



## AUDIT

## TAX

## ADVISORY

Risk Consulting  
Management Consulting  
Deal Advisory

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(会計)	平成27年3月期決算の留意事項	2
特集②(税務)	2015年度税制改正の概要	15
特集③(経営)	コーポレートガバナンス・コードを読み解く 第2回 諸外国におけるコーポレートガバナンスに係る 議論との比較からみる日本のコーポレートガバナンス・コード	24
特集④(経営)	会社法の改正に伴う会社法施行規則等の一部を改正する省令の公布	29
特集⑤	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2回	40
会計トピック	会計基準情報(2014.12-2015.1)	43
	IFRS 2014年に公表された既存の基準書の改訂の概要と背景	48
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13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果(前編)	56
	次世代エネルギー 水素関連ビジネスの成長戦略	63
	国内市場環境変化に直面している製薬企業の営業課題	69
	海外拠点の内部監査で直面する課題と対応策	77
	ジョイント・ベンチャー(JV)を成功に導く留意点	82
	機動力のある海外マネジメント体制の確立に向けて	90
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2回 会計	99
	メコン流域諸国の投資環境 第2回 ミャンマーの税法の概要	105
	中東欧主要国の投資環境 第4回 トルコ	114
	スペイン投資環境	117
	ブラジルの法人所得税法改正 第2回	124
ご案内	出版物のご案内	129
	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	131
	メールマガジン/セミナー/KPMG Thought Leadershipアプリ	132
	海外拠点一覧	133
	KPMG ジャパン グループ会社一覧	134

## 平成27年3月期決算の留意事項

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 長岡 正浩

シニアマネジャー 丹羽 滋正

平成27年3月期決算においては、段階適用されていた平成24年改正退職給付に関する会計基準の改正事項が全面適用となり、また、複数の実務対応報告等が適用（予定）されます。本稿では、これらを中心に本3月決算における留意事項を取りまとめています。平成25年改正企業結合に関する会計基準が、平成27年3月期決算から早期適用可能となっており、この点についても言及しています。

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。

### 【ポイント】

- 平成24年改正退職給付に関する会計基準等の改正項目は、段階的に適用されてきたが、平成27年3月期決算から、原則として全面適用となっていることに留意する。
- 実務対応報告第30号「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」の適用開始により、新たな開示が必要になることに留意する。
- 実務対応報告第31号「リース手法を活用した先端設備等投資支援スキームにおける借手の会計処理等に関する実務上の取扱い」の適用開始により、適用対象となるリース取引を、オペレーティング・リース取引に係る注記に含める場合があることに留意する。
- 平成26年度税制改正および平成27年度税制改正（執筆時点で改正税法は未公布）により、法定実効税率が改定となり、繰延税金資産および負債の測定、また、税制改正の内容により繰延税金資産の回収可能性に影響を与える場合があることに留意する。
- 平成25年改正企業結合に関する会計基準等の改正項目の一部について早期適用可能となる。早期適用する場合には、早期適用対象の改正項目のすべてについて同時に適用する必要がある。適用する場合の移行処理に選択肢が与えられ、会社の実情に応じて判断することに留意する。



ながおか まさひろ  
長岡 正浩  
有限責任 あずさ監査法人  
パートナー



にわ しげまさ  
丹羽 滋正  
有限責任 あずさ監査法人  
シニアマネジャー

## I

## 平成24年改正退職給付に関する会計基準関係および退職給付に関する会計基準の適用指針とその改正案

企業会計基準委員会より、平成24年5月17日に企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」（以下「基準」という）および企業会計基準適用指針第25号「退職給付に関する会計基準の適用指針」（以下「指針」という）が、公表されています。これらは「退職給付に係る会計基準」および関連する基準等を置き換えるものとされています。また、平成26年12月24日に同指針の改正案が公表されています。

### 1. 平成24年改正退職給付に関する会計基準関係

#### (1) 数理計算上の差異および過去勤務費用の処理方法

主な改正事項は次のとおりです。

- 積立状況を示す額（退職給付債務から年金資産の額を控除した額）をそのまま負債（退職給付に係る負債）または資産（退職給付に係る資産）として計上する結果、発生する未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用については、税効果を調整のうえ貸借対照表の純資産の部（その他の包括利益累計額）に計上する（基準13項、24項、25項、27項）。
- 数理計算上の差異および過去勤務費用の当期発生額のうち費用処理されない部分（未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用）については、その他の包括利益に含めて計上する。未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用のうち、当期に費用処理された部分については、その他の包括利益の調整（組替調整）を行う（基準15項）。

本改正は、連結財務諸表のみに適用されます。また、3月期決算会社においては、平成26年3月期の連結貸借対照表上、既に未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用を、税効果を調整のうえで貸借対照表の純資産の部（その他の包括利益累計額）で認識しています。平成27年3月期においては、その他の包括利益累計額に計上している未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用について、会社の会計方針に従って、その他の包括利益の調整（組替調整）により、費用処理することになります。また、当期に発生した未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用については、税効果を調整のうえ、その他の包括利益を通じて純資産の部に計上することになります。

この改正は当面の間、個別財務諸表に適用しないものとされています。このため、連結財務諸表作成会社においては、連結と個別で会計処理が異なりますので、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の貸借対照表における取扱いが連結財務諸表と異なる旨を、個別財務諸表に注記します（基準39項）。

#### (2) 退職給付見込額の期間帰属方法を含む退職給付債務および勤務費用の計算方法

退職給付債務および勤務費用の計算方法の改正点に関して、図表1のとおり改正されています。

図表1 退職給付債務および勤務費用の計算方法

	改正前	改正後
① 退職給付見込額の期間帰属方法	期間定額基準を原則とする。	期間定額基準と給付算定式基準の選択適用（基準19項）。
② 割引率	退職給付の見込支払日までの平均期間を原則とするが、実務上は従業員の平均残存勤務期間に近似した年数とすることもできる。	退職給付ごとの支払見込期間を反映するものでなければならず、たとえば、支払見込期間および支払見込期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法や、退職給付の支払見込み期間ごとに設定された複数の割引率を使用する方法が含まれる（指針24項）。
③ 予想昇給率	合理的に見込まれる退職給付の変動要因には「確実に見込まれる」昇給等が含まれる。	予想される昇給等が含まれる（基準注5）。

退職給付見込額の期間帰属方法は、従来からの期間定額基準と、本改正で採用された給付算定式基準から選択することとされました。給付算定式基準とは、退職給付制度の給付算定式に従って、各勤務期間に帰属させた給付に基づき見積もった額を退職給付見込額の各期の発生額とする方法とされています。ただし、勤務期間の後期における給付算定式に従った給付額が、初期よりも著しく高い水準となるときには、当該期間の給付が均等に生じるものとみなして補正した給付算定式に従うものとされています。

本改正は、連結財務諸表および個別財務諸表において、原則として、平成27年3月期決算から適用となります。したがって、本改正の適用は、会計基準の変更に伴う会計方針の変更に該当し、所定の注記を行う必要があります。また、適用にあたっては、過去の期間の財務諸表に対しては遡及処理せず、適用に伴う会計方針の変更の影響額について、期首利益剰余金に加減することになります。

#### (3) 特別損益に計上できる過去勤務費用

規則的な費用処理額が特別損益に計上されることは適当ではないとの考えにより、過去勤務費用を特別損益に計上できるのは発生時に全額費用処理する場合に限定されることが、明確にされています（図表2参照）。

図表2 特別損益に計上できる過去勤務

改正前	改正後
新たに退職給付制度を採用したとき又は給付水準の重要な改訂を行ったときに発生する過去勤務債務に係る当期の費用処理額が重要であると認められる場合には、当該費用処理額を特別損失として計上することができる。	新たに退職給付制度を採用したとき又は給付水準の重要な改訂を行ったときに発生する過去勤務費用を発生時に全額費用処理する場合などにおいて、その金額が重要であると認められるときには、当該金額を特別損益として計上することができる。(基準 28 項但し書き)

## (4) 表示・開示関係

数理計算上の差異および過去勤務費用の処理方法に関連して、科目名等の改正が行われています(図表3参照)。

図表3 平成24年改正に伴う科目名等の改正

改正前	改正後
退職給付引当金	退職給付に係る負債*
前払年金費用	退職給付に係る資産*
過去勤務債務	過去勤務費用
期待運用収益率	長期期待運用収益率

※個別財務諸表上は、退職給付引当金、前払年金費用の科目名が引き続き使用される。

また、本改正においては、年金資産に関する事項(年金資産の主な内訳を含む)、その他の包括利益に計上された数理計算上の差異および過去勤務費用の内訳の開示の追加など開示項目の拡充が図られています(基準30項)。確定給付制度の注記事項については、図表4をご参照ください。

図表4 確定給付制度の注記事項(基準30項、適用指針53項~61項)

- ① 退職給付の会計処理基準に関する事項
  - ② 企業の採用する退職給付制度の概要
  - ③ 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表
  - ④ 年金資産の期首残高と期末残高の調整表
  - ⑤ 退職給付債務及び年金資産と貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び資産の調整表
  - ⑥ 退職給付に関連する損益
  - ⑦ その他の包括利益に計上された数理計算上の差異及び過去勤務費用の内訳\*
  - ⑧ 貸借対照表のその他の包括利益累計額に計上された未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の内訳\*
  - ⑨ 年金資産に関する事項(年金資産の主な内訳を含む)
  - ⑩ 数理計算上の計算基礎に関する事項
  - ⑪ その他の退職給付に関する事項
- 
- ⑫ 以下は連結財務諸表に注記している場合には、個別財務諸表において記載することを要しない。
- ※個別財務諸表では開示を要しない。

本改正は、平成26年3月期決算の連結財務諸表および個別財務諸表において、既に適用されています。平成27年3月期決算では、連結損益及び包括利益計算書または連結包括利益計算書において、「退職給付に係る調整額」(その他の包括利益)が表示されます。「退職給付に係る調整額」に関して、その他の包括利益に関する注記が必要となります。

## 2. 企業会計基準適用指針公開草案第52号(企業会計基準適用指針第25号の改正案)「退職給付に関する会計基準の適用指針(案)」

企業会計基準委員会より、平成26年12月24日に企業会計基準適用指針公開草案第52号(企業会計基準適用指針第25号の改正案)「退職給付に関する会計基準の適用指針(案)」が公表されています。

本改正案は、平成24年1月31日付で、厚生労働省通知の一部改正が行われ、厚生年金基金および確定給付企業年金における財務諸表の表示方法の変更が行われたことに対応して、必要と考えられる改正を行うものです。

なお、本改正案における適用時期は、公表日以後適用するとして、平成27年3月期決算に適用されるよう審議が継続されています。本改正案の主な概要は、図表5、図表6に示すとおりです。改正案に基づく説明となりますので、改正時には異なる箇所が生じる可能性がある点については、あらかじめご容赦ください。

## II 実務対応報告第30号

企業会計基準委員会より、平成25年12月25日に実務対応報告第30号「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」が公表されています。本実務対応報告は、従業員への福利厚生を目的として、従業員持株会に信託を通じて自社の株式を交付する取引および受給権を付与された従業員に信託を通じて自社の株式を交付する取引の会計処理および開示に関する当面の取扱いを定めるものです。

平成27年3月期決算においては、実務対応報告第30号が適用されます。本実務対応報告により、会計処理が明確になりましたが、本実務対応報告の適用前に締結された信託契約については、従来採用していた方法を継続することができます。本実務対応報告の対象取引を行っている会社にあつては、会計基準の変更に伴う会計方針の変更に該当し、本実務対応報告の適用に際しては、所定の注記を行う必要があるとともに、新たな開示事項が要求されることになります。

図表5 複数事業主制度に関する改正案

改正前	改正案
<p>複数事業主制度の会計処理及び開示 (確定拠出制度に準じた場合の開示)</p> <p>会計基準第33項(2)の注記事項である「直近の積立状況等」とは、年金制度全体の直近の積立状況等(年金資産の額、年金財政計算上の給付債務の額及びその差引額)及び年金制度全体の掛金等に占める自社の割合並びにこれらに関する補足説明をいうものとする。</p> <p>なお、重要性が乏しい場合には当該注記を省略できる。</p> <p>(新設)</p>	<p>複数事業主制度の会計処理及び開示 (確定拠出制度に準じた場合の開示：65項)</p> <p>会計基準第33項(2)の注記事項である「直近の積立状況等」とは、年金制度全体の直近の積立状況等(年金資産の額、年金財政計算上の数理債務の額と最低責任準備金の額との合計額及びその差引額)及び年金制度全体の掛金等に占める自社の割合並びにこれらに関する補足説明をいうものとする。</p> <p>「年金財政計算上の数理債務の額と最低責任準備金の額との合計額」について、厚生年金基金の場合は両者の合計額となり、確定給付企業年金の場合は代行部分の給付がないため、年金財政計算上の数理債務の額のみとなる(第72-2項及び第126-2項参照、[開示例3])。</p> <p>なお、重要性が乏しい場合には当該注記を省略できる。</p> <p>(自社の負担に属する年金資産等の計算に用いる合理的な基準：119-2項) (前半部分省略)</p> <p>このため、複数事業主制度の会計処理において、自社の負担に属する年金資産等の計算を行うときの合理的な基準として、年金財政計算における数理債務の額及び未償却過去勤務債務の額を用いる場合(第63項(2)及び(3)参照)には、厚生年金基金及び確定給付企業年金の貸借対照表の欄外に注記されている「数理債務」の額及び「未償却過去勤務債務残高」の額に基づき制度全体の額を算定し、自社の負担に属する年金資産等を計算することに留意する必要がある。</p> <p>(確定拠出制度に準じた場合の開示：126-2項) (前半部分省略)</p> <p>なお、年金財政計算上の数理債務の額は、厚生年金基金及び確定給付企業年金の貸借対照表には表示されず欄外に注記されているため、注記の額を計算するにあたっては、厚生年金基金及び確定給付企業年金の貸借対照表の欄外に注記されている「数理債務」の額と貸借対照表に表示されている「最低責任準備金」(負債)の額に基づき注記の額を計算することに留意する必要がある。</p>
<p>(新設)</p>	<p>(確定拠出制度に準じた場合の開示：126-2項) (前半部分省略)</p> <p>なお、年金財政計算上の数理債務の額は、厚生年金基金及び確定給付企業年金の貸借対照表には表示されず欄外に注記されているため、注記の額を計算するにあたっては、厚生年金基金及び確定給付企業年金の貸借対照表の欄外に注記されている「数理債務」の額と貸借対照表に表示されている「最低責任準備金」(負債)の額に基づき注記の額を計算することに留意する必要がある。</p>

図表6 小規模企業等における簡便法に関する改正案

改正前	改正案
<p>確定給付制度の会計処理</p> <p>小規模企業等における簡便法 (簡便法による退職給付債務の計算)</p> <p>(新設)</p>	<p>確定給付制度の会計処理</p> <p>小規模企業等における簡便法 (簡便法による退職給付債務の計算：112-2項)</p> <p>平成24年1月31日付で発出された厚生労働省通知により、年金財政計算上の数理債務の額は、厚生年金基金及び確定給付企業年金の貸借対照表には表示されず、欄外に注記されることとなった(第72-2項参照)。このため、簡便法による退職給付債務の計算にあたり、年金財政計算上の数理債務の額を用いる場合(第50項(2)及び第51項(2)参照)には、厚生年金基金及び確定給付企業年金の貸借対照表の欄外に注記されている「数理債務」の額に基づき退職給付債務を計算することに留意する必要がある。</p>

図表7 実務対応報告第30号の概要と適用時期

	概要	適用時期
対象となる取引	従業員への福利厚生を目的として、従業員持株会に信託を通じて自社の株式を交付する取引(従業員持株会型取引)及び自社の株式を受け取ることができる権利(受給権)を付与された従業員に信託を通じて自社の株式を交付する取引(受給権付与型取引)(3項、4項)	平成26年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用する。 ただし、適用初年度の期首より前に締結された信託契約に係る会計処理については、従来採用していた方法を継続することができる。
個別財務諸表	対象となる信託が所定の要件※を満たす場合、期末に総額法を適用し、信託の財産を企業の個別財務諸表に計上する(5項、10項)。	
連結財務諸表	連結財務諸表作成上、個別財務諸表における総額法の処理をそのまま引き継ぐ(9項、15項)。	
信託の取扱い	信託について、子会社又は関連会社に該当するか否かの判定を要しない。また、信託は関連当事者に該当しない(9項、15項、68項)。	

※所定の要件

①委託者が信託の変更をする権限を有している場合

②企業に信託財産の経済的効果が帰属しないことが明らかであるとは認められない場合

図表8 実務対応報告第30号の会計処理

	従業員持株会型取引	受給権付与型取引
自己株式処分差額の認識時点	<ul style="list-style-type: none"> <li>信託による企業の株式の取得が、企業による自己株式の処分により行われる場合、企業は信託からの対価の払込期日に自己株式の処分を認識する(7項)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左(11項)</li> </ul>
従業員へのポイント割当等の処理	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員に割り当てられたポイントに応じた株式数に、信託が自社の株式を取得したときの株価を乗じた金額を基礎として、費用及びこれに対応する引当金を計上する(12項)。</li> <li>信託から従業員に株式が交付される場合、信託が自社の株式を取得したときの株価に交付された株式数を乗じて算定した額を取崩す(13項)。</li> </ul>
期末における処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>信託に残存する自社の株式を自己株式として計上する(8項)。</li> <li>信託の損益の純額が正の値となる場合には負債に、負の値となる場合には資産に、それぞれ適当な科目を用いて計上する(8項)。</li> <li>法的所有者が異なるため、企業の保有する自己株式と信託が保有する自社の株式の帳簿価額は通算しない(8項)。</li> <li>企業と信託との間の取引は相殺消去しない(8項)。</li> <li>総額法の適用により計上された自己株式については、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含め、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含める(17項)。</li> <li>信託の資金不足のため、企業に負担可能性がある場合、負債性の引当金の計上の要否を判断する(8項)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左(14項)</li> <li>同左(14項)</li> <li>同左(14項)</li> <li>同左(14項)</li> <li>同左(17項)</li> <li>—</li> </ul>

図表9 実務対応報告第30号の開示項目

	連結財務諸表	個別財務諸表
対象となる取引を行っている場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引の概要(16項)</li> <li>総額法の適用により計上された自己株式について、純資産の部に自己株式として表示している旨、帳簿価額及び株式数(16項)</li> <li>総額法の適用により計上された借入金の帳簿価額(16項)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左(16項)</li> <li>ただし、連結財務諸表における注記と個別財務諸表における注記の内容が同一となる場合には、個別財務諸表の注記は、連結財務諸表に当該注記がある旨の記載をもって代えることができる。</li> </ul>
株主資本等変動計算書	<ul style="list-style-type: none"> <li>当期首及び当期末の自己株式数に含まれる信託が保有する自社の株式数(18項)</li> <li>当期に増加又は減少した自己株式数に含まれる信託が取得又は売却、交付した自社の株式数(18項)</li> <li>配当金の総額に含まれる信託が保有する自社の株式に対する配当金額(18項)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左(18項)</li> <li>(ただし、個別財務諸表における当該注記については、平成26年12月24日に企業会計基準委員会より、改正案が公表されている。詳細は、本稿VI.3参照。)</li> </ul>
1株当たり情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>総額法の適用により計上された自己株式を、控除する自己株式に含めている旨並びに期末及び期中平均の自己株式の数(17項)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左(17項)</li> <li>(ただし、個別財務諸表における当該注記については、平成26年12月24日に企業会計基準委員会より、改正案が公表されている。詳細は、本稿VI.3参照。)</li> </ul>
従来採用していた方法を継続する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引の概要(20項)</li> <li>当該取引について、従来採用していた方法により会計処理を行っている旨(20項)</li> <li>信託が保有する自社の株式に関する以下の事項(20項) <ul style="list-style-type: none"> <li>①信託における帳簿価額</li> <li>②当該自社の株式を株主資本において自己株式として計上しているか否か</li> <li>③期末株式数及び期中平均株式数</li> <li>④③の株式数を1株当たり情報の算出上、控除する自己株式に含めているか否か</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左(20項)</li> <li>ただし、連結財務諸表における注記と個別財務諸表における注記の内容が同一となる場合には、個別財務諸表の注記は、連結財務諸表に当該注記がある旨の記載をもって代えることができる。</li> </ul>



### 1. 実務対応報告第30号の概要と適用時期

実務対応報告第30号の概要と適用時期は図表7のとおりです。

### 2. 実務対応報告第30号の会計処理方法

実務対応報告第30号による具体的な会計処理は図表8のとおりです。

### 3. 実務対応報告第30号の開示

実務対応報告第30号による開示項目は図表9のとおりです。

## Ⅲ 実務対応報告第31号および実務対応報告第31号の改正案

企業会計基準委員会より、平成26年6月30日に実務対応報告第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」が公表されています。本実務対応報告は、平成25年6月14日に閣議決定された「日本再興戦略」に基づき、経済産業省が制定した「リース手法を活用した先端設備等導入促進補償制度推進事業事務取扱要領」第3条第7号におけるリース契約に基づくリース取引に係る借手における会計処理について、これまで公表されているリース基準との整理、必要と考えられる会計処理を明確にするものです。

また、企業会計基準委員会より、平成26年11月21日に実務対応報告公開草案第43号（実務対応報告第31号の改正案）「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）」が公表されています。本改正案は、平成26年6月30日に公表された実務対応報告第31号において、契約変更時の借手の会計上の処理については、別途定めるとしていたことに対応するものです。なお、本改正案における適用日は、公表日以後適用するとされています。

### 1. 実務対応報告第31号の対象と適用時期

実務対応報告第31号の対象と適用時期は図表10のとおりです。

### 2. 実務対応報告第31号の会計処理方法

実務対応報告第31号による具体的な会計処理は図表11のとおりです。

### 3. 実務対応報告第31号の開示

実務対応報告第31号による開示項目は図表12のとおりです。

図表10 実務対応報告第31号の対象と適用時期

	概要	適用時期
対象となる取引	経済産業省が制定した「リース手法を活用した先端設備等導入促進補償制度推進事業事務取扱要領」（平成26年3月3日制定）第3条第7号におけるリース契約に基づくリース取引であり、「リース手法を活用した先端設備等導入促進補償制度推進事業実施要領」（平成26年3月3日制定）第4の4に基づき基金設置法人とリース事業者（貸手）により締結された先端設備等導入支援契約に基づくリース取引	公表の日（平成26年6月30日）以後適用する。

図表11 実務対応報告第31号の会計処理

	会計処理
リース取引の判定	<ul style="list-style-type: none"> <li>リース取引がファイナンス・リース取引に該当するか否かについては、企業会計基準適用指針第16号「リース取引に関する会計基準の適用指針」（以下「リース適用指針」という）第5項の要件に基づいて判定する（3項）。</li> <li>再リースに係るリース期間又はリース料を解約不能のリース期間又はリース料総額に含めるか否かについては、リース適用指針第11項及び第12項に従う（4項）。</li> <li>リース取引開始日後にリース取引の契約内容が変更された場合、ファイナンス・リース取引かオペレーティング・リース取引かの判定を再度行う（5項）。</li> </ul>
変動リース料	<ul style="list-style-type: none"> <li>リース取引開始日において、借手により示されている合理的な想定稼働量を基礎とした金額をリース料総額に含める（6項）。</li> </ul>
その他の事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」及びリース適用指針に従って会計処理する（10項）。</li> </ul>

図表12 実務対応報告第31号の開示項目

	開示項目
変動型又はハイブリッド型のオペレーティング・リース取引に係る注記	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」第22項に定める解約不能のものに係る未経過リース料の注記に、貸借対照表日における借手による合理的な見積額に基づく変動リース料の未経過分を含める（9項）。</li> </ul>
その他の事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第16号「リース取引に関する会計基準の適用指針」の定めに従って開示する（15項）。</li> </ul>

#### 4. 実務対応報告公開草案第43号(実務対応報告第31号の改正案)「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)」

実務対応報告第31号の改正案として公表された契約変更時の借手の会計処理は図表13のとおりです。以下の説明は、本改正案の内容に従っていますので、改正時には異なる箇所が生じる可能性がある点については、あらかじめご容赦ください。

図表13 実務対応報告第31号の改正案における契約変更時の借手の会計処理

	会計処理
契約内容が変更された場合のリース取引の分類の再判定の必要性	<p>■ 契約変更時に、リース分類の再判定を行う。</p>
再判定の方法	<p>■ 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。</p> <p>この場合、借手が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借手の計算利子率を知り得る場合は当該利率とし、知り得ない場合、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られる利率とする。</p>
オペレーティング・リース取引からのファイナンス・リース取引への変更の処理	<p>■ 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。原則として、次の①によるが、②とすることもできる。</p> <p>① 契約変更後の条件に基づいた将来のリース料を、借手が現在価値基準を適用する場合に用いた割引率で割り引いた現在価値と当初のリース取引開始日における借手の見積現金購入価額とのいずれか低い額から、契約変更時までの減価償却累計額相当額を控除した価額でリース資産を計上する。また、契約変更後の条件に基づいた将来のリース料を、現在価値基準を適用する場合に用いた割引率で割り引いた現在価値でリース債務を計上する。リース資産とリース債務との差額は、損益として処理する。</p> <p>② ①に従って算定されたリース債務の価額と同額のリース資産及びリース債務を計上する。</p>

なお、借手の契約変更時の取扱い(本改正案)は、実務対応報告第31号における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とされています。

#### IV 実務対応報告第5号および実務対応報告第7号の改正

企業会計基準委員会より、平成27年1月16日に改正実務対応報告第5号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その1)」および改正実務対応報告第7号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その2)」が公表されています。

本改正は、平成26年度税制改正における地方法人税の創設に伴い、連結納税制度を適用した場合における税効果会計に関して、地方法人税の取扱いを明確にするものです。

実務対応報告第5号および実務対応報告第7号の改正の主な概要は図表14のとおりです。

図表14 実務対応報告第5号および実務対応報告第7号の改正の概要

	概要
連結納税主体の連結財務諸表上、地方法人税に係る繰延税金資産の回収可能性	<p>■ 連結納税主体を一体として判断する旨の記載を追加する。</p>
連結納税会社の個別財務諸表上、地方法人税に係る繰延税金資産及び繰延税金負債の金額	<p>■ 連結納税会社ごとに計算される旨の記載を追加する。</p>

これにより、連結納税制度を適用している場合、地方法人税に係る繰延税金資産の回収可能性の判断は、法人税と同様に連結所得に基づいて回収可能性を判断することになるため、繰延税金資産の金額に影響を与える可能性があります。

改正実務対応報告第5号および改正実務対応報告第7号は、公表日(平成27年1月16日)より即日適用されています。また、適用にあたっては、会計方針の変更とは取り扱われません。

#### V 平成27年度税制改正関係

平成27年1月14日に閣議決定された「平成27年度税制改正大綱」では、一部の黒字企業に税負担が偏っている状況を是正して、広く負担を分かち合う構造へと改革するために、課税ベースの拡大等により財源を確保しつつ、法人税率引き下げを先行する税改革の方針が示されています。

具体的には、平成27年度を初年度として、以後数年で、法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指すために、平成27年度では、欠損金繰越控除の見直し、受取配当等益金不算入の見直し、法人事業税の外形標準課税の拡大等を行い、法人税率について、現行の25.5%から、平成27年度に23.9%に引き下げ、大法人向けの法人事業税所得割(地方法人特別税を含む)について、外形標準課税の拡大にあわせて、現行

72%の標準税率を、段階的に平成27年度に6.0%、平成28年度に4.8%に引き下げ、地方法人特別税の税率について、現行67.4%を、段階的に平成27年度に93.5%、平成28年度に152.6%に引き上げることにしています。

これらの改正により、平成27年度税制改正大綱では、国・地方を通じた法人実効税率（現行34.62%）は、平成27年度に32.11%、平成28年度に31.33%となるとしています（図表15参照）。

なお、本稿執筆時点では、国会審議中のため、改正税法の公布日は明確ではありませんが、平成27年度税制改正大綱の取扱いを前提として、改正税法が3月末までに公布された場合、税効果会計に適用される法定実効税率の変更、繰越欠損金に係る繰延税金資産、連結財務諸表における一時差異の取扱い等に影響を及ぼす可能性がありますので、今後の改正税法の動向には留意が必要です。

## VI 単体開示の簡素化による改正案

金融庁より、平成26年3月26日に公布された内閣府令第19号による財務諸表等規則等の改正と企業会計基準委員会が公表している会計基準等（適用指針、実務対応報告を含む）の間に生じた齟齬の解消のため、企業会計基準委員会より、平成26年12月24日に企業会計基準公開草案第57号（企業会計基準第1号の改正案）「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準（案）」等の以下の3つの会計基準等の改正案が公表されています。

なお、3つの会計基準等の改正案における適用時期は、公表日以後適用するとして、平成27年3月期に適用されるよう審議が継続されています。以下の説明は、改正案の内容に従っていますので、改正時には異なる箇所が生じる可能性がある点

については、あらかじめご容赦ください。

### 1. 企業会計基準公開草案第57号（企業会計基準第1号の改正案）「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準（案）」

企業会計基準第1号の改正案の概要は図表16のとおりです。

図表16 企業会計基準第1号の自己株式に関する注記の改正案

改正前	改正案
取締役会等による会社の意思決定によって自己株式を消却する場合に、決議後消却手続を完了していない自己株式が貸借対照表日にあり、当該自己株式の帳簿価額又は株式数に重要性があるときは、その自己株式の帳簿価額、種類及び株式数を、連結貸借対照表及び個別貸借対照表に注記する。	取締役会等による会社の意思決定によって自己株式を消却する場合に、決議後消却手続を完了していない自己株式が貸借対照表日にあり、当該自己株式の帳簿価額又は株式数に重要性があるときであつて、かつ、連結株主資本等変動計算書又は個別株主資本等変動計算書の注記事項として自己株式の種類及び株式数に関する事項を記載する場合（企業会計基準第6号「株主資本等変動計算書に関する会計基準」第9項(1)②及び(2)）には、決議後消却手続を完了していない自己株式の帳簿価額、種類及び株式数を当該事項に併せて注記する。

本改正は、平成26年3月の財務諸表等規則の改正を踏まえ、個別財務諸表における決議後消却手続を完了していない自己株式に関する注記の取扱いについて、自己株式に関する注記が個別財務諸表において開示されないなかで、企業会計基準第1号の自己株式に関する注記（第22項）のみの開示を求める趣旨ではないことを明らかにするものです。

図表15 平成27年度税制改正大綱における大法人の税率の改正案

	現行	改正案	
		平成27年4月1日から平成28年3月31日までの間に開始する事業年度	平成28年4月1日以後に開始する事業年度
法人税率	25.5%	23.9%	
法人事業税（所得割） <sup>(注1)</sup>	7.2% (4.3%)	6.0% (3.1%)	4.8% (1.9%)
地方法人特別税	67.4%	93.5%	152.6%
法人実効税率 <sup>(注2)</sup>	34.62%	32.11%	31.33%

(注1) 法人事業税（所得割）は、課税標準が年800万円超の所得の場合。カッコ内は、地方法人特別税等に関する暫定措置法適用後の税率

(注2) 法人実効税率の計算式

	地方法人税創設前	地方法人税創設後
法定実効税率	$\frac{\text{法人税率} \times (1 + \text{住民税率}) + \text{事業税率}}{1 + \text{事業税率}}$	$\frac{\text{法人税率} \times (1 + \text{地方法人税率} + \text{住民税率}) + \text{事業税率}}{1 + \text{事業税率}}$

(注) 事業税率には、地方法人特別税が含まれる。

なお、平成27年度税制改正大綱という法人実効税率は、企業会計基準委員会では法定実効税率と呼称している。

## 2. 企業会計基準適用指針公開草案第53号 (企業会計基準適用指針第2号の改正案) 「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準の適用指針 (案)」

企業会計基準適用指針第2号の改正案の概要は図表17のとおりです。

図表17 企業会計基準適用指針第2号の無償で取得した自己株式に関する注記の改正案

改正前	改正案
無償で取得した自己株式の数に重要性がある場合は、その旨及び株式数を連結財務諸表及び個別財務諸表に注記する。	無償で取得した自己株式の数に重要性があり、かつ、連結株主資本等変動計算書又は個別株主資本等変動計算書の注記事項として自己株式の種類及び株式数に関する事項を記載する場合(企業会計基準第6号「株主資本等変動計算書に関する会計基準」第9項(1)②及び(2))には、その旨及び株式数を当該事項に併せて注記する。

本改正は、平成26年3月の財務諸表等規則の改正を踏まえ、個別財務諸表における無償で取得した自己株式に関する注記の取扱いについて、自己株式に関する注記が個別財務諸表において開示されないなかで、企業会計基準適用指針第2号の無償で取得した自己株式に関する注記(第15項)のみの開示を求める趣旨ではないことを明らかにするものです。

## 3. 実務対応報告公開草案第45号 (実務対応報告第30号の改正案) 「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い (案)」

実務対応報告第30号の改正案の概要は図表18、図表19のとおりです。

本改正は、平成26年3月の財務諸表等規則の改正を踏まえ、個別財務諸表における従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する1株当たり情報に関する注記の取扱いおよび自己株式に関する注記の取扱いについて、1株当たり情報に関する注記および自己株式に関する注記が個別財務諸表において開示されないなかで、実務対応報告第30号の第17項および第18項の注記のみの開示を求める趣旨ではないことを明らかにするものです。

図表18 実務対応報告第30号の1株当たり情報の注記の改正案

改正前	改正案
なお、1株当たり情報に関する注記において、第8項(1)又は第14項(1)において計上された自己株式を、控除する自己株式に含めている旨並びに期末及び期中平均の自己株式の数を注記する。	なお、1株当たり情報に関する注記を記載する場合には、第8項(1)又は第14項(1)において計上された自己株式を、控除する自己株式に含めている旨並びに期末及び期中平均の自己株式の数を注記する。

図表19 実務対応報告第30号の自己株式に関する注記の改正案

改正前	改正案
第3項又は第4項の取引を行っている場合、各期において、以下を株主資本等変動計算書に注記する。	第3項又は第4項の取引を行っており、かつ、連結株主資本等変動計算書又は個別株主資本等変動計算書の注記事項として自己株式の種類及び株式数に関する事項、並びに配当に関する事項を記載する場合(企業会計基準第6号「株主資本等変動計算書に関する会計基準」第9項(1)②及び④並びに(2))には、当該事項に併せて以下を注記する。

## VII 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

金融庁より、「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」が平成26年10月23日に公布されています。

本改正は、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』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、有価証券報告書等の「役員状況」において、各会社の役員男女別人数および女性比率の記載を義務付けるものです。

なお、併せて金融庁より公表された「コメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方」では、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男女別人数および女性の比率を記載すべきとの考え方が示されています。

本改正は、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ます。

## VIII 決算短信・四半期決算短信作成要領等の改正

東京証券取引所は、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」のなかで、「IFRSの任意適用企業の拡大促進」として、上場企業に対して、会計基準の選択に関する基本的な考え方（たとえば、IFRSの適用を検討しているかなど）について、投資家に説明するよう東京証券取引所から促すこととされたことから、決算短信に記載を求めたことを上場企業に通知し、決算短信・四半期決算短信作成要領等を改正しました。

本改正により、「決算短信の一律に記載を要請している事項」の1つとして、(e)「会計基準の選択に関する基本的な考え方」が追加され、たとえば、IFRSの適用を検討しているか（その検討状況、適用予定時期など）を記載することが求められています。

なお、本記載は、平成27年3月31日以後に終了する通期決算に係る決算短信から開示することになります。

## IX 会社法改正関係

第186回通常国会にて、「会社法の一部を改正する法律」が平成26年6月20日に成立し、平成26年6月27日に公布されています。改正会社法は、株式会社をめぐる最近の社会経済情勢に鑑み、社外取締役等による株式会社の経営に対する監査等の強化ならびに株式会社およびその属する企業集団の運営の一層の適正化等を図るための措置を講じようとするものです。

改正会社法の公布に伴い、法務省より、平成26年11月25日に「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意見募集」が公表されています。当該意見募集においては、改正会社法の施行日は平成27年5月1日とすることが明示され、平成27年1月23日に施行日を平成27年5月1日とする「会社法の一部を改正する法律の施行期日を定める政令」が公布されています。

改正会社法の施行日は平成27年5月1日ですが、経過措置において、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項および第3項の規定を適用するとされていますので、事業年度の末日において監査役会設置会社（公開会社であり、かつ大会社に限り）であって金融商品取引法第24条第1項の規定により、その発行する株式について有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならない会社が社外取締役を置いていない場合には、株式会社の会社役員に関する事項として、社外取締役を置くことが相当でない理由を事業報告に含めなければならないとされています。

す。また、当該理由は、社外監査役が二人以上あることのみをもって理由とすることはできず、当該監査役会設置会社の当該事業年度における事情に応じた記載が求められています。

## X 平成25年改正企業結合に関する会計基準関係

企業会計基準委員会より、平成25年9月13日に企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」および関連する他の会計基準等の改正が公表されています。また、これらの改正を受けて、日本公認会計士協会より、平成26年2月24日に会計制度委員会報告第7号「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」等の実務指針の改正が公表されています。

これらの平成25年改正企業結合会計基準等は、平成27年4月1日以後開始する事業年度から適用されますが、平成27年3月期決算においても早期適用が認められている改正項目があります。早期適用には条件があり、平成27年3月期において、早期適用する場合には、**図表20**の(4)①表示関係を除いて、すべて同時に適用する必要があります。

### 1. 平成25年改正企業結合に関する会計基準

主な改正事項、その概要および早期適用等は**図表20**のとおりです。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 非支配株主（少数株主）との取引</li> <li>(2) 取得関連費用の取扱い</li> <li>(3) 暫定的な会計処理の確定の取扱い</li> <li>(4) 表示・開示関係</li> </ul> |
|---|

### 2. 平成25年改正企業結合に関する会計基準等に関する平成27年3月期の留意事項

#### (1) 非支配株主との取引の改正

本改正は、支配が継続している場合（たとえば、支配獲得後の子会社株式の追加取得、支配獲得後の支配を喪失しない子会社株式の一部売却など）、子会社に対する親会社の持分変動により生じた差額を連結財務諸表上、資本剰余金とするものです。つまり、本改正の適用対象となる非支配株主との取引は、従来ののれんの計上や子会社株式売却損益の計上に代わり、資本剰余金を計上することになります。ただし、一部売却等の場合には、従来は売却持分に対応するのれんを減額していましたが、本改正では、当該のれんを減額処理しないとされています。また、売却に関連する法人税等は、資本剰余金から控除されます。

対象取引は資本剰余金として処理することになりますが、連結会計年度末において、当該取引による資本剰余金が借方

図表20 平成25年改正企業結合に関する会計基準等の主な改正事項と適用時期等

	概要	適用時期									
(1)	支配が継続している場合(子会社株式の追加取得、一部売却又は子会社の時価発行増資等の場合)の子会社に対する親会社の持分変動については、損益取引ではなく、資本取引として資本剰余金に計上する(連結財務諸表に関する会計基準 28 項から 30 項)。	平成26年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用できる。過去の期間のすべてに新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を適用初年度の期首の資本剰余金および利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用する。ただし、新たな会計方針を、適用初年度の期首から将来にわたって適用することができる。									
(2)	企業結合における取得関連費用は、取得原価に含めるのではなく、発生した事業年度の費用として処理する(基準 26 項)。	同上。									
(3)	暫定的な会計処理の確定が企業結合の翌年度に行われた場合、影響額を翌年度の特別損益とするのではなく、企業結合年度の取得原価の配分額の見直しに反映する(基準注 6)。	平成 26 年 4 月 1 日以後開始する事業年度の期首以後実施される企業結合から適用できる。									
(4)	① 表示関係(表示科目名の改正)	① 表示関係(表示科目名の改正) 早期適用不可。									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>改正前</th> <th>改正後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>少数株主持分</td> <td>非支配株主持分</td> </tr> <tr> <td>少数株主損益調整前 当期純利益</td> <td>当期純利益</td> </tr> <tr> <td>当期純利益</td> <td>親会社株主に帰属する当 期純利益</td> </tr> <tr> <td>少数株主損益</td> <td>非支配株主に帰属する当 期純利益</td> </tr> </tbody> </table> <p>(連結会計基準 26 項及び 39 項)</p>	改正前	改正後	少数株主持分	非支配株主持分	少数株主損益調整前 当期純利益	当期純利益	当期純利益	親会社株主に帰属する当 期純利益	少数株主損益	非支配株主に帰属する当 期純利益
改正前	改正後										
少数株主持分	非支配株主持分										
少数株主損益調整前 当期純利益	当期純利益										
当期純利益	親会社株主に帰属する当 期純利益										
少数株主損益	非支配株主に帰属する当 期純利益										
	② 開示関係 ☆ 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動に関する事項の注記(基準 52 項(4)) ☆ 取得関連費用に係る注記(基準 49 項(3)④) ☆ 暫定的な会計処理の確定に伴う注記(基準 49-2 項)	② 開示関係 早期適用可能。  早期適用可能。 連結財務諸表における注記と個別財務諸表における注記が同じとなる場合には、個別財務諸表においては、連結財務諸表に当該注記がある旨の記載をもって代えることができる。									

残、つまり、負の値となり、さらに、連結財務諸表における資本剰余金全体が負の値となる場合には、連結会計年度末において、資本剰余金を零として、当該負の値を利益剰余金から減額するとされています。

また、本改正の対象である支配が継続している場合の非支配株主との取引は、連結キャッシュ・フロー計算書においては、財務活動によるキャッシュ・フローに分類されます。

過去の期間における本改正への移行方法としては、①過去の期間のすべてに新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を適用初年度の期首の資本剰余金および利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用する方法又は②新たな会計方針を、適用初年度の期首から将来にわたって適用する方法が、選択肢として認められています。

## (2) 取得関連費用の取扱いの改正

個別財務諸表において、金融商品会計に関する実務指針により取得原価に含められた金額について、連結財務諸表において、取得関連費用とされるものは、発生した事業年度の費用として処理することとなります。

過去の期間における本改正への移行方法については、「(1)

非支配株主との取引の改正」と同様で、2つの選択肢が認められています。会社でどちらか一方の方法を選択することが可能です。

## (3) 暫定的な会計処理の確定の取扱いの改正

本改正の早期適用は、平成26年4月1日以後開始する事業年度の期首以後実施される企業結合から適用できるとされていますが、改正の対象となる企業結合に係る処理は、暫定処理が確定する翌年度となることから、平成27年3月期においては、対象となる企業結合の特定が行われるだけです。したがって、平成26年4月1日以後開始する事業年度の期首より前に実施された企業結合の暫定的な会計処理の確定が、平成26年4月1日以後開始する事業年度において行われた場合には、損益影響額を特別損益に計上することになります。

## (4) 表示・開示関係の改正

### ① 表示関係

本改正は、早期適用が認められていません。

## ② 開示関係

上記 (4) ①表示関係を除いた本改正の早期適用については、会計基準の変更に伴う会計方針の変更に該当することから、所定の注記を行う必要があります。

### (i) 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動に関する事項の注記

非支配株主との取引に係る親会社の持分変動に関する事項の注記として、非支配株主との取引によって増加又は減少した資本剰余金の主な変動要因および金額の注記が求められています。なお、個別財務諸表においては当該注記を必要としません。

### (ii) 取得関連費用に係る注記

取得関連費用に係る注記として、主要な取得関連費用の内容および金額の注記が求められています。当該注記は、連結財務諸表および個別財務諸表に適用されますが、連結財務諸表における注記と個別財務諸表における注記が同じとなる場合には、個別財務諸表においては、連結財務諸表に当該注記がある旨の記載をもって代えることができます。

### (iii) 暫定的な会計処理の確定に伴う注記

暫定的な会計処理の確定に伴う注記として、取得原価の当初配分額に重要な見直しがなされた場合、当該見直しがなされた事業年度において、その見直しの内容および金額の注記が求められています。連結財務諸表と個別財務諸表における注記の取扱いは、上記 (ii) の取得関連費用に係る注記と同様です。ただし、平成27年3月期決算においては、上記「(3) 暫定的な会計処理の確定の取扱いの改正」で記述したように、対象となる企業結合の特定が行われているだけなので、当該注記が行われることはありません。

XI

## 実務対応報告公開草案第44号(実務対応報告第18号の改正案)「連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い(案)」

企業会計基準委員会より、平成26年12月24日に実務対応報告公開草案第44号(実務対応報告第18号の改正案)「連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い(案)」が公表されています。

なお、本改正案の適用日は、平成27年4月1日以後開始する連結会計年度の期首から適用するとされていますが、早期適用も可能とされ、平成27年3月期から適用できるよう審議が継続されています。以下の説明は、本改正案の内容に従っていますので、本改正時には異なる箇所が生じる可能性がある点については、あらかじめご容赦ください。

## 1. 改正案の概要

本改正案の概要は図表21のとおりです。

図表21 改正案の概要

改正前	改正案
(1) のれんの償却 在外子会社におけるのれんは、連結決算手続上、その計上後20年以内の効果の及ぶ期間にわたって、定額法その他の合理的方法により定期的に償却し、当該金額を当期の費用とするよう修正する。	(1) のれんの償却 在外子会社において、のれんを償却していない場合には、連結決算手続上、その計上後20年以内の効果の及ぶ期間にわたって、定額法その他の合理的方法により定期的に償却し、当該金額を当期の費用とするよう修正する。
(6) 少数株主損益の会計処理 在外子会社における当期純利益に少数株主損益が含まれている場合には、連結決算手続上、当該少数株主損益を加減し、当期純利益が親会社持分相当額となるよう修正する。	(削除)

## 2. 早期適用および経過規定

早期適用および経過規定は図表22のとおりです。

図表22 早期適用および経過規定

早期適用	経過規定
「少数株主損益の会計処理」に関する取扱いを除き、公表後最初に終了する連結会計年度の期首から適用することができる。早期適用する場合、連結会計年度中の第2四半期連結会計期間以降からも適用することができる。この場合であっても、右記の経過的な取扱いは、連結会計年度の期首に遡って適用する。	適用初年度の期首に連結財務諸表において計上されているのれんのうち、在外子会社が平成26年1月に改正されたFASB-ASC Topic350に基づき償却処理を選択したのれんについては、企業結合ごとに以下のいずれかの方法を適用する。 ① 連結財務諸表におけるのれんの残存償却期間に基づき償却する。 ② 在外子会社が採用する償却期間が連結財務諸表におけるのれんの残存償却期間を下回る場合に、当該償却期間に変更する。この場合、変更後の償却期間に基づき将来にわたり償却する。

## XII 「金融商品会計に関する実務指針」 および「金融商品会計に関するQ&A」 の改正 (公開草案)

日本公認会計士協会より、平成27年2月6日に会計制度委員会報告第14号「金融商品会計に関する実務指針」および「金融商品会計に関するQ&A」の改正についての公開草案が公表されています。

本改正は、企業会計基準委員会においてヘッジ会計の限定的な見直しをテーマとしてヘッジ関連規定の修正の検討が行われ、その結果として「異なる商品間でのヘッジ取引」および「ロールオーバーを伴う取引に関するヘッジ会計の適格性」の2つの論点に関連して、日本公認会計士協会に改正の検討依頼があり、日本公認会計士協会において検討が行われた結果、公開草案が公表されたものです(図表23参照)。

なお、現行の取扱いを明確化するためのものであるため、確定版の公表日以降に適用することが予定されています。

図表23 「金融商品会計に関する実務指針」および「金融商品会計に関するQ&A」改正案の概要

項目	改正案
異なる商品間でのヘッジ	他に適当なヘッジ手段がない場合には、事前の有効性の予測を前提として、ヘッジ対象と異なる種類のデリバティブ取引をヘッジ手段とすることができることについて、その取扱いは明確であることを周知するための一文の追加・結論の背景の新設が提案されている(会計制度委員会報告第14号「金融商品会計に関する実務指針」第143項、第314-2項)。
ロールオーバーを伴う取引に関するヘッジ会計の適格性	ロールオーバーの一例として、当初、6ヵ月後に輸入を予定しているある商品の仕入価格の変動リスクをヘッジするため、輸入の見込時期に合わせた商品スワップ契約を締結していたところ、船積みの遅延から1ヵ月程度、到着が遅れることが明らかとなったため、元の商品スワップ契約を満期に決済し、改めて到着見込時期の価格変動をヘッジする新たな商品スワップ契約を締結するようなケースがある。このようなケースでは、引き続き当初のヘッジ指定時に特定された予定取引の実行が見込まれることから、元の商品スワップ契約の満期決済はヘッジの中止に該当し、それまでに繰り延べたヘッジ手段に係る損益又は評価差額については、ヘッジ対象に係る損益が純損益として認識されるまで引き続き繰り延べることとなるが、その取扱いは明確であることを周知するため、Qの新設が提案されている(「金融商品会計に関するQ&A」Q59-2)。

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  
Kessan-Ryuijiko@jp.kpmg.com

監査品質管理部  
パートナー 長岡 正浩

監査・不正リスク対応室  
シニアマネジャー 丹羽 滋正



## 2015 年度税制改正の概要

KPMG 税理士法人 タックステクニカルセンター

パートナー 村田 美雪

マネジャー 風間 綾

2015年度の税制改正の概要を示す『2015年度税制改正大綱』が、2014年12月30日に政府与党から公表され、2015年1月14日に閣議決定されました。

政府は、「稼ぐ力」のある企業や企業所得の計上に前向きな企業の税負担を軽減することで、企業の収益力の改善に向けた投資や新たな技術開発等の挑戦を促進する、『成長志向に重点を置いた法人税改革』を行う方針を打ち出しています。その第1段階として、2015年度税制改正においては、課税ベースの拡大等により財源を確保しつつ、法人税率引下げを先行させることが提案されています。第2段階として、2016年度税制改正において、さらなる課税ベースの拡大等による財源確保及び2016年度の税率引き下げ幅の上乗せを図るとともに、さらに、その後の年度においても、引き続き、法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指して、改革を継続することとしています。

本稿では、『2015年度税制改正大綱』および2月17日に国会に提出された改正法案に基づき、2015年度税制改正の法人税関係の主な項目をご紹介します。なお、改正の詳細は、法律および政省令の公布（3月末に公布される見込み）並びに関連通達等の公表により明らかとなります。また、今後の国会審議等によりその内容に変更が生じる可能性もありますので、ご留意くださいますようお願いいたします。



むらた みゆき  
村田 美雪

KPMG 税理士法人  
タックステクニカルセンター  
パートナー



かざま あや  
風間 綾

KPMG 税理士法人  
タックステクニカルセンター  
マネジャー

### 【ポイント】

- 法人税率および法人事業税（所得割）の税率が引き下げられることに伴い、法人実効税率が引き下げられる。
- 外形標準課税の税率が引き上げられるため、外形標準課税の課税標準が比較的大きい法人や法人実効税率の引下げによる恩恵に浴さない赤字法人等の税負担は増加することになる。
- 財源確保のための課税ベースの拡大としては、欠損金の繰越控除限度額が現行の80%から50%（当初2年間は65%）に引き下げられるとともに、受取配当等の益金不算入制度も大幅に見直される。
- 地域経済の活性化を推進する観点から、企業の本社機能の大都市から地方への移転等を促進する税制が整備される。
- 国際的な二重非課税を防止する観点から、外国子会社の本店所在地において損金に算入される配当が、外国子会社配当益金不算入制度の適用対象から除外される。
- タックス・ハイブンプン対策税制における特定外国子会社等の範囲が見直され、そのトリガー税率が「20%未満」（現行「20%以下」）に引き下げられるとともに、事業体ベースの合算課税における統括会社の特例の要件が緩和される。また、適用除外基準の適用を受けるための申告要件および資料等の保存要件について、いわゆる「宥恕規定」が設けられる。

## I 法人税率の改正

## 1. 法人実効税率の引下げ

## (1) 法人税率

2015年4月1日以後に開始する事業年度に適用される法人税率が、以下のように引き下げられます。

区分		現行法	改正案
大法人等		25.5%	23.9%
中小法人 <sup>(2)</sup>	所得金額のうち 年800万円 以下の部分	19% (15%)	19% (15%) <sup>(1)</sup>
	所得金額のうち 年800万円 超の部分	25.5%	23.9%

(1) 軽減税率(15%)の適用期限が2年間延長され、2017年3月31日までの間に開始する事業年度に適用されます。

(2) 中小法人とは期末資本金の額が1億円以下の普通法人をいい、以下のものは除かれます。

- ・ 大法人(資本金の額が5億円以上の法人)による完全支配関係がある法人
- ・ 100%グループ内の複数の大法人に発行済株式の全部を保有されている法人

## (2) 法人事業税(所得割)および地方法人特別税の税率

資本金の額が1億円超の法人(外形標準課税対象法人)の法人事業税(所得割)および地方法人特別税の税率が、以下のよう  
に改正されます。

## 【法人事業税(所得割)】

課税標準(所得)		現行法	改正案	
			2015年 4月1日から 2016年 3月31日 までの間に 開始する 事業年度	2016年4月 1日以後に 開始する 事業年度
-	400万円 以下	2.2%	1.6%	0.9%
400万円超	800万円 以下	3.2%	2.3%	1.4%
800万円超	-	4.3%	3.1%	1.9%

- ・ 上記は標準税率であり、制限税率は標準税率の1.2倍とされています。
- ・ 3以上の都道府県に事務所または事業所を設けて事業を行う法人のうち資本金1,000万円以上であるものについては、年間所得800万円以下の所得に係る法人事業税(所得割)の軽減税率の適用はありません。

## 【地方法人特別税】

課税標準	現行法	改正案	
		2015年 4月1日から 2016年3月 31日までの 間に開始する 事業年度	2016年 4月1日以後 に開始する 事業年度
所得 × 法人事業税の 標準税率	67.4%	93.5%	152.6%

## (3) 法人実効税率

(1) の税率改正により、法人実効税率は以下のように引き下げられます。

現行法	改正案	
2014年4月1日から 2015年3月31日ま での間に開始する 事業年度	2015年4月1日から 2016年3月31日ま での間に開始する 事業年度	2016年4月1日 以後に開始する 事業年度
34.62%	32.11%	31.33%
-	現行の実効税率から △2.51%	現行の実効税率から △3.29%

上記の実効税率は、地方法人特別税および法人事業税が損金算入されることを考慮し、期末資本金の額が1億円を超える法人に対する標準税率を用いて計算しています。

期末資本金の額が1億円を超える法人に対する東京都の税率を用いて計算した法人実効税率(現行:35.64%)については、経済産業省が公表した資料『経済産業関係 平成27年度税制改正のポイント』において、「平成27年度:33.10%、平成28年度:32.34%」という参考値が示されています。実際の実効税率は、今後、東京都の法人事業税(所得割)の税率が制限税率の範囲で定められてから明らかとなります。

なお、本稿の冒頭でも触れたように、2016年度改正において、2016年度の税率引き下げ幅が上乘せされ、その後の年度においても、引き続き、法人実効税率が20%台まで引き下げられることが見込まれています。

## 2. 外形標準課税

外形標準課税制度は、地方公共団体の行政サービスの対価として、法人の所得・収入ではなく、法人の規模に応じ課税する制度として、2004年に導入されました。2015年度改正では、法人実効税率引下げのための財源確保の方法の一つとして、外形標準課税の税率の引上げ等が行われる予定です。

外形標準課税の対象法人は、期末資本金の額が1億円を超える法人(収入金額に事業税が課される法人(電気供給業、ガス供給業、保険業を営む法人)および投資法人・特定目的会社等を除く)で、その範囲について改正は見込まれていません。

## (1) 税率の引上げ

外形標準課税の税率が、以下のように引き上げられる予定です。

	現行法	改正案	
		2015年4月1日から 2016年3月31日まで の間に開始する 事業年度	2016年4月1日 以後に開始する 事業年度
付加価値割	0.48%	0.72%	0.96%
資本割	0.2%	0.3%	0.4%

上記は標準税率であり、制限税率は標準税率の1.2倍とされています。

## (2) 付加価値割 (課税標準)

## 【現行法】

【A】 ± 【B】 付加価値額	
【A】 収益配分額	以下の合計額 (a) 報酬給与額 (b) 純支払利子 (c) 純支払賃借料
【B】 単年度損益	その事業年度の所得金額または欠損金額

(a) 報酬給与額の金額が【A】収益配分額の70%を超える場合には、その超える額(雇用安定控除額)を控除して、課税標準が計算される特例が設けられています。

## 【改正案】

2015年4月1日から2018年3月31日までの間に開始する事業年度において、下記「Ⅱ.5. 所得拡大促進税制」において述べる3つの要件を満たす場合には、給与増加額(当期の給与等支給額から基準事業年度の給与等支給額を控除した金額)に雇用安定控除調整率(収益配分額から雇用安定控除額を控除した額を収益配分額で除して計算した割合)を乗じた金額を、課税標準から控除できることとされます。

## (3) 資本割 (課税標準)

自己株式の取得や合併等を行った場合に「資本金等の額」が著しく低い金額またはマイナスの金額となることがあるため、資本割の課税標準が以下のように改正される予定です。

現行法	改正案
資本金等の額	以下の金額のうち、いずれか大きい金額 ・ 資本金等の額 ・ 資本金+資本準備金

この改正は、2015年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

## (4) 負担変動の軽減措置

法人事業税の税率改正に伴う負担変動を軽減するため、以下の2年間に適用される軽減措置が設けられる予定です。

## 【2015年4月1日から2016年3月31日までの間に開始する事業年度】

対象法人	法人事業税の軽減額
付加価値額 ≤ 30 億円	$A \times 1/2$
30 億円 < 付加価値額 < 40 億円	$A \times \frac{40 \text{ 億円} - \text{付加価値額}}{20 \text{ 億円}}$
$A = (a) - (b)$ (a) : その事業年度に係る法人事業税額(付加価値割、資本割および所得割) (b) : 2015年3月31日現在の付加価値割、資本割および所得割の標準税率をその事業年度のそれぞれの課税標準に乗じて計算した金額	

## 【2016年4月1日から2017年3月31日までの間に開始する事業年度】

対象法人	法人事業税の軽減額
付加価値額 ≤ 30 億円	$A \times 1/2$
30 億円 < 付加価値額 < 40 億円	$A \times \frac{40 \text{ 億円} - \text{付加価値額}}{20 \text{ 億円}}$
$A = (a) - (b)$ (a) : その事業年度に係る法人事業税額(付加価値割、資本割および所得割) (b) : 2016年3月31日現在の付加価値割、資本割および所得割の標準税率をその事業年度のそれぞれの課税標準に乗じて計算した金額	

## 3. 法人住民税 (均等割)

現行法においては、法人住民税(均等割)の税率区分の基準として、法人の「資本金等の額」が使用されています。改正により、上記で述べた外形標準課税の資本割の課税標準と同様に、「資本金等の額」または「資本金+資本準備金」のうち、いずれか大きい金額が法人住民税(均等割)の税率区分の基準とされることとなります。

また、現行法において、外形標準課税の資本割の課税標準としての「資本金等の額」を計算する場合には、法人税法上の「資本金等の額」から無償減資・資本準備金の取崩し額(欠損てん補等)を控除するとともに、無償増資の額を加算する措置が設けられていますが、同様の措置が、法人税(均等割)の税率区分の基準としての「資本金等の額」の計算においても設けられる予定です。

上記の改正は、2015年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

## II 法人課税関係

### 1. 欠損金の繰越控除

欠損金の繰越控除制度とは、青色申告書を提出した事業年度の欠損金、青色申告書を提出しなかった事業年度の災害による損失金および連結欠損金の繰越控除制度をいいます。

欠損金の繰越控除制度について、以下の改正が提案されています。

#### (1) 繰越控除限度額

大法人等について適用される欠損金の繰越控除限度額が、以下のように引き下げられます。

現行法	改正案	
	2015年4月1日から2017年3月31日までの間に開始する事業年度	2017年4月1日以後に開始する事業年度
繰越控除前の所得金額の80%	繰越控除前の所得金額の65%	繰越控除前の所得金額の50%

また、繰越控除前の所得金額の全額が繰越控除限度額とされる法人（および事業年度）の範囲が以下のように見直されます。

#### 【現行法】

1. 中小法人 (I.1. (1) における「中小法人」と同様)
2. 特定目的会社・投資法人等 (支払配当の損金算入制度の適用対象となるもの)
3. 2012年4月1日以前に更生手続開始の決定、再生手続開始の決定等の事実が生じた法人 その決定等の日から更生計画認可の決定、再生計画認可の決定等の日以後7年を経過する日までの期間内の日の属する各事業年度

#### 【改正案】 (2015年4月1日以後に開始する事業年度)

1. 改正なし
2. 改正なし
3. 更生手続開始の決定、再生手続開始の決定等の事実が生じた法人 その決定等の日から更生計画認可の決定、再生計画認可の決定等の日以後7年を経過する日までの期間内の日の属する各事業年度 (ただし、金融商品取引所への再上場等があった場合には、その再上場された日等以後に終了する事業年度は除く)
4. 新設法人 <sup>(*)</sup> 法人の設立日から同日以後7年を経過する日までの期間内の日の属する各事業年度 (ただし、金融商品取引所に上場された場合等には、その上場された日等以後に終了する事業年度は除く)

(\*) 新設法人から、以下の法人は除かれます。

- ・ 大法人 (資本金の額が5億円以上の法人) による完全支配関係がある法人
- ・ 100%グループ内の複数の大法人に発行済株式の全部を保有されている法人

#### (2) 繰越期間

欠損金の繰越期間が現行の9年から10年に延長されます。これに伴い、現行法では9年とされている、帳簿書類の保存期間、法人税の欠損金額に係る更正の期間制限および更正の請求期間も、10年とされます。この改正は、2017年4月1日以後に開始する事業年度において生じた欠損金額について適用されます。

### 2. 受取配当等の益金不算入

支配目的の株式と資金運用目的の株式における取扱いを分ける観点から、受取配当等の益金不算入制度について、以下の改正が予定されています。

#### (1) 株式等の区分および益金不算入割合

##### 【現行法】

区分 <sup>(*)</sup>	益金不算入割合
完全子法人株式等 (株式等保有割合 100%)	受取配当 × 100%
関係法人株式等 (株式等保有割合 25%以上)	(受取配当－負債利子) × 100%
上記以外の株式等	(受取配当－負債利子) × 50%

##### 【改正案】

区分 <sup>(*)</sup>	益金不算入割合
完全子法人株式等 (株式等保有割合 100%)	受取配当 × 100%
関連法人株式等 (株式等保有割合 1/3 超)	(受取配当－負債利子) × 100%
その他の株式等 (株式等保有割合 5%超かつ 1/3 以下)	受取配当 × 50%
非支配目的株式等 (株式等保有割合 5%以下)	受取配当 × 20%

(\*) 現行法における保有期間の要件および改正案における保有期間の要件 (今後政令で明らかになる予定) は省略しています。

- ・ 負債利子控除額の計算の簡便法の基準年度が、「2010年4月1日から2012年3月31日までの間に開始する事業年度」から「2015年4月1日から2017年3月31日までの間に開始する事業年度」に見直されます。
- ・ 損害保険会社の受取配当等の益金不算入等の特例 (特別利子に係る負債利子控除の特例) は、廃止されます。
- ・ 青色申告書を提出する保険会社が受ける非支配目的株式等に係る配当等の額については、益金不算入割合を40%とする特例が創設されます。

## (2) 株式投資信託等の収益分配額に係る益金不算入割合

	現行法	改正案
株式投資信託	(収益分配額 × 1/2 (または 1/4) - 負債利子) × 50%	0
特定株式投資信託 (いわゆる ETF)	(収益分配額 - 負債利子) × 50%	収益分配額 × 20%

上記 (1) および (2) の改正は、2015年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

## 3. 地方拠点強化税制

企業の本社機能の大都市から地方への移転や地方における本社機能の拡充を支援し、地域経済の活性化を推進するため、以下の2つの地方拠点強化税制が創設される予定です。この税制は、地域再生法の改正を前提としており、青色申告法人で、改正地域再生法の施行の日から2018年3月31日までの間に地域再生法の地方活力向上地域特定業務施設整備計画について認定を受けたものが、この税制の適用法人とされます。

## (1) 地方活力向上地域において特定建物等を取引した場合の特別償却または税額控除

地方拠点強化税制の適用法人が、地方活力向上地域特定業務施設整備計画の認定の日から2年以内にその地方活力向上地域特定業務施設整備計画に記載された建物およびその附属設備ならびに構築物（一の建物およびその附属設備ならびに構築物の合計額が2,000万円以上（中小企業者については、1,000万円以上））の取得等をして、その事業の用に供した場合には、以下の特別償却または税額控除を選択適用することができることとされます。

	移転型計画	拡充型計画
特別償却	取得価額 × 25%	取得価額 × 15%
税額控除 (上限: 法人税額 × 20%)	2017年3月31日までの間に計画の認定を受けた場合	取得価額 × 7%
	上記以外の場合	取得価額 × 4%

**移転型計画:** 東京23区から地方（東京圏、中部圏中心部、近畿圏中心部を除く全地域のうち、国が認定した地域）へ本社機能を移転する計画

**拡充型計画:** 地方（東京圏、中部圏中心部、近畿圏中心部を除く一定の地域のうち、国が認定した地域）にある本社機能を拡充する計画

**本社機能:** 経営意思決定、経営資源管理（総務、経理、人事）、各種業務統括（研究開発等）などの事業所（工場およびその地域を管轄する営業所等は含まれない。）

(参考) 経済産業省の「平成27年度 経済産業関係 税制改正について」

## (2) 雇用促進税制の拡充

地方拠点強化税制のもと、現行の「雇用促進税制」が拡充される予定です。

地方拠点強化税制の適用法人は、地方活力向上地域特定業務施設整備計画の認定の日から2年以内の日を含む事業年度（適用年度）において、その地方活力向上地域特定業務施設整備計画に従って移転または新增設をした特定業務施設である事業所における増加雇用者数（法人全体の増加雇用者数が上限とされる）に対し、以下の区分に応じた金額を乗じた金額の税額控除ができることとされます。

区分	税額控除額
現行の「雇用促進税制」の全ての適用要件を満たす場合	増加雇用者数 × 500,000円
現行の「雇用促進税制」の適用要件 (b) 以外の要件を満たす場合	増加雇用者数 × 200,000円

さらに、移転型計画の場合には、適用年度のうち上記の適用を受ける事業年度以後の各事業年度（特定業務施設である事業所における雇用者数または法人全体の雇用者数が減少した事業年度以後の事業年度を除きます）において、増加雇用者1人当たり300,000円を追加で税額控除できることとされます。

この税額控除額の上限額は、上記 (1) における税額控除額および現行の「雇用促進税制」と合わせて、法人税額の30%とされます。

## 【現行の「雇用促進税制」の概要】

適用法人	公共職業安定所に雇用促進計画の届出等をした青色申告法人
適用年度	2011年4月1日から2016年3月31日までの間に開始する各事業年度
適用要件 (全て満たすこと)	(a) 前期末からの雇用者の増加数 $\geq$ 5人 (中小企業者 <sup>(*)1</sup> : 2人)
	(b) 前期末からの雇用者の増加割合 $\geq$ 10%
	(c) (当期の給与等支給額) - (前期の給与等支給額) $\geq$ (前期の給与等支給額 × 雇用者増加率 × 30%)
	(d) 前期および当期中に事業主都合による離職者がいないこと
税額控除	増加雇用者数 (前事業年度末からの雇用者の増加数) <sup>(*)2</sup> × 400,000円 上限: 法人税額の10% (中小企業者については20%)

(\*)1 中小企業者とは、以下の法人をいいます。

- ・ 期末資本金の額が1億円以下の法人（ただし、(i) 発行済株式の総数の1/2以上が同一の大規模法人（資本金の額が1億円を超える法人等）に所有されている法人、(ii) 発行済株式の総数の2/3以上が大規模法人に所有されている法人を除く）
- ・ 資本または出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人

(\*)2 特定業務施設である事業所における増加雇用者数に対する税額控除の規定の適用を受ける場合には、その適用を受けた増加雇用者数は、現行の雇用促進税制における増加雇用者数から控除することになります。

#### 4. 試験研究費の税額控除

企業のオープンイノベーション（外部の技術・知識を活用した試験研究）を促進するため、試験研究費の税額控除制度のうち、恒久措置である総額型税額控除について、以下の改正が予定されています。なお、上乘せ税額控除（2017年3月31日までに開始する事業年度に適用される時限措置）については、改正はありません。

##### 【現行法】

控除限度額	上限額
【総額型】 試験研究費（特別試験研究費以外） × 8～10%（中小企業者：12%） 特別試験研究費 × 12%	法人税額 × 30% (2013年4月1日から 2015年3月31日までの 間に開始する各事業年度)

##### 【改正案】

控除限度額	上限額
【新総額型】 試験研究費 × 8～10%（中小企業者：12%）	法人税額 × 25%
【オープンイノベーション型】 特別試験研究費 × 20%または30% ① 特別試験研究機関等（国の試験研究機関または大学等）との共同研究・特別試験研究機関等に対する委託研究に係る試験研究費の額：30% ② ①以外：20%	法人税額 × 5%

- 特別試験研究費に該当する試験研究費は、新総額型またはオープンイノベーション型いずれか一方の税額控除の対象とされます。
- 特別試験研究費の範囲が見直され、特定中小企業者に支払う知的財産権の使用料が追加される等の改正が予定されています。
- 税額控除限度超過額の繰越制度は廃止されます。

この改正は、2015年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

#### 5. 所得拡大促進税制

所得拡大促進税制の3つの要件のうち、(a)の要件の「増加促進割合」が緩和されます。

##### 【制度の概要】

適用法人	青色申告法人	
適用年度	2013年4月1日から2018年3月31日までの間に開始する各事業年度	
要件 (全て満たすこと)	(a)	当期の給与等支給額 $\geq$ 基準事業年度の給与等支給額 × 増加促進割合
	(b)	当期の給与等支給額 $\geq$ 前期の給与等支給額
	(c)	当期の平均給与等支給額 $>$ 前期の平均給与等支給額
税額控除	(当期の給与等支給額 - 基準事業年度の給与等支給額) × 10%	
	上限：法人税額の10%（中小企業者については20%）	

- 給与等支給額とは、国内雇用者に対する給与等の支給額で、各事業年度の法人の所得の金額の計算上損金の額に算入されるものをいいます。
- 国内雇用者とは、法人の使用人（役員の特典関係者および使用人兼務役員を除きます）のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者をいいます。
- 基準事業年度とは、2013年4月1日以後に開始する各事業年度のうち最も古い事業年度の直前の事業年度をいいます（基準事業年度がない場合の基準事業年度の給与等支給額は、2013年4月1日以後に開始する各事業年度のうち最も古い事業年度の所得の金額の計算上損金の額に算入される給与等支給額の70%相当額とされます）。

##### 【要件(a)の「増加促進割合」】

適用年度 (以下の期間に開始する 事業年度)	現行法	改正案	
		中小企業者 以外	中小企業者
2015年4月1日前	102%	102%	102%
2015年4月1日から 2016年3月31日	103%	103%	103%
2016年4月1日から 2017年3月31日	105%	104%	103%
2017年4月1日から 2018年3月31日	105%	105%	103%

#### 6. その他の改正

##### (1) 特定の資産の買換えの場合の課税の特例

特定の資産の買換えの場合の課税の特例のうち、2014年12月31日に適用期限が到来する、長期所有土地等の買換え特例の適用期限が2年3ヵ月延長されるほか、以下の改正が予定されています。

##### 【現行法】長期所有土地等の買換え特例

譲渡資産 (国内)	土地等、建物または構築物で、所有期間が10年を超えるもの
買換資産 (国内)	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定の土地等</li> <li>建物、構築物</li> <li>機械および装置</li> <li>鉄道事業の用に供される車両および運搬具のうち一定のもの</li> </ul>

- 買換資産の対象資産から、機械および装置が除外される予定です。この改正は、2015年1月1日以後に譲渡資産の譲渡および買換資産の取得が行われた場合に適用されます。
- 買換資産の対象からは、コンテナ用の貨車も除外される予定です。
- 上記の譲渡資産を譲渡し、買換資産の取得等をした場合の譲渡益に対する課税の繰延割合は、現行法においては80%とされていますが、地域再生法の集中地域以外の地域から集中地域への買換えの場合には75%（特定業務施設の集積の程度が特に著しく高い集中地域への買換えの場合には70%）とされる予定です。この改正は、改正地域再生法の施行日以後に譲渡資産の譲渡および買換資産の取得が行われた場合に適用されます。

## (2) 中小法人の貸倒引当金の特例

中小法人の一括評価金銭債権に係る貸倒引当金は、以下の算式で計算することが認められています。

$$\text{（一括評価金銭債権の額－実質的に債権とみられない金額）} \times \text{法定繰入率}$$

この「実質的に債権とみられない金額」の計算において、簡便法を用いる場合の基準年度が、現行法の「1998年4月1日から2000年3月31日までの間に開始した各事業年度」から「2015年4月1日から2017年3月31日までの間に開始した各事業年度」に見直されます。

## (3) 繰延ヘッジ処理・時価ヘッジ処理

オプション取引に係る有効性判定について基礎商品比較法を適用するためには、現行法では税務署長の承認が必要とされていますが、改正により、税務署長への届出書の提出によりその方法に変更できるようになります。

# Ⅲ 国際課税

## 1. 外国子会社配当益金不算入制度

2014年9月に公表された、税源浸食と利益移転（Base Erosion and Profit Shifting, BEPS）に係るOECDとG20の共同プロジェクトにおける第1次提言のうち、「Action 2－ハイブリッド・ミスマッチ取決めの効果の無効化」に関する勧告を受け、外国子会社配当益金不算入制度（Foreign Dividend Exclusion, FDE）について、以下の改正が提案されています。

### 【現行法】

- 内国法人が外国子会社（その内国法人に発行済株式等または議決権の25%以上を、配当の支払義務が確定する日以前6ヵ月以上引き続き直接に保有されている外国法人）から受ける配当の額は、その95%が益金不算入とされています。
- たとえ、外国子会社からの配当が外国子会社の本店所在地国において損金算入されている配当（オーストラリアの償還優先株式（Redeemable Preference Shares, RPS）に係る優先配当、ブラジルの利子配当等）であっても、その配当の額の95%が益金不算入として取り扱われることが、国税庁の質疑応答事例において明らかにされています。
- なお、FDEの適用を受けた配当に対して課された外国源泉税等は損金不算入とされているほか、FDEの適用の有無にかかわらず、外国子会社からの配当に対して課された外国源泉税等は外国税額控除の対象外とされています。

### 【改正案】

- 内国法人が外国子会社から受ける配当の額の全部または一部が外国子会社の本店所在地国の法令において損金算入することとされている場合には、その配当の額はFDEの適用対象外とされ、全額が益金算入されることとなります。
- 内国法人が外国子会社から受ける配当の額の一部が、外国子会社の所得の金額の計算上損金算入された場合には、その損金算入額のみをFDEの適用対象外とすることもできます（確定申告書等へのこの規定の適用を受ける旨の記載、明細書の添付および一定の書類の保存が要件とされます）。
- これらの改正によりFDEの適用対象外とされた配当に対して課される外国源泉税等は、外国税額控除の対象とされます。

上記の改正は、2016年4月1日以後に開始する事業年度において内国法人が外国子会社から受ける配当から適用されます。

ただし、経過措置により、2016年4月1日において有する外国子会社の株式等に係る配当を、2016年4月1日から2018年3月31日までの間に開始する各事業年度において受ける場合には、従前どおりの取扱いとされます。

## 2. タックス・ハイブン対策税制

### (1) トリガー税率の引下げ

現行法において、租税負担割合が「20%以下」である外国関係会社は、合算課税の対象となる特定外国子会社等に該当することとされていますが、外国関係会社の2015年4月1日以後に開始する事業年度より、この基準となる税率（トリガー税率）が「20%未満」に引き下げられます。

この改正は、イギリスの法人税率が2015年4月から20%に引き下げられることを視野に入れたものと考えられます。

### (2) 事業体ベースの合算課税における適用除外基準の緩和 － 統括会社の特例の見直し

特定外国子会社等が以下の適用除外基準を満たす場合には、その事業年度の所得について事業体ベースの合算課税が免除されています。

特集② (税務)

1	事業基準	特定外国子会社等の主たる事業が次に掲げるもの(特定事業)でないこと ・株式等または債券の保有 ・工業所有権等または著作権の提供 ・船舶または航空機の貸付け
2	実体基準	特定外国子会社等の本店所在地にその主たる事業を行うに必要と認められる事務所、店舗、工場その他の固定施設を有していること
3	管理支配基準	特定外国子会社等がその本店所在地において、その事業の管理、支配および運営を自ら行っていること
4	特定外国子会社等の営む主たる事業の種類に依り、次のいずれかに該当すること	
	非関連者基準 (卸売業、銀行業、信託業、金融商品取引業、保険業、水運業または航空運送業)	特定外国子会社等がその取引の50%超を非関連者との間で行っていること
	所在地国基準 (上記の事業以外)	特定外国子会社等がその事業を主としてその本店所在地で行っていること

この適用除外基準には、以下の特定外国子会社等が統括会社である場合の特例が設けられています。

基準	統括会社	
	事業持株会社	物流統括会社
	<ul style="list-style-type: none"> <li>主たる事業が株式等の保有である</li> <li>事業年度終了時に於いて有する被統括会社株式の帳簿価額が保有株式全体の50%超である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主たる事業が卸売業である</li> </ul>
1	事業基準	事業基準を満たすものとされる
2	実体基準	主たる事業を統括業務として判定する
3	管理支配基準	特例なし(原則どおり判定)
4	非関連者基準	—
	所在地国基準	主たる事業を統括業務として判定する

- 統括会社  
以下の要件の全てを満たす特定外国子会社等
  1. その発行済株式等の100%を直接または間接に一の内国法人に保有されていること
  2. 2以上の被統括会社に対して統括業務を行っていること
  3. 本店所在地に統括業務に係る固定施設(事務所、店舗、工場等)および統括業務を行うに必要と認められるその統括業務に従事する者(専ら統括業務に従事する者に限り、その特定外国子会社等の役員、役員の親族等を除く)を有していること
- 被統括会社  
以下の要件の全てを満たす内国法人
  1. 統括会社が発行済株式等の25%以上を直接に保有し、かつ議決権の25%以上を直接に保有すること

2. 本店所在地にその事業を行うに必要と認められるその事業に従事する者を有すること
3. 統括会社の一定の関連者であること

日本企業が買収した外国企業グループに特定外国子会社等およびその特定外国子会社等に保有される内国法人が含まれる場合においても、一定の要件のもと、上記の特例が適用されるよう、以下の改正が提案されています。

	現行法	改正案
被統括会社の範囲	特定外国子会社等が発行済株式等の25%以上を有する等の要件を満たす内国法人のみ	「特定外国子会社等が発行済株式等の50%以上を有する等の要件を満たす内国法人」を追加
統括会社の要件	2以上の被統括会社に対して統括業務を行っていること	「2以上の外国法人である被統括会社を含む複数の被統括会社に対して統括業務を行っていること」に改正
事業持株会社の要件	被統括会社の株式の帳簿価額 > 保有株式全体の帳簿価額 × 50%	左記に加え、以下の要件を追加 <ul style="list-style-type: none"> <li>・外国法人である被統括会社の株式の帳簿価額 &gt; 全ての被統括会社の株式の帳簿価額 × 50%</li> <li>または</li> <li>・外国法人である被統括会社に対する統括業務に係る対価の額 &gt; 全ての被統括会社に対する統括業務に係る対価の額 × 50%</li> </ul>

また、物流統括会社に適用される適用除外基準の特例(非関連者基準)において、内国法人である被統括会社との間で行う取引は、関連者取引に該当することとされます。

この改正は、特定外国子会社等の2015年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。

(3) 申告要件の見直し

現行法において、以下のいずれかの適用を受けるためには、確定申告書への一定の書面の添付および資料等の保存が必要とされています。

- ・ 上記(2)の事業体ベースの合算課税における適用除外基準
- ・ 資産性所得の合算課税<sup>(\*)</sup>におけるデミニマス基準

(\*) 事業体ベースの合算課税における適用除外基準を満たす特定外国子会社等であっても、資産性所得を有する場合には、その資産性所得は合算課税の対象とされます。

改正により、確定申告書への一定の書面の添付または資料等の保存がなされていない場合においても、税務署長がやむを得ない事情があると認めるときは、その書面および資料等の提出があった場合に限り、上記の適用除外基準が適用できるとされます。



この改正は、特定外国子会社等の2015年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。

#### (4) 外国子会社配当益金不算入制度の改正に伴う見直し

上記「1. 外国子会社配当益金不算入制度」の改正に伴い、以下の見直しが提案されています。

##### ① 特定外国子会社等が受ける損金算入配当

- 特定外国子会社等が子会社（その特定外国子会社等に発行済株式等または議決権の25%以上を、配当の支払義務が確定する日以前6ヵ月以上引き続き直接に保有されている法人）から受ける配当の額は、合算対象とされる金額の計算上、控除することになっていますが、損金算入配当（その全部または一部がその子会社の本店所在地国の法令において損金算入することとされている場合の配当）の額は、控除しないこととされます。
- ただし、配当を支払う子会社が特定外国子会社等である場合には、その損金算入配当の額のうち、その子会社の合算対象とされた金額から充てられた部分の額は、配当を受け取る特定外国子会社等の合算対象とされる金額の計算上、控除することとされます。

##### ② 内国法人が特定外国子会社等から受ける損金算入配当

FDEの改正により、内国法人が外国子会社から受ける損金算入配当は益金に算入されることとなりますが、その外国子会社が特定外国子会社等である場合には、従前どおり、その内国法人の配当を受ける事業年度（配当事業年度）および配当事業年度の前10年以内に開始した各事業年度において、その特定外国子会社等につき合算対象とされた金額の合計額に達するまでの金額は、その内国法人において益金不算入とされます。

### 3. その他の改正

#### (1) 国際課税原則の帰属主義への変更に伴う見直し

2014年度税制改正で措置され、2016年4月1日以後に開始する事業年度分の法人税から適用される、国際課税原則の帰属主義への変更に関し、その円滑な実施のため、いくつかの見直し（短期売上債権等に係る利子の取扱いの明確化、特定の内部取引に係る恒久的施設帰属所得の計算の見直し等）が行われる予定です。

#### (2) クロスボーダーの組織再編成に係る適格性判定の特例の見直し

資本関係50%超の企業グループ内で行われる三角合併等で、その対価が特定軽課税外国法人の株式であり、合併法人等に事業実体が認められないこと等の一定の要件に該当するものは非適格合併等として取り扱われますが、特定軽課税外国法人の定義について、以下の見直しが提案されています。

現行法	改正案
次のいずれかの外国法人（実体基準等の要件に該当するものを除く）	次のいずれかの外国法人（実体基準等の要件に該当するものを除く）
① 法人の所得に対して課される税が存在しない国等に本店等を有する外国法人	① 改正なし
② 合併等が行われる日を含むその外国法人の事業年度開始の日前2年以内に開始したいずれかの事業年度において、その事業年度の所得に対して課される租税の額が20%以下であった外国法人	② 合併等が行われる日を含むその外国法人の事業年度開始の日前2年以内に開始したいずれかの事業年度において、その事業年度の所得に対して課される租税の額が20%未満であった外国法人
	(新設の外国法人で、実際の租税負担割合を計算することができない場合には、その外国法人が所得を得たとした場合に適用される本店所在地国の外国法人税率をもって租税負担割合とする)

この改正は、2015年4月1日以後に行われる合併等について適用されます。

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 税理士法人  
タックステクニカルセンター

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

マネジャー・税理士 風間 綾  
TEL: 03-6229-8173  
aya.kazama@jp.kpmg.com

# コーポレートガバナンス・コードを読み解く

## 第2回 諸外国におけるコーポレートガバナンスに係る 議論との比較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

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」(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)の執筆後、2014年12月17日に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より、「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方(案)《コーポレートガバナンス・コード原案》～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」が公表されました。

前回触れた「プリンシプルベース・アプローチ」と「コンプライ・オア・エクスプレイン」といった基本的な枠組みに変更はなく、本コード(原案)では、我が国取引所に上場する会社を適用対象とすること、2015年6月から適用することを想定していること、原則を実施する意思があっても適用当初から完全に実施することが難しい場合はエクスプレインすることにより対応を行う可能性を排除しないこと等が示されました。

日本ではなじみの薄い「プリンシプルベース・アプローチ」や「コンプライ・オア・エクスプレイン」といった手法が採用され、表面上、適用開始までの期間が短く見えることから、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を理解しないまま上場会社がコードの趣旨に反する対応を取ってしまうことが危惧されます。本稿では、諸外国のコーポレートガバナンス関係の議論等と比較しながら改めて日本のコーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神について概説するとともに、コードの趣旨・精神を理解した後に取るべき対応の論点について触れ、コーポレートガバナンスの実現の実効性を確保するためのカギおよび参考となる諸外国における実効性の確保に向けた動きを紹介するとともに、上場会社のコーポレートガバナンス・コードへの対応に係る論点以外のコーポレートガバナンス・コード自体に関する考察および同コード以外のコーポレートガバナンスに係る議論の影響についても考察します。

なお、本稿の内容は執筆時(2015年2月20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。



ほ き けんじ  
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】

- 実効的なコーポレートガバナンスを実現する上で留意すべきポイントは、コードの趣旨・精神の理解に基づいて、それぞれの会社が持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けて自律的に対応を行うことから始まり、透明性・公正性が確保された迅速・果敢な意思決定、建設的な目的を持った株主との対話および対話を踏まえた適切な対応、そして再び持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けた自律的な対応を行うというサイクルの構築・実践を意識することである。

- 会社の実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けた機運の高まりがコード導入前後のみに留まることなく、より高い次元で持続するかどうかの重要なカギの1つは、株主（機関投資家）との目的を持った対話（エンゲージメント）である。
- プリンシプルベース・アプローチおよびコンプライ・オア・エクスプレイン、ならびにスチュワードシップ・コードの導入等日本が参照した英国コーポレートガバナンスでも実効性の確保に向けた試行錯誤は続いている。
- 英語版のコード（原案）が日本語版とほぼ同時期に公表されたことに加え、海外からの注目度が高まっていることは、相当程度日本のコーポレートガバナンスにかかわる国際的な認知度の向上につながるものと考えられる。
- 上場金融機関、特に上場銀行である場合、上場会社として適用されるコーポレートガバナンス・コードとは別途、金融規制上より厳しいガバナンスのあり方が求められる傾向があることについても留意する必要がある。

## I

## 実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けた対応上の論点

### 1. 「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方（案）」の概要

2014年6月に閣議決定された「『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）に基づき設置された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）より、2014年12月17日に「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方（案）〈コーポレートガバナンス・コード原案〉～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(以下、「本コード（原案）」という）が公表され、パブリック・コメントに付されました。

今後パブリック・コメントに寄せられた意見を踏まえ、東京証券取引所において関連する上場規則等の改正を行うとともに「コーポレートガバナンス・コード」が制定され、我が国取引所に上場する会社を対象に、2015年6月1日から適用することが想定されています。

本コード（原案）は、会社が取るべき行動について詳細な規定が示されるこれまで一般的な「ルールベース・アプローチ」（細則主義）ではなく、原則（プリンシプル）が示され、それぞれの会社が、取るべき行動について、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神に照らして、適切に解釈・判断する「プリンシプルベース・アプローチ」、法令とは異なり上場規則という法的拘束力のない規範（ソフトロー）、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ことを求める「コンプライ・オア・エクスプレイン」という手法を採用しました。

すなわち、本コード（原案）の各原則（基本原則・原則・補充原則）の中に、自らの個別事情に照らして実施することが適切でないと考えられる原則があれば、それを「実施しない理由」を十分に説明することにより、一部の原則を実施しないことも想定されています。

### 2. 実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けた論点

#### (1) コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神の理解

前回お伝えしたようにコーポレートガバナンス・コードは、成長戦略の一環として策定されています。また、本コード（原案）は、迅速・果敢な意思決定、いわゆる「攻めのガバナンス」を念頭に実効的なコーポレートガバナンスの実現を目指して、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を提示しています。

本コード（原案）は、コンプライ・オア・エクスプレインという手法が採用されているため、コーポレートガバナンス・コードに記載されている各原則のうち実施することが適切でない判断する原則については実施しない理由についてエクスプレインする必要がありますが、エクスプレインするためには、適切か否かを判断する基準が必要になります。

そして、適切か否かを判断する基準を構築するためには、会社がコーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を理解したうえで、経営理念や経営戦略といったコードの趣旨でもあり、各原則や基本原則に係る「考え方」において頻繁に使用され、本コード（原案）の副題でもある「持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上」に向けた大きな方向性の構築が必要になります。

このプロセスを省略すると、各原則の適用について、実施することが適切でないと考えられる理由の説明ができなくなり、各

原則の実施については、適切か否かではなく、可能か否かで判断するほかなくなる結果、中長期的な企業価値を毀損してまで原則を実施したり、実施しない理由の説明が不十分なものとなったりする可能性が高まります。

## (2) 実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けたサイクルの構築

コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を理解し、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けた経営理念・経営戦略を構築した後は、以下のような対応が必要になってくると考えられます。

- 各原則の実施の適切性を判断し、実施しないことが適切と考える原則については実施しない理由の十分な説明（エクスプレイン）を行うこと
- 上記エクスプレインを含めた持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に向けた会社の意思決定の透明性・公正性を確保すること
- 株主との建設的な目的を持った対話を踏まえて適切に対応すること

こうした一連の対応を継続することにより、実効的なコーポレートガバナンスの実現を図るサイクルが構築されると考えられます。

## (3) 実効的なコーポレートガバナンスの実現に関して危惧される動き

本コード（原案）で示された、2015年6月1日からの適用開始という提示に対する会社の受け止め方について危惧しています。

それは、本コード（原案）の序文において、各原則の実施について、その意思があっても適用当初から完全に実施することが難しい場合は今後の取組み予定や実施時期の目途を明確にエクスプレインによる対応でも可能である旨の言及がありますが、表面的に2015年6月1日の適用開始という記述を捉え、コードの趣旨・精神を理解せずルールベース・アプローチの規定に対応する感覚で対応方法を検討することにより、原則はすべて実施しなければいけないものと考えたり、中長期的な企業価値向上に資するかどうかと関係なく未実施原則を2015年6月1日から適用開始までに実施するための対策を検討したり、実施できないことが見込まれる場合はルール違反とならない説明方法のひな型を探したりといったコードの趣旨に反する会社の対応を招く恐れがあるということです。このことは、コードの対象とされる上場会社において十分に留意する必要があります。

## 3. コーポレートガバナンスの実効性確保のカギ

法的拘束力のないプリンシプルベース・アプローチとコンプライ・オア・エクスプレインという組み合わせによるアプローチは、コーポレートガバナンスのようなすべての対象主体に適した具体的かつ画一的な解はないものの、個別事情に応じた柔軟性を確保しつつ、一定の方向性を示しながら共通の課題について個々に解を見出してもらいたいときに有効な手法です。

一方で、上場規則というソフトローであるため、法的権限に依らずにいかに前述したようなサイクルを効果的に回し、コーポレートガバナンスの実効性を確保するかが課題となります。

一般的には透明性の向上を図ることにより外部の目によるモニタリングを容易にすることによって規律付けを図る手法が取られることがあります。コーポレートガバナンスの場合、株主が銀行といった債権者でもある場合やオーナー株主など財産の相当な割合が会社の株式である支配株主のような場合であれば、会社の破たんが自己の大きな損失につながるため開示された情報を基に必要なに応じて会社に適切な対応を迫る動機を有しているため、元来経営をモニタリングする強い動機を有しています。

他方、最終受益者に損益が帰属する資産を運用している機関投資家は銀行や支配株主と比べて相対的に経営をモニタリングする動機が低く、情報開示するだけでは適切なモニタリングを行う動機が不十分となるケースが見られます。

こうしたことから、機関投資家の保有割合が高い市場ほど取締役会や経営陣を監督する機能が低下しやすくなるため、機関投資家の投資先企業をモニタリングする意識を高め、高質な会社と株主（機関投資家）との間の建設的な対話を確保することが実効的なコーポレートガバナンスを実現する実効性の確保のカギとなります。さらに、日本においては、成長戦略の一環としてコーポレートガバナンス・コードが策定され、中長期的な企業価値向上を軸にコード（原案）が策定されているため、有用な情報が経営方針や戦略といった非財務情報となることが多くなることから、開示情報の質を高めることも重要なカギとなります。

## II

## 諸外国におけるコーポレートガバナンス改革に係る議論との比較

### 1. 改訂版OECDコーポレートガバナンス原則

2014年11月OECDより、現行のOECDコーポレートガバナンス原則を改訂する市中協議案が公表されました。2004年以來の抜本的改正であり、多くの記述が追加修正されています。市中協議に対するコメント期限は2015年1月に経過しており、本年後半には新たなOECDコーポレートガバナンス原則が公

表されるものと見込まれています。

多くの改正提案の中で日本のコーポレートガバナンス・コードに係る議論とかかわりの深い変更点としては、コンプライ・オア・エクスプレインに基づくソフトローによってコーポレートガバナンスの法規制的側面は補完されうると明記したこと、機関投資家に係る章が新設され、スチュワードシップ・コードについても言及されていることが挙げられるかと思えます。

また、日本のコーポレートガバナンス・コードの基本原則と比較すると、株主との対話に相当する章がOECDコーポレートガバナンス原則にはありません。これは、有識者会議が日本のコーポレートガバナンスの実効性を確保するうえで、株主との対話が重要なカギであると認識し、コーポレートガバナンス・コードに導入したものと考えられます。なお、英国コーポレートガバナンス・コードには、「株主との関係」という章が組み込まれており、会社と株主との対話について言及されています。

## 2. 英国コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コード

### (1) 英国コーポレートガバナンス・コードの改訂

英国コーポレートガバナンス・コードは、近年ではおおよそ2年ごとに改訂され直近では2014年に9月に改訂版が公表されました。この改訂では、業務執行取締役の報酬について、曲解をもたらしていた有能な取締役を惹きつけるための報酬という文言を削除し、より会社の長期的成功を強調し、過度なリスクテイクを抑制する方向で改定されたほか、会社にとっての主要なリスクの特定や管理・減少に向けた方法の説明を求めたりするなど、リスク抑制的な方向に改訂が行われています。

このようなリスク抑制的な観点からのコーポレートガバナンス改革の議論はこの事例に限らず、国際的には一般的な流れであり、むしろ日本のような攻めのガバナンスを実現するためにコーポレートガバナンス改革が議論されることがまれです。このような方向性の違い自体は前回お伝えしたように必ずしも矛盾するものではなく、コードの策定者が現在の会社が置かれている状況と会社のあるべき姿との差異について評価し、あるべき姿に近づけるためにコーポレートガバナンス・コードを策定する際の方向性の違いによるものと考えています。

### (2) 英国スチュワードシップ・コード

日本以外でスチュワードシップ・コードが導入されている数少ない国の1つである英国のスチュワードシップ・コードと比較すると、日本のスチュワードシップ・コードには投資先企業に対する深い理解を促す原則7が英国スチュワードシップ・コードにはない特徴として挙げられます。

こうした特徴は、先ほどのOECDコーポレートガバナンス原則と日本のコーポレートガバナンス・コードの比較において、株主との対話に係る章の有無が異なっているという点と併せ

て考えると、日本においては、会社側および機関投資家側双方に建設的な対話を促す仕組みが組み込まれており、いかに両コードの策定者がコーポレートガバナンスの実効性を確保するうえでこの点を重要と考えているかがわかります。

## 3. 英国財務報告評議会 (FRC) 年次報告書

プリンシプルベース・アプローチとコンプライ・オア・エクスプレインといった実施手法およびコーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードの2つのコードを有するという点で日本とコーポレートガバナンスに係る枠組みが類似しており、そうした枠組みの制度整備において先行している英国においても、コーポレートガバナンスにまったく問題がないわけではなく、むしろ今も試行錯誤が続いています。

コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードの両コードの策定主体である英国財務評議会 (FRC) が2015年1月に公表した最新の年次報告書 (Developments in Corporate Governance and Stewardship 2014) によると、FRCは英国のコーポレートガバナンスの現状について「FRCは、コードを真摯に検討することよりも形式主義 (Box ticking) 的な対応が好まれるようなコンプラインス文化を確立することを望んでいるわけではない」と警鐘を鳴らしています。

ここでは日本のコーポレートガバナンス・コードに係る議論とかかわりが深いと考えられる次の2つの「質」の課題について取り上げたいと思います。

### (1) エクスプレインの「質」

コード (原案) において、「『ひな型』的な表現により表層的な説明に終始することは『コンプライ・オア・エクスプレイン』の趣旨に反する」と明記するほど危惧されている会社のひな型説明について懸念しているのは英国においても同様です。

2012年の英国コーポレートガバナンス・コード改訂時に設定されたエクスプレインに求められる要件に基づき、今年次報告書では、会社のエクスプレインの質を評価しており、結果はまちまちであったものの、引き続き会社の取組みがいかに会社を取り巻く環境を踏まえた適切なものであるかという理由よりも、いかにコードの趣旨・精神を遵守しているかを説明することで安易な対応を図ろうとする傾向が見られるとし、いくつかの会社にいたっては高質のエクスプレインに係る精神およびプラクティスを満たそうとする意思が見られないと記述しています。

### (2) 目的を持った対話の「質」

実効的なコーポレートガバナンスを実現する上で会社と株主との対話の質が重要であるとの認識は英国においても同様のようです。

英国コーポレートガバナンス・コードだけでなく、英国スチュワードシップ・コードも所管するFRCは、2015年の年次

報告書において、大企業と主要な投資家との間のエンゲージメント（目的を持った対話）には一定の進捗が見られるが、このような改善傾向は十分な質を伴った形で上場会社全体に広がっているわけではないとし、「我々はステュワードシップ・コードへの署名者の大多数が、行うと署名したはずの行動を起こしていないことを懸念している」と記述しています。

また、FRCは、インベストメントチェーンの中でステュワードシップ・コードの実施に向けた大きな原動力としてアセット・オーナーが重要な役割を果たすとみており、2015年前半のようにしてステュワードシップの文化を促進させるかに係る研究を開始し、また、議決権行使助言会社と顧客との間で行われるレポートング、エンゲージメントおよび議決権行使助言の質についても注視していくとしています。

### Ⅲ コーポレートガバナンス・コードへの対応以外の視点

#### 1. 高まる国際的な評価

今回のコーポレートガバナンス・コードに係る議論が国内の上場企業に与えつつある影響もさることながら、国際的な基準を策定する作業部会等に多数参画してきた筆者の経験からすると、海外における本コード（原案）に対する反響の大きさについては非常に注目すべきものと捉えています。

改訂版日本再興戦略においてもコーポレートガバナンス・コードを「国際的にも評価を得るものとする」とされています。ここでいう評価とは肯定的なコメントを指すものと推測されますが、そのためには、前提として内容を理解してもらう必要があります。つまり、肯定的か否定的かにかかわらずコメントを得ること自体が国際的な評価を得るための第一歩だと考えます。

日本に特有の制度等はそもそも海外の人にとっては未知のものであり、実際に優れたものであるかどうかという評価以前の問題として何も知られていないということがこれまで過去に多々見られた中で、日本のコーポレートガバナンスに関する海外の理解が進むことは中長期的にみてもプラス面が大きいと考えます。

したがって、本コード（原案）の英語版がコード策定者である有識者会議によって作成されたうえ、日本語版とほぼ同時期に公表されたこと、また、おそらく海外から寄せられるパブリック・コメントへの意見数が相当程度見込まれることについては、本コード（原案）の評価すべき点の1つだと考えます。

#### 2. 金融機関に対するガバナンス

実効的なコーポレートガバナンスの実現への対応を検討するにあたって、コーポレートガバナンス・コードの適用開始ま

での期間の短さ、あるいは個別の企業レベルでは関係する部署や階層の包括性ゆえに見過ごされがちですが、コーポレートガバナンスを巡る議論は、このコーポレートガバナンス・コードがすべてではありません。

これまででも、そして現在においても多種多様な側面からコーポレートガバナンスに係る議論が行われており、中にはより厳しいガバナンスを特定の業態・業種に求めるものがあることにも留意が必要です。

たとえば、金融庁の監督指針では銀行のガバナンスについて、改正会社法ではコンプライ・オア・エクスプレインとされている社外取締役および東証規則において努力義務とされている取締役である独立役員について、2014年6月に公表された監督指針において、取締役の選任議案の決定にあたって、少なくとも1名以上の独立性の高い社外取締役の確保が求められ、さらに2014年9月に公表された金融モニタリング基本方針では、少なくとも1名以上、できうる限り複数の独立性の高い社外取締役の確保が求められています。加えて、グローバルなシステム上重要な金融機関に選定された銀行持株会社においては、たとえば、その組織形態を委員会設置会社とする、あるいは、当該銀行持株会社の主要な子銀行については非上場であっても、取締役の選任議案の決定にあたり、独立性の高い社外取締役の確保が求められています。

また、国際的にも近年のコーポレートガバナンス改革の議論の引き金となったともいえる金融危機の中心にいた金融機関、とりわけ銀行については国際的に一般の事業会社よりも厳しいガバナンスを求める傾向が見られ、こういった動きが国際基準となって国内に波及する可能性も考えられます。その場合は、国内において上場会社として求められる攻めのガバナンスと銀行として求められるガバナンスのバランスをいかに取るかという課題が生じると考えられます。

#### 【バックナンバー】

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」  
(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

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  
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法施行規則等の一部を改正する省令の公布

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」(以下「改正法」という)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日より行われた意見募集を経て、平成27年2月6日、会社法施行規則等の一部を改正する省令が公布されました。改正省令は、一部の規定を除き、改正法の施行の日(平成27年5月1日)より適用されます(改正省令附則1)。

併せて、法務省民事局参事官室より「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の結果」(以下「意見」という)が公表され、40通の意見が寄せられたこと並びに意見の概要及び意見に対する法務省の考え方が示されました。

改正案からの変更点としては、一部の経過措置のほかは、定義、参照条文等の形式的な変更のみとなっています。本稿では、会社法施行規則及び会社計算規則に関する主な項目、改正案からの変更点の概要及び意見募集の結果として示された法務省の考え方の概要を紹介します。なお、本文中の引用条文は改正後のものです。

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

### 【ポイント】

- 本改正には、会社法の改正に伴い、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)から施行されるが、一定の経過措置が定められている。



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

## 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」（以下「改正法」という）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日より行われた意見募集を経て、平成27年2月6日、会社法施行規則等の一部を改正する省令が公布されました。改正省令は、一部の規定を除き、改正法の施行の日（平成27年5月1日）より適用されます（改正省令附則1）。

併せて、法務省民事局参事官室より「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の結果」（以下「意見」という）が公表され、40通の意見が寄せられたこと並びに意見の概要及び意見に対する法務省の考え方が示されました。

以下、本改正のうち、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、公開会社の場合には、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事ができます（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74 I③）。

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98 I、100 I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。いずれも現行規定を具体化するものです（図表1参照）。

大会社である取締役会設置会社の取締役は、内部統制システムの整備について決定しなければならないとされています（法362Ⅴ）、内部統制システムを整備しないという決定であってもこれに違反するわけではなく、取締役の善管注意義務（法330、民法644）に基づき、各社の状況に応じて判断すべきものとされています（意見第32.(9).⑲）。

このため、改正前の規定に基づく内部統制システムの整備についての決定を適切に行っている会社であれば、改正後も内部統制システムの整備についての決定義務に違反することはないとされます。これらの点も考慮して、本改正については、特段の経過措置を設けないこととされています（意見第32.(9).⑳）。

#### (1) 決議方法

この改正により、「企業集団の業務の適正を確保するための体制」（施規98 I⑤、100 I⑤、112Ⅱ⑤）について、新たに例示が規定されていますが、現行法制下において企業集団における業務の適正を確保するための体制が適切に構築されているのであれば追加の対応は不要であり、追加された事項に形式的に区分した決議をすることまでも求めるものではなく、実質的に当該事項について決議がされていればよいとしています（意見第32.(9).㉑）。

同様に、監査役等の使用人等に対する指示の実効性の確保に関する事項（施規98Ⅳ、100Ⅲ、110の4 I、112 I）についても、新たに規定された事項について形式的に区分した決議をすることまでも求めるものではなく、複数の事項をまとめて決議することも許容されるとしています（意見第32.(9).㉒）。



## (2) 企業集団における業務の適正を確保するための体制

「企業集団における業務の適正を確保するための体制（施規98Ⅰ⑤、100Ⅰ⑤、110の4Ⅱ⑤、112Ⅱ⑤）」に掲げる体制は、企業集団全体の内部統制についての当該株式会社における体制であり、企業集団全体の内部統制についての当該株式会社における方針を定めること等が想定されています。また、当該方針は、企業集団を構成する子会社の業種、規模、重要性等を踏まえたものであり、「企業集団における業務の適正を確保するための体制」は、当該株式会社が企業集団を構成する子会社自体の体制について決議することを求めるものではないとしています（意見第32.（9）.③）。

なお、「親会社」との関係での企業集団における業務の適正を確保するための体制（施規98Ⅰ⑤、100Ⅰ⑤、110の4Ⅱ⑤、112Ⅱ⑤）については、現行の規律から変更はありません（意見第32.（9）⑦）。

## (3) 監査を支える体制に係る規定の充実・具体化

改正省令では、監査を支える体制に係る規定の充実・具体化として、「監査役等の使用人等に対する指示の実効性の確保に関する事項」、「監査役等への報告に関する体制」、「監査役等に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」及び「監査役等の監査費用の償還等の手続その他の監査費用の処理に係る方針」が規定されています（施規98Ⅳ、100Ⅲ、110の4Ⅰ、112Ⅰ）。

ここで、「監査役等の使用人等に対する指示の実効性の確保に関する事項」は、現行の「監査役等の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項」と共通の体制として定められることも多いことが想定されています（意見第32.（9）⑨）。

また、「監査役等の監査費用の償還等の手続その他の監査費用

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 会社の監査役等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等の監査が効率的に行われることを確保するための体制	⑩（同左）

の処理に係る方針」については、監査費用の処理についての監査役の予測可能性を高め、監査役の職務の円滑な執行に資すると考えられることから設けることとしたとしています（意見第3.2.(9)②）。

（4）内部統制システムの運用状況の概要の開示

改正省令では、事業報告において、内部統制システムの運用状況の概要を記載することとされています（施規118②）。この記載内容について、単に「業務の適正を確保するための体制」に則った運用を実施しているというだけの記載は、通常は、「運用状況の概要」の記載とは言い難いと考えられるとしています（意見第3.2.(11)①）。

また、その範囲として金融商品取引法上の内部統制報告書制度における財務報告に係る内部統制に限らないとしています（意見第3.2.(11).②）。

さらに、「運用状況の概要」は、客観的な運用状況を意味し、運用状況の評価の記載まで求めない（なお、運用状況の評価を記載することを妨げるものでもない）としています（意見第3.2.(11).③）。

経過措置については、施行日（平成27年5月1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の記載等については、なお従前の例によるとされていることから（改正省令附則2Ⅵ）、平成27年4月期決算までは改正後の規定の適用はありません。それ以後の決算から改正後の規定が適用されることとなりますが、その際に記載する内部統制システムの運用状況は、改正法の施行日以後の

ものでよいとされます（改正省令附則2Ⅶ）。

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）社外取締役を置くことが相当でない理由の開示

改正省令では、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）。

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）。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ました（同Ⅲ）。

図表2は、改正法に基づく定時株主総会での説明も含め、社外取締役を置くことが相当でない理由の説明・開示義務の内

図表2 社外取締役を置くことが相当でない理由の説明・開示義務の内容と留意点

	説明・開示義務の内容	留意点
定時株主総会での説明 (改正法 327 の 2)	当該事業年度に関する定時株主総会において、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を説明しなければならない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業年度末時点の状況で判断する。</li> <li>■ 株主からの質問がなくとも説明しなければならない。</li> <li>■ 経過措置はなく、施行日の定時株主総会から適用。</li> </ul>
事業報告への記載 (施規 124 Ⅱ)	「社外取締役を置くことが相当でない理由」を事業報告の記載事項とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「相当でない理由」は、個々の株式会社の各事業年度における事情に応じて記載しなければならない。</li> <li>■ 社外監査役が2名以上あることをのみをもって「相当でない理由」とすることはできない。</li> <li>■ 経過措置あり(改正省令附則2Ⅵ、施行日以後に監査役の監査を受ける事業報告に改正後の規定を適用)。</li> </ul>
株主総会参考書類への記載 (施規 74 の 2)	社外取締役の候補者を含まない取締役の選任議案を提出する場合、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を株主総会参考書類の記載とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「相当でない理由」は、個々の株式会社の当該時点における事情に応じて記載しなければならない。</li> <li>■ 社外監査役が2名以上あることをのみをもって「相当でない理由」とすることはできない。</li> <li>■ 経過措置あり(改正省令附則2Ⅴ、施行日前に招集の手續が開始された株主総会に係る株主総会参考書類の記載については、なお従前の例による)。</li> </ul>

容とその留意点を示したものです。

経過措置に関しては、事業報告については、施行日（平成27年5月1日）以後に監査役の監査を受ける事業報告に適用されます（改正省令附則2Ⅵただし書）<sup>1</sup>。監査役会設置会社においては、特定取締役（施規132Ⅳ）が監査役会の監査報告の内容の通知を受けた日に、監査役の監査を受けたものとしてとされているため（施規132Ⅱ）、施行日以後に特定取締役が監査役の監査報告の内容の通知を受ける場合には当該経過措置が適用されず、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を事業報告に記載等しなければならぬこととなります。この点、他の事業報告の内容に関する改正と経過措置が異なっており、留意が必要です。

また、株主総会参考書類については、施行日（平成27年5月1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、なお従前の例によります（改正省令附則2Ⅴ）。これは、改正省令の施行日前に改正前の施行規則の株主総会参考書類に係る規律を前提に株主総会の招集手続が開始された場合、改正後の新たな規律を適用すると、改めて招集手続をやり直すことが必要になる等、無用な混乱やコストを生じさせるため、そのような事態を生じさせないように設けられているものです。このため、「招集の手続が開始された」の意義は、そのような招集手続のやり直しが必要になってしまう時点、すなわち株主総会参考書類の記載事項が（取締役会設置会社においては取締役会の決議によって）決定された時点を目指すものとされています<sup>2</sup>。

## (2) 社外性要件の見直し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等

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が（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）。

経過措置については、施行日（平成27年5月1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参考書類について、改正後の施行規則第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、なお従前の例によります（改正省令附則2Ⅱ）。監査等委員会設置会社に関する改正後の施行規則第74条の3第3項の規定の適用についても、所要

の読替え規定が適用されるなど同様に扱われ（改正省令附則2Ⅲ）、特定関係事業者については、改正後の規定（施行規則2Ⅲ⑱）にかかわらず、なお従前の例によります（改正省令附則2Ⅳ）。

それ以外のものについては、施行日（平成27年5月1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の記載については、なお従前の例によります（改正省令附則2Ⅴ）。「招集の手続が開始された」の意義は、「(1) 社外取締役を置くことが相当でない理由の開示」において説明したように、株主総会参考書類の記載事項が（取締役会設置会社においては取締役会の決議によって）決定された時点を目指すものとされています。

## (3) 内部統制システムの運用状況の概要の開示

### 2.(4) 参照。

## (4) 親会社との間の利益相反取引の開示

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ただし書）。

- 当該取引をするに当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

ここで、「当該取引をするに当たり会社の利益を害さないように留意した事項」については、具体的内容としてどのようなものを記載すべきかは、その趣旨及び取引の内容等に照らし、各社において適切に判断されるべきものであるとされています（意見第32.(11)⑬）。また、上記の取締役（会）の「判断及びその理由」については、開示の対象となる取引について、個別に又は取引の時点で判断をすることまで求めるものではなく、取引の類型ごとに包括的に判断し、また、当該判断の内容が記載された事業報告の承認をもって取締役会の判断とすることも許容されるとしています（第32.(11)⑨）。

さらに、当該事項は、子会社に少数株主が存しない場合も記載等が必要とされています。これは、個別注記表又は計算書類の附属明細書における関連当事者との取引に関する注記を前提として、取締役の判断及びその理由等の開示を求めるものであるところ、会社計算規則上、当該注記について完全親会社との取引であるからといって注記が不要であるとはさ

1. 改正案の段階では、「施行日以後に作成される事業報告」について適用するとしていましたが、「作成」の意味が不明確であるとの指摘を受け、今回公布された改正省令附則では「施行日以後に監査役の監査を受ける事業報告」について適用すると変更されています（意見第32.(11)⑳）。

2. この点を明らかにするため、今回公布された改正省令附則における当該経過措置の文言が「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の記載については、なお従前の例による（改正省令附則2Ⅴ）」と変更されています（意見第32.(7)⑯）。

れていないこと（計規112参照）、上記の事項を開示することにより親会社等との間の取引条件の適正を確保し、子会社少数株主等の利益を保護しようとするものであること等を踏まえて、完全親会社との取引を含めて、事業報告又はその附属明細書における開示を要することとするものであるとしています（第32.(11)⑩）。

なお、当該事項については監査役等の意見が必要となります（施規129 I ⑥等）。

(5) 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伴う開示

改正法では、図表3のとおり、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（会344 I、Ⅲ、399の2Ⅲ②）、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）。一方、会計監査人の報酬

の決定権者の変更については見送られていますが、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）。

報酬等について監査役等が同意をした理由として、各社の状況に応じた合理的な記載をすることでよいとされています。なお、各社の状況にもよりますが、過去の報酬実績、日本監査役協会が公表している「会計監査人との連携に関する実務指針」<sup>3</sup>等を参考に報酬を確認した旨の記載は、少なくともその一内容となり得るとしています（意見第32.(11).④）。

(6) その他の開示に関する改正

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

図表3 会計監査人の選解任等に関する議案等および報酬等の決定

			監査役会設置会社	指名委員会等設置会社	監査等委員会設置会社 (新設)	
会計監査人の選解任等に関する議案等の決定	決定権限者	改正前	取締役(会) ※ 監査役(会)は同意権及び議案等の提案権を有するのみ(改正前会社法344)	監査委員会(法404Ⅱ②)	N/A	
		改正後	監査役(会)(改正後会社法344) <sup>(注1)</sup>	同上	監査等委員会(改正後会社法399の2Ⅲ②)	
	開示	改正前	株主総会参考書類: ■ 会計監査人の選解任等に関する議案を提出する場合、議案が監査役による請求(改正前会社法344Ⅱ・Ⅲ)によって提出されたものであるときはその旨(改正前施規81③) ■ 会計監査人の解任又は不再任に関する議案を提出する場合には、解任又は不再任の理由を記載(改正前施規81②)			
		改正後	株主総会参考書類: <sup>(注2)</sup> ■ 会計監査人の選任に関する議案を提出する場合、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記載(改正後施規77③) ■ 会計監査人の解任又は不再任に関する議案を提出する場合、監査役等が議案の内容を決定した理由を記載(改正後施規81②)			
会計監査人の報酬等の決定	決定権限者	改正前	取締役 ※ 監査役(会)は同意権を有するのみ(法399条Ⅰ、Ⅱ)	取締役 ※ 監査委員会は同意権を有するのみ(法399Ⅰ、Ⅲ)	N/A	
		改正後	同上	同上	取締役 ※ 監査等委員会は同意権を有するのみ(法399Ⅰ、Ⅳ)	
	開示	改正前	なし			
		改正後	事業報告: <sup>(注3)</sup> 当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額について、監査役等が会計監査人の報酬の同意をした理由を記載(改正後施規126②)			

(注1) 施行日(平成27年5月1日)前に会計監査人の選解任等に関する決議をするための株主総会の招集手続が開始された場合の手続については、なお従前の例による(改正法附則15)。

(注2) 施行日前(平成27年5月1日)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の記載については、なお従前の例による(改正省令附則2Ⅴ)。

(注3) 施行日(平成27年5月1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の記載又は記録については、なお従前の例による(改正省令附則2Ⅵ)。

追加（6. 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. 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）が新設されました。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4のようになります。

#### 5. 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。

#### 6. 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、

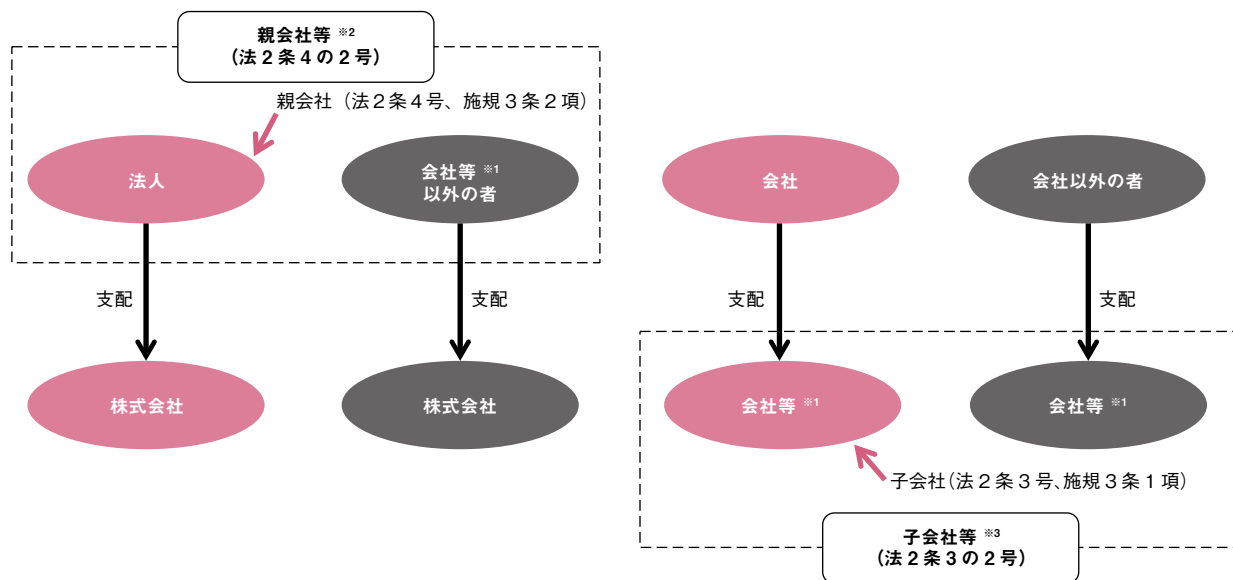
旧株主による責任追及の訴え及びいわゆる多重代表訴訟制度が新設されました（法847の2、847の3）。当改正に伴い、提起請求の方法（施規218の2、218の5）及び不提起理由の通知方法（施規218の4、218の7）を定める規定を設けるほか、所要の規定の整備が行われています（施規113、218の3、218の6等）。

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）。

#### 7. 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

図表4 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。

3. 日本監査役協会は、平成27年3月上旬を目途に「会計監査人の選解任議案の決定権に関する監査役への対応指針」を公表するとしています（公益社団法人日本監査役協会事務局「監査役監査基準等の今後の改定スケジュールについて」（平成27年1月23日）<http://www.kansa.or.jp/news/ns150123.pdf>）。

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

図表5 ウェブ開示事項の拡大

	ウェブ開示の対象となる事項	ウェブ開示の対象とならない事項
株主総会参考書類（会社法施行規則 94 条）	右記の事項以外の記載事項（提案の理由、株主の議決権の行使について参考となると認める事項等）	議案 社外取締役を置くことが相当でない理由 新設 株主総会参考書類に記載することとする事業報告の記載事項のうち、ウェブ開示の対象とならない事項 ウェブ開示を行うホームページの URL 監査役等がウェブ開示を行うことに異議を述べている事項
事業報告	右記の事項以外の株式会社の現況に関する重要な事項（主要な事業内容、主要な営業所等の状況、主要な借入先及び借入額、直前3事業年度の財産等の状況 追加）  右記以外の会社役員に関する重要な事項（辞任した会社役員等に関する事項、会社役員の重要な兼職の状況、監査役等が財務及び会計に関する知見を有しているときは、その事実 追加、常勤の監査等委員又は監査委員の選定の有無及びその理由 新設）  右記以外の株式に関する重要な事項 追加  右記以外の新株予約権に関する重要な事項 追加  右記以外の社外役員に関する重要な事項  株式会社の状況に関する重要な事項 業務の適正を確保するための体制についての決定等の内容の概要 会社を支配する者の在り方に関する基本方針 会計監査人に関する事項	（株式会社の現況に関する事項） 主要な事業内容 削除 主要な営業所等の状況 削除 主要な借入先及び借入額 削除 事業の経過及びその成果 資金調達、合併等についての状況 直前3事業年度の財産等の状況 削除 重要な親会社及び子会社の状況 対処すべき課題 （会社役員に関する事項） 会社役員の氏名、地位及び担当 会社役員との責任限定契約の内容の概要 新設 会社役員の報酬等に関する事項 監査役等が財務及び会計に関する知見を有しているときは、その事実 削除 （株式に関する事項） 上位10名の株主の氏名等 削除 （新株予約権に関する事項） 役員等の新株予約権の保有状況 削除 監査役等がウェブ開示を行うことに異議を述べている事項 （社外役員に関する事項） 社外取締役を置くことが相当でない理由 新設
計算書類	株主資本等変動計算書 追加 個別注記表	株主資本等変動計算書又は個別注記表以外のもの 削除
連結計算書類	すべてのもの	

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）。

## 8. ウェブ開示事項の拡大

改正省令では、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によるみなし提供事項の拡大を行っています（施規94Ⅰ、133Ⅲ、計規133Ⅳ）。これは、平成25年12月に高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本部）において決定された「IT利活用の裾野拡大のための規制制度改革集中アクションプラン」において、当該事項を拡大する方向で検討を進めることとされたことを受けたものとされています（意見第32.(8)①）。他方で、たとえば、当該事業年度における事業の経過及びその成果等の類型的に株主の関心が特に高いと考えられる事項等については、現行規則の規律を維持することとされています（図表5参照）。

また、ウェブ開示によるみなし提供事項以外の事項についてもウェブに掲載することを妨げるものではないことの確認的規定が設けられています（施規94Ⅲ、133Ⅵ、計規133Ⅷ）。これは、現在の実務において、ウェブ開示によるみなし提供事項とされていてもウェブ開示が行われていない事項が多く、主に個別注記表又は連結注記表に表示すべき事項についてのみ、その他の事項とは別のファイルでウェブ開示が行われるのが一般的であり、このような状況に対し、情報の一覧性がなく不便であるとの指摘があったことを踏まえたものとされています（意見第32.(8)⑤）。

なお、このウェブ開示事項に関する改正についての経過措置はなく、改正省令の施行日（平成27年5月1日）から適用されます（意見第32.(8)③、④、3(2)②）。

## 9. 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ました（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、企業結合年度の翌年度のみが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

改正省令は、図表6の改正事項を除き、改正法の施行日（平成27年5月1日）から施行されます（改正省令附則1）。

図表6 施行時期の例外

規定	施行日
企業結合に関する会計基準等の改正に伴う改正（計規76Ⅰ、93Ⅰ、94、96Ⅱ・Ⅶ・Ⅷ、102Ⅰ、113の改正規定）	公布の日（平成27年2月6日）
税理士法施行規則の改正に伴う改正（施規103Ⅱの改正規定）	平成27年4月1日

また、経過措置については、図表7のとおりとなっています（原案からの変更箇所は下線部）。

図表7 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	<p>■ 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、</p> <p>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（改正省令附則2Ⅱ）。</p> <p>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（改正省令附則2Ⅲ）。</p> <p>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（改正省令附則2Ⅳ）。</p> <p>■ 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の記載については、なお従前の例による（改正省令附則2Ⅴ）。</p> <p>※ 株主総会参考書類の記載事項が（取締役会設置会社においては取締役会の決議によって）決定された時点を指す。</p>
	事業報告及びその附属明細書に係る改正	<p>■ 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。</p> <p>ただし、施行日以後に監査役による監査を受け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（改正省令附則2Ⅵ）。</p> <p>■ 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、同号中「運用状況」とあるのは、「運用状況（会社法の一部を改正する法律の施行の日以後のものに限る。）」とする（改正省令附則2Ⅶ）。</p> <p>■ 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、会社法の一部を改正する法律の施行の日以後にされたものに限る」とする（改正省令附則2Ⅷ）。</p>
会社計算規則関係	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（改正省令附則3Ⅰ）。
	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、なお従前の例による。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（改正省令附則3Ⅱ）。

## 【参考情報】

「会社法施行規則等の一部を改正する省令」（官報）

<http://kanpou.npb.go.jp/20150206/20150206g00028/20150206g000280000f.html>

「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の結果について」（法務省ウェブサイト）

[http://search.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=P\\_CMMSTDDETAIL&id=300080119&Mode=2](http://search.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=P_CMMSTDDETAIL&id=300080119&Mode=2)

「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/Jul 2014)  
 「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」  
 (KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

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  
 Yukihiro.sakamoto@jp.kpmg.com

## 会社法決算の実務 (第9版)



2014年3月刊  
 【著】あずさ監査法人  
 中央経済社

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

第9版となる今回の改訂では、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のためのコーポレート・ガバナンス強化の流れの中で、上場会社等に対する社外取締役選任の事実上の義務付け、監査等委員会設置会社制度の創設、企業集団に係る内部統制の規定の充実・具体化等を含む平成26年会社法改正の概要、コーポレートガバナンス・コードの制定状況など、会社法決算に関連するトピックスについても取り扱っています。

## 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2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年に大幅なりニューアルと名称変更を経て13年目を迎えています。

今回は、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、前号に引き続き、概要をKPMG ジャパンがご紹介します。



## I

## 特別セッション「道を街にする」 — 新しいモビリティから街を 変えられないか

有限責任 あずさ監査法人 総合研究所  
主任研究員 伊藤 慎介

2014年11月26日に行われた東京会場1日目において、弊法人総合研究所伊藤主任研究員が、経済産業省在職時に次世代自動車、スマートコミュニティの国家戦略に従事した経験をふまえ、「道を街にする — 新しいモビリティから街を変えられないか」というテーマについての講演を行いました。

### 1. 電気自動車タウン構想

伊藤主任研究員は、主に排気ガス削減を目的とした「電気自動車の普及」のブームが過去に2回あったものの、本格普及に至らなかった理由を、ガソリン自動車の価格や性能を越えることができなかったためであるとし、技術革新が進んだ近年においては、電気自動車の普及を加速させるような環境整備が必要であり、その構想が、経済産業省より2007年に発表された「電気自動車タウン構想」であると説明しました。

### 2. スマートグリッド

さらに、米国で始まった「ITを活用することで送配電システムの高度化を実現」するスマートグリッドに着想を得て、日本でも新しい社会システムの検討が始まり、電気自動車を「動く蓄電池」としてエネルギーシステムに取り込む「スマートコミュニティ」が提案され、2010年より全国4地域における実証実験がスタートしたという内容を紹介しました。

### 3. ものづくりのデジタル化

続いて、日本企業の世界シェアがエレクトロニクスを中心に大幅に減少した理由に、「機能とハードウェアが一体化」レコピーが困難であった「ものづくり」が、デジタル化により容易にコピーが可能になったことで、「ものづくりの競争ルール」が変わったことを挙げました。

デジタル化時代においては、自社の製品を標準化し、技術を持たない新興国企業が新規参入できるプラットフォームを構築することにより独占的ポジションを確立する「グローバリゼーションモデル」、または、自社の製品にオープン部分を作り、そこに多数の参入を誘導する「オープンイノベーションモデル」をリードした企業が勝ち組となり、現在、この転換をできていない日本企業の多くが、研究開発費を有効に投資できず回収できない悪循環に陥っていることを指摘しました。

### 4. ネットワーク化とIoT

そして、「機械」そのものの「機能」を重視した時代から、

ネットワークを経由してあらゆる「機能」を「機械」に追加できるIoT (Internet of Things) の時代に入り、製品はシステムの一部となり、製品そのものよりもシステムに付加価値が移行し、多くの機器とつながる「システム」を握る企業が勝者になると述べました。

また、最近ではGoogleやAppleが自動車を取り巻くシステムを握ろうとする動きが出ていることを指摘し、そうなると自動車が「端末」化するため、これまでの自動車メーカーが勝ち続けられるのかという疑問を呈しました。

### 5. 日本はどうするか? ~超小型モビリティ制度とオリンピック

最後に、現在、国土交通省が「超小型モビリティ」という小型の電気自動車を普及させる政策を進めていることを紹介し、その狙いは、抜本的な省エネルギー化に加え、高齢者・子育て層の移動支援、観光振興など多くの社会的便益を生み出すことにあると説明しました。

そして、コミュニティの結節点であった「道」が、自動車の普及により「自動車道」と化したことを見つめ直し、まずは2020年のオリンピックに向け、電気自動車を中心に「日本らしい」新しい魅力を発信できるよう、街ぐるみで取組みを進めべきではないかということ提言しました。

## II

## 基調講演「クリエイティブ・エコノミー」 — 公私混同が産業となる時代へ

有限責任 あずさ監査法人 総合研究所  
主任研究員 伊藤 慎介

2014年12月8日、12月9日に行われた大阪・名古屋会場において、弊法人総合研究所伊藤主任研究員が、経済産業省在職時に次世代自動車、スマートコミュニティの国家戦略に従事した経験をふまえ、「クリエイティブ・エコノミー 公私混同が産業となる時代へ」というテーマについての講演を行いました。

### 1. 先進国のセットメーカーを追い込んだグローバリゼーションモデル

伊藤主任研究員は、まず、グローバリゼーションモデルにより、新興国から登場した新規参入者が大量生産による低コスト化を実現し、垂直統合型の先進国企業の競争力を奪ったことを説明したうえで、「新規参入者に自社のリソースを提供する」という「リスク」を取らない限り、グローバリゼーションモデルの勝者にはなれず、仮に、垂直統合型商品で一時は市場を席巻したとしても、グローバリゼーションモデルの商品が出てくると急速にシェアを失うリスクがあることを指摘しました。

## 2. デジタル化の勝者が活用する「オープンイノベーション」

日本の製造業が苦戦するようになった要因には、グローバル化に加えて、「デジタル化」があり、そのデジタル化により、相対的な付加価値がソフトウェアにシフトした結果、「異なるユーザーニーズに共通化した機能」を開発し、オープン部分に多数の参入を誘導することで多様なユーザーニーズを満たすという「オープンイノベーション」の戦略を取り入れた企業が勝者になると話しました。

このオープンイノベーションの流れが航空機業界や自動車業界にも広がりつつあることを紹介したうえで、日本企業の多くは、この「知らない相手／立場の弱い相手に賭ける」というリスクがとりにくく、グローバル化と同様にオープンイノベーションを起こせるライバルの登場により、一気にポジションを塗り替えられる可能性があることを警告しました。

## 3. 機器のネットワーク化とIoT

機器のネットワーク化により、複数の機器からの情報を束ねて「統計化」できるようになったことが、いわゆる「ビッグデータ」であり、その結果、予定の情報を束ねると未来が推測でき、履歴を束ねると過去が分かるということで、タイムマシーンが完成したという解説を行いました。その上で、あらゆる機器がネットワーク化するIoT時代にオープンイノベーションは欠かせない発想であるとし、オープンイノベーションを推進するうえで「新規参入者を創る」発想が不可欠であると強調しました。

## 4. ネットワーク的思想から始めたスマートコミュニティ

経産省時代に携わった「スマートコミュニティの国内実証プロジェクト」では、電気自動車を「動く蓄電池」として、車とITとエネルギーシステムをつなげれば、よりおもしろい社会システムが作れるのではないかという発想から企画されたものの、ネットワーク化することだけでは必ずしもユーザーメリットにはならず、普及に至るにはさらなるバリューが必要であることを痛感したと話しました。

## 5. 公私混同の重要性

日本のものづくり産業の競争力が不調である理由として、単なる「戦略ミス」ではなく、各社が患っている深刻な“心”の問題に原因があるとし、最近の日本製品の傾向として、過去の延長線上でのものづくりや、機能的重視のものづくりばかりが重視され、全般的に魅力を失いつつあるように感じられるとの所見を述べました。

公私混同を「『私』として実現したい何かがあり、それを『公』である職業を通じて実現に向けたアクションをとること」と定義し、「夢・こだわり」のある人達が夢を実現するアクションがしやすい組織をつくることが重要であると見解を示しました。

## 6. グローバリゼーションモデルの終焉とクリエイティブ・エコノミーの到来

最後に、伊藤主任研究員は、「安くて良いもの」を目指すグローバル化はコモディティ化しつつあり、オンラインの新しい商品に価値が移行する「クリエイティブ・エコノミー」の時代が到来しつつあるとし、日本には、クリエイティブ・エコノミーの勝者になるための素地である「『想像』したものを『創造』できる環境」があることを強く主張しました。

そして、日本が、公私混同人材をフル活用し、世界をあっという間に驚かせる商品やサービスを提案することができた時、ものづくり産業の復活となり、かつてのように世界から注目される存在になると提言しました。

講演は、経済産業省における経験と具体的な事例に基づいた、示唆に富む内容であり、ものづくりのメーカーに限らず、多くの企業にとって大変有意義なセッションでした。

# 会計基準情報 (2014.12-2015.1)

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12月分と、2015年1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 2014/12、会計基準 Digest 2015/1を参照のこと。

[www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/accounting-digest/pages/default.aspx](http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/accounting-digest/pages/default.aspx)

## I 日本基準

### 法令等の改正

#### 1. 「会社法の一部を改正する法律の施行期日を定める政令」の公布（平成27年1月23日）

本政令により、会社法の一部を改正する法律の施行期日は、平成27年5月1日とすることとされた。

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 2015/1/23
- 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. 改正実務対応報告第5号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その1）」、及び改正実務対応報告第7号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その2）」の公表（平成27年1月16日 ASBJ）

これらの改正実務対応報告は、平成26年度税制改正における地方法人税の創設に伴い、連結納税制度を適用した場合における税効果会計に関して、地方法人税の取扱いを明確化している。

#### ＜本改正実務対応報告の内容＞

- 連結納税主体における連結財務諸表上の取扱い  
連結納税主体の連結財務諸表上、地方法人税に係る繰延税金資産の回収可能性は、連結納税主体を一体として判断する旨の記載が追加された。
- 連結納税会社における個別財務諸表上の取扱い  
連結納税会社の個別財務諸表上、地方法人税に係る繰延税金資産及び繰延税金負債の金額は、連結納税会社ごとに計算される旨の記載が追加された。

本改正実務対応報告は、公表日以後適用される。その適用については、会計方針の変更とは取り扱わない。

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 2015/1/20

#### 【公開草案】

#### 1. 「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準（案）」等の公表（平成26年12月24日 ASBJ）

本公開草案は、平成26年3月26日付で、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」が施行され、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」等が改正されたことを受け、これまでに公表された会計基準のうち、単体開示の簡素化に関連する開示項目の一部見直しを図ることを提案している。

コメントの締切りは平成27年2月24日である。

## あずさ監査法人の関連資料

■ 会計・監査ニュースフラッシュ 2014/12/26

2. 「退職給付に関する会計基準の適用指針（案）」の公表  
（平成26年12月24日 ASBJ）

本公開草案は、平成24年1月31日付で厚生労働省から厚生労働省通知が発出され、厚生年金基金及び確定給付企業年金の財務諸表の表示方法が変更されたことを受けて、現行の企業会計基準適用指針第25号「退職給付に関する会計基準の適用指針」の定めのうち、その表示方法の変更に関連する変更、主に複数事業主制度の注記内容に関する変更を提案している。コメントの締切りは平成27年2月24日である。

## あずさ監査法人の関連資料

■ 会計・監査ニュースフラッシュ 2014/12/26

## 3. 「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い（案）」の公表（平成26年12月24日 ASBJ）

本公開草案は、連結財務諸表の作成における、在外子会社の会計処理の当面の取扱いを定めることを目的とした、現行の実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の定めの一部を改正することを提案している。

具体的には、平成26年1月に改正された米国におけるのれんに関する会計基準への対応、及び平成25年9月に改正された企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」への対応を行うための修正が提案されている。

コメントの締切りは平成27年2月24日である。

## あずさ監査法人の関連資料

■ 会計・監査ニュースフラッシュ 2014/12/26

## その他

1. 「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方（案）  
《コーポレートガバナンス・コード原案》」の公表（平成26年12月17日 金融庁及び東京証券取引所）

本コード（原案）は、平成26年6月に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014」において、コーポレートガバナンス・コードの策定に向けた施策が盛り込まれたことを受けて、金融庁と東京証券取引所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」が設置され、そこで議論を取りまとめたものである。

本コード（原案）は、健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置きつつ、同時に中長期の投資を促す効果をもたらすことも期待している。

本コード（原案）において、「コーポレートガバナンス」とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域・社会等の立場を踏まえた上で透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味しており、こうした認識に基づき、本コード（原案）には、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する以下の5つの基本原則が盛り込まれている。

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 取締役会等の責務
5. 株主との対話

コメントの締切りは平成27年1月23日である。今後、本コード（原案）は、国内外からのコメントを受けて、東京証券取引所において関連する上場規則等の改正も行った上で、平成27年6月1日から適用することが想定されている。

本誌特集③「コーポレートガバナンス・コードを読み解く 第2回 諸外国におけるコーポレートガバナンスに係る議論との比較からみる日本のコーポレートガバナンス・コード」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 2014/12/24

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

## II 修正国際基準

## 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

## 【最終基準】

該当なし。

**【公開草案】**

該当なし。

**修正国際基準の設定を巡る動向**

ASBJは、2014年7月に修正国際基準に関する公開草案を公表し、2014年10月31日までコメントを募集していた。

2014年12月22日に第19回、2015年1月6日に第20回、19日に第21回のIFRSのエンドースメントに関する作業部会（以下「作業部会」という）が開催された。これらの作業部会では、前回に引き続き、公開草案に寄せられたコメントへの対応を検討した。

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、  
 ■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(修正国際基準\)](#) へ

**III IFRS****会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）****【最終基準】****1. 「開示イニシアティブ（IAS第1号の改訂）」の公表（2014年12月18日 IASB）**

本改訂により、IAS第1号「財務諸表の表示」の以下の論点に関する改訂が行われた。

- 有用でない情報を提供することで有用な情報が埋没し、財務諸表の理解可能性を低下させてはならないことが明確化された。また、最小限の開示要求事項が規定されている場合でも、その開示要求事項に従った情報が重要でなければ開示しないことを明確化した。
- 財務諸表の表示に係る要求事項は、特定されている項目について重要性がない場合にまで個別に表示することを求めているのではないことを明確化した。また、財務諸表に追加的に小計を表示する場合の要求事項を明確化した。
- 注記の体系的な重要性を決定するにあたり、財務諸表の理解可能性と比較可能性に与える影響を考慮することを明記した。
- 持分法を適用する関連会社及び共同支配企業から生じるその他の包括利益の持分相当額の表示に関して、当期純利益にリサイクルされる項目とされない項目とに区分して表示することを明確化した。

本改訂は、2016年1月1日以降開始する会計年度から適用される。早期適用は認められる。

あずさ監査法人の関連資料  
 ■ [IFRS ニュースフラッシュ](#) 2014/12/25

**2. 「投資企業：連結の例外規定の適用（IFRS第10号、IFRS第12号及びIAS第28号の改訂）」の公表（2014年12月18日 IASB）**

本改訂は、以下の4つの論点に関して規定の明確化を行っている。

- 投資企業である親会社の子会社が、他の会社の親会社でもある場合の、連結財務諸表の作成に関する例外規定の適用
- 投資企業である親会社の投資活動に関連するサービスを提供する子会社の連結
- 投資企業である投資先に対する持分法の適用
- IFRS第12号「他の企業への関与の開示」の適用範囲

本改訂は、2016年1月1日以降開始する会計年度から適用される。早期適用は認められる。

あずさ監査法人の関連資料  
 ■ [IFRS ニュースフラッシュ](#) 2014/12/24

**【公開草案】****1. 公開草案「開示イニシアティブ（IAS第7号の改訂案）」の公表（2014年12月18日 IASB）**

本公開草案は、IAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」における、企業の財務活動と現金及び現金同等物に関する開示の改善についての投資家の要請に対応したものである。

- キャッシュ・フロー計算書上、財務活動として分類されるキャッシュ・フローが関連する財政状態計算書における項目（資本項目を除く）について、期首残高と期末残高との調整表を開示することが提案されている。
- 企業の現金及び現金同等物の使用に関する意思決定に影響を与える経済的または法的な制限といった、企業の流動性を理解するために関連する事項があれば開示することが提案されている。

適用時期は、寄せられたコメントを踏まえて決定される。早

期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4月17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 2014/12/25

IFRS についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト (IFRS) へ

## IV 米国基準

### 会計基準等の公表 (FASB)

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

##### 1. ASU第2014-18号「事業結合 (Topic 805) : 事業結合における識別可能な無形資産の会計処理—非公開会社協議会のコンセンサス」(2014年12月23日 FASB)

本ASUは、事業結合等において、一部の無形資産（特定の顧客関連無形資産及び競業避止契約）については、のれんと区分して認識する必要はないとする代替的な会計処理を会計方針として選択することを非公開会社に認めるものである。

本ASUは、非公開会社に対し、のれんを10年間（または、特定の状況においては10年未満の期間）にわたって償却することを認めるとしたASU第2014-02号「のれんの会計処理」の公表 (IFRS Digest 14-1の2.(1)②を参照) を受けて、米国非公開会社協議会 (Private Company Council, PCC) で審議され、FASBの承認を経て公表されたものである。

非公開会社は、2015年12月16日以後に開始する会計年度において本ASUの代替的な会計処理の適用対象となる最初の取引が発生した時点で、この代替的な会計処理を会計方針として採用するか否かを決定しなければならない。この代替的な会計処理を適用する非公開会社は、ASU第2014-02号ののれんの償却についての代替的な会計処理も適用する必要がある。早期適用も認められる。

##### 2. 第2015-01号「異常損益項目の概念の廃止による損益計算書の表示の簡素化」の公表 (2015年1月9日 FASB)

本ASUにより、異常損益項目の概念が廃止され、損益計算書の表示の簡素化が図られた。主な内容は以下のとおりである。

- 損益計算書における異常損益項目（性質が通例でなく、かつ、発生頻度が低い重要な項目）の区分表示及び異常損益項目に関連する1株当たり情報の開示が廃止された。
- 性質が通例でない、または、発生頻度が低い項目の表示及び開示に関する規定は変更されていない。すなわち、重要性のある項目については、損益計算書において区分表示するか注記する。また、この規定は、性質が通例でなく、かつ、発生頻度が低い重要な項目にも適用されることとなった。

本ASUは、U.S. GAAPにおける「簡素化に関する取組み (Simplification Initiative)」の一環として公表されたものである。「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、コストや複雑性の軽減が可能な分野を特定、評価し、改善することを目的としている。また、本ASUにより、IFRSのIAS第1号「財務諸表の表示」との整合性が図られた。

本ASUは、2015年12月16日以降開始する期中及び年次報告期間から適用される。企業は、本ASUを遡及的に適用することも、将来に向かって適用することも可能である。早期適用は、年次の初めから適用することを条件に認められる。

あずさ監査法人の関連資料

■ Defining Issues 15-2 (英語)

#### 【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU 案))】

##### 1. ASU案「他の投資会社への投資に関する開示」の公表 (2014年12月4日 FASB)

本ASU案は、FASBによる会計基準のコード化体系 (FASB Accounting Standards Codification, ASC) Topic 946「金融サービス—投資会社」の適用範囲に含まれ、他の投資会社への投資を保有する投資会社に対し、それらの投資に関する特定の情報の開示を義務付けるものである。本ASU案では、以下の提案がなされている。

- マスター・フィーダー契約におけるフィーダー・ファンドに対し、自身の財務諸表とともにマスター・ファンドの財務諸表を提出することを義務付ける。
- 1940年投資会社法に基づく規制対象となる投資会社に対し、報告日において、被投資ファンドが保有する投資のうち、報告企業である投資会社の純資産の5%を超えるものについて特定の情報を開示することを義務付ける。

本ASU案は将来に向かって適用され、早期適用も認められる予定である。適用日は、ASU案に寄せられたコメントを検



討した後に決定される予定である。コメントの締切りは2015年2月17日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 14-53](#) (英語)

## 2. ASU案「連結グループ内の資産の譲渡」、及びASU案「繰延税金の貸借対照表上の分類」の公表 (2015年1月22日 FASB)

これらのASU案は、FASBによる会計基準のコード化体系 (FASB-ASC) Topic 740「法人税等」の以下の2つの論点について改訂することを提案している。

### ● ASU案「連結グループ内の資産の譲渡」

連結グループ内で資産が譲渡された場合、連結グループ内取引から生じる未実現損益に起因する税効果を、資産が譲渡された時点で、新たに生じた課税関係に基づき税効果を認識することが提案された (いわゆる資産負債法。未実現損益について、その資産を保有する買手の税率等に基づき繰延税金を認識する)。現行のU.S. GAAPは、未実現損益に起因する税効果を、売手に課される税額を繰り延べる方法で認識することを要求している (いわゆる繰延法)。

本ASU案の適用にあたっては、適用日の期首剰余金に対し、過去に生じた譲渡の累積的影響額を調整すること (修正遡及修正) が提案されている。公開の営利企業については、早期適用を認めないことが提案されている。

### ● ASU案「繰延税金の貸借対照表上の分類」

すべての繰延税金資産・負債を、貸借対照表上、非流動区分に計上することを提案している。現行のU.S. GAAPは、繰延税金資産・負債を、発生原因となった項目の性質に基づいて流動または非流動に分類することを要求している。

本ASU案は、将来に向かって適用することが提案されている。公開の営利企業については、早期適用は認めないことが提案されている。

これらのASU案は、U.S. GAAPにおける「簡素化に関する取組み」(前述参照)の一環として公表されたものであり、IFRSのIAS第12号「法人所得税」との整合性を図ることも意図されている。

両ASU案ともに、公開の営利企業について、2016年12月16日以降開始する期中及び年次報告期間から適用することが提案されている。公開草案に対するコメントの締切りは2015年5月29日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-3](#) (英語)

## その他の動向

### 1. SECの主任会計官が米国におけるIFRSの組込方法について言及

米国証券取引委員会 (SEC) のJim Schnurr主任会計官は2014年12月8日、米国公認会計士協会 (AICPA) 主催の「最近のSEC及びPCAOBの動向に関する2014年AICPA全国大会」(2014年12月8日)において、米国にIFRSを組み込む方法について言及した。

Schnurr氏は、米国でのIFRSへの対応が不明確であることに世界の投資家が懸念を抱いているため、近い将来にSECの委員に何らかの提案をすることを優先事項としていると述べた。その上で、IFRSを組み込む方法の例として、特定の米国の国内登録企業に対し、U.S. GAAPベースの財務情報に加えて、IFRSベースの財務情報も開示することを認める方法をあげている。現行のSEC規則においては、IFRSベースの数値は「Non-GAAP」の測定値としてGAAPの数値との調整が要求されるため、IFRSベースの財務情報の取扱いを変更すべきか否かについても言及している。

Schnurr氏は、この例を出発点として、IFRSの組込みまたはIFRSの使用に対し取りうるアプローチと、それらに関連する問題及び懸念について、今後数ヶ月でSECの委員で審議を開始できればよいとの希望を述べた。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Issues In-Depth](#) (2014/12/19) (英語)

米国基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト \(米国基準\) へ](#)

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

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

# IFRS 2014年に公表された既存の基準書の改訂の概要と背景

有限責任 あずさ監査法人 IFRS アドバイザリー室

マネジャー 加藤 邦彦

2014年は、収益認識についての基準書であるIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」、金融商品の分類、減損に関する規定を織り込んだIFRS第9号「金融商品」(2014年版)などの新たな基準書が公表されました。また、これらの新たな基準書の公表に加えて、既存の基準書について改訂が公表されました。既存の基準書の改訂の中には、新たに企業結合以外の取引からのれんが認識されることになったこと、有形固定資産の減価償却または、無形資産の償却において、資産を使用して製造した製品の予想される販売価格の下落は、その資産の予想される将来の経済的便益の減少を反映する可能性があることなどが明記されたことなど、重要な改訂も行われています。

本稿では、2014年に行われた既存の基準書の改訂(年次改善による改訂を除く)について、その内容の概要と背景を解説します。

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



かとう くにひこ  
**加藤 邦彦**  
有限責任 あずさ監査法人  
IFRS アドバイザリー室  
マネジャー

## I はじめに

本稿では、2014年に行われた既存の基準書の改訂(「IFRSの年次改善(2012-2014年サイクル)」を除く)について、改訂の内容の概要と背景を解説します。2014年に公表された基準書の改訂は図表1のとおりです。

## II 共同支配事業に対する持分の取得 (IFRS第11号の改訂)

### 1. 改訂の概要

本改訂により、共同支配事業に対する持分を取得し、その共同支配事業の活動がIFRS第3号「企業結合」で定義される「事業」に該当する場合、企業は、IFRS第11号「共同支配の取決め」に整合する範囲で、IFRS第3号および他の基準書のすべての企業結合の会計処理に関連する原則を適用することとなりました。本改訂によって、企業結合だけでなく、共同支配事業に対する持分を取得した場合でも、のれんが認識されることとなります。

図表1 2014年に公表された既存の基準書の改訂の一覧

	基準書の改訂	公表日	適用日
1	共同支配事業に対する持分の取得 (IFRS第11号の改訂)	2014年5月	2016年 1月1日
2	減価償却および償却の許容される方法の明確化 (IAS第16号およびIAS第38号の改訂)	2014年5月	
3	農業：果実生成型植物 (IAS第16号およびIAS第41号の改訂)	2014年6月	
4	個別財務諸表における持分法 (IAS第27号の改訂)	2014年8月	
5	投資者とその関連会社または共同支配企業との間の資産の売却または拠出 (IFRS第10号およびIAS第28号の改訂)	2014年9月	
6	投資企業：連結の例外規定の適用 (IFRS第10号、IFRS第12号およびIAS第28号の改訂)	2014年12月	
7	開示イニシアティブ (IAS第1号の改訂)	2014年12月	

本改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から将来に向かって適用します。また、早期適用が認められますが、早期適用した場合、企業は、その旨を開示する必要があります。

改訂後の規定を適用するにあたっては、適用を開始した最初の報告期間に取得した共同支配事業に対する持分から将来に向かって本改訂を適用します。適用日前の取得持分について認識した金額を調整することは禁止されています。

## 2. 背景

IFRSでは、共同支配事業に対する持分を取得した場合の会計処理が明確に定められていませんでした。このため、実務において、会計処理のばらつきが生じていました。

本改訂は、実務上生じていた会計処理のばらつきに対応するために行われたものです。

## 3. IFRS初度適用企業の特別の取扱い

上記の改訂にあわせて、IFRSを初度適用する企業は、IFRS第1号「国際財務報告基準の初度適用」C5項に定められている過去の企業結合に関する免除規定を、IFRS第3号で定義する「事業」を構成する活動を行っている共同支配事業に対する持分の取得にも適用することができることとなりました。

## 4. 予想される実務への影響

本改訂により取引対象がIFRS第3号「企業結合」に定義される「事業」に該当するか否かによって、会計処理が異なることになりました。特に、「事業」に該当する場合には、共同支配事業に対する持分の取得にIFRS第3号の考え方が適用され、のれんが認識される場合があることになる点が注目されます。また、取引対象がIFRS第3号に定義される「事業」に該当するか否かは、従前から実務上判断が必要とされる論点であり、改訂の影響を検討するにあたって留意する必要があると考えられます。

### Ⅲ

## 減価償却および償却の許容される方法の明確化（IAS第16号およびIAS第38号の改訂）

### 1. 改訂の概要

有形固定資産の会計処理を示したIAS第16号「有形固定資産」は、資産の将来の経済的便益を企業が消費すると予想されるパターンを反映する減価償却方法で、減価償却を行うことを求めています（IAS第16号第60項）。また、無形資産の会計

処理を示したIAS第38号「無形資産」も、同様に、資産の将来の経済的便益を企業が消費すると予想されるパターンを反映する償却方法で、償却を行うことを求めています（IAS第38号第97項）。

今回の改訂によって、次の事項が追加されました。

有形固定資産	無形資産
資産を使用して製造した製品の予想される販売価格の下落は、その資産の予想される技術的または経済的な陳腐化を示唆するものであり、また、その資産の予想される将来の経済的便益の減少を反映する可能性があること。	無形資産の使用を含む活動から生成される収益は、通常、その資産の経済的便益の消費とは直接関連しない要因（たとえば、他のインプットおよびプロセス、販売活動、販売数量および販売価格の変動）を反映しているため、収益に基づいた減価償却を実施することは、“適切ではない”こと。
—	ただし、以下のいずれかの限られた場合においては、上記の推定を覆すことができる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 無形資産が収益の測定値として表現される場合</li> <li>■ 収益が無形資産の経済的便益の消費と強い相関があることを証明できる場合</li> </ul>

また、本改訂によって、無形資産に固有の主要な制約要因が、収益額に関する閾値を達成することである場合には、生成される収益が償却の基礎となり得ることが示されました。ただし、これは、償却の基礎となる収益額が、契約で定められていることが条件とされています。たとえば、企業が有料道路の運営権を有しており、通行料金の累計額が収益額に関する閾値（たとえば、1億通貨単位）に達したら契約が終了する場合は、収益が無形資産の主要な制約要因であり、収益に基づいてその無形資産を償却することが適切であると考えられます。

本改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から将来に向かって適用されます。早期適用が認められますが、早期適用する場合は、その旨を開示する必要があります。

### 2. 背景

本改訂は、IFRIC第12号「サービス委譲契約」の適用によって生じる無形資産について、その償却方法を決定するにあたって基礎となる、「資産の予想される将来の経済的便益の消費」という用語の意味を明確にしたいという要望に応えるために、検討が行われました。しかし、IASBは、本件が、IFRIC第12号の適用によって生じる無形資産についての問題だけでなく、すべての有形固定資産、無形資産に幅広く共通する問題であるため、有形固定資産の減価償却および無形資産の償

却全体の問題として対応することとしました。

公開草案の段階では、有形固定資産、または無形資産について、資産の使用を含む活動から生成された収益に基づいて減価償却、または償却することは、資産の将来の経済的便益を企業が消費すると予想されるパターンではなく、事業の操業から生成された経済的便益を反映するものであるため、適切ではないとされていました。しかし、再審議の過程で、限定的な状況において、無形資産については、資産の使用を含む活動から生成された収益に基づいて償却することが、資産の将来の経済的便益を企業が消費すると予想されるパターンを反映することがあることを考慮し、収益に基づいた無形資産の償却が適切でない旨は、反証可能な推定規定であるとする事となりました。

### 3. 予想される実務への影響

有形固定資産の減価償却および無形資産の償却の方法の基礎となる、資産の経済的便益の消費パターンについて、資産の使用によって獲得される収益を論拠として整理している企業にとっては、本改訂によって影響を受ける可能性があります。

除外される植物等	例
■ 農産物として収穫するために栽培する植物	材木とするための樹木
■ 農産物を生産するために栽培される植物のうち、それ自体も農産物として収穫し、販売される可能性がほとんどないと言えない植物（ただし、廃材として売却される場合を除く）	果実を栽培する目的と、材木としてそれ自体を販売する目的の両方の目的により保有する樹木
■ 一年生の作物	トウモロコシや小麦

本改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から、次のとおり適用されます。

- IAS 第 8 号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に従って遡及適用する。なお、本改訂を最初に適用する会計年度において、IAS 第 8 号第 28 項 (f) が求める本改訂の適用による影響に関する当期の定量的開示は免除されるものの、表示する過去の各期間の定量的開示は要求される。
- 果実生成型植物については、財務諸表における最初の比較期間の期首時点の公正価値をみなし原価として使用することを選択できる。なお、帳簿価額と公正価値に差が生じた場合、最も古い比較対象期間の期首時点の利益剰余金に含める。
- 早期適用が認められるが、早期適用する場合は、その旨を開示する必要がある。

## IV 農業：果実生成型植物 (IAS第16号およびIAS第41号の改訂)

### 1. 改訂の概要

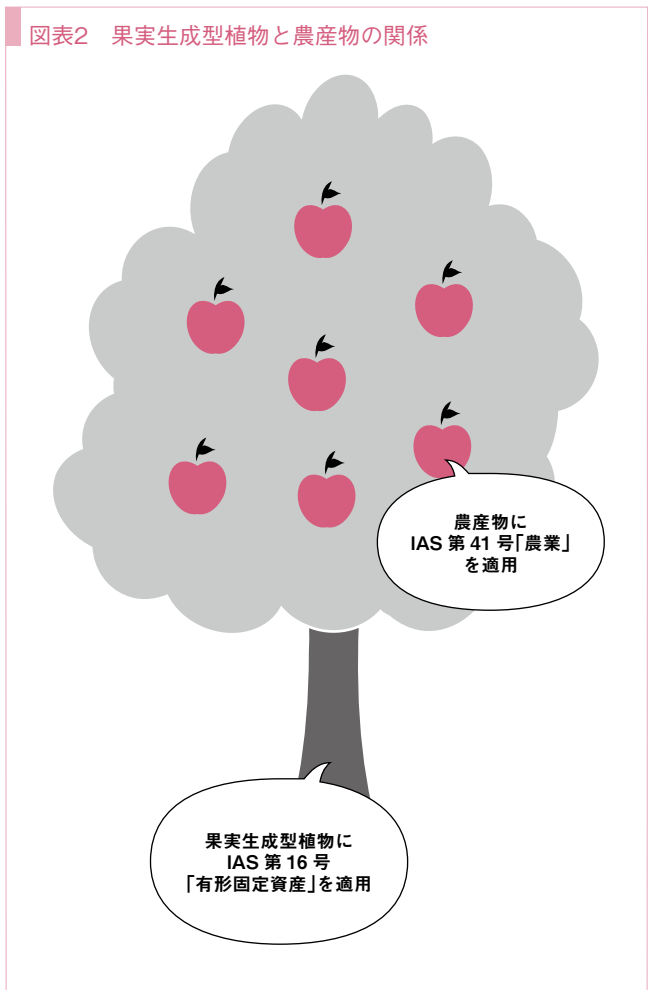
改訂前の取扱いでは、すべての生物資産と農産物に、IAS 第 41 号「農業」を適用し、売却コスト控除後の公正価値で測定することになっていましたが、本改訂により、生物資産のうち、果実生成型植物に対しては、IAS 第 16 号「有形固定資産」を適用し、有形固定資産として会計処理することになりました。

ここで、果実生成型植物とは、次のすべての要件を満たす、生きている植物を指します。

- 農産物の生産または供給に使用される。
- 1 会計期間を超えて生産物を生成することが予想される。
- それ自体、農産物として販売される可能性がほとんどない（ただし、廃材として売却される場合を除く）。

ここで、果実生成型植物と農産物の関係を示すと、図表2のとおりです。

本改訂では、次の植物等は果実生成型植物の範囲から除外されます。



## 2. 背景

成熟した果実生成型植物は、複数の期間にわたり生産物を生成するため、製造設備に類似し、公正価値に基づいて測定することは適切ではないという関係者からの指摘を受け、改訂が行われました。

## 3. IFRS初度適用企業の特別の取扱い

本改訂によって、果実生成型植物は、IAS第16号の範囲に含まれる有形固定資産として扱うことになったため、IFRS初度適用企業は、果実生成型植物の公正価値を移行日におけるみなし原価とする免除規定を適用できることになりました。

### V 投資者とその関連会社または共同支配企業との間の資産の売却または拠出 (IFRS第10号およびIAS第28号の改訂)

### 1. 改訂の概要

#### (1) IFRS第10号「連結財務諸表」の改訂

本改訂により、関連会社または共同支配企業に対して子会社を売却または拠出することによって子会社に対する支配を喪失した場合、IFRS第3号「企業結合」に定義される事業に該当するか否かによって区分し、図表3のように会計処理することとなりました。この改訂により関連会社または共同支配企業に売却または拠出した子会社がIFRS第3号に定義される事業

に該当しない場合、会計処理が変更されます。

改訂の内容について、設例に基づいて確認してみましょう。

次頁の設例は、IFRS第10号に追加されたものに基づいて、作成したものです。

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

#### (2) IAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」の改訂

本改訂により、投資者が関連会社または共同支配企業との間で取引を行った場合、取引対象となった資産がIFRS第3号「企業結合」に定義される事業に該当するか否かによって区分し、図表4のように会計処理することとなりました。この改訂によりIFRS第3号に定義される事業に該当する資産を、ダウンストリーム取引によって関連会社または共同支配企業に売却または拠出した場合、会計処理が変更されます。

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

### 2. 背景

従前のIFRS第10号「連結財務諸表」では、子会社に対する支配を喪失した場合に、その利得または損失の全額を純損益に含めて認識することが要求されていました。これに対して、従前のIAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」

図表3 IFRS第10号改訂後の会計処理

会計処理	売却、拠出の対象	IFRS第3号に定義される事業に該当する子会社	IFRS第3号に定義される事業に該当しない子会社
支配を喪失した場合に生じる純損益の処理（投資が残存する場合は、その部分については以下に従う）		取引から生じた利得または損失は、純損益に利得または損失として認識する。	取引から生じた利得または損失は、売却先または拠出先である関連会社または共同支配企業に対する自己の持分と関連がない、すなわち、他の投資者に関連する持分相当額のみを純損益に含めて認識する。利得または損失のうち自己の持分相当額は、関連会社または共同支配企業に対する投資の帳簿価額に加減する。
支配の喪失によって子会社が関連会社または、共同支配企業となった場合の残存投資の処理		旧子会社に対して保持している投資を支配喪失日現在の公正価値で測定する。 再測定によって生じた利得または損失は、純損益に利得または損失として認識する。	旧子会社に対して保持している投資を支配喪失日現在の公正価値で測定する。 再測定により生じた利得または損失は、新たに関連会社または共同支配企業となった企業（旧子会社）に対する自己の持分と関連がない、すなわち、他の投資者に関連する持分相当額のみ、純損益に含めて認識する。利得または損失のうち自己の持分相当額は、関連会社または共同支配事業に対する投資の帳簿価額に加減する。
支配の喪失によって子会社が関連会社または、共同支配企業でもなくなった場合の残存投資の処理			

## ■ 設例

### 前提条件

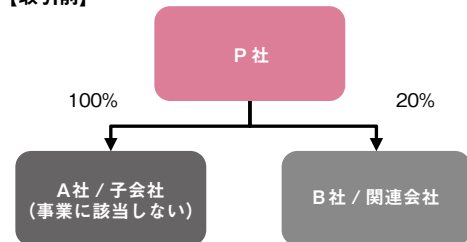
P社は、子会社Aと関連会社Bに対し、それぞれ100%、20%の投資を保有している。

P社は、A社持分のうち、70%をB社に売却した。A社は、IFRS第3号で定義される事業に該当しない。

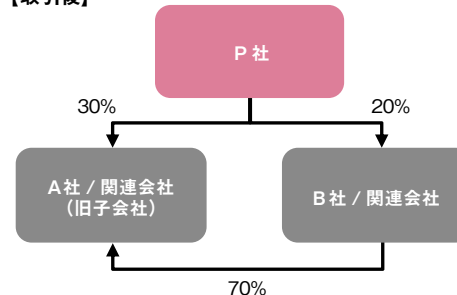
この取引に伴いP社はA社に対する支配を喪失し、A社はP社の関連会社となった。

- 売却時のA社の純資産の帳簿価額はCU100であり、売却持分の帳簿価額はCU70 (= CU100 × 70%) であった。
- P社はA社株式の対価として、B社より現金でCU210を受け取った。
- P社に残存するA社株式の取引日における公正価値は90であった。

### 【取引前】



### 【取引後】



### 【利得消去前】

借)	現金	210	貸)	子会社純資産	100
	関連会社株式	90		利得	200
		300			300

利得CU200のうち、70%持分の売却から生じる部分は、CU140 (= CU210 - CU100 × 70%) と計算される。このうち、B社に対する持分でP社に関連しない持分相当額、すなわち、CU112 (= CU140 × 80%) を純損益に含めて認識する。また、残ったP社の持分相当額CU28 (= CU140 × 20%) は、A社の関連会社株式の帳簿価額から控除する。

次に、利得CU200のうち、残存持分の再測定から生じる部分は、CU60 (= CU90 - CU100 × 30%) と計算される。このうち、A社に対する持分でP社に関連しない持分相当額、すなわち、CU34 (= CU60 × 56%) を純損益に含めて認識する。ここで、A社に対する持分のうちP社に関連する持分の割合は、P社のA社に対する直接所有持分30%に、P社のA社に対する間接所有持分14% (70% × 20%) を加算した44%である。よって、A社に対する持分のうちP社に関連しない持分の割合は、56% (= 100% - 44%) と算定される。また、残ったP社の持分相当額CU26 (= CU60 × 44%) は、A社の関連会社株式の帳簿価額から控除する。

### 【利得消去後】

借)	現金	210	貸)	子会社純資産	100
	関連会社株式	36		純損益	146
		246			246

### 【利得消去による増減の内訳】

	関連会社株式	利得
利得消去前	90	200
A社株式の売却部分(70%)から生じる利得の消去(P社のB社に対する持分相当額(20%)の消去)	△ 28	△ 28
A社株式の残存部分(30%)から生じる利得の消去(P社のA社に対する実質的持分相当額(44%=30%+(70%×20%))の消去)	△ 26	△ 26
小計	△ 54	△ 54
利得消去後	36	146

### 【利得の内訳】

	消去前	消去額	消去後
A社株式の売却部分(70%) : 20%の消去	140	△ 28	112
A社株式の残存部分(30%) : 44% (=30%+(70%×20%))の消去	60	△ 26	34
合計	200	△ 54	146

図表4 IAS第28号改訂後の会計処理

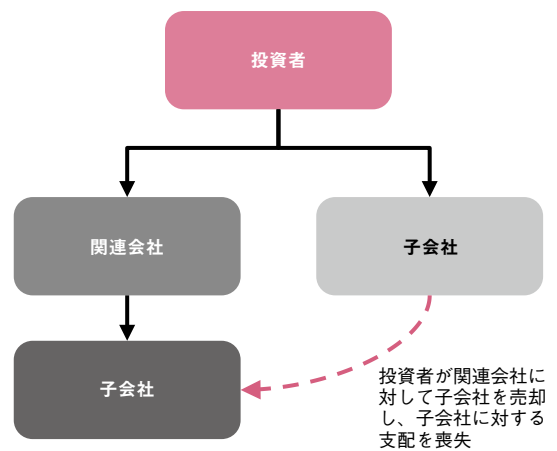
売却、拋出の対象取引の区分	IFRS第3号に定義される事業に該当する資産	IFRS第3号に定義される事業に該当しない資産
ダウンストリーム取引	取引から生じた利得または損失は、その全額を純損益に利得または損失として認識する。	取引から生じた利得または損失は、関連会社または共同支配企業に対する自己の持分と関連がない、すなわち、他の投資者に関連する持分相当額のみを純損益に含めて認識する。
アップストリーム取引	取引から生じた利得または損失は、関連会社または共同支配企業に対する自己の持分と関連がない、すなわち、他の投資者に関連する持分相当額のみを純損益に含めて認識する。	利得または損失のうち自己の持分相当額は、関連会社または共同支配企業に対する投資の帳簿価額に加減する。

では、投資者とその関連会社または共同支配企業との間の資産の売却等の取引から生じる利得または損失について、関連がない投資者の持分の範囲でのみ純損益に含めて認識することが要求されていました。このため、両基準が整合しておらず、たとえば、投資者が関連会社に対して子会社を売却した場合に、IFRS第10号とIAS第28号のいずれの取扱いによるべきかという問題が生じていました(図表5参照)。

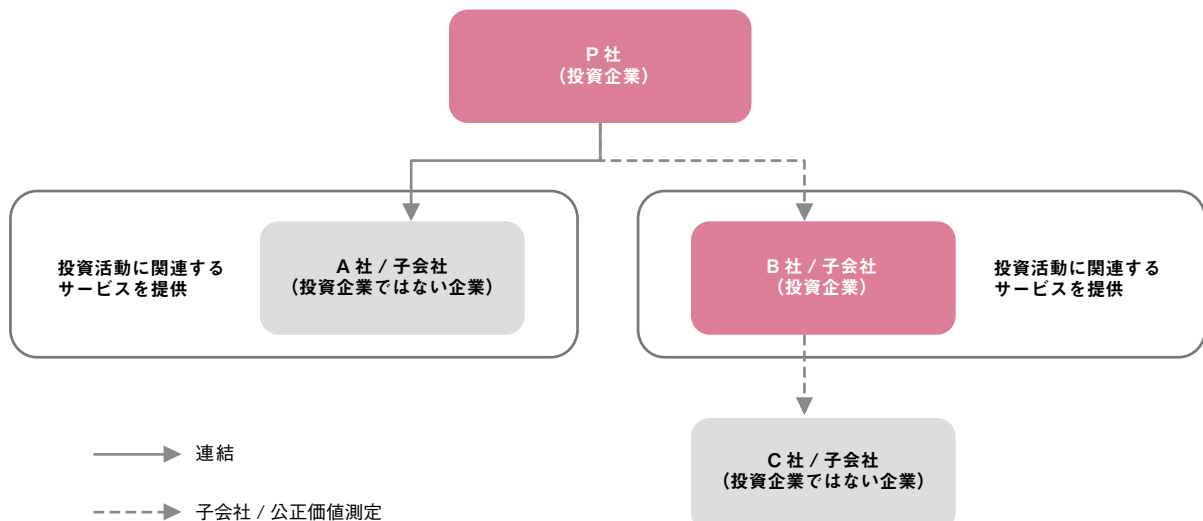
### 3. 予想される実務への影響

本改訂により取引対象がIFRS第3号「企業結合」に定義される「事業」に該当するか否かによって、会計処理が異なることになりました。取引対象がIFRS第3号に定義される「事業」に該当するか否かは、従前から実務上判断が必要とされる論点であり、改訂の影響を検討するにあたって留意する必要がありますと考えられます。

図表5 関連会社への子会社の売却



図表6 投資企業である子会社が投資活動に関するサービスを提供する場合



## VI 投資企業：連結の例外規定の適用 (IFRS第10号、IFRS第12号および IAS第28号の改訂)

以下の改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から将来に向かって適用されます。また、早期適用が認められますが、早期適用する場合は、その旨を開示する必要があります。

### 1. 投資企業である親会社の子会社が、中間親会社でもある場合の連結財務諸表作成免除

本改訂により、投資企業である親会社が子会社を公正価値により測定する場合で、かつ、その子会社が他の会社の親会社である場合、その中間親会社の連結財務諸表の作成が免除されることとなりました。

### 2. 親会社の投資活動に関連するサービスを提供する子会社の取扱い

IFRS第10号では、投資企業が、自らの投資活動に関連するサービスを提供する子会社を有している場合、投資企業は、その子会社を連結する必要があるとされています。

本改訂により、この規定により連結の対象となる子会社は、子会社が投資企業でない場合に限定されることが明確にされました(図表6参照)。

### 3. 投資企業ではない投資者による投資企業である投資先に対する持分法の適用

本改訂により、投資企業でない投資者が投資企業である関連会社または共同支配企業に投資し、持分法を適用している場合、投資企業であるその関連会社または共同支配企業が行った子会社への投資の公正価値測定を、投資企業でない投資者による持分法の会計処理において引き継ぐことができる、すなわち、投資者による持分法の会計処理にあたって、関連会社または共同支配企業である投資企業の子会社を連結することが求められないこととなりました。一方で、投資企業でない親会社は、投資企業である子会社を通じて支配している企業を含めて、支配しているすべての企業を連結することが求められることには留意が必要となります。

また、本改訂により、投資企業である親会社が子会社を公正価値により測定する場合、その子会社が保有する関連会社または共同支配企業の投資に持分法を適用することが免除されることとなりました。

## 4. IFRS第12号「他の企業への関与の開示」の適用範囲

本改訂により、投資活動に関連するサービスを提供する子会社以外の子会社を公正価値で測定する投資企業は、財務諸表においてIFRS第12号で求められている投資企業に関連する開示を行う必要があることが明確にされました。

改訂前の取扱いでは、子会社のすべてについて連結の例外措置を適用することを要求されている投資企業が、個別財務諸表を唯一の財務諸表として表示することが求められる一方で、投資企業の非連結子会社への関与についての開示を求めるIFRS第12号では、組成された企業への関与を有する場合を除いて個別財務諸表にIFRS第12号を適用しないとされていました。本改訂は、このような基準書間の不整合を解消するために行われたものです。

## VII 開示イニシアティブ (IAS第1号の改訂)

以下の改訂は、2016年1月1日以降に開始する会計年度から将来に向かって適用されます。また、早期適用が認められます。

### 1. 開示イニシアティブ

#### (1) 重要性

本改訂により、有用でない情報を提供することで有用な情報が埋没することによって、また、異なる性質または機能を有する重要な項目を合算することになったり、財務諸表の理解可能性を低下させてはならないことが明確にされました。また、開示について、最小限の開示要求事項が規定されている場合でも、その開示要求事項に従った情報が重要でなければ開示しないこと、特定の開示要求事項に基づく開示だけでは財務諸表の利用者が企業の財政状態および財務業績を理解するために不十分であると判断した場合、追加的に開示すべきかを検討する必要があることが明確にされました。

#### (2) 表示すべき情報

本改訂により、財務諸表の表示に係る要求事項は、特定されている項目について重要性がない場合にまで個別に表示することを求めているのではないことが明確にされました。また、財務諸表に追加的に小計を表示する場合の要求事項が明確にされました。

#### (3) 注記

本改訂により、注記の体系的な順序を決定するにあたり、財務諸表の理解可能性と比較可能性に与える影響を考慮することが明記されました。



#### (4) 会計方針の開示

本改訂により、開示すべき会計方針の特定に際して考慮すべき要因及びその例示について定めたIAS第1号第120項の規定が削除されました。これは、同項に定められている例示が、例示として適切ではないという関係者の意見を反映したものです。

## 2. 持分法で会計処理する投資から生じるその他の包括利益の持分相当額の表示

本改訂により、持分法を適用する関連会社および共同支配企業から生じるその他の包括利益の持分相当額は、性質ごとに細かく区分して表示するのではなく、当期純利益にリサイクルされる項目とリサイクルされない項目の2つに区分して表示することが明確にされました。

改訂内容の詳細については、あずさ監査法人ウェブサイトでご公表している「IFRS ニュースフラッシュ」をご参照ください。

IFRS ニュースフラッシュ  
[www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-news-flash/  
pages/default.aspx](http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/ifrs-news-flash/pages/default.aspx)

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](mailto:azsa-ifrs@jp.kpmg.com)

# 未来を拓くコーポレートコミュニケーション

## 第13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果（前編）

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ

パートナー 大槻 櫻子

多くの日本企業が統合報告への取組みに関心を寄せ、統合報告書を発行し始めています。2013年の92社を大きく上回り、2014年には142社が統合報告を発行しました（ESGコミュニケーションフォーラム調べ）。

KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループでは2014年に発行された上記142社の統合報告書を対象に調査を行い、日本企業における統合報告の取組みの状況を分析しました。今回は前編として、発行企業の属性や統合報告書の形式面の調査結果に関する報告をします。

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。



おおつき さくらこ  
大槻 櫻子

KPMG ジャパン  
統合報告アドバイザーグループ  
パートナー

### 【ポイント】

- 統合報告書発行企業142社のほとんどは東証一部上場の大規模企業であり、様々な業種にまたがって広まっている。
- 統合報告書発行部門は各社まちまちであり、コーポレートコミュニケーションの戦略化とそれを担う組織のあり方に課題を持つ日本企業が多いことが推測される。
- 多くの企業は従前のアニュアルレポートとCSR統合報告書を単に結合した段階のレポートが多く、より充実した統合報告書への改善がこれからの日本企業の課題である。

## I 事例調査の概要

### 1. 調査の背景と目的

2013年12月に国際統合報告評議会から国際統合報告フレームワーク（以下「IIRCフレームワーク」という）が公表されました。これは統合報告書の作成実務に一定の方向性を与えるものであり、さらなる進展が推測できます。ESGコミュニケーションフォーラムの調査によれば、2014年にアニュアルレポートとCSRレポートを統合させたような形態のものや、CSR報告書を拡充したもの、さらには、IIRCのフレームワークを強く意識したものなど、様々な形式ではあるものの、統合レポー

トを発行した日本企業は142社にまで増加しています。

また、日本版ステュワードシップコードや伊藤レポート、コーポレートガバナンスコードが策定されるなど、企業の適切な情報開示や投資家との対話の重要性が見直されていることも、今後の統合報告、また、その成果である報告書の作成に向けた背景として挙げられるでしょう。

KPMG ジャパン統合報告アドバイザーグループは、2014年に発行された142社の統合報告書を対象として、統合報告書を作成している企業群はどのような傾向にあるのか、作成された統合報告書はどのような内容なのかについて調査・分析しました。

## 2. 調査の方法

企業が公表するレポートが統合報告書であることを明確に定義することは難しく、自身のレポートを統合報告書であると自ら表明している企業はまだ少ない状況です。

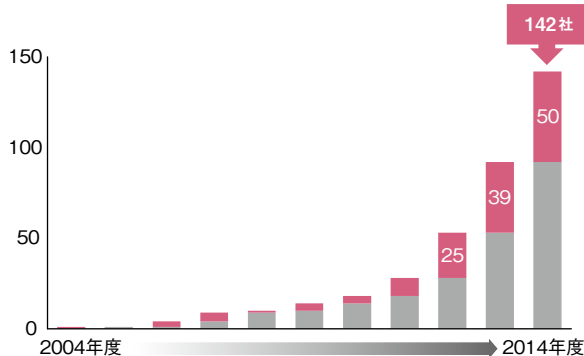
そこで我々は、ESGコミュニケーションフォーラムが「国内統合レポート発行企業リスト 2014年版」として公表<sup>1</sup>している企業（全142社）のレポートを対象として分析を行いました。

## Ⅱ 事例調査の結果 発行企業の状況

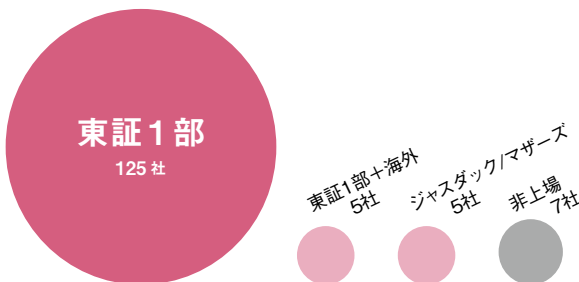
### 1. 発行企業数はどのように推移しているか

2014年の統合報告書発行企業数は前年度の92社を50社上回り、142社となりました（図表1参照）。2010年までは低水準で推移していましたが、2011年あたりから増加し始めています。特に2014年は、2013年12月にIIRCフレームワークが公表されたこともあり、統合報告書に取り組む企業が一気に増えたことが推測されます。前述の統合報告書の普及を後押しする動向等により、今後も発行企業数増加の傾向は続くことが予測できます。

図表1 発行企業数の推移



図表2 発行企業数の上場市場



### 2. 発行企業は上場企業なのか

発行企業の87%にあたる125社は東証一部に上場している企業でした（図表2参照）。統合報告書が、主に財務的な資本の提供者である株主や投資家を対象として作成されている点を鑑みれば、上場企業を中心に取組みが広がっていることは自然な流れと言えます。

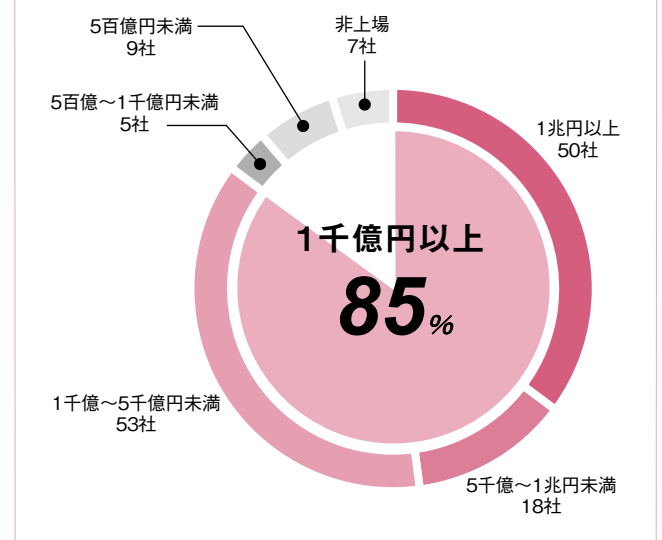
スチュワードシップコードやコーポレートガバナンス・コードの適用に伴い、今後も、ジャスダックやマザーズのような新興市場に上場している企業を含め、より良い情報開示や投資家との対話のための統合報告書への取組みが拡大していくことが予想されます。

### 3. 発行企業の会社規模は

会社の規模を売上高で調査したところ、売上高1000億円以上の企業が全体の85%を占めていました（図表3参照）。これは、比較的売上規模の大きい企業が統合報告書発行に取り組んでいる現状を示しています。

そのうち、売上高1兆円以上の大規模会社は50社にも及んでいます。売上高1兆円以上の東証一部上場企業は約140社（典拠：東証Webサイト）ですから、その3分の1以上にあたる企業が統合報告書を発行していることになります。社内リソースに厚みがあることもさることながら、規模が大きく事業の複雑性が高い企業ほど、統合報告への取組みの意義を見出しているのかもしれない。

図表3 発行企業数の売上規模



1. ESG コミュニケーションフォーラム「国内統合レポート発行企業リスト 2014年版」  
[http://www.esgcf.com/archive/pdf/esgcf\\_reportlist\\_150107.pdf](http://www.esgcf.com/archive/pdf/esgcf_reportlist_150107.pdf)

#### 4. 発行企業の業種分布は

実に多くの業種にまたがり、企業が統合報告書に取り組んでいることがわかりました（図表4参照）。企業数としては、電気機器の18社が最も多くなっていますが、東証一部の上場企業数の規模との比率からすると、空運業（50%）や保険業（43%）、医薬品業界（31%）において統合報告書への取組みが活発であると言えるでしょう。

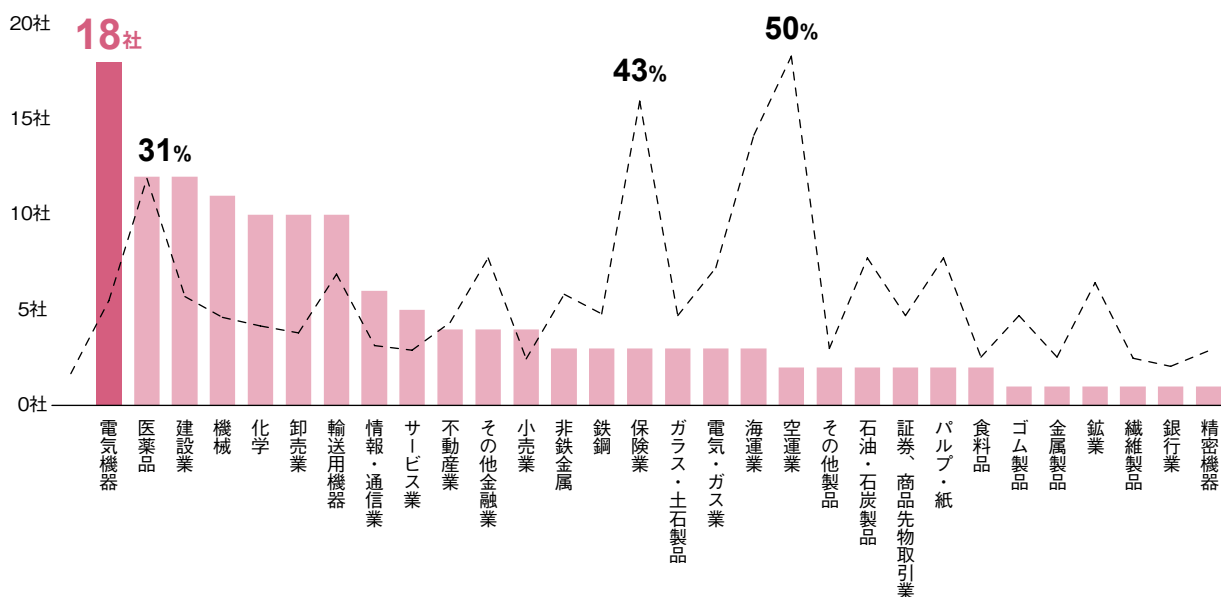
医薬品業界で取組みが活発な理由としては、これまでも

パイプライン情報等で中長期的な研究開発の状況の開示が広く行われていたこと、社会的責任に対する直接的な意義を定義しやすいこと、ビジネスモデルがコングロマリット型の企業よりも定義しやすいことなどが挙げられると思われます。

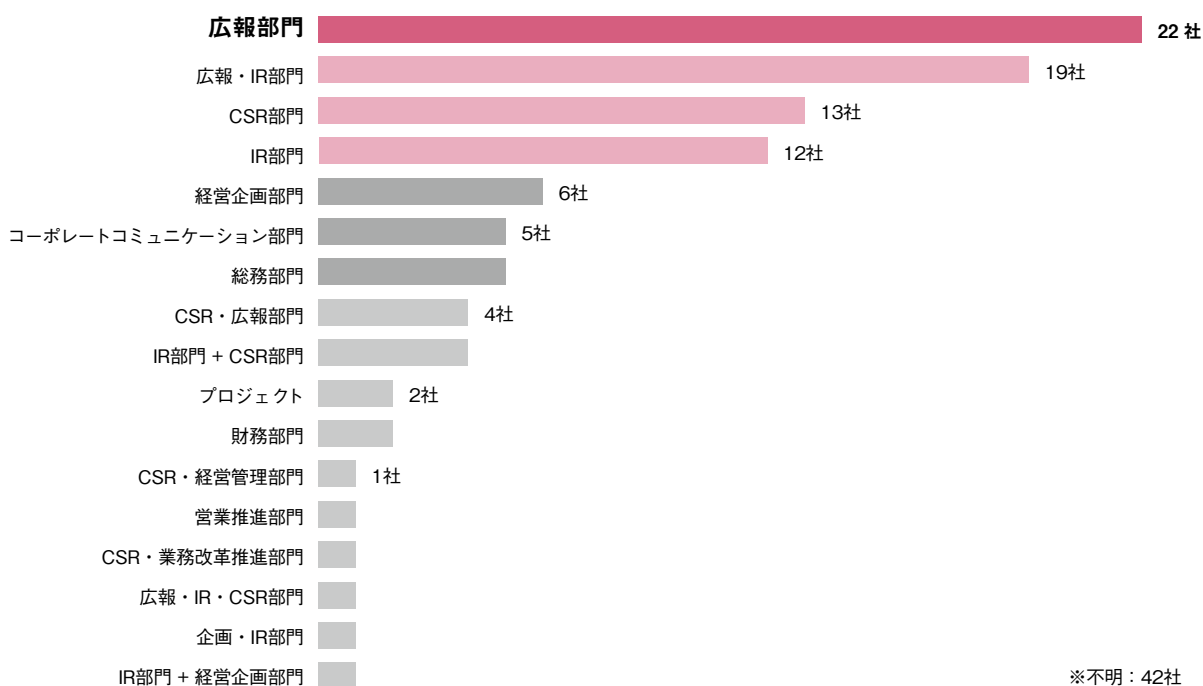
空運業や保険業については、そもそも上場企業数が少ないことで割合が高くなっているのではないかと推定しています。

統合報告書を誰に読んでもらいたいか、何を伝えたいのか、各社はそれぞれにおいて十分に検討していくことが大切です。必ずしも業界内での発行状況等を見て、横並びを意識して導

図表4 発行企業数の業種と業界内比率



図表5 統合報告書の発行部門



入の検討を行う必要はありません。

ただ一方で、統合報告書が企業の中長期的な価値創造のプロセスを株主や投資家に伝える本質をもつことから、医薬品業界の例からもわかるように、業界特有の事情（たとえば、中長期的観点で評価すべき多額の投資を必要とする、短期的な結果が見えにくい、などの性質）に応じて、取組みに温度差が出ることもあると言えるでしょう。

## 5. 統合報告書の発行部門は

広報部署が発行部門となっている企業が最も多いことがわかりますが、他にもIR部門、CSR部門が多く関与していると思われる結果となっています。（図表5参照）

統合報告書がIR活動の一環と整理されている企業もあれば、CSR報告活動の延長として取り組んでいる企業もあり、それらを取りまとめた広報部門が所管しているというケースもある、ということでしょう。統合報告書の発行後、運用が進んでいく中で、各企業において、今後見直される可能性は高いと思われる。

しかし、当調査結果について注目すべき点は別のところにもあると考えています。結果をよく見ていただくとわかりますが、企業内の組織のあり方があまりにも様々であることが見えてきます。

広報とIRが一体になっている場合、CSRとIRが一体になっている場合、経営管理部門にCSRが含まれている部門など、企業ごとに多様な組織体系があることがわかります。

これは統合報告書の対応にかかわる課題ではなく、コーポレートコミュニケーションのあり方と、それを支える組織のあり方が十分に整っていない日本企業が多いことが原因ではないかと分析しています。企業が作成する様々なレポートや文

書類が、過去の経緯のもとに各所管部門によってばらばらに作成されている状況をそのまま踏襲して、統合報告書を発行している状況なのではないでしょうか。

統合報告書のような紙媒体やメディアを通じたコミュニケーションだけでなく、Webやソーシャルネットワークなど様々なコミュニケーション手法が登場し、かつ、ステークホルダーが多様に存在する中で、統合報告はますます機能組織横断的な対応が必要となっていくことが予想されます。企業内外のステークホルダーを特定し、それぞれに対してどのように情報発信して対話を行っていくのか、戦略性をもってコーポレートコミュニケーションを実践すること、そしてそれらを担う組織のあり方を整理していくことが、日本企業の今後の課題であると考えています。

## Ⅲ 事例調査の結果 統合報告書の状況 (形式編)

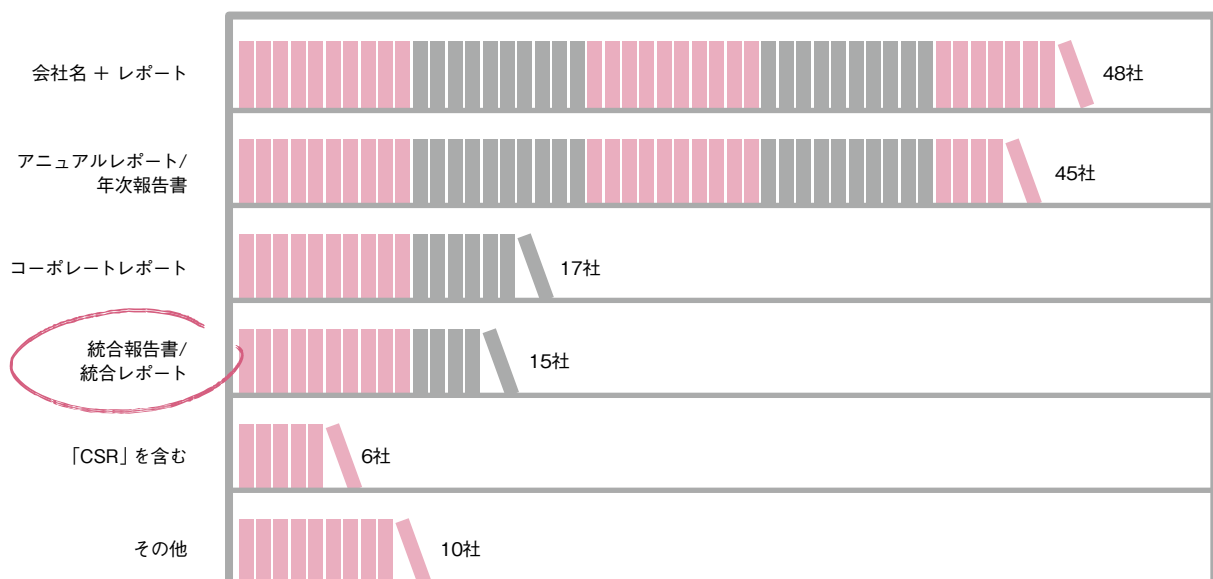
### 1. 統合報告書の名称は

統合報告書の名称は、「会社名+レポート」が48社、「アニュアルレポート」が45社となっており、これらが大半を占めています（図表6参照）。

一方で、「統合報告書」や「統合レポート」といったような、「統合」という言葉を含む名称も15社あります。2013年の調査では「統合」を含む名称は4社でしたので、2014年になって着実に増えてきています。これは開示している内容やメッセージが統合報告に基づく直接的に伝えようとして、名称を変更した企業が増えていることが推測されます。

読み手にとっても、「年次報告書」だと特段気にとめること

図表6 統合報告書の名称



もないが、「統合報告書」という名称だと、新たな興味を持ち読みたくなるような魅力のある名称となっているのかもしれない。だからこそ、内容面で財務情報と非財務情報の「統合」度、結合された内容がより求められていくのだと覚悟したいものです。

## 2. IIRCフレームワークに関して言及しているか

2013年12月に公表されたIIRCフレームワークを「参照」している旨を統合報告書に記載している企業は、全体の4分の1でした（図表7参照）。さらに踏み込んで、フレームワークに「準拠」している旨を記載した企業は1社となっています。

しかし、2014年のレポートを分析すると、実際はかなり多くの企業がIIRCフレームワークの影響を大きく受けていることがわかります。価値創造というキーワードや6つの資本の概念、ビジネスモデルなど、IIRCフレームワークの基礎概念や内容要素がレポートの随所に見られるからです。この点を考慮すると、来年はもう少し「参照」または「準拠」している旨を記載する企業は増えてくるのではないかと予想しています。

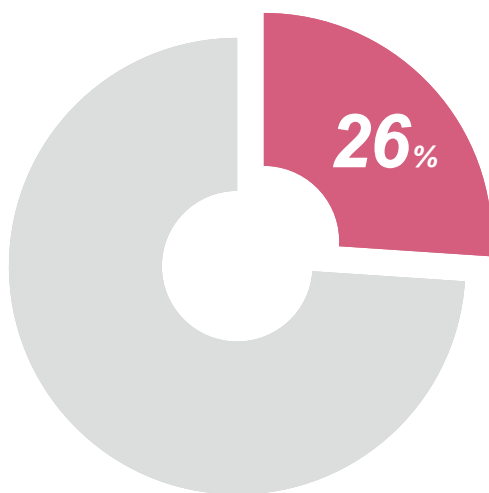
「参照」している旨を記載することに関しては特に制約はないと思われませんが、「準拠」している旨を記載するためにはIIRCフレームワークが定める要求事項を適用していることが求められる点には配慮が必要です。

## 3. 統合報告書のボリュームは

統合報告書はどれくらいのボリュームで作成したらよいか、伝えたい多くの要素を盛り込もうとすると大幅に分厚くなるのではないかと気になるところでしょう。

調査の結果、全体平均は71ページでした（図表8参照）。しかし、「31-60ページ」に収めている企業が最も多く、約半数の企業が60ページ以下で作成していることがわかりました。

図表7 IIRCフレームワークを参照している旨の記載



これは、財務報告を目的とした有価証券報告書が平均的に150ページ程度あることから比べても、かなり少なくなっていると言えるでしょう。各社が、読み手にとって読みやすく、より簡潔にメッセージを伝える工夫の表れと考えます。

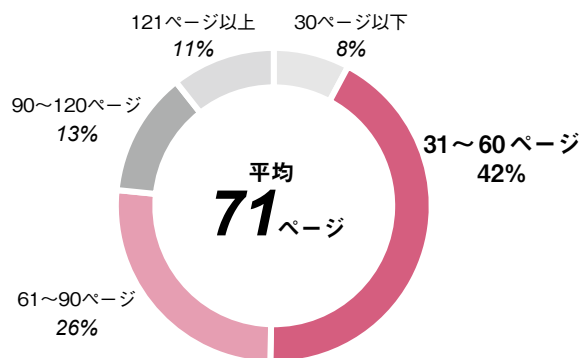
一方で、ページ数が多い企業では、財務諸表の注記情報も統合報告書に掲載しているケースがほとんどでした。注記情報の掲載をせずにページ数を少なくするか、注記も掲載して財務情報をより充実させるか、は企業の判断が分かれるところでは。

ちなみに、ページ数が少なく簡潔なレポートを作成している企業の多くは、より詳しい情報を求める読み手に配慮して、関連情報のリンクを紹介するなどの工夫を行っています。

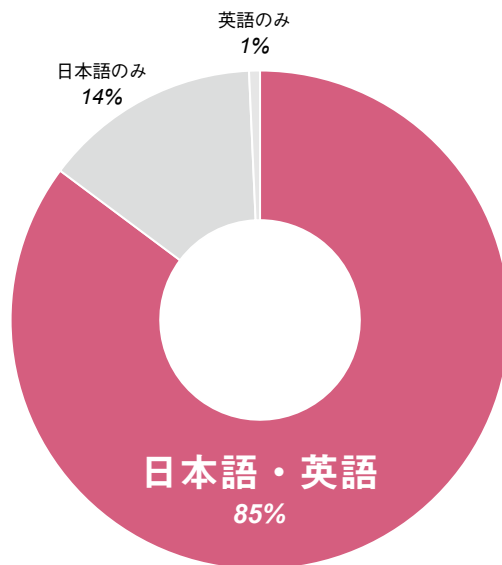
## 4. 統合報告書はどの言語で伝えるか

ほとんどの企業が日本語だけでなく、英語版も作成しています（図表9参照）。

図表8 統合報告書のページ数



図表9 統合報告書の言語



従来、CSR報告書については、日本語版と英語版で作成している企業がほとんどでしたが、アニュアルレポートについては、海外投資家を読み手と想定し英語版のみを作成している企業も多く存在しました。これが、統合報告書の発行に伴い、既存の開示媒体にはない新たな情報を記載することなどにより、従来のアニュアルレポートのように英語版のみ作成することは、日本語による開示媒体との情報格差が生じるために両方の言語で作成している企業が多くなっていると考えられます。

なお、これ以外に中国語、韓国語等、3つの言語に対して対応している企業もいくつか見られました。

株主や投資家にとどまらず従業員やビジネスパートナーをも統合報告書のターゲットとする場合には、自社のグローバル展開の状況を踏まえた言語対応を進めていると思われます。

統合報告書作成にあたり、誰を読み手とするのかの事前の検討がとても大切です。そうすれば、どの言語で作成すべきかが決定でき、経営者の本当に伝えたいことが距離や国境を越えた伝達につながると期待できます。

## 5. 統合報告書はいつ発行するか

日本語版は、多くの会社が決算日後4～5ヵ月後に発行しています（図表10左グラフ参照）。3月決算の会社であれば、7～8月での発行です。別の言い方をすれば、株主総会の1～2ヵ月後には発行されているということです。

統合報告書は決算説明資料等と比べて適時性が最優先ではないものの、なるべく早く発行しよう、とのスタンスをとっている企業が多いということでしょう。

原稿作成実務面では、財務情報は比較的早く入手することができるものの、環境・安全のデータの準備に時間を要する状況が、多くの企業で見られる傾向です。また、株主総会で承認されたガバナンス・経営体制を前提としてレポートが作成されるために、この時期とならざるを得ない現状もあると思われます。

一方、英語版の発行は日本語版と同時である企業が最も多くなっています（図表10右グラフ参照）。海外に向けても同タ

イミングでメッセージが発信できるメリットが大きいために、同時発行を目指している企業が多いと考えられます。

翻訳に必要な時間等のために同時発行が難しい場合でも、海外投資家向けIR説明のスケジュールを念頭に、発行時期を決定していくことが重要です。

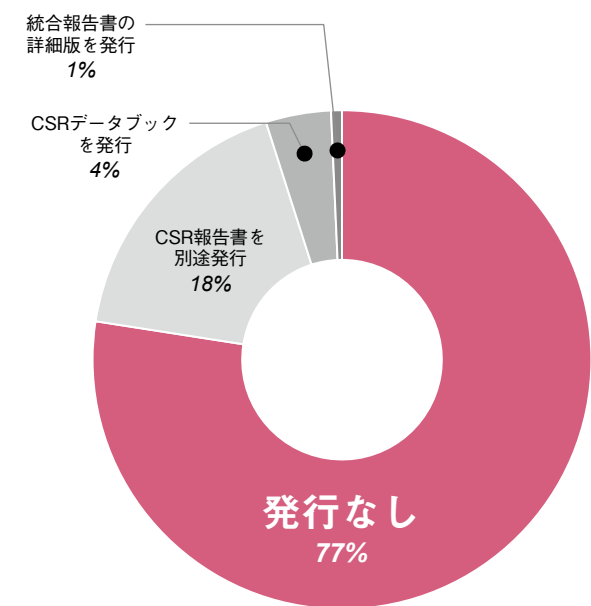
## 6. なおもCSR報告書を作成するか

最後に、統合報告書が発行した企業が、CSR報告書を発行し続けているのかどうか、について触れたいと思います。

調査の結果、CSR報告書を発行していない企業が非常に多く、77%になることがわかりました（図表11参照）。統合報告書発行を機に、開示媒体を整理して統合報告書に一本化した企業が多いとみられます。統合報告書をきっかけに、複雑でわかりにくかった企業の開示体系が整理された結果とみられます。

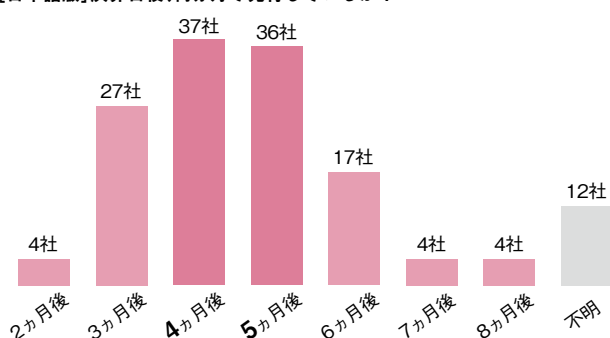
しかし一方で、従前のCSR報告書のほとんどの情報を、そ

図表11 CSR報告書の発行

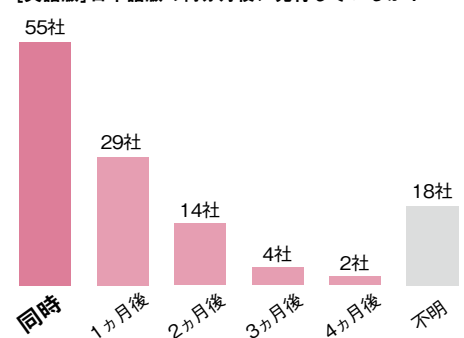


図表10 統合報告書の発行時期

【日本語版】決算日後、何ヵ月で発行しているか？



【英語版】日本語版の何ヵ月後に発行しているか？



のままに含んだレポートも多くあることがわかりました。これは、企業が価値を創造するその取組みについて、財務情報と非財務情報を関連づけて記載されるべきであるところ、財務情報の報告書とCSR報告書を単に結合しただけの段階のレポートが多いということです。

財務情報と非財務情報をより統合的に、より簡潔にわかりやすく、ターゲットを絞って統合報告書が作成されるようになれば、統合報告書として充実する一方、これまでCSR報告書を通じて提供してきた豊富な関連情報や、幅広いステークホルダーへの説明等を充足する役割を果たせなくなります。したがって、別冊としての位置付けでCSR報告書やデータブックなどで補足する必要性も出てくるのでしょうか。

## Ⅳ おわりに

日本企業の統合報告書はまだまだ発展途上にあると言えます。ただ、多くの企業が統合報告の取組みに関心を寄せ、自らの開示のあり方を考え始めている状況だと思えます。

まずは複数の報告書を一体化するところから始めた企業も、2年目、3年目を迎えるにあたり、自社にとっての統合報告の目的を今一度見直し、より良い統合報告の取組みに向け幅広い検討を行う段階にあります。これは、統合報告への取組みが一定の効果を企業にもたらし、社会的な要請の中で、企業価値の向上への施策の推進とも言えるのではないのでしょうか。当調査結果がその一助となれば幸いです。

統合報告書の質向上のためには、経営戦略に基づくビジネスモデルの明確化やガバナンス体制の拡充など、内容要素面の根本となる取組みも不可欠です。KPMGジャパン統合報告アドバイザーグループでは、本調査に続き、内容要素面に関する事例調査と分析を実施中であり、「日本企業の統合報告書に関する事例調査結果（後編）」として公表する予定です。ご期待ください。

### 【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/Jul 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)

「第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えうるか」  
(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

### KPMG ジャパン

#### 統合報告アドバイザーグループ

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

[www.kpmg.com/jp/integrated-reporting/](http://www.kpmg.com/jp/integrated-reporting/)

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

### KPMG ジャパン

#### 統合報告アドバイザーグループ

TEL: 03-3548-5106 (代表電話)

[integrated-reporting@jp.kpmg.com](mailto:integrated-reporting@jp.kpmg.com)



## 次世代エネルギー 水素関連ビジネスの成長戦略

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 赤峰 陽太郎

世界初の民生用燃料電池自動車（FCV）が2014年12月に発売されるなど、2020年の東京オリンピックに向けた「水素社会」の発展が期待されますが、普及初期段階では水素インフラ事業等の採算性が課題となっています。米国では安価なガスを改質する水素製造法が主流となり、フォークリフト分野では燃料電池車が普及しています。技術面において発展の余地があり、高い技術を持つ日本企業の事業機会も考えられます。欧州では自然エネルギー由来の電気分解型水素社会が構築されており、「資源小国日本」が長期的に標榜する社会として注目されています。採算が取れるまでに時間がかかる水素ビジネスは、行政と協調した成長戦略が鍵となります。東京オリンピックまでに強力な普及促進施策を講じ、技術を成熟させ、これを基に欧米市場で果実を得るべく官民で長期的事業戦略を練ることが、「日本が世界をリードできる分野」である水素ビジネスの発展方策と考えられます。

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



あかみね ようたろう  
赤峰 陽太郎  
KPMG コンサルティング株式会社  
パートナー

### 【ポイント】

- 燃料電池車等、東京オリンピックに向け、日本は水素社会構築に力を入れるが、事業の採算性が課題である。
- 欧米ではその国の特性にあった水素社会がそれぞれ立ち上がっており、日本の技術の進出余地も見られる。
- 東京オリンピックまでの国の促進施策で技術を成熟させ、果実は世界市場で得る長期事業戦略の視点が鍵となる。

## I 我が国の現状と課題

2014年12月15日に本格民生用車としては世界初となるトヨタの燃料電池自動車（FCV）「ミライ」が発売され、我が国が世界をリードする形で「水素社会」を目指す取組みが始動しました。官民一体となって構成される研究会を中心に、2020年のオリンピックを、日本の「水素社会」を世界にアピールする機会とすべく活動しており、今後5年間は水素ステーションの整備を始めとした様々な促進施策が打たれ、かつてない勢いで活況を呈することになると考えられます。

現時点においても家庭用燃料電池（エネファーム）は既に7万台以上普及しており、「最も燃料電池が普及している国」で

あり、FCVとともに「民生品」における日本の技術力は競争が激しい中でも世界をリードしています。

一方、これら製品の普及の鍵を握るインフラ側は少し寂しい状況です。構成要素である水素の製造（ガス改質）、精製、圧縮機器等は、海外にも良い製品があること、また、たとえオリンピック特需にて整備されたとしてもしばらくは採算ラインから外れた事業運営が待ち構えているため、多くの企業からは「CSR的な観点も含めお付き合いをするのが精いっぱい」という声も聞こえてきます。このような消極的姿勢はせっかくのFCV普及に水を差しかねません。

そこで、代表的な2つの変換方式の水素ステーションについて、それぞれの観点から、水素インフラの普及方策について解説します。

1つ目は、コスト面から当面採用されると考えられる「天然

ガス改質型」を挙げます。コストが有利とはいえ我が国は高価格で天然ガスを輸入しており、対ガソリン比の燃料代のメリットが出しづらくなっているため、安いシェールガスを産出する北米は有利です（図表1参照）。したがって、ガス改質型水素インフラについては北米の技術や製品を意識しつつ、我が国において今後数年間は黎明期のインフラ投資として、官主導で普及させていく必要があります。

次に、CO<sub>2</sub>フリー水素を作る「自然エネルギー由来電気分解型」を挙げます。こちらは自然エネルギーが大量導入されている欧州で採用されている方式ですが、コスト面で不利なもの、水素ビジネスの本来の意義（環境価値）を考えると将来的にはこちらを採用する形と言えます。これは、「（変換効率の悪い）水素にしても惜しくない電気」があることが前提となるため、電力系統運用上制約を理由に、再生可能エネルギーの買取量を制限している我が国の現状の制度下では成り立ちません。

つまり、FCVがその環境価値を発揮する形で普及するためには、水素インフラも含めた電力系統接続の考え方を見直すことが、補助金施策を上回る効果を発揮することとなります。この考え方は、スマートグリッドの実現形の1つではありますが、電力自由化の議論も絡み、我が国にとって検討すべき課題です。

## Ⅱ 北米市場での商機

燃料電池は、古くは1960年代のNASA宇宙開発のニーズから技術開発が盛んになり、1987年にカナダのバラード社が自動車用スタックの開発に成功し、その後プロトタイプ燃料電池FCVが開発されるなど、1990年代後半から世界的な燃料電池ブームが巻き起こりました。2001年のバラード社の株価は現在の50倍以上の\$145に達していました。その後、FCVは商用販売には至らずブームは一時沈静化しますが、リーマンショック後の2008年頃から米国エネルギー省（DOE）が中心となって、燃料電池に対し減税措置やプロジェクト補助金の措置を講じたこともあり、定置用燃料電池（発電用途）や燃料電池（FC）フォークリフトが次第に普及するようになってきました（図表2参照）。

その中で、今回は「技術の日本」の成長余地として、FCフォークリフト市場に着目します。米国の物流倉庫は巨大で、まさしくフォークリフトの「性能」が、そのビジネスの利益を左右します。室内作業であるため、以前はバッテリー（鉛蓄電池）型フォークリフトしか選択肢がありませんでした。FCフォークリフトは「充電量減少による性能低下がない」「充電による作業中断がない」点でバッテリー型に対し強みがあります。日本と異なり、そこで働く従業員の賃金体系は出来高制（どれだけ荷物をさばいたか）のウエイトが高いため、現場ではFCフォークリフトの「充電時間がない分短時間で仕事こなせる」と評価がすこぶる高くなっています。特に冷凍倉庫では鉛蓄電池の性能は低下するため、低温対策を施したFCフォークリフトはさらなる強みを持っています。

しかしながら、現地のFCフォークリフト生産メーカーの厳

図表1 「天然ガス改質型」の日米比較

	ガソリンとの価格比較		水素価格の日米差の要因	
	ガソリン (税込)	水素 <sup>※1</sup> (ガソリン換算・税抜)	ステーション 建設費	ガス料金 (業務・産業)
日本	160円/L	200円/L	5億円	75~165円/m <sup>3</sup>
米国 <sup>※2</sup>	100円/L	66円/L	2億円	30~35円/m <sup>3</sup>

(1ドル 107円で計算)

※1 NEDOおよびDOEによるオンサイト型水素ステーション定常稼働（1日100台以上が来店）での水素供給コストの試算値をもとに算出した、ガソリン1Lの走行距離に要する水素供給コスト。1日100台以上を前提とした試算値のため、FCV普及初期のコストは試算値以上と想定される。

※2 ガソリン価格、ガス料金はカリフォルニアの実績（各々2014年10月20日、2014年7月時点）

出典：EIA 統計、NEDO燃料電池・水素技術開発ロードマップ、DOE Fuel Cell Technologies Office Record、ガソリン価格比較サイト、東京ガス料金表よりKPMG作成

しい経営状態が報告されています。実際、普及しているのはまだ累計4000台あまりですが、これは市場のポテンシャルが低いのではなく、市場のニーズを満たす製品品質まで至っていないためのようにも考えられます。

FCフォークリフトはいまだ手作業で生産している部分も多く、量産で品質が安定するに至っていません。故障が多く、その対応に多くの人と時間を費やしているとも報告されています。

そこで、「技術の日本」の出番です。自動車業界がこれまでしてきたことと同様、現地製品の品質を上回り、ユーザーから喜ばれる高品質な製品を送り出せば、製品が潜在的な需要を開拓できます。また、製品自体も量産効果が現れ、価格が下がるからさらに普及が進む、という好循環になるシナリオを描けます。普及台数は水素ステーションを始めとするインフラ側の採算にとっても重要なファクターです。一定の普及台数のしきい値を超え、水素ステーションが採算に近づけば、インフラの整備も加速度的に進むと見られます。さらに、昨今のシェールガスブームにより、手軽な生産法であるガス改質型の水素価格は下がる傾向にあり、燃料電池機器の普及にさらに追い風となります。

また、上記で例に挙げたフォークリフト以外にも、燃料電池の製品市場はあります。2005年8月に米国南東部を襲ったハリケーン・カトリーヌ上陸にも耐え評判を上げたのは、燃料電池をバックアップ電源に持つ携帯電話基地局であったため、このエピソード以来、携帯電話を中心としたバックアップ電源の市場も伸びています。カナダでは、豊富な水力発電と原子力発電の余剰電力から電解水素の生産・活用を以前から考えています。北米はその市場規模、製品仕様（技術ニーズ）の観点から、「技術の日本」が進出する余地はあると考えます。

### Ⅲ 学ぶべき欧州市場

欧州はその地勢を活用した再生可能エネルギーの推進が各ビジネス分野をドライブしています。スペインやドイツにおける固定価格買取制度（FIT）の普及や洋上風力の開発などは有名ですが、燃料電池・水素インフラ分野において象徴的なプロジェクトは「火山の国」アイスランドで起こりました。

1998年に水素社会を国家ビジョンと定め、水素を用いて自然エネルギーを活用すること、交通における化石依存度を減らすこと、2030年に水素を海外に輸出することを目指し、水素バス、国を一周する水素ステーション等、精力的な整備計画が掲げられました。国を挙げてコミットする姿が当時もてはやされ、DaimlerやStadtOil Hydro、Shellなども参画しましたが、運悪くその直後に訪れた金融危機により水素ステーションは一基も整備されずに終わってしまいました。

しかしながら、自然エネルギー起源を前提に事業構築をする姿勢は現在も変わりません。これは2007年3月にEUのリーダー達によって掲げられた20-20-20目標（2020年までに温室効果ガス20%削減、エネルギー消費における再生可能エネルギーの割合を20%に増強、20%省エネルギー）に代表されるように、環境に対する欧州のぶれない姿勢があるからだと思えます。

私が業界関係者にインタビューした際、「天然ガス改質型は（CO<sub>2</sub>を出す点で）開発する意味がない」とまで言い切る姿が印象的でした。「理念よりも安さと市場による成長」で動く米国と対照的です。

徐々にですが、欧州でも水素の各プロジェクトは実証試験レベルから、ビジネスレベルに進化しつつあります。CSR的な目的では、アウトディのようなブランド価値が高い企業が水素と二酸化炭素によるメタノー作成プロジェクトに参画したり、イ

図表2 米国における燃料電池導入促進政策（連邦レベル）

<p>燃料電池資産に対する 投資税額控除</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 下記のうち低い金額を連邦税から控除することで、産業分野における燃料電池導入を促進           <ul style="list-style-type: none"> <li>- FC機器導入費の30%</li> <li>- 3000ドル×FC機器の設備容量 (kW)</li> </ul> </li> <li>■ 適用要件           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0.5kW以上、エネルギー変換効率が電気のみで30%以上</li> <li>- 2008年10月3日～2016年12月31日に運転開始</li> </ul> </li> </ul>
<p>「米国再生・再投資法」 に基づく補助金</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2009年2月に成立した景気刺激対策法に基づき、FCフォークリフト・産業用定置FCの導入プロジェクトに補助金           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000年代後半の金融危機不況に対する政策</li> </ul> </li> <li>■ 4000万ドルが交付され、「1000台導入」という目標を2年で達成           <ul style="list-style-type: none"> <li>- FCフォークリフト：504台</li> <li>- 産業用定置FC：607台</li> </ul> </li> </ul>

出典：DOE、Fuel Cell & Hydrogen Energy Association等の資料より KPMG作成

タリアの電力会社エネルがフシナ発電所にて、水素発電を行ったりしています。

また、最も事業化が近いと見られるものは、Electrolyzer（電解水素発生装置）です。技術自体は工業用を中心に古くからありますが、昨今、自然エネルギーの余剰電力を有効活用するニーズが顕在化した結果、Power to Gasプロジェクトが高く評価されています。そのような中、モビリティに主眼を置いたFC水素ステーション用に生産・圧縮技術が洗練され、公共事業体や電力会社などを顧客に（FCVの動向も含め、中長期的ではあるものの）今後普及する可能性が見えてきました（図表3参照）。

この背景には、固定価格買取制度（FIT）とともに、電力会社に対する洋上風力接続義務化（ドイツ）のような「環境対策に対するぶれない政策」があります。自国産出の石油資源がない我が国にとって、欧州は「経済性ハードルが高いが将来の目指すべき姿」とも捉えられます。たいへん難しく、チャレンジではありますが、電力系統制御の問題さえ克服すれば、ポテンシャルを活かしきれていない風力発電の導入量は大幅に増加し、エネルギー自給の問題は改善します。我が国の補助金は「世界一になりうる技術」に投資するものであるため、今、電解技術・インフラで世界に後れを取っては、国はさらに補助金を出しづらくなり、さらに遅れる悪循環を産んでしまいます。「資源小国日本」としては電解水素の分野で欧州に学び、欧州と対等になるべく成長する必要があると考えます。欧州各企業も現時点では「儲かる」までには至っていません。今こそチャレンジすべき時だと感じます。

## Ⅳ 事業会社の成長戦略

前述のとおり、世界の燃料電池・水素ビジネスはブームと紆余曲折を繰り返して今日に至っています。このような中、我が国がリードする形で燃料電池自動車を発売（2014年末）し、東京オリンピック（2020年）まで一気に水素ビジネスが盛り上がるのが予測されるため、国内外で「今度こそモノになる」との期待が高まっています。

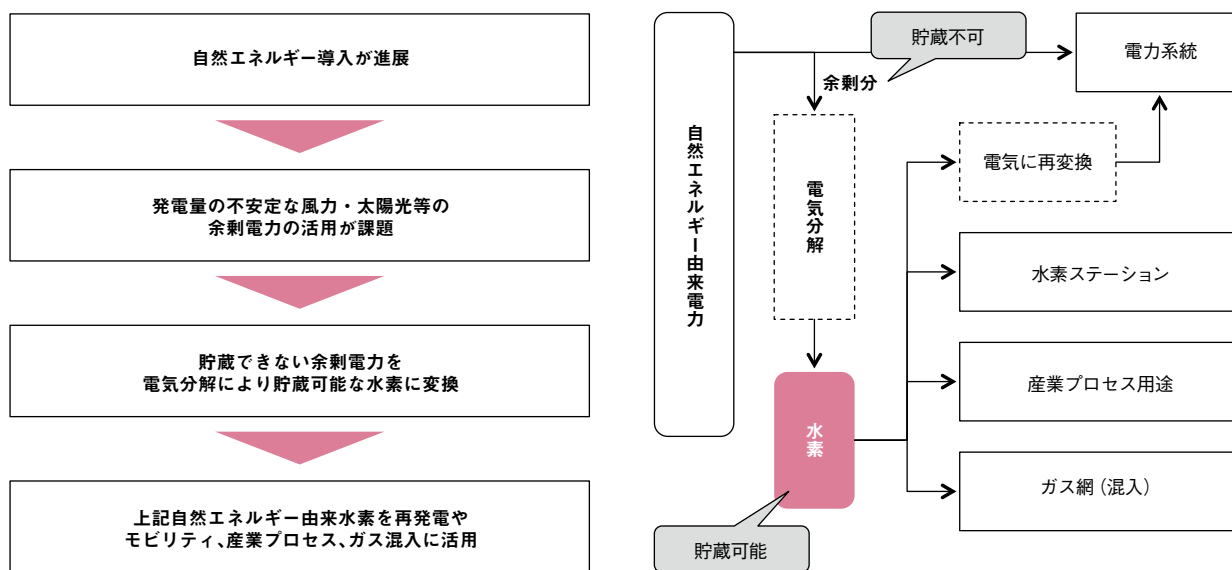
特に水素ステーションに代表されるインフラストラクチャーは、数を増やせば増やすほど価値が上がる（ネットワーク効果がある）ため、オリンピックを追い風に初期の段階でできる限り数を揃えることで、狭い島国の地の利を活かした世界初の成功例を示すチャンスとなります。国内各社はこのかつてない事業機会の効果を最大限ものにすべく、忙しい日々を過ごすこととなるでしょう。

しかしながら、技術主導型である本ビジネスのこれまでの投資を考えると、5年後のオリンピック特需だけでは成功のエグジットとまでは言えません。「オリンピック後に再び盛り下がるのではないか」との懸念も聞こえており、心許ない状況です。

環境ビジネスはそれ自体で利益を出すビジネスモデルを描きづらく、事業は補助金頼みの面がある事実を否めません。したがって、その長期的価値と我が国の成長の方向との整合性を考えながら展開していくこととなります。

この中長期的価値観で水素インフラビジネスを俯瞰すると、1つのパラドックスが生まれてきます。それは、普及しつつあるガス改質型よりもむしろ、長期的には電解水素型のほうが、

図表3 欧州で実証が進むPower to Gasプロジェクト



出典：ドイツエネルギー機構、北欧Power to Gasプラットフォーム等よりKPMG作成

資源小国かつ風力ポテンシャルの高い我が国の成長方向性と親和性が高いということです。このことから、オリンピックは技術成長の場として捉え、ガス改質型で勝負する海外市場での戦略も考えなくてはなりません。また、長期的に電解水素型による国おこしを想定するならば、先駆者である、欧州市場との関係も深める必要があります。

水素関係の方々とお会いすると、初期のブームの頃から辛抱強く取り組んでこられたシニアの方も多く、ちょうどオリンピックが会社人生の集大成となる世代でいらっしゃると思います。先達の苦難の歴史を見ると、若手は敬遠しがちになるかもしれませんが、2020年以降の成長戦略を描くには、時間のかかる技術継承の問題に今から取り組む必要があります。また、アーリームーバーとしての地位をより強固なものとするためには、時宜を見定めつつ「海外を含めた他社とのWin-Winな提携をすること」や「エンジェルの視点を持ち、ベンチャー企業へ出資し、取り込むこと」など、「自らすべてやりたがる」技術者とは違った視点での事業実行も必要となるでしょう。いずれも、「オリンピック特需を享受するための戦略」とは異なる素養が要求されるチャレンジです。東京オリンピックでの成長をきっかけに長期的に自立できるビジネスモデルを考えることが大切です。国による補助金政策は、それによって安心するのではなく、むしろ挑戦のための軍資金、成長戦略あつての「奨学金」と捉えるべきです（図表4参照）。

## V 事業の成長を支える行政側の方策

これまで事業者側の視点で水素ビジネスの成長戦略について述べてきましたが、環境ビジネスはその意義の高さと対照

的に、それ自体で初期に利益を出すことが難しいため、行政側の方策も重要です。ある程度の量産効果や規模の経済が働くまで補助金を出すことが多く、水素を前面に押し出す2020年の東京オリンピックに向けて多くの助成手段が講じられています。

公的助成は高い効果を追求し、国民に投資以上の利益を還元する必要がありますが、受け取る現場の声は様々です。たとえば、設置数が伸び悩む水素ステーションの業界関係者からは、当初、「機器導入の補助金では不十分。運営費の補助がないと、FCVの普及が遅れた場合に大きなリスクとなる」との声が聞かれました。水素ステーションの普及が遅れることを懸念した行政側は、その後、運営費補助にまで踏み込みました。

また、予想以上に普及した例としては、2012年から施行されている再生可能エネルギー固定価格買取制度（FIT）があります。太陽光発電は初年度買取価格42円/kWhの厚遇で始まり、3年間の発電者の利潤に特に配慮するとした結果、各家庭の電気代負担増や各電力会社の接続保留を引き起こすに至りました。そのため、現在導入総枠を決め、取引価格を市場に委ねるRPS制度へ戻す議論が始まっています。また、同年に始まった「エコカー補助金制度」などは、申請が早い者勝ちで、予算枠を使い切った時点で終了する制度であるなど、三者三様、施行錯誤となっています。

ここで世界の例に学びます。ドイツでも水素ステーションを400箇所推進するプログラムがあり、ダイムラーも参加していますが、これはFCVが普及するという条件付きであり、インフラ側と自動車側でうまくWin-Winの関係を築いています。また、ZEV法、古くはマスキー法など、補助金の財源はなくとも、「規制」することによって企業の技術研鑽を促し、結果的に業界を強くする方策もあります。

では、我が国の水素ビジネスではどうするべきでしょうか。

図表4 オリピック後の水素市場環境（シナリオの一例）

	日本	北米	欧州
水素供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安価な水素を海外から輸入するチェーン確立を模索               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 輸入に頼らざるを得ない天然ガス改質型はコスト高</li> <li>- 自然エネルギー電解型は系統制約が足かせとなり欧州ほど実証進まず</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 天然ガス改質型による安定的な水素供給で先行               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 燃料電池機器と合わせて天然ガス改質型が普及</li> <li>- エネルギー省のロードマップに則り自然エネルギー電解水素型の実証も進む</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自然エネルギー電解水素型の実用化で先行               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 先駆的に取り組んできたPower to Gas実証が進む</li> </ul> </li> </ul>
水素利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オリンピックを機に導入された燃料電池機器を継続利用するための水素需要あり</li> <li>■ 環境価値の高い水素燃焼発電の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 産業車両を中心に安定的な水素需要が発生               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2010年代から普及した燃料電池フォークリフト以外にも燃料電池型が導入</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Power to Gasの水素をガス管に混入したハイタンが普及し、水素需要が発生</li> </ul>

出典：米国エネルギー省、ドイツエネルギー機構、経済産業省資料等より KPMG 作成

図表5 環境分野におけるイノベーション促進策の例

規制・誘導策	運輸	排ガス規制	新車の環境汚染物質排出量の上限を設定	日米マスキー法等
		ZEV規制	自動車メーカーに対するゼロエミッション車（ZEV）の販売台数義務	米カリフォルニア州ZEV規制等
		ZEV購入インセンティブ	免税や有料道路無料化などのインセンティブでZEV購入を促進	ノルウェー等
	民生	省エネトップランナー方式	家電等の新商品の省エネ性能を既成品最高水準以上とする義務	日本省エネ法等
	産業	公害・地球温暖化対策規制	産業プロセスに対する排ガス・排水規制やフロン等の使用禁止	モントリオール議定書等
		オフロード規制	建機・農機等の新車の環境汚染物質排出量の上限を設定	日本オフロード法・米Tier 4等
発電	BAT	発電所新設で利用可能な最新技術を活用する義務	日本石炭火力新設要件等	
ファイナンス	証券化	グリーン資産の証券化による資本コスト低減・投資家層拡大	米太陽光発電資産担保証券等	
	パブリック・プライベート・パートナーシップ(PPP)	官民連携による民間資金・ノウハウの公共分野での活用	米リアルト市水道事業等	
	グリーン銀行	グリーン資産への低金利融資を通じた技術開発・普及促進	米ニューヨークグリーンバンク等	

出所：経済産業省、カリフォルニア大気資源局、ノルウェー政府等資料、新聞・雑誌記事より KPMG 分析

ビジネスの視点でROI向上（「最大限の効果」を「少ない投資」で実現すること）に着目します。「最大限の効果」の観点では、ネットワーク経済性が働く分野は、相対的に車（モノ）よりインフラである水素ステーションの普及となります。FCV所有者から見ると、ステーション数に応じてその便益は、指数関数的に増大します。日本が世界に先駆ける絶好のチャンスに、今回は「死の谷」を乗り越えることが期待されます。

また、「少ない投資」の観点では、税金の直接投入から、民間資金活用へのシフトが考えられます。環境に投資価値を見出す年金ファンド等に対し、国のコミットメントを信用価値としてWin-Winな仕組みを考えることも一案です。太陽光発電のように証券化（小口化）し、小さな資金を多数集める仕組みも考えられます（図表5参照）。

いずれも運用方法で影響が大きく出かねないため、制度設計には、省庁の連携や、行政だけでなく外部プロフェッショナルの参加が必要と考えられます。世界にいくつか先例があります。「お金だけではなく頭を使い、変革を促す」、我が国の水素ビジネスが世界で勝つためには、企業助成のみならず、世間を広く巻き込み、将来を見越した目線の高い行政のチャレンジも必要だと思われます。

本稿は、著者が日刊工業新聞に上稿した連載記事「水素時代の到来～コンサルタントの視点から～」(平成26年11月18日、12月2日、12月16日、平成27年1月13日、1月27日)をもとに、加筆、修正、最新の状況にアップデートしたうえで1つの原稿にまとめたものです。

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

KPMG コンサルティング株式会社  
 パートナー 赤峰 陽太郎  
 TEL: 03-3548-5111  
 yotaro.akamine@jp.kpmg.com

# 国内市場環境変化に直面している製薬企業の営業課題

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 栗原 純一

2000年の診療報酬改定を皮切りにスタートした地域医療連携の実現に向けた医療政策は、現在、地域包括ケアシステムの構築推進等の新たなフェーズを迎えており、今後、地域単位での医療機関の再編が加速すると考えられます。また、MRの訪問先である医療機関においては、訪問規制・接待規制を強めており、医師はWeb講演会等のマルチチャネルを通じた情報収集を積極的に行っています。一方、製薬企業各社の新薬開発傾向を分析してみると、ニッチ・スペシャリティ領域にシフトしていく動きが主流となっています。こういった環境変化において製薬企業の営業はどうあるべきでしょうか。

本稿においては、環境変化の概要をご説明しつつ、営業における課題に関して論じていきたいと思っております。

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



栗原 純一  
KPMG コンサルティング株式会社  
パートナー

## 【ポイント】

- 地域単位での医療機関の機能分化と連携が進む中、製薬企業には患者の円滑な引継ぎに貢献する医薬品情報の提供等、地域の医療・介護を繋ぐ活動が期待されている。
- 医師の行動変容に応えるために、MRとマルチチャネルを組み合わせた情報提供のあり方が求められている。
- ニッチ・スペシャリティ領域・製品に関しては、患者単位のより深く専門的な情報の提供、エビデンスの創出と臨床現場へのフィードバックが期待されている。
- これらに応えるためには、製薬企業は、エリアマーケティングの強化、将来予測に基づく医療機関ターゲティング、ハイブリット型営業組織の採用、医師とMRとマルチチャネルを繋ぐITの整備等、営業全般に目を向けた統合的アプローチにより、自社の課題を特定し解決していく必要がある。

## I 製薬業界を取り囲む環境の変化

### 1. 2025年を見据えた医療提供体制改革

(1) 地域における医療・介護の総合的な確保を図るための医療政策が推進されている

厚生労働省は、団塊の世代が75歳以上の後期高齢者とな

る2025年に向けて、医療提供体制改革を推進しています。2025年に向けた医療政策に関するスケジュールを見てみると、2018年が変革のピークになると考えられます。この年度において、診療報酬と介護報酬の改定が同時に実施されることに加えて、第7次医療計画と第7次介護保険事業計画がスタートします。2025年医療提供体制モデルの完成に向けて重要な位置付けになる年度です。

厚生労働省発表の資料によると、2025年モデルが完成すると、医療機関は、高度急性期、一般急性期、亜急性期、長期

療養に分類されます。その姿を目指し、診療報酬改定等をテコに医療機関の機能分化を進める、そのための政策が実施されています(図表1参照)。

(2) 医療機関の機能分化

① 病床機能の報告と地域医療構想の策定により、医療機関の機能分化が進む

2014年度(平成26年度)に診療報酬が改定されました。消費税財源を活用して診療報酬本体にプラス0.1%を上乗せ、急性期病床から受け皿病床への円滑な移行を進めるため、経過期間中の費用補填を診療報酬に上乗せし、実質プラス0.15%の改定率を実現、また、医療提供体制改革のための基金として公費900億円を確保し、地域包括ケアを担う医療機関等への支援も活用可能とする等、厚生労働省が考える「医療と介護の連携」、「地域包括ケアシステムの構築」に向けた準備が整ったと思われます。

同じく、2014年度からスタートした「病床機能報告制度」によって、医療機関は、医師数、看護師数、患者人数、平均入院日数、医療機器などの現状と6年後の予定を都道府県知事に

報告しています。都道府県は、この報告等を基に、「地域医療構想(地域医療ビジョン)」の策定を本年度から進めます。地域医療構想には、市町村等ごとの将来の在宅医療の必要量を示すとともに、在宅医療を担う医療機関や訪問看護等の提供体制に係る目標や役割分担、在宅療養患者の病状の変化に応じた病床確保の在り方等が盛り込まれます。なお、この医療機関による報告資料は、住民に公開されるようになります。

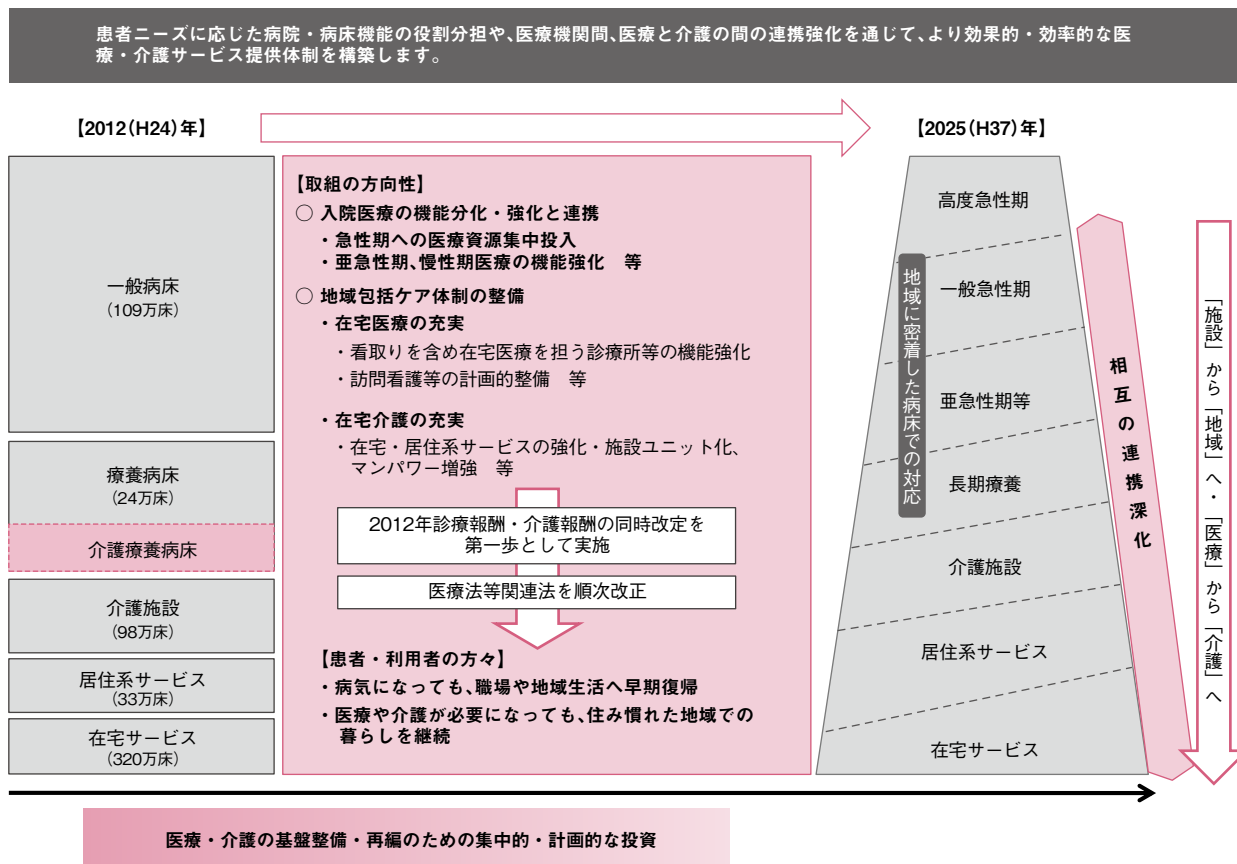
この地域医療構想の策定により、病床機能の転換を迫られる医療機関が発生する事が想定されます。たとえば、ある地域の2025年の医療需要の将来推計において急性期病床が供給過多になると判断された場合、同じ地域の他の医療機関よりも急性期としての救急体制や診療実績が劣っていると評価された医療機関は、病床機能の変更を迫られる可能性があります。

② MRによる医療経営に役立つ各種経営情報の提供

医療機関が①のような病床機能の変更を回避し、現在のポジショニングを維持するためには、外部・内部の環境について客観的に分析したうえで、必要な施策を講ずることが求められます。MRには、自身が担当するエリアの地域医療構想を

図表1 医療・介護機能の再編(将来像)

医療・介護機能の再編(将来像)



出典：厚生労働省 在宅医療・介護の推進について



正しく理解し、各医療機関が果たす機能の位置付けを推察し、医療政策や打つべき施策に関する有用な情報を各医療機関の経営層に提供することが求められると考えます。

### (3) 地域包括ケアシステムの実現

#### ① 地域包括ケアシステムとは

各市町村においては、2025年に向け、概ね30分以内に必要なサービスが提供される日常生活圏域である中学校区を単位に「住まい・医療・介護・予防・生活支援」が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の構築を目指しています。急性期の医療機関を頂点とする、ピラミッド型のケアシステムを地域単位で作ろうとする試みで、このケアシステムが実現すれば、地域住民には大きなメリットがもたらされると考えられています(図表2参照)。

#### ② 医療・介護等の一体的サービスを提供するための地域医療連携推進法人制度(仮称)の創設

現在、複数の医療機関や社会福祉法人が出資し合って、1つの組織として運営する「地域医療連携推進法人制度(仮称)」の創設について、活発な議論がなされています(図表3参照)。

この制度は、病院や社会福祉施設等の経営を効率化・高度化するとともに、受け皿不足となっている回復期病床等を増やし、在宅医療・介護分野を充実させる機能分化を進めること等が目的です。

#### ③ 製薬企業には地域医療に貢献する活動が求められる

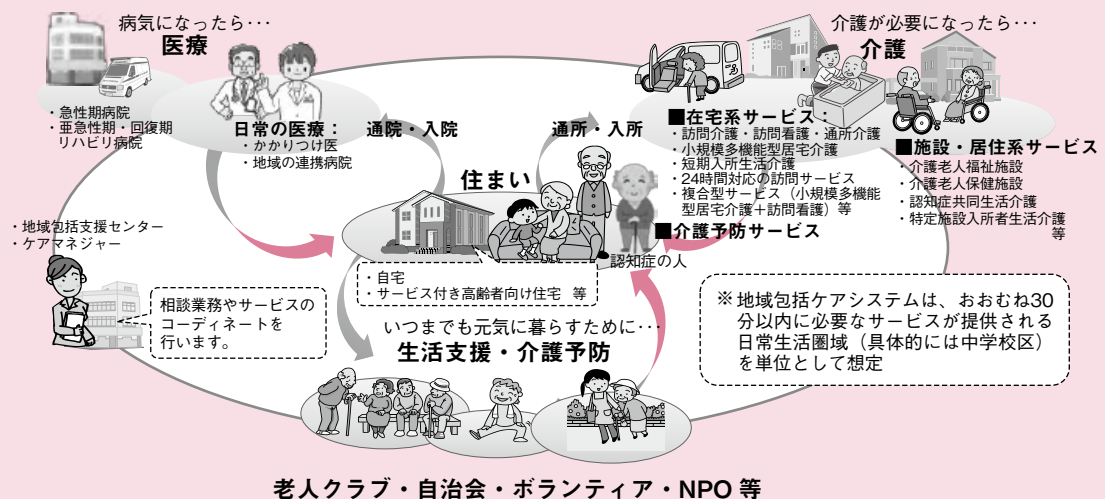
地域包括ケアシステムの実現に貢献するため、製薬企業には医療・介護サービスを提供するすべての職種をつなぐ活動が求められると考えられます。たとえば、患者の引継ぎ時には、医薬品の円滑な引継ぎが必要であり、そのための情報提供が製薬企業には求められます。在宅医に引き継がれる時には、薬局も訪問薬局に引き継がれます。仮に、訪問薬局に指定の先発薬がない場合には、他の先発薬に切り替えなければ

図表2 介護の将来像(地域包括ケアシステム)

### 介護の将来像(地域包括ケアシステム)

- 住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの実現により、重度な要介護状態となっても、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるようになります。
- 認知症は、超高齢社会の大きな不安要因。今後、認知症高齢者の増加が見込まれることから、認知症高齢者の地域での生活を支えるためにも、地域包括ケアシステムの構築が重要です。
- 人口が横ばいで75歳以上人口が急増する大都市部、75歳以上人口の増加は緩やかだが人口は減少する町村部等、**高齢化の進展状況には大きな地域差を生じています。**  
地域包括ケアシステムは、**保険者である市町村や、都道府県が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要です。**

### 2025年の地域包括ケアシステムの姿



出典: 厚生労働省 在宅医療・介護の推進について

いけなくなります。医療と介護では考え方も言葉も異なるため、薬の引継ぎ時においては、MRが担当地域におけるチーム医療の形成に一役買うことも期待されると思います。また、地域包括ケアシステムの構築においては、市町村と地域医師会等が連携する必要がありますが、高齢化の進展状況に大きな地域差があることや、医療機関が報告した医療機能の必要量と都道府県が考える病床数が一致しない等が理由で、必ずしもうまくいっていないという印象を受けています。地域包括ケアシステム実現の要となる地域ケア会議の推進に向けて、MRには自社独自のルートで入手した個別事例の提供や、地域ごとの医療・介護ニーズや人口動態等を分析した情報を提供する等の後方支援が期待されると想定されます。

④ 地域医療連携推進法人による医薬品購買の集約・一本化

地域医療連携推進法人が創設され浸透した場合、地域医療連携推進法人において医薬品の購買窓口を集約・一本化し、採用権・価格交渉権でバイイングパワーを発揮しようとする動きが主流になるのではないかと考えます。ある疾患に関する医薬品の銘柄が地域医療連携推進法人内の医療法人や社会福祉法人で統一され、結果、自社製品の採用がなくなるかもしれま

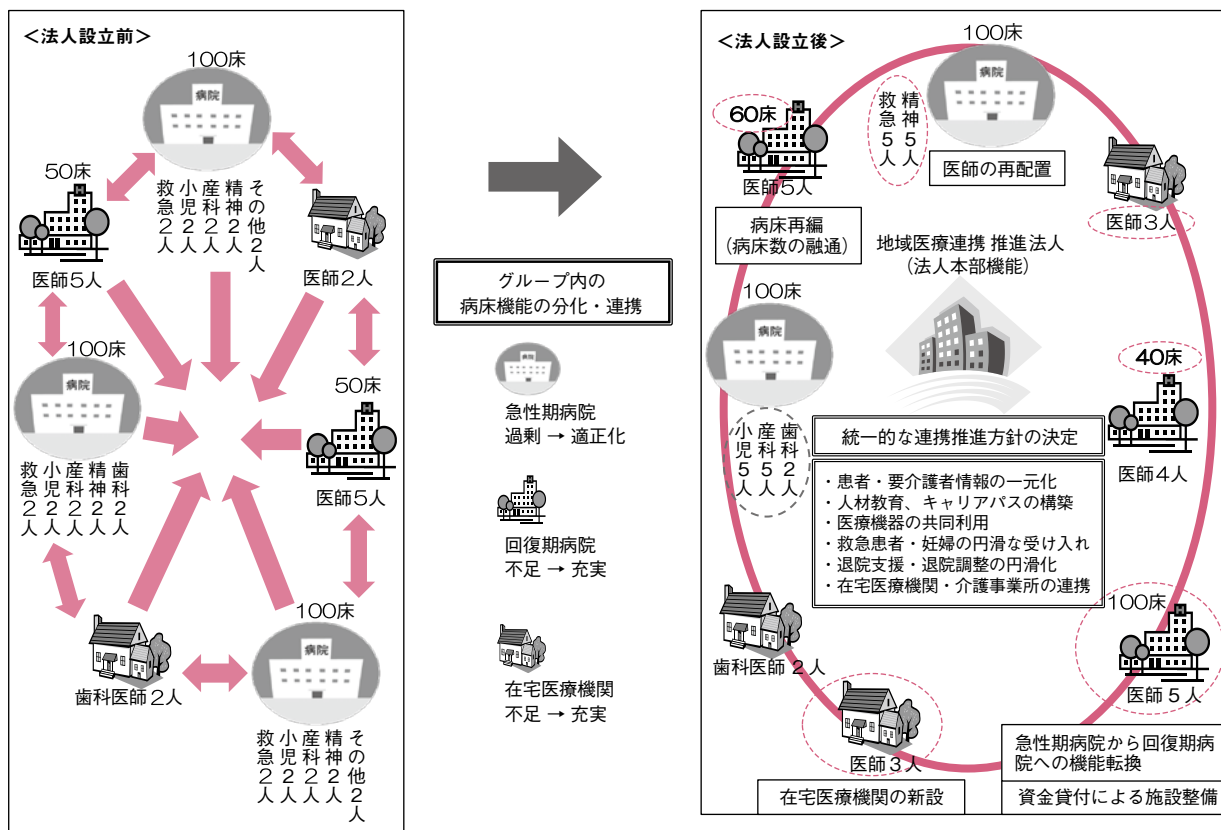
せん。製薬企業においては、地域医療連携推進法人制度の創設に関する議論のゆくえを常にウォッチすると共に、各地域における地域医療連携推進法人設立の可能性に関して具体名を挙げて検討し、設立された場合、購買の意思決定がどこになるのかを想定した活動が求められます。仮に、購買の意思決定権が集約・一本化された場合、意思決定先は所長や中堅クラスが担当し、医療経営に関する各種の情報提供を行いつつ、商圈を獲得する活動が期待されます。一方でMRにおいては、地域の医療・介護サービスを提供するすべての医師や薬剤師等に、適切な医薬品情報を提供するという役割が期待されると考えます。製薬企業においては、グループ病院やチェーン薬局との取引に近い形が求められるようになると思います。

2. データヘルス計画の実行により、保険者による医療機関の選択が進む可能性がある

政府が2013年（平成25年）6月に閣議決定した「日本再興戦略」に盛り込まれたデータヘルス計画は、保険者により平成26年度中に策定され、平成27年度から第一期が実行されます。加入者の健康作りや疾病予防、重症化予防をより費用対効果

図表3 地域医療連携推進法人(仮称)設立の効果・メリット(イメージ)

地域医療連携推進法人(仮称)設立の効果・メリット(イメージ)



出典：厚生労働省 地域医療連携推進法人制度(仮称)の創設について

の高いものにするために、特定健診やレセプト等から得られる情報を分析し、効率的・効果的な保険事業をPDCAサイクルで実施する事業計画です。

このデータヘルス計画の実行により、保険者による医療機関の選択が進む可能性があると考えられます。保険者が、保険事業の実施計画において疾病予防に関する受診促進や受診勧奨の目標値を設定し、その目標を達成するために、レセプトデータ等の分析で明らかになった専門医や高い実績を有する医療機関を加入者に紹介することが想定されるためです（図表4参照）。

### 3. 医療機関における訪問規制や接待規制による影響

#### (1) 医師によるマルチチャネルを通じた情報収集の活発化

医療機関においては、MRの訪問規制や接待規制が導入されており、MRが医師と会い、医薬品に関する情報を提供する機会は減っています。その一方で、医師は、e デイテールやWeb講演会、医療系SNS等のマルチチャネルを通じた情報収集を積極的に行うようになっていきます。

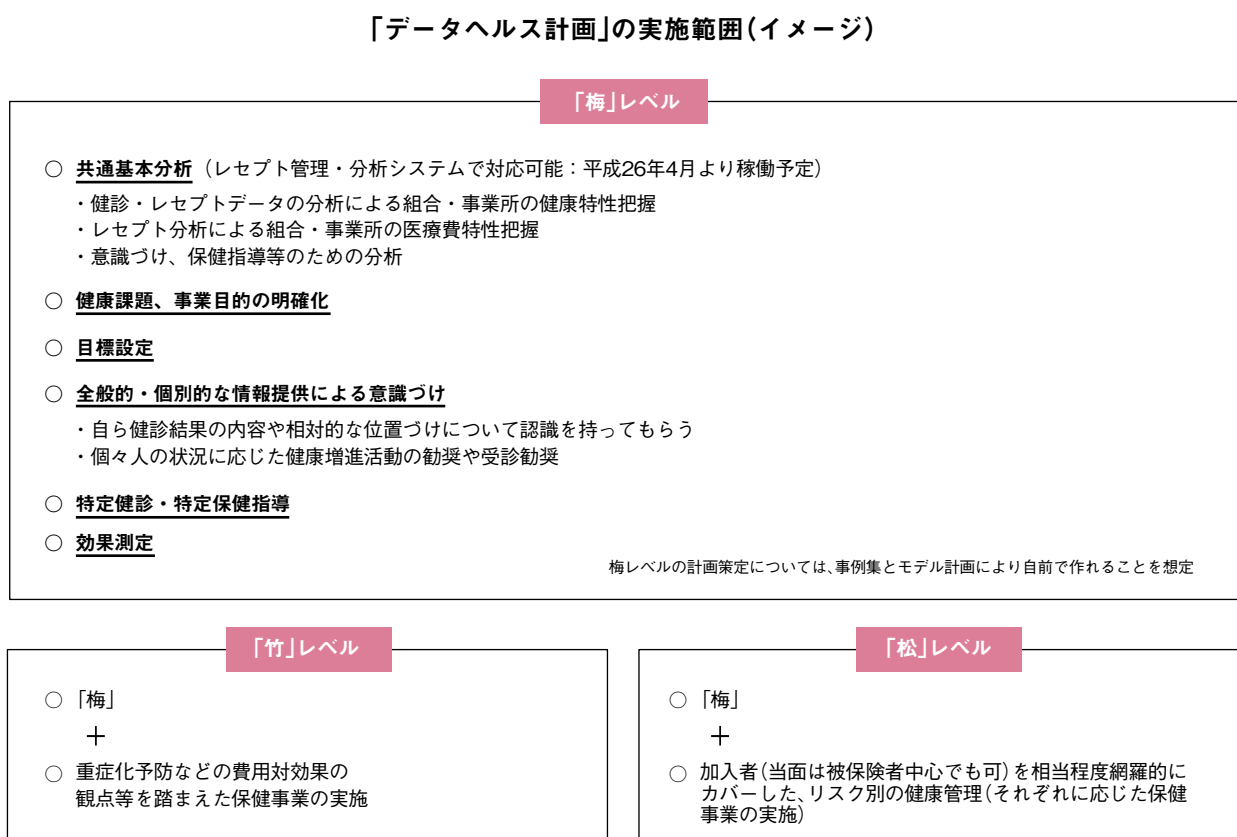
#### (2) MRとマルチチャネルの組み合わせによる情報提供

今後もマルチチャネル化は進んでいくと考えられますが、MRの役割がなくなるわけではありません。筆者が以前に支援したプロジェクトでの市場調査によれば、マルチチャネルを活用する医師の多くは、MRからも情報提供を受けています。したがって、MRには、担当する医師の医薬品処方ドライバーを正しく理解し、どの情報源からどのような情報を得るのかを具体的に把握した上で、それに応じたアプローチを取ることが求められます。医師がマルチチャネルを活用する時間帯を把握しておくことも有効と考えます。担当する医師は、朝の診察前に情報を収集するのか、それとも帰宅後の深夜に行うのか等です。医師がマルチチャネルにアクセスする時間帯にメールを送り、関連するWeb講演会の案内や、面談のアポイントをとることで、医師の関心事に応える、適切な情報提供を行うことが可能になると考えます。

### 4. 医薬品マーケットの変化

- (1) 製薬企業はニッチ・スペシャリティ領域の製品に注力  
近年の製薬企業の新薬開発傾向を分析してみると、がん、

図表4 「データヘルス計画」の実施範囲(イメージ)



### 各保険者において、身の丈に応じた事業範囲(レベル)で計画策定・実施

※「松」「竹」「梅」は事業範囲の広さのイメージを示すものであり、制度上の用語ではない。

出典：厚生労働省 データヘルス計画の推進について

血友病、C型肝炎、肺高血圧症、パーキンソン病等、数10億から200億円前後の中規模医薬品市場の疾患を対象とした製品が目立ちます。今後もこの流れが続き、医薬品マーケット主流は、ニッチ・スペシャリティ領域にシフトしていくと想定されます。

MRを採用する製薬企業が増えていくのではと考えます。

## II 製薬企業の営業課題

### (2) MRには患者単位での医薬品情報提供が求められる

製薬企業の参入領域・製品の変化に伴い、MRには、これまでのSOV (Share of Voice) という活動量ベースではなく、質を重視した活動、具体的には、患者単位でのより深く専門的な情報の提供、エビデンスの創出と臨床現場へのフィードバックが期待されます。これらの高度な専門性に応えるために、複数の領域・製品を担当するMRに加えて、領域・製品特化型

### 1. 営業課題の要約

ここまでは、製薬業界を取り囲む環境変化ごとに主な営業課題を述べてきましたが、フレームワークを用いて整理すると図表5のとおりとなります。

図表5 国内市場における環境変化と営業課題に関する討議

#### 営業課題の整理



出典：KPMG コンサルティング作成

## 2. エリアマーケティングの強化

前述のとおり、今後は厚生労働省の方針のもと、地域主導で医療機関の機能分化と連携が加速していくと考えられます。しかし、現状、高齢化の進展状況に大きな地域差があることや、医療機関が報告した医療機能の必要量と都道府県が考える病床数が一致しない等の地域特性が生じており、各地域における地域包括ケアシステムの構築に向けた取組みの進捗は様々です。したがって製薬企業には、これらの進捗と実現の姿を定性的・定量的に分析・予測し、各地域の医療・介護に貢献しつつ自社の経営目標を達成するエリアマーケティング戦略の立案が求められています。

## 3. 将来予測に基づく施設ターゲティング

医療機関のターゲティングにおいては、各医療機関の医薬品購入データや市場調査等の情報に、病床機能報告やデータヘルス計画の実行による医療機関の選択状況等に基づいた、各地域における医療機関の将来の機能ポジショニングの予測を加え、自社の経営資源を中期的にどこに優先配分すべきかを決定する必要があると考えます。

## 4. マルチチャネルの進化

実際、医薬品処方ドライバーは個々の医師ごとに異なります。信頼するMRからの情報提供、個人的に繋がりのある医師の助言、Web講演会におけるKOL・AOLのエビデンスの発表等、それぞれの割合で存在すると考えられます。これらに対応するために、本社企画部門には、領域・製品ごとに、専門性や勤務形態、ITリテラシー等を軸に医師をセグメンテーションし、セグメントごとにMRとマルチチャネルを組み合わせた情報提供体制を構築することが期待されます。MRには本社が整備した仕組みを活用して、担当する医師の医薬品処方ドライバーに沿った情報提供活動を行うことが求められます。

## 5. 営業組織の改正

### (1) ハイブリット営業組織体制の採用

ニッチ・スペシャリティ領域に領域・製品ポートフォリオがシフトするに伴い、全領域・製品を担当するジェネラルMRと領域・製品特化MRを合わせたハイブリット営業組織体制を採用する製薬企業が増えていくと考えられます。領域・製品特化MRに関しては、本社マーケティングの直轄とする考え方もありますが、今後の地域単位でのチーム医療・介護に、自社もチームングして貢献するという前提に立つと、協業するジェネラルMRとのより密なコミュニケーションが取りやすい支店・営業所への配属が望ましいと考えます。なお、地域単位のチームングにおいては、市町村や地域医師会、地域医療連

携推進法人における医薬品購買の意思決定先を担当する営業所長や中堅クラスがチームリーダーとして、MRを率いる形になると考えます。

製薬企業が地域の医療・介護に貢献するためには、在宅医や訪問薬局等に対する医薬品の情報提供体制の構築も必要です。自社MRによる情報提供が望ましいと考えますが、製薬企業の収益性の観点から見ると、在宅医や訪問薬局は小規模分散型の顧客のため、MRあたりの生産性は低下しコスト増となり収益性が低下します。患者引継ぎ時のみMRによる情報提供を行い、それ以降は原則としてマルチチャネルで対応するなど、医療・介護現場のニーズと自社の収益性を両立できる体制の構築が必要になります。

### (2) 営業現場に多くの権限を委譲

製薬企業が変化する地域医療に貢献する適切な医薬品情報提供等を行うためには、前述のエリアマーケティング戦略の立案、将来予測に基づく医療機関ターゲティング、エリア内でのリソースの再配置等に関する多くの権限を営業現場に委譲し、小回りのきく組織で対応することが必要と考えます。

### (3) 支店・営業所におけるマーケティング機能の充実

上記を実行するためには、きめ細かく正確な情報収集と分析、予測等の作業が必要となります。そのためには、本社企画部門と直結し、かつ現場の生の情報に直接アクセスできるマーケティングスタッフを支店や営業所に配属する必要があると考えます。

### (4) 本社企画部門による支店・営業所の支援

本社企画部門には彼らが使用する各種分析やプラン立案の標準テンプレートの作成、支店や営業所の枠を超えた活動と成果を分析し、成功事例を共有するワークショップ等を企画・実施して全社の成果の底上げを実現する等、サポート役としての役割が期待されると考えます。

### (5) MR向けチェンジマネジメントの実施

製薬企業がこれらの営業課題を解決するためには、営業現場を巻き込み、彼らの会社方針に対する理解・協力を得ることが不可欠です。そのためには、本社企画部門には、社内報による社長メッセージの発信、営業部門トップによる現場座談会、ミドルマネジメントレベルのワークショップ等の企画・実施も期待されます。

## 6. 営業管理会計の強化

### (1) 営業利益の効率的確保

ニッチ・スペシャリティ領域・製品へのシフトにより、今後は研究開発費が年々増加すると思われるため、営業部門においても、より効率的に営業利益を確保することが期待されま

す。ここ数年は、地域別や医療機関別の収益管理の必要性の認識が浸透してきていますが、売上に関する詳細把握分析は行うものの、利益についてはグロスで見ているというケースもいまだに見受けられます。固定費と変動費の分離、固定費配分基準の明確化等を行い、地域や医療機関等のセグメントにおける売上と比較して、それぞれのセグメントにおける営業費用までを含めた収益性を分析し、具体的な改善活動に結びつけることが期待されます。

## (2) ダッシュボードによる営業利益の見える化

営業利益の効率的確保を実現するためには、営業の活動と実績を評価する適切な尺度をKPIとして設定し、KPIをマネジメントしていくうえで「見える化」の工夫をして、1つひとつの課題を解決していくことが重要となります。そのためには、KPIの達成状況が一目でわかるダッシュボードを用いるのが有効であると考えます。支店長や営業所長を主体とするミーティングにおいて、このツールを用いて月次・週次サイクルでPDCAを回すという姿が望ましいと考えます。

## 7. 営業系ITの整備

### (1) 医師とMRとマルチチャネルを繋ぐITの整備

MRがマルチチャネルを活用する医師に対して、有効的な情報提供活動が行えるようになるためには、本社企画部門においては、彼らをサポートするITの整備が求められます。具体的には、医師の医薬品情報収集に関する行動全般を一元管理できるデータベースの構築とipad等のタブレットを通じたMRへの情報発信です。これらには、医師とマルチチャネル、そしてMRを繋ぐ機能が期待されます。

たとえば、このようなイメージです。医師がweb講演会に登録した際には、その情報が担当MRに即時に共有され、タブレットで情報を確認したMRは、医師が登録したweb講演会の内容を確認し、医師に登録のお礼メールを送ると共に、講演会の概要を伝えます。医師の視聴をタブレットで確認した後は、視聴の感想を伺う、ないしは、関連する情報を提供する面談のアポイントをメールで申し入れる等です。

担当する医師の医薬品情報収集に関する行動特性は、医師本人に尋ねるのが難しい場合も想定されるため、医師の要望に沿う情報提供を最初から行うのは難しいかもしれません。その場合には、上記のITを通じて得た医師の行動を分析することで、情報提供の精度を高めていくことが可能です。医師の秘書や医師と一緒に働いている看護師等から医師の行動特性に関する情報を集め、これらとITを通じて得られた情報を合わせて分析し、情報提供活動を改善していくこともできます。

なお、MRによる医師の行動特性分析と改善アクションの立案・実行に関しては、前述したITもしくは支店・営業所のマーケティングスタッフにより基礎分析が行われ、それを参考に

MRが素案を作成し、営業所長・中堅クラスのコーチングで合意したうえで、MRが実行するというPDCAサイクルを確立すべきと考えます。

## III おわりに

本稿では、製薬企業が直面している主な環境変化と営業課題を一般的に考察しています。実際、製薬企業各社においては、自社が選択する領域・製品ポートフォリオに基づいた具体的な環境分析と対策案を策定・実行されていることと存じます。営業部門は、業を営むという文字のとおり、企業成長のドライバーとなる部門と筆者は考えています。本稿の内容が読者の皆様に少しでも参考になり、製薬企業各社の成長に貢献できれば幸いです。

### 【参考資料】

本稿は以下の資料を参考に作成しました。

- 厚生労働省 平成 26 年度診療報酬改定について
- 厚生労働省 介護保険制度の改正案について
- 厚生労働省 在宅医療・介護の推進について
- 厚生労働省 地域医療連携推進法人制度について
- 厚生労働省 データヘルス計画の推進について
- 厚生労働省 データヘルス計画 作成の手引き
- 日本製薬工業協会 HP
- 製薬企業各社 HP

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  
 パートナー 栗原 純一  
 TEL: 03-3548-5550 (代表番号)  
 junichi.kurihara@jp.kpmg.com

## 海外拠点の内部監査で直面する課題と対応策

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 大島 英人

日本企業が海外展開を加速させるにつれ、海外拠点は年々監査対象先としての重要性を増してきており、内部監査部門は、語学に堪能な人員を配置したり、対象拠点到属する国の法規制を事前に調査するなど、海外拠点の内部監査を効果的・効率的に進めるための対応を図っています。

しかし、海外事業は国内事業に比べてリスクが高いということを認識しながら、内部監査に費やす時間やリソースは、国内拠点に対するものと比べて少なかったり、効率化するあまり監査が過度に形式的になってしまったりすることで、本質的な経営管理上の課題を見逃してしまうことがあります。

また、海外拠点に対する内部監査を進めると、限られた人員で事業が運営されているため、職務分掌が適切に行われていないといった拠点レベルの経営課題や、本来は本社主導で実施すべき海外拠点管理が十分に行われていないといったグループレベルの経営課題が浮き彫りになることがあります。

本稿では、①海外拠点に対して内部監査を実施する上での課題、②海外拠点に対して内部監査を実施すると見えてくる経営管理上の課題について、対応策を含め解説します。

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



おおしま ひでと  
大島 英人  
KPMG コンサルティング株式会社  
シニアマネジャー

### 【ポイント】

- 内部監査を実施したからといって必ずしも不正が発見されるとは限らない。しかし、内部監査は、不正の発生につながる内部統制の脆弱性の発見と改善を促し、不正への抑止力となり得る。
- チェックリストを用いた内部監査は効率的である反面、監査が形式的になるきらいがある。内部監査を効率的に実施しつつ、経営管理上の重要課題を見抜けるように、内部監査人のリスク感覚を養うことが重要である。
- 海外拠点においては、リソースの制約から職務分掌が課題となる場合が多い。その場合、単に職務分掌が不十分であることを指摘するのではなく、職務分掌の不十分さを補う内部統制の有無を検証し、必要に応じて改善提案を行う。
- 複数年、特定の企業の海外拠点に対して内部監査を続けると、別々の拠点で同じような課題が検出されることがある。それらは、海外拠点の個別の問題というより、本社として解決すべきグループ管理の課題である場合が多い。

## I 海外にて内部監査を実施する上での課題

### 1. 経営者が内部監査に期待することとのギャップ

不正の発見が内部監査の1つの使命として経営者から期待を受けているという話をよく耳にします。たしかに、内部監査により、不正の事実が発見される可能性はあります。しかしながら、不正の実施者が巧妙に隠蔽を図ろうとする中、一般的に1拠点あたり3日～5日程度の日程で実施される内部監査において、膨大な取引記録の中から不正の事実が含まれるサンプルを抽出することは容易ではありません。公認不正検査士協会（ACFE）が公表した「2014年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」によれば、2014年の調査結果において、不正発見の手段の割合としては「通報」が42.2%と最も高く、「内部監査」は14.1%に留まっています。

### 2. 不正に対する内部監査の効果

内部監査で不正が発見できるとは限らないのであれば、不正に対して内部監査は無益なのでしょうか？以下の2つの観点から、内部監査は不正に対して有効と考えられます。

#### (1) 内部統制の脆弱性の発見と改善

不正の「予防」の観点から、内部監査で不正が起こり得る内部統制上の脆弱性を発見し、その改善を図るためには、不正の事例（パターン）から検討を開始すると効率的です。不正の事例から、本来どのような内部統制があれば不正を防止できたかを検討し、その「あるべき内部統制」の整備状況および運用状況を検証することを監査要点とします（図表1参照）。

#### ※不正の事例（パターン）を検討する際の留意点

不正のパターンは不正実行者の数だけあるといっても過言ではありません。また、不正につながる内部統制の脆弱性は、

結局のところ、職務分離の不十分さ、相互牽制の甘さなどに集約されるため、費用対効果の点から、不正パターンを漏れなく洗い出すことを目指すのは得策ではありません。企業のどのような業務プロセスにおいて不正が起こり得るかは、公認不正検査士協会が発行している「不正検査士マニュアル」などが参考になります。また、自社の過去の不正事例から、どのような内部統制が構築されているべきであったかを検証し、監査要点として取り込むことも有効です。自社の抱える不正リスクに基づく内部監査が可能となります。

#### (2) 不正の動機に対する牽制

定期的な内部監査は、監査の受け手に対して「自分の仕事は見られている」という意識を持たせ、不正への抑止力となります。この点では、CAAT（コンピュータ利用監査技法）を用いた監査がより効果を発揮します。一般的な（手作業の）監査が、一部のサンプルを対象としたものであるのに対し、CAATは、少額取引や発生頻度の低い取引も含めたより広い範囲のデータを網羅的にモニタリングすることになるためです。

### 3. 過度に形式的なチェックに陥ってしまう可能性

年を追うごとに海外進出先が増え、それに伴って内部監査の対象拠点も増加します。本来であれば、内部監査部門の人員も増加されるべきですが、難しいというのが現状です。少ない人員で多くの対象拠点をカバーしなければならないため、内部監査部門は業務を効率化させる工夫をしていますが、内部監査が必要以上に形式的なものとなってしまう、本質的な経営上の課題を見逃してしまう場合があります。

#### (1) 形式的なチェックとなってしまう実施例

よりリスクが高い海外拠点の内部監査は、国内拠点に対するものと比べて、より踏み込んだものにするべきです。しかし実際には、国内拠点と同程度、もしくはコスト削減を理由に国内拠点よりも簡易的に実施しているケースが見られます。

図表1 不正の事例と原因およびあるべき内部統制(例)

「営業担当者は、外部倉庫の在庫を横流しして代金を着服し、外部倉庫からは虚偽の在庫証明書を入手し、横流しを隠蔽していた。」

#### 【原因】

- ① 営業担当者が単独で出荷を指示できたこと
- ② 外部の倉庫業者と共謀することができたこと

#### 【あるべき内部統制】

- ① 出荷指示は発注書等、売先の発注の事実に基づき、上長の承認を受けて実施される。
- ② 出納や購買など、不正が起こりやすい業務の担当者は定期的にローテーションしている。
- ③ 外部ベンダーとの取引開始に際し、相見積り入手して比較検討するなど、ベンダー選定のプロセスが存在する。既存のベンダーに対しても定期的に見直しを行っている。
- ④ 外部倉庫に対しても定期的に実地棚卸を実施し、在庫の管理責任を持たない第三者（経理部等）が関与している。



- 往査の日程を必要以上に削減してしまっている。現場で時間的な余裕がないため、形式的なチェックに陥りやすい。欧米企業は一般的に、グループ全体に適用する方針・マニュアルを確立しているにもかかわらず、2週間程度をかけて海外拠点の内部監査を実施している場合もある。
- 本来は、担当者が作成した調書をレビューアーがレビューすることにより、監査結果のロジックが不明確な箇所や論拠が不十分な箇所が明らかになり、改善が図られることで監査としての精度が上がるが、監査チームの人員を過度に削減しているため、レビューアーによるレビューが実施されていない。
- 事前に対象拠点から証憑を収集しているが、個人的に閲覧する程度で、監査チームでリスクの高い領域を検討し、新しい監査要点をチェックリストに追加することなどは行われていない。
- 少なくともリスクが高い領域については、証憑まで確認しなければならないにもかかわらず、担当者へのヒアリングのみで終わってしまっている。
- 現地の証憑は、現地語で記載されているにもかかわらず、現地語のサポートを受けないために、対象会社の従業員に内容を確認するなど、監査の証拠力に問題が生じている。
- 経理、財務、人事、ITといった領域は、通常本社の管理部門が海外拠点も含めて管理している。しかし、内部監査部門が他部署との連携を図っていないために、各部署が求める管理項目・管理レベルと内部監査の確認項目に齟齬が生じている。
- チェックリストの項目をすべて確認することが監査の最大の目標となってしまう、本質的な経営上の課題を見逃してしまっている。

## (2) 形式的であるが故に見逃してしまった 経営上の課題（例）

海外拠点で内部監査を行うと、経営トップが、すべての日常業務の最終承認者になっていることがあります。具体的には、支払伝票を含むすべての会計伝票の最終承認者が経営トップとなっている場合などです。一般的には、海外子会社のトップは社長業をこなすかわら自ら営業の最前線に立ち、外出する機会も多いことから、すべての承認を行うとなると、十分な確認をせずに承認したり、承認を漏らしたりする可能性が高まります。

経営トップがすべてを承認している限り、チェックリストに基づく内部監査としては「問題なし」となりますが、十分な確認をせずに承認されているかもしれないという状況は、不正や損失などにつながる可能性のある、内部統制の欠陥として扱われるべきものです。

本来、規模が大きくなるにつれて権限委譲など、実効性のある管理が行われるような変化が企業に求められ、それに対して「経営トップが承認すべきものとそうでないものを見極め、必要に応じて権限委譲を行ってください」というような改善策を提案することになります。

内部監査の効率性と内部監査人のスキルの差を埋め合わせるためにも、チェックリストを用いることは有効ですが、チェックリストの項目ができていないか否かという視点だけで監査すると、このように本質的にリスクの高い課題を見逃してしまう可能性があります。

## (3) 本質的な経営管理上の課題を見抜くリスク感度の 育て方

内部監査において、本質的にリスクの高い課題を見逃さないようにするためには、チェックリストやマニュアルといった形式知化されたものだけではなく、内部監査人のリスク感度を高めることが重要となります。以下に、内部監査人のリスク感度の向上につながる取組みを紹介します。

- ① 内部監査チェックリストに確認項目のみ記載され、関連するリスクの記載がない場合、個々の確認項目についてどのようなリスクを想定していたのかを、内部監査部門内で検討して、リスクをチェックリストに記載する。確認項目の出来・不出来だけではなく、リスクへの十分な対応ができていないのか否かといった実質的な監査の目線を養うことができる。
- ② 全社的なリスクマネジメントの一環として作成したリスクマップのリスクと、内部監査チェックリストの監査要点を紐付け、チェックリストにないリスクについて、監査要点として含めるか否かの検討を内部監査部門内で協議する。
- ③ 内部監査の都度、内部監査チームの出した指摘事項・改善案について、内部監査部門全体で、リスクの観点から監査報告書に最終的に含めるか否かの検討を行う。

## II 海外拠点監査にて検出される 経営管理上の課題

### 1. 拠点ごとの経営管理の脆弱性（不十分な職務分掌）

#### (1) 小規模であるが故の職務分掌の難しさ

海外子会社、特に小規模な販売会社においては、限られた人員で経営が行われているため職務分掌が難しく、不十分な職務分掌が内部監査の指摘となる場合が多く見られます。

たとえば、売掛金の入金を着服し、それを隠蔽するために売掛金を貸倒処理するなどの不正が実行できてしまうため、出納担当者と会計担当者の職務は分離することが鉄則ですが、小規模な海外子会社においては、同一人物が担当せざるを得ない場合があります。一番確実な改善の方法は、担当者を増員して職務を分担させることですが、既に最小限の人員で業務を行っている子会社では「内部統制を強化するための新規採用」は難しい場合が多く、監査で指摘しても、何の解決にもならない場合があります。

#### (2) 増員が難しい場合の対応策

増員による職務分掌の強化が難しい場合、既存の人員で、どのような補完的な内部統制でリスクが低減されているかを検証することが必要です。先ほどの例で言えば、出納担当者と会計（売掛金）担当者の職務を分離することは難しいとしても、（補完的に）経理マネージャーが売掛金の回収状況や異常な貸倒処理をモニタリングするといったことです。経理マネージャーが1人で出納業務と会計業務を実施している場合には、経営トップがチェックし、経営トップでも難しい場合は、本社

が同様のチェック機能を果たす必要があります。担当者レベルの職務分掌が難しい状況の中で、経営者が直接確認すべき重要な管理ポイントは無限にあるわけではありません。各社で職務分離の状況などから必要なものを決定し、確実に実施することを推奨します(図表2参照)。

図表2 経営者が自ら実施または確認したい管理項目(例)

現預金	ファームバンキングシステムによる送金の最終承認
	銀行もしくはシステムから直接入手した残高明細と帳簿残高の照合
職務分掌	サイン権限の管理、社印へのアクセス、サインスタンプの管理状況
	基幹業務システムへのアクセス権のモニタリング(業務上の責任・権限とアクセス権の整合性)
仕入	新規仕入先の承認と既存仕入先の再評価結果の確認
	仕入先ごとの異常値の確認と原因分析 ・特定の仕入先への急激な取引増加
在庫	実地棚卸結果と差異分析の確認
	倉庫(外部倉庫含む)への抜き打ち訪問・チェック
売上	新規顧客の承認と既存顧客の再評価結果の確認
	売先ごとの異常値の確認と原因分析 ・決算後の大量の売上取消し ・特定の販売先への急激な取引増加
債権管理	滞留債権とその理由、滞留先へのフォロー状況の確認
経費	交際費を含む経費の内容の確認と承認
固定資産	固定資産の購入と除売却の承認
給与	給与台帳の妥当性と計算結果との整合性の確認
財務諸表	勘定残高の増減分析と異常値(たとえば仮勘定の急増)の確認

労務管理などに比べて国や地域性を考慮する要素が相対的に少ないことから、機密管理は親会社为主体となって、グループとしての管理方針を導入すべき領域の1つと考えられます。つまり、海外拠点における機密管理方針の未整備は、子会社の課題とするのではなく、親会社のグループ管理上の課題として取り扱われるべきものと言えます。

また別のケースでは、外国公務員への贈賄に関するガイドラインの浸透度にバラツキがあることが判明しました。ヒアリングを行ったところ、ある会社では「印刷されたガイドラインを受け取り、内容を確認したことの宣誓書を提出した」という回答を受け、また別の会社では「存在を知らない」「メールで案内があったようだが、内容は確認していない」という回答を受けたことがありました。外国公務員への贈賄は、官公庁向けのビジネスが多いとリスクも相対的に高いといったように、事業部ごとに対応すべき程度が異なりますので、本社が主体となって対応が図られるべき管理項目の1つです。

このように海外拠点の内部監査を通じて、グループ経営管理上の問題として親会社が扱うべき課題が見えてくるということには留意が必要です。

## (2) 内部監査部門を核とした海外拠点管理強化の取組み

本社として策定すべき方針・ガイドラインが確立していないことが監査で明らかになった場合、先程の機密管理の例で言えば、本社の機密管理の担当部署(たとえば総務部)と連携し、海外拠点に向けた機密管理方針を整備させ展開させることが必要となります。内部監査部門以外の部署の方から、「内部監査部門は、自部門だけで完結できるように課題だけを報告してくる。本質的に重要な課題には目を背けているのではないか?」といった声を聞くことがありますが、まさに他部署を巻き込んで、本質的な課題に取り組んでいく必要があります。一方で、内部監査部門が他部門の担当領域を侵犯しているといった批判を受ける可能性もありますので、グループ経営を行う上で、本社と子会社の役割分担、本社内部での役割分担、その中で内部監査部門の位置付けなどを協議し、整理することも重要です。

本社の担当部署が海外拠点に向けて機密管理方針等のガイドラインを発信し、内部監査部門は、そのガイドラインに従って業務が行われているかを監査するというのが本来のあるべき姿ですが、このレベルまで到達している企業グループはまだ多くはありません。海外拠点管理を行うには部門を超えた連携が必要になりますが、海外事業統括の専門部署ではない、経理や人事といった部門がリーダーシップを発揮することはあまりありません。しかし近年、内部監査部門がグループ経営高度化のプロジェクトリーダーとして、他部門を巻き込みながら取り組むケースが見られるようになりました。

## 2. 親会社として不十分な海外拠点管理

### (1) 親会社として実施すべき海外拠点管理の不備

ある特定の日本企業の海外拠点に対する内部監査を複数年継続すると、内部監査の度に必ず不備として検出される項目があるのに気付くことがあります。

たとえば、いずれの拠点においても「機密管理の方針・規程が整備されていない」ということが、不備として検出されるといったものです。通常は、不備が検出された各拠点に対して、不備の指摘と改善提案を行うわけですが、同じ課題に対する指摘と改善提案を繰り返し行うことは非効率と言えます。また、監査の終わっていない拠点があるとするれば、同様に機密管理方針が整備されていないと想定されますので、方針の未整備で機密情報が漏えいしてしまうリスクが存在するにもかかわらず対応を先延ばしにしていることとなります。

機密が漏えいした際のグループ全体への影響が大きいこと、

**【内部監査部門が主体となって取り組む海外事業管理強化案】**

- ① 内部監査チェックリストの監査要点を見直す際に、本社の管理部門が海外拠点を含めて発信しているガイドラインとの整合性を図るために、各管理部門との協議を重ねるようにした。
- ② 内部監査チェックリストを門外不出として、内部監査部門だけで利用されていたものを、子会社に公開し、チェックリストを「内部管理のためのルール集」として活用してもらうようにした。

### Ⅲ おわりに

内部監査チェックリストを用いた内部監査は海外も含めてほぼ一巡し、指摘事項に対する改善もおおよそ完了しているという一方、子会社、特に海外子会社における不正の件数が増加している、または一向に減少する気配がないといった声を聞くことがあります。

もちろん、内部監査を実施したとしても、不正そのものを発見できるとは限りません。しかし、なぜ現状の内部監査の手順・手続で、不正もしくは不正が起こり得る内部統制上の欠陥が発見できなかったのか？それについて、グループの不正情報を集約している部門から情報入手し、定期的に検証することを推奨します。別の言い方をすれば、内部監査の手順・手続が独りよがりではなく、現実世界のリスクに沿ったものになっているのかどうかを検証してみるということです。

これはあくまで一例にすぎませんが、経営に資する内部監査、今回の海外拠点の内部監査でいえば、グループ全体のリスク対応、あるいはグループ経営管理の強化につながる内部監査とするためには、内部監査部門単独ですべてを解決することは難しく、グループ経営管理の全体的な枠組みの中で、内部監査部門の責任・役割として何を実施していくのかを明確にし、経理や人事といった各部門と連携していくことが重要です。

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

KPMG コンサルティング株式会社  
シニアマネジャー 大島 英人  
TEL: 03-3548-5305 (代表番号)  
hideto.oshima@jp.kpmg.com

## ジョイント・ベンチャー (JV) を成功に導く留意点

株式会社 KPMG FAS

ディレクター 舟橋 宏和

経済のグローバル化が急速に進む中、限定的な経営資源を有効に活用して企業価値を向上させるうえで、パートナーと組んで事業を展開するジョイント・ベンチャー (JV) は有効な選択肢の1つと言えるでしょう。たとえば、新たな市場に参入する際には、「自社のみでの進出」、「業務提携」、「JV」、「M&A」等の選択肢がありますが、JVは自社のみで進出するより参入スピードは速く、リスクを限定することができます。

しかしながら、欧米や日本で数々のJVに関する調査、分析をしている「Practical Law (法の実践)」<sup>1</sup>では、「多くのJVの寿命は3年から7年で、10年以上存続する事業は1/3」と指摘されるほど、JVは難易度が高い戦略であることも事実です。JVの成功確率を高めるには、「戦略」「パートナー」「モニタリング」の3つの視点が重要と考えます。

本稿では、JVの現状、JV設立する際の留意点を解説するとともに、KPMG フォーラム 2014 の講演において実施したJVに関するアンケート結果をご紹介します。

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。



ふなはし ひろかず  
舟橋 宏和  
株式会社 KPMG FAS  
ディレクター

### 【ポイント】

- JVは、業務提携やM&Aなどと並んで効果的な選択肢の1つである。
- JV成功のポイントは「戦略」「パートナー」「モニタリング」の3点である。
- 戦略：JV設立時に、お互いの経営戦略、さらにそれらを踏まえたJV設立目的・JV自身の経営戦略を、パートナー間でしっかりと共有する。
- パートナー：JVに必要な物的資本と人的資本を有し、相性がマッチして信頼関係を構築できるパートナーを見極める。
- モニタリング：JV設立後には、JV設立目的に適ったKPIを設定し、定期的にモニタリングを行う。時には第三者による調査・監査を経て、適切な経営判断を下し、すぐに対応する。

1 "Deadlock and termination: international joint ventures" by Danielle Heath and Simon Howley, CMS Cameron Mckenna LLP, 30 August 2013

## I JVとは

一口にジョイント・ベンチャー（JV）と言っても、その言葉を聞いて思い浮かべる姿は必ずしも皆同じではありません。本稿では、「2社以上の相互に独立した会社（パートナー）が、共同してある一定の事業を営むために、共同で物的資本および人的資本を拠出し、パートナーから独立した法人格を有する組織」と定義します。物的資本とは、現金、土地・建物、生産設備などを指し、人的資本とは、経営者、技術者などを指します。これらの物的資本と人的資本をそれぞれのパートナーが拠出して1つの目的のために設立された法人をJVと言います。

## II JVの現状

### 1. 世界のJV動向

過去5年においてグローバルにおけるJV設立は5,000件以上、そして上位100社の年間売上高は3,500億ドル、およそ40兆円以上（1ドル＝約120円換算）とも言われています。また、JVを含む広義のアライアンスの売上高が全体に占める割合は、1980年には2%しかありませんでしたが、現在はその割合が35%まで増加し、このトレンドは年々加速している状況です。

これらの背景には、当然ながら経済のグローバル化が進み、海外進出を梃子にした成長戦略、特に新興国の消費を取り込む動きが顕著であることと共に、一部の国では自国産業保護を目的とした外国投資規制があることなどが挙げられるでしょう。

一方で、ヨーロッパ・アメリカ・日本で数々のJVに関する調査、分析をしている「Practical Law（法の実践）」<sup>1</sup>では、JVの現状を以下のように指摘しており、JVを長期間安定的に経営するという事は簡単ではないことがわかります。

- 多くのJVの寿命は3年から7年で、10年以上存続する事業はわずか1/3しかない（平均寿命は7年程度）。
- 最初の2年間で大半のJVは経営および財務面から困難に直面する。
- 3/4のJVは、一方のパートナーが他のパートナーのJV持分を買い取る形で解消している。

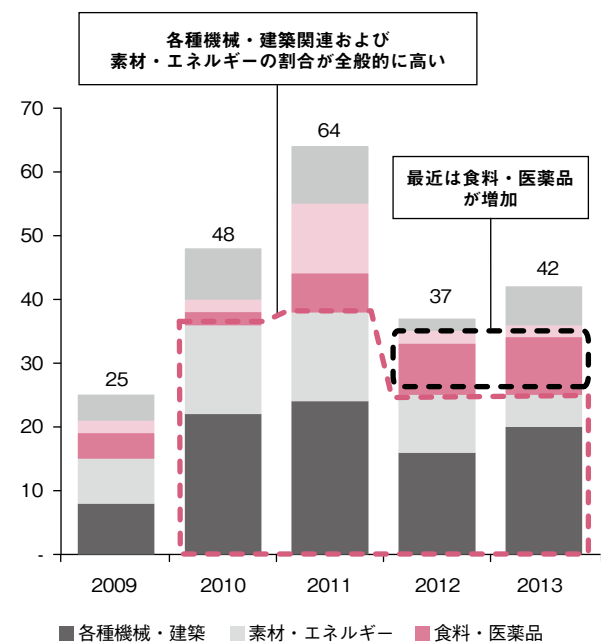
### 2. 日本企業のJV動向

図表1は、書籍のデータと新聞報道をベースにして2009年から2013年の間におけるJVの組成記事の件数をカウントした

データです。当然、新聞報道されていないJVもあるので、実際にはこれらの数字をはるかに超えるJVが組成されています。したがって、これらは限定的な情報に留まりますが、それでも一定程度は参考になると思われます。

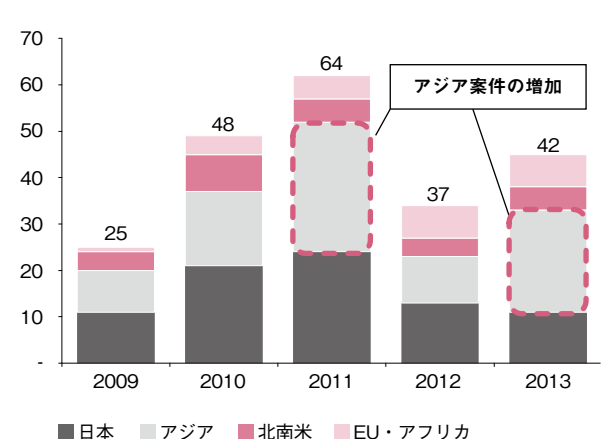
2009年を除くと、毎年40件から60件程度あり、業種別では、「各種機械・建築関連」と「素材・エネルギー」の割合が全般的に高くなっています。さらに内訳をみると、「機械・電気製品」が4年間で120件程度と一番多く、続いて自動車などの輸送機械が100件程度を占めています。これらの大部分は海外の消費

図表1 業種別JV件数の推移



出所：『ジョイント・ベンチャー戦略大全』（東洋経済新報社、2013年）、日経テレコンを基にKPMGが作成

図表2 地域別JV件数の推移



出所：『ジョイント・ベンチャー戦略大全』（東洋経済新報社、2013年）、日経テレコンを基にKPMGが作成

マーケットを狙うために設立されたものと思われます。また、最近では「食料・医薬品」が増加傾向にあり、こちらも「食料」については海外の販路を利用するためのJVが多く、「医薬品」に関しては販路拡大目的に加え、研究開発、いわゆるR&Dコストを2社以上で分担して新薬などの研究開発を推し進めるといった目的もあるようです。

図表2は図表1と同じデータを地域別にまとめたものですが、アジアにおける数が非常に多くなってきていることが伺えます。アジアで設立されたJVを国別にみると、インドネシア、中国、インド、ベトナム、タイ、マレーシアと続き、今後はカンボジアやミャンマーなども上位に挙がってくると思われます。新興国では自国産業保護のために外国資本の規制があることも多いので、M&Aが認められずにJVを選択せざるを得ないケースもあるでしょう。

### Ⅲ JVを選択する理由

図表3では戦略オプションとして「自社のみで進出」「業務提携」「JV」「M&A Minority出資」「M&A Majority出資」を挙げて比較しています。

JVでは、現地パートナーのネットワークを活用することによって「市場参入スピード」が比較的速まり、投資額を共同負担で抑えられる点に魅力を感じる企業が多いと思われます。

一方で、ガバナンスについては、一番統制の取れる「自社のみで進出」や、ポスト・マージャー・インテグレーション、いわゆるPMIをうまく進めることで自社の思い通りにコントロールできる「M&A Majority出資」と比較すると、JVはパートナーとの役割分担、もしくは共同で担当する分野なども出てくるため、どのようなガバナンス体制にするかについてJVスキームを設計する際、慎重に検討する必要があります。万が一、過剰に相手に任せてしまい、こちらがコントロールできないばかりか経営判断の際に必要な情報さえ入ってこなくなってしまうと、経営実態をタイムリーに把握することができずに取り返しのつかない状況になってしまうことも考えられます。

実際には、上記を含め、様々な点を考慮してそれらに優先順位をつけることによって、自社の戦略に一番適合する選択肢を選ぶことが重要になります。次章ではJVをオプションとして選んだ後のプロセスに着目します。

図表3 戦略オプションの比較

	自社のみで進出	業務提携	JV	M&A Minority出資	M&A Majority出資
市場参入スピード	時間がかかる	パートナー次第だが、比較的速い		速い (ただし、許認可が必要なケースあり)	
投資額	中	小		小～中	大
撤退コスト	中	小		小～中	大
ガバナンス	自社ルール	パートナーへの関与は薄い		パートナーと協調・調整	自社ルール
利益	独占	限定的		持分範囲内	
技術	自社のみ	共同利用 (開示無し)		ケースバイケース	全て吸収
運営期間	基本的に無期限	無期限 or 有期限		基本的に無期限	

## IV JV設立と留意点

### 1. JV設立プロセス

我々 KPMG が関与して JV を設立する際の一般的な進め方は図表4のとおりです。

Phase 1では、選定したパートナー・業界・競合状況・法制度などの事実関係を収集し、パートナーがJVに提供できると思われる資産・技術・顧客基盤等を確認したうえで、パートナーと共にビジョンについて共有します。この時点で基本合意書 (MOU: Memorandum of Understanding もしくは LOI: Letter of Intent) を締結するケースもあります。

さらに、Phase 2ではMOU / LOI締結後に初期的かつ限定的なデュー・デリジェンスを実施して、JVに対してお互いに何を提供し、どのようなビジネスプランにするかについて分析・協議をします。またJV契約書 (JVA: Joint Venture Agreement) に盛り込む主要な論点も洗い出したうえで、それらをタームシートとしてお互いに確認するステップもこのフェーズで行ないます。

主要条件について合意したうえで、Phase 3ではさらなる詳細情報を基にして分析を行い、JV契約書をドラフトします。なお、当然のことですが、これらのプロセスには弁護士も入れて議論し、タームシートやJV契約書、またJVと親会社であるパートナーとの取引契約やライセンス等に関する契約のドラフト作成などについては、基本的には弁護士事務所が中心に行ないます。その際、JV関連の法務に精通した弁護士事務所および弁護士を起用するのも重要なポイントの1つと言えるでしょう。

JV契約書を締結した後は、実際にJVを設立・運営するフェーズとなり、出向従業員の選定・説明・各種規程やルールの整備・法的手続きなどを計画に従って進めます。

### 2. JV設立プロセスの留意点

JV設立プロセスを進める際の主な留意点について図表5にまとめました。

図表5 JV設立時の留意点(一例)

項目	内容
ビジネス領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 進出しようとしている領域は自社の経営戦略と適合しているか。</li> <li>■ 当該領域についての市場価値や潜在性について十分な調査を行ったか。</li> </ul>
パートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パートナーは当該事業を行うために最適なパートナーか(他社との比較は十分行ったか)。</li> <li>■ 事業の目的・ビジョン・方向性については十分認識を共有できているか。</li> <li>■ 自社の企業風土との違いは十分理解しているか。</li> </ul>
意思決定・モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ JV 経営者が意思決定できる範囲は適切か(親会社の影響が強過ぎてタイムリーな意思決定ができない前提となっていないか)。</li> <li>■ 逆に JV に権限が移譲され、親会社の目の届かない体制となっていないか(経営指標について親会社へタイムリーな報告がなされる体制となっているか)。</li> <li>■ 適切な KPI (Key Performance Indicator) を設定できているか。</li> </ul>
役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パートナー企業に依存しすぎた体制となっていないか(特に経理情報はタイムリーに自社に入る体制となっているか)。</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 適正なガバナンス・コンプライアンス体制を構築出来ているか。</li> </ul>
出向者	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 出向者の役割やスキルセットは適切か。</li> </ul>

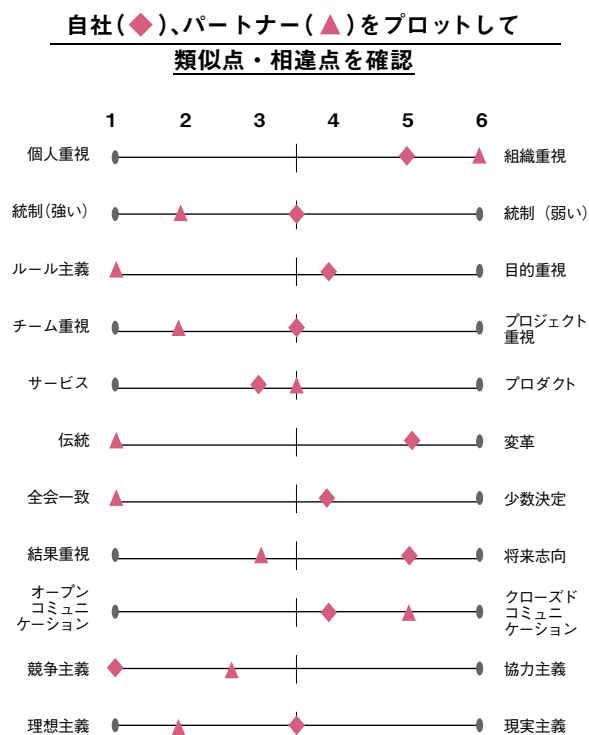
「ビジネス領域」に関して、各パートナーの経営戦略に基づいたJV戦略を推し進めることが重要であり、その軸がパートナー間の交渉でもおれずにお互いに合意できる内容にまとめることができなければ、結果的にJVの成功確率は低くなってしまいうでしょう。

図表4 JV設立の一般的な進め方



また、そのJVの戦略を共有できるパートナーの選定も重要な位置付けであることに疑いの余地はなく、その際、戦略だけでなく組織文化の融和性・親和性も考慮に入れる必要があります。図表6にその一例を示します。

図表6 JVパートナー評価(組織文化)の例



設立後に重要となるモニタリングに関しては、適切なKPI(経営指標)を設定することが不可欠ですが、売上高・利益

率という一般的な計数しか設定していないケースも散見されます。JV設立時の目標の達成度がわかるより具体的なKPIを設定することが、その後の適切な経営判断につながっていきます。

### 3. JV契約で検討すべき留意点

JVを設立する際にパートナー間で締結されるJV契約で検討すべき事項の一例を、図表7に挙げます。

図表7の中に挙げてある事項はすべて重要ですが、この中でも特に監査権(Audit right)については意外と重要視されていないケースが多いと思われます。しかしながら、JVがうまくいっていない場合、特にマイノリティ出資者にとってクリティカルになるところですので、本項では強調しておきます。まず前提としては、マイノリティ出資者がJVの運営に関して相手方パートナーにかなりの部分を任せてしまっていることを想定しており、特に海外ではこのようなケースは多いと思われま

図表7 JV契約において検討すべき事項(一例)

■ 事業体の選択	■ (第三者による) 監査権
■ 新規設立・既存会社	■ 配当
■ 出資比率・議決権比率	■ 知的財産権の処理
■ 機関設計	■ 競業禁止義務
■ 役員の選解任権	■ デッドロック時の処理
■ 従業員・給与負担	■ 株式譲渡の方法
■ 拒否権	■ 合併契約解約時の処理
■ 追加資金負担とその際の出資比率	■ 紛争処理

図表8 デッドロックに関する留意事項

項目	内容	補足
存続を前提とした予防	■ 一方のパートナーで決定できるメカニズム	・ 社長の決定権を拡大させる。 ・ 各事項に関する担当取締役決定を委ねる。
	■ エスカレーションプロセス	・ パートナー代表同士の話し合いの機会を設ける。
	■ 独立した取締役の選任	・ 客観的な判断ができる取締役決定を仰ぐ。
	■ 調停・仲裁	・ 第三者を介在させて調停や仲裁を行う。
JV 解消	■ 合併会社の解散権	・ パートナーの一存でJV解散を決定できる権利。
	■ 買取強制条項 Call option	・ パートナーが保有しているJV持分を買い取ることができる権利。
	■ 売渡強制条項 Put option	・ 自社の保有するJV持分をパートナーに売却できる権利。
	■ 売却参加権 Tag-along right	・ パートナーがJV持分を第三者に売却する際に、自社の保有するJV持分も当該第三者に対して売却することができる権利。
	■ 売却強制権 Drag-along right	・ 自社が第三者にJV持分を売却する際に、パートナーの保有するJV持分も一緒に売却させることができる権利。 → JV持分をまとめて第三者に売却することが可能。



す。その場合、実際にJVの運営がどのようになされているかについてチェックをできる権利、つまり監査権を持っておくことで、一定の牽制機能が期待できます。また実際に監査権を行使する時に、客観的にチェックすることができる第三者の関与を予め規定することにより、その第三者の関与によってJVの抱えている問題点を明らかにする、もしくは他の成功事例と比較することで相手のパートナーに対して改善可能な点を伝え、お互いにとって望ましい結果を導くように持っていくことも可能になります。さらに踏み込むと、毎年1回はこのような分析・調査をする機会を設けてパートナー間で議論することで、マイノリティ出資パートナーとしてもJVの状況を定期的に把握して、業績悪化の兆候についても早期に気付き、対応することが可能となるでしょう。

図表8にはパートナー間で合意できない状況、いわゆるデッドロックに関する留意事項を挙げています。これらの事項をあらかじめ決めておくことで、一定程度ではありますが牽制機能が働き、デッドロックを予防することができ、また実際にパートナー間の軋轢が埋まらない場合でも比較的スムーズにJVを解消することが可能になると考えられます。

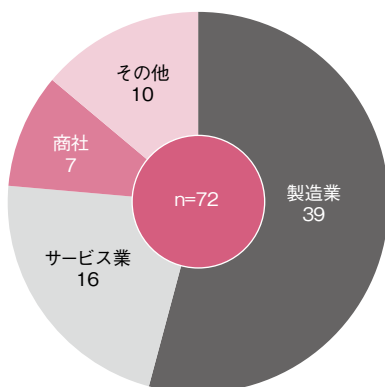
## V KPMG フォーラムにおける アンケート結果

2014年11月27日、東京ミッドタウンホール&カンファレンスで開催したKPMGフォーラム2014の中で「ジョイント・ベンチャー（JV）に係る諸問題の解決」をテーマに講演をさせて頂きました。約140名の方にご出席頂き、一部の方にアンケートに回答して頂いたため、現場の方の声を参考までにご紹介致します。

### 1. 回答者の属性

回答者の属性は、図表9のとおりです。回答者72名のうち、約半数が製造業、約1/4がサービス業、約1割が商社という構

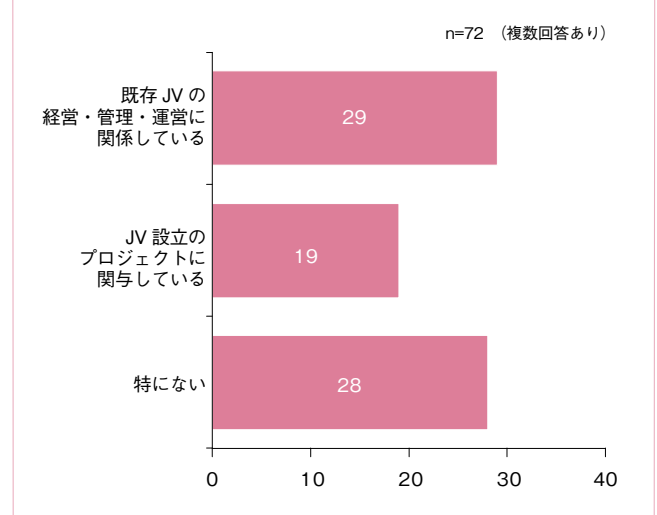
図表9 回答者の属性



成でした。

また、図表10のとおり、回答者の約4割が既存JVの経営・管理・運営に関係しており、約1/4がJV設立のプロジェクトに関与されていました。

図表10 回答者とJVの関係

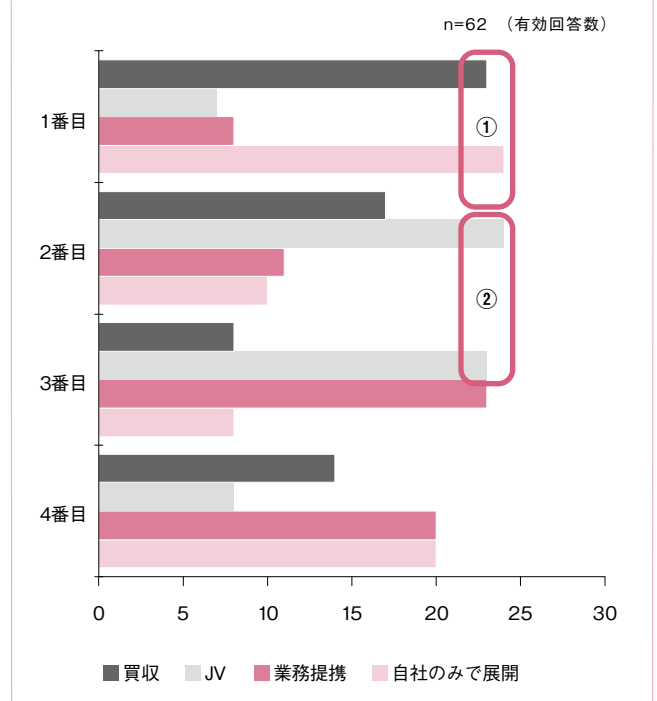


### 2. JVに関する設問

まず、事業展開する際の選択肢（「買収」「JV」「業務提携」「自社のみで展開」）について、有効度が高いと思われる順番を聞いてみたところ、図表11の結果となり、下記の傾向が見られました。

図表11 事業展開する際の選択肢について、有効度が高いと思われる順番

（「買収」「JV」「業務提携」「自社のみで展開」について 1～4番まで順位付け）



- ① 1番有効度が高いと思われる選択肢は「買収」「自社のみで展開」（それぞれ20名）であり、やはり比較的自社の思い通り進めることを望んでいる回答者が多くなっている。
- ② JVは「2番目、3番目に有効度が高い」と思われており、次善の策という扱いになっている。JVを「1番有効度が高い」としたのは4つの選択肢の中で最少の8名しかいない。

続いて、図表11と同じ設問を順位毎に点数をつけて集計したものが図表12となります。第1位は「買収」、第2位は「自社のみで展開」でした。「JV」は第3位となっていますが、選択肢の中で一番低い評点である「業務提携」との差は比較的大きく、有効な選択肢という位置付けにあると思われます。

さらに、JVに関して図表13のとおり、①海外JVと国内JV、②プロフィットセンター型とコストセンター型、③マジョリティ出資とマイノリティ出資の2つの選択肢のうち、どちらに興味があるかを聞いてみたところ、海外JV、（管理部門を統合したコストセンター型ではなく収益獲得を目的とした）プロフィットセンター型、マジョリティ出資に対して多くの関心が集まりました。これからの拡大する市場をある程度コントロールできる形で収益を獲得していく姿勢が表れていると思われます。

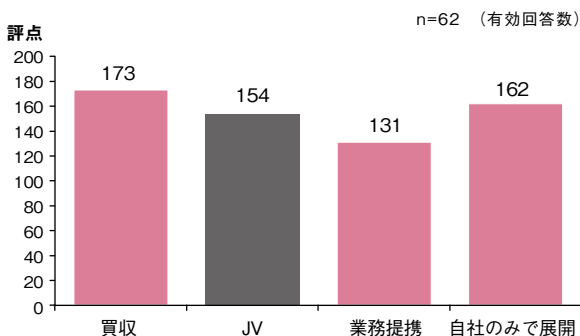
最後に、JVに関して興味のあるテーマとしては、図表14のとおり、「ガバナンス体制の構築」が1位となり、JVのコント

ロールの難しさが浮き彫りとなっています。また「JVの戦略策定」「パートナー選定」といったJV設立の際に重要となる論点に関心が集まる一方で、「適切なKPIの設定」という運営開始後のモニタリングに関するテーマも上位にランクインしています。

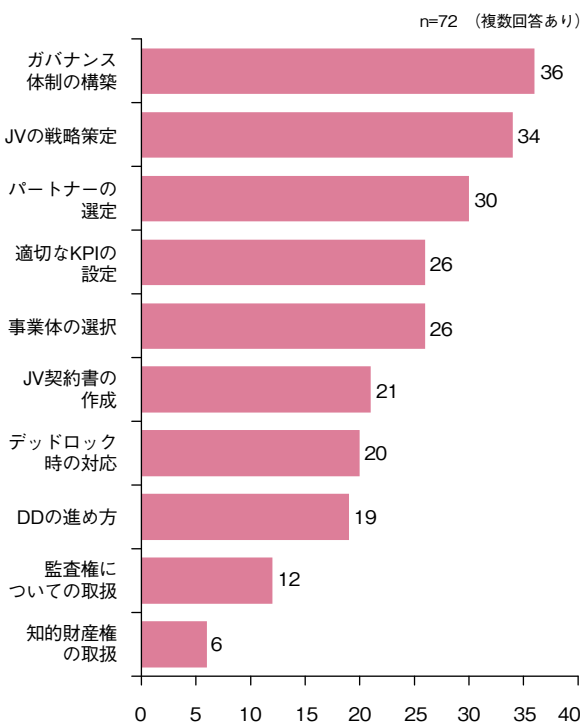
前述した「監査権についての取扱」は12票と少なくなっていますが、選択肢における「監査権」はクライアントが気にしているJVの経営状態を確認することができる「Audit right」という権利とは結びついておらず、どちらかという会計的な監査のイメージが強かったことが影響していると思われます。このことは後ほど行なったクライアントとのミーティングやヒアリングで明らかになりました。クライアントが望んでいるテーマを的確に表現する日本語はまだありませんが、実際の現場の話を伺っているとJVの経営状態をチェックして的確な経営判

図表12 事業展開する際の選択肢について、有効度が高いと思われる順番

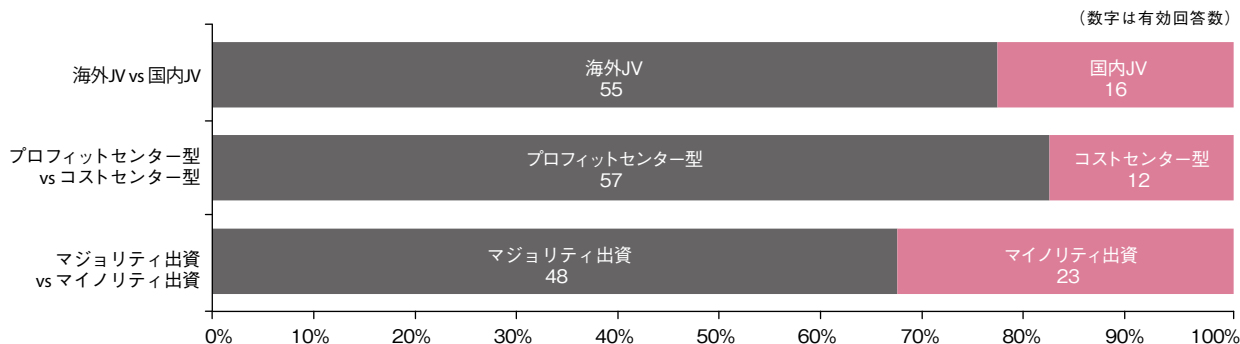
◀1番目=4点、2番目=3点、3番目=2年、4番目=1点として集計▶



図表14 JVに関して興味のあるテーマ



図表13 JVに関して興味のあるのはどちらか（各設問二者択一）



断につなげるうえで、今後の重要な論点になり得ると考えています。

なお、今回のアンケートに関する詳細な分析は別途行なったうえで、フィードバックをする機会を設けたいと考えています。

## Ⅵ おわりに

JVを100%成功させることは至難の業ですが、成功確率を高くする、もしくは失敗確率を低くするという意味では3点に集約されると思います。1つ目は「仕組みづくりも含めた戦略」、2つ目は「パートナー」、3つ目は「対応を含む適切なモニタリング」です。

JV戦略を踏まえたうえでの外部環境と内部環境の分析、そして問題点・課題の客観的な把握が十分にできていないために、JVの経営・運営に関する合理的な判断がうまくできていないところに根本の原因があると感じています。

JVは非常に個別性が強く、ひとくくりに議論することが極めて難しいため、具体的には個別判断が必要となります。これからJVを設立される場合、または既存JVを立て直す必要がある場合、惰性で物事を判断するのではなく、今一度、原点に立ち返って「戦略」「パートナー」「モニタリング」という観点で見直すことにより、JVの成功確率を高めるヒントが何か見つかるのではないかと思います。

KPMGではグローバルでJVチームを組成し、クロスボーダーも含めたJVに関する諸問題に取り組んでいます。皆様のJVに関する個別のご相談に対応させていただきたいと思いますので、ご興味のある方、もしくは関心があるテーマがございましたらぜひご連絡ください。

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

株式会社 KPMG FAS  
ディレクター 舟橋 宏和  
TEL: 03-5218-6763  
hiroказu.funahashi@jp.kpmg.com

## 機動力のある海外マネジメント体制の確立に向けて

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

パートナー 林 博文

日本の多国籍企業の多くは、急激な市場環境の変化とリスクに迅速に対応するため、機動力のある海外マネジメント体制を構築しようと模索しています。

一方で、海外のグローバル先進企業と比較して、一部の業界を除いた日本企業は自国市場中心の事業展開となっており、海外でのマネジメント体制やオペレーション、海外子会社人員の位置付けも、日本を「主」とした体制のままグローバル化を進めてしまっています。その結果、グローバル全体で見た経営資源の最適配置・利用が十分ではない傾向が見られます。

本稿では、日本企業の海外マネジメント体制の現状のポジショニングを明らかにしたうえで、より高度な海外マネジメントを実践するにあたり重要となる3つの課題、「現地経営化（海外マネジメントの集権化・分権化）」、「本社機能の効率化」、「人的資源管理」について解説します。

また、今後、日本企業が機動力のある海外マネジメント体制を確立するために必要な本社／海外子会社機能の適正配置を検討するためのステップを紹介します。

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



はやし ひろふみ

林 博文

有限責任 あずさ監査法人  
アカウントティングアドバイザーサービス  
パートナー

### 【ポイント】

#### 日本企業の抱える海外マネジメントにおける課題

- グローバルに市場を捉えていない（日本市場は数ある市場の1つとして捉えていない）。
- 本社／海外子会社の役割が曖昧で、現地経営化が遅れている。
- 業務可視化ができておらず、重要な意思決定に遅れが生じている。
- グローバルでの重複機能が多く、業務オペレーションが非効率である。
- グローバルでの人材の開発と登用が遅れている。

#### 機動力のある海外マネジメント体制を確立するため

- 戦略実行に適した本社／海外子会社の役割を規定し、現地経営化を推進する。
- 本社／海外子会社機能の重複をなくし、グローバルでのオペレーションを効率化する。
- グローバル人材の開発と登用を実践するため、グローバルでの人的資源管理方針を決定する。

## I 海外市場における日本企業の現状

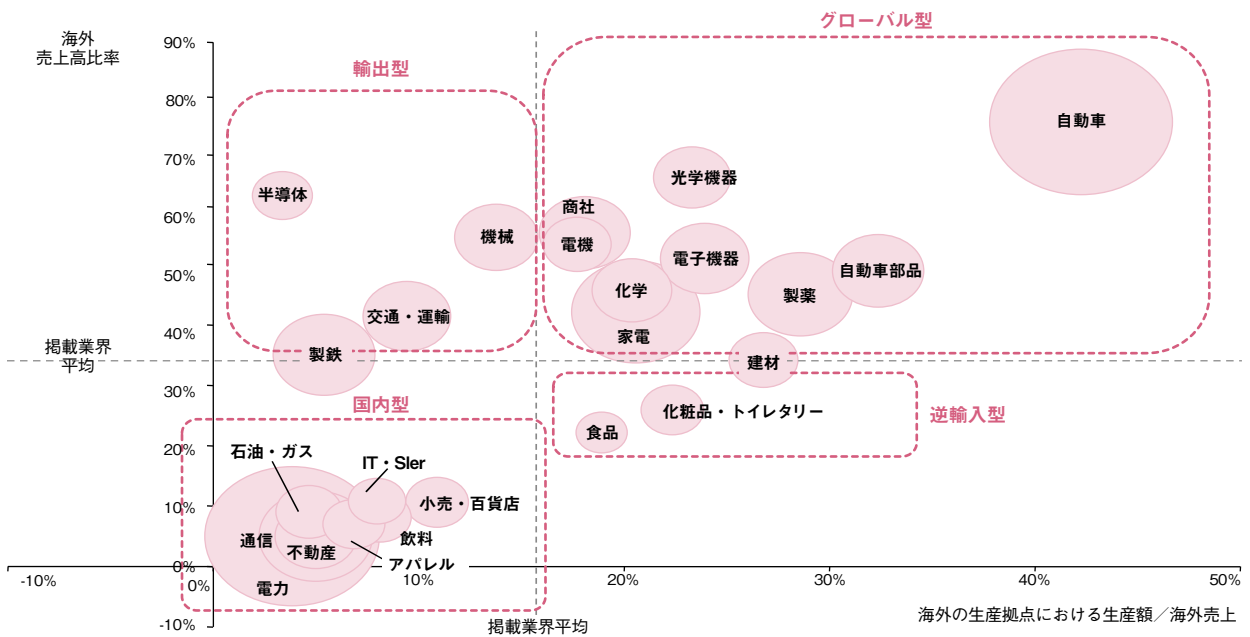
日本企業を取り巻く経営環境は、人口構造の変化に伴う国内市場の縮小や消費者の価値観の変化、新興国の成長によるグローバル市場の拡大や新興国企業の台頭など、大きく変化しています。

日本企業の海外市場進出計画を見ると、国内市場中心からの脱却を重要戦略とする企業が急増しています。具体的には、

海外売上高比率を60%以上と計画している企業が多く、新興国市場を含めた海外市場において、激化する競争に挑まなくてはならない状況となっています。

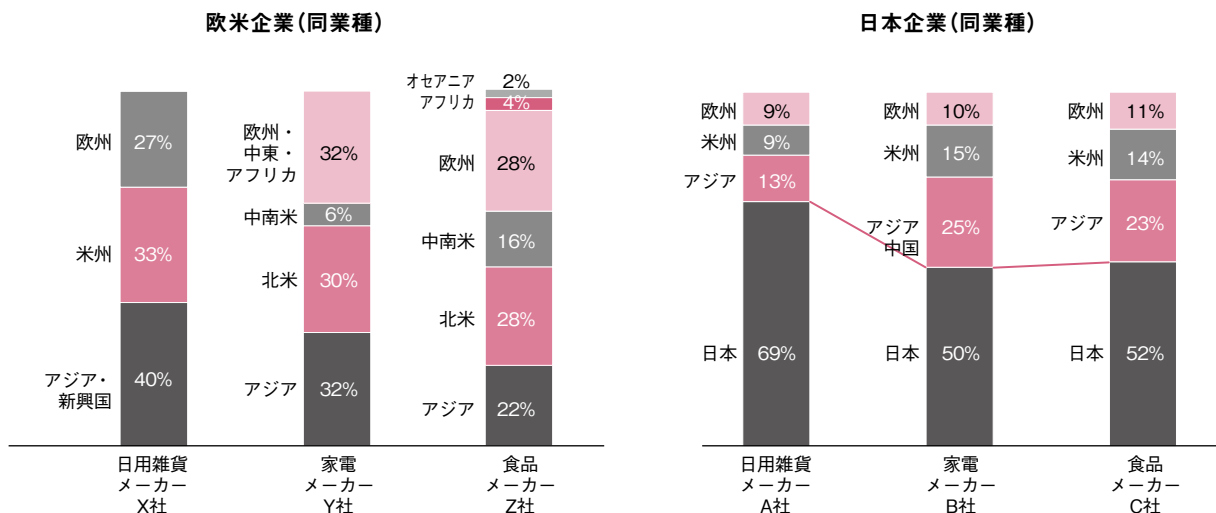
図表1のように、縦軸に海外売上高比率、横軸に海外の生産拠点における生産額／海外売上（現地生産・現地販売化を簡易的に見る指標）で業界別にプロットすると、グローバル型、輸出型、国内型、逆輸入型の4つに分類されます。グローバル型企業の中でも右上に位置している自動車業界に比べ、他業界については、海外拠点での戦略的位置付けはまだまだに生産拠点としての位置付けが主であり、現地適応化（現地生産、現

図表1 業界別海外売上高比率・海外所在地売上比率マッピング



出所：主要各社 2012年有価証券報告書より加工

図表2 欧米企業と日本企業との地域別売上高割合



出所：各社 2013～2014年IR資料より

地販売化)に関する余地があるものと推察されます。

また、一般的に海外進出を十分に果たしていると考えられている日本の代表的な企業である日用雑貨品メーカ A 社、家電メーカ B 社、食品メーカ C 社の地域別売上高を同業種の欧米企業と比較すると、図表2のように世界各地での売上高はあるものの、欧米の大手企業に比べると日本市場が中心となっているのが伺えます。

これらの結果をみると、現在の日本企業は、海外の競合他社に比して海外市場を中心に据えた真のグローバル企業とは言い難いと考えられます。

## II 海外マネジメント体制の現状

次に、日本企業における海外マネジメント体制の現状のポジションを見ていくこととします。

海外マネジメント体制を見ていくうえで、グローバル企業への発展段階を理解することが重要です。グローバル企業への発展段階とは図表3のとおり、5つのStageが考えられます。

現状では、多くの日本企業は、Stage3に留まっているように見受けられます。Stage3の「現地統制化」の段階とは、輸出や販売拠点の設立で築いた市場を確保するために生産の現地化（製造子会社の設立）、現地の雇用確保や貿易摩擦などに対応した国際事業戦略の構築が求められます。現地の機能拡充が進む中で、現地化の対象業務のみならず、権限や意思決定等を含めて、現地化の検討を進めます。

次のStage4の「現地自立化」の段階では、開発から生産・販売までの一連の活動をエリア別に管理するために、主要地域に国際事業本部機能を担う地域統括会社が設立されます。エ

リアごとの経営判断を効率的かつ迅速に行うため、Stage3で検討がなされた本社と現地の役割分担をさらに進め、極力現地に権限や意思決定を移管します。

大部分の日本企業はStage4へのステップアップを目指し、方法を模索している状況です。具体的には、企業規模や業界特性によりグローバル化への対応に差異はあるものの、いまだ「本社による海外事業支援」や「現地管理体制の構築」といった取り組み事例が多く、ローカルごとに効率的な経営形態を構築するには至っていないと考えられます。

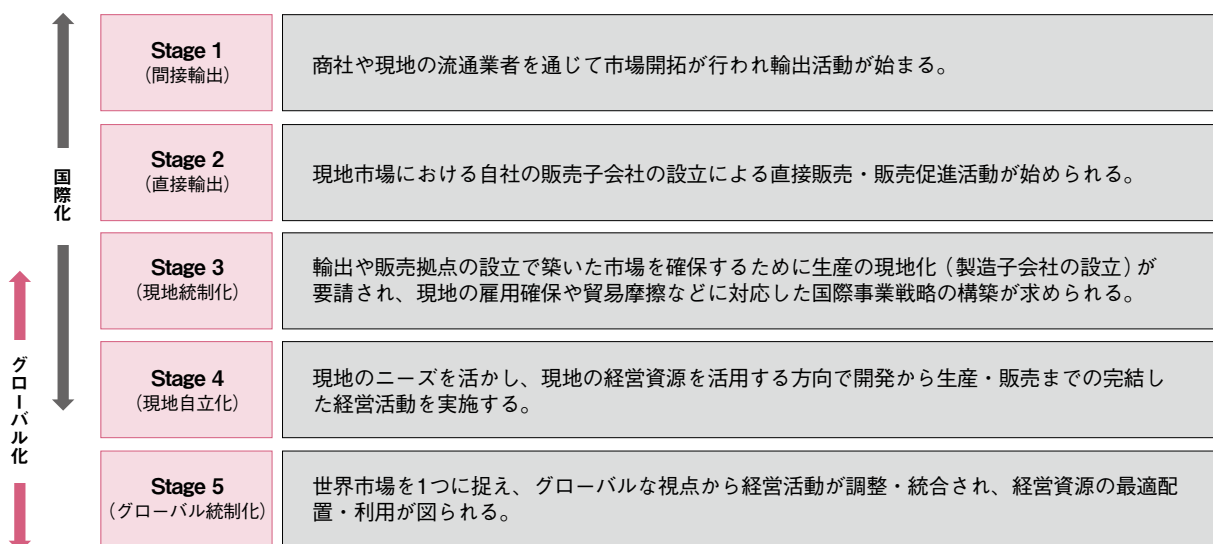
これに対し、先進的グローバル欧米企業はStage4あるいはStage5に位置しており、本社と地域ごとの統括会社、子会社の役割分担が明確になっていることに加えて、統括会社や子会社へ重要な機能の権限委譲が実施されています。さらにリージョン間で有効なネットワークを構築し、ロケーションに依存しない、より効率的で迅速なビジネス展開を目指しつつ、世界市場を1つと捉え、グローバルな統合とローカルへの適応のバランスを取りながら経営活動を展開しています。

## III 機動力を獲得するための課題

日本企業が先進的グローバル欧米企業に追随するためには、まずStage3からStage4への壁を突破することが課題です。つまり機動力のある海外マネジメント体制を構築することです。そのためには、業種・業態による特性はあるものの「いかに現地主導の体制へ舵をきるのか」ということが重要であり、日本企業が取り組むべきテーマは大きく3つの観点で整理されます。

1つ目は「現地経営化の推進（海外マネジメントの集権化・分権化）」です。多くの日本企業が、進出した海外市場におい

図表3 グローバル企業の発展段階



で独自に変化する事業環境に翻弄され、全社戦略が現状を承認しているのみであり、各エリアの地域戦略が描けていないといった問題を抱えています。

これらを解決するためには、①日本と海外市場という二極化した考えを排除し、グローバルに市場を捉えること、②各地域への権限移譲を進めるために本国と各地域の役割分担を明確化し、③さらに、迅速な意思決定に必要な情報の定義と業務可視化を推進することが重要です。

2つ目は「グローバル観点での本社機能の効率化の推進」です。これまで海外進出は、地域・国ごとに個別最適の視点で進められてきました。これは進出のタイミングや市場の違いがあることを踏まえると当然の成り行きと言えます。しかし、その結果、進出国ごとに業務ルールや手順、使用する情報システムに違いが生じ、それぞれの地域や国でバックオフィス業務を行う人員や部門を抱えるといった業務の非効率が生じてしまいます。

この問題を解決するためには、SSC(シェアードサービスセンター)やBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)を活用したグローバルでの業務機能統合を検討する必要があります。

3つ目は「グローバルでの人的資源管理の推進」です。日本企業では現地社員をサポート業務(具体的には、伝票処理、データ入力等の単純労働)の要員としか考えておらず、人材を有効活用できていないといった問題があります。

今後、海外拠点の戦略的役割が高まるにつれて、いかに現地スタッフの能力を引き出すかが、企業の競争優位を左右することになります。グローバルな人的資源管理の方針を明確にし、現地人材の登用・育成や人事評価のグローバル統一、企業文化の共有・浸透を図ることが重要になります。

## 1. 現地経営化の推進 (海外マネジメントの集権化・分権化)

### (1) グローバルに市場を捉える体制へ

日本市場が「主」、海外市場が「従」となっている考えに基づき、組織を構築している企業が多くみられます。具体的には、営業組織は海外部門を一括りにしている、あるいは、企画や開発組織は海外に注力した部門がないなど、結果的に国内優先に陥りやすい状況が見られます。

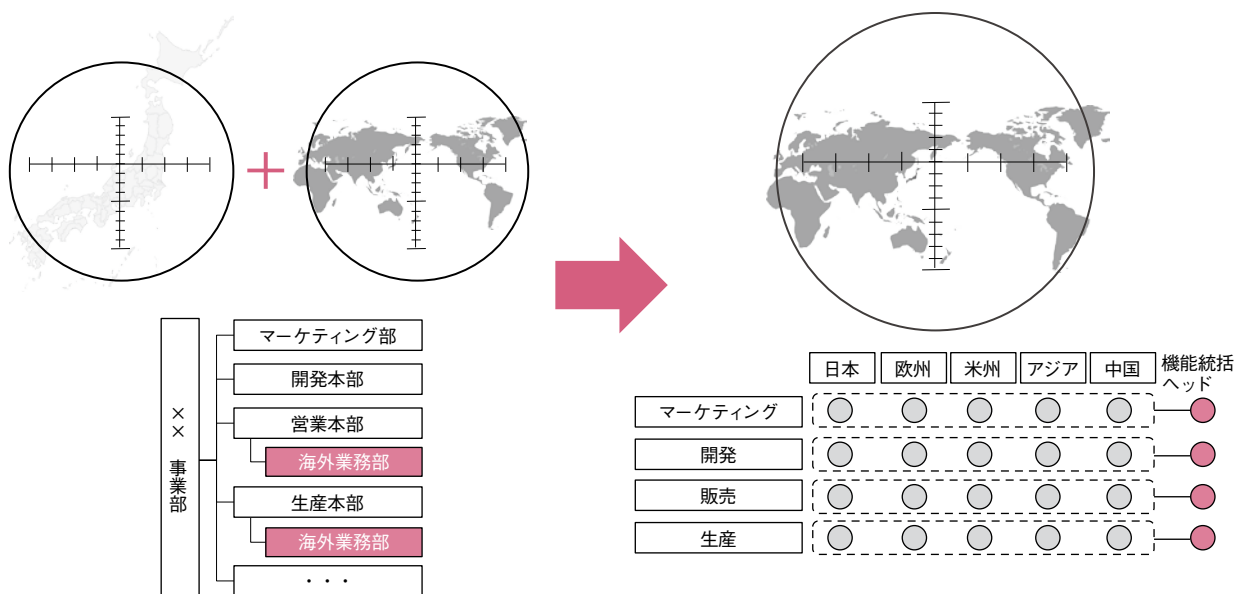
当該状況を打開するためには、地域軸・機能軸のマトリクスの概念を組織に組み入れることで、エリア別機能別の取り組みを浸透させること、各機能をグローバルに統括する本部を設けることで部分最適に陥る状況を回避すること、強化すべき国・地域に対し、経営資源を柔軟に調整することが可能な仕組みを構築すること等が挙げられます。自社の成長領域・分野にヒトやカネの経営資源を投下することは企業経営の基本であり、海外事業を事業成長の中核に位置付けるのであれば、それに応じて経営資源を割り当てるための組織、仕組みの検討、構築は重要と考えられます(図表4参照)。

### (2) 国・地域の自立化の推進と本社機能の明確化

グローバル戦略立案時においては、オペレーションをグローバル規模で標準化することにより規模の経済を追求する機能(経理・人事・IT等の間接部門の機能・業務が該当)と、進出国政府の要請や規制、あるいはローカル市場のニーズなど現地特有の環境に対するローカル適応の度合いが強く出る機能(マーケティング、研究開発などが該当)に関する戦略や方針が必要です。

地域ごとに現地主導の経営体制を整えていくこと、すなわち

図表4 一般的な日本企業の組織と改善案



ローカル拠点へのコアプロセス移転、権限委譲、およびガバナンスを確立すること等、本社とローカル拠点が果たすべき役割を再定義することで、全社戦略、および地域戦略をバランス良く立案することが可能になります。

(3) 業務可視化による意思決定の迅速化

迅速な意思決定を行うための考え方は国内と海外で違いはありません。意思決定をするにあたり、「何を判断するのか」ということと、「判断に必要な情報は何か」ということが明確になっていることが重要です。具体的には、本社で管理・決定する事項、同様にローカルで管理・決定する事項の整理、各管理・意思決定事項に必要な情報を定義（項目・粒度・鮮度・更新サイクル等）することです。

多くの日本企業は、ローカルでシステムを設計、開発する際に現場ニーズに合わせて開発することで、個別最適となってしまう、グローバルレベルで統一されていない状況が見受けられます。システム選定時には、経営トップ、マネジメントメンバーが、経営判断に資する情報を可視化する必要性を認識し、柔軟性・汎用性の高いシステム・インフラを構築する必要があります。

2. 本社機能の効率化の推進

日本企業においては、本社と海外子会社間、事業部間等で重複業務が存在し、間接部門の効率化が図られていない状況が見られます。グローバルレベルの業務効率化に関しては、

SSC / BPO推進が主な取組みとなります。グローバル SSC や BPO の推進は、既に国内で取り組まれていることの多い SSC / BPO を海外ローカルごとに横展開し、グローバルレベルでの取組みに拡大していくことが想定されます。

しかし、グローバルレベルで実施する SSC / BPO をコスト削減のみの手段と捉えてしまうと、「何を移管できるのか」「いくらコストが削減できるのか」の議論が先行して、本来検討されるべき間接部門の役割・機能の重要性が検討されず、結果的に業務や組織改革が進まず頓挫し、より非効率的な組織となってしまう場合があります。

この状態を回避するためには、間接部門の将来像について、本社機能の検討に留まらず、今後の海外事業展開を見据えた将来像を描き、集約・移管対象業務を明確にするとともに、各組織に残すべき業務は何かということの中長期的な視点で検討することが重要です。

また、グローバルレベルで SSC / BPO を推進する際、商習慣、雇用慣習等が海外と日本で異なるため、それらを理解し、対応策を検討した上で SSC / BPO 導入に着手する必要があります。

さらに、具体的な集約・移管対象業務を選定する段階では、対象業務・組織を選定するための、客観的な評価指標・基準を決定することが重要です。

客観的な評価指標が決められていない場合は、現場における集約対象業務の選定に、主観的、恣意的なばらつきが生じ、結果的にコスト削減のための SSC / BPO と同じようにいびつな組織・業務となってしまう。

図表5 日本企業の人的資源管理に関する最近の取組み事例

企業	ねらい	分類	取組み
電機メーカー A 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ全体の一体感の醸成</li> <li>■ 優秀な人材の早期発見と世界規模での適材配置</li> <li>■ 優秀な人材の士気向上と人材流出の防止</li> </ul>	評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ共通のビジョンを策定し、人事評価基準への組込みを検討。</li> <li>・ 国内外の管理職（課長級以上 5 万ポスト）の賃金体系を年功序列から世界共通の評価基準へ変更。</li> </ul>
		登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループの従業員 22 万人の人材データベース作成。</li> </ul>
小売 B 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優秀な人材の抜擢と最適配置</li> <li>■ 海外事業の拡大に向けた幹部候補の育成</li> </ul>	採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2020 年までに外国籍の正社員比率を現状の 1 割から 5 割へ増加。</li> </ul>
		評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2016 年までに主要子会社の管理職以上の評価基準を統一。</li> </ul>
設備機器 C 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 積極的な海外進出に伴う組織のグローバル化にふさわしい企業文化の醸成</li> </ul>	育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 階層別リーダー育成プログラム（国内外 MBA に毎年 10 人を派遣）。</li> </ul>
		評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバル共通のバリューを設定し、人事評価基準を統一。</li> </ul>
		登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2015 年までに管理職昇格者の 3 割を女性や外国人とする。</li> </ul>
アパレル D 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「真のグローバルブランド」実現を目指した、幹部候補の育成</li> <li>■ 新興国などの市場開拓促進</li> </ul>	育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者育成機関を国内と海外 4 カ国に設置。</li> <li>・ 毎年新卒採用の 8 割を外国人として現地対応。</li> <li>・ 将来的には現法や本社の管理職登用への道を開く。</li> </ul>
エネルギー E 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 将来の現地法人の幹部候補人材の育成・確保</li> </ul>	評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地採用社員（11 カ国 850 人）を対象にした共通の人事制度を導入。</li> <li>・ 本社で人事情報をデータベース化し、人材の最適配置等に活用。</li> </ul>
		登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地採用管理職を対象に日本で研修を実施。</li> </ul>
空輸 F 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 将来の国際線拡大をにらみ、担い手を育成</li> </ul>	採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務系総合職の社員全員を 30 歳までに海外へ派遣。</li> </ul>
		育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外国籍の客室乗務員を 2016 年度までに 550 人に増員し、全客室乗務員の 1 割を外国籍にすることを旨とする。</li> </ul>



### 3. 人的資源管理の推進

本社・ローカル（海外子会社）を含めたグローバル・ネットワークにおいて最適な人材を配置するためには、採用・育成・評価・登用に関してグローバルでの人的資源管理方針を決定することが重要です。

一般的に、採用に関しては各海外拠点が主体となり、各国の人材ニーズに合わせて柔軟に行う一方で、育成・評価・登用に関しては、国籍やバックグラウンドにかかわらず、グローバルで一貫した方針に基づいた人事制度を構築し、優秀な人材を囲い込むことが重要となります。

具体的には、採用に関しては、本社では外国人の積極的な採用／海外経験豊富な日本人の採用、ローカルでは現地人材の積極的な採用／現地大学生のインターンシップ受け入れ／現地大学や転職マーケット関係者との連携による優秀な人材の囲い込み等の方針が考えられます。

育成に関しては、次世代経営者人材を本社採用の日本人のみならず海外も含めて選抜、企業文化／方針の理解を浸透させるための取組み、国内外の大学、ビジネススクールと連携をすることでグローバルな教育プログラムを実施すること等の方針が考えられます。

評価に関しては、教育や文化のバックグラウンドが異なることを踏まえた客観的で統一された人事制度（評価、報酬、キャリアパス、福利厚生等）を整備する一方で、各国文化を理解し、必要に応じて各国独自の制度も臨機応変に対応するという方針が考えられます。

登用に関して、国籍を問わず最適人材を最適ポストに、長期的な視野に立ち若手社員の海外赴任やマネジメント登用等の方針が考えられます。

図表5のとおり、日本企業の人的資源管理について、最近では海外市場への対応を強化するために、ローカルスタッフを有

効活用するための仕組みづくりや自律的に経営を担う人材としての育成等の取組みが見られます。

しかし、人事制度の検討を進めていくうえで最も大事なことは方法論や論理ではありません。つまり、従来のまま日本の会社として今後も日本人だけで会社を経営していくと考えるのか、グローバル企業を目指し多国籍な人員構成で経営していくことを当たり前と考えるのかといった、意識改革が最大の課題となります。

## Ⅳ 機動力獲得のための第一ステップ

以上、日本企業が機動力のある海外マネジメント体制を確立するための課題とその対応の方向性を見てきましたが、まずは、本社／海外子会社に配置する機能について、図表6の4つの観点で検討を実施し、機能配置の最適化を図る必要があります。

### 1. グローバル・ローカル度の見極め

グローバル・ローカル度を見極めるためには、産業・企業・機能・タスク単位まで細分化して、各要素をグローバルレベルで統合をすべきか、ローカル適用すべきかの方針を策定します。

たとえば、図表7のとおり、家電業界はグローバル統合が高くローカル適応が低い産業とされ、自動車業界はグローバル統合・ローカル適応ともに中間に位置するとされています。

さらに、同じ業界であっても、企業単位やマーケティング等の機能単位、マーケティング機能の中でも販促や価格政策といったタスク単位でそれぞれグローバル統合・ローカル適応

図表6 本社／海外子会社機能の適正配置検討のためのステップ

観点	内容
1. グローバル・ローカル度の見極め	・ 自社が採用するグローバル戦略をIRフレームワークを用い分析し、グローバル・ローカル度を見極める。
2. 管理体制の構築	・ 各地域を管理するうえで、最も適切な管理体制を構築する必要があるが、業種・業態や海外進出の度合いにより、管理体制は企業によって異なる。
3. SCM機能別の配置	・ すべての機能をローカルサイドに一任せず、グローバルで保持する必要がある機能範囲と、ローカルに移管すべき機能範囲を明確にし、最も効果的な機能配置を選択することが必要。
4. 本社・地域の役割定義	・ 現地適応の範囲が拡張していくにあたり、求められる役割や、権限・責任のレベルも高まるため、各進出タイミングに応じて、本社およびローカルサイドの役割を明確化することが必要。

の度合いが異なるため、まずは、現状のポジションを把握します。

現状のポジションを明確にし、今後、自社が目指す海外マネジメント体制とのギャップを洗い出すことで、後述する管理体制や機能配置、本社・地域の役割分担の検討材料となります。

## 2. 管理体制の構築

各地域を管理するうえで、最も適切な管理体制を構築する事が必要ですが、業種・業態や海外進出の度合いにより、管理体制は企業によって異なります。

たとえば、現地の顧客ニーズを迅速に捉え、スピーディーに意思決定し、現地に根差したサービスや商品の提供を目指す必要がある場合は、図表8の左図のように、地域統括機能を海外に設置し、事業運営に関するレベルの意思決定まで権限委

譲することが考えられます。

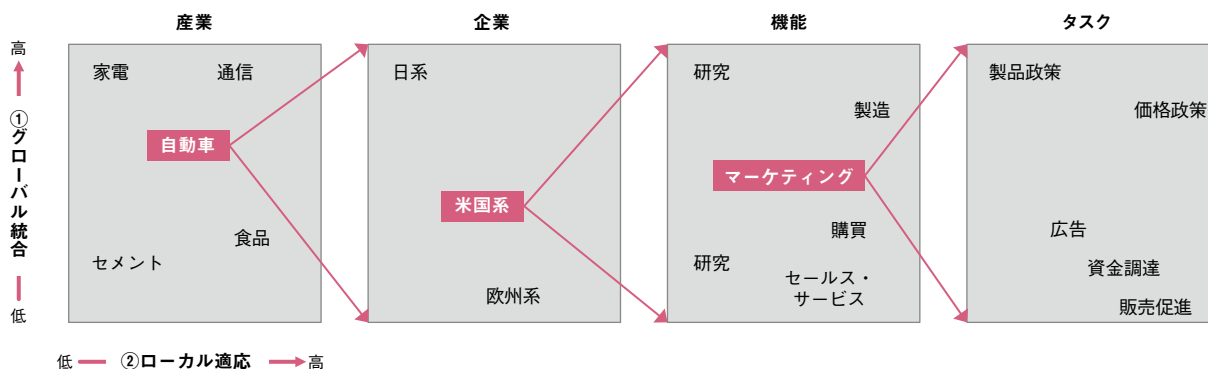
一方で、提供する製品やサービスのローカル色が弱く、グローバル全体で製品開発やマーケティング等の機能を共通化した方が効率の良いケースや、現地に意思決定を任せずに本国本社でコントロールを効かせる必要があるケースにおいては、図表8の右図のように、本国の海外事業部が主要な意思決定を行い、現地は本国の意思決定に基づきオペレーションを行うことが効果的です。

このように、自社のグローバル戦略、および業種・業態、進出のエリアや深度等に応じた管理体制を検討する必要があります。その際、単に現状に合わせた管理を検討するだけでなくとどまらず、将来的な戦略の方向性も考慮することが重要です。

## 3. SCM機能別の配置

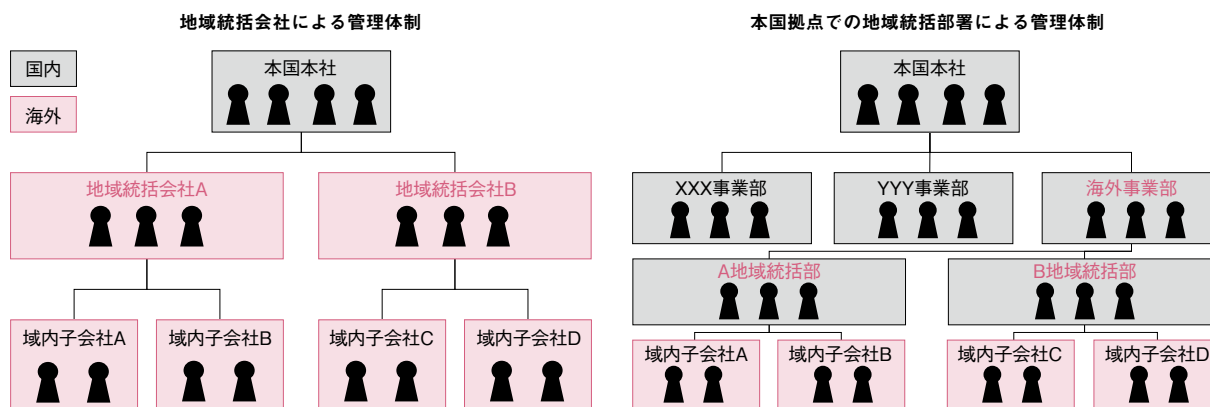
すべての機能をローカルサイドに一任せず、グローバルで

図表7 経営戦略の多次元分析の考え方(例)



出所：Ghoshal

図表8 現地自立化を実現するための管理体制の例



- 地域統括機能を海外に設置し、事業運営に関するレベルの意思決定までを権限委譲する。
- 現地に拠点を設立するため、現地に根ざしたサービスの提供、スピーディーな判断が可能。
- 本社サイドは、グローバルの観点から、経営資源の配分や各会社の統制を行う。

- 事業運営に関するレベルの意思決定は、国内の事業部門で行い、現地ではその結果に従ってオペレーションを行う。
- 国内からのリモートによるコントロールのため、現地で起こる環境変化に対して即座に対応するのが困難。
- 本国本社の経営層は、管理者が国内に拠点があるため、コントロールが容易。

保持する必要がある機能範囲と、ローカルに移管すべき機能範囲を明確にし、最も効果的な機能配置を選択することが必要です。

本国本社においては、グローバル全体を見据えた意思決定が必要な分野や、グローバル全体で共通化した方が効率の良い分野を保持させます(図表9-①)。

一方で、各地域に任せる機能については、本国本社の関与度合いから、以下のパターンが考えられます。

- 同一機能の中でも、グローバル共通分野は本国本社が担い、現地特有の活動(地元企業との関係構築等)を各地域が担当する(図表9-②)。
- 本国本社は各地域に権限を委譲し、地域統括会社が現場の業務遂行の責任を負う(図表9-③)。
- 本国本社は各地域に権限を委譲しているものの、未開拓市場への進出など事業リスクが高い場合に、必要に応じて地域統括をサポートする(図表9-④)。

このように、自社のグローバル戦略や機能ごとの特徴、進出地域のリスク特性に応じて、グローバルで管理する機能と、ローカルに適用する機能を細分化して配置することが重要です。

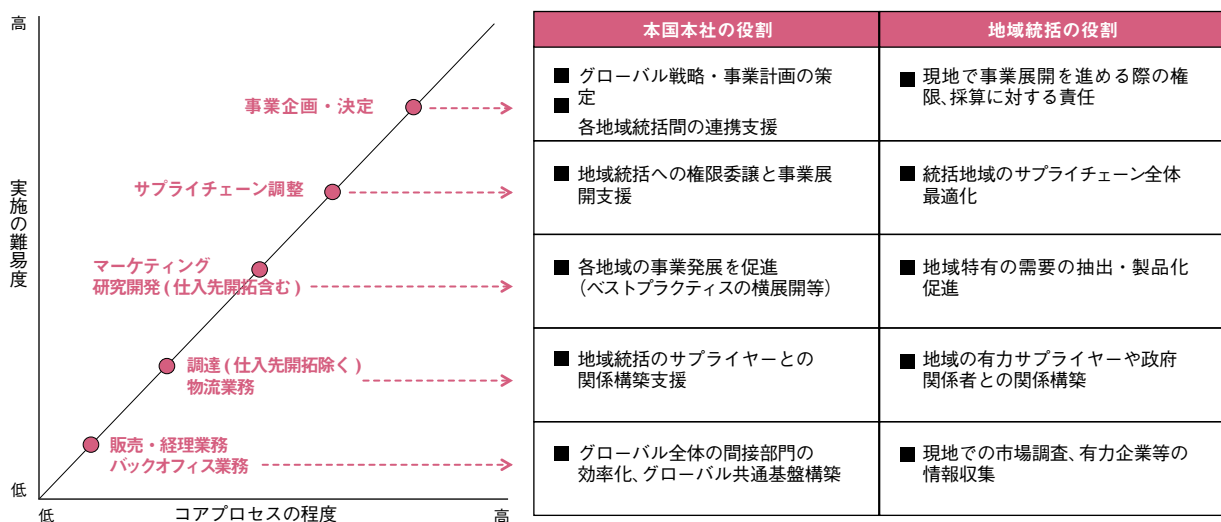
図表9 域軸に沿った機能配置の一例

		R & D	調達	製造	マーケティング	販売	物流	アフターサービス
本国本社		① ○	○	○	○			
統括エリア	欧州		② △	○	○	③ ○	○	○
	米州		△	○	○	○	○	○
	アジア		△	○	○	○	○	○
	中国		△	○	○	○	○	○
	アフリカ		△		④ △	△	○	○

上記図はあくまでも一例であり、業種・業態・進出段階により変化すると考えられる

- |   |  |
|---|--|
| <p>① グローバル共通分野を担当(本国本社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバル全体を見据えた企業活動</li> <li>✓ 各地域統括の機能強化支援</li> </ul>  | <p>② ローカルに特化した範囲のみ担当</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本国本社：グローバル共通分野</li> <li>✓ 地域統括：現地特有の活動(地元企業との関係構築等)</li> </ul>     |
| <p>③ 地域統括に全権を任せて業務を遂行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 権限と責任を地域統括に委譲</li> <li>✓ 最も現場に近い地域統括のみが業務遂行</li> </ul> | <p>④ 本国本社と共に事業リスクを考慮する必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業リスクが高い新興国等の未開拓市場</li> <li>✓ 本国本社が必要に応じて地域統括をサポート</li> </ul> |

図表10 本社・地域統括の役割の明確化



#### 4. 本社・地域の役割定義

現地適応の範囲が拡張していくにあたり、ローカルに求められる役割や、権限・責任のレベルも高まるため、バックオフィス業務においても、各進出タイミングに応じて、本社および地域・ローカルの役割を明確にします（図表10参照）。

たとえば、一般的には、経理業務のように、業務やシステムを共通化・標準化しやすい機能については、SSCのようなグローバル全体で間接部門の集約や、グローバル共通のシステム基盤構築を進め、各地域には現地特有の制度対応や情報収集といった役割のみを残すことが可能です。

他方、ローカルに深く入り込み、各地域での事業展開に係るスピーディーな意思決定の重要性が高い事業企画においては、グローバル共通の方針を本国本社で策定しつつも、各地域の事業展開に係る権限や採算責任は現地に大きく委ねることも考えられます。

このように、現地経営化を推進するうえでは、各企業の各地域への進出度合い等に応じて、戦略実行をサポートするバックオフィス業務の役割分担を規定することが重要です。

## V おわりに

日本経済は長く続いたデフレから脱却しつつあると言われ、それに伴い、従来からのビジネスモデルが新しい環境に対応できないなど、かつてないほど先読みの難しい時代に入ります。

そのような中、グローバル競争を生き抜いてきた地力のある欧米の企業に加え、勢いのある新興国を含めた世界規模の競争に打ち勝っていくためには、本稿で紹介した課題の解決とともに、基本となる重要なポイントを確実に押さえておく必要があります。

- 戦略実行のために適した本社と海外子会社の役割を規定し実践すること
- 戦略変更に伴い各々の役割を変更していくこと
- 自社の全体戦略推進のために、本社／海外子会社の役割を柔軟に調整すること

これらを踏まえて、貴社の戦略を実現するために最適な海外マネジメント体制を築いていただければと願っております。

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

有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザーサービス事業部  
 パートナー 林 博文  
 TEL: 03-3548-5555 (代表番号)  
 hirofumi.hayashi@jp.kpmg.com

# 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2回 会計

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所 第3事業部 / GJP部 中国事業室 パートナー

大阪事務所 事業推進部 / GJP部 中国事業室 シニアマネジャー

名古屋事務所 GJP部 中国 / インド事業室 マネジャー

岩本 宏稔  
井上 貴司  
佐藤 哲也

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、同年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。最近の中国の会計実務における重要事項には、①企業会計準則の追加・改訂(財務諸表の表示、従業員給与報酬、連結財務諸表)、②原価計算基準、③会計ソフトウェアおよび企業会計情報化工作規範が挙げられます。第2回となる本稿では、それら重要事項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】

- 2006年2月15日、中国財政部は「国際財務報告基準」(IFRS)へのコンバージェンスを目指すべく「新企業会計準則」を制定した。「新企業会計準則」は2007年1月1日から中国国内のすべての上場企業に強制適用され、また2008年1月1日からは新たに大型国有企業、金融機関、深圳市等に所在する大中型企業にも強制適用された。新準則の適用は段階的に進んでおり、強制適用対象外のその他の大中型企業に対しては、新準則の早期適用が奨励されているが、「企業会計制度」(旧準則)もいまだ適用可能である。
- また、2014年1月から3月にかけて、財政部は新準則の国際財務報告基準(IFRS)へのコンバージェンスをさらに加速するため、「具体準則」を追加あるいは一部改訂した。当該追加・改訂新基準は2014年7月1日から施行されている。企業会計準則の外商投資企業への実際の適用にあたっては、企業所在地の財政当局等の対応も重要である。
- 中国財政部は原価計算基準の新しい制度として、「企業製品原価計算制度(試行)」(财会[2013]17号)を2013年8月16日に公布し、2014年1月6日から施行している。対象となる企業は金融保険業以外大中型企業であり、業種としては製造業、農業、卸売、建設、不動産、採掘、交通運輸、情報通信、ソフトウェア、通信技術サービス、カルチャー業等となっている。



いわもと ひろし  
岩本 宏稔

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所 第3事業部  
GJP部 中国事業室  
パートナー



いのうえ たかし  
井上 貴司

有限責任 あずさ監査法人  
大阪事務所 事業推進部  
GJP部 中国事業室  
シニアマネジャー



さとう てつや  
佐藤 哲也

有限責任 あずさ監査法人  
名古屋事務所 GJP部  
中国 / インド事業室  
マネジャー

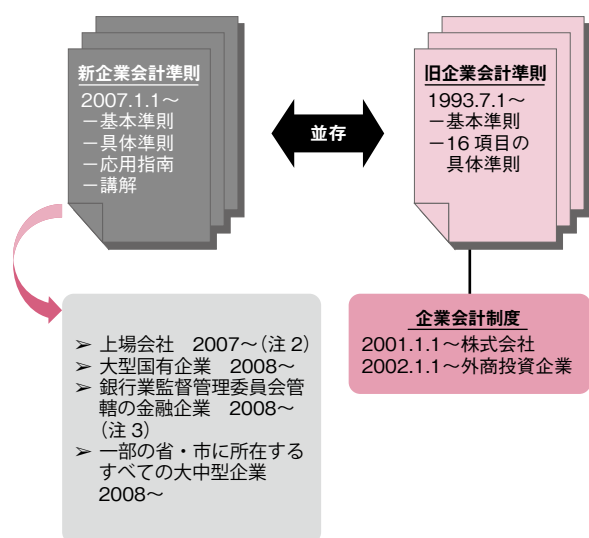
- 中国においてコンピュータを使用して会計処理を行う場合は、そのソフトウェアおよびこれにより生成される会計証憑、会計帳簿、財務会計報告書とその他の会計資料も国家の統一的な会計制度の規定に適合していなければならない。財政部は2013年12月6日に「企業会計情報化工作規範」(财会[2013]20号)を公布し、会計ソフトウェアについて新しく規定している。

## I 新企業会計準則の追加・改訂

前述のポイントに記載しましたが、中国では図表1のように旧準則と新準則が並存しています。

2014年に中国財政部は、新準則にあった38項目の「具体準則」を図表2のように追加および改訂しました。

図表1 現行の中国企業会計制度



(注1) 図表中の日は規定の施行日を指す。

(注2) 上場会社とは上海と深圳証券取引所に上場している会社を指す。

(注3) 銀行業監督管理委員会管轄の金融企業には外資系企業も含む。

### 1. 新企業会計準則の追加・改訂—財務諸表の表示

ここでは、まず新旧準則の損益計算書のひな型を比較します。図表3の比較表を参照してください。主な相違点は以下のとおりです。

- 新準則では、営業損益の区分表示に変更がありました。すなわち、旧準則では純額で表示していた「その他業務利益」を総額表示とし、「その他業務収入」、「その他業務原価」に分け、それぞれ「主要営業収入」、「主要営業原価」と合算し、「営業収入」、「営業原価」として表示するようになりました。
- さらに、金融商品の評価について「公正価値評価」概念が導入され、それに伴った変動損益を「公正価値変動収益(損失)」として認識し、損益計算書上に単独表示することになりました。また、「資産減損」の概念が新準則第8号「資産の減損」によって一層明確にされ、新準則では損益計算書上に単独表示することになりました。

中国財政部は2014年1月26日に「企業会計準則第30号—財

図表2 2014年追加および改訂新企業会計準則の概要

	規定	主な内容
追加	「企業会計準則第39号—公正価値の測定」(财会[2014]6号)	公正価値の規定を1つにまとめ、公正価値の定義、評価技法、階層、開示等について規定
改訂	「企業会計準則第30号—財務諸表の表示(改訂版新準則第30号)」(财会[2014]7号)	包括主義による損益計算書、所有者持分変動表のひな型の提示
改訂	「企業会計準則第9号—従業員給与報酬(改訂版新準則第9号)」(财会[2014]8号)	確定給付制度に関する会計指針および有給休暇に対する会計処理の提示、解雇給付制度に関する処理等を規定
追加	「企業会計準則第40号—共同支配の取決め」(财会[2014]11号)	「国際財務報告基準(IFRS)第11号—共同支配の取決め」を反映
改訂	「企業会計準則第33号—連結財務諸表(改訂版新準則第33号)」(财会[2014]10号)	「国際財務報告基準(IFRS)第10号—連結財務諸表」を反映
改訂	「企業会計準則第2号—長期持分投資(改訂版新準則第2号)」(财会[2014]14号)	従来の「企業会計準則第2号—長期持分投資」(财会[2006]3号)より、詳細な会計処理を規定
追加	「企業会計準則第41号—他の企業への関与の開示」(财会[2014]16号)	「国際財務報告基準(IFRS)第12号—他の企業への関与の開示」の反映
改訂	「金融負債と持分金融商品の区分および関係する会計処理の規定」(财会[2014]13号)、金融商品の表示(改訂版新準則第37号)	優先株式、永久債、転換債券等についての処理の規定

図表3 損益計算書新旧準則ひな型の比較

旧準則	改訂版新準則
主要営業収入	営業収入
減：主要営業原価	減：営業原価
主要営業税金及び付加	営業関連税金
主要営業利益	販売費用
加：その他業務利益	管理費用
減：販売費用	財務費用
管理費用	資産減損損失
財務費用	加：公正価値変動損益
営業利益（損失）	投資収益
加：投資収益（損失）	営業利益（損失）
補助金収入	加：営業外収入
営業外収入	減：営業外支出
減：営業外支出	利益総額
利益総額	減：企業所得税費用
減：企業所得税費用	純利益
純利益	その他包括利益(注)
	包括利益(注)

(注) 改訂版新準則第30号による新たな項目

務諸表の表示（改訂版新準則第30号）」（财会〔2014〕7号）を公布しました。今回の改訂において、「包括利益」の変動を重視する形式の損益計算書および所有者持分変動表の雛型の表示を採用しています（図表4参照）。ただし、実務上はすでに中国財政部発行の「企業会計準則講解（2010）」を適用しており、今回の改訂で基準上明確化されたもので、表示に関する実務上の影響はありません。

## 2. 新企業会計準則の追加・改訂－従業員給与報酬

2014年1月27日に財政部は「企業会計準則第9号－従業員給与報酬（改訂版新準則第9号）」（财会〔2014〕8号）を公布しました。当該改訂のポイントは以下のとおりです。

- これまで中国では国の社会保険制度として養老保険、医療保険、労災保険、失業保険、生育（育児）保険等につき、企業や個人が毎期一定額の積立額を社会保険管理機構に拠出する「確定拠出型」の年金制度があるのみで、退職後給付について企業が独自に退職給付引当金を計上することについては、特に会計基準として規定されていませんでした。

図表4 所有者持分変動表ひな型

項目	払込 資本金	資本 剰余金	減算： 自己株式	利益 剰余金	未処分 利益	所有者 持分合計
一. 前年度期末残高						
加算：会計方針の変更(注)						
前期誤謬修正(注)						
二. 当年度期首残高						
三. 当年度増減変動額（減少額は－で記入）						
(一) 純利益						
(二) その他包括利益(注)						
上記(一)と(二)の小計						
(三) 持分所有者による資本払込と資本金の払戻し						
1. 持分所有者による資本払込						
2. 株式支払取引による所有者持分への計上額						
3. その他						
(四) 利益処分						
1. 利益剰余金の積立						
2. 所有者又は株主への分配						
3. その他						
(五) 所有者持分の内部振替						
1. 資本剰余金の振替による増資						
2. 利益剰余金の振替による増資						
3. 利益剰余金による欠損の填補						
4. その他						
四. 当年度期末残高						

(注) 改訂版新準則30号による新たな項目

- 今回、退職後給付について「確定拠出型」および確定額の退職給付を受け取ることのできる「確定給付型」の会計処理が規定されました(第11条から第19条)。また「新企業会計準則講解」で言及されていた有給休暇に対して引当金を計上する会計処理が規定され(第8条)、従業員解雇給付制度に関する処理等が規定されています(第20条)。
- 解雇給付に関しては、以下のいずれか早い時点で見積負債を計上すると同時に期間費用として処理すると規定しています(第21条)。これにより、改訂前の準則の規定に比べ計上すべき時期が早くなっています。
  - 企業が労働関係の解除あるいは解雇計画の撤回をできなかった時
  - もしくは解雇給付の支払を伴うリストラクチャリング費用を認識した時

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。

- 今回の改訂版新準則の内容は、日本の会計基準および国際財務報告基準と概ね歩調を合わせるものになりました。
- 中国子会社の会計上、解雇給付に関する費用・引当金の早期計上、有給休暇引当金計上による費用負担の増加が予想されます。
- 退職後給付や有給休暇引当金などの従業員給与報酬に関する制度を有する中国の会社は最新の規定に合わせて、会計処理を検討する必要があります。
- 従業員解雇給付については、損益に与える影響も大きいため、従業員の解雇を伴うリストラ等の計画がある場合は、早めに会計処理を検討する必要があります。

### 3. 新企業会計準則の追加・改訂一連結財務諸表

2014年2月17日に財政部は「企業会計準則第33号-連結財務諸表(改訂版新準則第33号)」(财会[2014]10号)を公布しました。当該準則は2012年6月に公布された「国際財務報告基準(IFRS)第10号-連結財務諸表」を反映したものとなっています。当該準則の主なポイントは以下のとおりです。

- 中国に1社以上の子会社を有する中国の親会社は連結財務諸表を作成しなければなりません。この基準は、例えば、中国国内の持株会社等の傘下において、中国国内等でいくつかの子会社を有する場合に、持株会社が連結財務諸表を作成すべきかどうかを対象としています。
- 改訂版新準則第33号の公開草案の段階では、国有企業や上場企業、金融機関等は連結財務諸表を作成すべきとし、それ以外の例えば非上場の企業が連結財務諸表を作成すべきか否かは、企業の管理層の管理の必要性に応じて決定するとその連結財務諸表の作成免除に関する規定が存在していましたが(公開草案第4条)、最終の改訂版ではそれが削除され

ました。

- 支配の有無により投資先を連結するかどうかを判断します。なお、投資先を支配しているかどうかは、被投資先の設立目的や被投資先の関連活動、当該活動に関する意思決定の行われ方、投資者が持つ投資先に対する影響力等を総合的に判断します。子会社の識別可能資産、負債および偶発負債は取得日の公正価値を反映させるよう修正しなければなりません。
- 少数株主持分は資本の部に含めて表示し、少数株主損益は当期純利益および包括利益からは控除せず、当期純利益および包括利益を算定した後に当該金額のうち少数株主に帰属する部分を表示します。少数株主の損失負担額についても、少数株主持分が借方残高となっても継続して少数株主に負担させます。
- 中国の親会社は、その子会社の会計期間および会計方針を中国の親会社の会計期間および会計方針と一致させなければなりません。中国では12月決算が法律で定められているので、特に中国以外の国に子会社を有している場合で会計期間が一致していない場合は、中国の親会社の会計期間と整合するように変更するか、会計期間を一致させた別の財務諸表を子会社に用意させなければなりません。

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。

- 中国に企業グループを有する日系企業は、企業グループ先への「支配」の有無を的確に判断し、中国で連結財務諸表を作成するかどうかを決定する必要があります。連結財務諸表を作成する場合は、子会社と会計期間および会計方針を統一させる必要があります。
- 連結財務諸表を作成することになった場合には、親会社および子会社の監査人とも事前によく話し合い、監査のスケジュールを決める必要があります(連結パッケージの送付・回収、追加仕訳の確認、親会社監査人による追加の監査手続等)。連結決算書の作成が遅れた場合、その後のスケジュールに大きな影響を与えることになる(決算書の承認、税務申告等)ので注意が必要です。
- 中国の親会社側では、連結仕訳、連結決算書を作成できる経理要員の育成が必要となります。特に中国の子会社が旧準則を採用している場合は、連結に際して追加仕訳を考慮する必要があるため、新準則および連結を理解している経理要員が必要です。

## II 原価計算基準

中国における新しい原価計算基準として、「企業製品原価計算制度(試行)」(财会[2013]17号)が2013年8月16日に財



政部から公布され、2014年1月から施行されています。

当該制度の主なポイントは以下のとおりです。

- 業種ごとに原価計算の範囲、直接費と間接費の範囲、製造間接費の配賦基準等について、業種ごとに例示をして詳細に規定しています。従来は1986年に公布された「国营工業企業原価計算弁法」（これを機に廃止）が存在するのみでした。
- 標準原価の計算方法、原価差異の分析と会計処理については、比較的簡単に規定するのみとなっています。仕掛品の加工進捗度の設定に関しては、例えば、製造企業は、原材料消費量、完成品換算量、定額比率、完成品比率などを利用して適切に完成品と仕掛品の実際原価を定めるという標準的な内容を規定しています。

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。

- 当該原価計算基準は法的強制力はありませんが、業種ごとに基本的な原価計算の手続が平易に規定されたものであり、日系の外商投資企業においても、原価計算制度の構築等に際して参考になるものと思われます。

### III 会計ソフトウェアおよび 企業会計情報化工作規範

#### 1. 中国における会計ソフトウェアの特徴

中国における会計ソフトウェアの特徴は以下のとおりです。

- 「用友」や「金蝶」は中国国産のERPパッケージソフトウェアであり、会計モジュールだけを使っている企業も少なくありません。一方で、生産管理や販売管理といったモジュールもあわせて利用している日系企業もあります。実務上は会計システムとして用友や金蝶を利用している企業は少なくありませんが、必ずしもこのどちらかを導入しなければならないというわけではありません。
- 使用するソフトウェアは、中国語バージョンを有さなければならないが、システムから出力されるレポートは政府機関が定めた標準フォーマットに従ったものである必要があります。

#### 2. 企業会計情報化工作規範

財政部は2013年12月6日に「企業会計情報化工作規範」（财会[2013]20号）を公布しました。これにより、規範公布前から使用している会計ソフトウェアは2014年1月6日の施行日より3年以内に当該規範に対応すべくバージョン・アップしなければなりません。背景には電子化、ペーパーレス化を進めることにより、紙資源の節約を進めるという目的もあります。

当該規範の主なポイントは以下のとおりです。

- 会計ソフトウェアで使用する文字は中国語とすべきですが、同時に外国あるいは少数民族の文字を対照併記することも可能としなければなりません。
- 中国会計準則に準拠した会計科目と勘定分類の機能を有しなければなりません。
- 会計ソフトウェアは、①不可逆性機能、②証憑の連番機能、③記帳済証憑の削除と挿入の禁止機能、④記帳日、記帳済の金額、科目および操作者の修正の禁止機能を有しなければなりません。
- システムは会計システムのインターフェースの国家基準に沿った標準的な電子ファイルを出力することが可能でなければなりません。
- サーバーを中国外に設置している場合には、最低月次のバックアップデータを中国内に保存しなければなりません。
- 当局による当該規範に準拠しているかの検査があります。

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。

- 「中華人民共和国会計法」、「会計基礎工作規範」、「企業会計情報化工作規範」といった諸法令に準拠した会計ソフトウェアを導入しなければなりません。
- 企業会計情報化工作規範の導入（2013年12月6日公布）により、日系企業は中国子会社の規範公布前から使用している会計ソフトウェアを2014年1月6日の施行日より3年以内に中国の規定に沿ってアップデートする必要があります。
- SAP等の中国国産以外のソフトウェアでは、標準で企業会計情報化工作規範に準拠しているわけではないため、準拠するようカスタマイズすることに留意する必要があります。

## 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）およびニュース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>

## ■ ニュースレター

「KPMG 海外ニュースレター」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>

## 【バックナンバー】

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  
 (KPMG Insight Vol.10/Jan.2015)

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  
 東京事務所 第3事業部 / GJP 部 中国事業室  
 パートナー 岩本 宏稔  
 TEL: 03-3266-7521 (代表電話)  
[hirotoshi.iwamoto@jp.kpmg.com](mailto:hirotoshi.iwamoto@jp.kpmg.com)

大阪事務所 事業推進部 / GJP 部 中国事業室  
 シニアマネジャー 井上 貴司  
 TEL: 06-7731-1008 (代表電話)  
[takashi.inoue@jp.kpmg.com](mailto:takashi.inoue@jp.kpmg.com)

名古屋事務所 GJP 部 中国 / インド事業室  
 マネジャー 佐藤 哲也  
 TEL: 052-589-0503 (代表電話)  
[tetsuya.sato@jp.kpmg.com](mailto:tetsuya.sato@jp.kpmg.com)

## メコン流域諸国の投資環境 第2回 ミャンマーの税法の概要

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、さらに本年、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2回となる本稿は、ミャンマーの税法の概要として、法人税、源泉徴収税、個人所得税、商業税の概要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。

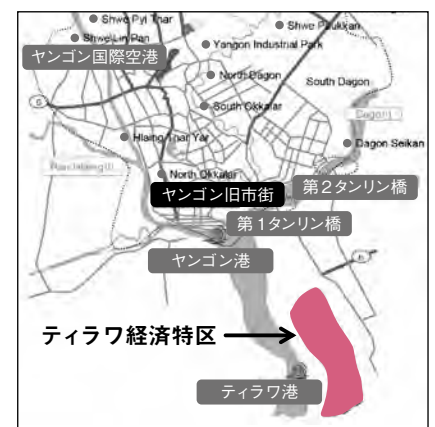
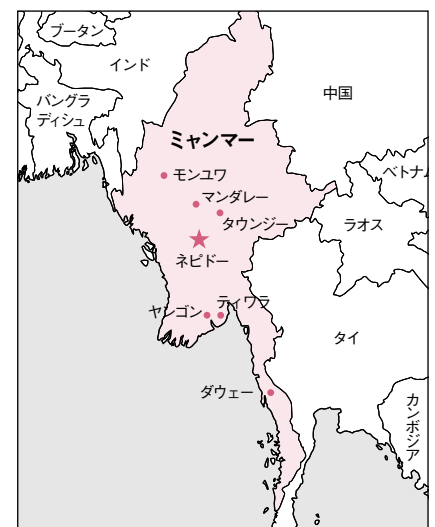


ふじい やすひで  
藤井 康秀

KPMG ミャンマー  
ヤンゴン事務所  
パートナー

### 【ポイント】

- ミャンマーの主な税法は、所得税法（法人税、個人所得税を包含）と商業税法である。
- 法人税は、居住法人と非居住法人に区分し納税額の計算を行い、税務申告を行う。固定資産の減価償却は、歳入局の認めた償却率まで損金として認められる。
- 源泉徴収税は、ミャンマー居住法人が対価を受け取る場合と、ミャンマー非居住法人が対価を受け取る場合とで税率が異なる。また、物品やサービスの対価に関する源泉税は、支払者の区分（国内法人／外国法人）により税率が異なる点に留意が必要である。
- 個人所得税は、ミャンマー国内で就労する個人について、居住者と非居住者の区分にかかわらず納税義務を負う。滞在期間が90日未満であっても国内源泉所得がある場合には、課税対象となる点にも留意が必要である。
- 商業税は、付加価値税（VAT）に相当する税であり、他国の税制と異なり、売上税額から控除できる仕入税額の要件が不明確であるとともに、控除しきれなかった税額の還付手続きも不明確なままである。



## I 法人税

### 1. 課税年度

4月1日から3月31日が課税所得の計算期間であり、すべての法人は3月末で終了する会計年度を設定する必要があります。

### 2. 納税主体

納税主体は、居住法人、非居住法人に区分されます。

**居住法人** : ミャンマー国内で設立登記された法人  
**非居住法人** : ミャンマー国外で設立登記された法人

ここでの居住／非居住の区分は、ミャンマー国内で設立登記されたか、ミャンマー国外で設立登記されたかという区分です。外国法人のミャンマー支店は、国外で設立登記された法人として非居住法人に該当する点に留意が必要です。

### 3. 課税範囲

上記の納税主体の区分のうち、居住法人は全世界所得に対して課税が行われ、非居住外国法人は国内源泉所得に対して課税が行われます。ただし、居住法人のうち外国投資法に基づきミャンマーで設立された法人の課税範囲は、ミャンマー国内源泉所得に限定されます。

### 4. 課税所得の算出方法

課税所得は、総所得から税務上の損金を控除した額となります。法人の総所得には、総売上、事業収入、利子、賃貸料、ロイヤルティー、サービス・フィー、コミッションなどが含まれます。税務上の損金は、原則として、課税年度における事業遂行上必要なすべての費用です。事業所得を稼得するために直接に関連して支出された費用、ならびに初年度償却を含む減価償却費を損金として所得から控除することができます。貸倒損失は、債権回収が不可能であることが証明された時点（実務的には、裁判所での判決を待つ必要がある）で損金に算入され、貸倒引当金への繰入れは税務上で加算する必要があります。

資金的支出ならびに事業に関連しない個人的支出、事業の拡大に比例しない費用などは損金として控除することができないと規定されています。

固定資産の減価償却は、歳入局が認めた償却率で計上することができ、それを超える減価償却費は、損金として認められ

ません。歳入局が認めた償却率は、たとえば建物について15%（約66年）～10%（10年）、機械装置25%（40年）～20%（5年）、車両20%（5年）のように定められています。実際に償却率を決定する際には歳入局が定めた償却率表に従う必要があります。年度中に取得された固定資産についても一年間分の減価償却費を計上できますが、年度中に売却・除却された固定資産についてはその年度の減価償却費を計上することができません。

また、税務当局より認められた慈善団体や財団への寄付金も税務上の損金となります。ただし、寄付金は総所得の25%を限度として損金算入が認められています。

### 5. 税率

事業所得については、居住法人には25%の法人所得税率が適用されます。一方、非居住法人（外国法人のミャンマー支店）には、35%が適用されます。

固定資産・株式の売却などによって生じるキャピタルゲイン所得は、通常の課税所得からは除外し、別途キャピタルゲイン所得のみに限定した課税計算がなされます。計算された納税額を資産の売却日より1ヵ月以内に申告・納付します。この場合の申告・納税者はキャピタルゲインを得た者となります。

キャピタルゲインに関する納税額は、売却価額から税務上の減価償却累計額を差し引いた簿価を控除した額に所定の税率を乗じて計算されます（図表1参照）。

図表1 法人所得税率

法人の種類	事業所得	キャピタルゲイン	
		一般事業法人	石油・ガス事業法人
居住法人	25%	10%*	40%～50%の累進課税*
非居住法人 (外国法人のミャンマー支店)	35%	40%*	

\* 取引額が5,000,000チャットを超える場合にのみ課税が行われる。  
 取引がチャット以外の通貨によってはこの免税は適用されない。

### 6. 配当金

配当所得は、非課税であり、配当支払い時の源泉税の徴収もありません。

### 7. 欠損金の繰越

キャピタルロスを除く税務上の損失額は、同事業年度の課税所得と相殺ができるほか、相殺され得ない損失額は翌年以降の3事業年度に繰り越し、将来の課税所得と相殺することができます。なお、損失繰戻しの制度はありません。

## 8. 税務申告

ミャンマーでは諸外国と同様に申告納税制度<sup>\*1</sup>が採用されており、納税者は自ら納税額の計算を行い税務申告を行います。申告・納付に関して、期中もしくは年度末<sup>\*2</sup>に課税所得見込み額に基づき計算した税額を納付する必要があります。年度末の申告・納付の際に予定納付額と通年の実際税額の差額を納付します。

年度末の申告は、翌事業年度の6月30日までに所轄の税務署に行います。法人が解散あるいは清算手続きに入った場合、清算の日から1ヵ月以内に清算申告を行う必要があります。キャピタルゲインに関する税務申告も、所得の発生の日、資産売却日より1ヵ月以内に申告を行います。

<sup>\*1</sup> 年度末に税務当局に決算資料一式を提出するが、最終税額は当局との擦りあわせが必要となり、申告額以上の納付を要請されるケースもある。実態として賦課課税方式となっている。

<sup>\*2</sup> 原則として年度末に納付するが、ケースによっては期中に予定納付が要求されることもある。

## II 源泉徴収税

ミャンマー国内での物品の販売やサービスの提供などの際に、代金の支払者が受領者の法人税を前もって徴収し、納付する必要があります。ミャンマーの源泉徴収税は、ミャンマー居住法人が対価を受け取る場合と、ミャンマー非居住法人（外国法人のミャンマー支店および外国法人）が対価を受け取る場合とで税率が異なります。また、物品やサービスの対価に関する源泉税については、支払者の区分（国内法人／外国法人）により税率が異なる点に留意が必要です。

## 1. 源泉徴収対象所得と税率

2010年4月1日より施行され、2011年8月26日に変更された源泉税率は、**図表2**のようになっています。

なお、ミャンマーは、英国、シンガポール、マレーシア、ベトナム、タイ、インド、バングラデシュ、インドネシア、韓国、ラオスと租税条約を締結しており、そのうち、英国、シンガポール、マレーシア、ベトナム、タイ、インド、韓国、ラオスとの租税条約が発効されています。タイおよびシンガポールとの租税条約に基づき適用される源泉税の免税措置も**図表2**のとおりです。

## 2. 非居住法人

ミャンマー国内でサービスを提供する非居住法人（外国法人の支店）で、ミャンマー国内に恒久的施設（PE：Permanent Establishment）を有する場合には、そのサービスに対する対価の受領は35%の源泉課税の対象となり、当該源泉税は前払いとして扱われ、確定申告に際して納付すべき法人税額から控除されます。国内にPEを有しない非居住法人がミャンマー国内でサービスを提供する場合にも、同様に35%の源泉税が徴収されますが、当該税額は最終税額となります。

## 3. MIC認可取得法人の取扱い

MIC認可取得法人には、事業開始後5年間の法人税免税恩典が付与されていますので、法人税の前払いである源泉税の取扱いも異なります。この場合、代金の支払元に支払に係る源泉税の控除が不要である旨の通知を行い、源泉徴収分を含む全額を自社に対して支払うように要求する必要があります。

図表2 源泉徴収対象所得と源泉税率、タイおよびシンガポールとの租税条約に基づき適用される免税措置

所得の種類	ミャンマー法人が受け取る場合		外国法人が受け取る場合		
	居住者 (外国資本の法人を含む)	非居住者 (外国法人の支店)	租税条約 非締結国	タイ	シンガポール
支払利息	—	15%	15%	10%	8 / 10%
配当金	—	—	—	—	—
ロイヤルティ	15%	20%	20%	15%	10 / 15%
国内法人からの 契約等に基づく 支払い	物品の対価	2%	—	—	—
	サービスの対価	2%	3.5%	3.5%	—
外国法人からの契約等に基づく 物品・サービス対価の支払い	2%	3.5%	3.5%	—	—

### Ⅲ 個人所得税

#### 1. 居住者・非居住者と課税所得の範囲 (図表3参照)

##### (1) 課税対象者

ミャンマー国内で就労する個人は、居住者と非居住者の別にかかわらず、ミャンマーでの所得税の納税の義務を負います。国内に継続して90日以上滞在する外国人は、外国人登録証 (FRC) を申請することが義務付けられており、FRCの保有者はミャンマーを出国する際には税務クリアランスを行うことが求められます。ただし、このことは国内に90日未満滞在中の場合には、個人所得税の課税が発生しないことを意味するものではなく、滞在期間が90日未満であっても、その間に国内での雇用による所得あるいはその他の国内源泉所得がある場合には、課税対象となる点に留意が必要です。

##### (2) 居住者と非居住者の定義

個人の場合、毎年、課税年度内 (4月1日から3月31日) においてミャンマー国内に183日超滞在する者が居住者と定義され、183日以内の者が非居住者と定義されます。

##### (3) 課税対象所得

居住者は全世界所得に対して課税されます。一方、非居住者はミャンマー国内源泉の所得に課税されます。国内源泉所得とは、ミャンマー国内の職位・職責による所得、ミャンマー国内事業所または事業からの所得、ミャンマー国内に所在する資産からの所得を指し、所得の受領地や居住者・非居住者の違いは問われません。

図表3 居住者・非居住者と課税所得の範囲

	非居住者	居住者
滞在期間 (通算)	183日以内	183日超
課税対象範囲	ミャンマー 国内源泉所得	全世界所得

#### 2. 課税所得

課税所得には、給与、賞与、手当その他の福利厚生費が含まれます。福利厚生には、個人の専用として与えられる住居についての費用も含まれ、会社が負担した賃借料の全額が課税所得に含まれます。会社所有の社宅を供与する場合等その金額が明確でない場合には、給与の10% (家具なしの住居) あるいは12.5% (家具付きの住居) で計算した額が課税所得に加算されます。会社が支給する乗用車、また自家用車を使用した場合の燃料費手当などは、金額が合理的な範囲であれば、

課税所得に含める必要はないとされています。

なお、法人がその従業員に課税された所得税を負担する場合、当該所得税額は当該従業員の課税所得に含まれます。

固定資産の売却による所得、キャピタルゲインに対する課税は、法人の場合と同様に、居住者は10%、非居住者は40%の税率でそれぞれ分離課税されます。また同様に、配当所得は非課税となっています。

#### 3. ミャンマー国民の課税所得

ミャンマー国内に居住するミャンマー国民は、年間の給与所得が1,440,000チャット以下である場合には所得税の課税を受けません。ミャンマー国民が外貨により所得を得る場合には、当該所得は、中央銀行により示される為替レートにより換算し計算します。一方、2012年1月1日より、国外に居住するミャンマー国民が国外で稼得する給与所得は課税対象外とされました。ただし、給与所得以外の所得を外貨で受領する場合には、10%の所得税を外貨で支払うことが求められます。

#### 4. 所得控除

居住者であるミャンマー国民の課税所得の計算においては、図表4の所得控除が認められます。

図表4 所得控除

所得控除対象	内容
基礎控除	課税所得総額の20% (上限10百万チャット)
配偶者控除	所得のない配偶者につき300,000チャットの控除
保険料控除	納税者、配偶者のための保険料支払い額の控除
扶養控除	未婚で扶養者となっている子女1人当たり200,000チャットの控除。18歳以上の子女の場合には、全日制の学校などにおける就学者であることが条件となる。

#### 5. 税率

個人所得税の税率は、図表5のように、また、居住者に適用される累進税率は図表6のとおりです。

#### 6. 外貨所得の換算

外貨により稼得された所得を現地通貨に換算する為替レートは、日次で中央銀行により発表されるレートを使用します (参考: 2015年1月22日の為替レート: 1USD=1,025チャット)。

## 7. 会社負担の所得税のグロスアップ

法人がその従業員に課税された所得税を負担する場合、当該所得税額は従業員の課税所得に含めるべくグロスアップして計算します。その計算の手続きはやや複雑であるため、専門家の関与が望ましいと思われる。

## 8. 申告・納税

個人所得税の納税は、所得の稼得された時点でその都度行います。給与は通常毎月支払われるため、給与所得に関する所得税は、月次もしくは四半期ごとに納税します。納税額は、年度の所得予測額を基礎として計算した税額を納付します。年度末の確定申告を行う際、期中納付額は最終の納税額から控除されます。法人の場合と同様に、個人所得税の年度末の申告書は、課税年度の翌年の6月末日までに所轄税務署に提出しなければなりません。

図表 5 個人所得税の税率

納税者区分		給与所得その他の所得		キャピタルゲイン
		給与所得	その他の外資収入	
ミャンマー国民	居住者	0%～25%の累進税率	10%	10%
	非居住者	非課税		40%
外国人	居住者	0%～25%の累進税率		10%
	非居住者	35%		40%

図表 6 居住者に適用される累進税率

課税所得	税率
1 チャット ～ 2,000,000 チャット	0%
2,000,001 チャット ～ 5,000,000 チャット	5%
5,000,001 チャット ～ 10,000,000 チャット	10%
10,000,001 チャット ～ 20,000,000 チャット	15%
20,000,001 チャット ～ 30,000,000 チャット	20%
30,000,001 チャット以上	25%

図表 7 商業税の課税対象取引と税率

	物品の販売		物品の輸出	サービスの提供
	輸入品	国内製造品		
非課税品目	図表 8 の 24 品目	図表 8 の 24 品目 および 図表 9 の 60 品目	下記以外 すべて非課税	図表 10 の 26 品目
課税品目	上記以外 すべて課税	上記以外 すべて課税	図表 11 の 5 品目	上記以外 すべて課税
税率	標準税率	5%	—	5%
	特別税率	図表 12 の 16 品目 (輸入または製造販売の場合のみ)		—
	軽減税率	—	ミャンマー企業(個人) または国営企業の 製造販売品には 2%	—

## IV 商業税

### 1. 納税義務者と課税範囲

#### (1) 商業税の仕組み

ミャンマーの商業税は、諸外国で一般的に課されている付加価値税 (VAT) に相当する税です。ミャンマーで供給される幅広い物品、サービス、輸入品および輸出品を課税対象としています。商業税は、生産と流通の各段階で顧客に課税する税額から、各仕入業者に支払った税額の控除を認めることにより、結果的に最終消費者が税負担を行う仕組みです。

商業税は基本的に物品の販売・サービス提供時点で課税されます。物品の輸入に関しては輸入通関時に輸入関税と同時に徴収されることになります。

商業税は諸外国の付加価値税と同様、売上税額から仕入税額を控除する仕組みとなっています。ただし、他国の税制と異なり、売上税額から控除できる仕入税額の要件が不明確になっています。また、控除しきれなかった仕入税額の還付の

規定もありますが、その詳細な手続きは不明確なままです。

## (2) 課税対象取引と税率

商業税は、2014年4月の改正により、大幅に課税範囲が拡大されています。これにより、ミャンマー国内で行われた一部の非課税品目を除くすべての物品とサービスの輸入・販売、また、一部の物品の輸出の取引を課税対象とすることになりました。

物品やサービスの種類により複数の税率が設定されています。課税品目・非課税品目および税率についてまとめると図表7～図表12のようになります。

基本となる税率は5%であり、乗用車、宝石類、酒類、たばこなど特定の品目については、8%から100%の高い税率が課せられています。

なお、法令はミャンマー語で公表されており、公式英訳は作成されていません。適用にあたってはミャンマー語原文をあわせて参照する必要があります(図表8～図表13)。

## (3) 非課税事業者

課税年度内の売上が15百万チャットに満たない事業者は、非課税事業者として商業税は免除されます。

## 2. 申告・納税手続き

### (1) 納税者登録

国内で物品の製造・販売、またはサービスの提供を行う業者は、所轄の税務署または法人専門の税務署で納税者登録を行う必要があります。納税者登録の申請は、事業開始日の1ヵ月前までに提出し、その後、実際の事業開始の通知を事業開始日から10日以内に行います。また、税務当局から発行された納税者登録証書は主たる事業所に掲げるとともに、そのコピーを他の事務所に掲げる必要があります。

### (2) 予定納付および確定申告

課税対象期間は、月次ベースとなっています。月次の納税額を事前に指定の銀行へ預託してTax Challan(銀行発行の受領書)を入手し、翌月10日までに税務当局へ持ち込んで納付受領書を入手します。また、税務当局から入手する申告書フォームに基づき、四半期ごとの税務申告書を翌月末までに提出します。さらに、年度の税務申告書を、年度末から3ヵ月以内に提出する必要があります。

### (3) 仕入商業税の控除と還付

仕入に係る商業税を、売上時に徴収した商業税と相殺する手続き(仕入税額控除)の適用の規定はあるものの、詳細な手続きは不明確となっています。2014年4月の改正前の商業税法では、製造業、販売業の法人には仕入税額控除の適用が規定されていますが、サービス業には控除が認められていませんでした。今般、規定されている非課税品目以外の物品・サービスが課税対象とされたため、幅広く仕入税額控除が認められることになると予想されます。今後の実務を注視する必要があります。

また、これまでも仕入税額控除が認められている製造業・販売業においても、仕入税額を証明するための書類の作成は煩雑な手続きとなっており、実務上の障害となっています。他国で採用されているように、要件を明確にした単純なインボイス方式を採用して実務を簡素化することが望まれます。

相殺が認められない場合、仕入れに対する商業税が直接の

図表8 非課税品目の24品目

Sr. No.	品目
1	肥料
2	農薬、殺虫剤、殺菌剤等
3	農機具、農業機械、およびそれらの部品
4	養殖魚およびエビ用の飼料
5	家畜飼料
6	家畜用の医薬品
7	繁殖用の家畜
8	ソーラーパネル、蓄電池、インバーター
9	X線フィルム・パネル、X線装置、外科用医療機器、医薬に関連する機器装置
10	包帯、ガーゼ、その他医療用衣服、手術用の器具その他
11	医薬品(一部法規で定める登録医薬品を除く)
12	ドラッグ
13	教科書、参考書、種々の練習帳・画帳、それらを作成するための用紙、種々の鉛筆
14	鉛筆製造用のグラファイト
15	コンドーム
16	防衛・軍用装備品
17	民生用の火薬、ダイナマイト、それらの付属品
18	穀物・野菜・果樹の種および苗
19	防衛、武器・弾薬、車両その他備品に関連する防衛省関連の印刷物
20	海外渡航者に外貨で販売されるデューティーフリーショップの商品
21	大使館ならびに領事館の職員のために輸入される車両
22	防衛省予算で承認された軍隊で使用される消耗品等
23	CMP事業者の輸入する材料・梱包材
24	エネルギー省が、外国の大使館、国際連盟の機関ならびに外交官に販売する燃料



コストとなるため、事業計画の検討にあたり留意が必要となります。

なお、今回の改正で、一部の特別税率の適用対象として残された物品（図表13参照）については、当該物品の輸入を行う者、あるいは国内製造会社から当該物品を最初に購入する者は、仕入税額控除を行うことができません。その流れを図表14にて示していますが、当規定は輸入業者、製造業者に適用されるものであって、その後の流通に関与する者は税額控除が可能となっています。この取り扱い、仕入税額のほうが売上税額よりも大きくなる場合、仕入税額控除を許すと特別税率を課す意味がなくなるため、設けられているものです。

#### (4) タックスインボイス

他国の付加価値税ではインボイス方式が採用されていますが、ミャンマーの商業税法には同様の規定はなく、タックスインボイスに所定の様式や記載の要件などは特に定められていません。

図表9 非課税とされる国内製造品目の60品目

Sr. No.	品目
1	粳、米、糠、粳殻
2	小麦、小麦粉
3	とうもろこし、その他の穀物、およびそれらの粉
4	豆類、豆粉
5	ピーナッツ
6	ゴマの実、ゴマ
7	からしの種、ひまわりの種、綿花の種
8	パーム油
9	種々の綿
10	麻、麻糸
11	ニンニク、オニオン
12	じゃがいも
13	カサーバの苗、粉
14	その他の香辛料（葉、実、種、樹皮）およびそれらの加工品
15	果物
16	野菜
17	サトウキビ
18	桑の葉
19	薬草・植物
20	飼料（農産品で作った生または乾燥のもの）
21	わら・アシ・シュロなど屋根ふきの材料
22	木材、竹材
23	動物
24	カイコの繭
25	籐
26	ハチミツ、蜜蝋
27	ラック
28	ピーナッツ、ゴマ、綿の実、米ぬか等の搾りかす
29	石鹸
30	漂白剤
31	綿織り機にかけた綿
32	コイヤ糸（ここやし皮から縫った糸）
33	羽毛
34	傘用の布
35	切手、印紙
36	封印用ののり、ワックス
37	石版、石版用のペン、チョーク
38	エビのペースト“ngapi”
39	エビ・魚の魚醤“ngan-pya-ye”
40	ピーナッツ油、ゴマ油、ひまわり油、ぬか油
41	鮮魚・エビ
42	殺菌または低温殺菌された牛乳
43	チリ、チリパウダー
44	サフラン、サフランパウダー
45	生姜
46	魚のすり身
47	タマリンド
48	国旗
49	数珠玉
50	物差し、消しゴム、鉛筆削り
51	マキなどのたきつけ
52	ココナッツ・オイル
53	にわとり等の玉子
54	かぼちゃ・うりの種
55	法衣などの宗教上の衣服
56	あぶら糟
57	塩
58	天然ゴム
59	ビンロウジ
60	コンピューター、電話器

図表 10 非課税とされるサービスの 26 品目

Sr. No.	品目
1	住宅のレンタル
2	駐車場のレンタル
3	生命保険
4	マイクロファイナンス
5	保健サービス
6	教育サービス
7	貨物運送サービス
8	雇用サービス
9	銀行サービス
10	通関サービス
11	催事用の備品 (机・椅子・調理器具など) のレンタルサービス
12	畜殺サービス
13	受託加工業
14	葬祭サービス
15	コンテナ貨物輸送
16	保育サービス
17	ミャンマー伝統マッサージおよび盲人のマッサージ師によるマッサージ
18	引越しサービス
19	有料道路の通行料徴収サービス
20	動物病院の医療保健サービス
21	公衆トイレサービス
22	国際航空輸送サービス (アウトバウンドのみ)
23	文化芸術関連のサービス
24	情報通信サービス
25	技術ならびにマネジメント・コンサルティングサービス
26	公共交通サービス (バス、鉄道、フェリーボート)

図表 11 課税される輸出品目 (5 品目)

Sr. No.	品目	税率
1	原油	5%
2	天然ガス	8%
3	チークの木材および加工品	50%
4	翡翠、ルビー、サファイア、エメラルド、ダイヤモンド、その他の宝石	30%
5	翡翠、ルビー、サファイア、エメラルド、ダイヤモンド、その他の宝石で作られた宝飾品	10%

図表 12 輸入品および製造販売品における特別税率品目 (16 品目)

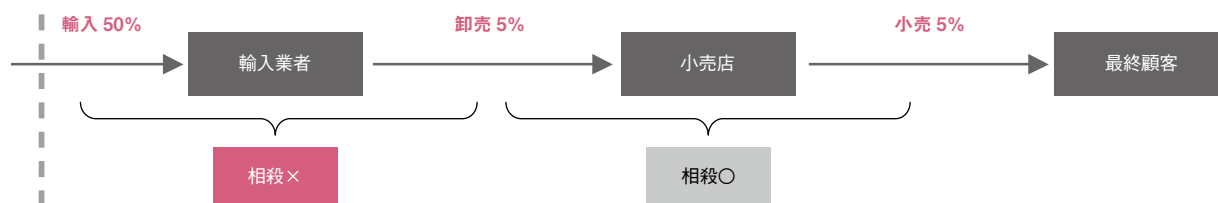
Sr. No.	品目	税率
1	紙巻たばこ	100%
2	嚙たばこ	50%
3	たばこ葉	50%
4	両きり葉巻	50%
5	葉巻	50%
6	パイプ用たばこ	50%
7	ベテル・チューイング (ピンロウの実をキンマの葉でくるんだもの)	50%
8	酒類	50%
9	ビール	50%
10	ワイン	50%
11	チーク材、製品	25%
12	翡翠、ルビー、サファイア、エメラルド、ダイヤモンド、その他の宝石	30%
13	翡翠、ルビー、サファイア、エメラルド、ダイヤモンド、その他の宝石で作られた宝飾品	15%
14	1800 cc 以上の車両、ライトバン、サルーン、セダン、ライトワゴン、エステートワゴン、クーペ	25%
15	ガソリン、ディーゼル、航空燃料	10%
16	天然ガス	8%

図表 13 輸入品および国内製造における特別税率品目のうち、仕入税額控除が認められない品目

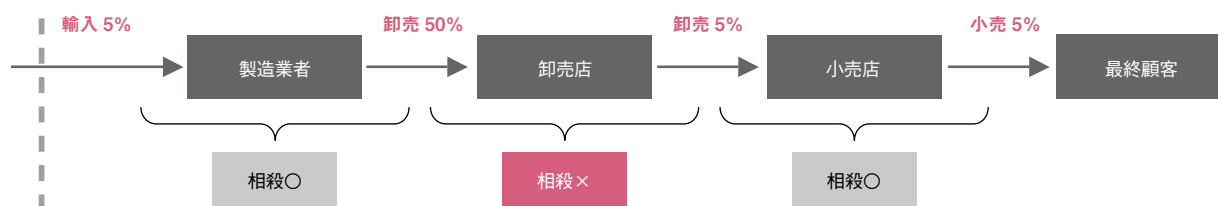
Sr. No.	品目	税率
1	紙巻たばこ	100%
2	嚙たばこ	50%
3	たばこ葉	50%
4	両きり葉巻	50%
5	葉巻	50%
6	パイプ用たばこ	50%
7	ベテル・チューイング (ピンロウの実をキンマの葉でくるんだもの)	50%
8	酒類	50%
9	ビール	50%
10	ワイン	50%

図表 14 輸入品および国内製造における特別税率品目の税額控除の流れの例

## 《ビール完成品を輸入し、販売するケース》



## 《原料を輸入し、ビールを製造販売するケース》



## 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

## 【バックナンバー】

「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 Insight Vol.10/Jan 2015)

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  
 yfujii@kpmg.co.th

## 中東欧主要国の投資環境 第4回 トルコ

KPMG トルコ イスタンブール事務所

マネジャー 吉原 和行

欧州とアジアのビジネス交流における結節点として注目されるトルコは、人口約7500万人のうち約半数が29歳以下と、若年層を中心とした豊富な労働人口、購買力を有しており、今後のさらなる経済成長が期待されています。背景には、EUに準拠した法整備、関税優位性の構築、周辺諸国（中東、アフリカ、アジア市場など）との貿易拡大、ハブ拠点化を進めるなどエルドアン首相の強いリーダーシップのもと改革が進められてきたことなどがあります。

そうした成長国トルコと日本政府、日本企業との関係は、安倍総理大臣の2度にわたるトルコ訪問、建設、インフラ、製造、金融、医療といった多岐にわたる経済交流、投資優遇策により一層強化されており、今後もより戦略的な友好関係が築かれるものと期待されています。

本稿では、周辺地域が不安定な状況の中、継続的な成長を続けており、日系企業の進出も続いているトルコ共和国について、既に現地に進出されている企業および新たに進出を検討されている企業の皆様に有用な情報を提供することを目的として、トル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します。



よしはら かずゆき  
吉原 和行

KPMG トルコ  
イスタンブール事務所  
マネジャー

### 【ポイント】

- トルコは周辺地域の不安定な状況にもかかわらず、継続的な成長を続けている。
- 地政学的な優位性から、周辺国への展開を見込んだ投資が増加している。
- 投資を呼び込むための、インセンティブ制度を有している。
- トルコ独自の会計制度、税制に留意が必要である。



## I トルコ共和国の投資環境

トルコ共和国はヨーロッパ・中東・北アフリカ・中央アジアに囲まれています。また、人口は2013年末で7,667万人を有し、平均年齢は約30歳と非常に若年層が多い国です。

経済的には、近年継続的な成長を続けており、建国100周年にあたる2023年までに世界経済のトップ10に入ることを目標としています。2013年の名目GDPは8,221億ドルであり、世界18位の規模となっています。2014年度のGDP成長率は3%前後が見込まれ、不安定な周辺地域の影響がありながらも、底堅い成長を続けています（図表1参照）。

図表1 トルコの基本情報

国名	トルコ共和国
首都	アンカラ
国土面積	774,815km <sup>2</sup> (日本の約2倍)
人口(2013年)	7,667万人
名目GDP(2013年)	8,221億ドル
名目1人当たりGDP(2013年)	10,800ドル
実質GDP成長率(2013年)	4.0%
消費者物価上昇率(2013年)	7.5%
失業率(2013年度)	9.1%
通貨	トルコリラ (TL)
対ユーロ為替相場(2015年1月末)	1EUR=2.76TL
対円為替相場(2015年1月末)	47.9

出典：トルコ統計庁、トルコ中央銀行

## II 投資動向

トルコ投資の魅力としては、消費性向の高い国内マーケット、地政学的な優位性、EUとの関税同盟があります。また、2023年の建国100周年を控え、イスタンブールの第3空港、ボスボラス海峡の第3大橋、高速道路、高速鉄道の整備が計画されています。個別企業の投資動向としては以下の特徴があります。

### 1. 外資企業の投資動向

トルコとEUとの間では関税同盟があり、農産物の一部を除いて関税がかからないため、従来から製造拠点として発展してきました。最近は投資インセンティブの導入もあり、研究開発機能を有する企業が増加しています。また、近隣諸国の中

では相対的に政治が安定しており、その地政学的な優位性から、中東、北アフリカ、CIS等の地域統括拠点を設置する企業も多くなっています。

### 2. 日本企業の投資動向

当初は自動車、自動車部品関連が進出の中心でしたが、機械、電機関連に加え、食品関連等幅広い業種の進出が増えています。進出形態としては、現地企業の買収や合弁会社の設立が増加しています。最近の進出企業の進出目的は、トルコの国内マーケットのみならず、将来の周辺国への展開を見込んでいるものが増えています。

## III 投資優遇制度

### 1. 新インセンティブ制度

高付加価値な輸出産業の育成、技術水準の向上、国土の均衡発展等を目的として2012年4月に新インセンティブ制度が導入されました。最近はより大きな優遇措置を受けることができるトルコ東部への日本企業による投資も増加しています（図表2参照）。

図表2 インセンティブの種類

種類	優遇措置
一般投資 インセンティブ	一定の投資規模を超過するものについては、機械設備等について関税およびVATの免除
地域別投資 インセンティブ	投資地域により、機械設備等について関税およびVATの免除、軽減法人税率の適用、個人所得税および社会保険料の減免、土地および支払利息に対するサポート等
大規模投資 インセンティブ	地域別投資インセンティブと同様（支払利息に対するサポートを除く）
戦略的投資 インセンティブ	地域別投資インセンティブに加え、VAT還付に対するサポート（5億トルコリラ超の投資が対象）

### 2. 自由貿易区域（フリートレードゾーン）

自由貿易区域における外国資本および技術の導入を図るとともに、輸出活動の促進を目的としており、以下のような優遇措置を受けることが可能です。

- 関税、VAT、特別消費税の免除
- 製造業における法人税の免除
- 従業員の個人所得税の免除（自由貿易区域での生産高の85%以上を輸出した場合）

## IV 会計・税制上の主な特徴

### 1. 会計・監査制度

トルコでは、一定の要件を満たす場合に法定監査が要求されます。図表3の3要件のうち2要件を2期連続で満たす会社が法定監査の対象となりますが、2014年度から要件が変わり、法定監査の対象となる会社は増加しています。

法定監査の対象となる会社は、基本的にはトルコ会計基準 (TAS) およびトルコ財務報告基準 (TFRS) に基づき決算を行います。TASおよびTFRSはそれぞれIASおよびIFRSと同等のものであります。

法定監査の対象とならない会社は、税務基準によって決算を行っています。トルコの税務基準は、減価償却費の計算方法、引当金の計上等に特徴があるため、留意が必要です。

### 2. 税務

法人税の税率は20%、付加価値税の標準税率は18%となっています。

トルコの特徴的な課税制度としては、財源使用税 (RUSF) と印紙税があります。

#### (1) 財源使用税 (RUSF)

財源使用税は海外からの借入や、物品の輸入取引に関して課税が行われるものです。

借入については、外貨建借入については元本に対して課さ

図表3 法定監査の要件

要件	2013年度	2014年度
総資産	150 万 TL	75 万 TL
売上高	200 万 TL	150 万 TL
従業員数	500 名	250 名

れ、税率は借入期間に応じ0～3%が適用されます。TL建て借入については、利息に対して借入期間にかかわらず3%が課せられます。

また、代金を前払いしていない物品の輸入については、6%のRUSFが課税されます。輸入のための通関登録の前に対価の支払が完了していることが、課税対象とならないための要件であることに留意が必要です。

#### (2) 印紙税

トルコでは様々な文書に対して、印紙税が課されます。印紙税の基本税率は0.948%ですが、対象書類の記載額に対して課税され、発行部数が複数である場合はそのすべてが課税

対象となります。印紙税の最高額は、2014年度で1,545千TLであり、株式譲渡契約などでは多額になるため、留意が必要です。

## V おわりに

トルコと日本は歴史的にも長い友好関係があり、最近では両国首脳の間にも緊密な関係も構築されています。日本企業の進出も続いており、2013年度には過去最高の投資額を記録しています。周辺国の状況は不安定ですが、トルコの体制は安定し、地政学的な優位性もさらに強くなっており、今後も継続的な成長が期待されます。

【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)  
第3回「チェコ共和国」  
(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

### トルコ投資ガイド2014年（日本語版）のご案内

トル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。

<http://www.kpmg.or.jp/knowledge/investment-guide/investment-in-turkey.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 トルコ  
イスタンブール事務所  
マネジャー 吉原 和行  
TEL: +90-216-681-90-00 (代表番号)  
kazuyuki.yoshihara@kpmg.com

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

## スペイン投資環境

KPMG スペイン マドリッド事務所

マネジャー 久保寺 敏子

2008年の不動産バブル崩壊に端を発したスペイン経済の混迷は、2012年の欧州危機以降は巷でも「crisis（スペイン語でクリシス：危機）」という言葉が連呼され、失業率が軒並み20%を超えるなど人々の生活にも大きく影響してきました。一方でスペイン企業の多くは海外に活路を見出し、積極的に海外展開を図っています。もちろん、欧州危機を契機に海外進出を図ったのではなく、スペインが旧宗主国としての立場で古くからラテンアメリカ各国との政治的・経済的な繋がりを持ち続けてきた成果として、多くのスペイン企業がラテンアメリカとの商流を築き、ラテンアメリカに対するスペインの優位性を保持しています。本稿では、なぜ、スペイン／スペイン企業に投資をしてラテンアメリカへ進出するケースが多いのか、欧米企業の投資事例をご紹介しますとともに、その背景にあるスペインのインフラ、スペインが投資誘致策として設けている優遇政策、その他スペインの会計・税務について解説いたします。

なお、文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをお断りいたします。



くぼ寺 としこ  
久保寺 敏子

KPMG スペイン  
マドリッド事務所  
マネジャー

### 【ポイント】

- スペインは欧州の南西、南欧または西欧と呼ばれる比較的温暖な地域に位置している。南は地中海、北は大西洋に面しており、ヨーロッパ、アフリカ大陸およびアメリカ大陸の三方向に開けている。
- 2008年スペインの不動産バブルが2008年に崩壊してから、スペインのGDP成長率はマイナスが続き、景気後退期に入る。2012年の欧州債務危機以降、財政赤字の建て直しを図り、財政健全化や建設産業依存からの脱却、労働市場改革などの政策を相次いで打ち出している。
- スペイン企業を持株会社とする場合の税務上の優遇政策（ETVE）を設けており、外国子会社からスペイン企業への配当金およびキャピタルゲインは、スペイン企業の法人税の課税外所得となり、日本本社への再配当は配当源泉税ゼロになる。
- スペインは旧宗主国としてラテンアメリカのスペイン語圏諸国との友好関係を築いている。ラテンアメリカ各国への有形無形の援助と支援を政府レベルで長期的・継続的に行ってきた。
- 欧米企業もラテンアメリカ戦略の要としてスペイン／スペイン企業を活用している。地理的・文化的・政治的なインセンティブの面で、欧米各国から進出するよりスペインを介した経営戦略にメリットを見出し、スペインをラテンアメリカ戦略の入り口として位置付けている。



## I スペインの概況

### 1. スペインの経済

スペインは、2012年のヨーロッパ経済危機においてギリシャ・イタリアの南欧諸国と並んで失業率の悪化や債務不履行の経済危機を代表とする国として報道されてきました。2010年から失業率が20%台の高水準を維持したまま、2014年11月末でも依然として24%の高止まりをしています。

地中海に面した南欧の風土を保養地として、北欧を中心とするヨーロッパからの観光客を当て込んだスペインの不動産バブルは、2008年のリーマンショック後に崩壊します。2008年からGDP成長率は軒並みマイナスとなり景気後退期に入ります。その後の財政出動や税収の減少によるスペインの財政赤字は、南欧のギリシャ・イタリアと並び南欧信用不安となつて、欧州債務危機の引き金となりました。この間、政府は増税・支出削減策による財政健全化に取り組み、2013年終盤には景気後退期から抜け出し、ようやくGDP成長率もプラスに転じます。

スペインの人口は46百万人、EU加盟28カ国中5位ですが、1人当たりGDPは29,150USドル、EU加盟28カ国中13位です（図表1参照）。

また、スペインの人口は日本の半分以下であり、スペイン国内の内需による景気回復だけでは限界があります。日本同様に資源国ではないため、製造加工で輸出によって経済を維持発展させてきた背景があります。スペインの主な輸出は資本財（自動車除く）、食料品、自動車、化学品が上位4品目です。

図表1 スペイン経済

	(単位)	スペイン	日本
人口	千人	46,647	127,338
名目 GDP 総額	百万USドル	1,358,687	4,901,532
一人当たり GDP	USドル	29,150	38,491
GDP %	%	△ 1.2	1.5
輸出額	10 億 USドル	311.4	719.2
輸入額	10 億 USドル	326.5	838.9
貿易収支 (輸出－輸入)	10 億 USドル	△ 15.1	△ 119.7
消費者物価指数	%	0.3	1.5
財政収支対 GDP 比	%	△ 7	△ 9.3
公的債務対 GDP 比	%	93.9	224.6

出典：IMF World Economic Outlook Database April 2014, The Economist Intelligence Unit.

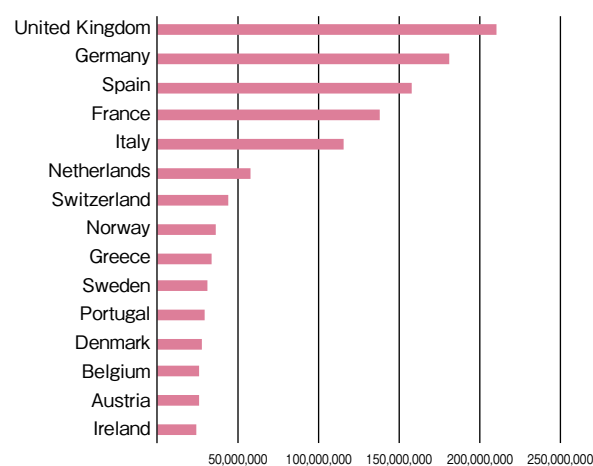
### 2. スペインのインフラ

スペイン経済発展の重要な鍵となったのがインフラ整備です。ヨーロッパ大陸に位置しているとはいえ、スペインが接しているのは隣国ポルトガルとフランスのみです。ヨーロッパ、アフリカ、北米およびラテンアメリカとのアクセスは、それぞれ陸・海・空のヨーロッパ屈指の交通網として発展してきました。

国際線が乗り入れている空港はスペイン国内に49空港、マドリードとバルセロナがハブ空港となり、乗客者数はヨーロッパ第3位です。2013年度のスペイン国内における搭乗者数は157百万人にのぼります（図表2参照）。

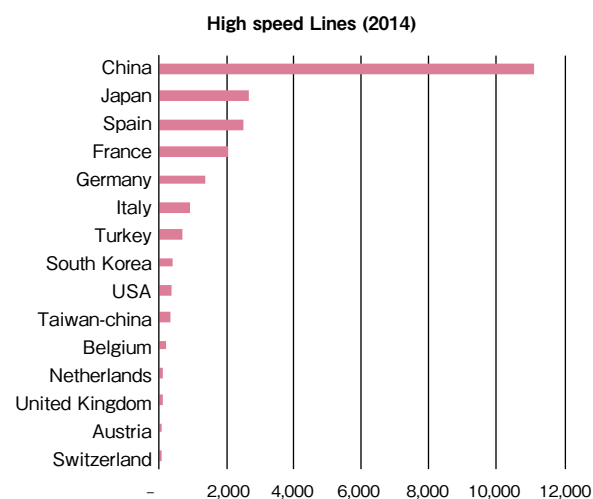
また、広い国土内をカバーする道路および鉄道も発達しています。高速鉄道の延長距離2,515km（2014年）はヨーロッパ第1位であると共に、中国・日本に次いで世界第3位です（図

図表2 搭乗者数



出典：ICEX, Eurostat

図表3 高速鉄道延長距離



出典：ICEX, International Union of Railways, High speed lines in the world, September 2014.



表3参照)。

スペインはEU内で最も自動車道路の延長距離が長く、14,531kmです。陸路・水路・空路と途切れることなく、人の移動と物資の運搬を支えるインフラが整っています。50万km<sup>2</sup>の広大な国土に縦横に張り巡らし、重要な国内インフラとして

図表4 自動車道路延長距離



出典：ICEX, Eurostat 2011

図表5 Top 20 ports

	Port	country	Thousand TEUs (Twenty-foot Equivalent Units)
1	Rotterdam	Netherlands	10,938
2	Hamburg	Germany	9,302
3	Antwerpen	Belgium	8,256
4	Bremerhaven	Germany	5,822
5	Valencia	Spain	4,339
6	Algeciras	Spain	4,332
7	Gioia Tauro	Italy	3,652
8	Felixstowe	United Kingdom	3,434
9	Ambarli	Turky	3,318
10	Peiraias	Greece	3,199
11	Le Havre	France	2,299
12	Barcelona	Spain	1,697
13	Genova	Italy	1,546
14	Southampton	United Kingdom	1,489
15	Mersin	Turky	1,367
16	La Spezia	Italy	1,207
17	Gdansk	Poland	1,189
18	Las Palmas	Spain	1,016
19	London	United Kingdom	944
20	Sines	Portugal	931

出典：ICEX, Eurostat 2013

産業を支えています(図表4参照)。

さらに、スペインの最も地の利として特筆すべきは、2つの海に面しているという点です。スペイン北部は大西洋に面し、南部は地中海からジブラルタル海峡と、ヨーロッパの主要な海に接するスペイン国内には46の主要港があります。そのうち3港(バレンシア、アルヘシラス、バルセロナ)は、コンテナ取扱量で世界の港湾上位15位に入っており、海路のインフラが整い海上輸送の動脈として活用されていると言えます(図表5参照)。

## II スペインの会計と税務

### 1. スペインの会計と税務

#### (1) スペインの会計

スペインの会計基準は2007年に改正され、IFRSに類似した会計概念のフレームワーク(Marco conceptual de la contabilidad)が導入されています。既に義務化されているスペイン上場企業の国際財務報告基準(IFRS)ベースでの財務情報との比較の可能性を高め、IFRSへの協調を目指した改正です。具体的には、IFRSに準じた財務諸表項目の認識・評価を導く基本概念の枠組みの導入、資産項目の一部の評価方法へ公正価格の導入、財務諸表内容の改変・充実等があります。

これにより、スペインの上場企業はIFRSベースでの財務情報、非上場会社はIFRSに類似したスペイン会計基準により財務情報を作成しています。

ただし、このスペイン会計基準とIFRSが同等とは表明されておらず、両者には差異(例：固定資産の評価、研究費用等)があります。

#### (2) スペインの法人税

##### ① 税率

2014年まで法人税の税率は30%でしたが、2015年1月1日以降は28%、2016年1月1日以降は25%に改正されました。

他諸国のように法人税以外に課される地方税等はほぼなく、実効税率は28%(2016年1月1日以降は25%)と言えます。EU内でフランスやイタリアと比して税率は低くなりましたが、依然として英国、オランダに次ぐ水準です。法人税は、決算日から6ヵ月後の翌月の25日までに申告します(例：3月決算の場合、10月25日)。

なお、付加価値税(IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido)の標準課税率は21%ですが、軽減税率10%と特別軽減税率の4%が設けられています。

## ② 繰越欠損金

2015年1月1日時点での繰越欠損金は、2015年度より無期限で繰り越すことが可能です。ただし、年度ごとに相殺できる欠損金の上限が設けられており、2015年度は年商2,000万ユーロ以上6,000万ユーロ未満の企業は課税所得の50%、年商6,000万ユーロ以上の企業は課税所得の25%まで繰越欠損金を相殺することができます。さらに、2016年度からは年商による制限はなくなり、各年度1百万ユーロまでの繰越欠損金は自由に相殺できますが、これを超える場合は相殺限度が設けられ、2016年度は課税所得の60%、2017年度以降は課税所得の70%まで繰越欠損金を相殺することができます。

### < 2016年度の例 >

- 課税所得 1.5 百万ユーロ → 繰越欠損金 1 百万ユーロ相殺可能  
1.5 百万ユーロ × 60% = 0.9 百万ユーロ < 1 百万ユーロ
- 課税所得 3 百万ユーロ → 繰越欠損金 1.8 百万ユーロ相殺可能  
3 百万ユーロ × 60% = 1.8 百万ユーロ

## ③ 新規設立会社に対する優遇税制

新設会社に対する擁護策として最初の2年間は法人税率15%に軽減されます。

## ④ 特定無形資産による所得に係る控除(パテントBOX税制)

一定要件を充たす無形固定資産の使用権の譲渡(パテント使用料、譲渡による収入も含まれる)からなる所得について、純所得の60%を法人税から所得控除できます。

## ⑤ 金利とロイヤルティー

外国子会社へのローン/特許など使用権譲渡から生じる金利/ロイヤルティー所得は、スペイン企業の課税所得に含まれ、スペイン法人税は一般税率(2015年は28%)が課税されます。

一方、金利/ロイヤルティーの受領の際の源泉税は、原則的に、一定の限度で二重課税を排除する目的で外国税額控除となります。

## (3) 移転価格税制

スペインでは2006年から2008年にかけての法人税法改正で、移転価格税制についても改正が行われ、移転価格文書化義務が明文化されました。

OECDのガイドラインおよびEU共同移転価格フォーラムとの協調を意図した内容です。スペインにも多くのマルチナショナル企業があり、それに加え外国資本企業が多く活動するスペインにあって、その企業活動に対する法人税算定の法的安定性の確保、および、課税対象所得の国外逃避を防ぐことを目的としています。

この改正で、関係会社間取引に適用されている価格が独立企業間取引価格(市場価格)に沿っていることの証明義務(評

価立証)が納税者(企業)に義務付けられると共に、関係会社間取引に関する取引内容や価格設定のプロセスなどの書類の作成と保管の義務が明文化されました。

## (4) 日西租税条約

1974年に日本とスペインは租税条約を締結しており、課税の対象や、所得に応じた低減税率などについて取り決めがなされています。子会社からの配当は、25%以上出資の場合は法人税率10%、それ以外は15%、ロイヤルティー10%、利息10%です。

## 2. スペイン税制のメリット

### (1) 外国持株会社特別税制

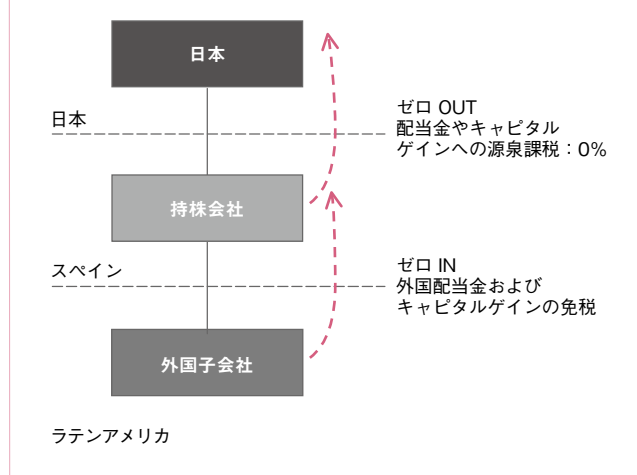
外国持株会社特別税制(ETVE: Entidades Tenencia de Valores Extranjeros)は、海外に株式を所有するスペイン企業に対する優遇政策です。

一定要件を充たした持株会社は、外国子会社から受けた配当金および株式売却によるキャピタルゲインがスペイン持株会社の課税外所得となり、非課税です。また、当該特別税制を適用して行うスペイン国外(例: 日本親会社、租税条約締結国)への再配当はスペイン持株会社で配当源泉非課税となり、源泉税がゼロとなります。外国子会社からスペイン経由で日本本社へ、利益をゼロINゼロOUTで還流できるという制度です。

この外国持株会社特別税制の有利な点として、持株会社を新設する方法はもちろんですが、既にスペイン現地法人が存在している場合には、一定の要件を充たしたうえで、税務当局への届出という容易な方法により持株会社となることが可能です。

なお、当該特別税制を適用するには、下記の要件を充たす必要があります。

図表6 スペイン持株会社(ETVE)イメージ図



- 外国子会社への直接または間接出資比率が少なくとも5%以上であること、または当該株式の取得価額が20百万ユーロ超であること(2015年1月施行の法人税法にて60百万ユーロから変更)。
- 当該株式を1年以上継続して保有していること。
- 外国子会社が所在する国にて、スペイン法人税に相当する税(2015年から法人税率が最低10%と明記される)の課税を受けていること(スペインと租税条約がある国の子会社からの配当の場合には、この要件は充たされる)。
- 外国子会社がスペイン国外における事業活動によって利益を獲得していること(スペイン税法上のタックスヘイブン国(ブラック・リスト)以外の外国)。

スペインとラテンアメリカ各国とのコミュニケーションがスムーズでビジネス習慣が類似しているというのは、こうした歴史的な背景と、言語が共通であるということが背景として挙げられます。

- ブラジルを除くラテンアメリカの多くの国の共通言語がスペイン語である。
- スペイン人の駐在員と現地法人従業員とのコミュニケーションがスムーズ。
- ビジネス習慣が類似しているため、スペイン子会社と現地法人との仕事上のストレスが少ない。
- ポルトガル語とスペイン語である程度意思疎通ができる。

### III 欧米企業によるスペイン投資実態

#### 1. ラテンアメリカの経済

スペインだけでは人口4千万人に過ぎず、決して大きなマーケットとは言えませんが、スペイン語圏となると、ラテンアメリカには公用語がスペイン語の国が18カ国もあります。ラテンアメリカ全体の人口は5.9億人、GDPは4.9兆アメリカドルであり、GDPはASEANの2.5倍にもなります。

図表7はラテンアメリカ4カ国のみを抽出していますが、ラテンアメリカ全体としても、豊富な天然資源、消費地としての人口および所得を有するラテンアメリカの国々は、製造拠点およびマーケットとして非常に魅力的な地域です。

#### 2. ラテンアメリカに対するスペインの強み

##### (1) 文化的優位性

歴史的に見ても、アメリカ大陸を発見して以来約300年、マイアミから南の多くの地域がスペインの植民地であった影響は大きいものがあります。ラテンアメリカ各国が独立後もスペインとの間で、王室、政治レベルでの強い交流が続けられています。

##### (2) 地理的優位性

スペインからラテンアメリカへの空路・海路のアクセスが整備されており、ヨーロッパとラテンアメリカの間に位置することから、統括機能として利便性が高いことが挙げられます。

- スペインはヨーロッパにおけるラテンアメリカの玄関口であり、ラテンアメリカ各国への空路が整備されている。
- スペインから大西洋側ラテンアメリカへは船便で最短15日である。
- ヨーロッパとラテンアメリカの間に位置し、統括機能として利便性が高い。

##### (3) 政治的優位性

スペインとラテンアメリカ各国の間には、スペインがかつて行ってきた援助活動により強固な関係が築かれています。また、スペインは多くのラテンアメリカ各国との間で租税条約や投資保護協定を締結しています。さらに、スペイン国内における税制優遇政策も設けています。

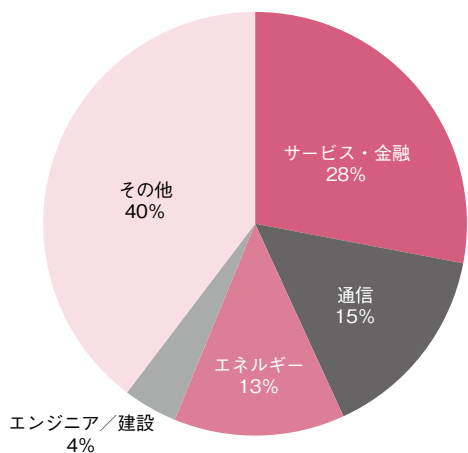
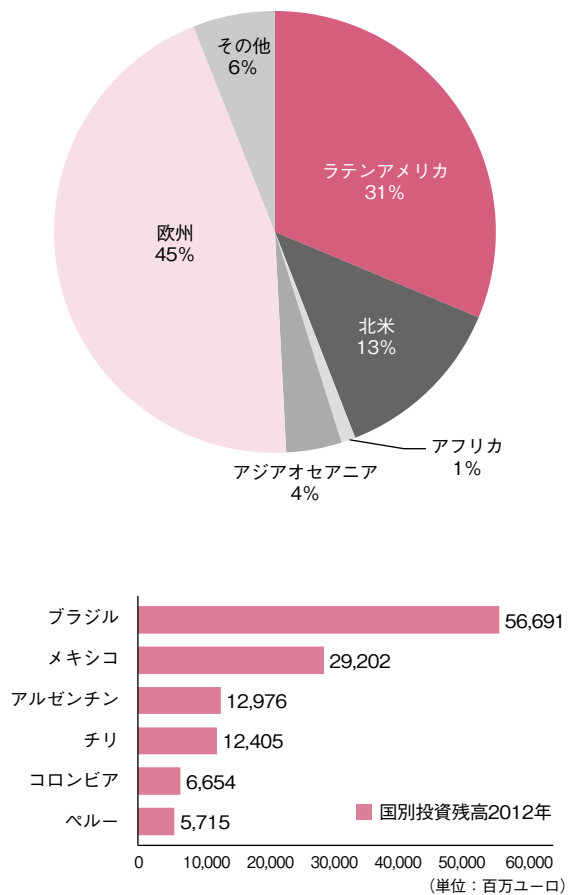
図表7 ラテンアメリカ経済

	(単位)	アルゼンチン	チリ	コロンビア	ブラジル
人口	千人	41,446	17,619	48,321	200,362
名目 GDP 総額	百万 US ドル	488,213	276,975	381,822	2,242,854
1人当り GDP	US ドル	11,766	15,776	8,098	11,311
GDP	%	3.0	4.2	4.3	2.3
輸出額	10 億 US ドル	83.0	76.7	58.0	242.2
輸入額	10 億 US ドル	70.9	74.6	55.0	239.6
貿易収支(輸出-輸入)	10 億 US ドル	12.1	2.1	3.0	2.6
消費者物価指数	%	22.9	2.8	1.9	5.9
財政収支対 GDP 比	%	△ 1.9	△ 0.6	△ 0.9	△ 3.2
公的債務対 GDP 比	%	34.7	12.8	41.7	56.8

出典：IMF World Economic Outlook Database April 2014, The Economist Intelligence Unit

- スペインに対するラテンアメリカ各国の友好性。
- ラテンアメリカ各国に対しスペインが行ってきた援助活動(ODA: Official Development Assistance) による強固な関係。
- ラテンアメリカ各国との間で租税条約や投資保護協定を締結している。
- スペインにおける税制優遇政策。

図表8 2012年スペイン国別投資残高



出典: Registro de Inversiones Exteriores,  
Ministerio de Economía y Competitividad

#### (4) 社会的優位性

社会的優位性として、ラテンアメリカ各国の戦略分野（金融、エネルギー、インフラ等）において、スペイン企業がリーダーシップを有しているという点が挙げられます。また、スペインとラテンアメリカ各国との間で社会保障協定が締結されており、スペイン人を各国へ派遣する際の障壁は高くありません。さらに、同じスペイン語圏であることから言語の不安なくスペイン人の派遣が可能で、スペイン系移民が多い国もあるなど受入側の障壁も少ないと言えます。

- 戦略分野（金融、エネルギー、インフラ等）におけるスペイン企業のリーダーシップ。
- スペインとラテンアメリカ各国との間で社会保障協定が締結されている（日本とラテンアメリカ各国との協定はブラジルのみ）。
- 言語の不安がないため、安全面でのリスクが軽減される。
- スペイン系住民が多い国もあり、受入側および派遣側の障壁が少ない。

### 3. スペインのラテンアメリカ投資実績

1990年代後半からスペイン企業は海外投資を活発に行い、スペイン国外に活路を見出しています（図表8参照）。投資の上位は欧州、ラテンアメリカ、北米と、世界各国に進出しています。

スペイン政府の中長期的なラテンアメリカ擁護政策もあり、順調に投資を伸ばしてきました。図表8は2012年のスペインの国別投資残高ですが、そのうち31%がラテンアメリカ向けの投資残高です。

投資残高の業種別内訳は、金融業と共に通信、エネルギーのインフラ産業が積極的に進出しています。毎年開催されるイベロアメリカ・サミットに旧宗主国としてスペインが参加し、参加国間の結束や域内における発展を目的とした加盟国首脳による対話の場が設けられているという背景があります。ラテンアメリカ各国における地域発展、特にインフラの設置に必要な資金はODA (Official Development Assistance: 政府開発援助) による援助が行われてきました。このような政治的、経済的な下地から育まれたスペインとラテンアメリカ各国との関係は、ラテンアメリカ各国に対するスペインの投資実績として如実に現れています。

### 4. 欧米企業のスペイン投資

スペイン企業が持つラテンアメリカに対する優位性に着目し、欧米企業がラテンアメリカ事業の拠点としてスペイン企業を買収またはスペインに拠点を設置した事例をご紹介します。

## 欧米企業のスペイン投資事例

### ① BERTELSMANN (ドイツ)

ドイツのメディア大手BERTELSMANNの出版社Penguin Random House (アメリカ) のスペイン子会社は、2014年3月、スペインの出版グループSANTILLANAからスペインおよび南米の出版事業を72百万ユーロで取得しました。この買収でラテンアメリカではブラジル以外に、メキシコ、アルゼンチン、コロンビア、チリ、ウルグアイ、その他多くの国への市場へ一度に進出しました。さらに北米のスペイン語圏の市場でも拡大を狙っています

### ② Software AG (ドイツ)

Software AGはフランクフルトに上場するIT企業です。スペインでは1985年に子会社を設立し、スペイン税務当局、社会保険局、スペイン大手金融・保険、通信など上場企業をクライアントに持っています。ブラジル、ベネズエラ、パナマ、プエルトリコ、チリに孫会社があり、Software AGのその他子会社とともに、テレフォニカ、ABERTIS、MAPFRE、SOL MELIAなどスペインのグローバル企業をサポートしています。

### ③ Alstom (フランス)

Alstomは、フランスを代表する重電メーカーで、発電、送電、鉄道関連が主力事業です。鉄道関連のスペイン子会社は、ベネズエラ、チリ、アルゼンチンに孫会社があります。2014年3月にチリの首都サンチアゴ・デ・チリの地下鉄運営事業の改善を2億2千万ユーロで受注しました。スペイン子会社はこのプロジェクト管理、エンジニアリングなどをスーパーバイズしています。

### ④ WINCOR NIXDORF (ドイツ)

ドイツの銀行用機器とキャッシュ・レジスターのメーカーWINCOR NIXDORFは、2007年からスペイン (マドリッド) にアメリカ・イベリア半島部門を置いています。2011年6月にスペイン子会社はブラジルなどに進出し、ラテンアメリカでのビジネスを拡大しています。この部門の技師の多くはドイツ語・英語・スペイン語の3カ国語を使います。

## IV おわりに

1986年にスペインがEUに加盟して以来、スペイン国内だけでなくEU各国、その先のラテンアメリカも視野に入れた企業活動が活発に行われています。スペインおよびスペイン企業が長年培ってきたラテンアメリカとの関係は、一朝一夕に構築できるものではなく、日本から進出する際に、言語の共通性以上にスペイン企業の優位性として特筆されます。スペインは、ラテンアメリカへの投資の足がかりとして、またラテンアメリカ統括拠点として、魅力的な投資国と言えます。

### スペイン投資ガイド2014年 (日本語版)のご案内

スペイン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。下記のページをご参照ください。

<http://www.kpmg.com/ES/es/servicios/Abogados/Documents/Business-Handbook-Spain-2014-oct.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 スペイン  
バルセロナ事務所  
マネジャー 飯田 孝一  
TEL: + 34-93-253-2946  
kiida@kpmg.es

マドリッド事務所  
マネジャー 久保寺 敏子  
TEL: + 34-91-451-3117  
toshikokubotera@kpmg.es

## ブラジルの法人所得税法改正 第2回

KPMG ブラジル サンパウロ事務所

シニアマネジャー 赤澤 賢史

昨年10月に行われたブラジル大統領選挙において、主にブラジル北東部や労働者層の支持を得て僅差にてジルマ・ルセフ大統領が再選を果たし、次の大統領選挙までの4年間は既存の政治路線が継続されるものと考えられます。

また、昨年よりブラジルでは汚職防止法が施行され、より透明性の高い社会への変革が期待されている最中にブラジルの国営石油会社における大規模汚職事件が明るみになるなど、その道のりは簡単ではないようです。他にもサンパウロ市とその周辺の深刻な水不足や低成長下での高インフレ状態の継続などの難題も山積してはおりますが、約2億人の国民生活は生活スタイルの近代化の進展等により、確実に変容を遂げており、その波をうまく取り込めるかどうかはブラジル・ビジネス成功の鍵でしょう。

さて、KPMG Insight Vol.8/Sep 2014に寄稿いたしました第1回に続き、ブラジルの法人所得税法の改正のうち、税金調整取扱要領(RTT)の廃止、総収入および純収入、および固定資産に係る処理に関する一般的規定につき、皆様方の理解の一助となるべく、その法令の試訳を中心にしてその基本的な考え方を解説します。

皆様方が個別案件等で実務において適用される場合には、必ず税務専門家への相談が必要です。

なお、本文中の意見は、筆者の私見であることをお断りいたします。



あかざわ 賢史  
赤澤 賢史

KPMG ブラジル  
サンパウロ事務所  
シニアマネジャー

### 【ポイント】

- 既存の税金調整取扱要領(RTT)の廃止に伴う、配当金の処理の変更に留意すべきである。
- 総収入の概念の変更とそれに伴う「自己以外の勘定(Conta Alheia)」の把握に留意すべきである。
- 固定資産の減損会計に係る規定が追加されている。
- 耐用年数の変更に伴う処理に留意すべきである。



## I RTTの廃止

2014年5月14日に公表された法人所得税改正に関する法律第12,973/2014号（以下「改正法」という）の目的は、2007年以前の会計基準（旧会計基準）と、2008年から順次導入されているIFRSをベースとした現行の会計基準（新会計基準）の並存を許容していた従来の制度から、新会計基準のみの許容に一歩化すべく、法人所得税の規定を調整・適応させるものです。改正法適用以前の2013年まで適用されていた従来の制度では、法律第11,941/2009号第37条または38条において、税金調整取扱要領 (Regime Tributário de Transição, 以下「RTT」という) が定められ、新会計基準に基づいた課税所得から旧会計基準に基づいた課税所得への橋渡し役を担っていました。

このRTTの廃止では、RTTで調整されていた利益を元とする配当に対する処理が変更されています。具体的には、改正法第72～74条および暫定措置627/2013号により、新会計基準の適用状況に応じて図表1の取扱いとなります。

2008年以降も継続して旧会計基準を利用していた場合、2014暦年度の決算にかかる配当を行う際には、計算された税

図表1 RTT廃止に伴う配当金処理の変更

	通常配当	利子配当
改正前	■ 源泉徴収不課税	■ 15% (タックス・ヘイブン等に対しては25%) の源泉徴収税
改正後	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2008～2013 暦年度に対する新会計基準ベースの利益からなされた未払配当は源泉徴収不課税。</li> <li>✓ 2014 暦年度は、2014 年1月から改正法を選択導入した場合に限り、源泉不課税。</li> <li>✓ 2014 年1月から改正法を選択しない納税者による配当源泉税は受領者に応じて以下の取扱い               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ブラジル居住の個人 ⇒ 累進課税 (7.5～27.5%)</li> <li>&gt; ブラジル所在の法人 ⇒ 法人所得税および利益に対する社会負担金 (CSLL) の合計で 34% (金融機関等は 40%)</li> <li>&gt; ブラジル非居住者 ⇒ 15% (低課税地域居住者の場合は 25%)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2008～2014 暦年度に対する新会計基準ベースの純資産による利子配当計算の選択が可能</li> </ul>

務上の利益に基づいてなした配当が、新会計基準で計算された会社法等に定める配当制限条項を超えていないかどうか、注意する必要があります。

また、2008～2014 暦年度にかかる関連会社および子会社の純資産額に係る投資評価について、納税者は、改正法第74条により新会計基準ベース、すなわち法律第6,404/1976号の規定（以下「改正株式会社法」という）に準拠して投資評価計算することができますが、2014 暦年度についてのみ、早期適用をしない場合には新会計基準ベースの投資評価計算を適用できない点に留意する必要があります。

## II 総収入および純収入

改正法第2条では、法令第1,598/1977号の改正が図られ、同法令第12条に定める総収入および純収入の定義も図表2のように改正されています。

図表2 総収入および純収入の定義

	総収入	純収入
改正前	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 自己の勘定における取引による財の販売対価および</li> <li>② サービスの提供に伴う対価</li> </ul>	総収入から、以下を控除したもの <ul style="list-style-type: none"> <li>① 返品*および売上取消</li> <li>② 無制限に与えられた値引</li> <li>③ 売上に伴う税金</li> </ul>
改正後	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 自己の勘定における取引による財の販売対価</li> <li>② 一般的なサービスの提供に伴う対価</li> <li>③ 自己以外の勘定における取引で稼得された成果</li> <li>④ 上記①～③以外の法人の主要な活動または目的に伴う収入</li> </ul>	総収入から以下を控除したもの <ul style="list-style-type: none"> <li>① 返品および売上取消</li> <li>② 無制限に与えられた値引</li> <li>③ 売上に伴う税金</li> <li>④ 総収入に関係し、改正株式会社法第183条本文第VIII号に定める、現在価値への修正額</li> </ul>

※以前は明記されておらず、改正法で明記された。

なお、当該改正は、実質利益法における法人所得税の改正のみならず、推定利益法および社会負担金 (PIS/Cofins) における総収入の概念にも反映されます（改正法第6条本文および第54条本文）。また、総収入には、非累積方式によって課せられる税、特に、買主、または単に受託するだけの条件による財の売主またはそのサービスの提供者たる契約者からの税は含まれません（法令第1,598/1977号第12条第4項）。

図表2に示すとおり、当該改正では、総収入の③および④、純収入の④が新たに追加されています。

総収入の追加項目③につき、自己以外の勘定（“Conta Alheia”）における取引に該当すると見られる取引が認められる

場合には、その当否を検証するとともに、そこで稼得された成果を、いかにして正確かつ適時に把握して申告し、その証憑をどのように残すのか、といった課題を整理する必要があります。総収入の追加項目④では、従来の定義よりも解釈が広く取られていることから、従来総収入に算入していなかった収入を有する場合には、その算入の当否を検討する必要があります。

純収入の追加項目④は、新会計基準の導入に伴って現在価値への修正額を純収入額に算入しないという定義を明確にしたものですが、総収入には、改正株式会社法第183条本文第Ⅷ号の取扱い（長期保有目的の資産に係る現在価値への修正）による、現在価値の修正に伴う差額およびそれに付随する税額も含まれる点には留意する必要があります（法令第1,598/1977号第12条第5項）。

### Ⅲ 固定資産に係る処理

#### 1. 減損会計

改正法では、納税者が譲渡または減損を行う際に、回復可能とみなされない資産については、資産の全額を減額する会計処理がなされた場合に限り、実質利益法の計算上、損金として認識することができます（第32条本文）。

また、ある1つのキャッシュ・フロー生成単位を構成する資産の譲渡または減損がなされた場合、実質利益法の計算において認識されるべき価額は、回収可能性テストが実施された日における、当該資産とキャッシュ・フロー生成単位の資産合計との会計上の価額の比率に比例していなければなりません（同条単項）。

#### 2. 有形固定資産の減価償却

改正法第40条では、有形固定資産の減価償却を定めた法律第4,506/1964号第57条第1項において、課税計算上控除可能な減価償却額は、必ずしも法定の償却率等によるのではなく、IFRSの定めにより資産の取得価額に基づいた年間減価償却率が適用されます。

なお、同条15項において、旧基準（同条第3項）に基づいて計算された額よりも少ない額で納税者が記帳した減価償却額については、その差額につき、取得価額内での減価償却（同条第6項）に基づいていれば実質利益法における純利益から控除することができます。その際、実質利益法での減価償却額の累積合計額が、同条第6項の限度額に達した計算期間以降に記帳された減価償却額は、実質利益法の計算における税引後利益に加算する必要がある点に留意しなければなりません（同条第16項）。

#### 3. 無形資産の減価償却

改正法第41条では、非流動資産に無形資産として分類された権利の償却は、業務活動に関係しており（法律第9,249/1995号第13条本文第Ⅲ号）、実質利益法を採用している場合には、損金とみなされます。

技術開発投資に係る優遇税制（法律第11,196/2005号第17条本文第1号および第2項）に係る費用は、非流動資産に無形資産として登録されている場合、同法第22条および24条の規定（区分経理や税務局による認証の要求等）に従い、費用の発生期間に応じて、実質利益法の計算から控除することができます（第42条）。

なお、この恩典を利用している場合、償却、譲渡および減損を含む無形資産の費用化された価額は、実質利益法での純利益に加算しなければなりません（同条単項）。

#### 4. 非営業損失

改正法第43条では、有形固定資産、投資および無形資産に属する財または権利の譲渡の結果生じた損失は、たとえ販売の意思に基づいて流動資産へ振替えられたものであったとしても、次の税金計算期間における税金計算において、原則として、同一の性質を持つ利益からのみ相殺することが可能とされています（同条本文）。

なお、当該規定は、たとえ後にスクラップとして売却されるとしても、無価値になった、陳腐化した、あるいは利用しなくなったために財または権利の切下げを行った結果生じた損失等、いわゆる減損損失等に対しては、適用されない点にご留意ください（同条単項）。

#### 5. 撤去費用の見積り

改正法第45条では、有形固定資産の分解および撤去、または、それらが存する土地の原状回復に係る費用は、その事実が発生した時のみ損金処理することができることとされています（同条本文）。

これら費用に対する引当金を設定する場合には、減価償却、減耗、譲渡および減損による場合を含む、有形固定資産に対する処理が行われた計算期間において、法人は実質利益法による税引後利益の調整を実施しなければなりません（同条第1項）。

なお、上記第1項およびその価額のアップ・デートに伴う引当金の調整に係る項目は、実質利益の計算には算入されません（同条第2項）。

#### 6. リース契約

改正法第46～49条では、リース取引について定めています。



税務上の取扱い（法律第6,099/1974号）に準拠しないリース取引の場合、賃貸人たる法人は、実質利益の計算にあたり、契約の有効期間にわたって、各リース料の金額に比例したリース取引の売上として認識しなければなりません（第46条本文）。

#### (1) 第46条

法人は、必要に応じて、実質利益の計算のための税引後純利益の調整を、法令で定める電子税務帳簿（法令第1,598/1977号第8条本文第I号）上で、行わなければなりません（第46条第1項）。

本条の規定は、資産の所有権に関する、重要なリスクと固有の便益が移転するリース取引についてのみ、適用されます（同条第2項）。

本条の適用にあたり、リース契約価額、初期直接原価の合計、および、リース資産の取得原価または建設費用との間の差額の内容について、把握されていなければなりません（同条第3項）。

なお、推定利益法または裁定利益法を用いて納税している法人の場合、リース料の金額が、所得税計算の課税標準に算入されなければなりません（同条第4項）。

#### (2) 第47条

借手たる法人の実質利益の計算には、生産または財・サービスの商業化と本質的に関係を有する動産または不動産、および、それに伴う財務費用も含んだ、関連するリース契約によって支払またはクレジットされているリース料についてのみ、算入することができます（第47条）。

#### (3) 第48条

リース契約において、借手たる法人にて発生した財務費用は、実質利益の計算では控除することはできません（第48条）。

本文の規定は、改正株式会社法第184条本文第Ⅲ号の定めによる、現在価値への修正に伴い発生した価額に対しても適用されます（同条単項）。

#### (4) 第49条

会計基準および商業法規に従ったリース契約のように会計的要素を含んだ標準的なリース契約に該当しない場合、別途定める規定が適用されます（第49条本文）。

## 7. 少額固定資産

改正法第2条では、費用処理が許容される少額固定資産（有形および無形かつ耐用年数1年未満）の取得原価が、1,200リアル以下とされました。

#### 【バックナンバー】

「ブラジルの移転価格税制」

(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)

「ブラジルへの人員派遣に係る個人所得税等」

(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)

「ブラジルの源泉徴収税」

(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)

「ブラジルからの海外送金に係る源泉徴収税の改正」

(KPMG Insight Vol.7/Jul 2014)

「ブラジルの法人所得税法改正 第1回」

(KPMG Insight Vol.8/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 ブラジル サンパウロ事務所  
グローバル・ジャパニーズ・プラクティス  
シニアマネジャー 赤澤 賢史  
Tel: +55 (11) 2183-6269  
sakazawa@kpmg.com.br



## 出版物のご案内

### 会社法決算の実務 (第9版)

NEW



2014年3月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

第9版となる今回の改訂では、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のためのコーポレート・ガバナンス強化の流れの中で、上場会社等に対する社外取締役選任の事実上の義務付け、監査等委員会設置会社制度の創設、企業集団に係る内部統制の規定の充実・具体化等を含む平成26年会社法改正の概要、コーポレートガバナンス・コードの制定状況など、会社法決算に関連するトピックスについても取り扱っています。

第1編 会社法決算関係書類の作成・開示	第13章 会計基準等の新設・改正
第1章 会社法決算と開示制度	第2編 特別編
第2章 株主総会招集通知等	第1章 リスクマネジメントと会社法開示
第3章 事業報告	第2章 中小企業の会計
第4章 計算書類等および連結計算書類の総則	第3章 IFRS 任意適用制度と会社法開示
第5章 貸借対照表等	第4章 平成26年改正会社法の概要
第6章 損益計算書等	補章 コーポレートガバナンス・コードの制定
第7章 株主資本等変動計算書等	付録 掲載事例一覧表
第8章 注記表	会計基準適用時期一覧表
第9章 附属明細書	会社法決算関係用語集
第10章 監査報告	
第11章 決算公告	
第12章 臨時計算書類	

### 有価証券報告書の見方・読み方

NEW



2015年3月刊  
【編】あずさ監査法人  
清文社 4,200円(税抜)

一定の基準に沿って定期的に公表することが求められている「有価証券報告書」は、企業を評価し、判断するための有効な情報源として、重要な役割を担っています。

本書は、日ごろ金融商品取引法監査を通じ、会社が作成する有価証券報告書に關与している公認会計士が、事例に即して有価証券報告書の見方や読み方をできるだけ平易に解説しています。

第9版となる今回の改訂では、平成23年3月期以降に行われた包括利益の開示、過年度遡及会計基準の導入、社外役員の記事、単体開示の簡素化などによる開示項目の改廃に対応しています。

I 情報源としての有価証券報告書
II 有価証券報告書の見方
第一部 企業情報
第二部 提出会社の保証会社等の情報
監査報告書
III 有価証券報告書でできる経営分析
IV 内部統制報告書
▶「COLUMN」

### 詳細解説 IFRS 実務適用ガイドブック



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

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

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

序章 財務報告に関する概念フレームワーク	第12章 金融商品
第1章 財務諸表	第13章 公正価値測定
第2章 棚卸資産	第14章 外貨換算
第3章 有形固定資産・借入費用	第15章 企業結合
第4章 無形資産	第16章 連結・投資
第5章 投資不動産	第17章 その他の論点
第6章 減損	第18章 初度適用
第7章 リース	第19章 わが国のIFRS適用に関する制度を巡る議論と任意適用制度
第8章 引当金、偶発負債及び偶発資産	付録① IFRSをよりよく理解するために
第9章 法人所得税	付録② 顧客との契約から生じる収益(新基準)
第10章 収益	付録③ リース(改訂公開草案)
第11章 従業員給付	

### 持分法の会計実務



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

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

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

## 図解 CAAT 実践入門—データ活用による内部監査の高度化



2015年1月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・158頁 2,200円(税抜)

CAATは、Computer Assisted Audit Techniquesの略称であり、コンピュータ利用監査技法と呼ばれる監査技法の1つです。ITが企業活動に深く浸透している時代背景のもと、内部監査の有効性・効率性向上のための選択肢として、CAATを導入する企業が増えています。本書は、CAAT導入支援の経験をつまみ、CAATに興味はあるもののその実践には至っていない企業の皆様を対象に、分析ロジックの具体的な検討プロセス、データベースの構造、データの入手の方法、データ分析ツールの機能など、CAATを実践するために必要となる知識を、図解でわかりやすく解説しています。

- 第1章 CAAT 概要
- 第2章 CAAT 導入アプローチ
- 第3章 CAAT に利用可能な分析ツール
- 第4章 データ分析の主要な視点
- 第5章 CAAT による監査の高度化に向けて

## すらすら図解 M&A のしくみ



2014年12月刊  
【編者】駒澤大学 小本恵照 / あずさ監査法人 尾関純  
中央経済社・192頁 2,000円(税抜)

経営環境の変化が激しい現代では、M&Aをいかに迅速かつ確に実行していくかが企業の成長を左右するといっても過言ではありません。本書は、現代の企業経営においてM&Aをうまく使いこなすことが強く求められていることを踏まえ、M&A戦略を策定・実行するうえで求められる基本的な経営・法律・会計・税制の知識を、図表を用いてコンパクトにかつ網羅的にまとめています。M&A部門に従事されている企業担当者はもとより、最新のM&Aの基礎を学び直しておきたいと考える企業経営者や管理職の方々にも最適の一冊となっています。

- 第1章 企業経営とM&A
- 第2章 M&A手法の分類と合併・株式交換
- 第3章 事業再編のM&Aスキーム
- 第4章 M&A実行プロセス
- 第5章 M&Aにおける企業評価
- 第6章 M&Aと会計処理
- 第7章 M&Aと税務
- 第8章 クロスボーダーM&A
- 第9章 敵対的買収の手段とその防衛策
- 第10章 事業再生とM&A

## IPOと戦略的法務 —会計士の視点もふまえて



2015年1月刊  
【編】岩田合同法律事務所 / あずさ監査法人  
【編者】弁護士 本村健・鈴木正人 / 公認会計士 伊藤俊哉  
商事法務・360頁 3,200円(税抜)

IPOおよび上場後の企業経営には、会計的な見地と法定的な見地が不可欠であり、両者を総合的に捉えることが有効です。本書は、上場審査等の過程で留意すべき法務のポイントを中心に、会計や税務の観点も交えた実務的な内容で構成されています。第2編の各論では、「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」という五大要素の切り口から、実務を踏まえわかりやすい解説を行っています。IPOを志し準備を進めている企業の経営者および実務担当者だけでなく、ポストIPOの上場企業の担当者、市場関係者をはじめ幅広い方々に対して利便性の高い内容となっています。

- 第1編 総論
  - 第1章 企業のスタイル
  - 第2章 成長戦略としてのIPO、M&A等
  - 第3章 IPOのメリットと留意点
  - 第4章 IPO近時の傾向
- 第2編 各論
  - 第1章 人・人[財]の獲得・活用こそIPO成功の第一歩である
  - 第2章 モノ・契約力アップは設備投資だ
  - 第3章 金・資金調達
  - 第4章 情報・知財・情報ストラテジーとは？
  - 第5章 時間・成長の加速を狙う (M&A取引)
- 第3編 本書の楽しみ方

## 学校法人会計の実務ガイド (第6版)



2014年11月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・466頁 4,600円(税抜)

本書は、学校法人が抱える経営問題について常に関心を持ちながら、学校法人の会計基準、会計実務、計算書類とその勘定科目、ディスクロージャー制度、監査制度などについて実務的に解説しています。今回の改訂では、平成27年4月施行の改正学校法人会計基準をもとに見直しを行っています。また、「第11章 決算書の見方」を新たに追加し、従来の決算書と改正後の学校法人会計基準の決算書の見方などを解説しています。

- 第1章 学校法人会計の概要
- 第2章 学校法人会計基準の概要
- 第3章 計算書類の種類と勘定科目
- 第4章 学校会計の特有の処理
- 第5章 知事所轄学校法人に関する特例
- 第6章 学校の予算
- 第7章 学校の監査
- 第8章 事業報告書
- 第9章 学校法人の合併または学校の分離
- 第10章 学校法人の設置する認可保育所
- 第11章 決算書の見方

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

[www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/publication/](http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/publication/)

## あずさ監査法人 オンライン解説・オンライン基礎講座のご案内

12月以降に公開したオンライン解説・オンライン基礎講座について、ご案内いたします。

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

### IFRS オンライン解説

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/topics/ifrs/online-commentary/Pages/default.aspx>

#### 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)

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-exposure-draft-commentary/Pages/ed-2014-5.aspx>



#### 最終基準 開示イニシアティブ (IAS 第1号の改訂)

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-final-standards-commentary/Pages/ifrs-ias1-disclosure-201501.aspx>



#### 最終基準 投資企業：連結の例外規定の適用 (IFRS 第10号、IFRS 第12号及びIAS 第28号の改訂)

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-final-standards-commentary/Pages/investment-entity-201501.aspx>



#### 2014年11月 IFRS-IC 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-ic-meeting-flash/Pages/ifrs-ic-update-1412.aspx>



#### 2014年12月 IASB 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/iasb-meeting-flash/Pages/iasb-update-201501.aspx>



### IFRS オンライン基礎講座

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/topics/ifrs/online-lecture/Pages/default.aspx>

#### 関連会社および共同支配の取決め

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/ja-associates-201501.aspx>



### 日本基準 オンライン基礎講座

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/topics/j-gaap/online-lecture/Pages/default.aspx>

#### 退職給付

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/jgaap-basic-lecture/Pages/retirement-benefits-201501.aspx>



今後も会計に関する情報を積極的に提供してまいります。ぜひご活用ください。



## メールマガジンのご案内

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

[www.kpmg.com/jp/mail-magazine](http://www.kpmg.com/jp/mail-magazine)

あずさアカウントिंग ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、国際財務報告基準（IFRS）を含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュースレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさ IPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Risk Advisory News	企業を取り巻く様々なリスクとその管理にかかわるテーマを取り上げたニュースレターの更新時情報やセミナーの開催情報をお知らせしています。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR 部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update (統合報告)	Integrated Reporting (統合報告) にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取組み等を幅広く、かつタイムリーにお伝えします。
KPMG FATCA NEWSLETTER	米国 FATCA 法の最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。
KPMG 海外ニュースレター	米国、欧州やアジア各国の税制・税法に関する最新ニュースなどの更新情報を、海外で事業展開する企業の実務担当者の方々向けに配信しています。
企業成長応援通信	企業成長応援通信は、成長指向する企業の皆様を対象に海外進出、事業拡大、事業承継、組織再編、株式上場等の多様な経営課題解決に役立つニュースレターやセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ内容をメール配信によりお知らせいたします。

## セミナーのご案内

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記 Web サイトをご確認ください。

KPMG ジャパン [www.kpmg.com/jp/ja/events](http://www.kpmg.com/jp/ja/events)

## KPMG Thought Leadership アプリのご紹介

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

### KPMG Thought Leadership アプリの機能

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



### アプリのダウンロード

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



## 日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが常駐している海外拠点一覧

Asia Pacific		連絡先担当者		E-mail	電話	
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822	
	Brisbane	川上 徳明	Noriaki Kawakami	nkawakami@kpmg.com.au	61/(7) 3225-6831	
	Melbourne	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822	
	Perth	鈴木 史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61/(8) 9263-7382	
China	Shanghai 上海	高部 一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86/(21) 2212-3403	
	Beijing 北京	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86/(10) 8508-5889	
	Guangzhou 広州	稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109	
	Shenzhen 深圳	最上 龍太	Ryuta Mogami	ryuta.mogami@kpmg.com	86/(755) 2547-1121	
	Hong Kong 香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270	
Cambodia	Phnom Penh	田村 陽一	Yoichi Tamura	ytamura1@kpmg.com.kh	855/23-216-899	
India	New Delhi	宮下 準二	Junji Miyashita	junjim@kpmg.com	91/(124) 307-4177	
	Chennai	加藤 正一	Masakazu Kato	masakazu@kpmg.com	91/(44) 3914-5168	
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212	
	Bangalore	金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364	
Indonesia	Ahmedabad	金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364	
	Jakarta	高橋 道則	Michinori Takahashi	michinori.takahashi@kpmg.co.id	62/(21) 570-4888	
Korea	Seoul	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263	
Laos	Vientiane	宮田 一弘	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126	
Myanmar	Yangon	藤井 康秀	Yasuhide Fujii	yfujii@kpmg.com	95/(1) 527-103	
Malaysia	Kuala Lumpur	松元 勝彦	Katsuhiko Matsumoto	KMATSUMOTO2@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3504	
Philippines	Manila	遠藤 容正	Yoshiaki Endo	yendo1@kpmg.com	63/(2) 885-0604	
Singapore	Singapore	田宮 武夫	Takeo Tamiya	ttamiya@kpmg.com.sg	65/6213-2668	
Taiwan	Taipei 台北	太田 耕蔵	Kozo Ota	kota1@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9926	
	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelltsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888	
Thailand	Bangkok	藤井 康秀	Yasuhide Fujii	yfujii@kpmg.co.th	66/(2) 677-2210	
		三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119	
Vietnam	Hanoi	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(43) 946-1600	
	Ho Chi Minh City	渡 喬	Takashi Watari	takashiwatari@kpmg.com.vn	84/(8) 3821-9912	
Americas		連絡先担当者		E-mail	電話	
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331	
	Atlanta	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1/(404) 222-3212	
	Chicago	康子 メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409	
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648	
	Dallas	中村 大輔	Daisuke Nakamura	dnakamura1@kpmg.com	1/(214) 840-4115	
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648	
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915	
	Louisville	星野 光泰	Mitsuyasu Hoshino	mhoshino@kpmg.com	1/(502) 587-0535	
	New York		森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
			野本 誠	Makoto Nomoto	mnomoto@kpmg.com	1/(212) 872-2190
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915	
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915	
	Brazil	Sao Paulo	吉里ソアレスセバスチャン	Sebastian Yoshizato Soares	ssoares@kpmg.com.br	55/(11) 2183-3238
			赤澤 賢史	Satoshi Akazawa	sakazawa@kpmg.com.br	55/(11) 2183-6269
Canada	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821	
	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591	
Mexico	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340	
	Tijuana	真國 真輝	Masateru Sadakuni	masaterusadakuni@kpmg.com.mx	52/(664) 608-6500	
	Queretaro	安崎 修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984	
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	電話	
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/20-7311-2911	
Belgium	Brussels	西村 睦	Makoto Nishimura	mnishimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4153	
Czech	Prague	渡邊 敏郎	Toshiro Watanabe	twatanabe@kpmg.cz	420/(222) 123-101	
France	Paris	E. アンギス	Emmanuel Anguis	eanguis@kpmg.com	33/(1) 5568-6052	
Germany	Düsseldorf	鈴木 雄飛	Yuhi Suzuki	ysuzuki1@kpmg.com	49/(211) 475-7336	
	Hamburg	中村 武浩	Takehiro Nakamura	tnakamura4@kpmg.com	49/(40) 3205-4274	
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69)9587-1909	
	Munich	八鍬 賢也	Kenya Yakuwa	kenyayakuwa@kpmg.com	49/(89) 9282-4337	
Hungary	Budapest	古澤 達也	Tatsuya Furusawa	tatsuya.furusawa@kpmg.hu	36/(1) 887-7100	
Italy	Milan	津田 智規	Tomonori Tsuda	ttsuda1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968	
Ireland	Dublin	細谷 翔馬	Shoma Hosoya	shoma.hosoya@kpmg.ie	353/1410-7411	
Netherlands	Amsterdam	新垣 康平	Kohei Shingaki	Shingaki.Kohei@kpmg.com	31/(88) 909-1725	
Poland	Warsaw	鈴木 専行	Takayuki Suzuki	tsuzuki@kpmg.pl	48/(22) 528-1184	
Russia	Moscow	岩田 茂	Shigeru Iwata	shigeruiwata@kpmg.ru	7/(495) 937-2961	
South Africa	Johannesburg	會田 浩二	Koji Aida	koji.aida@kpmg.co.za	27/(71) 684-5781	
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900	
	Madrid	久保寺 敏子	Toshiko Kubotera	toshikokubotera@kpmg.es	34/(91)451-3117	
Switzerland	Zurich	江刺 一浩	Kazuhiro Esashi	kazuhiroesashi@kpmg.com	41/(58) 249-5899	
Turkey	Istanbul	吉原 和行	Kazuyuki Yoshihara	kazuyukiyoshihara@kpmg.com	90/(216) 681-9000	
UAE	Dubai / Abu Dhabi	森脇 昭	Akira Moriwaki	akiramoriwaki@kpmg.com	971/(2) 634-3318	

【日本における連絡先】 Global Japanese Practice 部 :

JapanesePractice@jp.kpmg.com

03-3266-7543 (東京) 06-7731-1000 (大阪) 052-589-0500 (名古屋)

## KPMG ジャパン グループ会社一覧

### 有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約5,200名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融・情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

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

### KPMG税理士法人

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

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

### KPMG BRM株式会社／KPMG社会保険労務士法人

給与計算・社会保険業務、経理・財務および法務・総務の3つの専門グループを組織し、日本に進出した外資系企業を対象に、管理部門のアウトソーシングサービスをワンストップで提供しています。

TEL 03-5447-0700

### KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革などを提供しています。

東京本社	TEL 03-3548-5111
名古屋事務所	TEL 052-571-5485

### 株式会社KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザー（FA業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

TEL 03-5218-6700

### KPMGあずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京事務所	TEL 03-3548-5303
大阪事務所	TEL 06-7731-1304

### KPMGヘルスケアジャパン株式会社

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス（戦略関連、リスク評価関連、M & A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザー）を提供しています。

TEL 03-5218-6450



KPMGジャパン

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



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 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.