



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 17

March 2016

特集 1 (会計)

平成28年3月期決算の留意事項

特集 2 (税務)

2016年度税制改正の概要

kpmg.com/jp



Contents

特集1 (会計)

3 平成28年3月期決算の留意事項

あずさ監査法人 田中 弘隆／北村 幸子

特集2 (税務)

10 2016年度税制改正の概要

KPMG 税理士法人 山崎 沙織

会計トピック

- | | | |
|----|--|------------------------|
| 16 | 会計基準情報 (2015. 12 - 2016. 1) | あずさ監査法人 引敷林 嗣伸 |
| 21 | 企業会計基準適用指針第26号
「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」及び
企業会計基準適用指針公開草案第55号
「税効果会計に適用する税率に関する適用指針(案)」の概要 | 企業会計基準委員会 三宮 朋広 |
| 28 | ASBJ「収益認識に関する包括的な会計基準の
開発についての意見の募集」を公表 | あずさ監査法人 松尾 洋孝 |
| 33 | 銀行業における予想信用損失会計導入に関するガイダンス | あずさ監査法人 大川 圭美
大庭 寿和 |
| 41 | FASBの最終基準書「金融資産と
金融負債の認識及び測定」の概要 | あずさ監査法人 藤原 初美 |
| 44 | IASB 公開草案「IFRS第9号『金融商品』と
IFRS第4号『保険契約』の適用(IFRS第4号の改訂案)」の概要 | あずさ監査法人 加賀 直樹 |

経営トピック

52	仮想的労働者 (Digital Labor・RPA) が 変える企業オペレーションとホワイトカラーのあり方	KPMG コンサルティング株式会社 田中 淳一 田邊 智康 張 駿宇 福田 尚冬
61	普及期を迎えるオムニチャネル ～先行事例から得られる進め方の指針～	KPMG コンサルティング株式会社 梶浦 英亮
68	サイバーインシデント対応戦略	KPMG コンサルティング株式会社 小川 真毅
75	M&A/PMIに求められるCFO機能	株式会社 KPMG FAS 中尾 哲也
79	IFRS新リース会計基準が経営に及ぼす影響の考察	あずさ監査法人 山本 勝一
84	仮想通貨とその基幹技術が起こす 金融ビジネスと社会の変革 (続編)	あずさ監査法人 保木 健次
93	人々が集うスタジアムとは ～海外事例を基に	あずさ監査法人 大塚 敏弘 得田 進介

海外トピック

97	欧州法務事情シリーズ 第1回 ドイツ有限会社 (前編)	KPMG Law 法律事務所 ドイツ Maximilian Gröning 小林 あき
----	-----------------------------	---

ご案内

- 106 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
- 107 シリーズ刊行物のご案内
- 108 メールマガジン／セミナー／
KPMG Thought Leadershipアプリ
- 109 KPMG Thought Leadership

- 110 出版物のご案内
- 112 出版物一覧
- 113 海外拠点一覧
- 114 KPMGジャパン グループ会社一覧
「KPMG会計・監査A to Z」アプリのご紹介

▶ KPMG Insightのバックナンバーは、KPMGのホームページよりご覧になれます。 www.kpmg.com/jp/kpmg-insight

平成28年3月期決算の留意事項

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

パートナー 田中 弘隆

シニアマネジャー 北村 幸子

平成28年3月期決算においては、平成25年改正の企業結合に関する会計基準等の改正項目が全面適用となり、「税効果会計に適用する税率に関する適用指針」も適用される予定となっています。また、平成27年12月28日に公表された「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」が早期適用可能となっています。

本稿では、これらを中心に本3月決算における留意事項を取りまとめています。

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

【ポイント】

- 平成25年改正の企業結合に関する会計基準等の改正項目が全面適用となる。昨年度から当該基準等を早期適用している企業においても、連結財務諸表の表示に係る改正については、本3月期決算が適用初年度となることに留意する。
- 平成27年改正の実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の改正項目が適用開始となる。
- 企業会計基準適用指針公開草案第55号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）」が公表されており、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からの適用が予定されている。
- 平成28年度税制改正により、法定実効税率の引き下げが予定されており、「税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）」に従い、決算日において改正税法が国会で成立していれば、改正後の税率により繰延税金資産及び繰延税金負債の算定を行うことになる。



田中 弘隆

たなか ひろたか



北村 幸子

きたむら さちこ

I. 平成25年改正企業結合に関する会計基準等の概要

平成25年9月13日に、企業会計基準委員会は、改正企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」(以下「企業結合会計基準」という)及び改正企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」(以下「連結会計基準」という)をはじめとする一連の改正会計基準等を公表しました。これらの改正会計基準等の適用は、平成27年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度からとされており、早期適用した場合を除き、本3月期決算が適用初年度となります（早期適用した場合においても表示に関する事項は、本3月期決算が適用初年度となります）。

1. 会計処理の取扱いの改正

(1) 非支配株主持分（少数株主持分）の取扱い

① 支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動

改正前の連結会計基準では、以下のような支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動は、損益を計上する取引とされていましたが、これらはいずれも資本剰余金を計上する取引とされました。

- 子会社株式の追加取得
- 子会社株式の一部売却
- 子会社の時価発行増資等

【図表1 子会社株式の追加取得等の改正前と改正後の取扱いの比較（下線部が変更箇所）】

	改正後	改正前
子会社株式の追加取得	追加取得持分と追加投資との間に生じた差額は <u>資本剰余金</u> とする。	追加取得持分と追加投資との間に生じた差額は、 <u>のれん（又は負ののれん）</u> とする。
子会社株式の一部売却	売却による親会社の持分の減少額と売却価額との間に生じた差額は、 <u>資本剰余金（関連する法人税等を勘案）</u> とする。	売却による親会社の持分の減少額と <u>投資の減少額</u> との間に生じた差額は、 <u>子会社株式の売却損益の修正</u> とする。
子会社の時価発行増資等	親会社の払込額と親会社の持分の増減額との差額は、 <u>資本剰余金</u> とする。	親会社の払込額と親会社の持分の増減額との差額は損益とする。 <u>ただし、利害関係者の判断を著しく誤らせるおそれがあると認められる場合には、利益剰余金に直接加減すること</u> ができる。

具体的には、改正前と改正後で図表1のように取扱いが変更されています（連結会計基準第28項から第30項）。

② 子会社株式の一部売却時における関連する法人税等の取扱い

子会社株式の一部売却において、関連する法人税等（子会社への投資に係る税効果の調整を含む。）は、資本剰余金から控除することとされました（連結会計基準（注9）（2））。

③ 子会社株式の一部売却時におけるのれんの未償却額の取扱い

改正前の連結会計基準では、のれんの未償却額のうち売却した株式に対応する額は減額し、売却額から控除するとされていましたが、親会社と子会社の支配関係が継続しているときは、子会社株式を一部売却した場合ののれんの未償却額を減額しないこととされました（連結会計基準第66-2項）。

また、支配獲得後に追加取得や一部売却等が行われ、その後、子会社株式を一部売却して、支配を喪失し、関連会社になった場合においては、持分法投資に含まれるのれんの未償却額は、支配獲得後の持分比率の推移等を勘案し、適切な方法に基づき、関連会社として残存する持分比率に相当するのれんの未償却額を算定することとなります（会計制度委員会報告第7号「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」（以下「資本連結実務指針」という）第45-2項）。

④ 資本剰余金が負の値となる場合の取扱い

子会社株式の追加取得等の結果、資本剰余金が負の値となる場合があります。この場合は、連結会計年度末において、資本剰余金をゼロとし、当該負の値を利益剰余金から減額することとされました（連結会計基準第30-2項）。なお、連結財務諸表においては、資本剰余金の内訳を区分表示しないことから、当該取扱いは、資本剰余金全体が負の値となる場合に適用されることに留意する必要があります（資本連結実務指針第39-2項）。

⑤ 複数の取引が一つの企業結合等を構成している場合の取扱い

子会社株式を段階的に取得する場合や売却する場合のように、複数の取引が行われる場合、通常、取引の手順に従って、それぞれの取引について会計処理が行われます。複数の取引が一体として取り扱われるかどうかは、事前に契約等により複数の取引が一つの企業結合を構成しているかどうかなどを踏まえ、取引の実態や状況に応じて判断するものと考えられます（資本連結実務指針第7-3項）。複数の取引が一つの企業結合等を構成しているものとして一体として取り扱われる場合には、支配獲得後に追加取得した持分に係るのれんについては、支配

獲得時にのれんが計上されていたものとして算定し、追加取得時までののれんの償却相当額を追加取得時に一括して費用として計上することとなります（資本連結実務指針第7-4項）。

⑥ 連結範囲からの除外に関する取扱い

支配を喪失して連結範囲から除外することとなった場合でも、支配が継続している間の追加取得及び一部売却等によって生じた資本剰余金は、引き続き、連結財務諸表上、資本剰余金として計上することとなります（資本連結実務指針第49-2項）。

（2）取得関連費用の取扱い

取得関連費用（外部のアドバイザー等に支払った特定の報酬・手数料等）については、改正前の企業結合会計基準では、取得とされた企業結合に直接要した支出額のうち取得の対価性が認められる費用については、取得原価に含めることとされていましたが、改正企業結合会計基準では、発生時の費用として処理することとされました。

なお、個別財務諸表における子会社株式の取得原価は、従来と同様に企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」に従って算定することとされていることに留意が必要です（企業結合会計基準第94項）。具体的には、日本公認会計士協会会計制度委員会報告第14号「金融商品会計に関する実務指針」第56項の付随費用の取扱い等が該当すると考えられます（金融商品会計に関するQ&A Q15-2）。

また、本取扱いの改正は、取得とされた企業結合に関して発生する取得関連費用の取扱いについてのみであり、関連会社の株式の取得に関連して発生した費用の取扱いについては変更されていません。ただし、支配を喪失して関連会社となり、持分法を適用することとなった場合には、連結財務諸表上、関連会社株式の投資原価には支配喪失以前に費用処理した支配獲得時の付随費用は含めないこととされています（資本連結実務指針第46-2項）。

また、取得関連費用の連結損益計算書上の費用計上区分については、企業結合会計基準では特に規定されていませんが、会計制度委員会報告第8号「連結財務諸表におけるキャッシュ・フロー計算書の作成に関する実務指針」（以下「連結キャッシュ・フロー実務指針」という）第8-2項では、取得関連費用に係るキャッシュ・フローは「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載するとされており、また、設例における仕訳では、販売費及び一般管理費で会計処理をしていることを参考にする、販売費及び一般管理費で計上することが考えられます。

（3）暫定的な会計処理の確定の取扱い

取得の会計処理において、取得原価は、被取得企業から受け入れた資産及び引き受けた負債のうち企業結合日時点において

識別可能なものの企業結合日時点の時価を基礎として、当該資産及び負債に対して企業結合日以後1年以内に配分するとされています。

この配分にあたって、企業結合日以後の決算において配分が完了していなかった場合には、その時点で入手可能な合理的な情報等に基づき暫定的な会計処理を行い、その後追加的に入手した情報等に基づき配分額を確定させることとされています。この暫定的な会計処理の確定が企業結合年度の翌年度に行われた場合、改正前の企業結合会計基準では、企業結合年度に当該確定が行われたとしたときの損益影響額を、企業結合年度の翌年度において特別損益に計上することとしていました。改正後の企業結合会計基準では、企業結合年度の翌年度の財務諸表と併せて企業結合年度の財務諸表を表示するときには、当該企業結合年度の財務諸表に暫定的な会計処理の確定による取得原価の配分額の見直しを反映させることとされています（企業結合会計基準（注6））。

2. 表示及び開示の取扱いの改正

（1）少数株主持分から非支配株主持分への変更

改正連結会計基準では、改正前の会計基準における「少数株主持分」が「非支配株主持分」に変更されました（連結会計基準第26項）。これに合わせて、改正前の会計基準における「少数株主損益」が「非支配株主に帰属する当期純利益」に変更されています（連結会計基準第55-2項）。

（2）当期純利益の表示

改正連結会計基準では、当期純利益には非支配株主に帰属する部分も含めることとされました（連結会計基準第39項）。少数株主持分から非支配株主持分への変更と合わせて、連結財務諸表の表示に関する取扱いについて、改正前の取扱いと比較すると図表2のようになります。

【図表2 連結財務諸表の表示の改正前と改正後の比較】

改正後	改正前
非支配株主持分	少数株主持分
当期純利益	少数株主損益調整前 当期純利益
非支配株主に帰属する 当期純利益	少数株主損益
親会社株主に帰属する 当期純利益	当期純利益

また、2計算書方式によった場合の連結会計基準改正後の連結損益計算書は、図表3のようになります。

【図表3 2計算書方式によった場合の連結損益計算書及び連結包括利益計算書の表示例】

下線部は変更点 <連結損益計算書>	
(改正後)	(改正前)
売上高	売上高
*****	*****
税金等調整前当期純利益	税金等調整前当期純利益
法人税等	法人税等
当期純利益	<u>少数株主損益調整前当期純利益</u>
<u>非支配株主に帰属する当期純利益</u>	<u>少数株主利益</u>
親会社株主に帰属する当期純利益	当期純利益
 <連結包括利益計算書>	
当期純利益	<u>少数株主損益調整前当期純利益</u>
その他の包括利益:	その他の包括利益:
その他有価証券評価差額金	その他有価証券評価差額金
繰延ヘッジ損益	繰延ヘッジ損益
為替換算調整勘定	為替換算調整勘定
退職給付に係る調整額	退職給付に係る調整額
持分法適用会社に対する持分相当額	持分法適用会社に対する持分相当額
その他の包括利益合計	その他の包括利益合計
包括利益	包括利益
(内訳)	(内訳)
親会社株主に係る包括利益	親会社株主に係る包括利益
<u>非支配株主に係る包括利益</u>	<u>少数株主に係る包括利益</u>

(3) 1株当たり当期純利益

連結損益計算書において表示される当期純利益には非支配株主に帰属する当期純利益を含めて表示されることとなりましたが、1株当たり当期純利益の計算に当たっては、引き続き親会社株主に帰属する当期純利益に基づき算定することになるため、留意が必要です（企業会計基準第2号「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(以下「EPS会計基準」という)第12項)。

また、暫定的な会計処理の確定が行われ、企業結合年度の翌年度の財務諸表と併せて表示する企業結合年度の財務諸表に暫定的な会計処理の確定による取得原価の配分額の見直しが反映されている場合、企業結合年度の財務諸表の1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、当該見直しが反映された後の金額により算定し（EPS会計基準第30－6項）、1株当たり純資産額は、取得原価の配分額の見直し後の金額により算定します（企業会計基準適用指針第4号「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」第36－3項）。

(4) 注記事項

① 取得とされた企業結合の注記事項

取得関連費用は発生した事業年度の費用として処理することとされましたが、取得関連費用のうち主要なものについては、その内容及び金額の注記をすることとされました（企業結合会計基準第49項（3）④）。

また、取得原価の配分が企業結合年度において完了せず、暫定的な会計処理によった場合は、企業結合年度の注記においてはその旨及びその理由を記載することとされています。そして、企業結合年度の翌年度において、暫定的な会計処理の確定に伴い、取得原価の当初配分額に重要な見直しがなされた場合には、見直しがなされた事業年度においてその見直しの内容及び金額を注記することとされました（企業結合会計基準第49－2項）。

② 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動に関する事項

子会社株式の追加取得及び一部売却等の非支配株主との取引によって資本剰余金が増加又は減少した場合には、主な変動要因及び金額を注記することとされました（企業結合会計基準第52項（4））。

(5) 連結キャッシュ・フロー計算書

① 投資活動によるキャッシュ・フロー

連結範囲の変動を伴う子会社株式の取得又は売却に係るキャッシュ・フローは、「投資活動によるキャッシュ・フロー」の区分に独立の項目として記載します。

なお、支配獲得時に生じた取得関連費用に係るキャッシュ・フローは、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載します（連結キャッシュ・フロー実務指針第8－2項）。

② 財務活動によるキャッシュ・フロー

連結範囲の変動を伴わない子会社株式の追加取得又は一部売却に係るキャッシュ・フローについては、非支配株主との取引として「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載します（連結キャッシュ・フロー実務指針第9－2項）。

3. 適用時期等

改正企業結合会計基準等の適用時期は、平成27年4月1日以後開始する事業年度の期首（暫定的な会計処理の確定の取扱いについては平成27年4月1日以後開始する事業年度の期首以後実施される企業結合）からとされています（企業結合会計基準第58－2項（1））。なお、平成26年4月1日以後開始する事業年度の期首からの早期適用も認められていたため、すでに会計処理

については、前年度から改正後の企業結合会計基準等によって連結財務諸表を作成している会社もあると考えられますが、当期純利益の表示及び少数株主持分から非支配株主持分への変更については、早期適用は認められていないため、すべての会社において、平成27年4月1日以後開始する連結会計年度の期首からの適用となります。

なお、改正企業結合会計基準等の適用に当たっては、以下の2通りの方法によることが認められています（企業結合会計基準第58-2項（3）及び（4））。

- 過去の期間のすべてに新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を適用初年度の期首の資本剰余金及び利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用する方法
- 新たな会計方針を、適用初年度の期首から将来にわたって適用する方法

また、改正企業結合会計基準等の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」第10項（1）から（6）に規定する、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更に関する事項の注記が必要となります（企業結合会計基準第129-2項）。

Ⅱ. 平成27年改正実務対応報告第18号

平成27年3月26日に、企業会計基準委員会は、改正実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」（以下「実務対応報告第18号」という）を公表しました。改正実務対応報告第18号の適用は、平成27年4月1日以後開始する連結会計年度の期首からとされており、本3月期決算が適用初年度となります（早期適用をしている場合を除きます）。

1. 改正項目

（1）のれんの償却に関する取扱い

米国において、平成26年1月に、FASB Accounting Standards Codification（FASBによる会計基準のコード化体系）のTopic350「無形資産－のれん及びその他」（以下「FASB-ASC Topic350」という）が改正され、非公開会社はのれんを償却する会計処理を選択できるようになりました。これを受け、実務対応報告第18号の当面の取扱いにおける「（1）のれんの償却」において、在外子会社において、のれんを償却していない場合に、連結決算手続上、その計上後20年以内の効果の及ぶ期間にわたって、定額法その他の合理的な方法により定期的に償却し、

当期の費用とするよう修正することとされました。

なお、適用初年度の期首に連結財務諸表において計上されているのれんのうち、在外子会社が、FASB-ASC Topic350に基づき償却処理を選択したのれんについては、企業結合ごとに以下のいずれかの方法を適用することとされています。

- 連結財務諸表におけるのれんの残存償却期間に基づき償却する。
- 在外子会社が採用する償却期間が連結財務諸表におけるのれんの残存償却期間を下回る場合に、当該償却期間に変更する。この場合、変更後の償却期間に基づき将来にわたり償却する。

（2）少数株主損益の会計処理に関する取扱い

平成25年9月の改正連結会計基準により、「少数株主損益の会計処理」に関する取扱いについての国際的な会計基準との差異がなくなったため、当面の取扱いにおける修正が必要とされる項目から削除されています。

（3）その他

その他、当面の取扱いにおける「（2）退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理」における明確化のための改正や、実務対応報告第24号「持分法適用会社の会計処理に関する当面の取扱い」においても、実務対応報告第18号と同様の改正が行われています。

Ⅲ. 税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）

平成27年12月10日に、企業会計基準委員会は、「税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）」（以下「税率適用指針案」という）を公表しました。執筆日（平成28年2月23日）時点では、当該適用指針案は最終化されていませんが、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を提案しており、最終化された場合は、本3月期決算からの適用となります。

1. 税効果会計に適用する税率

従来、税効果会計上で適用する税率は、決算日現在における税法規定に基づく税率、すなわち、決算日までに公布されている税法に基づく税率によるとされていました（会計制度委員会報告第10号「個別財務諸表における税効果会計に関する実務指針」第18項）。税率適用指針案では、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる税率は、決算日において国会で成立してい

る税法に基づく税率によることを提案しています。

税率適用指針案の詳細は、本誌会計②「企業会計基準適用指針第26号『繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針』及び企業会計基準適用指針公開草案第55号『税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）』の概要」を参照ください。

IV. 繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針

平成27年12月28日、企業会計基準委員会は、企業会計基準適用指針第26号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」（以下「回収可能性適用指針」という）を公表しました。本適用指針は、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とされていますが、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おり、本3月期決算から適用が可能となっています。

1. 改正の概要

従来、繰延税金資産の回収可能性の判断については、日本公認会計士協会から公表されていた監査委員会報告第66号「繰延税金資産の回収可能性の判断に関する監査上の取扱い」¹（以下「監査委員会報告第66号」という）に基づき、財務諸表の作成実務が行われてきました。

監査委員会報告第66号では、企業を5つに分類し、それぞれの分類に応じた繰延税金資産の回収可能性の考え方を示していました。回収可能性適用指針においても、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の枠組みを基本的に踏襲した上で、当該取扱いの一部について見直しが行われています。

2. 主な改正事項

監査委員会報告第66号からの主な改正事項は下記の事項があります。なお、回収可能性適用指針の詳細は、本誌会計②「企業会計基準適用指針第26号『繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針』及び企業会計基準適用指針公開草案第55号『税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）』の概要」を参照ください。

（1）（分類2）及び（分類3）に係る分類の要件

監査委員会報告第66号では、（分類2）及び（分類3）について、「経常的な利益（損益）」という会計上の利益に基づく要件とされていましたが、回収可能性適用指針では、「臨時的な原因により生じたものを除いた課税所得」という課税所得に基づく要件に変更されています（回収可能性適用指針第19項及び第22項）。

（2）（分類2）に該当する企業におけるスケジューリング

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について、一律に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。回収可能性適用指針では、（分類2）に該当する企業においては、原則として、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について、原則としては回収可能性がないものとしつつ、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に算入される可能性が高いと見込まれるものについて、当該将来いずれかの時点で回収できることを企業が合理的な根拠をもって説明する場合には、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されました（回収可能性適用指針第21項ただし書）。

（3）（分類3）に該当する企業における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に関する取扱い

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、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、「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。回収可能性適用指針では、5年を超える見積可能期間においても、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企業が合理的な根拠をもって説明する場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとされました（回収可能性適用指針第24項）。

（4）（分類4）に係る分類の要件を満たす企業が（分類2）又は（分類3）に該当する場合の取扱い

回収可能性適用指針では、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等の要件に該当する企業は（分類4）に該当するとされています。そのような要件に該当する企業であっても、重要な税務上の欠損金が生じた原因等の要

¹ 監査委員会報告第66号は、平成28年1月19日付で廃止されています。ただし、平成28年4月1日前に開始する連結会計年度及び事業年度の連結財務諸表及び個別財務諸表については、回収可能性適用指針を早期適用する場合を除き、従前のとおり本委員会報告が適用されます。

因を勘案して、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を企業が合理的な根拠をもって説明するときは（分類2）に該当するものとして取扱い、将来においておおむね3年から5年程度は一時差異等加減算前課税所得が生じることを企業が合理的な根拠をもって説明するときは（分類3）に該当するものとして取り扱うものとしています（回収可能性適用指針第28項及び第29項）。

3. 適用時期等

回収可能性適用指針は、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されますが、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（回収可能性適用指針第49項（1））。

なお、適用初年度の期首においては、上記2.の（2）及び（3）並びに（4）のうち回収可能性適用指針第28項に関する部分を適用することによりこれまでの会計処理と異なることとなる場合には、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とされています（回収可能性適用指針第49項（3））。

また、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とされています（回収可能性適用指針第49項（4））。したがって、本3月期決算において、年度末から回収可能性適用指針を適用する場合には、本年度の期首時点で回収可能性適用指針を適用した場合の繰延税金資産及び繰延税金負債を算定する必要があります。

本稿Ⅲの税率適用指針案が最終化された場合は、本3月期決算において、平成28年度税制改正大綱に基づく改正税法に基づく法定実効税率により繰延税金資産及び繰延税金負債の計算を行うかどうかは、改正税法が決算日前に国会で成立しているかどうかにより判断することになりますので、税率適用指針案の今後の動向に留意が必要です。

V. 平成28年度税制改正関係

平成27年12月24日に閣議決定された「平成28年度税制改正の大綱」では、法人実効税率の引き下げや欠損金の繰越控除の見直し、減価償却方法の見直し等が示されています。

法人税率については、現行の23.9%から、段階的に平成28年度、平成29年度は23.4%、平成30年度以降は23.2%に引き下げ、大法人向けの法人事業税（所得割）については、現行の6.0%の標準税率（地方法人特別税を含む）を平成28年度に3.6%に引き下げるものとされています。なお、地方法人特別税は平成29年度から廃止され、法人事業税に含められることとされています。

これらの改正により、平成28年度税制改正大綱では、国・地方を通じた法人実効税率は現行の32.11%から、平成28年度、平成29年度は29.97%に、平成30年度は29.74%となるとされています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
会計プラクティス部
TEL: 03-3548-5121（代表番号）

パートナー 田中 弘隆
hirotaka.tanaka@jp.kpmg.com
シニアマネジャー 北村 幸子
sachiko.kitamura@jp.kpmg.com

2016年度税制改正の概要

KPMG 税理士法人

タックステクニカルセンター

マネジャー 山崎 沙織

2016年度の税制改正の概要を示す『2016年度税制改正大綱』が、2015年12月16日に政府与党から公表され、2015年12月24日に閣議決定されました。

本稿では、『2016年度税制改正大綱』および税制改正法案に基づき、2016年度税制改正項目の中から、法人税関係の主な項目をご紹介します。

『2016年度税制改正大綱』に基づく税制改正法案は、国税に関する法案が2月5日に、地方税に関する法案が2月9日に、それぞれ国会に提出されましたが、改正の詳細については、法律および政省令の公布（3月末に公布される見込み）および関連通達等の公表を待たなければなりません。また、今後の国会審議等によりその内容に変更が生じる可能性がありますので、ご留意くださいますようお願いいたします。

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



山崎 沙織
やまざき さおり

【ポイント】

- 法人税および法人事業税（所得割）の税率が引き下げられることに伴い、法人実効税率が20%台に引き下げられる。
- 外形標準課税の税率は引き上げられるため、外形標準課税の課税標準が比較的大きい法人や法人実効税率の引下げによる恩恵に浴さない赤字法人等の税負担が増加することになる。なお、中堅企業を対象とする現行の税負担軽減措置は拡充される。
- 2015年度税制改正において決定された欠損金の繰越控除の見直しについては、改革に伴う企業経営への影響を平準化する観点から、繰越控除限度額が段階的に引き下げられるよう、さらなる見直しが行われる。
- 財源確保のための課税ベースの拡大としては、建物附属設備や構築物に係る減価償却方法が定額法に一本化されるほか、生産性向上設備投資促進税制が適用期限をもって廃止される。
- 地域経済の活性化を推進し、中小企業による設備投資の促進を図るため、固定資産税の時限的な軽減措置が創設される。
- 地方公共団体が地方創生のために効果的な事業を進めていく際に、事業の趣旨に賛同する企業が寄附を行うことにより、官民挙げてその事業を推進することができるよう、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）が創設される。

I. 法人税率

1. 法人実効税率の引下げ

政府は、「課税ベースを拡大しつつ税率を引き下げる」という考え方のもと、2015年度に着手した『成長志向の法人税改革』をさらに推進し、「稼ぐ力」のある企業等の税負担を軽減することで、企業の収益力拡大に向けた前向きな投資や、継続的・積極的な賃上げが可能な体質への転換を促すことを目指しています。改革2年目となる2016年度の税制改正においては、制度改正を通じた課税ベースの拡大等により財源を確保しつつ、目標としていた法人実効税率の20%台への引下げを実現することが提案されています。

(1) 法人税率

2016年4月1日以後に開始する事業年度に適用される法人税率が、以下のように引き下げられます。

区分		現行法	改正案	
		2015/4/1以後に開始する事業年度	2016/4/1～2018/3/31に開始する事業年度	2018/4/1以後に開始する事業年度
大法人等		23.9%	23.4%	23.2%
中小法人 ^(*2)	所得金額のうち年800万円以下の部分	19% (15% ^(*1))	19% (15% ^(*1))	19%
	所得金額のうち年800万円超の部分	23.9%	23.4%	23.2%

(*1) 軽減税率(15%)は、2017年3月31日までに開始する事業年度に適用されます。

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

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

(2) 法人事業税（所得割）および地方法人特別税の税率

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

なお、地域間の税源偏在を是正するための暫定措置として、2008年より法人事業税の一部が地方法人特別税として徴収されていましたが、この地方法人特別税は2017年4月1日以後に開始する事業年度から廃止され、法人事業税に還元されることとなります。（地方法人特別税の廃止は、外形標準課税対象法人だけでなく、すべての法人に対して適用されます。）

税目	課税標準		税率		
			現行法	改正案	
			2015/4/1～2016/3/31に開始する事業年度	2016/4/1～2017/3/31に開始する事業年度	2017/4/1以後に開始する事業年度
法人事業税 (所得割)	-	400万円以下	1.6% (3.1%)	0.3% (1.9%)	1.9%
	400万円超	800万円以下	2.3% (4.6%)	0.5% (2.7%)	2.7%
	800万円超	-	3.1% (6.0%)	0.7% (3.6%)	3.6%
地方法人特別税	所得 × 法人事業税の標準税率		93.5%	414.2%	廃止

● カッコ内は地方法人特別税を含む税率です。

● 法人事業税の税率は標準税率です。制限税率は標準税率の1.2倍とされていますが、2016年4月1日から2017年3月31日までに開始する事業年度の制限税率については、標準税率の2倍に引き上げられます。

● 3以上の都道府県に事務所または事業所を設けて事業を行う法人については、年間所得800万円以下の所得に係る法人事業税（所得割）の軽減税率の適用はありません。

(3) 法人住民税の税率引下げおよび地方法人税の税率引上げ

地方法人税は、地域間の税源の偏在性を是正するため、2014年度改正において創設されたもので、法人住民税の一部が地方法人税として徴収され、国から地方へ配分されています。地方法人特別税の廃止に伴い、それに代わる偏在是正措置の一つとして、2017年4月1日以後に開始する事業年度より、以下のよう法人住民税（法人税割）の税率が引き下げられ、地方法人税の税率が引き上げられます。

この改正は地域間の税源配分を調整するものですので、内国法人の税負担への影響はほとんどありません。

【現行法】

法人住民税（法人税割）		地方法人税	
課税標準	税率	課税標準	税率
法人税額	標準税率 12.9% 道府県分:3.2% 市町村分:9.7%	基準 法人税額	4.4%
	制限税率 16.3% 道府県分:4.2% 市町村分:12.1%		

【改正案】

法人住民税（法人税割）		地方法人税	
課税標準	税率	課税標準	税率
法人税額	標準税率 7.0% 道府県分:1.0% 市町村分:6.0%	基準 法人税額	10.3%
	制限税率 10.4% 道府県分:2.0% 市町村分:8.4%		

(4) 法人実効税率

上記の税率改正により、法人実効税率は以下のように引き下げられます。

	2015/4/1～ 2016/3/31 に開始する 事業年度	2016/4/1～ 2018/3/31 に開始する 事業年度	2018/4/1 以後に開始する 事業年度
現行法	32.11%	31.33%	
改正案	-	29.97%	29.74%

【法人実効税率の詳細】(改正案)

	2016/4/1～ 2017/3/31 に開始する 事業年度	2017/4/1～ 2018/3/31 に開始する 事業年度	2018/4/1以後 に開始する 事業年度
法人税	23.4%	23.4%	23.2%
法人事業税	0.7%	3.6%	3.6%
地方法人 特別税	2.899% (0.7% × 414.2%)	-	-
法人住民税	3.019% (23.4% × 12.9%)	1.638% (23.4% × 7.0%)	1.624% (23.2% × 7.0%)
地方法人税	1.030% (23.4% × 4.4%)	2.410% (23.4% × 10.3%)	2.390% (23.2% × 10.3%)
合計	31.048%		30.814%
法人実効 税率	29.97% (31.048% × 100/103.6)		29.74% (30.814% × 100/103.6)

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

期末資本金の額が1億円を超える法人に対する東京都の税率を用いて計算した改正後の法人実効税率（現行:33.06%）は、東京都の法人事業税（所得割）の税率が制限税率の範囲で定められてから明らかとなります。

2. 外形標準課税

外形標準課税制度は、地方公共団体の行政サービスの対価として、法人の所得・収入ではなく、法人の規模に応じ課税する制度として、2004年に導入されました。法人実効税率引下げのための財源確保の方法の一つとして、2015年度改正で外形標準課税の税率の引上げ等が行われましたが、2016年度改正においても、税率のさらなる引上げが行われます。

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

(1) 税率の引上げ

外形標準課税の税率（標準税率）が以下のように引き上げられます。

	現行法	改正案
	2015/4/1～2016/3/31に 開始する事業年度	2016/4/1以後 に開始する事業年度
付加価値割	0.72%	1.2%
資本割	0.3%	0.5%

（制限税率は、標準税率の1.2倍とされています。）

(2) 負担変動の軽減措置

法人事業税の税率改正に伴う負担変動を軽減するために2015年度税制改正で設けられた軽減措置が、以下のように見直され、3年間にわたり適用されます。

【現行法】

対象法人	法人事業税の軽減額
	2015/4/1～2017/3/31 に開始する事業年度
付加価値額 ≤ 30億円	A × 1/2
30億円 < 付加価値額 < 40億円	A × (40億円 - 付加価値額) ÷ 20億円

A = (a) - (b)

(a): その事業年度に係る法人事業税額(付加価値割、資本割および所得割)

(b): 2015/4/1～2016/3/31に開始する事業年度

2015年3月31日現在の付加価値割、資本割および所得割の税率をその事業年度のそれぞれの課税標準に乘じて計算した金額

2016/4/1～2017/3/31に開始する事業年度

2016年3月31日現在の付加価値割、資本割および所得割の税率をその事業年度のそれぞれの課税標準に乘じて計算した金額

【改正案】

対象法人	法人事業税の軽減額		
	2016/4/1～ 2017/3/31に 開始する 事業年度	2017/4/1～ 2018/3/31に 開始する 事業年度	2018/4/1～ 2019/3/31に 開始する 事業年度
付加価値額 ≤ 30億円	$A \times 3/4$	$A' \times 1/2$	$A' \times 1/4$
30億円 < 付加価値額 < 40億円	$A \times (40\text{億円} - \text{付加価値額}) \div 3 \div 40\text{億円}$	$A' \times (40\text{億円} - \text{付加価値額}) \div 20\text{億円}$	$A' \times (40\text{億円} - \text{付加価値額}) \div 40\text{億円}$

$A = (a) - (b)$

(a)：その事業年度に係る法人事業税額(付加価値割、資本割および所得割)

(b)：2016年3月31日現在の付加価値割、資本割および所得割の税率をその事業年度のそれぞれの課税標準に乗じて計算した金額

$A' = (a) - (b)$

(a)：その事業年度に係る法人事業税額(付加価値割、資本割および所得割)

(b)：2016年3月31日現在の付加価値割、資本割および所得割の税率(地方法人特別税分を加味した税率)をその事業年度のそれぞれの課税標準に乗じて計算した金額

等については、繰越控除前の所得金額の全額が繰越控除限度額とされます。

(*) 1.1. (1)における「中小法人」と同様です。

(*) 2. 新設法人(設立7年以内の一定の法人)から、以下の法人は除かれます。

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

(2) 繰越期間の延長の適用時期

2015年度税制改正では、欠損金の繰越期間を現行の9年から10年に延長する措置が講じられましたが、2016年度税制改正では、この措置の適用時期が以下のように見直されます。

	現行法	改正案
2008/4/1以後に終了した事業年度に生じた欠損金額	9年	9年
2017/4/1以後に開始する事業年度に生じる欠損金額	10年	
2018/4/1以後に開始する事業年度に生じる欠損金額		10年

これに伴い、現行法では9年とされている、欠損金の繰越控除制度の適用に係る帳簿書類の保存期間、法人税の欠損金額に係る更正の期間制限および更正の請求期間も、2018年4月1日以後に開始する事業年度において生じる欠損金額から10年に延長されます。

II. 法人課税関係

1. 欠損金の繰越控除

欠損金の繰越控除制度について、以下の改正が提案されています。(欠損金の繰越控除制度とは、青色申告書を提出した事業年度の欠損金、青色申告書を提出しなかった事業年度の災害による損失金および連結欠損金の繰越控除制度をいいます。)

(1) 繰越控除限度額

欠損金の繰越控除限度額が以下のように段階的に引き下げられます。

	現行法	改正案
2015/4/1～2016/3/31に 開始する事業年度	繰越控除前の 所得金額の65%	繰越控除前の 所得金額の65%
2016/4/1～2017/3/31に 開始する事業年度		繰越控除前の 所得金額の60%
2017/4/1～2018/3/31に 開始する事業年度	繰越控除前の 所得金額の50%	繰越控除前の 所得金額の55%
2018/4/1以後に 開始する事業年度		繰越控除前の 所得金額の50%

ただし、中小法人⁽¹⁾、新設法人⁽²⁾、特定目的会社・投資法人

2. 減価償却方法

法人実効税率引下げのための財源確保の方法の一つとして、建物附属設備、構築物および鉱業用の建物に係る減価償却方法について、定率法を廃止することが提案されています。

有形減価償却資産		減価償却方法	
		現行法	改正案
建物		定額法	定額法
建物附属設備 構築物		定額法 or 定率法	
機械装置			定額法 or 定率法
船舶・航空機			
車両運搬具			
工具器具備品			
鉱業用 減価償却資産	建物 建物附属設備 構築物	定額法 or 定率法 or 生産高比例法	定額法 or 生産高比例法
	上記以外		定額法 or 定率法 or 生産高比例法

なお、リース期間定額法、取替法等は存置されます。

この改正は、2016年4月1日以後に取得する建物附属設備、構築物および鉱業用の建物について適用されます。

3. 中小企業の固定資産税の軽減

中小企業の生産性向上に関する法律（仮称）の制定を前提に、中小企業者等に課される固定資産税が、以下のように軽減されます。

対象事業者	● 資本金の額が1億円以下の法人 ● 資本または出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人 ● 常時使用する従業員の数が1,000人以下の個人
適用要件	中小企業の生産性向上に関する法律（仮称）の施行日から2019年3月31日までの間において、同法に規定する認定生産性向上計画（仮称）に記載された生産性向上設備（仮称）のうち対象資産を取得すること。
対象資産	以下の①から③までのいずれにも該当する機械および装置 ① 販売開始から10年以内のもの ② 旧モデル比で生産性（単位時間当たりの生産量、精度、エネルギー効率等）が年平均1%以上向上するもの ③ 1台または1基の取得価額が160万円以上のもの
軽減措置	最初の3年間、対象資産の課税標準の価格が1/2とされる。

4. 役員給与

役員給与のうち以下の3つに該当するものは、原則として、損金の額に算入されることとされていますが、B（事前確定届出給与）とC（利益連動給与）について以下の改正が提案されています。

損金算入される役員給与	改正案
A. 定期同額給与 支給時期が1月以下の一定の期間ごとである給与で、その事業年度の各支給時期における支給額が同額であるもの等	
B. 事前確定届出給与 所定の時期に確定額を支給する旨の定めに基づいて支給する給与（AおよびCに該当するものは除く。）で、事前に税務署に届け出ているもの	役員から受ける将来の役務の提供の対価として交付する一定の譲渡制限付株式による給与について、届出が不要とされる。
C. 利益連動給与 利益に関する指標を基礎として算定される給与で、一定の要件を満たすもの	利益に関する指標の範囲にROE（自己資本利益率）その他の利益に関連する一定の指標が含まれることが明確化される。

この改正は、2016年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

5. 企業版ふるさと納税

地域再生法の改正を前提に、青色申告書を提出する法人が、改正地域再生法の施行日（2016年4月1日）から2020年3月31日までの間に、地域再生法に規定する認定地方公共団体に対して、同法の認定地域再生計画に記載された、まち・ひと・しごと創生寄附活用事業に関連する寄附金（その寄附をした者がその寄附によって設けられた設備を専属的に利用することその他特別の利益がその寄附をした者に及ぶと認められるものは除かれます。）を支出した場合に、その支出した寄附金の合計額（A）について適用される、以下の税額控除制度が創設されます。

	2017/3/31 までに開始する 事業年度	2017/4/1 以後に開始する 事業年度
法人事業税額	(A) × 10% ^(*1)	(A) × 10% ^(*2)
法人住民 税額	道府県民税 法人税割額	(A) × 5% ^(*3)
	市町村民税 法人税割額	(A) × 2.9% ^(*3)
法人税額	(A) × 15% ^(*4)	(A) × 17.1% ^(*4)
	以下のうち、いずれか少ない金額^(*5) ● (A) × 20% — 法人住民税額から控除される金額 ● (A) × 10%	

(*1) 法人事業税額の20%相当額が限度とされます。

(*2) 法人事業税額の15%相当額が限度とされます。

(*3) 道府県民税法人税割額の20%相当額が限度とされます。

(*4) 市町村民税法人税割額の20%相当額が限度とされます。

(*5) 法人税額の5%相当額が限度とされます。

この寄附金（企業版ふるさと納税）による法人の税負担軽減は、①地方公共団体に対する寄附金としてその全額が損金の額に算入されることによる税負担の軽減（法人実効税率を30%とした場合には、寄附金の30%）および②上記の制度による税額控除（全額控除が可能な場合、寄附金の30%）となり、合計で寄附金の約60%に及ぶことになります。

この制度は、改正地域再生法の施行日以後に終了する事業年度から適用されます。

6. その他の主な改正点

(1) 交際費の損金不算入制度

法人が支出する交際費については、2016年3月31日までに開始する各事業年度において、以下の金額まで損金算入が認められていますが、この措置の適用期限が2年間延長されます。

法人の区分	損金算入限度額
中小法人 ^(*)	下記①または②の選択適用 ① 800万円(年間) ② 接待飲食費 × 50%
中小法人以外	接待飲食費 × 50%

(*) 1.1. (1)における「中小法人」と同様です。

(2) 中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例

中小企業者等（資本金の額が1億円以下の法人のうち一定の法人等および農業協同組合等）が、2016年3月31日までに、少額減価償却資産（取得価額が30万円未満の減価償却資産）を取得して、事業の用に供した場合には、その事業の用に供した事業年度において、年間300万円を限度として、その取得価額を損金算入できることとされていますが、その制度について以下の改正が行われます。

- ① この制度を適用できる中小企業者等の範囲から、常時使用する従業員の数が1,000人を超える法人が除外されます。
- ② 適用期限が2年間延長されます。

上記①の改正は、2016年4月1日以後に取得する少額減価償却資産から適用されます。

(3) 譲渡制限付株式に係る費用の損金算入時期

法人が、個人から受ける将来の役務の提供の対価として一定の譲渡制限付株式を交付した場合には、その役務の提供に係る費用の額は、原則として、その譲渡制限付株式の譲渡制限が解除された日の属する事業年度の損金の額に算入されることとなります。

この改正は、2016年4月1日以後に交付の決議がされる譲渡制限付株式について適用されます。

(4) 生産性向上設備投資促進税制

2014年度税制改正で導入された生産性向上設備投資促進税制は、適用期限（2017年3月31日）をもって廃止されます。また、2016年3月31日まで適用される上乗せ措置の延長も行われません。

(5) 欠損金の繰戻し還付

中小企業者等以外の法人は、2016年3月31日までに終了する各事業年度において、欠損金の繰戻しによる還付制度を適用できないこととされていますが、この不適用措置が2年間延長されます。

(6) 環境関連投資促進税制（グリーン投資減税）

環境関連投資促進税制について、以下の見直しが行われたうえで、適用期限が2年延長（2018年3月31日まで）されます。

- 風力発電設備の即時償却は、その適用期限（2016年3月31日）をもって廃止されます。
- 特別償却または税額控除の対象設備の範囲が見直されます。（たとえば現行法では、対象設備とされる太陽光発電設備は固定価格買取制度の認定を受けているものですが、改正により、この認定を受けていない設備が対象設備とされます。）
- 特別償却または税額控除の対象とされている車両運搬具（電気自動車等）が、税額控除の対象から除外されます。

上記の改正は、法人が2016年4月1日以後に取得等をする対象設備について適用されます。

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。

KPMG 税理士法人
タックステクニカルセンター
マネジャー・税理士 山崎 沙織
TEL: 03-6229-8256
saori.yamazaki@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2015.12 - 2016.1)

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計基準Digestのうち、2015年12月分と、2016年1月分の記事を再掲載したものである。会計基準Digestは、日本基準、修正国際基準、IFRS及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。会計基準Digestの本文については、あずさ監査法人のウェブサイトの会計基準Digest 2015/12、会計基準Digest 2016/1を参照のこと。
www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/news/accounting-digest/pages/default.aspx

I. 日本基準

法令等の改正

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】

ASBJ、企業会計基準適用指針第26号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」を公表

企業会計基準委員会（ASBJ）より、公開草案を経て、平成27年12月28日に、企業会計基準適用指針第26号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」（以下「本適用指針」という）が公表された。

我が国における税効果会計に関する会計基準には、「税効果会計に係る会計基準」があり、また、これを受けて日本公認会計士協会（JICPA）から公表されている会計上の実務指針及び監査上の実務指針があるが、ASBJでは、このうちJICPAから公表されている実務指針をASBJに移管するための審議を行っていた。

今般公表された、本適用指針は、主に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」において定められている繰延税金資産の回収可能性に関する指針について、基本的にその内容を引き

継いだうえで、必要と考えられる点について見直しが行われている。

本適用指針は、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。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。

なお、本適用指針についての詳細は、本誌会計②「企業会計基準適用指針第26号『繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針』及び企業会計基準適用指針公開草案第55号『税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）』の概要」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

【公開草案】

ASBJ、企業会計基準適用指針公開草案第55号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）」を公表

ASBJは、平成27年12月10日に、企業会計基準適用指針公開草案第55号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）」を公表した。

ASBJでは、平成27年5月に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）」を公表後、日本公認会計士協会における税効果会計に関する実務指針のうち回収可能性適用指針に含まれなかったものについ

て、ASBJに移管するための審議を行っている。このうち、税効果会計に適用する税率の取扱いについては、実務上の課題があるため、他に先行して適用指針の開発が行われたものである。

コメントの締切りは平成28年2月10日である。

なお、本公開草案についての詳細は、本誌会計②「企業会計基準適用指針第26号『繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針』及び企業会計基準適用指針公開草案第55号『税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）』の概要』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

日本基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト(日本基準)へ

II. 修正国際基準

会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

該当なし。

【公開草案】

該当なし。

修正国際基準の設定を巡る動向

ASBJは、企業会計審議会が公表した「国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針」（2013年6月）の記載に基づき、2013年7月に「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、国際会計基準審議会（IASB）が公表する個々の会計基準及び解釈指針（以下「会計基準等」という）に関するエンドースメント手続を実施している。

2012年までにIASBにより公表された会計基準等のエンドースメント手続を踏まえて、ASBJは、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）」を公表した。

2016年1月26日に第25回作業部会が開催された。この作業部会では、2013年中にIASBにより公表された会計基準等のエンドースメント手続に関する検討が行われた。

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト(修正国際基準)へ

III. IFRS

会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）

【最終基準】

（1）会計基準「IFRS第10号及びIAS第28号の改訂の発効日」の公表

（2015年12月17日 IASB）

本会計基準は、2014年9月に公表された会計基準「投資者とその関連会社または共同支配企業との間の資産の売却または拠出（IFRS第10号及びIAS第28号の改訂）」（以下「2014年9月改訂」）の発効日を、期間を定めずに延期することを規定している。

IASBは、発効日を延期する主な理由として、現在進行中である持分法の会計処理に関するリサーチ・プロジェクトの結果を踏まえて行われる可能性のあるIAS第28号の改訂と2014年9月改訂の発効日を一致させることを挙げている。

なお、2014年9月改訂の早期適用は、引き続き認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ（2015年12月18日発行）

（2）会計基準「IFRS第16号『リース』」の公表

（2016年1月13日 IASB）

本会計基準は、IASBと米国財務会計基準審議会（FASB）の共同プロジェクトとして行われた、リース会計の見直しを受けて公表された。現行のリース会計については、リース取引の本質を忠実に表現していないリース取引がもたらす権利・義務が、オペレーティング・リースでは資産・負債として認識されていない、といった点に批判があった。本会計基準は、こうした問題点への対処を図ったものである。なお、米国基準（2016年第1四半期完了の見込）とは、借手の会計処理を中心に一部重要な差異が生じる見込みである。

本会計基準の概要は、以下のとおりである。

- リースの定義に関する考え方に、支配の概念を導入する。
- リースの借手は、短期リース及び少額資産のリースに関する認識の例外規定を適用する場合を除き、すべてのリースについて、リース負債の発生を伴う使用権資産の取得として会計処

理する。

- リースの借手は、リース開始日において、使用権資産とリース負債を財政状態計算書で認識する。その後、使用権資産の減価償却とリース料の支払いによるリース負債の返済処理を通じて、包括利益計算書において使用権資産の減価償却費とリース負債からの利息費用を認識する。
- リースの貸手の会計処理については、現行基準(IAS第17号「リース」)の会計処理をほぼ踏襲する。

本会計基準は、2019年1月1日以後に開始する事業年度から適用される。また、早期適用はIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用している場合に限り認められる。

本会計基準の適用は、原則として遡及適用される。しかしながら、移行を容易にするための簡便法が認められている。すなわち、適用開始日(本会計基準を最初に適用する会計期間の期首)において存在する契約がリースに該当するか否かについては、現行基準による判断を引き継ぐことができる。また、借手は、適用開始日の資本に累積的影響額を反映させるアプローチ(修正遡及アプローチ)が認められている。累積的影響額の算定に際しては複数の簡便的方法を取ることが認められるが、いずれにおいても、比較年度についての修正再表示は禁止される。

なお、本会計基準が経営に及ぼす影響は、本誌経営⑤「IFRS新リース会計基準が経営に及ぼす影響の考察」も参照のこと。また、本会計基準の詳細は次号解説を予定している。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ (2016年1月18日発行)

(3) 会計基準「未実現損失に関する繰延税金資産の認識(IAS第12号の改訂)」の公表

(2016年1月19日 IASB)

本会計基準は、繰延税金資産の認識の判断における将来減算一時差異の利用の対象となる将来の課税所得の範囲を明確にすることを目的として公表された。これはIAS第12号に繰延税金資産の回収可能性に関する詳細な指針が定められておらず、特に、満期まで保有することが予定される、公正価値で測定される負債性金融商品の未実現損失に係る繰延税金資産の認識に関する解釈にばらつきが存在していたことから、これに対応したものである。

本会計基準は、以下の事項について明確にした。

- 繰延税金資産の認識において予想される、将来減算一時差異の利用の対象となる課税所得に、既存の将来減算一時差異の解消に係る損金算入の影響を含めない。したがって、納税申告における課税所得の予想と将来減算一時差異の利用

対象となる将来の課税所得との間には、将来減算一時差異の解消分だけ差異が存在することとなる。

- 満期時に元本が返済される、毎年利息が支払われ、公正価値で測定される固定利付債券(税務基準額は取得価額)の未実現損失は、将来減算一時差異を生じさせる。
- 将来減算一時差異の利用の判断は、個別に行わず、他の将来減算一時差異とあわせて行う。ただし、将来減算一時差異の利用が限定されている場合には、その範囲内で行う。
- 帳簿価額を超えて回収する可能性が十分な証拠により裏付けられる場合、将来減算一時差異の利用の対象となる課税所得の予想に、帳簿価額を超えて回収することが可能と予想される金額を含める。

本会計基準は、2017年1月1日以降に開始する事業年度から遡及適用される。また、早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ (2016年1月22日発行)

(4) 会計基準「会計イニシアティブ(IAS第7号の改訂)」の公表

(2016年1月29日 IASB)

本会計基準は、「財務報告に関する概念フレームワーク」の改訂の一環として検討されている表示及び開示に係る作業を補完するために発足した開示イニシアティブのプロジェクトの成果の1つとして公表されたものである。

本会計基準の概要は、以下のとおりである。

- 本会計基準は、財務活動に係る負債の変動に適用される。財務活動に係る負債とは、その項目から発生するキャッシュフローが、キャッシュフロー計算書上、財務活動として分類された、または将来的に分類される負債をいう。
- 財務活動に係る負債のほか、金融資産から生じるキャッシュフローを財務活動として分類した、または将来的に分類する場合(例えば、財務活動に係る負債をヘッジするために金融資産を保有しているケース)には、その金融資産の変動にも適用される。
- 財務活動に係る負債の変動(キャッシュフローから生じる変動及び非資金の変動を含む)を財務諸表の利用者が評価できるようにするための開示が求められる。
- 上記の開示規定を満たす方法の1つとして、財務活動に係る負債についての財政状態計算書上の期首残高から期末残高への調整表の開示が、例示されている。

本会計基準は、2017年1月1日以降に開始する事業年度から適

用される。また、早期適用は認められる。なお、本会計基準を最初に適用する際の比較情報については、本会計基準に従った開示は要求されない。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ (2016年2月3日発行)

【公開草案】

公開草案 (ED/2015/11)「IFRS第9号『金融商品』とIFRS第4号『保険契約』の適用 (IFRS第4号の改訂案)」の公表
(2015年12月9日 IASB)

本公開草案は、IFRS第9号の適用日と新しい保険契約に関する会計基準の適用日が異なることに対する市場関係者の懸念に対処するために公表された。

本公開草案は、現行IFRS第4号を改訂し、以下の規定を導入することを提案している。

1. その主要な活動がIFRS第4号の適用範囲に含まれる契約を発行することである企業に対し、IFRS第9号の適用を一時的に免除する (IFRS第9号の一時的な適用免除)。ただし本規定は2021年1月1日より前に開始する年次報告期間についてのみ有効である。
2. IFRS第4号の適用範囲に含まれる契約を発行する企業に対し、適格金融資産から生じる収益又は費用の一部を当期純利益からその他の包括利益に振り替えることを認める (上書き (overlay) アプローチ)。

ただし、IFRS初度適用企業に対しては、上記のIFRS第9号の一時的な適用免除及び上書きアプローチのいずれの使用も禁止することを提案している。

IFRS第9号の一次的な適用免除については2018年1月1日以降開始する年次報告期間、上書きアプローチについてはIFRS第9号を最初に適用する期からとすることが提案されている。

コメントの締切りは2016年2月8日である。

なお、本公開草案についての詳細は、本誌会計⑥「IASB公開草案「IFRS第9号『金融商品』とIFRS第4号『保険契約』の適用 (IFRS第4号の改訂案)」の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ (2015年12月15日発行)

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))】

ASU第2016-01号「金融資産及び金融負債の認識並びに測定」

(2016年1月5日 FASB)

本ASUは、企業が保有する持分投資及び公正価値オプションを適用する金融負債について、認識と測定に関する取扱いを変更するものである。

- 持分投資は純損益を通じて公正価値で測定する。ただし容易に公正価値が算定できないものについては、公正価値に代わり、類似商品に関して観察可能な価格の変動を加減して減損損失を控除した原価で測定することを選択することもできる。
- 上述の選択を行う容易に公正価値が算定できない持分投資について、減損判定を簡素化する。減損の判定は減損の兆候の有無を定性的に評価することによって行い、減損の兆候がある場合に公正価値測定が要求される。
- 公正価値オプションを適用する金融負債については、その公正価値変動のうち、商品固有の信用リスクに起因する部分はその他の包括利益に計上する。
- 売却可能負債証券に係る繰延税金資産の評価性引当金の必要性を、企業のその他の繰延税金資産とまとめて評価しなければいけない旨を明確化する。

公開営利企業の場合、本ASUは2017年12月16日以降開始する事業年度及びその期中期間から適用される。

なお、本会計基準についての詳細は、本誌会計⑤「FASBの最終基準書『金融資産と金融負債の認識及び測定』の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues 16-01 (2016年1月6日発行)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

（1）ASU案「公正価値測定：開示フレームワークに基づく、公正価値測定に関する開示要求事項の変更」（2015年12月3日 FASB）

本ASU案は、財務諸表注記における開示の有効性の改善に取り組む開示フレームワークプロジェクトの一環で公表されたものである。2014年3月に公表された財務会計概念書（案）「財務報告に関する概念フレームワーク－第8章『財務諸表の注記』」に基づき分析を行った結果、公正価値測定に関して要求される開示事項につき変更を提案するものである。改訂の適用日は、公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。

コメントの締切りは2016年2月29日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ あずさ監査法人はこのASU案に関するDefining Issuesを近日中に公表する予定である。

（2）ASU案「報酬～退職給付：純年金費用及び純退職後給付費用の表示の改善」（2016年1月26日 FASB）

本ASU案は、現行規定において純額ベースで表示されている純年金費用及び純退職後給付費用につき、これらを勤務費用要素とそれ以外の費用の要素に区分表示することを提案するものである。勤務費用要素は他の人件費と同じ項目に表示し、勤務費用以外の要素は営業外損益に表示する。また、純年金費用のうち勤務費用要素のみ資産化が適格であることを明示する。改訂の適用日は、公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。

コメントの締切りは2016年4月25日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ あずさ監査法人はこのASU案に関するDefining Issuesを近日中に公表する予定である。

（3）ASU案「報酬～退職給付：確定給付制度に係る開示要求事項の変更」（2016年1月26日 FASB）

本ASU案は、財務諸表注記における開示の有効性の改善に取り組む開示フレームワークプロジェクトの一環で公表されたものである。2015年12月に公表されたASU案「公正価値測定：開示フレームワークに基づく、公正価値測定に関する開示要求事項の変更」に引き続き、今回は確定給付制度に関する開示事

項を対象に見直しを行い、変更を提案している。改訂の適用日は、公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。

コメントの締切りは2016年4月25日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ あずさ監査法人はこのASU案に関するDefining Issuesを近日中に公表する予定である。

（4）ASU案「キャッシュフロー計算書～特定の現金受取額及び現金支払額の分類」（2016年1月29日 FASB）

本ASU案は、キャッシュフロー計算書上のどの活動に分類表示すべきが明らかでないと思われる項目8つを取り上げ、実務上の取扱いが多様化している実態に対処を図るために、それぞれの項目の取扱いを提案するものである。改訂の適用日は、公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。

コメントの締切りは2016年3月29日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ あずさ監査法人はこのASU案に関するDefining Issuesを近日中に公表する予定である。

米国基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト(米国基準)へ

本稿に関するご質問等は、以下の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: 03-3548-5112（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第26号

「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」及び

企業会計基準適用指針公開草案第55号

「税効果会計に適用する税率に関する適用指針(案)」の概要

企業会計基準委員会

専門研究員（あずさ監査法人から出向）

三宮 朋広

企業会計基準委員会（ASBJ）は、平成27年12月10日に企業会計基準適用指針公開草案第55号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針（案）」（以下「公開草案」という）を、平成27年12月28日に企業会計基準適用指針第26号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」（以下「回収可能性適用指針」という）を公表しました。

日本公認会計士協会が公表している税効果会計に関する実務指針（会計処理に関する部分に限る。以下同じ。）について、ASBJに移管すべく審議が行われておりますが、公開草案と回収可能性適用指針は、問題意識が強く聞かれているものとして、先行して開発されたものです。本稿では、これらの公開草案及び回収可能性適用指針が公表されるまでの経緯と、具体的な内容について解説します。

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



三宮 朋広
さんのみや ともひろ

【ポイント】

- － 回収可能性適用指針においては、「監査委員会報告第66号」の枠組みを基本的に踏襲したうえで、一部必要な見直しをしている。
- － (分類2)に該当する企業において、将来のいずれかの時点で回収できることを企業が合理的な根拠をもって説明する場合、回収可能性があるものとしている。
- － (分類3)に該当する企業において、5年を超える見積可能期間においてスケジュールリングされた一時差異等に係る繰延税金資産でも、企業が合理的な根拠をもって説明する場合、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとしている。
- － (分類4)に係る分類の要件を満たす企業であっても、企業が合理的な根拠をもって説明するときは(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している。
- － 回収可能性適用指針の適用初年度において、限定された3項目のいずれかに該当し、かつ、これまでの会計処理と異なる場合に、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としている。
- － 税効果会計に適用する税率は、決算日において公布されている税法規定の税率から、決算日において国会で成立している税法規定の税率によることに変更することを提案している。

I. 回収可能性適用指針の概要

1. 公表の経緯

我が国における税効果会計に関する会計基準は、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」(以下「税効果会計基準」という)を中心として、日本公認会計士協会から会計上の実務指針及び監査上の取扱いが公表されています。ASBJにおいては、これら日本公認会計士協会から公表されている実務指針をASBJに移管することとしています。このうち、主に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)については、特に問題意識が強く聞かれることから、ASBJ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し、平成27年12月28日に回収可能性適用指針を公表しております。

2. 企業の各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

回収可能性適用指針の開発にあたり、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踏襲すべきかどうかを検討しました。これは、監査委員会報告第66号は、我が国において税効果会計が初めて適用されるにあたり、将来の事象を勘案することが困難であったために設けられた監査上の取扱いであったこと、最近における国際財務報告基準(IFRS)の任意適用企業の増加を背景に、監査委員会報告第66号のような詳細なガイダンスがないIFRSの任意適用が開始されていることを踏まえると、当該取扱いを踏襲することは適切ではないとの考え方に基づくものです。

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ことは、財務諸表の作成実務及び監査実務への影響が大きいことから、当該取扱いの枠組みを撤廃せずに、一部必要な見直しをすることで対応を図ることとしています。

(2) 回収可能性の判断基準

回収可能性適用指針では、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の枠組みを基本的に踏襲したうえで、当該取扱いの一部について必要な見直しを行っています。この見直しを行うにあたって、日本公認会計士協会の会計制度委員会報告第10号「個別財務諸表における税効果会計に関する実務指針」(以下「個別税効果実務指針」という)では過去の納税状況及び将来の業績予測を総合的に勘案することが求められているのに対し、監査委員会報告第66号は、繰延税金資産の回収可能性に関して、会社の過去の業績等の状況を主たる判断基準としており、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のではないかとの意見が聞かれました。審議の結果、(分類3)及び(分類4)において繰延税金資産の計上を決定するに際し、過去の課税所得又は税務上の欠損金の推移や将来の業績予測等を考慮することとしています。

3. 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

回収可能性適用指針では、下記の2つの要件を共に満たす企業は、(分類1)に該当するとされています。

- 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、近い将来に経営環境に著しい変化が見込まれない。

これらの要件は、通常、近い将来においても一定水準の課税所得が生じると予測できる状況にあることを意図しています。そのため、これらの要件を共に満たす企業については、繰延税金資産の全額について回収可能性があるものとしています。

(2) (分類2)に該当する企業の取扱い

① 分類の要件

回収可能性適用指針では、下記の3つの要件をいずれも満たす企業は、(分類2)に該当するとされています。

- 過去(3年)及び当期のすべての事業年度において、臨時的な原因により生じたものを除いた課税所得が、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。
- 当期末において、近い将来に経営環境に著しい変化が見込まれない。
- 過去(3年)及び当期のいずれの事業年度においても重要な税務上の欠損金が生じていない。

監査委員会報告第66号では、(分類2)に係る分類の要件につ

いて、「経常的な利益」という会計上の利益に基づく要件としていましたが、回収可能性適用指針では「臨時的な原因により生じたものを除いた課税所得」としています。これは、繰延税金資産の回収可能性の判断は、収益力に基づく一時差異等加減算前課税所得に基づくこととしており、会計上の利益の額と課税所得の額が通常は一致しないことを考慮すると、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ると考えたためです。

過去において臨時的な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うることを見込まれないという推定に基づき、(分類2)に係る分類の要件としては、課税所得から過去の「臨時的な原因により生じたもの」を除くとしています。(分類2)の要件として、会計上の利益に基づく要件から課税所得に基づく要件に変更していますが、これによりこれまで(分類2)又は(分類3)に該当していた企業の範囲を変更しないこと、及び監査委員会報告第66号における「経常的な利益」に基づく判断とおおむね整合的になることを意図しています。

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

(分類2)に該当する企業は、原則として、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について、回収可能性がないものとしています。この点は、監査委員会報告第66号の内容を基本的に踏襲しています。ただし、一定の要件を満たした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しているという点で、監査委員会報告第66号と相違しています。

具体的には、スケジューリング不能な将来減算一時差異のうち、税務上の損金の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に算入される可能性が高いと見込まれるものについて、当該将来のいずれかの時点で回収できることを企業が合理的な根拠をもって説明する場合、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとしています。たとえば、業務上の関係を有する企業の株式(いわゆる政策保有株式)のうち、過去に減損処理をおこなった上場株式について、当期末において、株式の売却時期の意思決定は行っていないが、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売却する可能性が高いと見込む場合があります。このような場合、どの時点でスケジューリングが可能となるか特定されていないため、税務上の損金の算入時期が明確でない一時差異としてスケジューリング不能な将来減算一時差異に該当することになります。ただし、このようなケースでは、(分類2)に該当する企業は、長期的に安定し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ため、スケジューリングが可能となった場合に相殺できる課税所得が生じる可能性があれば、一定の回収可能性

を認め得ると考えられます。

繰延税金資産の回収可能性に関する公開草案では、この原則とは異なる取扱いに関して「合理的に説明できる場合」としていましたが、審議の過程において、検討を行う主体が企業であること、その検討においては根拠を必要であることを明示するために、「企業が合理的な根拠をもって説明する場合」に変更しています。この点については、(分類3)に該当する企業において、5年を超える見積可能期間に係る繰延税金資産の回収可能性、(分類4)に係る分類の要件を満たすが(分類2)に該当するものとして取り扱われる場合及び(分類4)に係る分類の要件を満たすが(分類3)に該当するものとして取り扱われる場合についても同様とされています。

(3) (分類3)に該当する企業の取扱い

① 分類の要件

回収可能性適用指針では、下記の2つの要件を共に満たす企業は、(分類3)に該当するとされています(ただし、(分類4)の要件における、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場合、又は当期末に重要な税務上の欠損金の繰越期限切れが見込まれる場合を除く)。

- 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。
 - 過去(3年)及び当期のいずれの事業年度においても重要な税務上の欠損金が生じていない。
- なお、課税所得から臨時的な原因により生じたものを除いた数値は、負の値となる場合を含む。

② 分類の要件

(分類3)に該当する企業は、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ルの結果、繰延税金資産を見積る場合、回収可能性があるとしています。

この点に関して、将来の合理的な見積可能期間について、一律に5年を限度とすることは、企業の実態を反映しない可能性があると考えられるため、5年を超える見積可能期間においてスケジュール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企業が合理的な根拠をもって説明する場合、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとしています。この判断に際しては、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することとしています。たとえば、製品の特性により需要変動が長期にわたり予測できる場合、当該需要変動の推

移から課税所得が大きく増減している原因を合理的な根拠をもって説明できる場合や、過去においては課税所得が大きく増減していたが、長期契約が新たに締結されたことにより、長期的かつ安定的な収益が計上されることが明確になる場合等が考えられます。

(4) (分類4)に該当する企業の取扱い

(分類4)に該当する企業の要件としては、回収可能性適用指針では、下記のいずれかを満たし、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ことを挙げています。

- 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、翌期の一時差異等加減算前課税所得の見積額に基づいて、翌期の一時差異等のスケジュールの結果、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としています。

ただし、将来の一時差異等加減算前課税所得を見積るに際し、5年超にわたり一時差異等加減算前課税所得が安定的に生じることを、企業が合理的な根拠をもって説明するときは(分類2)に該当するものとして取り扱うとしています。また、おおむね3年～5年程度は一時差異等加減算前課税所得が生じることを企業が合理的な根拠をもって説明するときは(分類3)に該当するものとして取り扱うとしています。これらの判断にあたっては、重要な税務上の欠損金が生じた原因、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又は税務上の欠損金の推移等を勘案するものとしています。

(5) (分類5)に該当する企業の取扱い

回収可能性適用指針では、下記の2つの要件を共に満たす企業は、(分類5)に該当するとされています。(分類5)に該当する企業の要件として、監査委員会報告第66号の定めの内容を踏襲したうえで、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ことを追加し、将来の事象を勘案しています。

- 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いる。
- 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。

(分類5)に該当する企業においては、原則として、繰延税金資産の回収可能性はないものとしています。なお、設立間もない企業等において、合理的な中長期計画によると、設立当初より継続して税務上の欠損金が生じることを予測しており、実際の税務上の欠損金の額が予測していた額で推移し、かつ、当初計画に従うと翌期より後の事業年度において一時差異等加減算前課税所得が見込まれるケースもあり得ます。そのため、このような状況を考慮して「原則として」という表現を用いています。

4. 適用時期等

(1) 適用時期

回収可能性適用指針の適用時期は平成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とされています。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からの早期適用も認められています。

(2) 適用初年度の取扱い

回収可能性適用指針の適用初年度において、下記の3項目を適用することにより、これまでの会計処理と異なることとなる場合には、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とされています。適用初年度においては、当該年度の期首時点で新たに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の差額を、適用初年度の期首の利益剰余金等に加減するとしています。

- (分類2)に該当する企業において、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について回収できることを企業が合理的な根拠をもって説明する場合に回収可能性があるとする取扱い
- (分類3)に該当する企業において、おおむね5年を明らかに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企業が合理的な根拠をもって説明する場合には回収可能性があるとする取扱い
- (分類4)の要件に該当する企業であっても、将来において5年超にわたり一時差異等加減算前課税所得が安定的に生じることを企業が合理的な根拠をもって説明する場合には(分類2)に該当するものとする取扱い

公開草案では、適用初年度の取扱いに関しては、「適用指針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。」とし、新たな会計方針を適用した場合に影響額が生じる場合には、当該影響額を利益剰余金等に加減することを提案していました。この取扱いに対して、回収可能性適用指針の定めが、監査委員会報告第66号における取扱いをより明確に定めたものなのか、監査委員会報告第66号の定めの内容を実質的に変更しているものなのかを検討することが困難であり、各企業により利益剰余金等に加減する範囲が異なる可能性があることについて懸念を示す意見がありました。そのため、監査委員会報告第66号の定めの内容を実質的に変更しているものの内容を3項目に特定し、これまでの会計処理と異なることとなる場合には、会計基準の改正に伴う会計方針の変更として取り扱うこととされています。この点について、公開草案の内容から変更しており、かつ、会計方針の変更として取り扱う内容が特定されていることに留意が必要と考えられます。

回収可能性適用指針の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としています。本来、回収可能性適用指針の適用は、会計基準の改正に伴う会計方針の変更として取り扱われるため、遡及適用が原則的な取扱いとなりますが、過去の時点における判断に回収可能性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区分することが困難であり、また、任意の遡及適用を認めると企業間の比較可能性が損なわれるおそれがあることから、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」第6項(1)の会計基準等に定める特定の経過的な取扱いを適用しています。

(3) 会計方針の変更による影響額の注記事項の取扱い

回収可能性適用指針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)ただし書き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、及びその他の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なります。

II. 税効果会計に適用する税率に関する適用指針

1. 公表の経緯

税効果会計に適用する税率の取扱いについても、回収可能性適用指針と同様に、早急に対応すべき課題があり、平成28年3月期決算に間に合うように対応を図るべきとの意見が聞かれて

います。そのため、税効果会計に関する税率の取扱いについても検討を重ね、平成27年12月10日に公開草案として公表しています。

2. 公開草案の概要

税効果会計に適用される税率は、個別税効果実務指針第18項において、「税効果会計上で適用する税率は決算日現在における税法規定に基づく税率による。したがって、改正税法が当該決算日までに公布されており、将来の適用税率が確定している場合は改正後の税率を適用する。」とされています。このため税効果会計に適用する税率は、決算日現在で公布されている税法に規定されている税率によることとされてきました。この公布日を基準とする取扱いについては、3月末日を決算日とする企業において、官報による公布が当該決算日間際までなされないことが多く、決算手続や業績予測等の実務的な対応に困難を伴うとの意見が聞かれています。また、決算日以前に税法を改正するための法律が国会で成立していても、公布が当該決算日以前になされていない場合、改正直前の税率により計算される繰延税金資産及び繰延税金負債の額は有用な情報とはいえないとの意見も聞かれています。

そのため、実務を安定的に行うことができるようにする観点から、公開草案では、法人税、地方法人税及び地方法人特別税について、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いられる税率は、決算日において国会で成立している税法（法人税、地方法人税、及び地方法人特別税の税率が規定されているもの）に規定されている税率によることが提案されています。

住民税及び事業税についても、公開草案では、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いられる税率は、決算日において国会で成立している税法に基づく税率によることが提案されています。ただし、住民税（法人税割）及び事業税（所得割）（以下合わせて「住民税等」という）の税率は、国会で成立した改正地方税法等に規定された標準税率及び制限税率を基に、地方公共団体の議会で改正条例が成立することにより変更されます。そのため、法人税、地方法人税及び地方法人特別税に関する税率の取扱いとは別に住民税等に関する税率の取扱いを定めています。

状況	適用される税率
当事業年度において地方税法等を改正するための法律が成立していない場合	決算日において国会で成立している地方税法等を受けた条例に規定されている税率（標準税率又は超過課税による税率）
改正地方税法等が決算日以前に国会で成立しており、改正条例も決算日以前に成立している場合	決算日において各地方公共団体の議会等で成立している条例に規定されている税率（標準税率又は超過課税による税率）

改正地方税法等が決算日以前に国会で成立しており、改正条例が決算日以前に成立していない場合

- 決算日において成立している条例に標準税率で課税することが規定されている場合は、改正地方税法等に規定されている標準税率
- 決算日において成立している条例に、超過課税による税率で課税することが規定されている場合は、改正直前の地方税法等の標準税率を超える差分を考慮する税率

改正地方税法等を受けた改正条例が決算日以前に各地方公共団体の議会で成立していない場合に、改正直前の地方税法等の標準税率を超える差分を考慮する税率として、下記のいずれかの方法を原則としていますが、他に合理的な方法があれば当該方法により算定することを妨げるものでないとしています。

- 改正地方税法等に規定されている標準税率に、決算日において成立している条例に規定されている超過課税による税率が改正直前の地方税法等の標準税率を超える数値を加えて算定する方法。
- 改正地方税法等に規定されている標準税率に、決算日において成立している条例に規定されている超過課税による税率における改正直前の地方税法等の標準税率に対する割合を乗じて算定する方法。

3. 決算日後に税率が変更された場合の取扱い

税効果会計基準では、「決算日後に税率の変更があった場合には、その内容及びその影響」を注記することとされています（税効果会計基準第四 4）。

税効果会計に適用する税率は繰延税金資産及び繰延税金負債の見積りの一部であると考えられることから、決算日後に税率の変更を伴う法律又は条令が成立した場合には財務諸表を修正すべき後発事象として取り扱い、改正後の税率により計算した繰延税金資産及び繰延税金負債を財務諸表に反映することが情報として有用であるとの意見が聞かれています。

この点に関して、決算日後の税率の変更を修正すべき後発事象として取り扱った場合、決算発表日や監査報告書日等の直前に税率の変更を伴う法律又は条例が成立する場合には、実務上の手続が煩雑となり、たとえば2月末日を決算日とする企業においては、実務を安定的に行うことが難しくなることが考えられます。また、IFRSにおいても、決算日後の税率の変更は、当該変更された税率により計算した繰延税金資産及び繰延税金負債の額を当該決算日における財務諸表に反映しないことを前提にしていると考えられます。

これらを踏まえ、公開草案では、決算日後に税率が変更された場合、当該変更された税率により計算した繰延税金資産及び繰延税金負債の額を当該決算日における財務諸表に反映しな

い現行の取扱いを踏襲することを提案しています。

4. 適用時期

公開草案は、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を提案しています。

Ⅲ. おわりに

ASBJでは、今後、引き続き税効果会計に関する実務指針全体の移管作業を審議する予定であり、今回公表された回収可能性適用指針及び公開草案の内容は、この新しく開発される適用指針に統合されることが考えられます。

【関連トピック】

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
(KPMG Insight Vol.14/ Sep 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
三宮 朋広
tomohiro.sannomiya@jp.kpmg.com

ASBJ「収益認識に関する包括的な会計基準の開発についての意見の募集」を公表

有限責任 あずさ監査法人

IFRS アドバイザリー室

シニアマネジャー 松尾 洋孝

企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、2016年2月4日、「収益認識に関する包括的な会計基準の開発についての意見の募集」（以下「本意見募集文書」という）を公表しました。

ASBJでは、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を踏まえた収益認識に関する包括的な会計基準の開発に向けた検討が開始されています。これは、収益認識に関する包括的な会計基準の開発が、日本基準の高品質化及び企業間の財務諸表の比較可能性を向上させること等に寄与すると考えられるためです。一方で、財務諸表作成者である企業にとっては適用上の課題が生じることも想定されるため、仮にIFRS第15号と同様の内容を、日本基準における収益認識に関する包括的な会計基準として導入した場合に生じ得る適用上の課題や、今後の検討の進め方に対する意見を幅広く把握するため、本意見募集文書が公表されました。

コメント期限は2016年5月31日となっています。

本稿では、本意見募集文書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については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



松尾 洋孝
まつお ひろたか

【ポイント】

- ASBJは、仮にIFRS第15号と同様の内容を、日本基準に導入した場合に生じ得る適用上の課題や、今後の検討の進め方に関して幅広くコメントを求めている。
- ASBJは、収益認識に関する包括的な会計基準の開発が、日本基準の高品質化及び企業間の財務諸表の比較可能性を向上させること等に寄与すると考えており、そのような会計基準の開発に向けた検討を開始している。
- ASBJでは、国際的な整合性等を考慮し、収益認識に関する包括的な会計基準の開発にあたり、IFRS第15号の内容を出発点として検討を開始している。
- 一方で、収益認識に関する包括的な会計基準の開発は、財務諸表作成者である企業にとっては適用上の課題が生じることも想定されるため、ASBJでは、6つの質問項目を設け幅広くコメントを求めている。

I. 本意見募集文書公表の背景及び意義

1. 背景

日本基準においては、企業会計原則の損益計算書原則に、「売上高は、実現主義の原則に従い、商品等の販売または役務の給付によって実現したものに限り」とされていますが、収益認識に関する包括的な会計基準は開発されていません。

一方、国際会計基準審議会（以下「IASB」という）及び米国財務会計基準審議会（以下「FASB」という）は、共同して収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行い、2014年5月に「顧客との契約から生じる収益」（IASBにおいてはIFRS第15号、FASBにおいてはTopic 606）を公表しており、両審議会から公表された基準は、文言レベルで概ね同一の基準となっています。

これらの状況を踏まえ、ASBJでは、収益認識に関する包括的な会計基準の開発に向けた検討が開始されています。ASBJでは、開発にあたりIFRS第15号の内容を出発点として検討を開始していますが、これは、国際的な整合性を考慮したこと等をその理由としています。この点に関して、財務諸表作成者である企業にとって適用上の課題が生じることも想定されるため、仮にIFRS第15号と同様の内容を、日本における収益認識に関す

る包括的な会計基準として導入した場合に生じ得る適用上の課題や、今後の検討の進め方に対する意見を幅広く把握するため、本意見募集文書が公表されました。

2. 意義

本意見募集文書公表の意義として、日本基準の体系の整備、企業間の財務諸表の比較可能性の向上、及び企業により開示される情報の充実が挙げられています。

（1）日本基準の体系の整備

前述のとおり、日本基準には、企業会計原則において収益認識に関する基本となる考え方は示されていますが、収益認識に関する包括的な会計基準は開発されていません。そのため、日本基準において収益認識に関する包括的な会計基準を開発することは、日本基準の体系の整備につながり、日本基準の高品質化に寄与すると考えられます。

（2）企業間の財務諸表の比較可能性の向上

収益認識に関する包括的な会計基準を開発することにより、日本国内の企業間の財務諸表の比較可能性が向上することが期待され、財務諸表利用者へ便益をもたらすと考えられます。また、IFRS第15号と同等の基準が導入された場合、業種や取引

の種類にかかわらず、企業の損益計算書においてトップラインとして表示される収益計上額について国際的な比較可能性が改善することも期待されます。

(3) 企業により開示される情報の充実

日本基準において収益認識に関する包括的な会計基準を開発し、新たに開示（注記事項）の定めを設けることにより、日本の企業の財務諸表における財務情報の質が向上することが期待され、財務諸表利用者に便益をもたらすと考えられます。

Ⅱ. 本意見募集文書の内容

本意見募集文書は、公表の経緯及び質問事項等に続き、「第1部 IFRS第15号に関して予備的に識別している適用上の課題」及び「第2部 IFRS第15号の概要」から構成されています。

第1部では、仮にIFRS第15号の基準本文（適用指針を含む）の内容のすべてを、日本基準における収益認識に関する包括的な会計基準として連結財務諸表及び個別財務諸表に導入した場合の論点を予備的に識別した上で、適用上の課題の分析を行っています。具体的には、ASBJにおける審議やASBJ内部による調査において、重要な影響を受ける可能性があるとして識別された17の論点を中心に記載しています。そのため、日本基準における実務に関する記載は、ASBJにおける審議やASBJ内部による調査において識別されたものに限定されている点、及び、本意見募集文書がIFRS第15号の解釈を示したものではないこと等が記載されています。

第2部では、第1部の理解に資するよう、IFRS第15号の規定の概要について記載しています。

Ⅲ. 本意見募集文書の質問

本意見募集文書の質問項目は以下のとおりです。

質問1

今後のASBJの基準開発において意見を適切に踏まえるために、回答にあたり、どのような立場（財務諸表利用者、財務諸表作成者、監査人、学識経験者、その他）に基づくものか記載を求めています。

質問2

ASBJは、日本基準における収益認識に関する包括的な会計基準を開発することは、日本基準の体系の整備につながり、日本基準の高品質化及び企業間の財務諸表の比較可能性を向上

させること等に寄与すると考えており、検討を進めています。

このような会計基準の開発にあたり、IFRS第15号の内容を出発点として検討することについて、意見を求めています。

質問3

ASBJは、仮にIFRS第15号の基準本文（適用指針を含む）の内容のすべてを、日本基準における収益認識に関する包括的な会計基準として連結財務諸表及び個別財務諸表に導入した場合の論点を予備的に識別した上で、適用上の課題を分析しています。

識別された17の論点及び適用上の課題の分析の内容について、例えば、次の観点から、意見を求めています。

- 各々の論点の「予備的に識別した適用上の課題」に記載されている内容は適切か。また、当該論点について、記載されている課題以外に適用上の課題として検討が必要と考えられるものはあるか。
- 各々の論点の「影響を受けると考えられる取引例」に記載されている取引例は適切か。また、各々の論点について、記載されている取引例以外に影響を受けると考えられる取引はあるか。
- 各々の論点について、他にコメントはあるか。

質問4

17の論点以外の論点に関する適用上の課題を識別している場合、可能な限り、詳細に当該内容の記載を求めています。

質問5

IFRS第15号に定められている注記事項の中で、収益に関する分析を行うにあたり、特に有用であると考えられる注記事項に関して、その理由とともに記載を求めています。また、コストと便益を比較考量した観点から、特に取り入れることに懸念がある注記事項に関して、その理由とともに記載を求めています。

質問6

その他、ASBJが取り組んでいる日本における収益認識に関する包括的な会計基準の開発に関して、意見を求めています。

IV. 影響を受けると考えられる取引例

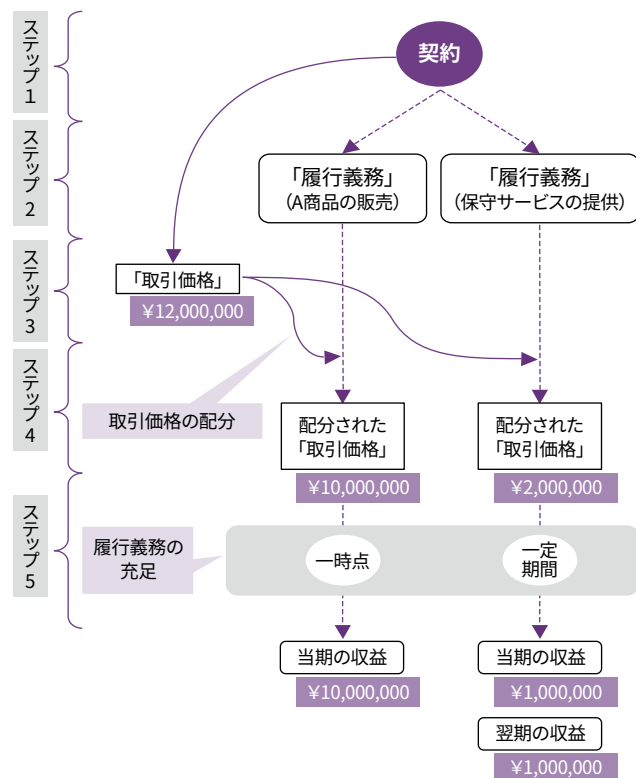
各論点について影響を受けると考えられ、記載されている取引例は以下のとおりです。

各論点の内容	影響を受けると考えられる取引例
【論点1】 契約の結合 (ステップ1)	同一の顧客と同時またはほぼ同時に複数の契約を締結する取引 (例：ソフトウェアと当該ソフトウェアのカスタマイズについて契約を分けている場合、ソフトウェア受注制作で開発工程ごとに契約を分けている場合)
【論点2】 契約の変更 (ステップ1)	提供する財またはサービスの内容や価格の変更が生じる取引 (例：建設、ソフトウェアの開発、設備等の長期の受注製作、電気通信契約)
【論点3】 約束した財またはサービスが別個のものか否かの判断 (ステップ2)	商品等の提供とその後の一定期間にわたる付随的サービスの提供が1つの契約に含まれる取引等の、収益の認識時点が異なる複数の財またはサービスを一体で提供する取引 (例：機械の販売と据付サービスや保守サービスの組み合わせ、ソフトウェア開発とその後のサポート・サービスの組み合わせ)
【論点4】 追加的な財またはサービスに対する顧客のオプション(ポイント制度等) (ステップ2)	企業が顧客に財またはサービスを提供する際に、付随して追加的な財またはサービスに対するオプションを提供する取引 (例：売上やサービス提供に伴いポイントを付与する取引)
【論点5】 知的財産ライセンスの供与 (ステップ2及びステップ5)	企業が保持する知的財産に関する権利について、顧客にライセンスを供与する取引 (例：特許権の使用許諾、一定地域における独占販売権を与えるライセンス取引、メディア・コンテンツやフランチャイズ権のライセンス、ソフトウェアのライセンス及び医薬品業界の導出取引)
【論点6】 変動対価(売上等に応じて変動するリベート、仮価格等) (ステップ3)	商品受渡後の価格調整が契約で定められている取引、業界の慣行として価格調整が行われる取引、顧客からの受取額に変動要素がないが関連して企業から顧客に支払われる金額に変動要素がある取引 (例：仮価格による取引、販売数量や業績達成に応じたインセンティブを付すリベート、販売店が消費者に対して行う値引きについてメーカーがその値引きの一部を負担する取引)
【論点7】 返品権付き販売 (ステップ3)	企業の提供する財またはサービスに関して、返金を伴う返品や別の財またはサービスとの交換を認めている取引 (例：出版社や音楽用ソフトの制作販売会社等の返品権付き販売、通信販売を行う場合に一定期間の返品を認める制度を設けている場合の取引)
【論点8】 独立販売価格に基づく配分 (ステップ4)	【論点3】及び【論点4】と同様

各論点の内容	影響を受けると考えられる取引例
【論点9①②】 一定の期間にわたり充足される履行義務(ステップ5)	一定期間にわたって継続的にサービスを提供する契約や一定期間で製品を製造する契約 (例：輸送サービス、管理や事務代行等のサービス提供取引、ソフトウェア開発やビル建設等の長期の個別受注取引)
【論点10】 一時点で充足される履行義務(ステップ5)	物品の販売契約や輸出契約等の取引 (出荷してから顧客による検収までの期間が一定程度ある取引)
【論点11】 顧客の未行使の権利(商品券等) (ステップ5)	将来の財またはサービスに対する支払が前もって行われるような取引 (例：商品券、旅行券、食事券、ギフト券の発行を伴う取引)
【論点12】 返金不能の前払報酬(ステップ5)	財またはサービスを提供する前に顧客より受け取る対価を返金する義務がない場合 (例：サービス業における入会金、電気通信契約の加入手数料)
【論点13】 本人か代理人かの検討(総額表示または純額表示) (ステップ2)	企業間の取引を仲介するケース等 (例：卸売業における取引、小売業におけるいわゆる消化仕入や返品条件付買取仕入、メーカーの製造受託の取引や有償支給取引、電子商取引サイト運営に係る取引)
【論点14】 第三者に代わって回収する金額(間接税等) (ステップ3)	企業の財またはサービスの提供に関連して、第三者に支払を行う場合(特に国や地方公共団体へ税金を納付する義務を負う場合) (例：たばこ税、揮発油税、酒税)
【論点15】 顧客に支払われる対価の表示 (ステップ3)	企業が顧客に対して、返金や値引きを行う場合 (例：顧客に対するキャッシュバックまたは値引き、不特定多数に配布されるクーポンの顧客による使用、顧客に対する売上リベートの支払)
【論点16】 契約コスト	契約獲得の増分コスト…顧客との契約を獲得するために発生したコストで、当該契約を獲得しなければ発生しなかったもの (例：外部の販売代理店や販売担当従業員に対する報奨金等の契約獲得を条件とする成功報酬) 契約履行コスト…顧客との契約を履行する際に発生するコストで、契約または具体的に特定できる予想される契約に直接関連し、その回収が見込まれているもの (例：長期の建設契約やソフトウェア開発契約に直接関連して発生する直接労務費、直接材料費、契約管理監督コスト、外注先への支払)
【論点17】 貸借対照表の表示項目	「契約資産」「債権」「契約負債」等の表示

なお、IFRS第15号の特徴の1つである収益を認識する5ステップの取引例は図表1のとおりです。

【図表1 取引例に5ステップを適用して当期の収益を認識するフロー】



V. 今後の予定

本意見募集を実施した後、ASBJでは、寄せられた意見を踏まえ、収益認識に関する包括的な会計基準の案の策定に向けた検討が行われる予定です。収益認識に関する包括的な会計基準の最終的な基準化の時期について、IFRS第15号及びTopic 606の強制適用日（IFRS第15号においては平成30年1月1日以後開始する事業年度、Topic 606においては平成29年12月15日より後に開始する事業年度）に適用が可能となることを当面の目標として検討が予定されています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

銀行業における予想信用損失会計導入に関するガイダンス

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー 大川 圭美

ディレクター 大庭 寿和

予想信用損失会計の導入が国際財務報告基準（IFRS）を適用する地域では2018年より、米国では2019年より開始されることが予定されています。予想信用損失会計は金融機関、特に銀行の貸倒引当金の計上のタイミングや金額をこれまでとは変える会計基準の大きな変更です。2015年12月には、国際的に活動する銀行がこの予想信用損失会計基準の高品質な適用と健全な信用リスク管理が達成されるように、バーゼル銀行監督委員会からガイダンスが、また、関連するリスク開示を充実させる目的で開示強化タスクフォースからガイダンスが、それぞれ公表されました。本稿では、それぞれのガイダンスの概要を説明しています。

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

【ポイント】

- ー 予想信用損失会計の特徴は、信用事象の発生の有無に関係なく、信用リスクの変化を予想信用損失として直ちに純損益に計上することと、予想される将来情報を測定に反映させることにある。
- ー バーゼル銀行監督委員会は、予想信用損失会計の高品質な適用と健全な信用リスク管理が達成されるように、監督上の要求事項（ガイダンス）を公表している。ガイダンスは、委員会が期待する、銀行が構築すべきポイントを含む包括的なものである。
- ー 予想信用損失会計では、銀行間の比較可能性のために開示が重要になる。このため、開示強化タスクフォースではリスク開示に関するガイダンスを公表しており、強制適用までの期間における開示を含む推奨される開示項目が示されている。



大川 圭美
おおかわ たまみ



大庭 寿和
おおば としかず

I. 予想信用損失会計の概略

1. 予想信用損失会計の導入の背景

金融危機後、発生損失モデルにおける銀行の貸倒引当金の「過少計上と計上遅延 (Too little, too late)」問題に対処するために、IASBとFASBは「予想信用損失会計」を導入しました。IASBは予想信用損失モデルに基づく測定基準を含むIFRS第9号を公表し、2018年1月1日以降開始する事業年度より適用が開始されます。米国でも、FASBが現在予想信用損失モデル (CECLモデル) に基づく最終基準を2016年6月までに公表する予定であり、2019年1月1日以降適用が強制される予定です。

2. 予想信用損失モデルの特徴

発生損失モデルでは、信用事象が発生して初めて引当金を認識し、過去事象と報告日現在の状況を報告日の評価に反映させることが要求されます。一方、予想信用損失モデルでは、信用事象を引当金認識のトリガーとはせず、信用リスクの変化を直ちに予想信用損失として純損益に認識するもので、信用リスクの変化の評価にあたり、信用事象の発生 (例：支払遅延や借手の財務状況の悪化などの既に生じている過去事象) や報告日現在の状況 (例：足許の経済状況や借手の現在の財務状況を反映した貸倒実績に対する調整など) のみならず、将来事象がもたらす信用リスクの悪化 (例：予想される失業率の増加による支払遅延の増加や円高進行による将来の競争力低下による財務状況の悪化) の予想 (「フォワード・ルッキング情報」) も予想信用損失の評価及び測定において考慮することが求められます。フォワード・ルッキング情報には、個別の借手に関する情報のみならず、マクロ経済状況に関する将来予想を含みます。企業は、過大なコストや労力をかけない範囲で利用可能な合理的で裏付け可能な情報を考慮しなければなりません。

予想信用損失モデルの対象は、貸出金のみならず、ローン・コミットメントや金融保証を含みます。IFRS第9号では、公正価値で測定し評価差額を純損益に認識する区分 (例：トレーディング目的) 以外の債券投資に対しても、予想信用損失モデルが適用されます。

また、IFRS第9号では、当初認識時の信用リスク状況と比較して、著しい信用リスクの増大が生じているか否かで、計上すべき信用損失額が異なります。著しい信用リスクの増大がない場合には12ヶ月の予想信用損失 (ECL) を計上し、それ以外は残存期間にわたるECLを計上します。著しい信用リスクの増大が生じているかの判定にも、フォワード・ルッキング情報を考慮しなければなりません。

3. フォワード・ルッキング情報に関するITGでの議論

IASBが設立した、IFRS第9号の減損規定の適用に関する論点を議論する会議体である金融商品減損移行グループ (ITG) でも、フォワード・ルッキング情報を反映する際の論点に関して議論がされています。以下に今までに議論された主な論点についてまとめています (図表1 参照)。

【図表1 ITGで議論された主なフォワード・ルッキング情報に関する論点】

ITG会議	論点	ITGの審議事項
2015年9月	将来事象の発生可能性と合理的かつ裏付け可能な情報の判定	● 発生の可能性が低いことのみをもって、起こりうる事象または結果を無視すべきではない。 ● フォワード・ルッキング情報をどのように特定するかについてのアプローチを企業は確立すべきであり、このアプローチは適切なガバナンスとコントロールに基づく必要がある。 ● 予想信用損失は予想される損失を反映するものであり、経済状況悪化のシナリオに偏った測定をすべきではない。
2015年12月	検討すべき将来シナリオ数	● 将来予想シナリオを織り込む際には、様々な結果の範囲や確率を検討しなければならない。 ● 予想信用損失の見積りに使用されるシナリオは、資本計画や予算策定などと整合的でなければならない。

II. バーゼル銀行監督委員会「信用リスクと予想信用損失会計に関するガイダンス」の概略

1. ガイダンスの目的

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、2015年12月、予想信用損失会計フレームワークの導入と適用に関連する健全な信用リスク管理に関するガイダンスを公表しました。予想信用損失会計フレームワークが要求されない地域についても、健全な信用リスク管理に関連する部分は適用されます。このガイダンスは予想信用損失会計フレームワーク全般に関連する本則と、IFRSを適用する銀行向けのAppendixにより構成されています。

ガイダンスは、全ての貸出エクスポージャーを対象とし、貸出金、ローン・コミットメント、金融保証に適用されます。

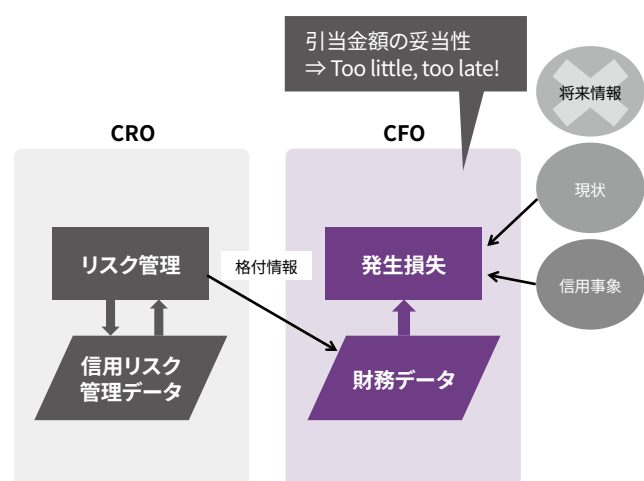
ガイダンスは国際的に活動する銀行を対象にしており、銀行やポートフォリオの規模や複雑性に応じて、当ガイダンスの適用程度が異なる比例原則に基づき適用されることが可能です。会計上の重要性の原則が適用されますが、重要性の判断は純損益に対する影響だけで行うべきではありません。また、予想信用損失会計フレームワークでは、悪化も改善も同様に反映することが必要です。BCBSは、信用リスクの評価や測定に関連する合理的で裏付け可能な情報を検討することを求めている、情報が合理的で裏付け可能であるか否かの判定には、判断が必要です。

予想信用損失アプローチの導入により、フォワード・ルッキング情報を考慮することが必要になりますが、信用リスク管理は銀行の中核業務であるため、フォワード・ルッキング情報の検討は十分なデータセットにより裏付けられることが期待されています。また、適切な監視と有効な内部統制により、予想信用損失（ECL）評価・測定プロセスにおいて偏りがもたらされないことが必要になります。

2. 予想信用損失会計の導入に関する監督上の要求事項

発生損失アプローチの下では、将来情報は認識・測定において考慮されておらず、また、信用リスク管理で使われるデータは必ずしも財務会計上の信用損失の計算には反映されていませんでした（図表2参照）。

【図表2 発生損失モデルにおける信用リスク管理と減損損失の関係】



出典：筆者作成

新たなコンセプトである予想信用損失アプローチにより、将来情報を考慮して確率加重ベースで予想信用損失を認識することで、企業の将来の経済状況に関する見積りが信用損失の測定に反映され、より適時に適切な引当金が計上されることが期

待されています。この新たなコンセプトはまた、異なる目的で使用されるデータ、プロセス等を共通して使用することで、見積りの結果の整合性が達成され、また、すべての入手可能な関連する情報が捉えられ、信用リスクや貸倒実績などの情報が、信用リスク管理部門、財務及び規制報告作成部門、及び営業部門で共有されフィードバックがなされることで、より健全な信用リスク管理に向けての循環が生じることが期待されています。BCBSは、予想信用損失会計フレームワークの今後の適用に関連して健全な信用リスク管理について11の原則（うち8つの原則は銀行への要求事項）に基づくガイダンスと、AppendixでのIFRS適用企業に対するガイダンスを提供しています。図表3では、8つの原則（銀行への要求基準）の全体像を表しています。

（1）原則1：経営陣の責任

銀行の取締役会及び経営陣は、銀行が自ら定めた方針ののっとり、会計基準及び関連する監督ガイダンスに従って適切な引当を継続的に決定するように、適切な信用リスク管理を行っていることを確保する責任があります。このためには、リスク・アペタイトに応じた信用リスク管理戦略やリスク管理方針プロセスの構築が必要であり、また適切なECLを決定するためにシステマティックかつ継続的に適用されるプロセスの構築と維持が必要です。また、ECL評価・測定プロセスにおいて、すべての関連する合理的で裏付け可能な情報が含まれていることを確保するなど、営業部門からは独立した信用リスク評価・測定プロセスが明確に定義されていることが必要であり、それをレビューする独立した内部監査機能の構築運用も必要です。

（2）原則2：健全なECL測定方法

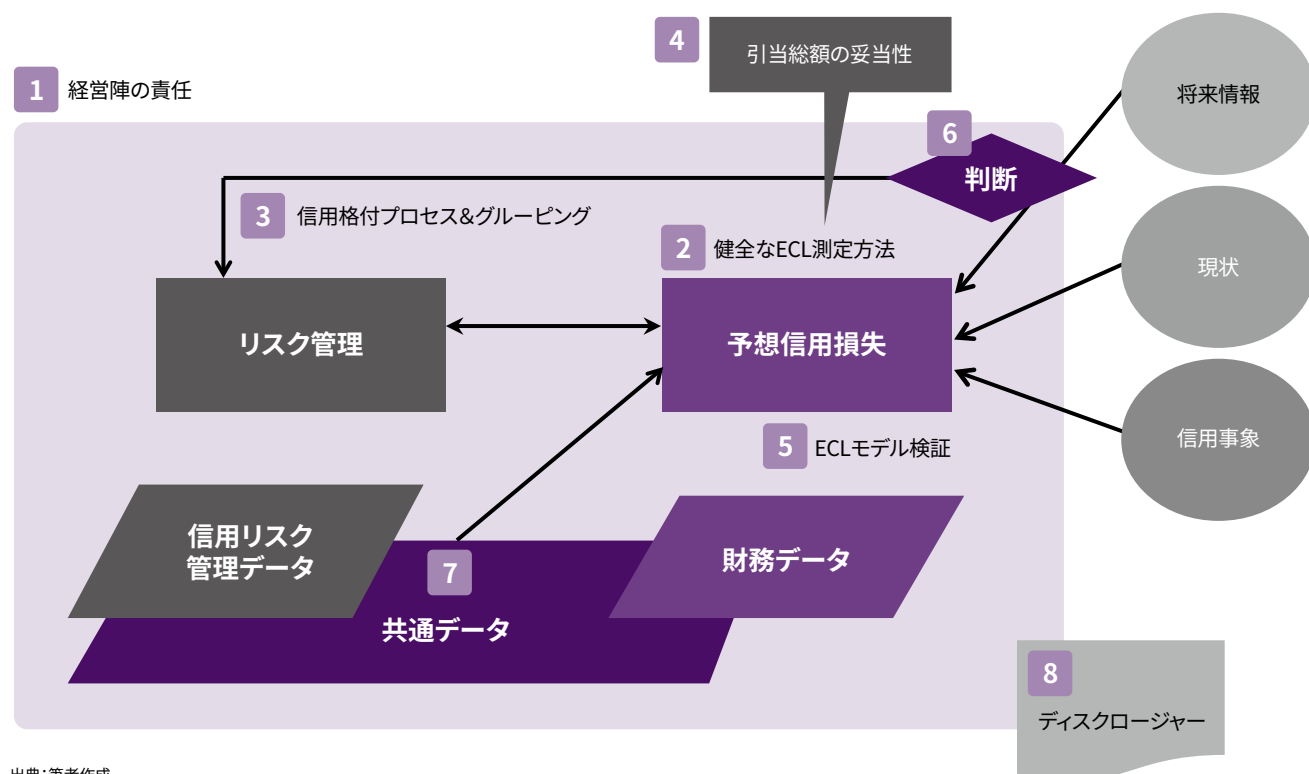
銀行は貸出エクスポージャーの信用リスクの評価・測定のための方針、手続き及びコントロールを規定する健全な方法を採用し、文書化し、それに従う必要があります。この結果、適切かつ適時に予想信用損失を認識することが可能になると期待されています。

（3）原則3：信用格付プロセス及びグルーピング

銀行は共通する信用リスク特性に基づき適切にグルーピングされた貸出エクスポージャーに対する格付判定プロセスを有しなければなりません。グルーピングは信用リスクの変化を評価し、ECLの見積りに対する影響を測定できるように、十分な粒度で設定されなければならない、適切なレビューと内部統制承認手続きの対象になります。また、新たなリスク要素の発現等により、グルーピングの見直しが必要になる場合があります。

信用リスク格付やモデル化プロセスで検討されていない特定のリスク要素の存在が明らかになった場合には、当該リスク要

【図表3 予想信用損失モデルにおける信用リスク管理と予想信用損失の関係】



出典:筆者作成

素をECLに反映させるために、一時的調整を予想信用損失測定額に対して行う場合があることが示されています。一時的調整はあくまでも短期的な対応策であり、その使用には判断が必要です。また、将来予想と整合的でなければならず、適切なガバナンス・プロセスの対象であることも必要です。

(4) 原則4: 引当総額の妥当性

銀行は、ECL総額が妥当であり、会計基準上の目的と整合的であることを検討するプロセスを有することが必要です。フォワード・ルッキング情報をECL見積りにどのように反映させるかに従い、銀行は個別評価又は集合の評価を行います。使用される見積り技法は特定の状況下で最も適切で、銀行の信用リスク管理方法と整合的でなければなりません。報告日におけるECLに影響する事象や状況がECL測定手法に含まれていない場合には、一時的調整が必要となる可能性があります。しかし、一時的調整の理由が新たなリスク要素の出現などによる場合には、長期的にはECL測定手法の改訂が必要です。継続してECLに影響を与えるリスク要素に対する一時的調整を長期間にわたって使用することは適切ではありません。

(5) 原則5: ECLモデル検証

銀行は、ECLを評価・測定するのに使用するモデルの検証方針と手続きを保持しなければなりません。モデル検証はECLモ

デルが最初に導入された時に行い、その後重要な変更があった場合に行うことが求められます（モデル導入時・変更時検証）。また、銀行は定期的に（例えば年に1回）はECLモデルのレビュー（通常検証）を実施することも必要です。

(6) 原則6: 経験に基づく判断

経験に基づく判断、特に、マクロ経済要素を含む、合理的で裏付け可能なフォワード・ルッキング情報の検討時における経験に基づく判断は、ECL評価・測定において必要不可欠です。銀行にはECL見積りプロセスに組み込まれたフォワード・ルッキング情報が特定のエクスポージャーまたはポートフォリオにおける信用リスク・ドライバーにリンクすることを証明することが求められます。リスク・ドライバーとの明確なリンクがない場合、経験に基づく判断は、個別または集合的な引当の適切なレベルを設定するのに極めて重要です。特定のフォワード・ルッキング情報が関連性はあるものの、ECL測定に個別または集合の評価に反映されていない場合、一時的調整が必要となる可能性があります。

(7) 原則7: 共通データ

銀行は、信用リスクを評価し、かつ、ECLを適切に計上するために、共通のシステム、ツール及びデータに対する強力な基礎を提供する、健全な信用リスク評価及び測定プロセスを有

しなければなりません。共通データの利用によるECL見積りの信頼性や整合性の強化は、透明性の向上と、市場規律を通じて健全な信用リスク管理のベスト・プラクティスへ倣うインセンティブをもたらすと期待されています。

(8) 原則8: ディスクロージャー

一般に公表されるディスクロージャーは、適時に、関連する意思決定に有用な情報を提供することで、透明性と比較可能性を促進することが期待されています。財務及び信用リスク管理に関する開示は、適用される会計フレームワークと監督フレームワークに従い行われます。銀行監督当局、市場監督当局、基準設定主体、投資家、アナリスト及び銀行は、開示フレームワークの適切性を評価し、透明性と開示される情報の関連性を向上させるために、継続的に改善を行う必要があります。BCBSは銀行が、関連性のある比較可能な情報を提供する目的で、開示を改善し続けることを推奨しています。

3. IFRSを適用する銀行に適用される監督上の要求事項

Appendixでは、IFRSを提供する銀行に適用される要求事項として、(1) 12ヵ月予想信用損失、(2) 信用リスクの著しい増大の評価、(3) 実務上の簡便法の利用を挙げています。

(1) 12ヵ月予想信用損失

適時適切にECLを認識することができるように、12ヵ月ECLの金額は、経営陣の経験に基づく判断を反映し、かつ複数のシナリオを検討することで偏りのない確率加重推定値を表すべきであるとされています。この際、信用リスクに関連するリスク・ドライバーに十分に感応度の高い12ヵ月ECLを算定するために、銀行は、信用リスクの評価測定に影響することが判明している、合理的に入手可能な、偏りのない、すべての合理的で裏付け可能な情報を利用することが期待されています。なお、高リスクのエクスポージャーは、当初認識時は12ヵ月ECLの対象ですが、信用リスクの急速な低下が生じる可能性が高いので、より重点的なモニタリングの対象とする必要があります。

(2) 信用リスクの著しい増大の評価

IFRSでは当初認識時の信用リスクとの比較で、著しい信用リスクの増大があると判断される場合（相対アプローチ）、残存期間にわたる予想信用損失の認識が必要となります。ガイダンスでは相対アプローチ適用時の留意事項を提示しています。将来情報は相対アプローチ適用時にも影響を与えます。個別または類似の信用リスク特性を有するポートフォリオ・ベースで著しい信用リスクの増大を判定する際に、借手固有の状況に加え、借手（またはグループ）に関連するマクロ経済状況等のフォ

ワード・ルッキング情報を用いて判断することが必要とされています。これを可能とするガバナンス、システム、プロセス、データや内部統制の構築が必要です。

なお、信用リスクの著しい増大の評価を集合的に行う場合、ポートフォリオ・ベースのエクスポージャーのリスク・ドライバーに対する感応度の相違により、ポートフォリオの定義を見直すことが必要となる場合があります。

(3) 実務上の簡便法

IFRS第9号では、信用リスクが低い（例：投資適格）場合には、著しい信用リスクの増大はないとみなすという除外規定や、過大なコストや労力が必要な場合には、延滞情報のみで信用リスク判定を行うという実務上の簡便法の使用が認められています。しかし、BCBSは国際的に活動している銀行に対しては、これらの実務上の簡便法の利用を実質的には制限していると考えられます。

4. 銀行の健全性規制対応との関係

銀行の信用リスク管理の実務は、バーゼル資本規制などの健全性規制と密接に関連しているため、規制対応のための取組みを予想信用損失会計においても適切に活用することが合理的であり、共通データを活用することで、健全な信用リスク管理と適切適時なECL計算が達成されることが期待されていると考えられます。但し、以下のように、両者の違いや最近の健全性規制の変化などに留意した対応が必要です。

(1) 各種要件の相違

先進的内部格付手法（AIRB）を採用する銀行では、バーゼル資本規制における信用リスクアセットの算出において、内部格付の使用やPD（Probability of Default）、LGD（Loss Given Default）といったリスク・パラメータの自行推計が認められているため、予想信用損失会計に必要な基礎的な材料は、既に規制対応のなかで整備されているといえます。

しかし、本ガイダンスでも指摘されているように、例えばバーゼル規制では期間12ヵ月の長期平均PDが求められるのに対して、予想信用損失会計では過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測を反映した期間12ヵ月及び残存期間のPDが必要となります。また、バーゼル資本規制においては景気後退期を反映したLGDが要件であるのに対して、会計ではそうした保守的な上乗せ措置は求められません。従って、こうした要件の相違を必要に応じて調整したうえで、規制対応の取組みを活用することが重要となります。

(2) バーゼル資本規制の見直し

金融危機後の規制改革で残された課題の1つとして、バーゼル資本規制のリスクアセット計測における過度なばらつきを削減し、比較可能性を向上させるための見直しに係る議論が進んでいます。その結果、今後銀行によるモデルの活用及びリスク・パラメータの自行推計の領域が規制上は限定される可能性があります。それに伴い、予想信用損失会計において活用できる材料（リスク・パラメータの自行推計を維持するためのガバナンス体制も含む）は変化していく可能性があるため留意が必要です。

(3) ストレステスト実務の進展

銀行の経営管理・リスク管理において、ストレステストの重要性は広く認識されてきましたが、欧米においては、金融行政のマクロブルーデンスにおける重要なツールとして運用されており、業界としてもストレステストに係る実務が急速に進展しています。ストレステストでは、マクロ経済指標の動きを銀行の主要なリスクファクターと関連付け、マクロ経済指標を用いたリスクファクターの将来予測に係るモデル化や定性判断の仕組み作りが論点となりますが、予想信用損失会計における将来予測における論点と類似する部分も少なくないといえます。従って、予想信用損失の見積りに際して、ストレステストにおいて整備したモデルを活用することも選択肢の1つであると考えられます。

Ⅲ. 金融安定理事会/開示強化タスクフォース報告書「銀行のリスク開示における予想信用損失アプローチの影響」

1. 報告書の背景と概略

予想信用損失モデルでは、将来に関する見方の相違や将来情報のポートフォリオに与える感応度の違いなどから、企業が使用するECLモデルの詳細情報等が十分に提供されなければ会社間の比較可能性は達成できません。また、ECLは新たな会計概念であり、現行規定からの大きな変更であるため、その影響に関する投資家との対話も重要です。このため、開示強化タスクフォース（EDTF）は、2015年12月に「銀行のリスク開示における予想信用損失アプローチの影響」と題した報告書を公表しました。

(1) 開示強化タスクフォースとは

EDTFは金融安定理事会（FSB）により2012年5月に設立された民間のイニシアティブであり、銀行及びその他の金融機関のリスク開示の品質を改善する方法を調査することを設立目的としています。EDTFは2012年に「銀行のリスク開示の改善」という報告書を公表し、そこで7つの基本原則（図表4参照）に基づくリスク開示を提案しており、合わせて32項目の改善提案を行っています。これらの基本原則や改善提案は国際的な大手金融機関を対象として策定されており、あくまでもガイダンスとしての位置づけです。2014年、2015年には、適用状況に関する経過報告書を公表しています。

【図表4 7つの基本原則】

基本原則	内容
原則1	開示は明瞭で、バランスが良く、理解可能でなければならない
原則2	開示は包括的で、銀行のすべての主要な活動やリスクを含まなければならない
原則3	開示は関連性のある情報を提供しなければならない
原則4	開示は銀行がどのようにリスクを管理しているかを反映しなければならない
原則5	開示は期間にわたって首尾一貫しなければならない
原則6	開示は銀行間の比較を可能とするものでなければならない
原則7	開示は適時に提供されなければならない

出典：「銀行のリスク開示の改善」（EDTF, 2012年）より抜粋

(2) 報告書の概略

2015年12月に公表された「銀行のリスク開示における予想信用損失アプローチの影響」では、新たな予想信用損失アプローチに対する2012年報告書の7つの基本原則と32項目の改善提案の適用可能性が検討され、7つの基本原則は予想信用損失アプローチに対してもすべて引き続き適用可能であるとされています。特に、原則1（開示は明瞭で、バランスが良く、理解可能でなければならない）は重要で、「定性開示と定量開示との適切なバランス」と「わかりやすい説明」が必要であるとされています。原則3（開示は関連性のある情報を提供しなければならない）の重要性も強調されています。特に、どの要素やリスクがECL測定に変動性をもたらすかを評価し、それらがもっとも重要である理由を説明し、関連する定量開示及び定性開示を提供することが推奨されています。最後に、原則6（開示は銀行間の比較を可能とするものでなければならない）に鑑み、銀行は、高品質の開示が情報利用者の理解を助けるよう、各銀行のビジネスモデルやニーズに応じた方針及び計算方法により算定されるECLの比較を可能とするようにしなければならないとされています。

報告書はまた、32項目の改善提案の一部に予想信用損失アプローチに関する開示事項を追加しています(図表5参照)。推奨されるこれらの追加開示事項は、一時的な検討ポイントと、永続的な検討ポイントに分けてガイダンスが提示されています。

また、情報の入手可能性との兼ね合いから、強制適用までの期間にわたり、開示内容を徐々に拡大するフェーズ別アプローチが推奨されています。

2. EDTFが推奨する開示事項

EDTFは32項目の改善提案は予想信用損失アプローチにおいても適用可能と判断していますが、追加で開示を検討すべき項目が挙げられています。開示は、2018年の強制適用前後で引き続き開示が必要な『永久開示』、強制適用前の期間において開示が必要な『一時的開示』、強制適用後から開示が適用になる『ECL適用後永久開示』に分けられます(図表5参照)。

【図表5 改善提案項目と予想信用損失アプローチの導入により追加された開示】

改善提案2: 銀行のリスク関連の用語、リスクの測定方法を定義し、使用される主要なパラメーターを開示する	
ECLアプローチの主要なコンセプトをどのように解釈し、適用するかを開示する	永久
ECLアプローチの導入において開発されたECLモデル算定方針及び計算方法を開示する	永久
改善提案3: 重大なリスク及び新たなリスクについて解説する	
ECLの変動の主要リスク・ドライバーに関する定量開示を検討しなければならない。但し、重要な変化を理解するのに関連し、有用なものに限る。	ECL適用後永久
現行の減損アプローチの下適用されるコンセプトや算定方針及び計算方法(モデルを含む)とECLアプローチのそれらがどのように異なるのか解説を提供する。特に、現行の減損規定では関係がないものの、ECLの変動をもたらす要素に焦点を当てる。	一時的
改善提案4: 新しい規制上の主要比率(例: 安定調達比率、流動性力バレッジ率、レバレッジ比率)に対するECLアプローチの与える影響を開示する	一時的
改善提案5: 銀行のリスク管理体制、プロセス及び主要な役割を概説する	
銀行は予定しているECL導入戦略(導入スケジュールを含む)を説明することを検討しなければならない	一時的
ECLアプローチを運用するために、どのようにリスク管理体制、プロセス及び主要な役割を構築したのかを開示する	永久
改善提案7: 銀行のビジネスモデル及び活動から生じる主要なリスク、銀行のビジネスモデルの観点からのリスク・アペタイト及びリスク管理方針を説明する	ECL適用後永久

改善提案8: 銀行のリスク・ガバナンス及び資本規制の下で、ストレステストをどのように利用しているかを説明する	
ストレステスト・プログラムとECL会計導入との関連性(もしある場合には)を説明する	一時的
改善提案12: 資本計画に関する定性的及び定量的説明を行う	
銀行はECL規定がどのように資本計画(特に自己資本比率の達成)に影響を与えると想定しているかの説明を、その影響の程度に応じて検討しなければならない。これには、経営陣が予想している戦略的变化も含む。どの程度の規制上の要請があるかが不明瞭、または未だ完全には決定されていない場合、その不確実性の影響も説明しなければならない	一時的
改善提案15: 平均デフォルト確率(PD)、デフォルト時損失(LGD)、エクスポージャー(EAD)、リスクアセット総額(Total RWA)、リスクアセット・総資産比率(RWA density)を含む、銀行勘定の信用リスクを表形式で開示する	
銀行は資本規制目的で使用しているものと同様の信用の質の開示を検討すべきである また、ECLの測定にその他の方法を利用する場合には、その方法の開示を行う	ECL適用後永久
改善提案26: 情報利用者が銀行の信用リスク特性(重要なリスクの集中を含む)の理解を容易にする情報を提供する	
銀行は、現行の開示目的のセグメンテーションが、ECLアプローチに基づく信用リスクを適切に理解するのに十分な粒度であるかを検討しなければならない	一時的
現実的で信頼性をおくことができるのであれば、ECLアプローチを適用することの潜在的な影響に関する定量的な評価を利用者に提供する	一時的
基準適用後最初の期中財務報告で、新しい会計基準で要求される移行開示を提供する	一時的(移行時のみ)
比較情報を修正再表示する場合、それらが作成された測定ベースや情報の制限を明確にする	一時的(移行時のみ)
信用リスクエクスポージャーの理解の一助となる場合には、ピンテージ(貸出実行時期)情報を開示する	永久
改善提案27: 減損債権の特定に関する方針を説明する。減損債権、条件変更債権、不良債権から正常債権に戻った債権のそれぞれの定義、及び条件緩和等の方針の解説を含む。	永久
改善提案28: 減損債権の期首及び期末残高とECLの調整表を開示する	ECL適用後永久

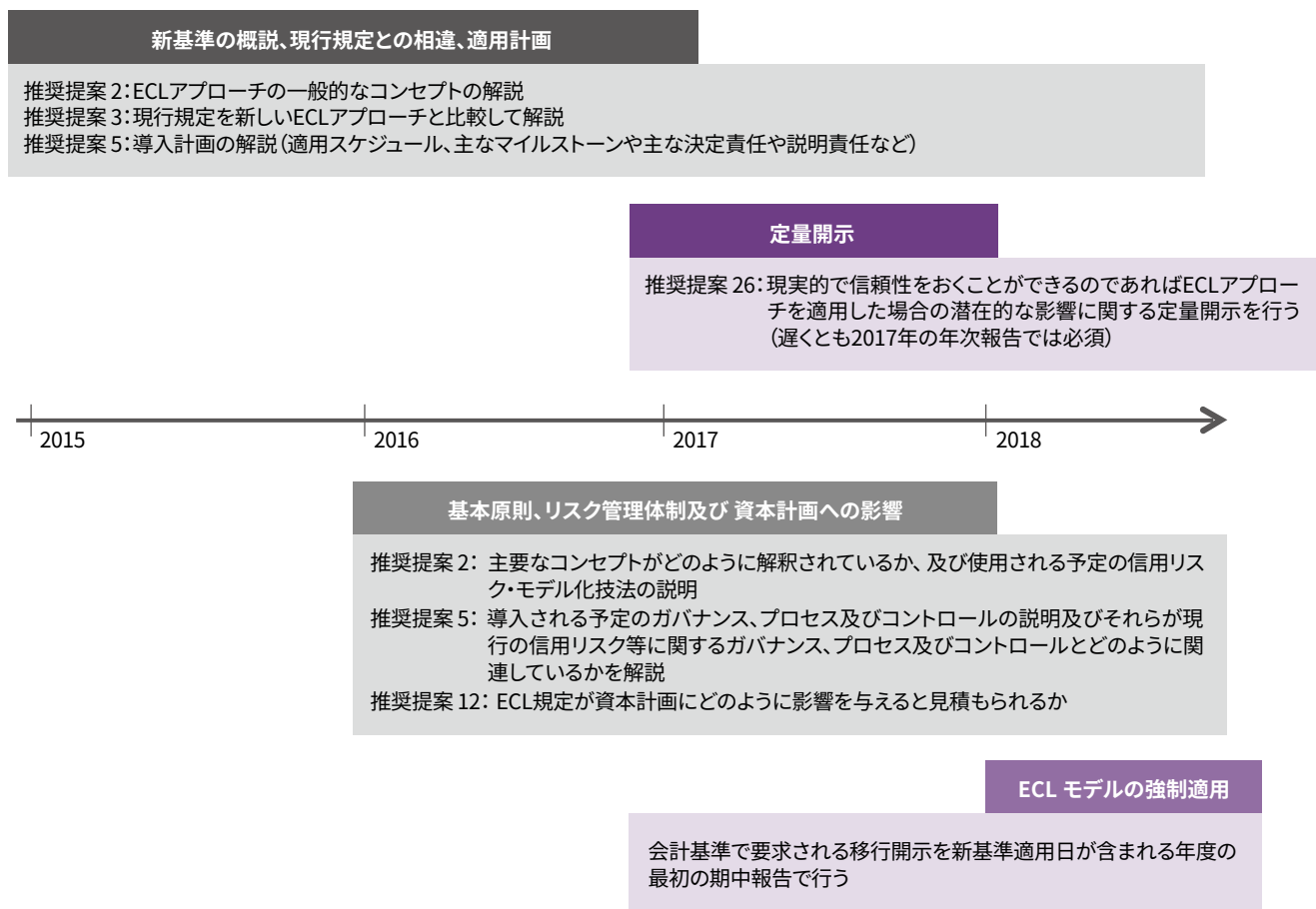
出典:「銀行のリスク開示における予想信用損失アプローチの影響」(EDTF, 2015年)より抜粋

3. 開示のフェーズ別アプローチ

EDTFは、定量情報及び定性情報の開示のタイミングと情報の信頼性に鑑み、開示の内容と程度を2018年のIFRS第9号の

強制適用までに徐々に拡大するアプローチを推奨しています。
12月決算の銀行に期待される開示の内容とタイムラインは以下
図表6のとおりです。

【図表6 開示のフェーズ別アプローチ】



出典:「銀行のリスク開示における予想信用損失アプローチの影響」(EDTF, 2015年)より抜粋

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
 TEL: 03-3548-5102 (代表番号)

パートナー 大川 圭美
 tamami.okawa@jp.kpmg.com

ディレクター 大庭 寿和
 toshikazu.ohba@jp.kpmg.com

FASBの最終基準書「金融資産と金融負債の認識及び測定」の概要

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

シニアマネジャー 藤原 初美

米国財務会計基準審議会（以下「FASB」という）は、2016年1月、会計基準更新書（Accounting Standards Update）第2016-01号「金融商品—全般的事項（Subtopic 825-10）：金融資産と金融負債の認識及び測定」（以下「本ASU」という）を公表しました。本ASUは、金融商品の認識、測定、表示及び開示について従前規定の一部を修正しており、企業が保有する持分証券の会計処理や公正価値オプションを適用する金融負債の公正価値の認識方法等が変更されます。公開営利企業については2017年12月16日以降開始する会計年度（及び同会計年度の期中期間）から適用されます。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



藤原 初美
ふじわら はつみ

【ポイント】

- 持分証券のうち、公正価値を容易に算定できるものは、公正価値で測定しその変動を純損益に認識しなければならない。
- 持分証券のうち、公正価値を容易に算定できないものは、公正価値で測定しその変動を純損益に認識する、又は、取得原価から減損損失を控除し、同一発行体の同一又は類似商品の通常の取引から生じる観察可能な価格の変動がある場合にはそれを調整した金額で測定しその変動を純損益に認識する、のいずれかを選択できる。
- 公正価値オプションを適用する金融負債については、公正価値変動のうち商品固有の信用リスクに起因する変動を、その他の包括利益に認識しなければならない。
- 売却可能負債証券に係る繰延税金資産の評価性引当金の評価は、その他の繰延税金資産の評価性引当金の評価と合わせて実施しなければならない。

I. 本ASU公表の背景

2008年の金融危機以前から、FASBと国際会計基準審議会（以下「IASB」という）は、金融商品会計基準を改善し、両者の会計基準の主要な差異を解消するプロジェクトに取り組んできました。2013年にFASBは、金融商品の認識、分類及び測定、並びに表示に関して、IASBの金融商品会計基準（IFRS第9号「金融商品」）と多くの点で類似するASU案を公表しました。しかしFASBは、この2013年ASU案に対するフィードバックを検討する過程で、IASBの金融商品会計基準とのコンバージェンスを重視したプロジェクトの方向性を見直し、現行の米国会計基準の金融商品会計基準を原則として維持し、必要な部分的改訂のみ行うことを決定しました。FASBは金融商品関連の財務報告を改善するために必要な修正について、IASBの金融商品会計基準とのコンバージェンスの可能性も考慮しながら検討を重ね、本ASUを公表しました。

II. 本ASUの概要

1. 持分証券の会計処理の変更

（1）公正価値による測定

従前の米国会計基準に基づく持分証券の会計処理は、Topic 320「投資 - 負債証券及び持分証券」において規定されています。本ASUは、従前規定Topic320のうち持分証券に関する規定を削除し、新たにTopic321「投資 - 持分証券」を新設しました。Topic321は証券業や投資会社等の特定企業を除くすべての企業に適用されます。

本ASUの新たな規定の下では、持分証券はすべて公正価値で測定し、その変動を純損益に認識することが要求されます（後述（2）公正価値を容易に算定できない持分証券を除く）。従前規定の下では、公正価値を容易に算定できる持分証券はトレーディング又は売却可能のいずれかに分類されています。本ASUにより、現行規定の下で売却可能に分類されている持分証券について、公正価値の変動の影響がその他の包括利益ではなく純損益に認識されることになるため、株価の変動による純損益のボラティリティが高まることになります。

（2）公正価値を容易に算定できない持分証券

本ASUは、公正価値を容易に算定できない持分証券について、以下のいずれかを個々の投資ごとに選択することを認めています。

- 公正価値で測定する
- 取得原価から減損損失を控除し、同一発行体の同一又は類似商品の通常の取引から生じる観察可能な価格の変動がある場合にはそれを調整した金額で測定する

従前規定の下では、公正価値を容易に算定できない持分証券は取得原価で測定し、「一時的ではない減損」を控除することとされています。本ASUは、公正価値を容易に算定できない持分証券について、前述の通り、公正価値による測定又は取得原価から減損損失を控除した金額（同一発行体の同一又は類似商品の通常の取引から生じる観察可能な価格の変動がある場合にはそれを調整後の金額）による測定のどちらも認めています。観察可能な価格とは、同一発行体の同一又は類似商品の通常の取引から生じる価格であるとされています。取得原価から減損損失を控除した金額（同一発行体の同一又は類似商品の通常の取引から生じる観察可能な価格の変動がある場合にはそれを調整後の金額）による測定を選択する場合、報告期間ごとに公正価値測定を行う必要が減る一方で、取得原価に加減すべき観察可能な価格の変動を特定する必要が生じます。また、選択した測定方法は継続適用が必要ですが、たとえば公正価値を容易に算定できるようになれば適用を中止しなければなりません。したがって、取得原価から減損損失を控除した金額（同一発行体の同一又は類似商品の通常の取引から生じる観察可能な価格の変動がある場合にはそれを調整後の金額）による測定が引き続き適用可能であるか否かについても、報告期間ごとに評価しなければなりません。

また、本ASUにより減損の判定方法が見直されています。従前規定に基づく「一時的ではない減損」か否かを評価する複雑なステップが削除され、代わりに報告期間ごとに定性的な減損の指標（例：被投資企業の業績、信用格付け、景気見通し、法規制、市況の悪化等）を評価し、評価の結果として「著しい悪化」があり減損が示唆される場合に、帳簿価額と公正価値との差額を減損損失として純損益に認識することになります。取得原価から減損損失を控除した金額（同一発行体の同一又は類似商品の通常の取引から生じる観察可能な価格の変動がある場合にはそれを調整後の金額）での測定を採用する場合にも、定性的な減損の指標の評価により減損損失の認識が必要な場合には、持分証券の公正価値測定が必要となります。

2. 公正価値オプションを適用する金融負債の公正価値変動の表示

従前規定の下では、公正価値オプションを適用する金融負債の公正価値変動のすべてが純損益に認識されます。金融負債の発行体の信用リスクの悪化によって、金融負債の公正価値測定

差額が利益として計上されることになるため、直感に反する会計処理として批判されていました。そこで本ASUは、公正価値オプションを適用する金融負債の公正価値変動のうち、商品固有の信用リスクに起因する公正価値変動については、純損益ではなく、その他の包括利益に認識することとしました。

商品固有の信用リスクに起因する公正価値変動の算定方法の一例として、リスク・フリー金利又はベンチマーク金利等のベース金利の変動による影響以外を商品固有の信用リスクに起因する公正価値変動とする方法が認められていますが、その他の方法を選択することも可能です。

3. 売却可能証券に係る繰延税金資産の評価

従前規定は、売却可能証券に係る繰延税金資産の評価性引当金の評価について特段の規定がないため、企業によってその他の繰延税金資産と区別して評価したり、まとめて評価したり、と実務にばらつきが生じています。そこで本ASUは、売却可能証券に係る繰延税金資産の評価性引当金の評価は、その他の繰延税金資産の評価性引当金の評価と合わせて実施することを明確化し、実務上のばらつきの解消を図っています。

4. 開示の変更

開示については、従前規定の一部簡略化が図られています。たとえば、財政状態計算書上で償却原価測定される金融商品の公正価値の開示規定は、非公開営利企業については要求されないこととなりました。公開営利企業については公正価値の開示は引き続き要求されるものの、公正価値の見積り方法や見積りの前提の開示は削除されました。

また、従前規定の下では、特定金融商品の公正価値について市場価格が入手できない場合には入口価格による見積りが認められていますが、公開営利企業については出口価格の考え方に基づいて公正価値を測定することが明確化され、実務上のばらつきの解消が図られています。

5. 適用日及び移行規定

本ASUは、公開営利企業については、2017年12月16日以降開始する会計年度（及び同会計年度の期中期間）から適用されます。なお、公開営利企業は、公正価値オプションを適用する金融負債の商品固有の信用リスクの表示に関する規定についてのみ、未公表の年次財務諸表又は期中財務諸表から早期適用することができます。

本ASUの適用による累積的な影響は、適用する会計年度の期首の財政状態計算書において調整されます。公正価値を容易に

算定できない持分証券に関する規定は将来に向かって適用されます。

Ⅲ. おわりに

本ASUは、従前の米国会計基準の一部を修正するものですが、従前規定の下で売却可能に分類される持分証券、または取得原価で評価される持分証券を多く保有する企業にとっては、純損益に与える影響が重要となる可能性があり、また本ASUに従った会計処理のためにオペレーションの変更が必要となる可能性があります。

【関連トピック】

基準間の差異が拡大する金融商品会計基準
(KPMG Insight Vol.10/Jan. 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
金融事業部
シニアマネジャー 藤原 初美
TEL: 03-3548-5102 (代表番号)
Hatsumi.fujiwara@jp.kpmg.com

IASB 公開草案「IFRS 第9号『金融商品』とIFRS 第4号『保険契約』の適用 (IFRS 第4号の改訂案)」の概要

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

シニアマネジャー 加賀 直樹

国際会計基準審議会 (IASB) は、2015年12月9日に公開草案 (ED/2015/11)「IFRS 第9号『金融商品』とIFRS 第4号『保険契約』の適用 (IFRS 第4号の改訂案)」(以下「本公開草案」もしくは「ED」という) を公表しました。

本公開草案は、IFRS 第9号の適用日と新しい保険契約の会計基準の適用見込日が異なることに関する市場関係者の懸念に対処したものであり、現行IFRS 第4号を改訂し、IFRS 第9号の適用に関する例外的な取扱いを認めるものです。本稿では、このIFRS 第4号改訂案の概要について解説します。

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



加賀 直樹
かが なおき

【ポイント】

- ー 本公開草案は、現行IFRS 第4号を改訂し、以下の規定を導入することを提案している。
 - 保険契約を発行することが支配的活動 (predominant activity) である企業に対し、IFRS 第9号の適用を一時的に免除する (IFRS 第9号の一時的免除)。
 - IFRS 第4号の適用範囲に含まれる契約を発行する企業に対して、保険事業に関係する適格金融資産から生じる利得または損失の一部を当期純利益からその他の包括利益に振り替えることを認める (上書き (overlay) アプローチ)。
- ー ただし本稿公開草案は、IFRS 初度適用企業については、IFRS 第9号の一時的な適用免除および上書きアプローチのいずれも適用禁止とすることを提案している。
- ー IFRS 第9号の一時的免除および上書きアプローチの双方とも、新しい保険契約の会計基準が適用になった段階で廃止されるほか、IFRS 第9号の一時的免除については新しい保険契約の会計基準の適用前であっても2021年以降は廃止することを提案している。

I. 公開草案の背景 - IFRS第9号の適用に伴う保険者への影響

IASBは、2014年7月に最終版のIFRS第9号「金融商品」を公表しました。IFRS第9号には金融商品の分類および測定に関する規定が含まれており、その適用日は2018年1月1日以降開始する報告期間とされています（早期適用も可能）。一方、IASBは現行のIFRS第4号「保険契約」を新しい保険契約の会計基準に差し替えるプロジェクトを進めていますが、新しい保険契約の会計基準については公表日から適用日までに3年程度の準備期間を認める予定であるため、その適用日は最短で2020年以降とIFRS第9号の適用日より遅れることが見込まれています。

保険業界は、この両基準書の適用日の相違について、短期間に連続して2つの主要な会計基準の変更が続くことや、IFRS第9号の分類および測定規定が新しい保険契約の会計基準より前に適用されることに伴い金融商品の分類が変更され、結果として、会計上のミスマッチおよび当期純損益とその他の包括利益(OCI)のボラティリティが一時的に増大する懸念を表明してきました。また、これらは同時に、財務諸表作成者と利用者の双方に作成負担と煩雑さの増加を招くおそれがありました。

IASBは、IFRS第4号を改訂する本公開草案において以下の2つのアプローチを導入することでこれらの懸念に対処しようとしています。

● IFRS第9号の一時的免除

- 対象企業：保険契約を発行することが支配的活動である企業
- 対象商品：すべての金融資産および金融負債
- 内容：IFRS第9号の適用を一時的に免除し、引き続きIAS第39号「金融商品：認識及び測定」を適用することを認める
- 主な効果：新しい保険契約の会計基準適用までの間に生じる、当期純損益およびOCI双方における一時的な会計上のミスマッチおよびボラティリティ増大を抑制できる。また、IFRS第9号適用開始時に必要となる金融資産の事業モデル評価を延期可能(III1.(1)参照)

● 上書きアプローチ

- 対象企業：保険契約を発行する全ての企業
- 対象商品：適格金融資産(II2.(1)参照)
- 内容：適格金融資産について、IFRS第9号上の当期純損益認識額とIAS第39号上の当期純損益認識額の差額を、当期純利益からその他の包括利益に振り替えることを認める
- 主な効果：新しい保険契約の会計基準適用までの間に生じる、当期純損益における一時的な会計上のミスマッチおよびボラティリティ増大を抑制可能

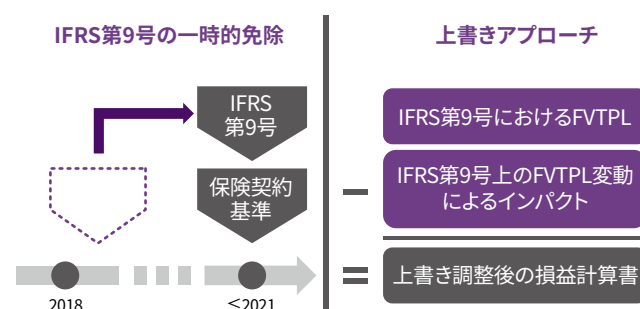
本稿では、本公開草案の概要について解説するとともに、これらが保険業界および財務諸表利用者の懸念に対してどのよ

うに対処しているのか解説します。

II. 公開草案の内容

IASBは図表1に示すように、2つのアプローチを提案しています。いずれのアプローチも、その適用は任意とされています。

【図表1 IFRS第9号の一時的免除と上書きアプローチ】



1. IFRS 第9号の一時的免除

(1) 概要

IASBは、IFRS第9号の一時的免除を、一定の要件を満たす企業について容認することを提案しています（強制ではない）(ED3項(a))。

一時的免除の適用には、企業がIFRS第4号の適用範囲に含まれる契約を発行しており、かつ、当該事業が「支配的活動」であることが必要です(II1.(3)参照)。この「支配的活動」であるか否かの判定は、報告企業レベルで行われます(ED BC56項)。

一時的免除は、報告企業のすべての金融資産および金融負債に対して適用されます。なお、IFRS第9号上、純損益を通じて公正価値で測定(FVTPL)するものとして指定した金融負債については、自己の信用リスクの変動から生じる公正価値変動部分を原則としてOCIに計上しなければなりません、一時的免除を適用する企業においても当該表示を選択することが可能とされています(ED20B項、IFRS第9号5.7項1(c)、同5.7.7-5.7.9項)。

IFRS第9号を既に適用開始している企業については、原則として、適用しているIFRS第9号がどのバージョンのものであっても、IFRS第9号を適用中止しIAS第39号に戻ることは認められていません(ED20A項)。ただし、IFRS第9号上FVTPLに指定した金融負債に係る利得または損失の表示に関する規定のみ従前適用している場合は、その他のIFRS第9号の規定について一時的免除を適用可能とされています(ED20B項、IFRS第9号5.7項1(c)、同5.7.7-5.7.9項)。

(2) 連結グループへの影響

例えば、IFRS第9号の一時免除の要件を満たす連結グループであって、報告企業レベルの下に単独あるいはそのレベルでの報告が要求される子会社がある場合、それらの子会社においてIAS第39号とIFRS第9号の両方の基準で財務情報を作成する必要が生じる可能性があります。

また、連結グループが「支配的活動」基準を満たさない場合であっても、子会社で「支配的活動」基準を満たす企業が単独で報告企業であった場合には、そのレベルにおいては一時免除の適用は可能となります。

IFRS第9号の適用開始日において、IFRSの初度適用企業がグループに存在する場合にも同様のことが生じる可能性があります(IV2. 参照)。

保険会社が一時免除を選択する際、このようなケースでIAS第39号とIFRS第9号の両方で報告しなければならない子会社の作成負担や煩雑さを十分検討したうえで決定する必要があります。

なお、本公開草案では以下の論点については詳細なガイダンスを提供していません。

- 関連会社あるいはジョイントベンチャーへの投資における会計処理
(例えば、関連会社側では一時免除が適用可能であるが、投資家側の連結財務諸表では一時免除が適用できない場合等)
- 連結グループ内でIFRS第9号への移行時期が異なる場合の、IFRS第9号上の移行措置の適用方法
(例えば、連結グループまたは子会社的一方だけが一時免除を適用する場合のIFRS第9号への移行時の当初認識や開示等)

(3) 支配的活動

保険事業が「支配的活動」に該当するか否かは、IFRS第9号の

初回適用日に判定することになります(ED20D項)。判定は負債の帳簿価額で行われ、図表2のように、IFRS第4号の適用範囲に含まれる保険契約から生じる負債が、企業のIFRS第9号の適用が要求される日における負債総額に対して、「支配的」な割合を占めているか否かで判定されます(ED20C-D項)。その後の期間においては、企業構造に明らかな変化が生じた場合にのみ再評価することになります(ED20D項)。

本公開草案では、支配的活動の判定に関して具体的な数値基準を設けていませんが、その結論の根拠では、例示として、IFRS第4号の負債が負債総額の75%を占める場合であっても、当判定の目的上は当該企業の保険事業は主要であるとは考えられないことが示されています(ED BC65項)。

したがって、保険事業が重要な割合を占める企業であっても、IFRS第4号の適用範囲に含まれる負債がその報告企業レベルにおいて支配的活動と判定されない場合、IFRS第9号の一時免除は適用できないことに留意が必要です。

支配的活動の判定においては、負債総額には、借入による資金調達やデリバティブ負債など保険事業と直接関係しない負債や、保険事業に関係するものであっても税金や退職給付に係る負債などIFRS第4号の負債とみなされない項目も含まれると考えられます。また、保険契約の契約期間や保険料および保険金の受払いのタイミングによっては、IFRS第4号の負債が相対的に少なくなることも考えられます。そのため、一時免除の適用上、これらの要因により、保険事業が支配的活動であると判定できないケースが生じるものと考えられます。

ただし、一時免除が適用できない企業であっても、上書きアプローチ(II2. 参照)を使用することで、保険事業に係る金融資産から生じる会計上の損益ミスマッチを一定削減することが可能になると思われます。

また、一時免除を適用する企業であっても、報告企業の企業構造に明らかな変化が生じた場合には、保険事業が支配的活動であるか否かを再評価する必要があります。例えば、重要な事業の売却、事業変革、あるいは合併や買収などが行われた場合、この支配的活動の判定が変更になる可能性があります(ED20D項)。

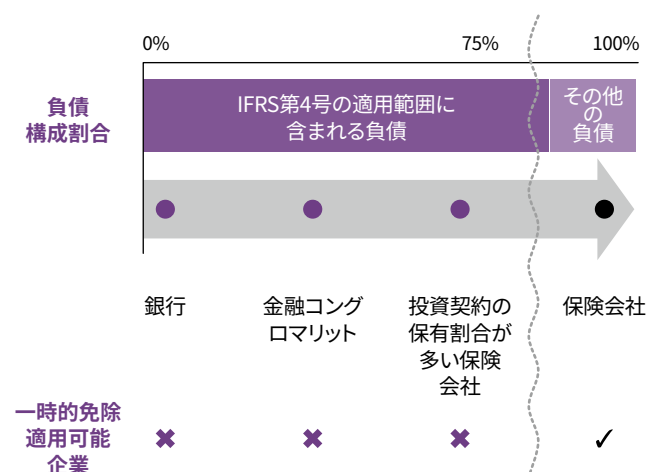
2. 上書きアプローチ

(1) 概要

上記のIFRS第9号の一時免除とともに、IASBは、適格金融資産に関して、IFRS第9号で認識される損益とIAS第39号で認識される損益の差額を、当期純損益からその他の包括利益(OCI)に振り替えることができる、「上書きアプローチ」を提案しています(ED35A項)。

上書きアプローチは、IFRS第4号の適用範囲となる保険契約

【図表2 支配的活動の判定】



を発行しており、IFRS第4号とともにIFRS第9号を適用する企業であれば適用が認められます（ED3項(b)）。ただし、一時的免除の規定と同様、IFRS第9号を既に適用開始している企業については、それがどのバージョンであっても上書きアプローチの適用は認められていません（ED35D項）。

なお、上書きアプローチを適用する場合も、一時的免除の場合と同じく（Ⅱ1.（1）参照）、IFRS第9号上FVTPLに指定した金融負債に係る利得または損失のうち、自己の信用リスクの変動から生じる公正価値変動部分についてのみ、OCIに表示することを選択可能です。同様に、IFRS第9号上FVTPLに指定した金融負債に係る利得または損失の表示に関する規定のみ従前適用している場合は、IFRS第9号の全面適用に移行する時点において、上書きアプローチが適用可能となります（ED35D項、IFRS第9号5.7項1(c)、同5.7.7-5.7.9項）。

上書きアプローチの適用対象となる適格金融資産は、以下の両方の要件を満たす必要があります（ED35B項、BC35項、BC38項）。

- IFRS第4号の適用範囲に含まれる契約に関連するものとして指定された金融資産（すなわち、IFRS第4号の適用範囲外とされる投資契約に係る金融資産は除外されるものと考えられます）。
- IFRS第9号を適用した場合にはFVTPLで測定されるものの、IAS第39号を適用した場合にはその全体がFVTPLで測定されない金融資産。

この適格金融資産の指定は、金融資産とIFRS第4号の適用範囲に含まれる契約との関係に変化が生じた場合にのみ、追加指定が可能となります（ED35E項）。

金融資産が適格要件を満たす場合に上書きアプローチの遡及適用が認められる一方、適格要件を満たさなくなった場合には企業は上書きアプローチの適用を中止し、OCIに計上された累計額を当期純損益に振り替えることになります（ED35E項(c)、BC41項）。

（2）シャドーアカウンティングとの併用

保険契約負債に関してシャドーアカウンティングを適用している場合、上書きアプローチとの関係を考慮する必要があると考えられます。

シャドーアカウンティングとは、保険負債の測定が保有資産から生じる実現損益から直接影響を受ける場合において、資産の未実現損益が（当期純損益またはOCIとして）認識されている一方、当該資産に対応する保険負債の変動が認識されていない場合に生じる会計上のミスマッチを削減するため、保険負債合計額を調整できるようにする会計処理になります（現行IFRS第4号30項）。

上書きアプローチは、IFRS第9号の適用日と新しい保険契約の基準の適用日に差異がある場合に生じる問題をその移行期間において一時的に解決する手段として設計されているため、既にシャドーアカウンティングを適用している企業においてはその会計方針に従い、基本的に従来の会計処理を継続することになりますが、シャドーアカウンティングの適用対象とならない部分（保有資産から生じる実現損益から直接影響を受けない部分）については追加的に上書きアプローチを適用する余地があるものと考えられます。

（3）上書きアプローチの効果

上書きアプローチの適用により、新しい保険契約の会計基準が導入されるまでの間、当期純損益における一時的な会計上のミスマッチおよびボラティリティ増大を抑制することが可能となります。

しかしながら、IAS第39号上償却原価で測定されていた金融資産が、IFRS第9号上FVTPLで測定される場合には、当期純損益における一時的な会計上のミスマッチおよびボラティリティの増大は抑制できても、OCIおよび株主資本上は効果がありません。また、上書きアプローチを適用したとしても、短期間に2つの会計処理の変更を行わなければならないことには変わりありません。

他方、金融資産の多くをIAS第39号上FVTPLに指定している企業であれば、新しい保険契約の会計基準の適用開始日前にIFRS第9号を適用することによるインパクトは、そもそもそれほど大きくはならないと考えられます。

そのため、上書きアプローチを適用するかどうかの検討に際しては、上記のような影響評価を十分に行う必要があると思われます。

（4）利用可能なその他のオプション

IFRS第9号の一時的免除または上書きアプローチの要件を満たさない等の理由により、これらを適用しない場合であっても、一時的な会計ミスマッチやボラティリティ増大に関して以下のような方法で対処することも考えられます。

- シャドーアカウンティング：前述のように、現行IFRS第4号においても、資産の未実現損益が財務諸表上認識されている一方、当該資産に対応する保険負債の変動が認識されていない場合に生じる会計上のミスマッチについて、保険負債合計額を調整することができます(現行IFRS第4号30項)。
- 現在の市場金利の適用：現行IFRS第4号上、保険負債の測定において現在の市場金利を導入することが認められています(現行IFRS第4号24項)。
- 任意の会計方針の変更：現行IFRSにおいても、会計ミスマッチ削減のために会計方針の変更を行うことも一定認められており、新しい保険契約の会計基準と整合する保険負債の評価もこれに含まれると考えられます(現行IFRS第4号22項、同BC145項、IAS第8号21項)。
- 開示：現行の会計ルールと同様に、一時的な会計ミスマッチや当期純損益のボラティリティ増大について、財務諸表上の開示で十分に説明することも考えられます。

Ⅲ. 開示および表示

1. IFRS 第9号の一時的免除

(1) 概要

IASBは開示において、IFRS第9号の一時的免除の適用企業と非適用企業の比較可能性を担保しようとしています。

主な開示要件は以下のとおりです。

- IFRS第9号上のSPPIテスト(償却原価適用の要件である、契約上のキャッシュフローが元本及び利息支払いのみであるか否かのテスト(IFRS第9号B4.1.7-B4.1.26項))に合致、かつ、売買目的でないあるいは公正価値ベースで管理されていない金融資産に係る、信用リスク情報(ED37A項(d))。
- IFRS第9号上、SPPIテストに合致しないためFVTPLで測定される金融資産については、報告日の公正価値および報告期間における公正価値の変動(ED37A項(c))。

これらの開示には事業モデルに基づく分類は含まれていないことから、一時的免除を適用する企業が、新しい保険契約の会計基準の適用前に、金融資産における事業モデル評価を実施する必要性を削減することも意図しています(ED BC71項)。

また、企業は、一時的免除の適用要件を満たすことについてどう結論付けたかについて開示しなければなりません(ED37A項(b))。一時的免除の適用後、保険事業が支配的活動と判定されなくなった場合には、当該報告期間に追加的な開示を行う必要があります(ED37B項)。

(2) 開示上の留意事項

上述のとおり、IFRS第9号の一時的免除を適用したとしても、

IFRS第9号の開示が要求されないわけではなく、一時的免除においてもIFRS第9号の開示の一部が実質的に導入されていることに留意が必要です。

特に、IFRS第9号においてFVTPLでの測定が強制されない金融資産について、信用リスクの開示が求められますが、これらの金融資産を特定するには、まずIFRS第9号のSPPIテストを実施する必要があると考えられます。SPPIテストはIAS第39号上要求されていなかった手続になるため、IFRS第9号のシステム対応においては、どのシステムの開発スケジュールを早め、関連する追加コストがいくらか必要かを検討する必要があります。

2. 上書きアプローチ

(1) 概要

IASBは上書きアプローチについては、開示と表示の双方において、その適用企業と非適用企業の比較可能性を担保しようとしています。

開示に関しては、上書き調整の内容の理解に最も資するよう企業が自らその開示内容を決定することが認められますが(ED37C項、BC52項)、同時にIFRS第7号の開示要件も満たす必要があります、これにはIFRS第9号に関する開示も含まれます。

開示上の要求事項として、上書きアプローチの適用対象となる金融資産の決定に係る会計方針を記載するとともに、当期に実施された上書き調整の内容について説明することが求められます。また、適格金融資産の新規購入・売却を含めその指定範囲に変更があった場合には、その影響額等に係る追加開示が必要になります(ED37D項)。

上書き調整額は、独立科目として、税引前当期純利益の前、OCI、もしくはその両方に記載することになります(ED35C項、BC48項)。上書き調整に伴う個々の科目への影響額については、損益計算書上に表示するか、もしくは注記として開示することになります(ED35C項)。

(2) 上書きアプローチ適用に係るコストとベネフィット

上書きアプローチの適用に際しては、その適用に係るコストとベネフィットを吟味する必要があります(図表3参照)。

① 上書きアプローチ適用に係るコスト

上書きアプローチを適用する場合、IAS第39号とIFRS第9号を該当金融資産に並行して適用することになるため、関連プロセスとシステムの変更が必要となるほか、システムとコントロールを両基準に対応して整備・運用するコストも必要になります。また、上書き調整額の算出方法に加えて、報告・開示対象となる適格金融資産の記録管理方法についても新たに構築する必

要があります。

ただし、IFRS第9号上FVTPLに区分されるがIAS第39号上そうではない金融資産の測定に必要な情報については、IFRSを既に適用している企業であれば、既存の会計システムで利用可能と考えられます。例えば、IAS第39号上売却可能に区分されていた金融商品については、既に公正価値測定されており、IAS第39号上償却原価で測定されていた金融商品については、IFRS第7号上で公正価値を開示することが要求されています。非上場株式または関連デリバティブに関し、従前IAS第39号上公正価値が信頼性をもって測定できないとしていた場合も考えられますが、このようなケースは限定的と思われる。

また、IFRS第9号上償却原価またはその他の包括利益を通じて公正価値で測定（FVOCI）される金融資産については、新しい保険契約の会計基準が適用になった際にFVTPLとして指定される予定であっても、新しい保険契約の会計基準へ移行するまでは、期待損失モデルを適用することが必要になると考えられます。

金融商品に関連しないシステムであっても、上書きアプローチの適用に伴うコストを勘案する必要があります。例えば、繰延税金資産にどのような影響が生じるか、関連するシステムやプロセスの対応のためにどの程度コストが生じるか検討が必要となる可能性があると考えられます。

② 上書きアプローチ適用に係るベネフィット

上書きアプローチでは、保険会社側で上書きアプローチの適用対象とする資産を選択可能であるため、一部の金融資産について上書きアプローチへの対応コストが一時的な損益ボラティリティを減少させるベネフィットを上回る場合、システムおよびプロセス変更を行わず追加コストを負担しないといった選択も可能になります。

また、上書きアプローチを適用した財務諸表であれば、他の業種とも比較が容易になると考えられます。

Ⅳ. 適用日・廃止日および移行措置

1. 適用日と廃止日

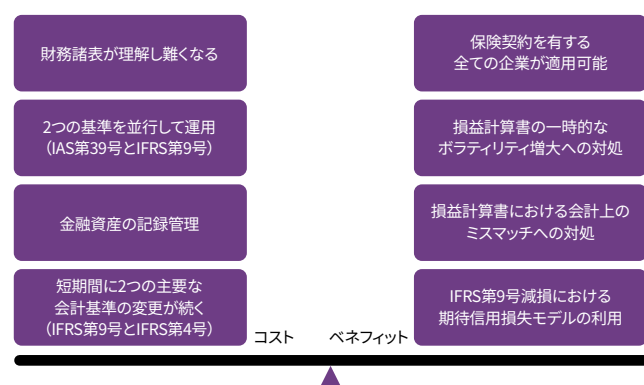
本公開草案の適用日は、2018年1月1日以降開始される会計期間が予定されており、IFRS第9号を早期適用していれば本公開草案の早期適用も認められます（ED41I項、BC44項(a)）。

（1）IFRS第9号の一時的免除

IFRS第9号の一時的免除は、新しい保険契約の会計基準が適用になった段階、もしくは遅くとも2021年1月1日以降開始される会計期間までに廃止される予定です。ただし、2021年1月1日までに新しい保険契約の会計基準が適用にならない場合で、一時的免除が廃止された後でも、上書きアプローチの選択は可能です（ED20A項、20F項）。なお、一時的免除の廃止前であっても、任意に一時的免除の適用を中止し、IFRS第9号の適用と共に上書きアプローチに移行することは可能ですが、一旦IFRS第9号を適用開始した後に上書きアプローチを適用開始することはできません（ED BC44項(b)、II2.（1）参照）。

IASBが一時的免除に有効期間を定めたのは、この一時的免除はあくまで新しい保険契約の会計基準までの移行期間に係る例外的規定であり、これが長期にわたって存続することがないとのメッセージを利害関係者に与えるとともに、新しい保険契約の会計基準が近く最終化され発行されることに信頼感を与えるものと考えられます。したがって、一時的免除の容認にあたっては、IFRS第9号と新しい保険契約の会計基準の適用日の差異を短期間に留めることが前提とされており、廃止日の規定についてもそれに伴って盛り込まれたものと考えられます（ED BC77項）。

【図表3 上書きアプローチ適用に係るコストとベネフィット】



(2) 上書きアプローチ

上書きアプローチは、IFRS第9号を最初に適用するとき、もしくは、従前IFRS第9号上FVTPLに指定した金融負債に係る利得または損失の表示についてのみ適用していた企業が最初にIFRS第9号を全面適用する際にのみ認められます（ED35D項）。上書きアプローチの適用開始以降は、どの期間でも上書きアプローチの適用を中止してIFRS第9号の全面適用を開始することが可能となっています（ED35F項）。ただし、新しい保険契約の会計基準の適用日以降は、上書きアプローチの適用は認められません（ED BC44項(c)）。

本公開草案により、新しい保険契約の会計基準が適用になるまでの間、図表4、5に掲げるようなオプションが利用可能になると考えられます。

2. IFRS初度適用企業

IFRS初度適用企業においては、IFRS第9号の一時的免除および上書きアプローチの双方について、以下の理由からその適用が禁止されています（ED BC82項）。

- IFRS第1号「IFRSの初度適用」が、原則として現行のIFRS（すなわちIFRS第9号）の適用を求めていること。
- 初度適用企業においては、新しい保険契約の会計基準の早期適用あるいは新しい保険契約の会計基準に準じた会計方針を採用することにより、追加的な会計上のミスマッチや一時的なボラティリティの増大を削減することが可能であること。
- 上書きアプローチやIFRS第9号の一時的免除は、新しい保険契約の会計基準の適用前にIAS第39号からIFRS第9号への移行を行う企業で生じる一時的な会計上の問題に対処するものである一方、初度適用企業においてはIAS第39号からIFRS第9号への移行ではなく各国の財務報告基準からの移行になること。

【図表4 2021年より前に新しい保険契約の会計基準が適用になった場合】

	2016年第3四半期	2018年1月1日	新しい保険契約基準 の適用開始	2021年1月1日
	改訂IFRS第4号 の発行	改訂IFRS第4号 およびIFRS第9号 適用開始	IFRS第9号の全面適用	
一時的免除		✓	✗	✗
上書きアプローチ		✓	✗	✗
IFRS第9号全面適用		✓	✓	✓

【図表5 2021年より後に新しい保険契約の会計基準が適用になった場合】

	2016年第3四半期	2018年1月1日	2021年1月1日	新しい保険契約基準 の適用開始
	改訂IFRS第4号 の発行	改訂IFRS第4号 およびIFRS第9号 適用開始	IFRS第9号の一時的免除 適用廃止	IFRS第9号の全面適用
一時的免除		✓	✗	✗
上書きアプローチ		✓	✓	✗
IFRS第9号全面適用		✓	✓	✓

一方、2018年1月1日以前に開始する会計期間においてIAS第39号に基づき初回のIFRS財務諸表を公表した初度適用企業は、2018年1月1日以降開始される会計期間において一時的免除および上書きアプローチを適用することが可能とされています。

そのため、IFRS初度適用企業が、新しい保険契約の会計基準の適用開始前に、初回のIFRS財務諸表をIFRS第9号に基づき作成する場合、Ⅱ2.(4)に例示した利用可能なその他のオプションについて検討する必要があると思われます。また、新しい保険契約の会計基準上で利用可能な移行措置に関しても、併せて検討する必要があると考えられます。

3. 移行措置

	適用開始時	適用終了時
IFRS第9号の一時的免除	一時的免除で要求される開示上(Ⅲ1.参照)、必要な範囲内でIFRS第9号の移行措置が適用可能(ED41J項)。	IFRS第9号の移行措置に準ずる(ED20F項)。
上書きアプローチ	上書きアプローチは遡及適用され、IFRS第9号を適用した場合の適格金融資産の公正価値と、IAS第39号における帳簿価額との差額について、適用開始時のOCIの期首残高の調整として認識する(ED41K項(a))。 なお、IFRS第9号に従い比較情報の修正再表示を行う場合、かつその場合にのみ、上書きアプローチの適用を反映した比較情報の修正再表示が必要となる(ED41K項(b))。	IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に基づき、会計方針の変更について開示しなければならない(ED35E項(d))。

なお、保険業界では、新しい保険契約の会計基準の適用前に金融資産の分類を行うことに対して懸念を表明していましたが、これに対しIASBは、新しい保険契約の会計基準における移行措置として、その初度適用時にIFRS第9号における金融資産の分類に係る事業モデル判定基準について再度検討し、金融資産のFVTPLおよびFVOCIへの再指定を容認することを検討するとしています。

V. おわりに

本稿では、IFRS第9号の適用に関する例外的な取扱いを認める、IFRS第4号改訂案の概要について解説しました。なお、本公開草案へのコメント受付は2016年2月8日で締め切られています。

IFRS第9号の一時的免除および上書きアプローチについては、上述のとおりIFRS初度適用企業にはいずれも認められていませんが、2018年1月1日以前にIFRS適用を予定していない多くの日系保険会社には影響しないものと考えられます。一方で、本公開草案は保険業界がこれまで主張してきた会計上のミスマッチおよび一時的なボラティリティの増大への懸念に対処するものであり、欧米保険会社を中心としてその適用が検討されるものと考えられます。

(参考文献)

KPMG IFRG Limited: Insurance amendments – Amendments to IFRS4 Insurance Contracts, New on the Horizon, December 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
金融事業部
シニアマネジャー 加賀 直樹
TEL: 03-3548-5101 (代表番号)
naoki.kaga@jp.kpmg.com

仮想知的労働者 (Digital Labor・RPA) が 変える企業オペレーションとホワイト カラーのあり方

KPMG コンサルティング株式会社

SSOA (シェアードサービス・アウトソーシングアドバイザー)

パートナー 田中 淳一

ディレクター 田邊 智康

マネジャー 張 駿宇

マネジャー 福田 尚冬

連日、人工知能 (AI) やIoT (モノのインターネット) に関する記事や話題を新聞・雑誌及びカンファレンス等で目や耳にすることが多くなり、SF映画さながらの様相を呈しております。そのなかでも工場を初めとする製造現場においては、センサー技術や機械学習等を活用したインダストリー4.0の取組みが先日開催されたダボス会議においても議論されており、現実味を帯びています。一方で、事務処理を中心としたホワイトカラーの領域では、「人工知能の出現でホワイトカラーの業務がなくなる」とリアリティに欠けたホラーストーリーとして語られることが多く、まだ先の話と考えている方も多いと思います。

欧米及び一部の先進的な取組みを実施している企業においては、この認知技術を活用し、企業業務の生産性を飛躍的に高める取組みが既に始まっており、RPA (Robotic Process Automation) と呼ばれています。RPAは人間の労働者の補完という意味で、仮想知的労働者 (Digital Labor) とも言われます。

このRPAは、今までコスト削減や品質・生産性向上の一環として実施されていたアウトソーシングやシェアードサービス及びIT導入の取組みを大幅に発展させるものであり、今後の変革の取組みにおいてはRPAの理解が必須になります。

本稿においては、RPAの歴史と概要、RPAがもたらす変革、また、事例を踏まえた示唆について解説します。

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



田中 淳一
たなか じゅんいち



田邊 智康
たなべ ともやす



張 駿宇
ちよう・しゅんう



福田 尚冬
ふくだ なおと

【ポイント】

- AI等の認知技術を活用したRPAによる業務の効率化・自動化は、今後確実に企業内に浸透していく。
- RPAには3つの段階があり、段階1では今まではコスト効率の制約で自動化できていなかった定型作業も低コストで自動化できるため、海外企業では実際に導入し効果を創出し始めている。
- AI等の認知技術により作業の自動化のみならず自律的なプロセス改善も自動で実施する段階3も、5年以内には企業業務に広がることが想定される。
- RPAによりバックオフィス業務のコストがさらに下がり、品質が向上するため、内製／外部委託の判断基準が変わることが想定され、企業のソーシングモデルを今一度見直すタイミングである。
- RPAの導入に伴う業務内容の高度化により、バックオフィスの人材に必要なスキルセットも大きく変わることが想定され、人財再配置も含め見直すべきである。
- RPAの能力は経験値により向上していくため、導入企業においては早期かつ積極的に業務に取り入れていくべきである。

I. RPA (Robotic Process Automation) とは何か

1. RPAを生んだ業務変革の歴史

過去1世紀を振り返ると、企業は多くのイノベーションにより、業務の効率化・高度化を成し遂げてきました。そして、そのイノベーションはテクノロジーの発達が触媒となりもたらされてきました。また、新たなテクノロジーの発達に要する時間が年々短くなっており、業務もこれまでにない速度で効率化・高度化が進んでいます(図表1参照)。

RPAとは何か、をご説明する前に、まずはこれまでの業務変革・効率化の歴史について触れたいと思います。

(1) 工作機械の発達による生産性の向上(100年前～)

工作機械の発達は、工場における物理的作業の効率化をもたらしました。たとえば、製品組み立てはこれまでの人間による手作業から、工作機械を利用した組み立てへと変化し、生産性の向上を実現しました。

(2) 情報システムの発達による生産性・効率性の向上(50年前～)

1960年代から企業は情報システムの本格的な導入を開始し、重要な業務をコード化することによる人的ミスの削減、定型作業の自動化による効率化等を実現しました。それから1990年代後半にかけ、情報システム(ERP¹・サプライチェーンマネジメントシステム・顧客管理システム等)の導入が進み、業務プロセスの最適化・標準化を実現しました。

(3) インターネット技術の発達によるグローバル化・効率化(15年前～)

2000年代初頭には企業の生産性向上は頭打ちとなり、コスト削減を目的として新興国との賃金格差を利用した裁定を行うようになります。インターネット技術の発達により地理的に離れた場所での業務遂行が可能となり、コスト優位性の高い国へノンコア業務を移管(シェアードサービス化・アウトソーシング化)する企業が多く現れました。

1 ERP: 統合基幹業務システム

(4) クラウド/IoT等の活用による業務・サービスの高度化・個別化（5年前～）

近年では、クラウド・IoT・ビッグデータ分析等の技術を活用することにより、企業は膨大な情報を取得・分析し、これまで以上に「個」を意識した業務遂行・サービス提供を行うようになりました。

(5) 認知技術の活用による仮想的労働者（Digital Labor）の出現（現在～）

認知技術を活用した仮想的労働者の出現は、この1世紀におけるイノベーションの歴史のなかでも革新的な出来事の1つといえます。このイノベーションにより、これまでの業務改革では実現できないレベルの自動化を実現し、生産性の向上をもたらします。これまで人間の経験や判断が必要とされてきた領域まで自動化することが可能になると考えられています。

2. RPAの概要

(1) RPAの定義

RPAは、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、若しくはより高度な作業を人間に代わって実施することが

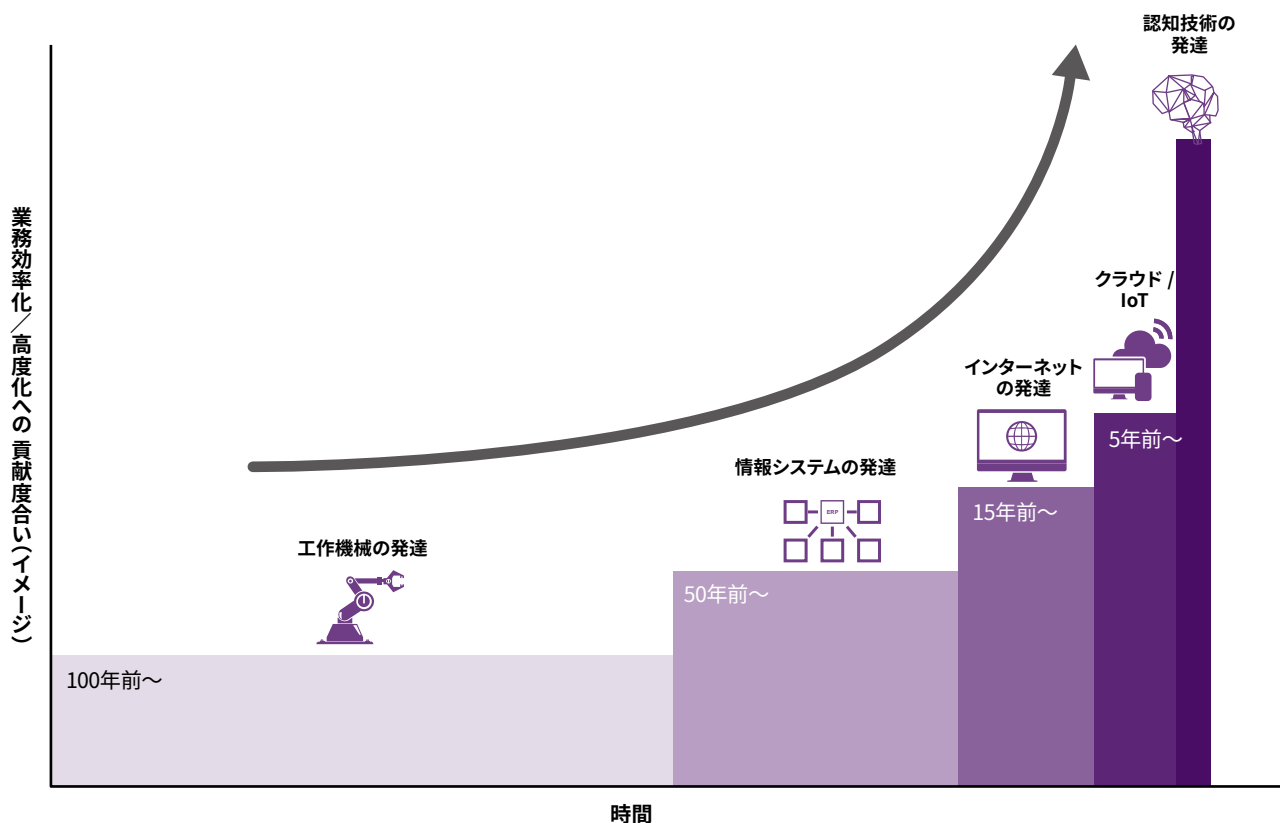
できる、AIや機械学習等を含む認知技術を活用した業務自動化の取組みと定義されます。なお、RPAはあくまでも認知技術やソフトウェアツール（群）を活用したものであり、RPAの名前から連想される生産現場にあるような物理的なロボットではありません。

これまでの情報システムが作業者のサポートという位置付けであったのに対し、RPAは作業者そのものといえます。言い換えるならば、企業という組織の中に、まったく新たな概念の仮想的労働者（Digital Labor）が出現したとも言えるでしょう。

(2) RPAの発達により、今後業務はどのように変化するか

工場において、産業用ロボットが人間に代わり生産ラインで製品を組み立てる光景はもはや当たり前となっています。一方、バックオフィスにおいてロボットが基幹システムにデータを入力する光景は想像できるでしょうか。RPAは（物理的なロボットではなくソフトウェアによる仮想ロボットにより）この光景を現実のものにします。紙の証憑を読み取り、必要なデータを抽出し、データを人間の代わりに基幹システムに入力し、確認する、という一連の業務が人間の手を介さず、RPAによって完結することが当たり前となるでしょう。産業用ロボットがブルーカラー労働者の補完であるならば、RPAはホワイトカラー労働

【図表1 過去1世紀におけるテクノロジーの発達】



出典:『KPMG US - Embracing the Cognitive Era』を基に作成

者の補完といえます。

また、RPAは自動化対象業務の高度化にも寄与します。これまで自動化の対象とされてきた業務の多くは定型作業でした。つまり、主な自動化の対象は、人間が明確に指示を与えられる作業と考えられており、それを情報システムにプログラミングすることで自動化を実現していました。一方、RPAの場合、これまで自動化の対象とはほぼ考えられていなかった高度な知的・自律的作業も自動化することが可能となります。言い換えると、これまでの自動化が人間の指示に則った対応のみを対象としていたのに対し、RPAは自ら学習してルールを作ること、意思決定に必要な情報を自ら取得し適切な判断を下すこと、人間の質問を理解して適切な回答を提示すること、等の高度な知的・自律的作業までも自動化します。

これを踏まえると、RPAが既存の業務に大きな影響を与える、ということは容易に想像できます。2025年までに、全世界で1億人以上の知的労働者、若しくは全世界の1/3の仕事がRPAに置き変わるという予想²もあり、各企業においては、RPA導入の検討に加えて、組織・人材活用方針等の再定義が求められることになるでしょう。

3. RPAと親和性の高い業務

RPAは、これまで人間の介在が必要とされていた定型・若しくはパターン化できる作業から人々を解放し、一連の業務を自動化すること（＝効率化）、また、認知技術の活用による圧倒的

な情報処理力で高度な作業を自律的に実施し、品質・統制の向上に寄与すること（＝高度化）が可能となります。

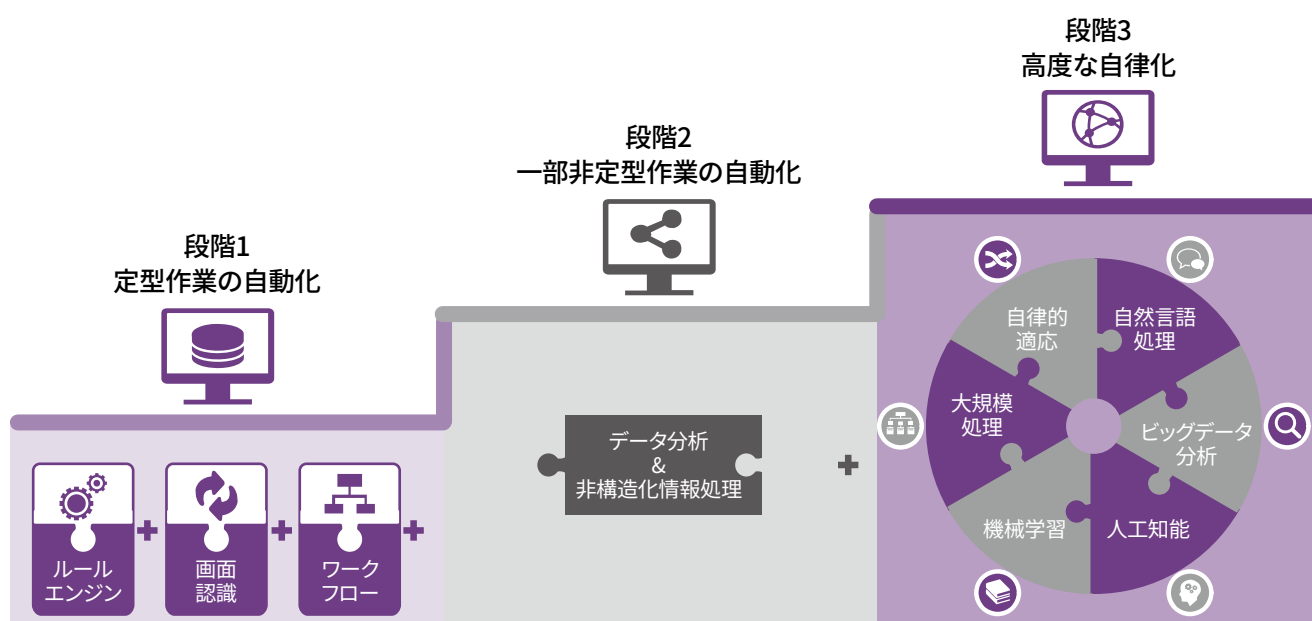
大量処理・反復処理中心で正確性・スピードが求められるバックオフィス業務は、RPAの大きな恩恵を受けられる領域であるといえます。これまでも情報システム内に閉じた範囲ではバックオフィス業務の自動化が推進されてきましたが、RPAの導入により、既存の情報システムの枠を超えて一連の業務の自動化が可能となり、人間はより戦略的な業務へと専念することができるようになります。

また、調査・分析のように、大量の情報を取り扱う業務もRPAと親和性が高いといえます。RPAは必要となる情報を自ら判断し、データベースやインターネットから情報を取得・分析することで、解を導き出すことができます。さらに、事例やパターンの蓄積を通してRPAは学習を行い、より高い精度の解を出せるようになるのです。

II. RPAがもたらす業務へのインパクト

認知技術の進歩、浸透に伴い、世の中の職種、業界ないし社会構造が大きく変化していくことは間違いありません。この章では、RPAが5年以内に企業のバックオフィス業務、企業全体及びそれに関連するアウトソーシングの世界にもたらす変化を大胆に示したいと思います。

【図表2 RPAの3段階】



2 出典：McKinsey Global Institute -Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy. May 2013)

1. RPAの進化

RPAの進化には三つの段階があります(図表2参照)。

(1) 段階1: 定型作業の自動化

プロセス及びルールが固定となっている定型作業は、今まで何らかの制約で人間が実施していたものでもルールエンジン、ワークフローや画面認識技術等により自動化されます。しかし例外対応や非定型業務に関して人間の介入が必要となります。

(2) 段階2: 一部非定型作業の自動化

データ分析に基づく学習及び非構造化情報処理が一定程度で実現されることで、例外対応や非定型業務の一部が自動化されます。これにより人間はプロセス改善や意思決定等の高度な業務に集中できます。

(3) 段階3: 高度な自律化

高度な人工知能が登場し、作業の自動化のみならず、業務の分析・改善、意思決定まで自動化されます。

RPAはどのようなペースで進化していくのでしょうか。先進技術の宿命でもあります。概念と市場の期待が先行して、技術の実用化が追い付かない時期が続きます。時間が経つにつれ、過度な期待が収まる一方、技術の実用化レベルが高まると、両者がようやく同期し始め、技術の普及が一気に進みます。RPAは、まだ概念先行の状態にあります。今後5年の間に、非構造化情報処理能力、人工知能といったRPAに関するコア技術の進化が期待に合致し、普及を加速させます。企業にとって今後5年間は将来起きうるパラダイムシフトの到来に備えて、消えていく業務、職種、これから用意しなければいけない業務、職種を見極める時期でもあります。

5年後、RPAが初期の段階3に到達すると予想し、企業及びアウトソーシング業界にもたらす変革を次の節以降で述べます。

2. 企業へ与えるインパクト・適応領域の変革イメージ

(1) バックオフィスへのインパクト

① サービス品質の向上、サービスの効率化

RPAによって実施されるバックオフィス業務は、人間と比べて、継続的にかつ安定的な品質で実行できます(図表3 No.1,2参照)。

また、人間の介入が不要となり、リソース制約はほぼ受けず、作業の多重同時実行が可能になり、作業効率が大幅に向上され

ます(図表3 No.4,5参照)。

こういったサービスの品質面、効率面の向上により、ユーザは時間の制約、場合によっては場所の制約も受けずにサービスを楽しむことが可能になります。

【図表3 RPA導入によるビジネスへの主な潜在インパクト】

No.	最もインパクトがあると思われる点	回答率
1	エラー率の減少	21%
2	定型タスク管理の改善	21%
3	ワークフローの標準化	19%
4	複数システム・画面への依存度軽減	14%
5	STP ³ の増加	11%
6	プロセス改善用のデータの蓄積	7%
7	余剰タスクの削減可能性	7%

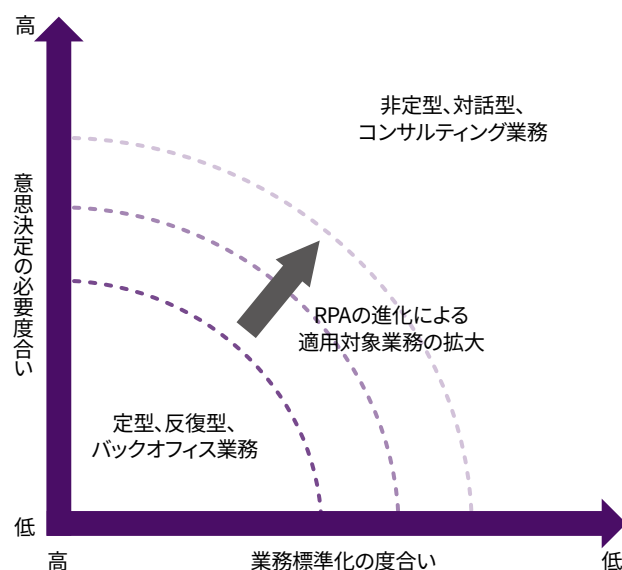
出典:『BPOにおけるRPA早期適用企業に関する洞察』, "Insights From Early BPO Adopters of Robotic Process Automation", Horses for Sources, 2015年2月

② 業務内容の高度化、それによる業務改善の加速

定型作業から解放された従業員が業務自体の改善や新しいイノベーションの創出等に取り組むことにより、今まで実現できなかったサービスレベル、サービス内容が実現され、高付加価値をもたらします(図表4参照)。

またRPA導入の付帯効果として業務に関する各種実績データが容易に蓄積可能になり、業務の改善機会を特定しやすくなります(図表3 No.3,6,7参照)。

【図表4 RPAの進化による適用対象業務の拡大】



③ 必要スキルセットの変化、人員再配置の必要性

RPAの導入に伴う業務内容の高度化により、バックオフィスの人材に必要なスキルセットも大きく変わります。

RPAに置き換えられた業務を実行するためのスキルは不要となり、如何に業務を改善するか、新しいサービスを提供するために何をすればよいかといったユーザのニーズを理解・分析する能力、それを実現するために必要な施策を考え出す能力が不可欠です。

もちろんRPAの活用にはテクノロジー知識が不可欠ですので、それを理解し活用できる人材も必要になります。

こういった人材に対するニーズの変化を一気に対処することは不可能です。既存人材に対するトレーニングによるスキル育成、外部からの新規採用等いずれも時間がかかります。したがって、RPAの早期かつ小規模な適用を繰り返し、人材面の対応を徐々に実施していくことが重要だと考えられます。

また、こういった変革の過程では、RPAの影響を受ける従業員との透明性のあるコミュニケーションがとても重要です。RPAによる変革のビジョンを示し、RPA導入後の従業員に対する期待の共有、スキル育成等新しいキャリア構築方法の明示等、人材への意識改善がスムーズな導入実現に寄与します。

④ ソーシングモデルの変化

RPAによってバックオフィス業務の実行コストが下がり、品質が向上されます。それにより業務を内製化するか外部委託するかの判断が当然変わります。BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）事業者ではなく自社でRPAを導入し業務を内製化するケース、RPAを持っていないBPO事業者からRPAを保有しているBPO事業者へ切り替えるケースが増えていくと考えられます。RPA時代におけるソーシング先を選択する場合、以下の点に留意する必要があります。

- BPO事業者はどんなRPAの戦略を持っているか。
- BPO事業者はRPA導入によるコストメリットを顧客にも還元する仕組みがあるか。
- BPO事業者が使用しているRPA技術に汎用性があるか。

(2) 経営へのインパクト

RPAはバックオフィスのみならず、直接部門及び経営全体にも大きな影響をもたらします。

① 売上の向上

バックオフィスと異なり、直接部門へのRPA適用による業務内容の変化は、売上増に直接繋がり易くなります。たとえば、RPA導入により営業社員がレポート作成、伝票作成等の事務処理から解放された場合、顧客の獲得、顧客ニーズの収集・分

析、新製品の起案等の創造的な活動にシフトできます（図表4参照）。

② 財務上の自由度向上

バックオフィスから直接部門まで広範囲なRPA適用は、業務コストを削減し、企業の財務上の自由度を向上させます。これによって運転資金をより戦略的な業務に投資することができます。

こういったインパクトをただ受け身的に待つのではなく、以下の利点を踏まえ早期かつ積極的にRPAを一部業務に導入することを経営層に提言します。

- AIや機械学習技術が持つ学習能力は、経験の多寡によって価値が決まる。言い換えると、早期導入はAIや機械学習に多くの経験をさせることができ、その学習能力によって高度な業務をより早く自動化できるようになる。
- 投資の面から見た場合、RPAは現場の小さい改善にも適している。パイロットとして一部特定業務に導入し、小規模ではありながら効率化を実現することによって生まれた資金の蓄積によってより大規模で長期なRPA導入プロジェクトに投資できる。
- 早期導入し、人・組織に与えるインパクトを早期に見極めることで、人材のスキル育成や再配置等組織の適応能力を高める期間に余裕が生まれる。

3. BPO 業界へのインパクト

RPAの普及により、人的資源を基にビジネスを展開してきたBPO業界に大きな影響を与えることは想像に難くないでしょう。この節ではその影響を見ていきたいと思います。

(1) 地理的な賃金裁定モデルの衰退

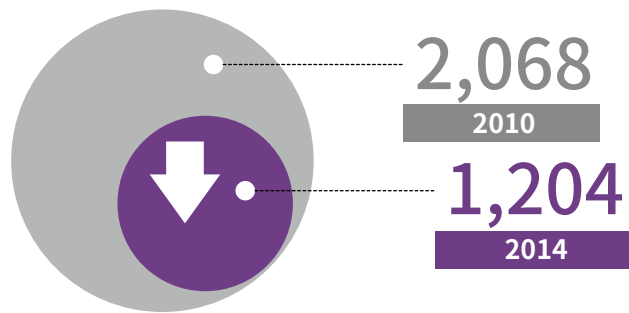
今までのBPOのビジネスモデルは先進国と新興国間の賃金差のうえに成り立っていました。RPA時代においては、賃金差ではなく、人間に支払う賃金とロボットの運用コストとの比較になります。新興国の賃金優位性がRPAの前では失われ、オフショアによる賃金裁定モデルが持続できなくなります。

加えて、インド・中国といったBPOの伝統的なオフショア先において、経済成長に伴う賃金水準が上昇し続けていることも賃金裁定モデルの衰退を加速させていきます（図表5参照）。

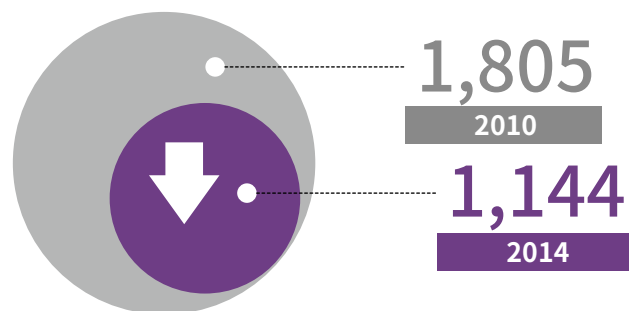
(2) BPO事業者とRPAテクノロジー企業との融合

RPA時代において認知技術はBPO事業者がサービスを提供するためのIT基盤だけではなく、サービスの提供主体そのものとなります。この変化によって、BPO事業者とRPAテクノロジー企業の融合が2つの方向から生まれます。

【図表5 インドにおけるアウトソーシング産業の衰退】



取引金額の変化(単位: 億米ドル)



取引量の変化(単位: 件)

出典: 『Wall Street Journal』, 2015年7月13日

① BPO事業者によるRPAテクノロジー企業の提携・買収

AIや機械学習等の認知技術なしでは伝統的なBPOサービスの提供はできなくなりつつあります。サービスの提供主体を人間からロボットへ迅速にシフトさせるために、BPO事業者はRPAテクノロジー企業と提携あるいは買収等、今まで保有していなかった認知技術を獲得する動きが活発化していくと予想されます。

② RPAテクノロジー企業によるBPOビジネスへの参入

ロボットによるサービス提供はBPO領域の参入障壁を下げます。RPAテクノロジー企業はさらなる付加価値を得るために、AIや機械学習等のIT技術を破壊的技術 (Disruptive Technology) とし、BPOビジネスへ参入することが盛んに起きると予想されます。

(3) BPO業界の寡占化

RPAのコア技術となるAIや機械学習機能にとって、利用者数、処理業務量の多寡は業務習熟の速さ、機能改善の速さに大きく影響します。相対的に市場シェアの大きいBPO事業者は利用者数と処理業務量の優位性により、業務の習熟及びAIや機械学習機能の改良を他社より早く実現でき、RPAのサービス品

質向上、業務対応範囲の拡大を相対的に短い期間で実現し、さらなるシェア拡大を享受します。この循環はBPO事業者の寡占化を生み出し、いずれRPAによるサービスを提供する巨大BPOプラットフォーム企業を誕生させると予想されます。

(4) BPOサービスの高度化

前述のようにRPAによって自動化される業務領域では寡占化が進むため、それ以外の人間が不可欠な高度な分析や企画等により専門性のある業務を提供するBPO事業者が現れます。これらのBPO事業者はRPAで対応可能な業務サービスについてBPOプラットフォーム企業から調達し、自社の専門的なサービスと組みあわせ、ワンストップサービスの形で顧客へ提供できると予想されます。

(5) BPO従事者のスキルセットの変化

BPO企業で働く従業員はRPAの影響を最も直接的に受ける人間かもしれません。必要なスキルは業務実行に関するスキルから、ロボットの適用検討、業務のモニタリング、データ分析、業務改善等のより高度なスキルへ変化します。

こうしたインパクトにどう対応していけばよいのでしょうか。BPO事業者は自社が目指す方向性、差別化要素等を再定義することが大事になります。

① 自社の差別化要素の再定義、見直し

RPAの進化に伴い、差別化要素と考えていた業務はロボットにより安いコストで実現でき、自社の存在価値が下がる可能性が高まります。

顧客のニーズを踏まえ自社の存在価値は何かを常に明確にし、RPA等新技術がもたらす変化に飲み込まれる前に自社のビジネスモデルを変革することが重要です。

② RPA時代における戦略の策定、提示

自社の差別化要素定義に基づき、RPA時代に提供する具体的なサービス、提供する仕組みとその構築方法等の戦略を策定する必要があります。その中には、RPAの早期適用による市場シェアの拡大・寡占を目指す戦略もあれば、RPAの対象領域ではなく、より高度なBPOサービスにシフトする戦略も考えられます。

また、策定した戦略を内外に示し自社が向かう方向性を宣言することにより、対内的には自社リソースを総動員し、RPA時代に適するサービスが早期に提供可能となり、対外的には自社の戦略が正しく理解され、市場及び顧客への存在感、信頼性を高めることができます。

Ⅲ. 現時点におけるRPA適用事例

第Ⅱ章にてRPAを現行業務に適用することによる影響を、様々な視点から紹介しました。次に、本章では現時点におけるRPA（段階1）が適用可能な対象業務、RPAによってもたらされる効果、導入する際のポイント等に焦点を絞り、自動車メーカーVolvoの事例⁴をご紹介します。

自動車業界では、既に生産工場の製造ラインで人間の代わりに産業用ロボットを適用したオペレーションを実践しており、ロボットの活用を熟知しています。Volvoは、そのロボットの活用体験を生産工場だけでなく、経理業務（まずは、一部の買掛金業務）において適用する挑戦を始めています。

1. なぜ、RPAを活用するのか

現行の買掛金業務では、ERPが導入され業務の自動化が進んだものの、未だ人間が対応しなければならない多種多様な業務が存在します。たとえば、サプライヤーから受領した請求書を処理する場合は、通常次のような人間がかかわる業務が発生します。

- 請求書に記載されている情報を読み取る
- 記載内容を理解し、情報を入力する
- 入力されたデータが正しいか検証する
- 検証後、総勘定元帳に転記する

RPAの特徴の1つとして、人間が実施している反復作業、大量作業等の定型作業を真似し代行することがあげられます。この事例で活用しているRPAもその特徴を活用可能な業務領域に最大限適用し、人間が対応していた業務を代行しています。RPAの活用の狙いとは、人間が対応しなければいけない業務を極力なくすことです。

2. RPA適用後の業務と効果

前述の業務は、ほぼRPAが代行できることが明らかとなりました。適用後では、RPAが次の業務を実施しています。

- 認知技術を用いて請求書の情報を読み込み、理解する
- スクリーンスクレイピング⁵を用いて必要な業務システムにログインし、請求書の情報をERPに入力する
- 入力されたデータを他システムにあるデータと突合する
- ルールエンジンを用いて突合後の請求書データを総勘定元帳に転記するのか、保留するのか、あるいは差し戻すのか決定する

効果は当初想定していた期待を上回っています。

- 定型作業に費やしていた時間の削減(約65%-75%の削減)
- 作業品質の向上(エラー数の削減)

これまで従業員は情報入力や検証等の定型作業に多大な時間を費やしていました。今後は、業務のパフォーマンス分析等により改善箇所の把握・特定や改善計画の策定、またRPAのさらなる適用領域の識別・導入検討、高度な意思決定が必要な業務にシフトし、より多くの時間を費やすことが可能となります。

3. RPA導入に際してのポイント

当事例では、経理業務にRPAを導入し、非常に満足の高い結果を得ることができたと同時に2つの重要なポイントが明確になりました。これらのポイントは、RPAが適用可能な対象業務を広げていく際に非常に重要なことであると認識しています。

(1) 経営層から従業員へのコミュニケーションとトレーニング

従業員はRPAを、今まで自分たちが行っていた仕事を奪う存在と感覚的に捉えます。RPA導入の狙いや従業員に対する期待等、本来実現したい目的を経営層自らが継続的に従業員に伝えていくことが非常に重要です。このような継続的なコミュニケーションにより、従業員からの信頼を得て、RPA導入に対する前向きな姿勢に変化させることが成功に導くアプローチといえます。また、RPAの導入により従業員の役割も変わるため、新たな役割を担えるよう十分なトレーニングの提供も重要となります。

⁴ 出典：KPMG Strategic Visions on the Sourcing Market 2016

⁵ スクリーンスクレイピングとは、人間に代わり対象となるシステムやアプリケーションにアクセスし、Webサイト上の表示構成を解析することによって必要となる文字や数字情報を抽出する技術

(2) 規模の経済の追求

RPAの導入効果を最大限に享受するためには、規模の経済を念頭に置くことが必要となります。

Volvoの場合はグローバル規模にて業務の標準化や集約化を推し進めており、規模の経済を実現する条件が備わっていました。そのような状況にRPAを適用したため非常に高い効果を享受することができました。このようにRPAの導入に向けて、業務の標準化や集約化等の準備が必要であり、その準備なくしてRPAを導入しても部分最適になる可能性が高くなります。

IV. 導入アプローチ

これまで、RPAとは何か、企業へはどのようなインパクトがあるのか、現時点でRPAはどこまで実現できるのか、をご説明してきました。では、これから訪れるRPA化された世界に向けて、各企業ではどのようにしてRPA導入を進めればよいのでしょうか。

一般的なRPA導入の流れとしては、図表6のとおりとなります。先にも述べたとおり、現状の業務の仕組みにRPAを導入しただけでは個別最適となり、十分に効果を発揮できない場合がありますので、必要に応じて業務改革等をあわせて実施することも重要となります。

また、RPA診断後に小規模な領域でRPAの一部早期導入（クイックウィン）を実施することで、RPAの効果を早期に見極め、中長期的な投資を判断することも競合他社に対する優位性保持の観点から重要となるでしょう。

KPMGコンサルティングでは、RPA診断（現状分析・RPA化領域特定の支援）、将来像の定義支援、ソリューションの選定支援、RPAの導入支援、業務改革支援等、グローバル先端事例の知見を活かしたアドバイザーサービスを提供しています。

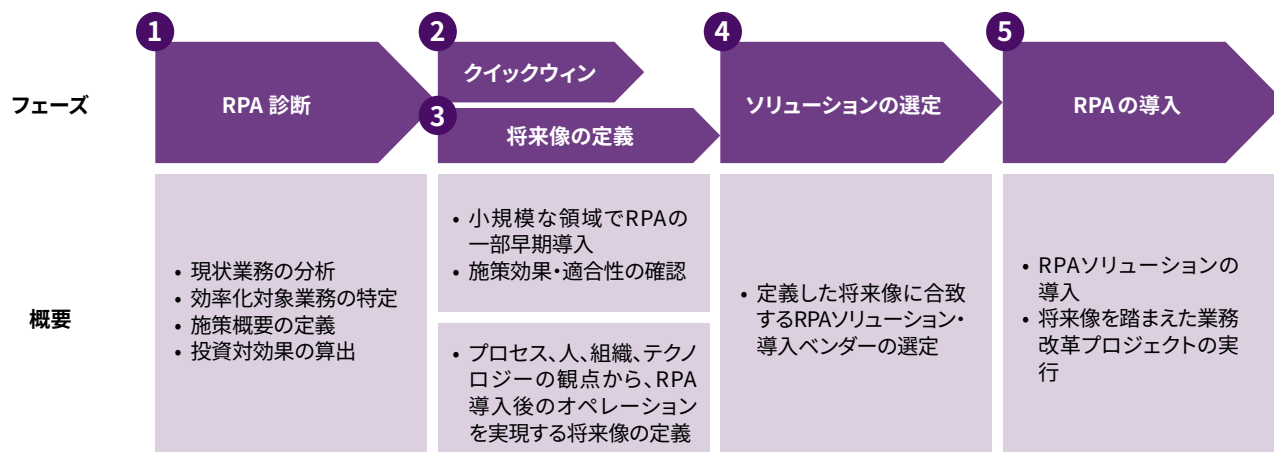
V. おわりに

RPAは、一段落したと考えられてきたバックオフィス業務の効率化や業務内容の高度化について、さらなる改善余地を創出します。海外企業においては既にRPAの導入が開始されており、それをコスト競争力の原資にし始めています。AI等の認知技術を自社の経営活動にどのように取り入れ、どのような競争優位を築いていくべきかを早期に検討し、導入を進めていくことが、今後の大きな経営課題の1つであるといえます。

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 コンサルティング株式会社
パートナー 田中 淳一
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

【図表6 標準的なRPA導入アプローチ】



普及期を迎えるオムニチャネル ～先行事例から得られる進め方の指針～

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 梶浦 英亮

収入が増えている人は少なくないものの、長期にわたる低成長のなかで堅実さが高まった消費者の消費意識は緩くなる気配もなく、また消費生活の中に出現して20年が経つインターネットやそのうえに出現したソーシャルネットワークも消費生活になくはなくなりました。これまで、インターネットと実店舗／物流網の相乗効果を狙う、O2O（オンライン to オフライン）や、マルチチャネルという取組みが、さらに進化しオムニチャネルというキーワードでコンシューマビジネスの業界で注目を浴びはじめ数年たち、普及の段階に至っております。

本稿では、オムニチャネルリテリング（消費者向け販売活動）をテーマに、小売業・サービス業・卸売業・製造業における対策の意義、その進め方について概説いたします。

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



梶浦 英亮
かじうら ひであき

【ポイント】

- ー 成熟した消費者はさらに進化した消費体験を期待するようになり、チャネル（店舗・ネットなど問わず）を意識せずに消費体験が実現できる“オムニチャネル”を望むようになった。
- ー メーカー、小売業問わずコンシューマビジネスを手掛ける会社は、全社をあげて対顧客プロセスを最適化するオムニチャネル化に取り組み、日本をふくむ各国で先行事例が出始めている。
- ー オムニチャネル実現のためには、全社挙げての取組み、最新テクノロジーの活用、店舗ビジネスの重視などといった成功要因が明らかになりつつある。
- ー しかしながら、その時点での最新のテクノロジーを活用して対顧客サービスを向上させるために業務プロセスを改善する、という活動は企業にとって普遍的なもの。オムニチャネルもこの1つの取組みとして捉えられる。

I. はじめに ～消費生活はどう変わったか～

1. 流通の主役になった消費者

1973年の第一次オイルショックを機に消費不況が強まるなか、低価格を武器に消費者の支持を集めた総合スーパーが急成長をし、それまで主流であった系列店を代表とするメーカー主導の流通チャネルを退け、流通チャネルの主役に躍り出ました。総合スーパーを追う形で（専門）量販店やコンビニエンスストアが消費者に受け入れられ、低価格、利便性、そして高付加価値といった消費者の要望に応じるなかで進化を果たし、流通プロセスの主導権は完全に小売業が握りました。

しかし、そのなかで90年代に普及をはじめたインターネットは、これまで小売業の競争力の源泉であった消費者の声（要望）を知っている、という優位性を揺らがせはじめました。インターネット上の口コミ情報や商品比較サイトができはじめ、小売業の手の届かない場所でやり取りをされる消費者同士の口コミが商品購入を決定づける大きな要因となりました。あわせて、これまで小売業者が政策的に実施していた地域ごとの販売価格差も、インターネットを通じてすべて可視化されてしまい、小売業の価格戦略も大きく転換を余儀なくされました。

さらに2010年前後から一気に普及したスマートフォンは、動画・音声など豊富な情報量をもったコンテンツの提供を可能にし、インターネットへのアクセスが、従来の机に繋がれたパソコンという制約から解放され、街中からスマートフォンを通していつでもアクセスできるようになりました。これによって、実店舗で商品だけを見て、実際の購入はインターネットの別サイトで行う“ショールーミング”という行為が問題となりましたが、多くのコンシューマ企業にとっては、これらの環境変化は受け入れざるを得ないものでした。

また、幼少期からネットに慣れ親しんで育った層は、実店舗に行くという傾向が極端に低く、消費の大半をネット上で行う傾向が実際の統計データとしてではじめており、“ミレニアルズ”や“デジタルネイティブ”という言葉で論じられています。

これら、スマートフォンを持って“武装”し、従来とは異なる消費行動を取る消費者に対して、各企業も対策を迫られ、O2O（オンライン to オフライン）や、マルチチャネル、そしてオムニチャネルという呼称で呼ばれるような対消費者アプローチが試みられるようになりました。

2. オムニチャネルによって変わる消費生活

既に先行企業による取組みによって、新しい消費生活シーンが登場しています。

(1) ネット上の接客

化粧品などの販売はこれまでビューティアドバイザー（美容部員）が、百貨店などの店頭で対面カウンセリングを行い販売することで、高い満足度を提供していました。しかしながら、店頭での営業時間は限られ、また店頭までの移動時間も利便性を損なうものでした。

化粧品メーカーでは、ホームページ上でセルフチェックができ、そこでお勧めのメイク方法が提案され、おすすめ商品が表示されます。そこで購入もできますが、さらに相談をしたいという人には対面でのビューティアドバイザーによるカウンセリングが予約できます。

このように従来対面で行うこと自体が価値であった接客をネットで行うことを可能とし、一方でそれだけで満足できない消費者はリアルでのカウンセリングをも選択できるプロセスを実現しています。

(2) 店舗での体験をすべてネット上でも実現

アパレル販売は、サイズが合うか、生地質感などを確かめることが難しく、ネット販売が難しい領域です。米国では多くの返品がなされる商品カテゴリーとして認知されています。その一方で、サイズ・色まで含めると、多くの商品アイテムからお気に入りの商品を選びたいという消費者の要望も強くあります。大手小売業ではネットで掲載している商品を店舗で試着することができるようにする、またネット上で自身の姿と商品を重ね合わせるバーチャルフィッティング機能を提供するなど、店舗で経験できることとネットで経験できることを同じように設計し、それぞれが行き来可能なようにプロセス設計をしています。

(3) 受け取り拠点となるコンビニ

ネットで注文した商品をコンビニで受け取る、という姿をよく見かけます。直接自宅まで配達をしてもらわず、わざわざコンビニに向く消費者、受け渡し対応で作業が発生するコンビニ店舗、それぞれどのようなメリットがあるのでしょうか。

女性を中心に配達員の自宅訪問を敬遠する層、そしてネット上でカード情報を登録することを敬遠する層は引き続き一定数存在しています。また、単身・共稼ぎ世帯を中心に、宅配便業者が訪問できるタイミングに在宅できないという層がコンビニ受け取りを利用しています。コンビニ店舗にとっても、消費者の来店回数を増やすことは、“ついで買い”の誘発を促すメリットがあります。そして最後に、宅配便業者にとってもメリットがあります。宅配便の不在・再配達の割合は2割に達しています。このように、自宅に不在がちな人たちがコンビニで受け取ることで、再配達率を減らすことが可能になります。

このように、消費者、コンビニ店舗、宅配便業者ともにメリットがうまれる仕組みとなっています。

Ⅱ. オムニチャネルとは何か

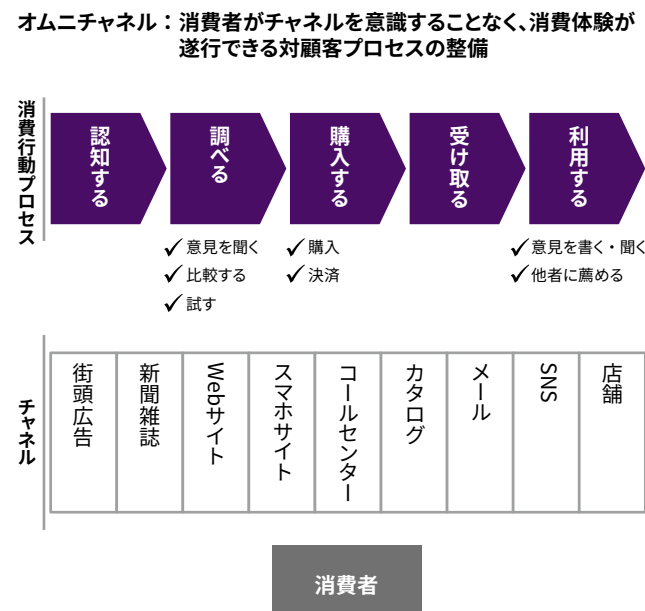
1. オムニチャネルとは何か

オムニチャネルリテリングとは、「消費者がチャネルを意識することなく、消費体験が遂行できる対顧客プロセスの整備」と定義されます。図表1には「認知する→調べる→購入する→受け取る→利用する」という、消費者の消費行動プロセスを図示しています。これらの消費行動をチャネルを意識せずに進めることができる環境整備をオムニチャネル化といいます。

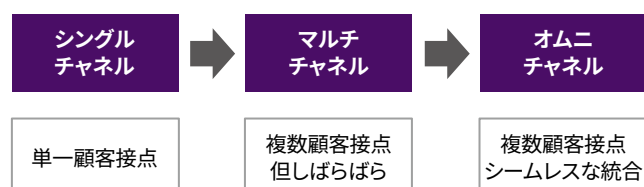
これまで伝統的な店舗型の小売業は、従来の店舗チャネルに対してEC（ネット）チャネルを追加してきました。また、製造業や卸売業などもネットを活用することで直接消費者とコミュニケーションを図ることを推進してきました。

これらのチャネル追加はマルチチャネルと呼ばれましたが、それぞれの顧客接点において、顧客情報などが連携しておらず、またチャネルをまたいだプロセスも実現できない状況でした。これに対して、顧客接点が統合されチャネルをまたいでシームレスな対顧客プロセスを実現することがオムニチャネルとなります（図表2参照）。

【図表1 オムニチャネル時代の消費行動モデル】



【図表2 シングルチャネル・マルチチャネル・オムニチャネルの発展】



2. 顧客戦略の再定義

オムニチャネルを実現する最初のステップは、自社が顧客（消費者）に対しての戦略方針を再定義することから始まります。マーケティングの4Cフレームワークで整理したものが図表3となります。顧客価値（Customer Value）、顧客にとっての費用（Cost）、顧客利便性（Convenience）、そして顧客とのコミュニケーション（Communication）という4つの要素において、オムニチャネル化を進めるにあたって、実現すべき施策を定めます。

【図表3 オムニチャネル化施策の整理例】

要素	方向性	実現すべき施策
Customer Value 顧客価値	特定チャネルのみで提供されていた価値を他のチャネルでも提供できるようにする。	✓ 商品政策(すべての商品をすべてのチャネルで) ✓ 対面カウンセリングのネットでの実現
Cost 顧客にとっての費用	企業側のコスト積上げでなく、同じ価値を得るために消費者が払うコストは同じになるように条件を整備する。	✓ 価格の統一化 ✓ ポイント付与率の統一化 ✓ 送料無料
Convenience 顧客利便性	チャネルによらず、均質な顧客サービスが享受できるようにする。	✓ 配送・店舗受取りが選べる ✓ ネットで購入、試着のみ店舗
Communication 顧客とのコミュニケーション	消費者はあらゆるチャネルで企業とコミュニケーションできるようにする。	✓ WEBサイトからチャット・電話での問い合わせに移動

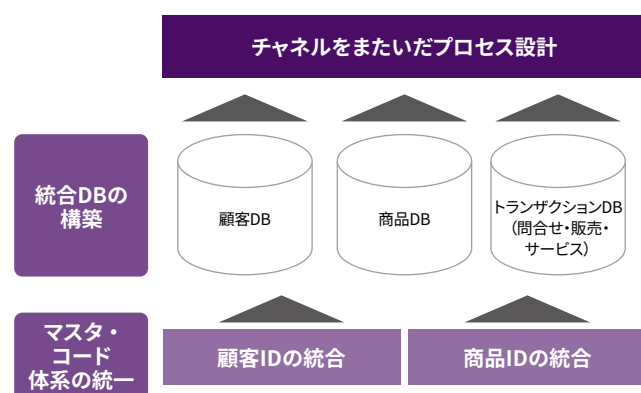
3. マスタ・コード体系の統一、IT基盤の整備

オムニチャネルを実現する情報システムの整備も大きなテーマです。情報システム基盤がそもそも整備されていない状況のなかで、一足とびにオムニチャネルビジネスの結実を得ようとしても十分な成果は得られません。図表4をもとに解説をおこないます。情報システム整備の前提として、これまで組織やチャネル、システムごとに乱立をしていたマスタ・コード体系の整理が必要です。ここでは、組織、商品、顧客といったID体系の社内での一元化を行います。顧客IDをとっても、メールアドレスだけ保有している“ネット会員”情報、配送情報（住所・氏名）を含む“基幹会員”情報、金融・決済サービスを提供している事業であれば機密性の高い“カード会員”情報など、様々な性質の違う会員情報を管理しており、これらをどのレベルで統合をして

いくのかが検討のポイントとなります。また商品情報においても、内部管理の商品コードと顧客が認識する単位での商品情報（規格違いや色・サイズ違いなど包含する）も異なっており、これらについての統合も大きな検討ポイントです。

これらマスタ・コード体系を踏まえたうえで、統合データベースの構築（物理的な統合は必ずしも必須ではなく、論理的な統合でも十分）を行うことで、はじめてチャンネル横断のプロセス設計が可能になります。

【図表4 オムニチャネルを実現するためのシステム基盤整備】



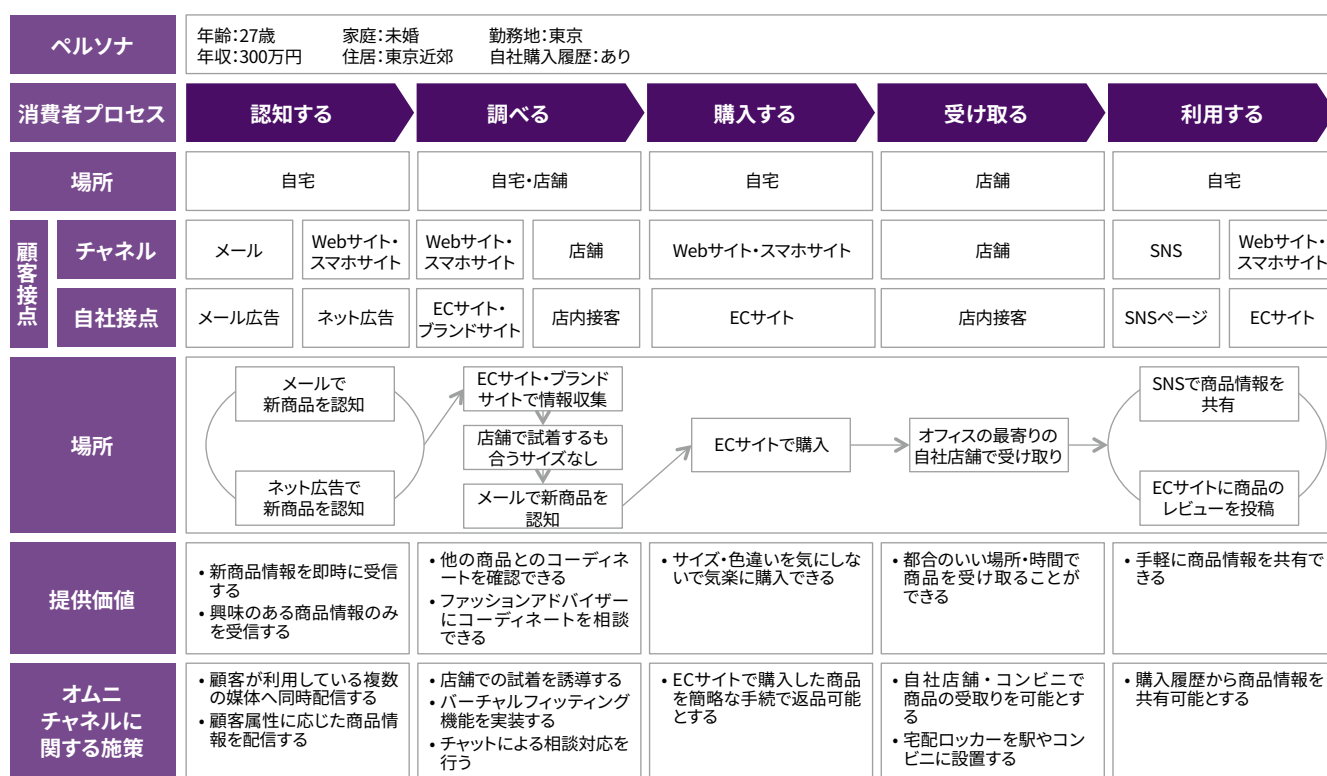
4. カスタマージャーニーマップの策定

オムニチャネルを実現するために、チャンネルをまたいだプロセスの設計においては、カスタマージャーニーマップと呼ばれる可視化手法が使われます（図表5参照）。これは、消費者の消費行動プロセスをビジュアル化して、消費行動プロセスの各ポイントで、それぞれ消費者はどここの場所から、どのチャンネルを用いて、自社のどの接点とコンタクトをしているのか、そこでどのような消費行動を行っているのかを表現します。それをもとに、各ポイントの顧客への提供価値をリストアップし、今後のオムニチャネルを行うための施策をリストアップします。

図表5の「調べる」「購入する」段階では、ECサイト・ブランドサイトで商品調べるものの、実際は店舗で試着し、そこで合ったサイズが無い場合はECサイトで購入しているというプロセスになっています。この場合、消費者にとって他の商品とのコーディネートを確認できたり、スタッフのアドバイスを受けたりできることが自社にとって有効な提供価値と認識できます。そのため、今後の施策としてはチャットでスタッフと相談できるようにするなどしてネットチャネルでも、店舗チャネルと同じ提供価値が実現できるようにすることがわかります。

なお図表5の上段に、年齢や年収のようなデモグラフィック属性が記載されています。このような、ターゲット顧客属性を想定してプロセスを描くアプローチはペルソナモデルと呼ばれてい

【図表5 カスタマージャーニーマップの例】



ます。この場合、自社が想定した顧客層が明確な場合は効果的ですが、一方で自社が想定していない顧客層が多く訪れているというケースも少なくなく、また幅広い属性をターゲットにした業態の場合は必ずしも適切なまとめにならないこともあります。これら企業においては、個々の顧客の購買体験を個別最適化するというよりも、店舗での購買体験とネットでの購買体験の違いをなくす、ネットでの購買体験をより店舗の購買体験に近づけるという方向性、つまり店舗でできていることはすべてネットでもできるようにするというアプローチをとっている企業もあります。

Ⅲ. オムニチャネルをすすめる留意点

1. 環境の違いを理解すること

オムニチャネルを進めていくうえで海外事例を参考にすることも多くあります。ただ、それぞれの国・地域とは商環境が異なるため、それら前提の違いを踏まえたうえでオムニチャネル化に向けたプロセス設計が必要となります。

(1) ネットチャネルの価値

ネット販売が受け入れられている理由は国・地域によって異なります。米国では自宅から店舗までの距離が遠く、各店舗の品ぞろえは決して豊富ではありません。これら環境を補足

する形でネット販売が活躍をしています。また欧州では、営業時間や従業員就業の厳しい法規制があるため、それらを補足する形でネット販売が活躍しています。一方日本では、これら地理的制約や時間的制約といった側面もありますが、加えて日本の消費者にとって“常識”になっている圧倒的な多種多様な商品の品揃えを取り扱うには、小さな日本の店舗面積では足りないため、それを補完する形でネット販売の活躍という面があると考えています(図表6参照)。

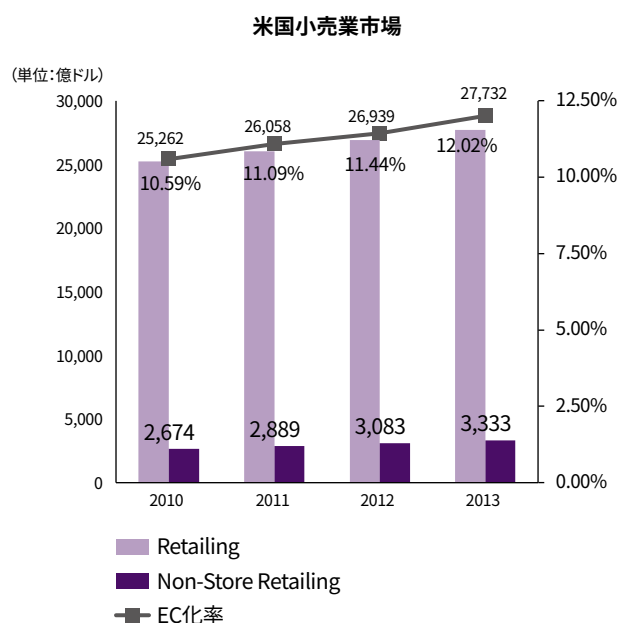
【図表6 ネットチャネルの価値】

米国	欧州	日本
ロケーションの克服 (店舗までの距離が遠い)	営業時間の克服 (法律等で日曜日や平日深夜の営業ができない)	店舗面積の克服 (品揃えが多種多様なに店舗面積は小さい)

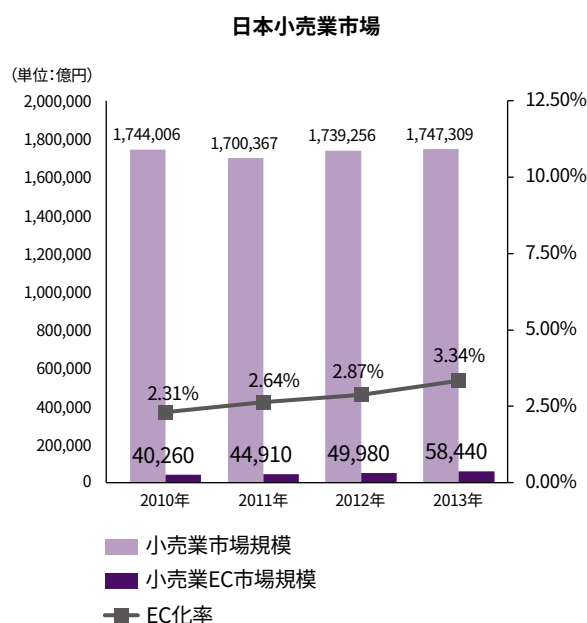
(2) ネットと店舗は“カニバル”のか

日本ではネットでの販売が伸びると実店舗での売り上げが減ってしまうという“カニバリ現象”が危惧されます(カニバリゼーション：共食い)。よく見落としがちなのは、高齢化が進み生産人口のみならず総人口も減少局面にはいつている日本と異なり、米国は2005年から2014年の10年間で約2300万人も増加しております。米国と日本の小売市場規模とECの割合を示したグラフが図表7になります。このように、小売市場は停滞しているなかで、EC化が進むことで、店舗売上が減少している日本に対して、米国では店舗・ネット共に売り上げが伸びています。

【図表7 米国・日本の小売市場規模】



出典:『ユーロモニターインターナショナル』よりKPMGがグラフ作成



出典:経済産業省小売業EC化率『平成25年度電子商取引における市場調査』よりKPMGがグラフ作成

このように米国ではネット販売は必ずしも店舗販売に対して悪影響を与えるわけではないと認識されている環境の違いは留意する必要があります（ただ実際は、オムニチャネルの取組みで有名な米国大手百貨店が店舗閉鎖を発表するなど、全体として伝統的な店舗チャネルが厳しい環境にあるのは事実です）。

同様に総消費が爆発的に成長している中国大陆においてもオムニチャネル対応に積極的な投資が続けられ、メジャーな小売業者は強固な自社物流拠点を短期間で整備するなど積極的な投資を行いました。品揃えの充実、ネット注文で即日配送といった日本でも注目されるサービスも大都市では当然のように実現をしています。また、サービス面においても日本とは異なる進化を遂げており、オムニチャネル化を検討するには十分なベンチマーク先になりえます。

2. オムニチャネルの恩恵を受けるのは実店舗

全体の小売業市場におけるネット販売の比率は米国で約12%（2013年）、日本で約3%（2013年）となっています（図表7参照）。つまり、現在でも消費の場は圧倒的に実店舗です。そのため、オムニチャネルの施策においても店舗をターゲットに、顧客の囲い込み（優良顧客化）を目指すことが重要であると、改めて認識をされています。図表8は店舗視点でのオムニチャネル施策をまとめています。店舗における顧客囲い込みのためには、“来店頻度を如何にあげるか”、“店舗で購入意思決定まで如何に支援をするか（買ってもらうと決心してもらうか）”という2つのアプローチの方向性となります。

図表上に具体的な施策例を記載していますが、特に消費者に対する購入意思決定支援においては、これまでWEBサイト等で主にネット上で活用をしていた、商品情報（画像、動画、口コミ、対応アクセサリ情報など）をキオスク端末や消費者のスマートフォンを通じて店舗にいる消費者に提供することで、消

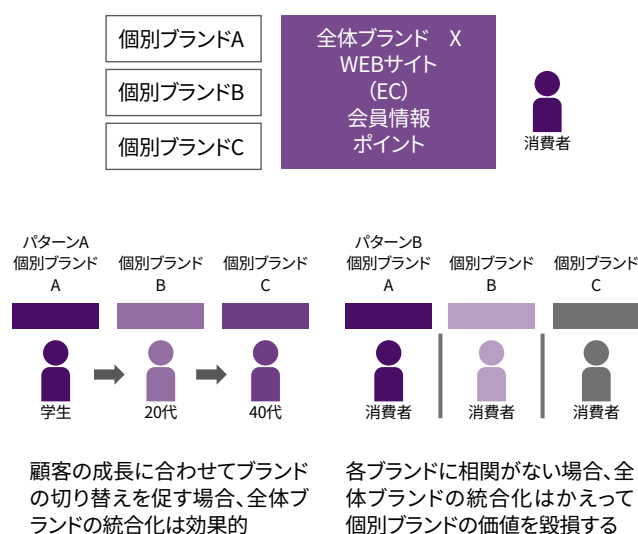
費者が商品を比較・検討できやすくし、購入の支援を行います。

3. 複数ブランドをどのように扱うか

自社内に複数のブランドを持つ企業は少なくありません。その場合、どのブランド範囲で対顧客プロセスを統合化するのは、対顧客戦略において大きなポイントになります。そのイメージを図表9に表しています。自社内に個々のブランド（ここでは個別ブランドA～Cと記載）がある場合、全体ブランドXという名前でオムニチャネル化を行い、WEBサイト（EC）や会員情報・ポイントなどの情報の統合を行うケースを考えます。

この場合に各ブランド間の相関が明確に定義されている場合、たとえば若年層向けブランドから、年代が上がるにつれての嗜好の変化をそれぞれのブランドでカバーする顧客戦略を持っている場合（パターンA）、オムニチャネル化は有効に働きます。しかしながら、ブランド間の相関が無い場合（パターンB）、無理なブランドをまたいだオムニチャネル化はかえってブランド価値の毀損に繋がる恐れがあります。

【図表9 ブランド統合】



【図表8 店舗視点でのオムニチャネル施策】

目的	アプローチ	具体的な施策
顧客の囲い込み	→ 来店促進	・近隣店舗のクーポンをスマートフォンに送り、来店促進 ・ネットでの検索、問い合わせから来店予約などスムーズな連携
	→ 購入意思決定支援	・店舗のキオスク端末や顧客のスマートフォン商品情報比較 ・マルチメディアコンテンツを用いた商品説明 ・おすすめ商品の提案

4. 先端テクノロジーの活用

オムニチャネルの実現を行うためには先端テクノロジーの活用が必須です。図表10に現在注目を集めている先端テクノロジーの例をリストアップしています。従来は現実的なコストでは実現することができなかった、消費者関連の大量データを効率的に分析したり、従来のITシステムで保管されるデータ（受発注などの取引データ）に加えて、カメラ・センサーなどから取得されるデータも分析対象に含め、高速な処理・分析で業務の高度化・自動化を図ることが現実的になりました。さらに、人口

知能や、ロボット技術、そしてAR（拡張現実）と呼ばれるデジタルとリアルの世界の融合技術なども現実的に選択できるテクノロジーの段階にはいっています。

これまでは、“やりたい業務やサービスがあるが技術が追いついていない”という状況が企業のIT活用のシーンではよく見られましたが、ここしばらくは“ITの技術がやりたいことを追いつ越している”状況になりつつあります。このような状況のなかで効果的に先端テクノロジーを活用するためには、先端テクノロジーでなにができるのかという、IT中心アプローチで自社の可能性を探ることも重要です。

【図表10 オムニチャネル化の要素となる先端テクノロジー例】

技術要素	概要	実現例
AR（拡張現実）	リアルな世界（自分の姿、自室の風景）とデジタル画像・動画を組み合わせ、商品利用時のイメージを具体化することが可能となった。	- バーチャルフィッティング - バーチャル広告
AI（人工知能）	定型業務を越えて簡易的な識別・推測・判断をコンピュータで実行させることで、これまで人間が行っていた業務を自動化・ネット上でも可能となった。	- セルフ・カウンセリング - マーケティングオートメーション（レコメンデーション等） - AIを活用した店舗・コールセンター接客
ビッグデータ・インメモリDB	コンピュータの処理能力と記憶容量の劇的な向上により、これまで現実的には処理できなかった大規模のデータを対象にした処理・分析が可能となった。	- 需要予測・配送など予測業務を更に高度化 - One to Oneマーケティングの高度化
カメラ・センサー技術（IoT）	従来の手入力（キーボード、POS端末）のみならず、カメラ・センサーを用いて様々な情報が収集可能となった。	- iBeaconを活用したO2Oサービス - 消費者・従業員の導線情報管理 - 個人認証（指紋認証・顔認証）
ウェアラブル端末	接客・物流といった現場オペレーションの担当者も端末を持たせることが可能となった。	- オペレーション担当への作業指示端末 - 消費者・従業員のヘルスケア情報のモニタリング端末 - 決済、自動チェックイン・チェックアウト端末
ロボットテクノロジー	ロボットを商用利用することが現実的になった。	- 庫内作業（ピッキング、仕分け）の自動化 - ドローン技術を活用した自動配送 - ロボットによる店頭接客

5. オムニチャネル化は地道な業務改善活動

オムニチャネル化は、これまで異なったチャネル・技術基盤で構築されていた顧客とのリレーションを統合・再設計を行う業務改善活動です。顧客ID体系や、価格戦略、顧客サービスレベルの統一から、各種情報基盤の統合、そしてそのうえでの業務プロセス設計とシステムでの実現という地道な改善作業を継続的に実施をする必要があります。それは、全社の各部署が連携しながら進める、非常に地道な継続活動であり、強力なトップダウンと、現場での継続的な活動が必要になります。

IV. おわりに

消費者の接点を強化し、消費者に対して他社よりもより良い消費体験を提供したいというのは、企業にとって永続的なテーマの1つです。インターネットの発達期から、製造業・小売業者問わず、このチャネルをどのように活用していくのかという試行錯誤の連続でありました。スマートフォンという情報端末をもった消費者が街にあふれ、ビッグデータ・AI・IoT・ロボット技術といった技術が商用利用可能になることで、現在のオムニチャネルの時代の下地ができあがりました。ただ、そのうえで行われているのは、地道で継続的な業務プロセスとサービスの改善活動であり、これまでの改善努力の積み重ねがあつての、昨今のオムニチャネルであり、決して非連続的なビジネスの発展ではないという点をご理解いただきたいと思います。

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。

KPMG コンサルティング株式会社
 パートナー 梶浦 英亮
 TEL: 03-3548-5550（代表）
 Hideaki.kajiura@jp.kpmg.com

サイバーインシデント対応戦略

KPMG コンサルティング株式会社

サイバーセキュリティアドバイザー

ディレクター 小川 真毅

ウイルス感染やウェブサイトの改ざん、コンピューターデバイスの紛失・盗難、メールの誤送信といった従来のセキュリティインシデントは、攻撃手法やその影響範囲が単純または限定的であり、原因究明や復旧にさほど時間を要しませんでした。

これに対し、標的型攻撃に代表される昨今のサイバー攻撃は、その名のとおり特定の組織や従業員を標的として対象を絞って巧みにカスタマイズされており、痕跡を残さないように様々な手法を駆使して実行されるため、被害が拡大するまで表面化することなく攻撃が進行してしまう傾向にあります。

本稿では、こうしたサイバーインシデントを早期に検知するとともに、発生したインシデントの被害を最小限に抑えるために必要な体制と仕組みの構築、運用といった、サイバー脅威全盛時代に組織に求められる復旧対応力（＝レジリエンシー）について解説します。

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



小川 真毅
おがわ まさき

【ポイント】

- ー 2015年12月に経済産業省が公開した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」では、企業の経営者はサイバーセキュリティに関するリーダーシップ、積極的な投資への関与、ステークホルダーへの説明責任を果たすことが「3原則」として求められている。
- ー 企業がサイバーレジリエンシーの維持向上を実現するためには、サイバーインシデントの検知や対応に必要な体制の構築、専門的スキルと人的リソースの確保、サプライチェーン環境の考慮など、様々な課題を理解し、解決する必要がある。
- ー 企業の経営者は、CISO（Chief Information Security Officer）の設置をはじめとしたリーダーシップの確立、サプライチェーンを含めたサイバーセキュリティ統制、インシデント検知と対応オペレーションの最適化を通じて、サイバーインシデント対応能力を高めていかなければならない。

I. サイバーセキュリティ経営 ガイドライン

2015年12月28日、経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室が推進し、企業経営者向けにサイバーセキュリティ対策の原則や重要項目をまとめた「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」が正式に公開されました¹。本章では、このガイドラインの概要紹介を通じてサイバーインシデント対応の重要性について解説します。

1. サイバーセキュリティ経営の3原則

企業に対するサイバー攻撃が大規模化、巧妙化する一方、サイバーセキュリティリスクや対策の必要性に関する経営層の理解が不十分であったり、その対策の推進において十分なリーダーシップが発揮されていなかったりすることで、深刻な被害に発展しているケースが散見されています。

たとえば、ガートナー社が実施した、日本企業に対する情報セキュリティ調査²において、自社の情報セキュリティ人材がどのような肩書きや資格を保有しているかを尋ねた結果、「肩書きはない（兼務など）」が最も多く（43.1%）、次に「情報セキュリティ委員長」が36.6%、「プライバシーマーク委員長」が19.7%となりました。自社に最高情報セキュリティ責任者（CISO）がいると答えた企業の割合は、18.9%でした。

※2015年3月にガートナーが日本国内の企業に実施した本調査は、ユーザー企業のIT部門のマネージャーを対象にしたものです。対象企業の業種は全般にわたり、有効回答企業数は515件でした。

これを端的に捉えれば、8割以上の企業において、サイバーセキュリティに関する経営上の明示的な責任を有する専任者が存在しないことを意味しており、予算の確保や組織全体に渡る対策の推進、ステークホルダーへの説明責任などが十分に実行されないリスクを抱えていることになります。

したがってこのガイドラインは、こうした経営者によるサイバーセキュリティリスクに対する認識とリーダーシップの欠如を改善することを企図しており、「サイバーセキュリティ投資への積極的関与」、「グループ企業、サプライチェーン、ビジネスパートナーを含めた対策」、「サイバーセキュリティ対策に関するステークホルダーへの情報開示とコミュニケーション」という3つの事項を挙げ、経営者が認識すべき「3原則」としています（図表1参照）。

【図表1 サイバーセキュリティ経営の3原則】

原則1	原則2	原則3
経営者は、IT活用を推進する中で、サイバーセキュリティリスクを認識し、リーダーシップによって対策を進めることが必要	自社は勿論のこと、系列企業やサプライチェーンのビジネスパートナー、ITシステム管理の委託先を含めたセキュリティ対策が必要	平時及び緊急時のいずれにおいても、サイバーセキュリティリスクや対策、対応に係る情報の開示など、関係者との適切なコミュニケーションが必要

出典：経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」（2015年12月）を基にKPMGが作成

2. サイバーセキュリティ経営の重要10項目

このガイドラインでは、3原則に加えて、経営者がCISOまたは相応の責任者に対して要請すべき「重要10項目」を「リーダーシップ」、「リスク管理」、「事前対策」、「事後対応」という4つのカテゴリに分類して示しています（図表2参照）。

【図表2 サイバーセキュリティ経営の重要10項目】

カテゴリ	重要10項目
リーダーシップの表明と体制の構築	1 サイバーセキュリティリスクの認識、組織全体での対応の策定
	2 サイバーセキュリティリスク管理体制の構築
サイバーセキュリティリスク管理の枠組み決定	3 サイバーセキュリティリスクの把握と実現するセキュリティレベルを踏まえた目標と計画の策定
	4 サイバーセキュリティ対策フレームワーク構築（PDCA）と対策の開示
	5 系列企業や、サプライチェーンのビジネスパートナーを含めたサイバーセキュリティ対策の実施及び状況把握
リスクを踏まえた攻撃を防ぐための事前対策	6 サイバーセキュリティ対策のための資源（予算、人材等）確保
	7 ITシステム管理の外部委託範囲の特定と当該委託先のサイバーセキュリティ確保
	8 情報共有活動への参加を通じた攻撃情報の入手とその有効活用のための環境整備
サイバー攻撃を受けた場合に備えた準備（事後対応）	9 緊急時の対応体制（緊急連絡先や初動対応マニュアル、CSIRT）の整備、定期的かつ実践的な演習の実施
	10 被害発覚後の通知先や開示が必要な情報の把握、経営者による説明のための準備

出典：経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」（2015年12月）を基にKPMGが作成

1 経済産業省、独立行政法人 情報処理推進機構「サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver 1.0」（2015年12月）

<http://www.meti.go.jp/press/2015/12/20151228002/20151228002.html>

2 ガートナープレスリリース「ガートナー、情報セキュリティに関する調査結果を発表 デジタル・ビジネスにおける情報セキュリティの取り組みには「人材」が重要となるものの、約半数の日本企業にはセキュリティ人材の採用計画がないという結果に」（2015年7月1日）
<https://www.gartner.co.jp/press/html/pr20150701-01.html>

これら4つのカテゴリはいずれも企業経営者がサイバーセキュリティ対策を推進するために不可欠な要素ですが、どれだけ「リーダーシップ」、「リスク管理」、「事前対策」を徹底しても、次から次へと新たな手段を講じてサイバー攻撃が仕掛けられてくる昨今のサイバーセキュリティ分野においては、残念ながら完全にサイバーセキュリティリスクを排除することはできません。

したがって、企業の事業継続性を確保するための最後の砦である「事後対応」の重要性がますます高まっており、サイバー攻撃によるインシデント発生時における復旧対応力（＝サイバーレジリエンシー）の向上がまさに求められていると言えます。

II. サイバーレジリエンシーにおける課題

1. サイバーインシデントの検知

企業がサイバーレジリエンシーを高めるために、インシデント発生時の対応体制を確立する必要があるのは言うまでもないことです。自社がサイバー攻撃による侵入や被害を受けていると気付くことができない限りはこのインシデント対応体制は発動されず、無用の長物と化してしまいます。また、たとえサイバー攻撃に気付くことができたとしても、その発見に時間がか

かりすぎてしまえば手遅れとなり、被害の拡大を阻止することは極めて困難になります。

(1) サイバー攻撃発見までの時間

ベライゾン社のセキュリティインシデント調査レポート³によると、サイバー攻撃の発生後、数日以内に検知することができた割合は、数日以内にサイバー攻撃が成功した割合を大幅に下回っており、多くの場合サイバー攻撃による侵入や被害がある程度進行してからようやく検知に至っていることがわかります（図表3参照）。

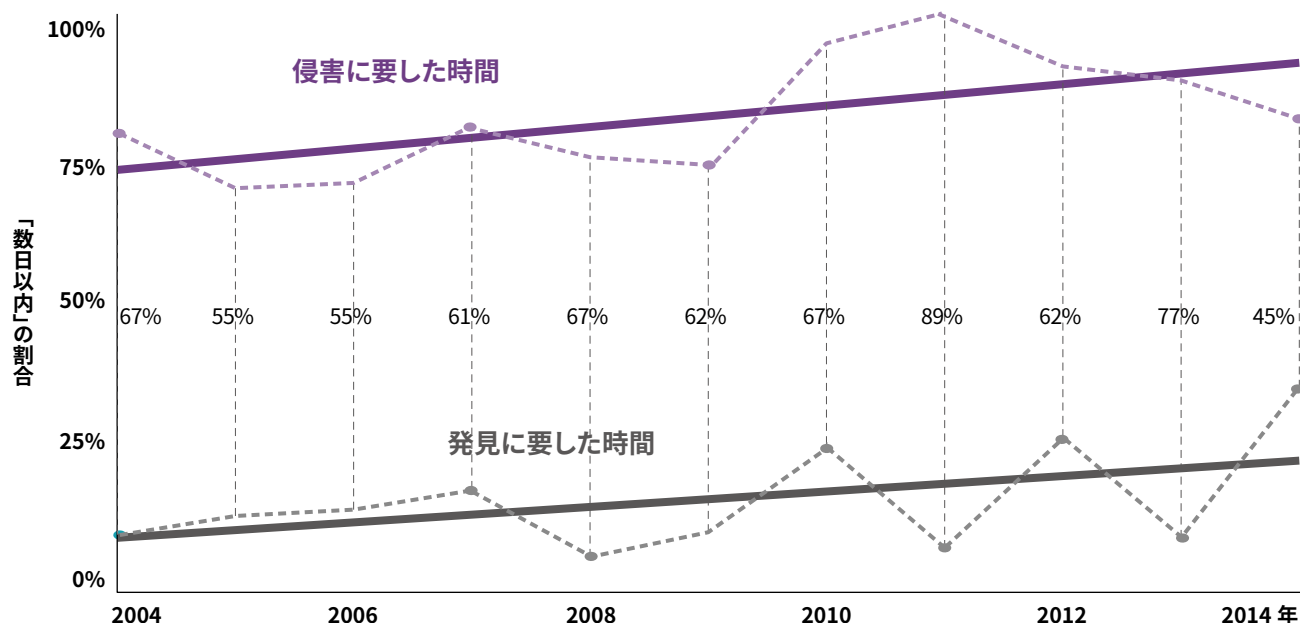
同レポートでは、調査対象となったサイバーインシデントの約60%が、サイバー攻撃の開始から数分以内に企業への侵入に成功していたと報告しており、サイバーインシデントの検知機能が十分整備されていない企業がまだまだ多いことを、如実に物語っています。

(2) セキュリティ監視体制の構築

近年多くの企業がこうした課題を解決するために、サイバー攻撃の兆候や被害を早期に検知するためのセキュリティ監視センター（SOC: Security Operation Center）の構築を進めていますが、経営層によるスポンサーシップが十分でない場合、監視オペレーターの人員不足やスキル不足などが生じて効果的に機能していないケースもよく見受けられます。

人員やスキルの不足、コスト的な問題を解消するという観点

【図表3 サイバー攻撃の発見と侵害の時間的差異】



出典：ベライゾンジャパン合同会社「2015年度データ漏洩／侵害調査報告書」

3 ベライゾンジャパン合同会社「2015年度データ漏洩／侵害調査報告書」

<https://www.verizonenterprise.com/jp/DBIR/2015/>

から、自社設備としてこうした監視センターを構築するプライベート型SOC (PSOC: Private Security Operation Center)ではなく、セキュリティ監視業務を外部の専門業者に委託するマネージド型SOCを導入する企業も増加しています。

マネージド型SOCは、一般にマネージドセキュリティサービスプロバイダー(MSSP: Managed Security Services Providers)と呼ばれる事業者によって提供されており、VPNや専用線などのセキュアなネットワーク経由でリモートから自社へのサイバー攻撃の発生状況を監視するサービスです。こうしたサービスは、自社でセキュリティ監視のための人材確保や育成、大規模なシステム導入の必要がなく、比較的容易にセキュリティ監視を開始し、効率的に運用できるというメリットがある一方、自社固有のアプリケーションやシステムの監視には対応していない、各システムの事業上の重要性や情報資産価値を考慮したリスクレベルの割り当てが難しいなどのデメリットもあります。

そのため、委託元の企業側でも一部固有のアプリケーションやシステムを監視したり、外部委託業者から受け取ったセキュリティアラートの自社事業への影響度を判断する必要があるなど、セキュリティ監視の網羅性や精度の面では完全に外部委託だけに依存することはできません。

(3) サプライチェーンの注視

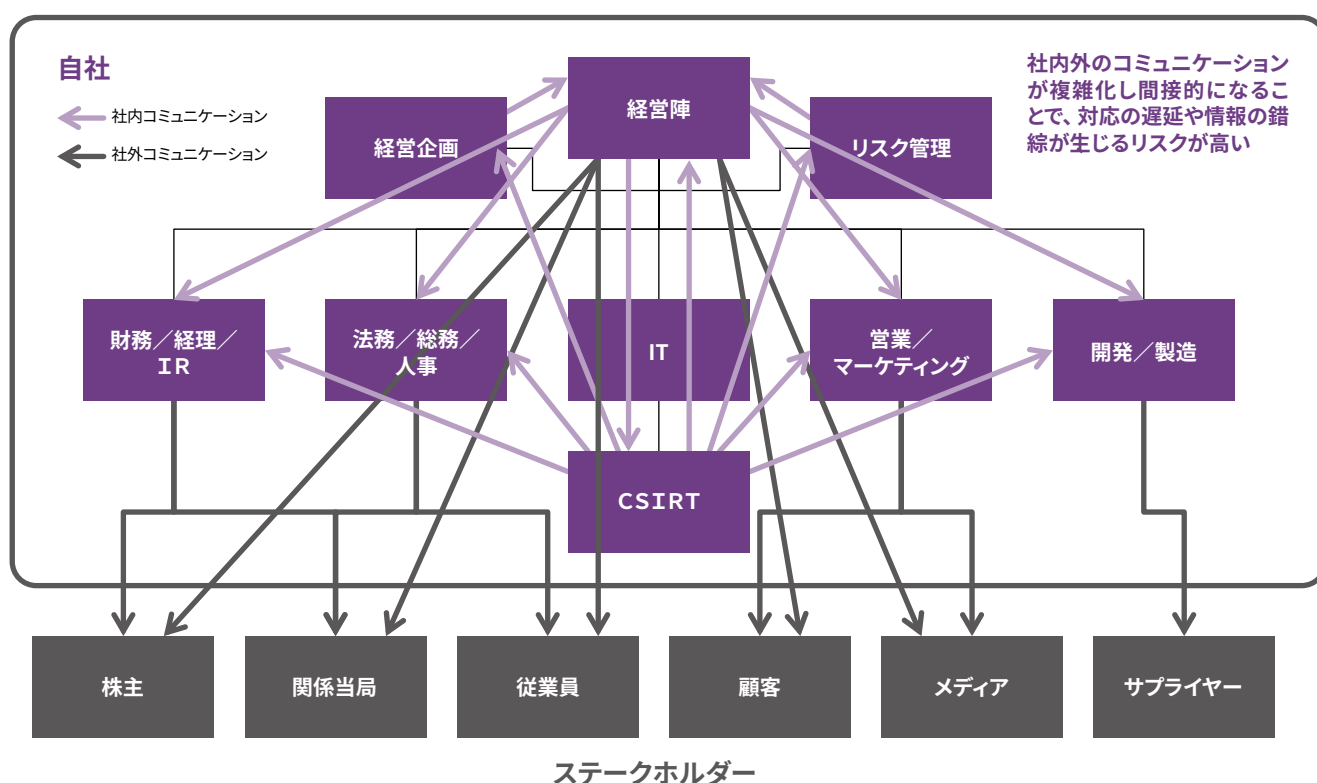
一昨年に国内で発生した大規模情報漏えいインシデントでは、委託先従業員が不正に個人情報を取得して第三者へ提供していたことが問題でした。

ビジネスの拡大において多様なベンダー、サプライヤー、ビジネスパートナーとの関係を構築し、情報のやり取りやネットワークの相互接続をすることは必要不可欠になっています。しかし一方で、事業環境、事業規模、ITインフラが異なれば、サイバーセキュリティに対する意識や対策方針も当然異なり、サプライチェーンで繋がっている外部の組織が必ずしも自社と同等のセキュリティレベルを有しているとは限りません。サプライチェーンを通じて自社の情報資産や顧客情報を取り扱う事業者が増加すればするほど、サイバーリスクも増加するということに注意を払う必要があります。

2. サイバーインシデントへの対応

サイバーインシデントを検知するためのセキュリティ監視体制と両輪の関係にあるのが、サイバーインシデント対応体制です。言うまでもなく、サイバーインシデントが検知された場合には、迅速に初動対応にあたり、被害拡大の防止から原因究明、内外に向けたコミュニケーションを主導的に執り行うための体制とプロセスの確立が不可欠です。

【図表4 複雑化したインシデント対応コミュニケーション例】



このための体制は、一般にコンピューター(またはサイバー)セキュリティインシデントレスポンス体制、もしくはCSIRT (Computer/Cyber Security Incident Response Team)と呼ばれ、前章で紹介した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」でもその設置が重要項目の1つとして挙げられているだけでなく、サイバーセキュリティ基本法に基づく重要インフラ事業者向けのガイドラインなど様々な業界規制やガイドラインにおいて推奨事項とされています。

(1) 平時と緊急時の切り分け

多くの場合、サイバーインシデント対応体制の確立においても、セキュリティ監視体制と同様の課題が生じます。一般に、CSIRTのようなインシデント対応チームは、インシデントが発生した緊急時に本格的に稼働しますが、インシデントが発生していない平時においては、インシデント対応計画の改善や訓練などは必要になるものの、常時すべての要員をこの活動に割り当てることは経営効率上困難な場合が多いため、いざという時に効果的に機能しなかったり、他業務とのリソース衝突によって十分な要員を確保できなかったりするケースがあります。

(2) 体制の位置付け

サイバーセキュリティ対策はIT部門の管轄であると認識している経営者も未だ少なくないため、インシデント対応体制を含め、すべてIT部門の担当として割り当てている場合があります。

実際に、図らずもサイバーインシデントを経験してしまった企業の経営者であれば身をもって経験しているはずですが、インシデント発生時には技術的な対処だけではなく、関係当局や規制団体への報告、顧客やメディアとのコミュニケーション、責任者の処遇など、組織内の様々な部門に影響が及ぶため、IT部門だけで判断できない対応事項が多く発生し、社内外とのコミュニケーション経路が複雑化します(前頁図表4参照)。

さらに、サプライチェーンに関わる外部組織が関係するサイバーインシデントが発生した際には、各事業体がどのような責任範囲でどのように連携するのかあらかじめ共通理解が行われていないと、その調整に手間取ることで対応が後手に回ってしまう可能性が高く、こうした観点も含めた体制の整備が必要となります。

(3) 専門的知識の習得

たとえCSIRTのリソースを十全に確保し、組織横断的な活動体として定義したとしても、最新のサイバー攻撃やテクノロジーに対する専門知識の不足により対応を誤ると、原因究明が極めて困難になり、被害の拡大を招いてしまう可能性もあります。

たとえば、標的型攻撃などで使われるカスタマイズされたマルウェアは、自身のプログラムをメモリー上でのみ稼働させ、ハードディスク上には痕跡を残しません。そのため、システムの動作がおかしい、または情報漏えいの懸念などが生じた際に、疑わしい端末を安易に再起動してしまうと、メモリーは揮発性記憶媒体であるため、そこで稼働していたマルウェアの情報は跡形もなく消えてしまい、再起動後には何の痕跡も残らず原因究明が極めて困難になります。

Ⅲ. サイバーインシデント対応戦略

1. 経営層のリーダーシップ

ここまで見てきた課題を踏まえ、何よりもまず経営層は、サイバーインシデントへの対応体制の確立が組織における最優先事項の1つであることを、組織内外のステークホルダーに対して明示的に表明する必要があります。

そのための具体策としてCISOの任命が挙げられます。CISOはサイバーセキュリティに関する専門的な知見を有し、サイバーリスクが組織の経営に与える影響を分析したうえでステークホルダーに対する説明責任を果たすとともに、適切な意思決定に基づく経営資源の割り当てを行うことができる人材です(図表5参照)。これまで多くの企業はこうした人材の育成には力を注いでこなかったため、前述の統計が示すようにCISOは非常に希有な存在となっています。

自社でこうした素養を持つ人材がいる場合は今後積極的に育成していく必要がありますが、サイバー攻撃が熾烈化している現状ではそのような中長期的アプローチだけでは組織のレジリエンシーを早期に改善することはできません。そのため、外部からCISOを招聘したり、CISOの役割を部分的に専門家に委

【図表5 CISOに求められる人材像と主な役割】

人材像	✓ サイバーセキュリティ専門家としての豊富な経験と知識 ✓ サイバーセキュリティ業界における幅広いネットワーク ✓ 組織のビジネスに関する深い理解 ✓ 経営幹部としてのマネジメントスキル
主な役割	✓ 組織のサイバーリスクを一元的に把握し、組織経営と事業継続に対するインパクトを分析・評価する ✓ CEO/CIO/CROなど他の経営幹部と密接に連携し、経営資源の投入に関する意思決定を行う ✓ 組織とサプライチェーン全体に渡るサイバーセキュリティガバナンスを推進するための方針を提示し、統制状況を監督する

託したりするなど、内部育成以外の短期的アプローチも検討する必要があります。

2. サプライチェーンの統制

経営層がリーダーシップを発揮すべき範囲は自社組織内にとどまりません。サプライチェーンを通じたサイバーリスクの増長を理解し、サプライチェーン全体に渡るサイバーセキュリティ上の統制活動を推進しなければなりません（図表6参照）。

具体的には、ベンダー、サプライヤー、ビジネスパートナーとの間でサイバーセキュリティ上の責任範囲の切り分けや自社と同等のサイバーセキュリティ対策の要請などを行ったうえで、定常的にサイバー攻撃に対する監視状況を共有し、必要に応じて委託先を監査できるような連携体制の確立を、CISOや最高リスク管理責任者（CRO:Chief Risk Officer）、および各事業責任者を通じて徹底する必要があります。

3. インシデント検知・対応オペレーションの最適化

限られた経営資源を有効に活用してサイバーインシデントの検知・対応体制を確立するためには、組織、プロセス、テクノロジーそれぞれの観点で自社の組織環境に最適なオペレーション体制を選択する必要があります（図表7参照）。

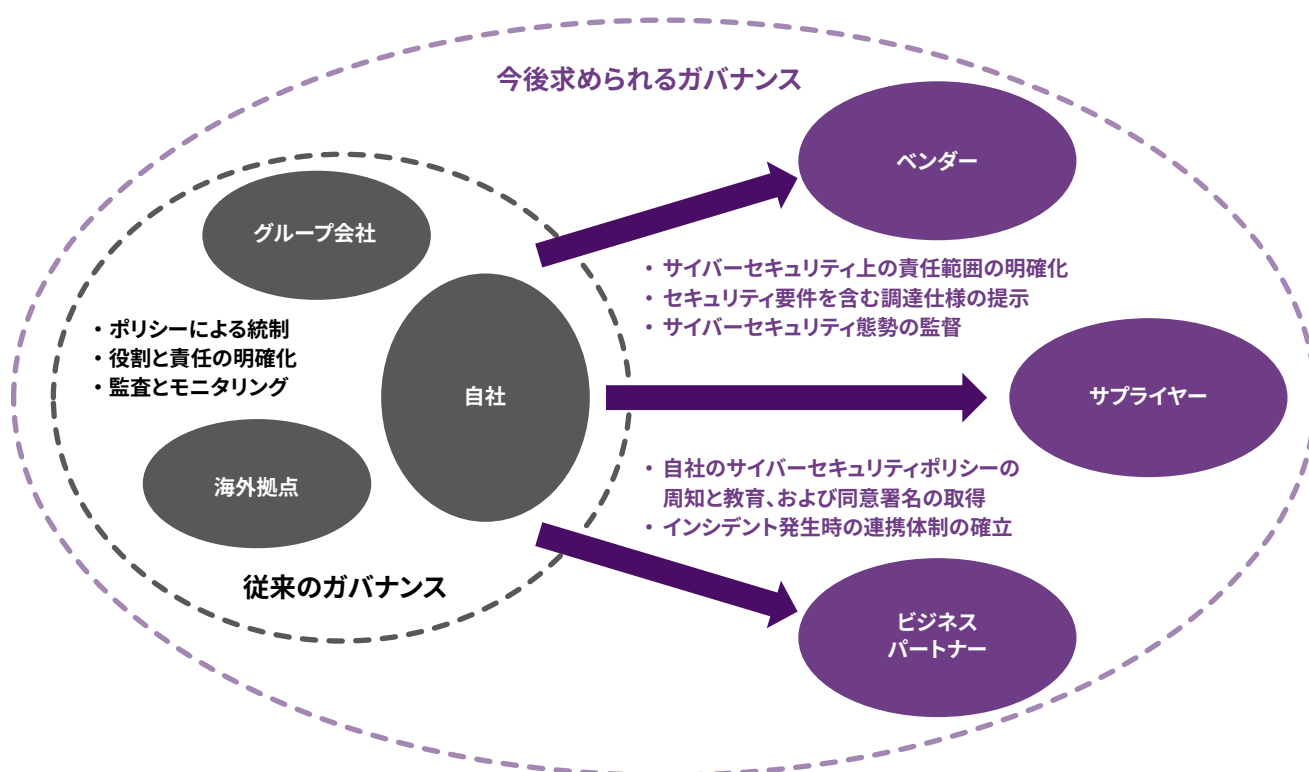
まず組織の観点では、平時と緊急時それぞれの人的リソース配分やCSIRTの位置付けと要員構成、内部要員のスキルで対応可能な範囲と外部の専門家に依存すべき範囲の切り分けなどについて、分析したうえで方針を決定する必要があります。

次にプロセスの観点では、セキュリティ監視対象の選定、資産価値と脅威の深刻度に応じたリスクレベルの定義、インシデント対応計画の策定と訓練などを実施する必要があります。

【図表7 インシデント検知・対応体制の最適化ポイント】

組織	✓ 平時と緊急時の人的リソース配分 ✓ 迅速な対応と円滑なコミュニケーションを実現するためのCSIRTの組織的位置付け（経営直轄か、組織横断的かなど） ✓ 内部リソースとスキルに基づく外部リソースの積極的活用
プロセス	✓ 優先度に応じたセキュリティ監視対象範囲やデバイスの選別 ✓ 資産価値と脅威の深刻度に応じたリスクレベルの定義と割り当て ✓ インシデント対応計画の策定と定期的訓練に基づく見直し
テクノロジー	✓ セキュリティ監視センターの構築形態（プライベート型／マネージド型／ハイブリッド型） ✓ 自社環境に整合したソリューションやツールの採用 ✓ グローバル展開・グループ展開を見据えたインフラ構築

【図表6 サプライチェーン全体のサイバーセキュリティ統制】



さらにテクノロジーの観点において、セキュリティ監視センターをプライベート型とマネージド型どちらで構築するか、どのようなソリューションやツールを採用するか、グローバル展開を見据えた場合にも展開可能か、といった点を考慮しながら導入を図っていく必要があります。

企業の経営者とCISO（または同等の責任者）は、こうした一連の取組みを通じて組織のレジリエンシーの維持向上に努めるとともに、組織全体のサイバーセキュリティ態勢とリスクを一元的に掌握し、次なる打ち手とそれを実行するための経営資源の投入に関して適切な意思決定を下すことで、セキュリティリスクを効果的かつ効率的に低減していくことが求められています。

IoTエコシステムとセキュリティ



【目次】

1. サイバーセキュリティは「必需品」になる
2. 業界標準の模索
3. セキュリティ、プライバシー、信頼性への取組み
4. エコシステム全体でセキュリティ、プライバシー、信頼性を追求する

IoT（モノのインターネット）に関しては、世の中で言われていることがすべて大げさであるとは言い切れません。実際、IoTは大半の人が考えているよりも大きな存在になる可能性さえあります。ただし、IoT分野で成功するには、単に洗練されたアプリケーションやネットワークに接続されたデバイス、高度な分析だけでなく、セキュリティやプライバシー、信頼性に対する確固たるアプローチが必要です。本レポートでは、世界中の100のIoT「ユーザー組織」に対する最新調査と、業界のリーダーや学会およびKPMGのIoT専門家への1対1のインタビュー取材に基づいて、IoTのセキュリティ、プライバシー、信頼性に焦点を合わせ、誕生しつつあるエコシステムのすべてのプレーヤーにとって実用的で実行可能な助言を提供します。

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/risk-advisory-thoughtleadership/Pages/iot-ecosystem-security.aspx>

【バックナンバー】

サイバーリスク最新トレンドと対応戦略
(KPMG Insight Vol.15/Nov.2015)

サイバーインテリジェンス活用戦略
(KPMG Insight Vol.16/Jan.2016)

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 小川 真毅
masaki.ogawa@jp.kpmg.com

サイバーセキュリティアドバイザー
kc-cybersecurity@jp.kpmg.com

M&A/PMIに求められるCFO機能

株式会社 KPMG FAS

パートナー

Post Deal チームリーダー

中尾 哲也

企業を買収すること自体ではなく、買収後に価値を生み出していくことが、M&Aの目的であることは論を俟ちません。そこで、M&Aの目的を達成し、成功させるためには、PMI（ポストマージャーインテグレーション：買収後の統合作業）が重要であると、よく言われるようになりました。本稿では、M&A/PMIを成功に導くために必要な機能について、海外企業の例を参考に考察します。

【ポイント】

- M&Aは、大規模投資プロジェクトであり、「投資を回収」して初めて成功と言える。
- したがって、どのように投資を回収するかという「戦略立案機能」と、その戦略を着実に実行する「マネジメント機能」が特に重要となる。
- 海外企業の例では、CFOのもとに両機能を集約し（センターオブエクセレンス化）、機能の高度化を通じて、競争優位を築こうとしている。



中尾 哲也

なかお てつや

I. M&Aは投資プロジェクト

PMIは重要だと理解しているものの、実際には何をやらなければならないのか、悩む企業は少なくないようです。PMIで何をすべきかは、「統合基本方針」によります。業務プロセスや制度等を何でも統合するのが正しいPMIというわけではありません。互いの企業文化やマネジメント手法を尊重し、必要最低限のガバナンスを行うこと以外は、業務プロセスや拠点などの統合は積極的に実施しないというのも、一つの「統合基本方針」です。M&Aのゴールは価値を生み出すことですが、そのゴールに至るまでの手段(統合基本方針)は複数あります。どの手段を選ぶかは正に企業の戦略そのものです。

何が正しい戦略なのかは企業によって異なります。しかし、本稿で取り上げたい重要な点は、買収を決めてしまってから戦略を考えていては遅いということです。買収契約の合意に至るまでは、売り手との交渉により時間的な制約がある中で、限られた情報とリソース¹をもとに、買い手は大きな投資の決断をしなければなりません。買った後に何をするかまで検討する余裕がないというのが実情でしょう。しかし、買収契約に合意すると、実際の資金決済(クロージング)までは、案件にもよりますが通常は、2~3か月程度しかありません。したがって、買収契約に合意してから統合基本方針を議論しては遅すぎます。買収契約に合意すると、M&Aを行う事実が明らかになり、自社や買収対象会社の従業員に、クロージングとそれ以降の統合に向けた作業を行ってもらう必要があるからです。ところが、M&Aは少数のチームメンバーで検討されるため、合意時点では、買い手の社内においても統合基本方針に関するコンセンサスすら得られていないことがあります。こうしたケースでは、自社の従業員はもちろん、対象会社の従業員に対しても今後の方針を説明することができず、必要な統合作業が遅れ、M&Aのゴールが遠のいてしまいます。

M&Aは大規模な投資プロジェクトです。例えば、プラント建設プロジェクトにおいて、生産体制や物流・商流、生産量等の計画をプラント建設後に考えるということはありえません。M&Aも同様に、投資後の方針を投資前に検討(「戦略立案」)しておく必要があります。

また、プロジェクトにおいては、戦略が絵に描いた餅とならないよう、着実な実行を担保するマネジメントが重要です。M&Aは、自社の従業員や取引先、顧客だけでなく、対象会社の利害関係者をも巻き込む複雑なプロジェクトです。買収前にはわからなかった事実が買収後に判明するなどして、方針を変更すべ

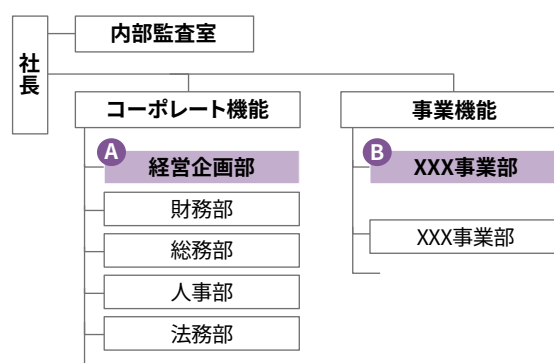
きかどうか、迅速な意思決定が求められることもあります。プロジェクトの方針に基づいて、参加者に目標と役割を与え、課題解決の仕組みを提供して、納期までに所定の成果をあげるようモニタリングをしていくことが必要になります。「マネジメント」とは、単なる管理ではなく、プロジェクトを推進するためのエンジンとしての機能です。

このようにM&Aを大規模投資プロジェクトととらえると、投資の戦略立案とその実行プロセスのマネジメントが欠かせない機能であることがわかります。

II. 日本企業における一般的なM&A推進体制

上記に述べたM&Aの「戦略立案」と「マネジメント」機能は、企業の組織の中でどういった部署が担っているのでしょうか。図表1は、日本企業の一般的な組織の例です。M&Aの「戦略立案」は、経営企画(A)といったコーポレート部門を中心に行われることが多いようです。関係する事業部門(B)も、デューデリジェンスに参加して調査したり、シナジーの可能性を検討したりします。しかし、買収合意までは、M&A案件を主体的にリードし、買収価格を検討して交渉にあたるのは、コーポレート部門です。一方で、買収合意後は、買収事業の管理責任は、プロフィットセンターである事業部門に移ります。組織図のとおり、M&A案件に関しては、経営企画部が取りまとめて「戦略」を描き、担当役員とともに社長に情報を集約して、迅速に投資意思決定をし、その後は事業部門が実行を「マネジメント」とするというのが特徴です。

【図表1 日本企業における組織図の例】



1 人的資源。M&Aの交渉や検討は機密情報を交換して行われるため、検討チームの人数は限定されることが一般的である。

M&Aの実務担当者としては、投資意思決定までは良いのですが、その後、案件のオーナーシップを事業部門に移管するところで苦労したという話をよく耳にします。経営企画から見ると、投資前に描いていた通りに事業部が動いてくれないとか、逆に、事業部側としては、経営企画が取りまとめた事業計画のハードルが高く達成がそもそも困難だという、見解の相違が生じたりすることがあります。

弊社が取りまとめたM&Aサーベイ（図表2）によると、事業部が起案したM&A案件（国内）は、全体のわずか3%です。海外案件でも3割に届きません。事業部にとって、ほとんどのM&Aは外から降ってくる受け身のプロジェクトと言えます。彼らにオーナーシップを持ってもらうためには、統合基本方針について、投資前の段階からコンセンサスを得ておくことが最初のステップとなるでしょう。

Ⅲ. 海外企業におけるM&A推進体制例

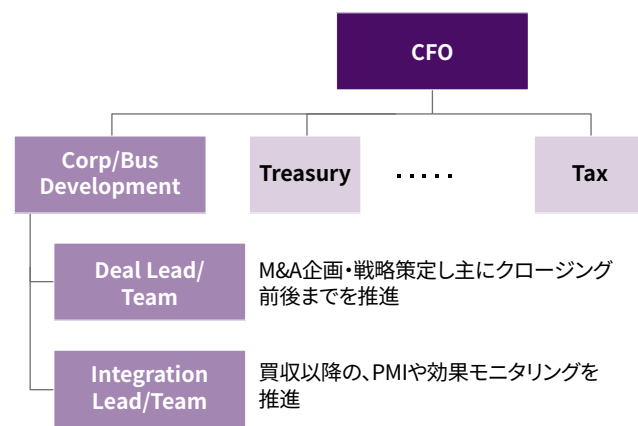
それでは海外の企業ではどうでしょうか。図表3は欧米の企業によくみられる組織図の例です。CFOのもとに、ファイナンス（財務）やアカウンティング（会計）、タックス（税務）等のチームのほか、コーポレート（あるいはビジネス）デベロップメント（事業開発）というチームがあります。

M&Aはこのチームが中心となって進めていきます。役割は日本企業の経営企画に似ていますが、レポート先は、経営企画担当役員あるいは社長ではなく、CFOです。また、インテグレーション（統合）を担当するチームもCFOのもとにあります。インテグレーションチームには投資前から在籍する専任の担当者がいますが、コーポレート部門や事業部門からローテーションで配属される人が多いです。投資銀行出身者等、社内の人とはキャリアの異なるメンバーが少なくない事業開発チームによっ

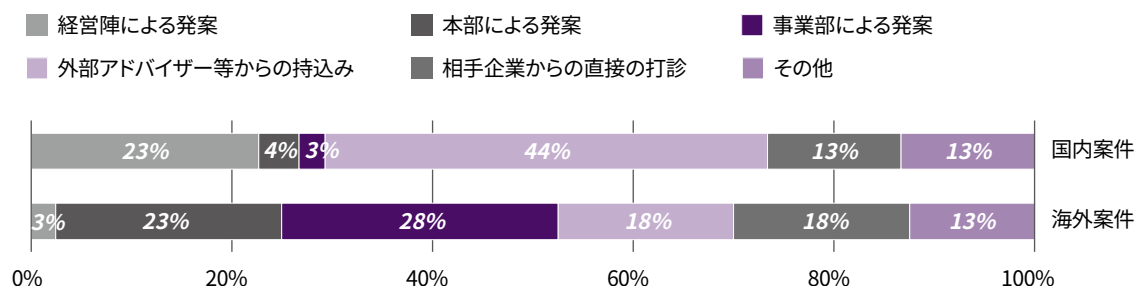
て立案された、戦略やシナジーの計画を検証し、実際の統合作業計画・実行を担うチームとなっています。このCFOのもとで行われるチーム間の検証プロセスの中で、統合基本方針が立案され、社内のコンセンサスを得る（戦略立案機能）のです。また、投資した後のマネジメント機能もCFOが担います。CFOは、統合チーム等を活用して統合基本方針に基づいて、統合計画（ロードマップ）を作り、各自の役割と目標を定めてプロジェクトを推進します。さらにKPIに基づいて進捗をモニターし、投資の評価も行います。CFOがM&Aを起案し、マネジメントを行うのが特徴と言えるでしょう。

しかしなぜ、社長（CEO）ではなく、CFOなのでしょう。理由はいくつか考えられます。CEOは自社の目指す将来像であるビジョンを描き、それを資金調達など計数面で支えるのがCFOの役割であるといわれることがあります。M&A投資のリスクとリターンを分析し、株主を含む投資家や金融機関の理解できる言葉で、投資の合理性を説明する対話力がCFOには求められます。企業の財布のひもを握るCFOが、M&A投資のプロセスに主体的に関与することにより、社外に対するアカウンタビリティが大きく向上します。CEOのビジョンを実現するために

【図表3 海外企業における組織図の例】



【図表2 M&A案件の発案】



（出典：「M&A Survey M&Aによる価値創造およびそのキーフaktorに関する調査」 2015年5月 KPMG FAS発行）

必要なM&A案件であっても、リターンがリスクに見合っていないければ、投資を起案しないことがCFOには期待されているからです。日本においてはもちろん、欧米の企業においても、社長肝いりの投資案件となれば、批判的な検討は難しいものです。投資することを前提に検討が進んでしまうと、そもそもの買収の意義や目的、「戦略」に関する議論が社内でも深まらないまま、決裁することになります。そうすると、PMIの方向性も定まりません。実際に、PMIに悩む企業には、こうしたケースが少なくないようです。欧米の企業が、社長直轄の部署にM&A案件を起案させないのは、このようなM&A失敗リスクを軽減するための工夫といえます。

また、企業の財務数値を握るCFOは、投資案件を継続的にモニターし、評価するのに適したポジションにあります。例えば、大規模なM&A案件では、複数の事業部門にまたがって、シナジー効果を計画することが一般的です。事業部門ごとにシナジーに関する計画を管理させていると、不具合が生じたり、部門を再編したりした場合に、主管部署がどこなのかわからなくなり、うやむやになってしまうかもしれません。全社を俯瞰できるCFOでなければ、こうした利害調整は難しい作業です。

このようにご説明すると、日本企業で一般的なCFOの担う役割とは、イメージが大きく異なるかもしれません。特に、CEOやCFOを外から招聘することがよく行われるアメリカ企業では、CEOとCFOの垣根はそれほど高くないように思われます。アメリカ企業においてCFOに期待される役割を示唆する興味深い記事があります。The Wall Street Journal紙が特集した、「S&P500企業で活躍するCFO」のランキングです。

CFOに対する評価軸として、ROIC（投下資本利益率）や営業利益率の3年間での上昇率等が用いられています。企業の収益力をどれだけ高めるか、また、それを株主にどれだけ還元するかが、CFOの役割というわけです。財務・経理部長がそのままCFOを務めることが多い日本企業からすると、それはむしろ社長に期待される役割という印象です。実際に、アメリカ企業では、CFOが別の企業でCEOに就任したり、ある企業のCEOがさらに大きな企業のCFOで転出したりするといった例も珍しくありません。CFOは、CEOだけでなく、資本市場に対しても説明責任を有しています。

投資案件に失敗すると、次のキャリアに影響のあるCFOは、CEOとともに経営者の一人として、適切な判断を下すことが求められているのです。

IV. まとめ

本稿で申し上げたいのは、日本企業においてもアメリカ企業型のCFOを導入すべきだということではありません。一方で、M&Aにおける「戦略立案」機能と「マネジメント」機能を、コーポレート部門と事業部門にそれぞれ担わせるのではなく、一つの部門に集約した海外企業の例は、一考に値すると思われまます。オーナーシップの移管に伴うリスクを軽減するだけでなく、M&AやPMIの経験やノウハウを集約・高度化する（センターオブエクセレンス化）ことによって、M&Aの成功確率が高まることが考えられるからです。実際に、PMIの実行を担保する統合チームにおいては、M&A/PMIに関する一定の方法論をまとめ上げ、「プレイブック」と呼ばれるマニュアルを整備している場合もあります。

こうしたチームを抱えることによって、コストが逆に増えるようにも見えます。しかし、企業にはオーガニックな成長だけが求められているわけではありません。M&Aは企業が常に検討すべき成長のための手段となっています。そうであるならば、M&AやPMIに関するノウハウや経験を集約し、一定の方法論を築いて、効率的なM&A推進体制を有している企業は、競争優位にあるということができそうです。M&Aが一部の企業の特別な選択肢ではなくなった今、M&Aの進め方について、平時から検討しておくことが求められています。

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡下さいませようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
fasmktg@jp.kpmg.com

IFRS新リース会計基準が経営に及ぼす影響の考察

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティング・アドバイザリー・サービス事業部
パートナー 山本 勝一

IASBが本年1月に公表したIFRS第16号「リース」では、借手は、従来オペレーティング・リースとしてオフバランス処理していたものも含め、原則として全てのリース取引をオンバランスする必要性が生じます。その結果、借手の総資産及び総負債が大きく増加する可能性があるとともに、使用权資産とリース負債の管理のために、新たなシステムが必要になる可能性も考えられます。

また、損益的にもリース期間の前半の費用負担が重く、コスト負担はその後遞減していくことから、リースに係る損益見込みにつき従来とは異なった見方が必要となります。

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



山本 勝一
やまもと しょういち

【ポイント】

- ー IFRS第16号「リース」では、借手の会計処理として、従来のオペレーティング・リースのようなオフバランス処理は認められず、原則的に全てのリース取引をオンバランスする必要がある。
- ー IFRS第16号「リース」を適用した場合、借手の財務諸表が大きく変わる可能性があるため、KPIの見直し等のアクションが必要になることも考えられる。
- ー さらに、リースの借手がオンバランスする使用权資産とリース負債について簿価管理を行う必要性が生じるため、リース取引管理をシステム化する必要性が生じる可能性もある。
- ー IFRS第16号「リース」の借手の会計処理への影響の大きさを考えると、基準の内容を理解し、自社にどのような影響が生じるかにつき、検討を早めを開始することが必要と思われる。

I. IFRS第16号「リース」の概要

国際会計基準審議会 (IASB)は、2016年1月13日、IFRS第16号「リース」(以下「本基準」という)を公表しました。詳細な内容については、次号以降のKPMG Insightの解説をご参照いただければと思いますが、ここでは、借手の企業経営に及ぼす影響度の大きさという観点から、本基準の重要ポイントを簡単に解説します。なお、読者の大半は、現時点まで我が国の会計基準(以下「日本基準」という)を適用していると思われるので、日本基準との比較を中心に解説します。

1. 借手の会計処理

日本基準のリース会計においては、リース取引をファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類し、前者についてはオンバランスし、後者についてはオフバランスしています。一方、本基準においては、リース取引を2つのタイプに分類するという考え方を止め、原則的に全てのリース取引をオンバランスするという単一モデルが採用されています。ここで原則的と言いましたのは、短期リース・少額リースといった免除措置が設けられているからなのですが、それらの具体的な適用要件と会計処理の説明はII3(1)①③において後述します。

借手がリース取引をオンバランスするという事は、概ね、リース期間におけるリース料総額の現在価値を、貸方に「リース負債」、及び、(調整が無ければ同額を)借方に「使用権資産」として計上することであり、使用権資産は通常定額法で償却され、リース負債については利回りが一定になるようリース料の支払いを債務返済部分と利息費用相当額に分けたうえで測定されます(住宅ローンの返済をイメージしていただくと理解が容易です)。これは、リース期間前半に利息費用が多く後半に少なく計上されるということを意味しますので、リースに係るコストは従来のオペレーティング・リースのような毎期均等な負担とはなりません。

読者の理解に資するために表現を変えますと、日本基準における借手のファイナンス・リースの会計処理と本基準の借手の会計処理は概ね同じであるといえます。

2. 貸手の会計処理

日本基準のリース会計においては、貸手の場合においても、リース取引をファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類し、前者については原資産の認識を中止するとともに新たにリース債権を認識し、後者については原資産を認識し続けます。

本基準においては、借手の場合と異なり、貸手においては日

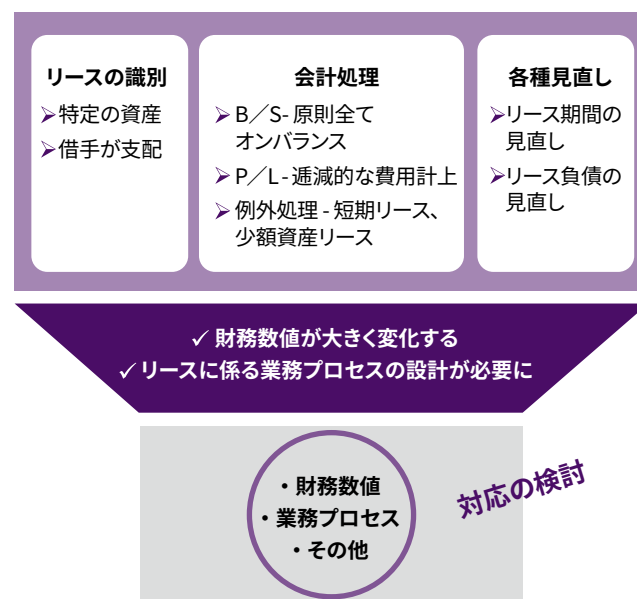
本基準と同様にリース取引をファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類することが要求されています。これら2つのタイプの会計処理ですが、日本基準における貸手のファイナンス・リースとオペレーティング・リースの処理とほぼ同じであり、貸手の会計処理には本基準適用による大きな影響は生じないと思われます。

なお本稿で詳細な解説は割愛いたしますが、サブリース取引における貸手の会計処理については、従来とは異なる処理が必要となる可能性がありますので注意が必要です。

II. 本基準が(借手としての)企業経営に及ぼす影響の考察

前章で解説しましたように、本基準で求められている借手の会計処理は日本基準の借手の会計処理と大きな相違があり、財務数値・業務プロセス・その他の論点に、様々な影響を及ぼすと思われます。具体的に、どのような影響が考えられるのかについてですが、図表1をご覧ください。

【図表1 IFRS第16号「リース」 借手の経営に及ぼす影響】



1. 財務数値に及ぼす影響の概要

財務諸表上の項目に及ぼす影響は図表2のとおりですが、総資産、営業利益や純利益に影響を及ぼす可能性があることから、KPIの見直しや、予算策定方法の再考もしくは中期経営計画の変更などのアクションが必要になる可能性があります。

また、主な財務指標への影響については図表3のとおりですが、やはり、KPIの見直しや、IR上の業績説明方法の変更など

【図表2 IFRS第16号「リース」借手の財務数値に及ぼす影響】

◆ 財務諸表は以下のように変動するため、予算や中期計画等の見直しを検討する必要がある。

財務諸表	原則的処理	
	影響	説明(注)
営業利益	↑	現行のオペレーティング・リースに係るリース費用は、使用権資産に係る償却費と利息費用に分けて計上されるため、利息費用部分に関して営業利益は増加する
純利益	↕	時期によって異なる(現行のオペレーティング・リースに係るリース費用を定額と仮定すると、後年になるにつれ純利益は増加する)
資産合計 (負債合計)	↑	原則として、使用権資産及びリース負債を認識することになるため、資産合計(負債合計)は増加する
資本	↓	純利益の増減は全体のリース期間のどの時点かによるが、費用が前倒して計上されるため、リース期間全体にわたって資本には減少の効果が生じる (リース期間終了時点では影響は0になる)

(注) : オペレーティング・リースとの対比

【図表3 IFRS第16号「リース」借手の主な財務指標への影響】

◆ 財務指標は以下のように変動するため、KPI(業績評価指標)の見直しを検討する必要がある。

財務指標	計算式	原則的処理	
		影響	説明(注)
EBITDA	N / A	↑	現行のオペレーティング・リースに係るリース費用は、使用権資産に係る償却費と利息費用に分けて計上されるため、EBITDAは増加する
ROA	$\frac{\text{利益}}{\text{総資産}}$	↓	使用権資産の増加により、ROAは低下する
ROE	$\frac{\text{利益}}{\text{資本}}$	↕	利益、資本の変動割合による
総資本 回転率	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$	↓	リース負債の増加により、総資本回転率は低下する
負債比率	$\frac{\text{負債}}{\text{資本}}$	↑	リース負債の増加により、負債比率は上昇する

(注) : オペレーティング・リースとの対比

の必要性が生じる可能性があります。

2. 業務プロセスへの影響

(1) 会計処理 (P/L・B/S)に係る業務プロセスへの影響

日本基準でオペレーティング・リースとして扱っていたリース取引が、本基準においてはオンバランスされることになり、かなり複雑な会計処理が要求されます。リース期間に支払うリース料の現在価値相当額をリース開始時にリース負債として計上するとともに、調整が無ければ同額を使用権資産として計上します。従来、日本基準でオペレーティング・リースとして扱っていた場合との決定的な違いは、本基準のもとでは借方の使用権資産と貸方のリース負債の簿価履歴管理が必要になるということです。財政状態計算書 (B/S) に計上されるが故に簿価管理が必要であることはもちろんなのですが、それだけではなく、使用権資産は減損処理されることがあり、また、リース負債は本稿Ⅱ 2 (3) において後述する事後的な見積の見直しによりリース期間途中であっても変化する可能性があるからです。このようなイレギュラーな事態が起こった場合、マニュアルでの簿価管理では限界があることは容易に想像がつくことでしょう。したがって、本基準を適用する場合には、固定資産台帳と同程度もしくはそれ以上の機能を具備したシステムによる簿価管理が必要となる可能性があります。

(2) リースの識別に係る業務プロセスへの影響

ここまでの解説のとおり、本基準における借手の会計処理は日本基準と大きく異なるのですが、オンバランス処理とリース関連コストの逦減的な費用計上だけが重要な相違点ではありません。他にも相違点は多数あるのですが、特に注意しなければならないのが図表4に記載した「リースの識別」と「各種見直し」です。日本基準においてはリース取引 (もしくは賃貸借取引) という名目の契約についてのみ、会計上のリース取引として扱っていたケースが多いと思われます。しかしながら本基準においては、実質的なリース取引であれば契約形態にかかわらず会計上のリースとして取扱わなければなりません (なお、従来のIFRSのリース会計基準においてもほぼ同様です)。

よって、契約形態のみで会計上のリースとして扱うかどうかを決めることはできず、契約書上リースとして明記されていない場合であっても、取引内容によっては会計上のリースかどうかを判断する必要性が生じることも十分考えられます。取引が行われる都度、会計上のリース取引かどうか、もしくは会計上のリース取引が含まれているかどうかを一から考えるのではなく、ある程度定型化して判断できるような企業の実情に応じたルールを設定しておくことも重要でしょう。

(3) 事後的な見積の変更に係る業務プロセスへの影響

(1) で取り上げたシステムによる簿価管理の必要性和密接に絡み合う論点が、この事後的な見積の変更です。日本基準においては、リース契約そのものが見直されない限りリース期間等を見直す必要性はありませんでしたが、本基準においては、仮に契約が見直されなくとも、状況によっては各見積項目を見直すことが要請されています。代表的な見積項目はリース期間であり、リース期間の途中であっても、リース期間を見直す必要性が生じることもあります。ただ、見直すといっても、その判断は非常に難しいと思われ、企業の実情に応じた判断基準（どのようなイベントが生じた時に見直しの検討を行うのか等）を設定しておく必要があると思われれます。

そもそも我が国の従来の会計実務においては、契約期間イコール会計上のリース期間と考える傾向が強かったと思われれますが、本基準ではそのような考え方が取られておらず、企業を取り巻く全ての要因を総合的に勘案し（マーケットと比較したリース料水準、リース物件に対する造作工事の重要性、リースを解約する際のコスト、借手にとってのリース資産のビジネス上の重要度など）、企業の判断で適切なリース期間を決める必要があることに注意が必要です。

3. その他の論点に及ぼす影響の概要

(1) 契約条件等の見直し

ここまで述べてきましたように、借手にとっては、従来オペレーティング・リースとして扱ってきたリース取引をオンバランスしなければならず、財務諸表や業務プロセスに多大な影響が生じる可能性が高いといえます。そこで、このような影響をできるだけ最小化するために、借手が、短期リースの活用や、契約期間の短縮化によるリース期間の短縮化、といった対策を講じることがあるかもしれません。ただし、会計上の取扱いはいくまで実態によるので、こうした対策から期待した効果を得られないことも考えられます。

① 短期リースに対する免除措置

本基準においては、短期リース（リース期間が12ヵ月以下のリース取引）について従来のオペレーティング・リースと同様の簡便な処理ができることが定められています。契約期間を12ヵ月以下にすることによって、短期リースに該当する可能性は高まるかもしれませんが、契約期間と本基準におけるリース期間とは必ずしも同じとはならないので、留意が必要です。

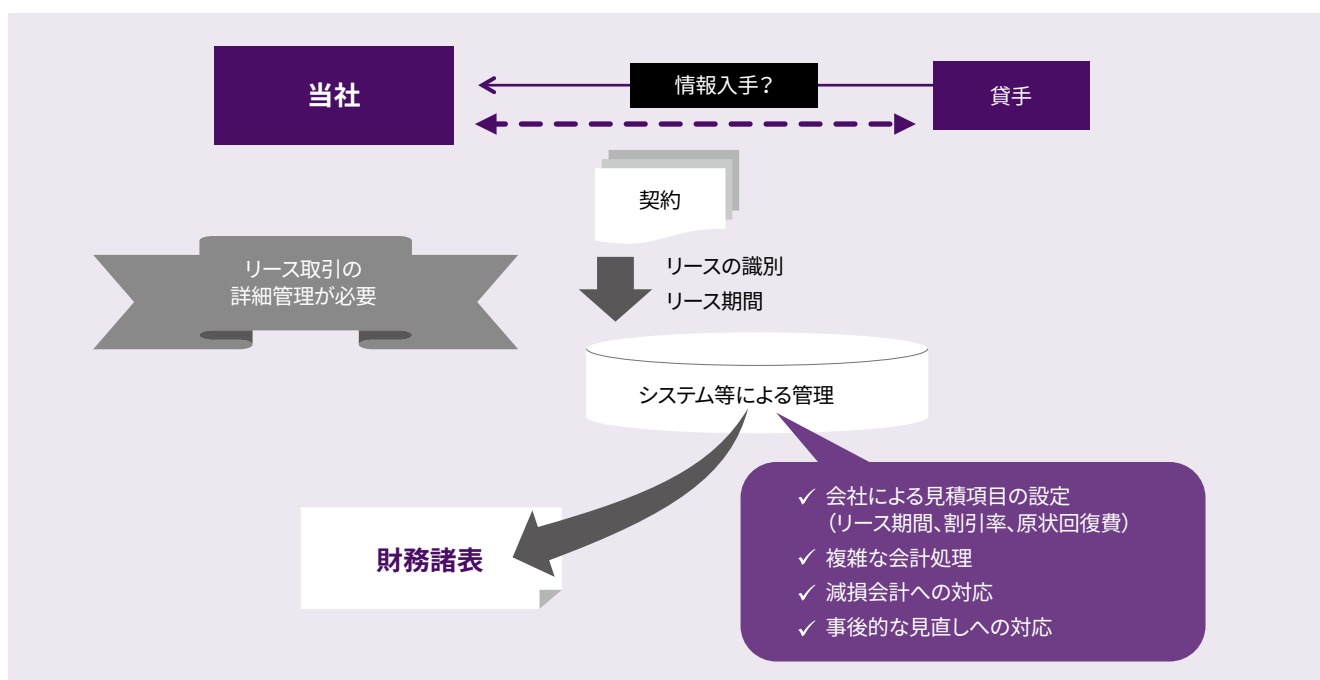
② リース期間の短縮化

短期リースの活用といった極端なことではできないまでも、契

【図表4 IFRS第16号「リース」適用に向けた業務プロセス】

◆ 新リース基準適用後には、リース取引に係る業務プロセスを新たに設計する必要性が生じる可能性がある。

これからの業務プロセス



約期間を短縮化することによって会計上のリース期間を短縮化し、オンバランスによる影響を最小化しようとする動きがあるかもしれません。確かに、契約期間を短縮化すればリース期間も短縮化される可能性は高まるのですが、契約期間を短くすることによるビジネスの不安定化が生じては本末転倒です。また特に不動産リースにおいては、貸手であるオーナーの意向を無視して契約期間を短縮化することは極めて難しいのではないのでしょうか。

注意点としては、短期リースの場合と同じですが、契約期間とリース期間はイコールではないことが挙げられます。よって、契約期間を短縮化しても会計上のリース期間は短縮化できないといった事態も考えられます。

③ 少額リースに対する免除規定

本基準においては、個々の価額が（新品の状態で）少額の資産のリースについては、従来のオペレーティング・リースと同様の簡便な処理ができることが定められています。「重要性が低い」を判断する明確な重要性基準値は規定されていませんが、多くの少額のIT機器等に係るリースについては本基準適用後も簡便な会計処理を継続できると思われます。

(2) 購入かリースかの意思決定

購入かリースかの意思決定についても、新たに検討し直す必要性が生じるかもしれません。リースの有する様々な優位性と、リース取引に係る処理の煩雑化の度合いを考慮して、検討すべきものと思われます。ただ、不動産リースについて購入に切り替えることは通常非常に困難であるため、大多数の企業においては、借手のリースの会計処理と無縁であることは、ほぼ不可能であろうと思われます。

Ⅲ. 本基準適用に向けた準備

ここまで述べてきましたように、本基準適用による企業経営への影響は非常に大きなものになる可能性があります。無論、その影響度合いは業種にもよるのですが、借手としての影響が大きくなる可能性が高いのは、多店舗展開する小売・外食業、物流拠点やオフィスを多数有する企業、飛行機・船舶・車両などを多数賃借し輸送を行う企業などと思われます。

本基準が適用されるのは2019年1月1日以降開始する事業年度からですので、3月決算の会社では2020年3月期からとなります。しかしながら、適用年度以後生じた取引だけでなく、適用年度に有している全ての取引に適用し遡及適用しなければならないことから、それほど準備期間に余裕があるとはいえません（なお、修正遡及アプローチという簡便な方法も定められてい

ます）。

適用に向けた準備を開始するに際しての留意点は本稿に記載したとおりですが、特に、不動産リースをはじめとする個々のリース取引を会計帳簿の機能を持つシステムで管理する方法に移行するには相応の準備期間を要すると思われます。

まずは自社の現状分析を行い、本基準におけるリースに該当するものはどの取引か、リース期間の見積をどのように行うのか、どのような場合に事後的な見積り変更を行うのかといった論点に関し、自社会計ルールの策定や内部統制をどう進めるかについて、早めに方向性を検討することが望まれます。そのうえで、リース管理システムを新規導入する必要があるかどうか検討すべきでしょう。

IFRSの新リース会計 ～概説 IFRS第16号～



2016年2月刊

【著】KPMG

2016年1月13日、国際会計基準審議会（IASB）は長年にわたるリース会計基準改訂プロジェクトの最終成果物として、IFRS第16号「リース」を公表しました。本冊子は、その基本的な考え方および適用上の論点の所在につき、主に借手会計を中心に、重要なポイントにフォーカスして豊富な図解とともに説明を行うものです。

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
アカウントティング・アドバイザリー・サービス事業部
パートナー 山本 勝一
TEL: 03-3548-5120（代表番号）
shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com

仮想通貨とその基幹技術が起こす 金融ビジネスと社会の変革（続編）

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12月22日、金融審議会よりいわゆるフィンテック（FinTech）の台頭に代表されるITイノベーションの急速な進展を受けて、決済サービスを中心に金融サービス業に起こりつつある大きな環境変化に対応するための具体的な行動計画（アクションプラン）となる「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」報告および「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」報告が公表されました。

このアクションプランを参考に、幅広い論点と関係者、多様な金融ビジネスへの影響とその波及経路等を含むいわゆるフィンテックの台頭による大きな環境変化への対応について、大きく決済分野を中心にアンバンドリング化した銀行業務についてフィンテック企業を含むノンバンク・プレーヤーが参加するオープン・イノベーションを重視する体制への転換を図る「第一段階」、ブロックチェーン技術、特に参加者を限定したプライベート型のブロックチェーンを活用した金融機関の業務革新の実現を図る「第二段階」および金融経済活動の基盤を根本的に変えてしまう可能性のある仮想通貨を含むパブリック型のブロックチェーンの広がりに対応する「第三段階」に分けて整理することが可能と考えます。

銀行をはじめとする金融機関は、第一段階におけるノンバンク・プレーヤーとの連携等を含むオープン・イノベーションに向けた体制整備だけでなく、第二段階あるいは第三段階で起こりうる変化も視野に入れて、戦略的に対応していく必要があると考えられます。

本稿では、上記2つの報告書およびワーキング・グループにおけるこれまでの議論を参照しながら、フィンテックに係る幅広い論点を、こうした3つの段階に分けて議論を整理するとともに起こりうる変化を中心に考察します。

なお、本稿の内容は執筆時（2016年2月23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については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



保木 健次
ほき けんじ

^(*) 本稿執筆後に考察の前提となる事項に変化が生じております。あらかじめご了承下さい。

【ポイント】

- ー 我が国におけるフィンテックの台頭への制度対応に関するアクションプランである「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」報告および「金融グループ制度のあり方に関するワーキング・グループ」報告が公表された。
- ー フィンテックに係る幅広い論点は、影響が及ぶ分野や影響が発現する時期に応じて整理すると理解しやすくなる。
- ー 分野別では、いわゆるフィンテックが台頭する銀行・金融業務をアンバンドリング化した分野、プライベート型ブロックチェーンの活用が見込まれる金融機関内部又は金融機関同士のクローズドな分野、およびビットコインをはじめとする仮想通貨が利用される金融経済活動の土台となる決済インフラ分野があると考えられる。
- ー 時間軸別では、すでに進展し具体的な施策が示されたフィンテックの台頭への対応が喫緊の課題である一方、プライベート型ブロックチェーンの本格的な活用は始まったばかりであり、仮想通貨等の資金決済系のパブリック型ブロックチェーンの利用拡大について現在は実態を見極める段階と考えられている。
- ー 特に、仮想通貨が広く浸透した場合の影響については、金融ビジネスおよび金融機関のあり方を根本的に転換する可能性があり、現時点でも十分に留意しながら戦略的な対応を検討していく必要がある。

I. 金融審議会の2つのワーキング・グループ報告書の概要

2015年12月22日、金融庁に設置された金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」(以下「決済業務高度化WG」という)および「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」(以下「金融グループ制度WG」という)からそれぞれワーキング・グループにおける議論をまとめた報告書が公表されました。

2つのワーキング・グループおよび報告書は、決済業務高度化WGの前身となる「決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ」における議論および同スタディ・グループから公表された「中間整理」を踏まえて、2015年3～4月にかけて金融グループ制度のあり方を議論するため金融グループ制度WGを設置す

るとともに、同スタディ・グループが決済業務高度化WGに格上げ改組されたという背景から、実質的に一連の議論と捉えられます。

これら2つの報告書は、決済インフラ改革および金融グループ制度改革を中心とした、いわゆるフィンテック (FinTech)¹の台頭を受けた所要の制度整備を図る「アクションプラン」と位置付けられるものであり、フィンテックの幅広い論点を網羅的にカバーしつつ、法規制上および民間における取組を含めた行動計画と今後の検討課題の提示や目指すべき方向性が示されています。

このアクションプランの特徴の1つとして、具体的な施策の提示にとどまらず、今後の検討課題や動向を注視すべき事項なども数多く指摘されていることが挙げられます。これは、フィンテックの台頭を受けて早急に対応すべき事項がある一方で、

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

フィンテックの進展が今後も続き、制度面も含めた対応が必要になる課題が発現する蓋然性が高いことを示唆していると考えられます。

また、そうした今後の課題についても、来年度に報告を取りまとめるといった具体的なスケジュールを伴って取り上げられている事項と動向を注視しながら機動的に対応していくといった中長期的な対応として提示されている項目に分けることが可能と考えられるため、全体としては3つの段階に分けて整理することができます。

アクションプランに盛り込まれた主な施策・検討事項を時間軸別に整理したものが図表1になります。

本稿ではこの報告書をベースとしながら、報告書には含まれていない事項についても後段で可能な限り考察します。

【図表1 WG報告書の主な施策・検討事項】

	主な具体的 施策	主な今後の 検討課題	今後の動向を 注視する事項
決済業務高度化WG報告書	決済関連サービスの提供の容易化 CMS高度化・電債の利便性向上 決済インフラ改革 仮想通貨交換所に対する登録制導入	ブロックチェーン技術の活用 オープンAPIのあり方 業務横断的な法体系の構築	仮想通貨に係る機動的対応
金融グループ制度WG報告書	持株会社が果たすべき機能の明確化 共通・重複業務の集約容易化 IT企業への出資容易化	会社法との関係整理 異業種からの参入との関係整理	

1. 決済業務高度化WG報告書の概要

決済業務高度化WGは、前述のように前身となるスタディ・グループおよびそこでの議論を取りまとめた「中間整理」が存在します。「中間整理」では、主に、「リテール分野を中心としたイノベーションの進展」、「企業の成長を支える決済サービスの高度化」および「決済インフラの改革」の3つの分野を中心に議論が整理されていました。

今回の決済業務高度化WGの報告書では、3つの分野についてそれぞれ「リテール分野－金融・IT融合に対応した決済サービスのイノベーション」、「ホールセール分野－企業の成長を支える決済サービスの戦略的な高度化」および「決済インフラ

利用者利便の向上と国際競争力強化のための5つの改革事項」という形で取りまとめられています。

それらに加えて、「中間整理」時点では若干の言及にとどまっていた仮想通貨について、新たに4つ目の分野として「仮想通貨に関する制度のあり方」が取り上げられました。前回の報告書から約8ヵ月後に公表された今回の報告書でさえ、議論を整理する大項目に追加が生じるなど、フィンテック分野における進展の早さと今後もまだ議論されていない事項が出現する蓋然性の高さが分かります。

本稿では、幅広い論点のなかから、金融ビジネスへの影響や変化への対応を検討するうえで特に重要と考えられる、フィンテック、ブロックチェーン技術および仮想通貨の利用拡大を中心に、以下において、リテール決済分野における構造変化と金融ビジネスへの影響について考察していきます。

(1) リテール分野に係るアクションプラン

リテール決済分野における決済業務高度化に向けた取組みは、プリペイドカードの支払可能金額の表示義務の拡大といった具体的施策とともに今後の検討課題についてもいくつかの事項が提示されています。以下では、それらの事項の中から「業務横断的な法体系の構築」ならびに「ブロックチェーン技術の活用」を中心に論点を整理していきます。

● 業務横断的な法体系の構築

リテール決済分野におけるフィンテックの台頭の多くは、「為替取引」および「預金の受入れと貸付」を銀行の固有業務とする現行の法体系のなかで、当該固有業務の一部あるいはそれらに隣接する業務分野において、厳格な規制を課す銀行法と比べて緩やかな規制の下で業務を行うことができる枠組みに基づいて起こっています。

銀行業務の「アンバンドリング化」はこうした枠組みの下で進み、資金移動業、前払式支払手段（プリペイドカード）、融資業務といった業務形態でノンバンク・プレーヤーがフィンテック・ビジネスを展開しています。こうしたなかで、各種決済サービスの機能進化が進み、決済サービスと融資業務を組み合わせること等により、総合的な金融サービスの提供が出現しつつあることが今後検討すべき課題の1つとして報告書のなかで取り上げられています。

つまり、資金移動業（為替取引）、プリペイドカード（預金の受入れ）および融資業務（貸付）を総合的に提供することにより、銀行固有業務類似のビジネスを銀行法よりも緩やかな規制の下で行うことが可能となってきたという実態への対応が課題とされています。

こうした上記各種業務間の規制レベルの整合性に係る課題に加えて、将来的には、ノンバンク・プレーヤーと銀行との規制

レベルの差異のあり方についても今後の課題として浮かび上がってくるのではないかと考えています。

また、アクションプランでは、銀行からの委託ではなく顧客との契約に基づいて銀行口座にアクセスする「中間的業者」の登場も含めて今後の検討課題としています。このことは、リテール決済分野に起きているイノベーションへの対応が銀行（口座）を通じた規制アプローチでは十分ではない可能性について示唆していると言えます。

● ブロックチェーンの活用とその影響

決済業務高度化WG報告書において期待が表明されている銀行界における取組みには、携帯電話番号を利用した送金サービスやオープンAPI²のあり方に係る検討のほかに、ブロックチェーン技術を含む新たな金融技術の活用可能性と課題について2016年度中を目途に検討し、報告書をまとめることが挙げられています。

ブロックチェーンとは、ビットコインをはじめとするいわゆる仮想通貨の基幹技術として用いられ、過去からの取引記録を繋げて分散型ネットワーク上で各参加者が共有することにより、高い改ざん耐性を備えつつ電子的な価値記録を信頼できる第三者の存在なしに移転させることを可能にした技術です。ただ、ブロックチェーンの仕組みは価値記録を仮想通貨以外に適用すること等により様々な利用可能性があると思われ、本報告書ではその活用方法の検討を今後の課題の1つと位置づけています。

ブロックチェーンの多方面での活用可能性と金融ビジネスを根本的に変える可能性に係る論点の整理および考察については、後段において詳述いたします。

(2) 仮想通貨に関するアクションプラン

「中間整理」時点では若干の言及にとどまった仮想通貨ですが、FATF（金融活動作業部会）のガイダンス³等を踏まえ仮想通貨と法定通貨の交換所に対して登録制を導入し、併せて利用者保護のための制度整備を図るなど、「決済業務高度化WG」報告書では大きな項目の1つとされました。これは、仮想通貨の動向がそれほど留意すべき事項であることを示していると考えられます。

ただし、今回導入される規制は、あくまでも法定通貨と仮想通貨の交換場面における規制が導入されるのみで、仮想通貨を活用したビジネス、たとえば仮想通貨による預金の受入れ、仮想通貨の為替取引、仮想通貨の貸付といった仮想通貨を活用し

た銀行固有業務が認められる訳ではないことに留意する必要があります。

この点については、仮想通貨を「通貨でない」とし、仮想通貨を使った銀行業務を認められないとする政府見解⁴が出ていることから、仮想通貨を用いた銀行固有業務が短期間のうちに認められるようになることは難しいと考えます。

また、決済業務高度化WG報告書では、仮想通貨の今後の利用の広がりや影響を注視し、機動的な対応が必要と指摘するにとどまっており、現時点では仮想通貨を活用したビジネスが国内で発展することを促進する観点から、何らかの法規制上の手当てがすぐに検討されることは考えにくいと考えられます。したがって、仮想通貨の利用の広がりに向けた対応は時間軸別では上述の第三段階に位置付けることが現時点では適切であると考えられます。

II. フィンテックの台頭による環境変化

このセクションでは、アクションプランで示された論点整理を基に、フィンテックの台頭等が金融ビジネスに与える影響を考察するうえで重要だと考える、「フィンテックの台頭」、「ブロックチェーンの活用」、「仮想通貨の利用の広がり」という3つのテーマについてさらに深掘りしながら考察を進めていきます。

なお、上記3つのテーマが金融ビジネスに与える影響は、組織構造や収益構造等様々な要因により影響を受ける時期も業務領域も異なると考えます。それぞれにテーマに係る業務が金融ビジネスのどの領域に影響を与えるかについてまとめたものが図表2になります。

1. ノンバンク・プレーヤーによるエンドユーザーと金融機関の間に入るビジネスの対応

必ずしもすべてのフィンテック・ビジネスに該当する訳ではありませんが、アクションプランにおける「アンバンドリング化」や「中間的業者」といった用語と密接に関係するフィンテック・ビジネスの多くは、前提としてその活動分野はリテールを中心としたエンドユーザーと銀行をはじめとする金融機関の「間」とあると考えられます。

当初は金融業務の一部または隣接分野をノンバンク・プレー

² 決済業務高度化WG報告書では、「API (Application Programming Interface) とは、オペレーティングシステム (OS) やアプリケーションの機能を利用するための接続仕様を指し、一般に公表されたAPIのことをオープンAPIという」とされている。

³ 2015年6月に公表されたガイダンス。「各国は、仮想通貨と法定通貨を交換する交換所 (Exchanger) に対し、登録・免許性を課すとともに、顧客の本人確認や疑わしい取引の届出、記録保存の義務等のマネロン・テロ資金供与規制を課すべきである。」といった内容が含まれている。

⁴ 答弁書第二八号 内閣参質一八六第二八号 平成二十六年三月七日

ヤーが緩やかな規制の下IT技術を活用して小規模のフィンテック・ビジネスを展開してきたものの、その金融サービスが消費者に受け入れられ、市場規模が拡大するにしたがって、前述のような総合的な金融サービスを提供するプレーヤの出現も含めてさまざまな課題が生じたことが法規制を見直す契機になったと考えられます。

従来の金融業務領域に参入するということは、自然と参入者は当該業務を既に手掛けている金融機関ではなく、ノンバンク・プレーヤーというケースが多くなります。このため、この分野の市場規模拡大は、銀行をはじめとする金融機関とノンバンク・プレーヤーとの規制バランスに係る問題を提起することに繋がります。

たとえば、銀行の業務範囲に係る制限の問題や、およびアンバンドリング化の結果生じる収益性の高い分野における収益性低下と元来低収益であるものの銀行が担う必要がある決済ファイナリティ⁵の付与を伴う決済業務をどう維持するかといった問題などが生じます。こうした課題への対応として、金融グループ制度WG報告書において、銀行のIT企業への出資の容易化や共通・重複の集約容易化といった施策が取り上げられました。

これらの制度対応は、あくまでも「為替取引」と「預金の受入れおよび貸付」という銀行固有業務は引き続き銀行が担うことを前提とした議論であると言えます。

2. プライベート型ブロックチェーン技術の活用による金融機関間の業務革新

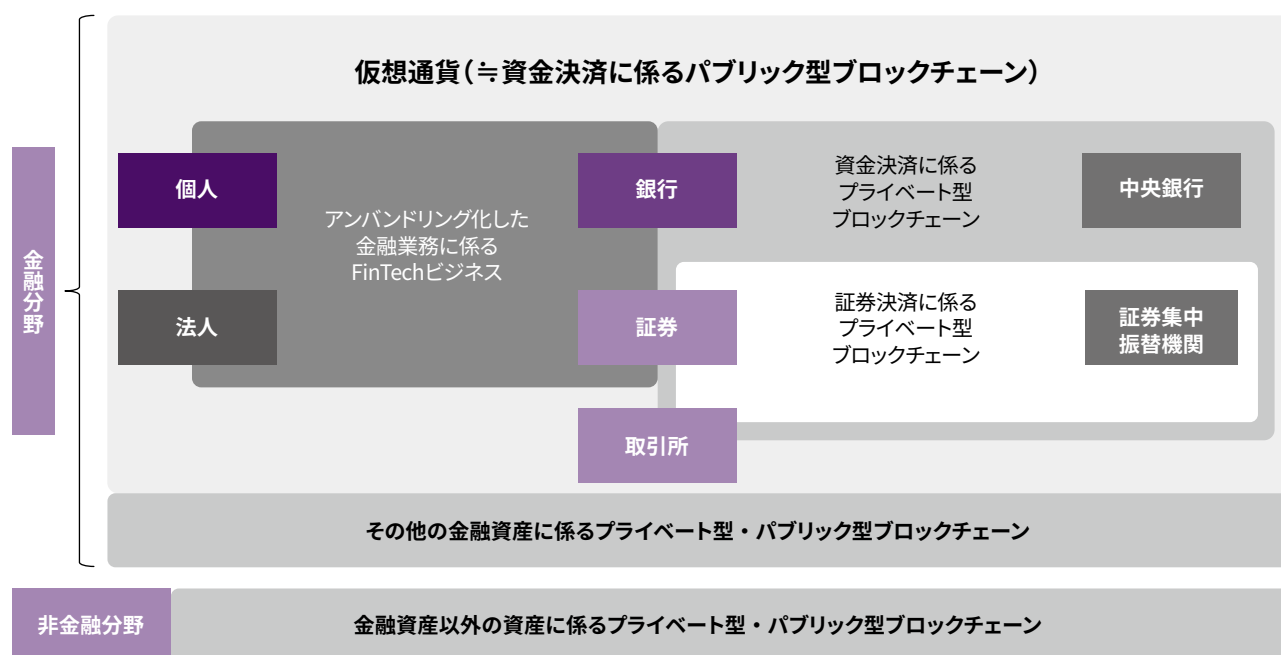
今後の検討としてとりあげられているブロックチェーン技術の活用可能性ですが、その応用分野は広く、不動産登記や自動車の所有者登録といった非金融分野にも活用可能とされています。ただし、本稿ではこの応用範囲について網羅的にカバーすることは行わず、金融分野、なかでも金融ビジネスへの影響が大きいと考えられる資金決済および証券決済に絞って活用可能性について考察します。

(1) プライベート型とパブリック型

ブロックチェーン技術は、過去からの取引履歴をネットワークの参加者が分散共有することにより価値記録の二重仕様や改ざんを防止するシステムですが、「参加者」と「価値記録」の部分を様々な対象に置き換えることによって活用可能性が広がります。

特に「参加者」について一定の制限を設けるいわゆる「プライベート型ブロックチェーン」を構築して活用する方法について関心が高まっています。なお、金融機関内部におけるブロックチェーンをプライベート型ブロックチェーンとし、金融機関同士など特定複数の主体が連携して構築するブロックチェーンをコンソーシアム型ブロックチェーンとして分類する方法もありますが、本稿では、これら二つを区別することなくプライベート

【図表2 FinTechとブロックチェーンと仮想通貨の適用範囲】



5 一般に「決済が無条件かつ取消し不能となり、最終的に完了した状態」と言われている。

ト型ブロックチェーンと表現します。他方で、ビットコインなど仮想通貨に用いられるブロックチェーンは原則的にだれでも参加可能ですので「パブリック型ブロックチェーン」と分類されます。

プライベート型ブロックチェーンの利点は、参加者を限定することによる、カスタマイズ性の高さ、メンテナンスの容易化、取引記録確認の厳格性の緩和が可能といった点が挙げられます。他方で、パブリック型ブロックチェーンと異なり参加者を制限・管理するための「管理者」の存在が必要になります。

ブロックチェーンがもたらす改ざんされことなく価値記録を移転する機能や、取引記録を分散共有する機能を生かして、金融機関内部又は金融機関同士で行われている取引照合、清算、決済業務の分野が活用可能性の高い分野として認識され、現在さまざまな取組みが行われているところです。

プライベート型ブロックチェーンに係る取組みの特徴として、その多くが既存の金融機関を中心に進められていることが挙げられます。これは、金融業務には、決済業務など大量の取引を日常的に一般の企業よりもはるかに厳格な正確性が求められるなかで迅速に処理することが求められる業務が存在し、その業務を遂行するために多額の設備投資と人員を必要とすることから、ブロックチェーンの活用によるメリットが大きいと考えられていることが背景にあると考えられます。

こうした業務は通常金融機関の顧客からは見えない「裏側」で行われており、この意味でフィンテックの主たる活動分野であるエンドユーザーと銀行の「間」とは領域が異なることが分かります。金融機関内部あるいは複数の金融機関同士でやり取りされている分野であり、参加者を限定するプライベート型ブロックチェーンが適していると言えます。

また、活用を検討している金融機関自身や決済業務といった業務分野は現行でも様々な規制が課されていることもあり、実際にブロックチェーンを業務に活用するに当たっては、規制当局との連携や法制度の整備が必要になることが考えられます。この点は、先に普及し、実態として価値移転が行われている仮想通貨に対する規制アプローチを検討するケースとは異なる点です。プライベート型ブロックチェーンは規制の中から発展するのに対して、現在進展しているパブリック型ブロックチェーンの殆どは規制の外側で発展していると言えます。

このように様々な利害関係者との調整を避けて通れないことから、プライベート型ブロックチェーンについては、規模の大きいコンソーシアムよりも、単体でかつ国境を跨がないケースから先行して活用事例が出現するのかもしれませんが。

実際に、オーストラリア証券取引所は、売買取引およびポストトレード処理に関して今年からブロックチェーンを活用したシステムに置き換えることを公表しています。こうした観点からは、複数金融機関がかかわる取組みよりも、社内で活用する取

組みの方から具体的な動きが現れてくる可能性があります。

● 資金決済系と証券決済系

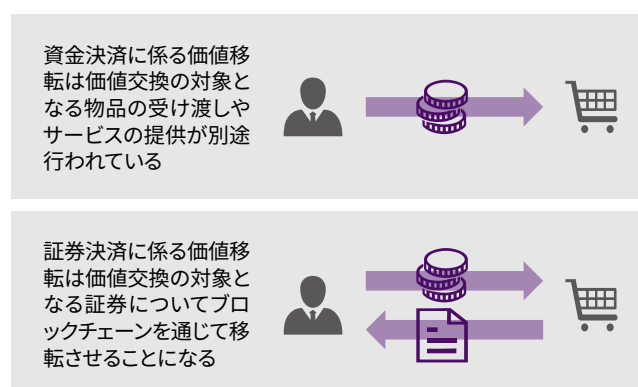
「価値記録」も通貨のような金額を表象するものに限りません。たとえば、株式といった有価証券の記録を移転させることにより、所有権をブロックチェーンで移転させることが可能になると考えられます。さらに、正確な過去の所有者履歴がわかるため、ある種の不正行為の抑止効果も期待できるかもしれません。

前述のように移転させる価値記録はそれ以外にも多数考えられますが、本稿では便宜的に金額の移転を「資金決済系のブロックチェーン」および有価証券の所有者の移転を「証券決済系のブロックチェーン」とする2種類のケースについて考察します。

図表3が示すように通常資金決済は売買取引の一方の移転対象として買い手から売り手に資金を移動させる際に行われます。たとえば、仮想通貨ではネット上で購入した物品の代金や現実世界でレストランでの飲食代といったサービスの対価として支払われます。

証券決済系の場合、売買取引のうち資金決済ではないもう一方の対象物、つまり有価証券の移転をブロックチェーンで行おうとするものです。このため、有価証券の所有者の移転だけでは資金決済が伴っていませんので、ブロックチェーンの活用メリットとしては不十分であり、資金決済系のブロックチェーンを別途構築し同時並行で処理する、あるいはブロックチェーンにより移転の仕組みを一方から他方への価値記録の移転ではなく、特定の有価証券と資金の交換を取引記録とするなど工夫が必要になります。

【図表3 資金決済と証券決済に係る価値移転】



(2) 取引情報の共有と決済ファイナリティ

ブロックチェーンによる価値移転も実際の資金移動・所有権の移転に繋がらなければただの情報共有に留まり、別途真正な価値移転手段を実行する必要があります。特に紛争が生じた際

の解決も考えると契約による経済的価値移転効果だけでなく、法的有効性を伴って移転効果を得る必要があります。

資金決済における移転効果は特に決済ファイナリティとして重要な機能を持ち、証券決済の例に見られるように売買取引といったあらゆる金融経済活動において重要な役割を果たします。プライベート型ブロックチェーンが普及するうえでは、こうした法的効力を持った形で価値移転が行われることが活用が広がる前提条件となります。決済ファイナリティが伴わず、一方から他方への価値移転が後になって否定されるようでは、現在さまざまな金融機関の組み合わせによって取り組まれているブロックチェーン活用の研究が遅れ実用化の障害となりかねません。

他方で、ブロックチェーンを通じた価値移転が法的効力を有することが認められ、その論理がパブリック型ブロックチェーンに波及した際には、その普及に向けた動きが加速するというだけでなく、後述するように普及した場合の金融ビジネスへの影響はより大きなものになると考えられます。

3. 仮想通貨による資金決済に係るパブリック型ブロックチェーンの拡大によるエンドユーザーと金融機関間の構造的転換

これまでの整理を仮想通貨に当てはめると、仮想通貨とは資金決済に係るパブリック型ブロックチェーンと言い換えることが可能と考えられます。

また、現在存在している仮想通貨に法定通貨はないと理解していますが、理論的には「価値記録」を法定通貨とすることも可能です。「仮想通貨」という表現では通常法定通貨を含む概念とは解釈しづらいこともあるためか、法定通貨の発行主体であり、法定通貨を仮想通貨として発行することについて関心がある中央銀行を中心に「デジタル通貨」という表現も存在します。いずれにしても、資金決済に係るパブリック型ブロックチェーンであることに変わりはありません。

プライベート型ブロックチェーンが金融機関の裏側を主な活用領域とし、厳格な決済処理実務のために構築された現行の決済システムを抜本的に転換するのに対して、エンドユーザーも含めた不特定多数の参加者間における価値移転をめざすパブリック型ブロックチェーン、特に資金決済に係るブロックチェーンは、金融経済活動全般が対象領域となります。

この法的位置づけも十分に定まっていない仮想通貨の領域におけるブロックチェーンの活用推進主体は、どうしても既存の厳格な金融規制対象ではないノンバンク・プレーヤーが担うこととなります。銀行や中央銀行が仮想通貨の発行に関心を寄せていますが、その場合は、既成事実化を先行させるノンバンク・プレーヤーが主体となる仮想通貨とは異なる普及に向けた

アプローチが必要になると考えられます。

(1) 普及した場合の影響

仮想通貨が普及した場合を、給与収入等の各種収入を仮想通貨で受け取り、日常の売買取引の支払手段が仮想通貨によって行われる状態だとすると、普及した場合の金融機関および金融ビジネス、特に銀行および銀行業務への影響は甚大なものになると考えます。

上述のようにブロックチェーンを通じた価値移転が決済ファイナリティを有するのであれば、パブリック型ブロックチェーンを通じた価値移転も決済ファイナリティを有すると解釈するのが自然と考えられます。

パブリック型では銀行口座を介さずに資金移転が完了すること、また、価値の保存手段としても銀行口座が選択肢の1つでなくなるなどから、銀行口座を開設するインセンティブが劇的に減少すると考えられます。たとえば、給与はネット上にある仮想通貨の口座に振り込まれ、買い物の支払いは仮想通貨で支払い、投資信託などの購入も仮想通貨で行い、住宅ローンで借りるのは仮想通貨ということが起こり得ます。

これまで銀行の固有業務とされてきた「為替取引」と「預金の受入れおよび貸付」に相当する金融サービスをエンドユーザーは、銀行（口座）を介することなく享受できるようになります。

日本ではビットコインは通貨ではなく銀行法に規定する銀行業務に該当しないとされていることから、現状では仮想通貨の預金の受入れや貸付および為替取引を銀行が固有業務として行うことはできません。

もう1つ普及した場合の影響として考えられるのは、規制水準に係る問題です。このような状態に陥った銀行が免許制であることが妥当かという課題に直面することになります。免許制よりも緩やかな規制に変わることは良いことばかりではありません。銀行が特別な会社ではなくなり、一般企業と変わらない立場になることに繋がります。銀行そのものはなくならないにしても、そこで行われる業務や社会から求められる役割、そして銀行で働く人が持つべきスキルは大きく変わることになります。

また、このような構造的転換が起こると、エンドユーザーと銀行との「間」を活動領域とするフィンテック・プレーヤーおよび銀行の「裏側」を対象領域とするプライベート型ブロックチェーンの活用も構造的な転換に直面することになります。

(2) 普及する可能性

では、既存の法定通貨をこえて、日常通貨として利用されるまで仮想通貨の利用が広がるかについて考える必要があります。

単一の仮想通貨が世界中のほぼすべての国において日常的

に使用される通貨となる可能性についてはあると考えざるを得ません。問題はその時期についてある程度の見通しを示せるほど十分な情報はないというのが現状かと思います。特に仮想通貨が普及するうえでは、いくつかの課題を克服する必要があると同時に、現時点で法定通貨と比べたメリットとされている特徴、たとえば割安な国際送金手段、が今後どのように変化するかといったことにも左右されます。プライベート型ブロックチェーンの活用により国際送金の手数料が格段に低下すると仮想通貨の普及が遅れる可能性が考えられる一方、ブロックチェーン技術の進化はパブリック型ブロックチェーンにも波及し、仮想通貨の魅力を高める機能が出現するかもしれません。

いずれにせよ、仮想通貨を利用する経験値は着実に積み上がっていくと考えられます。また、この分野における関心の高さを考えると、将来世界中で利用される通貨となる仮想通貨の原型は既に誕生しているか近い将来に生まれる可能性が高いと考えます。

仮想通貨の普及を否定する見解を集めることは可能ですが、いくら集めたとしても肯定する見解もまた継続的に出現することが予想されます。現時点でこの論争の結論を求めるよりも、金融機関にとってこれだけの影響をもたらすリスクについて検討しない理由がないということがより重要なことだと考えます。

Ⅲ. おわりに

銀行業務をはじめとする金融ビジネスはコモディティ化し、銀行をはじめとする金融機関は一般会社化する時代が来るかもしれません。

銀行口座がなくとも大半の金融経済活動が行えるようになると、決済ファイナリティの担い手としての銀行の「公共性」は失われ、中央銀行の金融政策の効果を波及させるルートではなく、金融システムに与える影響は限定的となります。こうした変化は、銀行業務を免許制とする根拠を失わせ、金融システムを安定させるための自己資本規制といった特別な規制に服する必要性を減じます。

仮に仮想通貨が「通貨」として法的に位置付けられ、預金取引や為替取引を銀行が行えるようになったとしても、銀行口座を通じた決済は、本来であればエンドユーザー同士で決済できる取引をアンバンドリング化して、一部の取引が利便性等の理由から銀行口座を経由するという意味合いにとどまると考えられるため、それだけで特別な存在・特別な業務という立場に戻ることはないと考えられます。

多くの決済業務は、金融経済活動を支える決済インフラとしての重要性から大量の取引を一般の企業取引とは異なるはるかに高いレベルで正確かつ迅速に処理するための特別なシス

テムが構築されるとともにより厳格な規制・監督に服してきました。

中央集中管理されている台帳データを最も正確な記録と位置付け、データの書き換えを行う権限者を厳格に規制・監督し、セキュリティに多大な費用をかけ、データへのアクセス権を厳格に管理し、アクセス権者たる金融機関もまた厳格に規制・監督されてきました。金融取引に伴うデータ書き換えは多層化された構造を経由して行われ、こうした構造の維持管理に伴うコストをエンドユーザーは手数料や決済を待つ時間という形で負担して来ました。

ブロックチェーン技術はこの構造を根本的に転換させるものです。ブロックチェーン参加者は唯一の台帳を分散共有するだけで済み、中央集中管理機関の持つ台帳との金融機関の台帳との照合作業、金融機関レベルの台帳と支店等の末端の台帳との照合作業を正確に毎日行う作業はなくなります。

このことは一義的にはこれらの業務フローに係るコストを大幅に削減できることを意味しますが、中長期的には前述のように特殊な職務ではなくなり、一定の知識・経験があれば対応できる職務となり、金融ビジネスがコモディティ化することに繋がります。

いずれにせよ、こうした現在の延長線上にはない将来について、可能性の低さを理由として検討しないということが賢明な対応であるとは考えられません。

フィンテック100

最も成功しているグローバルな
フィンテックイノベーター2015年版レポート



2016年2月刊

KPMGとH2 Venturesは、最も成功しているフィンテックイノベーターを紹介する年次報告「フィンテック100」を発表しました。今年で2回目となる本レポートでは、金融サービス業界において最も有利にテクノロジーを活用し、既成観念を変革している企業として、実績あるフィンテック企業50社と、注目の新興企業50社の、計100社が紹介されています。

【バックナンバー】

仮想通貨とその基幹技術が起す金融ビジネスと社会の変革
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

金融ビジネスの基盤が変わる決済インフラと金融グループ制度の改革
(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
シニアマネジャー 保木 健次
TEL: 03-3548-5125 (代表電話)
kenji.hoki@jp.kpmg.com

人々が集うスタジアムとは ～海外事例を基に

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザリー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

スポーツにおけるテクノロジーの利用度合いの高まりは、画期的な3D体験や最先端のメディア・プラットフォームを提供し、現在さまざまな通信デバイスによっていつでもどこでもスポーツを観戦できる環境にあると言えます。これはつまり、スタジアムに来場せずとも自宅にしながらスポーツ観戦を楽しめることを意味しており、サポーターの足がスタジアムから遠のいてしまうことにつながると言えます。そのためスタジアム運営者は、テクノロジーを駆使して自宅での観戦が習慣となっているサポーターたちを、いかにスタジアム観戦に引き込めるかが課題となっています。ファンの取込み、スタジアムから得られる事業機会、およびステークホルダーへのリターンを最大にすることを可能とする近代的なスタジアムを開発するためには、変化し続けるサポーターのニーズを理解することが最も重要となります。そのためには、スタジアム開発の準備段階でコンセプトを明確にすることが必要となります。なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- ー スタジアム開発コンセプトは一度検討して終わりではなく、精緻化を何度も繰り返す必要があり、コンセプトの見直しは随時行っていくことが重要である。
- ー スタジアム運営で観客に大きな影響を与える要因の1つにテクノロジーがある。スタジアムにおけるテクノロジーによって、観客は今までになかった便利なサービスを受けることができる。
- ー 海外スタジアムにはその地域住民のニーズに合った施設、設備が完備されており、サッカーだけでなく様々な用途に利用することで日常的にぎわうスタジアムとなっている。



大塚 敏弘
おおつか としひろ



得田 進介
とくだ しんすけ

I. スタジアムのコンセプト作り

新スタジアムの開発プロセスの準備段階において、プロジェクトの事業主体者は以下の3つの事項について特に意識する必要があります。

1. スタジアム建設によって何を実現したいか？

まず事業者のスタジアムの開発プロジェクトにおいて出発点となるものです。しかしながら、何を実現したいかに焦点を当てた場合、過度に理想的かつ達成不可能なものになってしまうことがあります。非常に意欲的なアイデアが、プロジェクトを推進するための重要なドライバーとなる場合もありますが、より現実的な分析によって当初のビジョンを速やかに補足しなければなりません。

2. スタジアム建設に必要なものは何か？

スタジアムを建設する地域が何を必要としているかを理解することは、スタジアム開発プロジェクトのニーズの正当化に繋がります。すなわち、地域と事業者のそれぞれが必要としているスタジアムの機能やスタジアムに併設する施設のニーズが合致していれば、地域からの協力の可能性は非常に高まると言えます。

【図表1 スタジアム開発プロジェクトのコンセプト作りのための重要なインプット】

準備段階のコンセプト	検討すべき事項
スタジアムの収容能力	スタジアムの理想的な収容人数は？
VIPの収容能力	プレミアム・シートや接待利用での収容能力は？ VIP顧客向けにどのようなサービスを行うか？ どのような価格決定戦略で収益の最大化ができるか？
スタジアムの活用方法 (多目的または複合利用目的)	マーケットの需要、立地環境および付随施設で提供するサービスの最適な組合せは？ 多目的利用スタジアムとする場合の費用対効果は？ 複合利用目的の施設開発プロジェクトは便益があるか？
見積開発費用	ステークホルダーの資金的制約は？
運営モデル	誰がスタジアムの運営に責任を持ち、どのような管理(運営)モデルを採用するのか？

出典：A Blueprint for Successful Stadium Development を基に作成

3. スタジアム建設に要する金銭的／時間的な余裕はどこまであるのか？

プロジェクトの長期的な持続可能性を保証するためには、プロジェクトビジョンを実現するために利用可能な資金調達手段を理解することが重要です。スタジアム建設によって実現したいことがどれほど現実的であって、スタジアムを建設する地域のニーズをどれだけ理解していたとしても、金銭的、時間的な余裕が無ければそのプロジェクトは頓挫してしまう恐れがあります。

準備段階でこれらの事項を検討することで、さらに高度な分析を行うための最低限の条件が揃っているか否かを結論づけることが可能となります。

スタジアム開発プロジェクトを作るうえで重要である具体的な検討事項を図表1に例示しました。

また、スタジアム開発コンセプトは一度検討して終わりではなく、精緻化を何度も繰り返す必要があります。資金的制約、リスクとリターンの予測、運営面のパフォーマンス、財政状態等に基づきコンセプトを見直すことで実現可能性の高いスタジアム開発コンセプトを作ることができると言え、将来の運営、および財務の成果予測によるコンセプトの見直しを随時行っていくことが重要です。

II. 海外のスタジアム事例

新スタジアムの収容人数は重要な決定事項であり、需要を慎重に評価してスタジアムを建設する必要があります。スタジアムの規模については大きければ良いというわけではなく、地方行政・自治体における政策やスタジアムの運営目的等に沿った規模で建設することが重要です。海外ではクラブの集客力とスタジアム1席あたりの建設コスト等を分析して最適な収容人数を算定しているケースが多く見受けられます。

海外のスタジアムの仕様はサッカー専用であることに加えて、観客席の目線がピッチと同じ『ゼロタッチスタジアム』となっており、試合中の高い臨場感を体験できるだけでなく防災面においても役立っています。すなわち、ピッチと観客席に高い柵が無いため地震やスタジアム周辺で火災が発生した際に、観客はすぐにピッチに逃げ込むことが可能であることから、サッカーだけでなく防災面でも実用的なスタジアムであると言えます。

スタジアムの設備について海外では最新鋭のものが備わっていると、その代表例がWi-Fi環境とビジネスラウンジであると考えられます。まずWi-Fi環境についてですが、観客がモバイル・アプリケーションを利用することによって、飲食物の注文

がより便利になる販売サービスを受けることが可能となり、場合によっては座席をアップグレードすることもできます。モバイル・デバイスが提供するコンテンツには、リプレイ動画、試合データ、選手のプロフィール等も含まれており、多様なサービスを受けることができます（図表2参照）。

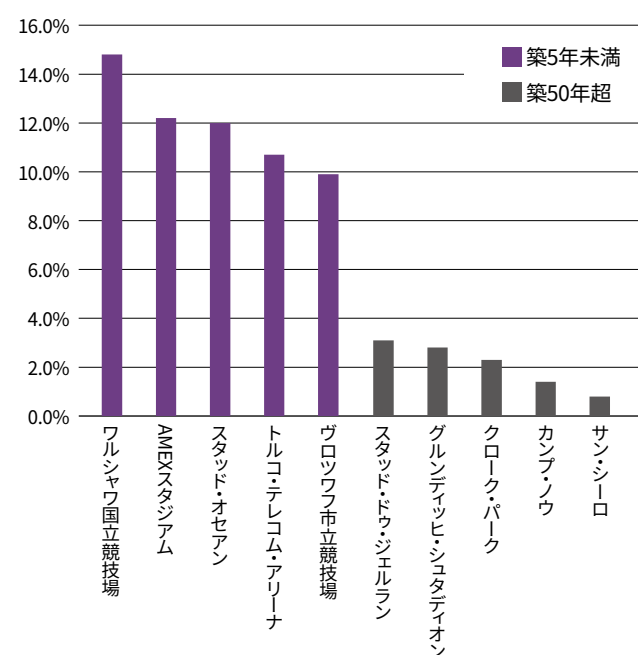
【図表2 スタジアムWi-Fiによってできること】

サービス区分	具体例
チケット	ペーパーレスによる利便性、安全で円滑な入退場ナビゲーション
映像	マルチアングル映像・リプレイ映像配信
物販	事前決済によるスムーズな飲食提供、飲食デリバリーサービス
広告	スマートフォンへの広告表示・配信
エリア連携	周辺店舗との連携（クーポンの配信等）
災害時対応	緊急災害時に情報配信
多言語対応	外国人へのおもてなし

出典：NTT BP ホームページ等を基に作成

次にビジネスラウンジについてですが、企業の接待需要はクラブの大きな収入源となり得ます。すなわち、企業が洗練された環境で取引先を接待できるようにアップグレードした座席や施設を提供することによって、プレミアム価格でチケットを企

【図表3 スタジアム全体の収容人数に対するプレミアム・シートおよびボックスシートの座席数の比率】



出典：A Blueprint for Successful Stadium Development を基に作成

業に販売することができると言えます。接待利用のためのコンテンツはクラブによって異なりますが、基本的にスタジアムが提供する施設に基づいており、例外はあるものの一般的にはスタジアムが古くなるほど高品質なプレミアム・シートは少なくなります。新しいスタジアムや大規模な改修工事を行ったスタジアムは、現在の法人需要に合った施設を建設できており、最大限の収益を生み出していると考えられます（図表3参照）。

そして、海外のスタジアムが最も工夫を凝らしている点としてスタジアムの併設施設が挙げられます。地域住民や観光客がスタジアムに日常的に訪問できるような施設が併設されており、具体的にはショッピングセンターやグッズショップ等の商業施設や、観光客が宿泊できるホテル、試合観戦に訪れる孫と会えるように老人ホームを併設している事例もあります。

海外のスタジアムはその地域に見合った仕様や施設を完備しており、スタジアムをサッカーだけでなく様々な用途について利用することで日常的ににぎわうスタジアムとなっていると言えます（図表4参照）。

【図表4 海外スタジアム施設概要例示】

スタジアム	スタジアム仕様（ピッチ、観客席）	ゼロタッチスタジアム 需要に即した観客席数 最新鋭のIT技術 法人利用や研修・ビジネスミーティング等での活用も想定したVIPルームやミーティングスペース
	スタジアム内設備	備蓄倉庫などの防災拠点 災害時に自立的に電力を供給・消費できるエネルギーシステム エコシステム（節水システム、地熱エネルギー、太陽光利用等） 多目的利用（様々なスポーツイベント、コンサート等）
		グッズショップ
		ショッピングモール
	併設施設	レストラン
		ホテル
		老人ホーム

出典：A Blueprint for Successful Stadium Development を基に作成

【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)

Jリーグの現状分析

(KPMG Insight Vol.14/Sep 2015)

欧州4大プロサッカーリーグと比較した際の日本サッカー界の経営課題

(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

スタジアム建設における財務計画策定のプロセス

(KPMG Insight Vol.16/Jan 2016)

「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

スタジアム開発を成功させるための計画



目次

序章：スタジアム開発プロセスについて

第1章：プロジェクトビジョンの構築

第2章：計画および実現可能性調査

第3章：許認可の取得と設計

第4章：建設

第5章：運営

終わりに

新しいスタジアムの新規建設または大規模な改修を検討する際には、開発の開始から完了までのプロセスを理解することが、プロジェクトを成功させるために重要です。

スタジアム開発計画に1つとして同じものはありませんが、一連のステップと、異なるフェーズにおける相互関連性および関与する専門家を理解する必要性は大部分で共通しています。

本報告書では、開発業者、クラブ、協会および公共団体に對して、スタジアム開発計画の概要を提供しています。

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

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

欧州法務事情シリーズ 第1回 ドイツ有限会社（前編）

KPMG Law 法律事務所 ドイツ

デュッセルドルフ事務所

KPMG Law デュッセルドルフ事務所代表

KPMG Law Region WEST 代表

ドイツ弁護士、税理専門弁護士

パートナー Maximilian Gröning

ドイツ弁護士

小林 あき

人口減少や取引先の海外移転等による国内需要の飽和に伴い、近年、大企業だけでなく中堅企業においても海外需要を取り込むため、海外事業展開が拡大傾向にあります。こうした中、各国の法規制動向を理解し、様々な課題を克服し、意図せぬ違反を回避することがますます重要になりつつあります。そこで、欧州法務事情シリーズにおいては、企業の欧州事業展開の中で必要な会社法やコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス等の主要なトピックについて連載し、シリーズを通じて本社側、現地法人側で留意すべき事項について考察いたします。

第1回となる本稿は、ドイツの有限会社に関して解説します。ドイツの有限会社は、現地法人の形態のうち実際最も多く利用されています。

そこで、「ドイツ有限会社（前編）」は、ドイツにおけるビジネスの法的構造、有限会社の機関構成、有限会社設立に関しての手続きと必要書類について解説いたします。

また、次号の「ドイツ有限会社（後編）」では、有限会社の代表と経営、有限会社取締役の職務、権利と責任、有限会社のファイナンス制度などについて解説いたします。

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



Maximilian Gröning

マクシミリアン・グレーニング



小林 あき

こばやし あき

【ポイント】

- ー ドイツに拠点を開設するにあたり、実際によく選択されるのは、現地法人（子会社）をドイツ有限会社として設立する方法である。
- ー ドイツ有限会社が最も多い理由は、広い定款自治や形成の自由、柔軟性、有限責任性などが挙げられる。
- ー 原則として、有限会社の社員は、引き受けた金額を限度とする出資義務を負うのみで、有限会社の債務には責任を負わない（有限責任性）。
- ー 社員総会は意思決定の中心的機関であり、基本的にすべての決定を自身で下す。社員総会は取締役に対して指示権を有している。
- ー ドイツ有限会社の取締役は、自己の責任において業務執行するわけではなく、定款および法律の範囲内において社員総会の指示に従いつつ業務を執行する。
- ー 比較的少ない資本金で設立可能、有限会社設立手続きも比較的に容易。

I. ドイツ拠点拡大の方法

ドイツに拠点を開設するにあたり様々な方法が存在します。実際によく選択されるのは、現地法人（子会社）を資本会社として設立する方法です。この他には、人的会社としての現地法

人を設立することも可能となっています。また、既存の企業がドイツ支店を通して事業を展開することもできます（図表1参照）。

【図表1 ドイツ拠点拡大の方法】

ドイツ拠点拡大の方法		
現地法人	独立支店	その他の形態
・ 独立した法人格を持つ ・ 様々な種類の法人形式が可能(例:有限会社、株式会社、合資会社、合名会社、有限合名会社等) ・ 商業登記申請必要 ・ 営業届け必要	・ 独立した法人格を持たず、(海外)本社の一部とみなされる ・ 独自の取引活動をし、地理的に本社から独立している ・ 本社の事業目的の範囲内で自立的に業務を遂行する ・ 執行権を伴った経営管理を行うと共に、独自の銀行口座、独自または本社を通した会計、本社から配分された独自の事業資産を有している ・ (海外)本社の法則と定款の対象となるが、現地の第三者との法的関係はドイツ法が適用 ・ ドイツにおける商業登記申請と営業届け必要	・ 非独立支店(営業所)は、独自の裁量権は有しておらず完全に(海外)本社の支配下にある ・ (海外)本社から独立したビジネス活動は行わない(「駐在員事務所」や「代表事務所」といった事業内容) ・ ドイツにおける商業登記申請は不要 ・ 営業届け必要

1. 現地法人

現地法人（子会社）とは、既存の会社（親会社）により設立され主にその支配下に置かれた自立的企業体です。現地法人の設立にあたり、資本金会社または人的会社のいずれかで、より事業に適した法人格を選択することができます。一般に、法人格の選択に際しては、意図する株主の機能や納税にあたっての法的責任が決定的な要素となります。会社形態の基本構造は法によって規定されており、このため予見可能性と法的な確実性が提供されています。

（1）資本金会社

資本金会社は株主による資本の出資を主な特徴としています。また、最低株式資本が定められています。資本金会社は一人または複数の出資者によって設立が可能です。ドイツで最も重要な会社形態は有限会社（Gesellschaft mit beschränkter Haftung 略称「GmbH」）および株式会社（Aktiengesellschaft 略称「AG」）です。株主は個人として有限責任を負います。

（2）人的会社

無限責任社員ならびに有限責任社員からなる二元組織の会社で、ビジネス活動に個人的に関与しているのが人的会社の特徴です。人的会社には少なくとも二人の社員が必要です。無限責任社員の個人の責任範囲は無限責任となり、最低出資資本は法的に定められていません。人的会社の会社形態としては民法上の組合（GbR）、合名会社（oHG）、合資会社（KG）そして有限合資会社（GmbH & Co. KG）等が挙げられます。

2. 支店

ドイツ国内・国外で既に商業登記済の事業を行っている企業本社は、ドイツに支店を設立することができます。支店は法的にも組織的にも本社事業の一部とみなされ、本社から独立分離した法人格を持ちません。本社がドイツ国外の企業である場合は、本社の所在する本国の法の支配を受けています。したがって、本社は債権者が支店に対し求める場合、自社の資産をもって責任を負うことになります。支店が負う義務、債務のすべてに対しても本社は法的責任を負います。

支店は、本社からの独立度により、法的に二種類の形態があります。いずれも、ドイツにおいて最低一人の常駐代表者が必要です。

（1）独立支店（selbständige Zweigniederlassung）

独立支店は本社事業の一部とみなされますが、ある程度の自治権を有し、本社の事業目的の範囲内で独自のビジネス裁量権

を行使できます。また、独立支店は、執行権を伴った経営管理を行うと共に、独自の銀行口座、独自または本社を通じた会計、および本社から配分された独自の事業資産を有しています。独立支店設立には、ドイツの商業登記に支店登記申請と当局へ営業届けが必要です。

（2）非独立支店（unselbständige Zweigniederlassung）

非独立支店はサポート業務およびビジネス履行に関する業務を行い、独自の裁量権は有しておらず完全に本社の支配下にあります。非独立支店はドイツにおけるビジネスコンタクトの維持とビジネスの開始に焦点をあてた活動を行います。商業登記に支店登記申請は不要、当局へ営業届けは必要です。

3. その他の会社形態

単に市場調査や初期の顧客開拓のために機能するべき事務所は「駐在員事務所」と定義されますが、この定義はドイツ商法には存在しないため、ドイツの「非独立支店」として登録されます。非独立支店は、独自の裁量権は有しておらず完全に本社の支配下にあります。商業登記に支店登記申請は不要、当局へ営業届けは必要です。

II. ドイツに有限会社が多い理由

有限会社は、他の形態の会社に対し歴史上自然に発生した会社形態ではなく、中小企業に適用するような簡易な形態の株式会社を求めて考案された会社形態です。中小企業において法人格と社員（出資者）の有限責任の特権を有しながらも、株式会社のような厳格な規制に服さず複雑な組織を単純化し、広い定款自治によって社員が会社に関して柔軟に規定ができるような会社形態を認めるべきとの要請から生まれた会社形態です。

ドイツ有限会社の社員（出資者）には大きな自立権が与えられていると同時に、有限会社の機関構造にもかなりの柔軟性を有しています。有限会社は、法律的に許容可能な目的であれば、どんな目的のためにも設立することができます。また、法令に反しない限り、定款の内容、機関の任務、運営の方法などを自由に決めることができます。

有限会社の最低資本金は、2万5,000ユーロであり、比較的少ない資本金で設立可能となっています。また、有限会社の債務については、原則として、有限会社の財産の範囲内で会社の債権者に対して責任を負います。また、原則として、有限会社の社員は、引き受けた金額を限度とする出資義務を負うのみで、有限会社の債務には責任を負いません（有限責任性）。

また、ドイツ有限会社の数が急増した理由としては、2008年

のドイツ有限会社法改正により、有限会社の設立手続きの規制が緩和されたことが挙げられます。この改正によって、1ユーロの資本金でも「企業者会社（有限責任）」と呼ばれる有限責任会社を設立することが可能となり、有限会社設立が簡素化されました。

現在、ドイツ全国の商業登記簿上115万6,434社の有限会社が登録されています¹。経済的にも有限会社は最も重要です。2013年の連邦統計庁²の統計によりますと、経済的活動³を行っているドイツ株式会社の数が7,791社であるのに対し、経済的活動⁴を行っているドイツ有限会社は、約67倍の51万8,427社となっています。売上高⁵についても、株式会社が8,225億5,060万ユーロであるのに対し、有限会社は2.7倍弱の2兆2,130億ユーロとなっています。

Ⅲ. 有限会社と株式会社との比較

ドイツの有限会社と株式会社との比較は図表2のとおりです。

【図表2 有限会社と株式会社との比較】

	株式会社	有限会社
特徴	● 株主による資本の出資 ● 株主は個人として有限責任を負う ● 比較的、複雑なコーポレート・ガバナンス（二層型取締役会とは業務執行が執行役員に、業務監査が監査役会に分離され、かつ両機関間の兼務が禁止されている取締役会である） ● 厳格な開示義務（たとえば、少数株主の保護） ● ドイツ株式会社のほとんどの規定が強行法規のため、形成の自由や定款自治は非常に限られている ● 株式会社の取締役は、自己の責任において業務執行する	● 社員による資本の出資、比較的少ない資本金で設立可能 ● 社員は個人として有限責任を負う ● 機関構造にかなりの柔軟性、単純化 ● 広い定款自治、形成の自由 ● 社員（親会社）は有限取締役に対して指示権を有している
設立 発起人	● 1名（個人または法人）以上	● 1名（個人または法人）以上

資本金	50,000ユーロ以上	25,000ユーロ以上
必要的 機関	● 取締役会 (Vorstand) ● 監査役会 (Aufsichtsrat) ● 株主総会 (Hauptversammlung)	● 取締役 (業務執行者) (Geschäftsführer) ● 社員総会 (Gesellschafterversammlung) ● 監査役会 (Aufsichtsrat) は共同決定法の適用を受ける場合のみ必要 (500人以上の従業員の場合)
株主総会・ 社員総会	● 会社の定款やドイツ株式法に規定されている会社の基本的な決定の内容についてのみ決定を下す	● 意思決定の中心的機関、基本的にすべての決定を自身で下す
取締役 (会)	● 1名以上（ただし、基礎資本金300万ユーロ超の株式会社は、定款により1名と定めない限り、2名以上必要） ● 任期最長5年（再任可）	● 1名以上 ● 法定の任期なし。定款に規定可能
監査役会	● 常に必要 ● メンバーは3名以上（3の倍数）で、基礎資本金の額により、最大限21名まで	● 不要（共同決定法の適用を受ける場合のみ必要） ● 定款をもって、監査役会を設置すること
IPO	可能	不可能。非公開会社
株式譲渡・ 持分譲渡	● 自由に譲渡が可能 ● 定款に譲渡制限を定めることができる。（例：会社や株主総会の承認が必要等）	● 自由に譲渡が可能 ● 公証を必要とする ● 定款に譲渡制限を定めることができる。（例：会社や社員総会の承認が必要等）

Ⅳ. ドイツ有限会社の機関構成

有限会社の必要的機関は、図表3のとおり社員総会（*Gesellschafterversammlung*）と取締役（*Geschäftsführer*「業務執行者」）の2つの機関です。有限会社においては、監査役会（*Aufsichtsrat*）は必要的機関ではありませんが、定款をもって、監査役会を設置することができます。

有限会社の機関には上下関係があり、社員総会が会社の最上位の機関です。社員総会は、意思決定の中心的機関であり、業務執行に関する決定を含め、基本的にすべての決定を自身で下

1 1,156,434社の内の1,051,093社はGmbH（有限会社）、105,341社はUG（*haftungsbeschränkt*）（企業者会社（有限責任））、株式会社 Aktiengesellschaft (AG); 15,716社、合資会社 Kommanditgesellschaft (KG); 254,013社、合名会社 Offene Handelsgesellschaft (OHG); 24,534社、*Kornblum*, Bundesweite Rechtstatsachen zum Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (Stand 1.1.2015), GmbHR 2015, 687-696参照。

2 Statistisches Bundesamt www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/Steuern/Umsatzsteuer/Tabellen/Voranmeldungen_Rechtsformen.html

3 17,500ユーロを超える課税対象サービスおよび商品の販売 *Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen über 17,500 Euro*

4 17,500ユーロを超える課税対象サービスおよび商品の販売 *Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen über 17,500 Euro*

5 VAT免税取引 *Umsätze ohne Umsatzsteuer*

することができます。

ドイツ有限会社の取締役は、会社の業務執行および代表となる機関です。ドイツ株式会社における取締役とは異なり、有限会社の取締役は、自己の責任において業務執行するわけではなく、定款および法律の範囲内において、社員総会の指示に従いつつ業務を執行します。取締役は、定款に定めた事業目的の範囲以内の活動について経営の責任を負います⁶。

有限会社法は社員総会に機関構成の自由を与えています。すなわち、有限会社の機関構成は、定款によって変更することができます。したがって、有限会社の社員総会は、定款の規定によりいつでも監査役会 (*Aufsichtsrat*) や社員委員会 (*Gesellschafterausschuss*)、役員会 (*Verwaltungsrat*)、顧問会 (*Beirat*) などを任意で設置することができます。また、ドイツ有限会社法の原則⁷に反しない限り、定款の規定により社員総会の権限を、取締役や監査役会に与えることもできます。

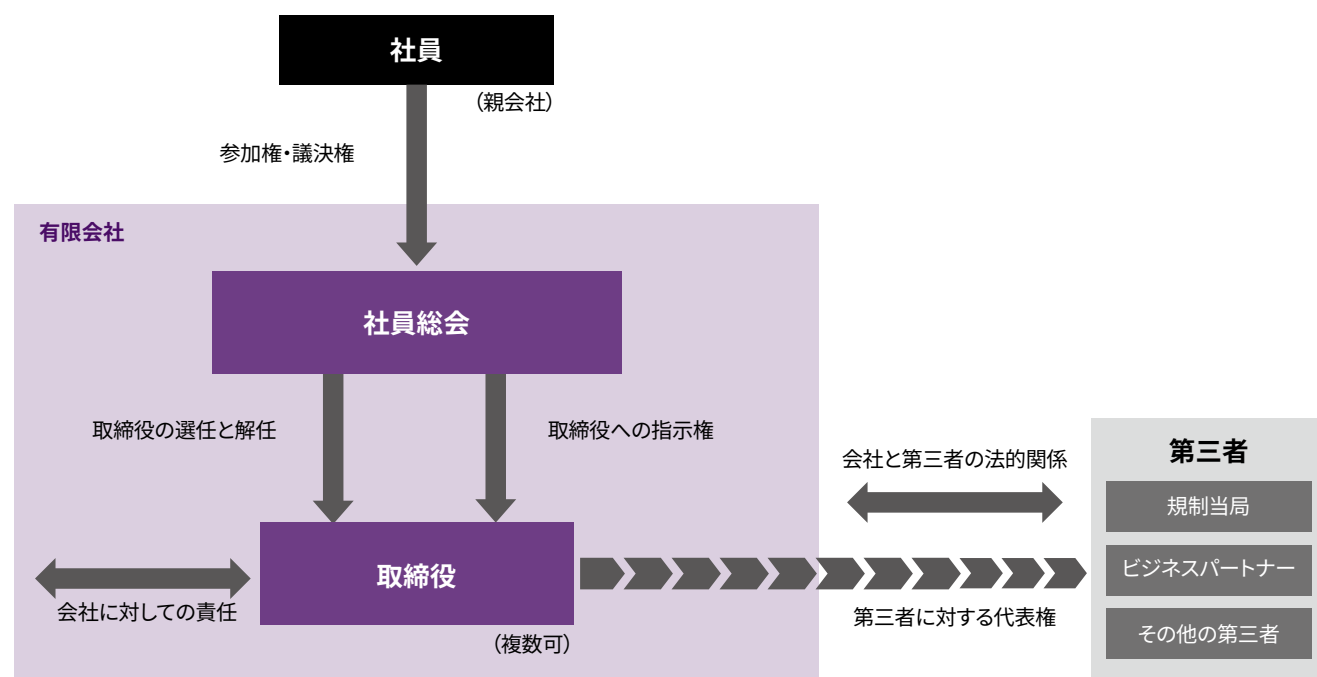
基本的には、機関構成は自由に決定することが可能ですが、例外として、監査役会を設置しなければならない場合があります。たとえば、500人超の従業員を有する有限会社は監査役会を設置しなければならないが、かつ、その監査役の3分の1は従業員であることを要します⁸。さらに、従業員が2,000人を超える有限会社にあつてはドイツ共同決定法 (*Mitbestimmungsgesetz*) の

規定があり、また、鉱山産業を企業目的とする有限会社にあつては炭鉄鋼共同決定法⁹が適用されることにも注意しておく必要があります。この場合は、株式会社法上の強行法が、有限会社において任意に設立された監査役会に適用されます。

V. 有限会社の設立手続き

有限会社は、法律上許されるすべての目的のために、1名（個人または法人）または数名の出資者（社員）により設立することができます（ドイツ有限会社法1条）。有限会社の社員や取締役の国籍や居住地は問われません。しかしながら、ドイツ国内の商用住所と現地住所が必要となります。また、実際は、取締役がEU以外の国籍の者である場合は、少なくとも一人の取締役はドイツに居住すること、もしくは、いつでもドイツに入国することが可能であることが望ましいことがあります（「ドイツ有限会社（後編）」参照）。有限会社には最低資本金として2万5,000ユーロが必要です。最低資本金は現金または現物で出資することも可能です。現物での出資を行う場合は、定款などにおいて取り決められ、また見積価格の報告を行う必要があります。また、資産はすべて出資されなければなりません。

【図表3 ドイツ有限会社の基本的機関構成】



6 取締役の義務と責任について、「ドイツ有限会社（後編）」参照。

7 例えば、社員総会は最高機関であること。Zöllner, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 20. Aufl. § 45 Rn. 7参照。

8 監査役会における労働者の3分の1参加に関する法律」、略称「3分の1参加法」（*Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat – Drittelbeteiligungsgesetz*）

9 *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie – Montan-MitbestG*

最低資本金を現金で出資する場合の設立の手続きは図表4の4ステップに分類されます。

【図表4 有限会社の設立手続き】



1. 定款の作成

定款は会社の基本的事項を記載した内部的自治法規であり、企業の事業目的や機関構成を明確に輪郭づけるものです。有限会社の定款は自由裁量の余地が大きく、このため有限会社は非常に柔軟性の高い法人組織となっています。定款には絶対的必要記載事項として会社の商号（社名）、所在地、事業の目的、基本資本金の額、また、各社員が資本金に拠出する出資（基本出資）を引き受けた数および持分の額面を記載する必要があります（ドイツ有限会社法3条1項1号～4号参照）。絶対的必要記載事項の他、定款にたとえば、営業年度が暦年度でない場合はその規定、取締役の代表の形式、取締役および社員総会の業務執行に関する権利、およびその行使や権限（ドイツ有限会社法37条、45条）、持分の譲渡に関する要件、特に会社の承諾を要するもの（ドイツ有限会社法15条5項）、利益処分（ドイツ有限会社法29条）、監査役会の設置（ドイツ有限会社法52条）などを任意で記載することができます。

（1）会社の商号（社名）と所在地

会社の商号（社名）は、会社を表示ないし特徴づけることに適しており、かつ他社との区別ができることが必要であり（ドイツ商法18条1項、6条1項参照）、紛らわしい表示は認められません（ドイツ商法18条2項、6条1項参照）。また、類似の商号が地域に既に登記されている場合も認められません（ドイツ商法30条1項）。「Gesellschaft mit beschränkter Haftung」(有限責任会社) または短縮した一般的な文字、「GmbH」等の略称を用いる必要があります（ドイツ有限会社法4条1文）。所在地（会社本店所在地の市町村名¹⁰）は、ドイツ国内である必要があります。所在地により、裁判所管轄区域や納税地等が決定されます。

（2）事業の目的

事業の目的とは、会社の具体的な活動の種類や分野を指します。事業の目的は登記簿に記載され、第三者に対して会社が今後どのような活動をするかを明らかにします。また、社内においては、事業目的が取締役の活動範囲を指定するものとなり、取締役は定められている事業目的に従う義務があります。その義務に反して、取締役が定款に定めている事業目的以外の活動を行う場合は、取締役は会社に対して責任を負います。

事業の目的の表現につきましては、会社活動の重点が明らかであり、また識別できることが必要であると解されており、抽象的・包括的な表現は登記裁判所（簡易裁判所）で認められません。ただし、業務内容を個別かつ詳細に記述する必要はなく、業種が明確になれば十分であると解されています。

（3）有限会社の資本金（基本資本金）

有限会社の資本金は、基本資本金（Stammkapital）と呼ばれ、最低基本資本金として2万5,000ユーロが必要です。資本金最低額を下回る資本で設立される会社は、「有限会社」ではなくなり、商号に「Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)」(企業者会社（有限責任）)あるいは、その略称である「UG (haftungsbeschränkt)」という字句が含まれる必要があります。法人である有限会社において、会社の負う債務の引当てとなるのは会社財産のみであり、会社債権者は原則として社員の個人財産を引当てにすることはできません。また、原則として、会社の債権者に対して社員は直接責任を負いません。例外的に、有限会社において社員が会社債務に責任を負う場合もありますが、この「透視責任」(Durchgriffshaftung)と呼ばれる社員の責任のケースは非常に限られています¹¹。原則としては、会社の債権者に対して有限会社の資本のみが、担保機能を果たす唯一

10 例えば、「デュッセルドルフ市」で十分であるが、登記申請書には、登記裁判所（簡易裁判所）に対して、営業住所を記載する必要があるため、その場合は、市町村名の他、通りの名および番地を記載する必要がある。

11 過少資本を要件事実とした一般的な責任はもはや存在せず、良俗違反を理由とする不法行為責任（ドイツ民法826条）のみが考えられると論じている。Baumbach/Hueck/ Fastrich, § 5 Rn 6参照。

のものとなります。基本資本金の金額を決めるにあたり留意すべき点は主に、会社の実際の資金需要と過小資本にならないことです。

(4) 基本出資の引受数、持分額面

各社員が資本金に拠出する出資（基本出資）を引き受けた数および持分の額面について定める必要があります。各持分の額面に最低額の制限はありませんが、ユーロで表示する必要があります。1ユーロ以下の持分の額面は許されません。総持分の額面の総額は、基本出資と一致しなければなりません。

(5) 代表人、取締役

代表人、取締役を定款で決定することも可能ですが、通常は設立時の社員総会決議で選任されます¹²。その際に、取締役がいかなる代表権（単独代表権・共同代表権）を有するかを決定します。ドイツ民法181条の制限において、自己取引・双方代理は原則として禁じられています。ドイツ法上では、① 代理人が一方で本人（*Vertretener*）を代理し、同時にもう一方で自己で法的行為を行うこと（自己取引）（つまり、一人の者が契約などの法的行為において、契約の両側で取引を行うこと）、または、② 一方でAを代理し、同時にもう一方でBを代理して、AとBの間の法律行為を行う（双方代理）ことは禁じられています。定款または社員決議により、代表者をドイツ民法181条の制限（自己取引・双方代理の禁止）から免除することができます。

(6) プロクリスト（会社の代理人）

また、会社の代理人として、取締役の他に、プロクリスト（*Prokurist*）を選任することもできます。プロクリストとは、事業主、または法的代表人より商法の定める代理権（*Prokura*）を与えられた者（自然人）を指します。プロクリストは、会社の業務に関して、あらゆる裁判上、裁判外の法律行為ならびに法的行為を会社の名前で行うことができます。ただし、不動産の譲渡と担保の差し入れのみ（その権限が特別に与えられていない限り）行うことができません。プロクリストに付した代理権についての制限は、第三者に対して効力がなく、内部関係においてのみ有効です。プロクリストを選任した場合は、商業登記簿に登記する必要があります。また、プロクリストを選任する場合は、プロクリストがいかなる代理権（単独代理権・共同代理権）も決定する必要があります。与えた代理権（*Prokura*）は、いつでも撤回することができます。また、代理権は、与えられた者に限られており、他人に譲渡することはできません。

2. 定款の公証

定款は作成後に公証される必要があります（ドイツ有限会社法2条1項1文）。その際、原則として社員（親会社）がドイツ公証人の面前で定款に署名を行う必要があります。したがって、基本的には、社員（親会社）の代表取締役がドイツ公証人の前で署名することが原則となっていますが、代理人（たとえばドイツの弁護士）による定款の署名も許されています。つまり、社員が日本法人でその代表取締役が定款認証時にドイツへ赴くことができない場合等は、委任状を作成のうえ、委任を受けた者（たとえば、ドイツ弁護士や設立中ドイツ有限会社の取締役）がドイツ公証人の面前で定款の署名を行うことが許されています。代理人による定款の署名は、公証人が作成、または認証した委任状に基づく場合にのみ許されています（ドイツ有限会社法2条2項）。実務上は、ドイツ有限会社の社員になる者が作成した委任状を日本公証人のもとへ持ち込み、署名の認証を得る方法が通常です。そこで非常に大事なことは、委任を与える日本親会社の代表取締役本人が日本公証人の面前で委任状に署名して、署名認証を受けることです。日本法で認められている「代理認証」（当事者の代理人が、公証人の面前でその署名が当事者本人のしたものであることを自認すること）は、ドイツ商業登記裁判所では認められません。委任状がドイツ法上不十分である場合は、ドイツ商業登記裁判所は登記を行いません。

親会社が日本の株式会社である場合は、定款または定款公証のための委任状に署名できる人は、親会社の代表取締役に限られています。日本親会社が日本で法的に設立され、存在していること、かつ、親会社のために委任状に署名を行った人が相応な代表権を有することを証明（代表権証明）するために親会社の登記関係の証明書が必要です。日本の会社の商業登記簿謄本では、取締役の代表権の制限がないこと（単独代表権を有していること）が一見明らかではないため、多くの場合、「代表者事項証明書」または「登記事項に変更がないことおよび、ある事項の登記がないことの証明書」により、親会社の商号、所在地、代表者の資格、氏名、ならびに代表権の制限にかかわる登記のないことなどを証明してもらいます。上述の「代表権証明」に、法務局長の「証明」および、外務省の「アポストイーユ」を受けなければなりません。アポストイーユ（*Apostille*）とは、「外国公文書の認証を不要とする条約（略称：認証不要条約）」（1961年10月5日のハーグ条約）に基づく付箋による外務省の証明であり、アポストイーユを取得すると、日本にある大使館・（総）領事館の領事認証があるものと同等のものとして、提出先国（ドイツ）で使用することができます。また、ドイツ登記簿に提出する書類はドイツ語のみ認められるので、「代表権証明」と「証明」の

12 ドイツ取締役の選任について、「有限会社（後編）」参照。

ドイツ語訳 (法定翻訳)が必要です。

3. 資本金の払込み

定款公証を受けた後、設立中の会社は、ドイツ国内にある金融機関に通常の銀行口座を開設することが可能で、その口座へ設立登記申請の前に資本金を払込む必要があります(ドイツ有限会社法7条2項)。基本出資金の4分の1、もしくは、少なくとも最低資本金の金額の半分(1万2,500ユーロ)を払込後、取締役は登記申請を行うことができます(ドイツ有限会社法7条2項)。取締役は登記申請書において、払い込まれた金額が「自己の自由な処分に委ねられている」ことを保証しなければなりません。

4. 商業登記申請

有限会社の設立登記では、公証した定款を元に社員の任命を受けた全員の取締役が設立登記申請書を提出し、ドイツ公証人が申請書に必要な書類を添えて、有限会社の所在地を管轄する簡易裁判所(Amtsgericht)へ登記申請書を提出します。登記申請を行うのはあくまでも有限会社の取締役本人(全員)です。ドイツ公証人は申請書と添付書類の(電子的)提出を代行します。

● ドイツ公証人が作成する「設立証書」

ドイツ公証人は定款を公証し、定款を「設立証書」に添付する

【設立証書】

- ー 社員(親会社)がドイツ有限会社を設立する社員総会決議
- ー 有限会社取締役を選任する社員総会決議
 - ・ 取締役の代表権(単独代表権・共同代表権)の記載
 - ・ 該当する場合、取締役をドイツ民法181条の制限(自己取引・双方代理の禁止)から免除する旨の記載
- ー 新有限会社の定款

● 設立登記申請書

新有限会社の取締役全員の自署または署名に対するドイツ公証人の認証が必要

【登記申請書に添付する書類】

- ー 「設立証書」(社員総会決議と定款と委任状)を添付
- ー 基本出資の払込みの証明
- ー 基本出資の払込みが取締役の自由な処分に委ねられているという新取締役よりの申告
- ー ドイツ有限会社6条2項による欠格事項のない取締役であることの新取締役個人の保証(取締役の任命資格として、国内外にかかわらず、破産引き伸ばし行為、詐欺など刑法上の犯罪を過去に犯していないこと等を保証する)
- ー 新取締役は裁判所に対する無制限の説明義務について公証人より教示された旨の記載
- ー 会社の(ドイツ国内)の住所(Geschäftsanschrift)
- ー 登記が完了したときに登記簿の写しを送付する宛先
- ー 社員名簿(設立時の取締役全員が署名する)

VI. 有限会社設立登記申請に必要な書類

有限会社設立登記申請に必要な書類に関するチェックリストは図表5のとおりです。

【図表5 有限会社設立登記に必要な書類】

有限会社設立登記に必要な書類のチェックリスト

- ドイツ公証人より公証された定款
ドイツ公証人の面前で定款に署名が必要
【定款の絶対的必要記載事項】
 - ー 会社の商号(社名)と所在地
 - ー 事業の目的
 - ー 基本資本金の額
 - ー 各社員が資本金に拠出する出資(基本出資)を引き受けた数および持分の額面
- 該当する場合、親会社よりの委任状
【委任状】 認証された署名、代表権証明、アポストリーユ添付

VII. 登記申請書と登記完了

登記申請書を受領した管轄裁判官は申請の審査を行います。審査は形式的審査にとどまらず、内容の実質的審査にもおよびます。たとえば、商号について商工会議所から意見を聴取することもあります。登記申請が登記のための要件を充足している場合、裁判官は登記を行い、要件を欠く場合には裁判官は登記してはならないこと(ドイツ有限会社法9c条1項)となっています。問題がなければ申請から数週間で登記が完了します。

有限会社の登記は、商業登記への登録を行った時点から登記によってはじめて有限会社は法人とみなされます(ドイツ有限会社法11条1項)。登記日は、会社が実際に登記簿に登録された日となります。

新設企業は、計画している活動について事業運営の開始前に事業担当局に通知しなければなりません。事業登録に際して営業免許や営業許可が求められることは通常ありませんが、いくつかのビジネス分野では許可あるいは承認が必要となることがあります。

【KPMG Law 法律事務所の紹介】

KPMG Law 法律事務所はドイツの16の都市に事務所を設けており、220人以上のドイツ弁護士が所属する包括した法務サービスを行う総合法律事務所です。

KPMG Law 法律事務所は、専門分野ごとに組織されており、会社法およびM&A/プライベート・エクイティ/ベンチャー・キャピタル、事業再編、労働法、ファイナンシャル・サービス、保険関連、商業関連、コンプライアンス、独占禁止法、知識財産・IT、データ保護法、エネルギー・マネジメント法、不動産法等、企業活動に関連するほぼすべての専門分野に、豊富な実績を有する弁護士が数多く所属しております。

KPMG Law 法律事務所は、グローバルに活動するKPMG会計・税務・アドバイザリー事務所の専門知識を総合したリーガル・アドバイスを提供しております。KPMGとの共同プロジェクトに取り組んだ際に、複数の専門分野を統合したアプローチを行っており、専門分野のファンクションを超えたサービスを提供することが可能です。

また、KPMGのメンバー・ファームである法律事務所およびKPMGと提携している法律事務所と協力し、世界的に60カ国で同等の品質基準で法務サービスを提供し、クロスボーダー取引を迅速かつ的確に対応しております。

KPMG Law 法律事務所は、今後も総合法律事務所として、ドイツおよび国際の企業法務分野において、クライアントのニーズに的確に応える総合的なリーガル・サービスを提供してまいります。

【執筆者紹介】

マクシミリアン・グレーニング (Maximilian Gröning)

ドイツ弁護士、税理専門弁護士

KPMG Law パートナー

KPMG Lawデュッセルドルフ事務所およびKPMG Law Region WEST代表

日系企業担当法務リーダー

KPMGのコアリーダーシップチームのメンバー

専門分野 M&A、企業再編、クロスボーダーM&A取引、Private Equity、Joint Ventures。

小林 あき (Aki Kobayashi)

ドイツ弁護士

グローバルジャパニーズブラクティスマンバー、

KPMG Law Service Line Corporate/M&Aメンバー、

デュッセルドルフ日本商工会議所・法務委員会の専門委員

専門分野 企業再編および会社法、クロスボーダー取引、M&A。

使用言語 日本語、ドイツ語、英語。

【バックナンバー】

「ドイツ税務最新動向 在独日系企業と移転価格税制－税務調査を中心に－」

(KPMG Insight Vol.12/May 2015)

「ドイツにおけるM&A・組織再編関連税制の動向」

(KPMG Insight Vol.16/Jan 2016)

KPMGジャパン ドイツデスク

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

パートナー 岩宮 慎吾

東京事務所

シニアマネジャー 鈴木 雄飛

大阪事務所

シニアマネジャー 竹下 晋平

東京事務所代表番号 03-3548-5805／

大阪事務所代表番号 06-7731-1102

メールアドレス CountryDesk@jp.kpmg.com

日本においては、KPMGジャパンに現在3名のドイツ駐在経験者がドイツデスクに所属し、日系企業のドイツにおける事業展開を日本国内で側面支援しております。ドイツへの新規投資検討段階から、会社設立、事業立ち上げ、現地ビジネスの拡大・再編、などの事業フェーズに応じて、国内外の専門家チームと連携しながら、クライアントの経営課題の解決をサポートいたします。

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 Law 法律事務所 デュッセルドルフ事務所

ドイツ弁護士 小林 あき

TEL: +49 211 47555 97 154

akikobayashi@kpmg-law.com

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

1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 www.kpmg.com/Jp/ifrs-online-commentary

オンライン解説 【速報】最終基準 未実現損失に関する繰延税金資産の認識（IAS 第12号の改訂）

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/ifrs-final-standards-commentary/Pages/ias12-amend-final-201602.aspx>



オンライン解説 2015年12月 IASB 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/iasb-meeting-flash/Pages/iasb-update-201601.aspx>



オンライン解説 2016年1月 IASB 会議速報

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/news/iasb-meeting-flash/Pages/iasb-update-201602.aspx>



IFRS オンライン基礎講座 <http://www.kpmg.com/Jp/ifrs-online-lecture>

オンライン基礎講座 投資不動産

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/investment-property-ias40-201602.aspx>



オンライン基礎講座 外貨換算

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/ifrs-basic-lecture/Pages/foreign-currency-ias21-201602.aspx>



日本基準 オンライン基礎講座 <http://www.kpmg.com/Jp/jgaap-online-lecture>

オンライン基礎講座 外貨換算

<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/jgaap-basic-lecture/Pages/foreign-currency-jgaap-201602.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ジャパンの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

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。更に、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「あずさアカウンティングニュース」において、更新のお知らせをしています。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

あずさアカウンティング 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/CRS NEWSLETTER	米国FATCA法及びOECD CRS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。



Thought Leadership

KPMGでは、会計基準に関する最新情報、各国における法令改正および法規制の情報、また各業界での最新のトピック等、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。

IFRSの新リース会計

～概説 IFRS第16号～



2016年2月
Japanese

2016年1月13日、国際会計基準審議会 (IASB) は長年にわたるリース会計基準改訂プロジェクトの最終成果物として、IFRS第16号「リース」を公表しました。本冊子は、その基本的な考え方および適用上の論点の所在につき、主に借手会計を中心に、重要なポイントにフォーカスして豊富な図解とともに説明を行うものです。

The View from the top

CEOからの高まる期待に、
CFOは応える準備ができていますか



2016年2月
English/Japanese

CFOは今、従来の財務経理領域での役割を超え、企業の存在意義と価値の向上に貢献できる高い協調性と知見を備えた、力強いビジネスリーダーになろうとしています。本レポートでは、CEOの視点から、CFOの課題とその資質に求められる変革に深く切り込むため、549名のCEOを対象にグローバル調査を行い、結果と洞察をまとめています。

フィンテック 100

最も成功しているグローバルなフィンテックイノベーター
2015年版レポート



2016年2月
Japanese

KPMGとH2 Venturesは、最も成功しているフィンテックイノベーターを紹介する年次報告「フィンテック100」を発表しました。今年で2回目となる本レポートでは、金融サービス業界において最も有利にテクノロジーを活用し、既成概念を変革している企業として、実績あるフィンテック企業50社と、注目の新興企業50社の、計100社が紹介されています。

未知の領域へ

LNGの受給をめぐる業界変貌

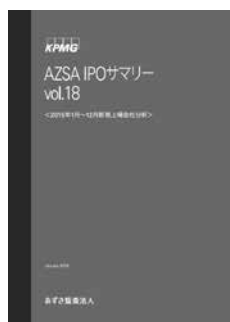


2016年2月
English/Japanese

世界のLNG市場は変貌を遂げつつあり、LNGの輸入国が輸出国に転じたり、またその逆も起こりつつあります。売手や買手の数やタイプが増えるにつれ、LNG市場はグローバル化し、また、供給増とエネルギー価格の低下を受けて価格モデルは変化しつつあります。本レポートでは、市場がどのように、またなぜ変化しているのか、そして市場参加者がそれにどう反応すべきかを考察しています。

AZSA IPOサマリー

Vol.18 2015年1月～12月新規上場会社分析



2016年1月
Japanese

2015年、全般的に底堅く推移した日本経済の状況を背景に、新規上場会社数は2009年以来6年連続増加し、92社となりました。ここ数年、IPO準備作業やコストの軽減化などの施策が実施されており、今後も新規上場会社数は高水準を維持すると考えられます。本冊子は、あずさ監査法人が年2回、IPO関連データを取りまとめて発行しているシリーズ刊行物で、本号では、2015年の新規上場会社を分析しています。

IFRS財務諸表ガイド

ー開示チェックリスト (2015年9月版)

Guide to annual financial statements
- Disclosure checklist (September 2015)



2015年9月
English/Japanese

本冊子は、IFRSに準拠して財務諸表を作成する際に最低限必要となる開示項目を特定することにより、初度適用企業を含む財務諸表作成者に役立つよう作成されています。セクション1から5までは、2015年1月1日に開始する会計年度に適用される2015年8月1日時点で公表されている規定に基づいて作成されており、セクション6は早期適用について記載しています。

出版物のご案内

ビッグデータ分析を経営に活かす

NEW



2016年3月刊
【編】KPMG ジャパン
中央経済社・200頁 (予価)2,400円(税抜)

ビッグデータという言葉が登場して依頼、様々な論文、書籍などを通じた解説が行われています。その中で、自らの企業において適用するには雲をつかむような状況の企業も多いのではないのでしょうか。

本書は、幅広くビッグデータ、もしくはデータ分析をどのように経営に活かしていくかという観点で論じることに主眼を置いています。特に、明確でないさまざまな定義を本書なりに整理することで、どのようにアプローチしていくべきかを明示した入門書の位置づけとなっております。

経営に活かすという意味で、基本的に経営総や企画部門といった方々を読者として記載していますが、個々の部署においてビッグデータの導入検討や高度化を検討されている方々にも参考になるように事例を幅広く記載しております。

第1章 ビッグデータや最新ITトレンドを経営に活かす観点	第4章 Riskに活かす
1. ビッグデータとは何か	1. 不正・不祥事の調査、検知にビッグデータを活かす
2. 相互に関連する最新ITトレンド	2. 海外子会社のデータ分析からRiskを検出
3. 経営に活かす観点	3. 安全を保障するための審査によるリスク低減
第2章 Growthに活かす	4. リスク管理モデルにビッグデータを活かす
1. マーケティング&セールスにおけるビッグデータの活用	第5章 活用するにあたっての留意点
2. 自社ノウハウの外部による新たな企業成長	1. 目的の明確化における留意事項
3. 画像データを活かす	2. データ活用におけるリスク
4. IoTをGrowthに活かす	3. 文化、組織、体制、人材
第3章 COSTに活かす	4. インターフェースと結果の受け入れについて
1. 内部監査におけるビッグデータの活用	5. データの資産価値
2. 部門の発注パターン分析からCost改善	6. 将来における社会貢献
3. 人事マネジメントに関するビッグデータの活用	

BEPS で変わる移転価格文書の作成実務

NEW



2016年2月刊
【著】角田 伸広
中央経済社・264頁 3,000円(税抜)

本書は、昨年10月のBEPS(税源浸食と利益移転)最終報告を受け、本年4月に法令改正・施行される移転価格文書の作成実務を解説しています。

マスターファイル、ローカルファイルと国別報告書について、準備作業と記載上の留意点を説明しており、BEPS最終報告書で変わる新無形資産ルールに係る解説も併せて行っています。

新しい移転価格文書は、これまでと異なり、税務当局への提出を前提とした同時文書化を求めているため、提出期限を意識した準備体制の整備や各国の税務当局による情報交換を視野に入れた損益管理等の対応が不可欠となっています。

そのため、法令対応としてのコンプライアンスを確保することに加え、税務リスク管理の観点からの確かな対応を図っていく必要があり、そのための準備に欠かせない項目を分かりやすく解説しています。

特に、法令改正の対象となる本年4月開始事業年度に係る損益管理等は、早急に対応していく必要があり、そのための検討項目の把握は、法令改正前の準備が不可欠であり、そのための最新の解説を行っています。

1. BEPS(税源浸食と利益移転)の日本企業への影響
2. 新移転価格文書への実務対応
 - (1) 新移転価格文書作成による税務リスク
 - (2) 新移転価格文書作成の手引き
 - ① マスターファイルの記載
 - ② 多国籍企業の無形資産に係る記載
 - ③ その他の記載
 - ④ ローカルファイルの記載
 - ⑤ 国別報告書の記載
 - (3) 実務対応
3. 日本企業の税務リスク管理の方向性

移転価格税制実務指針ー中国執行実務の視点からー



2015年10月刊
【著】範 堅 / 姜 躍生 【監訳】角田 伸広 / 大谷 泰彦 【編訳】KPMG
中央経済社・82頁 5,400円(税抜)

本書は、中国に子会社を設置している日本企業にとって避けることのできない移転価格調査に関する中国国家税務総局の現職幹部による執行実務の指針であり、中国において移転価格実務家のバイブルとされている書籍の日本語訳です。

BEPS(税源浸食と利益移転)への対抗策により、中国における移転価格調査は強化される傾向にありますが、日本企業の親会社と中国子会社の担当者が日本語で読むことのできる唯一の包括的な解説書で、法令等も巻末に和訳して掲載している実用性の高い書籍となっています。

BEPSを契機として、税務リスク管理を親会社が主導的に行うことが求められていますが、そのために中国税務当局の移転価格税制の執行実務を確認できる貴重な一冊となっています。

第一章 独立企業原則
第二章 移転価格算定方法
第三章 比較可能性分析
第四章 移転価格争議の回避と解決の管理方法
第五章 移転価格文書
第六章 無形資産に対する特別の考慮
第七章 グループ内役務に関する特別の考慮
補 論1 中国移転価格戦略における調整要因、契機、思案
補 論2 中国移転価格税制の最新動向

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クチャリングと財務の是正を図る財務リストラク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 事業リストラクチャリング
第5章 財務リストラクチャリング
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

会社法決算の実務（第10版）

NEW



2016年3月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・968頁 6,800円(税抜)

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。
第10版となる今回の改訂では、日本再興戦略を受けて始まったコーポレートガバナンス関連の動向を取り扱い、補章として新設した「企業開示制度を巡る動向」では、持続的成長に向けた企業と投資家の対話を促進する観点から、政府によって進められている企業の情報開示に関する検討状況をまとめています。

第1編 会社法決算関係書類の作成・開示	第2編 特別編
第1章 会社法決算と開示制度	第1章 リスクマネジメントと会社法開示
第2章 株主総会招集通知等	第2章 中小企業の会計
第3章 事業報告	第3章 IFRS任意適用制度と会社法開示
第4章 計算書類等および連結計算書類の総則	第4章 平成26年改正会社法の概要
第5章 貸借対照表等	第5章 コーポレートガバナンス関連の動向
第6章 損益計算書等	補章 企業開示制度を巡る動向
第7章 株主資本等変動計算書等	
第8章 注記表	付 録 1. 掲載事例一覧表
第9章 附属明細書	2. 会計基準適用時期一覧表
第10章 監査報告	3. 会社法決算関係用語集
第11章 決算公告	
第12章 臨時計算書類	
第13章 会計基準等の新設・改正	

Q&A 税効果会計の実務ガイド（第6版）

NEW



2016年3月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・304頁 3,000円(税抜)

本書は2012年6月刊行の第5版の改訂版です。この約4年の間にはアベノミクスに基づく金融・財政政策の積極的な推進の効果などにより、日本経済の状況は大きく変化しました。また、海外諸国の経済状況もこの3年間で大きく変化し、結果として日本の企業会計を取り巻く環境も大きく変化しました。税効果会計に係る制度では2013年9月の企業結合に関する会計基準の改正を受け、2014年に連結財務諸表における税効果に関する実務指針が改正されました。また、最近では2015年12月に「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」が公表されました。これは実務により即した内容への検討に基づき監査委員会報告第66号を見直したのですが、尺度指針の一部変更やこれまでの解釈が曖昧だった内容の具体化など、今後実務に大きな影響を与えるものと考えられます。
本書は、2015年4月1日以降開始する事業年度から適用される会計基準や税制改正の内容を可能な限り反映させています。上記をはじめとした各種会計基準の改正や、税制改正に伴う税効果会計に与える影響について、第2章、第6章にて全面的に見直しを行ったほか、第5章では複数のQを新設しています。また、本書は経理担当者以外の一般のビジネスパーソンも手軽に「知りたい、調べたい」項目をチェックできるように、Q&Aの形式で解説しています。重要な内容については可能な限り図表や具体的な数値を用いて、わかりやすい解説を心がけております。

第1章 税効果会計の概要
第2章 繰延税金資産の回収可能性
第3章 個別財務諸表における税効果の表示
第4章 四半期財務諸表等における税効果
第5章 連結財務諸表における税効果
第6章 企業組織再編における税効果
第7章 連結納税における税効果
第8章 国際財務報告基準(IFRS)との比較

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業に直面する機会には多数あり、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ており、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

詳細解説 IFRS 実務適用ガイドブック



2014年9月刊
【編】あずさ監査法人 【責任編集】山田 辰己
中央経済社・1,468頁 9,200円(税抜)

本格的なIFRS時代が到来する中、様々な立場や目的から、IFRSの理解に資する信頼できる情報に対するニーズが高まっています。本書は、そのような期待に応えるIFRS専門書として、IFRSを支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示すことはもとより、実務で遭遇するであろう論点をもできるだけ広く取り上げ、それらを豊富な数値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、刊行日時点の最新基準も網羅しています。

序章 財務報告に関する概念フレームワーク	第12章 金融商品
第1章 財務諸表	第13章 公正価値測定
第2章 棚卸資産	第14章 外貨換算
第3章 有形固定資産・借入費用	第15章 企業結合
第4章 無形資産	第16章 連結・投資
第5章 投資不動産	第17章 その他の論点
第6章 減損	第18章 初度適用
第7章 リース	第19章 わが国のIFRS適用に関する制度を巡る議論と任意適用制度
第8章 引当金、偶発負債及び偶発資産	付 録 ① IFRSをよりよく理解するために
第9章 法人所得税	付 録 ② 顧客との契約から生じる収益(新基準)
第10章 収益	付 録 ③ リース(改訂公開草案)
第11章 従業員給付	

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

出版物一覧

KPMG ジャパングループでは、会計・税務・アドバイザリーに関して、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。

(●は2016年刊行)

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	会社法決算の実務(第10版)	●2016年 3月	中央経済社	968頁	6,800円	あずさ
	2	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	
	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	KPMG
	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	
	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	
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	●2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ
	2	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	
	3	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	
	4	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	
	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	BEPSで変わる移転価格文書の作成実務	●2016年 2月	中央経済社	264頁	3,000円	TAX
	2	移転価格税制実務指針 ―中国執行実務の視点から―	2015年10月	中央経済社	482頁	5,400円	KPMG
	3	実務ガイダンス 移転価格税制(第4版)	2015年 5月	中央経済社	428頁	4,000円	TAX
	4	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	
経営	1	ビッグデータ分析を経営に活かす	●2016年 3月	中央経済社	200頁	(予価)2,400円	KPMG
	2	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	2015年 7月	日本経済新聞出版社	328頁	3,200円	KPMG
	3	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
	4	実践 人事制度改革 ―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
	5	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
	6	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
	7	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
	8	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
	9	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
	10	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)
	11	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
	12	改正犯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
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
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	
	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	
公会計	1	学校法人会計の実務ガイド(第6版)	2014年11月	中央経済社	466頁	4,600円	あずさ
	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	

日本語対応可能な海外拠点一覧

世界各国に駐在している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、
海外法人および海外進出企業に対してサービスを提供します。

Asia Pacific			連絡先担当者		E-mail	TEL
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
Cambodia	Hong Kong	香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270
	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
Indonesia	Ahmedabad		金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364
	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		松木 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	michelletsai@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	TEL
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		佐藤 研一郎	Kenichiro Sato	kenichirosato1@kpmg.com	1/(214) 840-2307
	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
	Campinas		菊元 崇	Takashi Kikumoto	takashikikumoto@kpmg.com.br	55/(19)2129-8740
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		貞野 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	TEL
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	twwatanabe@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		八鉤 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		栗林 智子	Tomoko Kuribayashi	tkuribayashi1@kpmg.com	353/1410-2051
Kenya	Nairobi		M. エセックス	Mark Essex	markessex@kpmg.co.ke	254/(20)280-6000
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
大阪事務所 TEL 052-571-5485
名古屋事務所 TEL 06-7731-2200

株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション(M&A、事業再編、企業再生等)、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザー(FA業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス)、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

TEL 03-3548-5770

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 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 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ヘルスケアジャパン株式会社

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス(戦略関連、リスク評価関連、M&A・ファイナンス・事業再生など)にかかわる各種アドバイザー)を提供しています。

TEL 03-3548-5470

「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介

本アプリおよびウェブサイトでは、日本基準、修正国際基準、IFRSおよび米国基準に関する情報を積極的に提供してまいります。



アプリの機能

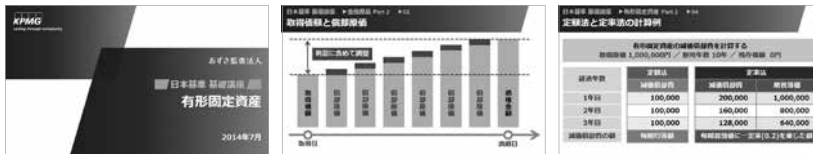
- あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

オンライン解説



音声解説付きのスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
また、毎月IASB会議の最新動向について解説するほか、隔月でIFRS解釈指針委員会の最新動向について解説します。

オンライン基礎講座



初心者向けの無料オンライン基礎講座を開設、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

- ・ 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・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供でき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。

© 2016 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.

© 2016 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 and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.