

Volume 13

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(経営)	経済産業省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書」について(前編)	3
会計トピック	会計基準情報(2015. 4-5)	13
	IASB公開草案「財務報告のための概念フレームワーク」の概要	19
	「我が国の財務諸表の表示・開示に関する検討について」の解説	25
税務トピック	海外に関連した資産税課税制度の変遷、課税強化の動き ー相続税・贈与税の納税義務の範囲拡大の経緯と出国税導入に至るまでの動きー	31
経営トピック	“変革力”の鍵はオペレーティングモデルにある ー競争に勝ち抜くためのターゲットオペレーティングモデルー	39
	ビッグデータ時代の経営戦略 ー透明性、安全・安心がもたらす競争優位ー	45
	オートモーティブ・サーベイで見る日本とグローバルの意識の違い	50
	IFRSの任意適用をいかに成功させるか ー「IFRS適用レポート」からの考察ー	56
	英国エネルギー市場の近況 ーその戦略的意味合いと国境を跨ぐ教訓ー	63
	金融ビジネスの基盤が変わる決済インフラと金融グループ制度の改革	68
	地方創生の取組みの概要と課題	74
	欧州サッカーリーグ(ドイツ・ブンデスリーガ)の財政健全性について	79
海外トピック	メコン流域諸国の投資環境 第4回 ラオスの投資法制と税制概要	83
ご案内	出版物のご案内／出版物一覧	89
	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	92
	シリーズ刊行物のご案内	93
	メールマガジン／セミナー／KPMG Thought Leadershipアプリ	94
	海外拠点一覧	95
	KPMG ジャパン グループ会社一覧	96
	「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介	

経済産業省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書」について（前編）

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
 監査品質管理部 シニアマネジャー 林 琢也
 会計・審査統括部 マネジャー 小林 央子

「日本再興戦略」の一環として、経済産業省が2014年9月に立ち上げた「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」（座長：伊藤邦雄一橋大学特任教授）による報告書「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書～対話先進国に向けた企業情報開示と株主総会プロセスについて～」が2015年4月23日に公表されました。

本報告書は、企業と投資家が質の高い対話を通じて相互理解を深め、中長期的な企業価値創造を行うための環境づくりを提言しています。

あずさ監査法人では、本研究会に関連して調査研究を実施して報告書を提出するとともに、これらの会合に係る事務局として運営のサポートを行いました。こうした知見および経験に基づき、本稿では、本報告書の内容をQ&A形式で前編・後編に分けて紹介します。なお、本文中の意見にわた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】

- 2015年4月に政府の成長戦略の一環として、経済産業省の研究会は、企業と投資家との対話を促進するため、その環境を形成する主要要素である企業情報開示と株主総会プロセスについて提言を行った。
- 我が国特有の企業情報開示の重複を避けるため、一体的・統合的な企業情報開示として、「モジュール型開示システム」の実現が提言され、今後具体的な検討が進められる。
- 研究会において、年度開示については、速報性が求められる決算短信と確報性が求められる法定開示とに分け、後者（会社法および金融商品取引法）について、開示情報を一本化するとともに監査の一元化を行うこと等が提案された。
- 中長期的な企業価値向上に関する対話を促進するため、中期経営計画のあり方、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報等の非財務情報の開示のあり方、アニュアルレポートや統合報告と中長期的な企業価値等の関連が論点として掲げられている。



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



はやし たくや
林 琢也
 有限責任 あずさ監査法人
 監査品質管理部
 シニアマネジャー



こばやし のりこ
小林 央子
 有限責任 あずさ監査法人
 会計・審査統括部
 マネジャー

I はじめに

近年、企業の持続的な成長、中長期的な企業価値向上に向けた政府主導の政策が推し進められています。企業業績も回復基調にあり、企業が投資家との対話を基軸にROE等の資本効率に関する指標を意識して株主還元を進める動きがみられます。政府の成長戦略によれば、こうした企業の取組みはもとより、様々な投資主体が長期的な価値創造を意識して、インベストメント・チェーン（リターンを最終的に家計に還元していく一連の流れ）を高度化することで、経済の好循環を実現することが必要とされています。

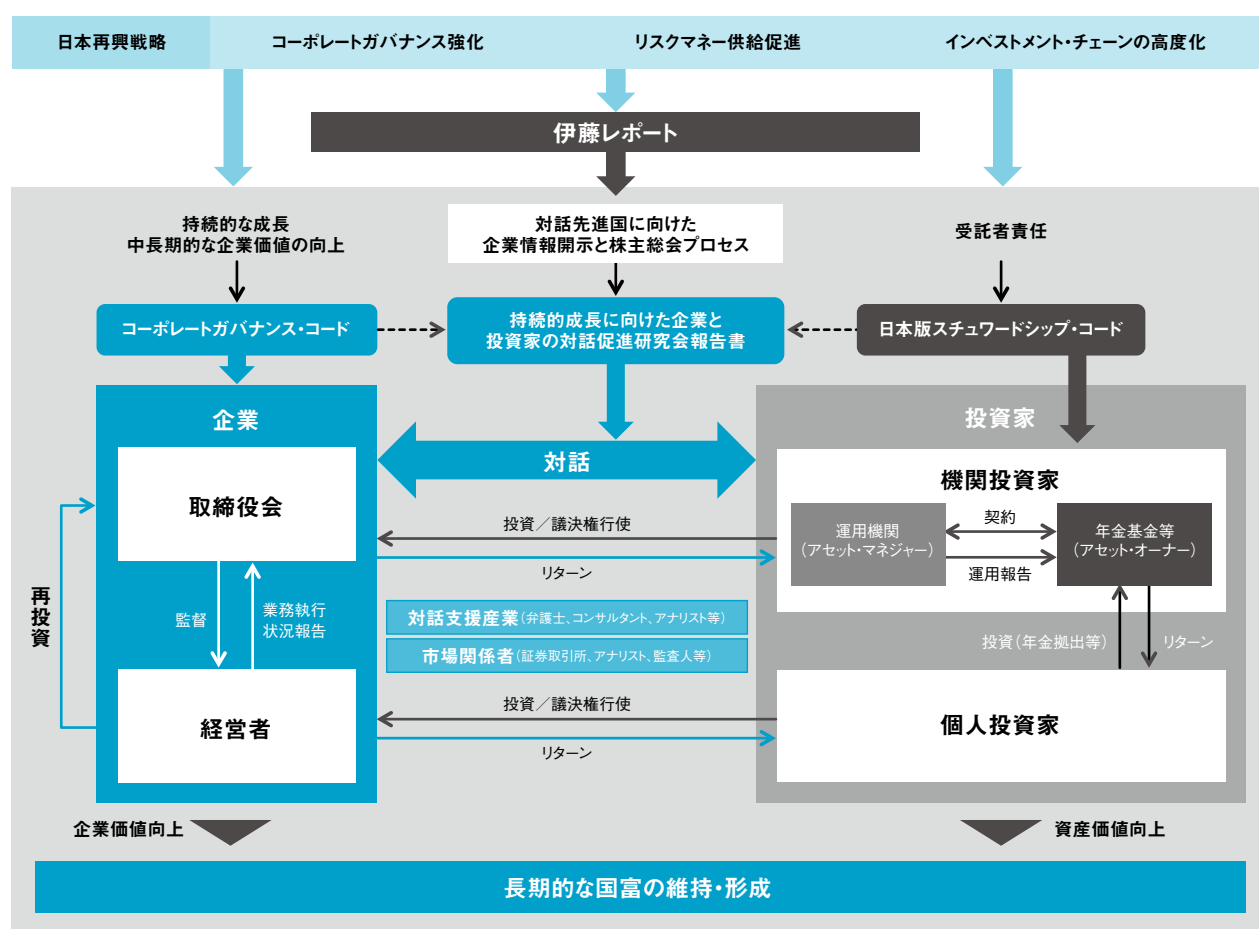
経済産業省が2015年4月23日に公表した「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」（座長：伊藤邦雄一橋大学特任教授。以下「研究会」という）による「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書～対話先進国に向けた企業情報開示と株主総会プロセスについて～」(以下「報告書」という)は、こうした問題意識から、企業と投資家とが質の高い対話を行うための環境を形成する主要要素である企

業情報開示と、株主総会プロセスについて、年間を通じた継続的な対話も視野に入れつつ、現状分析、今後の方向性や具体的な方策について提言したものです(図表1参照)。

企業情報開示を巡っては、我が国特有といわれる、会社法および金融商品取引法による二重開示規制による法定開示や、決算短信等の開示による重複という課題があります。報告書では投資家が重要視するESG(環境・社会・ガバナンス)といった任意開示の重要性を踏まえ、制度横断的に望ましい企業情報開示のあり方とは何かが検討されています。また、企業情報開示のあり方の基本思想に照らして質の高い対話につながる企業情報開示を実現するには、それを可能とする環境整備も不可欠です。このため、定時株主総会開催を含めた決算スケジュール等、当然のものとして慣行化している実務についても必ずしも所与のものとしてせず、再検討することの必要性が提言されています。

研究会において議論された事項は多岐にわたり、かつ、様々なデータ、文献等をベースに実務上の具体的な対応策についても検討材料とされました。これらの議論を盛り込んだ報告書も、本文だけで約140頁、基礎資料編も約200頁の大部と

図表1 「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書」の位置付け



出典：あずさ監査法人作成

なっています。こうしたことから、本稿では、報告書を読むにあたり、関心のある分野のみでも議論の内容を把握できるよう、Q & A方式で紹介する構成としました。

本稿を通じてより多くの関係者が報告書に触れることにより、新たな視座を得て企業情報の開示および投資家との対話を充実させ、ひいては企業の持続的成長および中長期的な企業価値向上に資することになれば幸いです。

【Q&A 目次】

- Q1 報告書公表の経緯・背景を教えてください。
- Q2 報告書は、いわゆる「伊藤レポート」、「日本版スチュワードシップ・コード」および「コーポレートガバナンス・コード」とどのような関係にありますか？
- Q3 報告書では、どのようなことが提言されているのでしょうか？
- Q4 企業と投資家の対話を促進するための企業情報開示と株主総会プロセスを含む継続的な対話とはどのような関係にあるのでしょうか？
- Q5 欧米にも、金融商品取引法、会社法等といった重複する情報開示の要請があるのでしょうか？
- Q6 報告書では、一体的・統合的な企業情報開示として、「モジュール型開示システム」の実現が提言されています。「モジュール型開示システム」とはどのような考え方でしょうか？
- Q7 モジュール（まとまった構成要素）に含まれる情報の内容やタイミングの検討にあたっての基本的な枠組みを教えてください。
- Q8 どのような利用者のニーズを想定して企業情報開示を検討しているのでしょうか？
- Q9 モジュール型開示システムに基づく年度開示のあり方とはどのようなものなのでしょうか？
- Q10 研究会では、年度における一体的な情報開示について、開示資料をどのように相互活用することがイメージされているのでしょうか？
- Q11 年度における一体的な情報開示の実現に向けて、研究会において、具体的にどのような提案がなされましたか？
- Q12 四半期開示については、どのような開示のあり方が望ましいとされていますか？
- Q13 任意開示については、どのような開示のあり方が望ましいとされていますか？
- Q14 モジュール型開示システムは、今後どのように適用されていくのでしょうか？
- Q15 中長期的な企業価値評価・分析のための情報の開示とは、どのようなものなのでしょうか？
- Q16 報告書では、我が国の企業の中長期的な企業価値評価・分析のための情報の開示に関して、どのような提言がなされていますか？

（以下、後編に続く。）

Ⅱ 報告書公表の経緯・背景

（報告書公表の経緯・背景）

Q1 報告書公表の経緯・背景を教えてください。

A

2014年6月24日に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦」において、日本の「稼ぐ力」を取り戻すための方策として「コーポレートガバナンスの強化、リスクマネーの供給促進、インベストメント・チェーンの高度化」を通じて企業の生産性・収益性向上を目指す施策を掲げています。

その施策の1つとして、次のとおり、「持続的な企業価値の創造に向けた企業と投資家との対話の促進」が位置付けられています。

⑥ 持続的な企業価値の創造に向けた企業と投資家との対話の促進

企業と投資家との対話の促進の観点から、株主総会の開催日や基準日の設定等について国際的な状況を踏まえてその運用の在り方についての検討を行うとともに、産業関係団体等におけるガイドラインの検討を行う。

また、企業の投資家に対する情報開示等について、企業が一体的な開示をする上での実務上の対応等を検討するため、関係省庁や関係機関等をメンバーとする研究会を早急に立ち上げる。

これとともに、持続的な企業価値創造の観点から、企業と投資家の望ましい関係構築を促すための、中長期的情報の開示や統合的な報告の在り方、企業と投資家の建設的対話促進の方策等を検討するための産業界・投資家コミュニティ、関係機関から成るプラットフォーム作りを推進する。

（出典：『『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦』32頁）

これを受けて、経済産業省は、2014年9月に「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」（座長：伊藤邦雄一橋大学大学院教授（当時））を設置し、企業経営者、投資家、市場関係者、有識者、関係団体や関係省庁等の参加の下、2つの分科会、「企業情報開示検討分科会」と「株主総会のあり方検討分科会」でのそれぞれ7回の会合での検討も踏まえ、企業と投資家との対話のあり方について、4回にわたり幅広い観点からの議論を行い、2015年4月23日に、「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書～対話先進国に向けた企業情報開示と株主総会プロセスについて～」を公表しました。

図表2 報告書の提言

基本的な視点・考え方	望ましい方向性
1. 対話全般 ➤ 企業と投資家の対話は、それ自身が目的ではなく、持続的成長・中長期的な企業価値向上という目的達成の重要な手段である。 ➤ 質の高い対話環境の実現のため、個別最適ではなく、各要素を総合的・統合的に見直し、全体最適を図ることが必要である。 ➤ こうした対話環境の中、企業や投資家、対話プロセスを支える様々なプレイヤーの意識と行動の転換が重要である。	
2. 企業情報開示 ➤ 対話を促進する企業情報開示の基本的な考え方 1) 企業価値評価のための有用・効果的な開示 2) 対話の質向上のための効率的な開示 3) 直接的な対話との相乗効果を高める開示 ➤ 企業情報開示の枠組み 1) 4つの側面 (Q・C・T・W) ① 情報の質 (Q)、 ② 量・範囲 (C)、 ③ タイミング (T)、 ④ 開示方法 (W) 2) 4つの性質 ① 中長期的・継続的な企業情報 ② 一定期間における成果や財政状態に関する情報 ③ 株主としての権利行使等のための情報 ④ 臨時的な情報 3) 情報利用者と分析用途 ① 機関投資家と個人投資家、時間軸の違い ② 個人を想定したわかりやすさ ③ 「時間」優先分析と「深さ・緻密さ」優先分析	
3. 株主総会プロセス ➤ 株主総会プロセスの基本的な考え方・枠組み 1) 2つの側面: ① 決定機関としての株主総会 ② 会議体としての株主総会 という両面を意識した株主総会プロセスの見直し・検討 2) 株主総会を含めたプロセス全体を広い意味での対話プロセスの一環として捉えることの必要性	
4. プレイヤーの意識と行動 ➤ 企業と投資家の対話を持続的な企業価値創造につなげるための双方共通認識醸成、見識や実力を高めるための取組み促進 ➤ 対話プロセスを支えるプレイヤー (信託、証券代行、弁護士、コンサル、アナリスト等) の「対話支援産業」化 ➤ 対話における実務上の懸念解消	
望ましい方向性 1. モジュール型開示システムへ ➤ あるべき姿として開示すべき情報の全体像 (一体的、統合的な企業報告の全体) を認識し、そこから必要な「モジュール (まとまった構成要素)」を切り出し、適切な方法、タイミングで開示する。 ① 制度・任意開示を含め、情報の全体像が最終的に自社のWebサイトや統合報告等、まとまった形で整う。 ② 各モジュールは、年度、四半期、中長期の時間軸の中で、目的・適時性に応じて開示する。 ・ 即時性・確報性、信頼性確保、電子化の促進等の視点 2. 中長期的な企業価値評価・分析のための情報の充実 ➤ 企業の基本的なあり方が、企業の成果や財政状況、持続的な価値創造といかに結びつくのかが統合的に理解できるような情報開示を行う。 ・ 企業のビジョン、経営方針、戦略、ガバナンス ・ 資本効率、経営者による財務・経営成績の分析等	
3. 対話型の株主総会プロセスへの転換へ 1) 対話型株主総会プロセスの前提条件 ① 議案の検討や対話期間の確保 ② 株主への適切な情報提供 ・ 期間をとった招集通知情報の提供 ・ 統合的でわかりやすい情報提供 ・ 十分な信頼性 (監査期間) の確保が、前提条件 2) 議案検討と対話の期間確保とプロセスの合理化 ① 適切な総会スケジュール、基準日の設定 ② 情報開示と議決権行使の電子化の促進を起点とするプロセス合理化 3) 株主総会の決議・対話を効果的に行うための取組 ① 機関投資家・個人株主の参加の円滑化・充実 ② 付議事項や提案権の適切な行使のあり方の検討 ③ 事前・平時の対話の充実	

出典：経済産業省公表資料

（他の報告書等との関係）

Q2 報告書は、いわゆる「伊藤レポート」、「日本版スチュワードシップ・コード」および「コーポレートガバナンス・コード」とどのような関係にありますか？

A

「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト「最終報告書」（伊藤レポート）、2つのコード、「責任ある機関投資家」の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）およびコーポレートガバナンス・コード原案のいずれも、Q1で説明した日本再興戦略の「コーポレートガバナンスの強化、リスクマネーの供給促進、インベストメント・チェーンの高度化」という背景・目的を共有する施策となっています。

伊藤レポートでは、企業の価値創造と資本市場のあり方、企業と投資家の対話を巡る包括的な現状分析、議論、提言がなされており、研究会の議論の基礎となっています。また、研究会の検討には、2つのコードが目指す、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的とする企業と、受託者責任を負う投資家の取組を円滑化し、その目的を達成するための環境づくりを目指すという側面もあります。

Ⅲ 報告書の概要

1. 総論

（報告書の提言）

Q3 報告書では、どのようなことが提言されているのでしょうか？

A

報告書では、企業と投資家が質の高い対話を通じて相互理解を深め、中長期的な企業価値創造を行うための環境づくりを提言しています。

具体的には、①一体的・統合的な企業情報開示（モジュール型開示システム）、②中長期的な企業価値評価・分析のための情報の充実、③対話型の株主総会プロセスへの転換として、適切な総会日程の設定や電子化の促進、④継続的な対話促進に向けた企業、投資家、支援産業の意識と行動の転換と、「対話先進国」に向けた方策が示されています（図表2参照）。

（企業情報開示と継続的な対話の関係）

Q4 企業と投資家の対話を促進するための企業情報開示と株主総会プロセスを含む継続的な対話とはどのような関係にあるのでしょうか？

A

研究会は、持続的な企業価値創造に向けた企業と投資家の対話を促進する観点から検討されていますが、ここでの「対話」とは、企業の情報開示をベースとしたプロセスや年間を通じた継続的なやりとり、それらを通じた情報開示に対するフィードバック等、企業と投資家の直接・間接の幅広いコミュニケーション全体を視野に入れたものとなっています。

報告書においては、企業情報開示と株主総会プロセスに分けてそれぞれあるべき方向性が示されていますが、高い水準の情報開示（Disclosure Communication）が対話（Verbal Communication）の質を高め、質の高い対話が情報開示の充実に促すという相互に高め合う関係にあること（図表3参照）から、対話プロセス全体を総合的に評価する視点が必要とされています。

図表3 情報開示と対話の関係



出典：報告書に基づきあずさ監査法人作成

2. 一体的・統合的な企業情報開示

（欧米における情報開示制度）

Q5 欧米にも、金融商品取引法、会社法等といった重複する情報開示の要請があるのでしょうか？

A

米国およびEU（英国、独国、仏国）の情報開示制度は、次のとおりであり、金融商品取引法、会社法、取引所規則といった3つの制度開示が併存しているのは日本だけです。

（1）米国

米国のSEC登録企業は、「1934年証券取引所法」に基づき、年次報告書（Form 10-K）をSECに提出するとともに、取引所規則に基づき、年次の損益情報を速やかに公表することが要請されていますが、会社法に基づく、財務諸表の開示は求められていません。

（2）EU（英国、独国、仏国）

EUには、開示に関連する主な指令として、会計指令（4号（単体）、7号（連結））および透明性指令があります。EU加盟国は、当該指令を各国の法制度に取り込み、必要に応じて各国において追加規定を定める仕組みになっており、英国、独国および仏国では、会計指令は会社法に、透明性指令は証券関連法に取り込んでいます。

EU規制市場で証券が取引される会社は、会社法をベースとしつつ、各国の証券関連法の追加的な開示を付加して一体的な書類を開示しています。

なお、監査制度についても、日本は会社法と金融商品取引法の監査が要請されるのに対し、米国およびEU（英国、独国、仏国）では、証券取引所法または会社法による監査に一本化されています。

（モジュール型開示システムとは）

Q6 報告書では、一体的・統合的な企業情報開示として、「モジュール型開示システム」の実現が提言されています。「モジュール型開示システム」とはどのような考え方でしょうか？

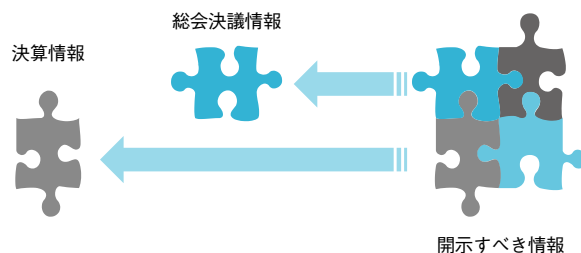
A

報告書では、投資家にとって有用な情報をより効果的かつ効率的に提供するため、金融商品取引法、会社法および取引所規則に基づく制度開示や任意開示を、企業が統合的に行うための方策が提案されています。そのための基本的な設計思想（アーキテクチャー）として「モジュール型開示システム」という考え方が示されています。

「モジュール型開示システム」とは、あるべき姿として開示

すべき情報の全体像（一体的・統合的な企業報告の全体）を認識したうえで、そこから投資家にとって必要な情報の「モジュール（まとまった構成要素）」を切り出し、適切なタイミングで提供するという設計思想です（図表4参照）。

図表4 「モジュール型開示システム」イメージ図



出典：報告書に基づきあずさ監査法人作成

（企業情報開示のあるべき姿を検討するための基本的な枠組み）

Q7 モジュール（まとまった構成要素）に含まれる情報の内容やタイミングの検討にあたっての基本的な枠組みを教えてください。

A

報告書では、企業情報開示のあるべき姿を検討する際の基本的な枠組み（図表5参照）、すなわち①情報の質（Quality）、②情報の量や範囲（Coverage）、③情報開示のタイミング（Timing）、④情報の開示方法（Way）という4つの側面からの総合的な検討を行うことが必要であると示されています。

情報の質（Quality）とは、投資家が、投資判断のための企業評価や株主としての権利行使の判断をするための有用な情報が開示されているか（有用性）、開示情報が、投資家の目線で書かれ、文章が理解しやすいか、包括的な情報が1つにまとまっているか（わかりやすさ）、情報の信頼性と適時性、速報性とのバランスをどのように考えるか（信頼性）、開示の透明性や予見可能性といった質的な側面のことです。

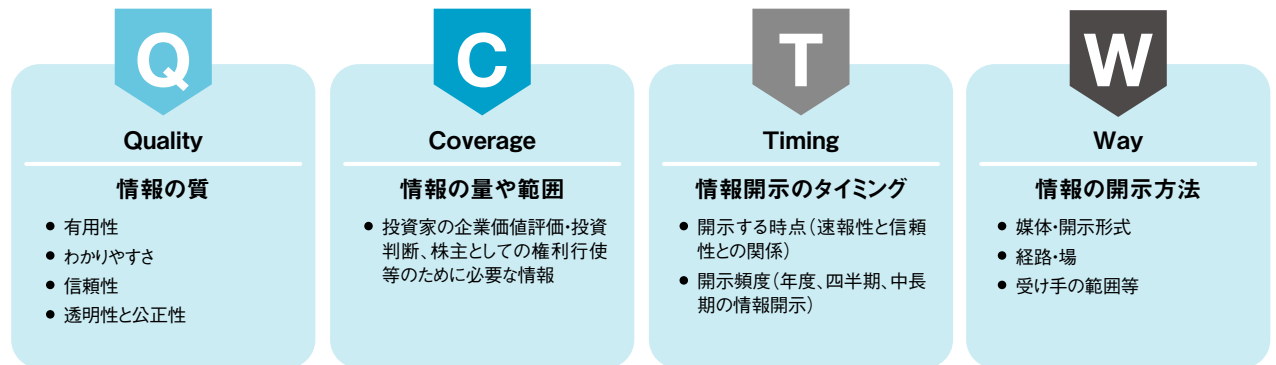
情報の量や範囲（Coverage）とは、投資家の企業価値評価や投資判断、株主としての権利行使等の目的に照らして、必要な広さと深さのある情報が開示されているかといった側面のことです。

報告書では、情報利用者に対して提供される情報の区分けについて、次表のように整理されています（図表6参照）。

情報開示のタイミング（Timing）とは、いつ、どのような頻度で情報開示を行うかといった側面のことです。

情報の開示方法（Way）とは、企業と投資家の対話を深め、情報開示と直接・間接の様々な対話からのフィードバックを高

図表5 企業情報開示のあるべき姿を検討する際の基本的な枠組み



出典：報告書に基づきあずさ監査法人作成

めるために、投資家、利用者に対して、どのような経路・場で情報開示を行うかといった側面のことです。

報告書では、ITインフラやインターネットといった最近の急速な環境変化を踏まえて、株主総会の招集通知関係書類の電子化等、情報の電子化を促進することにより、対話プロセスの効率化や開示情報の充実を図ることが期待されるとしています。

（企業情報開示の利用者）

Q8 どのような利用者のニーズを想定して企業情報開示を検討しているのでしょうか？

A

主たる利用者である投資家のニーズを踏まえて行うことが必要としていますが、投資家の中でも機関投資家と個人投資家との違い、投資の時間軸の違い等が存在することに留意すべきとしています。ただし、株式投資の最終的な受益者は機関投資家経由であっても個人に帰着すること、個人にとってわかりやすい情報開示は機関投資家にとっても理解しやすいことから、情報開示の検討にあたっては、個人を想定することが有益としています。また、そうした個人も含む投資家に開示情報を分析してわかりやすく提供するアナリスト等の「情報媒介者」の役割も重要であるとしています。

投資家やアナリスト等、情報利用者のニーズとそれに応じた開示の内容やタイミングを検討するにあたっては、それぞれの企業評価・分析の目的や性質の違いを考慮すべきであるとされ、検討の枠組みとして、時間を優先する分析（Timely Analysis）と深さと緻密さを優先する分析（In-depth Analysis）に分けて考えることが有益であるとしています（図表7参照）。

図表6 情報利用者に対して提供される情報の区分け

情報の種類		例
定常的	中長期的・継続的な企業情報	経営者のビジョン、経営戦略、中期計画、ビジネスモデル、ガバナンス、事業ポートフォリオや事業概要等
	一定期間における成果や財政状態に関する情報	年度決算、四半期決算や注記等
	株主としての権利行使（特に株主総会における議決権行使）等のための情報	取締役等の選任、配当等の情報（株主総会議案および関連情報）
臨時的	臨時的な情報	組織再編等に関する情報

出典：報告書 14 頁の図表を一部加筆

図表7 情報利用者のニーズとそれに応じた開示の内容やタイミングを検討するにあたっての枠組み

分析の種類	優先されるもの	開示の例
時間を優先する分析（Timely Analysis）	即時性（速報性）、簡潔性	四半期開示 年度開示（決算発表やプレスリリース）
深さと緻密さを優先する分析（In-depth Analysis）	信頼性、網羅性	年度開示（有価証券報告書、アニュアルレポート）

出典：報告書に基づきあずさ監査法人作成

（年度開示のあり方）

Q9 モジュール型開示システムに基づく年度開示のあり方とはどのようなものなのでしょうか？

A

報告書では、3つの開示制度（金融商品取引法、会社法および取引所規則）と任意開示について、企業が開示情報を統合的に把握、整理するとともに、目的に応じて適切な内容、タイム

ングでの開示を行うため、次の基本的な考え方が示されています。

- (1) 企業が年度で開示する情報の全体像が、制度開示・任意開示を含め、わかりやすく、まとまった形で整うこと。
- (2) 全体像を構成するモジュール（まとまった構成要素）が、時間軸において目的に応じて切り出され、開示されること。

ここで、(2) のモジュールの切出しについては、次のような整理が考えられるとしています。

- ① 確報性が求められる情報開示（監査を伴う決算関連情報等）については、一体的な開示・監査が望ましい。
- ② その中で、特に即時性（速報性）が求められる情報開示（決算短信等）については、投資家の目線から最低限の情報を絞り込み共通利用を図る。それ以上の開示については自由度を高め、企業が情報提供の公平性に留意しながら、自ら判断し、投資家との対話を通じて充実していく契機とする。
- ③ 任意開示については、利用者のニーズや開示目的に応じて、制度開示との関係も意識しつつ、より有用な効率的な開示を目指す。

Q10 研究会では、年度における一体的な情報開示について、開示資料をどのように相互活用することがイメージされているのでしょうか？

A

研究会では、会社法、金融商品取引法、取引所規則という3つの開示制度があることを前提として、次のような概念的なパターンが検討されました（図表8参照）。

これらの概念図では、それぞれの開示全体がひとまとまりとなっていますが、たとえば、有価証券報告書の情報のうち、株主総会における議決権行使のために有効な情報を切り出して計算書類・事業報告等とあわせて株主に提供することなども考えられています。

（年度における一体的な情報開示の実現に向けた提案）

Q11 年度における一体的な情報開示の実現に向けて、研究会において、具体的にどのような提案がなされましたか？

A

報告書では、年度決算短信や事業報告・計算書類等、有価証券報告書の3つの情報を一体的にとらえ、それぞれのタイミングが同一でもずれていても、相互に活用・参照可能なものとして、各開示情報を整理し、合理化・効率化を行うことが重要であると示されています。具体的な提案は、次のようにまとめられます。

- 速報性が求められる決算短信と確報性が求められる法定開示とに分け、後者（会社法および金融商品取引法）について、開示情報を一体化するとともに監査の一元化を行う。
- 決算短信で作成・開示する情報を法定開示で引用または活用できるようにする。
- 決算関連情報や株主総会の議決権行使に必要な情報等、部分的でも統合できるものを同じタイミングで作成・開示する。それ以外の情報は、それぞれの制度で要請される適時性を踏まえて別途開示する。
- 金融商品取引法は連結、会社法は単体のみを求める（それぞれ任意では開示可）など連結情報と単体情報の役割を明確化する。

（四半期開示のあり方）

Q12 四半期開示については、どのような開示のあり方が望ましいとされていますか？

A

四半期決算短信および四半期報告書については、開示の効率性や利用者にとってのわかりやすさの観点から検討が行われ、その際、モジュール型の開示システムの全体像の検討と併せて、四半期情報開示のあり方を総合的に考える中で、①四半期決算短信における参照方式の活用、②その際における投資家の四半期情報へのアクセスの容易性への配慮といった事項について検討されることが期待されるとしています。

（任意開示のあり方）

Q13 任意開示については、どのような開示のあり方が望ましいとされていますか？

A

報告書では、アニュアルレポートや統合報告書等、その他の任意開示については、利用者のニーズや開示目的に応じて、制度開示との関係も意識しつつ、より有用かつ効率的な開示を目指すべきであり、諸外国におけるベストプラクティスも参照しながら、法定開示との連続性や有効な活用方法、投資家にとっての有用性やわかりやすさ等についての検討や情報共有等が行われることが期待されるとしています。

たとえば、開示情報として一定期間の業績に関する情報とともに、こうした業績に対する経営者の考え方や資本効率、ガバナンスに関する開示を充実し、経営者と投資家との対話では、これらを前提として中長期的な企業価値向上に向けた経営方針や戦略等との関係を伝え、相互理解を深めるといったことが重要となります。

（モジュール型開示システムの実現にむけて）

Q14 モジュール型開示システムは、今後どのように適用されていくのでしょうか？

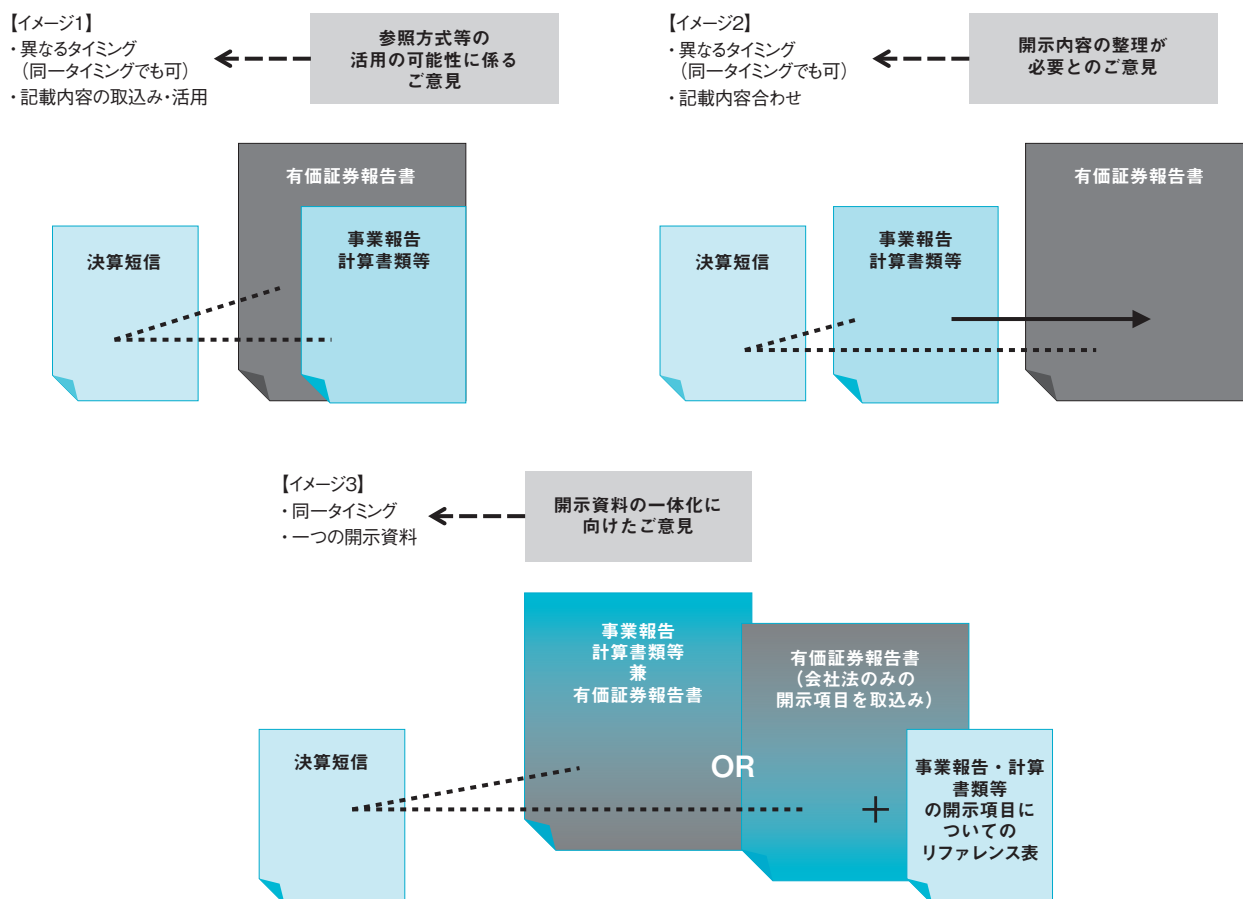
A

報告書では、「企業が年度で開示する情報の全体像が、制度開示・任意開示を含め、わかりやすく、まとまった形で整うこ

と」、「全体像を構成するモジュール（まとまった構成要素）が、時間軸において目的に応じて切り出され、開示されること」を基本的な考え方とする「モジュール型開示システム」が提言されていますが、その全体像が具体的に示されているわけではありません。

具体的な検討については、企業と投資家の対話を促進するため、今後、企業（発行体）、投資家（利用者）、制度関係機関

図表8 開示資料の相互活用イメージ



類型	内容
イメージ1＝組込み型 (Module 型)	1つの書類で開示された情報内容を、そのまま別の書類に組込みまたは参照する。 ・書類としてはそれぞれ開示。 ・一方の開示書類を他方の開示書類の中で取り込み、活用する。 ・一方の開示情報は、他方の開示情報に包含される。 ・開示の時期は、同時、異なる時期でも可。
イメージ2＝調和・溶け込み型 (Merge 型)	1つの書類で開示された情報内容を、別の書類の開示内容として活用しやすくする。 ・書類としてはそれぞれ開示。 ・同一項目については、一方の書類の開示情報をそのまま他方の書類に記載する（開示項目は異なることもあり得る）。 ・開示の時期は同時、異なる時期でも可。
イメージ3＝統合型 (Integration 型)	書類を一体化し同一タイミングで開示する。 ・1つの開示書類を、それぞれの要求事項を満たす形で作成。（一方で要請される開示項目の明示が必要となる場合には、リファレンス表を添付することも一案。） ・開示は、当該開示書類の開示時となる。

出典：報告書 52 頁（図表 3－15）、53 頁

が一同に会することによって、次の観点から、年度の開示内容を総合的に分析、検証し、統合的な開示の全体像とそれを構成するモジュールのあるべき姿を検討することが期待されるとしています。

- 現状の開示実務を基に、決算短信、事業報告・計算書類、有価証券報告書における開示情報間の重複や相互の関連の明確化
- 重複・類似する開示情報について、相互参照、項目や記述の整理・共通利用等が可能か否かの検討

3. 中長期的な企業価値評価・分析のための情報の充実

（中長期的な企業価値評価・分析のための情報の開示とは）

Q15 中長期的な企業価値評価・分析のための情報の開示とは、どのようなもののでしょうか？

A

報告書では、投資家が、企業の持続的な価値創造能力やガバナンス等を評価する観点から、企業の経営方針、戦略、ビジネスモデルやESG（環境、社会、ガバナンス）情報といった非財務情報の重要性が高まっているとしています。

2.の一体的・統合的な企業情報開示に関する提言が情報の効率化であるのに対し、中長期的な企業価値評価・分析のための情報の開示は、現状よりも開示する情報の量や範囲（Coverage）が増える方向であると考えられます。

（中長期的な企業価値評価・分析のための情報の開示に関する提言）

Q16 報告書では、我が国の企業の中長期的な企業価値評価・分析のための情報の開示に関して、どのような提言がなされていますか？

A

報告書では、企業と長期投資家等が集まる場において、制度開示と任意開示を合わせ、中長期的な企業価値向上に関する対話を促進するための情報開示について検討されることが望まれるとし、具体的な論点として、次のような事項が記載されています。

- (1) 中期経営計画のあり方
- (2) ESG（環境・社会・ガバナンス）情報等の非財務情報、無形資産情報の開示のあり方
- (3) アニュアルレポートや統合報告と中長期的な企業価値との関連

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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
TEL: 03-3266-7503（代表番号）
tomoko.waku@jp.kpmg.com

監査品質管理部 シニアマネジャー 林 琢也
TEL: 03-3266-7503（代表番号）
takuya.hayashi@jp.kpmg.com

会計・審査統括部 マネジャー 小林 央子
TEL: 03-3548-5121（代表番号）
noriko.kobayashi@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2015. 4-5)

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、2015 年 4 月分と、2015 年 5 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 2015/4、会計基準 Digest 2015/5 を参照のこと。

www.kpmg.com/jp/accounting-digest

I 日本基準

法令等の改正

1. 平成26年金融商品取引法等改正（1年以内施行）等に係る政令・内閣府令の公布（平成27年5月12日 金融庁）

本改正は、平成26年5月の金融商品取引法改正により、新規上場後3年間は内部統制報告書の監査証明を要しないこととされたことを受け、この免除期間（3年間）の起算日や、免除規定を利用できない新規上場企業の資本の額等を規定するものである。

本件の政令・内閣府令は、平成27年5月29日から施行されている。

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】

該当なし。

【公開草案】

1. 「『税効果会計に関するQ&A』の改正について（公開草案）」の公表（平成27年4月3日 JICPA）

本改正は、平成27年度税制改正に係る改正法の公布等を受けて、「税効果会計に関するQ&A」の見直しを行ったものである。

公開草案の主な内容は、以下のとおりである。

- 外国子会社配当益金不算入制度の一部改正に伴うQ&A項目の見直し
平成27年3月31日に公布された「所得税法等の一部を改正する法律」において、法人税法が一部改正され、外国子会社において損金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た。この制度改正に対応して、税効果会計への影響や配当等の額に係る外国源泉所得税の会計処理についての見直しが提案されている。
- 復興特別法人税の廃止に伴うQ&A項目の削除
平成26年3月31日に公布された「所得税法等の一部を改正する法律」において、復興特別法人税制度が改正され、復興特別法人税が1年前倒しで廃止されることとなった。これを受けて、復興特別法人税に関するQ14を削除することが提案されている。

コメントの締切りは平成27年5月8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 2015/4/6

2. 「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針（案）」の公表（平成27年5月26日 企業会計基準委員会）

本公開草案は、JICPAから公表された監査委員会報告第66号「繰延税金資産の回収可能性の判断に関する監査上の取扱い」において定められている繰延税金資産の回収可能性に関する指針について、ASBJが見直したうえで引き継ぐことが提案

されている。

ASBJでは、JICPAから公表されている会計上の実務指針及び監査上の実務指針をASBJに移管するための審議が重ねられている。本公開草案は、このうち監査委員会報告第66号について、他の論点に先行して開発されたものである。

コメントの締切りは平成27年7月27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](#) 2015/5/28

INFORMATION

1.「会社法施行規則及び会社計算規則による株式会社の各種書類のひな型（改訂版）」の公表（2015年4月10日 経団連）

本改訂では、改正法務省令の施行、企業結合に関する会計基準の改正等を踏まえ、改正事項に即した修正が行われている。

あずさ監査法人の関連資料

■ [会計・監査ニュースフラッシュ](#) 2015/4/10

2.「我が国の財務諸表の表示・開示に関する検討について」の公表（平成27年4月16日 JICPA）

本研究資料では、我が国における財務諸表の表示・開示に関する会計基準の必要性を検討するため、我が国の会計基準に基づく財務諸表の表示・開示について調査・研究が行われている。

本研究資料は以下から構成されている。

- 日本基準とIFRSの表示及び開示規定の比較
- 開示事例等に基づく分析
- 開示に関する議論の国際的動向について

また、日本公認会計士協会では、我が国の財務諸表の表示・開示について優先して検討すべき事項として、以下の2つを取り上げ、これらの事項を検討することが適切であるかについてコメントを求めている。

- 注記情報について
- 財務諸表の表示について

コメントの締切りは平成27年6月17日である。

なお、本研究資料についての詳細は、本誌会計③「『我が国

の財務諸表の表示・開示に関する検討について』の解説」も参照のこと。

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](#) 2015/4/22

3.「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」報告書の公表（平成27年4月23日 経済産業省）

本報告書は、「日本再興戦略」の一環として経済産業省が昨年9月に立ち上げた「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」がとりまとめたものである。

本報告書では、企業と投資家が質の高い対話を通じて相互理解を深め、中長期的な企業価値創造を行うための環境づくりを提言している。具体的には、①一体的・統合的な企業情報開示、②中長期的な企業価値評価・分析のための情報の充実、③対話型の株主総会プロセスへの転換として、適切な総会日程の設定や電子化の促進、④企業と投資家の意識と行動、対話支援産業の役割等、「対話先進国」に向けた方策が示されている。

本報告書についての詳細は、本誌特集「経済産業省『持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書』について（前編）」も参照のこと。

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](#) 2015/4/28

4.「コーポレートガバナンス・コード」の公表（2015年5月13日 東京証券取引所）

本コードは、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取りまとめたものである。2015年3月に「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」により公表された「コーポレートガバナンス・コード原案」から、内容の変更は行われていない。本コードは、東京証券取引所の有価証券上場規程の別添として定められ、あわせて規程、有価証券上場規程施行規則等が改正されている。

【改正のポイント】

- 上場会社は、コードを実施するか、実施しない場合にはその理由を説明すること（“Comply or Explain”）が求められる。「コードを実施しない場合の理由の説明」は、コーポレート・ガバナンス報告書に記載する。
- 実施しない理由を説明することが必要となる各原則の範囲は、本則市場の上場会社については基本原則・原則・補充原則、マザーズ及びJASDAQの上場会社については基

本原則とされる。

- 「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」の尊重規定は、コードの趣旨・精神の尊重規定に置き換わる。
- 独立役員の独立性に関する情報開示が見直され、上場会社が独立役員を指定する場合には、その独立役員と上場会社との間の特定の関係の有無及びその概要を開示する。

改正規程等は、2015年6月1日より施行される。適用にあたっては、2015年6月1日以後に最初に到来する定時株主総会の日から6ヵ月が経過するまでは、「コードの各原則を実施しない場合の理由」欄及び「コードの各原則に基づく開示」欄は非表示にすることも可能とされていることから、適用が最も早い2015年3月決算の会社の場合、同年12月末までに開示すればよいこととなる。

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](#) 2015/5/18

日本基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト（日本基準）](#) へ

Ⅱ 修正国際基準

会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

該当なし。

【公開草案】

該当なし。

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト（修正国際基準）](#) へ

Ⅲ IFRS

会計基準等の公表（IASB、IFRS解釈指針委員会）

【最終基準】

該当なし。

【公開草案】

1. 公開草案「財務報告に関する概念フレームワーク」の公表（2015年5月28日 IASB）

本公開草案は、2013年11月に公表された討議資料「財務報告に関する概念フレームワークの見直し」に寄せられたコメントを受けて作成された。

本公開草案は、以下の事項を含むいくつかの改善を提案している。

- 適切な測定基礎（取得原価、公正価値を含む現在の価値）及び測定基礎を選択する際に検討すべき事項について説明する、測定に関する章の新設
- 企業の財務業績に関する主要な情報源が財務業績の計算書であることの確認、及び、財務業績の計算書の外でその他の包括利益として損益が開示される場合についてのガイダンスの追加
- 財務諸表の基本的な構成要素（すなわち、資産、負債、資本、収益及び費用）の定義の精緻化

なお、本公開草案と同時に、公開草案「概念フレームワークへの参照の更新」が公表された。これにより、各基準書等に含まれる概念フレームワークへの参照の表現を本公開草案に合わせたものに更新することが、提案されている。

コメントの締切りは2015年10月26日である。

本公開草案についての詳細は、本誌会計②「IASB公開草案『財務報告のための概念フレームワーク』の概要」も参照のこと。

あずさ監査法人の関連資料

■ [IFRS ニュースフラッシュ](#) 2015/6/4

2. 公開草案「IFRS第15号の適用日（IFRS第15号の改訂案）」の公表（2015年5月19日 IASB）

本公開草案は、2014年5月に公表されたIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用日を、当初の2017年1月1日から1年間延期し、2018年1月1日とすることを提案している。

IASBは、適用日を延期する主な理由としてIFRS第15号を改訂し、規定の明確化や適用の助けとなる設例の追加を提案する公開草案の発行を予定していることをあげている。

なお、新収益認識基準を共同で開発したFASBも、2015年4月29日に、新しい収益認識基準の適用を1年延期することを提案する公開草案を公表している（下記「Ⅳ 米国基準」参照）。

コメントの締切りは2015年7月3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 2015/5/22

INFORMATION

1. 「IFRS適用レポート」の公表(平成27年4月15日 金融庁)

金融庁は、2014年6月24日に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014」に基づき、IFRSへの移行を検討している企業の参考とするため、IFRS任意適用企業の実態調査・ヒアリングを実施し、IFRSへの移行に際しての課題への対応やメリットなどをとりまとめた「IFRS適用レポート」を公表した。

本レポートについての詳細は、本誌経営④「IFRSの任意適用をいかに成功させるか〜『IFRS適用レポート』からの考察〜」も参照のこと。

あずさ監査法人の関連資料

■ IFRS ニュースフラッシュ 2015/4/15

2. IASB 議長がIFRS 財団及びIASB のミッション・ステートメントを公表 (2015年4月15日)

IASB のハンス・フーガーホースト議長は、カナダのトロントでスピーチを行い、新たに開発したIFRS 財団及びIASB のミッション・ステートメントを公表した。

ミッション・ステートメントには、IFRS 財団及びIASB のミッションが「透明性」、「説明責任」及び「効率性」を世界の金融市場にもたらすIFRSを開発することであると記載されている。また、IFRS 財団及びIASB の作業は、世界経済の信頼性、成長及び長期的な財務安定性を高めて公共の利益に資することであるとされている。

IFRS についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト (IFRS) へ

IV 米国基準

会計基準等の公表 (FASB)

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

1. ASU 第2015-03号「利息の帰属計算 (Subtopic 835-30): 社債発行コストの表示の簡素化」(2015年4月7日 FASB)

本ASUにより、企業は、社債発行コストを社債のディスカウント及びプレミアムを表示と同様に、貸借対照表上、関連する社債から直接控除する形で表示することになる。企業は今後、社債発行コストが関連する社債の発行により資金を受領する前に生じる場合を除き、個別の資産として計上しないことになる。この変更により、社債発行コストに関する表示が、U.S. GAAPとIFRSでより密接に整合することになる。

本ASUは、公開の営利企業に対しては、2015年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度の期中会計期間から適用される。その他の企業に対しては、2015年12月16日以降開始する会計年度、及び2016年12月16日以降開始する会計年度の期中会計期間から適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ Defining Issues 15-14 (日本語)

2. ASU 第2015-04号「報酬—退職給付 (Topic 715): 雇用主の確定給付債務及び制度資産の測定日に関する簡便法」(2015年4月15日 FASB)

本ASUは、会計年度末が月末日ではない雇用主に対し、会計年度末に最も近い月末日時点において、確定給付債務及び制度資産を測定するという実務上の簡便法を認めるものである。本ASUはまた、確定給付債務及び制度資産を測定するために使用した月末日後、その企業の会計年度末までに生じる拠出または重要な事象が発生した場合、これを反映するために確定給付債務及び制度資産の測定を調整することを企業に義務付けている。

本ASUは、公開の営利企業に対しては、2015年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度の期中会計期間から適用される。その他の企業に対しては、2016年12月16日以降開始する会計年度、及び2017年12月16日以降開始する会計年度の期中会計期間から適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-17](#) (英語)

3. ASU第2015-05号「無形資産—のれん及びその他—内部利用ソフトウェア (Subtopic 350-40) : クラウド・コンピューティング契約において顧客が支払う手数料の会計処理」(2015年4月15日 FASB)

本ASUは、顧客がクラウド・コンピューティング契約に基づいて支払う料金の会計処理に関して、以下の明確化を図っている。

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

本ASUは、公開の営利企業に対しては、2015年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度の期中報告期間から適用される。その他の企業に対しては、2015年12月16日以降開始する会計年度、及び2016年12月16日以降開始する会計年度の期中報告期間から適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-15](#) (英語)

4. ASU第2015-06号「1株当たり利益 (Topic 260) : マスター・リミテッド・パートナーシップによるドロップダウン取引が過去の1口当たり利益に与える影響」(2015年4月30日 FASB)

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

本ASUは、2015年12月16日以降開始する会計年度（その会計年度の期中期間を含む）に適用される。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-10](#) (日本語)

5. ASU第2015-07号「公正価値測定 (Topic 820) : 1株当たり純資産価値で測定している特定の投資に関する開示」を公表 (2015年5月1日 FASB)

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

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

本ASUは、公開の営利企業に対しては2015年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度の期中会計期間から適用される。その他の企業に対しては2016年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度の期中会計期間から適用される。本ASUは、開示されるすべての期間に遡及的に適用される。早期適用は認められる。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-20](#) (英語)

6. ASU第2015-09号「金融サービス—保険 (Topic 944) : 短期保険契約の開示」(2015年5月21日 FASB)

本ASUは、短期保険契約について、責任準備金の内容、金額、時期及び将来キャッシュ・フローの不確実性に関する追加の情報を開示することを保険会社に要求している。

FASBは、すべての公開企業及び非公開企業における長期保険契約及び短期保険契約の会計処理を改善することを目的とした包括的なプロジェクトに取り組んでおり、2013年6月に保険契約に関するASU案「保険契約 (Topic 834)」を公表した。その後、FASBは、短期保険契約については現行基準が十分に機能していることから、現行基準を維持し、開示の改善のみに焦点を当てることを決定した。

本ASUは、公開の営利企業に対しては2015年12月16日以降開始する会計年度及び2016年12月16日以降開始する会計年度の期中会計期間の財務諸表から適用される。その他の企業に対しては2016年12月16日以降開始する会計年度及び2017年12月16日以降開始する会計年度の期中会計年度の財務諸表から適用される。早期適用は認められる。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Issues & Trends In Insurance 15-4](#) (英語)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

1. ASU案「顧客との契約から生じる収益（Topic 606）：適用日の延期」（2015年4月29日 FASB）

本ASU案は、2014年5月28日に公表された収益認識基準（ASC Topic 606）の適用日を1年延期することを提案するものである。Topic 606は、現在、公開企業等に対し、2016年12月16日以降開始する会計年度（その会計年度の期中期間を含む）から適用することとされているが、この適用日を1年延期し、2017年12月16日以降開始する会計年度（その会計年度の期中期間を含む）からとすることが提案されている。また、早期適用の選択肢を新たに追加することも提案されている。早期適用は、当初の適用日である2016年12月16日以降開始する会計年度（その会計年度の期中期間を含む）にのみ認められる予定である。

コメントの締切りは2015年5月29日である。

なお、IASBも、2015年5月19日に、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用日を1年延期し、当初の適用日である2017年1月1日以降開始する会計年度から、2018年1月1日以降開始する会計年度に1年延期することを提案する公開草案を公表している（前述「Ⅲ IFRS」参照）。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-19](#)（日本語）

2. ASU案「非営利企業（Topic 958）及びヘルスケア企業（Topic 954）：非営利企業の財務諸表の表示」

本ASU案は、非営利企業（ヘルスケア企業を含む）の財務諸表の表示を改訂することを提案している。この改訂は、非営利企業の財務諸表を通じて、従来よりも比較可能な情報を提供すること、及び非営利企業の経営状態を評価できるような流動性に関する情報を資金提供者及び貸手に提供することを目的としている。

コメントの締切りは2015年8月20日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-18](#)（英語）

■ [Issues In-Depth](#) 2015/5/21

3. EITFで討議された3つのASU案を公表

FASBは、EITFで討議されたコンセンサス案に基づいて、以下の3つのASU案を公表した。

(1)「従業員給付制度の簡素化」（2015年4月23日 FASB）

本ASU案には、ASC Topic「制度会計」について従業員給付制度に関する開示及び報告規定を簡素化する以下の3つのASU案が含まれる。

論点1:「完全給付対応型の投資契約」は、これらの契約の唯一の要求される測定値として契約価値（contract value）を指定するものであり、公正価値の開示規定の適用対象外とすることを提案している。

論点2:「制度資産の投資に関する開示」は、多くの制度資産の開示規定の改訂を提案している。

論点3:「測定日に関する実務上の簡便法」は、会計年度末が月末日でない制度に、制度資産の測定日に関する実務上の簡便法を認めることを提案している。このような場合に、制度資産の測定は、月末日の公正価値を使用することになり、測定日、拠出、分配及び重要な事象の財務上の影響を開示することが提案されている。

(2)「地点別エネルギー市場における特定の電力契約への通常の売買の例外の適用」（2015年4月23日 FASB）

本ASU案は、U.S. GAAPを改訂し、地点別エネルギー市場（Nordal Energy Market）における先渡契約による電力の実際の購入または販売は、通常の売買の例外を適用するための、現物の引渡の要件を満たすことを明確化することを提案している。基準で定められた他の要件も満たす場合、企業はこの契約に、通常の売買の例外を適用し、デリバティブとして取り扱わないことができることとなる。

(3)「負債－負債の消滅（Subtopic 405-20）：特定の価値蓄積型プリペイド・カードの未行使の認識」（2015年4月30日 FASB）

本ASU案は、プリペイド・カード発行者以外の第三者が提供する商品やサービスと交換可能な価値蓄積型プリペイド・カードに関して認識した負債のうち、長期間にわたって使用されていないものの会計処理について提案している。現行のU.S. GAAPでは、負債（金融負債と非金融負債のいずれも）は、ASC Subtopic 405-20「負債の消滅」の規定により、顧客が利用するか、カードが失効となるか、または未請求資産制度（Unclaimed Property Laws）の対象となる前に認識を中止することは認められていない。本ASU案では、この負債をASC Subtopic 405-20の限定的な例外とし、ASC Topic 606「顧客との契約から生じる収益」の規定と同様の処理を認めることを提案している。ASC Topic 606では、契約負債における未行使部分（Breakage）の金額に関し、企業が権利を得ると見込んでいる場合には、その見込まれる未行使部分の金額を、顧客が行行使する権利のパターンに比例して収益として認識する。一方、未行使部分の金額に対する権利を得ると見込んでいない

場合には、未行使部分について、権利を行使する可能性がほとんどなくなった時点で収益として認識するとされている。

FASBは、EITFがこれらのASU案について寄せられたコメントを検討した後に、各ASU案の適用日を決定する予定である。コメントの締切りは、(1) 及び (2) については、2015年5月18日であり、(3) については、2015年5月29日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-10](#) (日本語)

4. ASU案「顧客との契約から生じる収益 (Topic 606) : 履行義務の識別及びライセンス」(2015年5月12日 FASB)

本ASU案は、2014年5月28日に公表された収益認識基準 (Topic 606) について、履行義務の識別及び知的財産ライセンスの会計処理を明確にすることを提案している。

履行義務の識別：

- 重要でない財またはサービスを識別する必要はないことを明確にする。

知的財産のライセンス：

- 知的財産のライセンスを移転する履行義務が、一定の期間にわたって認識されるものか、一時点で認識されるものかを判断するためのガイダンスを明確にする。
- 売上高ベース及び使用量ベースのロイヤリティに対する変動対価の例外規定が、知的財産のライセンスを含む契約にどのように適用されるかを明確にする。
- 知的財産のライセンスの使用に関する制限をどのように評価するかを明確にする。

適用日及び移行措置はTopic 606と同じとすることが提案されている。なお、Topic 606は、2015年4月に公表されたASU案「顧客との契約から生じる収益 (Topic 606) : 適用日の延期」により、その適用日を1年延期し、2017年12月16日以降開始する会計年度及びその会計年度の期中会計期間からとすることが提案されている (前述1. 参照)。

コメントの締切りは2015年6月30日である。

あずさ監査法人の関連資料

■ [Defining Issues 15-21](#) (日本語)

INFORMATION

1. 財務会計基準書 (FAS) 第160号の導入後レビュー報告書 (2015年5月20日 FAF)

FASBの母体組織である財務会計財団 (Financial Accounting Foundation ; FAF) は、2007年12月に公表した財務会計基準書 (FAS) 第160号「連結財務諸表中の非支配持分 - ARB 第51号の改訂」の導入後レビュー報告書を公表した。

FAS第160号は、子会社における非支配持分と子会社の連結の中止に関する会計処理及び報告について規定している。FAS第160号では、非支配持分は連結における所有持分であり、連結財務諸表において持分として報告すべきことが明確にされた。

導入後レビュー報告書は、非支配持分に関する基準は、当初の改訂の目的を概ね達成しており、投資家にとって有用であると結論付けている。一方、一部の論点 (特に、当期純利益の親会社と非支配持分の所有者への配分) については、改善が必要であるとの意見が出されており、これに関してFASBのラッセル・ゴールデン議長は、投資家に対する情報の有用性を損なうことなく、費用対効果に見合った解決策を示せるよう、アウトリーチを実施する予定であると述べた。

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: 03-3548-5121 (代表番号)
azsa-accounting@jp.kpmg.com
担当：高田朗、島田諤子

IASB 公開草案「財務報告のための概念フレームワーク」の概要

有限責任 あずさ監査法人 IFRS アドバイザリー室

パートナー 川西 安喜

国際会計基準審議会（IASB）は、2015年5月28日、概念フレームワークの改訂を提案する公開草案（ED/2015/3）「財務報告のための概念フレームワーク」を公表しました。この公開草案は、2013年7月にIASBが公表した討議資料（DP/2013/1）「財務報告のための概念フレームワークの見直し」に寄せられたコメントを踏まえて開発されたものです。コメント期限は2015年10月26日となっています。

概念フレームワークが変更された場合でも自動的に会計基準が変更されることはありませんが、会計基準は概念フレームワークに整合するように制定・改廃されるため、長期的には影響があると言えます。

本稿では、この公開草案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ことをあらかじめお断りいたします。



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

【ポイント】

- 2010年に概念フレームワークの見直しが行われた部分についても、見直しが提案されている。
- 収益と費用は資産及び負債の変動に関連付けて定義されているものの、貸借対照表と損益計算書の両方にもたらされる情報の性質を考慮することが提案されている。
- 測定基礎は大きく取得原価と現在の価値に分類することが提案され、現在の価値の中でさらに公正価値と資産の使用価値または負債の履行価値に分類することが提案されている。
- 純損益を財務諸表に表示することが提案されている。また、すべての収益及び費用項目が純損益に含まれるとの反証可能な仮定を置くことが提案されている。
- その他の包括利益に含めた項目は、将来の期間の純損益に関する情報の目的適合性を高める場合にリサイクリングするとの反証可能な仮定を置くことが提案されている。

I 背景

国際会計基準審議会（IASB）の現行の概念フレームワークは、IASBの前身組織である国際会計基準委員会（IASC）が1989年に開発したものが基礎になっています。IASBは2010年に米国財務会計基準審議会（FASB）との共同プロジェクトの成果として部分的な見直しを行いました、その他の内容は1989年に開発されたものを引き継いでいます。

公開草案（ED/2015/3）「財務報告のための概念フレームワーク」（以下「本公開草案」という）は、概念フレームワークの改訂案を示しており、IASBが2013年7月に公表した討議資料「財務報告のための概念フレームワークの見直し」（以下「討議資料」という）に寄せられたコメントを踏まえて開発されたものです。

概念フレームワークは会計基準ではなく、概念フレームワークが変更された場合に自動的に会計基準が変更されることはありません。したがって、概念フレームワークが改訂された場合、ほとんどの場合、直ちに影響があることはありません。ただし、取引に適用する具体的な会計基準が存在せず、会計方針を決定する上で概念フレームワークを用いなければならない場合に、影響がある可能性があります。

なお、IASBは、本公開草案の公表と同時に、会計基準における概念フレームワークへの参照箇所の表現を更新することを提案する別の公開草案（ED/2015/4）「概念フレームワークへの参照の更新」を公表しています。この提案が確定した場合、提案された内容について会計基準が変更されます。

II 本公開草案の構成

本公開草案は、次のように構成されています。

【イントロダクション】

- 第1章 一般目的の財務報告の目的
- 第2章 有用な財務情報の質的特性
- 第3章 財務諸表及び報告企業
- 第4章 財務諸表の構成要素
- 第5章 認識及び認識の中止
- 第6章 測定
- 第7章 表示及び開示
- 第8章 資本及び資本維持の概念

以下、章ごとの概要を解説します。

III 第1章及び第2章：一般目的の財務報告の目的及び有用な財務情報の質的特性

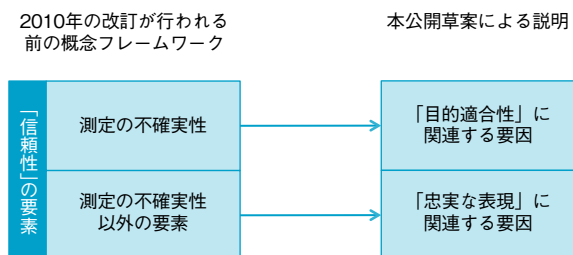
2010年、FASBとの共同プロジェクトの一環として、IASBは概念フレームワークの一般目的の財務報告の目的に関する部分と、有用な財務情報の質的特性に関する部分の見直しを行いました。見直しを行った部分は、本公開草案の第1章及び第2章に対応しています。

2012年にIASB単独で概念フレームワーク・プロジェクトを再開することにした際に、IASBは、2010年に見直しを行った部分については見直さないことにしました。しかし、討議資料に対するコメント提出者は、2010年に見直しを行った部分についても見直すべき点があるとコメントしました。IASBが見直しを行った結果、本公開草案は以下を提案しています。

- 財務報告の目的に関する議論において、企業の資源に関する経営者のスチュワードシップを評価する上で必要な情報を提供することが重要であることを、より明瞭にする。
- 慎重性（不確実性下で判断を行う際の注意）の概念への言及を復活させ、慎重性が中立性を達成する上で重要であると記述する。
- 忠実な表現は、単に経済事象の法律上の形式ではなく、その実態を表すものであることを明示する。

討議資料に対するコメント提出者の一部は、2010年の見直しによって有用な財務情報の質的特性から信頼性が削除され、測定の不確実性が財務情報の有用性を減じることが考慮されなくなる可能性があることに懸念を示しました。これに対して、本公開草案は、測定の不確実性は、財務情報の目的適合性を減じる可能性のある要因の1つであり、測定の不確実性の程度と、情報を目的適合的にする他の要因との間でトレード・オフの関係があることを明確化することを提案しています。また、2010年の見直しを行う前の概念フレームワークにおける信頼性の他の要素は、現行の概念フレームワーク及び本公開草案に提案されている質的特性の1つである忠実な表現と非常に似ていと述べています（図表1参照）。

図表1 「信頼性」の削除の影響



Ⅳ 第3章：財務諸表及び報告企業

1. 財務諸表の役割

本公開草案は、財務諸表の役割について以下の説明を含めることを提案しています。

- 財務諸表は、特定の投資家または貸付者その他の債権者のグループの観点からではなく、企業全体の観点から作成される。
- 財務諸表は、継続企業（ゴーイング・コンサーン）の前提に基づいて作成される。

2. 報告企業の説明及びその範囲

(1) 報告企業の説明

本公開草案は、報告企業とは、一般目的の財務諸表を作成することを選択したか、これを作成することが要求されている企業であると説明することを提案しています。

(2) 報告企業の範囲

本公開草案は、報告企業の範囲について、ある企業（親会社）が他の企業（子会社）を支配している場合に、報告企業の範囲は、親会社による直接的な支配のみによって決定する（子会社に対する投資は資産とする）か、親会社による直接的な支

配と子会社に対する支配を通じた間接的な支配の両方によって決定することがあり、前者に基づく財務諸表が個別財務諸表であり、後者に基づく財務諸表が連結財務諸表であると説明することを提案しています（図表2参照）。

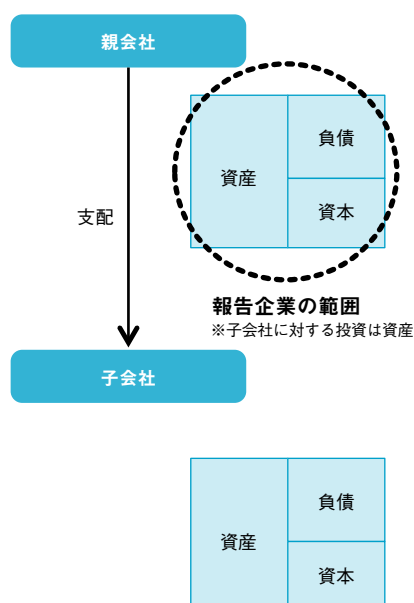
また、本公開草案は、一般に、連結財務諸表の方が個別財務諸表よりも財務諸表の利用者にとって有用な情報を提供する可能性が高いものの、個別財務諸表が有用な情報を提供することもあると説明した上で、企業が個別財務諸表を作成することを選択したか、これを作成することが要求されている場合に、どうすれば利用者が連結財務諸表を入手できるのかを開示することを提案しています。

さらに、本公開草案は、報告企業が法律上の企業である必要はないとした上で、報告企業が法律上の企業ではない場合、以下の条件を満たすようにその範囲を定めることを提案しています。

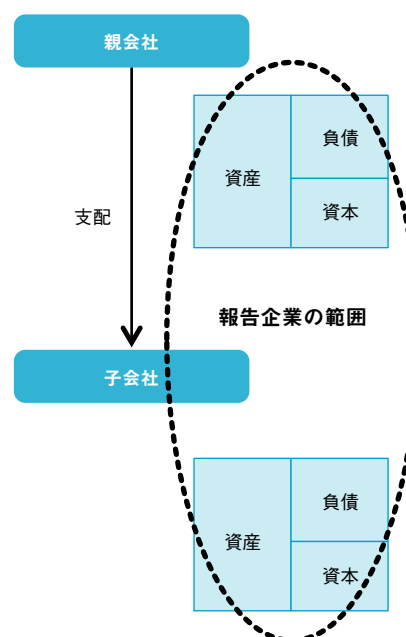
- 報告企業の財務諸表が、これに依存する既存の及び潜在的な投資家及び貸付者その他の債権者が必要とする目的適合性のある財務情報を提供する。
- 報告企業の財務諸表が、企業の経済的な活動を忠実に表現している。

図表2 報告企業の範囲

【直接的な支配のみ】



【直接的な支配と間接的な支配の両方】



V 第4章：財務諸表の構成要素

1. 構成要素の定義

本公開草案は、財務諸表の構成要素（資産、負債、資本、収益及び費用）を図表3のように定義することを提案しています。

図表3 提案された財務諸表の構成要素の定義

構成要素	提案された定義
資産	資産とは、過去の事象の結果として企業が支配する現在の経済的資源をいう。 経済的資源とは、経済的便益を生み出す潜在能力を有する権利をいう。
負債	負債とは、過去の事象の結果として経済的資源を移転する企業の現在の義務をいう。
資本	資本とは、企業の負債をすべて控除した後の企業の資産に対する残余持分をいう。
収益	収益とは、資本の増加をもたらす資産の増加または負債の減少（資本に対する請求権の保有者からの抛出に関連するものを除く）をいう。
費用	費用とは、資本の減少をもたらす資産の減少または負債の増加（資本に対する請求権の保有者に対する分配に関連するものを除く）をいう。

本公開草案は、収益と費用について、資産及び負債の変動に関連付けて定義することを提案しているという点では現行の概念フレームワークからの変更を提案していませんが、認識及び測定等に関する重要な意思決定を行う際に、貸借対照表と損益計算書の両方にもたらされる情報の性質を考慮することを強調することを提案しています。

なお、本公開草案は、負債及び資本の両方の特徴を有する金融商品を区分するにあたっての問題点を解決するための負債及び資本の定義の変更を提案していません。IASBはこの分野の問題点を資本の特徴を有する金融商品に関するリサーチ・プロジェクトにおいて検討しています。このリサーチ・プロジェクトの結果、将来的に概念フレームワークが改訂される可能性があります。

2. 現在の義務

本公開草案が提案する負債の定義は、「現在の義務」に言及しています。本公開草案は、以下をともに満たす場合に、企業が経済的資源を移転する現在の義務を有しているとするを提案しています。

- 企業はその移転を回避する実務上の能力を有していない。
- その義務が過去の事象から生じたものである（すなわち、既に経済的便益を受け取ったか、活動を実行しており、企業の義務の範囲が定められる）。

3. 構成要素に関するその他のガイダンス

本公開草案の第4章は、上記のほかにも、財務諸表の構成要素に関するその他のガイダンスや、未履行契約に関するガイダンス、契約上の権利及び契約上の義務の実態の報告に関するガイダンス、並びに会計単位に関するガイダンスも提案しています。

VI 第5章：認識及び認識の中止

1. 認識

本公開草案は、資産及び負債（並びに関連する収益、費用または資本の変動）を認識することによって、財務諸表の利用者に以下のすべてが提供される場合に、これらを認識することを提案しています。

- 資産または負債、及び収益、費用または資本の変動に関する目的適合性のある情報。
- 資産または負債、及び収益、費用または資本の変動に関する忠実な表現。
- その情報を提供するコストを上回る便益をもたらす情報。

本公開草案では、上記の条件を満たさない可能性がある場合として、以下のような場合を挙げています。

- 資産が存在する（もしくはのれんから分離可能である）かどうか、または負債が存在するかどうかについて不確実性がある。
- 経済的便益が流入または流出する確率がわずかしかない。
- 資産または負債の測定値が入手可能であるものの、測定の不確実性があまりにも高いために目的適合性がほとんどなく、他の目的適合性ある測定値が利用できない。

2. 認識の中止

本公開草案は、認識の中止に関する会計基準を開発するにあたり、以下をともに忠実に表現することを目標にすることを提案しています。

- 認識の中止をもたらした取引その他の事象の後に資産または負債が残る場合のその資産または負債
- 取引その他の事象の結果生じた企業の資産及び負債の変動

本公開草案は、認識の中止に関する意思決定はほとんどの場合、単純であるものの、上記の目標を達成する方法が矛盾する場合に問題になると指摘し、考えられる代替案と、会計基準を開発するにあたりIASBが考慮すべき要因について説明することを提案しています。

VII 第6章：測定

1. 測定基礎

本公開草案は、測定基礎を図表4のように分類することを提案しています。

2. 測定基礎の選択にあたり考慮すべき要因

本公開草案は、測定基礎の選択にあたり考慮すべき要因について提案しています。具体的には、有用な財務情報の質的特性及びコストの制約がどのように測定基礎の選択に影響するのかについて説明しています。

3. 複数の目的適合的な測定基礎

本公開草案は、資産、負債、収益または費用について目的適合的な情報を提供する上で複数の測定基礎が必要となる状

況について、以下の説明を含めることを提案しています。

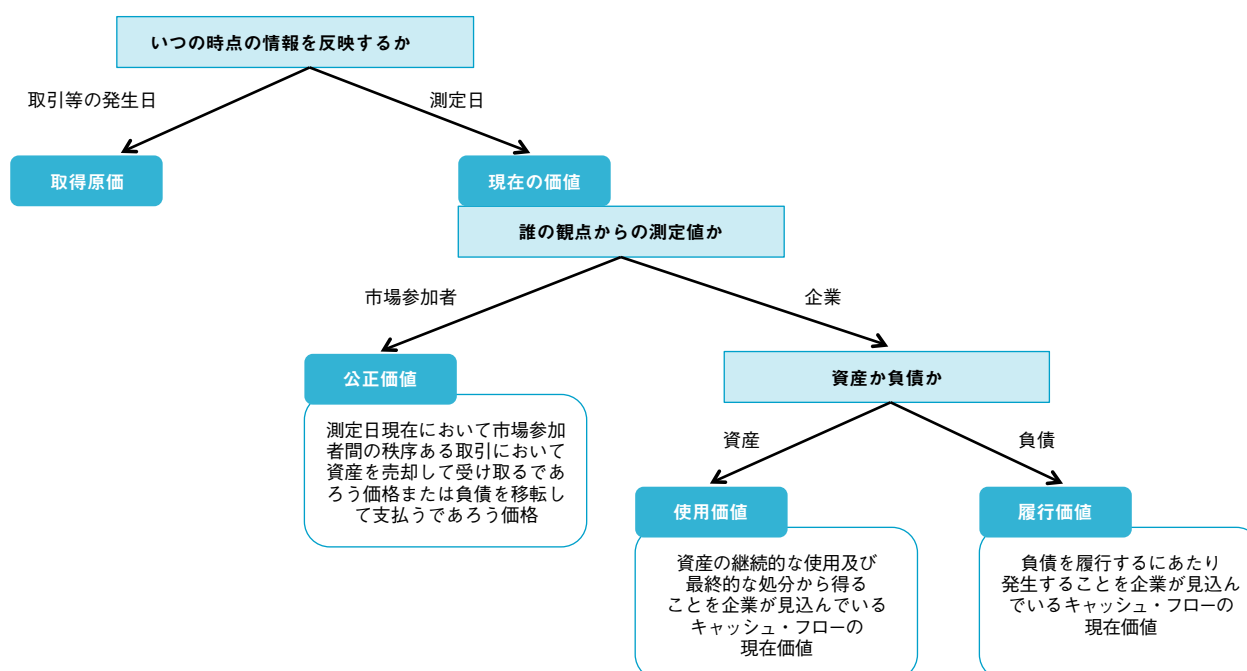
- ほとんどの場合、その情報を最も理解可能な形で提供する方法は、貸借対照表及び損益計算書の両方において同じ測定基礎を用い、これとは別の測定基礎を開示のみに用いる方法である。
- 場合によっては、貸借対照表において現在の価値を用い、損益計算書において異なる測定基礎を用いることにより、より目的適合的な情報が提供されることがある。

VIII 第7章：表示及び開示

1. 他のプロジェクトとの関係

本公開草案は、財務諸表にどのような情報が含まれ、その情報をどのように表示及び開示すべきかについての上位の概念を含めることを提案しています。IASBは現在、国際財務報告基準（IFRS）に基づく財務報告における開示を改善することを目指す複数のプロジェクトを組み合わせ、開示に関する取組みを行っています。この開示に関する取組みにおいて、IASBは本公開草案で提案した概念を発展させ、表示及び開示に関する追加的なガイダンスを提供する予定です。また、IASBは、業績報告に関するプロジェクトに取り組むかどうかを検討するためのリサーチを行っています。

図表4 測定基礎の分類



2. 財務諸表の目的及び範囲

本公開草案は、財務諸表が、企業への将来の正味キャッシュ・インフローの見通しを評価し、企業の資源に関する経営者のスチュワードシップを評価する上で有用な企業の資産、負債、資本、収益及び費用に関する情報を提供するものであると説明することを提案しています。

また、この情報は、次の方法によって提供されると説明することを提案しています。

- 財務諸表の構成要素の定義を満たす項目を貸借対照表及び損益計算書に認識する。
- 認識された項目について追加的な情報を提供する。
- 財務諸表の構成要素の定義を満たすものの、認識されなかった項目について情報を提供する。

さらに、将来、発生する可能性がある取引その他の事象に関する情報については、その情報が、期間中もしくは期末において存在した資産、負債及び資本、または期間中の収益及び費用を理解する上で目的適格的である場合にのみ、財務諸表に含めることを提案しています。

3. コミュニケーション・ツールとしての表示及び開示

本公開草案は、財務諸表において表示または開示される情報の効率的かつ効果的なコミュニケーションは、その財務諸表の目的適合性を改善し、資産、負債、資本、収益及び費用の忠実な表現に貢献すると説明することを提案しています。具体的には、効率的かつ効果的なコミュニケーションには、以下が含まれると説明することを提案しています。

- 情報を構造化された方法で分類し、同質のものはまとめて報告し、異質のものは別個に報告する。
- 不必要な詳細な情報によって曖昧になることがないように、情報を集約する。
- 純粋に機械的な会計基準への準拠とならないように、表示及び開示に関するルールではなく、その目的を定める。

4. 財務業績に関する情報

本公開草案は、純損益について、その期間の企業の財務業績に関する主たる情報源であると説明し、財務諸表において純損益を表示することを要求することを提案しています。ただし、財務業績を表示する方法として、いわゆる1計算書方式（単一の包括利益計算書において純損益を小計として示す方式）によるべきか、いわゆる2計算書方式（純損益の内訳を示す計算書と、純損益から包括利益までを示す計算書の2つの計算書を用いる方式）によるべきかについては、見解を示していません。

また、純損益に対するこの考え方に基づき、本公開草案は、すべての収益及び費用項目が純損益に含まれるという反証可能な仮定を置くことを提案しています。収益または費用項目を純損益に含めず、その他の包括利益に含めることになるのは以下の場合に限定することを提案しています。

- 収益または費用項目が現在の価値により測定される資産または負債に関連するものである。
- 収益または費用項目を純損益に含めないことによって、その期間の純損益に関する情報の目的適合性が高められる。

本公開草案は、ある期間にその他の包括利益に含めた項目について、その後の将来の期間に純損益に組み替える（リサイクリングする）ことによって、将来の期間の純損益に関する情報の目的適合性が高められる場合に、その項目を組み替える（リサイクリングする）との反証可能な仮定を置くことを提案しています。この仮定は、たとえば、純損益に関する情報の目的適合性が高められる期間を特定する明確な基礎がない場合に反証できるとすることを提案しています。

Ⅹ 第8章：資本及び資本維持の概念

本公開草案における資本及び資本維持の概念に関する議論は、現行の概念フレームワークをほとんどそのまま引き継いでいます。IASBが将来、高インフレーションの会計処理を検討するプロジェクトに取り組むことになり、そのプロジェクトにおいて概念フレームワークの資本及び資本維持の概念に関する議論を変更する必要があると判断された場合に、IASBは概念フレームワークの改訂を検討する予定ですが、現時点ではそのような取組みは予定されていません。

IFRS ニュースフラッシュ
www.kpmg.com/jp/ifrs-news-flash

本稿に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 IFRS アドバイザリー室
 TEL: 03-3548-5112（代表番号）
AZSA-IFRS@jp.kpmg.com

「我が国の財務諸表の表示・開示に関する検討について」の解説

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 高津 知之

日本公認会計士協会（JICPA）は平成27年4月16日に、意見募集「我が国の財務諸表の表示・開示に関する検討について」と会計制度委員会研究資料「我が国の財務諸表の表示・開示に関する調査・研究」を公表しました。

国内外において企業の情報開示に関する議論が活発に行われるなかで、JICPAは、財務諸表の表示・開示についての会計基準を検討する時機が来ているのではないかと考え、我が国における会計基準の必要性を検討しています。

JICPAは、我が国の財務諸表の表示・開示についての会計基準の必要性の最終的な結論を得るためには、さらなる調査・研究が必要と考えています。こうした観点から、これまでの調査・研究の結果及び現時点におけるJICPAの考えについて、外部からの意見を募集することとしています。

本稿では、今回JICPAが公表した意見募集と研究資料について解説します。なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



た かつ ともゆき
高津 知之
有限責任 あずさ監査法人
パートナー

【ポイント】

- 世界各国の会計基準設定主体等において財務諸表の開示に関する議論が行われている。また、我が国においても、2014年6月に公表された『日本再興戦略』改訂2014-未来への挑戦-』を受け、企業の情報開示の在り方に関連するいくつかの議論が行われている。こうしたなかで、JICPAは、我が国の財務諸表の表示・開示についての会計基準を検討する時機が来ていると考え、会計基準の必要性を検討することとし、国内外の幅広い観点から、財務諸表の表示・開示について調査・研究を行っている。
- 我が国において求められている財務諸表の開示は、国際的な会計基準により作成される財務諸表の開示と比較して多くはないとする意見や、複数の法制度の下で異なる財務諸表の開示が求められる我が国の実務は現状でも極めて煩雑であるとする意見もある。後者は、国際的な議論とは異なる観点から、我が国の開示の実務を煩雑にしており、このため、我が国の議論においては、国際的な議論をそのまま当てはめることは必ずしも適当ではなく、まず我が国の制度による開示の現状を分析する必要があると考えられる。
- JICPAは、財務諸表の注記情報及び財務諸表本表の表示について、それぞれ優先して検討すべき事項があると考えている。JICPAは、今後も我が国の財務諸表の表示・開示に関する調査・研究を進めていくために、現時点におけるJICPAの考えについて広くコメントを募集することとし、意見募集「我が国の財務諸表の表示・開示に関する検討について」と会計制度委員会研究資料「我が国の財務諸表の表示・開示に関する調査・研究」を公表している。

I 意見募集及び研究資料の公表経緯

現在、国際会計基準審議会（IASB）や米国会計基準審議会（FASB）をはじめ、世界各国の会計基準設定主体等において財務諸表における開示についての議論が行われています。

我が国においても、2014年6月に公表された「『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦－」を受け、企業の情報開示の在り方に関連するいくつかの議論が行われています。たとえば、2015年3月に「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～」が公表されていますが、このなかの基本原則の1つとして「適切な情報開示と透明性の確保」が掲げられています。また、「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」においても、企業と投資家の対話を促進するうえで望ましい企業開示の在り方を実現するための対策等の観点から、望ましい企業情報開示の在り方が検討されています。

■最近、国内外で行われている企業の情報開示に関する議論

【海外】

会議体	公表物 (公表時期)	概要
国際会計基準審議会 (IASB)	「開示に関する取組み (IAS 第1号の修正)」 (2014年12月)	IASBは「財務報告に関する概念フレームワーク」の改訂の一環として表示及び開示を検討しており、このプロジェクトの検討作業を補完するため、2013年に開示に関する取組みを開始。 本修正は、この取組みのなかで検討されたものであり、IAS第1号「財務諸表の表示」における重要性、表示すべき情報、注記及び会計方針の開示等について修正を行っている。
米国会計基準審議会 (FASB)	討議資料「開示フレームワーク」 (2012年7月)	財務諸表に対する注記を改善する方法についての討議資料。欧州財務報告諮問グループ(EFRAG)等と協調して開発した。
	公開草案「財務報告のための概念フレームワーク第8章：財務諸表注記」 (2014年3月)	FASBの開示フレームワーク・プロジェクトの一環で公表された。FASBが将来及び現行の開示規定を評価するプロセスを改善するために適用することになるフレームワークを検討し、財務諸表の注記に含めるべき情報を特定することに言及している。

英国財務報告協議会 (FRC)	レポート「会計方針及び関連する財務情報の統合」 (2014年7月)	財務諸表の開示について財務諸表利用者の視点からのコメントを分析し、作成者に今後の財務報告の改善の方向性を示唆している。 財務諸表利用者は、重要な会計方針の開示を改善し、開示の質を高めることに関しての様々な意見を持っている。たとえば、重要な会計方針の開示に関しては、IFRSにおける会計方針の選択や会計方針の選択における重要な判断、経営者の重要な見積りが必要とされる分野について、開示が行われるべきとしている。ただし、会計基準から抽出した決まり文句 (boilerplate text) の記述を使用すべきでないといったコメント等がまとめられている。
-----------------	--------------------------------------	---

【国内】

会議体	概要
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	■ 金融庁と株式会社東京証券取引所を共同事務局とする会議体である。 ■ 2014年8月から議論をスタートし、2015年3月に「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～」を公表した。
持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会	■ 経済産業省が主催し、関係省庁や関係機関等をメンバーとする会議体である。 ■ 2014年9月から議論をスタート。議論を深めるための分科会として、「株主総会のあり方検討分科会」と「企業情報開示検討分科会」の2つが設けられている。

こうしたなかで、日本公認会計士協会（以下「JICPA」という）は、財務諸表の表示・開示についての会計基準を検討する時機が来ていると考えています。この考えに基づいて、JICPAは、我が国における会計基準の必要性の検討を行うこととし、国内外の幅広い観点から、我が国の財務諸表の表示・開示について調査・研究を行っています。JICPAは、財務諸表の表示・開示に関する会計基準の必要性については、今後もさらなる調査・研究が必要と考えています。このため、現時点のJICPAの考えについて、JICPAの会員だけでなく、財務諸表の作成者や利用者、市場関係者等から広く意見を募集するために、意見募集「我が国の財務諸表の表示・開示に関する検

討について」(以下「本意見募集」という)を平成27年4月16日に公表しています。JICPAが、このような形で一般から広く意見を募集するのは今回が初めての試みになります。

また、JICPAは、これまでの我が国の財務諸表の表示・開示に関する調査・研究の結果及びJICPAの考えについて、会計制度委員会研究資料「我が国の財務諸表の表示・開示に関する調査・研究」(以下「本研究資料」という)を公表しています。今回の2つの公表物の関係ですが、本意見募集の方が、財務諸表の表示・開示に関する会計基準の必要性についてのJICPAの考え方を示してこれに対する意見を募集するもので、本研究資料の方が、本意見募集の内容の根拠となるJICPAの調査・研究の成果とJICPAの考えをまとめたもの、という関係になっています。

以下、JICPAが公表した本意見募集と本研究資料の概要について解説します。

Ⅱ 本意見募集の概要

1. 概要

本意見募集は、財務諸表の表示・開示に関する会計基準の必要性について、JICPAの考え方をまとめたエッセンス的な内容になっています。

先述のとおり、財務諸表の開示に関する国際的な議論が活発に行われています。これらの議論のなかでは、財務諸表の開示をさらに充実すべきであるという意見がある一方で、会計基準から抽出した決まり文句(boilerplate text)の記述は使用すべきではないとする意見など、あまりに増大していく財務諸表の開示の在り方について見直すべきという意見もみられます。

また、国内の議論においては、我が国の財務諸表の開示は、IFRSなどによって作成される財務諸表の開示と比較して多くはないとする意見や、複数の法制度の下で異なる財務諸表の開示が求められる我が国の実務は現状でも極めて煩雑であるとする意見もみられます。我が国の財務諸表の表示・開示に関する取扱いは、企業会計原則、企業会計基準のほか、財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則(以下「財務諸表等規則」という)や会社計算規則等によって定められていますが、財務諸表の作成者はそれぞれの制度ごとに複数の財務諸表を作成することが求められています。これは、国際的な議論とは異なる観点から、我が国の開示の実務を煩雑にしているものと考えられます。このため、JICPAは、我が国の財務諸表の開示の議論においては、国際的な議論をそのまま当てはめることは必ずしも適当ではなく、まず我が国の制度による開示の現状を分析する必要があると考えています。

2. JICPAの調査・研究

JICPAは、財務諸表の表示・開示に関する会計基準の必要性の検討にあたって、我が国の会計基準に基づく財務諸表の表示・開示について、すでに財務諸表の表示・開示に関する包括的な会計基準を定めているIFRSを参考に調査・研究を行っています。具体的には、日本基準とIFRSの開示規定を比較し、比較の結果、重要な差異として把握された事項について、IFRSを任意適用している日本企業が財務諸表利用者に対してどのような情報を開示しているのかについて調査しています。

これまでの調査・研究の結果、JICPAは、我が国において優先して検討すべきと考えられる財務諸表の表示・開示に関する事項について、注記情報と財務諸表本表の表示に分けて記載しています。

3. 注記情報について優先して検討すべき事項

我が国の会計基準とIFRSにおいて注記情報の開示が要求される項目を比較した結果、JICPAは、財務諸表利用者にとって有用性が高い情報として、我が国の会計基準においても開示を求めるべきと考えられる項目があると考えています。具体的には、特に以下の項目について開示を求めることを検討すべきとしています。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①「経営者が会計方針を適用する過程で行った判断」に関する注記 ②「見積りの不確実性の発生要因」に関する注記 |
|--|

この2つの注記情報は、IAS第1号「財務諸表の表示」(以下「IAS第1号」という)において開示が求められている情報です。JICPAは、これらの情報について、財務諸表利用者が、企業の財務諸表の作成の前提や重要な不確実性(リスク)を把握するうえで有用であり、投資家と企業との対話を促進する基礎となる情報であると考えています。

特に、収益認識の会計処理に関しては、企業の事業の性質や顧客との契約の内容等、様々な要素を踏まえて、実現主義の原則に照らした経営者の判断がなされていると考えられます。このため、その判断に関する説明を開示することは、財務諸表利用者にとって有用性が高いと考えています。

一方で、開示する項目を追加するだけではなく、財務諸表利用者にとって有用性が低いと思われる注記情報については、開示の簡素化または省略が可能となるよう検討することが考えられるとしています。

4. 財務諸表の表示について優先して検討すべき事項

現在の我が国の制度では、財務諸表本表に区分して表示すべき勘定科目について、財務諸表等規則、会社計算規則等に

において個別に定められています。この結果、企業集団の財政状態及び経営成績を適正に表示するという目的は同じであるにもかかわらず、金融商品取引法の開示と会社法の開示において、連結財務諸表の表示（勘定科目等）に差異がある場合があります。この点について、JICPAは、法制度の違いによって表示される勘定科目等に差異があることは必ずしも否定されるものではないとしたうえで、連結貸借対照表や連結損益計算書といった基本財務諸表の表示に関する会計基準の開発を検討することが考えられるとしています。

また、JICPAは、この財務諸表の表示の議論のなかでは、現行の財務諸表等規則等は開示すべき財務諸表の様式が定められていることから比較可能性に優れているという評価を踏まえる一方で、会社法の開示や外国人投資家が利用する財務諸表における開示も考慮して、表示科目の集約といった観点からの検討も必要になると考えられるとしています。

5. 質問事項

JICPAは、本意見募集において、次の2つの質問事項を示しています。

【質問1】財務諸表の表示・開示について検討すべき事項について

本意見募集では、我が国の財務諸表の表示・開示について、財務諸表の作成者や利用者、市場関係者等にとってより望ましい開示制度を支えるインフラとしての会計基準の検討を開始し、以下のような事項を優先して検討すべきであると考えています。

① 注記情報について (主な論点)

- ・ 我が国の会計基準とIFRSにおいて注記情報の開示が要求される項目を比較すると、財務諸表利用者にとって有用性が高い情報として、日本基準においても開示を求めるべきと考えられる項目がある。たとえば、「経営者が会計方針を適用する過程で行った判断」や「見積りの不確実性の発生要因」に関する注記がこれに該当する。
- ・ 一方、財務諸表利用者にとって有用性が低いと思われる注記情報については、開示の簡素化または省略が可能となるよう検討することが考えられる。

② 財務諸表の表示について (主な論点)

- ・ 連結貸借対照表や連結損益計算書といった基本財務諸表の表示に関する会計基準の開発を検討することが考えられる。財務諸表の表示・開示に関連する会計基準としては、現時点では、「連結キャッシュ・フロー計算書等の作成基準」、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」及び企業会計基準第25号「包括利益の表示に関する会計基準」があるのみである。
- ・ 加えて、今日においては我が国の公開会社の株主に占める外国人株主の比率も相応に高いことから、開示される財務情報について言語にかかわらず一元化することが望ましいと考える。

市場関係者にとってより望ましい開示制度を支えるインフラとしての会計基準を検討するにあたっては、これらの事項を検討することが適切であると考えます。

【質問2】その他

本意見募集に記載の事項のほか、我が国の財務諸表の表示・開示において改善すべき事項があれば、ご記載ください。

Ⅲ 本研究資料の概要

1. 概要

本研究資料は、JICPAが行った我が国における会計基準の必要性の検討として、我が国の財務諸表の表示・開示について行った調査・研究の結果と、これを踏まえた現時点におけるJICPAの考えについて取りまとめたものです。ただし、JICPAは、財務諸表の表示・開示に関する会計基準の必要性について最終的な結論を得るためには、さらなる調査・研究が必要であると考えています。

このように、本研究資料において示されている総括は、現時点における調査・研究の成果を踏まえた考察であり、最終的な結論ではなく、あくまでも現時点における1つの考え方を示したにすぎません。したがって、本研究資料は、実務上の指針として位置付けられるものではなく、また実務を拘束するものでもないとされています。

以下、本研究資料で記載されている各セクションの内容について解説します。

2. 日本基準とIFRSの表示及び開示規定の比較

このセクションでは、日本基準とIFRSの表示及び開示規定について、「財務諸表の表示及び開示規定」、「全般的考慮事項」、「項目別比較」の3つの観点から比較分析したうえで、それぞれについての日本基準の課題を総括として記載しています。

(1) 財務諸表の表示及び開示規定

開示する財務諸表本表の種類についての比較分析になります。

我が国の実務では、以下の項目について、金融商品取引法と会社法において開示される財務諸表の取扱いが異なっています。

- ① キャッシュ・フロー計算書
- ② 包括利益計算書
- ③ 比較情報の開示の要否
- ④ 開示される注記情報の詳細さ
- ⑤ 附属明細表と附属明細書
- ⑥ 個別財務諸表の開示

日本基準では、金融商品取引法と会社法の開示では、開示

される財務諸表の取扱いに差異があるのに対し、IFRSでは、開示すべき「一組の財務諸表」が定められています。

この点について、本研究資料では、我が国では、各法制度において目的を踏まえて財務諸表の表示及び開示の規定を定めていると考えられますが、この結果、公開会社の連結財務諸表について、金融商品取引法と会社法では別々の書類の作成が必要になっていることが指摘されています。

企業集団の財政状態及び経営成績を適正に表示するという連結財務諸表の目的が同じであるにもかかわらず、異なる情報量の財務諸表の開示を求めることが我が国特有の制度であり、改めてその必要性を議論することが考えられます。制度の違いによって表示される勘定科目等に差異があることは必ずしも否定されないものの、連結貸借対照表や連結損益計算書といった基本財務諸表の表示に関する会計基準の開発を検討することが考えられるとされています。

また、国際的なルールと同等の水準の企業会計・開示制度の整備という観点からは、財務諸表の表示の包括的なルールのなかで、公開会社の基本財務諸表である「完全な一組の財務諸表」を明確にすることが望ましいとされています。

(2) 全般的考慮事項（開示する財務諸表を作成する際の包括的なルール）

日本基準では、企業会計原則を前提に、個別の会計基準において詳細なルールが定められています。しかし、注記情報については、当該情報が検討された経緯や時期によって開示すべき情報の定め方に差異があり、その結果、要求されている情報の詳細さや質にも差があると考えられます。企業会計原則の一般原則が定められた当時から、企業の内外の環境も変化していることから、本研究資料では、財務諸表の表示の包括的なルールのなかで、あるべき財務諸表の表示・開示の議論に資する考慮事項を明確にすることが望ましいとされています。

IFRSでは、全般的考慮事項として、IAS第1号とIAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」（以下「IAS第8号」という）に以下の8項目が定められています。

IAS 第1号 「財務諸表の表示」	① 適正な表示とIFRSへの準拠 ② 継続企業 ③ 発生主義会計 ④ 重要性と集約 ⑤ 相殺 ⑥ 報告の頻度 ⑦ 比較情報
IAS 第8号 「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」	会計方針の首尾一貫性

本研究資料では、IAS第1号及びIAS第8号に定められてい

る財務諸表を作成する際の全般的考慮事項に相当するルールが、企業会計原則等の日本の会計基準等において、どのように取り扱われているかについて検討されています。

JICPAの分析の結果、発生主義会計、相殺及び会計方針の首尾一貫性についての取扱いは日本基準とIFRSの間に実質的な差異はないと考えられるものの、その他の5つの事項（適正な表示とIFRSへの準拠、継続企業、重要性と集約、報告の頻度及び比較情報）については、両者の間に差異が見られるとされています。

特に、適正な表示とIFRSへの準拠、継続企業及び報告の頻度については、我が国の会計基準において取扱いが定められていません。実務のなかでは、会計基準以外のルールに基づく取扱いや実務慣行により対応がなされているものと考えられますが、これらの事項は、開示する財務諸表を作成する際の包括的なルールとして会計基準に明示することが望ましいと考えられ、我が国においても、財務諸表の表示の包括的な会計基準を検討するなかで、IAS第1号の内容も参考に、我が国の会計基準としての「全般的考慮事項」を検討することが考えられるとされています。

また、比較情報については、IFRSが特定の場合に開示を求めている前期の期首現在の貸借対照表について、我が国においても開示を求めるかどうかについて検討することが考えられます。

(3) 項目別比較

項目別比較では、日本基準（会計基準、財務諸表等規則等）とIAS第1号、IAS第8号及びIAS第10号「後発事象」（以下「IAS第10号」という）の開示規定が比較、検討されています。ただし、現行のIFRSの開示規定のなかには詳細すぎるとの批判等から見直しが行われている項目もあり、JICPAとしては、現行のIFRSの開示規定のすべてを日本基準に取り入れるべきとすることは意図していないとされています。

分析の結果、IAS第1号に定められているルールの主要な部分は現行の日本基準において網羅されていると考えられています。しかし、現時点の日本基準では開示が求められていない「経営者が会計方針を適用する過程で行った判断」と「見積りの不確実性の発生要因」の2つの情報については、経営者による判断と主要な測定のための仮定を提供するものであり、財務諸表利用者が、企業の財務諸表の理解を深めるうえで、重要な情報を開示していると分析されています。

3. 開示例等に基づく分析

このセクションでは、これまでの分析の結果も踏まえ、我が国の実際の開示の事例の分析を行っています。「IFRS任意適用会社の開示事例からみた財務諸表の開示の分析」、「日本企業の英文財務諸表の開示例からみた財務諸表の分析」、「財務諸表の公表日からみた財務諸表の開示の分析」の3つの観点か

ら分析したうえで、それぞれについての日本基準の課題を総括として記載しています。

(1) IFRS任意適用会社の開示事例からみた財務諸表の開示の分析

これまでの分析を受け、IFRSでは開示が求められている「経営者が会計方針を適用する過程で行った判断」に関する注記及び「見積りの不確実性の発生要因」に関する注記について、我が国においてIFRSを任意適用している企業（27社）が実際にどのような開示を行っているかについて、調査・研究を行っています。

分析の結果、以下の情報については特に有用性が高いと分析されています。

経営者が会計方針を適用する過程で行った判断	①「連結範囲」の開示 ②「収益の認識及び表示」の開示
見積りの不確実性の発生要因	①「繰延税金資産の回収可能性」の開示 ②「減損（のれん及び無形資産）」の開示

(2) 日本企業の英文連結財務諸表の開示事例からみた財務諸表の開示の分析

我が国の英文連結財務諸表の開示の実務として、会社法と金融商品取引法の開示書類のいずれとも若干異なる表示の方法によって、外国投資家向けの英文連結財務諸表を開示するケースが見られます。本研究資料では、我が国の公開会社の株主に占める外国人株主の比率も相応に高いことを考慮すれば、開示される財務情報について言語にかかわらず一元化することが望ましいとされています。このような観点から、日本基準において要求する表示・開示の内容について国際的なルールと同等の水準とするよう一元化を図ることで、日本基準で作成した財務諸表を翻訳するのみで国際的にも利用可能なものとなり、財務諸表作成者及び利用者の双方のニーズを満たすものと考えられます。

(3) 財務諸表の公表日からみた財務諸表の開示の分析

我が国の実務では、金融商品取引法の有価証券報告書と、会社法の計算書類の公表日が異なっており、このため、同じ事業年度の財務諸表であるにもかかわらず、異なる2つの日付で財務諸表が開示されることになります。

また、公表日が異なるため、それぞれの財務諸表の後発事象の注記の内容が異なる場合もあります。

複数の開示制度により若干差異のある財務諸表の作成を数度にわたり求められることは、財務諸表作成者にとって少なくとも決算実務の効率化の観点からは望ましいものではないと考えられます。一方、投資家にとって、作成者の実務負担を上回る便益があるか否かについて、意見を聴取する必要があります。

と考えられます。

4. 開示に関する議論の国際的動向について

このセクションでは、開示に関する議論の国際的動向として、IASB、FRC、FASBの最近の動向について記載しています。内容については、本稿Ⅰの表をご参照ください。

5. 資料編

資料編では「金融商品取引法と会社法の表示及び開示の比較」、「IFRS任意適用会社の開示例」、「英国企業の開示例」を記載しています。連結財務諸表に関する金融商品取引法と会社法の表示・開示の比較や、実際の連結財務諸表本表の表示の比較、日本のIFRS任意適用会社の開示例と英国企業の開示例など、JICPAが今回の調査・研究にあたって取りまとめた資料が紹介されています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所 第5事業部
パートナー 高津 知之
TEL: 03-3548-5805（代表番号）
Tomoyuki.takatsu@jp.kpmg.com

海外に関連した資産税課税制度の変遷、課税強化の動き ー相続税・贈与税の納税義務の範囲拡大の経緯と 出国税導入に至るまでの動きー

KPMG税理士法人 AMSグループ

パートナー 正路 晃
シニアマネジャー 出口 勝

2015年1月1日以降の相続より相続税の基礎控除額が4割減額され、相続税の課税ベースが拡大されたほか、税率も引き上げられました。その影響もあってか巷では相続（税）対策と銘打つセミナーが活況を呈しています。

他方、企業の国際化、人材の国際化といった国際化の波に乗って、親世代、子世代ともに国境を越えてグローバルに活動する時代となり、企業オーナーや富裕層を中心に国外財産に関する相続（税）・贈与（税）についての相談も多く寄せられてくるようになりました。

国内に住む日本人が同じく国内に住む子に相続すれば、国内財産・国外財産のすべてが相続税の課税対象となります。海外に住む外国人が同じく海外に住む子に相続すれば、日本に所在する財産のみが日本の相続税の課税対象となります。では日本国内に住む子が海外に移住した場合、あるいは日本国内に住む親子ともに海外に移住した場合の相続税・贈与税の課税関係はどうなるのでしょうか。

本稿では、相続税・贈与税の納税義務の範囲拡大の経緯を紹介するとともに、2012年度税制改正によって導入された国外財産調書制度、そして2015年度税制改正において導入された出国税の概要や注意点等を中心に、海外に関連した資産税課税制度の変遷、課税強化の動きについて述べていきます。

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

【ポイント】

- 国税当局は近年、海外に関連した相続税、贈与税、譲渡所得税といったいわゆる資産税課税を強化している。
- 国税当局は海外資産関連事案について積極的に調査を実施している。
- 2013年度税制改正において相続税・贈与税の納税義務の範囲が拡大された。これにより、たとえ日本国籍を捨てたとしても、国外財産に対し日本で相続税・贈与税が課されることになった。
- 2012年度税制改正において国外財産調書制度が創設された。2015年1月1日以後に提出すべき国外財産調書からは、故意の調書不提出や虚偽記載について、1年以下の懲役又は50万円以下の罰金が科せられる。本来提出義務があるにもかかわらず未提出の場合には、今からでも過年度分の国外財産調書の提出を検討すべきである。
- 2015年度税制改正において出国税が導入された。これは相続や贈与の局面においても適用される制度であるという点に注意が必要である。



しょうじ あきら
正路 晃
KPMG 税理士法人
AMSグループ
パートナー



でぐち まさる
出口 勝
KPMG 税理士法人
AMSグループ
シニアマネジャー

I 相続税・贈与税の納税義務の範囲の拡大

1. 2000年度税制改正前の相続税・贈与税の納税義務の範囲

図表1は、2000年度税制改正前の相続税・贈与税の納税義務の範囲を示しています。このような制度下においては、国内に住む日本人が国外に財産を移転させたうえで国外に移住した子にその国外財産を贈与することにより、その国外財産についての日本の贈与税の課税を免れることができます。したがって、2000年度税制改正前には、子を海外に居住させ、税制上の制限納税義務者としたうえで国外財産を贈与するといった行為が往々にして行われ、子の居住地（生活の本拠）を巡ってたびたび納税者と国税とが争うようなことがありました。

2. 2000年度税制改正後の相続税・贈与税の納税義務の範囲

1で述べたような非居住者である子への国外財産の贈与が問題視され、2000年度税制改正において親世代又は子世代のいずれかが過去5年以内に日本国内に住所がある場合には、たとえ子が非居住者になったとしても国外財産にも課税を行うという非居住無制限納税義務者という概念が導入され、納税義務の範囲が拡大されました（図表2参照）。これにより、非居住者である子へ国外財産を贈与しても贈与税を免れることはできなくなりました。

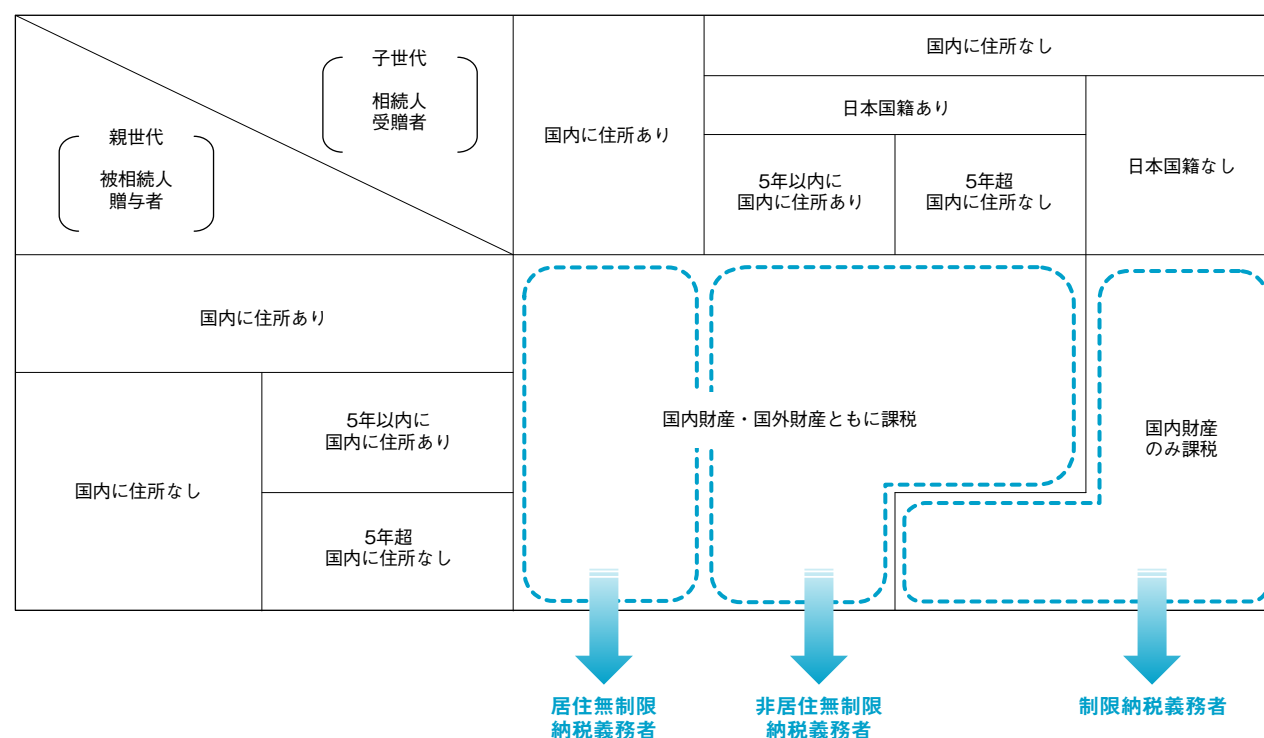
3. 2013年度税制改正後の相続税・贈与税の納税義務の範囲（現行）

2000年度税制改正により非居住者である子へ国外財産を贈与しても贈与税を免れることができなくなったため、あらたに子世代に外国籍を取得させた後に国外財産を贈与するという

図表1 2000年度税制改正前の相続税・贈与税の納税義務の範囲

納税義務者		課税財産の範囲
無制限納税義務者	相続若しくは遺贈（死因贈与を含む）又は贈与により財産を取得した個人でその財産を取得した時に、国内に住所を有している個人	国内財産 国外財産 ともに
制限納税義務者	相続若しくは遺贈（死因贈与を含む）又は贈与により財産を取得した個人でその財産を取得した時に、国内に住所を有していない個人（外国に住所のある個人）	国内財産のみ

図表2 2000年度税制改正後の相続税・贈与税の納税義務の範囲



行為が見受けられるようになりました。

図表3は、2013年度に改正された相続税・贈与税の納税義務の範囲を示したものです。改正前には、国外で出生した孫に外国籍を取得させ、国内に住む日本人である親（孫からみて祖父母）が国外に財産を移転させたうえで国外に居住する外国籍の孫に国外財産を贈与することにより、その国外財産についての日本の贈与税を免れることができました。2000年度税制改正後から2013年度税制改正前には、こうした子や孫に外国籍を取得させた後に国外財産を贈与するという行為が行われ、やはりここでも子や孫の居住地（生活の本拠）を巡って納税者と国税とが争うようなことがありました。そして現在では納税義務の範囲が図表3のように見直され、2013年4月1日以後の相続・贈与については、たとえ日本国籍を捨てたとしても相続税・贈与税が課されることになりました。

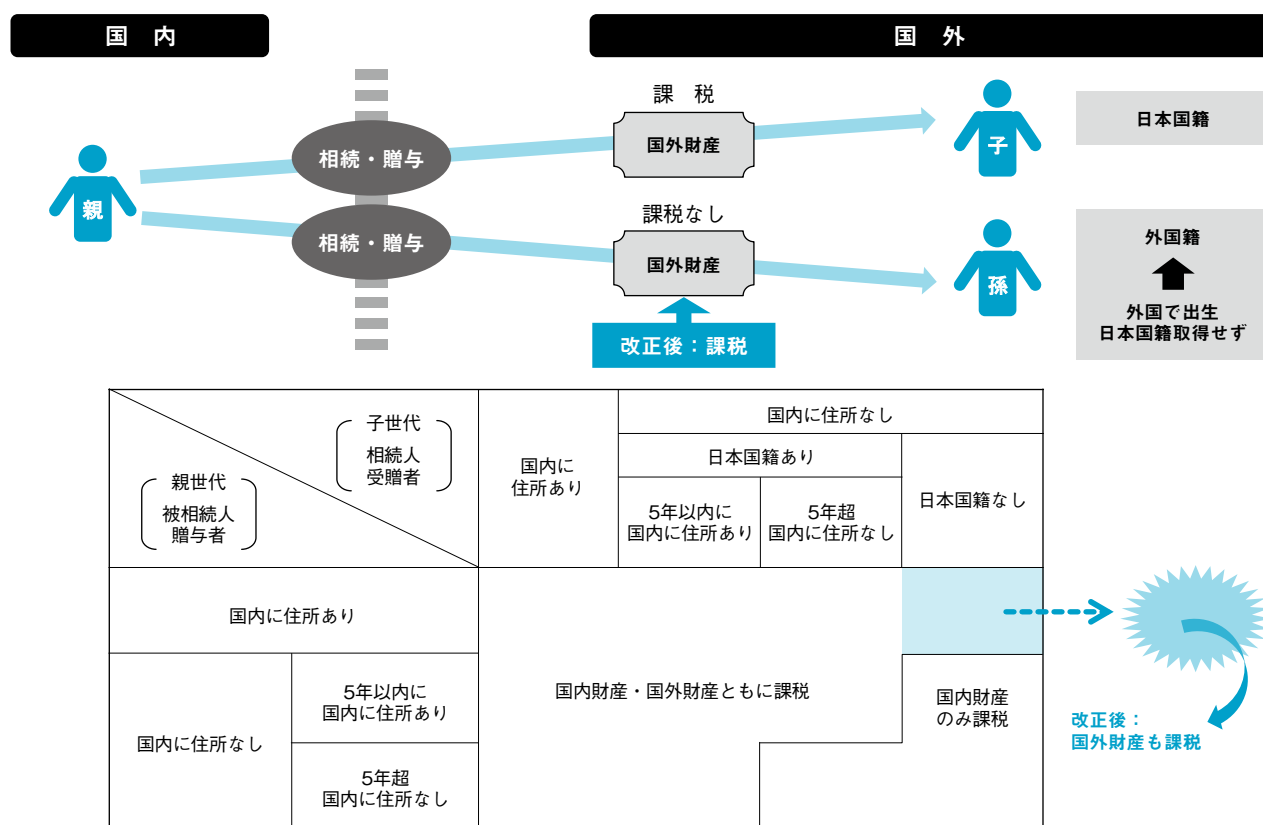
したがって、現行税制下において国外財産を課税対象外にできるのは、親が非居住者となり日本国籍を有しない子に相続・贈与するか、あるいは親子ともに日本を離れて5年を超えてから相続・贈与するケースのみとなったわけです。

しかしながら一方で、日本国内に住む外国人の相続・贈与については、この税制改正の趣旨である「子や孫に外国籍を取得させることにより、国外財産への課税を免れるような租税回避行為を防止する」（自民党税制調査会資料より）というこ

とからはいささかかけ離れる場合もあるように思われます。たとえば、外国人が日本において居住者のポジションで死亡し、外国に居住する相続人に対して、国内財産のみならず国外財産を含めたところで相続税が課されるといった場合です。実際に改正後の2013年4月1日以降において、このような外国人の相続も発生しており、現在日本に居住している外国人、また今後日本に居住することを検討している外国人においては、日本居住期間中において相続が発生した場合のことを検討しておく必要があります。

なお、相続税法において居住者であるか否か（住所を国内に有するか否か）の判定は、「生活の本拠」を国内に有するか否かにより行い、したがって、単に取得したビザの内容や住民票登録の有無だけで決められるというものではありません。これらの事実のほか、国内における住居の有無、国内における職業の内容、国内に生計を一にする家族を有するかどうか、その他国内における財産の有無等の様々な客観的事実を総合的に考慮して判断されることとなります。また、海外留学や海外出張等、一時的に国内を離れている人は、国内に住所を有するとみなされます。

図表3 2013年度税制改正後の相続税・贈与税の納税義務の範囲（現行）



出典：自民党税制調査会資料を基に筆者作成

Ⅱ 国外財産調書の提出制度

2012年度税制改正により国外財産調書制度が創設され、その年の12月31日において5,000万円を超える国外財産を有する永住者（参照：下記1. 国外財産調書の提出義務者）は、その国外財産を報告する国外財産調書を翌年3月15日までに提出しなければならないこととされました。

適用初年度の提出者は5,539人で財産総額は約2兆円強であったことが国税庁より公表（2014年7月公表）されています。

また、海外に財産を持ちながら、法律で義務付けられている国外財産調書を提出せず、税務調査により国外財産に係る所得について申告漏れを指摘され、通常より5%高い加算税が課されたという加算税の加重措置の適用事例も増えてきています。

加えて、2015年1月1日以後に提出すべき国外財産調書からは、刑事罰の対象にもなり、1年以下の懲役か又は50万円以下の罰金が科せられるようになりました。当然のことながら、刑事罰ということになれば社会的信用の喪失等単なる税金のペナルティ（加算税の加重措置）というだけではすみません。したがって、本来提出義務があるにもかかわらず未提出の場合には、今からでも過年度分の国外財産調書の提出を検討すべきであると考えます。

1. 国外財産調書の提出義務者

その年の12月31日において、その価額の合計額が5,000万円を超える国外財産を有する永住者が、国外財産調書の提出義務者となります。この提出義務者の区分は図表4のとおりです。

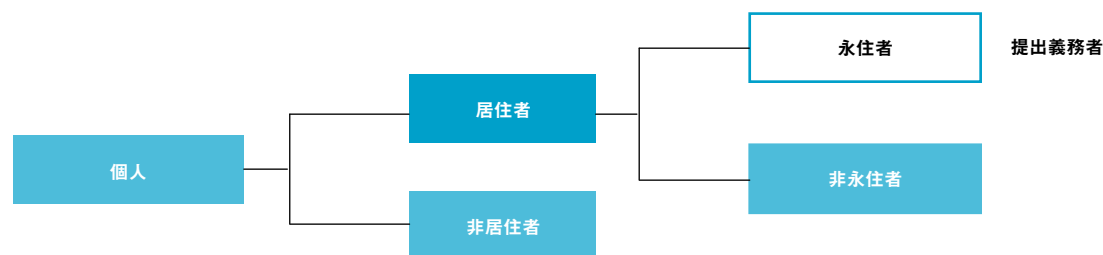
ここで注意すべきは外国人です。図表4のとおり「非永住者」の定義は「居住者のうち、日本国籍を有しておらず、かつ、過去10年以内において国内に住所又は居所を有していた期間の合計が5年以下である個人」となっていますが、これは比較的最近の2006年度税制改正にて範囲が見直されたところです。以前はこの定義は「居住者のうち、日本に永住する意思がなく、かつ、現在まで引き続いて5年以下の期間、国内に住所又は居所を有する個人」とされていましたので、たとえば外資系企業の日本子会社に勤務する外国人が、4年間程日本に勤務し非永住者として申告を行った後一旦本国に帰国し、1年程経過してから再来日してあらためて非永住者の適用を受けるということも可能でした。しかし、改正後は、過去10年間のうちで累積居住期間が5年超となる場合には、非永住者ではなく永住者とされるため、全世界所得に所得税が課されるほか、5,000万円を超える国外財産を有していれば国外財産調書の提出義務者となりますので、外資系企業に勤務する外国人は特に注意が必要です。

なお、所得税の確定申告書の提出義務のない場合（年末調整で所得税の計算が終了する場合等）であっても、5,000万円を超える国外財産を有する永住者には国外財産調書の提出義務があります。

2. 国外財産調書の提出先・提出期限

国外財産調書は、提出義務者の住所地（国内に住所がない場合は居所地）の所轄税務署長に、翌年の3月15日までに提出しなければなりません。

図表4 国外財産調書の提出義務者



用語	説明
居住者	国内に住所を有し、又は現在まで引き続いて1年以上居所を有する個人
非居住者	居住者以外の個人
永住者	非永住者以外の居住者
非永住者	居住者のうち、日本国籍を有しておらず、かつ、過去10年以内において国内に住所又は居所を有していた期間の合計が5年以下である個人

3. 国外財産の意義

国外財産とは国外にある財産をいい、国外か否かの判定は原則として財産の所在について定める相続税法の規定によることとされており、図表5に示す基準により判定されます。

図表5 国外財産の意義

財産の種類	所在の判定
動産・不動産	その動産・不動産の所在
金融機関に対する預貯金	受入れをした営業所又は事務所の所在
貸付債権	その債務者の住所又は本店若しくは主たる事務所の所在
社債・株式	- 金融商品取引業者等に預け入れられている社債・株式その口座が開設された金融商品取引業者等の営業所等の所在※ - 上記以外の社債・株式その社債・株式の発行法人の本店又は主たる事務所の所在

※ 2013年度税制改正により、国外にある金融機関の営業所等に設けられた口座において管理されている国内有価証券（国内法人等が発行した社債・株式等）を国外財産に加えるとともに、国内にある金融機関の営業所等に設けられた口座において管理されている外国有価証券（外国法人等が発行した社債・株式等）を、国外財産から除外する改正が行われている。

4. 国外財産の価額

国外財産の価額については、その年の12月31日における時価又は時価に準ずるものとして見積価額によることとされています。

5. 国外財産の邦貨換算

国外財産の価額についての邦貨換算は、その年の12月31日における外国為替の売買相場により行うこととされています。具体的には、国外財産調書の提出義務者の取引金融機関が公表するその年の12月31日における最終の対顧客直物電信買相場（TTB）又はこれに準ずる相場（同日に当該相場がない場合には、同日前の最も近い日の当該相場）によります。

6. 過少申告加算税・無申告加算税の特例

納税者が過少申告をした場合又は申告すべき所得等を申告しなかった場合において、納税者による修正申告・期限後申告書の提出又は国税当局による更正・決定（以下「修正申告等」という）があったときは、原則として、修正申告等による納税額に対し次の課税割合を乗じた過少申告加算税又は無申告加算税が課せられます。

加算税	修正申告等による納税額	課税割合
過少申告加算税	50万円又は期限内申告税額のいずれか多い金額を超える部分	15%
	上記以外	10%
無申告加算税	50万円を超える部分	20%
	上記以外	15%

国外財産調書制度を推進するため、過少申告加算税及び無申告加算税について、以下の特例（優遇措置又は加重措置）が適用されます。

	優遇措置	加重措置
適用される場合	期限内に提出された国外財産調書に修正申告等の基因となる国外財産に係る記載がある場合	期限内に国外財産調書の提出がない場合又は期限内に提出された国外財産調書に修正申告等の基因となる国外財産に係る記載がない場合（重要なものの記載が不十分である場合を含む）
対象となる税額	国外財産に係る所得税 国外財産に対する相続税	国外財産に係る所得税
措置の内容	過少申告加算税又は無申告加算税の課税割合が5%軽減される	過少申告加算税又は無申告加算税の課税割合が5%加重される

なお、国外財産調書が期限後に提出された場合であっても、その提出が、国外財産に係る所得税又は国外財産に対する相続税についての調査があったことにより更正又は決定があるべきことを予知してされたものでないときは、上記の特例の適用上、その国外財産調書は提出期限内に提出されたものとみなされます。したがって、提出期限後に国外財産調書を提出した場合であっても過少申告加算税等について、特例措置（優遇措置）の適用を受けることができる場合があります。

7. 罰則

国外財産調書提出制度において、以下の行為をした場合には、1年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処することとされています。

- (1) 偽りの記載をして国外財産調書の提出をした場合
- (2) 正当な理由がなく提出期限内に国外財産調書を提出しなかった場合等

この罰則規定の適用について、国外財産調書の提出制度について十分な周知期間を確保し、本制度の円滑な導入に万全を期す観点から、導入初年度については適用が見送られ、導入2年目の2015年1月1日以後に提出すべき国外財産調書につ

いての違反行為についてから適用されることになりました。

Ⅲ 出国税の導入

2015年度税制改正において出国税が導入され2015年7月1日から適用されることとなりました。制度の詳細はバックナンバー（KPMG Insight Vol.12/May2015）「国外転出時課税制度（出国税）の導入」をご覧ください。ここでは、出国税が単に出国者に対するキャピタルゲイン課税に留まらず、相続や贈与の局面においても適用される制度であるという点等について述べていきます。

1. 所得税（出国税）と相続税・贈与税の二重課税

出国税は2015年7月1日以降に国外転出する場合に限らず、1億円以上の株式等を保有する居住者の相続や贈与によって、非居住者が株式等を取得した場合にも適用されます。

図表6で示す例において、相続税・贈与税の納税義務判定は、親の居住地ポジションが「国内に住所あり」で、子の居住地ポジションは「国内に住所なし」ですから、子は日本国籍の有無にかかわらず、国内財産・国外財産ともに課税対象となります

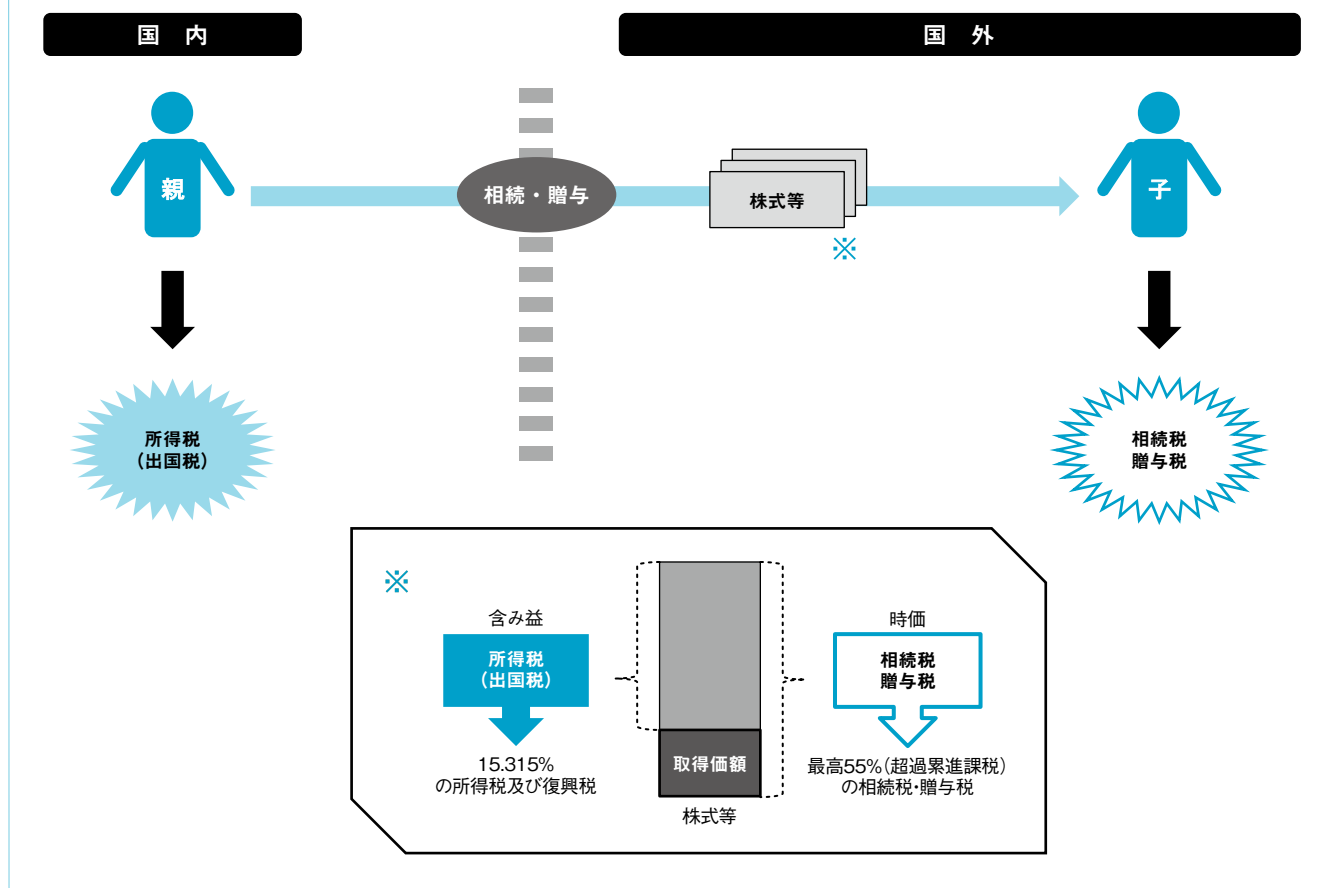
（図表3参照）。したがって、株式等が国内財産であるか国外財産であるかを問わず、子には相続税・贈与税が課税されます。さらに出国税の導入により、株式等を相続させた又は贈与をした親には、所得税（出国税）が課税されることとなります。同一の株式等について、相続税・贈与税、さらに所得税（出国税）も課税されることとなりますので、ある意味二重課税のような状態になります。

2. 相続税・贈与税に与える影響等

（1）今後の相続（税）・贈与（税）プランニングに与える影響

2013年度税制改正において、子世代に外国籍を取得させることにより国外財産への課税を回避することは防止されたわけですが、図表3のとおり、親子世代の両方が海外居住をし、海外居住をしてから5年超経過していれば、相続・贈与による子世代への国外財産の移転については相続税・贈与税が課されません。たとえば、日本企業の株式等をコーポレート・インバージョン（本社の海外移転）によって外国持株会社の株式等に転換し、親子世代の両方が海外居住をし、海外居住をしてから5年超経過してから、その外国持株会社の株式等を子世代に贈与すれば贈与税は課されず、かつ、親世代に対するキャピタルゲイン課税も免れることが可能でした。しかしながら出国税の導入により、少なくとも親世代に対するキャピタルゲ

図表6 所得税(出国税)と相続税・贈与税の二重課税



イン課税は完全に免れることはできなくなったわけです。したがって、こうしたコーポレート・インバージョン等のタックスプランニングにも影響を及ぼすものと思われます。

(2) 出国税の納税猶予の期限延長の適用を受ける場合

出国税の課税対象者は、原則として出国日又は翌年3月15日までに株式等の含み益に対する所得税を申告納付しなければなりません。例外として担保物の提供等、一定の要件を満たした場合には、5年間（申請により10年間）の納税猶予が認められています。

ここで注意すべきなのは、納税猶予期間を申請により5年から10年に延長した場合、相続税・贈与税の納税義務判定において「5年以内に国内に住所あり」（図表3参照）とみなされるという点です。たとえば、出国税の課税対象者である親が、子を含む家族全員（全員日本国籍とする）で海外に移住したとします。図表3のとおり、親と子の両方が海外居住をし、海外居住をしてから5年超経過していれば、贈与によって子へ国外財産を贈与してもその国外財産について贈与税は課されません。しかしながら出国税の課税対象者である親が、出国税について納税猶予の適用を受け、かつ、納税猶予期間を申請により5年から10年に延長した場合には、相続税・贈与税の納税義務判定において、たとえ「5年を超えて国内に住所なし」の場合であっても「5年以内に国内に住所あり」とみなされ、海外居住をしてから5年超経過後の国外財産の贈与であっても贈与税が課されることになります。

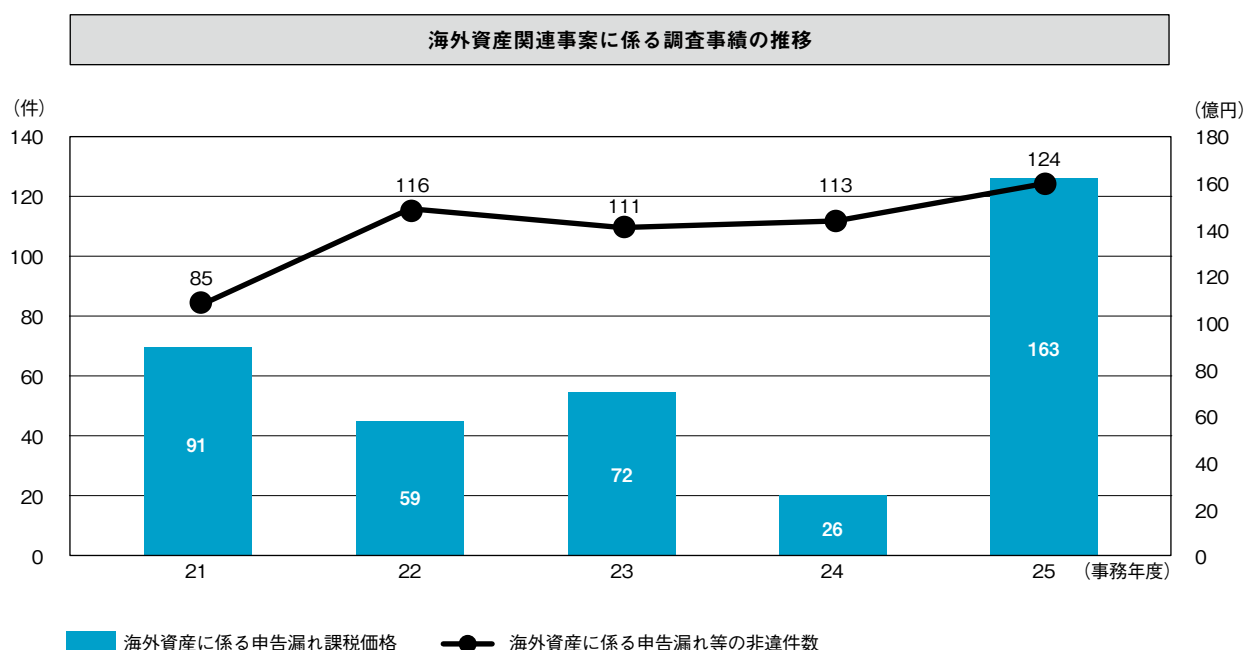
Ⅳ まとめ

相続税・贈与税の納税義務の範囲の拡大、国外財産調査制度の導入、そして今般の出国税の導入と、国税当局は海外に関連した相続税、贈与税、譲渡所得税といった資産税課税を強化してきています。実際に、国税庁が公表している2013事務年度における相続税の調査の状況（2014年11月公表）では、海外資産に係る申告漏れ遺産総額は163億円と前事務年度の26億円から大幅に増加しています（図表7参照）。

また、現状の租税条約に基づく情報交換制度に加え、2016年1月から導入されるマイナンバー制度、日米欧等の主要20か国（G20）が2018年末までに開始することを目指している非居住者の金融口座に関する自動的情報交換制度等、国税当局は、今後ますます国外財産を含む納税者の個人財産情報の把握に力を入れていくものと思われます。

したがって、これからの相続（税）・贈与（税）を考えるにあたっては、国外財産を含む個人財産情報について国税当局は既に網羅的に把握している、そして今般の出国税の導入により、親子ともに日本を離れる場合であっても株式等については一旦譲渡益課税が行われるということを十分に理解しておく必要があります。

図表7 2013事務年度における相続税の調査状況について



「KPMG 税理士法人 AMSグループ」の概要

KPMG税理士法人 AMSグループは、主に中堅・中小企業向けの国内税務をはじめ、日本進出アジア系企業を対象とした各種税務サービスを提供しています。また、資産税チームを設置し、オーナー企業の事業承継対策・相続対策・相続税申告・税法基準に基づく株式評価業務などのサービスの提供を行っています。そのほか医療専門チームを設置し、クリニック及び医療法人に対する各種税務サービスの提供も行っています。

【バックナンバー】

国外転出時課税制度（出国税）の導入
(KPMG Insight Vol.12/May 2015)

【出典】

「国外に居住する相続人等に対する相続税・贈与税の課税の適正化」（自民党税制調査会）
「平成 25 事務年度における相続税の調査の状況について」（国税庁）

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税理士法人
AMSグループ
パートナー・税理士 正路 晃
TEL: 03-3513-4111
akira.shoji@jp.kpmg.com

シニアマネジャー・税理士 出口 勝
TEL: 03-3513-4146
masaru.deguchi@jp.kpmg.com

“変革力”の鍵はオペレーティングモデルにある ～競争に勝ち抜くためのターゲットオペレーティングモデル～

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 牧田 芳朗

シニアマネジャー 角 雅博

保険業界を取り巻く環境は早いスピードで大きく変化しています。2008年の金融危機を受けてのグローバルレベルでの規制改革、技術革新による新たなビジネスモデルおよび新しいリスクの台頭、デジタル化の浸透による顧客の企業に対する期待値の変化など、業界の根本に影響のある様々な変化が起きている。保険会社が持続的に成長するためには、こういった変化の中にビジネスチャンスを見つけ、迅速に対応することが重要です。そのためにはビジネスモデル（誰に、何を、どのように提供するか）を定義し、それを実現するためにどのような組織的能力が必要かを明確にすることが求められています。本稿では、戦略に合致した組織能力の定義をトップダウンで進める「ターゲットオペレーティングモデル」の手法について筆者の国内外での経験等も交え、詳しく見ていきたいと思います。

なお、本文中の意見に関する部分については、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】

- グローバルレベルでの規制動向、経済活動の拡大・新たなビジネスモデル・リスクの台頭、デジタル化の浸透による顧客接点の変革等に代表されるとおり、保険業界を取り巻く環境は急速に変わりつつある。
- 多くの企業では、進むべき方向性は明確だが、必要な組織的能力の定義が効果的にできていない。
- 戦略と整合性のとれたオペレーティングモデルの定義、組織的能力の構築が保険会社にとって競争を勝ち抜くための成功要因の1つとなる。
- 「ターゲットオペレーティングモデル」は既成概念を一旦取り払い、「そもそもどうあるべきか？」の観点からトップダウンで「デザイン」することが重要である。



まき た よしろう
牧田 芳朗
KPMG コンサルティング株式会社
パートナー



すみ まさひろ
角 雅博
KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

I 保険業界を取り巻く環境

保険業界を取り巻く環境はこれまでにないスピードで変化しています。規制の観点では、2008年の金融危機をきっかけに相次いでグローバルで統一化された規制導入の議論が進んでいます。銀行にはバーゼル規制と呼ばれる国際的に統一された資本規制が存在しますが、保険は従来から地域色の高い業態であるため、これまでバーゼルのような国際的に統一された資本規制がありませんでした。今後議論が進み資本規制の統一化および厳格化が図られることにより、保険会社の経営に影響を及ぼすことが想定されます。人口動態の観点では、日本国内においては、少子高齢化による人口減を背景に、長期的に保険ニーズが停滞すると考えられます。一方国外では人口増、都市化が進み、海外マーケットをターゲットに保険会社各社は積極的なM&Aを通じて成長の活路を求めています。また、技術革新の観点では、テクノロジーにより実現可能な新たな業態・ビジネスモデルが台頭し、保険業界に影響があると考えられます。現実味を帯びてきた次世代のクルマの自動運転や、何かと最近話題に上るドローンを活用した近未来の宅配ビジネスモデルなど、新たなリスクの台頭、保険ニーズが発生することが考えられます。

II 戦略と組織的能力の整合性

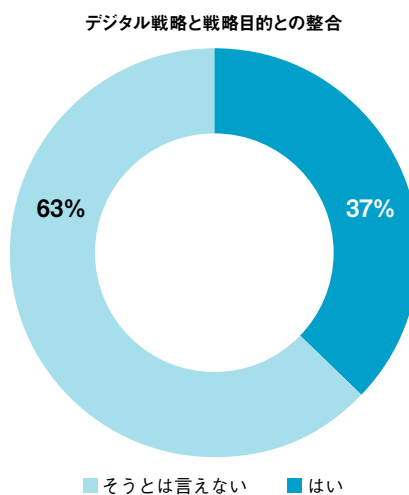
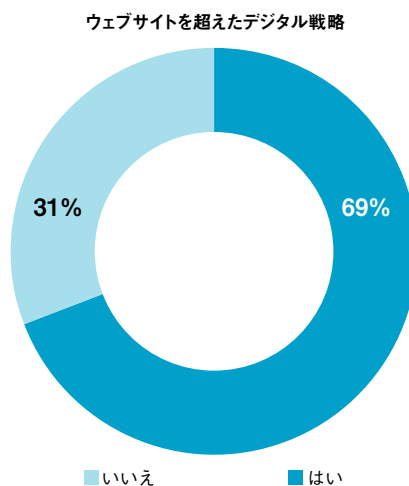
まずは、図表1をご覧ください。KPMGが2014年に企業変革についてグローバル保険会社を対象に行った調査結果の一部です。回答のあった69%の保険会社では単なるウェブサイトの構築にとどまらないデジタル戦略を策定していますが、デジタル関連のイニシアチブが企業の戦略目的と一致していると答えた企業はたったの37%のみでした。これは回答の一例ですが、調査全般を通じてわかったことは、進みたい方向は比較的に明確となっているにもかかわらず、それを実現するために必要な能力の定義、それを構築する推進力に課題があるということです。

このようなギャップが生じてしまう理由はいくつか考えられます。たとえばリーダーシップレベルでのコミットメントの欠如、リーダーシップの描くビジョンの現場への不十分な浸透、過去の経緯・やり方にとらわれ過ぎて実行を既存の延長として処理しようとするマインドセット、目指す方向性と現状のケイパビリティに相当大きなギャップが存在する、など企業の置かれている状況や変革のテーマによって様々な理由があります。しかしこれらに共通して言える主要因として、ビジョンの実現・戦略の実行とそれに必要な組織的能力との因果関係の整理・構造化、およびそれらの認識が共有化できていないこと

が挙げられます。また、もう1つの主要因として多く見られるのが、これまでの経営層のプライオリティとしてビジョン・戦略策定に重きが置かれ、あるべき組織的能力の定義については内容に精通した各ファンクションのリーダー・役員に任せるといったケースです。変化の緩やかな環境においては、このような従来型のアプローチで目的を達成することが可能でした（たとえば、M&Aによる規模の経済を追及するコストリーダーシップ戦略）。しかし、冒頭で述べた変化の速い事業環境においては、戦略を実行する組織的能力・仕組み、「ターゲットオペレーティングモデル（以下「TOM」という）」そのものが差別化要因となり、経営トップの主要課題として位置付けられるべきだと考えます（図表2参照）。

図表1 調査結果データーデジタル戦略の有無とそれが事業戦略の目的と一致しているかについて

ウェブサイトの構築を超えた、デジタル戦略を貴社では策定していますか？
デジタル施策は貴社の戦略目的と整合が取れていますか？



出典：Transforming Insurance, KPMG International, 2014

Ⅲ

「ターゲットオペレーティングモデル (TOM)」方法論

ここからはTOMを方法論としてとらえ、KPMGの手法を紹介します。

1. TOMの位置付け

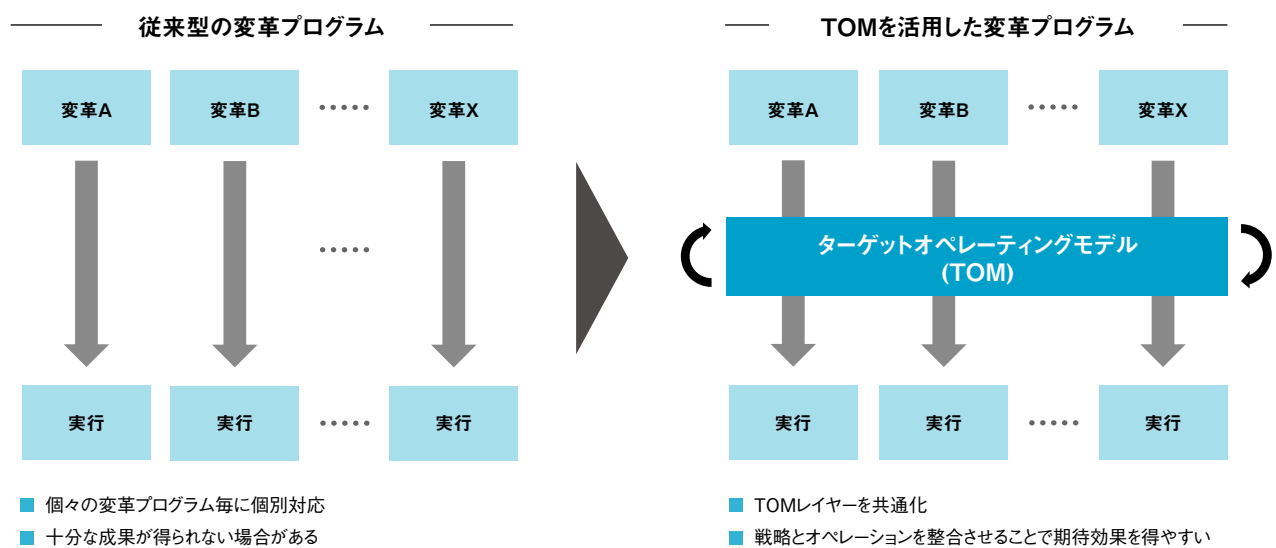
TOMとはオペレーション戦略を明示化し具体化するもので

す。図表3は企業戦略におけるTOMの位置付けを図示したものです。この図からもわかるとおり、コーポレート戦略およびビジネスユニット戦略を実現するにはTOMが必要であり、戦略を“絵に描いた餅”としないためにも極めて重要な要素であると位置付けられます。

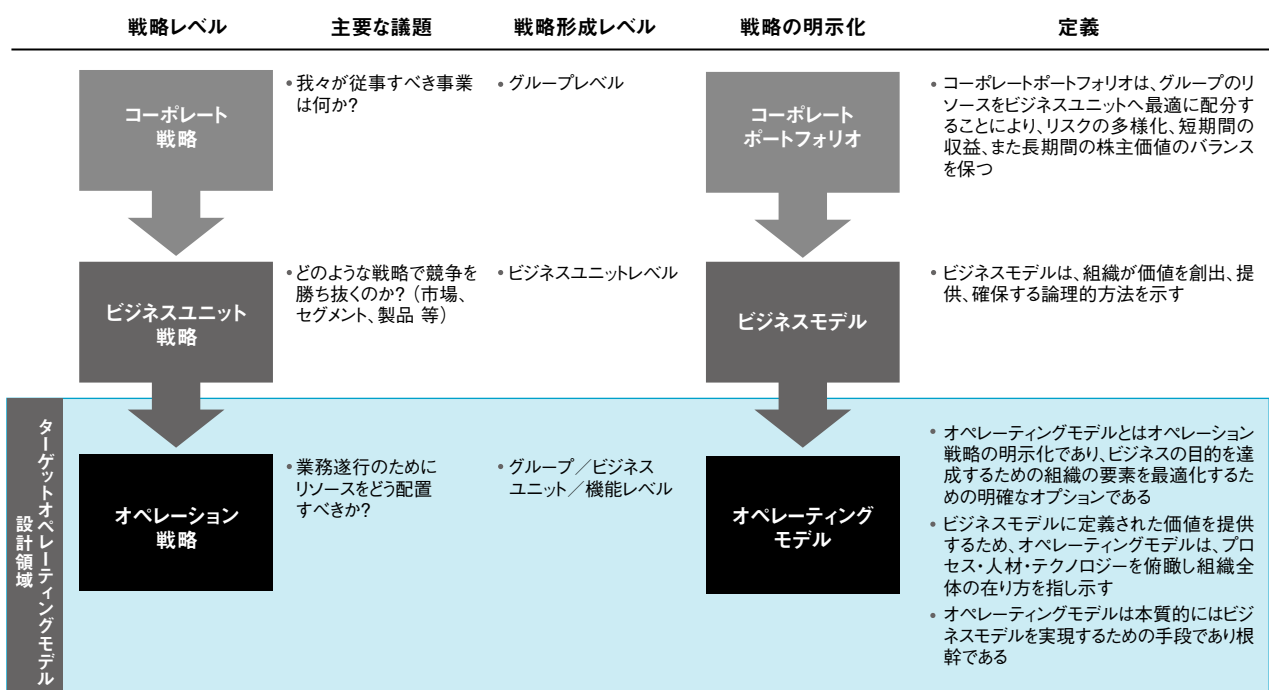
特にデジタル化のようなテクノロジーオリエンテッドな“スローガン”を確実に実行レベルまで落とし込むためには、ビジネスとITを整合させる意味でもTOMの定義が重要になります。

図表4はもう少し具体的に保険会社における変革テーマのなかでTOMの位置付けを図示したものです。多くの保険会社で

図表2 ターゲットオペレーティングモデル(TOM)を活用した変革プログラム



図表3 オペレーティングモデルの位置付け



は商品ラインごとに組織や業務プロセス、システムなどがそれぞれ個別に構築されている事例が散見されます。これではデジタル化の促進やカスタマーエクスペリエンスの向上、各種法規制の対応など、商品ラインに依存しない全社レベルでの変革を遂行する際には、多くの時間とコストが消費されることになります。

2.6つの視点

KPMGでは企業オペレーションを6つのレイヤー（オペレーションコンポーネントの階層）に分解し、それぞれにおいてあるべき姿を定義することを推奨しています。もちろん6つそれぞれのレイヤーは整合性が取れたものでなければなりません（図表5参照）。

筆者の経験上、実はこのレベル（6つのレイヤー間）でも不整合が発生したり、部分的に欠落していたりすることが多くみられ、実行プロジェクトの現場において混乱を招いているケースが少なくありません。網羅的にTOMの定義がなされないまま、いきなりシステム構築プロジェクトなどを実行し、要件定義を始めてしまうなどといったケースが考えられます。組織・ガバナンスや、人・スキル・カルチャーといった要素の検討が欠落し、結果プロジェクトがワークしないといったケースもあるのではないのでしょうか。

持に必要不可欠であると言えます。一方で明確なTOMを定義しそれを実現するのは一筋縄ではいかないのも事実です。ここではTOMをどのようにしてデザインするかについて説明します。

1.3ステップデザインアプローチ

KPMGは3ステップでTOMのデザインを行うことを推奨しています。ハイレベルなアプローチを図表6に図示します。

STEP1：現状分析

このステップの目的は現状を正しく理解することにあります。変革前後の差異、つまり変革のベネフィットを把握できるようベースラインを確立することにあります。たとえばコスト削減のプロジェクトを例にすると、現状のオフィス賃料はいくらか、業務プロセスは何人でどのくらいの時間で行われているか、システムの運用コストはいくらか、などの基礎情報を収集しておくことになります。

STEP2：インダストリー（業界）スキャン

このステップでは競合他社の情報を収集し、業界で何が起きているのか、または将来どんなことが起こるのかを明確にします。競合他社と自社の状況を比較してそのギャップを特定します。

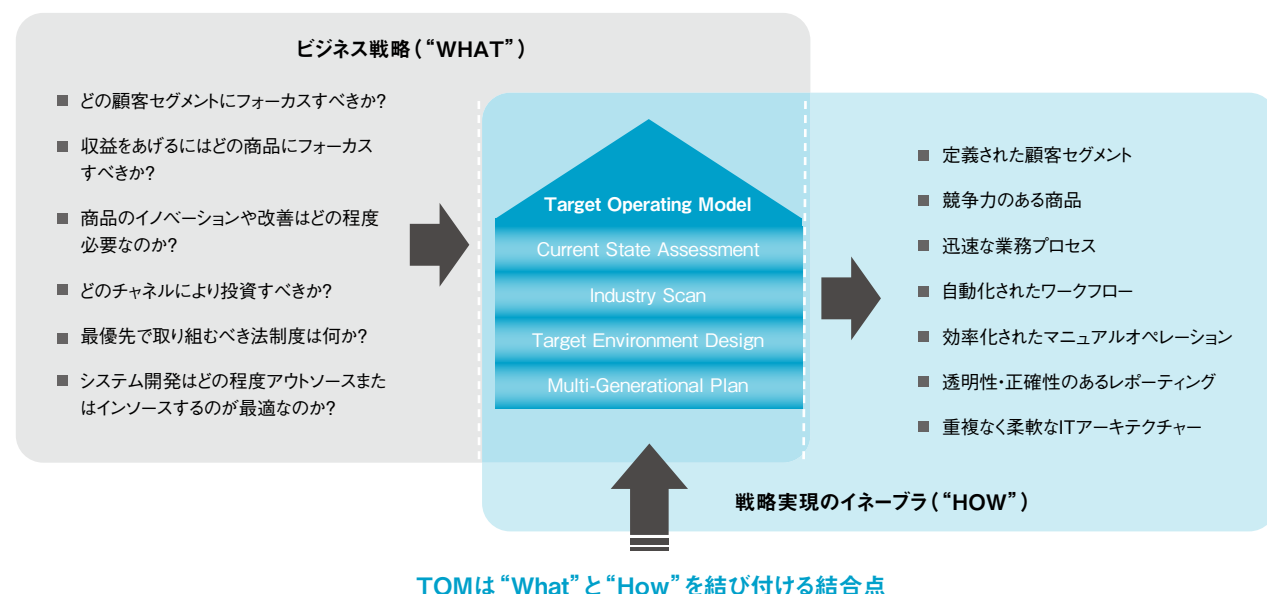
STEP3：あるべき像（ターゲット）のデザイン

このステップではいよいよTOMをデザインします。競合他社とのギャップという相対的な情報も重要なインプットになりますが、ビジョンや戦略をどのようなオペレーティングモデルで実現するかという絶対的な観点も重要です。TOMはⅢ2で

Ⅳ TOMの作り方

繰り返しではありますが、保険会社において強固かつ柔軟性のあるTOMを構築できるか否かが、将来にわたる競争力の維

図表4 “戦略”と“イネーブラ”の架け橋としてのTOM



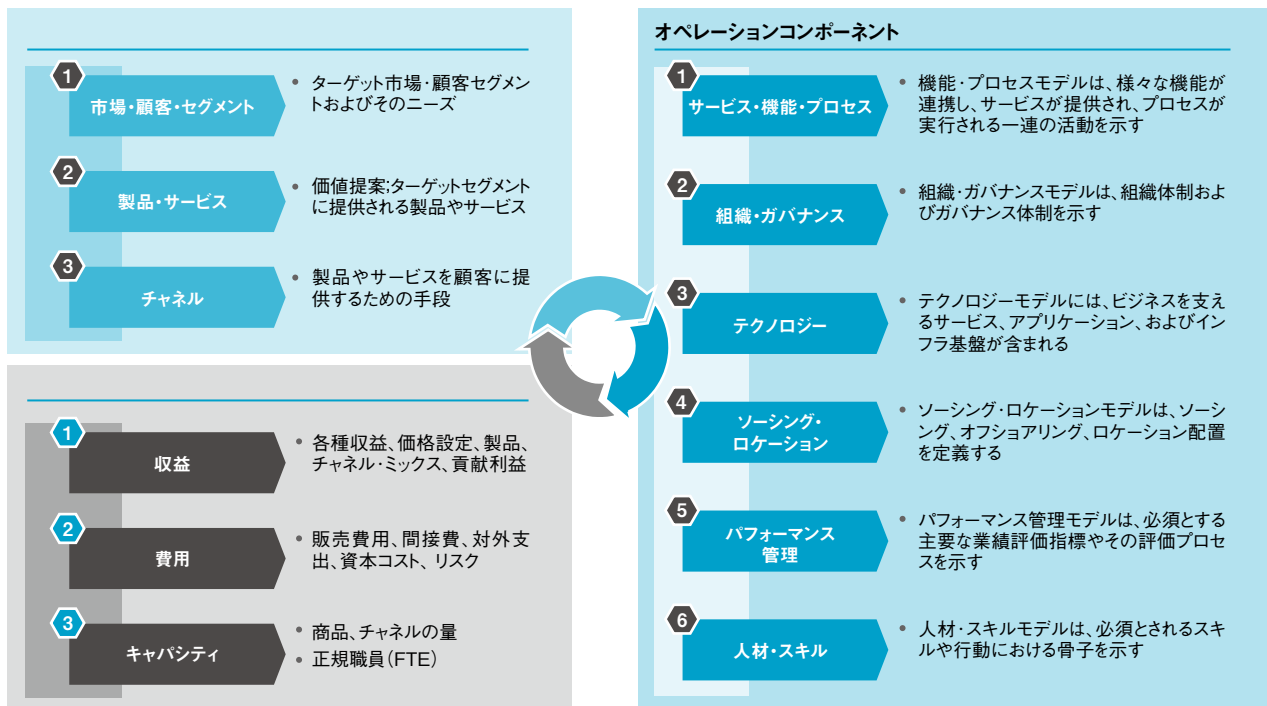
説明したとおり、6つのオペレーションコンポーネント（プロセス、組織、テクノロジー、ソーシング・ロケーション、パフォーマンス管理、人・スキル）ごとにデザインします。

2. TOMのデザインはトップダウンで

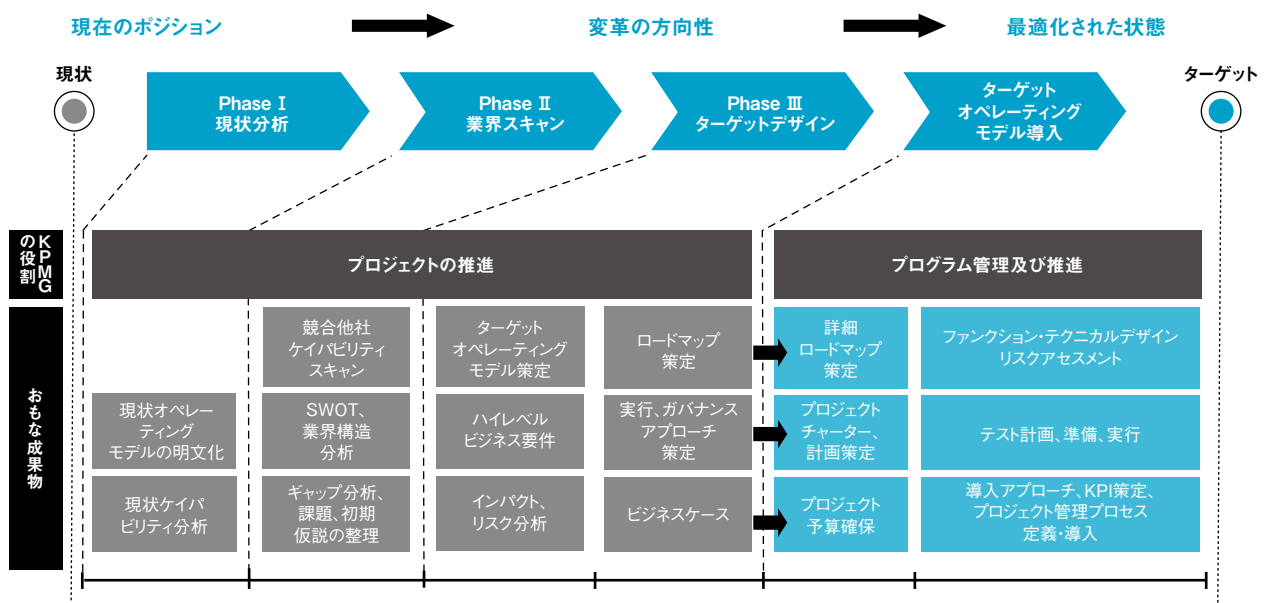
前述のSTEP3についてのポイントをここでは説明します。TOMは個々の現状改善といった類の取組みとは異なり、保険

会社に抜本的な変革を促すための手法です。こういったステップチェンジの変革を行うためには、歴史的に積み上げられた慣習や組織間の利害関係などは一旦横に置いておき、“そもそもどうあるべきか”という原点に立ち返り最適なデザインを考えることが重要になってきます。保険会社は規制業界のなかで存在しているため、その観点は決して忘れてはなりません。また、場合によっては認可等の再取得も視野にいて検討する保険会社が存在することも事実であるため、競争力の源を構築する

図表5 ターゲットオペレーティングモデルの構成要素



図表6 TOMを活用した変革アプローチ



という本来の意義を忘れてはいけません。KPMGではTOMのデザイン上の3つのポイントを提唱します。

【先入観を取り払う】

- 今なぜそうなっているか、なぜこれまでそうしているかを正しく理解する。
- “いつもそうしている”、“現状はそれで機能している”、“そこは変えられない”という抵抗が発生する場合があるが、なぜそれが必要なかを考えることが重要である。
- 既存概念を変えることがイノベーションを生み出す最も効果的な方法である。

【対話とアイデアを重視し、「デザイン」する】

- 異なる意見や視点を持つメンバーとの対話からアイデアが創出される。
- ワークショップを複数回開催し、個々のアイデアを引き出す。

【発散と収束】

- 先入観を取り払い、10程度のオプションを検討する。その際はどれがベストかといった判断を行わず、あらゆる可能性を考慮する。
- まずは正しいデザインを検討する。次にそのデザインを調整する。最初から細部にわたる検討を行ってはなかなか話が進まないで、最初は本来解決すべき課題をセットし、次に大きなレベルでデザインを検討することが重要である。

以上がTOMをデザインするうえでのポイントであり、これらを考慮して戦略と整合させた本来のあるべき姿をデザインできれば変革プロジェクトは多くの価値を創出することが可能になります。

V おわりに

筆者はこれまで国内・国外においてターゲットオペレーティングモデルを活用した企業変革プロジェクトを数多く経験してきました。買収後の事業統合、新規ビジネス立ち上げ、大幅なコスト削減、ビジネスモデル変更に伴うオペレーティングモデルのスリム化、などテーマは様々ですが、変革を成功へと導くためには経営層の目に見えるコミットメントが必要不可欠だと考えます。そのためには、(1) ターゲットオペレーティングモデルを策定する課程で、当該部門しか理解できないような細かい論点は避け、経営陣自らが「デザイン」に参画できるレベルまで議論を高くする、(2) 自社を取り巻く状況、ビジネスモデルからなぜ新たなオペレーティングモデルへ変革する必要があるのかについて一貫性のあるストーリーを理解し、自ら発信する、ことが重要だと考えます。

保険業の変革 - 競争優位を保つために (要約版)

Transforming Insurance - Securing competitive advantage



目次

1. はじめに
2. 調査結果の概要
3. 関心は高まっている。変革はデジタル・テクノロジーによってもたらされる。
4. 経営環境と市場
5. 付加価値を生むデータ分析 - KPMGの所見
6. ガバナンスと人材
7. 重要な役割を担う組織的な人材と企業文化 - KPMGの所見
8. リスクと資本管理
9. サイバー不安の時代への備え
10. サイバー成熟度評価
11. 営業とオペレーション
12. テクノロジーの課題に対する十分な対処が競争優位を勝ち取る - KPMGの所見
13. 戦略的なIT変革を行うにあたり回避すべき5つの事柄

レポートはKPMGジャパンのウェブサイトからダウンロードいただけます。

www.kpmg.com/jp/transforming-insurance

保険業は転換期を迎えています。保険市場において優位性を保つためには、プレイヤーが市場の潮流を把握し、迅速に計画・実行・適用することが求められます。本誌は、KPMGによるグローバルな調査の結果の重要ポイントを提供するとともに、テクノロジーの有効性について検討しています。

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

KPMG コンサルティング株式会社
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)

パートナー 牧田 芳朗
yoshiro.makita@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 角 雅博
masahiro.sumi@jp.kpmg.com

ビッグデータ時代の経営戦略

ー透明性、安全・安心がもたらす競争優位ー

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 林 泰弘

ビッグデータ時代の競争優位は透明性がもたらします。データを分析する力を武器に、新たなサービスを作り出し、既存の事業を高度化することが注目されています。金融、製造、小売等様々な業種で、売上の拡大や業務の効率化、物流の高速化などの成功事例を目にする機会が増えてきました。こうした優れた事例を自社の戦略に取り込み、事業に活かすにはどうすればいいのでしょうか。成功事例には、優れた技術やアイデアが、それを実現・発案したデータサイエンティストやビジネスアナリストとともに成功の鍵として紹介されています。では、統計的に高度な分析の手法が成功の鍵なのでしょうか。巨大なデータを瞬時に処理する大規模な並列分散処理基盤技術が成功をもたらすのでしょうか。それとも、機械学習、人工知能、IoT、デジタルマーケティングの活用 of アイディアを思いつく専門家が成功を約束するのでしょうか。

中国春秋時代の兵書『孫子』に以下のようなくだりがあります。



はやし やすひろ
林 泰弘
KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

「故に明主賢将の動きて人に勝ち、成功の衆に出ずる所以の者は、先知なり、先知なるものは鬼神に取るべからず、事に象るべからず、度に験ずべからず。必ず人に取りて敵の情を知る者なり。」

「だから、聡明な君主やすぐれた将軍が行動を起こして敵に勝ち、人なみはずれた成功を収めることができるのは、あらかじめ敵情を知ることによってである。あらかじめ知ることは、鬼神のおかげで一祈ったり占ったりする神秘的な方法でできるのではなく、過去のでき事によって類推できるのでもなく、自然界の規律によってためしはかれるのでもない。必ず人―特別な間諜―に頼ってこそ敵の状況が知れるのである。」

(出典：『新訂 孫子』岩波文庫、金谷 治訳注)

ビジネスにあてはめると、「敵の情」とは市場、消費者、競合他社の動向であり、「人」とはそれがもたらす情報に頼って企業がアクションをするインテリジェンスと捉えることができそうです。ここには、意思決定をする者にとって「インテリジェンス」がもたらす「先知」が勝つために重要であることが示されています。ビッグデータ時代における「先知」とは、データから得られる洞察であり、データを見ることでひらめく新たなビジネスモデルと言えます。

筆者はこれまでデータ分析プロジェクトを推進した経験から、ビッグデータの活用を考える際に重要な視点は、ビッグデータにより「他社にない違い」を自社の戦略に効果的に取り込むことであると考えています。「先知」は他社にない違いを持つための第一歩ではありますが、それだけでは競争に勝つために十分とは言えません。違いを持ちやすい領域を選ぶこと、自社独自の経営資源や

経営手法を組み合わせることで真似されにくい違いを維持し続けることが必要です。

本稿では、筆者の経験に基づき、ビッグデータを経営戦略に活用して成功する企業とそうでない企業を分ける要因として、今後重要性が増す3つのポイントについて解説します。

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

【ポイント】

- 今後のビッグデータ戦略においては、消費者の安全・安心を得られるようなデータの扱いに係る透明性を確保することの重要性が高まる。
- 経営者自らが、効果が出やすく、スケールアウトが可能な領域・サービスを見極める目利きの力を発揮することが求められる。
- わかりやすい意思決定プロセスを組織全体に定着させることで関係者の共感と熱狂を高めることが重要である。

I

消費者の安全・安心を得られるようなデータの扱いに係る透明性を確保すること

“Personal data will be the new “oil” –a valuable resource of the 21st century” という話をご存知でしょうか。パーソナルデータは、「インターネットにおける新しい石油であり、デジタル世界における新たな通貨である」といわれるほどの価値ある資源であるとする考え方です¹。

2011年2月に世界経済フォーラム（World Economic Forum）から「Personal Data: The Emergence of a New Asset Class」が発表されました。このレポートにおいてパーソナル・データとは、ヒトによって作られた、またはヒトにまつわるデータで、(1) Volunteered data（利用者が自ら提供したデータ）、(2) Observed data（測定、記録されたデータ）、(3) Inferred data（傾向、パターンなどの推定されたデータ）の3種類のデータを包含すると定義されています。(1)、(2) のデータの収集、加工については、これまでにない大量かつ構造・非構造の多様なデータを瞬時に扱うために、Mobility、Cloud、Sensor、SNS、Wifiなどを活用する領域であり、(3)に必要なデータ分析については、データサイエンティストと呼ばれるような分析の専門家が分析処理基盤、分析ツールを活用して新たな洞察を見出したり、データで仮説を検証し、予測モデルを構築し、精度を上げつつ新たな価値を生み出したりするなどの活躍をする領域です。

データサイエンティストに対する根強い需要は、ビッグデータに関する価値の創出が、パーソナルデータ、とりわけ (3)

Inferred dataの精度にかかっていることの表れです。このレポートでは、Transparency、Trust、Control、Valueの4つの面からエンド・ユーザーの視点で原則がまとめられています（図表1参照）。なお、筆者は4つのうち“透明性”を最重要視しています。

透明性で問題になるのはプライバシー保護です。単に匿名化している、暗号化しているだけでは問題が解決したとは言えません。プライバシー・データ保護マイニングという技術領域をみると、データを収集し分析する際のプライバシー保護と、分析した結果を公表する際のプライバシー保護との2つの面から研究が進められていることがわかります。

こうしたなか、2014年5月に米大統領府（ホワイトハウス）

図表1 End User Principles

Transparency	Trust
把握されたデータを見たり、知ったりする権利とその手段の確保	自己のデータへのアクセスについて気持ちよく許可するためにはリスクが明らかであり、かつ便益とのバランスに納得が得られること
Control	Value
以下の3つの方法のいずれによっても実現 (1) 明確な選択により直接的に (2) 定められたルールに基づいて間接的に (3) 代理者によって	将来的に価値を持つデータを、現在において確信をもって特定できるか？

出典：Personal Data: The Emergence of a New Asset Class, WEF Jan 2011

1. 平成 26 年版情報通信白書

は、「Big Data: Seizing opportunities, Preserving Values」として、ビッグデータの可能性とプライバシー保護に関するレポートを発表しました。また、2014年6月に「プライバシー・バイ・デザイン（プライバシー侵害のリスクを低減するために、ビジネスの設計段階からプライバシーに配慮すること）」を提唱したアン・カブキアン（Ann Cavoukian）博士が「ビッグデータ活用におけるプライバシーの保護で、匿名化技術が有効だから皆で使おう」という趣旨の考えを表明すると、以前、動画配信事業会社が公開したデータから個人を特定したところのあるアービンド・ナラヤナン（Arvind Narayanan）氏が「匿名データでも個人を特定できる」として、カブキアン氏の意見を真っ向から批判するレポートを公開しています。

このように、現在でも各国で議論が行われている最中であり、EUでも2014年7月にイギリスのプライバシーコミッショナーが「Big Data and Data Protection」というレポートを出してその議論がなされているところです。

また、企業の動向として注目すべきはアップル社です。故スティーブ・ジョブズ氏からティム・クック氏にCEOが代わりましたが、分析用のデータの収集に関しては厳しい方針を維持しています。特に2014年9月にティム・クック氏が米公共放送ネットワーク PBS のインタビューに答えた以下の発言は注目に値します。

「我々のビジネスは顧客の情報のうえに成り立っているのではない。顧客は我々の商品ではない。」

「皆、企業がどうやって収益を得ているかを注視する必要がある。お金の流れを見るんだ。そして、もしそれが大量の個人情報を集めることで成り立っているのなら、顧客として心配する権利がある。」

「われわれは、皆さんの電子メールを読んでいない。仮に政府が iMessage を取得しよう当社に召喚状を出しても、iMessage は暗号化されており、当社はその鍵を持っていないため応じることはできない。」

データの作成・取得から廃棄にいたるまでのライフサイクル全般に関する透明性の確保が重要さを増す時代になりつつあります。各企業は自社が保有するデータのプライバシー保護の方針にとどまらず、プライバシー保護の手法についての説明責任も求められるようになると筆者は考えています。

仮に個人情報を含むデータを保持する場合は、目的外に利用していないこと、もっと踏み込んで目的外の利用ができないことをどうやって実現しているのかについて、組織運営・人事制度・技術等の側面から対策が練られ確実に実行されていることを、確かな証拠を持って説明できなければ消費者からの信頼は得られません。

たとえば、目的外利用を禁止された個人情報とそれ以外のデータについてはどのように識別して管理しているのか、完全に分離しているのか、それとも一体で管理し管理レベルを高く設定しているのか、個人情報を含むデータを分析した結果についてのデータは高いレベルで管理する配慮は必要なのか、それで消費者は納得するか、等々です。

こういった疑問に明確に答えられることが筆者の考える透明性です。

II

効果が出やすく、スケールアウトが可能な領域・サービスを見極める目利きの力を確保すること

「わが社はこの業界一筋に歴史を重ねてきた。こんなにたくさんのお客にないデータがある、宝の山のはずだ。ぜひこれを使ってビッグデータで新規ビジネスをやってみよう。分析をして何かインサイトを得よう。」

こういった相談が増えてきました。こうしたときに必ず私から質問することがあります。

「新規ビジネスが目標とする規模は現行ビジネスに対して2割増ですか、2倍ですか？」

「データを活用することで投資対効果を最大化できそうですか？」

「今あるデータはそもそも何の目的で保持されているのですか？」

なぜこのような質問をするのか、生産現場での具体的な例を基に説明したいと思います。

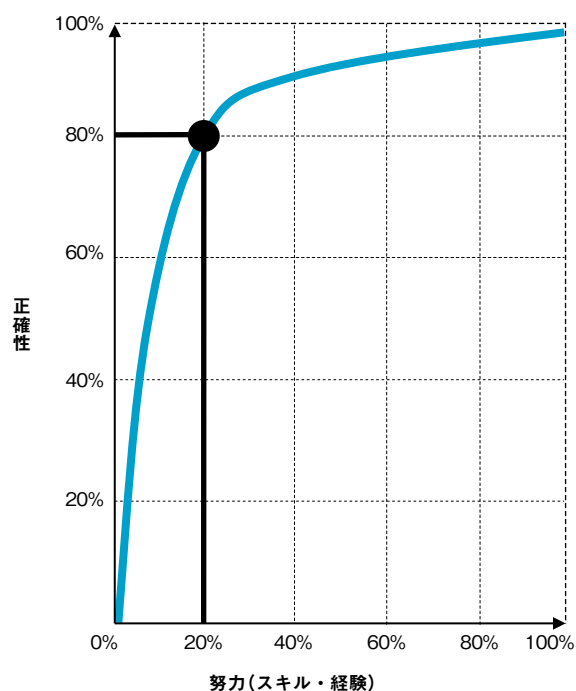
ERPが導入されている企業では、物流、在庫量、生産量等に係る実績データが生産現場に大量に存在しており、このデータを活用することで新たなインサイトを得ることができるはずだと考える経営トップが少なからず存在します。経営トップが必要とする生産関連、物流関連の情報はERPに保持され、経営トップが必要に応じていつでも取り出せる状態にあります。一方、現在注目されているIoT、Industrie4.0等の生産や物流そのものを高度化するためのデータは現場で必要なデータであり、経営トップが求めるデータよりもかなり細かなデータです。たとえば、NC旋盤等に取り付けられたセンサーが検出した振動や加速度などのデータを部品の補修の予測に活用する場合はERPのデータだけでは実現できません。したがって必要なデータ項目、取得可能なデータ項目と予測の精度を決めたうえで、データ分析のためにゼロから投資が必要になることは容易に想像されます。

単にデータがあるからという理由だけで新規ビジネスを検討したり、プロセスの高度化を図ろうとしたりすることは無駄に終わる場合が多く、投資対効果が明確でないままデータの分析を行うことは無謀以外の何ものでもありません。筆者の経験では、データ分析を活用して新たな予測モデルを構築する場合、投入工数の7～8割は、分析用のデータベースを作るための加工処理・移行処理に費やしていました。また、データ分析を行うには、一般的に既存の情報システムからデータを抽出し、分析用に加工処理・移行処理し、ビジネス的な側面から仮説を設定し、統計手法を駆使して検証をするという流

れになります。仮に新商品の企画を想定した場合、情報システム部門、マーケティング部門、商品企画部門、経営計画部門、データ分析部門が協力して推進することが不可欠です。しかも、データの分析を始めるまでの仮説の設定までの段階で、分析の目的や投資対効果、スケールアウト可能なビジネスモデルか、などを明らかにすることが欠かせません。なぜなら、本当の意味で予測モデルが有効に成立するのは、リッチデータを準備できる領域（正確さ、精度、品質向上の仕組みを確保できるデータを確保可能な領域を指します。たとえば、Nate Silverは著書“The signal and noise”において、メジャーリーグ・ベースボール、大統領選挙を予測が有効な領域として挙げています）に限られるのです。予測のパレート曲線に従えば、20%の努力で80%の正確性を手にすることができる領域を選ぶことが重要になります（図表2参照）。

「データがあるから分析をして何か見出してほしい」ではなく、それが効果が出やすい領域であること、スケールアウト可能なビジネスモデルであることを仮説の設定までの段階で明らかにする目利きの力が求められています（もちろん、データ自体からアルゴリズムを導き出すような研究開発が進められ、一定の成果を出している分野があることから、データ自体からアルゴリズムを導くことについて技術論として可能性を否定するものではありません）。こうした目利きは、企業内で経験を積んできた経営幹部が担うべきであり、また、意思決定を伴うことから経営幹部こそが担うことができる役割であると考えます。

図表2 予測におけるパレート曲線



出典：The signal and the noise, Nate Silver

Ⅲ

誰にでもわかりやすい意思決定プロセスを組織全体に定着させることで関係者の共感と熱狂を高めること

ビッグデータは、大規模分散処理システム等を活用した処理性能の価格比の飛躍的な向上や統計的手法を活用した予測モデルの活用の側面から語られることが多いように思います。“個客体験の創造”による売上の拡大やサプライチェーンの効率化によるコスト削減など、期待される成果については、デジタル・テクノロジーと融合した様々な導入事例が取り上げられており、日々新たな事例が紹介され、この流れはとどまることがないように見えます。

しかし、私が考えるビッグデータのもたらす成果とは、意思決定にあたっての根拠とプロセスの透明性を確保できること、関係者に共感を与えることができる点にあります。意思決定の根拠となるデータと結論に至る過程を、誰もが理解しやすくトレースできること、意見や疑問を呈することができることが経営上の利点です。経営者にとってはガバナンスの強化という効果も期待することができます。

こうした全社を挙げたデータの活用を中心に据えた取組みに関して、日本はすでに成功体験を持っています。QC活動などの品質管理活動と半導体製造工程における歩留まり向上活動です。全社一丸となった取組み・巻き込みが共感呼び、品質の向上が商品・サービスや企業に対する信頼と高評価となり売上の拡大、収益の拡大をもたらしました。

品質管理活動はそれまで勘と経験で進められてきた品質管理に統計的な手法を導入し、目標値と実績値を管理し継続的な改善を図ることで1960年代から1990年代の製造業を中心とする品質の向上と商品に対する信頼の獲得を達成しました。

また、半導体製造工程における歩留まり向上活動は、1990年代に日本、米国、台湾のファブが繰り広げたメモリーの生産競争において、研究開発部門の線幅縮小、ウェハーサイズの拡大と生産部門の生産性向上が両輪となって、全社を挙げた歩留まり向上競争が繰り広げられました。当時、筆者が半導体製造において目にしたのは、生産部門、品質管理部門、制御



部門、材料調達部門、情報システム部門、研究開発部門、労務部門が一体となって歩留まり向上という目標に取り組む姿でした。たとえば、ある製造装置の振動が歩留まりに与える影響を、生産部門のベテラン技師が気づき、制御部門の中堅が振動幅を検出するためのセンサーによるモニタリングの可能性について試作を用いて検討し、情報システム部門がデータを加工処理することで短期間に経営トップが新たな品質管理プロセスの導入を判断する、というセンサーのデータを活用して全社で改善に取り組む姿でした。こうした取り組みは、当時のコンピュータの処理性能を考慮すると“ビッグ”なデータの活用であり、ビッグデータの活用に関して日本が持っている大きな成功体験であると考えます。

IV まとめ

では、透明性を確保し、競争力のあるビッグデータビジネスを創り出すためにはどうすればよいでしょうか。

1. ビッグデータ活用の成功条件

I章からIII章で述べたことについて、KPMGがビッグデータ領域において定義しているサービスの分類であるGCR (Growth, Cost, Risk) に照らして、成功の条件を私なりの解釈で捉えてみると、以下のとおりとなります。

(1) Growth

グローバル規模でスケールアウト可能なビジネスモデル、アーキテクチャであること。(第II章)

(2) Cost

投資対効果等が明らかで無理、無駄がなく多くの共感を得られること。(第III章)

(3) Risk

安全、安心を創出できること。(第I章)

透明性を確保することとは、GCRを高いレベルでバランスよく保つことにほかなりません。GCRを高いレベルで維持させることが競争力の確保につながります。GCRを高いレベルでバランスよく保つことのできる領域を探しそこで競争を挑むこと、加えて他社が真似をしづらいレベルでGCRのバランスをとることです。他社が真似をしづらいとは、自社にとっては合理的であっても他社にとっては不合理な状態であることを指します。自社では共感を呼び、熱狂を生み出す施策が、他社から見ると「そんなことないだろう」「そりゃへんだ」と思わず言ってしまうような、まったく合理的でない、他社が真似をする気が失ってしまうようなGCRを実現しなくてはなりません。

データ分析の結果をビジネスに活用する場合、データ収集

の壁やデータサイエンティストを確保する壁はあるものの、少し注意を払えば、他者にとってもわかりやすい分析モデルであることも多く、その結果、真似されやすく、せっかく苦労して導入したビッグデータビジネスが競争力をもたなくなります。データ収集の壁であるデータサイエンティスト確保の壁も将来的には商品、サービスとしてコモディティ化することは必然であり、現在の壁は将来の壁でなくなることは明白です。高いレベルのQCRなしではせっかく導入したビッグデータビジネスは、他社並みにデータを分析していることには寄与するものの、競争優位を創出するまでには至らず、「お金をかけてビッグデータを導入したけど思ったほど役に立たない」という結果に終わります。

2. ビッグデータ活用の目利きをするのは経営者自身

すでに述べたようにビッグデータに関して様々な成功事例が紹介されています。どの事例も華々しい成功と説明しやすい箇所だけを取り出して、合理的な説明の文脈に沿う形でベストプラクティスと位置付けられています。しかし、こうしたベストプラクティスをヒントにして自社の経営戦略に部分的に組み込んだとしても成果は出ません。たとえ優秀なデータサイエンティストをスカウトして自社の経営戦略の一部を検討させたとしてもうまくいきません。ビッグデータビジネスには自社がとるべきGCRのバランスに対する考察を欠かしてはなりません。ベストプラクティスとされているものを自社に取り込む場合、GCRのバランスをどうとるべきか、GCRのレベルを上げるうえでデータサイエンティストは必要なのか、必要な場合、どんな役割を担わせるのか、を考えることが重要です。

こうした検討は、自社と他社を最も深く理解している人が担うべきです。筆者は「経営者」こそ、最もふさわしいと考えます。

【参考文献】

『新訂 孫子』金谷治訳注、岩波文庫
『ストーリーとしての競争戦略』楠木健著、東洋経済新報社
『シグナル・アンド・ノイズ』ネイト・シルバー著、日経BP社
『Personal Data : The Emergence of a New Asset Class』World Economic Forum
『人工知能は人間を超えるか ～ディープラーニングの先にあるもの～』松尾豊、角川 EPUB 選書

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 林 泰弘
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
yasuhiro.hayashi@jp.kpmg.com

オートモーティブ・サーベイで見る 日本とグローバルの意識の違い

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 奥村 優

「KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015」(以下「本サーベイ」という)の日本語版がリリースされました。

KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイは、KPMGが全世界の自動車関連企業のエグゼクティブを対象に毎年行っているアンケート調査の報告書です。毎年1月のデトロイトモーターショーの開催に合わせ英語版を公開しています。発行は今年で16回目、日本語版の作成は5回目となります。今年の調査結果は、回答者の地域別等でドリルダウンが可能な形式でデータが公開されています(kpmg.com/GAES2015、英語のみ)。

本サーベイは「モビリティ文化」「技術の変化」「ビジネスモデルの即応性」「成果をあげる態勢の整備」の4章で構成されています。本稿でもこの流れに沿って分析を進めるとともに、本サーベイの冊子には掲載されていない調査結果も交えながら、グローバルと日本の回答の違いに注目し、自動車業界におけるエグゼクティブの意識の違いを解説します。

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



おくむら まさる
奥村 優
KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- 日本では、モビリティサービスの立ち上がりに向けた機運が高まっている。
- 米国と異なり、日本では電気自動車の本格普及は当分先であると考えられている。
- 日本では、ビジネスモデルの変化や新規参入企業への警戒感が表れつつある。
- 今後5年で、中国の自動車メーカーがシェア拡大競争の主役になると見られている。

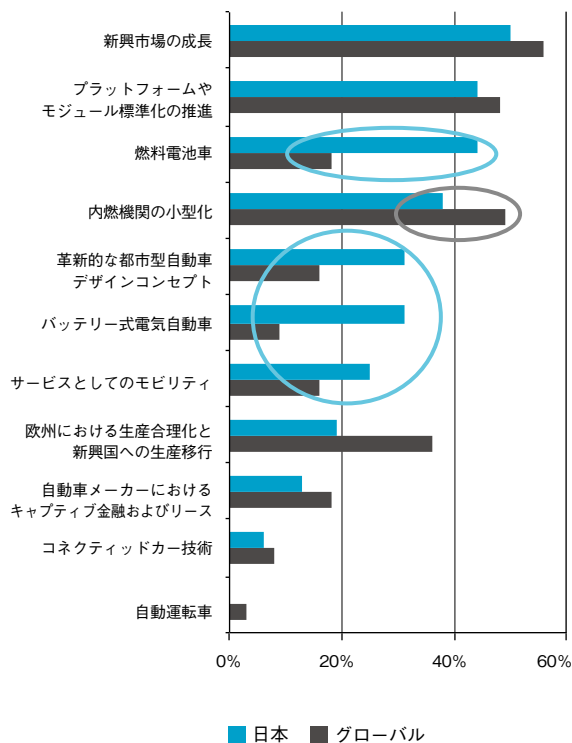
「KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015」 調査概要

調査期間	2014 年 7 月～ 8 月
調査対象者	自動車メーカー、サプライヤー (1 次から 3 次まで)、販売ディーラー、金融サービス会社、レンタル会社やモビリティサービスプロバイダー等、世界の自動車関連企業の幹部レベル 200 名
調査方法	電話によるインタビュー
調査対象地域	日本 (8%)、中国 (12.5%)、韓国 (4%)、西欧 (22%)、東欧 (14.5%)、北中米 (12.5%)、南米 (13%)、インド・東南アジア (9.5%)、その他 (4%)
対象企業規模	全回答企業のうち 98%が業務収益 1 億米ドル以上の企業であり、39%が 100 億米ドル以上の企業
日本の回答者の業種	自動車メーカー (31%)、サプライヤー (50%)、金融サービス会社 (6%)、モビリティサービスプロバイダー (13%)

I モビリティ文化

まずは2025年までの自動車業界の主要トレンドについて見てみます。グローバルの回答結果では、自動運転のほかコネクティビティや都市型自動車デザインコンセプト、モビリティサービスといった項目の回答がいずれも20%を下回ることから、今後業界を変革することになる新しいトレンドの重要性が比較的低く考えられていることが指摘されています。一方、日本の回答で目を引くのが、燃料電池車の重要性の高さです。本サーベイの調査が実施されたのは2014年7、8月であり、日本においてトヨタ自動車の燃料電池自動車「MIRAI」が発売され、盛んに報道された時期よりも前ではありますが、国内では自動車業界においてすでに燃料電池車が相当意識されていたことがわかります。また、都市型自動車デザインコンセプトやバッテリー自動車、サービスとしてのモビリティがいずれもグローバル平均を大きく上回っており、これらの新たなトレンドに対する意識は日本の方が高いことがわかります。ただし、内燃機関の小型化についてはグローバルと比較して日本における重要性が低い結果となりました。新技術へ注目するあまり、既存技術の活用への意識が弱くなっている可能性が考えられます（図表1参照）。

図表1 2025年までの自動車業界の主要トレンドの重要性

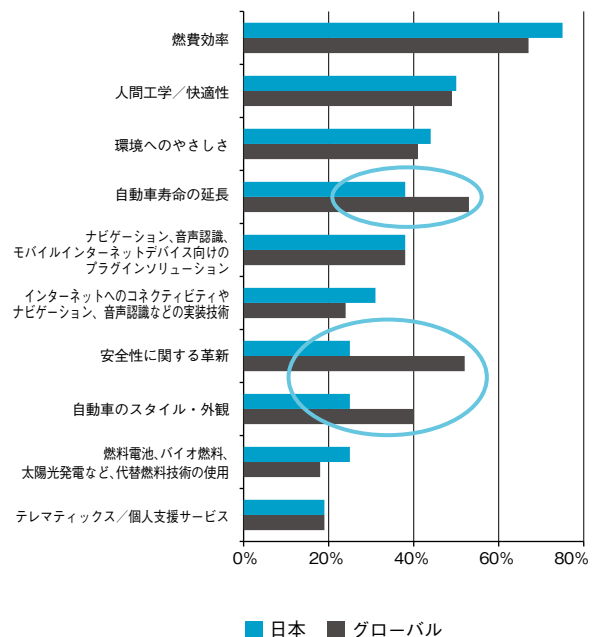


注記：各項目について「極めて重要」を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

次に、2020年までの自動車購入時の検討要因を見てみます。これは消費者が自動車を購入する際に何を重視すると思うかを、自動車業界のエグゼクティブの目から見て答えたものです。日本では自動車寿命の延長や安全性に関する革新、自動車のスタイル・外観の3項目において、グローバルと比較して重要視されていないと考えることがわかります。そのうち自動車寿命については、日本車の品質の高さがすでに一定の水準に達していることが考えられます（あるいは、むしろ過剰品質であると捉えているのかもしれません）。一方で安全性に関する革新については、2008年にスバルのアイサイトが登場して以降、自動ブレーキ／衝突被害軽減ブレーキが盛んに装備されている現状に鑑みると、その回答率の低さが気になります。すでに革新を終えたということでしょうか。自動車のスタイルや外観についてもグローバルとの差が大きい項目です。日本では“見た目”よりも燃費を重視しているということだと思われます（図表2参照）。

これらの結果に関連して、本サーベイには記載されていない調査結果を1つご紹介します。今後5年間に、消費者の購入意思決定に影響を及ぼす要因として何が重要かを聞いた設問です。日本の自動車業界のエグゼクティブは、リコール対応やネットでの評判が重要であろうと考えていることがわかります。一方で、ライフサイクル中のサービスオプションや金融サービス、フルサービス契約についてはグローバルに比べて低い結果が出ています。今後、国内の自動車販売台数が減少していくことを考えると、特に自動車ディーラーの経営においてはサービスで利益を上げる仕組みに移行していく必要があるた

図表2 2020年までの自動車購入時の検討要因

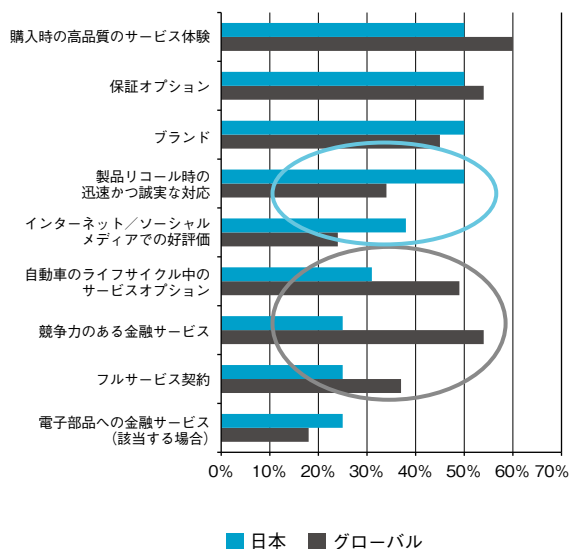


注記：各項目について「極めて重要」を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

め、本来はもう少し重要性が認識されるべきではないでしょうか。今回は日本の回答者の中にディーラーの方が含まれていないことから、この項目で低めの結果が出たのではないかと思います（図表3参照）。

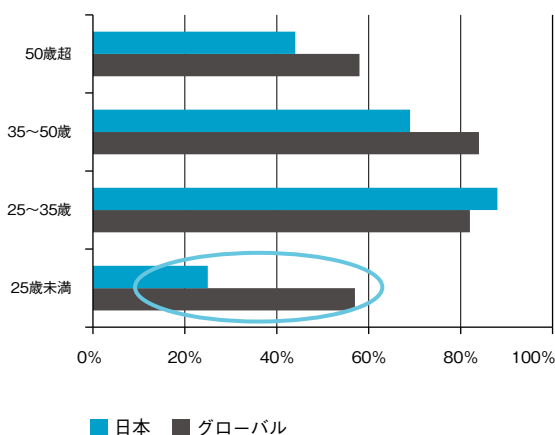
さて、「自動車は所有するものから利用するものへ」といった言い回しを最近よく目にしますが、本サーベイにおいても数年前から、自動車保有の重要性に関する設問を用意しています。今回の結果を見ると、日本では特に25歳未満の若者について、自動車保有の意識が薄れてきていると捉えられていることがわかります（図表4参照）。

図表3 2020年までに消費者の購入意思決定に影響を及ぼす要因



注記：各項目について「極めて重要」を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

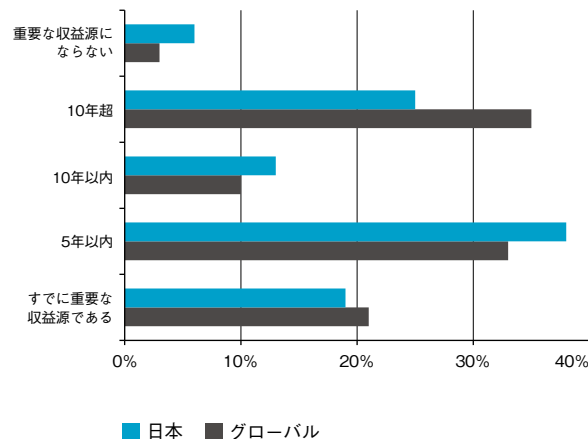
図表4 個人のモビリティニーズを満たすために自動車を所有することの重要性



注記：「極めて重要である」「重要である」を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

自動車を所有しない消費者が増えるとするれば、一方でモビリティサービスを利用する消費者が増えることが予想されます。実際、モビリティサービスがいよいよ収益性のあるビジネスとして認識されるようになってきているようです（図表5参照）。

図表5 モビリティソリューションが重要な収益源となるのはいつ頃か？



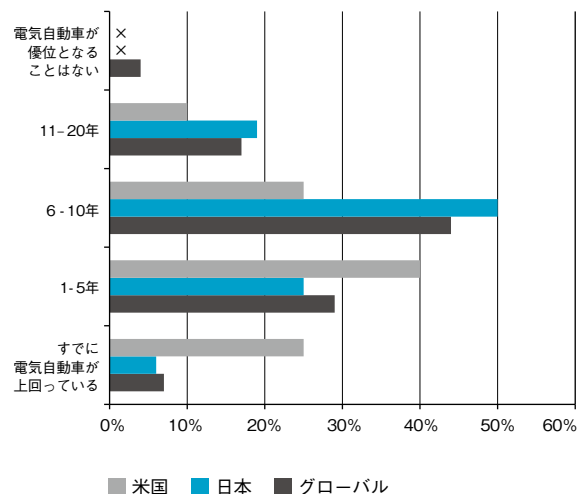
注記：各選択肢を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

Ⅱ 技術の変化

この章では、本サーベイには記載されていない3つの調査結果をご紹介します。

1つ目は、電気自動車に比べて内燃機関の優位性がいつまで続くと考えられるか、という設問です。あと5年～10年は内燃

図表6 電気自動車に対して、内燃機関が燃費やCO₂排出量等で優位性を維持できるのは、あと何年か？



注記：各選択肢を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

機関優位の状態が続くであろう、という結果となりました。これはグローバルと日本で結果にほとんど差がなく、あえて言えば日本の方が若干楽観的な程度です。この設問については米国の回答が特徴的なため、その結果も合わせて記載しています。米国ではすでに電気自動車の時代が到来しつつある様子がうかがえます（図表6参照）。

2つ目は、電気自動車の航続距離に関する予測です。こちらの結果を見ても、米国ではバッテリー式電気自動車がメジャーになる世の中が、すぐそこまで来ているかのようです（図表7参照）。

さて、3つ目はがらりと趣向を変えて、ビッグデータへの対応についてです。マーケティングや販売、サービスの現場でビッグデータを活用するのは当然のこと、製造の現場へもその技術が入り込んできており、IoT (Internet of Things: モノの

インターネット)やIndustry4.0といったキーワードと共に語られるようになっていきます。アンケートの結果を見ると、日本では「製品開発や最適化に活用できる」とする回答がグローバルの倍近くあり、その意気込みが感じられます。一方で“すでに採用している”とする回答が少ないことが気になりますが、これは図表3と同様に、日本の回答者の偏りによる影響があると考えられます（図表8参照）。

Ⅲ ビジネスモデルの即応性

本サーベイでは、グローバルの回答の傾向から、今後5年でビジネスモデルの大転換や劇的な変化は起こらないと結論付けています。日本の回答ではどうでしょうか。まず、今後重要になるプレーヤーが誰かを見てみます。グローバルでは大衆自動車ブランドとプレミアムブランドが拮抗していますが、日本の調査結果では大衆自動車ブランドが飛び抜けています。これは日本の自動車メーカーの顔ぶれを思い浮かべると納得できる結果です。一方で、ソフトウェア／インターネットブランドやその他テクノロジー企業が重要になるとする回答の割合が、グローバルに比べて数倍あります。日本ではグローバルに比べて、新規参入企業への警戒感が高いことがうかがえます（図表9参照）。

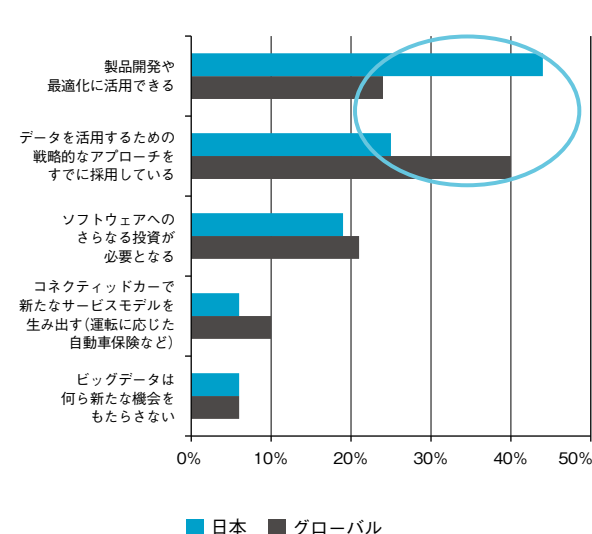
同様に今後のビジネスモデルの変化についても、グローバルに比べて日本では警戒感が表れていることがわかります（図表10参照）。

図表7 バッテリー式電気自動車の航続距離が
内燃エンジン式自動車に追いつくのは何年後か？

	グローバル	日本	米国
1～2年後	5%	6%	10%
3～4年後	27%	19%	50%
5～6年後	28%	19%	20%
7年以上先	36%	50%	15%
追いつくことはない	5%	6%	5%

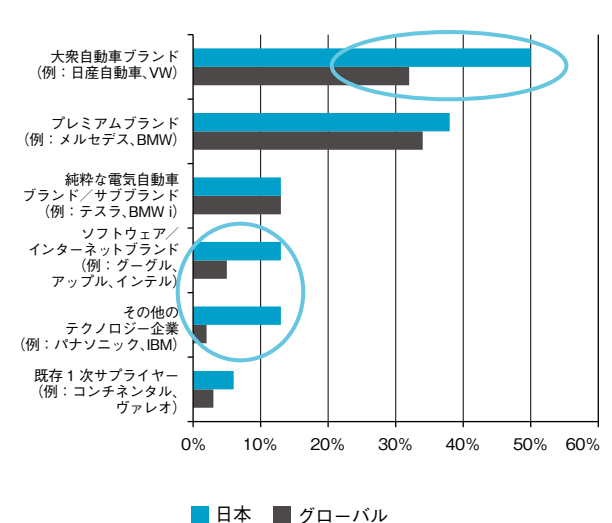
注記：各選択肢を選択した回答者の割合。ハイライトは回答率が最大のものの
小数点以下四捨五入のため、合計値は100%にならないことがある
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

図表8 あなたの会社ではビッグデータをどのように捉えているか？



注記：選択肢のいずれか1つを選択
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

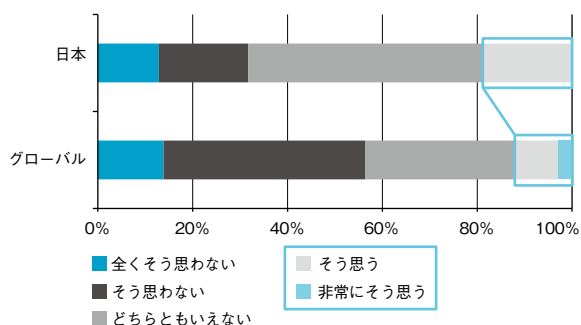
図表9 今後10年間で最も重要なモビリティステークホルダーは？



注記：各ステークホルダーの重要性について「非常にそう思う」を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

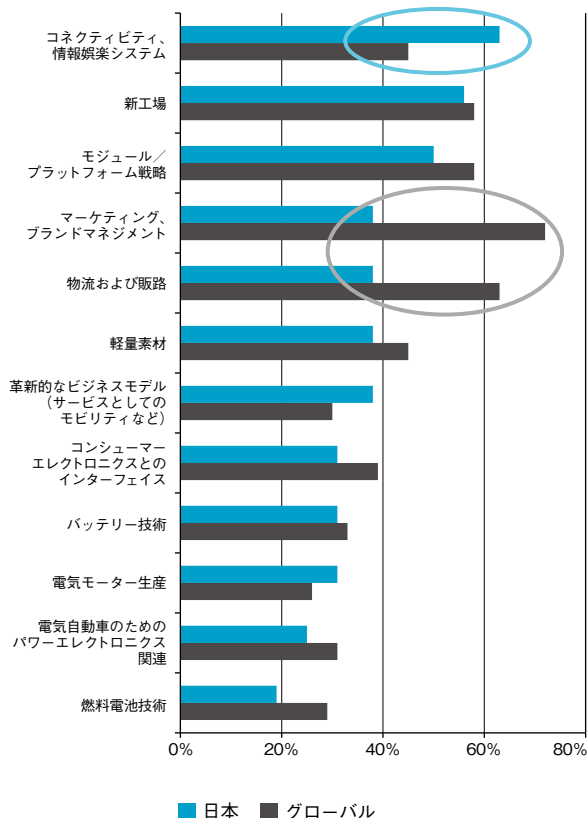
さて、それでは企業は今後、どの分野に投資をしようとしているのでしょうか。本サーベイには記載されていない調査結果をご紹介します。グローバルの結果では、マーケティングやブランドマネジメント、物流および販路等、どちらかというと自動車業界でビジネスを行ううえで基本的な分野への投資が目立ちます。これは、新興国での事業基盤整備を意識したものであると考えられます。一方、日本の回答を見ると、コネクティビティや情報娯楽システム、革新的なビジネスモデルに関する分野においてグローバルの結果よりも割合が大きくなっています。

図表10 今後5年間で、劇的なビジネスモデルの変化は訪れるか？



出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

図表11 今後5年間で投資を増やす領域



注記：各領域への投資について「増やす」を選択した回答者の割合
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

す。この点からも、日本では新たな変化への対応を考えていることがうかがえます（図表11参照）。

Ⅳ 成果をあげる体制の整備

最後は、今後5年で市場シェアを伸ばすと見込まれている自動車メーカーの一覧です。グローバルの結果と比較して、日本の回答者は特に中国の自動車メーカーがシェアを伸ばすと考えていることがわかります。また、日本の回答のトップ10社には日本の自動車メーカーが入っていません。今後どの市場でどのようにシェアを獲得していくのかを明確にする必要があります（図表12参照）。

図表12 2020年までにグローバルな市場シェアを拡大すると見込まれている自動車メーカートップ10社

	グローバル	日本
1	現代／起亜自動車グループ	比亞迪汽車 (BYD)
2	フォルクスワーゲン	奇瑞汽車 (Chery)
3	アフトワズ (Avtovaz)	現代／起亜自動車グループ
4	BMW	フォルクスワーゲン
5	奇瑞汽車 (Chery)	アフトワズ (Avtovaz)
6	タタモーターズ (ジャガーランドローバー含む)	北京汽車 (BAIC)
7	日産自動車	上海汽車 (SAIC)
8	北京汽車 (BAIC)	マヒンドラ (Mahindra) グループ
9	トヨタ自動車	華晨金杯汽車 (Brilliance-Jinbei)
10	マヒンドラ (Mahindra) グループ	長安汽車 (Changan)

注記：市場シェアが「増加」と答えた回答者の多い順に上位10社
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

V おわりに

KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2015の調査結果について、グローバルと日本の意識のギャップを読み解いてきました。ここ数年、世間において「自動車業界は変革の時代を迎えている」と声高に叫ばれている一方で、本サーベイの結果は全体として“落ち着いた”結果になっているように思います。しかし、変化の兆しは間違いなく表れています。本サーベイが、皆様のビジネスを発展させるための一助となれば幸いです。

KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015 の全文（日本語版）をご希望の方は、下記の資料請求ページからお申込みくださいますようお願いいたします。

www.kpmg.com/Jp/automotive-survey-2015

英語版の Global Automotive Executive Survey 2015 は、下記のページをご参照ください。

<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/global-automotive-executive-survey/pages/default.aspx>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 奥村 優
TEL: 03-3548-5305（代表番号）
masaru.okumura@jp.kpmg.com

IFRS の任意適用をいかに成功させるか ～「IFRS 適用レポート」からの考察～

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザリーサービス

パートナー 中田 宏高

2015年4月15日、金融庁は、我が国におけるIFRS任意適用企業の拡大促進策の一環として、「IFRS 適用レポート」を公表しました。これは、我が国におけるIFRSの任意適用の積上げを図るため、IFRSの任意適用企業がIFRSへの移行時にどのような課題に直面し、それをどのように克服したのか、また、IFRS移行によるメリットにどのようなものがあったのか等に関する調査を行い、まとめられたものです。

IFRSを実際に任意適用している企業、あるいはそれに近い準備をしている企業による生の声は、IFRSへの移行を検討している企業にとって非常に参考となるものとなっています。本稿では「IFRS 適用レポート」のポイントを確認しながら、移行プロジェクトをどのように成功させ、IFRS任意適用のメリットをいかに享受するかという観点から解説します。

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



な か た ひろたか
中田 宏高

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

【ポイント】

- 2015年4月15日に金融庁は、IFRSへの移行を検討している企業の参考とするため、IFRSの任意適用企業がIFRS移行時の課題をどのように乗り越えたのか、また、移行によるメリットにどのようなものがあったのか等についてとりまとめた、「IFRS 適用レポート」を公表した。
- IFRS任意適用により期待されるメリットとしては、①経営管理への寄与、②財務情報の比較可能性の向上、③海外投資家への説明の容易さといった項目の回答が多い。
- IFRSによる経営管理への寄与については、①会計グループガバナンスの強化、②M&Aにおける統合効果の早期実現、③経理人材の育成とモチベーションの確保が期待できる。
- IFRS移行プロジェクトを成功させるためには、①マネジメントのリーダーシップとそれによる全社横断的なプロジェクトの実現、②経営目的に合致したIFRS導入目的の設定、③自社の実態に即した体制の構築とロードマップの策定、が重要である。
- 海外オペレーション比率やクロスボーダーM&Aの企業戦略上の重要性の高まりに伴い、グローバルでの経営管理の強化がますます重要となっているなかで、IFRSを適用することのメリットを真剣に検討する時期に来ている。

I IFRS 適用レポートとは

1. 公表の目的

2015年4月に金融庁は、「IFRS 適用レポート」を公表しました。本レポートは2010年3月31日以後に終了する連結会計年度から認められた国際財務報告基準（IFRS）による連結財務諸表の提出に関し、その後我が国において展開されたIFRS任意適用企業の拡大促進策の一環として公表されたものです。2014年6月に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014」では、金融・資本市場の活性化に関して新たに講ずべき具体的施策の1つとして、IFRSの任意適用企業の拡大促進が位置付けられ、「IFRSの任意適用企業がIFRS移行時の課題をどのように乗り越えたのか、また、移行によるメリットにどのようなものがあったのか等について、IFRSへの移行を検討している企業の参考とするため」に「IFRS 適用レポート」を公表することとされました。

この閣議決定に基づき、金融庁は、IFRSの任意適用企業における課題への対応やIFRSへの移行によるメリット等に関する実態調査・ヒアリングを実施し、2015年4月15日にその結果を「IFRS 適用レポート」に取りまとめて公表しました。

2. IFRS任意適用企業の現状

2015年6月現在、IFRSの任意適用企業（適用予定企業を含む）が急増しています。2014年6月の「『日本再興戦略』改訂2014」の閣議決定時には44社、その後はそれまで以上の増加ペースとなり、「IFRS 適用レポート」（以下「適用レポート」という）が基準としている2015年3月31日時点では75社、全上場企業の株式時価総額に占める割合としては18.5%に達してい

ます（図表1参照）。本原稿を執筆している2015年6月17日時点では、さらに87社にまで伸びています。

3. 調査方法

(1) 調査対象

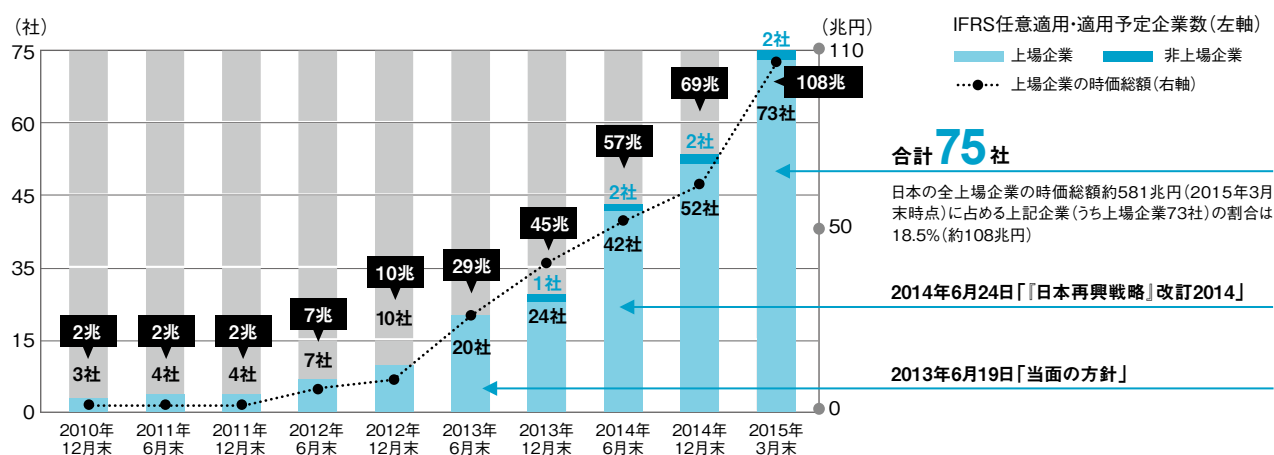
「適用レポート」公表のために行われた調査は、2015年2月28日までにIFRSを任意適用した企業（40社）と、同日までにIFRSの任意適用を予定している旨を適時開示した企業（29社）の計69社を対象とし、最終的に65社から回答を得ています。回答を寄せた65社の業種は図表2のとおり多岐にわたっています。

図表2 「IFRS 適用レポート」回答企業65社の業種別内訳

業種	社数	業種	社数
電気機器	11 社	食料品	1 社
医薬品	9 社	ゴム製品	1 社
卸売業	8 社	鉄鋼	1 社
サービス業	7 社	金属製品	1 社
化学	5 社	輸送用機器	1 社
情報通信業	5 社	精密機器	1 社
機械	3 社	陸運業	1 社
ガラス・土石製品	2 社	不動産業	1 社
証券・商品先物取引業	2 社	小売業	1 社
その他金融業	2 社	国内非上場企業	2 社

出典：金融庁「IFRS 適用レポート」

図表1 日本におけるIFRS任意適用企業数および時価総額推移



出典：金融庁「IFRS 適用レポート」

(2) 質問項目

レポートの質問項目には公表の経緯・目的を反映して、IFRSへの移行を検討している企業にとって関心の高いものが並んでいます。特にIFRSを任意適用し、あるいはその手前まで準備を進めている企業による、「IFRSの任意適用を決定した理由・経緯」や「移行によるメリット」は、検討中の企業にとって、非常に参考になるものとなっています。

■ 「IFRS 適用レポート」における「IFRS の任意適用を決定した理由・経緯」に関する質問項目

- (1) 任意適用を決定した理由または移行前に想定していた主なメリット
 - ① 海外子会社等が多いことから、経営管理に役立つ。
 - ② 同業他社との比較可能性の向上に資する。
 - ③ 海外における資金調達の円滑化に資する。
 - ④ 他の会計基準に比べて、IFRSの方が自社の業績を適切に反映する。
 - ⑤ 海外投資家に説明がしやすい。
 - ⑥ その他
- (2) 財務諸表において重視している数値(例:純利益、包括利益)
- (3) 上記(1) ①～⑥のうち、選択したものについてその理由
- (4) IFRS への移行を具体的に提案した主体(例:CEO、部署等)
- (5) IFRS への移行に反対する意見はあったか。あった場合、反対意見を述べた主体およびその理由
- (6) 上記(4)、(5)を踏まえ、どのようにIFRSの適用に至ったか。

次章では、レポートの調査結果を紹介しながら、IFRS任意適用のメリットをいかに享受し、経営に活かしていくか、また、IFRS移行プロジェクトを成功させるポイントは何かという観点から解説します。

II IFRS 任意適用のメリットとその活用

1. IFRS任意適用によりどんなメリットを享受するのか

(1) 「IFRS 適用レポート」における回答結果

IFRSの任意適用を決めた企業は、何を理由に、あるいはどのようなメリットを享受しようとして決定したのでしょうか。また、IFRSに移行した企業が実際に享受したメリットは何であったのでしょうか。

「適用レポート」の質問調査票における質問項目で挙げられた選択肢について、IFRSの任意適用を決定した理由または移行前に想定していたメリットと、IFRSへの移行による実際のメリットを調査したところ、図表3のような結果となりました。

移行による実際のメリットについて回答した企業60社のうち54社は、IFRSの任意適用を決定した理由（移行前の回答）と実際にメリットとして享受したもの（移行後の回答）を同じ順位で答えています。多くの企業が、当初想定していたとおりのメリットをIFRSの任意適用により享受できているというこ

とが言えます。

(2) IFRS 任意適用によるメリットの分析

① 経営管理への寄与

（想定メリットとして回答した企業数：29 社）

海外子会社を多数保有し、グローバルに事業を展開している企業を中心に、IFRSの任意適用を決定した理由または移行前に想定していた主なメリットとして、「海外子会社等が多いことから、経営管理に役立つ」という選択肢を選んだ企業が最多となっています。さらにIFRSへの移行によって実際に得られた主なメリットについて尋ねた質問でも、経営管理への寄与を1位に順位付けした企業は27社で最も多い結果となりました。

「財務情報の比較可能性の向上」や「海外投資家への説明の容易さ」といった開示制度に関する項目を抑えて、「適用レポート」の回答企業の半数近くがIFRSを経営管理に役立たせようとして任意適用を決定したと回答していることは、特筆に値すると考えます。単にグループ内の会計基準の統一に留まらず、IFRSをグローバルでの連結経営管理に活かしたいという、より高い理念をもった企業が多いということが明らかになりました。この点、「適用レポート」においても、「グローバルに発展する我が国の企業において、会計基準の採択という財務会計上の対応のみならず、経営管理の高度化を図るためにIFRSを有効に活用することが重要であると広く認識されるに至っている」と分析されており、IFRSへの移行を検討している企業にとっても重要な示唆を含んでいます。

日本企業は一般に、海外子会社は国ごとの会計基準を適用し、それに最低限の調整を加えて連結財務諸表を作成しています。しかしながら、これでは数値の物差しが異なるため、グループ各社の業績比較や分析を行うことは容易ではありません。一方、IFRSを導入し、グループ会計方針の整備や勘定

図表3 IFRSへの移行前に想定していたメリットと移行による実際のメリット

項目	移行前 回答数	移行後 回答数
①経営管理への寄与	29 社	27 社
②比較可能性の向上	15 社	12 社
③海外投資家への説明の容易さ	6 社	7 社
④業績の適切な反映	6 社	9 社
⑤資金調達の円滑化	5 社	2 社
⑥その他	4 社	3 社

（注）「移行前回答数」は、IFRSの任意適用を決定した理由または移行前に想定していた主なメリットとして1位に順位付けられた項目別の回答数、「移行後回答数」は、移行による主な実際のメリットとして1位に順位付けられた項目別の回答数です。

出典：金融庁「IFRS 適用レポート」

科目体系の統一、決算日の統一等を行えば、グループ全体の経営管理を向上させることができます。それではIFRSの適用は、具体的には経営管理の向上にどのように寄与するのでしょうか。

1点目は、会計基準をグループで統一することにより、グローバルベースでの経営管理の高度化が実現できるという点です。IFRSの適用によりグループ全体の会計方針が統一され、グループ各社の数値が共通の物差しで測れるようになることから、適切でタイムリーな予算実績管理やデータの分析が可能となり、企業戦略の立案にも大きく貢献します。この点は、「適用レポート」においても、「海外子会社等を含めた企業グループの経営管理上の「モノサシ」を揃え、事業セグメントごと、地域セグメントごと等の正確な業績の測定や比較を行うことにより、適切な経営資源の配分および正確な業績評価の実施に資する」という認識が幅広い業種にわたっていることが示されています。

IFRSの適用による経営管理への寄与の2点目は、昨今、ますます増加している海外企業のM&Aにあたり、さまざまな恩恵が享受できるという点です。クロスボーダーのM&Aを実施する際には買収先企業がIFRSを適用していることも多いことから、自社のマネジメント、従業員がIFRSの知識を豊富に持っていれば、相手の経営実態を詳細に理解することが容易になります。また、買収後の会計インフラの統一もしやすく、統合効果を早期に実現させることが可能となります。

3点目は、財務・経理分野のグローバル人材の確保につながるという点です。グループで会計方針が統一されていれば、経理人材をグローバルに動かしやすくなります。また、IFRSへの移行プロジェクトでは、海外子会社の経理部門とも議論を重ねる必要があります。そのプロセスのなかで、プロジェクトメンバーは各国のビジネスや考え方の違い、各国の会計処理を理解する機会を得ることになります。IFRS適用のプロセス自体がグローバル人材の育成につながっていると言えます（図表4参照）。

図表4 IFRS適用による経営管理上のメリット

経営管理上のメリット

会計グループガバナンス強化	M&Aにおける統合効果の早期実現	経理人材の育成とモビリティの確保
グループ会社の事業成果を同じ尺度で把握し、企業の戦略策定に寄与	グローバル M&A のしやすさと会計インフラの統一による統合効果の早期実現	同一の会計インフラに伴う人材育成のしやすさや、国をまたがったモビリティの確保による効率性・人材不足への柔軟な対応

② 比較可能性の向上

（想定メリットとして回答した企業数：15 社）

IFRSの任意適用を決定した理由として、財務情報の比較可能性の向上を挙げた企業も多数あります。「適用レポート」でも2番目の回答数を集めました。これまでIFRS任意適用の予定を公表した企業の多くが、「財務情報の国際的な比較可能性の向上」を目的に挙げています。

グローバルスタンダードともいえるIFRSにより、投資家にとっても自社にとっても世界中の企業と財務諸表をそのまま比較できるようにすることは、日本においてIFRSの任意適用を認めてきた大きな理由の1つであり、「『日本再興戦略』改訂2014」において、IFRSの任意適用企業の拡大促進を我が国の金融・資本市場の活性化のための具体的施策の1つとしたのも共通の背景によるものと考えられます。このように想定されていたメリットを、IFRS任意適用企業も実際に享受していることが裏付けられました。

③ 海外投資家への説明の容易さ

（想定メリットとして回答した企業数：6 社）

外国人株主の比率が高まるにつれ、日本企業に対しても、ローカルな日本の会計基準ではなく、世界で広く利用されているIFRSの適用を促す声が大きくなっており、対応が必要となっています。IFRSへの移行により、有価証券報告書のために作成した財務諸表をそのまま用いて説明できるようになることの利便性、従来、海外投資家に日本基準とIFRSの差異を説明することに費やしてきた時間が不要となることによる効率化も、代表的なメリットとして挙げられます。

④ その他

「適用レポート」では、IFRSの任意適用の理由として、その他にのれんや収益認識の会計処理についてIFRSの方が自社の業績を適切に反映する、資金調達の実績が広がる、国際的な信用力が高まるといった項目も挙げられています。

⑤ まとめ

IFRSの適用決定に二の足を踏んでいる企業の方から、IFRSを適用する理由が見つからないという話をよく伺います。しかしながら、そのような場合、IFRSへの移行のために必要となる人的リソースやシステム開発のコスト等、比較的わかりやすい負担の増加に比べ、それらを乗り越えてIFRSを適用した場合に得られるであろうメリットについては必ずしも十分な分析がなされていないケースも少なくありません。

「適用レポート」では、60社が回答したIFRSへの移行による実際のメリットの他に、IFRSへの移行に伴うデメリットについても回答を求めています。デメリットがあったという回答は39社と相対的に少ない結果となっています。実際にIFRSの適用をしている企業の声も参考にして、自社に該当するメリットが本当はないのかについて研究されることをお勧めします。

2. IFRS移行プロジェクトを成功させるには

(1) IFRS移行プロジェクトを成功させるための重要ポイント

IFRSへの移行プロジェクトを成功させるためには、どのような点に留意すればよいのでしょうか。KPMGでは以下の3点が重要と考えています。

【IFRS 移行プロジェクト成功のための重要ポイント】

- ① 親会社主導、マネジメントの強力なリーダーシップと各部署・グループ会社の十分な関与
- ② 経営目的に合致したIFRS導入目的の設定
- ③ 自社の実態に即した体制の構築とロードマップの策定

① 親会社主導、マネジメントの強力なリーダーシップと各部署・グループ会社の十分な関与

IFRS移行プロジェクトは長期にわたり、かつグループ全体を対象にして進める必要があるため、通常は経理部門だけで対応できるものではありません。グループをあげての協力体制が必要となりますので、本社経理部門が中心になりつつも、マネジメントがしっかりとリーダーシップを発揮して号令をかけ、各部署、国内外の各グループ会社を巻き込みながら、全社横断的にプロジェクトを進めることが重要です。

この点、「適用レポート」の調査においても、各企業がIFRSへの移行プロセスに関して、以下のような回答を寄せています。

- できるだけ効率的にIFRSへの移行を図るためには、経営トップレベルのプロジェクトへの十分な関与とトップダウン的なアプローチが肝要。(ガラス・土石製品)
- 親会社のプロジェクトチームが積極的に動いて関連部署を巻き込んでいくことが必要。(証券・商品先物取引業)
- 子会社のメンバーを巻き込んで実施することには苦労した面もあるが、経営者によるトップダウン方式でIFRS導入を進められたことが大きかった。(医薬品)

② 経営目的に合致したIFRS導入目的の設定

前述のとおり、IFRS移行プロジェクトを成功させるには、各部署やグループ会社の協力を得ることが必要不可欠となります。そのためには、なぜグループとしてIFRSを導入するのか、その理由を明確に示し、共通の目的に向かってプロジェクトを推進する必要があります。自社がIFRSを任意適用する理由として何を狙いとするのか、II 1.で紹介したメリット、すなわち経営管理の高度化を目指すのか、あるいは財務情報の比較可能性や投資家への説明の容易さを重視してIFRSを適用するのかといった点を明らかにし、企業の経営目的に合ったゴールを設定することが、IFRS移行プロジェクトを成功させるポイントとなります。

この点、「適用レポート」の調査においても、IFRSへの移行プロセスに関して、各企業が以下のような回答を寄せています。

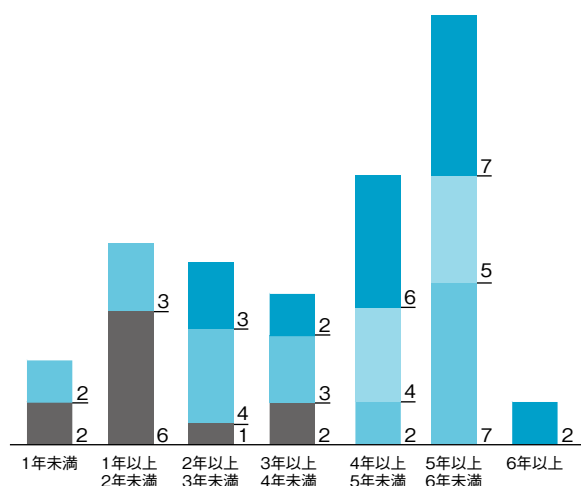
- 「連結経営の深化」を経営課題として認識しており、当初よりIFRS導入プロジェクトを経理部門のみではなく、全社プロジェクトとして位置付けた。(卸売業(商社))
- 子会社が多く、同じ製品を複数の拠点で製造・販売していることから、各拠点の業績を公正に評価するためには同じ「モノサシ」が必要であることを説明した。(精密機器)

③ 自社の実態に即した体制の構築とロードマップの策定

「適用レポート」によれば、IFRSへの移行期間の平均年数は3年8ヵ月となっています。IFRS移行プロジェクトのコストや期間は、企業の規模や事業の複雑さ、子会社数などに左右されますが(図表5参照)、IFRS導入の目的として何に重点を置くかによっても影響を受けます。IFRS導入の目的・メリットとして経営管理の高度化に重点が置かれる場合には、IFRS導入を契機とし、必要に応じてシステムの全面改修までが行われる一方、IFRS導入の目的・メリットとしてあくまで同業他社との比較可能性や投資家への説明の容易さを重視し、会計制度対応に重点が置かれる場合には、システム対応は限定的になると考えられます。したがって②に記載のとおり、自社のIFRS導入の目的を明確にし、自社の状況に整合したプロジェクト体制、スケジュールを検討することが重要です。

また、「適用レポート」では、IFRSへの移行にあたって構築した社内体制や外部アドバイザーの利用状況についても調査

図表5 IFRSへの移行期間別の企業数(売上規模別)



(回答) 売上高 回答社数 61 社

- 1兆円以上
- 1千億円以上5千億円未満
- 5千億円以上1兆円未満
- 1兆円未満

出典：金融庁「IFRS適用レポート」

しています。IFRS移行プロジェクトにおける各フェーズの主な業務内容とそれぞれにおける社内体制については、図表6のとおりとなっています。

専任者に関しては、IFRSを任意適用している企業から、現在移行を検討している企業へのアドバイスとして、以下のよう
なコメントが出されています。

- 当社は専任体制をとらず、兼務者のみでIFRSへの移行に取り組んだため、各個人にかかる負担が増大してしまった。IFRS専任チームをなるべく早期に発足させた方が効率よく移行できると考える。(卸売業(商社))

さらに外部アドバイザーについては、回答65社中59社がIFRSへの移行にあたり利用しており、プロジェクト・マネジメントに始まり、プロジェクトの各フェーズにわたって支援を依頼しています。

IFRS導入の目的を明確にしたら、移行プロジェクトの実行にあたっては、専任者を置くかどうかを含めどのような社内体制を整備するのか、外部アドバイザーを利用するか否か、利用する場合には社内メンバーと外部アドバイザーがどのような分業をするのか、いつをIFRS適用のタイミングとして、どのようなスケジュールを想定するのかといったことを明確にすることが必要となります。「適用レポート」では、「プリンシプル・

ベースの下で会計方針の決定および財務諸表の作成を行っていくうえで、企業自身がどのように外部アドバイザーと協働していくかというポリシーが存在する企業が多かった。このように企業が主体的にプロジェクトを遂行していくことは重要と考えられる」と分析しています。

Ⅲ おわりに

「適用レポート」では、実務負担の増加(回答企業数27社)、コストの増加(回答企業数12社)といったIFRSへの移行に伴うデメリットも挙げられており、これらについてはIFRSへの移行を検討している企業の感覚も同様であろうと推測します。しかしながら日本企業の海外オペレーション比率が高まり、クロスボーダーのM&Aがますます重要な企業戦略となるなか、グローバルに会計インフラを統一し、経営管理を強化することの重要性の高まりは疑いようがありません。IFRSの適用を単なる負担の増加と考えるのではなく、より広い視野で自社にとっての必要性や、それにより得られるであろうメリットを真剣に検討し、コストとベネフィットをしっかりと比較して適用の可否を判断する時期に来ていると言えます。

そのうえで、IFRSへの移行に取り組むにあたっては、自社にとっての意義を明確にし、マネジメントがリーダーシップを発揮してプロジェクトをリードし、グループ全体を巻き込んだ最適な体制を整えて臨むことが、IFRSの任意適用を成功させる重要なポイントであると考えます。

図表6 IFRS移行プロジェクトにおけるフェーズ別の業務内容と社内体制

プロジェクトのフェーズ	主な業務内容	社内体制
初期	計画の策定 影響度調査	■ 経理業務との兼務体制が多い ■ 少人数からのスタート
中期	会計方針の策定 グループ会計方針書の作成 財務諸表のひな形の作成 データ収集方法の検討 システム対応 報告日の統一	■ ほとんどの企業が専任体制 ■ 専任者3～5名程度が多い ■ 外部アドバイザー数名が常駐するケースも
後期	グループ展開 内部統制の構築 財務諸表の作成	■ 経理グループ内で日本基準決算とIFRS決算の2チーム体制とするケースあり
任意適用後	IFRS 決算	■ 経理部門の人員数はプロジェクト開始前と同様の企業が多い

出典：金融庁「IFRS適用レポート」

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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
 パートナー 中田 宏高
 TEL: 03-3548-5120 (代表番号)
 hirotaka.nakata@jp.kpmg.com

IFRS 導入アドバイザーサービスのご紹介

IFRSを任意適用する企業数は増加していますが、その適用の目的はさまざまです。
KPMGのアカウンティングアドバイザーサービスでは、各企業のそれぞれの目的に応じて、きめ細かなIFRS導入支援サービスを提供します。

KPMGのアプローチ

IFRS導入を成功に導く重要ポイントを踏まえ、KPMGは、豊富な経験に基づくナレッジ・ツール、さらには強力なグローバルネットワークを活用して、IFRS導入を効果的・効率的に実現できるよう支援します。

IFRS導入支援サービスは、全面的にIFRS導入プロジェクトを支援することはもちろん、各企業の現状のリソースや方針に合わせて、ミニマムな範囲にとどめるなど、その支援範囲については柔軟に対応可能です。

IFRS に関する最新情報および各種サービスの内容については、下記Web サイトをご覧ください。

www.kpmg.com/jp/ifrs

※ なお、監査業務および監査業務以外の保証業務における独立性の確保、業務の性質等の観点から、アドバイザーサービスの内容、範囲について制限を受ける場合やサービス提供ができない場合があります。ご希望に沿えないこともございますのでご了承ください。

お問合せ

有限責任 あずさ監査法人 アカウンティングアドバイザーサービス

東京事務所 TEL : 03-3548-5120

大阪事務所 TEL : 06-7731-1300

名古屋事務所 TEL : 052-589-0500

info-aas@jp.kpmg.com

英国エネルギー市場の近況 ーその戦略的意味合いと国境を跨ぐ教訓

株式会社 KPMG FAS エネルギー・インフラストラクチャーグループ

シニアマネジャー 鈴木 宏和

日本国内では電力・ガスの自由化が進行しており、小売全面自由化、送配電部門の法的分離、導管部門の中立化に向けた議論がなされています。他方、英国では、1990年の電力自由化・民営化を皮切りにエネルギー改革が進んでいます。このような状況を踏まえ、KPMG ジャパンは、去る 2015 年 4 月 15 日に英国大使館にて、Ofgem（英国 電力・ガス市場規制庁）の CEO を 10 年間務め、現在は KPMG 英国の電力・ユーティリティ・セクター・チェアマンのアリステア・ブキャナン（Alistair Buchanan）によるラウンドテーブルセミナー「英国エネルギー市場の近況：その戦略的意味合いと国境を跨ぐ教訓」を開催しました。

ブキャナンは英国電力・ガス自由化の教訓からの日本への示唆として、①小売分野：消費者への正しい情報伝達、②発電分野：競争原理の活用と電源確保に係る慎重な検討、③送配電分野：技術革新に関する長期的投資を確保し消費者への情報開示を確保する託送料金制度、が重要であると述べています。

本稿ではセミナーの内容を基に英国電力・ガス自由化からみえる日本への示唆についてお伝えします。

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。



すずき ひろかず
鈴木 宏和

株式会社 KPMG FAS
エネルギー・インフラストラクチャーグループ
シニアマネジャー

【ポイント】

- 小売分野に関して、自由化は進むべき方向だが消費者に正しく情報を伝えなければいけない。また「何をもって自由化を成功とするのか」という点についての消費者との意識の共有が欠かせない。
- 発電分野に関して、英国は管理型市場に移行しているが入札による競争原理の活用も残っており、自由市場化は失敗とは言えないだろう。欧州の多くの国々が、英国と同じく供給力の不足という課題を抱えており、日本も電源の停止は慎重に検討した方が良い。
- 送配電分野は規制が残るなかでどのようにインセンティブを付与し、イノベーションを誘発し、経営効率化を達成させるのがポイントとなる。日本は新しい視点からの託送料金設定である RIIO（Revenue = Incentives + Innovation + Outputs）から良いところを学んで活用して欲しい。



I 電力・ガスの自由化

1. 日本における電力・ガスの自由化

日本国内では電力・ガスの自由化が進行しており、電力においては2016年に電力小売参入の全面自由化、2018～2020年を目途に送配電部門の法的分離が予定されています。また、ガスにおいても2017年にガス小売参入の全面自由化、導管部門の中立化に向けた議論がなされています。

2. 英国における電力・ガスの自由化

他方、英国では、1990年の電力自由化・民営化を皮切りに、エネルギー改革が進んでいます。近年英国政府はエネルギー政策の根幹にあるポリシーとして「温室効果ガス排出削減」「電力の安定供給」「需要家のアフォーダビリティ」の3つの課題を掲げ、このトリレンマの実現に向けて、洋上風力と原子力発電をベース電源の基軸とした改革が進められると同時に、電源ならびに送電設備等を含む電力インフラストラクチャーへの海外投資家からの投資を促進するための環境整備が行われています（図表1参照）。

II 英国大使館でのセミナー開催

1. 英国大使館でのセミナー

このような状況を踏まえ、KPMG ジャパンは、2015年4月15日に英国大使館の大使公邸にて、「英国エネルギー市場の近

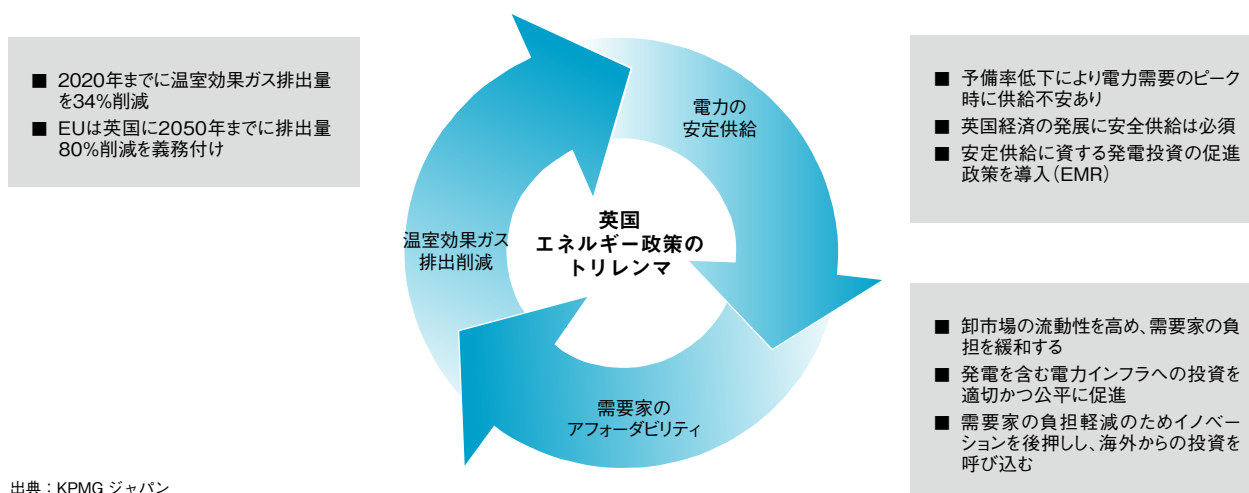
況：その戦略的意味合いと国境を跨ぐ教訓」と題して、KPMG 英国の電力・ユーティリティセクターのチェアマンであるアリスティア・ブキャナンによるラウンドテーブルセミナーを開催しました。今回はティム・ヒッチンズ（Tim Hitchens）駐日英国大使のご厚意により、セミナーを英国大使館の大使公邸にて開催することとなり、講演に先立っては大使から流暢な日本語によるご挨拶をいただきました。セミナーには大手電力会社6社、大手商社5社、大手重電メーカー3社のほか、銀行、エネルギー会社、メディア等計21社から総勢31名のエグゼクティブクラスの方々が参加されました。

2. アリスティア・ブキャナン（Ofgem前CEO）の略歴

アリスティア・ブキャナンはKPMGにて研鑽を積んだ後、2003年から2013年までの10年間、英国の電力・ガス市場規制庁（Office of Gas and Electricity Markets、以下「Ofgem」という）のCEOを務め同国におけるエネルギー市場の改革を牽引してきました。2013年10月にOfgemを退任後、KPMG 英国の電力・ユーティリティセクターチェアマンに就任し、英国および欧州における電力市場の課題に独立的な立場から取り組んでいます。

Ofgem在任中は、現在進行中の英国エネルギー改革の骨子となる市場デザインや新しい視点からの託送料金設定（Revenue = Incentives + Innovation + Outputs、通称RIIO）の仕組み構築等を手掛けました。現在では、改革の方向性や様々なステークホルダーの見解を踏まえ、世界経済とエネルギー事情に鑑みた英国および欧州の課題認識と解決に注力しています。

図表1 英国エネルギー政策の3つの課題





アリスティア・ブキャナン

Alistair Buchanan

KPMG 英国

電力・ユーティリティセクター チェアマン

Ofgem (英国 電力・ガス市場規制庁) 前 CEO

Ofgem のチェアマンとしての任期 10 年を満了後、パートナーおよび英国の電力・ユーティリティセクターのチェアマンとして KPMG に入社。

KPMG 入社に先立ち、ダラム大学 (Durham University) の評議会メンバーおよび報酬委員会のチェアマンを務めた。また、Scottish Water 社の非業務執行取締役 (Non Executive Director) および英国エネルギー調査組合 (UK Energy Research Partnership) のメンバー等を務めた。2008 年 12 月に CBE 受賞。

■ ブキャナンが携わった Ofgem の主要プロジェクト

- ・ ガス輸送ビジネスにおける大手事業会社の分離
- ・ 電力安定供給に向けた対策 (Project Discovery)
- ・ 小売市場改革
- ・ “Ofgem E-Serve” 社の設立
- ・ 規制の包括的な再設計 (たとえば、1983 年導入の RPI-X 制度を廃止し RIIO 制度を導入)
- ・ 入札および競売を通じた洋上発電体制の設計

III 英国電力・ガス自由化からの教訓

1. 小売全面自由化における失敗

英国は電力とガスの小売り全面自由化の際に 2 つの失敗を犯したとブキャナンは指摘しました。1 つは政府も規制当局も「自由化によって料金が下がる」と喧伝してしまったこと、もう 1 つはエネルギー事業者の経営判断の誤りによって、消費者の信頼を失ったことです。

電力やガスに支払う料金は、一般家庭の平均で 2004 年には 400 ポンドでしたが、2015 年には 1200 ポンドまで高騰してしまいました。英国が全面自由化を迎えた 2002 年は、グローバルの燃料市況が暴落した時期と重なり、天然ガス価格は 7 割も低下しました。しかし、その後 10 年で市況は高騰し、天然ガス価格は当時の 3 倍になりました。しかも、2002 年は 100 %

だった天然ガス自給率は、北海油田の枯渇によって現在では 25 % にまで低下し、さらに、老朽化したガス導管と送配電網への更新投資も重なりました。こうした結果が料金の高騰につながった、とブキャナンは述べています。

また、エネルギー事業者は、株主への利益還元に傾注しすぎたため、オペレーションコストの低減や、設備投資の抑制を行いました。その結果、価格低減効果はあったものの、消費者の信頼を失うこととなりました。価格の高騰とサービスの低下は、自由化後、消費者が電力会社を変更するには十分な動機となりました。

実際のところ、自由化前のビッグ 6 のシェアは 99 % でしたが、現在は 90 % まで低下しています。英国の消費者の 50 % 以上が 1 度は電力会社を変えており、20 % 以上が毎年、切り替えています。2 回目以降の切替えでは、初回ほどの料金低減効果は得られませんが、それでも、消費者の 90 % が「選択できる」ことを歓迎しています。この状況は選挙に似ているとブキャナンは述べています。すなわち、市民は選挙権を求めますが、投票しない人も多いのは周知の事実です。ちなみに、英国のサービス切替率は他国に比べて高く、最新のデータによると、年間切替率はオランダで 7 %、ドイツが 4 %、ニューヨークでは 4 % に満たない状況です。

小売部門における教訓は、規制当局も事業者も消費者とのコミュニケーションを図ることが極めて重要だということです。ブキャナンは、「日本には『自由化は進むべき方向だが、消費者に正しく情報を伝えなければいけない』と伝えたい、英国の自由化は、目指す目標とのズレを埋める試行錯誤の歴史で、『何をもって自由化を成功とするのか』という点についての意識の共有も欠かせない」と強調しました。

2. 発電分野の管理型市場への移行

発電分野は長らく競争を推進してきましたが、足下 2 年間で管理型市場へと舵を切っています。今冬の予備力は 2 % と危機的水準にまで低下しており、安定供給に懸念が生じています。労働党のトニー・ブレア元首相が 2012 年に、気候変動対策で世界のリーダーを目指して石炭火力と石油火力を減らす方針を決め、英国は EU の 2 つの合意書に同意しました。1 つが、2015 年末までに石炭火力と石油火力を閉鎖するというもの、もう 1 つは、閉鎖しない発電所は、2021 年までにクリーン対応するというものです。今から考えると、英国は若干格好をつけすぎた、とブキャナンは述べました。

自由化による競争導入と温暖化対策の推進によって、老朽化した火力発電所は次々に廃止となりました。競争下の事業者はコスト高な選択肢を選ばないため、当然の結果と言えるでしょう。エネルギー安全保障の観点からは電源構成の多様化が必須で、市場任せでは到底、国が目指す姿にはたどり着けません。現状では安定供給すらも危ぶまれるため、英国政府は政策的介入に踏み切ることを決定しています。すなわち発電分野

の管理市場型への移行です。

ただし、管理型市場へと舵を切ったからといって、競争の視点がなくなったわけではありません。市場原理を管理市場型に組み入れるスキームとして「FIT/CFD (Feed-in Tariff / Contract for Difference、差金決済取引型固定価格買取制度)」という補助政策を導入し、原子力発電やCCS(二酸化炭素の回収・貯留¹⁾、IGCC(石炭ガス化複合発電)、大規模な洋上風力などを後押しする長期的な対策として、巨額の投資を伴う電源開発について長期間にわたって価格を保証しています(図表2参照)。原子力発電は市場における電力先物価格を参考に、政府と事業者間の協議で価格を決定し、それ以外はオークション方式をとります。たとえば、洋上風力はオークションで35年の価格保障を求めて多数の事業者が入札し、結果として極めてリーズナブルな価格となり、消費者にとっても好ましい結果が導かれたと言えます。

ドイツや日本などのFIT(固定価格買取制度)との違いは、FITは政府が価格決定権を持つのに対して、英国のFIT/CFDは市場が価格を決めるため、政府や官僚が価格決定権を持たない点にあります。このように管理型市場に市場原理を導入しているわけです。

容量市場(Capacity Mechanism²⁾)に関しては、需給ひっ迫に対する緊急対応の発令と捉えられます。FIT/CFDで長期的に低炭素化に向けたエネルギーポートフォリオを誘導する一方で、容量市場という概念を取り入れて、こちらは短中期での需給ひっ迫という課題を解決しようとするものです。容量市場メカニズムでは火力発電が主となり、低炭素とは逆行するものの、ガスを使うという立でつけで「低炭素」であるという結論を政府は示しています。事業者の入札によって政府が補助

(Capacity Credit)を付与する方式をとるため、市場原理を導入していると言えます。

欧州の多くの国々が、英国と同じく供給力の不足という課題を抱えているなかで、英国の対応は一步先行していると言えます。ベルギーは2015年に脱原発の方針を定めていましたが、電力予備率の低下から方針を撤回しました。ドイツも予備率が低下しており、予定されている原子力発電所の停止は先送りになるかもしれません。日本も電源の停止は慎重に検討した方が良いでしょう。

3. 託送料金制度「RIIO」の導入

一方、送配電分野では新たな託送料金規制の導入によって、国が必要とする目的の達成に近づくことができました。自由化当初から20年間は「RPI-X」(消費者物価指数に連動して効率化係数を定義し、料金を低減させる料金規制)を採用し、その結果、当初20年間で託送料金は半減しました。

しかし、「レモンも絞り続けたら、果実が飛び出してきてしまう」とブキャナンは、効率化を保証する制度下においては、事業者が新しい技術に挑戦しなくなり、優秀な技術者が送配電会社を去り、経営者の起業家精神も薄れていった、とその背景を説明しました。こうした状況を打開し、マインドチェンジを促したいと導入した制度が「RIIO」です。「RIIO」は、効率化を推進しつつも革新的技術への長期的投資を同時に促す新制度です(図表3参照)。

RIIOではITを含めたスマートグリッド投資など、イノベータティブな送配電投資を実施した事業者に、経営内容に応じて、規制料金収入において最大13%のROE(株主資本利益率)を

図表2 英国の温室効果ガス排出削減政策



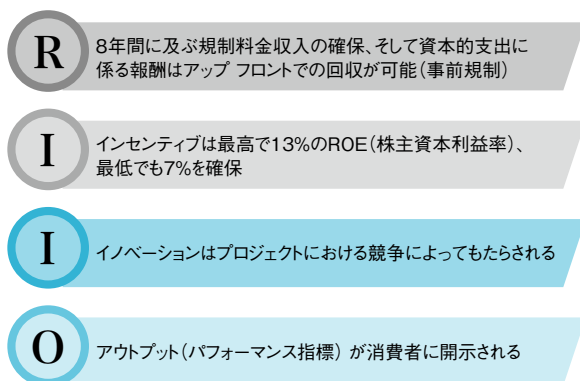
出典: Electricity Act 2013

1. CCS (Carbon-dioxide Capture Storage)

温室効果ガスの削減技術として将来有望視されている技術で、(1) 廃ガス田への注入による石油・ガス増進回収、(2) 地中帯水層への貯留(3) 海洋隔離・貯留の大きく3種類が考えられています。

2. 容量市場とは、電力供給量(キロワットアワー:kWh)ではなく、将来の電力供給力(キロワット:kW)を取引する市場です。送配電系統運用者が、数年後の将来にわたる電力供給力を効率的に確保するために、発電所などの容量を金銭価値化し、多様な事業者に市場で取り引きさせる仕組みのことを指します。

図表3 RIIOの特徴



出典: Ofgem

得るインセンティブが与えられます。最低でも7%なので、一定のインセンティブは確保できるものの、経営者の采配によって収益性が大きく変わってきます。理論的にはすべての会社が勝者になり得る仕組みですが、得られるインセンティブの違いを投資家は見ています。

インフラファンドのファンドマネージャはRIIOを歓迎し、消費者もRIIOによる情報開示によって、託送料金の使途を知ることができるようになりました。外部から経営者に対するチェックが入り、経営者へのプレッシャーが強まっています。ブキャナンによれば、託送料は多少上昇するものの、電気料金全体に占める金額は微々たるものであり、今後10年で、意識を変えられない経営陣は交代を余儀なくされるだろう、とのこと。また、近い将来、英国政府は安定供給の為にアンバンドリングをゆるめて、配電会社にも発電を認めるようにし、ローカルなスマートグリッドを推進しようとしている、とも述べました。

最後に、「規制が残るなか、どのようにインセンティブを付与し、イノベーションを誘発し、経営効率化を達成させるのがポイントとなる。日本はRIIOから良いところを学んで活用して欲しい」と述べて、ブキャナンは講演を締めくくりました。

KPMG ジャパン エネルギー・インフラストラクチャーグループ

KPMG のメンバーファームは、世界中のプロフェッショナルが緊密に連携したグローバルサービスを提供します。KPMG は 12 の主要都市に Power & Utilities Center を置き、電力・ユーティリティに特化したチームを配置しています。12 のセンターは、1 つの統合したネットワークとして活動し、急速に進化する電力・ユーティリティセクターと、業界プレーヤーが直面する具体的な課題の解決に対応します。

www.kpmg.com/jp/energy/

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン エネルギー・インフラストラクチャーグループ

KPMG コンサルティング株式会社
パートナー 宮坂 修司
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
shuji.miyasaka@jp.kpmg.com

株式会社 KPMG FAS
シニアマネジャー 鈴木 宏和
TEL: 03-5218-6300 (代表番号)
hirokazu.suzuki@jp.kpmg.com

金融ビジネスの基盤が変わる決済インフラと金融グループ制度の改革

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

金融ビジネスの基盤が大きく変わろうとしています。

金融審議会に設置された「決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ」および「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」におけるこれまでの議論は、決済システムの刷新や FinTech (フィンテック) といった IT を活用した決済サービス高度化の促進による利用者の利便性向上といった内容に留まらず、決済インフラおよび金融グループの国際的な競争力の向上を見据えた改革を目指していると考えます。

まず、決済システムについて海外とのギャップを埋めるとともに、日本の決済システムの国際的な連携および海外展開が促され、重要な金融ビジネスの基盤に大きな変化が起ころうとしています。

また、金融グループ制度のあり方は持株会社主体に変わり、グループ一体となった経営戦略およびガバナンス体制の整備を促すとともに、経営体力のある、リスク管理能力の高い銀行持株会社の子会社の業務範囲柔軟化やグループ共通業務の統合化が図られることにより、創意工夫によって銀行がより強くなるための基盤が構築されます。

本稿では、「中間整理」およびワーキング・グループにおけるこれまでの議論を中心に決済分野および金融グループ制度のあり方について現在議論されている検討事項について概観するとともに、日本の金融機関および金融ビジネスに与える影響について考察します。

なお、本稿の内容は執筆時(2015年6月15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】

- 決済業務等の高度化に関するスタディ・グループから「中間整理」が公表された。決済サービスのオープン・イノベーション化、および決済インフラの抜本的改革は、金融ビジネスの基盤に大きな変化をもたらすであろう。
- 金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループにおける議論が始まった。業務範囲の柔軟化に当たって限定列举方式ではなく個別認可方式が検討されていることは、経営体力があり、リスク管理能力が高い銀行をより強くすることが意識されていることを意味する。
- 持株会社化を促す制度改革および共通業務の集約を促す制度改革により、業界再編が加速する可能性がある。
- 銀行（グループ）はこうした経営における創意工夫の余地が拡大する規制環境の変化および自らの強みと経営方針に基づいて経営戦略を見直すとともに戦略を着実に実行していくことが期待される。

I

スタディ・グループとワーキング・グループの概要

2014年10月以降、金融庁に設置された金融審議会「決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ」において、近年のIT（情報技術）の発展と経済活動のグローバル化、およびそれらに伴う個人・企業の行動・取引様式の変化といった決済分野での構造的な変化を踏まえた決済サービスの利便性や安全性の向上といった決済高度化に関する審議が行われてきました。

2015年4月28日、これまでの審議を通じて把握された多岐にわたる論点・課題等を総括した「中間整理」が公表されました。

また、スタディ・グループにおける議論等を通じて把握された課題について検討を進めるなかで、この問題が金融グループ全体の経営戦略の問題と密接不可分であるとの認識に至ったことを契機として2015年3月に金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」（以下「金融グループ制度WG」という）が設置され、金融グループの業務の多様化・国際化の進展等の環境変化を踏まえた金融グループを巡る制度のあり方等について検討を始めています。

したがって、これら2つのグループは異なる背景から設置されたものではなく、先に設置されたスタディ・グループの議論を踏まえて後者の金融グループ制度WGが設置されたという背景がありますので、実質的に一連の議論と捉えることができます。

なお、スタディ・グループは、今後ワーキング・グループに格上げ改組したうえで、決済の高度化に向けた諸課題について、さらに審議を深めていくとされています。この格上げ改組は、それだけこのグループで審議されている論点や課題が、日本の金融市場や金融機関にとって重要であると認識されていることを示しています。

II

決済業務の高度化に関する検討

1. 「中間整理」の論点

ここでは、多岐にわたる「中間整理」の論点について、大きくリテールおよび企業向け「決済サービスの高度化」と、「決済インフラ改革」の2つに分け、主要なポイントを取り上げながら日本の金融市場や金融機関に与える影響について考察します。

なお、こうした分類に当てはまらない論点のなかでは、「新たな形態の決済手段」として仮想通貨等が取り上げられており、利用実態や不正防止、国際的な規制の動向を踏まえて、対応のあり方について検討する可能性が示されていることから、今後金融関連の法規制のなかで何らかの位置付けが付与される可能性が考えられることに留意が必要と考えます。

(1) 決済サービスの高度化に係る論点

まず、リテール分野における決済サービスの高度化について中間整理では、「ITの進展等を背景に、リテール分野を中心に革新的なサービスが相次いで登場している」と分析しています。

革新的なサービスの登場に関する論点としては、「ノンバンク・プレーヤー」が銀行業務を「アンバンドリング化」しFinTech¹と呼ばれるITを活用したサービス事業を展開することによって起こったことであると考えます。このことは、金融グループ制度WGにおいて、銀行等が「ノンバンク・プレーヤー」との連携等も含めた戦略的な事業展開を可能とする業務規制範囲の柔軟化が検討されていることに繋がっています。

従来銀行が担ってきた業務を分化させつつサービスとして提供する「アンバンドリング化」の流れについては、イノベーションの促進と利用者利便の向上に資するという側面だけでなく、相対的に負担感が増す低収益であるものの経済システム上の根幹的な役割を果たす決済ネットワークを維持することも重要な課題と位置付けています。このことは、銀行が決済関連業務から収益を獲得する機会を確保するという観点から、金融グループ制度WGにおいて、銀行間での決済関連の受託等の容易化が検討されていることに繋がっています。

「アンバンドリング化」は新しい現象ではなく、これまでも見られてきた現象です。一体的・包括的に提供されるビジネスも細分化すれば儲かる分野（セグメント）とそうでない分野があります。新規参入者にとってフルサービスの提供はハードルが高い場合でも、新しい技術やビジネス・モデル等を活用して一連のバリューチェーンのなかで利幅の厚いセグメントに特化したビジネスを展開することで新規参入が図られることがあります。

他方で、このような新規参入により既存企業のビジネスの収益性が全体として低下すると、事業構造を転換する過程で収益性の低いセグメントを自社内で維持し続けることが困難となる場合があります。低収益セグメントのリストラが個別企業にとって適切な選択であっても、社会的に必要な不可欠な業務である場合、当該業務の提供者がまったくいなくなることが問題となる場合があります。今回の決済業務もこれに該当するかと思います。そこで、イノベーションの促進と決済ネットワークの維持のバランスを図る観点から、金融グループ制度WGにおいて

1. FinTech（フィンテック）とは、金融（Finance）と技術（Technology）を掛け合わせた造語で、ITを活用した革新的な金融サービス事業を指します。資金移動を含めた決済分野のほかに、クラウドファンディングといった融資に係る分野、資産運用も含めた預金関連分野、および金融サービスに付随する情報セキュリティ関連分野があると言われています。

決済関連事務の受託の容易化が検討されていると考えます。²

企業向け決済サービスの高度化について中間整理では、グローバル展開する企業を中心に手元資金の効率的な管理を支援する「CMS (Cash Management Service: キャッシュ・マネジメント・サービス)」に対するニーズが高まっているものの、この分野において「先進的サービスについては欧米の主要銀行の取組みが先行している」と指摘されています。このため、主要行を念頭に、CMSの強化に向けて、CMSの経営戦略上の位置付けを明確化すること、IT企業との連携・協働を通じたサービスの高度化や戦略的なIT投資の途を拡大すること、海外地域の決済サービス関連事業者との提携といった機動的な事業展開が図られることが重要だとされています。このことは、金融グループ制度WGにおいて金融持株会社による経営方針の策定や子会社の業務範囲の柔軟化が検討されていることに繋がります。

(2) 決済インフラ改革に係る論点

中間整理において決済インフラ改革について提示されている多岐にわたる論点について、大きく「海外とのギャップへの対応」と「決済インフラの国際的な連携および海外展開」に分け、主要なポイントを取り上げて考察します。

海外とのギャップへの対応について中間整理では「送金フォーマット」項目の国際標準化と「XML³電文」への移行に関して「エンド・デイト」(旧フォーマット・方式の使用期限)の設定が検討されています。

特に、国内送金で用いるフォーマットの項目を国際送金で用いるフォーマット(一般的にSWIFT⁴フォーマット)の項目に統一する「送金フォーマット」項目の標準化は、「CMS」の強化や決済インフラの国際的な連携および海外展開を推進する前提となる条件であること、およびすべての銀行に対して抜本的なシステム対応が求められることなどから、「XML電文」への移行その他の論点と比べて銀行への影響が大きい検討項目であると言えます。

「送金フォーマット」の統一および「XML電文」への移行以外に海外とのギャップへの対応について検討されている項目は以下のとおりです。

- ACH⁵の相互接続による「ロー・バリュー送金」の提供(時間はかかるが手数料が安価な送金)
- 非居住者関連円送金と居住者関連取引の統一的取扱い
- 全銀システム等の送金限度額(現状100億円未満)の見直し
- リアルタイム送金の24時間365日化
- サービスの対象やニーズに応じた複線的な決済インフラの構築

決済インフラの国際的な連携および海外展開について中間整理では、アジアにおける決済インフラ構築への関与や海外展開を含めたイノベーション推進のための体制整備などが検討されています。特に、イノベーション推進のための体制整備については、海外ACHを参考に、ACHの株式会社化、送金・資金清算以外の多様なサービスの提供、主要新興国等に対する積極的なシステムの海外展開など、具体的な事業展開に言及されています。

2. 今後の展望

銀行が決済業務の高度化に係る議論について押さえておくべきポイントは、規制環境が「オープン・イノベーション」を基本とする方向への構造転換が図られようとしていること、および抜本的な決済システムの変更が検討されていることです。

まず、決済分野におけるイノベーションが、主に、IT企業をはじめとする「ノンバンク・プレーヤー」によって牽引されるようになった構造変化を踏まえ、銀行等はこれまでの自前主義から「オープン・イノベーション」(外部連携による革新)を重視したビジネス・モデルへの転換について検討する必要があると考えられます。

また、40年以上使用されてきた「送金フォーマット」の標準化は、銀行にシステム対応等大きな影響を与えられそうです。ただ、そうした影響の大きさを理由に決済インフラ改革の後退を期待することは適切ではないと考えます。このことは、中間整理において、単に「決済高度化に向けた取組みを進めていく必要がある」といった記述に留まらず、海外の取組みよりも「さらに高い次元を目指して」、「アクションプラン」を策定し、それを「官民挙げて⁶着実かつ継続的に実行」していくといった表現からも関係者の改革に向けた非常に強い意志が窺えます。

2. 取引所の業務のうち売買価格の決定に係るセグメントに特化してサービス提供を行うPTS(私設取引システム)という業態があります。取引できる銘柄は既存の取引所に上場している銘柄のうち一定の銘柄で、PTS自身では上場機能を有していません。このため、PTS業者は上場審査といった自主規制業務に係る負担が少なく、その分手数料を安くして取引シェアを奪うことが基本的な戦略です。これが行き過ぎると、取引所は取引手数料が稼げなくなり、やがて上場機能を維持することができなくなります。このように低収益でも社会的に存在が必要なセグメントがある場合は、どこまで競争を認めるかというのは、イノベーションと不可欠な機能の維持とのバランスをいかに図るかということと密接に関係します。

3. eXtensible Markup Language: データ記述用言語の1つ。

4. Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (国際銀行間通信協会)

5. Automated Clearing House: 一般的に小口決済システムを指す。

6. 欧米だけでなくアジアにおいても決済分野で標準化や国際的な連携に向けた動きがあります。こうした議論に早い段階から参画することは、国際基準の策定・改訂において日本の事情がどれだけ考慮されるかに関わってくるため極めて重要です。決済インフラがどの国の主導の下で構築されたかは個々の企業にとって大きな問題ではないかもしれませんが、国際基準の策定においては、実際に策定を行う会合に出る当局だけでなく、自国の主張を適時適切に発信していく「民」のサポートが欠かせません。

いずれにせよ、今後策定・公表される改革に向けた「アクションプラン」において決済業務の高度化に向けた包括的なビジョンが示されるとともに、プランに沿って所要の制度整備が図られていくものと考えます。銀行は、アクションプランの内容も踏まえつつ、こうした金融ビジネスの基盤が変化する機会を中長期的な成長へと繋げていく戦略的な対応が求められています。

III

金融グループを巡る制度のあり方等に関する検討

1. ワーキング・グループにおける議論

2015年3月に前述の金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」が設置され、金融グループにおいて、持株会社が、より一層実体を持った中核的な存在としてその機能を発揮するとともに、銀行本業とのシナジーが期待できる分野において柔軟な業務展開を可能とする観点から、金融グループを巡る制度のあり方等について検討が進められています。

ここでは、金融グループ制度WGにおける議論の論点について、「金融持株会社を通じた機能の発揮」と「グループ全体での柔軟な業務展開」の2つに分け、主要なポイントを取り上げながら日本の銀行に与える影響について考察します。

(1) 金融持株会社を通じた機能発揮に係る論点

金融グループ制度WGにおける金融持株会社を通じた機能発揮に係る論点について、大きく「金融持株会社による戦略的な経営方針の策定」と「グループ全体の経営・リスク管理の強化」に分け、主要なポイントを取り上げながら考察します。

① 金融持株会社による戦略的な経営方針の策定

金融持株会社による戦略的な経営方針の策定が検討される背景には、次のような課題があることが考えられます。

前述の中間整理においてIT企業との連携・協働を通じた決済サービスの高度化や戦略的なIT投資の途を拡大すること、海外地場の決済サービス関連業者との提携といったグループレベルでの機動的な事業展開の重要性が指摘されています。

後述するように業務範囲の柔軟化は持株会社傘下の子会社を念頭に検討されています。このため、持株会社にはグループ全体の戦略を構築する機能の発揮が求められます。

現状の銀行持株会社は銀行の主要株主の一形態と位置付けられ子会社の「経営管理」はできるものの、グループ全体の経営戦略を策定するという役割を果たすことはできないという課題が挙げられています。

② グループ全体の経営・リスク管理の強化

グループ全体の経営・リスク管理の強化が検討される背景には、次のような課題があることが考えられます。

「金融グループ全体の健全性等を母国当局が責任をもって監督していくべき」との国際的な議論の流れがあり、2014年9月に公表された金融モニタリング基本方針においても「持株会社を有するグループにおいては、持株会社の役割の明確化を含め、グループ全体の経営管理の高度化への取組みが行われているか」といったモニタリングの観点が提示されています。

持株会社のグループ経営機能とグループガバナンス体制の整備を前提に持株会社傘下の子会社のみ業務範囲を柔軟化することは、国際的にもグループレベルでの母国当局による監督が求められていることと海外金融当局から見て理解しやすい組織構造とすることを意識していると考えられます。このことから、業務範囲の柔軟化の狙いの1つとしてグローバル展開する金融グループの国際競争力の強化が念頭にあると考えられます。

米国においては、銀行業務および銀行関連業務のみを行える銀行持株会社とは別に自己資本や経営管理の状況が良好であれば「金融持株会社」として個別認可の対象となる業務も含めてより柔軟な業務展開が許容されています。金融グループ制度WGでは、この米国方式を参考に一定以上のグループ経営管理機能やガバナンス体制を整備したり、充実した自己資本を有したりといった銀行持株会社であることを前提として、後述の業務範囲の柔軟化を検討しているようです。

(2) グループ全体での柔軟な業務展開に係る論点

金融グループ制度WGにおけるグループ全体での柔軟な業務展開に係る論点について、大きく「金融持株会社等によるグループ共通業務の統合的な実施」と「金融持株会社傘下の子会社の業務範囲の柔軟化」に分け、主要なポイントを取り上げながら考察します。

金融持株会社等によるグループ共通業務の統合的な実施が検討される背景には次のような課題があることが考えられます。

決済関連業務は、コストがかさみ儲けることが難しい業務です。アンバンドリング化を促し、オープン・イノベーション化が進展すると、これまで決済業務の低収益を他の銀行業務の利益でカバーしてきた銀行のビジネス・モデルが維持できなくなることが予想されることから、銀行間での決済関連事務の受託等を容易化し、銀行にコスト構造を見直す機会を確保するという狙いがあると考えます。このことは、銀行に対して、決済関連事務については、集約メリットが得るほど複数の銀行が持ち株会社傘下にぶら下がる金融グループを形成したり、資本関係のない銀行の決済関連事務を受託して規模を拡大し採算をとれるようにしたりするか、他社にアウトソースするかの選択を迫ることになります。そうした受託や委託を通して緩やかな金融グループが形成され、何らかの再編につながっていく可能

性があります。

金融持株会社傘下の子会社に係る業務範囲の柔軟化の議論について押さえておくべきポイントは、銀行本体や銀行子会社ではなく、「持株会社傘下の子会社」に限定した業務範囲の柔軟化であることと、業務範囲の規制方法を現在の可能な業務を具体的に列挙する限定列挙方式から申請に基づいて当局が個別に認可する「個別認可」方式へ転換する方向であることです。

業務範囲の柔軟化が銀行本体や銀行子会社ではなく持株会社傘下の子会社にのみ適用されることにより、銀行グループの持株会社化のインセンティブが高まります。このうえで前述の金融持株会社を通じた機能発揮が図られることにより、グループレベルでの監督という国際的な要請に応える体制にするとともに、主要な子銀行の企業価値を高めるという観点ではなく、グループ全体のシナジーやコスト削減効果を高めるという観点からオープン・イノベーションも含めた業務展開を考えることを促す狙いがあると考えられます。

電子商取引ビジネスやIT企業への出資だけであれば、限定列挙されている業務にこれらの業務を追加することで対応可能であるにもかかわらず、個別認可による業務範囲の柔軟化が検討されています。

限定列挙と個別認可には、自動的にすべての銀行が手掛けることができるか、自己資本の充実やガバナンス体制といった一定のハードルを越えないと業務を行えないかという違いがあります。

したがって、限定列挙の場合はすべての銀行、言い換えればもっとも経営体力・リスク管理能力等が低い銀行が手掛けても問題は生じないかという視点で業務範囲を設定する必要がありますが、個別認可であれば、自己資本の厚みや収益性、ガバナンス体制を加味し、経営体力・リスク管理能力が高い銀行にのみ新しい業務範囲を認めることが可能です。つまり、一定のハードルを越える規模の銀行をより強くするために業務範囲に柔軟性を持たせたいときに個別認可方式は有効な規制方法だと言えます。たとえば、大きな銀行ほど事業はグローバルに展開し、主な競争相手は海外金融機関というのが現状かと思えます。そうしたなかで、業務範囲を一律に最も弱い銀行を基準に限定列挙するだけでは日本の銀行が海外で競争するうえで不利な状況におかれるという課題に対して個別認可方式は一定の解決策になり得ると考えます。

また、個別認可方式の導入による別の効果として、前述の金融持株会社を通じた機能発揮を図るうえで、持株会社を起点とするグループ戦略の策定やガバナンス体制の整備といったグループ構造の転換に関する実効性を高めるという効果も期待されます。

2. 今後の展望

金融グループ制度改革に係る議論について押さえておく

べきポイントは、金融持株会社（本稿では従来の銀行持株会社の機能を発展させた概念として金融持株会社を定義し、使い分けている）がグループ全体の経営戦略を策定しグループ全体を適切にガバナンスするよう機能が強化されること、および金融持株会社傘下の子会社が行うことができる業務の範囲を限定列挙方式から個別認可方式に変更すること、決済関連事務などグループ共通業務の統合を促す柔軟化が進められることです。

決済業務高度化に係る議論等を通じて把握した課題の解決だけであれば、銀行等の業務範囲を現行の限定列挙方式を維持したままIT関連に拡大すれば解決可能なように見えますが、新たなワーキング・グループを設置して持株会社のあり方や個別認可方式への転換も含めて銀行法の抜本的な改正も視野に入れていることは、それだけ日本の金融グループ制度のあり方にも改革すべき課題があると認識されていることを示しています。一連の検討項目から浮かび上がるテーマの1つは、いかに銀行をより強くするかということです。特にグローバル展開を意識し、海外当局からも理解されるグループ構造とし、海外金融機関と業務範囲等でハンデを背負うことなく競争可能な基盤を作り出そうとしていると考えます。

銀行という経済の根幹を担う会社の業を規制する銀行法、さらにその核心部分ともいえる業務範囲について抜本的な見直しをするということは、金融ビジネスの基盤とともに、競争ルールおよび環境が一変するゲームチェンジが起こる可能性が高いことを意味します。

2015年6月11日に公表された「『日本再興戦略』改訂2015（骨子案）」において「金融グループを巡る制度のあり方等に関する検討」が金融・資本市場の活性化に関する項目として取り上げられています。このことは、金融グループ制度WGにおける検討が成長戦略という観点で議論されていることを示しています。

銀行は、こうした背景や議論を踏まえつつ、金融グループ制度のあり方が変わる機会を中長期的な成長へと繋げていく戦略的な対応が求められています。

N おわりに

金融ビジネスの基盤が大きく変わろうとしています。

決済インフラと金融グループ制度の2つの改革は、グローバル化が進展するなかで国際競争に勝ち残る金融市場と金融機関を作り出そうとする強い意思が感じられます。

銀行等の業務の自由度は増し、創意工夫による他社・他行との差別化がこれまで以上に容易になります。他方で、これまでの業務範囲では行えなかった業務を手掛けることで顧客ニーズに応える新たなサービスを開発するための発想力と、当該業務の認可を受けるための体制を整備することが重要になります。

また、決済システムの抜本的な変更や決済関連事務の合理化といったコスト構造の見直しも必要になる（あえてアウトソースの対象となる決済関連事務を徹底的に受託するという戦略もあり得る）と考えられます。

いずれにせよ、そうした業務選択の自由を活用できるのは金融持株会社を起点にグループ全体を適切に経営できる能力を有し、個別認可を獲得できる充実した自己資本といった安定した基盤を有する金融グループに限られるため、持株会社化が進みやすくなる上に共通業務の集約インセンティブが高まることから、業界再編へと向けた動きが加速していくことが考えられます。

ノンバンク・プレーヤーといった外部の知恵を活用するのではなく自前主義でいく、あるいは業務範囲の柔軟化のメリットを享受する金融持株会社の構築や共通業務の統合効果がでる他社との提携等と距離を置くといった経営戦略が相対的に不利になる構造変化が起きようとしています。

金融機関は、こうした議論の背景や構造変化を踏まえつつ、自らの強みと中長期的な戦略（グローバル展開の加速や地域における絶対的なプレゼンスの獲得）に基づいて今後のリソース配分について再検討するとともに、オープン・イノベーションを活用した業務展開や積極的な他社・他行との連携についても検討していく必要があると考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいませ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
TEL: 03-3548-5125（代表番号）
kenji.hoki@jp.kpmg.com

地方創生の取組みの概要と課題

有限責任 あずさ監査法人

地方創生支援室長

パートナー 小林 篤史

地方創生の背景としては、地方から東京圏への人口流出を原因とする人口減があり、将来的に全国の自治体の約半数が消滅する可能性も言及されています。政府は「まち・ひと・しごと創生」総合戦略によって、「しごと」と「ひと」の好循環と、それを支える「まち」の活性化により、人口減と地域経済縮小の克服を目指すとしており、各地域の自主的な取組みが求められています。地方創生の取組みに対する課題として、①各地域の特徴・資源を生かしたイノベーションの誘発、②地域の中小企業・サービス業の生産性向上、再編の必要性、③人口減社会を前提においた公共サービス提供体制の再編成が考えられますが、産官学金等が各々創意工夫を凝らし、地域全体の活性化に向けて継続的に取り組む必要があります。

本稿では、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の公表資料等に基づき、地方創生の背景や、政府の総合戦略の概要、地方創生の取組みに係る課題について説明します。

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



こばやし あつし
小林 篤史
有限責任 あずさ監査法人
地方創生支援室長
パートナー

【ポイント】

- 日本は人口減社会に突入し、特段の対策が取られなかった場合、人口は2060年にはピーク時の32%減、2110年には同66%減も予測されている。
- 地方創生は従来の地方活性化策の反省に立ち、基本的には各地域が自主的に取り組むものであり、政府はその取組みに交付金を出す等の支援を行う。
- 地方創生のためには、従来型の取組みを超えて、地方が有するポテンシャルを最大限に引き出すための創意工夫、イノベーションを生み出す仕組みが必要である。また、中小企業の生産性の向上のような構造的課題の克服、人口減社会を前提にした新たな公共サービス提供の体制についても検討が必要である。

I

地方創生の背景と政府の総合戦略の概要

1. 地方創生の背景

「地方創生（まち・ひと・しごと創生）」は安倍政権の最重要政策の1つとして位置付けられており、現在、各地域において、

産官学金労言¹による取組みが行われようとしています。地方の活性化自体は、田中角栄政権の日本改造計画に始まり、重要な日本経済・社会の構造的な課題として、継続的に様々な施策が実行されてきました。それらは一定の成果をあげてはきたものの、残念ながら、全体としての地方経済・社会の疲弊・凋落には歯止めがかかっていないのが現実です。

今回の地方創生への取組みには、従来の地方活性化政策には見られなかった切実感、つまり今回の政策が失敗した場合、

1. (産) 産業界、(官) 地方公共団体や国の関係機関、(学) 大学等の高等教育機関、(金) 金融機関、(労) 労働団体、(言) メディア

「地方消滅」、さらには地方だけではなく日本社会全体の維持が困難になるのではないかと危機意識が強く感じられます。以下、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の公表資料等に基づき、地方創生の背景や、政府の総合戦略の概要について説明します。

今回の地方創生の直接的な背景としては、少子高齢化に伴う人口減少が挙げられます。2008年（概ねピーク1億2,808万人）に始まった人口減少は、今後、加速度的に進み、2060年に8,674万人（ピーク時の32%減）、2110年には4,286万人（同66%減）という衝撃的な人口予測が公表されています（出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」）。

当該人口減少問題は全国一律ではありません。地方における都市への人口流出が続いている一方で、3大都市圏（特に東京圏）においては職住が離れていること等により子育てを行う環境が整わず、非常に低い出生率となっており（2014年：全国1.43／東京1.13）、東京圏への人口流入が日本全体の人口減少に繋がる構造となっています。日本創生会議が2014年5月に発表した総人口の将来推計によると、このまま特段の対策が取られなかった場合、地方で著しい人口減が進み、2040年までの間に全国の自治体の約半数である896自治体が「消滅可能性都市」に陥るとされています。

一方、東京等の大都市圏においても超高齢化社会になり（東京圏は2040年までに高齢化率35%に到達）、労働生産年齢人口は現状の6割まで減少し、それを補うためにさらなる地方からの人口流出を招くという悪循環が繰り返されることになります。このような人口の著しい減少は各地方のコミュニティの維持を困難にし、内需の喪失、年金などの福祉の財政負担による日本経済社会の大きな重荷となることが避けられません。

2. 政府のまち・ひと・しごと創生総合戦略の概要

（1）総合戦略の基本的な考え方と基本方針

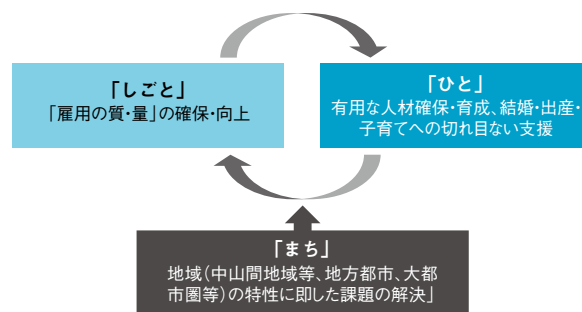
まち・ひと・しごと創生の取組みは、前記のような人口減少に歯止めをかけ、国民の希望を実現しつつ2060年に1億人程度の人口を確保することを目指し、地方創生を併せて行うことにより将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目的としています。2014年11月21日に地方創生関連2法案が成立し、12月27日に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」と「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が閣議決定されています。総合戦略の基本的な考え方と基本方針は以下のとおりです。

【基本的な考え方】

① 人口減少と地域経済縮小の克服

② まち・ひと・しごとと創生と好循環の確立

「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む好循環を確立すると共に、その好循環を支える「まち」に活力を取り戻す



出典：まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」パンフレット

【政策の企画・実行に当たっての基本方針】

① 政策 5 原則

従来の施策（縦割り、全国一律、バラマキ、表面的、短期的）の検証を踏まえ、政策 5 原則（自律性、将来性、地域性、直接性、結果重視）に基づき施策展開

② 国と地方の取組体制と PDCA の整備

国と地方公共団体ともに、5 か年の戦略を策定・実行する体制を整え、アウトカム指標を原則とした KPI で検証・改善する仕組みと確立

（2）今後の施策の方向

以下の4つの基本目標について政策パッケージが提示されています。

【基本目標① 地方における安定した雇用を創出する】

しごとの創生

東京圏への人口移動は、経済・雇用情勢の格差が影響しており、地方における雇用創出が東京一極集中是正に繋がることになります。具体的には地方において若い世代向けの雇用の創出（2020年までの5年間で30万人分）、若い世代の正規雇用労働者の割合の向上、女性の就業率の向上も目指します。政策パッケージとしては、地域経済雇用戦略の企画・実施体制を整備したうえで、業務横断的な取組みも含む地域産業の競争力の強化の実行、その他、ICT等の利活用による地域活性化、地方への人材還流、地方での人材育成、地方の雇用対策等も掲げられています。

【基本目標② 地方への新しいひとの流れをつくる】

ひとの創生①

現状で年間10万人超の東京への人口流入に歯止めをかけ、東京圏と地方の人口の転出入を均衡させるため、地方移住の推進、企業の地方拠点強化、企業等における地方採用・就労の拡大、地方大学等の創生への取組みが掲げられています。

【基本目標③ 若い世代の結婚・出産・子育てをかなえる】

ひとの創生②

人口維持のためには2.07の出生率が必要とされていますが、非正規雇用割合の増加等を原因として未婚率が上昇し、出生

率も2013年度で143という低水準にとどまっています。若い世代が安心して結婚・妊娠・子育てができるように、若い世代の経済的安定、子供・子育て支援の充実、妊娠・出産・子育ての切れ目のない支援、ワークライフバランスの実現の政策パッケージが掲げられています。

【基本目標④ 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに地域と地域を連携する】

まちの創生

地方においては人口減少に伴う生活サービスの提供等、地域の維持・活性化への対応が必要である一方、大都市は高齢化、単身化による医療・介護ニーズの拡大への対応が必要とされています。「小さな拠点」の整備や「地域連携」の推進を目指し、中山間地域等における多世代交流・多機能型拠点の形成、地方都市のコンパクト化、大都市圏の安全な暮らしの確保、人口減少等を踏まえた既存ストックのマネジメント強化、「連携・中枢都市圏」の形成等の政策パッケージが掲げられています。

(3) 国家戦略特区・社会保障制度・税制・地方財政等

地方創生は、各地域の産官学金等が中心となって自主的、自律的に取り組むことが想定されており、国は特区等の規制緩和や、地方創生プログラムを推進する社会保障制度・税制の整備、地方公共団体の取組みへの財政支援により、間接的に支援を行うことになっています。

(4) 今後の各地方の地方創生に向けた取組み

すべての都道府県および市町村は2015年度中に「地方人口ビジョン」「地方版総合戦略」を策定し、各地域特性を踏まえた自主的、自律的な取組みとして、2015～2019年度（5ヵ年）を対象とした総合戦略を推進することとされています。総合戦略は明確な目標とKPI（重要業績評価指標）を設定し、PDCAサイクルにより継続的な改善を行うことが求められています。

II

地方創生の取組みに係る課題と対応の方向性

過去の地方活性化施策は地方経済・社会の疲弊・凋落を止めることはできておらず、地方創生の遂行には様々な困難が伴うことが予測されます。以下、「しごと」「まち」創生関係を対象に、地方創生の実現に向けて、想定される主な課題と対応の方向性について、3つの視点より考察します。

1. 各地域の特徴・資源を生かしたイノベーションの誘発

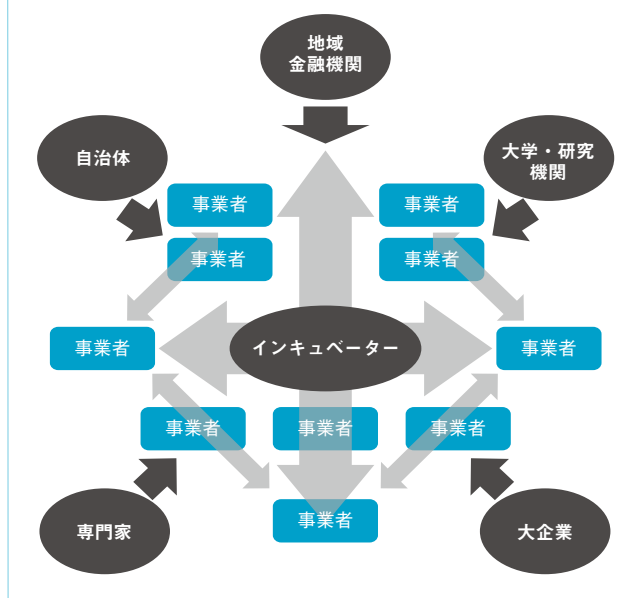
地方創生の起点となる、安定した雇用創出の実現は、各地域の民間事業者が主体となって取り組むべきものであり、自治

体等の官側の政策メニューは、そのサポートを行うに過ぎません。過去の地方活性化や中小企業対策に見られたような公共投資や補助金頼みではなく、各地域が自立して持続的に経済成長を続けられるようなシステムを作り上げていくことが最終的な目標となります。そのためには、各地域が潜在的に有しているポテンシャルを創意工夫により最大限に引き出し、イノベーションを誘発するような取組みが必要と考えられます。

具体的には、各地域において、新たなビジネスの立ち上げ・拡大を目指す民間事業者のネットワークを構築し、双方向の積極的なディスカッションや協働関係の構築を通して、アイデアを事業として具体化し、これを行政、大学、金融機関、専門家等がサポートして、地域全体の経済拡大・共存共栄を実現していくようなプラットフォームを構築することが考えられます。このプラットフォームが効果をあげるためには、地域のポテンシャルや事業者の創意工夫を引き出し、イノベーションに繋げていくことができる、リーダーシップ溢れるインキュベーターの存在が特に重要となります。このインキュベーターとしては、各地域において、人口減等の困難な課題をユニークな取組みで克服するビジネスを生み出したエッジの効いた経営者や、地元出身で海外・国内で成功を収めた経験者など、実際に自らで新たなビジネスを生み出した経験を有しており、地元への貢献の情熱を持った方を招聘することが望まれます。また、地方創生に向けた時間的余裕を生み出すため、第一線からは退いた経験豊富な経営者等を迎えることも考えられます（図表1参照）。

また、イノベーションを生み出す主体は各地域ではあるものの、そのシーズとして最先端の技術が必要になる場合もあります。現在の日本は課題先進国と言われておりますが、これを解決する技術とイノベーションを開発することにより、将来的に日本と同様の課題に悩まされることが予測される中国や東南ア

図表1 地域経済活性化に向けたプラットフォーム



ジア向けの「しなやかな経済社会」の構築に向けた巨大ビジネスの雛形に成り得る可能性もあります。たとえば、林業と組み合わせたバイオマス事業や洋上風力発電の商用化等の再エネルギー事業が考えられますが、研究機関や大企業等が、長期的な視点より、自らの研究成果や技術を有用な事業として具現化する手段として、各地方の事業化を積極的に支援していく取組みが望まれます。

2. 地域の中小企業・サービス業の生産性向上、再編の必要性

日本企業の課題という点、従来、グローバル対応ばかりに着目されている傾向があります。ただし、全労働者のうち、約7割は中小企業に勤めており（出典：中小企業白書 平成25年度版）、その大部分は各地域のサービス業です。地域の中小企業・サービス業が活性化し、地域の雇用を増やさなければ地方創生の目的を達成することはできません。しかし、これらの企業は生産性が低いことを要因とした低賃金等の課題を抱えており、安定的な家庭を築くのに必要な所得が得られない労働者が多数存在しています。長年、地域の中小企業向けに国・自治体からの支援策は行われてきていましたが、延命のための対症療法が中心で、低生産性という構造的問題の解決には残念ながら至っていないのが現状です。

経営共創基盤の富山和彦代表は、『なぜ、ローカル経済から日本は甦るか GとLの経済成長戦略』（PHP研究所 2014年）において、「ローカル経済圏のサービス業については、新規参入が難しいこと等を背景として、本当の意味での競争が起きづらく、生産性の低い企業の淘汰が進まないことが問題の根源」と主張しています。そして、「生産性の低い企業を能力の高い経営者の下に集約化し、別の企業のベストプラクティスを取り入れること（サービス業の場合、製造業に比較して同一地域にいないければ競合関係にならない）で、地域の中核企業の生産性を向上させていく必要がある」としています。

具体的な集約化の手段として、労働市場の規律強化により低賃金・労働環境劣悪の企業の退出を図ることや、資金の出し手である地域金融機関が中小企業の経営者の能力を見極めてM&Aや事業承継、事業再生の支援を通して、生産性の高い企業への集約化を促進していく取組みが考えられます。官としては、従来の現行企業の延命化ばかりではなく、生産性の向上という視点より、中小企業向けの労働規制や事業再編規制の見直しやサービス業のベストプラクティスの展開に取り組んでいくことが必要と考えられます。

3. 人口減社会を前提においた公共サービス提供体制の再編成

民間企業によるサービスが充実している都市部と異なり、地方においては相対的に公共機関によるサービスの提供の割合

が大きく、地域経済・社会を支える基盤としての公共サービスをどのように維持していくかが地方創生を考えるうえで重要な課題となります。特に、道路・橋梁等のインフラや公民館等のハコモノから構成される公共施設については、高度成長期に整備されたものが老朽化し、今後、維持・更新コストの著しい増加が懸念されています。

たとえば、さいたま市においては、従来どおりの方針で公共施設の維持・更新を行った場合、コストが現行の2.2倍に増加するとの試算を行っています（出典：さいたま市公共施設マネジメント 第1次アクションプラン）。もちろん、安易にコスト抑制のために必要な修繕を先送りすれば、最悪の場合、人命に危害を及ぼすような事故が発生するリスクが高まることになります。

また、ヒトの面についても、労働生産年齢人口は今後、一層減少していくため、公務員と公共サービスを担う労働者（外部委託を受けている民間企業社員等）も従来どおりの方法では不足していくことになります。

たとえば、高齢化を背景とした介護サービスの需要の大幅な増大は避けられず、介護職員の不足が懸念されています。このようなモノ・ヒトの公共サービスの課題に関して、それを支えるカネ、財源は、すでに国家レベルでは国債残高が2015年度末公債残高は807兆円、対GDP2338%と先進国のなかでは突出した状況下であり、消費税の増税効果があるとしても、人口減による国内市場の縮減を考慮すると長期的な税収増は難しいと考えられます。

このような人口減社会を背景とした公共サービスの維持運営の危機に対して、有効な処方箋を示すことができれば、地方創生の基盤自体が崩壊することになります。カネ・財源の中長期的な見通しの下で、モノ・公共施設とヒト・人員のリソースを適切に配分し、サステナブルな公共サービス体制の実現に早期に取組む必要があります。想定される対策の方向性としては以下が考えられます。

① リソースの集約化

従来と同じ形態の公共施設の維持・更新に固執するのではなく、複合化・ダウンサイジング等により、サービス水準を落とさずに維持運営に必要なリソースを削減していくことが必要です。まちづくりの視点からすると、地方創生メニューにあげられた、中山間地域等における「小さな拠点」の形成や地方都市におけるコンパクトシティ化等が考えられますが、導入の仕方によっては一部の地域切捨て等の反発を招く可能性もあり、定性的・定量的な効果等を住民など関係者に明らかにしつつ、客観的な合意形成を進めていく必要があります。

② 民間の創意工夫

公共サービスは官だけが提供主体になるわけではなく、官民が連携しながら、各々の得意分野を生かした公共サービスの提供の手法を志向していく必要があります。従来から、公共

サービスの外部委託、指定管理者制度、PFI等の官民連携の手法がありますが、その範囲や深度をさらに拡大し、民間の創意工夫を活用した公共サービスの拡大を図ることが望まれます。また、複数の自治体を跨いだ広域の公共サービスについて、同一の民間事業者が包括的に提供することによる効率化も期待できます。

③ 隠れたリソースの活用

公共サービスを提供するにあたり、十分に活用されてこなかったリソースを使うことが考えられます。たとえば、まだまだ活躍できる高齢者を地域に密着した新たな公共サービスの担い手として位置付けることで、コストを抑えるだけでなく、高齢者のやりがい等の副次的効果も期待できます。最近、問題になっている空家等についても地域の公共サービスの拠点として活用することが考えられます。

④ 客観的データに基づく合意形成

上記のような公共サービスの提供形態の見直しは、多くの住民の生活に重要な影響を及ぼす可能性があり、その合意形成は簡単なことではありません。今後、詳細な固定資産台帳等をベースにした、新地方公会計制度が各自治体に導入されることとなります。その会計データを活用することによって、住民向けに各政策の効果・コストの説明を行い、客観的な議論の下、全体にとってバランスのとれた合意形成に繋げていくことが考えられます。

Ⅲ おわりに

少子高齢化とそれに伴う人口減少は日本経済の需要規模を縮小させ、財政悪化、デフレや生産体制の海外流出等の多くの悪影響の原因となっていることは確かです。ただし、マイナス面ばかり意識することは、必要以上に国民の日本社会の先行きに対する見方の悪化を招き、さらなる景気悪化の悪循環に陥る可能性があります。

少子高齢化等に伴う労働生産人口の減少は、見方を変えれば失業率の抑制に繋がるものであり、事実、2000～2010年の労働生産人口1人当たりのGDPの伸び率は日本が先進国のなかでトップであるというデータもあります（出典：2015年5月白川日銀総裁講演資料）。女性や高齢者の活用により労働生産人口の減少を補い、サービス業等の生産性の向上によって勤労者の所得を増加させ、世帯・1人当たりの所得を増やすことは十分に可能ではないかと考えられます。

少子高齢化という事実には悲観的になるばかりではなく、そのプラス面にも着目し、創意工夫によって積極的に課題の克服に取り組むことで、課題先進国としての解決策を世界に先駆けて開発し、サステナブルな成熟社会を確立するのだという志を

国民が持つことが、地方創生の成功と人口減社会の克服のための出発点になるのではないかと考えます。

有限責任 あずさ監査法人 地方創生支援室のご紹介

あずさ監査法人は、「地方創生支援室」を本年5月1日付で設置し、弊法人が有する実績・知見をベースに、地方自治体および地域金融機関・地域企業を対象とした地方創生やその基盤となる自治体マネジメントの高度化に係る専門的な支援を行います。地方創生支援室は公的機関向けアドバイザー経験者を中心に東名阪合わせて約20名により立ち上げ、金融機関・IPO・事業再生等の各部門および全国22ヵ所の地方事務所とも協働した以下のサービス提供を行います。

【地方創生関連サービス】

- 地方版総合戦略策定支援、PDCAサイクルの整備・運用支援
- 地域を担う中核企業の経営改善や生産性向上に対する支援
- 地域金融機関が取り組む地方創生支援、マネジメントの高度化支援
- 農業関連支援

【地方創生の基盤となる公共サービス体制見直し関連サービス】

- ヒトのマネジメント：業務改善・官民連携支援
- モノのマネジメント：公共施設に係るアセットマネジメント
- カネのマネジメント：新地方公会計・管理関係の導入支援

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
地方創生支援室長
パートナー 小林 篤史
TEL: 03-3548-5801
atsushi.kobayashi@jp.kpmg.com

欧州サッカーリーグ（ドイツ・ブンデスリーガ）の財政健全性について

有限責任 あずさ監査法人 スポーツアドバイザリー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

スポーツ先進国と言われる欧米諸国のプロスポーツクラブの経営について、特に欧州サッカーリーグでは各クラブの財政健全化を目指してファイナンシャルフェアプレーが2011年6月から導入されました。

これは欧州サッカー連盟のミシェル・プラティニ会長が提唱した、段階的ではあるもののクラブが支出する費用が営業収入を超えてはならない赤字経営（＝支出超過）を禁じることで、経営の健全化・安定化を義務付け、財政破綻を予防する仕組みです。仮にファイナンシャルフェアプレーに抵触してしまうとクラブには厳しい罰則が与えられ、クラブ経営上大きな打撃を受けることになります。

欧州サッカーリーグの中でも導入により大きな影響を受けたのはイタリア・セリエAであると言われており、赤字経営を回避するために各クラブが有力選手を他リーグへ手放すこととなってしまったことから、リーグの人気やレベルの低下が懸念されています。一方で、ドイツ・ブンデスリーガでは導入前からクラブ財政の健全性を厳格にチェックしていたため、その影響はほとんどなく、リーグの人気やレベルが低下することはなかったと言われています。

現状において、サッカーのレベルとクラブ財政の健全性は密接に関係していると言えます。本稿では、サッカーのクラブ経営を概観したうえで、クラブ経営が比較的好調であるドイツ・ブンデスリーガについて分析します。

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。

【ポイント】

- ファイナンシャルフェアプレーの導入により、クラブ経営は今まで以上に難しいものとなり、試合に勝つことに加えてクラブの財政健全化も常に意識しなければならなくなった。
- 欧州4大サッカーリーグの中でも特にドイツ・ブンデスリーガのクラブ経営は良好であり、毎年増収となっている。また、ドイツは2014年W杯を優勝し、サッカーにおいても好結果を残している。
- クラブの営業収入を増加させ利益を上げるためには、長期的な視点で投資を行っていくことが重要である。



おおつか としひろ
大塚 敏弘

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザリー室
室長 パートナー



とくだ しんすけ
得田 進介

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザリー室
スポーツ科学修士

I サッカークラブ経営について

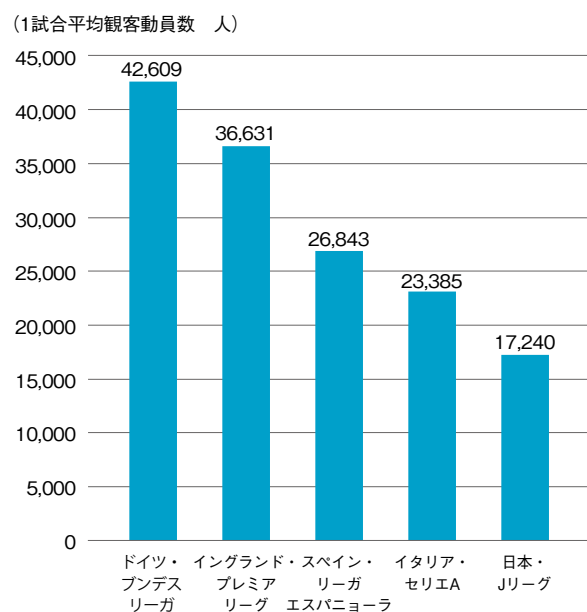
スポーツビジネスで最も重要となっているのは観客動員数であると考えられます。欧州4大サッカーリーグにおいてもそれは同じであり、現在観客動員数が最も多いリーグであるドイツ・ブンデスリーガでの1試合平均観客動員数は42,609人で、次に多いイングランド・プレミアリーグの36,631人を大きく引き離しています（図表1参照）。

クラブ経営における主な営業収入の柱は入場料収入と物品販売による収入を合わせた興行収入、広告収入（スポンサー収入）、放映権収入の3つです。クラブの収入は景気や試合の勝敗によって変動的であると言え、特定の収入に過度に依存していると、状況によってはクラブ経営に大きな影響を及ぼす恐れが生じます。そこで、3つの収入バランスが同水準であると変動によるリスクを最小限にすることができると考えられるため、安定したクラブ経営ができていると言えます。

スタジアムに観客がたくさん入ることにより試合放映が多く行われ、その放映権収入が大きくなるとともに、スタジアムの多くの人たちの目に留まるようにスポンサー企業はより多くの広告を打つため、広告収入も大きくなります。このように観客動員数が増加することでクラブの収入に好循環が生まれることが考えられます。

本稿では、クラブ経営が比較的好調であるドイツ・ブンデスリーガについて分析します。

図表1 1試合平均観客動員数（2013-2014シーズン）

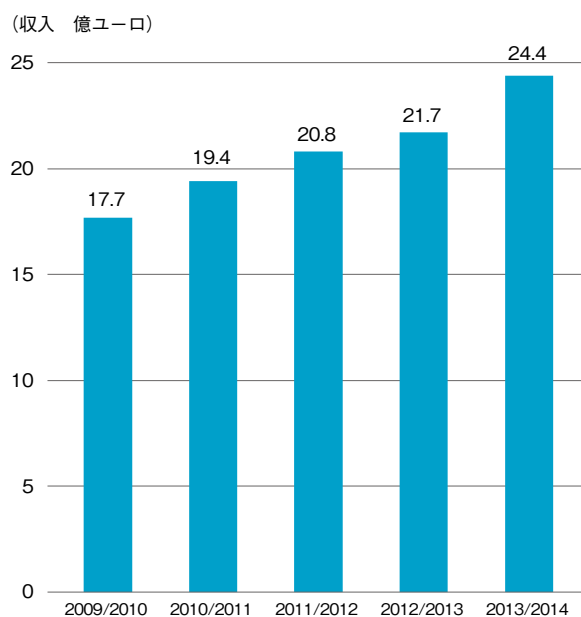


出典：「BUNDESLIGA REPORT 2015」および「J.LEAGUE DATA Site」を基に作成

II ドイツ・ブンデスリーガの経営状態

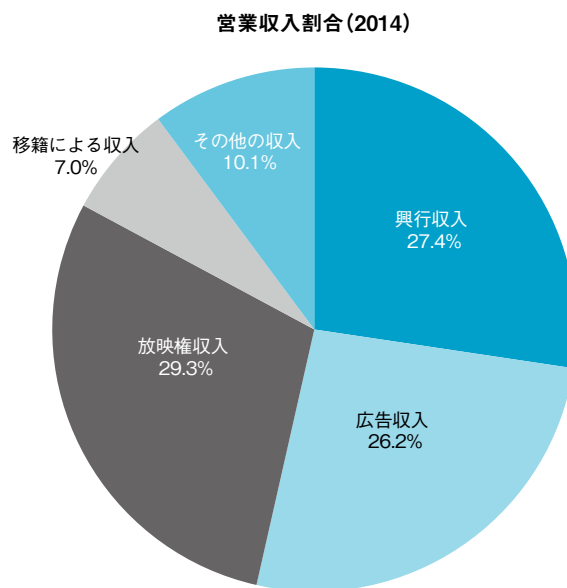
ドイツ・ブンデスリーガのクラブは欧州4大サッカーリーグ随一の観客動員数を誇り、営業収入を増加させていくとともに、堅実な経営を行なっているため、リーグに所属している多くのクラブは黒字化を達成できています。直近の2013/2014シーズン

図表2 ドイツ・ブンデスリーガ 営業収入推移



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

図表3 ドイツ・ブンデスリーガ 営業収入割合（2013-2014シーズン）



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

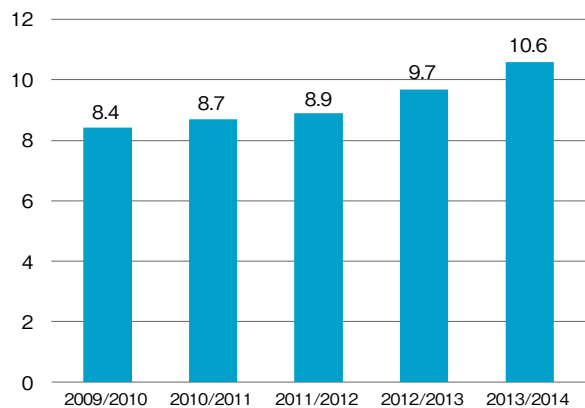
ンでは、ドイツ・ブンデスリーガ所属の18チーム中13チームが黒字経営でした。これはクラブ規模や国内リーグ順位に関係なく、それぞれのクラブが営業収入を増加させるとともに、堅実な経営を行ったためだと考えられます。営業収入の推移を見ると年々増加傾向にあり、2013/2014シーズンでは前年比で約12.6%増の約24億ユーロ、日本円換算で約3,264億円（1ユーロ＝136円で計算）でした（図表2参照）。

収入の構成割合については、放映権収入の割合がやや大きくなっていますが、これは興行収入、広告収入の増加幅以上に放映権収入が増加しているためであり、収入バランス自体は良好であると言えます（図表3参照）。

一方で、費用についても年々増加傾向にあります。ここでは特にクラブ費用の大部分の割合を占め、クラブにおいて最も重

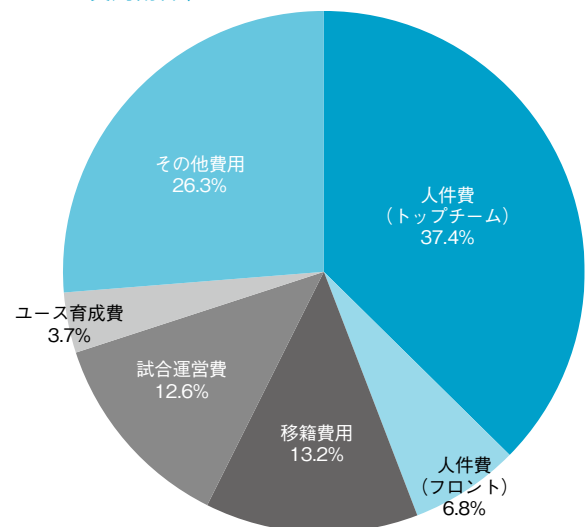
図表4 ドイツ・ブンデスリーガ 人件費推移

（人件費 億ユーロ）



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

図表5 ドイツ・ブンデスリーガ 費用割合 (2013-2014シーズン)



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

要な費用であると考えられる人件費について分析しました。ドイツ・ブンデスリーガでは営業収入とともに人件費も増加しており、2014年シーズンでは前年比で約9.1%増の約10億ユーロ、日本円換算で約1,360億円（1ユーロ＝136円で計算）となっています（図表4参照）。

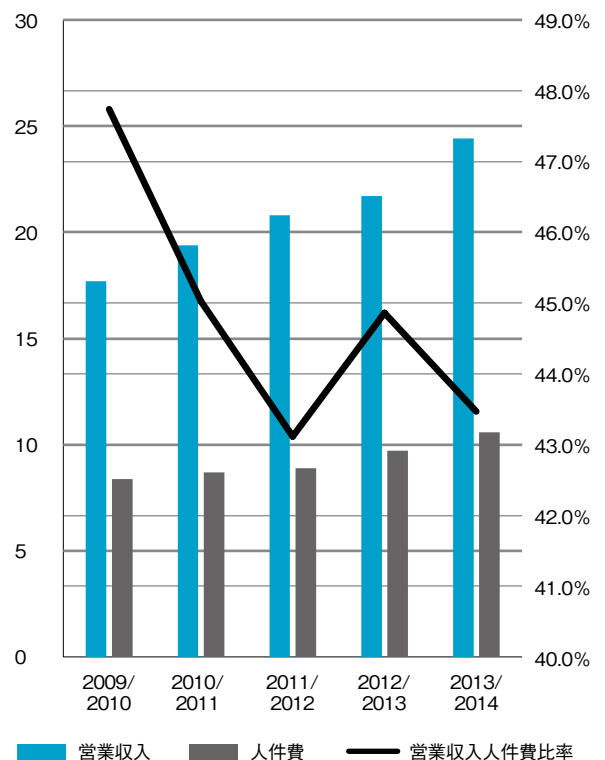
クラブが勝利し、また観客動員数を増やしていくためには優秀な選手を獲得・育成する必要があります。そのためには人件費をできるだけ多くかけなくてはなりません。ただし、人件費をかけ過ぎるとクラブ経営を脅かしファイナンシャルフェアプレーに抵触することになる恐れがあるため、費用においてもバランスが必要となってきます。

一般的に費用における人件費の割合が50%超となると不健全であると言われている中、ドイツ・ブンデスリーガの人件費の割合は44.2%であり、バランスは良好であると言えます（図表5参照）。

最後に営業収入人件費比率の分析です。これは営業収入でどれだけ人件費を賄えているかを示す指標であり、この指標が低ければ低いほどクラブ経営に余裕があると言えます。ドイツ・ブンデスリーガでは43.5%となっており、他の欧州サッカーリーグでは60%を超えていることを鑑みると、極めてクラブ経営が良好であると言えます（図表6参照）。

図表6 ドイツ・ブンデスリーガ 営業収入人件費比率推移

（営業収入 億ユーロ）



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

Ⅲ ドイツ・ブンデスリーガの成功要因

ドイツ・ブンデスリーガのクラブでは若年層育成に注力し、優秀な選手を育成することで海外選手を高額な移籍金で獲得するという経済的な負担を減らすことに成功したと言えます。ドイツ・ブンデスリーガ所属クラブには11歳から17歳までの「アカデミー」の設置を義務付け、これに加えDFB（ドイツサッカー協会）独自の育成センターを国内390ヵ所に設置しました。国内リーグのレベルを向上させ、他の欧州サッカーリーグと比較して人件費比率の抑制を可能としている要因はこの改革にあったといっても過言ではないと考えられます。

ブンデスリーガでは営業収入と人件費がバランスよく増加した結果、リーグが年々発展していると言えます。またそれに伴い自国代表の強化という面においても2014年W杯での優勝といった好成績を残しており成功を収めています。このことからクラブ経営の好循環を作り出すためには、長期的なビジョンを持って投資を行う必要があり、経営計画の策定や資金繰りについて勘案しなければならないと考えられます。

クラブ経営の成功要因の1つには、戦力を保ちながら最適な営業収入人件費比率をクラブが保つことができるかが大きな影響を与えていると言えます。

「スポーツアドバイザリー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 あずさ監査法人内に「スポーツアドバイザリー室」を設置しました。スポーツアドバイザリー室はスポーツに関連するチームや団体が攻めのマネジメントを行う一助となるべく、一般企業で培った経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。スポーツ業界を熟知したきめ細やかなサービスを提供するとともに、KPMGジャパンのグループ会社の知見やスキルも活用しながら、スポーツ関連チームや団体を包括的に支援してまいります。

主なサービス

■ 経営課題の分析

業績評価項目・指標に関する各種調査、データ収集に係る支援

目標値設定および分析手法に係る開発支援

■ 経営管理に係るアドバイザリー

中長期計画支援、予算管理支援（経営戦略・経営目標と整合した予算数値設定支援）

差異原因分析、組織目標達成のための具体的施策設定支援

■ 財務管理

資金出納管理：各種資金表の作成と実績比較を通じた資金管理体制構築

固定資産管理：設備投資の意思決定段階における採算性計算、維持更新にかかる経済性分析支援、等

■ 内部統制構築支援

■ 情報システムに係るアドバイザリー

■ ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザリー室
TEL: 03-3548-5155（代表番号）

室長 パートナー 大塚 敏弘
toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

スポーツ科学修士 得田 進介
shinsuke.tokuda@jp.kpmg.com

メコン流域諸国の投資環境 第4回 ラオスの投資法制と税制概要

KPMG タイ バンコク事務所

アソシエイトプリンシパル 宮田 一宏

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えない状況です。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 4 回となる本稿は、ラオスのインフラの概況と労働市場、企業法と投資優遇措置、税法（法人所得税）の概要と税務調査などの留意点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。

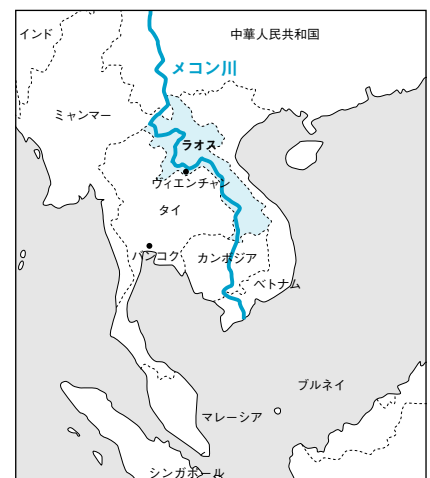


みやた かずひろ
宮田 一宏

KPMG タイ
バンコク事務所
アソシエイトプリンシパル

【ポイント】

- 近年ラオスはタイプラスワンとして製造拠点の投資先として注目され始めており、日系企業の投資も増加傾向にある。実質 GDP 成長率は毎年 7% を超えており、市場としての魅力も増してきている。
- 電気・水道料金は ASEAN 地域で最も安い水準である。一方、海がない内陸国であるため、物流コストは高くなる。
- 投資奨励法により、事業の推奨レベルと地域区分によって、1 年～10 年の事業税免税恩恵を受ける事が可能である。また、経済特区に進出した企業には事業税・所得税等の減免の恩恵がある。
- 税法の規定が曖昧で、その解釈も統一されていない場合があるので、税務署への問い合わせ、交渉に多くの時間を費やされる事がある。



I ラオス人民共和国の基本情報

ラオスはインドシナ半島の中央に位置し、北は中国、東はベトナム、南はカンボジア、西はタイとミャンマーに接している、海のない内陸国です。国土面積は約23.7万平方km（日本の本州とほぼ同じ）で国土の約80%が山岳地帯であり、「山と森の国」と言われています。人口は2014年現在で680万人と近隣国のタイ、ベトナム、ミャンマー等と比べると約10分の1程度です。経済的にはASEANのなかでも発展が遅れており、1人当たりGDPは1,593ドルでタイ（5,674ドル）の3分の1以下ですが、近年鉱業および電力開発によって、毎年7%以上の実質GDP成長率を継続しています（図表1参照）。

図表1 ラオスの基本情報

	2013年
実質GDP成長率 (%)	8.0
名目GDP (億USドル)	107.88
1人当たり名目GDP (ドル)	1,593.59
消費者物価上昇率 (%)	6.4
経常収支 (億ドル)	(29.87)
輸出 (100万ドル、通関)	2,263.9
輸入 (100万ドル、CIF、通関)	3,019.7
外国直接投資受入額 (100万ドル)	426.67
外貨準備残高 (100万ドル)	721.63

※経常収支の括弧はマイナスを表す。

出典：IMF-World Economic Outlook Database

ラオスの主要産業はGDPの28%を占める農業ですが、1990年代後半まで農業がGDPの50%以上を占めていた事を考えると、経済における重要度は大きく減少していることがわかります。代わりに、2000年代に入ってから、鉱山および水力発電の開発が活発になり、外資系企業の投資対象となっています。近年ではタイでの人件費の高騰および洪水リスクの顕在化により、タイプラスワンの選択肢として注目され始めています。日系企業のラオスへの投資は電気・電子、自動車部品など多岐にわたり、2012年の日本からの投資額は4億600ドルを記録しました。

II インフラの概況と労働市場

1. 運輸

ラオスは周囲を他国に囲まれ海に面していないため、海運が利用できないという点で不利な状況にあります。陸運については、2006年にタイとラオスの国境を跨ぐ第2メコン友好橋が完成し、陸路であるインドシナ東西回廊がベトナムのダナンからラオスを経てタイのメソートまで開通しました。また、中国雲南省からラオスを抜けてタイのバンコクに至る陸路であるインドシナ南北回廊の整備も進んでいます。ただ物流手続き面では、国境での通関に長い時間を要する状況です。また、輸入がヴィエンチャンに、輸出がサワンナケート（工業団地）にそれぞれ偏っているため、片荷による運送コスト負担が大きいというのが課題となっています。

2. 電力

ラオスは山岳と水資源に恵まれており水力発電が進んでいるため、電力の供給は安定しており、かつ、電気料金はアジア地域でも最も安い水準にあります。

3. 水資源

ラオスはメコン川をはじめとする豊かな水資源を有していますが、上下水道の整備は未だ十分ではありません。ただし、水道料金は電力料金と同様にアジア地域でも最も安い水準にあります。

4. 通信

携帯電話の普及率は90%超とも言われ、2%弱である固定電話に比べ格段に高い状況です。インターネットの接続状況はヴィエンチャン、サワンナケート、チャンパーサクなどの地域の良く知られたホテルでは、どこでもインターネットに接続できます。

5. 労働市場

ラオスの労働者の月額基本給は132ドル（2013年現在）でタイの1/3程度です。賃金の安さは投資企業にとって魅力ですが、元々人口が680万人と少ないうえに、数十万人が隣国タイに出稼ぎに出ているため、数千人規模で労働者を確保するには苦労すると言われています。

III 企業法と投資優遇措置

1. 企業法

2005年企業法は1994年事業法を改定したもので、ラオス国内で設立され運営される私企業（国内企業および外国企業）、国営企業、官民合弁企業に適用されます。ただし、協同組合と小規模小売業には適用されません（企業法第8条）。

企業法では企業の設立にあたって、ライセンスを通じた国

からの事業許可の取得よりも、登録を通じた国への事業の通知を原則としています。

国家の安定、社会秩序、国家の伝統、環境への配慮のため、事業登録に先立ち管轄省庁からの許可を必要とする事業を定めたネガティブリストが規定されています（図表2参照）。

2. 投資奨励法

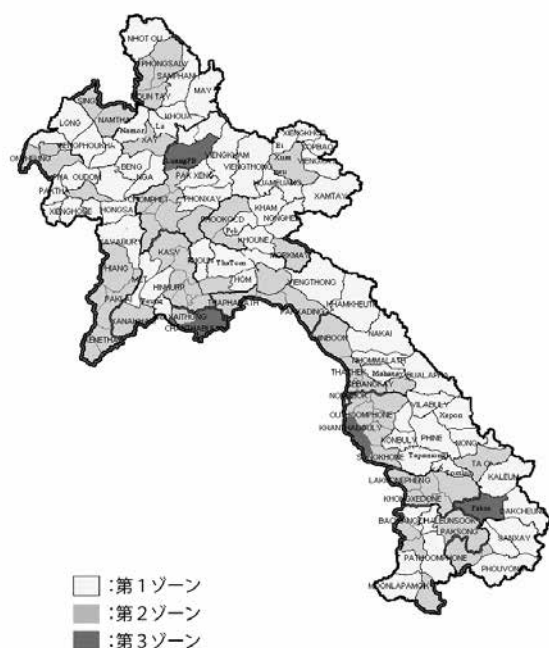
ラオスの投資優遇措置は投資奨励法により投資優遇策が規定されており、法人所得税の免除は奨励地域と各事業の奨励レベルに応じて、事業税の免除期間が与えられます。各事業

図表 2 ネガティブリスト

ISIC	事業内容	関係機関
農林、漁業		
0170	狩猟、罨、その他関連活動	農林省
0210	植林および森林に関する活動	農林省
0220	森林伐採	農林省
0312	河川での漁業	農林省
採鉱		
0510	石炭の採掘	エネルギー・鉱物省
0520	リグナイトの採掘	エネルギー・鉱物省
0610	原油の採掘	エネルギー・鉱物省
0710	鉄の採掘	エネルギー・鉱物省
0721	ウランウム、トリウムの採掘	エネルギー・鉱物省
0729	鉄以外の鉱物の採掘	エネルギー・鉱物省
0810	石、砂、粘土の採掘	エネルギー・鉱物省
0891	化学、有機肥料の採掘	エネルギー・鉱物省
0892	泥炭の採掘	エネルギー・鉱物省
0893	塩の採掘	エネルギー・鉱物省
0899	その他の鉱物や石の採掘	エネルギー・鉱物省
電力、ガス、スチーム、その他のガスの供給		
3510	電流の生産、配給	エネルギー・鉱物省
3520	ガスの生産、大型パイプラインによるスチームの配給	エネルギー・鉱物省
水の配給、排水の浄化、廃棄物管理、その他の問題解決事業		
3600	水の保全、浄化、配給	運輸・公共事業省
3700	排水の浄化	運輸・公共事業省
3812	危険な廃棄物の保管	運輸・公共事業省
3822	危険な廃棄物の保全と管理	運輸・公共事業省
運輸と集荷		
4911	鉄道による乗客輸送	運輸・公共事業省
4912	鉄道による商品輸送	運輸・公共事業省
4930	パイプによる輸送	運輸・公共事業省
5110	航空機による乗客輸送	運輸・公共事業省
5120	航空機による商品輸送	運輸・公共事業省
5310	郵便事業	運輸・公共事業省
情報通信		
5811	書籍の印刷	情報文化省
5813	新聞、コラム、雑誌の印刷	情報文化省
5911	写真、ビデオ、テレビ番組の作成	情報文化省
5912	写真、ビデオ、テレビ番組の描画	情報文化省
5913	写真、ビデオ、テレビ番組の販売	情報文化省
5920	歌詞や音楽の印刷	情報文化省
6010	ラジオ放送	情報文化省
6021	テレビ放送	情報文化省
6022	ケーブル、衛星その他による放送	情報文化省
6110	有線による通信	情報文化省
6120	無線による通信	情報文化省
6130	衛星を介した通信	情報文化省
6190	その他の通信	情報文化省
金融・保険		
6411	中央銀行	中央銀行
6419	その他の金融仲裁	中央銀行
6420	株式会社	財務省
6430	基金、信託	中央銀行
6491	融資	中央銀行
6492	その他の信用供与	中央銀行
6499	保険や年金事業以外のその他の金融サービス	中央銀行
6511	生命保険	財務省
6512	生命保険以外の保険	財務省
6520	再保険	財務省
6530	年金基金	財務省
6611	金融マーケット管理	財務省
6612	証券、商品取引契約仲介	財務省
6619	他の金融サービスを補助する業務	財務省
6630	ファンドマネジメントサービス	財務省
保健衛生、社会セクター事業		
8610	病院	保健省
8620	医療治療、歯科治療	保健省
8690	その他の保健衛生	保健省
芸術、娯楽、レクリエーション		
9200	賭博事業	情報文化省
9321	遊園地	国家観光機構、 情報文化省

に対する事業の奨励レベルについては、投資奨励法施行令の附録1におよそ400件の事業が3段階の奨励レベルに分類されていますのでご参照ください。奨励地域については、地域および社会経済インフラと地理的条件に基づき、以下の3つの投資奨励地域に区分されます(図表3参照)。

図表3 投資奨励地域区分



地域区分	事業の奨励レベル		
	レベル1	レベル2	レベル3
第1ゾーン	10年	6年	4年
第2ゾーン	6年	4年	2年
第3ゾーン	4年	2年	1年

- 第1ゾーン: 投資に必要なインフラ整備が進んでいない地域で主に遠隔山岳地帯
- 第2ゾーン: 一定水準のインフラが整備されている地域
- 第3ゾーン: 十分なインフラが整備されている地域

3. 経済特区 (SEZ)

現在、経済特区 (SEZ) は10カ所あります。ラオスにおける経済特区は近隣ASEAN諸国の経済特区に比べインフラ整備、産業集積は大きく遅れており、中には経済特区として指定はされているものの、整地すら完了していないところもあります。

現時点である程度インフラが整備されている経済特区として以下の2カ所が挙げられます。

- ① Savan-Seno Special Economic Zone
ラオス南部のタイ国境近く、インドシナ東西回廊沿いのサワンナケートからセノにかけて立地
- ② Vientiane Industry & Trade Park (VITA Park)
首都ヴィエンチアンの近郊に立地

各経済特区では進出企業に対しそれぞれの優遇策が付与されており、主な恩典は所得税・事業税・付加価値税・関税等の減免があります。

IV 税法の概要と留意点

1. 概要

ラオスの税金は、主に1995年に制定された税法 (Tax Law) によって規定されており、近年では2005年に改正され、その後、2011年12月に成立し、2012年10月より施行されている改正税法 (Amended Tax Law) に基づいています。概要は下記のとおりです。

税目	標準税率	備考
所得税 (Income tax) 給与所得	最高 24%	給与・賞与・手当のほか、福利厚生費用も課税対象となる。
所得税 (Income tax) その他の所得	5% or 10%	配当所得・賃貸所得・ロイヤリティなど。
事業税 (Profit tax)	原則 24%	法人所得税に相当する税金。 中小・個人事業向けには売上ベースでの簡易税制度もある。
付加価値税 (Value added tax)	10%	輸出は 0% 課税。
その他	—	関税、物品税、天然資源税など。

現在のラオスの税制は、アジア太平洋地域で最もリベラルな制度の1つとなっていますが、いまだ発展途上であり内容が不明確な部分も多くあります。税法の規定があいまいで、実務上の取扱いが複数想定されるケースや、税法において「別途定める」と規定されているにもかかわらず、いまだ規定が制定されていないことがよくあります。そういった場合、アジア諸国ではよくありますが、税務署の担当官の裁量や解釈によって合理性や一貫性のない指摘を受けることがありますので、注意が必要です。その対応として、税務当局へ事前に正式な書面での回答を求めたとしても実際に書面回答を得ることは容易ではありません。また、特定の納税者に対する回答が一般に公表されることがないため、納税者はその時々に応じて税

務署への問い合わせ、交渉が必要となります。

2. 法人所得税

ラオスでの法人所得に関する課税は、事業税および所得税（受取利息や賃貸収入に課税）により行われ、事業税の最高税率は24%です。次に事業税のうち特に留意が必要と思われる損金不算入項目について解説します。

損金不算入項目は、会計上は費用ですが、税法上は費用として認められないものを言います。交際費や寄付金は日本を含む多くの国の税法で、損金算入に一定の制限を設けており、損金不算入項目の代表格です。ラオスの税法上、損金不算入として規定されているもののなかで、日本の税法と比較して異なるものをいくつか紹介します。

① 未実現為替差損益

期末の外貨建債権債務の換算から発生する為替差損益は損金算入が認められないため、税務申告書を作成するときには調整が必要となる。

② 旅費交通費

一般管理費の旅費交通費計上額のうち、売上高の0.6%を超える部分は損金算入が認められない。

同様に電話通信費も売上高の0.4%を超える部分は損金算入が認められない。

③ 支払利息

金融機関からの借入に係る支払利息は発生ベースで損金算入できる。ただし、利息の支払いは証憑等により事業目的上の合理性が立証できるものに限られ、それ以外は税務当局により損金算入を否認されることがある。また、正規の金融機関以外からの借入金の利息で、株主に支払われたものは損金算入できない。つまり親子ローン等の支払利息は税務上、費用として認められないため、その実行には留意が必要である。

- 税法の規定内（売上高の0.6%）の旅費交通費が損金として認められない。
- 労働法で定められた従業員のトレーニング費用の損金算入が否認される。
- 対象となる具体的な経費を明示しないまま損金算入を否認する。
- 輸出入取引が10%VAT課税取引として取り扱われる（法令上は0%）。

さらに、上記のような事項について見解の不一致を解決するための手続が未整備であるため、未納のまま数年間協議が続くこともあります。こういったことが納税者にとって税務の予見可能性を阻害する原因となっています。

4. 罰則規定

税務申告や納税の義務に違反した場合のペナルティとして以下の定めがあります。

① 延滞税

延滞額に対して1日あたり0.1%の利息が科される。ただし、最大で延滞額と同額までとされる。

② 過少申告、適切なインボイスの不発行

納付不足額の20%から60%の罰金が科される。違反行為の回数を重ねるごとに罰金が重くなる。さらに、3回目の違反時には営業停止処分の規定もある。

③ 無申告、税務調査の拒否など

税務当局が納税額を決定する。納付不足額の30%から100%の罰金が科される。違反行為の回数を重ねるごとに罰金が重くなる。さらに、3回目の違反時には営業停止処分の規定もある。

V おわりに

3. 税務調査

ラオスにおける事業税に関する税務調査は、一般に年度の最終確定税額の支払い時に実施されます。つまり、最終納付にあたり申告書を提出した際に、税務当局が提出された資料を基に税額の再計算を行い、その結果、会社の納付予定額が過少であるとの指摘を受けることがあります。その場合、会社は税務当局と最終納付額の変更の要否について協議することになります。両者の見解が一致しない場合は、納付額が確定できないため、通常、納付は行わず継続して協議するのが実務慣行となっています。なお、税務調査の対象期間は、過去最大3年間に及びます。アジア諸国ではよくある話ですが、税務調査で合理的とはいえない指摘を受けるケースが多々あります。例示を以下に記載します。

東南アジア諸国には親日国が多くありますが、ラオスはその代表国の1つです。それを象徴する有名なエピソードをご紹介します。

ラオスは海がないにもかかわらず、2007年に国際捕鯨委員会（IWC）に加盟し、日本を支持する態度を表明しました。これは、日本が一番ODAを供与している国であることもありますが、ラオス人が、日本人の技術力や人間性に対し、敬意を払っているためであるとも考えられます。また、労使関係においてもデモやストライキなどがほとんどなく、そういった面でのストレスを抱えることなく事業運営が行える国の1つと言えるでしょう。日系企業でタイに重要な製造拠点がある会社は多いと思いますが、ラオス語はタイ標準語と方言程度の違いしかないので、ラオス工場設立ではタイで育成した人材の有効利用が可能です。未発達な法整備、物流コスト高など課題

もありますが、新規海外展開やタイプラスワンを考えるうえで、有用な選択肢となると考えます。

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



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

メコン流域諸国はASEANの中でも成長目覚ましく、日本企業の投資も急増しています。一方で、これら諸国での税務上のリスクも重要課題となってきました。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)

第2回 ミャンマーの税法の概要

(KPMG Insight Vol.11/Mar.2015)

第3回 カンボジアの投資法制と税制概要

(KPMG Insight Vol.12/May.2015)

ラオス税制サマリ 2013年（英語版）のご案内

ラオス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。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG タイ
バンコク事務所
アソシエイトプリンシパル 宮田 一宏
TEL: +66 (2) 677-2126
kazuhiko@kpmg.co.th

出版物のご案内

実務ガイドンス 移転価格税制 (第4版)

NEW



2015年5月刊

【著】KPMG税理士法人 藤森 康一郎
中央経済社・428頁 4,000円(税抜)

厳しい経済状況下、多国籍企業によるタックスセービングが加速化し、これに対抗するためOECDとG20主導で国境を越えた各国の課税当局の協調体制が構築され、15項目にのぼる「BEPS行動計画」が公表されています。

本書では、実際の移転価格に係る税務調査において、わが国および主要各国の課税当局が活用している企業情報データベースを用いた経済分析や、現場の調査官がどのようなポイントで判断するか等、実践的な解説を行うとともに、実際の更正事案をベースとしたケーススタディも盛り込んでいます。

第4版では、27年税制改正をフォローするとともに、OECDが公表したBEPS行動計画13と、移転価格税制の執行が強化される中で争点となりやすい無形資産の貸与・譲渡について新章を追加して解説しています。

- 第1章 移転価格の基本概念
- 第2章 移転価格調査対応および二重課税回避手続き
- 第3章 BEPS 行動計画 13
- 第4章 移転価格算定方法
- 第5章 経済分析
- 第6章 無形資産の貸与と譲渡
- 第7章 更正事由の特定
- 第8章 主要各国における移転価格税制とその執行状況
米国／中国／欧州各国／インド／インドネシア

実践 企業・事業再生ハンドブック

NEW



2015年4月刊

【編著】KPMG FAS 【監修】知野 雅彦
日本経済新聞出版社・446頁 4,500円(税抜)

本書は、まず、企業再生プロセスの全体像を俯瞰し、現状把握(事業、財務、法務、人事、その他デューデリジェンス)と事業再生計画策定プロセスの詳細に触れたうえで、事業を立て直すための事業リストラチャリングと財務の是正を図る財務リストラチャリングに関して解説しています。さらに、最近世間でも関心が高まっているベンチャー企業育成支援も念頭に置き、事業のライフサイクルごとの再生ポイント、加えて、企業規模ごとの再生ポイント、海外の企業再生事例の研究を通して日本の企業再生に対する示唆を検討しています。企業再生実務に携わる方々の実務的な参考として、また、経営全般を学んでいる方、企業再生に関する知識のあまりない方でも容易に理解できるようにわかりやすく解説した一冊です。

- 第1章 企業再生のプロセス
- 第2章 デューデリジェンスの実務
- 第3章 事業再生計画
- 第4章 事業リストラチャリング
- 第5章 財務リストラチャリング
- 第6章 事業のライフサイクルごとの再生手法・ポイント
- 第7章 企業規模による再生取組みにおける特徴・ポイント
- 第8章 海外での事業再生事例
- 第9章 ケーススタディで実践を学ぶ

実践 人事制度改革 今、解決すべき 14 の課題と対応実務



2015年2月刊

【編】労務行政研究所 【執筆】寺崎文勝(KPMGコンサルティング)ほか
労務行政・312頁 3,600円(税抜)

グローバル化と労働人口の減少、超高齢化が進む中で、国内の雇用環境も大きく変化しています。人口減少のインパクトを軽減するため、人事制度のトータルな見直し、ワーク・ライフ・バランス施策や働き方改革に関心が高まっています。

本書では、現状において人事担当者が知っておくべき人事課題とその解決法、およびこれら課題を踏まえた制度見直し、再構築を進めるうえでの実践ノウハウについて、可能な限りわかりやすく解説しています。

- | | |
|------------------------------------|--|
| 第1章 総合解説編 中長期的視点による人事マネジメント再構築の方向性 | テーマ4 自社のステージに最適なグローバル人事マネジメントの進め方 |
| 1. 経営環境の変化と人的資源管理の対応 | テーマ5 労働生産性の向上とイノベーション推進に人事部門はどう貢献するか |
| 2. 経営ビジョン・事業計画と人事マネジメント | テーマ6 「仕組みだけ」「掛け声だけ」に終わらないワーク・ライフ・バランスの推進ポイント |
| 3. 能力処遇から職務処遇への転換の必要性とその進め方 | テーマ7 実効性のあるダイバーシティ・マネジメントの推進ステップ |
| 4. 人事評価制度の見直し | |
| 5. 人材開発・キャリア開発 | |
| 6. 人事部門に求められる戦略的役割 | |
| 第2章 実務解説編 喫緊の人事課題 <7テーマ>対応のための処方箋 | 第3章 ケーススタディ編 5～10年先を見据えた人事処遇制度の改定・運用指南 |
| テーマ1 再確認 一員計画と要員適正化の勘所 | |
| テーマ2 これからの世代別人事マネジメントの在り方 | |
| テーマ3 機能する経営人材開発の進め方 | |

Q&A 連結決算の実務ガイド (第4版)



2015年5月刊

【編】あずさ監査法人
中央経済社・368頁 3,400円(税抜)

本書は、Q&A形式を用いたわかりやすい連結決算の実務書として、改訂を重ねています。

第4版となる今回の改訂では、連結決算に携わる実務家に大きな影響を及ぼす大幅な改正が行われた連結会計基準・企業結合基準など、平成27年4月1日以後開始事業(連結会計)年度より適用される最新の制度改正について対応しています。

このほか、連結納税制度については、地方法人税制度の創設を受けて改訂された関連実務対応報告の内容を反映させており、また、引き続き高い関心を集めているIFRSについては、可能な限り最新の改正状況を踏まえて、さらに内容の充実を図っています。

- 第1章 連結財務諸表総論
- 第2章 投資と資本の相殺消去
- 第3章 持分の変動
- 第4章 連結消去・修正仕訳
- 第5章 持分法
- 第6章 税効果会計
- 第7章 その他の会計基準と連結上の処理
- 第8章 開示
- 第9章 IFRS

すらすら図解 IFRS のしくみ (最新版)



2015年4月刊
【編】あずさ監査法人 IFRSアドバイザー室
中央経済社・208頁 2,000円(税抜)

本書は、より多くの方の理解の一助としていただくことを目的に、IFRSの特徴的な考え方や日本基準との主な違い、実務で影響が大きいと思われる箇所について、図解様式(見開き2頁で完結)で、わかりやすく解説しています。また、会計基準を理解するうえで重要と思われる、基本となる考え方や背景についても本文やコラムにて紹介しています。
今回の改訂では、新たに公表された金融商品(第9号)、収益認識(IFRS第15号)を反映したほか、コラムの充実を図っています。

第1章	IFRSの概要
第2章	IFRSの考え方
第3章	IFRSの財務諸表
第4章	収益認識をめぐる規定
第5章	資産をめぐる規定
第6章	負債をめぐる規定
第7章	金融商品をめぐる規定
第8章	企業結合と連結財務諸表
第9章	その他の重要な規定

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		

会社法決算の実務 (第9版)



2015年3月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・900頁 6,800円(税抜)

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、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 (第9版) — 会社情報の宝庫



2015年3月刊
【編】あずさ監査法人
清文社・584頁 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、会社法で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・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」	

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、直接出版社までお問い合わせください。

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

出版物一覧

KPMG ジャパングループでは、会計・税務・アドバイザーに関して、わかりやすく解説した数多くの書籍を出版しています。
さらに詳しい内容につきましては、ホームページをご覧ください。
また、ご注文の際は、直接出版社までお問い合わせください。

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS 関連	1	すらすら図解 IFRS のしくみ (最新版)	2015 年 04 月	中央経済社	208 頁	¥2,000	あずさ
	2	詳細解説 IFRS 実務適用ガイドブック	2014 年 09 月	中央経済社	1468 頁	¥9,200	
	3	IFRSの基盤となる概念フレームワーク入門	2012 年 01 月	中央経済社	256 頁	¥2,800	
	4	IFRS設定の背景－基本事項の決定・従業員給付－	2013 年 04 月	税務経理協会	244 頁	¥3,800	
	5	IFRS設定の背景－金融商品－	2013 年 04 月	税務経理協会	540 頁	¥6,200	
財務会計	1	会社法決算の実務 (第 9 版)	2015 年 03 月	中央経済社	900 頁	¥6,800	あずさ
	2	有価証券報告書の見方・読み方 (第 9 版) ー会社情報の宝庫	2015 年 03 月	清文社	584 頁	¥4,200	
	3	持分法の会計実務	2014 年 09 月	中央経済社	324 頁	¥3,600	
	4	取締役・執行役・監査役のすべて	2014 年 08 月	清文社	752 頁	¥4,500	
	5	連結財務諸表の実務 (第 6 版)	2014 年 06 月	中央経済社	968 頁	¥9,500	
	6	資本等取引と組織再編の会計・税務	2014 年 04 月	清文社	538 頁	¥3,500	KPMG
	7	金融商品会計の実務 (第 4 版)	2013 年 03 月	東洋経済新報社	288 頁	¥2,800	あずさ
	8	24 年改正でここが変わった退職給付会計の実務対応	2012 年 12 月	中央経済社	312 頁	¥3,200	
	9	英文財務諸表の実務 (第 9 版)	2012 年 09 月	中央経済社	826 頁	¥7,800	
	10	過年度遡及に伴う「比較情報」の実務	2012 年 02 月	中央経済社	164 頁	¥2,000	
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 連結決算の実務ガイド (第 4 版)	2015 年 05 月	中央経済社	368 頁	¥3,400	あずさ
	2	Q&A M&A 会計の実務ガイド (第 4 版)	2014 年 07 月	中央経済社	340 頁	¥3,200	
	3	Q&A 退職給付会計の実務ガイド (第 2 版)	2013 年 12 月	中央経済社	296 頁	¥3,000	
	4	Q&A 株式上場の実務ガイド	2013 年 09 月	中央経済社	384 頁	¥3,600	
	5	Q&A 税効果会計の実務ガイド (第 5 版)	2012 年 06 月	中央経済社	292 頁	¥2,800	
税務	1	実務ガイダンス 移転価格税制 (第 4 版)	2015 年 05 月	中央経済社	428 頁	¥4,000	TAX
	2	国際税務 グローバル戦略と実務	2013 年 01 月	東洋経済新報社	288 頁	¥4,200	
	3	担当者の疑問に答える タックス・ヘイブン対策税制 Q&A	2012 年 12 月	中央経済社	400 頁	¥4,200	
	1	I 合併	2012 年 03 月	税務経理協会	293 頁	¥3,600	
	2	II 分割	2012 年 03 月	税務経理協会	315 頁	¥3,700	
Q&A でわかる M&A 税務 ハンドブック・シリーズ	3	III 株式交換・株式移転	2012 年 03 月	税務経理協会	294 頁	¥3,700	TAX
	4	IV 現物出資・欠損等法人・連結納税・グループ法人税制・企業再生・クロスボーダー M & A	2012 年 03 月	税務経理協会	341 頁	¥3,800	
	5	V 資本取引	2012 年 03 月	税務経理協会	347 頁	¥3,800	
経営	1	実践 企業・事業再生ハンドブック	2015 年 04 月	日本経済新聞出版社	496 頁	¥4,500	FAS
	2	実践 人事制度改革 ー今、解決すべき 14 課題への対応実務	2015 年 02 月	労務行政	312 頁	¥3,600	KC
	3	すらすら図解 M&A のしくみ	2014 年 12 月	中央経済社	192 頁	¥2,000	あずさ
	4	あるべき私的整理手続きの実務	2014 年 09 月	民事法研究会	551 頁	¥5,400	FAS
	5	基礎からの完全マスター 平成 26 年版 給与計算実践ガイドブック	2014 年 04 月	清文社	392 頁	¥2,800	BRM
	6	欧米・新興国・日本 16 カ国 50 社のグローバル市場参入戦略	2013 年 11 月	東洋経済新報社	368 頁	¥3,800	FAS
	7	紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント	2013 年 03 月	東洋経済新報社	256 頁	¥4,200	KPMG
	8	経営戦略としての事業継続マネジメント	2013 年 03 月	東洋経済新報社	336 頁	¥3,400	BA(KC)
	9	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント	2013 年 01 月	経済法令研究会	208 頁	¥1,600	HC
	10	改正収収法と金融犯罪対策	2013 年 01 月	金融財政事情研究会	544 頁	¥5,000	あずさ
	11	CFOの実務 (第 2 版)	2012 年 04 月	東洋経済新報社	475 頁	¥4,600	
IPO	1	IPO と戦略的財務 ー会計士の視点もふまえて	2015 年 01 月	商事法務	360 頁	¥3,200	あずさ
	2	これですべてがわかる IPO の実務 (第 2 版)	2014 年 07 月	中央経済社	442 頁	¥4,800	あずさ
	3	アジア上場の実務 Q&A	2014 年 06 月	中央経済社	544 頁	¥5,600	KPMG
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる 内部統制の実務 (第 2 版)	2015 年 01 月	中央経済社	392 頁	¥4,300	あずさ
	2	図解 CAAT 実践入門 ーデータ活用による内部監査の高度化	2015 年 01 月	中央経済社	192 頁	¥2,200	
	3	IT 統制評価全書	2013 年 03 月	同文館出版	584 頁	¥6,500	
	4	企業不正の調査実務	2012 年 12 月	中央経済社	384 頁	¥3,800	
	5	不正・不祥事のリスクマネジメント	2012 年 06 月	日本経済新聞出版社	368 頁	¥3,800	FAS
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務 (第 2 版)	2014 年 12 月	中央経済社	1152 頁	¥12,000	あずさ KPMG
	2	メコン流域諸国の税務 (第 2 版)	2014 年 10 月	中央経済社	570 頁	¥6,200	
	3	英国の新会計制度	2014 年 04 月	中央経済社	224 頁	¥2,600	
	4	早わかり 中国税務のしくみ	2013 年 03 月	中央経済社	252 頁	¥2,800	
公会計	1	学校法人会計の実務ガイド (第 6 版)	2014 年 11 月	中央経済社	466 頁	¥4,600	あずさ
	2	公益法人・一般法人の新決算実務 Q & A	2014 年 01 月	中央経済社	288 頁	¥3,200	
	3	社会福祉法人会計の実務ガイド	2013 年 04 月	中央経済社	300 頁	¥3,400	
	4	新地方公営企業会計の実務ガイド	2012 年 04 月	同文館出版	227 頁	¥2,500	
	5	国立大学法人会計の実務ガイド (第 3 版)	2012 年 02 月	中央経済社	444 頁	¥5,000	

(色字は 2015 年刊行)

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

4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/ifrs-online-commentary>

オンライン解説 2015年5月 IFRS-IC 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-ic-meeting-flash/Pages/ifrs-ic-update-201506.aspx>



オンライン解説 2015年5月 IASB 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/iasb-meeting-flash/Pages/iasb-update-201506.aspx>



IFRS オンライン基礎講座

<http://www.kpmg.com/Jp/ifrs-online-lecture>

無形資産

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/ias38-intangible-assets-201505.aspx>



収益（現行基準）

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/revenue-ias11ias18-201506.aspx>



日本基準 オンライン基礎講座

<http://www.kpmg.com/Jp/jgaap-online-lecture>

持分法

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/jgaap-basic-lecture/Pages/equity-method-201505.aspx>



四半期決算

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/jgaap-basic-lecture/Pages/quarterly-results-201506.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。



シリーズ刊行物のご案内

KPMG日本のWebサイト「ナレッジニュース」では、会計・監査および企業経営に関する最新のニュースや業界動向等を掲載しています。

ここでは、主なシリーズ刊行物をご紹介します。

全般



会計基準 Digest www.kpmg.com/jp/accounting-digest

会計基準Digestは、日本基準、修正国際基準、IFRSおよび米国基準の4基準の動向を簡潔に把握したい方のために、月次で発行しているレターです。会計基準Digestでは、上記の4基準をカバーするとともに、各情報について、あずさ監査法人が提供している詳細情報への参照先を紹介しています。



IFRS 基準比較表 www.kpmg.com/jp/ifrs-gaap-comparisons

IFRSと他の会計基準の間の重要な差異を理解する際に役立つものとなることを目的として作成したツールです。



日本基準



会計・監査ニュースフラッシュ www.kpmg.com/jp/jgaap-jgaas-news-flash

我が国における会計および監査に関する最新情報を速報で紹介しています。



決算の留意事項 www.kpmg.com/jp/jgaap-notice

日本基準に準拠した財務諸表を作成する際に、新たに留意すべき事項をチェックリスト形式で取り上げています。



IFRS



IFRS ニュースフラッシュ www.kpmg.com/jp/ifrs-news-flash

国際会計基準審議会（IASB）によって公表された新基準（の改訂）、公開草案、ディスカッション・ペーパー等の速報解説です。基準等が公表された後、数日中に公表しています。



IFRS Newsletters www.kpmg.com/jp/ifrs-newsletters

保険、リース、銀行業、金融商品、収益認識に関するプロジェクトの動向の概要を定期的に提供しています。The Balancing Itemsは、IFRSの年次改善等、IASBの主要プロジェクトに該当しない基準書の改訂に関する情報を提供しています。



IFRIC ニュース www.kpmg.com/jp/ifric-news

IFRS解釈指針委員会（以下「IFRS-IC」）での主要な審議事項の紹介、また、IFRS-ICで取扱われているすべての論点のステータスを「論点サマリー」にまとめています。



ナレッジ - ニュース www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news

メールマガジン「あずさアカウントニングニュース」において、更新のお知らせをしております。配信をご希望の方は、メールマガジンページよりご登録ください。登録・購読は無料です（詳細は次ページ）。

メールマガジンのご案内

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

www.kpmg.com/jp/mail-magazine

あずさアカウントिंग ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、国際財務報告基準（IFRS）を含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュースレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさ IPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Risk Advisory News	企業を取り巻く様々なリスクとその管理にかかわるテーマを取り上げたニュースレターの更新時情報やセミナーの開催情報をお知らせしています。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR 部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update（統合報告）	Integrated Reporting（統合報告）にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取り組み等を幅広く、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。

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。

www.kpmg.com/jp/ja/events

KPMG Thought Leadership アプリのご紹介

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

KPMG Thought Leadership アプリの機能

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



アプリのダウンロード

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



日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが常駐している海外拠点一覧

Asia Pacific		連絡先担当者		E-mail	電話
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Brisbane	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	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	Delhi	宮下 準二	Junji Miyashita	junjim@kpmg.com	91/(124) 307-4177
	Chennai	加藤 正一	Masakazu Kato	masakazu@kpmg.com	91/(44) 3914-5168
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212
	Bangalore	金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364
	Ahmedabad	金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364
Indonesia	Jakarta	高橋 道則	Michinori Takahashi	michinori.takahashi@kpmg.co.id	62/(21) 570-4888
Korea	Seoul	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Laos	Vientiane	宮田 一宏	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	松本 豊	Yutaka Matsuki	YUTAKAMATSUKI@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
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	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) 3940-3238
		赤澤 賢史	Satoshi Akazawa	sakazawa@kpmg.com.br	55/(11) 3940-6269
Canada	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
Mexico	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana	貞國 真輝	Masateru Sadakuni	masaterusadakuni@kpmg.com.mx	52/(664) 608-6500
	Queretaro	安崎 修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	電話
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiyura	hiroaki.sugiyura@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
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5,400名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザリーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融・情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

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

KPMG税理士法人

国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して、各専門分野に精通した税務専門家チームにより、多様なニーズに対応した的確な税務アドバイス（税務申告書作成、調査立会、M&A関連、組織再編／企業再生、連結納税制度、国際税務、移転価格、関税／間接税、事業承継等）を提供しています。

東京事務所	TEL 03-6229-8000
大阪事務所	TEL 06-4708-5150
名古屋事務所	TEL 052-569-5420

KPMG BRM株式会社／KPMG社会保険労務士法人

給与計算・社会保険業務、経理・財務および法務・総務の3つの専門グループを組織し、日本に進出した外資系企業を対象に、管理部門のアウトソーシングサービスをワンストップで提供しています。

TEL 03-5447-0700

KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革などを提供しています。

東京本社	TEL 03-3548-5111
名古屋事務所	TEL 052-571-5485

株式会社KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザリー（FA業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザリー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

TEL 03-5218-6700

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京事務所	TEL 03-3548-5303
大阪事務所	TEL 06-7731-1304

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス（戦略関連、リスク評価関連、M & A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザリー）を提供しています。

TEL 03-5218-6450

「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介

本アプリおよびウェブサイトでは、日本基準、修正国際基準、IFRSおよび米国基準に関する情報を積極的に提供してまいります。



アプリの機能

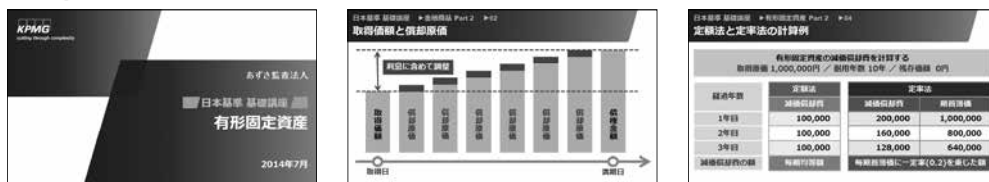
- ▶ あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

オンライン解説



音声解説付きのスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
また、毎月IASB会議の最新動向について解説するほか、隔月でIFRS解釈指針委員会の最新動向について解説します。

オンライン基礎講座



初心者向けの無料オンライン基礎講座を開講、音声解説付きのスライドにより、IFRSと日本基準の基本的な項目を、わかりやすく解説します。

アプリのダウンロードについて

- ・ App Store (iPhone版) またはGoogle Play ストア (Android版) からダウンロードすることができます (無料)。
- ・ 「KPMG 会計・監査 A to Z」、「KPMG」、「あずさ監査法人」等で検索してください。

- * iPhone、iPad、AppStoreは米国Apple Inc.の商標または登録商標です。
- * Android、PlayストアはGoogle Inc.の商標または登録商標です。
- * 「KPMG 会計・監査 A to Z」は、有限責任あずさ監査法人の登録商標です。

KPMG ジャパンウェブサイトのアプリ紹介ページ

www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz



KPMG ジャパン

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



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気また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し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.