



AUDIT

TAX

ADVISORY

Risk Consulting
Management Consulting
Deal Advisory

Automotive • Banking • Building & Construction • Capital Markets
Diversified Industries • Energy • Financial Services

Food, Drink & Consumer Goods • Government & Public Sector
Healthcare • Infrastructure • Insurance • Investment Management
Life Sciences • Media • Mining • Private Equity • Real Estate
Retail • Technology • Telecommunications • Transport & Logistics

INDUSTRY

特集①(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(後編)	3
特集②(経営)	未来を拓くコーポレートコミュニケーション 第15回 「統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション」 出版記念 鼎談	11
特集③(経営)	コーポレートガバナンス・コードが求める「取締役会評価」とは	19
会計トピック	会計基準情報(2015. 6-7)	26
	企業会計基準適用指針公開草案第54号 「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針(案)」の概要	31
	修正国際基準の公表	36
税務トピック	国境を越えた役務の提供に係る消費税 ー電気通信利用役務の提供を受ける国内事業者の視点からー	40
経営トピック	我が国荷主企業におけるロジスティクスの課題と対応	47
	KPMG M&A Survey ーM&Aによる価値創造およびそのキーマンに関する調査ー	52
	経営管理高度化を実現するためのIFRS活用	56
	複層化する金融・資本市場改革のロードマップと注目すべき施策	62
	Jリーグの現状分析	67
	金融機関におけるクラウドサービスの活用と保証報告制度の枠組み	71
海外トピック	メコン流域諸国の投資環境 第5回 タイの最近の投資動向	78
	オーストラリア2015/16年度連邦予算案の解説	89
	英国の企業年金 2015年法改正とその対応	94
	地域物流拠点としてのウルグアイ	99
ご案内	出版物のご案内／出版物一覧	105
	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	108
	シリーズ刊行物のご案内	109
	メールマガジン／セミナー／KPMG Thought Leadershipアプリ	110
	海外拠点一覧	111
	KPMG ジャパン グループ会社一覧	112
	「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 (後編)

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
会計・審査統括部	シニアマネジャー	松尾 洋孝
監査品質管理部	マネジャー	坂本 幸寛
東京第1事業部	マネジャー	藤本 直孝

「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。以下「研究会」という)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～」(以下「報告書」という)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します。

【ポイント】

- 報告書においては株主総会プロセスについて、「対話型株主総会プロセス」の必要条件が提言されており、関係団体も含めてのガイダンスの策定等、今後具体的な検討が進められる。
- 「対話型株主総会プロセス」の必要条件として、株主にとっての議案検討期間の十分な確保、招集通知の電子化等の推進による情報提供プロセスの効率化、わかりやすい情報の株主への提供および提供される情報の信頼性の確保が提案されている。
- 企業と株主との建設的な対話促進のためには、現行の実務や固定観念から離れ、改めて株主総会プロセスについて見直す視点が必要であるとされている。



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



松尾 洋孝

有限責任 あずさ監査法人
会計・審査統括部 シニアマネジャー



坂本 幸寛

有限責任 あずさ監査法人
監査品質管理部 マネジャー



藤本 直孝

有限責任 あずさ監査法人
東京第1事業部 マネジャー

【Q&A 目次】

（以下、前編より続き）

- Q17 報告書においては、対話型株主総会プロセスの必要条件としてどのようなものが示されていますか？
- Q18 我が国の定時株主総会日程の設定について、どのような課題がありますか？
- Q19 我が国において決算日後3ヵ月以内に、定時株主総会が開催されるのはどのような制約によるものなのでしょうか？
- Q20 配当基準日に関する制約を教えてください。
- Q21 報告書では、適切な株主総会スケジュールの設定について、どのような提言がなされていますか？
- Q22 株主の議案検討・対話のための期間を十分確保するための方策として、適切な株主総会スケジュールの見直しのほか、どのようなことが提言されていますか？
- Q23 招集通知情報の発送前ウェブ開示とは、どのようなものですか？
- Q24 招集通知関係書類の電子化の促進については、どのような提言が行われていますか？
- Q25 議決権行使の電子化の促進については、どのような提言が行われていますか？
- Q26 機関投資家を含む名義株主以外の株主（実質株主）の定時株主総会への参加促進については、どのような提言がなされていますか？
- Q27 報告書においては、対話促進の観点から株主提案権についての記載もありますが、どのような観点からの提言がなされていますか？
- Q28 報告書においては、対話促進の観点から株主総会で決議される事項についても検討されていますが、どのような内容ですか？
- Q29 報告書ではモジュール型開示システムが提言されていますが、特に株主向けに提供される情報についての課題および対応策として、どのような提言がなされていますか？
- Q30 株主に提供される情報の信頼性の観点からは、どのような提言がなされていますか？
- Q31 報告書の提言内容は、政策等にどのように反映されたのでしょうか？

- ① 株主総会に向けて、株主が実質的に議案を検討する期間、企業が株主との事前対話を通じて相互理解を深めるために必要な期間が十分確保できること。
- ② 特に、招集通知および関連情報（下記③）が、株主総会日までの期間を十分確保できるタイミングで株主に提供されること（グローバルな投資家の視点からは、株主総会の1ヵ月以上前）。
- ③ 株主が必要とする情報が統合的かつわかりやすい形で提供されること。
- ④ 情報の信頼性を確保するため十分な監査期間が確保されていること。

（定時株主総会日程に関する課題）

【Q18】我が国の定時株主総会日程の設定について、どのような課題がありますか？

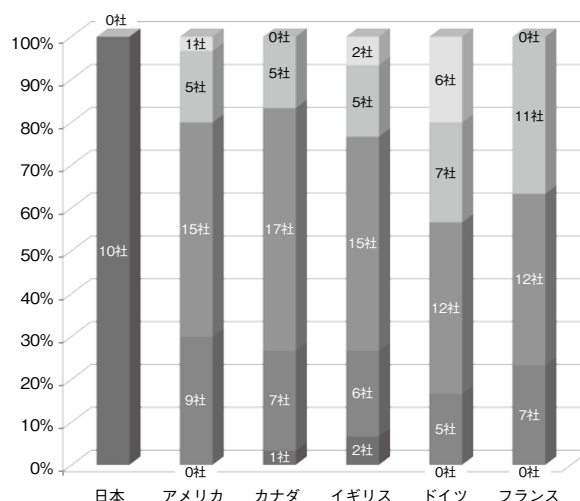
A

我が国の定時株主総会の開催日は、諸外国に比べ決算日からの期間が短く、かつ集中しています。

図表1は、研究会において、定時株主総会の開催日の状況について、日本の企業10社、アメリカ、カナダ、イギリス、ドイツおよびフランスの各企業30社をサンプル調査したものをグラフにしたものです。これからわかるように、日本の企業では決算日後80日以降90日以内にすべてのサンプル対象が定時株主総会を開催しているのに対して、たとえばアメリカの企業では決算日後90日以内に定時株主総会を開催しているサンプル対象はなく、91日以上120日以内開催が9社、121日以上150日以内開催が15社といったように、決算日から定時株主総会の開催までの期間が日本よりも長く、また、開催日も分散し

図表1 期末日から株主総会開催までの日数（各国）

- 決算日後181日以上開催 ■ 決算日後91～120日以内開催
■ 決算日後151～180日以内開催 ■ 決算日後90日以内開催
■ 決算日後121～150日以内開催



出典：報告書（別冊）基礎資料編 42 頁

Ⅲ 報告書の概要

（以下、前編より続き）

4. 株主総会プロセス

（対話型株主総会プロセスの必要条件）

【Q17】報告書においては、対話型株主総会プロセスの必要条件としてどのようなものが示されていますか？

A

報告書においては、対話型の株主総会プロセスを実現するための条件が示されており、以下の4つの条件を満たすように株主が議案を検討する期間が十分に確保されるとともに、有用な情報を効率的に株主へ提供することが提案されています。

ていました。

このように我が国は諸外国に比べ、決算日後短期間に定時株主総会が開催され、かつ、その開催日が集中している傾向があります。このため、我が国の株主による議案の精査や企業との対話の実質的な期間が十分でないとしています。

報告書では、Q17で示した条件を満たすよう、適切な株主総会の日程を設定するとともに、有用な情報を効果的に株主に提供することが必要であるとしています。

（定時株主総会の開催日に関する制約）

Q19 我が国において決算日後3ヵ月以内に、定時株主総会が開催されるのはどのような制約によるものなのでしょうか？

A

我が国の会社法上、定時株主総会は、毎事業年度の終了後一定の時期に招集することが規定されているのみで（会社法第296条第1項）、定時株主総会の開催時期に関する規定はありません。我が国において定時株主総会が決算日後3ヵ月以内に開催されるのは、基準日に関する規定が関係しています。

会社法上、株主の権利行使のための基準日の制度が設けら

図表2 株主総会の開催日等に関する規定

	日本	アメリカ	カナダ
株主総会の開催日	事業年度の終了後、一定の時期	前回の株主総会の後、13ヵ月以内	前回の株主総会の後、15ヵ月以内かつ決算日から6ヵ月以内
	会社法第296条第1項	Delaware General Corporation Law §211(c)	Canada Business Corporation Act 133(1)(b)
議決権行使の基準日	株主総会の開催日前3ヵ月以内で企業が設定した日	株主総会の開催日前10日以上60日以内で企業が設定した日	株主総会の開催日前21日以上60日以内で企業が設定した日
	会社法第124条第1項、第2項	Delaware General Corporation Law §213(a)	Canada Business Corporation Act 134(1)(d)、Canada Business Corporations Regulations, 2011 43(2)
配当に関する基準日	効力発生日から3ヵ月以内の企業が設定した日	配当の基準日を定める取締役会決議に先立つ日を設定してはならず、かつ配当支払日の60日以内で企業が設定した日	配当支払日の60日以内で企業が設定した日
	会社法第124条第1項、第2項	Delaware General Corporation Law §213(c)	Canada Business Corporation Act 134(1)(a)、Canada Business Corporations Regulations, 2011 43(1)
	イギリス	ドイツ※1	フランス※3
株主総会の開催日	決算日から6ヵ月以内	決算日から8ヵ月以内	決算日から6ヵ月以内
	Companies Act 2006 336(1)	Aktiengesetz §175(1)	Code de Commerce L225-100
議決権行使の基準日	株主総会の開催日から48時間以内で企業が設定した日	＜無記名株式＞ 株主総会の開催日の21日前 ＜記名株式＞ 株主総会の開催日の6日前※2	株主総会の開催日の3営業日前
	The Uncertificated Securities Regulations 2001 41(1)	Aktiengesetz §123(2)(3)	Code de Commerce R225-85
配当に関する基準日	—※4	—※5	—※6
	—	—	—

※1 株主総会に参加するためには、株主総会開催日の6日前（株主総会日を含まない。定款により縮減可能）までに会社に対して登録（名簿に記載されていること）が必要。

※2 記名株式の株主については明文はないが、実務上、6日前（株主総会日を含まない。定款により縮減可能）までの株主に限定している。

※3 株主総会に参加するためには、株主総会開催日の3営業日前までに会社に対して登録（名簿に記載されていること）が必要。

※4 明文なく、各社ごとに異なる。総会日後に設定する例もあるが、総会日の1～2ヵ月程度前の日に設定している例が多い。

※5 配当の基準日としては、実務上、総会日に設定している例が多い。

※6 配当の効力発生日としては、実務上、総会日の1～2週間程度後の日に設定している例が多い。

出典：報告書（別冊）基礎資料編103、104、105頁

れており（会社法第124条第1項）、その権利の内容は基準日から3ヵ月以内に行使するものに限定されています（同条第2項）。ここで実務上、議決権行使を行う株主の基準日を決算日と一致させていることから、3月決算の場合、株主総会を決算日後3ヵ月以内の6月末までに開催しなければならないこととなります。

一方、諸外国においては、議決権行使基準日については、たとえばアメリカでは株主総会前10日以上60日以内に設定することが規定上求められており（Delaware General Corporation Law §213 (a)）、イギリスにおいては株主総会の開催前48時間以内に設定することとされています（The Uncertificated Securities Regulations 2001 41 (1)）。

図表2は、このような各国の株主総会の開催日等に関する規定を一覧にしたものです。

（配当基準日に関する制約）

Q20 配当基準日に関する制約を教えてください。

A

我が国企業においては、配当基準日についても、議決権行使基準日と同様、決算日に設定する例が多くなっています。このため、配当基準日から株主総会日までの間に株主が株式を売却した場合、既に株主でない者が配当決議に参加し配当を得ることとなり、インセンティブの歪みが指摘されています。

他方、諸外国では、配当基準日についても、配当の基準日を定める取締役会決議より先立つ日を設定してはならず、かつ配当支払日の60日以内で企業が設定した日と定められている（Delaware General Corporation Law §213 (c)）アメリカのような国もあれば、イギリスおよびドイツのように配当基準日の設定に明文規定のない国もありますが、いずれにしろ我が国のように決算日を配当基準日とはしていないようです。

図表2は、このような各国の配当基準日に関する規定についても示しています。

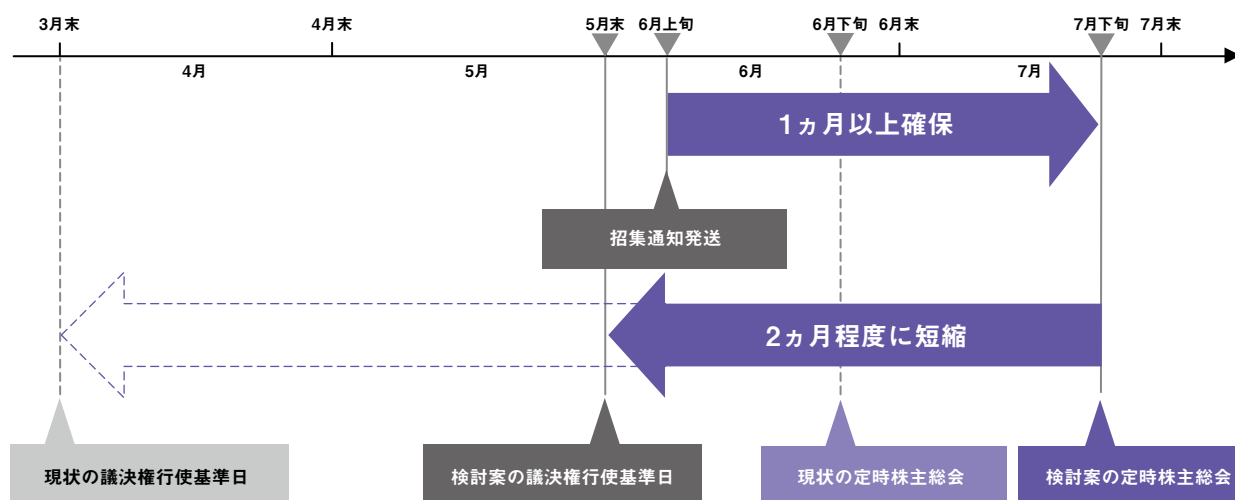
図表3 適切な株主総会スケジュールの設定例

決算日	議決権行使基準日	招集通知発送日	株主総会開催日
3月末	5月末	6月上旬	7月下旬



【議決権行使基準日を5月末とし、総会開催日を7月下旬に設定した場合のメリット】

議決権行使基準と株主総会との間隔	招集通知の発送から株主総会までの期間
2ヵ月程度に短縮できる	1ヵ月以上確保できる



出典：報告書に基づき あずさ監査法人作成

（適切な株主総会スケジュールの設定）

Q21 報告書では、適切な株主総会スケジュールの設定について、どのような提言がなされていますか？

A

報告書においては、議案検討や対話期間を確保し（Q18参照）、株主総会で議決権行使する株主を総会日にできるだけ近い時点の株主とするため（Q20参照）、適切な株主総会開催日や基準日の再検討が重要であり、その際に、決算日を基準日とする現行の実務慣行から離れ、改めて株主総会スケジュール全体を見直して見る必要があると提言されています。

たとえば報告書においては、3月決算会社を前提として、5月末を議決権行使基準日、招集通知を6月上旬に発送、定時株主総会を7月下旬に開催する検討案が記載されています。これにより、招集通知の発送から株主総会開催日までの期間を1ヵ月以上確保でき、また、議決権行使基準日と株主総会開催日までの期間を2ヵ月程度に短縮できるとしています（図表3参照）。

このように、定時株主総会を7月以降に開催することについては、取締役人事への影響等を考慮する必要があるものの、法人税法上の規制も特段制約にはならないことが明らかにされています。

（株主の議案検討・対話のための期間確保に関するその他の方策）

Q22 株主の議案検討・対話のための期間を十分確保するための方策として、適切な株主総会スケジュールの見直しのほか、どのようなことが提言されていますか？

A

報告書においては、株主総会に必要な情報開示等のプロセスの効率化のため、電子化促進を提言しています。株主総会プロセスにおける電子化は、株主の議案検討や企業との対話の実質的な期間を確保するだけでなく、統合的な情報開示を企業が行ううえでも極めて重要であるとしています。

具体的な電子化促進策としては、①招集通知情報の発送前ウェブ開示（Q23参照）、②招集通知関係書類の電子化（Q24参照）および③議決権行使の電子化（Q25参照）があります。

また、研究会では、現状の日本で開示される情報が紙媒体で提供される情報もあれば、電子媒体で提供される情報もある等、提供される情報媒体に一貫性がないために、その活用や利用可能性の観点から制約がある点も指摘されています。招集通知関連書類の電子化で求められるのは、書類ではなくその内容である情報であり、企業情報開示が総合的に見直され、決算短信や有価証券報告書、その他の書類が、電子的に相互に活用できることになることが重要である点や現状の様々な情報を一元的に電子取得できるプラットフォームの創設

についても提言されています。

（招集通知情報の発送前ウェブ開示とは）

Q23 招集通知情報の発送前ウェブ開示とは、どのようなものですか？

A

招集通知情報の発送前ウェブ開示は、法的に求められる正式な招集通知および添付資料について、株主への送付前に、その情報を任意開示するものです。研究会においては、株主平等原則の観点等から、こうした任意開示としての発送前ウェブ開示が法的に認められるかといった論点や、任意開示された情報が変更される場合の取扱いについても議論されており、これらを整理し実務上の懸念を解消するためのガイダンスが示されることの有用性も指摘されています。

コーポレートガバナンス・コードにおいても、上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnetや自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきであるとされています（補充原則1-2②）。

（招集通知関係書類の電子化）

Q24 招集通知関係書類の電子化の促進については、どのような提言が行われていますか？

A

報告書においては、法務省令によるウェブ開示制度の活用に加えて、任意でもウェブ開示を最大限活用することが提言されています。

会社法上招集通知関係書類は、株主の同意を得ることを条件に電子的に提供することが可能となっています（会社法第299条第3項、第301条第2項）が、報告書では電子的方法により招集通知を送付している我が国の会社は、2014年度において6.7%にとどまっています¹。

研究会では、株主の議案検討プロセスの効率化と情報提供の質の向上の観点から、招集通知関係書類の提供については電子的方法を原則とし、希望する株主に対して書面で送付を行うような形が望ましいという意見があったことが紹介されています。

アメリカでは、2009年にSECが導入した「Notice & Access」といわれる制度の下、電子化が進められています。Notice & Access制度は、株主の事前同意なく、発行会社が株主総会の委任状関係書類をウェブサイトに掲載し、株主にはウェブサイトに掲載したという事実のみを書面で通知することを認める

1. 全国株主連合会「株主総会等に関する実態調査集計表」。

制度です。また、ドイツやフランスのように、招集通知を官報サイト等に電子的に公告している国もあります。

諸外国の制度を参考に、株主にとっての利便性向上のために、我が国においても招集通知等の電子化がより一層、促進されることが期待されています。

（議決権行使の電子化）

Q25 議決権行使の電子化の促進については、どのような提言が行われていますか？

A

報告書においては議決権行使プロセス全体を効率化するため、関係書類の電子化とともに、議決権行使の電子化の促進が提言されています。

我が国の会社法上、取締役会決議をもって、電磁的方法による議決権行使（電子投票制度）を採用することができます（会社法第298条第1項第4号）。

報告書によれば、我が国における電子投票制度の状況については、2014年度の調査において、その採用会社割合は29.4%でしたが、規模の大きな会社ほどその利用率は高く、資本金額が1,000億円を超過する会社の場合、98%の会社が電子投票制度を採用しています²。

また、東京証券取引所の「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム（ICJ）」のサービスは、2006年3月に運営が開始されたものであり、投資信託や年金基金等の名義株主以外の株主である機関投資家が、直接議決権を行使することができるシステムですが、電子投票制度を採用していることが前提の仕組みとなっており、またコスト面での課題もあり、利用企業は555社（2015年7月1日現在）に留まっています³。

たとえばアメリカにおける電子投票制度の実務として、2014年度の調査において、機関投資家の98%は電子的な議決権行使を行っており、また個人投資家については、その68%がインターネット経由での議決権行使、26%が書面による議決権行使、6%が電話による議決権行使を行っており⁴、電子的な議決権行使の浸透度は高いと言われています。

株主にとっての利便性向上のために、我が国においても議決権行使の電子化がより一層促進されることが期待されています。

（実質株主の定時株主総会への参加）

Q26 機関投資家を含む名義株主以外の株主（実質株主）の定時株主総会への参加促進については、どのような提言がなされていますか？

A

報告書においては、我が国の名義株主以外の株主、すなわち実質株主に関して、2014年度の調査において、株主総会への出席についての企業側の基本方針が定められていない会社が約60%ある⁵ことが紹介されています。こうした状況に対応するため、以下のような事項を明確化した実務上の対応についてのガイダンスの策定が望まれる点が指摘されています。

- ① 名義株主から代理権の授与を受けた者（かつ、名義株主ではない者）が総会出席を求める場合の考え方の整理、名義株主の適切な代理であることの証明、申出期間の設定等を含めた事前の手続き等、企業における基本方針の策定の参考になるもの
- ② 名義株主としての信託銀行や常任代理人等において実質株主が代理として総会出席する場合の手続きのあり方

我が国の会社法上は、代理人による議決権行使が認められており（会社法第310条第1項）、また、日本の多くの企業においては、その定款において議決権行使の代理人資格を株主に限定する旨の規定を設置している実務が多い⁶とされています。機関投資家等が株主総会に出席するためには、株主名簿上の株主から委任状の交付を受けて出席することになりますが、代理人を株主に限定する旨を定款で定めている会社の場合、株主名簿上の株主でない機関投資家等が株主総会に出席できるか否かについて見解は分かれており、上記のガイダンス等の必要性が提言されています。

（株主提案権）

Q27 報告書においては、対話促進の観点から株主提案権についての記載もありますが、どのような観点からの提言がなされていますか？

A

研究会においては、株主提案権は（特に個人株主にとって）は株主の意思を反映するための重要なツールであり、よって企業と株主との建設的な対話促進のために活用されるべきとされています。

我が国においては、諸外国に比べると株主提案権の行使要件に関する制限が少ないにもかかわらず、株主提案権の行使件数は少ない状況です。また、アメリカのように株主提案権

2. 商事法務研究会編「株主総会白書 2014年度版」商事法務No.2051（2014年12月1日号）

3. 東京証券取引所ウェブサイト「議決権行使プラットフォームの参加上場会社一覧（日々更新）」

4. Broadridge 「Proxy Pulse Third Edition 2014」

5. 全国株主連合会「株主総会等に関する実態調査集計表」

6. 全国株主連合会定款モデル第17条第1項参照

がコミュニケーション・ツールとしては捉えられておらず、むしろ行使の濫用が話題になることもあります。このため、我が国においても株主提案権の行使が企業と株主との対話のきっかけの1つとなることが期待されています。

（株主総会決議事項）

Q28 報告書においては、対話促進の観点から株主総会で決議される事項についても検討されていますが、どのような内容ですか？

A

研究会においては、我が国における株主総会の付議事項の範囲が、諸外国と比較して広いと、株主総会の運営や対話の質に与える影響について指摘されています。

我が国の会社法においては、会社の意思決定事項について定款で留保すれば株主総会の権限としてすべてその決議事項にできる制度になっています（会社法第295条）。このため、株主総会が株主との対話の場というよりも、企業側にとって株主総会の運営を滞りなく進めるものとの意識に繋がっているのではないかという意見が研究会で出されました。

これに対して、たとえばアメリカにおいては株主総会の決議事項が限定されており、業務執行事項をはじめ会社の意思決定事項の多くは取締役会に権限があります。このため、アメリカにおける株主総会は、取締役会が執行する経営全般について株主の意見を聞くコミュニケーションの場という位置付けが浸透しています。

報告書においては、我が国における株主総会の決議事項に関して、諸外国の制度も参考にしつつ、株主総会での対話促進の観点から適切な範囲となっているか、実務的な見直しや検討が行われることが重要であるとされています。

（株主向け提供情報についての課題等）

Q29 報告書ではモジュール型開示システムが提言されていますが、特に株主向けに提供される情報についての課題および対応策として、どのような提言がなされていますか？

A

モジュール型開示システムに関しては前編で紹介していますが（前編Q6他参照）、特に株主向けに提供される情報の課題等についても報告書においては記載されています。

具体的には、株主に送付される事業報告、計算書類等に含まれる内容の多くは、決算短信でも開示されていますが、同一の項目であっても根拠規定やフォーマットが異なるために、一方で作成したものを他方で有効に活用することができず、企業担当者にとって開示資料作成の負担が大きい点が指摘されています。

研究会の議論では、モジュール型開示システムが実現しその負担が軽減されれば、株主へ送付する招集通知等の送付タ

イミングを早めることも可能となり、また、企業側にとって開示資料の作成労力や時間を、株主との対話に充てることができるとされています。

（株主向け提供情報の信頼性の確保）

Q30 株主に提供される情報の信頼性の観点からは、どのような提言がなされていますか？

A

株主への招集通知等を早期に発送することにより、議決権行使のために十分な期間を確保することが企業と株主との対話促進の観点からは重要です。一方、提供される情報の信頼性の担保も必要であり、そのため十分な監査期間の確保も必要となります。

研究会においては、我が国の会社法の会計監査人の監査報告書日付については、決算期末から40日前後となっており（調査対象のサンプル10社）、諸外国と比べても早いタイミングで行われている点が報告されています。不正リスク対応等、近年では監査の品質向上が期待されているなかで、株主への招集通知等の早期発送のための会社法監査のより一層の早期化は現実的でないことも議論されています。

一方、開示内容が決算短信と会社法の開示書類で重複している箇所については、各開示書類間の整合性チェックが、作成者側および会計監査人側でも必要となっており、また、若干の追加的な記載事項がある部分については、追加的な情報入手に伴う作成作業や検証作業の重複が報告書において指摘されています。

モジュール型開示システムが今後実現されれば、上記のような作業の重複は解消され、その結果スムーズな情報開示と十分な監査期間の確保が達成されと考えられています。

（政策等への反映）

Q31 報告書の提言内容は、政策等にどのように反映されたのでしょうか？

A

報告書は、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」を受けて取りまとめられました（前編Q1参照）。「日本再興戦略」改訂2014は、2015年6月30日に「『日本再興戦略』改訂2015-未来への投資・生産性革命-」として、その改訂版が閣議決定されています。

改訂版では、アベノミクス第2ステージとして、デフレ脱却に向けた動きを確実なものにし、将来に向けた発展の礎を再構築するための施策が盛り込まれています。そして、改訂の基本的な考え方として、設備革新に留まらない、技術や人材を含めた「未来投資による生産性革命の実現」と、地域に活気溢れる職場と魅力的な投資先を取り戻し、活力ある日本経済を目指す「ローカル・アベノミクスの推進」、この2つを車の両

輪として推し進めることによって、日本を成長軌道に乗せ、世界をリードしていく国なることを目標として掲げています。

昨年版にも盛り込まれていた、「企業と投資家の建設的な対話の促進」は、次のとおり、より具体的に記載され、再興戦略のなかでも代表的な施策の1つとして位置付けられています。

1. 未来投資による生産性革命

i) 「攻め」のコーポレートガバナンスのさらなる強化

○企業と投資家の建設的な対話の促進

- ・企業が投資家に対して必要な情報を効率的かつ効果的に提供するため、会社法、金融商品取引法、証券取引所上場規則それぞれが定める情報開示ルールを見直し、統合的な開示のあり方について検討し、結論を得る。【本年度中に結論】
- ・株主に対する情報提供を迅速化するため招集通知添付書類（事業報告や計算書類等）提供の原則電子化について、その実現に向けた課題や必要な措置について検討し、結論を得る。【来年中に結論】

（出典：『日本再興戦略』改訂2015-未来への投資・生産性革命-」28、29頁）

また、新たに講ずべき具体的施策として、次のように記載されています。

③ 持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進

企業が稼ぐ力を高め、持続的に企業価値を向上させるためには、企業と投資家・株主が、共に中長期的な成長に向けて価値を創造する関係にあることを念頭に置いて、建設的な対話を行うことが重要である。

こうした観点も踏まえつつ、資本市場の機能の十全な発揮や投資家・株主の保護など幅広い観点から、企業の情報開示、株主総会プロセス等を取り巻く諸制度や実務を横断的に見直し、全体として実効的で効率的な仕組みを構築する。

ア) 統合的な開示に向けた検討等

企業の情報開示については、投資家が必要とする情報を効果的かつ効率的に提供するため、金融審議会において、企業や投資家、関係省庁等を集めた検討の場を設け、会社法、金融商品取引法、証券取引所上場規則に基づく開示を検討し、重複排除や相互参照の活用、実質的な監査の一元化、四半期開示の一本化、株主総会関連の日程の適切な設定、各企業がガバナンス、中長期計画等の開示を充実させるための方策等を含め、統合的な開示の在り方について今年度中に総合的に検討を行い、結論を得る。

イ) 株主総会プロセスの見直し等

株主総会集中の問題を解決し、株主の議案検討と対話の期間を諸外国並に確保するための方策として、企業が適切な総会日や議決権行使の基準日の設定を行うとともに、招集通知関連書類や議決権行使の電子化等を通じて徹底的なプロセスの合理化が図られる環境を整備する。

具体的には、株主総会については、企業において株主の議決権行使や対話の機会を十分に確保するとともに、株主総会に近い時点の株主の声を反映するような適切な基準日を設定するよう、関係団体等が本取組の円滑化に向けた方策等について、来年中に検討することを促す。

また、IT活用促進に係る政府全体の対応方針も踏まえ、米国における制度（「Notice & Access」制度）も参照しつつ、招集通知添付書類の提供を原則として電子的に行ううえでの課題や必要な措置について来年中に検討し、結論を得る。

議決権行使についても電子化の促進と権利行使の質を高めるため、関係団体等において議決権行使プロセス全体の電子化を促進するための課題と方策を来年中に検討することを促す。

さらに、名義株主以外のグローバルな機関投資家等が、株主総会に参加するうえでの企業の基本方針作りを円滑化するため、関係団体等においてガイダンスを本年末までに策定することを促す。

（出典：『日本再興戦略』改訂2015-未来への投資・生産性革命-」44、45頁）

このように、統合的な開示については金融審議会でも検討し、統合的な開示の在り方について今年度中に結論を得るとしています。

株主総会プロセスについては、適切な基準日を設定するための方策等を来年度中に検討することを促すこと、招集通知添付書類の提供を原則として電子的に行ううえでの課題や必要な措置について来年中に結論を得ること、議決権行使プロセス全体の電子化を促進するための課題と方策を来年度中に検討することを促すこと等が提案されています。

企業開示制度、株主総会プロセス等を取り巻く諸制度や実務の変更による影響は大きく、今後も引き続き議論の進展が注目されるところです。

【バックナンバー】

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）
（KPMG Insight Vol.13/July 2015）

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

会計・審査統括部 シニアマネジャー 松尾 洋孝
TEL: 03-3548-5121（代表番号）
hirotaka.matsuo@jp.kpmg.com

監査品質管理部 マネジャー 坂本 幸寛
TEL: 03-3266-7503（代表番号）
yukihiko.sakamoto@jp.kpmg.com

東京第1事業部 マネジャー 藤本 直孝
TEL: 03-3548-5801（代表番号）
naotaka.fujimoto@jp.kpmg.com

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

第15回「統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション」出版記念 鼎談

青山学院大学大学院

国際マネジメント研究科 北川 哲雄 教授

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

統括パートナー 沢田 昌之

パートナー 芝坂 佳子

統合報告に関する世界的権威として、多くのエクセレントカンパニーの経営者や関係する組織・機関と積極的な対話を続けているハーバード・ビジネス・スクールの教授、ロバート・G・エクレス氏が2014年11月に著書『The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality』を米国で上梓しました。このたび、KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループでは、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科北川哲雄教授に監訳者としてご指導いただきながら、同書を翻訳し、『統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション』と題する同書の日本語版を日本経済新聞出版社から出版いたしました。

本稿では、監訳者の北川哲雄教授をお迎えし、KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループ統括パートナーの沢田昌之、同パートナーの芝坂佳子とともに、同書の特徴や主な論点、そして同書から得られる示唆についてお話しした内容をお伝えいたします。

【ポイント】

- このたび出版された書籍『統合報告の実際』では、統合的思考に基づく統合報告書を作成するうえでの手助けとなるコンセプトが多く論じられている。
- 同書籍でも述べられているとおり、統合報告はマネジメントが取り組むべき課題であり、その責務を遂行するための根幹となる活動である。日本でも、コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードが導入された状況下において、社会的存在である企業が統合的に開示していく姿勢が重要である。
- 同書でも中心的に論じられているマテリアリティについては、企業における全社的な議論と取組みが肝要である。そのうえで、それを開示し、しかるべき機関投資家とのエンゲージメントのベースとすることで、双方にとって有意なものとなる。財務的な成果の実現と社会的な価値の実現に深く関連する点から、ますます大きな論点となっていくであろう。



中央：北川 哲雄 教授
青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科
右：沢田 昌之
KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ 統括パートナー
左：芝坂 佳子
KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ パートナー

I 『統合報告の実際』 翻訳の背景

芝坂 (KPMG)：今般、日本経済新聞出版社より、『統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション』と題した書籍が出版されました。これは、統合報告の権威であるハーバード・ビジネス・スクールのロバート・G・エクレス教授、マイケル・クルス氏の共著として、2014年11月に米国にて『The Integrated Reporting Movement』というタイトルで出版された書籍が原書であり、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科北川哲雄教授に監訳をお願いし、KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループが初めて手掛けた翻訳書となります。エクレス教授は2012年にも統合報告に関する書籍『ワンレポート』（東洋経済新報社）を発表していますが、今回の書籍は、さらに実証的かつ実践的なものとなっており、今、日本で統合報告に取り組もうとしている多くの企業にとって、統合報告とは本当はいったい何なのか、といった本質的な点の理解を進めていくうえで、参考にしていただける書籍であると考えています。

統合報告に取り組む日本企業は増えていますが、表層的な取組みに留まっている企業も少なくありません。今回は、監訳者である北川教授、私共、KPMGジャパン 統合報告アドバ

イザリーグループの責任者である統括パートナーの沢田とともに、本書の主な論点の概要を述べることで、皆様に本書への興味をもっていただくきっかけとなれればと願っています。

まずは、今回の書籍の翻訳を行った動機、そしてKPMGが提唱するベター・ビジネスレポーティングというコンセプトと統合報告の関係について紹介します。

沢田 (KPMG)：KPMGジャパンとして3年前に統合報告アドバイザリーグループを組成し、様々な活動を通して、企業の方々の統合報告への関心への高まりや、実務への落とし込みが進んでいると感じていました。それを意義あるものとして公表したいと考えていたところ、エクレス教授が書籍を出版し、その日本においての翻訳に関与できるとのお話をいただきました。我々の思いと、エクレス教授の出版のタイミングが重なったことで、今回の翻訳が実現いたしました。

KPMGジャパンで3年前に統合報告アドバイザリーグループが組成される前から、KPMGグローバルではベター・ビジネス・レポーティングというチームがありました。統合報告のコンセプトが社会で広く知られる以前より、企業報告のより良いあり方について議論が続けていたのです。その流れの中で、統合報告が今の時代において、我々の考えるベター・ビジネス・レポーティングの中核になってきていると感じております。

企業が統合報告を導入し、外部とのコミュニケーションや対話がより一層促進され、それによって企業の価値創造がより促進されることを期待して、私共としてはこの活動を引き続き継続していきたいと考えています。

II

本書から日本企業が得られる示唆 ～2つのコードを踏まえて

芝坂 (KPMG) : それでは、本書の内容に触れていきたいと思えます。本書は、まず南アフリカの事例の考察からスタートしています。南アフリカではコーポレートガバナンスの改革に端を発して統合報告が導入され、実務化されてきました。その南アフリカの事例を最初に取り上げることは、統合報告の実際と本質の議論のスタートとして、最適であると同時に、示唆に富んでいると感じています。日本でも、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードが策定され、その流れの中で統合報告書の作成に取り組む企業が増えています。

単なる財務情報と非財務情報を結合させた報告書ではなく、本当の意味での統合報告書の作成に取り組む企業にとって、本書からはどのような示唆が得られるでしょうか。

北川教授 : 私はまずこの本を一読して、たいへん時宜を得た内容であると感じました。経済産業省が公表した伊藤レポートも、金融庁が策定したスチュワードシップ・コードも、コーポレートガバナンス・コードも、統合的思考に基づいた企業価値創造のプロセスを、長期投資家やESG投資家にきちんと伝えるべきだと強調しています。本書は、統合的思考がどういうものであり、その成果物である統合報告書がどういうものかを学ぶうえで必要なことを余すところなく述べています。

これまで日本では、経営企画、IR、CSRの各部門間の連携が不十分であり、統合報告をつかさどるべき部門がどこか、という、ある種の不毛な論争がありましたが、本来、統合的思考とは、企業全体としてのサステナビリティを考えるべきものです。投資家の間では、フィナンシャル・サステナビリティという言葉を使いますが、そういったものを意識したレポートの必要性を先述の2つのコードは示唆しています。ある意味では、一定以上の規模の企業に統合的な思考に基づく統合的な報告、つまり統合報告が求められるようになったのだと、私は解釈しています。

企業が持続的に価値を創造してゆくためには、単にコードに基づいた最低限の対応を行うのではなく長期的に何をすべきかを真剣に考えなければならないと思います。それを実践す

るにはどうすればよいのかを考える時、本書でも論じられているマテリアリティ²やサステナブル・バリュー・マトリックスといったコンセプトがよい手助けになります。

芝坂 (KPMG) : おっしゃるとおりですね。

北川教授 : それから、第4章「統合報告に取り組むそれぞれの理由」にて、企業が統合報告書を自主的に導入している理由に関する調査結果が取り上げられていますが、これは非常に示唆に富んでいます。たとえば、その中に持続可能性に対する投資家や顧客の意識の向上を目指すために、短期主義を助長するような情報開示はむしろ積極的には行わないのだという考え方も示されているように思えます。

こういった考えを知ることは、日本企業にとって意義あることですし、本書にはこのような重要なメッセージが様々に込められていると思います。

芝坂 (KPMG) : 企業と機関投資家との関係という点においてはいかがでしょうか。

北川教授 : 企業側からすればレスポンシブル・ビジネス(責任ある事業活動)、投資家からすればレスポンシブル・インベストメント(責任ある投資活動)という言葉で表される考え方が、欧州では台頭してきており、ESG投資家だけでなく、オーソドックスなファンドを運用する投資家も、統合報告書に記載されるような内容を考慮し投資意思決定することが必須になってきています。こういった考え方は、日本でも2つのコードによって示唆されています。それを踏まえて本書を読むと、参考になる点が多いと思います。



1. 伊藤レポートとは、経済産業省による「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～」プロジェクトの最終報告書のことであり、同プロジェクト座長である一橋大学大学院商学研究科教授(当時)伊藤邦雄氏の名を冠し、「伊藤レポート」と呼ばれています。なお、北川哲雄教授はプロジェクトメンバーでもありました。http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokukaikei/pdf/itoreport.pdf
2. 通常「重要性」と訳される概念であり、中長期的な価値創造に大きく影響しうると考えられます。

芝坂 (KPMG) : 最近の欧州の動向については、どう見ていらっしゃいますか。

北川教授 : 最近、欧州では、ESGの順序を入れ替えた、GSEと言う言葉が出てきています。G (ガバナンスのシステム) が、S (社会) とE (環境) を監督 (オーバーサイト) する役割を果たすべしという、主に機関投資家サイドから出てきた考え方です。これは、統合報告書の内容に誰が責任を持つのか、という論点にも関係してきます。つまり、取締役会の中に、そのような機能を持たせるべきであろう、という考え方が濃厚に表れていると思います。

芝坂 (KPMG) : 沢田さんとしては、本書の示唆についてどうお考えでしょうか。

沢田 (KPMG) : まずは、グローバル化が進む日本企業の皆さまに、統合報告に関するグローバルな議論を日本語でご紹介できることの意義が大きいと思っています。先般、私共が行った日本の統合報告書に関する調査³が示しているように、売上1兆円超の日本企業130社中、50社、つまり1/3以上が統合報告書を発行しています。つまり、グローバルに活動している企業は、より積極的に統合報告の考え方を取入れているのだと思います。そういった企業にとっても、これから統合報告の取組みを検討する企業にとっても、グローバルな議論を知っていただく意味で、有用な書籍であると自負しています。

Ⅲ 重要論点①マネジメントの役割

芝坂 (KPMG) : 先ほどの北川先生のお話にも、これからの取締役会やマネジメントの役割についてのお話がありました。これまで、企業における対外的な報告やコミュニケーションは、媒体によって所管部門が異なり、かつマネジメントの関与が薄い所管部門内の業務として捉えられていたように思います。しかし、本書では、投資家をはじめとするステークホルダーとの対話は、マネジメントが検討すべき課題であると述べられています。この点について、本書を通して、どのようにお感じになったでしょうか。

北川教授 : マネジメントが率先して統合的思考や統合報告を理解し、責任を持って取り組まなければ、組織的な壁を打破し、真に統合された思考を実践するのは困難でしょう。本書の第4章でも、統合報告を自主的に導入した企業が直面した困難について述べられていて、最高経営者層と取締役の関与の欠如を重要な困難の1つであったと位置付けた企業が多かったことがわ

かります。

日本でも、同様の困難さを感じている企業はあるでしょう。マネジメントが一言一句すべてを書き上げるわけではないにしろ、責任をもって全体を見るという姿勢が重要です。私は、先程も申したように、理想的には取締役会がその役割を担って報告書の内容に責任を持つべきであり、企業価値向上のロードマップをどのように描き、どのように歩んでいくかの意思表示をすべきであると考えています。

芝坂 (KPMG) : 投資家も報告書の利用者として、統合報告を推奨し、内容を向上させていく役割を有しているのではないかと思います。その点はどのようにお感じでしょうか。

北川教授 : どちらが先か、と言うことではなく、投資家も中長期的なビジョンやサステナビリティに対する考え方の説明を企業に求め、また説明が不足しているならば、それを伝えなければなりませんし、企業側も投資家の求めるものを付度し開示していかなければなりません。これがスチュワードシップ・コードの原則7が求めている高質な対話の鍵だと思っています。

日本で、統合報告書を発行していないけれども、ホームページ等で有用な情報を開示している企業は多くあります。しかし、投資家は、ホームページに点在する情報まで探しに行けないケースが多く、非常にもったいないことだと感じる事がしばしばあります。点在する既存の情報を統合報告の観点から組み立てなおして報告すれば、それだけでも投資家からの評価が一気に高まるのではないかと感じる例すらあります。投資家が努力して、そういった情報を探しにいくべきだという考え方もありますが、今の時代にあっては、企業自身が努力し開示していく姿勢が必要ではないかと思っています。

芝坂 (KPMG) : 統合的思考が、企業にも投資家にも求められているということかと思いますが、私共が企業の方々とお話をしていると、統合的思考を育む難しさも聞かれます。その点、沢田さんが感じていることはあるでしょうか。

沢田 (KPMG) : 統合的思考が統合報告において最も重要なコンセプトであるということへの理解はたいへん進んでいると感じています。ですが、業界のリーディングカンパニーであればあるほど、これまでの伝統的な組織を打ち破って、グループ全体で統合的思考を適用していくことは、多くの実務上の困難さを伴うと感じます。トップマネジメントのリーダーシップがあれば、その困難を打破するのは比較的容易なのかもしれませんが、伝統的なボトムアップ式の思考や行動を変えるのは難しいと感じます。



芝坂（KPMG）：一方で、トップマネジメントが統合的思考や統合報告に共鳴するケースも多いと思います。本書でもSAP社のCEOの方が序文を寄せていらっしゃいます。現場レベルの困難さと、マネジメントが実現したいことは、統合的思考を通して一致する可能性もあるのではないのでしょうか。

Ⅳ 重要論点②マテリアリティ

芝坂（KPMG）：本書でも取り上げられていますマテリアリティ分析は、企業としてのベクトルを統一して統合的思考を実現し、また、それを外部と議論するうえでも、有用なツールとなるのではないかと感じていますが、いかがでしょうか。

沢田（KPMG）：本書の第5章の冒頭にも、マテリアリティの正式な定義は存在しないと述べられていますが、まさにその通りで、企業ごとに、中長期的に企業価値を向上させるための道筋を作り、そのために何がマテリアルなのかは、独自に考え抜かなければならないのだと思います。これまでも、マネジメントはマテリアリティを考えてきたと思いますが、フォーマルなプロセスを経て検討されていたか、もしくはそれが可視化されていたか、と問えば、必ずしもそうではありません。また、検討対象の網羅性の点で、不十分さもあったかもしれません。これまで、CSR報告書の作成過程でマテリアリティを検討してきた会社は多くありますが、統合報告の流れを受けて、企業戦略の実現の観点でのマテリアリティを今一度、検討したいという企業が増えていると感じています。

芝坂（KPMG）：マテリアリティを検討するうえで、対話の重要性は高いと思います。企業にとってマテリアルなものと、投資家が考えるマテリアルなものとの見解に差があれば、それを議論していくことで、企業価値の堅実な向上につながるのだと思います。または、企業と投資家はマテリアリティの高いトピックにつ

いて対話を行うべきですから、お互いにとってマテリアルな課題は何かを、対話を通して見出していく必要もあると思います。この点について、北川先生のお考えをお聞かせください。

北川教授：投資家は、財務のファンダメンタルな部分のマテリアリティはよく理解していますので、まずは、それに対する企業側の説明のベクトルが投資家とある程度合っていることが前提です。そのうえで、実際にマテリアリティの高いものを開示するだけでなく、しかるべき投資家とその内容を議論することが重要であり、そのための素材を提供することが対話のベースだと思います。その時に、経営者が投資家の考えるメインの課題に対して何も考えていないとなると、投資家の評価は上がらないと思います。

非財務的なマテリアリティの問題もゆくゆくはフィナンシャル・サステナビリティに影響を与えますので、非財務的なマテリアリティ・マトリックスも必要です。財務と非財務のマテリアリティ・マトリックスは別々に存在しても、統合されていても構わないと思います。マテリアリティこそ、全社できちんと検討し、見極めることが重要です。それを統合報告に盛り込むべきなのではないのでしょうか。経営者が自社の問題点を意識しているのか、何が重要だと考えるのかをレポートに織り込むことで、投資家と意識が共有できます。財務、非財務両面についてマテリアリティの考え方を伝えることで初めて投資家も企業の考えを理解できるようになります。そしてここでマテリアリティであるか否かの判断は結局、個々の企業の特性・ステージによって異なるものであり、企業自身が内部で煮詰めて考え抜き醸成されたものでなければなりません。このプロセスを経ることによって投資家は納得感を抱くことになるのではないのでしょうか。

芝坂（KPMG）：投資家の考える時間軸と経営者の時間軸が合っていなければ、マテリアリティの捉え方にも差異が生じると思います。こういった点は、投資家と企業が双方から解決を試みなければならないのではないのでしょうか。

北川教授：長期投資家は自身の時間軸に基づいて投資意思決定を行っていますが、どちらかといえば、企業側が多様な時間軸をもつ投資家の開示要請に誠実に対応することで疲弊しているという印象があります。企業によっては短期的な情報開示は必要最低限に抑え、自らが株主構成者として望ましいと考える機関投資家をターゲットに情報開示を行っています。これは企業による機関投資家のエンゲージメント活動と言うこともできます。すなわちエンゲージメントは機関投資家が企業に対してのみ行うものでないということですね。この問題は本書の第7章でも紹介されています。

沢田（KPMG）：企業がマテリアルと考える内容を統合報告書で開示したところ、それに関して機関投資家からの質問が多く寄

せられたという例も聞きます。

北川教授：それは望ましい第一歩だと思います。まず開示してみることで、お互いに気付きがあり、議論が生まれることが重要です。ある企業では、中長期的な企業価値向上と結び付いた説明が伴うマテリアリティ・マトリックスが開示できるようになるまで、2～3年かかったという話も聞きます。未成熟ゆえに開示を躊躇するのではなく、投資家からのフィードバックを糧に議論と開示を徐々に充実させていくことが必要だと思います。

沢田（KPMG）：マネジメントが中長期的にマテリアルだと判断したことを、事業の戦略に結びつけて、かつ、中期経営計画等に具体的に落とし込むことが重要だと考えています。さらに、その計画を実現するために従業員一人一人の行動に結びつけ、現場でPDCAサイクルを回すためには、的確なKPI（Key Performance Indicator: 経営上の重要指標）が設定されなければなりません。それが戦略の実現に結びつくと思いますので、せっかく統合報告に取り組むのであれば、ぜひ、企業の経営管理の高度化に結び付けていただきたいと思います。その結果、より企業価値が高まると考えています。

北川教授：統合的思考が企業の理念やあり方、そして戦略を明確にするという効果はあると思います。コーポレートガバナンス・コードが策定されて、それを反映したコーポレートガバナンス報告書も出てきていますが、やはり各社特有の考え抜いたものを公表してきていると思います。統合報告書もそうですが、他社の優れた事例をなぞろうと思っても、企業はそれぞれ歴史も環境も違いますから、決して他社の表現をなぞる、いわゆるコピー＆ペーストはできません。

芝坂（KPMG）：戦略、KPI、マテリアリティといったお話が出ましたが、そういった各要素が独り歩きする危険性もあると思います。経営者がそれらを繋いで語るストーリーも重要ではないかと思います。

北川教授：日本企業のKPIや目標値を見ていると、強気一辺倒で背伸びしているものが多いと感じます。これは投資家から見ると、自己分析ができていないと映るわけです。そこに経営者の冷静な分析や洞察が加われば、説得力が増すでしょう。海外には長年にわたり活動しているESGアナリストが多くいます。彼らは、経験もあれば、業界内での横比較もできますから、彼らが見れば、それが実現可能な目標かどうかはわかるわけです。きちんとした説明ができていれば、いきなり背伸びをした目標を掲げなくても、投資家は、企業に課題について自覚しているのだ、という見方をしてくれます。

芝坂（KPMG）：やはり文脈として理解されることが大事であり、双方にとって高質な対話を実現する鍵になるのではないかと思います。

います。



北川教授：本書でも問題提起されていますが、開示の優れた会社はウェブサイトを効果的に利用しています。

芝坂（KPMG）：経営者自らが、内部にも外部にもわかりやすく説明できないと、統合的思考や高質な対話も実現できないのではないのでしょうか。統合報告はそれを実現する第一歩だと思いますし、それに対するヒントが本書のあちこちにちりばめられています。私共統合報告アドバイザーグループとしても、企業の統合報告への取組みに関与していけたらと考えています。

沢田（KPMG）：企業が中長期的に価値を生んでいくために、統合報告を1つのきっかけとして、外部によりよい情報を伝え、それに対する建設的なフィードバックを得て、そのフィードバックを自社の経営に活かし、好循環を醸成していく、その過程をKPMGとしてご支援することができたらと考えています。

V おわりに

芝坂（KPMG）：北川先生から、KPMGに期待することがあればお聞かせいただけますでしょうか。

北川教授：企業が統合的思考を持って統合報告書を作るということについての重要性が今日ほど増大した時代はないでしょう。経営者が自らの経営方針を堂々と掲げ、それを外部にも訴え、しかるべき投資家からフィードバックを受ける（揺さぶってもらい、という言い方が良いかもしれません）ということは非常に重要です。

英国のある機関投資家のアニュアルレポートでは、自らが責任ある投資家として、企業とどのような対話を行ったかについてその詳細を開示しています。それは財務的な課題だけでは

なく、ESGそれぞれの課題に関して行った対話についてもすべて公表しています。企業のマネジメントにとってみれば、忙しい中なぜ投資家と対話しなければいけないのかと思われるかもしれませんが、実はそれは非常に意味のあることなのです。しかるべき長期投資家は、直近の数字のゆらぎよりも、長期的な価値創造の道筋を見えています。それ故に、経営が短期主義に陥ってはいけません。

昨今、日本企業の低ROEの問題が取りざたされていますが、真の長期投資家は直近のROEだけを見て代表取締役選任の反対票を投じたり、売り抜けたりするようなことはしません。企業は長期投資家を手をたずさえていく相手だと見るべきです。多くの日本企業は長期的に企業価値を上げる取組みを真摯に行っています。しかしその真髄を統合報告という形で表現できていません。KPMGには客観的な視点から、そのような取組みを統合報告の視点で組立てる手伝いをしていてもらいたいと思っています。

芝坂 (KPMG) : 外部に有用な説明をするために、客観的な視点を入れることは有益かもしれませんね。

北川教授 : 統合報告書に関する表彰制度は一応あり、そこでの評価も重要ではありますが、一番望ましいのは、しかるべき投資家からの建設的なフィードバックを直接受けることです。そういった点に真摯に取り組んでいただきたいと思います。まさしく、先ほど沢田さんがおっしゃった好循環を作り出すことが重要です。日本企業は生え抜きの人が多く、自身を客観視することに不慣れな場合も多いのと思います。ぜひ、社外のアドバイザーを上手く活用しながら、統合報告に取り組んでいただけたらと思います。

芝坂 (KPMG) : ぜひ、『統合報告の実際』を多くの方々に手にとっていただき、本書の背後にある文脈を理解していただくとともに、実践への有意な一歩、そしてジャーニーを始めていただきたいと思います。本日は、ありがとうございました。

【バックナンバー】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

「第1回 統合報告とはなにか」

(AZ Insight Vol.53/Sep 2012)

「第2回 統合報告 Q & A」

(AZ Insight Vol.54/Nov 2012)

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

(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)

「第4回 統合報告における開示要素について」

(AZ Insight Vol.57/May 2013)

「第5回 IIRC CEO ポール・ドラックマン氏に聞く」

(KPMG Insight Vol.1/Jul 2013)

「第6回 統合報告の実践に向けて」

(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)

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

(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)

「第8回 国際統合報告フレームワークの解説」

(KPMG Insight Vol.5/Mar 2014)

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

(KPMG Insight Vol.6/May 2014)

「第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」

(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)

「第11回 Integrated Business に向かって 第4回 IIRC
年次総会の報告」

(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)

「第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えうるか」

(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

「第13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果
(前編)」

(KPMG Insight Vol.11/ Mar 2015)

「第14回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果
(後編)」

(KPMG Insight Vol.12/ May 2015)

統合報告の実際 ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション



2015年7月刊

著者：ロバート・G・エクレス、マイケル・P・クルス

監訳：北川 哲雄

訳：KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループ

中央経済社

328頁 3,200円（税抜）

本書は、統合報告の普及を支援することを目的に、ハーバード・ビジネス・スクール名誉教授であり、サステナビリティ会計基準審議会前議長であるロバート・G・エクレスと同審議会評議会メンバーのマイケル・P・クルスが執筆した『The Integrated Reporting Movement』（Wiley、2014年11月刊行）を、北川哲雄教授（青山学院大学国際マネジメント研究科）監修のもと、KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループが翻訳したものです。統合報告が生まれた南アフリカの事例紹介および統合報告にかかわるムーブメントの現状を紹介したうえで、企業、投資家、規制当局がすべきことを併せて提案しています。

日本企業の統合報告書に関する調査2014



2015年6月刊

執筆：KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ

内容：

1. 事例調査の概要
2. 事例調査の結果
発行企業の状況
3. 事例調査の結果
ビジネスモデルの開示
4. 事例調査の結果
リスク情報の開示
5. 事例調査の結果
業務報告の開示
6. 事例調査の結果
コーポレートガバナンスの開示
7. 調査の方法
8. 発行企業リスト

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループは、ESGコミュニケーション・フォーラムが「国内統合レポート発行企業リスト2014年版」として公表している142のレポートを対象に調査・分析し、調査報告書を発行いたしました。本報告書では、発行企業の開示状況について詳しく分析し、見えてきた今後の課題について解説しております。

<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/integrated-reporting-article/pages/integrated-reporting-20150628.aspx>

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ

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

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

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG ジャパン
統合報告アドバイザーグループ
TEL: 03-3548-5106（代表電話）
integrated-reporting@jp.kpmg.com

コーポレートガバナンス・コードが求める「取締役会評価」とは

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 林 拓矢

コーポレートガバナンス・コードが2015年6月1日に適用開始となり、徐々に取組み状況を開示する会社が出てきています。多くの会社が初めての開示に試行錯誤しているなか、実施できていないとして「エクस्पライン」している例が多くみられているのが「取締役会評価の実施と結果の概要の開示」（補充原則4－11③）です。日本ではこれまでほとんど実施されてこなかった「取締役会評価」ですが、コーポレートガバナンス改革を進めていくうえで、非常に大きな機能を担っています。本稿では、この取締役会評価の実施方法、評価の考え方、開示のあり方など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。



はやし たくや
林 拓矢

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- 取締役会評価は、これまで日本ではほとんど実施されていないが、海外では一般的な取組みである。
- 取締役会評価は、単に「取締役会運営が実効的であるか否か」を評価するだけのものではない。取締役会の運用のみならず、コーポレートガバナンス全体の見直しのきっかけとすることができる取組みである。
- 取締役会評価は、自己評価を基本としつつ、外部を関与させた評価を実施することにより、自社のコーポレートガバナンスの中期的な指針を得ることが可能となる。
- 日本企業が取締役会評価を進めるうえでは、取締役・監査役等の間で自社のコーポレートガバナンスに関する共通認識を醸成しつつ、株主・投資家との対話も踏まえた継続的な改善活動に繋げるべきである。

I コーポレートガバナンス・コードへの 対応動向からみた「取締役会評価」

東京証券取引所は、2015年6月1日より、「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(以下、「コーポレートガバナンス・コード」という)の適用を開始しました。金融庁との共催による有識者会議がとりまとめた「原案」をほぼ踏襲した内容であり、今後の日本のコーポレートガバナンスのあり方をリードする指針として位置付けられています。

コーポレートガバナンス・コードには、従来の日本企業が十分には取り組んでこなかった内容もいくつか盛り込まれています。

たとえば「株主との建設的な対話」は、日本企業がこれまで苦手としてきた分野です。これは、「対話などなくとも、結果を出せば株主の評価は黙っていてもついてくるもの」という考え方が根強かったためともいえますが、グローバル競争においてはコーポレートガバナンスも積極的な対話なしには機関投資家の賛同を得られないと考えるべきでしょう。

本稿の主題である取締役会評価についても、日本企業では過去にほとんど実施実績のない制度です。これまでの日本における取締役（会）は、「人を評価することはあっても、人から評価されることはない」という立場であったといえます。コーポレートガバナンス・コードが適用され、本稿執筆時点で既に2ヵ月近くが経ちますが、各社の対応動向をみると、やはり取締役会評価については、実施できていない企業が多くみられます。現時点までにコーポレート・ガバナンス報告書にて開示されている例によると、取締役会評価の実施手法について「今後検討を進める」といった内容が多くみられるようです(図表1参照)。

II 取締役会評価とは何か

1. コーポレートガバナンス・コードが求める取締役会評価

コーポレートガバナンス・コードには、第4章「取締役会等の責務」において、取締役会評価について次のように記述されています。

【原則4-11.取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】(中略)

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

補充原則

4-11③

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

出典：「コーポレートガバナンス・コード～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～」(東京証券取引所)

このように、コーポレートガバナンス・コードにおいては、取締役会全体としての実効性を分析・評価しその機能の向上を図ること(原則4-11)、および毎年その分析・評価の結果を開示すること(補充原則4-11③)が求められています。

コーポレートガバナンス・コードでは、何らかの開示を求める原則・補充原則が合計11項目定められており、そのほとんどが計画、方針、手続等の開示を求めています。しかしながら取締役会の実効性の分析・評価についてだけは、「実施結果」という形で実際に実施していることのエビデンスを開示しなければならないことに注意が必要です。エビデンスの開示を求められているということは、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の観点からみると、実際に分析・評価を実施するだ

図表1 コーポレート・ガバナンス報告書の開示例からみた「エクスプレイン」の例が多い事項

順位	件数	原則の番号	原則を実施しないとした主な内容
1	6	4-11③	取締役会評価の結果の概要開示
2	3	3-1	取締役・監査役の選任や報酬に関する方針と手続の開示
2	3	4-10①	指名・報酬等について独立社外取締役が関与する任意の諮問委員会の設置
4	2	1-2④	議決権電子行使プラットフォームの利用等や招集通知等の英訳
4	2	4-8	独立社外取締役の複数名選任
4	2	4-8①	独立社外者のみを構成員とする会合の定期的開催
4	2	4-8②	筆頭独立社外取締役の選定
8	1	1-4 他	政策保有株式に関する方針の開示 他13件

2015年7月24日時点で開示されているコーポレート・ガバナンス報告書をKPMGが集計したところ、合計で34件のエクスプレインの事例が確認できた。それらをコーポレートガバナンス・コードの原則ごとに集計し、件数の多い順に並べたところ、補充原則4-11③「取締役会評価の結果の概要開示」についてのエクスプレインが6件と最も多いことがわかった。

出典：各社のコーポレート・ガバナンス報告書に基づきKPMGが作成

けでなく、その結果の概要を開示しない限り、補充原則4-11③は「コンプライ」しているとはいえ、「エクस्पライン」を求められることになるからです。単に取締役会評価を行うことを求めるだけでなく結果の開示まで求めているということは、コーポレートガバナンス・コードにおいて取締役会評価が重視されていることの証左といえるでしょう。

2. 海外における取締役会評価～英国の事例

上述のとおり、取締役会評価は日本においてはほとんど実績のない制度ですが、海外においては一般的な制度として多くの企業が実施している国もあり、その代表例が英国です。

英国では、取締役会評価（Board Evaluation）は1990年代から実施されるようになりましたが、2010年に制定された英国コーポレートガバナンス・コードにおいて、主要な上場企業（FTSE350企業）には外部の専門家を関与させた評価（外部評価）を、定期的の実施することが求められることとなりました。その結果、英国においては、上場企業のうち実に9割を超える企業が、取締役会評価を実施しています。

英国における取締役会評価の評価項目については、英国コーポレートガバナンス・コードの策定主体でもあるFinancial Reporting Councilがガイダンスを示しています。主な項目は以下のようなもので、これらは日本企業が取締役会評価を実施するうえでも参考になると考えられます。

- 取締役会の構成（スキル、知識、経験のバランスや多様性の状況 等）
- 取締役会の実効性（企業の目指す方向性との合致、取締役会議長・筆頭独立社外取締役等の役割、各取締役個人の貢献、後継者計画 等）
- 取締役会に提供される情報の品質
- 意思決定の品質（リスクの検証、個々の提案に対する議論の質、意思決定プロセスや権限の明確さ 等）
- 株主および各ステークホルダーとのコミュニケーション

これらの評価項目をみると、議論が活発に行われているかといった取締役会の実効性そのものだけでなく、取締役会への執行サイドからのインプットや、ステークホルダーへのアウトプットも評価の対象となっており、結果的にコーポレートガバナンス全般が評価対象となることがわかります。

英国企業の開示事例も、取締役会評価結果の概要の開示を日本企業が行ううえで、非常に参考となるものがあり、なかでもグラクソ・スミス・クラインの開示は、非常にわかりやすく参考にすべき例であると考えられます。たとえば、2013年度の実効性評価結果の概要は、以下のような構成で開示されています。

- 取締役会評価の実施状況（毎年実施し、3年に1回は外部専門家に関与させている旨）
- 2012年の取締役会評価で示された課題に対する改善状況
- 2013年の取締役会評価で示された課題に対するアクションプラン
- 取締役会の実効性についてのフィードバック
 - ▶ 取締役会における議論の状況
 - ▶ CEOのリーダーシップ
 - ▶ 各取締役の活動の状況
 - ▶ 取締役会の多様性の状況

各年度の課題やアクションプランを中心に、取締役会がその機能をどのように改善していくのか、わかりやすく説明されていることがポイントといえます。

III 取締役会評価の進め方

日本企業の多くは、実績がほとんどない取締役会評価の実施方法等について、試行錯誤している段階です。以下、海外の先行事例も踏まえつつ、標準的な取締役会評価の進め方について紹介します。

1. 取締役会評価の目的と評価主体の考え方

取締役会評価を行ううえで、「何のために・誰が」評価するのかを明らかにしておくべきでしょう。この点が明らかにならない限り、評価の方向性が定まらず、形式的な「作業」に終わる懸念があるためです。

日本においては、一般的に「評価」というと「客観的な水準に照らして合格しているか」「100点満点で何点か」といった「客観的に良い評価を得ることが目的」のようなイメージで語られることが多いですが、取締役会評価においては、このような考え方とは違います。なぜならば、取締役会に求められる役割や目指す姿は、各企業によって異なってしかるべきものであり、「客観的な水準」が一律には設定しづらいからです。もちろん、コーポレートガバナンス・コードは一定の目標となり得ますが、具体的な実効性評価の基準は各企業の目指す姿によってそれぞれに定められるべきと考えます。

このことから、取締役会評価は、取締役会運営において各社なりの目指す姿と各社の現状とのギャップから課題を抽出し、改善の方向性を見定めることを目的とすべきです。定期的に課題抽出と改善活動を繰り返し、取締役会の機能を継続的に改善していくというPDCAサイクルを確立するきっかけとなることが望まれます。

それでは、評価の主体は誰になるのでしょうか？各企業の目指す姿を基準として評価することから、外部者による客観評価は必要ではなく、むしろ取締役会自身が評価主体となるべき

です。海外の事例では、取締役会議長や上級独立社外取締役（Senior Independent Director）がその役割を担うことが多く、日本のコーポレートガバナンス・コードでも、筆頭独立社外取締役の選定が推奨されていますので、取締役会評価の推進役を務めることが筆頭独立社外取締役の具体的な役割の1つとなっていくかもしれません。

2. 評価項目・評価基準の設定

評価を行ううえで、評価項目の設定は非常に重要な要素になります。これらを検討するうえでは、海外での評価事例が参考となりますが、日本の会社法上の機関設計の制度やコーポレートガバナンス・コードの要求事項を踏まえる必要があります。KPMGでは、図表2のような枠組みで、評価項目を設定していくことを推奨しています。

このような枠組みをベースとして評価項目を設定しつつ、各社の目指す姿を考慮して評価基準を設定することが重要です。たとえば、取締役会の適正員数については企業ごとに考え方があってしかるべきであり、一律に「10人以下を目標とすべき」といったゴールを定めるのは意味がありません。逆に、既に達成できている状態をゴールとするような、ハードルを下げた評価基準を設定することも、評価の目的から外れたものとなってしまいます。さらに株主である機関投資家の期待も反映させる必要があるでしょう。取締役会を中心としたコーポレートガバナンス全般について、自社が目指す姿・ステークホルダーから求められる姿をゴールとして、基準を設計する必要があります。

評価基準の設定においては、現時点における「あるべき姿」と、中期的に「目指す姿」を分けて考えることも可能です。たとえば、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社等の執行と監督をより分離した機関設計に移行することを中期的に目指したい、という企業を想定した場合、現時点では、監査役会設置会社としての「あるべき姿」に向けた足下の課題抽出・

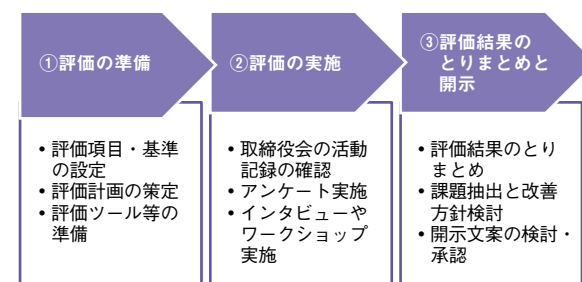
改善を行いつつ、中期的には機関設計変更に向けた方針を取締役に共有する機会として取締役会評価を位置付ける、とすること等が考えられます。

3. 評価手法の考え方・評価の進め方

取締役会評価は、取締役会自身（取締役会議長や筆頭独立社外取締役）による自己評価が基本となります。評価にあたっては、取締役会全員の考えを集約するため、一般的にはアンケートやインタビューを通じて情報収集を行います。また、この過程で外部の専門家を関与させることで、より客観的な観点から課題抽出や改善方針の立案が可能ともなります。

評価の進め方の全体像は、図表3を参照ください。

図表3 取締役会評価の進め方の全体像



①評価の準備、②評価の実施、③評価結果のとりまとめと開示、という3つのステップで評価を進め、それぞれのステップにおける実際の作業は、取締役会事務局が取締役会議長や筆頭独立社外取締役の指示の下で実施することとなります。

① 評価の準備

評価項目・評価基準の策定は、一定の枠組みで評価項目を検討しつつ、コーポレートガバナンスの「あるべき姿」や「目指す姿」について取締役会の合意を得ながら進めます。また評

図表2 取締役会評価の評価項目の枠組み例

No.	評価観点	主な論点
I	取締役（会）の役割・責務	中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念策定、経営戦略立案、後継者計画等
II	取締役会と経営陣幹部の関係	経営幹部の専任・解任、リスク管理・コンプライアンス、執行状況報告・監督
III	取締役会等の機関設計・構成	機関設計、社外取締役等の活用、任意の委員会の設置・運用
IV	取締役（会）の資質と知見	知識・能力・経験、社外役員の独立性・多様性、トレーニング
V	取締役会における審議	取締役会における審議の活発化、情報入手と支援体制、社外取締役等の活用
VI	株主との関係・対話	株主の権利確保・株主対応、情報開示の充実、株主との建設的な対話
VII	株主以外のステークホルダーへの対応	社会・環境課題への対応、従業員の多様性の確保・従業員の尊重、ステークホルダーコミュニケーション

出典：KPMGで蓄積した海外事例を基に、日本のコーポレートガバナンス・コードの内容を踏まえてKPMGが作成

価項目・評価基準の内容だけでなく、取締役・監査役からの情報収集をスムーズに行うためのツール等（アンケートの書式や、インタビューでの質問項目等）の準備も必要です（図表4参照）。

アンケートは、回答のしやすさを考慮して選択式の設問を中心に設計することが考えられますが、より具体的な課題抽出を行うためにも、重要な論点については記述式の設問も準備するとよいでしょう。

さらに評価の過程では、社外取締役も含めた取締役・監査役等全員にインタビュー等を行うため、日程調整等の準備も重要となります。企業によっては海外在住の取締役がいる場合もあるため、最終的な開示期日から逆算した綿密な計画の策定・調整が必要です。

② 評価の実施

評価においてはすべての取締役・監査役等に対して、アンケートとインタビューを実施することが一般的です。回答してもらうのは多忙な取締役が中心となるため、アンケートやインタビューは、回答するのに時間がそれほどかからないような設計にする必要があります。たとえば、アンケートについては設問数を絞り込むだけでなく、設問の趣旨や評価基準の考え方についてのガイダンスを併せて作成することで、回答が容易になります。またアンケート回答期間に、事務局にて「アンケート回答ヘルプデスク」を開設し、回答時の質問対応・サポートを行うことも有効です。

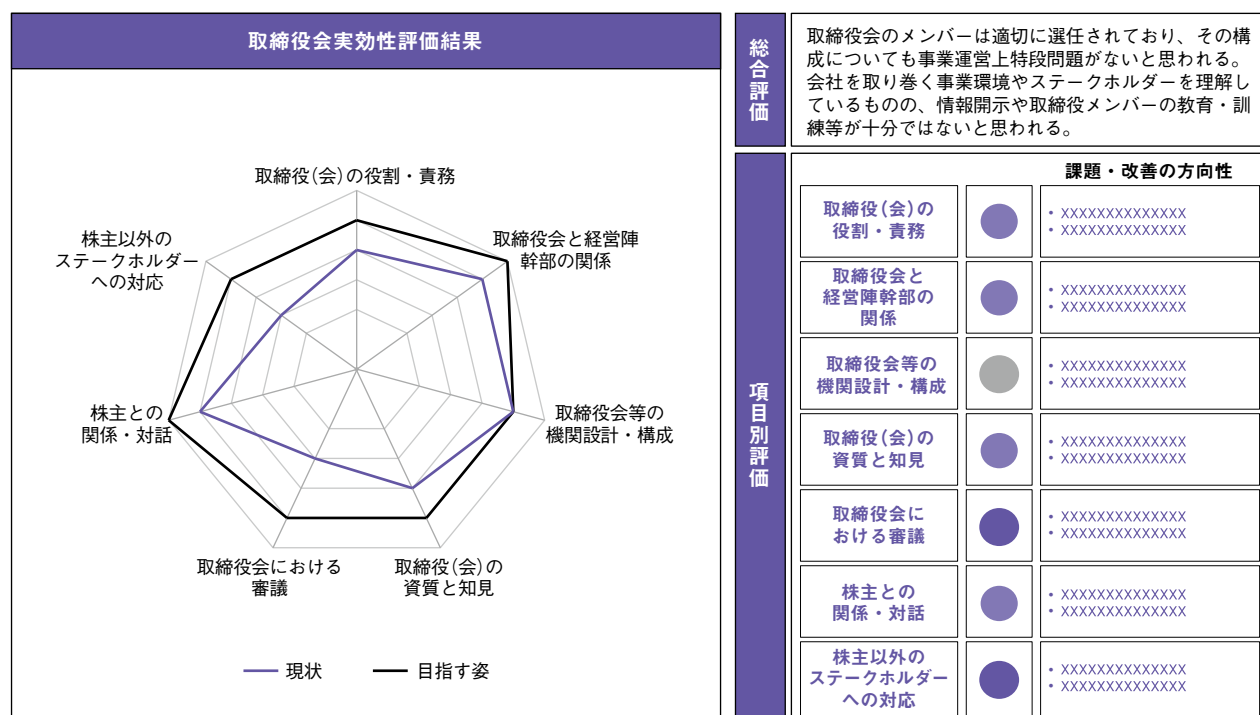
自己評価の場合、インタビューは取締役会議長または筆頭独立社外取締役がインタビュアーとなって行います。これらの立場の方は非常に多忙であり、すべての取締役・監査役等へのインタビューは、日程調整だけでも困難を極めることとなる

図表4 取締役会評価のためのアンケート(イメージ)

0 わからない 1 できていない 2 あまりできていない 3 できている 4 よくできている

	0	1	2	3	4
1. 取締役(会)の役割は明確化されており、取締役会メンバーに共有されているか				○	
2. 取締役会は、経営戦略の検討および実行・検証等のPDCAプロセスにおいて効果的に関与しているか			○		
3. 取締役会は、取締役相互および経営陣の監督の役割・責務を十分に果たしているか			○		
4. 取締役会は、CEOを含む経営陣の後継者計画の策定・運営に十分に関与しているか	○				
⋮					

図表5 評価結果資料のイメージ



ため、スケジュールに余裕を持たせるには、ある程度長期にわたる実施を覚悟しなければならないかもしれません。

③ 評価結果のとりまとめと開示について

評価作業が終了した後、事務局では、②で実施したアンケートやインタビューの結果をとりまとめた評価結果資料を作成し、この評価結果資料に基づき取締役会で改めて審議を行い、取締役会としての評価を確定させます。

評価結果資料は、取締役会での審議の際に自社の課題や強み・弱みが明確になるよう、わかりやすく作成する必要があります（図表5参照）。

取締役会で確定された評価結果は、その内容をそのままコーポレート・ガバナンス報告書で開示するのではなく、「評価結果の概要」として評価結果の骨子や概要を表す文章（開示文案）を作成し、取締役会で承認したうえで開示します。

考え方としては、本稿Ⅱ2.で紹介した英国の開示事例を参考にするとよいでしょう。また、単に「実効性を持った取締役会運用ができています」という優等生の開示をするよりも、自社の取締役会の課題を明らかにし、その改善に取り組む方策について具体的に開示する方が、投資家としては、コーポレートガバナンスの継続的改善に真摯に取り組む企業として安心感を持つことができるのではないのでしょうか。

4. 外部専門家の活用

取締役会評価を行うにあたっては、一連のステップにおいて作業負担もかなり高くなることから、取締役会議長や筆頭独立社外取締役、作業を担当する取締役会事務局にとっては非常に大きな負担がかかることとなります。また、コーポレートガバナンスに関するステークホルダーの期待や先行事例を考慮するためには、様々な専門的な知見や最新情報のアップデートが必要であり、さらに自己評価だけではなく、客観的な視点も取り入れるべきでしょう。

これらの観点から、外部専門家の活用は有用と考えられます。外部専門家を活用する場合は、一律の基準で合否判定をするような「外部による客観評価」ではなく、自己評価の過程に専門家として関与してもらい助言を仰ぐ、「外部が関与した自己評価」を想定して活用すべきです。

Ⅳ 日本企業における取組みの進め方

ほとんどの企業では、これから取締役会評価の取組みに着手することかと思えます。そもそも多くの日本企業が、コーポレートガバナンスそのものの改革を進めている途上にあり、改革途上の段階で取締役会の運用を評価することへの困惑もある

でしょう。本稿のまとめとして、日本企業の実態に合わせた取締役会評価の進め方と意識すべき点について紹介します。

1. コーポレートガバナンスの主要論点に関する理解・意識の目線合わせ

取締役会評価は、自己評価が基本となることは既に述べましたが、取締役・監査役等の間で、コーポレートガバナンスに関する理解や意識にばらつきがある場合、評価が成立しづらくなってしまいます。コーポレートガバナンスに関する課題が存在したとしても、評価に参加する取締役・監査役等がそれを認識できるような感覚がなければ、評価を通じた課題抽出と改善は達成できません。

このため、特に初回の取締役会評価を行う際には、コーポレートガバナンス・コード等が要求する主な論点について、各取締役・監査役等に事前にレクチャーするなど、評価への参加者における理解・意識の目線合わせを行う必要があります。インタビュー等においても、はじめから意識の高い回答が引き出せる前提で質問を行うよりも、質問の意図を十分に理解してもらうための時間をとるような進め方が望まれるかもしれません。

2. 自社のコーポレートガバナンスの「あるべき姿」「目指す姿」の設定

取締役会評価の評価基準は、自社のコーポレートガバナンスの「あるべき姿」「目指す姿」や、ステークホルダーの「求める姿」に基づいて決めるべきであることは前述したとおりです。しかしながら、これらについてすべての取締役・監査役等があらかじめ認識を共有しているわけではないと考えられるため、評価準備の段階で、自社のコーポレートガバナンスの「あるべき姿」「目指す姿」について議論・合意を図る必要があります。特に初回の評価においては、この点について全取締役・監査役等が同じ目線で議論できるとは限りません。まずは最高経営責任者（CEO）や社外取締役など、コーポレートガバナンスに関する高い意識や知見を持つメンバーを絞り込んで議論することも考えられます。

3. 自社のコーポレートガバナンスの「現状」の共有

すべての取締役・監査役等が、自社のコーポレートガバナンスに関心を持っているわけではない状況では、コーポレートガバナンスの「現状」についても認識共有されていないと考えられます。このような状況下では、アンケートの回答を求めても「わからない」という回答が多くなってしまいます。初回の評価においては、「取締役会において自社のコーポレートガバナンスの現状を共有できていないこと」こそが課題となるかもしれません。

4. コーポレートガバナンスの改革に向けた中期的な指針 （ロードマップ）の共有

評価を通じて、取締役・監査役等の間で「現状」（スタート）と「目指す姿」（ゴール）が共有できれば、中期的に推進すべき指針（ロードマップ）を共有することで、ゴールの達成可能性を上げることができます。取締役会評価が求めるべき最大の成果は、このロードマップです。コーポレートガバナンス改革を進める途上にある企業において、取締役会で課題とロードマップを共有すること（そして毎年の評価でアップデートすること）は、改革の方向性を確認するうえで重要なイベントとなるでしょう。

5. 株主・投資家との対話を活用したスパイラルアップ

日本企業がこれまで十分に取り組んでこなかったものの1つに、「株主・投資家との対話」が挙げられることは先に述べました。

コーポレートガバナンス・コードは、日本企業におけるコーポレートガバナンスに関する「アジェンダ」を提供するもので、取締役会評価は、そのアジェンダに沿って自社のコーポレートガバナンスの状況を開示し投資家の評価を得るための「プラットフォーム」を提供するものといえます。これまで、株主・投資家との対話に取り組んでこなかった企業には、取締役会評価というプラットフォームを「対話」のためのツールとして活用し、また「対話」の内容から自社のコーポレートガバナンスに「求められる姿」を抽出することで改めてゴールを見直すといった、継続的改善（スパイラルアップ）の活動を進めていくことを推奨します。

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。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 林 拓矢
TEL: 03-3548-5305（代表番号）
takuya.t.hayashi@jp.kpmg.com

会計基準情報（2015. 6-7）

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計基準 Digest のうち、2015 年 6 月分と、2015 年 7 月分の記事を再掲載したものである。会計基準 Digest は、日本基準、修正国際基準、IFRS 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 2015/6、会計基準 Digest 2015/7 を参照のこと。

www.kpmg.com/jp/accounting-digest

I 日本基準

あずさ監査法人の関連資料

■ 会計・監査ニュースフラッシュ 2015/7/3

法令等の改正

該当なし。

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】

該当なし。

INFORMATION

1. 「『日本再興戦略』改訂2015」の閣議決定（2015年6月30日）

「『日本再興戦略』改訂2015－未来への投資・生産性革命－」はアベノミクス第2ステージとして、将来に向けた発展の礎を再構築するための施策が掲げられ、コーポレートガバナンスの更なる強化、持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進、及びIFRS任意適用企業の拡大促進等も含まれている。

2. 「監査事務所検査結果事例集」及び「監査役等から会計監査人に対する質問例」の公表について（平成27年7月21日 公認会計士・監査審査会）

公認会計士・監査審査会は、「監査事務所による監査の品質の維持・向上に向けた自主的な取組の促進」、「審査会としての期待水準の提示」、及び「上場会社等の取締役・監査役や一般投資家等の市場関係者に対する参考情報の提供」という観点から、直近の検査で確認された事例等を取りまとめ、「監査事務所検査結果事例集」として公表しており、年度ごとにその内容を見直している。

今回の公表においては、平成26年度までの検査で確認された事例を掲載するとともに、これまでの「品質管理編」と「個別監査業務編」に加え、新たに「根本原因の究明」を新設したほか、コーポレートガバナンス・コードの公表等を踏まえ、冒頭の「監査事務所に対する期待」の次に「取締役、監査役、投資家等の皆様へ」を記載している。

また、監査役等と会計監査人とのコミュニケーションの際の参考となるよう、監査役等から会計監査人に対する質問例を参考資料として添付している。

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 2015/7/27

3. 「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」報告書の取りまとめ（平成27年7月24日 経済産業省）

経済産業省は、「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」（座長：神田秀樹 東京大学大学院法学政治学研究科教授）の報告書として、平成27年7月24日付けで「コーポレート・ガバナンスの実践～企業価値向上に向けたインセンティブと改革～」を公表した。

我が国では、本格的なグローバル競争時代を迎える中、我が国企業の中長期的な収益性・生産性を高めることが重要となっている。こうした中で、近時、スチュワードシップ・コードの策定（平成26年2月）、社外取締役の確保に向けた改正会社法の施行（平成27年5月）、コーポレートガバナンス・コードの策定（平成27年6月適用開始）等の取組みがなされている。

また、平成27年6月30日に閣議決定された「日本再興戦略」改訂2015においても、我が国企業の「稼ぐ力」の更なる向上のために、コーポレート・ガバナンスの強化が引き続き重要な課題として位置付けられている。

こうした状況を踏まえ、研究会では、平成26年12月の検討再開以降8回にわたる議論を行い、形式的にガバナンス体制を整えるだけでなく、中長期的な企業価値向上に向けたコーポレート・ガバナンスの実践を実現するための検討を行い、報告書の取りまとめが行われた。

本報告書に関連して、本誌特集③（経営）「コーポレートガバナンス・コードが求める『取締役会評価』とは」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 2015/7/29

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】

「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）の公表（2015年6月30日 ASBJ）」

ASBJは、2015年6月30日、「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成さ

れる会計基準）」（以下、「修正国際基準」）を公表した。英文名称は、「Japan's Modified International Standards (JMIS) : Accounting Standards Comprising IFRSs and the ASBJ Modifications」である。

ASBJは、修正国際基準の公表にあたり以下の文書を公表した。

- 「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」の公表にあたって
- 修正国際基準の適用
- 企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」
- 企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」

このたび公表された修正国際基準は、「修正国際基準の適用」、ASBJが採択した2012年12月31日現在で国際会計基準審議会（IASB）により公表されている国際会計基準（IFRS）及び「企業会計基準委員会による修正会計基準」により構成される。「企業会計基準委員会による修正会計基準第1号『のれんの会計処理』」は、IFRSにおいて認められていない、のれんの償却を求めている。また、「企業会計基準委員会による修正会計基準第2号『その他の包括利益の会計処理』」は、IFRSにおいてその他の包括利益に認識された項目のうちリサイクリング処理が認められていない項目について、一部を除きリサイクリング処理することを求めている。

修正国際基準は、2016年3月31日以後終了する連結会計年度に係る連結財務諸表から適用することができる。四半期連結財務諸表に関しては、2016年4月1日以後開始する四半期連結財務諸表から修正国際基準を適用することができる。

本基準についての詳細は、本誌会計③「修正国際基準の公表」も参照のこと。

あずさ監査法人の関連資料

■ 修正国際基準ニュースフラッシュ 2015/7/3

【公開草案】

該当なし。

修正国際基準に関する諸法令等（金融庁）

「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）」等の公表

（平成27年6月30日 金融庁）

金融庁は、ASBJが修正国際基準を公表したことを受け、同

基準の適用が制度上可能となるよう、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等について、所要の改正等を行うための改正案を公表した。

改正案のうち、修正国際基準に係る改正については、平成28年3月31日以後に終了する連結会計年度に係る連結財務諸表等について適用することが予定されている。コメントの締切りは平成27年7月30日である。

本改正案の内容については、修正国際基準に関するニュースフラッシュを参照のこと。

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「制度改訂、縮小または清算が生じた場合の再測定／確定給付制度からの返還の利用可能性 (IAS第19号及びIFRIC解釈指針第14号の改訂案)」の公表 (2015年6月18日 IASB)

本公開草案は、報告期間の途中で制度改訂、縮小または清算が生じ、確定給付負債(資産)の純額の再測定を行った場合の会計処理、及び特定の場合における確定給付制度からの返還の利用可能性の判断について、明確化することを提案している。

報告期間の途中で制度改訂、縮小または清算が生じた場合、企業は関連するコストを計算するため、その義務及び制度資産の公正価値に関する仮定を更新する。現行のIAS第19号「従業員給付」は、改訂等の後の期間に係る当期勤務費用及び利息純額を算定する際に、更新後の仮定を使用すべきでないと示唆している。本公開草案は、改訂等が生じる前の数理計算上の仮定に基づいて算定した当期勤務費用及び利息純額は有用な情報を示さないおそれがあるため、更新後の情報を使用することを明確化することを提案している。

また、IFRIC解釈指針第14号「IAS第19号－確定給付資産の上限、最低積立要件及びそれらの相互関係」の修正案は、企業が確定給付制度からの返還の形で利用可能性を決定する場合に考慮する事項を明確化することを提案している。

適用時期は、本公開草案に寄せられたコメントを踏まえて

決定する予定である。遡及適用は認めることが提案されている。また、遡及適用する場合はその旨を開示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29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](#) 2015/6/23

2. 公開草案 (ED/2015/6) 「IFRS第15号の明確化」の公表 (2015年7月30日 IASB)

本公開草案は、適用ガイダンスの見直しや設例の追加・修正により以下の論点について明確化することを提案している。

- 履行義務の識別
- 本人または代理人の検討
- ライセンス

また、移行措置として、表示対象報告期間以前に完了した、または変更された契約に関して、実務上の便法の追加を提案している。

IASBは2014年5月、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を公表した後、米国財務会計基準審議会 (FASB) と共同して移行リソースグループ (Transition Resource Group: TRG) を組成し、新基準の適用上の課題について議論を行っている。TRGの議論において、新基準の適用に際し、潜在的に異なる見解が生じる可能性が示唆されたことから、対応の要否が検討された。

本公開草案はIASBにおける議論の結果、公表されたものである。しかし、2015年5月にFASBから公表された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」及び本人または代理人に関するFASBでの検討と比較すると、内容には一部相違がある。

適用時期は、本公開草案に寄せられたコメントを踏まえて決定する予定であるが、早期適用は認めることが提案されている。早期適用する場合には、その旨を開示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28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](#) 2015/8/4

INFORMATION

1. 「IFRS第3号『企業結合』の適用後レビュー」の公表 (2015年6月17日 IASB)

本適用後レビューは、IFRS第3号「企業結合」の他、企業

結合プロジェクトに関連する基準を対象として実施された。

適用後レビューは、新基準や既存の基準に対する重要な修正の国際的な適用から通常2年後に実施される。適用後レビューは、新基準等が期待したとおりに機能しているか、その目的を達成しているか、及び財務報告を改善しているか等を検討するために実施される。レビューの結果、追加のアクションが必要となる事項が検出された場合、IASBのアジェンダに追加されるかどうかは、通常のプロセス及び規準に従って決定されることになる。今回のIFRS第3号の適用後レビューは、2013年7月に公表されたIFRS第8号「事業セグメント」に続く2つめの適用例となる。

本適用後レビューでは、多くの財務諸表作成者や監査人が、IFRS第3号の適用にあたり、複雑な、または不明瞭な領域があると指摘した。これらの領域には、のれんを償却するかどうかや、顧客関係やブランドといった無形資産をのれんから区分して識別・測定することの実務上の困難さ等が含まれた。一方、投資者や研究者の一部は、同基準について支持を表明した。

本適用後レビューの結果を受けて、IASBはのれんの減損及び他の無形資産の会計処理について、リサーチ・アジェンダに追加することを決定した。

あずさ監査法人の関連資料

■ IFRSニュースフラッシュ 2015/6/23

2. IFRS財団の評議員会が新しい会計基準アドバイザリー・フォーラムのメンバーを公表 (2015年6月24日 IFRS財団評議員会)

IASBの監督機関であるIFRS財団の評議員会は2015年6月24日、会計基準アドバイザリー・フォーラム (Accounting Standards Advisory Forum: ASAF) の第2期のメンバーを公表した。日本からはASBJが引き続きメンバーとして選任された。第2期のメンバーの任期は3年である。

3. 収益認識に係る新基準の適用日の1年延期を決定 (2015年7月22日 IASB)

IASBは、公開草案 (ED/2015/2) 「IFRS第15号の発効日 (IFRS第15号の改訂案)」に寄せられたコメントを踏まえ、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用開始日を1年延期し、2018年1月1日とすることを決定した。早期適用を引き続き認めることも決定した。

なお、IFRS第15号の適用開始日の延期に係る基準書の改訂は9月に公表される予定である。

また、FASBも2015年7月9日に収益認識に係る米国会計基準 (Topic 606) の適用開始日を1年延期することを決定してお

り、両審議会の決定は足並みを揃えたものとなっている。

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 (米国財務会計基準審議会 (FASB))

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

1. ASU第2015-10号「テクニカルな修正及び改善」 (2015年6月12日 FASB)

本ASUは、会計基準によるコード化体系 (ASC) のテクニカルな訂正、基準の明確化、参照の修正や軽微な改善を行うものである。現行の会計実務に重要な影響を及ぼすものではない。

移行措置は、改訂の内容によって異なる。移行措置が要求される改訂については、2015年12月16日以降開始する会計年度とその期中期間から適用される。期中期間も含め、早期適用は認められる。移行措置が要求されない改訂については、本ASUの公表と同時に適用される。

2. ASU第2015-11号「棚卸資産－棚卸資産の測定の簡素化」 (2015年7月22日 FASB)

本ASUは、「簡素化に関する取組み」の一環として公表されたものであり、棚卸資産における低価法適用に係る規定を変更している。後入先出法または売価還元法以外の方法を用いて棚卸資産を測定している場合、棚卸資産の事後測定は原価と正味実現可能価額とのいずれか低い値によることとされた。再調達原価または通常の利益マージンを差し引いた正味実現可能価額を考慮する必要はなくなる。なお、後入先出法または売価還元法により棚卸資産を測定している企業は、本ASUによる影響はない。

本ASUは、公開企業の場合、2016年12月16日以降に開始する会計年度とその期中期間から、将来に向かって適用される。早期適用は認められる。

あずさ監査法人の関連資料

■ Defining Issues 15-33 (英語)

3. ASU第2015-12号「給付制度の会計」 (2015年7月31日 FASB)

本ASUは、「簡素化に関する取組み」の一環として公表されたものであり、以下の3つの論点に関する見直しが行われた。

- 完全給付対応型投資契約についてはその測定を契約価額によることを明確にし、かつ、契約価額と公正価値が異なる場合にその調整表を要求するとしていた従来規定を撤廃する。
- 給付制度の投資資産の内容についての開示につき、Topic 820「公正価値測定」での開示要求との重複を解消するなど、簡略化する。
- 制度の事業年度の末日が月末でない場合に、事業年度末に最も近い月末を用いて制度が保有する投資の測定を行うことを簡便法として認める。

本ASUは、Topic 960「制度会計－確定給付型年金制度」、962「制度会計－確定拠出型年金制度」、965「制度会計－医療更生制度」に規定される従業員給付制度にのみ適用される。2015年12月16日以降に開始する会計年度から適用される。早期適用も認められる。

あずさ監査法人の関連資料
■ [Defining Issues 15-36](#) (英語)

(a) は修正遡及適用されることが提案されている。(b) は将来に向かって適用されることが提案されている。FASBは、市場関係者からのコメントを検討した後に、適用日及び早期適用を認めるか否かを決定する予定である。コメントの締切りは2015年8月4日である。

あずさ監査法人の関連資料
■ [Defining Issues 15-24](#) (英語)

(2) ASU案「従業員に対する株式に基づく報酬の会計処理の改善」(2015年6月8日 FASB)

本ASU案は、株式に基づく報酬取引に関する会計処理の9つの要素（例：法人所得税の会計処理、株式または負債に基づく報酬の分類、キャッシュフロー計算書における分類等）を改善するものである。一部の提案については、非公開企業にのみ適用されることが提案されている。

移行措置は個別の提案によって異なる。FASBは、市場関係者からのコメントを検討した後に、適用日及び早期適用を認めるか否かを決定する予定である。コメントの締切りは2015年8月14日である。

あずさ監査法人の関連資料
■ [Defining Issues 15-28](#) (英語)

INFORMATION

収益認識に関する基準書の適用日の1年延期を決定

FASBは、7月9日のボード会議において、収益認識に関する基準書の適用日を1年延期することで合意した。ただし、当初の適用日（2016年12月15日）から早期適用することも認められる。

あずさ監査法人の関連資料
■ [Defining Issues 15-30](#) (英語)

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

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

FASB、簡素化に関する2つのASU案の公表

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

(1) ASU案「持分法会計の簡素化」 (2015年6月5日 FASB)

本ASU案は、持分法会計を簡素化するために、以下の事項を提案している。

- 投資の原価と、投資先の純資産に対する投資者の持分の差額を会計処理する規定を削除する。これにより投資者は、持分法投資を取得原価で認識することとなり、投資時点における識別可能な資産及び負債の公正価値を測定する必要がなくなる。
- 投資先に対する持分の増加により原価法から持分法へ変更となった場合、当初の投資時点から持分法を遡及適用しなければならないとする規定を削除する。

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
TEL: 03-3548-5121 (代表電話)
azsa-accounting@jp.kpmg.com
担当：引数林 嗣伸

企業会計基準適用指針公開草案第54号 「繰延税金資産の回収可能性に関する 適用指針 (案)」の概要

有限責任 あずさ監査法人 会計・審査統括部

シニアマネジャー 北村 幸子

企業会計基準委員会 (ASBJ) は、平成27年5月26日、企業会計基準適用指針公開草案第54号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針 (案)」(以下「公開草案」という) を公表しました。我が国においては、これまで、企業会計審議会から公表された「税効果会計に係る会計基準」及び日本公認会計士協会から公表された会計上の実務指針及び監査上の実務指針に基づき税効果会計の実務が行われてきました。

ASBJでは、現在、これらの日本公認会計士協会における税効果会計に関する会計上の実務指針及び監査上の実務指針 (会計処理に関する部分) について、ASBJに移管すべく審議が行われていますが、このうち、繰延税金資産の回収可能性の判断に関する指針について、見直したうえで引き継ぐこととされ、公開草案として公表されたものです。コメント募集は、7月27日まで行われ、現在は、寄せられたコメントを受けて、引き続き審議が行われています。

本稿では、公表された公開草案についてその概要を解説します。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。



きたむら さちこ
北村 幸子
有限責任 あずさ監査法人
会計・審査統括部
シニアマネジャー

【ポイント】

- 日本公認会計士協会監査委員会報告第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」(以下「監査委員会報告第66号」という) においては、企業を5つに分類し、当該分類に応じて繰延税金資産の計上額を見積る取扱いを定めていたが、公開草案においてもこの枠組みは基本的に踏襲することが提案されている。
- (分類2) に該当する企業においては、スケジューリング不能な将来減算一時差異のうち、将来のいずれかの時点で損金算入される可能性が高いと見込まれるものについて、将来いずれかの時点で回収できることを合理的に説明できる場合には、当該スケジューリング不能な将来減算一時差異に係る繰延税金資産は回収可能性があるものとするのが提案されている。
- (分類3) に該当する企業においては、5年を超える見積可能期間においてスケジューリングされた一時差異等に係る繰延税金資産が回収可能であることを合理的に説明できる場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとするのが提案されている。
- (分類4) に係る分類の要件を満たす企業であっても、将来の一時差異等加減算前課税所得について合理的に説明できる場合には、(分類2) 又は (分類3) に該当するものとして取り扱うとすることが提案されている。

I 経緯

我が国における税効果会計に関する会計基準としては、平成10年10月に企業会計審議会から公表された「税効果会計に係る会計基準」があります。また、日本公認会計士協会から税効果会計に関する会計上及び監査上の実務指針が公表されており、これまで、我が国における税効果会計の実務は、これらにしたがって行われてきました。

ASBJにおいては、平成26年2月より、日本公認会計士協会から公表されているこれらの実務指針をASBJに移管すべく審議が行われています。監査委員会報告第66号は、日本公認会計士協会が公表している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を示しているものですが、ASBJでの審議においては、この監査委員会報告第66号に対する問題意識が特に強く聞かれました。したがって、ASBJでは、繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針を先行して開発することとし、日本公認会計士協会から公表されている会計上の実務指針のうち、繰延税金資産の回収可能性に関する定め及び監査委員会報告第66号並びに監査委員会報告第70号「その他有価証券の評価差額及び固定資産の減損損失に係る税効果会計の適用における監査上の取扱い」のうち会計処理に関する部分について、基本的にその内容を引き継いだうえで、見直しが必要と考えられる点について検討し、公開草案が公表されました。

II 企業の分類に応じた繰延税金資産の回収可能性に関する取扱い

1. 企業の分類に応じた取扱い

監査委員会報告第66号においては、会社の過去の業績等の状況を主たる判断基準として企業を5つに分類し、それぞれの分類に応じて将来年度の課税所得の見積額による繰延税金資産の回収可能性を判断する際の指針を示していました。公開草案の審議の過程では、この企業の分類に応じた取扱いを撤廃すべきという意見と維持すべきという意見が聞かれ、議論が行われましたが、審議の結果、監査委員会報告第66号における企業の分類に応じた取扱いを撤廃する場合には、実務に与える影響が大きいとして、当該取扱いの枠組みは基本的に踏襲することが提案されています。

2. 回収可能性の判断基準

監査委員会報告第66号では、繰延税金資産の回収可能性を判断する際に、過去の事象を主たる判断基準としていました。この点について、繰延税金資産の回収可能性は将来の税金負担額を軽減する効果を有するかどうかについて判断するものであるのに対し、監査委員会報告第66号では過去の事象が重視されすぎており、実態が反映されていないという意見が聞かれたため、繰延税金資産の回収可能性を判断する際には、過去の事象と将来の事象のいずれを重視するかについて検討が行われました。

審議の結果、公開草案においては、(分類3)及び(分類4)において繰延税金資産の計上額を決定する際に、過去の課税所得の推移や将来の業績予測等を考慮する定めを設けることが提案されています(詳細は後述)。

3. 分類の要件をいずれも満たさない企業の取扱い

企業を分類するにあたっては、様々な企業の状況が想定され、すべてのケースを網羅するような分類の要件を定めると、要件が複雑になり、実務上の判断が困難になることが懸念されたため、公開草案では、各分類の要件は必要と考えられるものを示したとされています。そのため、各分類に示されている要件をいずれも満たさない企業が存在することも想定されます。そのような場合は、過去の課税所得又は税務上の欠損金の推移、当期の課税所得又は税務上の欠損金の見込み、将来の一時差異等加減算前課税所得¹の見込等を総合的に勘案し、各分類の要件からの乖離度合いが最も小さいと判断されるものに分類することが提案されています(公開草案第16項)。

III 各分類ごとの回収可能性の取扱い

1. (分類1)に該当する企業の取扱い

公開草案では、以下の要件をいずれも満たす企業は、(分類1)に該当するとされています(公開草案第17項)。

- 過去3年及び当期のすべての事業年度において、期末における将来減算一時差異を十分に上回る課税所得が生じている。
- 当期末において、経営環境に著しい変化がない。

1. 公開草案では、将来において当期末に存在する将来減算一時差異を解消するために必要な課税所得を判断するために、将来に関する要件には「一時差異等加減算前課税所得」を使用している。「一時差異等加減算前課税所得」とは、将来の事業年度における課税所得の見積額から、当該事業年度において解消することが見込まれる当期末に存在する将来加算(減算)一時差異の額(および該当する場合は、当該事業年度において控除することが見込まれる当期末に存在する税務上の繰越欠損金の額)を除いた額をいう。

(分類1)に該当する企業は、繰延税金資産の全額について回収可能性があるとされています(公開草案第18項)。(分類1)に関する取扱いについては、監査委員会報告第66号における取扱いを踏襲していると考えられます。

2. (分類2) に該当する企業の取扱い

(分類2)に関する取扱いについては、監査委員会報告第66号における取扱いに一部見直しがなされており、公開草案における提案と監査委員会報告第66号の取扱いの違いは図表1のとおりとなっています。

図表1 (分類2) に該当する企業の取扱いの主な相違

	監査委員会報告第66号	公開草案
分類の要件	当期及び過去(おおむね3年以上)連続してある程度の経常的な利益を計上している。	過去(3年)及び当期のすべての事業年度において、臨時的原因により生じたものを除いた課税所得が、期末における将来減算一時差異を下回るものの、安定的に生じている。
回収可能性	スケジューリング不能な一時差異は、原則として繰延税金資産を計上できない。	スケジューリング不能な将来減算一時差異に係る繰延税金資産は、原則として回収可能性がないものとする。ただし、スケジューリング不能な将来減算一時差異のうち、税務上の損金算入時期が個別に特定できないが将来のいずれかの時点で損金算入される可能性が高いと見込まれるものについて、当該いずれかの時点で回収できることを合理的に説明できる場合、当該スケジューリング不能な将来減算一時差異に係る繰延税金資産は回収可能性があるものとする。

(1) 分類の要件

(分類2)に係る分類の要件について、監査委員会報告第66号では、会計上の利益に基づく要件とされていましたが、公開草案では、課税所得に基づく要件に変更することが提案されています。これは、繰延税金資産の回収可能性の判断においては、課税所得の十分性を検討する必要があり、会計上の利益の額と課税所得の額は通常一致しない中では、企業を分類するにあたっての重視すべき要件としては課税所得がより適切であると考えられたことによるものとされています。

また、公開草案では、分類の要件として示している課税所得は、「臨時的原因により生じたものを除いた」ものとすることが提案されています。ここで、「臨時的原因により生じたものを除く」とこととしたのは、過去において、臨時的原因により生じた益金及び損金は、将来において頻繁に生じることが見込まれないという推定に基づいているとされています。

具体的には、営業損益項目に係る益金及び損金は、通常の事業活動から生じたものであるため、「臨時的原因により生じたもの」に該当しないと考えられます。営業外損益項目に係る益金及び損金についても、每期生じるものが多く、通常は「臨時的原因により生じたもの」に該当しないと考えられますが、項目の性質によっては、「臨時的原因により生じたもの」に該当するものもあると考えられます。特別損益項目に係る益金及び損金については、必ずしも「臨時的原因により生じたもの」に該当するとは限らず、当該項目が将来において頻繁に生じることが見込まれるかどうかを、企業の状況等を勘案して判断することになります。

(2) スケジューリング不能な将来減算一時差異に関する取扱い

監査委員会報告第66号では、(分類1)に該当する企業以外は、スケジューリング不能な将来減算一時差異について、繰延税金資産を計上することができないとされていましたが、当該取扱いについては、企業の実態を反映しない場合があるとの意見が聞かれていました。公開草案では、(分類2)に該当する企業については、スケジューリング不能な将来減算一時差異のうち、税務上の損金算入時期が個別に特定できないが将来のいずれかの時点で損金算入される可能性が高いと見込まれるものについて、当該いずれかの時点で回収できることを合理的に説明できる場合、当該スケジューリング不能な将来減算一時差異に係る繰延税金資産は回収可能性があるものとする提案されています(公開草案第21項ただし書き)。

たとえば、いわゆる政策保有株式のうち上場株式について、株式の売却時期の意思決定は行っていないものの、市場環境、保有目的、処分方針等を勘案すると、将来のいずれかの時点では売却する可能性が高いと見込むような場合に、当該いずれかの時点で回収できることを合理的に説明できるのであれば、当該スケジューリング不能な将来減算一時差異に係る繰延税金資産は回収可能性があるものとされることが考えられます。

また、役員退職慰労引当金に係る将来減算一時差異について、税務上の損金算入時期を個別に特定できない場合は、これまで(分類1)の企業を除いて繰延税金資産を計上できなかったと考えられます。公開草案の取扱いによれば、役員退職慰労引当金に係る将来減算一時差異については、税務上の損金算入時期を個別に特定できなくても、いずれかの時点では損金されるものであることから、(分類2)に該当する企業においては、将来のいずれかの時点で回収できることを合理的に説明できる場合、繰延税金資産の回収可能性があることになると考えられます。

3. (分類3) に該当する企業の取扱い

(分類3)に関する取扱いについては、監査委員会報告第66号における取扱いに一部見直しがなされており、公開草案に

おける提案と監査委員会報告66号の取扱いの違いは図表2のとおりとなっています。

図表2 (分類3) に該当する企業の取扱いの主な相違

	監査委員会報告第66号	公開草案
分類の要件	過去の経常的な損益が大きく増減しており、期末における将来減算一時差異を十分に上回るほどの課税所得がない。	過去(3年)及び当期において、臨時的な原因により生じたものを除いた課税所得が大きく増減している。
回収可能性	将来の合理的な見積可能期間(おおむね5年)内の課税所得の見積額を限度として、当該期間内の一時差異等のスケジューリングの結果に基づき、それに係る繰延税金資産を計上している場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものと判断できる。	将来の合理的な見積可能期間(おおむね5年)以内の一時差異等加減算前課税所得の見積額に基づいて、当該見積可能期間の一時差異等のスケジューリングの結果、繰延税金資産を見積る場合、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとする。 上記にかかわらず、臨時的な原因により生じたものを除いた課税所得が大きく増減している原因、中長期計画、過去における中長期計画の達成状況、過去(3年)及び当期の課税所得の推移等を勘案して、5年を超える見積可能期間においてスケジューリングされた一時差異等に係る繰延税金資産が回収可能であることを合理的に説明できる場合、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとする。

(1) 分類の要件

公開草案の(分類3)における分類の要件については、「過去の経常的な損益が大きく増減しているような会社」としていた監査委員会報告第66号の内容を基本的に踏襲したうえで、(分類2)と同様に、「経常的な損益」を課税所得に基づく要件に変更し、また、課税所得は「臨時的な原因により生じたものを除いた」ものとするのが提案されています。

(2) 将来の一時差異等加減算前課税所得の合理的な見積可能期間

監査委員会報告第66号では、(分類3)に該当する企業においては、「将来の合理的な見積可能期間(おおむね5年)内の課税所得の見積額を限度」として、一時差異等のスケジューリングの結果に基づき繰延税金資産を計上している場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとされていました。この取扱いについて、「おおむね」という表現が用いられているものの、実務的には5年を超える期間の課税所得を見積ることが認められておらず、実態を反映しない可能性があるという

意見が聞かれました。公開草案においても、その内容は、基本的に踏襲されていますが、5年を超える見積可能期間においてスケジューリングされた一時差異等に係る繰延税金資産についても、回収可能であることを合理的に説明できる場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとするのが提案されています(公開草案第24項)。

4. (分類4) に該当する企業の取扱い

公開草案では、以下のいずれかの要件を満たし、かつ翌期において一時差異等加減算前課税所得が生じることが見込まれる企業は(分類4)に該当するとされています(公開草案第26項)。

- 過去(3年)又は当期において、重要な税務上の欠損金が生じている。
- 過去(3年)において、重要な税務上の欠損金の繰越期限切れとなった事実がある。
- 当期末において、重要な税務上の欠損金の繰越期限切れが見込まれる。

(分類4)に該当する企業においては、翌期の一時差異のスケジューリングの結果、繰延税金資産を見積る場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとされています。(分類4)におけるこれらの取扱いについては、監査委員会報告第66号における内容が基本的に踏襲されていると考えられます。

しかしながら、公開草案では、上記の要件に該当する企業であっても、重要な税務上の欠損金の発生原因、中長期計画、過去の中長期計画の達成状況、過去(3年)及び当期の課税所得や税務上の欠損金の推移等を勘案して、将来において5年超にわたって一時差異等加減算前課税所得が安定的に生じることが合理的に説明できる場合には、(分類2)に該当するものとして取り扱うものとし、将来においておおむね3年から5年程度の一時差異等加減算前課税所得が生じることが合理的に説明できるときは、(分類3)に該当するものとして取り扱うことが提案されています(公開草案第28項及び第29項)。

監査委員会報告第66号においては、いわゆる例示区分4号ただし書の取扱いとして、重要な税務上の欠損金や過去の経常的な利益水準を大きく上回る将来減算一時差異が、たとえば、事業のリストラクチャリングや法令等の改正などによる非経常的な特別の原因により発生したものであり、それを除けば課税所得を每期計上している会社の場合には、将来の合理的な見積可能期間(おおむね5年)内の課税所得の見積額を限度として、当該期間内の一時差異のスケジューリングの結果に基づき、それに係る繰延税金資産を計上している場合には当該繰延税金資産は回収可能性があるものと判断できるとする定めがありました。この取扱いについては、見積可能期間に関して「おおむね」という表現が用いられているものの硬直的に運用されており、5年を超える期間の課税所得が実務的には認め

られていないのではないかという意見や、「非経常的な特別の原因」の範囲が明確ではなく実務上議論になることが多いとの意見が聞かれたため、公開草案では、(分類4)の要件に該当する企業について、前段のように(分類2)又は(分類3)に該当するものとして取り扱うこととする取扱いを設けることとなりました。

5. (分類5) に該当する企業の取扱い

公開草案では、過去(3年)及び当期のすべての事業年度において、重要な税務上の欠損金が生じており、翌期においても重要な税務上の欠損金が生じることが見込まれる企業は、(分類5)に該当するとされており、(分類5)に該当する企業においては、原則として、繰延税金資産は回収可能性がないものとされています(公開草案第30項及び第31項)。(分類5)に関する提案については、監査委員会報告第66号における取扱いを踏襲していると考えられます。

Ⅳ 適用時期等

1. 適用時期

公開草案は、平成28年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することが提案されています。ただし、平成28年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度の年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から適用することができるとされています(公開草案第49項(1))。

また、公開草案の適用初年度においては、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱うことが提案されています(公開草案第49項(3))。

2. 適用初年度の取扱い

会計基準等の改正に伴う会計方針の変更は、遡及適用が原則的な取扱いとなりますが、長期間にわたる遡及を求めた場合、過去の時点における判断に本適用指針を遡及適用すると当該時点に入手可能であった情報と事後的に入手した情報を客観的に区別することが困難と考えられること、及び企業間の比較可能性の観点から、公開草案では、遡及適用を認めないこととし、適用初年度においては、企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(以下「企業会計基準第24号」という)第6項(1)の会計基準等に定める特定の経過的な取扱いとして、以下の取扱いを提案しています。

(1) 原則適用の場合(平成28年4月1日以後開始する事業年度)

適用初年度においては、当該年度の期首時点で新たな会計方針を適用した場合の繰延税金資産及び繰延税金負債の額と、前年度末の繰延税金資産及び繰延税金負債の額との差額を、適用初年度の期首の利益剰余金等に加減することが提案されています。

(2) 早期適用の場合(平成28年3月31日以後終了する事業年度)

早期適用の場合においても、適用初年度においては、当該年度の期首時点で新たな会計方針を適用した場合の繰延税金資産及び繰延税金負債の額と、前年度末の繰延税金資産及び繰延税金負債の額との差額を、適用初年度の期首の利益剰余金に加減することが提案されています。

早期適用の場合、年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表からの適用となるため、早期適用した年度の期首に遡って新たな会計方針を適用した場合の影響額を適用初年度の期首の利益剰余金に加減することとなります。

3. 適用初年度の開示に関する取扱い

会計基準等の改正に伴う会計方針の変更による影響額の注記について、企業会計基準第24号第10項(5)ただし書の定めにかかわらず、適用初年度の期首の繰延税金資産に対する影響額、利益剰余金に対する影響額及びその他包括利益累計額又は評価・換算差額等に対する影響額を注記することとされています(公開草案第49項(5))。

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
会計・審査統括部
シニアマネジャー 北村 幸子
TEL: 03-3548-5121 (代表番号)
sachiko.kitamura@jp.kpmg.com

修正国際基準の公表

有限責任 あずさ監査法人 会計・審査統括部

マネジャー 加藤 邦彦

企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、2015年6月30日、「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」を公表しました。

また、金融庁は、同日、ASBJが修正国際基準の公表を行ったことを受け、修正国際基準の適用が制度上可能となるよう、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等について所要の改正等を行うために、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）」等を公表しました。

本稿では、2015年8月26日時点における情報に基づき、修正国際基準の具体的な内容、公表までの経緯について解説します。

なお、本文中の意見は、筆者の私見であることをお断りいたします。



かとう くにひこ
加藤 邦彦
有限責任 あずさ監査法人
会計・審査統括部
マネジャー

【ポイント】

- 「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」は、現行の国際会計基準（以下「IFRS」という）の任意適用制度（「指定国際会計基準」とは別に新たに認められたIFRS任意適用の仕組みである）。
- 「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」は、国際会計基準審議会（以下「IASB」という）により公表された会計基準および解釈指針について、その一部が「削除又は修正」されたものである。
- 企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」は、IFRSにおいて認められていない、のれんの償却を求めている。
- 企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」は、IFRSにおいてその他の包括利益に認識された項目のうちリサイクリング処理が認められていない項目について、一部を除きリサイクリング処理することを求めている。

I 修正国際基準

1. 公表の経緯

我が国では、2010年3月31日以後に終了する連結会計年度から、一定の要件を満たす会社について、連結財務諸表を指定国際会計基準に準拠して作成することが認められています。これは、2009年6月に企業会計審議会から公表された「我が国における国際会計基準の取扱いに関する意見書（中間報告）」において提示された国際会計基準（IFRS）の任意適用に関する提言に基づくものです。

その後、企業会計審議会は、我が国におけるIFRSの適用のあり方を継続的に審議し、2013年6月に「国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針」（以下「当面の方針」という）を公表しました。「当面の方針」は、IFRSの任意適用の積上げを図る方策の1つとして、IFRSのエンドースメント手続の導入を提言しました。

これを受けてASBJは、「IFRSのエンドースメントに関する作業部会」（以下「作業部会」という）を設置し、作業部会での審議および公開草案の公表を経て、2015年6月30日に「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」（以下「修正国際基準」という）として公表するに至りました（図表1参照）。

2. エンドースメント手続

「当面の方針」によれば、エンドースメント手続は、国際会計審議会（IASB）により公表された会計基準および解釈指針（以下、「会計基準等」という）について、わが国で受け入れ可能か否かを判断したうえで、必要に応じて、一部の会計基準

等について「削除又は修正」し、金融庁において指定する仕組みとされています。

ASBJは、このエンドースメント手続のうち、個々の会計基準等を「削除又は修正」するか否かについて判断を行いました。

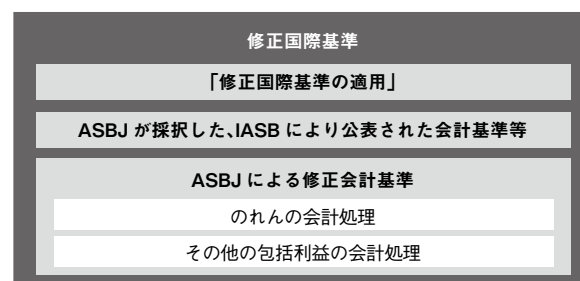
ASBJが今回公表した修正国際基準は、2012年12月31日現在でIASBにより公表されている会計基準等を対象にエンドースメント手続を行った結果、公表されたものです。

ASBJによる具体的なエンドースメント手続は、「当面の方針」に記載された判断基準に基づいて行われたものです。「当面の方針」では、判断基準として、公益および投資者保護の観点から、たとえば、以下を勘案すべきとされています。

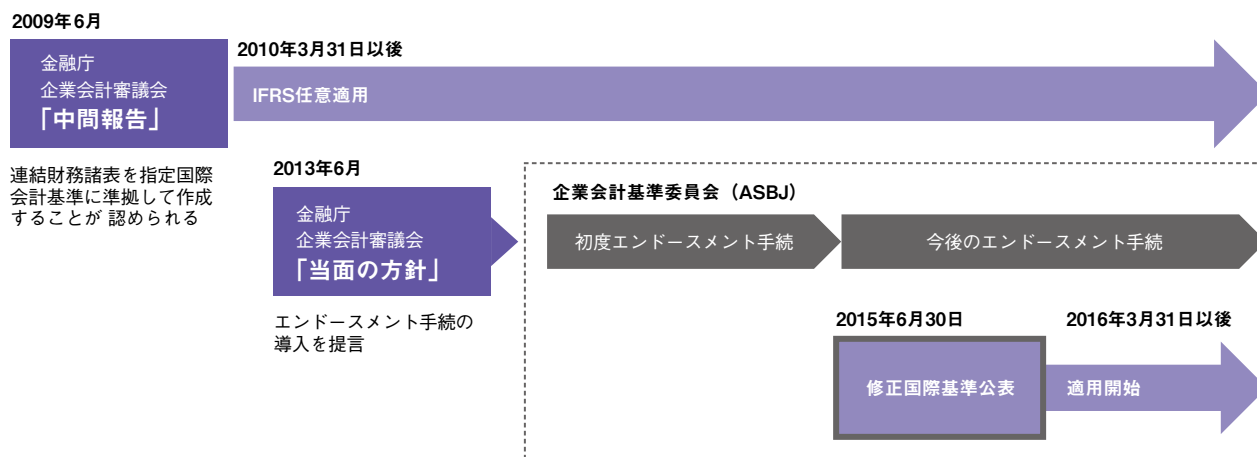
- 会計基準に係る基本的な考え方
- 実務上の困難さ（作成コストが便益に見合わない等）
- 周辺制度との関連（各種業規制などに関連して適用が困難または多大なコストを要することがないか）

ASBJは、これらの判断基準に従い、「削除又は修正」を必要最小限とすること、すなわち、可能な限り受け入れることとしたうえで、我が国における会計基準に係る基本的な考え方および実務上の困難さの観点からなお受け入れがたいとの結論に達したもののみについて「削除又は修正」しました。

図表2 修正国際基準の構成



図表1 修正国際基準公表の経緯



「中間報告」：「我が国における国際会計基準の取扱いに関する意見書（中間報告）」

「当面の方針」：「国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針」

3. 修正国際基準の概要

修正国際基準は、以下から構成されます（図表2参照）。

- 「修正国際基準の適用」
- ASBJが採択したIASBにより公表された会計基準および解釈指針
- 企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」
- 企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」

(1) 「修正国際基準の適用」

「修正国際基準の適用」には、修正会計基準に準拠した連結財務諸表を作成する場合には、ASBJが採択した2012年12月31日現在でIASBにより公表されている会計基準等の規定に、ASBJが修正会計基準における「削除又は修正」を加えた規定に準拠する必要がある旨が定められています。

(2) 企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」

① 企業結合で取得したのれん

IFRSでは、のれんの償却が禁止されており、減損のみが行われます（IFRS第3号「企業結合」）。

これに対して、ASBJは、のれんは投資原価の一部であり、企業結合後の成果に対応させて費用計上すべきものであるため、償却すべき資産であると考えています。このため、のれんの非償却についてはわが国における会計基準に係る基本的な考え方と相違が大きいと、「削除又は修正」することとされました。

修正国際基準では、のれんは、耐用年数にわたって定額法その他の合理的な方法により、定期的に償却することが求められます。また、のれんの耐用年数は、その効果の及ぶ期間によるものの、20年を超えてはならないとされています（IFRS第3号J-58A項）。

耐用年数の上限は、のれんの効果の及ぶ期間を信頼性をもって見積ることは、特に長期に及ぶ場合、一定の困難さがあると考えられるため、日本基準等を参考に設けられたものです。

② 関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれん

IFRSでは、関連会社または共同支配企業に係るのれんは区分して認識されず、投資全体が1つの資産として取り扱われています（IAS第28号32項）。

これに対して、ASBJは、関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんについても企業結合で取得したのれんと同様に償却するようにIAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」の一部を「削除又は修正」することとされました。

このため、修正国際基準では、関連会社または共同支配企

業に対する投資に係るのれんについて、企業結合で取得したのれんと同様に償却することが求められます（IAS第28号修正32項）。

また、関連会社または共同支配企業に対する投資は、のれんとそれ以外から構成され、それぞれを区分して会計処理する一方で、両者をまとめて表示することが求められます（IAS第28号修正32項）。

加えて、関連会社または共同支配企業に対する投資に係る減損損失について、まず関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんに配分することが求められます（IAS第28号J-42A項）。

さらに、関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんに配分された減損損失の戻入をすることは認められません（IAS第28号J-42D項）。

③ のれんの償却に関する開示

修正国際基準は、のれんを償却することに伴い、償却方法等を開示するよう開示規定を修正しています（IFRS第3号修正B64項）。

(3) 企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」

IFRSでは、その他の包括利益で認識した項目の一部について、その後に純損益に組み替えること（リサイクリング処理）が禁止されています。これに対し、修正国際基準は、3つの項目についてリサイクリング処理を行うことを求めています。

修正国際基準によって、リサイクリング処理を行うことが求められるのは以下の3つの項目です。

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

修正国際基準では、減損損失を認識する場合及び当該投資の認識の中止を行う場合に、過去にその他の包括利益で認識した利得または損失の累計額を純損益にリサイクリング処理することが求められます（IFRS第9号J-5.7.6A項）。

修正国際基準では、減損の客観的証拠がある場合、過去に認識した損失の累計額を、純損益にリサイクリング処理することが求められています（IFRS第9号J-5.7.6B項）。減損の客観的証拠には、発行者の著しい財政的困難のほか、資本性金融商品への投資の公正価値の取得原価を下回る著しい下落または長期にわたる下落などが含まれます（IFRS第9号J-5.7.6C項）。減損損失の戻入は認められません（IFRS第9号J-5.7.6E項）。

② 純損益を通じて公正価値で測定するものとして指定した金融負債の発行者自身の信用リスクに起因する公正価値の変動

修正国際基準では、純損益を通じて公正価値で測定するものとして指定した金融負債の認識の中止を行う際には、過去

にその他の包括利益で認識した利得または損失の累計額を、純損益にリサイクリング処理することが求められます（IFRS第9号J-57.9A項）。

③ 確定給付負債または資産（純額）の再測定

修正国際基準では、その他の包括利益に認識し資本の独立の区分に累積していた確定給付負債または資産（純額）の再測定は、原則として各期の発生額について、従業員の平均残存勤務期間（予想される退職時から現在までの平均的な期間）で按分した額を、毎期純損益にリサイクリング処理することが求められます（IAS第19号J-122A項）。

また、確定給付負債または資産（純額）の再測定の累計額を純損益にリサイクリング処理する年数を開示することが求められます（IAS第19号J-144A項）。

ASBJは、純損益へのリサイクリング処理が必要と考える理由として、主に以下を挙げています。

- 純損益は、企業の総合的な業績指標として、各種の経営判断等の基礎として使用されてきている。ノンリサイクリング項目が生じると純損益に反映されないキャッシュ・フローが存在することとなり、純損益の性格が変質するとともに、純損益の総合的な業績指標としての有用性が低下すると考えられる。また、純損益は、投資の目的に応じて投資に企業の事業活動の成果に関する不確実性が十分に減少した時点での実際の成果情報を提供するものであると考えられる。
- これに対して包括利益は、資産および負債に係る企業の財務業績の報告の観点から目的適的な測定値の変動が含まれるため、純損益に代わる総合的な業績指標にはならない。

(4) 適用時期等

修正国際基準は、2016年3月31日以後終了する連結会計年度に係る連結財務諸表から適用することができます。

また、四半期連結財務諸表に関しては、2016年4月1日以後開始する連結会計年度に係る四半期連結財務諸表から修正国際基準を適用することができます。

なお、ASBJが採択した2012年12月31日現在でIASBにより公表された会計基準等については、原則として、当該会計基準等に記載された発効日および経過措置に基づき適用します。ただし、IFRS第9号「金融商品」（2010年）については、2018年1月1日以後開始する事業年度に適用します（早期適用は認められます）。

II

連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）等

ASBJが修正国際基準の公表を行ったことを受け、金融庁は、修正国際基準の適用が制度上可能となるよう、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則（以下「連結財務諸表規則」という）等について、所要の改正等を行うための提案を行っています（コメント期限：平成27年7月30日）。

1. 主な改正等の内容

(1) 連結財務諸表規則等の改正

修正国際基準に基づいて連結財務諸表を適正に作成することができる体制を整備しているなど、一定の要件を満たす株式会社等が提出する連結財務諸表の用語、様式及び作成方法は、修正国際基準に従うことができることとする規定を新設することを提案しています。

(2) 企業内容等の開示に関する内閣府令の改正

修正国際基準により連結財務諸表を作成した場合には、その旨を、また、提出会社が修正国際基準に基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っている場合には、その旨及びその体制の具体的な内容を、有価証券報告書に記載することを求めることなどを提案しています。

(3) 告示の改正及び指定

一定の日までにASBJの名において公表が行われた修正国際基準を、金融庁長官が定める企業会計の基準とすることなどを提案しています。

2. 施行日

公布の日から施行することが提案されています。

金融庁のWebページによれば、改正案のうち、修正国際基準に係る改正については、平成28（2016年）年3月31日以後に終了する連結会計年度に係る連結財務諸表等について適用することを予定しています。

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
IFRS アドバイザリー室
TEL: 03-3548-5112（代表番号）
AZSA-IFRS @ jp.kpmg.com

国境を越えた役務の提供に係る消費税 —電気通信利用役務の提供を受ける国内事業者の視点から—

KPMG 税理士法人 タックステクニカルセンター

パートナー 村田 美雪

国境を越えて行われるデジタルコンテンツの提供（電子書籍や音楽の配信等）やインターネット広告の提供の消費税法上の内外判定は、これまで一般的に、その提供者の所在地により行われてきました。そのため、国外事業者により行われるこれらの取引には消費税が課されない一方、国内事業者により行われるこれらの取引には消費税が課されており、国内外の事業者間の競争条件に歪みが生じていることが指摘されていました。

この歪みを解消するため、2015 年度税制改正では、これらの取引を「電気通信利用役務の提供」と位置付け、役務の提供を受ける者の所在地により内外判定を行うこととする新たな課税制度が整備され、2015 年 10 月 1 日から適用されることになりました。

本稿では、国境を越えた役務の提供に係る消費税に関する改正の概要と本改正が及ぼす影響を、国外事業者から「電気通信利用役務の提供」を受ける国内事業者の視点からご紹介いたします。



むらた みゆき
村田 美雪

KPMG 税理士法人
タックステクニカルセンター
パートナー

【ポイント】

- デジタルコンテンツの提供（電子書籍・音楽の配信等）やインターネット広告の提供等の取引を「電気通信利用役務の提供」と位置付け、役務の提供を受ける者の所在地により内外判定を行うこととする新たな課税制度が整備され、2015 年 10 月 1 日から適用される。この改正により、国内外の事業者間に存在した競争条件の歪みの解消が期待される。
- 国内事業者が国外事業者から提供を受ける「事業者向け電気通信利用役務の提供」にはリバースチャージ方式が適用され、国外事業者に代わり、国内事業者が消費税の納税義務を負うことになる。ただし、課税売上割合が 95% 以上である課税期間または簡易課税制度を適用している課税期間については、当分の間、「事業者向け電気通信利用役務の提供」はなかったものとされる。
- 国外事業者から「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受ける国内事業者は、その国外事業者が国税庁において登録された国外事業者（登録国外事業者）である場合に限り、一定の帳簿・請求書等の保存要件のもと、その「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税につき、仕入税額控除の規定を適用することができる。
- 登録国外事業者であるか否かは、国税庁のホームページで公表される国外事業者登録簿により確認できる。

I 「電気通信利用役務の提供」の定義と 内外判定基準の見直し

2015年度税制改正により、「電気通信利用役務の提供」という用語が新たに設けられ、その内外判定は役務の提供を受ける者の所在地により行われることになりました。つまり、国内事業者や消費者が国外事業者から「電気通信利用役務の提供」を受ける場合には、役務の提供者の所在地にかかわらず、国内取引として取り扱われることとなります。これにより、国内外の事業者間に存在した競争条件の歪みが解消されることが期待されています。

1. 「電気通信利用役務の提供」とは

「電気通信利用役務の提供」とは、法令上、以下のように定義されています（消法2①八の三）。

資産の譲渡等のうち、電気通信回線を介して行われる著作物（著作権法第2条第1項第1号（定義）に規定する著作物をいう）の提供（その著作物の利用の許諾に係る取引を含む）その他の電気通信回線を介して行われる役務の提供（電話、電信その他の通信設備を用いて他人の通信を媒介する役務の提供を除く）であって、他の資産の譲渡等の結果の通知その他の他の資産の譲渡等に付随して行われる役務の提供以外のもの

この定義規定により、「電気通信利用役務の提供」とは「電気通信回線を介して行われる役務の提供」であることおよび以下のものが除かれることが明らかにされています。

- ・ 電話等の通信サービスそのもの
- ・ 「他の資産の譲渡等」（「電気通信利用役務の提供」以外の資産の譲渡等）に付随して行われる役務の提供

また、国税庁の公表した『国境を越えた役務の提供に係る消費税の課税の見直し等に関するQ&A』の問2（「電気通信利用役務の提供」の範囲）では、「電気通信利用役務の提供」に該当する取引および「電気通信利用役務の提供」に該当しない取引の具体例が、それぞれ以下のように示されています。

「電気通信利用役務の提供」に該当する取引の具体例

- インターネット等を介して行われる電子書籍・電子新聞・音楽・映像・ソフトウェア（ゲームなどの様々なアプリケーションを含む）の配信
- 顧客に、クラウド上のソフトウェアやデータベースを利用させるサービス
- 顧客に、クラウド上で顧客の電子データの保存を行う場所の提供を行うサービス
- インターネット等を通じた広告の配信・掲載
- インターネット上のショッピングサイト・オークションサイトを利用させるサービス（商品の掲載料金等）

- インターネット上でゲームソフト等を販売する場所を利用させるサービス
- インターネットを介して行う宿泊予約、飲食店予約サイト（宿泊施設、飲食店等を経営する事業者から掲載料等を徴するもの）
- インターネットを介して行う英会話教室

「電気通信利用役務の提供」に該当しない取引の具体例

- 電話、FAX、電報、データ伝送、インターネット回線の利用など、他者間の情報伝達を単に媒介するもの（いわゆる通信）
- ソフトウェアの制作等
著作物の制作を国外事業者へ依頼し、その成果物の受領や制作過程の指示をインターネット等を介して行う場合がありますが、当該取引も著作物の制作という他の資産の譲渡等に付随してインターネット等が利用されているものですので、電気通信利用役務の提供に該当しません。
- 国外に所在する資産の管理・運用等（ネットバンキングを含む）
資産の運用、資金の移動等の指示、状況、結果報告等について、インターネット等を介して連絡が行われたとしても、資産の管理・運用等という他の資産の譲渡等に付随してインターネット等が利用されているものですので、電気通信利用役務の提供に該当しません。
ただし、クラウド上の資産運用ソフトウェアの利用料金などを別途受領している場合には、その部分は電気通信利用役務の提供に該当します。
- 国外事業者へ依頼する情報の収集・分析等
情報の収集、分析等を行ってその結果報告等について、インターネット等を介して連絡が行われたとしても、情報の収集・分析等という他の資産の譲渡等に付随してインターネット等が利用されているものですので、電気通信利用役務の提供に該当しません。
ただし、他の事業者の依頼によらずに自身が収集・分析した情報について対価を得て閲覧に供したり、インターネットを通じて利用させるものは電気通信利用役務の提供に該当します。
- 国外の法務専門家等が行う国外での訴訟遂行等
訴訟の状況報告、それに伴う指示等について、インターネット等を介して行われたとしても、当該役務の提供は、国外における訴訟遂行という他の資産の譲渡等に付随してインターネット等が利用されているものですので、電気通信利用役務の提供に該当しません。
- 著作権の譲渡・貸付け
著作物に係る著作権の所有者が、著作物の複製、上映、放送等を行う事業者に対して、当該著作物の著作権等の譲渡・貸付けを行う場合に、当該著作物の受け渡しはインターネット等を介して行われたとしても、著作権等の譲渡・貸付けという他の資産の譲渡等に付随してインターネット等が利用されているものですので、電気通信利用役務の提供に該当しません。

このほか、消費税法基本通達5-8-3（電気通信利用役務の提供）において、「電気通信利用役務の提供」に該当する取引の例として、「電話、電子メールによる継続的なコンサルティング」が挙げられています。「電話、電子メールによる継続的なコンサルティング」が、顧客の依頼により相当な時間をかけて行われる情報収集・分析等を経て行われる場合もあり、上記の『「電気通信利用役務の提供」に該当しない取引の具体例』で示された「情報の収集・分析等という他の資産の譲渡等に付随してインターネット等が利用されているもの」との区分が必ずしも明らかとはいえず、今後の実務上の論点のひとつとなる

ものと考えられます。

2. 「電気通信利用役務の提供」の内外判定基準

「電気通信利用役務の提供」の内外判定には仕向地主義が導入され、その役務の提供を受ける者の所在地が日本国内であれば国内取引として取り扱われることになります。具体的には、役務の提供を受ける者が個人か法人かにより、それぞれ以下の場所により内外判定を行います（消法4③三）。

個人	住所または居所（現在まで引き続いて1年以上居住する場所）
法人	本店または主たる事務所の所在地

このように、法人が「電気通信利用役務の提供」を受ける場合の内外判定は、その法人の本店または主たる事務所の所在地により行われますので、たとえば、内国法人の外国支店が「電気通信利用役務の提供」を受ける場合には、その取引は国内取引とされる一方、外国法人の日本支店が「電気通信利用役務の提供」を受ける場合には、その取引は国外取引とされることになります。

Ⅱ 国外事業者が行う「電気通信利用役務の提供」の区分

1. 国外事業者が行う「電気通信利用役務の提供」の区分

EU諸国では、取引相手が事業者であるか消費者であるかを判別するために課税事業者番号が活用されていますが、日本では課税事業者番号制度が採用されていないことから、国外事業者が行う「電気通信利用役務の提供」は、役務の性質や取引条件等により、以下のように区分されることになりました。

「事業者向け電気通信利用役務の提供」 (B2B取引) (消法2①八の四)	国外事業者が行う「電気通信利用役務の提供」のうち、その役務の性質またはその役務の提供に係る取引条件等から、その役務の提供を受ける者が通常事業者に限られるもの
「消費者向け電気通信利用役務の提供」 (B2C取引)	国外事業者が行う「電気通信利用役務の提供」のうち、「事業者向け電気通信利用役務の提供」以外のもの

消費税法基本通達5-8-4（事業者向け電気通信利用役務の提供）では、「事業者向け電気通信利用役務の提供」に該当するものの具体例が、以下のように示されています。

役務の性質から通常事業者向けであることが客観的に明らかなもの	インターネットのウェブサイト上への広告の掲載
契約（取引条件等）において役務の提供を受ける事業者が事業として利用することが明らかなもの	役務の提供を受ける事業者に応じて、各事業者との間で個別に取引内容を取り決めて締結した契約に基づき行われる電気通信利用役務の提供

さらに、同通達では、「消費者に対しても広く提供されるような、インターネットを介して行う電子書籍・音楽の配信または各種ソフトウェアやゲームを利用させるなどの役務の提供は、インターネットのウェブサイト上に掲載した規約等で事業者のみを対象とするものであることを明示していたとしても、消費者からの申込みが行われ、その申込みを事実上制限できないものについては、その取引条件等からは事業者向け電気通信利用役務の提供に該当しない」ことが留意的に示されています。

2. 「国外事業者」の意義

国外事業者とは、以下のように規定されています（消法2①四の二）。

個人	非居住者である個人事業者 ↑ 居住者（国内に住所を有し、または現在まで引き続いて1年以上居所を有する個人）以外の個人（所法2①五）
法人	外国法人 ↑ 内国法人（国内に本店または主たる事務所を有する法人）以外の法人（法法2四）

したがって、外国法人である限り、その日本支店であっても、国外事業者として取り扱われることになります。

Ⅲ 国内事業者が「事業者向け電気通信利用役務の提供」を受けた場合の課税関係

国内事業者が国外事業者から「事業者向け電気通信利用役務の提供」を受ける場合には、課税期間が以下の1または2のいずれに該当するかにより、異なる課税関係が適用されることになります。

1. 課税売上割合が95%以上である課税期間または簡易課税制度を適用する課税期間

国内事業者の事務負担に配慮し、国内事業者の課税期間が以下のいずれかに該当する場合には、当分の間、「事業者向け電気通信利用役務の提供」をなかったものとする経過措置が設けられています（改正法附則42、44②）。

- ・課税売上割合が95%以上である課税期間（簡易課税制度を適用していない場合）
- ・簡易課税制度を適用する課税期間

これらの課税期間においては、消費税法上、「事業者向け電気通信利用役務の提供」はなかったものとされますので、下記の2で説明するリバースチャージ方式は適用されません。つまり、国内事業者には、「事業者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税の納税義務は生じませんし、その「事業者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税の仕入税額控除の適用もありません。

2. 課税売上割合が95%未満である課税期間

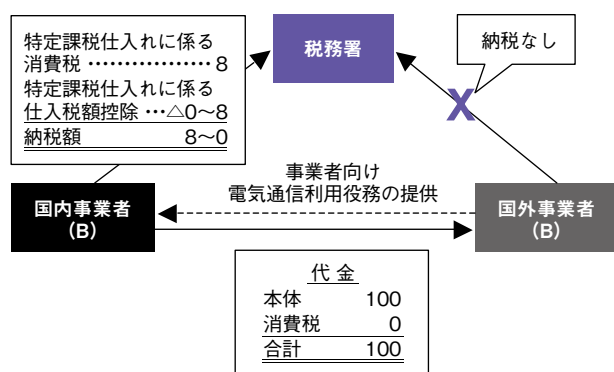
国外事業者から「事業者向け電気通信利用役務の提供」を受ける国内事業者の課税売上割合が95%未満である課税期間（簡易課税制度を適用していない場合）においては、「事業者向け電気通信利用役務の提供」について、その取引に係る消費税の納税義務を国内事業者に転換するリバースチャージ方式が適用されます。

なお、リバースチャージ方式が適用される取引について、下記の用語が新たに定められ、申告書の様式等においても用いられていますので、以下の説明ではこれらの用語を使用します。

特定資産の譲渡等 (消法2①ハの二)	「事業者向け電気通信利用役務の提供」および「特定役務の提供」
特定課税仕入れ (消法5①)	課税仕入れのうち特定仕入れ（事業として他の者から受けた特定資産の譲渡等（消法4①））に該当するもの

（2015年度税制改正において、国外事業者による芸能・スポーツ等の役務の提供が「特定役務の提供」と定義され、2016年4月以後に行われる「特定役務の提供」に係る消費税についても、リバースチャージ方式が適用されることになった。）

「事業者向け電気通信利用役務の提供」の課税方法 （リバースチャージ方式）



(1) 納税額計算

国内事業者は、国外事業者から受けた「特定課税仕入れ」の額を課税標準額に含めて納税する一方、「特定課税仕入れ」に係る消費税を仕入税額控除の対象として、以下のように納税額を計算することになります。

納税額計算のイメージ

[A] - [B] = 納税額		
[A]	課税標準額に対する消費税額	以下の課税標準額に対する消費税額 ・ 国内課税売上高（税抜） ・ 特定課税仕入れ（支払対価）
[B]	控除対象仕入税額	以下の消費税額につき、個別対応方式または一括比例配分方式により計算した金額 ・ 課税仕入れ（特定課税仕入れを除く）に係る消費税 ・ 特定課税仕入れに係る消費税 ・ 輸入消費税

I 2で述べたように、内国法人の外国支店が「電気通信利用役務の提供」を受ける場合には、その取引は国内取引とされますが、控除対象仕入税額の計算において、個別対応方式を適用する場合には、内国法人の外国支店が行った「特定課税仕入れ」（事業者向け電気通信利用役務の提供）に係る消費税は、課税資産の譲渡等のみに対応するものとして取り扱われます（消基通11-2-13（国外取引に係る仕入税額控除））。

(2) 仕入税額控除を適用するための帳簿・請求書等の保存要件

通常の課税仕入れに係る消費税につき仕入税額控除の適用を受けるためには、原則として、一定の事項を記載した帳簿および請求書等の保存が求められています。「特定課税仕入れ」に係る消費税の仕入税額控除については、請求書等の保存は求められませんが、帳簿に記載すべき事項には、以下のように、「特定課税仕入れに係るものである旨」が加えられました（消法30⑦、⑧二）。

帳簿に記載すべき事項

- ・ 特定課税仕入れの相手方の氏名または名称
- ・ 特定課税仕入れの年月日
- ・ 特定課税仕入れの内容
- ・ 対価の額
- ・ 特定課税仕入れに係るものである旨

(3) 控除対象外消費税の法人税法上の取扱い

「特定課税仕入れ」により取得した資産に係る消費税につき控除対象外消費税等（消費税額の経理処理の方法として、税抜経理方式を採用している場合において、仕入税額控除ができない仮払消費税等の額）が生じた場合には、損金経理を行う

ことを要件に、その発生年度において、法人税法上損金の額に算入することが認められるよう規定が整備されました（法令139の4）。

これにより、控除対象外消費税等の法人税法上の取扱いは以下のようになります。

控除対象外消費税の法人税法上の取扱い

資産に係るもの	【A】 課税売上割合 ≥ 80% (発生年度に損金経理)		発生年度において損金算入
	【B】 課税売上割合 < 80% (発生年度に損金経理)	棚卸資産に係るもの	
		一の資産に係るものの金額が 20 万円未満のもの	
		特定課税仕入れに係るもの	
	【C】 繰延消費税額等 (【A】 および 【B】 以外)		5年間にわたり均等額 (発生年度は 1/2)を損金算入
経費に係るもの			損金算入 (交際費等に係るものは損金不算入)

(4) 事例

簡単な事例による納税計算例と仕訳例（科目名も例示）は、以下のとおりです。

《事例》

- 国内事業者A社は「事業者向け電気通信利用役務の提供」により、ソフトウェア（1,000千円）を購入
- 課税売上割合：70%
- 仕入税額控除の計算方法：一括比例配分方式
- 税抜経理方式を採用

《仕訳例》（単位：千円）

1 ソフトウェア購入時

	借方	貸方
ソフトウェア	1,000	
買掛金		1,000
仮払消費税（リバースチャージ）	80	
仮受消費税（リバースチャージ）		80

2 決算時

	借方	貸方
仮払消費税（リバースチャージ）		80
仮受消費税（リバースチャージ）	80	
未払消費税 (下記の《消費税納税額計算》より)		24
雑損失（控除対象外消費税額等）	24	

(控除対象外消費税額等が損金経理されることにより、法人税法上、損金の額に算入されることとなる)

3 納税時

	借方	貸方
未払消費税	24	
現預金		24

《消費税納税額計算》（単位：千円）

【A】 課税標準額に対する消費税額	特定課税仕入れに係る消費税 80
【B】 控除対象仕入税額	特定課税仕入れに係る消費税 × 課税売上割合 80 × 70% = 56
【A】 - 【B】 = 納税額	80 - 56 = 24

(ソフトウェアの購入以外の取引は考慮していない)

本改正前には、国外事業者からのソフトウェアの購入は一般的に国外取引として取り扱われ、消費税が課されていませんでしたので、本改正により、この事例におけるA社の税負担額は約16千円(*)増加することになります。

(*) 約16千円は以下の合計額です。

① 消費税の納税額の増加：24千円

② 法人税の納税額の減少：約△8千円

(法人税法上損金の額に算入される控除対象外消費税額等(24千円)に法人実効税率33%を乗じた金額)

(5) その他の留意点

国内事業者に対し「特定資産の譲渡等」を行う国外事業者は、あらかじめ、その国内事業者がその「特定資産の譲渡等」に係る消費税を納める義務がある旨を表示しなければならないこととされています(消法62)、たとえ国外事業者がこの表示義務の履行を怠ったとしても、国内事業者の納税義務が免れることはありません(消基通5-8-2(特定資産の譲渡等の表示義務))。

したがって、国外事業者から「電気通信利用役務の提供」を受ける国内事業者は、その取引が「特定資産の譲渡等」(事業者向け電気通信利用役務の提供)に該当するかどうか、自ら判断する必要があります。

Ⅳ 国内事業者が「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けた場合の課税関係

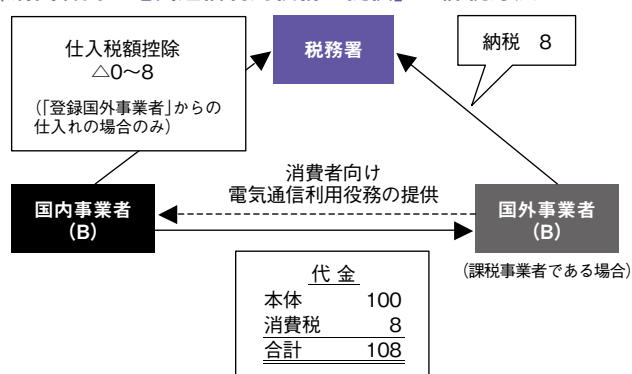
1. 国内事業者が「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けた場合の課税関係

国内事業者が国外事業者から「電気通信利用役務の提供」を受ける場合には、その役務の提供は、Ⅱで述べたように、その役務の性質や取引条件等により、「事業者向け電気通信利用役務の提供」または「消費者向け電気通信利用役務の提供」に区分されることになりますので、国内事業者であっても、「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けることがあります。

そして、国内事業者または国内消費者に対し「消費者向け電気通信利用役務の提供」を行う国外事業者は、その「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税の申告納税義務を負うことになりますが、国外事業者による適正な申告納税を確保することは必ずしも容易ではありません。そして、国外事業者が納税義務を果たさない場合においても、課税仕入れを行った側である国内事業者の仕入税額控除を認めてしまうと、日本政府の歳入に不利益をもたらす可能性があります。

そこで、登録国外事業者制度が新たに設けられ、あらかじめ、国税庁に登録した国外事業者（登録国外事業者）から「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けた場合のみ、国内事業者にその「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税につき仕入税額控除を適用することが認められることとされました（改正法附則38①）。

「消費者向け電気通信利用役務の提供」の課税方法



2. 登録国外事業者から「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けた場合

Ⅰで述べたように、登録国外事業者から「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けた国内事業者は、その「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税につき仕入税額控除の適用を受けることができますが（改正法附則38①）、以下の点に留意する必要があります。

(1) 登録国外事業者が否かの確認

国外事業者が登録国外事業者になるためには、申請書および必要書類を所轄の税務署経由で国税庁に提出する必要があります。既に7月1日から登録申請が受け付けられています。また、国税庁は、登録後速やかに、登録国外事業者に関する以下の事項を国外事業者登録簿に登載し、インターネットを通じて公表することになっています。

- ・ 氏名または名称
- ・ 住所もしくは居所または本店もしくは主たる事務所の所在地
- ・ 消費税に係る事務所等の所在地（有する場合）
- ・ 登録番号
- ・ 登録年月日

したがって、国内事業者が国外事業者から「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受ける場合には、あらかじめ、国外事業者登録簿により、相手が登録国外事業者か否かを確認することができます。

(2) 仕入税額控除を適用するための帳簿・請求書等の保存要件

通常の課税仕入れに係る消費税につき仕入税額控除の適用を受けるためには、原則として、一定の事項を記載した帳簿および請求書等の保存が求められていますが、登録国外事業者から受ける「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税につき仕入税額控除の適用を受けるために、帳簿および請求書等に記載すべき事項は以下のとおりです（消法30⑦⑧、改正法附則38②）。下線をつけた項目が「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税につき、追加的に求められる記載事項です。

帳簿に記載すべき事項

- ・ 課税仕入れの相手方の氏名または名称および登録番号
- ・ 課税仕入れの年月日
- ・ 課税仕入れの内容
- ・ 対価の額

請求書等に記載すべき事項

- ・課税仕入れの相手方の氏名または名称および登録番号
- ・課税資産の譲渡等の年月日
- ・課税資産の譲渡等の内容
- ・対価の額
- ・登録国外事業者から消費税の納税義務がある旨
- ・書類の交付を受ける事業者の氏名または名称

なお、「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る請求書等の保存は電磁的記録の保存によることも認められています（改正法附則38③、改正消規附則2）。

3. 未登録国外事業者から「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けた場合

1で述べたように、未登録国外事業者から「消費者向け電気通信利用役務の提供」を受けた国内事業者は、その「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る消費税につき仕入税額控除の適用を受けることができません（改正法附則38①）。

なお、国内事業者が税抜経理方式を採用している場合には、未登録国外事業者から受けた「消費者向け電気通信利用役務の提供」に係る仮払消費税は、その全額が控除対象外消費税等とされることになります（「消費税法等の施行に伴う法人税の取扱いについて」（平成元年3月1日付直法2-1）14の2（登録国外事業者以外の者との取引に係る仮払消費税等の金額））。

V 適用開始時期・経過措置

1. 適用開始時期

上記の改正は、2015年10月1日以後に行われる取引について適用されます（改正法附則1三口、35）。

2. 経過措置

国外事業者が2015年4月1日前に締結した契約に基づき、2015年10月1日前から同日以後引き続き行う「電気通信利用役務の提供」については、改正前の規定が適用されるという経過措置が設けられています（改正消令附則2）。ただし、2015年4月1日以後に対価の額の変更が行われた場合には、この経過措置の適用はなくなります。

法令略称

消法	消費税法
消基通	消費税法基本通達
所法	所得税法
法法	法人税法
法令	法人税法施行令
改正法附則	所得税法等の一部を改正する法律（2015年度改正法）の附則
改正消令附則	消費税法施行令等の一部を改正する政令（2015年度改正政令）の附則
改正消規附則	消費税法施行規則等の一部を改正する省令（2015年度改正省令）の附則

国税庁 HP にて公表された情報

- 国境を越えた役務の提供に係る消費税の課税の見直し等について
<http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/shohi/cross/01.htm>
- ・「国境を越えた役務の提供に係る消費税の課税の見直し等について（国内事業者の皆さまへ）」
 - ・「国境を越えた役務の提供に係る消費税の課税の見直し等について（国外事業者の皆さまへ）」
 - ・「国境を越えた役務の提供に係る消費税の課税の見直し等に関する Q&A」

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 税理士法人
 タックステクニカルセンター
 パートナー・税理士 村田 美雪
 TEL: 03-6229-8044
 miyuki.murata@jp.kpmg.com

我が国荷主企業におけるロジスティクスの課題と対応

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 播磨 隆弘

物流コストの削減が企業の利益拡大に与えるインパクトから、経営におけるロジスティクス部門の位置付けは重要なものとなってきています。その一方で、我が国荷主企業のロジスティクスを取り巻く環境が厳しさを増していくなかで、従来からの機能別・拠点別の個別最適では、物流コストを削減するのは難しくなってきています。物流コストの削減および物流サービス品質の向上を継続的に実施していくためには、ロジスティクスに戦略的な位置付けを持たせる必要があります。そのためには、我が国荷主企業のロジスティクスにおける2つの課題であるサプライチェーンの可視化が十分でないことと、戦略がないことについて、適切な対応を実施する必要があります。

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



はりま たかひろ
播磨 隆弘

KPMG コンサルティング株式会社
マネジャー

【ポイント】

- 従来方法では物流コストを削減することが難しく、ロジスティクスに戦略的な位置付けを持たせる必要がある。
- ロジスティクスに戦略的な位置付けを持たせるには、効率的な「モノ」の流れを実現する流通経路を構築することが必要である。
- 効率的な「モノ」の流れを実現する流通経路を構築するにあたっては、サプライチェーンの可視化を実施するとともに、経営戦略や事業戦略を基にロジスティクス戦略を策定し、その戦略に従い、行動していく必要がある。

I はじめに

物流コストの削減を目指し、我が国荷主企業の多くが、長年にわたり、継続的な物流改善に取り組んできました。その結果、我が国全業種の売上高対比物流コスト率は、1996年から2005年までのまでの10年間で、1.75%低減しています¹⁾。しかし2005年を境に、売上高物流コスト比率は下げ止まり傾向にあり、2014年では、4.70%となっています。この一因として、物流事業者とのコスト削減交渉に依存した機能別・拠点

別の個別最適がもはや限界に達しつつあることが挙げられます。交渉における物流事業者の優位性は、今年に入ってから、特に顕著に見られ、物流コスト上昇を製品価格に転嫁せざるを得ない荷主企業が増えています（図表1参照）。

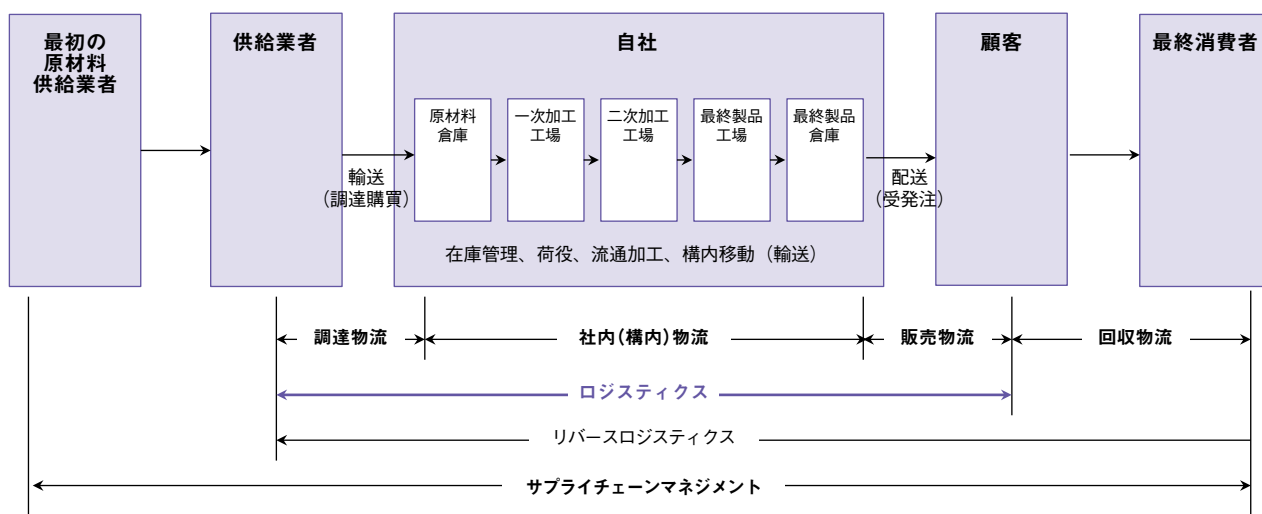
このように、荷主企業のロジスティクスを取り巻く環境は厳しくなっており、労働市場における物流人材の慢性的な不足を勘案すると、今後も厳しさが増していくことが想定されます。厳しさが増す環境下でも、荷主企業は、継続的な物流改善を通じて、物流コストの削減や物流サービス品質の向上を推進していかなばなりません。そのためには、従来の機能別・拠点別の個別最適では、もはや不十分であり、ロジスティクス

図表1 メーカーにおける物流コスト増が製品価格上昇に反映した事例

メーカー名(業界名)	製品価格上昇関連事項	製品価格上昇要因
日清食品冷凍（食品）	■ 2015年3月1日から、一部製品30品を対象に、3%～10%の出荷価格の改定を実施	■ 原材料価格の上昇および包装資材や物流コストの高騰
紀文食品（食品）	■ 2015年3月1日店着分から、魚肉練り製品、中華総菜、水物等の一部商品を対象に、約5%～15%の出荷価格改定を実施。	■ 原材料価格の高騰、包装資材費、エネルギー（動力燃料）費、物流費等の上昇
昭和産業（食品）	■ 2015年3月1日納品分から、業務用冷凍食品全104銘柄、家庭用冷凍食品11銘柄を対象に、約5%～15%の値上げを実施。	■ 使用原材料の価格高騰、包装材料費や燃料費等の製造コストの上昇、物流費の上昇
日本毛織（繊維テキスタイル）	■ 2015年4月1日出荷分から、学生服用生地を対象に、7%の値上げを実施。	■ 原材であるポリエステル原綿価格の高騰、燃料費増の影響を受けた物流費の上昇
大王製紙（紙製品）	■ 2015年1月21日出荷分から、家庭紙全品を対象に、10%超の値上げを実施。	■ パルプ・主要原材料費の高騰、生産・物流にかかるコストの高騰

出典：LNEWS にて「物流コスト増&製品価格上昇」をキーワードに検索を掛け、抽出。

図表2 サプライチェーンにおける企業の統制範囲



1. 日本ロジスティクスシステム協会『2014年度物流コスト調査報告書（概要版）』（2015年3月、図表1-2）

を戦略的に考え、自社ロジスティクスの在り様を再定義するとともに、将来に向けた取組みをマスタープランとして策定する必要があります。

Ⅱ 我が国荷主企業におけるロジスティクスの位置付け

100億円の物流コストのうち、その10%の削減に成功したとすると、企業は、10億円の利益を創出することができます。このように物流コストの削減による企業の利益拡大へのインパクトは非常に大きいことから、我が国荷主企業の多くは、ロジスティクスを経営における重要な機能であると認識しています。近年では、最高ロジスティクス責任者として、CLO (Chief Logistics Officer) を置く企業も増えてきており、ロジスティクス・ガバナンスも行われるようになってきています。

我が国荷主企業におけるロジスティクスの地位は確実に向上していることは間違いありませんが、その一方で、企業が可視化し、統制できているサプライチェーンの範囲は、一部の最先端企業を除き、ここ数十年で大きく変わっていません。1960年以降、学術研究の世界では、物流は、ロジスティクスそしてサプライチェーンマネジメントとその概念を発展させてきていますが、我が国のビジネスの世界では、ロジスティクスの段階で停滞しており、サプライチェーンを可視化し、統制できている範囲は、自社の1つ川上の供給業者から1つ川下の顧客の「モノ」の流れとなっています(図表2参照)。

その結果、SCM(サプライチェーンマネジメント)部という名称を持つ組織であったとしても、サプライチェーン全体での

需給調整をコントロールするには至っていない状況となっています。本来、企業のロジスティクス部門が果たす役割として、「モノ」の流れの効率化と効率的な「モノ」の流れを実現する流通経路の構築の2つがありますが、残念ながら、わが国荷主企業の多くは、後者についてロジスティクス部門が十分に機能しているとは言えません。

海外企業のロジスティクス部門は、効率的な「モノ」の流れを実現する流通経路の構築にも積極的にかかわっており、ロジスティクスに戦略的な位置付けを与えています。わが国荷主企業もロジスティクスに戦略的な位置付けを与え、流通経路の構築に積極的にかかわっていくことで、得意とする「モノ」の流れの効率化においても、改善について様々な選択肢を得ることが可能となります(図表3参照)。

Ⅲ 我が国荷主企業におけるロジスティクスの課題

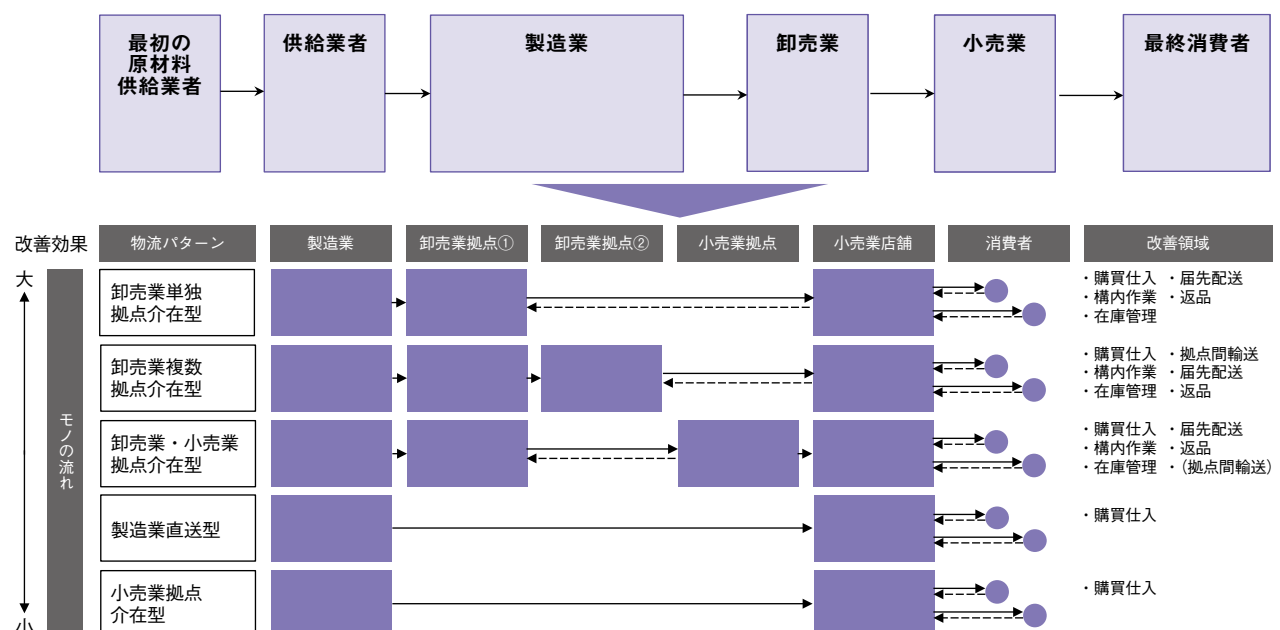
我が国荷主企業におけるロジスティクスの課題を端的に言いつらば、1. サプライチェーンの可視化が十分ではないこと、2. 戦略がないことの2つに集約できます。

1. サプライチェーンの可視化が十分ではないこと

ここで言うところの可視化とは、原材料/仕掛品/最終製品をどの輸送手段もしくは拠点を利用し、どれだけのリードタイムとコストで流動させているか、そして欠品リスクに対処すべくどれだけの在庫を抱えているかということです。

自ら効率的な「モノ」の流れを実現する流通経路を構築しな

図表3 物流パターン別改善テーマ



いことも影響し、II章で述べたように、我が国荷主企業の多くは、サプライチェーンの可視化の範囲を自社の1つ川上の供給業者から1つ川下の顧客に限定しがちです。さらにグローバルとなると、国によっては、自社の1つ川下の顧客への「モノ」の流れも可視化できていない事例が散見されます。

川上、川下ともに可視化ができていない場合においては、物流改善をやり尽くしている可能性が高いため、さらなる物流改善を推進するには、サプライチェーン可視化の領域を拡大する必要があります。

(1) 国内におけるサプライチェーンの可視化

自社が輸配送を担う1つ川下の顧客への「モノ」の流れは、輸配送効率の向上に取り組んできた経緯から、可視化はできているケースが多い一方で、納入条件を定め、そのとおりに納入してもらっている1つ川上の供給業者からの「モノ」の流れは、どの拠点からどれだけのリードタイムとコストで納入されているかが可視化できていないケースが多々見受けられます。

(2) グローバルでのサプライチェーンの可視化

国内とは逆に、現地の物流事業者任せになってしまっている場合、1つ川下の顧客への「モノ」の流れで、どれだけのリードタイムで納入しているかが可視化できていないケースが見受けられます。顧客と合意のうえで納入条件を設定している場合においても、そのとおりに物流事業者が納入していないこともあり、実績ベースでの可視化により、正確に実態を把握する必要があります。

2. 戦略がないこと

経営戦略や事業戦略を基に機能戦略として、ロジスティクス戦略を策定している企業はそれほど多くありません。戦略がないと、ロジスティクス部門として共通目的を持って、行動することができず、その結果、拠点ごとの個別最適に陥り、全体としての効率を逆に悪化にさせてしまうことがあります。今、ロジスティクス部門に求められることは、単なる「モノ」の流れの効率化ではないことを認識し、戦略を策定する必要があります。

また、ロジスティクス戦略をマスタープランとして取りまとめることで、中長期での具体的な作業工程を作成することが初めて可能となりますが、ロジスティクス戦略と同様、マスタープランを作成している企業もそれほど多くありません。

IV ロジスティクスの課題への対応

III章では、我が国荷主企業におけるロジスティクスの課題として、1. サプライチェーンの可視化が十分ではないこと、2. 戦略がないことの2つを挙げました。IV章では、これら2つの課題への対応を検討します。

1. サプライチェーン可視化の実施

サプライチェーンの可視化というと、多額のシステム投資を行わなければ、実現できないようなイメージがありますが、これはロジスティクス先進企業にとっての最終形であって、すべての企業が実現すべきものではありません。多くの企業では、サプライチェーン可視化の実態を把握し、可視化に向けた方向性整理することから始める必要があります。

III章にて、サプライチェーンの可視化を「原材料／仕掛品／最終製品をどの輸送手段もしくは拠点を利用し、どれだけのリードタイムとコストで流動させているか、そして欠品リスクに対処すべくどれだけの在庫を抱えているかということ」と定義しました。この定義に基づき、必要な情報を収集し、サプライチェーン構造を示した図表に、輸送経路単位で輸送手段および輸送リードタイム、コストを、拠点単位で保有する在庫を記載することで、サプライチェーン可視化図を作成することができていないのであれば、まずこのサプライチェーン可視化図を作成しなければなりません。

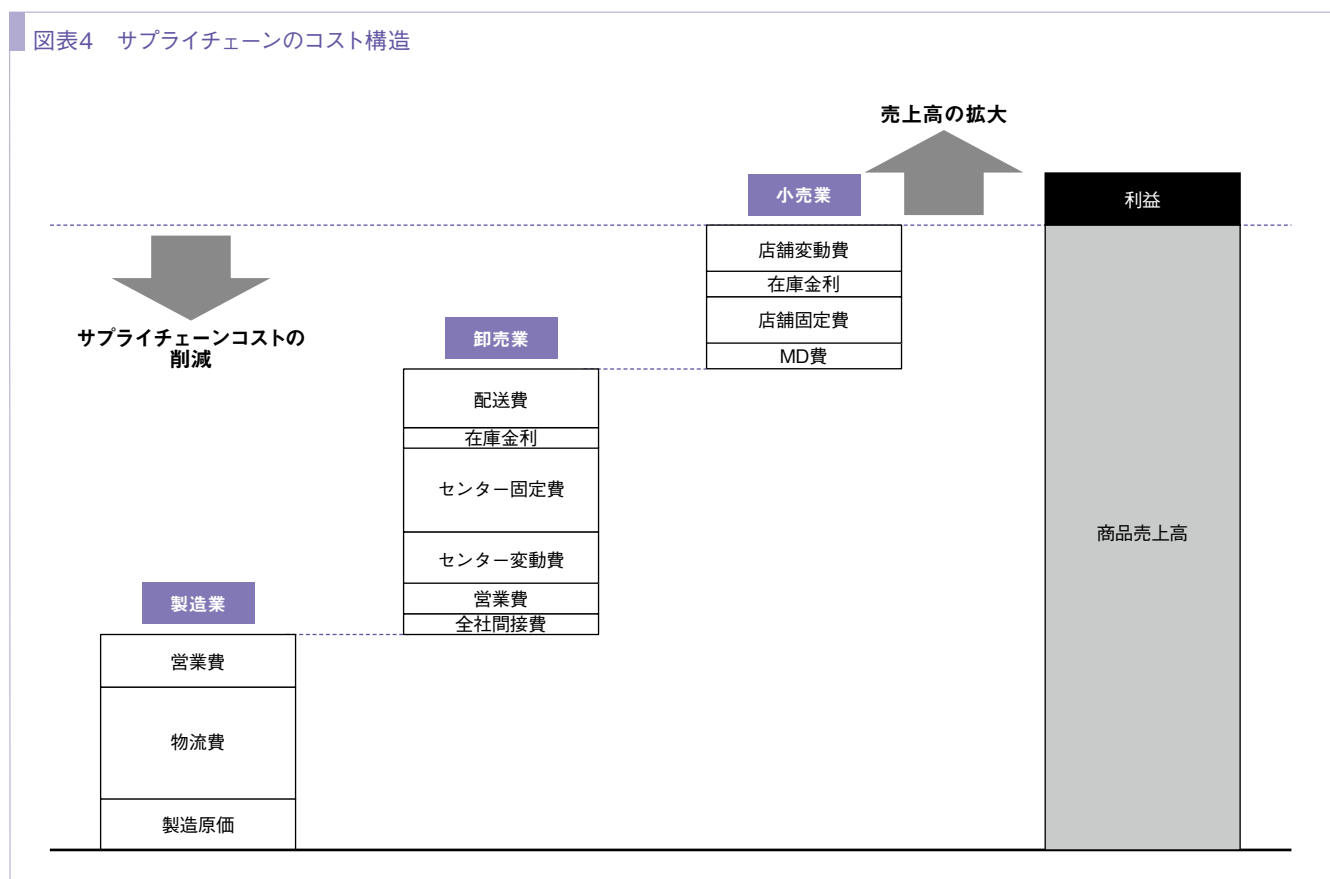
サプライチェーン可視化図を作成することで、自社のサプライチェーンにおいて、どの領域が可視化できていないのか、そして改善の余地があるのかを明確にすることができます。筆者は多くの企業においては、年1回もしくはロジスティクスオペレーションに何らかの変化があった場合に限り、サプライチェーン可視化図を作成することで、サプライチェーンの可視化は十分であると考えます。

2. ロジスティクス戦略の策定

経営戦略や事業戦略を遂行するために、ロジスティクス部門が何をすべきかをロジスティクス戦略として策定することは、ロジスティクスオペレーションを実施しているすべての企業において必要です。ロジスティクス戦略策定の手順は、マーケティング等、他の機能戦略と同一であり、何か違いがあるわけではありません。重要なことは、ロジスティクスにおいても戦略を策定し、ロジスティクス部門として共通目的を明確に定め、その実施を具体的な作業工程に落とすことにあります。作業工程を具体的に明示するためには、マスタープランを作成することが必要です。

初めてロジスティクス戦略を策定するにあたっては、自社の

図表4 サプライチェーンのコスト構造



ロジスティクスを戦略的に見直し、その在り様を再定義する必要があります。それは、従来の自社ロジスティクスから自社が属するサプライチェーンへと可視化・統制の範囲を拡大する機会となり得ます。この機会を活用し、自社が属するサプライチェーンコストの実態を明らかにするとともに、それらコストの削減および売上の拡大する方策を、「モノ」の流れの効率化から効率的な「モノ」の流れを実現する流通経路の構築へと切り替え、ロジスティクスに戦略的な位置付けを持たせるべきです（図表4参照）。

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
 マネジャー 播磨 隆弘
 TEL: 03-3548-5550（代表番号）
 takahiro.harima@jp.kpmg.com

KPMG M&A Survey

ー M&A による価値創造およびそのキーファクターに関する調査ー

KPMG FAS

M&A サーベイ 担当チーム

KPMG FAS では、M&A による価値創造の成果とそのキーファクターとを関連付けて明らかにすることを目的として、東京工業大学 井上光太郎教授のご協力の下、「KPMG M&A Survey」（以下「サーベイ報告書」という）を実施・作成いたしました。本稿では、そのサーベイ報告書の概要とポイントをご紹介します。

本サーベイ報告書は、上場企業の M&A 担当者からのアンケートへの回答およびインタビュー結果に基づき、井上教授の有する M&A 実証研究の知見も交えながら、Post Merger Integration（M&Aの統合作業、以下「PMI」という）を含む M&A の取組み全体と M&A の成功との関係に着目して分析することにより、日本企業における M&A の実態と今後注力すべき課題を明らかにしています。

【ポイント】

- M&A に「成功した」と回答した企業は 39% であった。
- シナジーを数値化して価格に織り込んだ企業は 31% と少なかった。
- 内部留保現金を活用した M&A に対して市場は無条件に好評価を与えるわけではない。
- シナジーの分析結果の活用が、PMI を通じて M&A 全体の成功にプラスの影響を与えている可能性が高い。
- 「企業文化の違い」を PMI の障害と考える企業は多いが、「トップマネジメント」や「統合推進チーム」の存在が、この障害を克服するキーファクターであるようだ。

I アンケート調査の実施概要

本調査の実施概要は以下のとおりです。

調査対象および調査方法：

- 東京証券取引所1部上場企業を中心とする上場会社2017社に対してアンケートを配布し、207社（回答率10.3%）から回答を入手
- M&A経験豊富な企業に対して対面でのインタビューを実施

調査基準日：2014年8月末（一部11月末）

なお、本調査におけるM&Aとは合併、買収、出資拡大を意味し、資本参加は除きます。

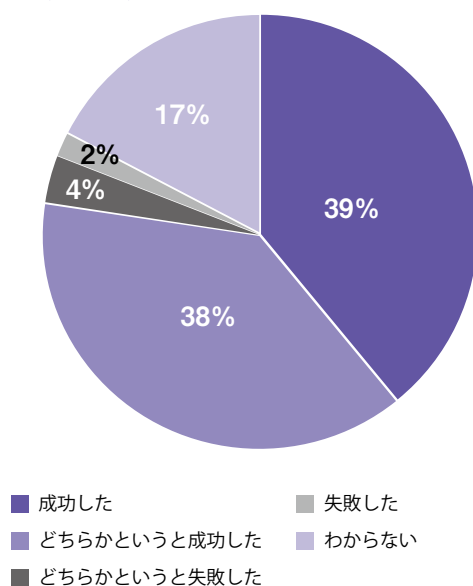
また、国内案件とは、国内法人（または事業）および、その重要な海外拠点・海外法人を含むM&Aをいい、海外案件とは海外法人（または事業）のみを対象とするM&Aを意味しています。

II 主な調査結果

1. M&Aの成否

本調査では、過去に成立したM&Aのうち「最も重要だったM&A」という特定のM&Aについて多角的な視点から質問しました（図表1参照）。その結果、「最も重要だったM&Aは成功であった」と回答した企業は、「どちらかというと成功した」を

図表1 過去に成立した「最も重要なM&A」は成功したか (N=114)



含めると約8割に達しましたが、「成功した」と断言している回答は39%であり、これは3割～4割といわれているM&Aの一般的な成功確率と整合しています。

KPMGの2008年版「グローバル M&Aサーベイ」※においても、「企業価値が増大したか否か」の問いに対し、企業担当者の93%が「増大した」と回答する一方で、株価パフォーマンスが実際に「増大した」企業は27%でした。このような乖離は10年間（1999～2008年）埋まることはなかった、と報告されており、本調査と同様に海外でも乖離があるようです。すなわち、M&Aの成功とは何か、いつ、どのような結果として表れるかについて、企業と市場との間で、認識や期待に齟齬が生じている可能性があることを示唆しています。

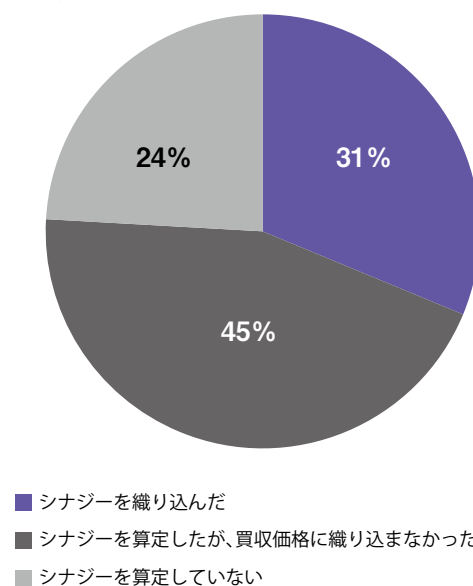
※「グローバル M&A サーベイ」とは、世界各国の企業を対象にM&A実務を調査した「The Morning After」（2006年発行）と「All to play for striving for post deal success」（2008年発行）を指しています。

2. 価格のメカニズム

KPMGの「グローバル M&Aサーベイ」では、期待されたシナジー価値のうち平均して43%程度のシナジーが買収価格に織り込まれている（2006年調査時点）と報告されています。一方、本調査では、シナジー価値のうち何%を価格に織り込んだかは不明ですが、そもそもシナジー価値を価格に織り込んだ企業は31%とそれほど多くないことがわかりました（図表2参照）。

この違いは、インタビュー結果などを参考にすると、不確かなシナジー価値を買収価格に反映したくないという慎重な日本企業の投資姿勢と、シナジーを織り込まない低い価格でも価格交渉が成立してきたことなどの背景が影響していると考え

図表2 期待したシナジーを買収価格に織り込んだか否か (N=112)



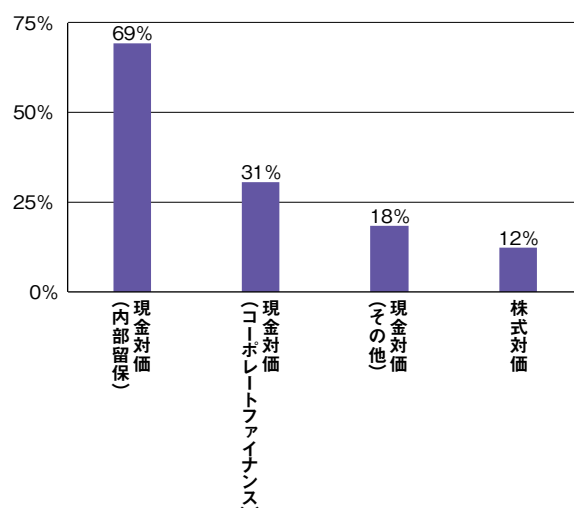
えられます。

一方で、本調査によれば、30%以上のプレミアムをのせてM&Aを成立させた企業についても、その約4割は、シナジー価値以外を根拠としてプレミアムを決定していると回答しています。このことから、価格算定のベースとしてシナジー価値を数値化するといった実務が必ずしも定着していない可能性がある」と推察されます。

3. M&Aの対価

本調査では、「過去の最も重要だったM&A」は、内部留保による現金を対価としたM&Aであったという回答が69%を占めていました（図表3参照）。この理由として、その過半数が「現

図表3 M&Aの対価（複数回答可、N=114）



注) 現金対価(その他)は、増資、社債・CP、プロジェクトファイナンス、ブリッジローンにて調達した現金対価を示している。

金の活用が課題であった」と回答しており、インタビューでも現金活用に関して外部からのプレッシャーがあったとの声が聞かれました。

一方、井上教授によれば、内部留保現金活用を目的としたM&Aに対して、日本の株式市場の評価は平均して0%（1株当たり株主価値の増大効果は統計上確認できない）であり、借入等の外部資金調達を伴ったM&Aよりも、その評価は低いとのことです。すなわち、余剰現金の使途としてのM&A活用に対して、市場は必ずしも楽観的ではなく、市場から評価されるためには、M&A発表時に、企業が十分な説明を市場に対して行うことが重要であると考えられます。

4. シナジーの取扱い

図表4は、点差がプラスに大きいほど、当該要因によりM&Aが成功している可能性が高いことを示しています。この分析によれば、十分な「シナジー分析」を行うことができた企業はM&Aも成功している可能性が高いということが示されて

図表4 M&AプロセスとM&Aの成否との関係（N=101）

		N (件数)	平均点	点差
M&A戦略の策定	満足している	43	4.5	
	重視すべきであった	22	4.3	0.3
ターゲットの選定	満足している	27	4.4	
	重視すべきであった	13	4.2	0.2
シナジー分析	満足している	26	4.8	
	重視すべきであった	46	4.4	0.4
詳細調査	満足している	40	4.5	
	重視すべきであった	24	4.2	0.3
事業計画レビュー	満足している	29	4.7	
	重視すべきであった	22	4.1	0.6
事業計画の立案 事業価値評価	満足している	19	4.5	
	重視すべきであった	4	5.0	-0.5
価格交渉	満足している	27	4.3	
	重視すべきであった	23	4.5	-0.1
ストラクチャーの検証	満足している	50	4.5	
	重視すべきであった	15	4.6	-0.1
表明保証等	満足している	27	4.3	
	重視すべきであった	7	3.9	0.4
リスクヘッジ対応	満足している	4	4.0	
	重視すべきであった	4	5.0	-1.0
社内説明調整	満足している	17	4.3	
	重視すべきであった	6	4.3	-0.0
その他	満足している	1	5.0	
	重視すべきであった	7	4.7	0.3

注) 得点は、M&Aが「成功した」「どちらかといえば成功した」を5点、「どちらかといえば失敗した」「失敗した」を1点、「わからない」を3点として各属性の平均点を算定している。点差が大きいほどM&Aが成功している可能性が高いことを示している。また、取組みとして「重視」し、かつ「より重視すべき」ではないと回答した企業を、取組みに「満足している」企業として定義した。

います。また、同様の手法を用いて、PMIの達成度についても分析したところ、十分な「シナジー分析」を行うことができた企業はPMIを計画通りに達成できている可能性も高いという結果になりました。

一方で、M&Aプロセスにおいて「より重視すべきであった取組み」として、シナジー分析を挙げている企業は多く（国内案件の53%、海外案件の32%）、取組みに課題を抱えている企業が多いこともわかりました。

5. Post Dealにおける障害

本調査において、多くの企業がPMIの障害として挙げているのは、「ビジネス慣習の違い」や「意思決定プロセスの違い」でした。一方、図表5の分析結果をみると、これらの障害が必ずしもM&Aの成否に影響しているとはいえないことが示されており、むしろ「統合推進チーム」が、いかに権限とリソース

図表5 PMIにおける障害がM&Aの成否に影響を与える度合い(N=105)

		N (件数)	平均点	点差
経営方針の違い	障害であった	24	1.4	
	そうは思わない	81	1.3	0.0
ビジネス慣習の違い	障害であった	53	1.4	
	そうは思わない	52	1.2	0.2
技術思想の違い	障害であった	9	1.0	
	そうは思わない	96	1.3	-0.3
意思決定プロセスの違い	障害であった	35	1.3	
	そうは思わない	70	1.3	0.0
言語の障壁	障害であった	20	1.0	
	そうは思わない	85	1.3	-0.3
トップマネジメントによるコミットメント不足	障害であった	6	1.7	
	そうは思わない	99	1.3	0.4
インテグレーションリーダーの不在・権限不足	障害であった	9	1.4	
	そうは思わない	96	1.3	0.1
統合推進チームの不在・権限不足	障害であった	8	2.0	
	そうは思わない	97	1.3	0.7
統合推進チームにおける人材リソースの不足	障害であった	11	2.3	
	そうは思わない	94	1.3	1.1
関係者のPMIに対する理解不足	障害であった	22	1.5	
	そうは思わない	83	1.3	0.2
事業部等の組織のセクショナリズム	障害であった	12	1.5	
	そうは思わない	93	1.3	0.3
時間的な制約	障害であった	15	1.2	
	そうは思わない	90	1.4	-0.2
マネジメント人材の不足	障害であった	18	1.2	
	そうは思わない	87	1.4	-0.2
キーパーソンの流出	障害であった	3	3.0	
	そうは思わない	102	1.3	1.7

注) 得点は、「失敗した」「どちらかといえば失敗した」を5点、M&Aが「成功した」「どちらかといえば成功した」を1点、「わからない」を3点として各属性の平均点を算定している。点差が大きいほどM&Aが失敗する可能性が高いことを示している。

を有しているかといった問題の方が、M&Aの成否に影響を与えているという結果になりました（図表5は、点差がプラスに大きいほど、当該要因によりM&Aが失敗している可能性が高いことを示しています）。

また、井上教授によれば、「トップマネジメント」のコミットメントによってPMIが成功した、と回答した企業は、株価パフォーマンスの分析においてもM&Aが成功しているといった結果が得られているとのことでした。

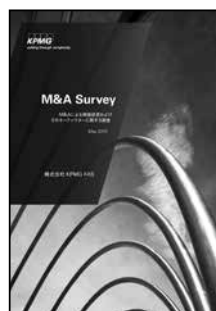
このことから、「ビジネス慣習の違い」や「意思決定プロセスの違い」といった企業文化の違いはPMIにとって大きな障害ではあるものの、「トップマネジメント」のコミットメントや効果的な「統合推進チーム」の存在がこの障害を克服するためのキーファクターである可能性が高いと考えられます。

Ⅲ おわりに

本調査によって、「コア事業の売上高」拡大を目指して国内外の企業を買収した結果、「新市場」「新顧客」を獲得し、その成果を「売上高」増加によって測っている、といった日本企業のM&Aにおける大きな流れを把握することができます。一方で「シナジー」の取扱いについては課題を抱えている企業が多く、それがM&Aの成否やPMIに影響を及ぼしている可能性があることを伺い知ることができました。

今後のM&Aについては、多くの企業が、「国内市場の成熟による競争の激化」「株主やアナリストからの成長性に対する強い期待」などの要因によって、M&Aに対する自社の姿勢が積極化すると回答しています。M&Aの競争が過熱していくと予想されるなか、今一度、M&Aを成功させるために何が必要かを考え、自社のM&A戦略や過去のM&Aを振り返る際のツールのひとつとして、本調査をご参考にされてはいかがでしょうか。

KPMG M&A Survey



本稿に関するお問合せ、および本サーベイ報告書の冊子をご希望の方は、下記宛先にご連絡ください。

冊子は、無料で郵送いたしますので、貴社名、ご所属部門、お名前、ご住所のご記載をお願いいたします。

masurvey@jp.kpmg.com

経営管理高度化を実現するための IFRS 活用

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 井上 博文

IFRSを任意適用済みまたは適用予定の企業が増加傾向にあります。各企業において適用する目的は様々ではありますが、IFRSを共通の「モノサシ」としてグローバル経営ガバナンスの強化など経営管理高度化の実現のために活用する企業も多く見受けられます。本稿では、実際に経営管理高度化を実現するために対応すべき事項や留意すべき事項について、具体的に解説します。

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。



いのうえ ひろふみ
井上 博文

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザーサービス
パートナー

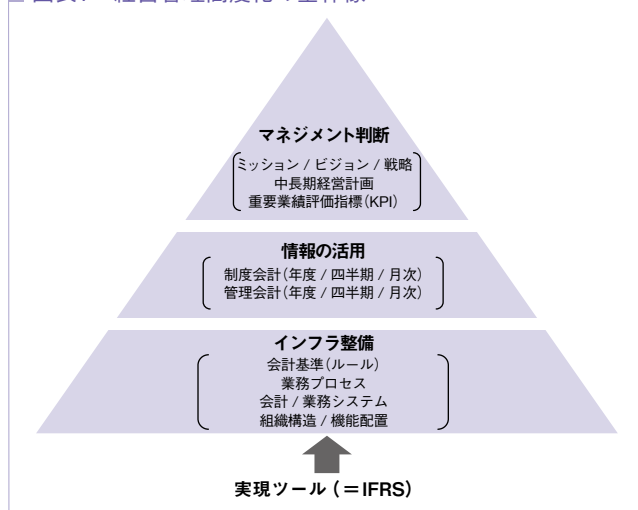
【ポイント】

- IFRSを経営管理高度化の実現のために活用するには、マネジメント判断、制度会計・管理会計、インフラなどの視点で対応すべき事項を検討する必要がある。
- マネジメント判断の視点では、業績指標や予算管理などの検討が必要である。
- 制度会計・管理会計の視点では、その統合／整理や統一すべき会計処理の範囲などの検討が必要である。
- インフラの視点では、システムやプロセスなど対応領域が広範囲に及ぶが、帳簿組織・レポーティング・ラインや経理組織などの検討が必要である。

I 経営管理高度化の全体像

IFRS適用に伴う経営管理高度化の全体像は図表1のとおりです。各々の事項について対応が必要となりますが、重要なポイントは、IFRSという共通の「モノサシ」を活用することにより、業務プロセスやシステムなどの各種インフラを統一し、制度会計および管理会計をマネジメント判断に有用な情報となりうるように対応することです。その結果、業績の比較可能性の向上、経営情報の透明性・適時性の確保、業務の標準化・効率化を実現することが可能となります。

図表1 経営管理高度化の全体像



Ⅱ 経営管理高度化の具体的対応事項

1. マネジメント判断の視点

(1) KPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標)

企業のマネジメントは、ミッション・ビジョン・戦略を持ち、それを中期経営計画に反映させ、さらにより具体的・実務的なレベルのKPIに落とし込む必要があります。これらの数値化をIFRSベースで検討し、見直し・再定義することが重要となります。

たとえば、現行適用している基準が日本基準であれば、IFRSとの差異をどのように勘案するかが重要なポイントとなります。日本基準からIFRSへ変更するに際しては、のれんの非償却化や減価償却方法の変更などを伴います。また、会計処理の変更の影響があるだけでなく、経常利益区分がなくなり、従来の特別損益項目が営業利益に相当する区分に含まれる場合があるなど業績評価・比較の視点でも大きく異なります。これに伴い、配当方針、投資評価、賞与算定基準など様々なKPIに影響を及ぼす可能性があるため、十分な検討が必要となります。

また、IFRS適用に伴い、業績を測る「モノサシ」（＝会計基準）がグローバルで統一されることになり、業績評価の公平性が高まることが期待されます。

(2) 移行期における予算管理

一般に、企業の事業計画は中期経営計画および年度の実行計画（＝年度予算）から構成され、そこには多くの経理数値が利用されています。IFRS適用は外部開示目的であり、内部管理は従前のままとするのであれば、IFRS移行に関して必要となる作業は限定されます。しかしながら、予算実績管理をIFRS適用後の統一されたルールにおいて実施することとなると、その移行スケジュールは十分に注意を払って計画される必要があります。

① 中期経営計画

中期経営計画は、各部門計画の積上げというよりは、企業の達成すべき目標として、トップダウンで作成されるのが通常です。中期経営計画は3～5年のレンジで編成されることが多く、IFRS適用が中期経営計画のどの段階（何年目）にあたるのかで策定・開示の対応が異なります。

いわゆる並行開示期間（IFRS報告年度および比較年度）においては、従来基準による実績も開示されるため、外部開示されている中期経営計画や業績予測との整合性は説明しやすいと考えられます。必ずしも事前にIFRSベースに修正され開示されることが必要とされるわけではありません。

IFRS初度報告年度の翌年度からはIFRSが適用された実績

のみが開示されることとなりますが、並行開示期間のIFRS決算対応の経験により、中期経営計画または業績予測数値に対する影響額も見積りがしやすい状況となっていることが多いと考えられます。内部管理的にも、初度報告年度は過去数値に対するIFRS修正となるため、並行開示期間中の実績管理は旧基準の数値によって行われることが多く、中期経営計画→実行計画→実績の分析もそれほど困難を伴うものではありません。

初度報告年度の期首（第1四半期）からIFRSを適用する場合には、期末（年度決算）から適用する場合に比較して、1年前倒しの移行プロセスとなりますが、比較年度において一度IFRS適用による影響を経験することができるため、それほど中期経営計画策定の負荷が増大するわけではないと考えられます。

② 年度予算

一方、実行計画＝年度予算は、一般に部門計画の積上げとして、トップマネジメント層とのキャッチボールのようなコミュニケーションを経ながら、編成されるのが通常です。

予算実績管理をIFRS適用後の統一ルールによって実施するためには、予算編成段階で、より小さな単位で影響が把握され、各部門予算編成担当者によって理解を得られている必要があります。

新年度予算編成プロセスは、新年度開始の半年ほど前の予算編成方針からスタートする場合が多く、並行開示期間中においては、その時点で部門レベルでの影響額を特定できることは困難であり、予算編成方針やガイドラインのなかでIFRS適用による影響を前提条件として提示することは可能ではありますが、受け手側の部門予算編成担当者にも理解されることが必要である点までを含めると、実務上は極めて困難であると言えます。

IFRS初度報告年度の翌年度以降についても、トップダウンアプローチで編成される中期経営計画とは異なり、積上げというボトムアップアプローチで編成される以上は、予算編成の最小単位の担当者までがIFRSをベースに統一されたルールに習熟した状況を作るのは、グループ内各階層に対する教育も含め、よほど計画的に準備を進めなければいけません。もちろん、IFRSを経営管理高度化に活用するということは、統一されたルールをもとにグループ各社が会計処理を行い、同じ尺度で業績の測定を可能とするということに尽きるため、予算実績管理まで落とし込めなければ効果は得られにくく、どこかのタイミングで従来基準から切り替える必要はありますが、その適切なタイミングは、事前によく検討する必要があります。

段階的に予算実績管理を実務レベルの最小単位までに落とし込む方法も検討の余地は十分にあります。たとえば、当初は会社単位もしくは親会社等組織の大きい場合にはカンパニーや事業部単位に従来基準からIFRSをベースに統一されたルールに移行した影響額を予算化し、より下位の組織単位では従

来と同様の基準で予算を編成することから始め、段階的に下位組織に落とし込んでいくというアプローチも有効です。この場合に留意しなければいけないのは、影響額というのはあくまでも差分であり、個々のビジネス活動とは結び付きにくい点、管理しにくいという点です。IFRS適用は営業利益等の管理上の重要指標にも影響を与えるため、差分としての影響額に対する責任をどの階層にどのような形で持たせるかは、困難な課題であると言えます。

2. 制度会計・管理会計の視点

(1) 制度会計と管理会計の統合／整合

IFRSを適用することによる制度会計への影響を認識したうえで、管理会計をどのように見直していくのか、いかにIFRSを有効活用していくのかを検討することが重要です。

制度会計と管理会計を完全に一致させることが必ずしも望ましいとは限らず、各企業それぞれの事情により判断することが必要となります。経理ガバナンス、すなわちグループ各社の業績管理をIFRSのみで統一して行うのか、それとも現地基準のままか、現地基準に何らかの調整を行うのかなど意思決定する必要があります。少なくとも、のれん非償却化などのIFRS適用による財務影響を管理会計においてどのように反映するか、IFRS適用に伴うグループ会計方針の統一・決算日の統一・連結範囲の拡大などをいかに管理会計に取り込んでいくのかを検討することが重要なポイントです。後者については、グループ会計方針の統一・決算日の統一・連結範囲の拡大などにより、管理会計の品質向上や透明化が図られると考えられます。統一された会計方針・決算日を前提に収集された各グループ会社の決算数値を入手することができるうえ、これまでは重要性の観点から制度対応から除かれていたグループ会社も取り込まれるため、より制度会計と管理会計の整合性は確保されるものと考えられます。

また、管理会計を検討するうえでは、制度会計では求められない月次決算対応をいかに作業負担が小さくなるよう効率的に実施するか、速報性を失わずいかに迅速に数値を収集し、集計するかも検討すべき重要なポイントとなります。

(2) 統一すべき会計処理の範囲

一般的に、IFRS適用プロジェクトの実施においては、グループ会計基準書や統一経理マニュアル等の作成および展開を通じて、統一すべきルールをグループ内に明示すると同時に、各グループ会社で、現行の会計処理と統一すべき会計処理の差異項目、つまり要修正項目を特定するというアプローチが取られます。

IFRSと日本基準との基準差異は詳細なものまで含めると個々に検討できないほど多いと言われています。この多くの基準差異から出発して、自らの企業グループに存在する取引に該当する基準差異を絞りこみ、さらに、そこから企業グループ

に重要な影響を及ぼす差異項目を絞り込むことを、いかに効率的に実施するかがIFRS適用プロジェクトの成功のカギとなります。逆に言うと、該当のない、もしくは重要性のない項目をいかに効率的に除外していくかということが、IFRS適用プロジェクトを推進していくうえでの、プロジェクトマネジメントチームの舵取りの重要な要素となります。

① 要修正項目の決定

要修正項目を特定するにあたり、まず検討すべきは「重要性」の基準値の設定、つまり、金額としていくら以上のインパクトのある項目を要修正項目とするかという基準値です。

基準値の設定にあたり、考慮すべきなのは、それぞれの報告主体（会社単位であることもあれば、それより小さい単位（事業部やグループ等）であることもある）のKPIがどのように設定され、また、どのようにモニタリングされ、評価されるかという点です。たとえば、特定の報告主体にとっては重要な項目であるが、残りの報告主体にとってはほとんど影響がないという場合もあり得ます。このような場合に、連結財務諸表にとっては重要性がないからと要修正項目としないと、各報告主体間の比較という意味において公正を欠くこととなり、特に、それが報告主体の業績評価のKPIに影響するような場合には問題となります。また、特定の報告主体だけ修正の対象とすることも考えられますが、管理面で非常に煩雑となります。どの程度の影響があれば、修正の対象とするかを、個々に判断せざるを得なくなりますし、結果として、ルールを統一し、企業グループ内の報告主体が同じ基準で業績を測定することができなくなってしまいます。

上述のように、要修正項目の決定にあたっては、単に連結財務諸表における重要性で判断することなく、個々の報告主体への影響や当該修正項目の性質を勘案しながら、項目ごとの採否を決定し、かつ、要修正項目とするのであれば、グループ内で統一的に適用することが、経営管理の高度化・効率化を目指しIFRSをそのツールとして適用しようとする場合は重要となります。たとえば、営業利益をKPIとして、または、KPIの基礎として利用している製造業の場合においては、以下のような項目は慎重に検討する必要があります。

- 収益認識に影響する項目、たとえば認識基準・支払リベートの取扱い・複合取引の分割基準等
- 重要な製造原価要素となる項目、たとえば減価償却方法・固定資産の耐用年数の見積りルール・退職給付や有給休暇引当金等の労務費の測定に影響する項目等
- 重要な営業費用の認識にかかわる項目、たとえば各種税金や広告宣伝費の認識基準・製品運送費の表示区分等

② 要修正項目の適用範囲の決定

次に、決定された要修正項目をどの範囲の報告主体に適用するかの判断も重要です。IFRS適用プロジェクトの実施においては、時間的制約や管理の煩雑さから、グループ会社を規

模別に階層化して、連結財務諸表にとっての影響が極めて限定される重要性の小さい会社群を検討の対象から除外するアプローチがしばしば用いられます。しかし、IFRSをグループ内ルールの一のツールとして利用することを前提として考えると、統一ルールの適用外会社が存在することが問題となります。単に重要性の小さな報告単位を除外するというのではなく、グループとして意図をもって統一したいと考える最小限の項目については、グループ内の全報告単位に適用することがIFRSを企業グループ内での統一ツールとして活用するためには必要であることを検討すべきです。

なお、統一を図る範囲としては、グループ内全社という以外にも、事業セグメントごと（カンパニー制の場合にはカンパニーごと）に統一する項目を検討することも有用であり、さらには、販売会社や生産会社といった機能別に統一項目を検討することも有用です。これらの統一は、いわゆる、会計方針書の作成とそのグループ各社への配布というアクションだけでは不十分であり、特定取引の会計処理マニュアルの作成や最低限統一すべき項目を特定抽出したチェックリストの作成といったツールの工夫も必要になることに留意すべきです。これらは常に追加・更新が行われることを前提とした文書であり、IFRS適用時点では最小限の項目の統一から出発して、必要に応じて、統一範囲を拡大していくといったアプローチも可能です。

いずれにしても、IFRS適用プロジェクトの初期段階で、最終的なゴールを設定したうえで、要修正項目の特定の方針や適用する報告主体の範囲、関連する文書体系等を決めておくことが重要です。連結財務諸表レベルでのIFRS適用、言い換えると、最低限IFRSとしての会計監査人の監査意見が出されるところまでしか視野に入れずにプロジェクトを実施してしまうと、結果としてIFRSは適用されたものの、グループ内で個々の会計処理の統一がなされず、経営管理高度化のベースとなる統一ルールとしてのIFRS活用ができないといった事態になることも考慮すべきです。企業は、IFRS適用を検討するにあたり、その目的を設定することが通常ですが、その目的に合わせたゴールの設定とプロジェクト運営がIFRSの経営管理への活用のカギとなります。

3. インフラの視点

(1) インフラ整備の対応

IFRS適用に伴い、KPI等が見直され、制度会計・管理会計の対応が図られますが、さらにこれらを支える、もしくは実現するためにシステムや業務プロセスの統一／標準化を検討することが重要です。

制度対応優先で実施する場合は、たとえばIFRSに必要な会計処理を連結修正仕訳で行うなど、システム変更や業務プロセス変更が最小限となるよう検討している企業も多く見受けられます。

一方、経営管理の高度化というマネジメントの理念に基づ

き、大きく管理会計を変更する企業においては、システムや業務プロセスの大幅な変更が必要となる場合があります、それに係る投資が多額になることもあります。グループ各社の決算数値をすべてIFRSで共通化し、それらを収集して連結決算管理を行う場合には、グループ各社の会計システムを統一するなどグループ全体を巻き込む大幅な変更対応が必要となります。

業務の効率化を図ったり、経理人員のモビリティ確保や育成を図ったりする場合にはIFRSに基づく業務プロセスの標準化の対応も必要となります。グループ会計方針書の作成はもちろんのこと、グループの規程体系を見直したうえ、勘定科目や勘定処理マニュアルの作成・統一が必要です。ただし、グループ各社における詳細な業務については、さらに業務処理マニュアル等を作成し、現地各々の対応を定めることが一般的です。

(2) 経営管理の高度化・効率化に資する帳簿組織、

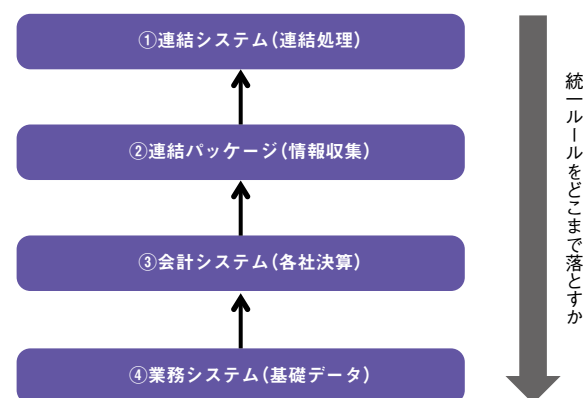
レポートライン

経営管理高度化の実現のベースとなるべきルールの統一を目指してIFRSを活用することを検討する企業は、当然、予算・実績管理についてもIFRS適用後の統一されたルールでの管理を指向することとなります。この時に、どのように帳簿組織・レポートラインを設計していくか、また、現状の帳簿組織・レポートラインからどのように移行していくかを検討することも、実務的には非常に重要となります。

① 連結数値の作成プロセス

一般に、グローバル経営管理に利用される数値は（業務システム）→（会計システム）→（レポートパッケージ）→（連結システム）という情報の流れにより集約されます。また、業務システムや会計システムのデータはデータウェアハウス化され、ビジネスインテリジェンスツール等を経由してマネジメント報告に利用されることも多いと考えられます。さらには、予算については、同一のシステム基盤で集約されることもあれば、まったく異なる情報ルートで集約されることもあります。これらを勘案するとIFRSの適用にあたり修正されることとな

図表2 連結数値の作成プロセス



る数値を、どのレベルで修正していくかをしっかり検討しておくことも重要です(図表2参照)。

② 具体的なIFRS対応方法

現行基準をIFRSに修正するにあたり、最も簡便な方法は、スプレッドシート等を利用してシステム外で収集した数値を集計して、連結システム上で修正仕訳としてトップサイドから投入するという方法です。しかしながら、この方法では、グループ内の各個別報告主体からするとまったく管理不能の数値となり、かつ、マネジメントの視点で見ても、通常管理から外れた最終プロセスで大きく数値が変動し、その要因もつかみにくいという弊害が生じます。さらには、連結決算プロセスを複雑化させるため、経営管理に資する数値を適時にトップマネジメントに提供するというコーポレート経理業務の視点から見てもプロセスの効率化・早期化の阻害要因となることが多いと言えます。

修正仕訳自体を連結システムが保持している各社個別財務諸表に対して投入する、もしくは、レポーティングパッケージ上で修正を実施するということが比較的簡易にできると考えられますが、各社別の数値は確認できるものの、各社にとって管理が難しく、連結プロセスの複雑性が解消されるわけではありません。

一方、収益認識に関する修正項目であれば販売システムから、退職給付・有給休暇にかかる負債等の従業員給付関連の修正項目であれば人事関連システムから、有形固定資産の減損処理(戻入れも含む)に関する修正項目であれば固定資産管理システムからといったように、修正仕訳としてではなく、取引発生の源泉から修正することができれば、データウェアハウスに格納されるデータ単位で修正され、各社・各部門での実績管理等においても管理可能とすることができます。さらには、連結プロセスも会計基準差異の修正がなくなり、マネジメントから見ても通常モニタリングしている指標と結果としての決算数値に齟齬がなくなるため経営管理がより可視化されます。ただし、想像に難くないように、修正項目の性質によっては、システムの改修そのものに膨大な時間と労力および投資が必要になる可能性が高いと言えます。

なお、GL(総勘定元帳)に修正項目を仕訳としてマニュアル投入するという選択肢もあり、上記のように上流システムを改修することと同様の効果を得られますが、必要な組織単位や管理対象としている製品群や工程別と言った会社固有の管理単位にまで仕訳を落とすことは、たとえば、月次単位で実施するにしても各社の経理部門に多大な負荷となると考えられます。

いずれにせよ、連結数値の作成プロセスのどの段階で修正仕訳を反映させるべきかは、会社のビジネスや管理体制に依存するものと思われます。

③ IFRS修正の単位／レベル

経営管理高度化のベースとなる統一ルールとしてのIFRS活用を指向するためには、上記のようなメリット・デメリットを勘案したうえで、帳簿組織・レポートラインのどこで修正を入れていくのかについて検討する必要があります。この検討にあたっては、時系列も同時に検討する必要があることにも留意すべきです。並行開示期間については、過去情報の開示となることから、一般的には最小管理単位にまで分解する必要性はないため、連結システム上での修正仕訳で足りることが多いと考えられます。短期的なゴールである連結財務諸表に対するIFRS適用という目的を効率的に達するという観点からみても本社で集中的にハンドルできるため、効率的であると言えます。報告年度以降についても、たとえば、各社や各事業の評価はIFRSをベースに統一された会計基準での数値で行うが、それより小さい組織、たとえば部課単位や工程単位では一定の習熟期間を経てから、統一された会計基準での管理を実施するということが十分にあり得ます。この場合は、各社GLの上位組織レベルでの修正仕訳の投入となり、下位組織まで分解していく必要性は乏しいと言えます。

統一ルールの実務への完全定着や、プロセスの標準化を含む業務の効率化をゴールに設定するのであれば、最終的には取引発生源泉まで遡っての処理を検討すべきですが、そこに至るまでのシナリオはIT投資サイクルも勘案しながら、あらかじめプロジェクト計画に織り込んで、グループ内でのコンセンサスを得るために周知しておく必要があります。どの組織レベルまでの管理を指向するかということも、帳簿組織・レポートラインを検討するうえではポイントとなります。

IFRSはあくまでも会計基準であり、その適用は、本来であればビジネスそのものに影響を与える性質のものではありません。しかしながら、予算・実績管理やKPIに組み込むということは、管理される部門の行動に影響を及ぼすということであり、帳簿組織・レポートライン・コスト負担部門等の再検討は、IFRSを経営管理高度化に活用するための必須検討事項であると言えます。

(3) IFRS適用後のグローバル経営管理を支える経理組織

① 組織構造の変化

IFRS適用の経営管理高度化への活用のポイントは、IFRSそのものの有用性というよりは、グループ内各社が同じルールに基づいて、同じ尺度で会計処理を実施できることにあります。IFRS適用によるルールの統一は、ツールの統一としてのグローバル統一経理システムの導入や、プロセスの統一としての経理プロセスの標準化およびそれに伴うSSC(Shared Service Center)、BPO(Business Process Outsourcing)、業務集約等の経理業務効率化に向けての取組みの基礎ともなるべき事項です。システムの統一やSSC化、BPO化が進み、業務処理機能が組織外に移管されていった後の経理組織とはどのようなものであるべきかについて検討する必要があります。現

在の日本企業における典型的な組織構造は、親会社では連結決算グループ、単体決算グループ、税務グループ、計画グループ等のように業務領域別に処理機能と管理機能を併せ持った組織単位構成であり、比較的規模が小さい子会社等においては経理業務領域の全機能を併せ持った経理部があり、それぞれの機能におけるグループ内全体での指揮命令系統ははっきりしておらず、会社単位にトップマネジメントを頂点とする指揮命令系統が構築されているという形です。この組織構造を変更せずに、処理機能を組織外に移管していくことを想定すると、そこに残るのは、管理機能だけが有機的結合なしにバラバラに存在するいびつな組織です。

これを改善するには、機能に合わせた組織構造の変革が必須となります。たとえば、計数や資金に責任を持つCFOは全社を統括するコーポレートCFOのもとに事業（カンパニー）別に事業（カンパニー）の組織構造に合わせてお互いの指揮命令系統をはっきりした形で再構築する必要がありますし、SSC化やBPO化が、各社別ではなく地域・国別で統合された形で進むのであれば、これらの業務設計や管理を担うセクションは、地域または国の統括会社におかれるのが良いかもしれません。

② 経理人員の育成・配置

IFRSに関連して言えば、日本基準や米国会計基準と異なり、詳細なガイダンスや数値基準等がないため、判断を必要とする会計処理や見積もりを伴う会計処理に関しては、高いレベルの専門知識が必要とされます。一例を挙げると、日本基準においては、外形基準によって判断される会社区分に基づき、年数等を含む一定の数値的ガイドラインを伴ったフォーミュラで計算される繰延税金資産の回収可能性も、IFRSにおいては、外形基準や数値的ガイドラインは示されていません。また、統一されたルールを作るということは、そのルール自体の維持管理や適用徹底もセントラルに行われるべきということであり、それらの機能を有する人員を各社に配置するのは困難であり不効率でもあるため、当該機能を担う組織はコーポレートや地域統括といったガバナンス軸に合わせて設計されることになると考えられます。

上述のように、処理機能を組織外に移管した後の経理組織は、組織構造再編が必須であり、人員リソースについても、それぞれがより高い専門性が要求されるようになることになります。IFRS適用を、経営管理高度のインフラとなるべきルールの統一と位置付けるのであれば、これらの領域の検討を現段階でスタートさせたとしても、決して早すぎるということはありません。

Ⅲ おわりに

制度会計上のIFRS適用をゴールとせず、IFRSを共通のモノサシとして経営管理高度化の実現のために活用すべきと考える企業が増えています。もちろん、まずは制度会計対応を優先してIFRS適用を行い、適用後に管理会計への活用を考える企業も多く見受けられますし、制度会計および管理会計の対応を同じタイミングで行う企業もあります。いずれにせよ、経営管理高度化には社内における理解、リソースの確保など高いハードルがあることが多いですが、IFRS適用を契機として経営管理の再検討・見直しを行うことは検討に値すると考えられます。IFRSを活用した経営管理高度化の実現に向けて、本稿が多少でも参考になれば幸いです。

【バックナンバー】

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～
(KPMG Insight Vol.13/July 2015)

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リーサービス
パートナー 井上 博文
TEL: 03-3548-5120 (代表番号)
hirofumi.inoue@jp.kpmg.com

複層化する金融・資本市場改革のロードマップと注目すべき施策

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

2015年6月30日、日本の金融・資本市場にかかわるすべての関係者が今後の規制改革の方向性を把握するうえで重要な2つの文書が公表されました。

1つは閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2015 ー未来への投資・生産性革命ー」、もう1つは金融庁から公表された「金融・資本市場活性化有識者会合意見書」です。

日本再興戦略の2015年改訂版は、金融・資本市場のみをターゲットとしたものではありませんが、これらはともに、経済成長や市場活性化に向けた改革の方向性を示していること、2013年に第一弾となる文書が公表され、2014年の改訂を経て今回が第三弾となる公表であることといった共通点が見られます。

これらの文書で示される金融・資本市場改革のロードマップに沿った施策の積み重ねが3年目を迎えていくなかで、1つの課題に対し複数の施策が組み合わせられる、あるいは、個々の施策が複数の課題への対処に繋がっている改革メニューの「複層化」が進んできていると考えます。

たとえば、「企業の競争力強化」という課題に向けた会社の取組みを促すコーポレートガバナンス・コードの導入に続き、コーポレートガバナンスの実効性を高める観点から、会社法の解釈指針の作成・公表といった施策や、会社と株主の対話の充実を図るため、会社法、金融商品取引法、取引所上場規則で求められている情報開示の統合が検討、および機関投資家のスチュワードシップ・コードの実施の定着を図るためのフィデューシャリー・デューティ（Fiduciary Duty）の強化といった施策が取り上げられています。

また、国内外のシームレスな決済インフラの構築といった決済機能の高度化といった施策は、企業の競争力強化だけでなく、「東京市場のアジアとの国際金融センター化」という課題および主要行によるキャッシュ・マネジメントサービスの強化の支援となること等を通じて企業競争力の強化および「アジア経済との一体的発展」という課題にも対応する施策となっています。

複層化により1つの課題に対して単発の施策を繰り出すだけに留まることに比べ、課題解決の効率性や効果が高まるという側面だけでなく、継続的に一貫した改革の方向性が維持されていることが複層化の背景にあることを踏まえつつ、示されているロードマップから自社への影響および取り組むべき課題を見極め、中長期的なビジネス戦略に組み込んでいくことが重要だと考えます。

本稿では、「日本再興戦略」および「有識者会合意見書」を中心に金融・資本市場の活性化について議論されている検討事項について概観するとともに、日本の上場企業、資産運用会社を含めた金融機関およびこれらを取り巻く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8月10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】

『日本再興戦略』改訂 2015 「未来への投資・生産性革命」および「金融・資本市場活性化有識者会合意見書」において提示されている数多くの施策の中から、本稿では以下の金融・資本市場改革メニューを中心に取り上げています。

- 統合的開示に向けた検討：会社法、金融商品取引法、証券取引所上場規則に基づく開示の重複排除や相互参照の活用、実質的な監査の一元化、四半期開示の一本化、株主総会関連日程の適切化等
- 決済高度化に向けたアクションプラン：グローバルに活動する本邦企業の成長力を強化する等の観点から、銀行によるキャッシュ・マネジメントサービスの高度化、決済インフラの国内外を通じたシームレス化や電子記録債権のさらなる活用等
- 資産運用業の抜本的強化：独立性の高いフィデューシャリー・デューティーに立脚した優れたガバナンスや報酬体系の確立、販売会社からの経営の独立性の確保、残高やパフォーマンス重視のビジネスモデルへの転換、ファンドの相互承認や海外拠点の展開に係る検討等
- 国際金融センターとしての地位確立と日本企業の海外進出支援：金融庁に設置していた「アジア金融連携センター」を「グローバル金融連携センター（仮称）」とし技術支援の対象を拡大するとともに日本の金融・資本市場の魅力を発信する海外 IR 機能を付与、アジア進出する日本企業に対する情報提供、各種セミナー・研修の拡充および実施情報を集約・発信する情報窓口を金融庁に設置等

I

日本再興戦略改訂版と
有識者会合意見書の概要

2015年6月30日、閣議決定された「『日本再興戦略』改訂 2015 「未来への投資・生産性革命」」（以下「日本再興戦略 2015」という）および金融庁より「金融・資本市場活性化有識者会合意見書」（以下「有識者会合意見書」または単に「意見書」という）が公表されました。

日本再興戦略2015は閣議決定されたものであり、金融・資本市場だけでなく日本の成長戦略全体の大枠を提示しているのに対して、有識者会合意見書は日本の金融・資本市場活性化に向けての中長期的な方向性と重点的に取り組むべき施策が取りまとめられています。

これら2つの文書は、経済成長や市場活性化に向けた改革の方向性を示していること、2013年に第一弾となる文書が公表され、2014年の改訂版を経て今回が第三弾となる公表であることといった共通点が見られます。

上述のような2つの文書の関係から日本再興戦略2015において提示されている施策の多くは、有識者会合意見書においても取り上げられており、金融・資本市場改革に関して検討されている施策を把握するためには、基本的に意見書の方を読んで頂ければ足りるということになります。

しかしながら、日本再興戦略2015のみで提示されている施

策も若干ありますので、まずは、提示されている施策について以下の表で確認したいと思います。なお、重複して記述されている施策についてはより詳細・具体的に記述されている方の文書を優先し、可能な限り重複して記述することを回避しています。

日本再興戦略2015 において提示されている 金融・資本市場改革に係る主な施策	
1. 産業の新陳代謝の促進	(3) 新たに講ずべき具体的施策 i) 「攻めの経営」の促進
	① コーポレートガバナンスの強化
③ 持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進	● 取締役会が委任できる業務範囲及び社外取締役が社外性を有したまま行える行為の範囲等に関する会社法の解釈指針の作成・公表
	● スチュワードシップ・コードの受入れに係る機関投資家等へのメッセージ発出
	● 株式報酬・業績連動報酬等の柔軟な活用を可能とする仕組みの整備
	● 会社法、金融商品取引法、証券取引所上場規則に基づく開示を検証し、重複排除や相互参照の活用、実質的な監査の一元化、四半期開示の一本化、株主総会関連の日程の適切な設定等について今年度中に総合的に検討・結論
	● 招集通知添付書類の電子的提供の原則化
	● 議決権行使プロセス全体の電子化

5-2. 金融・資本市場の活性化、公的・準公的資金の運用等

(3) 新たに講ずべき具体的施策

i) 金融・資本市場の活性化等

- インフラファンドの組成・上場の促進
- ヘルスケアリートの更なる普及・啓発に向けた取組の加速
- 総合取引所の可及的速やかな実現
- 東京プロボンド市場の活性化
- 振替・決済機関が提供するサービスの拡大や外貨建債券の発行・流通の促進
- 技術支援体制のアジアから中東・アフリカ及びラテン・アメリカへの拡充
- 販売会社・投資運用業者に係る役割・責任（フィデューシャリー・デューティー）の推進

有識者会合意見書において提示されている主な施策

2. 金融・資本市場活性化に向け、さらに一層の取組みを要する課題

(1) 持続的な企業価値向上による企業の競争力強化

- OECDなどの国際機関と連携した情報発信
- 銀行の株価変動リスク管理強化

(2) 資産運用業の抜本的強化

- 独立性の高いフィデューシャリー・デューティーに立脚したガバナンス・報酬体系の確立
- 投資運用会社の販売会社からの経営の独立性の確保
- 経営陣に専門性の高い人材の登用促進
- 独立社外取締役の設置促進
- 助言手数料や運用報酬を主要な収益源とするビジネスモデルへの転換促進
- ファンドの相互承認や海外拠点の展開などについて検討

(4) 企業の競争力強化や利用者利便に資する決済高度化及び金融グループ制度のあり方の検討

- 決済業務等の高度化に向けたアクションプラン策定
- 競争的な決済サービスのイノベーション促進
- オープン・イノベーションを重視した体制とビジネスモデルの構築促進
- キャッシュ・マネジメントサービスの経営戦略上の位置づけの明確化
- 銀行の戦略的なIT投資、海外拠点における機動的な事業展開の促進
- 国内外を通じたシームレスな決済インフラの構築
- アジアにおける決済インフラ構築への関与の強化
- XML電文への全面移行や全銀システムの活用を通じた決済インフラの高度化

(6) アジアをはじめとする世界との連携、国際金融センターとしての地位確立

- 金融庁に設置する情報窓口企業に対する各種セミナー・研修等の実施情報を集約・発信
- 日本の金融・資本市場の魅力をグローバルに発信する海外IR機能を「グローバル金融連携センター（仮称）」に付与

ご確認いただけるように金融・資本市場の改革に向けて非常に多くの施策が提言されています。紙幅の都合もありますので、本稿ではこの中から主要な施策について考察します。

Ⅱ 主要な金融・資本市場の改革に向けた施策

1. 統合的開示に向けた検討

これまで異なる法規制で求められてきた情報開示が統合される方向で検討が進むことになります。

日本再興戦略2015において、持続的成長に向けた企業と投資家の対話を促進するという観点から、「投資家が必要とする情報を効果的かつ効率的に提供するため、金融審議会において、企業や投資家、関係省庁を集めた検討の場を設け、会社法、金融商品取引法、証券取引所上場規則に基づく開示を検証し、重複排除や相互参照の活用、実質的な監査の一元化、四半期開示の一本化、株主総会関連の日程の適切な設定、各企業がガバナンス、中長期計画等の開示を充実させるための方策等を含め、統合的な開示の在り方について今年度中に総合的に検討を行い、結論を得る」としています。

コーポレートガバナンス・コードおよびスチュワードシップ・コードを車の両輪とする中長期的な企業価値向上の向けの攻めのガバナンスを実現するためのカギとなる会社と株主の対話を充実させるための前提となる情報開示のあり方について複数の法規制にまたがる現状のシステムを抜本的に見直すものであり、前述の2つのコードの策定が単発に終わるものではなく、継続的な施策が打ち出される「複層化」の1つの事例となると考えられます。

この金融審議会の場を使った統合的開示の検討自体が、「コーポレートガバナンスの強化」、さらには「『攻めの経営』の促進」に向けた改革メニューの1つに過ぎず、後述するOECD（経済協力開発機構）等の国際機関を通じた情報発信、スチュワードシップ・コードの定着、社外取締役の業務執行の範囲等に係る会社法の解釈指針の作成・公表、株式報酬・業績連動報酬の柔軟な活用の仕組みの整備といった数多くの「複層化」となる施策が打ち出されており、もはやコーポレートガバナンスに関連する取組みは以前の状態に戻ることは想定しづらくなったと考えられます。

実際に、スチュワードシップ・コードの定着については、コーポレートガバナンス・コードの全般的な状況の把握という施策と併せて、普及・定着状況をフォローアップし、必要な施策を議論・提言することを目的とする「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」が金融庁および東京証券取引所を事務局として設置され、今後議論が行われる予定となっています。

ただし、施策が十分な効果を発揮することを見極めるまでは、機関投資家に対する規律付けが十分でないために会社との対話が形式的なものとなり、企業側のコーポレートガバナンス向上に向けた取組みを鈍らせる懸念は残ると考えますので、フォローアップ会議の議論の行方については注視していく必

要があると考えます。

2. 決済高度化に向けたアクションプラン

日本再興戦略2015および有識者会合意見書において、決済高度化に向けたアクションプランの策定が提示されています。決済高度化自体は、2014年9月に金融庁に設置された金融審議会「決済等の高度化に関するスタディ・グループ」において議論が行われてきました。この議論を踏まえて、2015年4月に公表された「中間整理」において決済高度化に向けたアクションプランを策定することが示されています。

このアクションプランにおいて言及されることが見込まれる施策としては、金融機関に対して、自前主義ではない、オープン・イノベーションを重視した体制とビジネスモデルの構築、主要行におけるキャッシュ・マネジメントサービス（以下「CMS戦略」という）の明確化、送金フォーマットの国際標準化等を実現したうえでの国内外を通じたシームレスな決済インフラの構築、アジアにおける決済インフラ構築への関与などが含まれます。

こうした決済インフラは、企業の経済活動の根幹を支えるものであり、金融ビジネスのまさにインフラとなる部分です。このため、国内外のシームレスな決済インフラの構築は、企業の海外進出をサポートし、間接的に攻めのガバナンスを補完するものとなります。また、主要行のCMS戦略に対しても大きな影響を与え得るものであり、アジアにおける決済インフラに関与していくことは、こうした企業や金融機関だけでなく、決済インフラ自身にとってもアジアの成長の取込みという課題に対する「複層化」した施策となるものです。

3. 資産運用業の抜本的強化

「フィデューシャリー・デューティー」という言葉が日本再興戦略2015および有識者会合意見書において取り上げられています。

日本再興戦略2015では、フィデューシャリー・デューティーを、「他社の信託を得て、一定の任務を遂行すべき者が負っている幅広い様々な役割・責任の総称」と定義し、販売会社・投資運用業者の双方がそのような役割・責任が果たす結果、真に投資家ニーズにかなう、より質の高い商品が提供されるとしています。

他方で、有識者会合意見書では、「独立性の高いフィデューシャリー・デューティーに立脚した優れたガバナンスや報酬体系を確立」する結果、世界の資金と多様な高度金融人材を惹きつけるとしています。

フィデューシャリー・デューティーという言葉自体はまったく新しいものではなく、一般的に「受託者責任」と訳され、投資運用業界では以前から使われていたものです。ここで注目すべきなのは、言葉の定義ではなく、何が課題とされている

かです。日本再興戦略2015では、フィデューシャリー・デューティーを果たすことで、投資家ニーズにかなう商品が提供されると簡潔に書かれていますが、有識者会合意見書ではもう少し順を追って記述されています。

有識者会合意見書では、「独立性の高い」フィデューシャリー・デューティーが必要だとされ、その後の段落において、投資家目線の商品開発が行われない背景として投資運用業者の経営が系列の販売会社から「独立していない」ことにあると分析しているように見えます。つまり、投資家目線の商品開発が行われないという課題があり、その要因が販売会社と投資運用業者間の独立性の欠如にあると考えられていると言えます。

実際に有識者会合意見書では、「投資運用会社は、まず、販売会社からの経営の独立を確保することが必要」、「経営陣には、系列の販売者出身者だけでなく」、「独立社外取締役の設置も有効な手段」といったことが言及されていますので、今後こうした流れを作り出す施策が打ち出される可能性は高いと考えられます。

また、有識者会合意見書では、投資運用会社の投資信託販売に係るビジネスモデルが、「販売手数料重視」ではなく、「残高やパフォーマンス重視」ビジネスモデルへと転換すべきだとしています。こうした主要な収益源をシフトさせるビジネスモデルの転換は、容易なものではないと考えられますが、施策の「複層化」の流れを勘案すると、一過性のプレッシャーと捉えることなく、本格的な検討を進めていくことが肝要と考えます。

その他、有識者会合意見書では、投資運用業者が「日本独特の仕組みや取引慣行もあるが、海外のファンドを我が国で取り扱うとともに、我が国のファンドが世界で取り扱われるように、相互承認や海外拠点の展開などについて広く検討する」ことが望ましいこととされています。つまり、相互承認制度を活用したファンドの輸出や、海外拠点の展開などにより、資産運用ビジネスのグローバル展開が促進されることが期待されていると考えられるとともに、現時点で日本はファンドの相互承認制度を有していないことから、日本が参加する相互承認制度について検討が進められていると推察されます。

資産運用業者はこうした施策を踏まえながら中長期的なビジネス戦略を策定していくことが必要だと考えます。

4. 国際金融センターとしての地位確立と日本企業の海外進出支援

当局自身が行う施策について注目すべきは、対外的な情報発信に係る項目が複数取り上げられているところです。

まず、「コーポレートガバナンス・コードは『攻めのガバナンス』の実現を目指すものであることを、OECD等の国際機関とも連携しつつ、対外的に情報発信を行う必要がある」としています。日本のコーポレートガバナンスに係るコードであるに

もかわらず英語による情報発信を行うことの有用性については、KPMG Insight Vol.11/March 2015「コーポレートガバナンス・コードを読み解く 第2回 諸外国におけるコーポレートガバナンスに係る議論との比較からみる日本のコーポレートガバナンス・コード」においても言及したところではありますが、これについても一過性に終わらせることなく、継続的な情報発信を行って「複層化」することにより、海外の関係者に対して、日本のガバナンスについて周知・理解を図るという課題の解決に向けた効果が高まる事例かと思えます。

また、「日本の金融関係の専門家と協働した企業に対する情報提供、各種セミナー・研修等を集約する情報窓口を設置し、内外に情報発信する」としています。本邦企業・金融機関の海外進出をサポートするものであり、アジア市場の成長の取込みという課題に対する解決策の1つとなるものであり、「複層化」の事例と言えます。

さらに、昨年より金融庁に設置されている「アジア金融連携センター」を「グローバル連携センター（仮称）」に改組し、技術支援活動の対象をアジアから中東、アフリカおよびラテン・アメリカに拡大し、そのうえで、「グローバル金融連携センター（仮称）」に対し、日本の金融・資本市場の魅力をグローバルに発信する機能を与え、戦略的に海外IRを実施するとしています。

Ⅲ おわりに

日本再興戦略2015や有識者会合意見書が3年目を迎え、新しいインパクトのある改革メニューがないという見方もある一方で、1つ1つの課題の解決に向けた継続的なフォローアップと様々な側面から解決に向けた動きを促進しようとする複層化が目立ってきました。

1年で解決しない課題も少なくないなかで、継続的かつ補完的な施策が積み重ねられていくことは、課題が解決していく、つまり掲げられた施策が実現するとの予見性が高まり、影響を受ける関係者にとっては、施策が掛け声倒れとなる懸念を大きく持つ必要なく、影響を踏まえた対応が取りやすくなるという利点があります。

また、ある程度高い実現可能性が見込まれることにより、こうした改革メニューの実現を前提として、新たな収益機会をいち早く捉えるという戦略も立てやすくなります。

今回取り上げた施策の影響を受ける、またはそこから新たな収益機会を見出そうとする関係者は、施策が起す構造変化を見極めつつ、自社の中長期的な経営戦略に組み込んでいくことが期待されます。

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 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

Jリーグの現状分析

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**

1993年に開幕した日本プロサッカーリーグ（以下「Jリーグ」という）は、順調に市場規模を広げ、一時期低迷したものの、日韓W杯が開催された2002年以降は再び盛り上がりを見せ、市場規模をさらに拡大させたことで2008年には営業収入が過去最高となりました。しかしながら2009年以降、市場規模は下降線をたどり、2011年には、東日本大震災の影響で大きく減少してしまいました。2012～2013年にかけて回復基調に転じましたが、まだ2011年以前の水準には戻っていません。

また、観客動員数は2000年以降年々増加していましたが、2009年をピークに徐々に減少傾向にあります。

この結果、多くのJリーグ加盟クラブ（以下「Jクラブ」という）は入場料収入を増やすことができないことから広告料収入に頼らざるを得ず、クラブ経営が安定しているとは言い難く、現状のままでは営業収入の伸びはあまり期待できません。

選手や監督といった人件費に投資することができないため魅力的なリーグとなっておらず、観客動員数を増やすことができていない結果、営業収入が増えないといった悪循環に陥ってしまっていると考えられます。

以上から、Jクラブ全体で営業収入を増加させていきJリーグを盛り上げていくためには、特定の収入項目に依存することなく、Jクラブが営利企業として自立していくことが急務であると言えます。

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



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

【ポイント】

- 収入項目ごとに変動リスクは異なる。
- Jリーグに加盟するほとんどのクラブは、スポンサー企業からの広告料収入に過度に依存した経営状態にあると言える。
- ドイツ・ブンデスリーガと同様にJリーグも営業収入人件費比率が50%を下回っているが、Jリーグの場合には人件費を削減している結果であると考えられ、クラブ経営が健全であるとは必ずしも言えない。
- Jリーグに必要なのは積極的な投資による成長戦略である。

I Jリーグの収入項目

Jクラブの収入項目は大きく5つの項目に分けることができます（図表1参照）。Jクラブの収入項目と欧州サッカーリーグとの違いは、欧州のサッカークラブで金額が大きくなっている

放映権料収入が、Jクラブでは非常に小さくなっている点です。欧州サッカーリーグでは、放映権料収入の割合が50%を占めているリーグもあり、欠かせない収入となっています。日本の放映権料収入はまだそのような規模になっていないため、Jクラブで収入の柱となるのは広告料収入と入場料収入の2つです。一方で、欧州サッカーリーグの収入の柱は広告料収入と入場料収入に放映権料収入を加えた3つとなっています。

広告料収入は一般的に1取引当たりの金額は大きくなりますが、景気やスポンサー企業の業績によって大きく変動するリスクがあり、場合によってはなくなることもあり得ます。これに対して、入場料収入は販売単価が小さく、勝敗や人気で変動するリスクは多少あるものの、少なくとも一定水準の収入は確保できると考えられます。これらの変動リスクを最小限に抑えることができる「適切なセールスマックス」を把握することが重要であると言えます。

図表1 Jリーグの収入項目と内容

収入項目	内容
広告料収入	スポンサー企業からの協賛金
入場料収入	チケット販売による収入
Jリーグ配分金	公式戦の放映権料やJリーグに対するスポンサー料の各クラブへの配分金
アカデミー関連収入	ジュニアスクール等の育成スクールに関する収入
その他収入	商品販売による収入や移籍金収入等

出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site) およびコンサドレ札幌公式 HP「決算情報」を基に作成

Ⅱ Jリーグの経営状態

多くのJクラブでは広告料収入に過度に依存しているため、クラブ経営を行ううえでリスクが高いと言えます。2013年シーズン J1リーグの営業収入上位10クラブの収入項目割合を見

ると、半数のクラブで広告料収入の割合が概ね50%を超えており、過度に広告料収入に依存している状況であることがわかります。また、ほとんどのクラブで広告料収入が入場料収入を大きく上回っています(図表2参照)。

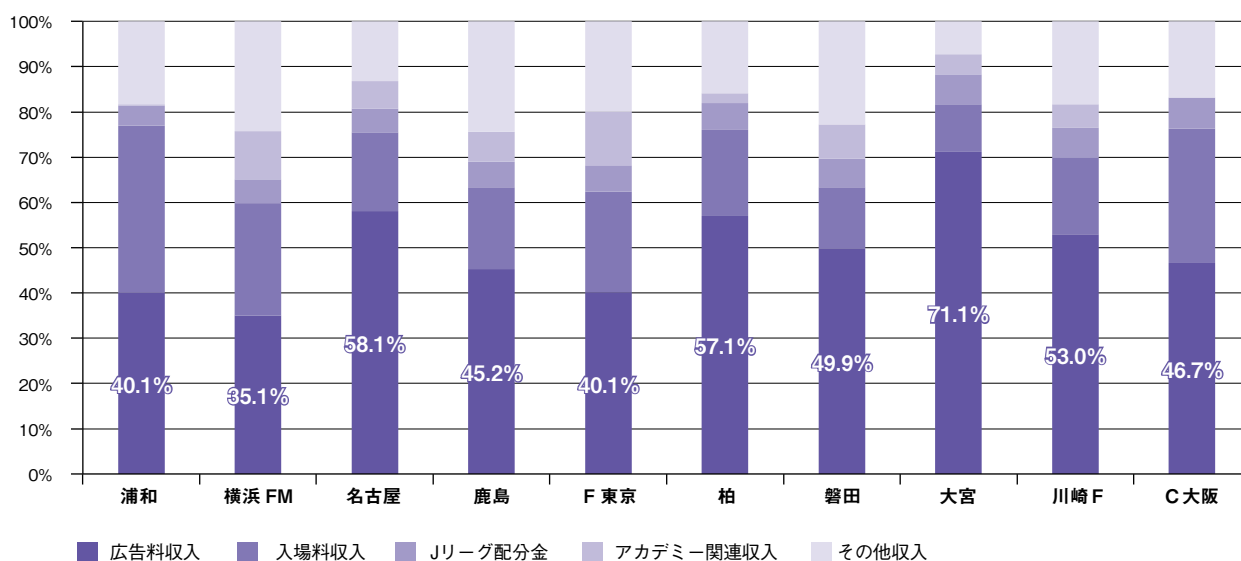
欧州サッカーリーグで最も経営が安定していると言われているブンデスリーガ所属クラブの広告料収入、入場料収入、放映権料収入の割合はそれぞれ30%程度であるため、Jクラブが特定の収入に依存していることは明かです。

また、Jリーグの観客動員数は概ね横ばいとなっており増加させることができていません(図表3参照)。そのため、スタジアムの空席が目立ってしまい人々の試合観戦のニーズはそれほど高まらず、試合観戦のニーズが低いと試合の放映権を高額で売却することができないことに加えて、試合放映がほとんど行われないことからスポンサー企業は広告を打つことをためらってしまうと考えられ、結果として営業収入を増加させることが困難になってしまいます。このように、Jクラブは営業収入を獲得していくうえでクラブ経営の悪循環に陥っていると言えます。

Ⅲ Jリーグの課題

スポンサー企業はスポーツの発展に不可欠であると考えられるため、スポンサー企業からの広告料収入が増えるもしくは今後も変わらない見込みであれば問題は小さいと言えますが、2008年のリーマンショック以降は企業の国内での広告宣伝費は削減傾向にあり、広告宣伝に関する投資を海外に振り向けている傾向にあります(図表4参照)。そのため、今後も

図表2 J1リーグの営業収入上位10クラブの収入割合(2012-2013シーズン)



出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site) を基に作成

スポンサー企業から毎期同額の広告料収入がJクラブに安定的に入ってくるとは考えにくいと言えます。そもそも広告料収入は景気やスポンサーの業績など外部環境の影響により変動するリスクが高いため、過度に広告料収入に依存したクラブ経営は避けるべきであり、営利企業として自立していけるクラブ経営が必要です。

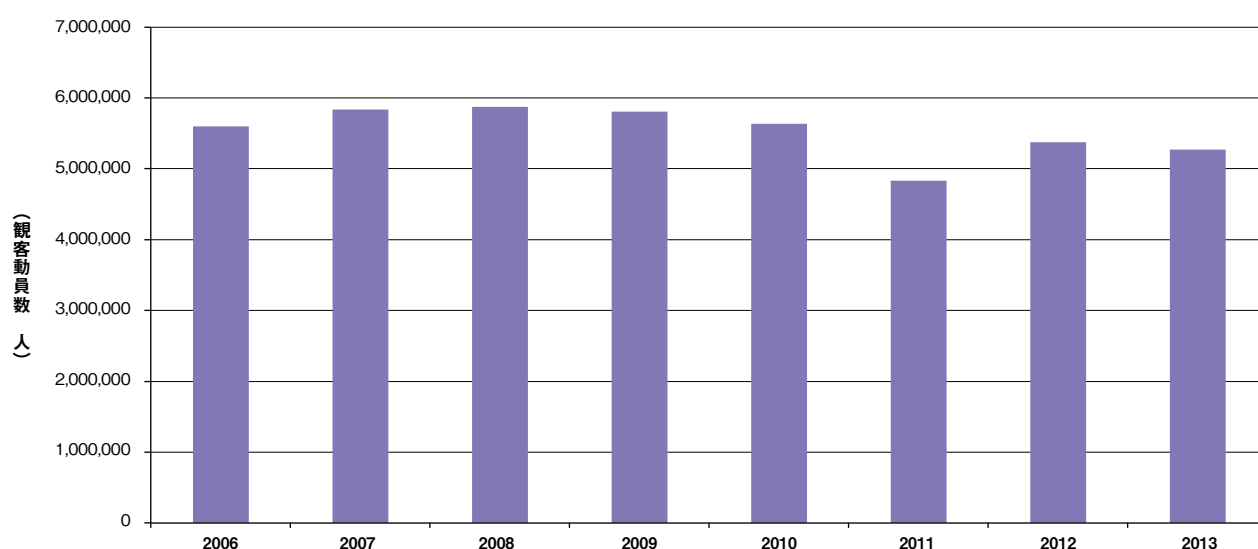
また、企業の広告宣伝費と比例するようにJクラブの営業収入も減少傾向にあるため、選手や監督に投資することができていないと考えられます（図表5参照）。J1リーグの営業収入人件費比率は2006～2013シーズンまでいずれのシーズンも50%を下回っていることから、形式的に見るとクラブ経営は健

全であると言えます。

しかし、ここで、J1リーグと同様に営業収入人件費比率が50%以下となっているブンデスリーガと比較してみます。J1リーグの場合には営業収入が横ばい、あるいは減少しているなかで人件費について緊縮策を取っている結果、営業収入人件費比率が50%以下になっていると考えられます。一方で、ブンデスリーガの場合には毎期積極的に選手や監督に投資を行っていますが、その投資の成果である営業収入の増加幅が投資の増加幅よりも大きいことから、営業収入人件費率が50%以下になっている点が異なっていると考えられます。

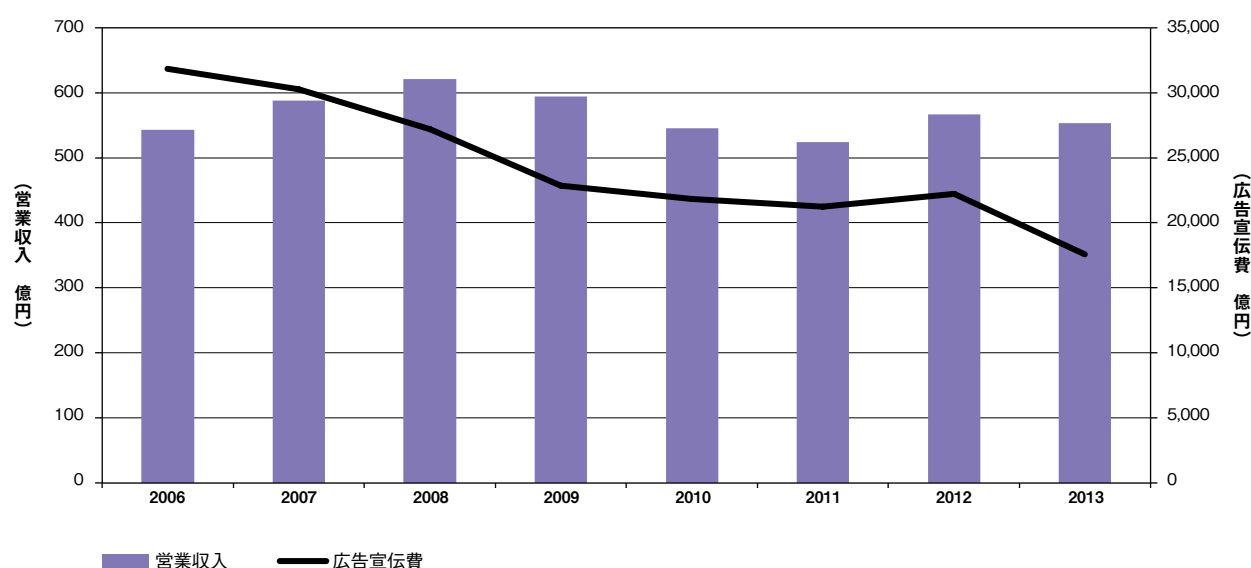
営業収入および観客動員数が伸び悩んでいるJ1リーグにおい

図表3 J1リーグの観客動員数推移



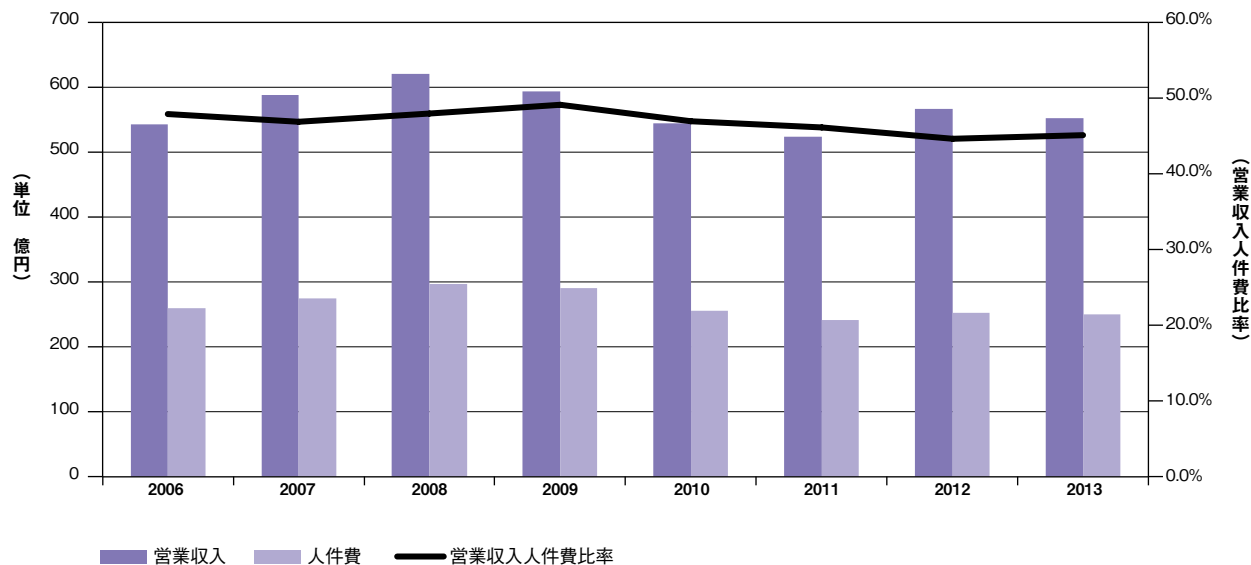
出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(JLEAGUE DATA Site) を基に作成

図表4 Jクラブ全体の営業収入推移と有力企業の広告宣伝費（単体）推移



出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(JLEAGUE DATA Site) および「有力企業の広告宣伝費 2014 年度版」(日経広告研究所) を基に作成

図表5 J1リーグの営業収入人件費比率推移



出典：「Jクラブ個別経営情報開示資料」(J.LEAGUE DATA Site)を基に作成

では、積極的な投資による成長戦略を練ることが求められていると考えます。

【バックナンバー】

スポーツビジネスの現状について
(KPMG Insight Vol.12/May 2015)
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
(KPMG Insight Vol.13/July 2015)

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

「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

金融機関におけるクラウドサービスの活用と保証報告制度の枠組み

有限責任 あずさ監査法人 IT 監査部

パートナー 小松 博明

シニアマネジャー 仲 友紀

クラウドサービスを安全に活用してメリットを享受するには、経営判断に基づく適切なリスク管理が必要です。金融機関の自主規制団体である FISC は、2014 年 11 月に公表された「金融機関におけるクラウド利用に関する有識者検討会報告書」に基づき、クラウドサービスの利用への対応を 1 つの目玉として、2015 年 6 月に「安全対策基準」を改訂しました。これらにおいては、金融機関の対応方法の 1 つとして、監査法人等が発行する保証報告書の活用が挙げられています。

日本公認会計士協会は、上記に対応し、金融機関のクラウドサービス利用に際して安全対策基準等、業界の自主規制基準の観点を追加した保証報告書業務の提供が可能となるよう、実務指針を改正し、2015 年 7 月に公開草案を公表しています。本稿では、安全対策基準の改訂内容のほか、監査法人等が行う保証報告書業務の枠組みと保証報告書の利用にあたっての留意事項を解説します。

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



こまつ ひろあき
小松 博明
有限責任 あずさ監査法人
IT 監査部
パートナー



なか ゆうき
仲 友紀
有限責任 あずさ監査法人
IT 監査部
シニアマネジャー

【ポイント】

- クラウドサービスの有するさまざまなメリットやリスク、適切なリスク管理・契約管理のあり方等について幅広く議論され、2014 年 11 月に「金融機関におけるクラウド利用に関する有識者検討会報告書」が公表された。
- 当該有識者検討会報告書では、リスク管理の基本的なアプローチとして、リスクベースによる経営者判断を強調している。
- 金融情報システムセンター（FISC）は、上記報告書の内容を踏まえた具体的な管理策を「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」の改訂に反映し、2015 年 6 月に公表した。
- 日本公認会計士協会は、この動きに対応する形で 2015 年 7 月 23 日に「IT 委員会実務指針第 7 号」の改訂指針を公開草案として公表し、規制当局の要求事項や業界団体の自主規制等の遵守に関連し、追加された主題情報に対して保証業務を提供できるよう必要な修正を行っている。
- クラウドサービスの利用に限らず、金融機関のガバナンスにおいて、今後、委託先管理の重要性が増すものと思われるが、委託元金融機関による立入検査等の代わりとして、監査法人が行う保証報告書業務の活用が有効と考えられる。ただし、活用にあたっては、その枠組みの理解が求められる。

I はじめに

「クラウドコンピューティング」の概念・技術が登場して以来、我が国の金融機関等においても、それに基づく「クラウドサービス」を経営に生かすための検討が行われてきました。しかし、クラウドサービスに関するセキュリティや信頼性に係る懸念から、特に中小の金融機関においては、利用が進まない状況が続いています。

背景の1つとしては、金融機関におけるコンピュータシステムが一般市民の生活を支える社会インフラとして定着し、極めて高いレベルの安全性と信頼性を求められているという事情があります。

金融機関等は、この高い要請に業界として応えるため、1984年にコンピュータメーカー等と共同して「金融情報システムセンター」(The Center for Financial Industry Information Systems、以下「FISC」という)を設立し、自主基準としての「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」、「金融機関等のシステム監査指針」等を刊行して継続的に改訂を行っています。また、いわゆる金融検査において対象金融機関のシステムリスク管理態勢に問題が見られ、さらに深い業務の具体的検証が必要と認められる場合には、検査官は、この安全対策基準に基づいて検証を行うものとされています。

クラウドサービスの利用については、2013年5月に発刊された追補版において暫定的な対応がされましたが、その後、改めてクラウドサービスの有するさまざまなメリットやリスク、適切なリスク管理・契約管理のあり方等について有識者検討会による本格的な検討が行われ、2014年11月に「金融機関におけるクラウド利用に関する有識者検討会報告書」(以下「有識者検討会報告書」という)が公表されました。また、今年6月には、本報告書を踏まえる形で「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」(以下「安全対策基準」という)が公表されています。以下、本文Ⅱ章Ⅲ章において、これらの内容を紹介します。

上記の動きに歩調を合わせ、日本公認会計士協会は、規制当局の要求事項や業界団体の自主規制等の遵守に係る追加された主題情報に対して保証業務を提供できるよう、IT委員会実務指針第7号、「受託業務のセキュリティ・可用性・処理のインテグリティ・機密保持に係る内部統制の保証報告書」(以下「IT7号」という)の改訂作業を行ってきました。

クラウドサービスの利用にあたっては、リスクの度合いに応じて利用金融機関によるクラウド事業者のリスク管理態勢の点検、監査等が想定されますが、米国では監査法人等による内部統制の保証報告書を利用する実務が浸透しており、今回、我が国の金融機関がクラウドサービスを活用する場面におい

ても利用が想定されます。以下、本文Ⅳ章Ⅴ章において、監査法人等¹が行う保証報告書業務の枠組み、及び保証報告書利用にあたっての留意事項について説明します。

Ⅱ クラウドサービス利用に関するリスク管理の基本的な考え方

まず、クラウドサービスを利用する場合のリスク管理の基本的な考え方について、有識者検討会報告書の内容をご紹介しますながら、解説します。

有識者検討会報告書は、次の3つのパートから構成されています。このうち、3番目の具体的なリスク管理策は、Ⅲ章で紹介する安全対策基準の改訂内容に具体化されていますので、ここでは、1番目と2番目について、ポイントを取り上げます。

- クラウドの特性
- リスク管理に関する基本的な考え方(リスクベースアプローチ)
- 具体的なリスク管理策

1. クラウドの特性の理解

まず、有識者検討会報告書は、冒頭部分において、検討の対象を「資源共有型スキームの色合いが最も強い『パブリッククラウド』」に限定していることがポイントとして挙げられます。

我が国における普及の初期には、利用者個別向けに専用の環境を用意する、いわゆる「プライベートクラウド」が市場において盛んに紹介されていましたが、データセンターにおけるホスティングサービスの利用等、従来からある形態と大差がなく、既存の枠組みがそのまま適用できる部分が多いためです。

さらに、パブリッククラウドを「『外部委託』の一形態として扱うことが適当」としています。これも従来のASP(Application Service Provider)において、一部の業者や利用者が「ASPはサービス利用契約であって、業務委託契約(外部委託)ではない(そのため監査の対象にはならない)」旨の主張をすることがあったため、金融機関等がクラウドサービスを利用する場合には、契約形態に限らず外部委託として検査・監査の対象となることを明確にしたものと考えられます。

金融庁の「主要行等向けの総合的な監督指針」には「外部委託には、銀行がその業務を営むために必要な事務を第三者に委託することを含む(形式上、外部委託契約が結ばれていなくともその実態において外部委託と同視しうる場合や当該外部委託された業務等が海外で行われる場合も含む)」(下線は筆者による)と記載されています。

2. リスクベースアプローチ

リスク管理に関する基本的な考え方としては、「リスクベースアプローチによる経営判断」を推奨し、リスク管理策設定に至る道筋について、具体例を挙げながら解説しています。

ここでポイントとなるのは、クラウドサービスを利用するにあたって策定すべきリスク管理策の検討において、適用する業務・システムの重要度を一定の評価軸により評価し、相対的に重要度が低い業務・システムに適用する場合には、Ⅲ章の「具体的なリスク管理策」において「簡易なリスク管理策」を採用できるという議論に繋がっている点です。

重要度の評価方法としては、「システムの可用性」と「データの機密性」の2軸により総合的に評価して3段階（高・中・低、又はコア IT 領域、セミコア IT 領域、ノンコア IT 領域）に分ける例と、可用性又は機密性のどちらかを軸として2段階（高・低）に分ける例を挙げています。

Ⅲ 安全対策基準の改訂について

1. 概要

前述のとおり、安全対策基準は、2015年6月に「第8版追補改訂」として改訂されました。

このうち、クラウドサービス利用に関する改訂内容について、図表1にまとめました。

図表1 安全対策基準の改訂

<第8版追補>	<第8版追補改訂> (今回の改訂)
【運108】 ・外部委託管理 ・システム監査 ・セキュリティ管理 ・利用終了時のデータ消去	【運108】 ①事業者選定 ②データ所在の把握 【運109】 ①契約締結・サービスレベル合意 ②ベンダーロックイン防止 【運110】 利用中のデータ漏洩防止策 【運111】 契約終了時のデータ漏洩防止策 【運112】 立入監査・モニタリング

直近の改訂は2013年の「第8版追補」であり、2011年の全面改訂（第8版）以降に発生した情勢変化（東日本大震災、スマートフォンの利用の進展等）と併せてクラウド関連の基準【運108】を盛り込みました。しかし、内容的には、外部委託管

理、システム監査、セキュリティ管理等について、他の基準の参照に留まるという暫定的なものでした。

今回の改訂では、旧【運108】を廃止し、有識者検討報告書の内容に基づき、クラウド特有のリスク管理策とリスクベースアプローチの考え方を採り入れた【運108】～【運112】の5項目を追加しています。次節において、個別にポイントを解説します。

2. 改訂のポイント

(1) 事業者選定【運108】

パブリッククラウドサービスは、規模の利益によるコストダウンを前提としたビジネスモデルであるため、事業者は一律の約款による契約を前提とし、利用者からの個別の契約上の要求には応じないことが一般的です。したがって、事業者の選定にあたっては、事業者が対応可能なサービスの事前確認と、それを踏まえた業務・システムの適用範囲の決定を明確な手続きにより行うことが重要です。

また、事業者によっては、海外を含めたデータセンターに利用者のデータを分散格納する可能性や、データの所在を確定できない場合があります。事業者選定にあたっては、このような可能性を事前に把握し、適用しようとする業務・システムの性質に照らして、適用法令やシステムの可用性・信頼性の観点から、適切な事業者・クラウドサービスの選定が行われるような仕組みづくりが求められます。

(2) 契約締結・サービスレベル合意（以下「SLA」という）

【運109】

上述したように、パブリッククラウドを利用する場合には、事業者が提示する標準的な契約条項の変更を要求することが難しい場合が多いですが、可能な場合に契約やSLAに明記すべき事項の例が挙げられています。

すなわち、事業者からの情報開示（複数のクラウド事業者が関係する場合の他事業者の情報、再委託先に係る情報を含むと考えます）、再委託先の管理、当局検査への対応、委託元金融機関による立入監査を含む事業者の業務に対するモニタリング等です。

また、事業者側・金融機関側の双方事情によって契約の続行が困難になった場合、事業者の協力がなくても、他の事業者にシステム資源を移行できるように対策しておくことが望まれます。

(3) 利用中のデータ漏洩防止策【運110】

顧客データ等の重要データを含む業務・システムにパブリッククラウドを適用する場合の対策で、具体的には、暗号化やトークン化によるデータの漏洩防止策と、故障により記憶装置等の交換が必要になった場合、データが記憶された装置等から漏洩が起こるリスクを想定した対応です。

暗号化やトークン化については、それらの仕様上の制約や暗号鍵等の管理策の不備による漏洩が起らないよう、事前調査や事業者からの情報収集と協議を行うことになります。

また、記憶装置等に物理的にデータが残存している場合（一般的な消去動作のみでは、データは記憶装置に物理的に残存する）、特殊な技術により復元が可能であり、交換した記憶装置等からのデータ漏洩リスクについては、事業者により対応が異なり注意が必要です。

（4）契約終了時のデータ漏洩防止策【運111】

上記（3）において触れたとおり、記憶装置上のデータは、記憶装置を物理的に破壊するか、無意味なデータを論理的に上書きしない限り復元可能です（データの上書きによる完全消去に関しては、欧米を中心に複数の規格があります）。また、データが広範囲にわたり分散格納されるというパブリッククラウドの特性から、ある利用者のデータが格納された可能性がある記憶装置等を特定すること自体が実務上困難であることも想定されます。

このため、顧客データ等の重要データを含む業務・システムにパブリッククラウドを適用する場合には、リスクプロファイルを検討する段階において、暗号化等の対策や事業者側の対応可能性を加味して総合的に判断する必要があります。事業者との契約やSLAに反映する必要がある場合がありますので、契約終了時の対応についてもシステム企画の段階から十分に検討することが望ましいと考えます。

（5）立入監査・モニタリング【運112】

パブリッククラウドの場合、個別利用者の立入による監査はコスト増に繋がることや、マルチテナントを前提とした場合に他の利用者に影響が出る可能性があることから、金融機関による個別立入監査を受け入れたくないという事情があります。

前章で紹介した有識者検討会報告書においては、委託元金融機関による立入検査等の代わりに、又は、第三者監査の代わりに、その業務の必要とする立入検査等の項目をカバーし、内容が十分に有効と判断できる「第三者認証」のレポートの活用が考えられるとしています（ISMS (ISO27001)、SOC1/2、監査・保証実務委員会実務指針第86号、IT委員会実務指針第7号等）。

特に、検証の実効性を高める方策としては、「SOC2等監査人側の損害賠償責任が契約書上明確化されている監査スキームを活用することが有効と考えられる」とされています。

3. 今後の課題と方向性

今回の安全対策基準の改訂を受け、「金融機関等のシステム監査指針」についても、来年（2016年）の6、7月を目処として改訂が予想されます。

また、昨今の事案を踏まえると、クラウドサービスの利用を含む、より大きなテーマである外部委託管理のあり方に関して、金融業界全体として、さらに議論を深める方向であると思います。

クラウドサービスの適切な利用を検討するうえでは、今後、これらの動きについても注視していく必要があると考えます。

IV 監査法人等による保証報告書の枠組み

1. 受託会社に係る内部統制の保証報告書制度の概要

クラウド事業者などの受託会社の内部統制について、監査法人等が行う保証サービスには、財務報告に関連する内部統制を検証するもの（86号、IASE3402、SSAE16の各報告書²、以下総称して「SOC1」という）と財務報告に関連しない領域を含む、セキュリティ、可用性、処理のインテグリティ、機密保持及びプライバシーに関連する内部統制を検証するもの（Trustサービス原則及び規準³に基づくIT7号、ISAE3000、AT section 101の各報告書⁴、以下総称して「SOC2」という）など⁵があります（図表2を参照）。

従来から86号報告書などの財務報告に係る内部統制の保証報告書は、委託会社及び委託会社の監査人が財務諸表の監査実務のなかで利用されていました。しかし、近年、会計監査の対象となる企業等の業務もASPサービスやクラウドサービスの利用が進み、財務報告に関連しない領域を含む内部統制を対象とする保証報告書のニーズが高まり、日本においてもSOC2と呼ばれる保証サービスが利用されはじめています。

また、金融機関においても、クラウドサービス利用のニーズの高まりもあり、従来Trustサービス原則及び規準に基づく評価に限定していたIT7号の実務指針が見直しされ、規制当局の要求事項や業界団体の自主規制等の遵守に関して、追加された主題情報に対して保証業務を提供できるよう必要な修正が加えられ、2015年7月23日付で改正指針が公開草案として公表されました⁶。

SOC1及びSOC2の報告書は、対象となる内部統制や想定さ

2. 各報告書の略称については、図表2を参照。

3. Trust Services Principles, Criteria and Illustrations for Security, Availability, Processing Integrity, Confidentiality, and Privacy

4. 各報告書の略称については、図表2を参照。

5. 受託会社の内部統制に係る保証業務としていわゆるSOC3がありますが、ここでは説明を割愛しています。

6. この他、従前の付録4の「原則及び規準」は、米国SOC2の2009年版の規準を参考に作成されていましたが、2014年版を参考にこの付録4が修正されるとともにプライバシーの原則及び規準が追加されています。

れる利用者が異なり、SOC1の場合は、委託会社とその監査人の利用を想定し、それ以外の第三者には配付されません。これに対して、SOC2の場合は、利用者が幅広く想定されており、委託会社、予想される委託会社、委託会社の監査人・業務実施者及び委託会社又は受託会社に係る規制当局が含まれます。よって、SOC2の場合、想定利用者として将来の利用が見込まれるユーザーも含まれるため、これからクラウドサービスの利用を検討しているユーザーも、事前に提供サービスに係る品質管理状況について確認することが容易になることが期待で

きます。また、規制当局へ何らかの説明が必要となった場合、その報告書を利用することも可能となります。

2. Trustサービスの原則と規準の概要

SOC2報告書では、Trustサービス原則及び規準を利用しますが、その原則及び規準の概要は以下の図表3、4に示したとおりになります。Trustサービス原則及び規準は、米国公認会計士協会及びカナダ勅許会計士協会によって共同開発されたもので、2014年に公表したバージョンが最新となっています。なお、7月23日に公表したIT7号の公開草案では、当該バージョンを参照し、付録4として原則及び規準を定めています。

Trustサービス原則には、5つの原則がありますが、モジュラー方式となっているため、クラウド事業者とその委託会社の

図表2 保証報告書別の概要と適用場面

	財務報告に係る 内部統制 (SOC1)	セキュリティ、可用性、 処理のインテグリティ、 機密保持及びプライバシーに 関連する内部統制 (SOC2)
概要	ユーザー（委託会社）とその監査人のための詳細な報告書	ユーザー（委託会社）とその監査人及び特定の関係者のための詳細な報告書
適用場面	- 財務報告に関するリスクとクラウド事業者が特定した統制に焦点を当てている。 - クラウド事業者が財務取引業務又は取引処理システムを支援している場合に、最も適している。	以下に焦点を当てており、幅広いシステムに適している。 - セキュリティ - 可用性 - 機密保持 - 処理のインテグリティ - プライバシー
実務上の指針（注）	日本基準：86号 国際基準：ISAE3402 米国基準：SSAE16	日本基準：IT 7号 国際基準：ISAE3000 米国基準：AT section 101

（注）日本基準は、日本公認会計士協会の「監査・保証実務委員会実務指針第86号」又は「IT委員会実務指針第7号」となる。
 国際基準は、国際会計士連盟（IFAC）の国際保証業務基準（ISAE）を示している。
 米国基準は、米国公認会計士協会の米国保証業務基準（SSAE）と専門基準（Professional Standard）を示している。

図表3 Trustサービス原則

領域	Trust サービス原則
セキュリティ	■ システムは（物理、論理双方の）未承認のアクセスに対して保護されている。
可用性	■ システムは、コミット又は合意したとおりに、操作でき、かつ、利用できる。
処理のインテグリティ	■ システム処理は完全、正当、正確、適時かつ権限付与されている。
機密保持	■ 機密として指定された情報が、コミット又は合意したとおりに、保護されている。
プライバシー	■ パーソナル・インフォメーションは、企業のプライバシー通知におけるコミットメント及び一般に公正妥当と認められるプライバシー原則に定められた規準を充足して、収集、利用、保持、開示及び廃棄される。

図表4 Trustサービスの規準構成

可用性に関する追加規準 (3)	処理のインテグリティに関する追加規準 (6)	機密保持に関する追加規準 (6)	プライバシーに関する原則と規準 (65)
セキュリティ、可用性、処理のインテグリティ及び機密保持に共通する規準 (28)			1.0 管理の規準 (14) 2.0 通知の規準 (4) 3.0 選択と同意の規準 (6) 4.0 収集の規準 (6) 5.0 利用、保持及び廃棄の規準 (5) 6.0 アクセスの規準 (7) 7.0 第三者への開示の規準 (6) 8.0 プライバシーのためのセキュリティの規準 (8) 9.0 品質の規準 (3) 10.0 モニタリングと周知徹底の規準 (6)
CC1.0 組織及び管理に関する共通規準 (4) CC2.0 コミュニケーションに関する共通規準 (6) CC3.0 リスク管理及び内部統制の設計と導入に関する共通規準 (3) CC4.0 内部統制のモニタリングに関する共通規準 (1) CC5.0 論理的及び物理的アクセス管理に関する共通規準 (8) CC6.0 システム運用に関する共通規準 (2) CC7.0 変更管理に関する共通規準 (4)			

（注）表中の（ ）は、各規準のカテゴリごとに示される個別の構成要素に定められた規準数（コントロールの例示が示されているもの）を示す。この規準に基づいて、受託会社の内部統制の状況が記述され、その記述が適正に表示されているか、内部統制が重要な点において適切にデザインされ・有効に運用されているかについて、監査法人等が評価を行うことになる。なお、監査法人等の意見表明は、財務諸表監査と同様に、合理的な保証となる。

ニーズにより、当該原則を選択して適用することが可能です。なお、セキュリティの原則は、ユーザーの関心が最も高い領域であり、他のTrustサービスの原則における基礎となります。そして、可用性、処理のインテグリティ及び機密保持に共通する規準として構成されていることから、このセキュリティの原則から開始するのが一番実務的なアプローチです。

プライバシー原則は、プライバシー・プログラムのコントロールの有効性に関する保証として利用することができますが、注意すべき点として、複数のサービスを提供し、地理的に多様なユーザーを持つ組織においてプライバシー規準は複雑な領域と言えます。よって、プライバシーの原則を含むSOC2レポートの作成には、他の規準にもまして、入念な準備が必要です。

V 保証報告書利用に関する委託会社（ユーザー）における留意点

保証報告書は、クラウド事業者が提供するサービスについて、多くのユーザーが存在する場合に、有益なものとなります。つまり、保証報告書の利用者が多ければ多いほど、保証報告書の取得に係るコストに対して、利用者側のメリットが上回るため、クラウドサービスの場合は、保証報告書を利用するケースとして適した状況になると思われます。

利用者側がこれから、クラウドサービスを利用しようと検討する場合には、保証報告書が将来利用できるか否かは、リスク管理の観点からクラウド事業者選定にあたっての1つの判断

図表5 ユーザー側の保証報告書利用にあたっての主要な検討事項

主要なアクティビティ	検討事項
委託先との関係のリスト化	■ 委託している業務の概要（どのようなデータがクラウド事業者に保存されるかの理解も含む）及び委託先が保証報告書を取得している場合、又は、取得を予定している場合はどのような報告書を取得（予定）しているかについてリスト化する。
委託先業務のリスク評価	■ 委託している業務の内容を整理し、当該委託業務に関連するリスクとしてどのようなものが該当するか評価する（財務報告リスク、オペレーショナル・リスクであれば、たとえば、セキュリティ、可用性、機密性など）。
関連するレポートの識別	■ 主要な外部委託先について、リスクの程度に応じて、SOC1又はSOC2報告書のいずれが要求されるか判断する。なお、委託先との契約において監査権があることから、必要に応じて直接監査を行うことで保証報告書を不要とする場合もある。 ■ SOC2報告書の場合は、どの原則（たとえば、セキュリティ、可用性、機密性など）がカバーされるべきか、また、追加の主題（たとえば、FISCが公表する「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準」など）が必要かについて判断する。
契約上の条項等	■ 委託先との契約のなかで、SOC1/2などの保証報告書が要求されているか確認する。 ■ 一定のグループで利用しているサービスの場合、幹事行等と調整し、契約条件について検討を行う。特定行のみのニーズについては、オプションで別途監査等を行うべきか、保証報告書の範囲に含めるべきか検討する。 ■ 選択肢として、単独又は共同で第三者監査人とクラウド事業者に対する監査に関する契約を締結することが適切であるかどうか検討する。
ベンダーのモニタリング	■ 主要な外部委託先を評価する頻度を決定する。 ■ 保証報告書の入手及びレビューのプロセス、懸念される領域をフォローするモニタリングプロセスを構築する。
ベンダーの選定	■ 新規の外部委託先の選定プロセスの一部として、関連する保証報告書の入手を検討する。
ベンダーへの事前確認	■ 保証報告書に関する重要な事項についてクラウド事業者とコミュニケーションを行い確認する。 - 対象としているシステムの範囲 - レポートの種類（SOC1/SOC2など） - 報告書の種別（タイプ1/タイプ2）、基準日及び運用評価期間 - 対象とする内部統制の領域（SOC1の場合は統制目標、SOC2の場合は該当する原則及び規準を含む） - 重要な再委託先の存在（例えばデータセンターなど）及びその再委託先が評価対象に含まれているか。 - 報告書の配布予定日
報告書の利用段階	■ 監査人の評判、能力、独立性に懸念すべき事項はあるか確認する。 ■ 報告書の基準日・運用評価期間等、要求事項と合致していたか確認する。 ■ 報告書の監査人の意見やその他の記載内容（後発事象、対象外としている業務の存在、手続きの内容、相補的內部統制の内容など）を確認し、例外や除外事項等が記載されている場合は、当該事項がリスク評価にどのような影響を与えているか確認し、必要に応じて追加の対応を行う。 ■ 次年度に向けて、委託業務の変更、規制監督官庁の動向も含む環境の変化に応じて、保証報告書の評価対象等の見直しが必要でないか検討する。

（注）委託会社の監査人が利用を予定している場合は、当該監査人からの意見も踏まえることが適切である。

要素となります。また、既存の利用サービスについても、リスクに見合った保証報告書の取得ができなかった部分について、SOC2報告書を追加取得することを検討することも考えられます。このことは、サービス提供を行うクラウド事業者側においても、保証報告書の新規の取得について検討する要因にもなります。

図表5については、委託先が保証報告書の利用を検討するにあたって、主要な検討事項を示しています。既にSOC1等の保証報告書を入手していることからリスクは十分にカバーされていると考えるのは不適切であり、委託している業務に関するリスクに見合った報告書になっているか確認することが必要です。たとえば、財務報告目的としたSOC1レポートでも、セキュリティリスクについてもアクセス権限管理等の観点から評価の対象とすることが多いですが、あくまでも財務報告目的としての観点にとどまり、利用者側の立場から見てニーズを十分満たさないケースが想定されます。また、SOC1報告書では、財務報告目的に含まれない災害復旧やプライバシーのようなトピックスはカバーすることはできません。

委託している業務に関連するリスクを評価するにあたっては、利用しているサービスの内容も理解する必要があります。つまり、利用しているクラウド事業者にどのようなデータが保存されることになるのかなどによって、求めるリスク対応として該当するTrustサービス原則の範囲が異なってくることになります。また、保証報告書には、特定の基準日現在でのデザインを対象とする報告書“タイプ1”と、特定期間を通じてデザインと運用状況の有効性を対象とする報告書“タイプ2”がありますが、タイプ2の場合は6ヵ月以上の運用状況について評価期間が必要であり⁷、新規取得の場合は、それに加えて事前の準備期間が必要となり、クラウド事業者に要望してから実際に入手するまでに相当の期間を要するため、留意が必要です。

VI おわりに

クラウドサービスの利用増加に伴って、金融機関等では委託業務のリスク管理の重要性が増していくものと思われます。また、クラウド事業者についても、金融機関等の業務の外部委託を受ける立場として、外部監査への対応、リスク管理向上等に資する情報開示及び提供が求められます。このような状況のなか、SOC報告書は、受託業務に関する内部統制についての状況についての詳細な記述が行われ、それに基づいて監査人が手続きを実施することから、金融機関等の委託業務に係るリスク管理策として、有益なものになると考えられます。

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 IT 監査部
TEL: 03-3548-5315（代表番号）

パートナー 小松 博明
hiroaki.komatsu@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 仲 友紀
yuki.naka@jp.kpmg.com

7. 初度の報告書を除き、一般的に運用評価期間は1年間とするケースが多い。

メコン流域諸国の投資環境 第5回 タイの最近の投資動向

KPMG タイ バンコク事務所

アソシエイトディレクター 柴田 智以

ASEANは2013年に「日・ASEAN友好協力40周年」を迎え、さらに2015年末を
目途にASEAN経済共同体（AEC：ASEAN Economic Community）が発足しま
す。ASEAN全体で約6億人の人口を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注目され、日
本企業の投資も急増しています。

タイは、AECのなかでも中心的な立地にあり、その地理的優位性を活かして
AECで中心的な役割を担うことを目指しています。既に中進国となったタイで
は、国内産業構造の転換・国際的競争力の向上を目的として、本年から新たな
投資奨励制度が導入されました。

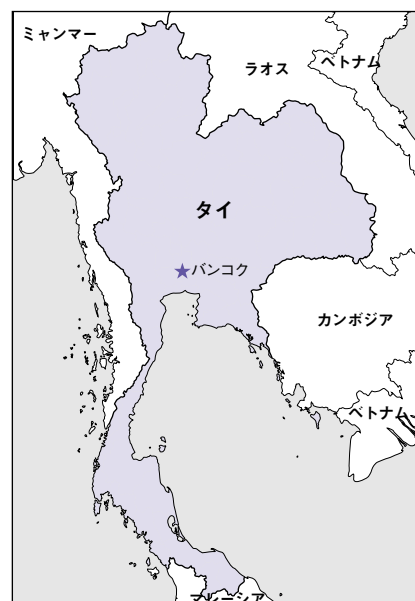
第5回となる本稿は、その新たな投資奨励制度の目玉として注目される国際地域
統括本部（IHQ：International Headquarters）および国際貿易センター（ITC：
International Trading Centers）の概要を解説します。

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



しばた ともりの
柴田 智以

KPMG タイ
バンコク事務所
アソシエイトディレクター



【ポイント】

- タイは、これまで地方の雇用創出を目的として、法人税の免除などの投資奨励措置を製造業に対して手厚く与えてきた。その結果、外資企業からの投資が相次ぎ、自動車・エレクトロニクス産業を中心として一大製造拠点となるまでに成長し、失業率もここ数年間は1%を下回る水準となった。
- タイは既に中進国となったものの、それ以上の持続的な発展には国際的競争力のある産業構造への転換が必須であること、また、2013年のタイ全土を対象とした最低賃金の引き上げによって周辺諸国に比べてコスト競争力が弱まったことに伴い、投資奨励制度も大幅な見直しを余儀なくされることになった。本年から導入された新投資奨励制度では、製造業でも付加価値の高い産業に限って法人税の免除などの投資奨励措置が与えられることになった。
- 一方で、研究開発や先進技術とともに多国籍企業の経営管理機能をタイに呼び込むため、国際地域統括本部（IHQ）や国際貿易センター（ITC）の奨励制度が新たに導入された。
- 地域統括機能の奨励制度は、従来より存在したものの、事業規制や税務インセンティブの要件充足のハードルが高かったことから活用が進まなかった。実質的に本年5月から導入された新しい地域統括機能の奨励制度においては、事業規制が緩和されるとともに、外国人社員の個人所得税の軽減措置などの税務インセンティブの適用要件を大幅に緩和しており、多くの企業から注目を集めている。

I 新投資奨励制度の導入の背景

1. 従来の投資奨励制度の概要

タイは、これまで産業の地方分散、地方の雇用創出、失業率の低下を主な目的として、タイ全土を3つのゾーンに分け、法人税の免除などの税務インセンティブを地方により手厚く与える投資奨励を実施してきました。また、その投資奨励の対象は主に製造業であり、製造業であればほとんどの業種で、その投資地域（ゾーン）別に一律に定められた税務インセンティブを享受することができました。

その結果、外資企業からの投資が相次ぎ、自動車・エレクトロニクス産業を中心とした一大製造拠点として発展し、そのサプライチェーンの基盤も確立されました。これにより地方の工業団地に投資が分散されて地方の雇用が創出され、タイ全土の失業率は、少なくとも直近3年間は1%未満という水準となっています。

タイは既に1人当たりGDPが5,000ドルを超え、中進国となったものの、それ以上の持続的な発展には国際競争力のある産業構造への転換が必須であること、また、2013年1月よりタイ全土を対象に最低賃金を1日300バーツへ大幅に引き上げた結果、周辺諸国に比べてコスト競争力が弱まったこともあり、投資奨励制度も大幅な見直しを余儀なくされることになりました。

2. 新たな投資奨励制度の概要

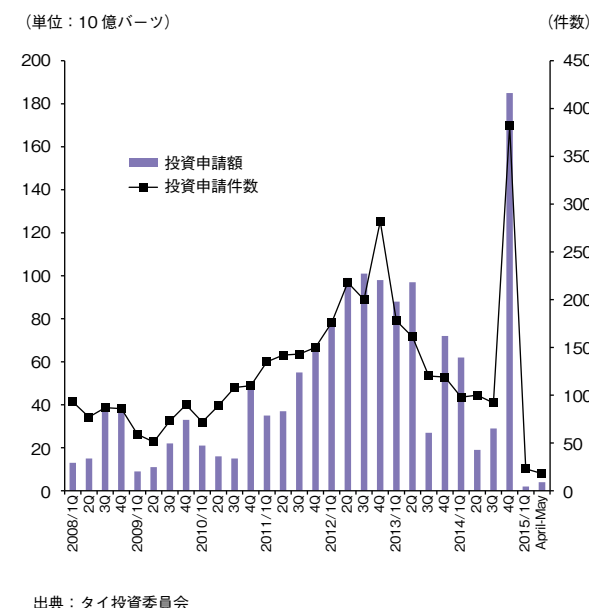
2015年1月1日より新しい投資奨励制度が導入されました。その新投資奨励制度においては、製造業に対して従来の投資地域（ゾーン）別に一律に定められた税務インセンティブを与えるのではなく、その業種別に、かつ、国際競争力の向上に資する付加価値が高い業種に対して手厚く法人税の免除などの税務インセンティブを与える一方、労働集約型や付加価値が低いと認められる業種に対しては法人税の免除などの税務インセンティブの対象外、もしくは投資奨励の対象外とする方針に転換されました。

これにより、たとえば都市部から最も遠い地域として第3ゾーンに立地していた製造業は、従来の投資奨励制度のもとでは8年間の法人税の免除措置を一律に享受していたものの、新投資奨励制度のもとでは、その業種によって3年間または5年間しか法人税の免除措置が受けられない、もしくは法人税の免除措置がまったく受けられない、ひいては投資奨励の対象外となることもあります。

したがって、地方の工業団地などに立地する製造業にとっては、従来の投資奨励制度に比べ、新投資奨励制度のもとでは税務的恩典が縮小されるケースがほとんどとなります。従

来の投資奨励制度は、2014年末までにタイ投資奨励委員会（Board of Investment、以下「BOI」という）に申請受理された製造プロジェクト（計画ベース）まで適用されることから、2014年の年末にかけて、タイで製造業を営む会社の駆け込み申請が数多くなされました。この動きは、図表1の「BOIへの投資申請動向」に顕著に表れています。

図表1 「タイ投資委員会(BOI)への投資申請動向」



II 地域統括機能の奨励制度

1. 導入の背景

新投資奨励制度のもと、BOIは製造業に国際競争力の向上に資する付加価値が高い産業構造への転換を求める一方、本年末を目的に発足するASEAN経済共同体（以下「AEC」という）の中心国、かつ、地理的優位性を活かした国際物流のハブとなるべく、研究開発や先進技術とともに多国籍企業の経営管理機能をタイに呼び込むため、国際地域統括本部（以下「IHQ」という）や国際貿易センター（以下「ITC」という）という投資奨励制度を新たに導入しました。

タイには製造現場やサプライチェーンが存在することから、従来から地域統括機能をタイに置きたいという企業の声が多くありました。実際に地域統括機能を奨励する制度は2002年から導入されていますが、外資規制法に基づく事業規制や税務インセンティブの要件充足のハードルが高かったことから、外資企業がタイに地域統括会社を設置する動きがあまり進みませんでした。

その結果、シンガポールやマレーシアに地域統括機能を置

く外資企業が多く見受けられることとなりましたが、このたびはタイ政府も地域統括機能の重要性を再認識し、その動きをタイに呼び込むべく、企業にとって使い勝手の良い制度設計を、BOIだけでなく、歳入局やタイ中央銀行などの関連省庁と足並みを揃えて実施しました。

BOIは本年1月からIHQやITCの奨励制度を公表していたものの、歳入局がIHQやITCの事業活動に対して与える税務インセンティブの法令を公布したのが本年5月であったため、実質的には本年5月以降から本奨励制度が運用開始されています。

2. 従来の奨励制度との違い

従来はRegional Operating Headquarters（以下「ROH」という）という地域統括会社の奨励制度がありましたが、今回導入されたIHQおよびITCの奨励制度との主な違いは、以下のとおりです。

（1）事業規制の緩和

① 販売業務

実務的に地域統括会社の設置を考えた場合、その機能としてグループの製造会社へ原材料や部品を供給する集中調達機能や、グループの製品を取りまとめて販売する販売統括機能が求められます。また、グループ会社へのサポート業務（サー

ビス業務）だけでは、その統括会社の駐在員の人件費をまかなうことが困難であり、統括会社を維持するためには、統括会社に販売機能、すなわち商流を通すことが一般的に求められます。

しかしながら、タイでは販売業務が外資規制法の規制対象となっており、原則として外資企業が販売業務を行うためには、その販売業務を卸売と小売に区分したうえで、それぞれについて1億バーツ以上の資本金が要求されます。

従来のROH制度では、統括会社に販売機能を持たせようとすると、最低でも1億バーツの資本金が要求されました。ところが、今回のIHQ制度では、グループ会社への原材料や部品の販売（集中調達機能）が奨励対象となったため、投資奨励を受ける要件として10百万バーツの資本金が必要とされるものの、1億バーツ以上の資本金は要求されないこととなりました。さらに、ITC制度を活用すれば、グループの製品を取りまとめて販売すること（販売統括機能）も可能となります（ただし、外資規制法上の卸売取引に限ります）。

② 金融業務

実務上、統括会社にはグループ会社への資金融通や決済代行といった、グループの金融機能も当然に求められますが、タイではグループ会社への資金貸付等も外資規制法の規制対象となっており、また、外貨を取り扱う場合や国外送金を行う場合には、原則として取引の都度タイ中央銀行の承認

図表2 ROH制度とIHQ制度の比較（BOIの投資奨励制度）

要件	ROH制度	IHQ制度
サービス提供先要件	タイを除く3ヵ国以上の関係会社	タイを除く1ヵ国以上の関係会社
関係会社の定義	25%以上の資本関係を有する親会社、子会社、兄弟会社	直接または間接的に25%以上の資本関係を有するすべての法人
資本金要件	THB10百万以上	
事業要件 (奨励対象業務)	関係会社に対する以下のいずれかの業務 1. 一般管理、事業計画立案、ビジネスコーディネーション 2. 調達関連サービス 3. 製品の研究開発 4. 技術サポート 5. マーケティングおよび販売促進 6. 人事管理、トレーニング 7. 財務管理、マーケティング、会計システム等のビジネスアドバイザー 8. 経済・投資分析、調査 9. 与信管理 10. その他委員会で承認されたサービス	関係会社に対する以下のいずれかの業務 1. 一般管理、事業計画立案、ビジネスコーディネーション 2. <u>原材料および部品の販売</u> 3. 製品の研究開発 4. 技術サポート 5. マーケティングおよび販売促進 6. 人事管理、トレーニング 7. 財務管理、マーケティング、会計システム等のビジネスアドバイザー 8. 経済・投資分析、調査 9. 与信管理 10. <u>トレジャリーセンター業務</u> 11. その他委員会で承認されたサービス
投資要件 (BOIの一般要件)	THB 1百万以上の新規の固定資産の取得 (契約期間3年以上のオフィス等のリース契約を含む)	

を得る必要があります。

従来のROH制度では、基本的に金融サービスは奨励対象となっていなかったため、グループ会社への資金貸付等には個別に事業ライセンスの取得が要求され、かつ、外貨を取り扱う場合や国外送金を行う場合には、取引の都度タイ中央銀行の承認を得る必要がありました。

ところが、今回のIHQ制度では、外貨や国外送金を伴う取引についてはタイ中央銀行にトレジャリーセンター（Treasury Center、以下「TC」という）業務の許可を申請して認可を得る必要がありますが、グループ会社への資金融通や決済代行といったTC業務が奨励対象となったため、個別に事業ライセンスを取得することなく、グループ会社への金融サービスが実施可能となりました。

③ 従来のROH制度との比較（BOIの投資奨励制度）

BOIの投資奨励制度としての従来のROH制度と今回のIHQ制度における申請要件および奨励対象業務の違いは、図表2のとおりです。BOIの投資奨励制度としてIHQの認可を得た場合、主な恩典として、外資企業であっても奨励対象業務が外資規制法の規制対象外として取り扱われること、奨励対象業務に従事する外国人社員のワークパーミットやビザの優遇措置が与えられることが挙げられます。

（2）税務インセンティブの適用要件の緩和

従来のROH制度のもとでは、BOIの投資奨励制度とは別に、歳入局がROHの事業活動に対して法人税の減免やROHの業務に従事する外国人社員の個人所得税の軽減措置などを与えていました。

今回のIHQ制度でも、BOIの投資奨励制度とは別に、歳入局がIHQの事業活動に対して法人税の減免やIHQの業務に従

事する外国人社員の個人所得税の軽減措置などを与えることとしていますが、その税務インセンティブを受けるための要件として、主に以下の要件が緩和されています。

① 売上50%要件の撤廃

従来のROH制度のもとでは、税務インセンティブを受けるためには、そのROH会社の全体の売上のうち、海外の関係会社からのサービス収入（ロイヤリティ収入を含む）が50%以上であること（以下「売上50%要件」という）が要求されていました。

したがって、既存の事業会社が統括業務を行う場合や統括会社に商流を通す場合には、サービス収入以外の収入の割合が大きくなり、結果として売上50%要件を満たせず、税務インセンティブを放棄せざるを得ませんでした。

また、従来は、基本的にROH業務のみを行う会社を設立することが前提となっていました。今回のIHQ制度のもとでは、税務インセンティブの適用要件として売上50%要件が撤廃されたことから、既存の事業会社に統括機能を持たせる場合や統括会社に商流を通す場合でも、税務インセンティブを受けることができるようになりました。

② サービス提供先要件

従来のROH制度のもとでは、BOIの投資奨励制度の要件でも求められているように、税務インセンティブを受けるためには、タイを除く3カ国以上の関係会社にサービス提供を行うことが要求されていました。また、その関係会社の定義は、原則として25%以上の資本関係を有する（ROH会社からみた）親会社、子会社もしくは兄弟会社に限定されていました。

今回のIHQ制度のもとでは、BOIの投資奨励制度の要件と同様に、税務インセンティブを受けるためには、タイを除く

図表3 ROH制度とIHQ制度の比較（税務インセンティブの要件）

要件	ROH制度		IHQ制度
	2002年版ROH (勅令No.405)	2010年版ROH (勅令No.508)	勅令No.586
売上50%要件	あり		N/A
サービス提供先要件	タイを除く3カ国以上の関係会社		タイを除く1カ国以上の関係会社 ⁽¹⁾
資本金要件	THB 10百万以上		
経費要件	N/A	タイ国内にて 年間THB15百万以上の経費 またはTHB30百万以上の設備投資	タイ国内にて 年間THB15百万以上の経費
実質要件 ⁽²⁾	N/A	あり	N/A
給与要件 ⁽³⁾	N/A	あり	N/A
人事要件 ⁽⁴⁾	N/A	あり	N/A

⁽¹⁾ 直接または間接的に25%以上の資本関係を有する会社をいう。

⁽²⁾ 海外の関係会社は、その国に事業所、取締役および従業員を有し、事業を営んでいること。

⁽³⁾ ROH事業開始から3年目の末日までに、最低5名の従業員の年間平均給与（現物給与を含む）が、THB 2.5百万となること。

⁽⁴⁾ ROH事業開始から3年目の末日までに、全従業員の75%以上が一定の知識・スキルを有するスタッフ（高卒以上）であること。

1ヵ国以上の関係会社にサービス提供をすればよいこととされました。さらに、その関係会社の定義も、親会社、子会社もしくは兄弟会社に限定されず、25%以上の資本関係を直接または間接に有するすべての法人が対象となりました。

③ 従来のROH制度との比較（歳入局による税務インセンティブ）

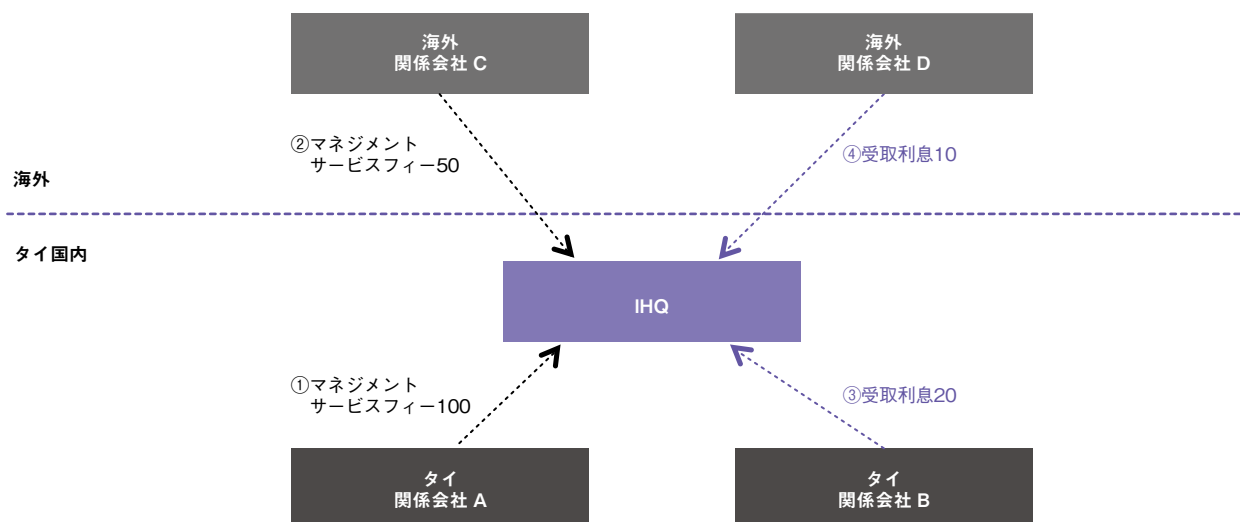
歳入局が法人税の減免やIHQの業務に従事する外国人社員の個人所得税の軽減措置などの税務インセンティブを与える要件について、従来のROH制度と今回のIHQ制度との違いは、図表3のとおりです。

図表4 IHQの税務インセンティブの概要

優遇税制措置の対象			優遇税制	適用期間
法人税	海外の関係会社から受ける所得	管理・技術支援、金融サービス※	免税	優遇税制措置を付与された事業年度から15事業年度 ^(*)
		ロイヤルティー※	免税	
		配当金	免税	
	タイ国内の関係会社から受ける所得（上記※の金額を限度）	管理・技術支援、金融サービス	10%	
		ロイヤルティー	10%	
	海外の関係会社の株式の譲渡益		免税	
	海外の関係会社への原材料・部品の売買利益（いわゆるOut-Outの三国間貿易）		免税	
源泉税	海外の法人が受ける所得	IHQ からの配当金（上記の IHQ の免税所得から支払われたもの）	免税	—
		IHQからの一定の受取利息	免税	—
		IHQの業務に従事する外国人社員（常勤）の個人所得税		15%
関係会社への貸付利息にかかる特定事業税			免税	—

^(*) 今回のIHQの優遇税制措置を定めた勅令 No.586 においては、図表3に示す要件をひとつでも満たさなかった場合には、その年度についてのみ優遇税制措置が受けられないとされており、過年度および将来の優遇税制措置の適用に影響を及ぼさない措置となっている。

図表5 IHQの税務インセンティブ（法人税）の計算例



	①サービスフィー	②サービスフィー	③受取利息	④受取利息	合計
売上	100	50	20	10	180
費用	90	45	—	—	135
利益	10	5	20	10	45
適用税率	10 %	0 %	10 %	0 %	—
法人税	1	—	2	—	3

Ⅲ 地域統括機能に対する 税務インセンティブの概要

今回のIHQおよびITC制度のもとで、歳入局から与えられる税務インセンティブの概要は、以下のとおりです。

1. IHQの税務インセンティブ

IHQの税務インセンティブの概要およびインセンティブ（法人税）の計算例は図表4および図表5のとおりです。

2. ITCの税務インセンティブ

ITCの税務インセンティブの概要およびインセンティブ（法人税）の計算例は図表6および図表7のとおりです。

3. IHQおよびITCの税務インセンティブの要件

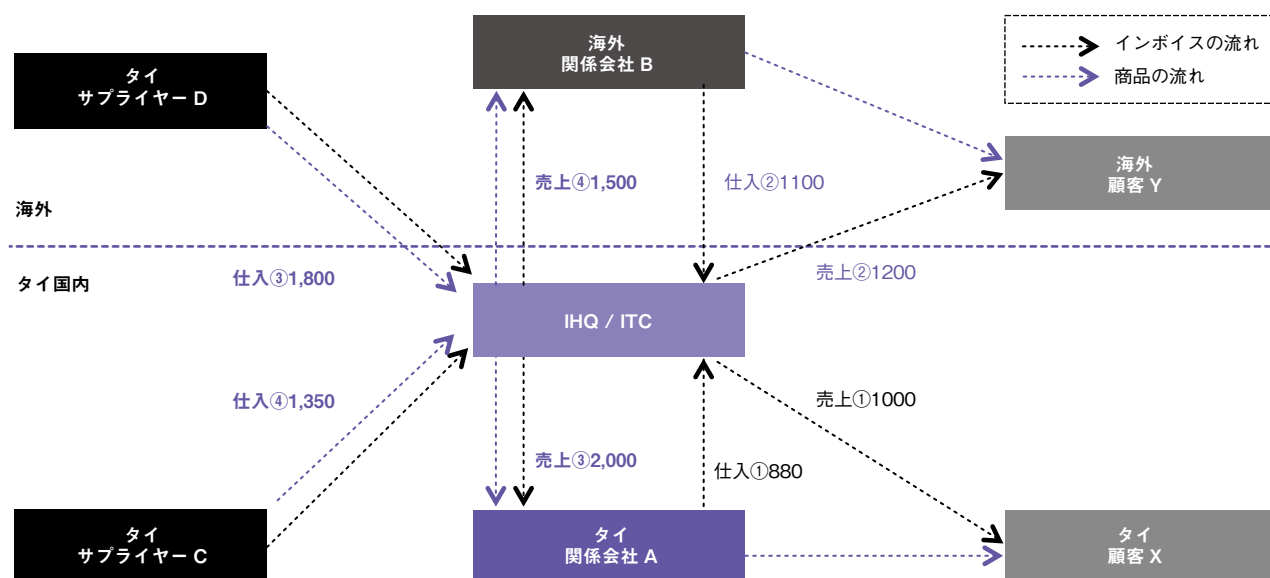
IHQおよびITCの税務インセンティブの要件は図表8のとおりです。

図表6 ITCの税務インセンティブの概要

優遇税制措置の対象			優遇税制	適用期間
法人税	タイ国外での商品売買（いわゆるOut-Outの三国間貿易）		免税	優遇税制措置を付与された事業年度から15事業年度 ^(*)
	海外の法人に対する国際貿易関連サービス（商品の調達・保管等）		免税	
源泉税	海外の法人が受ける所得	ITCからの配当金 （上記のITCの免税所得から支払われたもの）	免税	-
ITCの業務に従事する外国人社員（常勤）の個人所得税			15%	(*) と同期間

(*) 今回の ITC の優遇税制措置を定めた勅令 No.587 においては、図表 3 に示す要件をひとつでも満たさなかった場合には、その年度についてのみ優遇税制措置が受けられないとされており、過年度および将来の優遇税制措置の適用に影響を及ぼさない措置となっている。

図表7 ITCの税務インセンティブ（法人税）の計算例



	①IN-IN取引	②OUT-OUT取引	③OUT-IN取引	④IN-OUT取引	合計
売上	1,000	1,200	2,000	1,500	5,700
仕入	880	1,100	1,800	1,350	5,130
利益	120	100	200	150	570
適用税率	20 %	0 %	20 %	20 %	—
法人税	24	—	4	30	94

図表8 IHQおよびITCの税務インセンティブの要件

① 税務インセンティブ全般

要件	International Headquarters (“IHQ”)	International Trading Center (“ITC”)
サービス提供先要件	タイを除く1ヵ国以上の関係会社 ^(*)	N/A
資本金要件	THB10百万以上	
経費要件	タイ国内にて年間THB 15百万以上の販売費および一般管理費の支出	

(*) 直接または間接的に25%以上の資本関係を有する会社をいう。

② 個人所得税の減免対象者

- IHQ / ITCの会社の正社員（出向者を含む）であること
- フォームSor.Yor.Khor.1のリスト（減税申請の対象となる外国人のリスト）に掲載されていること
- 暦年を通じて180日以上タイ国内に滞在していること
- IHQ / ITCの会社からワークパーミット・ビザの支給を受けていること
- IHQ / ITCの会社から課税所得ベースで年間THB2.4百万以上の給与（タイ滞在期間が1年未満の場合は月THB 200千）を受けていること

IV 周辺国との地域統括会社に対する 税務インセンティブの比較

今回のタイのIHQおよびITC制度の税務インセンティブを、地域統括会社に対して税務インセンティブを与えているシンガポールやマレーシアと比較すると、図表9のとおりとなります。

図表9は、各国との税務インセンティブの比較に重点を置いて作成したものであり、各制度の詳細については各国現地の専門家に確認されることをお勧めします。また、シンガポールについては当局との交渉で決まる部分が大きいため、図表9の数値はあくまで目安である点にご留意ください。

図表9 地域統括会社に対する税務インセンティブの各国との比較

各国の地域統括会社に対する奨励制度

	タイ	シンガポール	マレーシア
1. 事業統括	国際地域統括本部 (IHQ : International Headquarters)	地域統括本部 (RHQ : Regional Headquarters Award) 国際統括本部 (IHQ : International Headquarters Award)	地域統括本部 (Principal Hub)
2. 物流統括	国際貿易センター (ITC : International Trading Centers)	グローバル・トレーダー・プログラム (GTP : Global Traders Programme)	地域統括本部 (Principal Hub)
3. 金融統括	トレジャリーセンター (TC : Treasury Center)	金融・財務センター (FTC : Finance & Treasury Center Scheme)	トレジャリー・マネジメントセンター (TMC : Treasury Management Center)

1. 事業統括業務に対する税務インセンティブ

		タイ	シンガポール	マレーシア
制度		IHQ	RHQ / IHQ	Principal Hub
現行法人税率		20%	17%	25% (賦課年度2016より24%)
主な税務恩典	法人税	■ 海外からの適格所得 (マネジメントサービス、ロイヤリティなど) は免税 (15年) ■ 国内からの適格所得 (マネジメントサービス、ロイヤリティなど) は10%に軽減 (15年) (海外からの適格所得を限度) ■ 関係会社からの配当収入の法人税は原則として免税 ■ 支払配当 (上記の免税所得から支払われたもの) の源泉税は免税 ■ 海外関係会社の株式譲渡益の法人税は免税	■ 海外からの適格所得 (マネジメントサービス、ロイヤリティなど) の増加分について • IHQ (tier 1) : 0%に軽減 (最長15年) • IHQ (tier 2) : 5%, 10%に軽減 (5年〜最長40年) • RHQ (tier 3) : 15%に軽減 (最長5年) ■ 配当収入の法人税は免税 ■ 支払配当の源泉税は免税 ■ 株式譲渡益の法人税は原則として免税	■ 海外からの適格所得 (マネジメントサービス、ロイヤリティなど) は0%, 5%, 10%に軽減 (5年+5年延長) ■ 国内からの適格所得 (マネジメントサービス、ロイヤリティなど) は0%, 5%, 10%に軽減 (5年+5年延長) (適格所得の約30%が限度) ■ 配当収入の法人税は免税 ■ 支払配当の源泉税は免税 ■ 株式譲渡益の法人税は原則として免税
	個人所得税	15% に軽減 (15年)	恩典なし ※累進課税 (最高税率 20% , 2017年度より 22%)	恩典なし ※累進課税 (最高税率 25%)
主な要件	資本金	THB 10百万以上	■ (tier 1, 2) 3年以内にSGD0.5百万以上 ■ (tier 3) 初年度にSGD0.2百万以上、3年以内にSGD0.5百万以上	RM2.5百万以上
	経費	国内年間経費THB15百万以上	■ 国内年間経費が申請時よりSGD2百万以上増加 ^(*)	年間経費RM3百万〜10百万以上
	業務提供	国外1ヵ国以上の関連会社・支店へ統括業務を提供	■ 3種類以上の統括業務を国外3ヵ国以上の関連会社へ提供 ^(*)	3種類以上の統括業務を国外3〜5ヵ国以上のネットワーク企業 (資本関係問わず、サプライチェーンに含まれる企業を含む) へ提供
	雇用	N/A	■ 3年以内に上位5人の経営幹部の平均年収がSGD10万以上、3年以内に申請時より10名以上の専門職者 (少なくとも大学の学位を取得している者) を追加雇用^(*) ■ 国家技術資格2級以上を有する従業員を全従業員の75%以上雇用^(*) ^(*) tier1, 2 については、当局との交渉による	■ 高付加価値専門職を15-50名採用 (月給RM5,000以上、半数以上はマレーシア人) ■ 経営戦略を担う経営職を3-5名採用 (月給RM25,000以上)

図表9 地域統括会社に対する税務インセンティブの各国との比較 つづき

2. 物流統括業務に対する税務インセンティブ

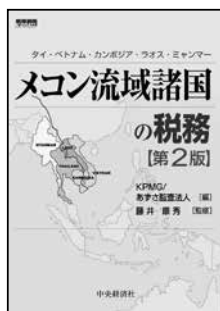
		タイ	シンガポール	マレーシア
制度		ITC	GTP	Principal Hub
現行法人税率		20%	17%	25% (賦課年度2016より24%)
主な 税務 恩典	法人税	■ 三国間貿易の所得は免税 (15年) ■ 国際貿易関連サービスの所得は免税 (15年)	■ 貿易業務の所得は5%, 10%へ軽減 (5年+5年延長) もしくは10%へ軽減 (最大3年)	■ 貿易業務の所得は0-10%へ軽減 (5年+5年延長)
	個人 所得税	15%に軽減 (15年)	恩典なし ※ 累進課税 (最高税率20%, 2017年度より22%)	恩典なし ※ 累進課税 (最高税率25%)
主な 要件	資本金	THB 10百万以上	N/A	RM2.5百万以上
	経費	国内年間経費THB15百万以上	年間国内経費が • SGD40百万以上: 法人税率5%へ軽減 (5年) • SGD3百万以上: 法人税率10%へ軽減 (5年) • SGD1.5百万以上: 法人税率10%へ軽減 (3年)	年間経費RM3百万~10百万以上
	売上	N/A	年間売上が • SGD1,000百万以上: 法人税率5%へ軽減 (5年) • SGD250百万以上: 法人税率10%へ軽減 (5年) • SGD150百万以上: 法人税率10%へ軽減 (3年)	年間RM300百万以上
	雇用	N/A	増加雇用数が • 18名以上: 法人税率5%へ軽減 (5年) • 4名以上: 法人税率10%へ軽減 (5年) • 3名以上: 法人税率10%へ軽減 (3年)	■ 高付加価値専門職を15-50名採用 (月給RM5,000以上、半数以上はマレーシア人) ■ 経営戦略を担う経営職を3-5名採用 (月給RM25,000以上)
	その他	N/A	■ 三国間貿易を有する ■ 実際に商品の移動を伴う販売取引のうち非関連者が関与している取引が50%以上 ■ 関連会社の売上のうち製造事業の売上が20%以下	N/A

図表9 地域統括会社に対する税務インセンティブの各国との比較 つづき

3. 金融統括業務に対するインセンティブ

		タイ	シンガポール	マレーシア
制度		IHQ (TC機能)	FTC	TMC
現行法人税率		20%	17%	25% (賦課年度2016より24%)
主な 税務 恩典	法人税	■ 海外からの適格所得（金融サービス）は免税（15年） ■ 国内からの適格所得（金融サービス）は10%へ軽減（15年）（海外からの適格所得を限度） ■ 関係会社への貸付利息に係る特定事業税は免税	■ 海外からの適格所得（金融サービス）は5%, 10%へ軽減（5-10年）	海外からの適格所得（金融サービス）は 70%免税 （5年） 国内からの適格所得（金融サービス）は 70%免税 （5年）（適格所得の約20%を限度）
	個人 所得税	15%に軽減（15年）	恩典なし ※累進課税（最高税率 20% , 2017年度より 22% ）	マレーシア滞在日数分のみ課税 ※累進課税（最高税率 25% ）
主な 要件	資本金	THB 10百万以上	N/A	RM0.5百万以上
	経費	国内年間経費THB15百万以上	国内年間経費SGD0.75百万以上	国内年間経費RM1.5百万以上（支払利息、減価償却費除く）
	業務 提供	国外1ヵ国以上の関連会社・支店へ統括業務を提供	国外3ヵ国以上の関連会社に3種類以上の金融サービスを提供	国外3社以上の関連会社に金融サービスを提供
	雇用	N/A	専門スタッフ3名以上雇用	専門スタッフ3名以上雇用
	その他	タイ中央銀行の承認が必要な取引を行う場合 ■ 資本が欠損となっていないこと ■ 資金管理およびリスク管理を以下の関係会社に対して行うこと ・ タイ、ベトナムまたは近隣諸国に所在する3以上の関係会社 ・ タイに所在する2以上の関係会社および国外に所在する2以上の関係会社 ■ 関係会社が相当規模の国際的取引を有すること	■ サンセット条項 ■ 2016年3月31日までに申請及び承認	N/A

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



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

メコン流域諸国はASEANの中でも成長目覚ましく、日本企業の投資も急増しています。一方で、これら諸国での税務上のリスクも重要課題となってきています。そのため、投資国の税務についての詳細な情報を入手して、十分に備えることが必要です。第2版では、初版で取り上げたタイ、ベトナム、カンボジア、ラオスのほかにミャンマーを加え、5カ国を対象として、現地での経験と実務を踏まえ、税務・投資情報を体系的にわかりやすく解説しています。

本書の特徴

- ☑ 各国の税法を網羅的にかつ体系的に整理
- ☑ 実務に基づく解釈と留意点を詳細かつ明確に解説
- ☑ 理解を補助するための豊富な図解

【バックナンバー】

「メコン流域諸国の投資環境」

- 第1回 ミャンマーの投資関連法規
(KPMG Insight Vol.10/Jan.2015)
- 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)
- 第4回 ラオスの投資法制と税制概要
(KPMG Insight Vol.13/July.2015)

タイ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
アソシエイトディレクター 柴田 智以
TEL: +66-2-677-2563
tshibata1@kpmg.co.th

オーストラリア 2015/16 年度連邦予算案の解説

KPMG オーストラリア

パートナー 大庭 正之

KPMG 税理士法人

ディールアドバイザー M&A タックス

シニアマネジャー 吉岡 伸朗

オーストラリアにおける保守連合政権の下での 2 回目の連邦予算案の発表は、2015 年 5 月 12 日に行われました。その予算案における 2015/16 年度（来年度）の経済見通しは、GDP 成長率 2.75%、インフレ率 2.5%、失業率 6.5%でした。資源業界では投資段階から生産および輸出段階への移行により、失業率が、2014/15 年度（本年度）より約 0.25% 上昇することが予想されています。

現保守連合政権下で 2014 年 5 月に発表された連邦予算案では、本年度の財政赤字予想は 298 億豪ドルでしたが、本年度の財政赤字予想は、411 億豪ドル（GDP の約 2.6%）で大幅に増加しています。また来年度の赤字予想額も、昨年度の予想額から約 180 億豪ドル増加して、約 351 億豪ドルとなっています。これは、連邦政府が昨年度の緊縮財政を見直し、積極財政へと方針転換したことによるものです。財政が黒字化するのは 5 年後の 2019/20 年度と予測されています。それでも公的債務残高の対 GDP 比率は 17-18%前後で、オーストラリアは国際的に財政の健全性が高いと言えます。

本稿では、オーストラリア 2015/16 年度連邦予算案を解説します。

なお、本文中の意見は、筆者の私見であることをお断りいたします。



おおば まさゆき
大庭 正之

KPMG オーストラリア
パートナー



よしおか のぶあき
吉岡 伸朗

KPMG 税理士法人
ディールアドバイザー M&A タックス
シニアマネジャー

【ポイント】

- オーストラリアの税収は個人所得税および（現物給与税）の占める割合が多く、来年度は、賃金上昇率の鈍化が予想されていることから、1 年前の個人所得税収予想額よりも約 40 億豪ドルの減収予想となっている。
- 連邦政府の財政赤字は構造的であるため、包括的税制革命の必要性が指摘されており、来年、税制改革白書を発行することが目指されている。
- 2015 年連邦予算案に小規模企業向けの施策を多数織り込んでおり、2015 年 7 月 1 日以降に開始する税務年度から小規模企業に該当する法人に適用される法人税率は 30% ではなく、28.5%となる。
- 外国多国籍企業に対する租税回避防止施策として、既存の租税回避防止規定につき、オーストラリアに課税拠点を持たないように事業スキームを構築・運用している外国多国籍企業にまで、その適用が拡大される内容の法律草案が公表された。
- 連邦政府は経済協力開発機構（OECD）が公表した新しい移転価格文書化基準（国別報告書、マスターファイル、ローカルファイル）を、2016 年 1 月 1 日以降開始税務年度から国内法に取り入れる予定である。
- オーストラリアは G20 の 2014 年議長国として、OCED の BEPS 行動計画の進展をリードしてきた。オーストラリアは 15 項目の行動計画のうち、4 つの重要な行動項目の実現に向けて、これらの制度の導入のために動き出すことを予算案で言及した。



I 主要税収の推移

図表1は、2013/14年度以降の主要税収の推移を示しています。

本年度の税収予想額は当初3,603億豪ドルでしたが、現時点では3,514億豪ドルと89億豪ドル未達の見込みです。これは個人所得税収が約20億豪ドル、法人税収が約40億豪ドル、年金関連税が約20億豪ドル、見込みを下回ったことに起因します。来年度の税収予想額は3,701億豪ドルで、この内1,945億豪ドルは個人所得税および現物給与税（Fringe Benefit Tax、以下「FBT」という）であり、依然として最大の税収項目となっています。

来年度の総税収の増加は、主として個人所得税収の伸びによります。しかしながら、賃金の上昇率の鈍化が予想されており、1年前の個人所得税収予想額よりも約40億豪ドルの減収予想となっています。連邦政府の財政赤字は構造的であるため包括的税制革命の必要性が指摘されており、そのため連邦政府は、来年、税制改革白書を発行することを目指しています。

図表1 2013/14年度以降の主要税収の推移

税目	2013/14 (10億豪ドル)	2014/15 (10億豪ドル)	2015/16 (10億豪ドル)
個人所得税 + FBT (現物給与税)	168	181	195
法人税 + MRRT/ PRRT (鉱物 / 石油 資源利用税)	69	70	70
GST (消費税)	51	54	57
物品税およびその他 の間接税、炭素税	44	40	39
年金関連税	6	6	9
連邦税収合計	338	351	370

II 個人税制

2015年連邦予算案では、2014年に導入された暫定的に3年間にわたり実施される2%の臨時予算復興税（Temporary Budget Repair Levy）の延長の有無に関しては言及されませんでした。なお、炭素税の廃止に伴い、予定されていた個人所得税の減税策が廃止されたため、結果として、2015-16年および2016-17年の居住者および非居住者に対する個人所得税率（臨時予算復興税を考慮したもの）は図表2および図表3となります。なお、以下には健康保険税（Medicare Levy、以下「メディ

ケアレヴィ」という）の2%は含まれていません。メディケアレヴィの2%と合わせると、最大限界税率は49%となります。

図表2 居住者の課税所得に対する税率

居住者の課税所得 (豪ドル)	税率 (%)
～ 18,200	0.0
18,201 ～ 37,000	19.0
37,001 ～ 80,000	32.5
80,001 ～ 180,000	37.0
180,001 以上	47.0

図表3 非居住者の課税所得に対する税率

非居住者の課税所得 (豪ドル)	税率 (%)
～ 80,000	32.5
80,001 ～ 180,000	37.0
180,001 以上	47.0

今回の連邦予算案で発表された個人関連税制の主な改正点は以下のとおりです。

- 2015-16年度以降、車両の業務用関連使用に係る所得控除（4手法）につき、下記の変更がなされる。
 - ・ 4つの手法のうちの2つ（12 percent of original value method および one-third of actual expenses method）の廃止。
 - ・ 4つの手法のうちの1つである cents per kilometre method に関する所得控除額につき、排気量別の控除額（1kmあたり）を廃止し、固定控除額（1kmあたり66セント）を導入。
- 2014-15年度以降の低所得者に係るメディケアレヴィ（健康保険税）免除枠につきインフレ率を反映して増額がなされた。これは低所得者に対するメディケアレヴィの継続的免除を考慮したものである（2015年6月25日に法律施行済み）。
- 2016-17年度以降の「税務上の居住者判定ルール」が一部変更される。具体的には、ワーキングホリデーによる一時居住者を税務上の非居住者と取り扱うというものである。これにより、これらの者は所得税非課税枠（現在年間18,200豪ドル）等を喪失することとなる。
- 2015-16年度以降、遠隔地税額控除（zone tax offset）の対象者から、“fly-in fly-out” および “drive-in drive-out” による指定遠隔地勤務者で通常の居所が指定遠隔地に所在しないものが除外される。
- 従業員株式報酬制度の税制改正がなされる。全体として、改正案は株式報酬制度に係る豪州税制を国際的な取扱いに沿う形に変更するものである。2015年7月1日以降に従業員に付与される新株予約権（ストックオプションを含む）については、新ルールにより、新株予約権等に係る課税時点が、権利確定時（vest）から権利行使時（exercise）へ移行されることとなる。この点については、すべての雇用主が便益を享受できる。これにより課税時点が権利行使による経済的利益の享受時点と一致することとなり、効果的なオプションの活用が可能となる（2015年6月30日に法律施行済み）。

Ⅲ 小規模事業

連邦政府は2015年連邦予算案に小規模企業向けの施策を多数織り込んでいます。小規模企業の定義は、既存の税法上の小規模企業の定義を参照しており、「合計年間総収入額 (aggregated turnover) 2百万豪ドル未満」の企業がこれに該当します。この判定にあたっては、通常、日本親会社の売上高等も合計して考慮されることから、これらの施策は、日系企業の豪州子会社には適用が限定的となる制度と言えます。

- 2015年7月1日以降に開始する税務年度から小規模企業に該当する法人に適用される法人税率は30%ではなく、28.5%となる。
- 2015-16年度以降、法人形態でない小規模事業者は、1個人当たり1,000豪ドルを上限として、事業所得に係る所得税納税額の5%相当の減額を受けることができる。
- 小規模事業者が2015年5月12日午後7時30分以後に「初めて」取得した20,000豪ドル未満の各減価償却資産についてはその資産が2017年6月30日までに初めて事業の用に供されたまたは使用できる状態に設置された場合、即時償却が可能となる。
- 小規模事業者が2015年5月12日午後7時30分以後に「初めて」取得した取得価額が20,000豪ドル以上の減価償却資産については、既存の小規模企業資産プール制度（一括償却制度）にその金額を追加し、償却することができる。初年度15%およびそれ以降30%で一括して償却される（その残高が税務年度終了時に20,000豪ドル未満になった場合、即時償却が可能である）。ただし、残高の即時償却の利用については、当該税務年度が2015年5月12日以降2017年6月30日の間に終了する税務年度である必要がある。
- 2016-17年度以降、小規模事業者がその企業ストラクチャーを変更する場合に利用可能なCGT (Capital Gain Tax) の課税繰延制度 (roll-over relief) が導入される。事業主は、印紙税やGST等の他の税債務については依然として、注意する必要がある。
- 2015-16年度以降、小規模事業者が新規事業を開始する際に支払うプロフェッショナル費用等（通常5年償却）はその初年度に税務上控除が可能になる。
- 2016-17FBT課税年度以降、小規模事業者につき、現状の業務関連電子機器に係るFBT免税範囲が拡大される。これにより、小規模事業者の各従業員がその年に2台以上の業務用携帯電子機器の提供を受けた場合においても、該当機器の提供につきFBTは課税されないことになる。従来と異なり、これらの電子機器が大きく異なる機能を有していることは要請されていない（従来は、1台のみ免税対象であり、2台以上の提供の場合には実質的に異なる機能を有する機器の提供であることが免税の条件であった）。

Ⅳ ビジネス税制

1. 外国多国籍企業に対する租税回避防止施策

連邦政府は、1936年所得税賦課法のパート4Aに規定されている一般的租税回避防止規定につき、オーストラリアに課税拠点を持たないように仕組み作りをしている外国多国籍企業にまでその運用を拡大する内容の法律草案を公表しました。この変更は、関連者間取引を通してオーストラリアにおける売上から生じる利益を海外で記帳し、かつ、これに対し全世界的に課税を受けていないまたは軽課税を受けている約30社の企業を捕捉するための施策となっています。この施策は2016年1月1日以降に享受した「新規および既存のスキームから生じる税ベネフィット」が対象となり、年間全世界収入が10億豪ドル超の企業にのみ適用されます。

これに関連して租税回避または利益移転スキームを開始した企業に対する罰金は不足税額の120%相当額となります。この施策は、年間全世界収入が10億豪ドル超の企業にのみ適用され、2015年7月1日以降に納税者が獲得したスキームに係る便益に対して適用されます。

2. 新しい移転価格文書化基準

連邦政府は経済協力開発機構 (OECD) が公表した新しい移転価格文書化基準を国内法に取り入れる予定です (Ⅳ. 4参照)。新移転価格文書化基準により、オーストラリア課税当局 (以下、「ATO」という) は次の情報を入手することになります。

- 国別報告書により、多国籍企業のグローバルな活動に関する情報が開示される。これには、国もしくは地域別の損益や税額、法人別の事業上の役割分担に関する情報が記載される。
- マスターファイルには、多国籍企業のグローバル事業の全体像および移転価格方針に関する情報が含まれる。
- ローカルファイルにより、現地納税者が行う関連者取引についての詳細な情報が提供される。

この施策は年間全世界収入が10億豪ドル以上の企業にのみ適用され、2016年1月1日以降に開始する税務年度から適用が開始されます。

3. 国外事業者によるデジタル製品および役務の提供に対するGST課税

国内において商品および役務の提供を行う国内事業者は10パーセントのGST (Goods and Service Tax、物品サービス税) を顧客に請求する必要がありますが、同様の商品および役務の提供を国外から行う事業者はGSTを顧客に請求する必要が

ありません。このことから、国内事業者は競争上の不利益に直面しており、これに関して直近の5年間で国民によりかなりの議論が行われました。予算案で提案されている施策は、輸入されるすべての無形資産および役務提供のうちオーストラリア居住者であるエンドユーザーに消費されるものについて、GSTを課すようにすることにより、部分的にこの問題に対処するものです。

これらの施策は、デジタル製品の提供（例：映画のダウンロード、ゲームや電子書籍）や、コンサルタントやプロフェッショナルサービスなどの役務提供に適用されますが、オンラインで注文された物理的な商品の提供には適用されません。一定の状況下では、非居住者により行われるデジタル製品の提供に伴うGSTの納税義務は電子マーケットまたはプラットフォームの運営者に転嫁されることが予定されています。

これらの取極めにより新たにGSTの納税義務を生じることになる非居住者（国外事業者）のために、簡素化した納税者登録への枠組みが提案されています。

この新しいGST規則は2017年7月1日以降の「供給（Supplies）」に対して適用される予定です。なお、この変更には州および特別地域の満場一致の合意が必要となります。

4. BEPS関連

オーストラリアはG20の2014年議長国として、多国籍企業が正しい額の税金を納めるようにOECDの税源浸食と利益移転（Base Erosion and Profit Shifting、以下「BEPS」という）行動計画の進展をリードしてきました。オーストラリアは15項目の行動計画のうち、4つの重要な行動項目の実現に向けて、これらの制度の導入のために動き出すことを予算案で言及し

ました。公表内容の概要は図表4のとおりです。

5. その他のビジネス課税関連の改正点

その他のビジネス課税関連の主な改正点は、以下のとおりです。

- 政府は研究開発費に係る還付可能税額控除制度および還付不可能税額控除制度について制度の対象となる適格試験研究費額の上限（年間1億豪ドル）を設定した（この点は法律施行済み）ことを予算案で言及した。なお、2014年7月1日以降開始税務年度から、控除額算出の際に使用される割合をそれぞれ1.5パーセントずつ低減させる法案（還付可能45%→43.5%、還付不可能40%→38.5%）が現在上院に提出されている。
- 政府は、税制審議会に、「税務情報の自発的公表に関する行動規範（transparency code for public disclosure of tax information）」の制作を依頼している。これは、大企業が対象となる制度である（なお、2015年7月14日に財務省は本件に係る参考条件（Terms of Reference）を公表した）。
- 連邦政府は次の3年間に於いて国際的ストラクチャリングおよび利益移転（International Structuring and Profit Shifting (ISAPS)）と呼ばれるATOの法人税・移転価格に関するコンプライアンス・プログラムを継続して実施することを決めた。これまでに、このプログラムは2億5000万豪ドルの歳入を生じさせており、合計で11億豪ドルの歳入をもたらすものと見積もられている。
- GSTコンプライアンス・プログラムの3年間の延期が予算案で言及された。連邦政府はATOによる既存のGSTコンプライアンス・プログラムを3年間延長することにより追加で25億豪ドルの歳入を見込んでおり、このうち18億豪ドルが州および特別地域に配分される予定である。追加の歳入は2016-17年度で約7億1千8百万豪ドルと見込まれている。
- 一次産業（農業、畜産業）を営む企業（Primary Producer）が、2015年5月12日午後7時30分以後に行った飼料保存用資産、フェンス、ならびに、ダム・タンク・家畜用の水飲み池・用水路・ポンプ・給水塔・風車などの給水設備に係る適格支出について

図表4 BEPS行動計画における重要行動項目

	BEPS 行動項目	公表内容
1. 国別報告書の導入	項目13	オーストラリアは国別報告書制度を2016年1月1日から導入する。これは、多国籍企業で租税を回避している納税者を露呈させる大改革案となる。世界で初めて、多国籍企業は、彼らが活動している国ごとに所得と支払法人税を含むその全世界における活動の全体像を税務当局に提供することを求められる。提供された情報は、税務当局間で共有されることになる。
2. 租税条約濫用の防止	項目6	国はお互いに貿易および投資を促進するために租税条約を締結している。租税条約は国際的二重課税を避けることを目的としているが、課税を完全に避けるために条約を悪用している納税者も存在する。OECDは、この問題に立ち向かう計画を発展させてきた。オーストラリアは既に租税条約内に濫用防止規定を含んでいるが、条約実務としてOECDの提言を織り込むために動き出す予定である。
3. ハイブリッドミスマッチ取極めの無効化規定の導入	項目2	異なる国における異なる課税規則があることから、多国籍企業が一方の国で損算入し、もう一方の国で税金を支払わないという取扱いが認められている。OECDは、これに立ち向かう計画草案を開発した。オーストラリアは、これらの草案に従って行動を開始する初めての国の1つとなる。政府は税制審議会（Board of Taxation, BOT）にこれらのルールの導入について取り組むように依頼している（なお、2015年7月14日に財務省は本件に係る参考条件（Terms of Reference）を公表した）。
4. 有害な税制へのより有効的な対処	項目5	事業を呼び込むため、多国籍企業に秘密または優遇的な税取扱いを提供している国も存在する。これは他国にとっては有害な税制となりうる。OECDは、オーストラリアはそのような有害な税制に取り組んでいないことを確認した。ATOは、他国から多国籍企業に提供された秘密の税取扱いのうち、オーストラリアにおいて租税を回避することに貢献しうるものに関する情報交換を開始した。

は、加速度償却または即時償却が利用可能となる（2015年6月22日に法律施行済み）。

- 管理投資信託 (Management Investment Trust) については、税制適格管理投資信託のための新しい所得帰属課税システム (a new attribution tax system) を2015年7月1日から適用開始する予定であったが、連邦政府はこの施策の適用開始日を2016年7月1日とすることに変更したことを公表した。ただし、納税者は選択により2015年7月1日から適用開始することができる。
- オフショアバンキングユニット優遇税制（適格オフショアバンキング所得に対する10%課税）を近代化するための改正は2015年7月1日以降に開始する税務年度から適用される（2015年6月25日に法律施行済み）。

V まとめ

今回の政府予算案は小規模企業に対してインセンティブを提供することや家計における配偶者を支える政策に強く焦点が当てられており、日系企業全般に大きな影響を与えるような税制改正案はみられなかったと言っても過言ではないと思います。また、税の公平性に関する世界的な流れから、対多国籍企業関連税制の導入・整備にも焦点が当てられています。これとは別の流れとして、本年の連邦予算案では具体的に触れられませんでした。豪州税制の包括的改革が次年度以降の連邦予算案にて実施されていくことになると思われます。オーストラリアの連邦および州政府は、この包括的税制改革の必要性に関しては合意していますが、その内容に関しては各政府間・政党間でさまざまな議論が今後展開されることになります。包括的税制改革は、将来この国の経済成長にも影響を与えるテーマであり、現地でビジネスをする日本企業も、この議論の行方に細心の注意を払う必要があります。

本稿は、月刊「国際税務」(Vol.36 No.8、税務研究会発行)に寄稿したものに一部加筆したものです。

【バックナンバー】
「オーストラリア 2014/15 年度連邦予算案の解説」
(KPMG Insight Vol.8/Sep.2014)

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 オーストラリア
シドニー事務所
パートナー 大庭 正之
TEL: +61-2-9335-7822
masaohba@kpmg.com.au

KPMG 税理士法人
ディールアドバイザー M&A タックス
シニアマネジャー 吉岡 伸朗
TEL: 03-6229-8052
nobuaki.yoshioka@jp.kpmg.com

英国の企業年金 2015年法改正とその対応

有限責任 あずさ監査法人

金融アドバイザリー部 パートナー 枇杷 高志

KPMG 英国 ロンドン事務所

Tax & Pensions シニアマネジャー 萩原 浩之

英国では、2015年4月に年金法の改正が施行されました。Pension Freedomとも呼ばれるこの改正により、年金の受け取り方法の自由度が大きく拡大しました。

英国では多くの企業が確定給付型企业年金（DB）の債務に頭を悩ませています。法改正に対する従業員の理解を図ることで、従業員にとって望ましい選択をしてもらうと同時に、企業の年金債務を削減できる可能性があります。

本稿では、英国の年金制度の概要や近年の動向について触れたうえで、2015年法改正の内容と企業に求められる対応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点をあらかじめお断りしておきます。



びわ たかし
枇杷 高志

有限責任 あずさ監査法人
金融アドバイザリー部
パートナー

【ポイント】

- 英国の確定給付型企业年金（DB）の給付は、終身年金、インフレ連動といった特徴から、日本の企業年金とは異なるリスクを抱えている。また、トラスティー（信託受託者）が掛金額や運用方針の決定について強い権限を持っている。
- 確定給付型企业年金（DB）から確定拠出年金（DC）への資産移管は従来から可能であったが、税制上の制約や使い勝手の悪さ等から資産移管はこれまで限定的であった。
- 2015年4月に年金法の改正が施行され、DCから一時金として引き出す場合の税率が引き下げられたこと等により、受給方法の自由度が大きく拡大した。この改正を受けて、DBからDCへの資産移管を選択する加入者が増えると見られているが、従業員にとって望ましい選択をしてもらうと同時に企業の年金債務の削減を図るためには、加入者に対する適切な情報提供やサポートが鍵となる。



はぎわら ひろゆき
萩原 浩之

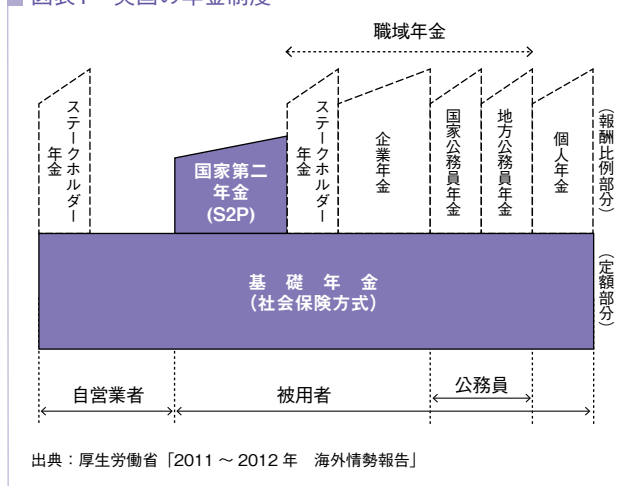
KPMG 英国
ロンドン事務所
Tax & Pensions
シニアマネジャー

I 英国の年金制度の概要

1. 英国の年金制度

英国には公的年金として定額給付の基礎年金と報酬比例の国家第二年金があり、企業年金は公的年金に上乘せる形となっています（図表1参照）。

図表1 英国の年金制度



確定給付型の企業年金（ただし、2012年以前は確定拠出等を含む）が国家第二年金以上に充実している場合は国家第二年金を適用除外とすることが可能で、この場合は国家第二年金の給付に対応する拠出金は不要となります。ただし、Pension Act 2014に基づき、2016年4月より国家第二年金は廃止され、基礎年金の給付を見直す形で公的年金は一本化されます。本稿では公的年金見直しの詳細については割愛しますが、公的年金の水準が変わり、また適用除外のルールもなくなるため、一部の企業では企業年金の給付見直しも進められています。

企業年金には日本と同様、確定給付型企業年金（DB）と確定拠出年金（DC）があり、近年はDBからDCへの移行が進んでいます。ただし、過去勤務分の給付をDCに移行するのが法令上困難なことから、新入社員や現役社員の将来勤務分のみをDCに移行しているケースが多く、過去勤務分の年金債務が依然として多くの企業において残っている状況です。ACA（英国コンサルティングアクチュアリー協会）が英国企業を対象に行った2013年の調査によると、DB制度を持つ英国企業のうち、91%が新入社員のDBへの加入をすでに停止しており、36%は現役社員の将来給付も停止しています¹。

過去勤務分の年金債務を母体企業から切り離す方法としては、バイアウト（保険会社にプレミアムを支払い、年金債務を引き渡す）やバイイン（年金債務は企業に残るが、保険を購入して長寿リスクや投資リスクを排除）等の手法が知られています。英国では2014年にバイアウト・バイインを実施したDBの年金債務が総計130億ポンド²に達する等、大きな市場を形成していますが、少なからぬコストがかかること等から導入には十分な検討が必要です。

2. 確定給付型企業年金（DB）の特徴

英国のDBには日本とは異なる点が多くありますが、英国と日本のDBの給付設計の主な違いは図表2のとおりです。

図表2 英国と日本のDBの給付設計の比較（一般的なケース）

	英国	日本 (確定給付企業年金制度)
給付額の算定方法	最終給与比例制 ³ 年金年額＝最終給与× 加入年数×1/60（または1/80）	最終給与比例制、 ポイント制、 キャッシュバランス プラン、等
年金支給期間	終身年金 (死亡時まで)	確定年金 (例、10年間)
インフレ連動	小売物価指数（RPI）等 に連動	なし
配偶者年金	死亡後は配偶者年金あり (給付額は50%に減額が一般的)	なし

寿命の伸長による終身年金給付の増加、インフレに連動した給付など、給付設計の違いから日本の一般的なDBとは異なるリスクを抱えていることがわかります。

また、英国のDBは、母体企業から独立したトラスト（信託）として設立され、その運営責任はトラスティー（信託受託者）が負います。通常、トラスティーは複数のメンバーで構成され、母体企業、加入者それぞれからトラスティーを指名するのが一般的です（日本の年金基金でいう理事会に似ています）が、中立的立場のトラスティー・カンパニーに委託する場合もあります。年金資産の運用方法を含め、トラスティーが制度運営の最終的な決定権を持つため、企業が自由に制度を操作することはできません。企業が拠出する掛金もトラスティーとの合意事項となります。

1. ACA 2013 Pension Trends Survey

2. KPMG英国による調査

3. 「最終給与」は退職時の給与の他に、退職前3年間や5年間の平均給与としているケースもある。また、最終給与比例制の他に、キャッシュバランス制度等も存在する。

先に述べたとおり、多くの企業においてDBの年金債務が残っている状況ですが、金利やインフレ率の変動により企業会計の数値が大きく変動したり、トラスティーから大幅な掛金額の引き上げを求められたりといったことで、頭を悩ませている経営者も少なくありません。

3. 確定給付型企业年金 (DB) から確定拠出年金 (DC) の資産移管

英国ではDBの給付は年金での受給が原則ですが、加入者が希望すれば55歳以降は年金原資をDCに移管して一時金として引き出すことも可能です。ただし、移管額の25%までは非課税であるものの、それを超えた額についてはこれまで55%という高率の税金が課せられていたため、全額を一時金として引き出すのは現実的な選択肢ではありませんでした。

また、DCでは、一時金引き出し後の残額で「Annuity」と呼ばれる一時払終身年金を保険会社から購入するか、「Drawdown」という方法を選択する必要があります。Annuityについては、近年の金利低下の影響で給付水準が低下しており、DBでの給付と比べて魅力的ではないという声があります。一方、Drawdownは受給開始年齢到達後もそのまま年金資産の運用を続けながら必要に応じて引き出していくという方法になりますが、これまでは年間引き出し可能額に厳しい制限があり、使い勝手の悪さが指摘されていました。

このような状況から、加入者によるDBからDCへの資産移管は限定的だったと言えます。

Ⅱ 2015年法改正とその対応

1. 2015年法改正の内容

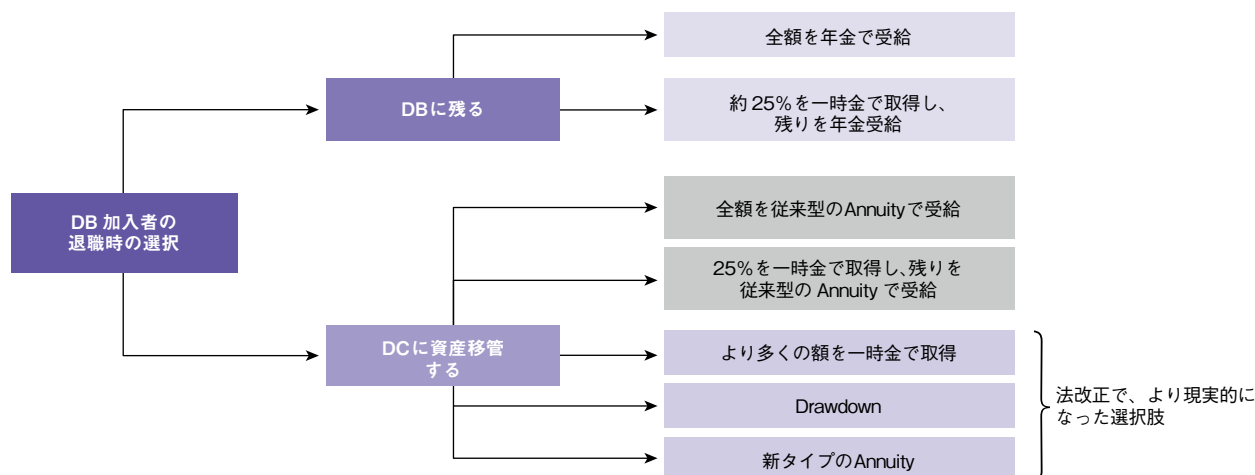
2015年4月6日から、英国年金法の改正が施行されました。DCの受給方法の自由度を大幅に拡大する内容（Pension Flexibility）が中心となっており、その主な改正点は図表3のとおりです。

DCの一時金受け取り時の課税について、全体の25%まで非課税であることはこれまでと変わりありませんが、それを超えた額に対して本人の累進課税（0%～45%）による総合課税でよいことになりました。またDrawdown選択時の年間引き出し限度額が撤廃され、必要に応じて自由に引き出せるようになりました。その他、DC加入者死亡時の相続についても、従来より有利な取扱いに変更されています。

図表3 2015年法改正 (Pension Flexibility) の主な改正点

	従来	改正後
DCの一時金受け取り時の課税	全体の25%までは非課税、それを超えた額に対しては55%の課税	全体の25%までは非課税、それを超えた額に対しては本人の累進税率（0%～45%）による総合課税
DCのDrawdown選択時の年間引き出し額	限度額あり	限度額なし
DC加入者の死亡時の相続	死亡時の残高に対して一定の課税	75歳前の死亡の場合は非課税（75歳以降の死亡時も従来より有利な取扱い）

図表4 DB加入者の退職時の選択肢 (例)



これらのDCの一時金受け取り時の税率引き下げや、Draw-down選択時の年間引き出し限度額の撤廃等により、Draw-downを選択して資産運用を続けたり、従来型のAnnuityとは異なるキャッシュフローを実現する新タイプの保険商品を購入することが、より現実的な選択肢となりました（図表4参照）。そのため、従来は限定的であったDBからDCへの資産移管が増えるものと見込まれており、企業としてはDBの年金債務を削減できる可能性があります。

2. 企業に求められる対応

本改正は加入者の選択肢を拡大するものであり、企業自身がDCへの資産移管を行うものではありません。しかし、以下の観点から本改正に対して企業が積極的に関与することが望ましいと考えられます。

- 従業員が理解不足から本人にとって望ましくない判断をしてしまう可能性
- 情報不足のために、拡大された選択肢の検討すらしない従業員が多く、結果として、DBの年金債務の削減効果が十分に得られない可能性

なお、「DBからDCに資産移管をするのは、DBで保証されている給付を放棄することになるため、加入者の得にはならないのでは？」という意見があります。たしかにDBの給付は終身年金でインフレに連動するため、生活保障として優れた面がありますが、たとえば以下のようなケースでは、DCに資産移管した方がメリットが大きい可能性があります（実際には、各社のDBの給付設計やDC移管額によって有利不利は変わっ

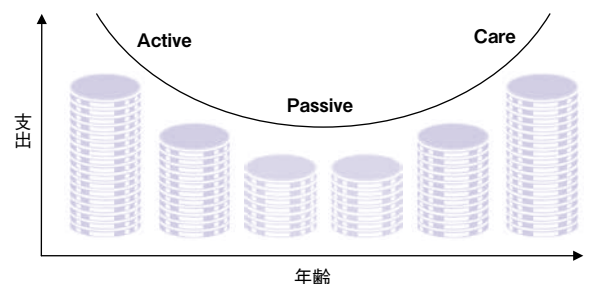
てくると考えられます）。

- 健康不安がある場合・・・DBの給付は終身年金のため、早期に死亡した場合には受給総額が少なくなる。
- 配偶者がいない場合・・・一般的なDBの給付は、本人が死亡した場合に配偶者に50%程度の年金が引き継がれるが、配偶者がいない場合はその恩恵が受けられない。
- 退職直後に大きな資金が必要な場合・・・DCに資産移管した方が大きな額を一時金として引き出すことが可能。

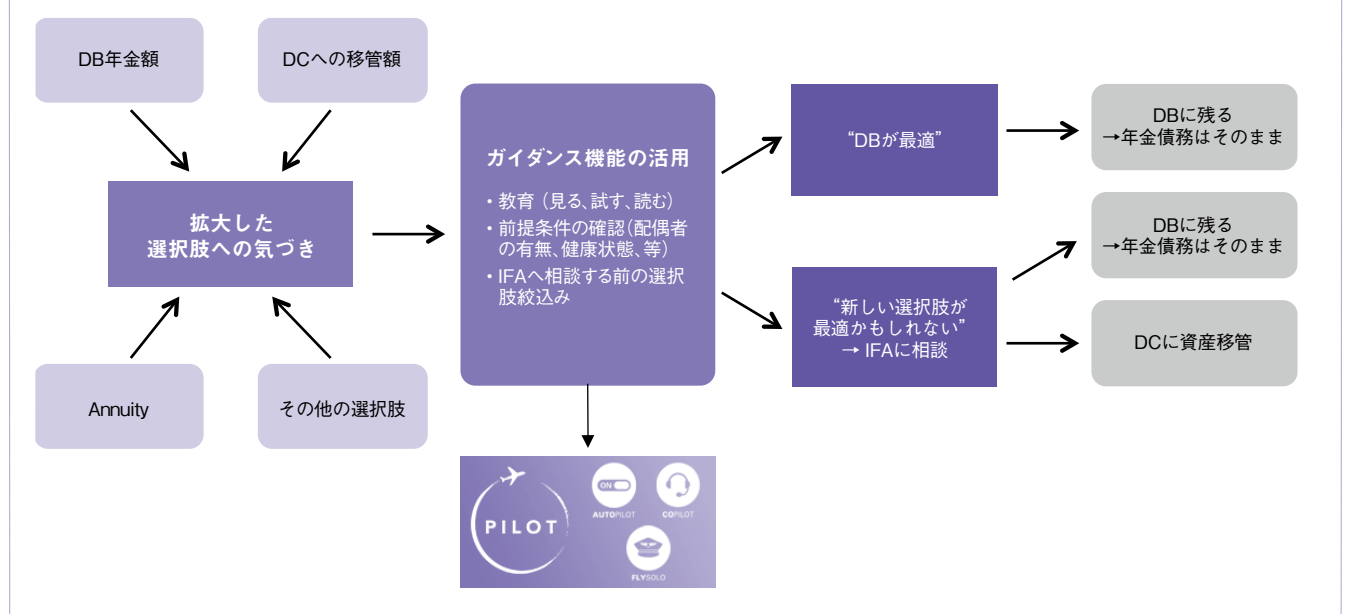
また、たとえば図表5のように、引退直後は旅行等の活動で支出が多く（Active）、その後は支出が徐々に減り（Passive）、晩年は医療・介護で支出が再度増える（Care）、というケースが考えられますが、このような資金需要には、従来型のDB給付やAnnuityよりもDrawdownを活用した方がマッチングしやすいという意見もあります。

企業としては、ことさらにDC移管のメリットを強調するのではなく、拡大した選択肢に対する加入者の理解を積極的に図ることにより、各加入者にとって最適な選択をしてもらい、

図表5 年齢と支出の関係（例）



図表6 アプローチの一例



結果として年金債務の削減に繋がるというのが最も望ましい形だと言えるでしょう。

では、それはどのように行えば実現できるのでしょうか。我々が考えるアプローチの1つは図表6のとおりです。

まず、今回の法改正は加入者にとって理解が難しい面がありますので、引退を控えた加入者に対して適切な情報提供を行い、拡大した選択肢に気づかせる・興味を持たせるということが最初の重要なステップになります。なお、KPMG英国が2015年3月に320以上の企業・トラスティーに対して行ったアンケート調査では、「DCに移管する場合の移管額をDBからの年金額通知に含めて連絡する予定」という回答が75%程度あり、このような情報提供が今後の標準的な実務になっていくと見られます。

さらにそのうえで、加入者自身が選択肢の詳細や関連情報を気軽に調べられるガイダンスツールを提供することで、さらなる理解と検討を促し、IFA (Independent Financial Adviser の略で、加入者に対する年金等のアドバイザー) への相談率を上げます。IFAに相談した結果、やはりDBに残ることを選択する加入者もいるでしょうが、IFAへの相談率を上げることが、最終的にDCへの資産移管を選ぶ加入者の割合の増加に繋がると考えられます。

なお、KPMG英国では加入者へのアプローチ方法や代替給付の設定のアドバイスに加えて、ガイダンス機能を果たすツールとして独自のソフトウェア（「PILOT」）を開発し、クライアントに提供しています。

このようなアプローチを取ることで、最終的に本人が納得する形でDCに資産移管するケースが増え、企業としては年金債務・積立不足の削減にも繋がるものと考えられます。

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
金融アドバイザリー部 パートナー 枇杷 高志
TEL: 03-3548-5125 (代表番号)
takashi.biwa@jp.kpmg.com

KPMG 英国 ロンドン事務所
Tax & Pensions シニアマネジャー 萩原 浩之
TEL: +44-20-7311-3129
hiroyuki.hagiwara@kpmg.co.uk

地域物流拠点としてのウルグアイ

KPMG ブラジル サンパウロ事務所

グローバル・ストラテジー・グループ

シニアマネジャー 谷田 政隆

ブラジルとアルゼンチンの間に位置するウルグアイは、経済規模は小さいものの、その安定的な政治・経済環境や地理的な優位性に加え、独自の法整備、投資促進策によるメリットもあり、アンデス山脈東側のラテンアメリカをカバーする物流拠点としての魅力は高いものと思われます。今後に向けた課題は残されているものの、法規により提供されている税務恩典に加え、フリーゾーン内の付加価値提供の利便性などから、多くの企業にとって、物流拠点としての利用を検討するに値すると思われます。

日本企業にとって投資対象としてはまだ馴染みの薄いウルグアイ市場ですが、本稿では地域物流拠点としてウルグアイが持つ優位性について概説していきます。なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見である点をあらかじめお断りいたします。



谷田 政隆

KPMG ブラジル サンパウロ事務所
グローバル・ストラテジー・グループ
シニアマネジャー

【ポイント】

- ウルグアイは南米諸国の中でも安定的な政治経済環境にあり、投資対象としての魅力を有している。特に、その立地の優位性、投資促進に向けた法規制整備もあり、物流ハブとして注目されている。
- 1980年代より、フリーゾーン、フリーポート、フリーエアポート、保税倉庫等に関連した法規制が相次いで制定されており、当該エリア内での法人所得税や付加価値税の免除、輸入取引における関税の免除などの恩典が制度上用意されている。
- 今後の南米経済の動向など、慎重に判断すべき要素は残されているものの、隣国ブラジルにおける物流の難しさや、ドルを機能通貨として扱える点などから、南米大陸における物流拠点としてウルグアイを活用していくことは、検討に値する。



I ウルグアイ経済の概況

1. 経済・社会環境

ウルグアイ（正式名称：ウルグアイ東方共和国）は総面積176千平方キロメートル（日本の約半分）、総人口約34百万人（同約2.7%）と決して大きな国ではなく、日本人にとってもあまり馴染みのない国かと思われます。ウルグアイは南米大陸の南東部、ブラジル、アルゼンチンに挟まれ、大西洋に面した

場所に位置しています。首都モンテビデオからブエノスアイレスまでは250km、サンパウロ、サンティアゴ、アスンシオンなどの他の南米南部の主要都市まではいずれも1,500～2,000kmと、アクセスしやすい場所にあり、広大な南米大陸への玄関口として地理的には便利な場所にあります。

経済規模としてはブラジルなどの影に隠れてしまうものの、その経済成長や社会インフラの整備状況、諸法規の整備状況などから見ると、ウルグアイは南米の中では比較的安定した投資環境にあると言えるでしょう（図表1参照）。

GDPは毎年着実な成長を続けています。2009年から2013年までの5年間で見ると平均して5%以上の成長率を示しており、2014年以降も毎年約3%の水準で成長が続くと予想されています（図表2参照）。

貿易取引はメルコスール（南米南部共同市場）が中心となっており、主要な輸出品は肉類や大豆、米などの農業製品が中心となっています。輸出取引の相手国の分布を見ると、ブラジル、アルゼンチン、ベネズエラ、パラグアイのメルコスール加盟国が3割を占めています（図表3参照）。また中国がブラジルに次いで2番目に大きな輸出相手国となっています。

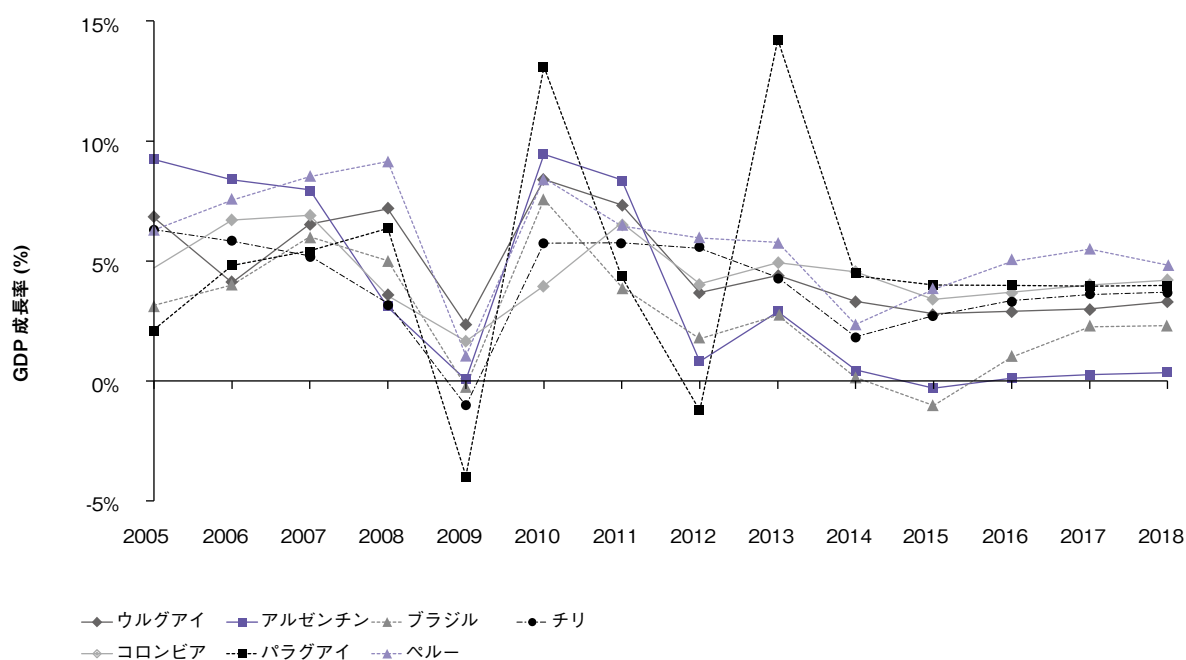
日本とウルグアイとの貿易関係を見ると、ウルグアイから日本への輸入取引額は2014年は69.23億円となっており、主な品目は羊毛、大豆、肉等のエキス、ラノリン（羊毛脂）、タバコ等となっています。一方、日本からウルグアイへの輸出は

図表1 ウルグアイの基礎データ（2013年）

正式国名	ウルグアイ東方共和国
首都	モンテビデオ
総面積	176,215km ²
人口	339.2万人
失業率	6.508%
名目GDP	557.08億USドル
国民1人当り名目GDP	16,421USドル
消費者物価上昇率	8.5%
輸出額（FOB）	90.69億USドル
輸入額（CIF）	116.42億USドル
為替レート（期中平均）	20.5ペソ／USドル

出典：IMF "World Economic Outlook Databases, April 2015"、UNCTAD を基に作成

図表2 南米主要国の名目GDP成長率比較



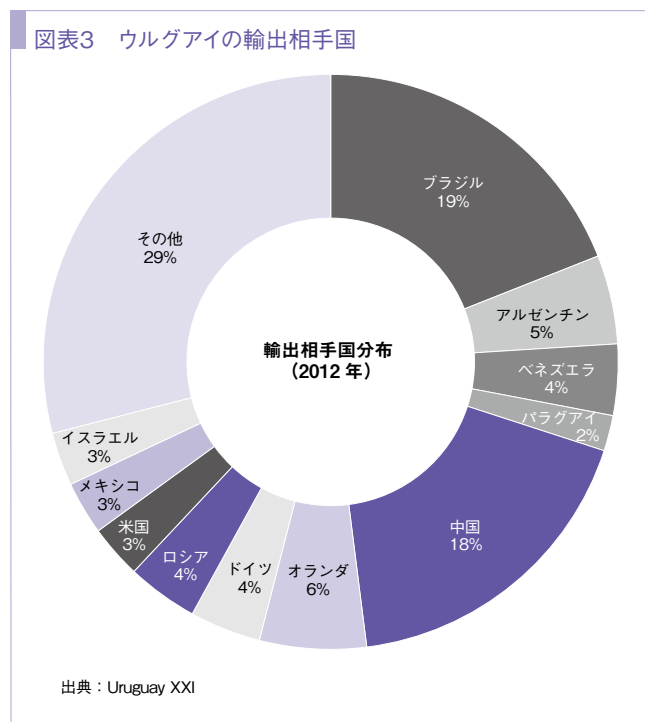
※ウルグアイ、ブラジル、ペルーは2014年以降は推計値。その他は2013年以降は推計値。

出典：IMF - World Economic Outlook Databases, April 2015

96.54億円となっており、主な品目は合成ゴム、乗用車、印刷機器、タイヤ、医療機器等となっています¹。

また、国民の教育水準を見ると、識字率は98.1%と高く、アルゼンチンの97.9%、パラグアイの93.9%、ブラジルの90.4%を上回っています（2010年調査）²。また高等教育の受講率も60%を超え、南米諸国では上位に位置しています。小学校では子供1人に対してPCを1台用意するといった政策も採られているなど、教育水準は比較的高いと言えます。トランスペアレンシー・インターナショナルが発表している腐敗認識指数³においても、2014年調査ではチリと並んで175カ国中21位と南米諸国では最上位に位置しています（日本は15位）。このように社会環境の側面からも日本企業にとっては比較的にアクセスしやすい環境にあると言えるでしょう。

図表3 ウルグアイの輸出相手国



2. 日本企業のウルグアイ進出状況

日本企業によるウルグアイへの進出状況を見ると、2002年の経済危機によりすべての日本企業が一度は撤退を余儀なくされたものの、その後のウルグアイ経済の回復とともに再び進出が進んでいます。2006年には矢崎総業が現地工場を開設し、2010年には第2工場も設立しています。他にもソニーやパナソニックなど、製造業を中心に相次いで現地進出を果たしています。在ウルグアイ日本国大使館によると2014年11月現在で、ウルグアイに進出している日系企業数は20社にまで増加して

います（日本人により設立された現地企業も含む）⁴。

外国企業がウルグアイに現地拠点を設ける際には、支店を設立する方法とS.A. (Sociedad Anónima：株式会社) として法人を設立する方法がありますが、支店を設立するには手続に数ヶ月を要するといった問題もあり、S.A. 設立が一般的です。

外国企業にとってS.A. 設立の具体的な手法としては、既に登記されているペーパーカンパニー（Shelf company）を買い取る方法が一般的であり、この場合は数日で手続が完了し、その後すぐにオペレーションを開始できるといったメリットがあります。

駐在員を派遣する際には外国人登録（ID発行）に要する時間が問題となる国があります。ウルグアイでも同様にパーマネントIDの取得には1年から1年半を要するケースが多いですが、テンポラリーIDの取得は申請から1週間程度で可能であり、テンポラリーIDがあれば経済活動、給与受取は可能であるため、この点で企業活動が制限されるリスクも低いと言えます。

3. 外資受入促進の動き

ウルグアイでは国外からの投資活動を促進、保護する目的で、1998年に投資法（Promotion and Protection of Domestic and Foreign Investments Act 16.906）が制定されています。これにより外国資本は原則として国内資本と同様に扱われ、利益送金、配当支払い等の資金移動に関して規制を受けることはなく、自由に行えることが規定されました。

さらに法令（Decree）455/007号および002/12号により、国内で行われる投資プロジェクトに対して、以下のような優遇策が規定されました。

- 経済活動所得税（IRAE）の控除：プロジェクトの種類と所定の基準による評価点に応じて、投資額の20%～100%について経済活動所得税控除を受けることが可能。このパーセンテージは雇用状況、輸出割合、生産・R&D活動等のいくつかの観点からの評価点に基づき決定される。
- 固定資産に対する資産税（IP）の控除：モンテビデオでは8年間、その他地域では10年間、建設工事に係る資産税を控除。機械設備に関しては経済的耐用年数の全期間にわたり、同様に控除される。
- 建設工事のため購入される財・サービスに係る付加価値税（IVA）をクレジットとして還付可能。
- 国内産業とは競合しない場合、輸入される機械設備に課せられる関税、その他税金が100%控除される。

このように外国企業による投資に関しては、一部の事業分野を除くと投資規制はなく、海外からの投資を積極的に促進する環境にあります。

また、政府による為替のコントロールも行われておらず、移

1. 財務省貿易統計

2. UNESCO “Adult and youth literacy – National, regional and global trends, 1985-2015” (June 2013)

3. Transparency International (<http://www.transparency.org/>)

4. <http://www.uy.emb-japan.go.jp/>

転価格税制についてもOECDルールに準拠しており、この点でも海外投資家にとって参入のハードルが低くなっていると言えます。

Ⅱ 地域物流拠点としての利用環境

1. フリーゾーン利用の状況

前述の投資法に加えて、ウルグアイは経済特区（フリーゾーン：Free Trade Zone）を設けることで、外国企業による事業活動を促しています。特に南米の中心に位置する地理的状況もあり、ウルグアイ政府は物流ハブとして自国が活用されるために様々な法整備を進めています。本章では地域物流拠点（RDC: Regional Distribution Center、以下「RDC」という）誘致に向けたこれら法規制のフレームワークを概説していきます。

現在、ウルグアイ国内には12カ所のフリーゾーンが設置されています。フリーゾーンでは物流業務の他にも、コールセンター、ソフトウェア開発、会計業務等、様々な業務が民間企業により行われています。

後述のようにフリーゾーンの中では各種恩典を得ることができ、物流業務においても加工などの付加価値業務の提供が可能となっています。現状の民間企業によるフリーゾーンにおけるRDCの設置状況を見ていくと、製造業を中心にその動きは広がっています。現在フリーゾーンにRDCを設けている主な外国企業として、以下のような企業が挙げられます（図表4参照）。

図表4 ウルグアイにRDCを設立している主な企業

日本企業	外国企業（業種）	
カシオ	Bayer（化学・製薬）	Kodak（写真用品）
シャープ	BlackBerry（電子機器）	Lexmark（プリンター）
ソニー	Columbia（アパレル）	Logitech（電子機器）
ミツトヨ	Du Pont（化学）	Merck Serono（製薬）
リコー	GAP（アパレル）	NIKE（アパレル）

出典：Uruguay XXI "Logistics Sector – Investment Opportunities in Uruguay. March, 2015"

RDCを設けている日本企業は電子機器製造業が中心となっていますが、他国企業を見るとそれに加えてアパレル、化学、製薬分野等にもその利用が広がっていることが伺えます。

2. 物流拠点誘致に向けた法的フレームワーク

(1) The Free Trade Zones Act

RDCの設立促進に向けてウルグアイ政府は様々な法規制を制定していますが、その1つ目はフリーゾーン（経済特区）の設置について規定しているAct 15,921（1987年制定）です。この法律ではフリーゾーンは経済財務省（Ministry of Economy and Finance）の管轄となることが規定されており、その枠組みは国によって保障されることが謳われています。フリーゾーンで経済活動を行うことができる企業に国内企業、外国企業の区別はなく、外国企業がフリーゾーン内に支店を設置することも可能です。

フリーゾーンは概念としてはウルグアイ国外のテリトリーとして扱われるため、他国からの物品の持込みには関税は発生せず、その中で経済活動についてもいくつかの税制上の優遇策が適用されます。主には、フリーゾーン内に所在する企業に対しては、以下のような税務メリットが提供されています。

- 経済活動所得税（IRAE）、資産税（IP）、その他国税の免除。
- 海外の株主に対し支払われる配当の非課税。
- 外国籍者によるウルグアイの社会保険料の支払免除。
- 海外からの製品・サービスの売買に係る付加価値税（IVA）の免除（フリーゾーン内での売買含む）。
- フリーゾーン内の海外商品について、それらがウルグアイ国内に販売されるものではない場合、その販売について外国企業は法人所得税が免除。ウルグアイ国内に販売されるとしても、その売上額がフリーゾーンを経由する商品総額の5%を越えないときは同様に免除される。
- フリーゾーンと他国との間で行われる取引は関税免除。

一方で、ウルグアイ国内からフリーゾーンへの販売取引は輸出取引と見なされ、またフリーゾーンからウルグアイ国内への販売も輸入取引と見なされるため、これらの取引には関税が課されることになります。

フリーゾーン内では売買取引に加えて、各種サービス業務や加工作業等を行うことが認められています。さらにはフリーゾーンでの在庫保有は保管期限の制限はないため、長期間にわたって在庫を保持しつつ、その時々受注に応じて一定の加工処理を加えた後に、周辺国へ出荷するといった柔軟な対応が可能となると思われます。

ただし、フリーゾーンからメルコスール諸国への販売取引は、フリーゾーンを経由する際に当該商品は原産国を失うと見なされるため、第三国からの輸入と同様にCET（Common External Tariff）が課されることになる点は注意が必要です。

(2) Free ports and airports

Port Act 16,246（1992年制定）および法令412/992号は、フリーポートについて規定しています。これらによりモンテビデオ

オを始めとする港において、税関エリア内での積荷の自由な取扱いが可能となりました。当該エリア内にある限りは積荷に係る税金や輸入手数料は発生せず、また当該積荷に対して行われるサービス手数料は付加価値税が発生しないこととなります。そのため当該エリア内で荷揚げされた積荷に対して開封し、再パッケージ、ラベル貼り、分類といった作業が可能となりました（ただし、フリーゾーンとは異なり、製品の性質を変えるような加工作業は認められていません）。

フリーポートでもフリーゾーンと同様に、外国籍者は資産税や経済活動所得税を免除されることとなります。また、フリーゾーンとは異なり、フリーポートではメルコスール諸国で生産された商品についてその原産国ステータスを維持できるため、フリーポートからメルコスール諸国へ輸出される際には、当該ルールに則った優遇関税を享受することが可能となります。

2002年にはAct 17555の23項および法令376/02号によって、このフリーポートと同様のスキームが首都モンテビデオ郊外に所在するカラスコ国際空港にも適用されることとなり、このフリーエアポートにおいても輸送中の積荷に対して様々な付加価値を提供することが可能となっています。

(3) 保税倉庫、一時的保税輸入 (Temporary admission)

フリーポートとなっている港湾はウルグアイ全国で7ヵ所あるものの、積荷の保管、作業を行うための十分なキャパシティがないため、これを補うために保税倉庫 (Custom bonded warehouses) を設ける枠組みも用意されています。保税倉庫の扱いはフリーポートと同様ですが、保税倉庫の在庫には1年間の保管期限があり、これを超える場合には関税支払いが生じます。

また、一時的保税輸入 (Temporary admission) の仕組みもあります。これは各企業がウルグアイ政府に申請を行い許可を得られた場合に、外国製品を一時的に非課税の状態で行内に留め置くことが可能となるものです。決められた期間を超える場合には、国外に輸出するか関税支払いを行う必要が生じます。

Ⅲ RDC 設立のメリットと課題

1. ウルグアイへのRDC設立メリット

ここまででウルグアイの物流拠点誘致に向けた制度上の特徴を述べてきました。これら法規制に加えて、実際のビジネスの観点からウルグアイにRDCを設置することのメリットがいくつか想定されます。

隣国ブラジルやアルゼンチンは近年、景気が低迷しているものの、南米経済にとって最大市場であることは変わらず、それら市場へのアクセスは南米における事業展開において不可欠でしょう。しかし、ブラジルの税関を通過するのに通常15日～45日程度を要し、迅速なデリバリーの阻害要因となっています。またブラジル国内のインフラ整備状況は良好とは言えず、荷揚げされた港湾から都市部への輸送コストも増大しているといった現状があります。サンパウロやブエノスアイレスといった大都市に近いというだけでなく、税関通過が数日で完了し、かつ南米の中でも良好な交通インフラを有するウルグアイを経由することの利便性は高いでしょう⁵。

また為替の自由度が高く、ドル口座を保有することができ、現地法人の機能通貨としてUSドルを利用できる点も実務上は大きなメリットとなると想定されます。ブラジルでは国内取引はレアル建に制限されており、為替予約市場も未発達であるため為替リスクのヘッジが困難ですが、ウルグアイではこの点、現地通貨の為替変動影響を吸収できるという点は、貿易取引を行ううえで大きなメリットと言えるでしょう。

税制面で用意されている優遇策に加えて、上記のような点からも、ウルグアイにRDCを設置することはメリットがあると考えられます。

2. 業種・業態による適合性

一方で、ウルグアイを地域物流拠点として利用することでどれだけのメリットを享受できるかは、業種・業態によって異なる点も多いと思われ、各企業にとって慎重な判断が必要とされる側面もあります。

たとえば、フリーゾーン内での在庫保管期限が設けられておらず、一定の加工作業も行うことが可能であるため、ある程度規模の大きな機械製品を扱う企業などにとっては、受注に応じたカスタマイズを行ったうえで、短期間で客先に納品するといったことが可能となるかもしれません。しかし、小ロットで頻繁な取引が生じるような業態で、販売先がウルグアイ近隣のブラジルやアルゼンチンだけではなく南米大陸の北部地域も含まれるような場合には、運送コストや距離的な優位性から見るとパナマなどの北部の港湾を拠点とする方がメリットが大きいことも想定されます。また実際にはフリーゾーンからの出荷はコンテナ単位となり、より小さい単位での出荷は難しくなっています。

海外出荷地からウルグアイまでの輸送距離も問題となります。日本やアジア方面から海上輸送でウルグアイまで積荷を輸送するとなると、大西洋側まで南米大陸を迂回することになりますが、太平洋側からアクセス可能な港湾で荷揚げした方が、輸送距離ははるかに短く輸送時間は短縮されるでしょう。製

5. ウルグアイ政府は“ウルグアイロヒスティコ2030”と呼ばれるインフラ再整備計画を掲げており、今後数年の間に複数のPublic Private Partnership (PPP) プロジェクトによる道路、鉄道の改修が予定されている。

造拠点を欧州に構える企業などにはウルグアイを拠点とするメリットはあるでしょうが、この点も物流拠点としての活用を判断するうえで重要なポイントとなるでしょう。

このようにウルグアイを拠点とすることで得られる税務上のメリットに加え、各社の業態に応じた視点からの分析も不可欠となります。

3. 経済環境変化の影響

ウルグアイへの投資に際しては、当然ながら国内経済および南米経済を巡る外部環境変化も重要な判断材料となります。ウルグアイはブラジルなどよりも労働コストが安いと言われていますが、近年その優位性は薄れつつあるものと推察されています。また、フリーゾーンにおける倉庫サービス業者のサービス手数料 (Handling Fee) は、ここ5年ほどの間に約2倍の水準になっているとの見方もあり、現地業者を利用する際には、その価格改定の条件なども慎重に検討すべきでしょう。税務上のメリットを得られるとしても、そもそものコスト水準が上昇することで、当初想定された利益が減少する可能性があります。

最後に、南米地域の経済の中心であるブラジルの影響は、やはり考慮すべきと思われます。ブラジルは近年の不景気から消費が低迷し、企業の生産活動も停滞していますが、ウルグアイにとって最大の貿易相手国でもあり、その景気低迷が長引くことは、ウルグアイさらには南米経済全体にとっての重しとなります。そうなればウルグアイ進出を検討する企業にとっては、そもそもの事業計画自体の見直しを迫られることになるでしょう。

IV おわりに

本稿ではウルグアイへの地域物流拠点設置の可能性について概説してきました。

南米経済を語る際には大国ブラジルの存在がクローズアップされますが、投資対象としての魅力を備えた国・地域は他にもまだ存在すると思われます。ウルグアイを広大な南米大陸へのアクセス拠点として活用することは、慎重に見極めるべき課題はあるものの、ブラジル経済が不安定な現状において、検討に値するものと考えます。

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。

KPMG ブラジル サンパウロ事務所
グローバル・ストラテジー・グループ
シニアマネジャー 谷田 政隆
TEL: +55 (11) 3940-8016
masatakanida@kpmg.com.br

出版物のご案内

統合報告の実践－未来を拓くコーポレートコミュニケーション

NEW

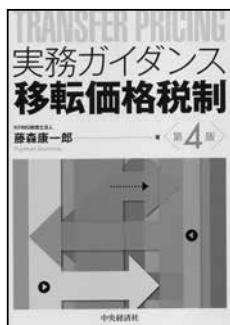


2015年7月刊
【著】ロバート・G・エッレス、マイケル・P・ワッド、【監訳】北川 哲雄
【訳】KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループ
日本経済新聞出版社・328頁 3,200円（税抜）

近年、統合報告書への注目が集まり、統合報告書を開示する企業は着実に増加しています。また、IFRCフレームワークをはじめとして、ステュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードなど、企業による価値創造、そして、経営者と株主との対話についての議論が活発化しています。このような流れの中、統合報告に関する共通的な認識も次第に醸成されつつあり、優れた統合報告を実践する企業も登場しています。本書は、統合報告の普及を支援することを目的に、ハーバード・ビジネススクール名誉教授であり、サステナビリティ会計基準審議会前議長であるロバート・G・エッレスと同審議会評議会メンバーのマイケル・P・ワッドが執筆した「The Integrated Reporting Movement」(Wiley, 2014年11月刊行)を、北川哲雄教授（青山学院大学国際マネジメント研究科）監修のもと、KPMGジャパン統合報告アドバイザーグループが翻訳したものです。統合報告が生まれた南アフリカの事例紹介および統合報告にかかわるムーブメントの現状を紹介したうえで、企業、投資家、規制当局がすべきことを併せて提案しています。

- 第1章 南アフリカ共和国
- 第2章 統合報告の発展
- 第3章 統合報告の発展に向けた機運
- 第4章 統合報告に取り組むそれぞれの理由
- 第5章 マテリアリティ
- 第6章 サステナブル・バリュー・マトリックス
- 第7章 統合報告の内容とその現状
- 第8章 ウェブサイトを利用した企業報告の現状
- 第9章 情報技術の活用と未来
- 第10章 未来への提言

実務ガイドンス 移転価格税制 (第4版)



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 更正事由の特定
- 第7章 無形資産の貸与と譲渡
- 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



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の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集まっています。

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。

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 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 1. 経営環境の変化と人的資源管理の対応 2. 経営ビジョン・事業計画と人事マネジメント 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 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 テーマ1 再確認——要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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 テーマ6 「仕組みだけ」[掛け声だけ]に終わらせないワーク・ライフ・バランスの推進ポイント 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 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 |
|--|---|

パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務

NEW



2015年8月刊
【著】あずさ監査法人 公認会計士 三輪 登信
中央経済社・464頁 4,800円（税抜）

退職金・企業年金制度の変更事案に直面する機会は多数あり、選択できる企業年金制度や制度設計の自由度も増した結果、求められる会計上の判断も高度化・複雑化してきています。本書は、2012年の基準改正を反映した退職給付制度変更の会計処理の解説をしています。制度変更の主要項目の解説だけでなく、制度の選択・変更にあたって有用な各制度の特徴や法令上の要求事項などについても、できる限り最新の規定を反映しています。また、制度変更目的と制度変更事例との関連や移行制度間のマトリクス形式による一覧表など、知りたい項目にアクセスしやすい体系となっています。退職金・企業年金制度は各社多様であることから、様々なケースによる実務上の留意点を取り上げ、退職給付制度の選択・変更を考えるにあたり、利便性の高い内容となっています。

- 第1章 退職給付会計の基本
- 第2章 制度変更のパターンと会計処理
- 第3章 確定給付企業年金に係る制度変更
- 第4章 ポイント制退職給付制度への移行
- 第5章 キャッシュバランスプランへの移行
- 第6章 確定拠出年金に係る制度変更
- 第7章 厚生年金基金からの移行
- 第8章 中小企業退職金共済制度への移行
- 第9章 退職給付制度の廃止と退職金前払い制度の導入
- 第10章 事業再編に係る会計処理
- 第11章 国際財務報告基準上の取扱い

ケースでわかる一般事業会社のための IFRS 金融商品会計

NEW



2015年7月刊
【編】あずさ監査法人 IFRSアドバイザー室
中央経済社・220頁 2,700円（税抜）

IFRSの金融商品に関する会計基準は、売掛金や買掛金といった金融商品を保有しているすべての一般事業会社に適用されます。その一方で、金融商品に関する会計基準のすべての規定を適用することは稀であると考えられます。本書は、一般事業会社の視点からIFRSの金融商品に関する会計基準について解説することを目的としており、前半の理論編と後半の実践編により構成されています。理論編では執筆者の経験に基づき、平均的な一般事業会社の視点から規定を重要度で分け、重要度の高いと思われるものについて重要度と解説を行っています。また、実践編ではよく用いられる取引のライフサイクルにわたる会計処理の例を示しています。

- | | |
|--|--|
| <p>I 理論編</p> <p>第1章 金融商品の概要</p> <p>第2章 金融資産の分類と測定</p> <p>第3章 金融負債の分類と測定</p> <p>第4章 相対デリバティブ</p> <p>第5章 認識と認識の中止</p> <p>第6章 金融資産の減損</p> <p>第7章 ヘッジ会計</p> <p>第8章 表示</p> <p>第9章 開示</p> <p>第10章 公正価値による測定</p> <p>第11章 外貨換算</p> <p>第12章 IFRSの初度適用</p> <p>II 実践編</p> <p>ケース1 外国通貨</p> <p>ケース2 定期預金</p> | <p>ケース3 外貨建定期預金</p> <p>ケース4 受取手形</p> <p>ケース5 売掛金</p> <p>ケース6 外貨建売掛金</p> <p>ケース7 貸付金</p> <p>ケース8 債券</p> <p>ケース9 上場株式</p> <p>ケース10 非上場株式</p> <p>ケース11 買掛金</p> <p>ケース12 外貨建買掛金</p> <p>ケース13 固定金利の借入金</p> <p>ケース14 変動金利の借入金</p> <p>ケース15 転換社債型新株予約権付社債</p> <p>ケース16 自己株式</p> <p>ケース17 予定売上</p> <p>ケース18 予定仕入</p> |
|--|--|

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。

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

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

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	ケースでわかる一般事業会社のための IFRS 金融商品会計	2015 年 7 月	中央経済社	220 頁	2,700 円	あずさ	
	2	すらすら図解 IFRS のしくみ (最新版)	2015 年 4 月	中央経済社	208 頁	2,000 円		
	3	詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック	2014 年 9 月	中央経済社	1,468 頁	9,200 円		
	4	IFRSの基盤となる概念フレームワーク入門	2012 年 1 月	中央経済社	256 頁	2,800 円		
財務会計	1	パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務	2015 年 8 月	中央経済社	464 頁	4,800 円	あずさ	
	2	会社法決算の実務 (第 9 版)	2015 年 3 月	中央経済社	900 頁	6,800 円		
	3	有価証券報告書の見方・読み方 (第 9 版)	2015 年 3 月	清文社	596 頁	4,200 円		
	4	持分法の会計実務	2014 年 9 月	中央経済社	324 頁	3,600 円		
	5	取締役・執行役・監査役実務のすべて	2014 年 8 月	清文社	752 頁	4,500 円		
	6	連結財務諸表の実務 (第6版)	2014 年 6 月	中央経済社	968 頁	9,500 円		
	7	資本等取引と組織再編の会計・税務	2014 年 4 月	清文社	538 頁	3,500 円	KPMG	
	8	金融商品会計の実務 (第4版)	2013 年 3 月	東洋経済新報社	288 頁	2,800 円	あずさ	
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 5 月	中央経済社	368 頁	3,400 円	あずさ	
	2	Q&A M&A 会計の実務ガイド (第 4 版)	2014 年 7 月	中央経済社	340 頁	3,200 円		
	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 円		
	4	Q&A 税効果会計の実務ガイド (第 5 版)	2012 年 6 月	中央経済社	292 頁	2,800 円		
	5	Q&A 四半期決算の実務ガイド (第 3 版)	2011 年 5 月	中央経済社	307 頁	3,200 円		
	6	Q&A ソフトウェア会計の実務ガイド	2011 年 2 月	中央経済社	350 頁	3,800 円		
業種別シリーズ	I	業種別アカウンティング・シリーズⅠ 1. 建設業 2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 7. 不動産業 8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業	2010 年 7 月	中央経済社			あずさ	
	Ⅱ	業種別アカウンティング・シリーズⅡ 1. 銀行業 2. 証券業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業 5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業	2012 年 9 月					
税務	1	実務ガイド 移転価格税制 (第 4 版)	2015 年 5 月	中央経済社	428 頁	4,000 円	TAX	
	2	国際税務 グローバル戦略と実務	2013 年 1 月	東洋経済新報社	288 頁	4,200 円		
	3	Q&AでわかるM&A税務 ハンドブックシリーズ Ⅰ合併、Ⅱ分割、Ⅲ株式交換・株式移転、 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、Ⅴ資 本取引	2012 年 3 月	税務経理協会				
経営	1	統合報告の実践－未来を拓くコーポレートコミュニケーション	2015 年 7 月	日本経済新聞出版社	328 頁	3,200 円	KPMG	
	2	実践 企業・事業再生ハンドブック	2015 年 4 月	日本経済新聞出版社	496 頁	4,500 円	FAS	
	3	実践 人事制度改革 一今、解決すべき 14 課題への対応実務－	2015 年 2 月	労務行政	312 頁	3,600 円	KC	
	4	すらすら図解 M&Aのしくみ	2014 年11月	中央経済社	192 頁	2,000 円	あずさ	
	5	あるべき私的整理手続の実務	2014 年 9 月	民事法研究会	584 頁	5,400 円	FAS／TAX	
	6	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 4 月	清文社	392 頁	2,800 円	BRM	
	7	欧米・新興国・日本16ヵ国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 円	FAS	
	8	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 3 月	東洋経済新報社	256 頁	4,200 円	KPMG／あずさ	
	9	経営戦略としての事業継続マネジメント	2013 年 3 月	東洋経済新報社	336 頁	3,400 円	BA (KC)	
	10	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 1 月	経済法令研究会	208 頁	1,600 円	HC	
	11	改正収収法と金融犯罪対策	2013 年 1 月	金融財政事情研究会	544 頁	5,000 円	あずさ	
	12	CFOの実務 (第2版)	2012 年 4 月	東洋経済新報社	475 頁	4,600 円	あずさ／KPMG	
IPO	1	IPO と戦略的財務－会計士の視点もふまえて	2015 年 1 月	商事法務	360 頁	3,200 円	あずさ	
	2	これですべてわかるIPOの実務 (第2版)	2014 年 7 月	中央経済社	442 頁	4,800 円		
	3	アジア上場の実務 Q&A	2014 年 6 月	中央経済社	544 頁	5,600 円		KPMG
	4	Q&A 株式上場の実務ガイド	2013 年 9 月	中央経済社	384 頁	3,600 円		あずさ
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 1 月	中央経済社	392 頁	4,300 円	あずさ	
	2	図解 CAAT 実践入門－データ活用による内部監査の高度化	2015 年 1 月	中央経済社	192 頁	2,200 円		
	3	IT 統制評価全書	2013 年 3 月	同文館出版	584 頁	6,500 円		
	4	企業不正の調査実務－兆候の検知から調査技術、事後処理まで	2012 年12月	中央経済社	384 頁	3,800 円	FAS	
	5	不正・不祥事のリスクマネジメント	2012 年 6 月	日本経済新聞出版社	368 頁	3,800 円		
	6	Q&A 新興企業の内部統制実務 (第 2 版)	2011 年 9 月	中央経済社	462 頁	4,400 円	あずさ	
	7	不正防止のための実践的リスクマネジメント	2011 年 7 月	東洋経済新報社	269 頁	2,600 円	FAS／あずさ	
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務 (第 2 版)	2014 年11月	中央経済社	1,152 頁	12,000 円	KPMG あずさ	
	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 円		
	3	英国の新会計制度	2014 年 4 月	中央経済社	224 頁	2,600 円		
	4	早わかり中国税務のしくみ	2013 年 3 月	中央経済社	252 頁	2,800 円		
公会計	5	中堅・中小企業のアジア進出ガイドブック	2012 年 9 月	中央経済社	240 頁	2,400 円	あずさ	
	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 円		
	2	公益法人・一般法人の新決算実務 Q&A	2014 年 1 月	中央経済社	288 頁	3,200 円		
	3	社会福祉法人会計の実務ガイド	2013 年 4 月	中央経済社	300 頁	3,400 円		
	4	新地方公営企業会計の実務ガイド	2012 年 4 月	同文館出版	227 頁	2,500 円		
	5	国立大学法人会計の実務ガイド (第 3 版)	2012 年 2 月	中央経済社	444 頁	5,000 円		
6	病院コストマネジメント	2011 年12月	中央経済社	145 頁	2,000 円			

(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

7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 【速報】公開草案 財務報告に関する概念フレームワーク

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-exposure-draft-commentary/Pages/ed-2015-3-4.aspx>



オンライン解説 【速報】公開草案 制度改訂、縮小または清算が生じた場合の再測定／確定給付制度からの返還の利用可能性 (IAS 19 及び IFRIC 14 の改訂案)

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-exposure-draft-commentary/Pages/ed-2015-5.aspx>



オンライン解説 2015年7月 IASB 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/iasb-meeting-flash/Pages/iasb-update-201508.aspx>



オンライン解説 2015年7月 IFRS-IC 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-ic-meeting-flash/Pages/ifrs-ic-update-201508.aspx>



修正国際基準 オンライン解説

オンライン解説 【速報】最終基準 修正国際基準

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/Pages/jmis-final-201507.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ینگ 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	石渡 久剛	Hisatake Ishiwatari	Hisatake.ishiwatari@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	山本 陽之	Haruyuki Yamamoto	hyamamoto3@kpmg.com	63/(2) 885-7000
Singapore	Singapore	田宮 武夫	Takeo Tamiya	ttamiya@kpmg.com.sg	65/6213-2668
Taiwan	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9794
	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
	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Mexico	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana	貞國 真輝	Masateru Sadakuni	masaterusadakuni@kpmg.com.mx	52/(664) 608-6500
	Queretaro	安崎 修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	電話
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/20-7311-2911
Belgium	Brussels	西村 睦	Makoto Nishimura	mnishimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4153
Czech	Prague	渡邊 敏郎	Toshiro Watanabe	twatanabe@kpmg.cz	420/(222) 123-101
France	Paris	E. アンギス	Emmanuel Anguis	eanguis@kpmg.com	33/(1) 5568-6052
Germany	Düsseldorf	外山 大祐	Daisuke Toyama	daisuketoyama@kpmg.com	49/(211) 475-6178
	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	長竹 純一	Junichi Nagatake	Junichi.Nagatake@kpmg.hu	36/(1) 8877174
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	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	鈴木 専行	Takayuki Suzuki	tsuzuki@kpmg.pl	48/(22) 528-1184
Russia	Moscow	大橋 功	Isao Ohashi	iohashi@kpmg.ru	7/(495) 933 2775
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 03-3548-5770

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 06-7731-2200

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

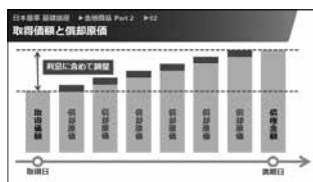
- ▶ あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- ▶ 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

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



日本経済 財務知識 ▶ 税務知識 ▶ 簿記2級 ▶ 簿記2級

定額法と定率法の計算例

有価証券の定額法と定率法の減価償却を計算する

取得原価 1,000,000円 / 耐用年数 10年 / 残存価値 0円

経過年数	定額法	定率法	定率法
	減価償却額	減価償却額	取得原価
1年目	100,000	200,000	1,000,000
2年目	100,000	160,000	800,000
3年目	100,000	128,000	640,000
減価償却後の残価	取得原価	取得原価に(一定率×年数)を乗じた額	

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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.