



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 18

May 2016

特集 (経営)

KPMGグローバルCFO調査

The View from the Top

—高まるCFOへの期待～世界と日本企業の比較分析

kpmg.com/jp



Contents

特集1 (経営)

- 3** KPMGグローバルCFO調査
The View from the Top
ー 高まるCFOへの期待 ～世界と日本企業の比較分析
KPMG 宮原 正弘

会計トピック

- | | | |
|-----------|---|-----------------------|
| 10 | 会計基準情報 (2016. 2 - 3) | あずさ監査法人 引敷林 嗣伸 |
| 15 | 新リース会計「IFRS第16号」の概要 | あずさ監査法人 植木 恵
小林 央子 |
| 26 | 企業会計基準適用指針第27号
「税効果会計に適用する税率に関する適用指針」及び
改正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」の概要 | あずさ監査法人 青柳 智人 |
| 32 | マイナス金利に関する会計上の論点への対応 | 企業会計基準委員会 島田 謡子 |

税務トピック

- | | | |
|-----------|----------|------------------|
| 37 | 改正日独租税協定 | KPMG 税理士法人 村田 美雪 |
|-----------|----------|------------------|

経営トピック

43	企業と投資家の建設的な対話促進のための開示制度及び株主総会プロセスの見直し（前編） ～金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要～	あずさ監査法人 和久 友子
52	未来を拓くコーポレートコミュニケーション 第18回 日本企業の統合報告書に関する調査2015	KPMG ジャパン 新名谷 寛昌
62	デジタル時代のコンシューマービジネスとは －その戦略とオペレーションのあり方	KPMG コンサルティング株式会社 平井 泰世
73	サイバー イン ザ ボードルーム	KPMG コンサルティング株式会社 小川 真毅
82	オートモーティブ・サーベイで見えてくる、自動車業界の未来	KPMG コンサルティング株式会社 奥村 優
91	ベンチャービジネスを対象とした M&Aとバイサイドの留意点	株式会社 KPMG FAS 坂本 頼彦
100	スタジアムからはじまる地方創生	あずさ監査法人 大塚 敏弘 得田 進介

海外トピック

104	2016年度インド予算案における税制改正の概要	KPMG インド 宮下 準二
112	欧州法務事情シリーズ 第1回 ドイツ有限会社（後編）	KPMG Law 法律事務所 ドイツ Maximilian Gröning 小林 あき
120	メキシコにおける会計・税務の最新動向	あずさ監査法人 吉田 幸司 岩田 稔

ご案内

- 125** Thought Leadership
- 126** 出版物のご案内
- 128** 出版物一覧

- 129** 海外拠点一覧
- 130** KPMGジャパン グループ会社一覧

▶ 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

KPMG グローバルCFO調査

The View from the Top

― 高まるCFOへの期待 ～世界と日本企業の比較分析

KPMGアジア太平洋地域

アカウントティングアドバイザーサービス代表

宮原 正弘

KPMGは、CFOに対する経営者の見解や期待の変化を把握するため、世界各国の大企業の最高経営責任者をはじめ、オーナー、会長など（以下「CEO」という）549名を対象に調査を実施しました。本調査では、CEOの視点からCFOを見ることにより、CFOならではの課題と、CFOの資質に求められる変革について、深く切り込んでいます。本稿では、日本と世界の回答結果を比較しながら、日本企業のCFOの特徴や、CEOの期待に応えるうえでの課題について考察いたします。



宮原 正弘
みやはら まさひろ

【世界の回答結果のポイント】

- ― 今後3年間でCFOは最も重要性が高まる役職である。
- ― CEOのほぼ3人に1人は、自社のCFOが課題に対応できていないと感じている。
- ― CFOが備えるべき最も重要な資質として、グローバルな経験と、変革・イノベーションの経験が挙げられている。
- ― これからのCFOは、最新テクノロジーの活用が必須である。
- ― CEOは財務経理部門のタレントマネジメントを重要視しているが、多くのCEOがCFOはこの分野に弱いと感じている。

I. 調査の概要

本調査の実施概要は以下のとおりです。

調査期間	2014年9月 (アジア太平洋地域)	2015年7月 (北米・欧州・南米・中東・ アフリカ)
調査対象者	企業経営幹部 178名 (うち、日本は24名)	企業経営幹部 371名
対象企業	年間売上高5億米ドル以上の企業	
対象地域	インドネシア、オーストラ リア、韓国、シンガポ ール、タイ、台湾、中国、日 本、ニュージーランド、 フィリピン、ベトナム、マ レーシア	イタリア、インド、英国、オ ランダ、カナダ、コロンビ ア、スペイン、チリ、中東、 ドイツ、ブラジル、フラン ス、米国、ベルギー、北 欧、南アフリカ、メキシコ

II. 調査結果から見る世界の トレンドと日本企業の特徴

1. ルネサンスCFO

CEOはCFOに高い期待を抱いています。調査対象全体（以下「世界」という）の56%のCEOは、「CFOが今後3年間で最も重要性が高まる役職」とであると回答しており、日本も46%が同様に回答しています（図表1参照）。一方、世界のCEOの30%は、CFOは「自社が直面している経営課題を十分に理解していない、またはCFOからの支援が十分ではない」と回答しており、日本においても、25%のCEOが同様の回答をしています（図表2参照）。

その期待のギャップはなぜ起きているのでしょうか。それはCEOがCFOに期待している資質から見えてきます。CFOが成果を上げるために最も役立つビジネス上の資質として、「グローバルな経験」（世界：48%、日本：50%）と「変革・イノベーションの経験」（世界：34%、日本：29%）が、世界のCEOと日本のCEOの双方で1番目と2番目に挙げられています（図表3参照）。グローバル化の時代において、CFOは財務経理部門を超えた事業領域全体を理解し、成長分野や有益なオペレーションを見極める理解力を持つ必要があります。これには、財務経理部門の基本業務はもとより、外の世界を見据えた戦略的レベルまで、幅広いスキルが必要です。

そうしたダイナミックな能力を備えたCFOをKPMGでは「ルネサンスCFO」と呼んでいます。ルネサンスCFOは、従来の財務経理部門での役割を超えて、CEOの戦略パートナーとして企業のリーダーになるべき存在なのです。

【図表1 今後3年間で最も重要性が高まる役職】

	世界	日本
CFO	56%	46%
COO(最高執行責任者)	47%	29%
CIO/CTO(最高情報責任者/最高技術責任者)	44%	33%
CMO(最高マーケティング責任者)	34%	38%
CHRO(最高人事責任者)	20%	17%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

【図表2 CFOは自社が直面している経営課題を十分に理解しているか】

	世界	日本
思わない・まったく思わない	30%	25%
どちらとも言えない	32%	25%
思う・強く思う	38%	50%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年

【図表3 CFOが成果を上げるために最も役立つビジネス上の資質】

	世界	日本
グローバルな経験	48%	50%
変革・イノベーションの経験	34%	29%
在任年数	33%	8%
業界経験	32%	25%
異業種経験	30%	17%
M&Aの経験	23%	13%
新たなテクノロジーの経験	21%	8%
規制関連業務の経験	19%	17%
財務経理以外のビジネス経験	15%	17%
新たなテクノロジーへの敏捷性	8%	8%
専門スキルおよび分析スキル	8%	21%

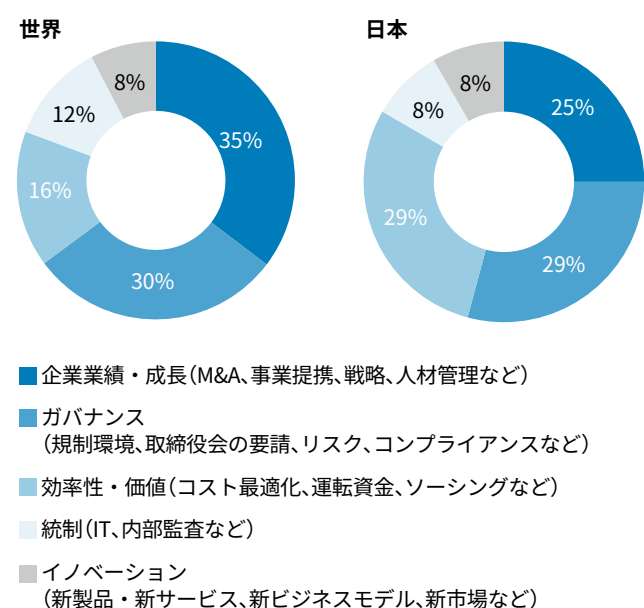
出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

2. CFOに求められる資質

今回の調査で、CEOがいかにCFOの戦略的助言に頼っているかが明らかになりました。CFOが企業価値に最も貢献できる、または影響を及ぼすことのできる最大の機会として、世界のCEOは「企業業績・成長」(35%)と回答し、成長に繋がる貢献を最も期待していることがうかがえます。一方、日本のCEO

では「企業業績・成長」について25%と比較的低めのポイントとなっており、最も多い回答は「ガバナンス」と「効率性・価値」（ともに29%）となりました（図表4参照）。日本ではCFOの役割としてコンプライアンスや業務効率等の推進が重視されているのに対し、世界においては、ストラテジストとしての役割、すなわち、戦略的に考え、事業を知り、成長を重視し、投資から得られる価値に優先順位を付け、最適化していくことがより強く求められている様子がうかがえます。

【図表4 CFOが企業価値に貢献できる最大の機会】



出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年

また、企業に最大の戦略的価値をもたらし得るCFOの取組みについて、世界の49%が「財務経理データ分析を、利益率の高い成長の実現のために活用する」を上位に挙げており、トップ企業（過去3年間の公表EBITDAの伸び率が連続20%以上の企業）においては85%に昇っています。日本は50%と同様に高く、「予測能力を向上させる」に対しては58%とさらに多くの回答がありました（図表5参照）。いずれも、CFOには財務経理データのみならず、あらゆるデータをわかりやすく、簡潔で、タイムリーな情報に変換してトップに提供し、十分な情報に基づく意思決定を支援することが求められていることが推測されます。

【図表5 企業に最大の戦略的価値をもたらし得るCFOの取組み】

	世界	トップ企業	日本
財務経理データ分析を、利益率の高い成長の実現のために活用する	49%	85%	50%

規制環境から競争上の優位性を引き出す	48%	78%	46%
財務データ分析を、新たな業務モデル（製品、市場、販売チャネル）の考案のために活用する	43%	75%	46%
トップクラスの財務の人材を確保し、維持する	40%	58%	38%
予測能力を向上させる	40%	55%	58%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年
注: 複数選択式のため、合計は100%にならない場合があります

さらに、今後3年間でCFOが重点的に取組む分野として、世界では「変化する市場機会を有利に活用するためのITの活用」（36%）、「標準化、自動化、アウトソーシングなどを通じたリーン・ファイナンスの取組み」（34%）が上位に挙げられました。日本は「成長促進に向けた財務データの高度情報への変換」（38%）、「財務計画と戦略の整合性の強化」（29%）、「財務経理機能の集約化」（25%）が最も多く、成長と同時に効率化への取組みが高い一方、世界では1位であった「変化する市場機会を有利に活用するためのITの活用」については比較的低めのポイント（21%）となっています（図表6参照）。日本企業においても、最新のITとアナリティクスを最大限活用して変化する市場機会を取り込むこと、財務経理機能の集約のみならず、標準化、自動化、アウトソーシング等を通じた財務経理機能そのものの根本的な見直しが、今後ますます重要になると考えられ、この分野における投資が、世界の企業に後れをとらないようにすることが肝要と思われます。

【図表6 CFOが今後3年間で重点的に取組む分野】

	世界	日本
変化する市場機会を有利に活用するためのITの活用（クラウドベースERP、モバイル技術など）	36%	21%
標準化、自動化、アウトソーシングなどを通じたリーン・ファイナンスの取組み	34%	13%
財務計画と戦略の整合性の強化	28%	29%
成長促進に向けた財務データの高度情報への変換	28%	38%
規制環境から競争上の優位性を引き出す	25%	8%
事業全体に財務機能を組み込む	23%	17%
財務経理機能の集約化	23%	25%
リスク管理から競争上の優位性を引き出す	22%	21%
コンプライアンスの保証	21%	21%
タレントマネジメント	21%	17%
コーポレートガバナンス	19%	4%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年
注: 複数選択式のため、合計は100%にならない場合があります

3. 多くの規制に忙殺されるCFO

多くの企業は景気低迷を生き残り、これまでにない強固な体力を獲得しました。しかし、金融危機の影響による規制強化は今も続いており、国や地域ごとに大きく異なるデータ保護やセキュリティなどの規制がますます複雑化しています。世界のCEOが、「規制環境」(40%)をCFOの将来の役割に最も影響を与える要因として挙げたのは当然といえます（図表7参照）。また、厳格化する規制環境はCFOの役割にどのような影響を与えるかという質問については、世界では「競争上の優位性を引き出す機会になる」(61%)、「データアナリティクスを活用する機会になる」(51%)、「CFOの権限が強まる」(40%)が上位に挙げられました（図表8参照）。

一方、日本のCEOはCFOの将来の役割に最も影響を与える要因として、「ビッグデータ／アナリティクス」と「マネジメントの戦略パートナーになること」(ともに33%)を挙げており、世界の回答でトップに挙げられた「規制環境」については25%と、比較的優先度が下がっています（図表7参照）。さらに、厳格化する規制環境がCFOの役割に与える影響について、日本のCEOは「データアナリティクスを活用する機会になる」、「CFOの権限が強まる」(ともに38%)、「競争上の優位性を引き出す機会になる」(25%)ことを回答しており、上位3つは世界と同様の回答となっています（図表8参照）。新しい規制にはコストがかかり、一般に新しいデータ環境を必要としますが、このデータは、ビジネスへのより深い理解と成長をもたらす可能性を秘めています。CFOは、こうした環境下でより積極的なプレイヤーとなる機会を逃さず、競争優位性を実現するための方針とプロセスの構築を支援すべきと考えられます。

【図表7 CFOの今後の役割に大きな影響を与える要因は何ですか】

	世界	日本
規制環境	40%	25%
リスク管理	37%	25%
ビッグデータ／アナリティクス	35%	33%
テクノロジー	30%	25%
マネジメントの戦略パートナーになること	25%	33%
財務経理機能の集中化	21%	4%
財務経理部門のタレントマネジメント／人材不足	15%	17%
経済状況	13%	25%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

【図表8 厳格化する規制環境はCFOの役割にどのような影響を与えるか】

	世界	日本
競争上の優位性を引き出す機会になる	61%	25%
データアナリティクスを活用する機会になる	51%	38%
CFOの権限が強まる	40%	38%
他の領域に目を配れなくなる	37%	25%
CFOの責任が増える	36%	21%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

4. 財務経理領域のテクノロジー

世界のトップ企業のCEOは、CFOの将来の役割に最も影響を及ぼす要因として、「テクノロジー」(70%)を挙げました（図表9参照）。それは競争優位性の確保に向けてIT活用を見直す姿勢の表れといえます。また、今後3年間でどの分野への投資を計画しているかとの質問に対し、世界では「財務経理ERPソフトウェアの導入・拡大」(55%)への投資が最も重視されているという結果がでました（図表10参照）。

この点について、日本のCEOはCFOの将来の役割に最も影響を及ぼす要因として「ビッグデータとアナリティクス」と「マネジメントの戦略パートナーになること」(ともに33%)を挙げており、次いで「テクノロジー」、「規制環境」、「リスク管理」(ともに25%)となりました（図表9参照）。また、今後3年間で重視する投資分野について、日本は「人材、タレントマネジメント、採用・定着への投資」(54%)が最も高く、世界でトップに挙げられた「財務経理ERPソフトウェア導入・拡大」への投資については世界より低いポイント（世界：55%、日本：33%）を示しています（図表10参照）。財務経理分野へのIT投資の遅れが、他国の優良企業との中長期的な競争力の差にならないかが懸念されます。

ちなみに、CEOが財務経理とIT機能の関連性を重要視する中、CFOが最新テクノロジーを研究し、組織に最適なものを導入し成果を上げていると思っているCEOは、世界でも38%に過ぎません。しかしながら、日本では29%とさらに低く、最新テクノロジーの活用について、日本の財務経理部門が比較的消極的、あるいは、投資予算がその分野へつけられていない現状がうかがえます（図表11参照）。

今後、クラウドベースのソリューションや統合分析、モビリティなど、新しいテクノロジーの活用が進むと思われますが、これは同時に従来から進めてきたシェアードサービスやアウトソーシングの見直しをする良い機会でもあり、財務経理部門が事業部門と共に戦略を推進するために、最新のITの活用方法を

決定していく必要があると思われます。

【図表9 CFOの将来の役割に大きな影響を与える要因は】

	トップ企業	日本
テクノロジー	70%	25%
ビッグデータとアナリティクス	30%	33%
規制環境	28%	25%
リスク管理	28%	25%
マネジメントの戦略パートナーになること	20%	33%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

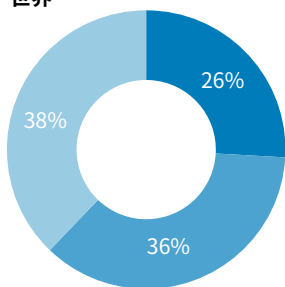
【図表10 今後3年間で重視する投資分野】

	世界	日本
財務経理ERPソフトウェアの導入・拡大	55%	33%
意思決定を支援するツール・機能・スキル	44%	42%
財務経理機能のシェアードサービスの確立や拡大	37%	42%
財務経理機能のアウトソーシング	32%	17%
人材、タレントマネジメント、採用・定着への投資	32%	54%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

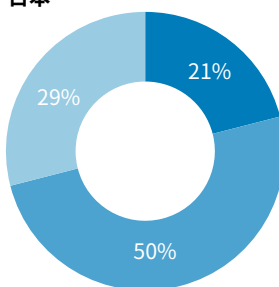
【図表11 CFOは最新テクノロジーを研究し、組織に最適なものを導入しているか】

世界



- 思わない・まったく思わない
- どちらとも言えない
- 思う・強く思う

日本



出典：The View from the Top, KPMG International, 2015年

5. 適切なデリバリモデルを見つける～自動化、シェアードサービス、アウトソーシング

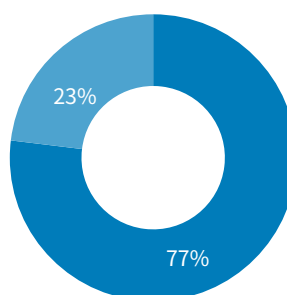
どうすればCFOは、イノベーションを推進しながら、リーン・ファイナンスを実現することができるのでしょうか。シェアードサービス導入に際してのアウトソーシングとインソーシングの適正なバランスとはどのようなものでしょうか。また、機動的なビジネスモデルにおいて業務と財務経理のプランニングを統合する最良の方法は何でしょうか。現状での重要な課題のひとつは、進化するテクノロジーに追随することが困難な中、財務経理部門の最適な業務モデルを見極めなければならないことです。

この取組みの現状を把握するため、CFOがアウトソーシング、シェアードサービス・センターについて戦略を主導しているかと質問しましたところ、「主導している」と回答したCEOは世界では51%、日本はさらに低く41%でしたが、世界のトップ企業においては実に77%でした（図表12参照）。また、前述のとおり、世界のCEOの34%は、今後3年間のCFOの重点課題は、「標準化、自動化、アウトソーシングを通じたリーン・ファイナンスの取組み」になると考えているのに対し、日本はわずか13%にとどまりました（図表6参照）。

既存の業務形態を根本から変えるようなテクノロジーが影響を持ち始めている現在において、それらをいかに迅速に取り込

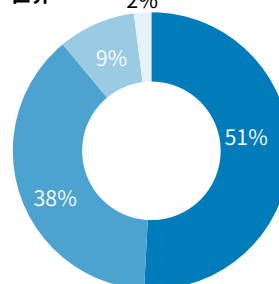
【図表12 アウトソーシング、シェアードサービス・センターについてCFOが戦略を主導しているか】

トップ企業

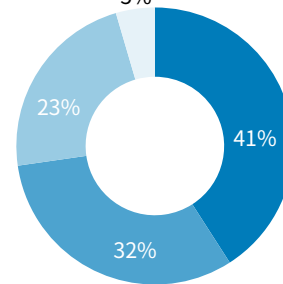


- 主導している
- 判断プロセスに関与している程度
- まったく関与していない
- 該当なし

世界



日本



出典：The View from the Top, KPMG International, 2015年

み、実行に移すかが重要となります。財務経理部門だけでなく、営業などの業務部門と協力しながら統合化された最適な業務モデルを作り上げていくことが必要となります。

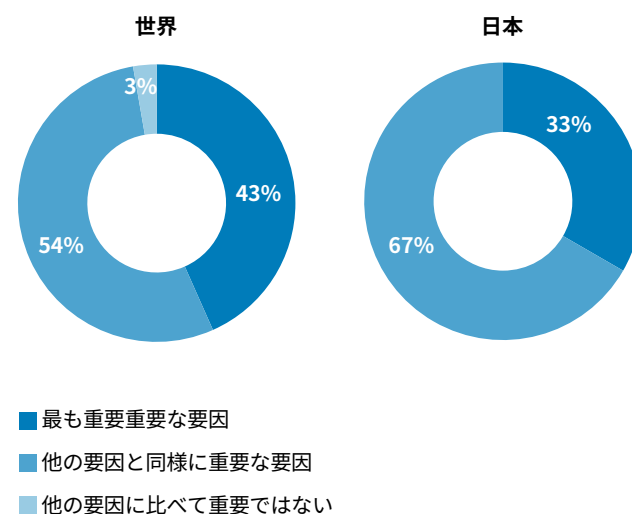
6. タレントマネジメント

CEOのほぼ全員が、トップクラスの財務経理の人材を確保し、維持することが何より重要、または同様に重要だと回答しています(世界:97%、日本:100%)(図表13参照)。前述のとおり、日本においては、「人材、タレントマネジメント、採用・定着への投資」が、今後3年間の投資分野として最重視されており(図表10参照)、この課題への日本のCEOの関心の高さがうかがえます。しかし同時に、多くのCEOが、自社のCFOは有効なタレントマネジメントのスキルに欠けると考えています。自社のCFOに合格点をつけたのは、世界では33%、日本では38%にとどまっており(図表14参照)、多くのCEOが、CFOにもっと有効にタレントマネジメントを主導してほしいと期待していることが明らかです。

財務経理部門を、伝統的な数字を作りこむ役割から会社に戦略面で貢献する役割に変える取組みは、財務経理部門内の人材マネジメント・育成に大きな影響をあたえることでしょう。また、従来型の財務経理の仕事は自動化とオフショア化が進行するなかで、多くの企業において付加価値が薄れてきています。これからの財務経理部門の人材は、会社全体のバリューチェーンを理解し、データ分析においても、会社が直面している課題を念頭において行う必要があります。また、ルネサンスCFOのキャリアパスを開拓するためには、財務経理部門の中だけに人材をとどめず、ラインの運営や他の地域での業務も経験させるなど、計画的なアプローチを採用すべきです。

また、前途のとおり、世界のCEOの34%は(日本は29%)、変革・イノベーションの経験がCFOのビジネス上の重要な資質であると回答しており(図表3参照)、CFOにとって最も重要な個人的資質として、世界では「リーダーとしての資質」(45%)が挙げられています。日本のCEOは、「リーダーとしての資質」については13%と世界に比べて非常に低く、日本のCEOがCFOの重要な個人的資質として挙げたのは、「大局的な視点と戦略アプローチ」(54%)と「株主・アナリストへの対応能力」(46%)です(図表15参照)。グローバル化が進み、変化の激しい競争環境を生き抜いていかなければならない日本企業においても、CEOと共に戦略実行を推進するビジネスパートナーとして、CFOには変革を実現する強いリーダーシップが求められているといえます。

【図表13 タレントマネジメントは財務経理機能の改善のために他の要因に比べてどのくらい重要か】



出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年

【図表14 CFOはタレントマネジメントについて適切なアプローチを実践していると思う】

	世界	日本
思う・強く思う	33%	38%
どちらとも言えない	36%	25%
思わない・まったく思わない	31%	37%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年

【図表15 CFOにとって最も重要な個人的資質】

	世界	日本
リーダーとしての資質	45%	13%
細部や業務プロセスへの配慮	41%	29%
実行力	34%	21%
株主・アナリストへの対応能力	32%	46%
大局的な視点と戦略的アプローチ	32%	54%
変革・変化の受容	23%	13%
外部との提携・ネットワークの構築能力	18%	4%
すべての事業領域に対する好奇心・知識	18%	0%
社内の関係者(最高責任者や取締役など)との提携の構築能力	14%	21%
交渉スキル	7%	4%
コミュニケーション・スキル	6%	4%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年
注: 複数選択式のため、合計は100%にならない場合があります

7. おわりに

CEOがCFOに大きな期待を寄せていることは、本調査結果からも明らかです。グローバルな思考に基づいて、最新のテクノロジーを駆使し、収益成長を実現するために財務経理データやその分析を活用し、変革をリードするCFOを求めています。また、激変する規制環境を成長の機会ととらえ競争優位を実現するための方針とプロセスを構築し、他の業務部門と共同して有効な業務モデルを作り上げていくことも期待されています。そのような「ルネサンスCFO」は、CEOから最も信頼されるビジネスパートナーとなることでしょう。本調査結果では、いくつかの分野において、世界のCEOと日本のCEOとの意識の差が表れました。いわゆる人、モノ、カネ、情報が、今までにないスピードで国・地域の垣根を問わず駆け巡っている世界において、日本企業も世界の企業も、競争している環境に変わりはありません。日本企業においても、最新のテクノロジー、優秀なグローバル人材の活用を通じて、従来の枠を越えた財務経理部門への変革を実現し、それをリードする多くのルネサンスCFOの出現が期待されるところです。

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月刊

目次

1. はじめにートップの孤独
2. 主な調査結果
3. ルネサンスCFO
4. CFOに求められる資質とは？
5. 多くの規制対応に忙殺されるCFO
6. 財務経理領域のテクノロジー
7. 適切なデリバリーモデルを見つける：自動化、シェアードサービス、アウトソーシング
8. タレントマネジメント：タレントマネジメント無くして企業価値は向上しない
9. まとめ：指導力を発揮する

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。KPMGは、CEOの視点からCFOを見ることで、CFOならではの課題と、CFOの資質に求められる変革に深く切り込むため、549名のCEOを対象としたグローバル調査を行い、その結果を本レポートにまとめました。

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。

www.kpmg.com/jp/view-from-the-top-2015

【関連レポート】

「KPMG Global CEO調査2015」
(KPMG Insight Vol.15/Nov.2015)

本稿およびグローバル CFO 調査「The View from the Top」に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

KPMG / 有限責任 あずさ監査法人
アカウントティングアドバイザーサービス
info-aas@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2016.2 - 3)

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、2016年2月分と、2016年3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 2016/2、会計基準Digest 2016/3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））

【最終基準】

(1) ASBJ、企業会計基準適用指針第27号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針」を公表

企業会計基準委員会（ASBJ）は、2016年3月14日に、企業会計基準適用指針第27号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針」を公表した。

ASBJは、2015年12月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）を公表するとともに、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いものについて、ASBJに移管すべく審議を行っている。このうち、税効果会計に適用する税率の取扱いについて、実務上の課題があるため、他に先行して関連する適用指針の開発が行われた。

今般公表された適用指針は、連結財務諸表における税効果会計に関する実務指針及び個別財務諸表における税効果会計に関する実務指針のうち税効果会計に適用する税率に関する

部分について、基本的にその内容を本適用指針に引き継いだ上で、必要と考えられる見直しが行われている。

本適用指針は、2016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。

なお、本適用指針についての詳細は、本誌会計③「企業会計基準適用指針第27号『税効果会計に適用する税率に関する適用指針』及び改正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』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（2016年3月16日発行）

(2) ASBJ、改正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）は、2016年3月28日に、改正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）を公表した。

本適用指針は、2015年12月28日付で公表された、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）のうち、早期適用した企業において、早期適用した連結会計年度及び事業年度の翌年度に係る四半期連結財務諸表及び四半期個別財務諸表（比較情報）について明確化を図る要望が寄せられたことを受けて検討されたものである。

なお、本適用指針は、早期適用した企業における上述の比較情報の取扱いについて、回収可能性適用指針の公表時にASBJが意図していたことを確認するものであるため、公開草案の手続きを経ずに公表されている。

本適用指針は、2016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、2016年3月31日以後終了す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③「企業会計基準適用指針第27号『税効果会計に適用する税率に関する適用指針』及び改正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』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 (2016年3月30日発行)

【公開草案】

該当なし

INFORMATION

(1) 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

企業会計基準委員会 (ASBJ) は、平成28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」という) を公表した。

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を開始している。本意見募集は、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に公表されたものである。

コメントの締切りは2016年5月31日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 会計・監査ニュースフラッシュ (2016年2月9日発行)

(2) 金融庁・東証、実効的なコーポレートガバナンスのための取締役会のあり方に関する視点を提示

(平成28年2月18日 金融庁、株式会社東京証券取引所)

金融庁及び東京証券取引所は、2016年2月18日、「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のあり方『スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議』意見書(2)」(以下「本意見書」という) を公表した。

本意見書は、2015年9月より金融庁に設置された「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」における議論を意見書として取りまとめたもので、コードの諸原則のうち、取締役会のあり方に関し、現時点で重要と考えられる視点を示すものである。

本意見書の概要は以下の通りである。

- 取締役会のあり方に関する視点として、①CEOの選解任のあり方、②取締役会の構成、③取締役会の運営及び④取締役会の実効性の評価に関して提示されており、関連する取組みの例も紹介されている。
- 資質とリーダーシップを有する取締役の計画的な育成・選任、独立性・客観性を備えた取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクルを作り上げていくことが重要である。

なお、今後、フォローアップ会議は継続して開催され、他の論点等についても意見等が取りまとめられ、公表されることが想定される。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 会計・監査ニュースフラッシュ (2016年2月22日発行)

(3) 経団連、「会社法施行規則及び会社計算規則による株式会社の各種書類のひな型(改訂版)」を公表

2016年3月9日、日本経済団体連合会(経団連)より、「会社法施行規則及び会社計算規則による株式会社の各種書類のひな型(改訂版)」がされた。

今回の改訂版では、2016年1月に改正法務省令が公布されたこと及び2016年3月期に企業結合に関する会計基準が全面適用になること等から、所要の修正が行われている。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 会計・監査ニュースフラッシュ (2016年3月10日発行)

(4) ASBJ、マイナス金利に関する会計上の論点への対応について議事概要を公表

企業会計基準委員会 (ASBJ) より、2016年3月10日に「マイナス金利に関する会計上の論点への対応について」(第331回企業会計基準委員会議事概要別紙) が公表された。

本議事概要では、退職給付債務の計算において国債の利回りを基礎として割引率を決定している場合において、現時点でのマイナスとなっている利回り幅を踏まえると、退職給付債務の計算における割引率について、2016年3月決算においては、マイナスとなっている利回りをそのまま利用する方法とゼロを下限とする方法のいずれの方法を用いても、現時点では妨げられな

いものと考えられるということが示されている。

なお本議事概要についての詳細は、本誌会計④「マイナス金利に関する会計上の論点への対応」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 (2016年3月10日発行)

(5) ASBJ、マイナス金利に関する会計上の論点への対応について議事概要を公表

企業会計基準委員会 (ASBJ) より、2016年3月24日に「マイナス金利に関する会計上の論点への対応について」(第332回企業会計基準委員会議事概要別紙)が公表された。

第332回企業会計基準委員会では、マイナス金利の状況における金利スワップの特例処理の取扱いについて議論が行われた。

本議事概要では、現時点において、委員会の見解を示すことは難しいものと考えられる、としながらも、仮に借入金の変動金利について金銭消費貸借契約にマイナス金利を想定した明示の定めがない場合で、かつ、ゼロを下限とすると解釈する場合でも、2016年3月決算においては、これまで金利スワップの特例処理が適用されていた金利スワップについて、特例処理の適用を継続することは妨げられないものと考えられるということが示されている。

なお本議事概要についての詳細は、本誌会計④「マイナス金利に関する会計上の論点への対応」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 (2016年3月28日発行)

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】

ASBJ、修正国際基準公開草案第2号「修正国際基準 (国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって

構成される会計基準)」の改正案」を公表

企業会計基準委員会 (ASBJ) は、2016年3月17日に、修正国際基準公開草案第2号「修正国際基準 (国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準)」の改正案」(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案は、2013年中にIASBにより公表された会計基準等に対するエンドースメント手続の結果として公表されたものである。

本公開草案は、「IFRS第9号「金融商品」(ヘッジ会計並びにIFRS第9号、IFRS第7号及びIAS第39号の修正)」に関して、次の2項目について「削除又は修正」を提案している。

- (1) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジのノンリサイクリング処理
- (2) キャッシュ・フロー・ヘッジにおけるベシス・アジャストメント

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2月16日に第26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】

該当なし。

【公開草案】

該当なし。

INFORMATION

(1) IFRS財団、IASB議長のHans Hoogervorst氏の再任を公表（2016年2月12日 IFRS財団評議員会）、IASB理事に鷺地氏を再任（2016年2月23日 IFRS財団評議員会）

IASBの監督機関であるIFRS財団の評議員会はIASB議長のHans Hoogervorst氏の再任（第2期、任期は5年）を発表した。また、2016年2月23日、鷺地（おうち）隆継氏をIASBの理事に再任（第2期、任期は3年）することを発表した。

ほか、Ian Mackintosh氏及びPat Finnegan氏の2016年6月30日での退任予定も発表されている。

鷺地氏は、2011年7月にIASBの理事に指名され、これまで、住友商事株式会社のフィナンシャル・リソースズグループ長補佐やIFRS解釈指針委員会の委員を歴任した。

(2) 金融庁、「IFRSに基づく連結財務諸表の開示例」を公表（2016年3月31日 金融庁）

金融庁は平成28年3月31日、「IFRSに基づく連結財務諸表の開示例」を公表した。

本開示例は、IFRSに基づく連結財務諸表の作成にあたって企業の実務の参考となるものを示す観点から、平成21年12月に公表されていた「国際会計基準に基づく連結財務諸表の開示例」を改訂したものである。

本開示例の主なポイントは以下のとおりである。

■ 最新のIFRSに対応

これまでの開示例は、IFRS任意適用開始時点（平成22年3月期）の基準に基づくものだったが、本開示例は、その後のIFRS第9号（金融商品）の改訂など、平成28年3月期までのIFRSの改訂を反映している。

■ IFRSの規定に基づく説明の充実

これまでの開示例は、表形式による開示例と、その根拠となるIFRSの規定を記載していたが、本開示例は、企業がIFRSに基づく開示を検討する際の理解が深まるよう、表形式による開示例と根拠となるIFRSの規定とを結びつける説明を充実させている。

本開示例は、IFRSにおいて明示的に開示を求められていないものについて、義務的な開示であるとの誤解を避けるために含めないこととした。また、IFRS任意適用企業の実際の開示を参考に、多くの企業において必要になると考えられる項目に絞り

込むことで、企業の開示負担にも配慮したものとされている。

金融庁においては、今後も継続的に開示例について検討していくこととしており、開示例についての意見を平成28年9月30日まで受け付けている。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ（2016年4月1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））】

(1) 【最終基準（会計基準更新書（Accounting Standards Update; ASU））】
ASU第2016-02号「リース」を公表（2016年2月25日 FASB）

本ASUは、長年にわたるリース会計改訂のプロジェクトの最終成果物として公表された。改訂されたリース会計のもとでは、原則として、すべてのリースの借手は使用権資産とリース負債の計上が要求される。借手の立場からは、リースはファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類され、ファイナンス・リースにおいては使用権資産の償却費とリース負債からの金利費用が認識されるのに対し、オペレーティング・リースでは毎期定額のリース費用が計上される。なお、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの分類基準は、従前の基準におけるキャピタル・リースとオペレーティング・リースの分類基準にほぼ準じるものとなっている。一方、貸手会計については概ね従前の基準が踏襲されている。そのほか、以下の改訂が行われている。

- リースの定義が支配の観点から見直された。
- レバレッジドリースに係る会計上の取扱いは、新基準適用日以降将来に向かって廃止される。
- セール・アンド・リースバックの処理につき見直しが行われた。
- 貸手・借手とも開示が強化された。

本ASUは、公開企業の場合、2018年12月16日以降に開始する

会計年度、またはその期中期間から適用が開始される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues No16-6 (英語)

(2) ASU第2016-04号「プリペイド・ストアード・バリュー商品の非行使残高の認識」を公表(2016年3月8日 FASB)

プリペイド・ストアード・バリュー商品とは、プリペイドカード、ギフトカード、テレホンカードなどのように、前払いされることで貨幣的価値がその商品に蓄積し、財・サービスの購入時の決済に充当されることを目的として発行されるものである。本ASUは、発行済みのプリペイド・ストアード・バリュー商品が金融負債であること、一方、その認識の中止に際しては、Topic606(収益認識)の規定に従うこととした。会計処理を明確にすることで、現行及び将来の実務のばらつきに対応が図られた。

本ASUは、公開の営利企業の場合、2017年12月16日以降に開始する会計年度、及びその期中期間から適用が開始される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 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第2016-05号「デリバティブの契約更改による既存のヘッジ関係への影響」を公表(2016年3月10日 FASB)

本ASUは、ヘッジ手段として指定されたデリバティブに契約更改、即ちデリバティブの取引相手の変更が行われたとしても、ヘッジ会計適用上の他のすべての要件が満たされている限り、ヘッジの再指定は不要であることを明確にするものである。

本ASUは、公開の営利企業の場合、2016年12月16日以降に開始する会計年度、及びその期中期間から適用が開始される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 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第2016-06号「負債性商品に組み込まれた条件付プット・オプション及び条件付コール・オプション」を公表(2016年3月14日 FASB)

負債性商品の期限前返済(期限前償還)を可能とするプット・

オプション及びコール・オプションが区分処理を要する組込デリバティブに該当するか否かを検討するに際しては、4つのステップに基づく判断が要求されている。しかし、負債性商品に組み込まれた条件付プット・オプション及び条件付コール・オプションについて、このステップに加え、オプションが金利リスクまたは信用リスクのみに連動するかどうかを判定するという見解があり、実務にばらつきがあった。本ASUは、期限前償還を可能とするオプションが主契約である負債性商品と明確かつ密接に関連するものであるか否かを判断する場合、オプションの行使がどのようなトリガーによって生じるものであるかにかかわらず、4つステップのみに基づいて判断を行うべきであることを明確にするものである。

本ASUは、公開の営利企業の場合、2016年12月16日以降に開始する会計年度、及びその期中期間から適用が開始される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 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。

(5) ASU第2016-07号「持分法会計への移行の簡素化」を公表(2016年3月15日 FASB)

本ASUは、簡素化プロジェクトの一環として行われた基準改訂の1つである。従来、段階取得を経て持分法適用となった投資先については、持分法をその当初取得の時点に遡って適用することが要求されていた。本ASUにより当該規定は改訂され、持分法はその適用が適格となったから将来に向かって適用されることになる。持分法の適用開始以前に売却可能有価証券として会計処理されていた持分投資については、その他の包括利益累計額に蓄積された評価差額を、持分法の適用開始時点で純損益に認識しなければならない。

本ASUは、2016年12月16日以降に開始する会計年度、及びその期中期間から適用が開始される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues No16-9 (英語)

(6) ASU第2016-08号「本人か代理人かの検討(収益の総額表示か純額表示)」を公表(2016年3月17日 FASB)

本ASUは、収益認識に関する新基準Topic606における本人か代理人かの検討につき、実務上のガイダンスの明確化を図るものである。本人か代理人かの検討は、支配の移転の対象である財・サービスごとに行われる。財またはサービスが顧客に移転する前にそれらの財またはサービスへの支配を有している場合、当該取引当事者は本人に該当する。

なお、同様の改訂がIFRS第15号において行われることがIASBにて暫定決定されている。2016年3月18日公表の作業計画によれば、改訂基準書の公表は2016年4月に予定されている。

本ASUに基づく改訂は、Topic606の適用開始と同時に適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ [Defining Issues No16-10](#) (英語)

(7) ASU第2016-09号「従業員への株式に基づく支払の会計処理の改訂」を公表（2016年3月30日 FASB）

本ASUは、簡素化のプロジェクトの一環として行われた基準改訂の1つである。確定せずに失効する権利については、その見込みを報酬額の測定に織り込むという従来の方法に加え、実際に失効が起きた時点で処理することが認められた。その他株式報酬に係る法人所得税の取扱い（表示含む）などについても修正が行われている。

本ASUは、公開企業の場合、2016年12月16日以降に開始する会計年度、及びその期中期間から適用が開始される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ [Defining Issues No16-11](#) (英語)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

該当なし。

INFROMATION

FASB理事にChristine Ann Botosan氏を選任（2016年2月23日 FAF評議員会）

米国財務会計財団（FAF）の評議員会は2016年2月23日、Christine Ann Botosan氏をFASBの理事に選任（2016年7月1日より任期は5年）することを発表した。Thomas J. Linsmeier氏が2016年6月30日に任期満了に伴い退任することが決まっており、Botosan氏はその後任となる。

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：引敷林 嗣伸

新リース会計「IFRS第16号」の概要

有限責任 あずさ監査法人

IFRS アドバイザリー室

テクニカル・ディレクター 植木 恵

マネジャー 小林 央子

2016年1月13日、国際会計基準審議会（IASB）は米国財務会計基準審議会（FASB）と共同で5年以上にわたって進められてきたリース会計基準の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。

IFRS第16号では、短期のリース及び少額資産のリースを除くすべてのリース取引において、借手は使用权を資産として認識すると共にリース負債を計上します。他方、貸手は、従前のIAS第17号「リース」の処理がほぼそのまま引き継がれ、微修正に留まることになりました。

本稿では、IFRS第16号の概要について、解説します。

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



植木 恵

うえき めぐみ



小林 央子

こばやし のりこ

【ポイント】

IFRS第16号の骨子は以下のとおりです。

- ー リースの定義について、支配の概念に基づく考え方が導入されました。
- ー 借手にとってのリース取引は、原則として資金調達を伴う使用権資産の取得として会計処理されます。すべてのリースは、賃借した資産を使用する権利（使用権資産）とその対価を支払う義務（リース負債）をリース開始日に認識します（シングルモデル）。以後、使用権資産の減価償却費とリース負債に係る支払利息が計上され、一般に、リース負債残高が大きいリース期間の前半により多くの費用が計上されます。ただし、短期のリースや少額資産のリースについては免除規定があり、従来のオペレーティング・リースに準じた会計処理（使用権資産及びリース負債の計上を行わず、リース期間にわたって原則として定額のリース費用を計上すること）も認められます。
- ー リースにおける貸手とは原資産の使用権を借手に譲渡した当事者をいいます。しかし、今回のリース会計基準の改訂において、貸手の会計処理は、借手の取引相手としてよりも、貸手自身にとっての収益取引としての側面が重視され、借手会計の改訂と平仄を合わせた貸手会計の改訂は必ずしも必要ではないとされました。この結果、借手会計ほどの問題点が指摘されていなかった貸手の会計処理についてはIAS第17号におけるファイナンス・リース、及びオペレーティング・リースの会計処理がほぼ踏襲され、重要な改訂は行われませんでした（デュアルモデル）。したがって、借手会計と貸手会計の整合性は必ずしも図られていません。
- ー 借手は、①契約変更があった場合、②リース期間が変更された場合、及び③購入オプションの行使可能性に関する想定が見直された場合、のいずれかに該当するときには、リース負債を再測定し、使用権資産計上額を調整します。さらに、一定の要件を満たす変動リース料の見直しや、残価保証に基づく支払予想額の見積りの変更についても、その影響をリース負債及び使用権資産に反映します。一方、貸手は、契約変更があった場合を除き、ファイナンス・リースで計上したリース債権の見直しを行いません。
- ー 借手・貸手ともに、開示について拡充が図られました。
- ー 新リース会計基準の開発にあたり、米国基準との完全なコンバージェンスは達成されませんでした。貸手の会計処理に大きな違いはありませんが、米国基準での借手会計では、改訂公開草案をベースとしたデュアルモデルが堅持されています。即ち、使用権資産とリース負債を原則としてすべてのリースにつき認識するという点はIFRSと同じですが、オペレーティング・リースに該当するリースについては、リース期間にわたって定額のリース費用が発生する仕組みが採用されています。

I. 背景

従前のIAS第17号「リース」では、リース取引は借手・貸手を問わずファイナンス・リースかオペレーティング・リースに分類され、オペレーティング・リースにおいては、リースを通じて借手が得た権利義務が資産・負債として計上されることはありません。一方、ファイナンス・リースは原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転するリースと概念的に位置づけられています。IAS第17号自体には、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースを判別するための明確な数値基準はありませんが、実務上は、明確な数値基準を持つ米国基準等が参照されるケースが少なくなかったと考えられます。

こうした数値基準に頼る慣行が定着しているがゆえに、形式的に数値基準を充足することで、実質的にはファイナンス・リースとほぼ同等の取引でありながら、ファイナンス・リースとして処理されないという状況を排除できず、結果として「ストラクチャリング」の機会を借手に与えてきたのではないかと批判も多くなされてきました。加えて、いわゆるオペレーティング・リースにおいても、リース取引によって得られた資産の使用権という「資産」を取得し、その見返りとして支払いを行うという「負債」を負っているにもかかわらず、その実態が財政状態計算書に現れることがない点が、会計情報の有用性を妨げているとして、長らく批判の対象となっていました。

IASBとFASBは、このような状況を背景に、借手におけるオフバランス処理、及び分類の違いに基づく複数の会計処理の併存による複雑性をなくすために、原則主義に基づく単一のリース会計モデルを開発するということに主眼を置き、共同プロジェクトを進めてきました。

今回最終化されたIFRS第16号は、2013年5月の改訂公開草案「リース」に対するコメントを受け、再審議を重ねた結果として公表されました。IFRS第16号では、短期のリース及び少額資産のリースを除くすべてのリース取引において、借手は使用権を資産として認識すると共にリース負債を計上することになります。改訂公開草案が提案したデュアルモデルに代えて最終的に単一モデルを採用したことで、「借手におけるオフバランス処理をなくす」という点と、「単一のリース会計モデルを開発する」という点について、当初の目的は概ね達成されたことになります。一方、貸手については、従前のIAS第17号の処理がほぼそのまま引き継がれ微修正に留まることになりました。これは、改訂公開草案の複雑性が問題視されたためですが、これにより、貸手の会計処理は、現行の2つの会計モデル（ファイナンス・リースとオペレーティング・リース）が維持されることとなりました。

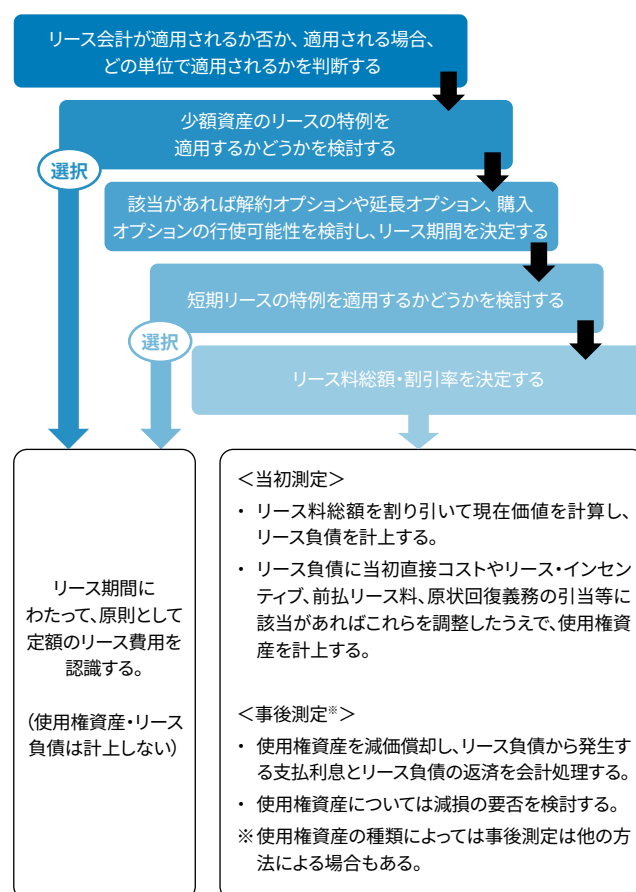
た。この結果、借手の会計処理との対称性が失われるという新たな問題が生じるようになりました。

II. 新たに導入される会計モデルの概観（イメージ）

IFRS第16号「リース」におけるリース会計の概観（イメージ）は、以下のとおりです。

まず、借手において、リース取引に関する処理の検討は、概ね図表1の手順で行うことになると考えられます¹。

【図表1 リース取引の処理の検討～借手】



出典：KPMG IFRSの新リース会計～概説 IFRS第16号～

また、同じリース契約のポートフォリオを有する企業について日本基準と比較した場合、財務諸表に図表2の違いが現れると考えられます²。

¹ 勘定科目等は代表的なもので例示しており、実際の会計処理は各社が選択する会計方針によっても異なりますので、ご留意ください。

² 日本基準及びIFRSにおける各財務諸表の名称については、それぞれの基準において一般的に用いられている呼称を使用しており、その名称の違いについて特段の意味はありません。

【図表2 財務諸表の比較:日本基準とIFRS第16号】

日本基準			IFRS第16号		
貸借対照表			財政状態計算書		
資産		負債	資産		負債
リース資産		リース債務	使用権資産		リース負債
損益計算書			包括利益計算書		
販売費及び一般管理費			販売費及び一般管理費		
リース資産減価償却費	XX		使用権資産減価償却費	XXXX	
賃借料	XXX		賃借料		X
営業外費用			金融費用		
リース債務支払利息	X		リース負債支払利息		XX
キャッシュ・フロー計算書			キャッシュ・フロー計算書		
営業活動			営業活動		
賃借料		XXX	賃借料		X
財務活動			財務活動		
リース負債の返済		XX	リース負債の返済		XXX
リース債務支払利息		X	リース負債支払利息		XX

① 財政状態計算書に及ぼす影響

● 資産・負債の計上額

日本基準では、ファイナンス・リースのみがオンバランスされますが、IFRSでは、すべてのリース取引について、使用権資産とリース負債が計上されます(短期のリース及び少額資産のリースを除く)。したがって、IFRS第16号のもとでは、日本基準に比べて、相対的に資産負債が多額に計上されることとなります。

● 事後測定に伴う影響

使用権資産とリース負債は、多くの場合、当初測定においてほぼ同額が計上されます。しかし、その後の事後測定では、使用権資産は通常は定額法により減価償却されるのに対して、リース負債の支払利息は実効金利法により計算されるため、リース期間の当初に多くの金融費用が計上されます。

この結果、通常は定額である支払リース料から支払利息を控除して算定されるリース負債の減少は当初は少額に留まり、使用権資産の残高はリース負債の残高を下回るため、リース期間中の資本(利益剰余金)を圧迫することとなります。

② 包括利益計算書に及ぼす影響

● 賃借料の計上額

日本基準では、多くのリースはオペレーティング・リースに該当し、支払われるリース料全額が賃借料として販売費及び一般管理費に計上されます。これに対して、IFRS第16号では、オンバランス処理されないリースは限定されるため、支払われるリース料のうち賃借料として費用計上される金額は大きく減少します。

● 使用権資産の減価償却費及びリース負債の支払利息

IFRS第16号のもとでは、使用権資産の減価償却費と、リース負債の支払利息が発生します。賃借料は一般にリースの期間にわたって定額であるのに対し、使用権資産の減価償却費と支払利息との合計はリース期間の当初に費用計上が大きく発生し、リース期間の経過につれ費用が減少するため、純損益に与える影響が期によって異なってくるようになります。

③ キャッシュ・フロー計算書に及ぼす影響

● 財務活動によるキャッシュ・フロー

IFRS第16号ではリース負債が多額に計上されるため、リース料支払によるリース負債の減少は財務活動によるキャッシュ・フローに大きく影響することとなります。

● 営業活動によるキャッシュ・フロー

IFRS第16号のもとでは、上述のとおり、賃借料の計上は抑えられるため、一般に営業活動におけるキャッシュ・フローは改善すると考えられます。

Ⅲ. 適用範囲とリースの定義

1. 適用範囲

IFRS第16号は、サブリースにおける使用権資産のリースを含むすべてのリースに適用されます。ただし、一部例外があります。

知的財産のライセンス提供に係る貸手の処理には、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」が適用されます。また、映画フィルムなどのライセンス契約に基づく借手の権利の処理には、IAS第38号「無形資産」が適用されます。その他の無形資産のリースについて、借手はIFRS第16号を適用するかどうかを選択することが認められます。

2. リースの定義

IFRS第16号では、リースとは、「対象となる資産（原資産）の使用権が、一定期間にわたり、対価と交換に移転される契約（または契約の一部）」と定義され、具体的には、以下の2つの条件とともに満たすものが該当します。

- ① 原資産が特定されている。
- ② 借手は、当該資産を使用する期間にわたって以下を有する。
 - 当該資産の使用から生じる経済的便益の実質的にすべてを享受する権利、及び
 - 当該資産の使用を指図する権利

対象資産の実質的な差替権を資産の使用期間にわたって貸手が保有している場合、原資産は特定されていることになりません。なお、従前の会計基準においては資産の一部を賃借の対象とする場合の取扱いが明確ではありませんでしたが、IFRS第16号では物理的に分離が可能なもの、もしくは物理的に分離できない場合は当該資産の実質的稼働能力のほぼすべてにあたる場合に限り、リースの定義における「特定された資産」に該当する旨が明記されました。

また、上記②における「使用を指図する」とは、以下のいずれかの状況を指します。

- 使用する期間にわたって、借手が資産の使用方法及び使用目的を指図する権利を有している。
- 資産の使用方法及び使用目的が事前に決定されている場合には、対象資産を操作する権利を借手が有しており、貸手が操作方法を変更する権限を有していない、もしくは、使用方法及び使用目的を事前に決定するように借手が資産を設計している。

IFRS第16号では、原則として、上記定義を満たすリースの会計単位ごとに、基準の要求事項を適用します。契約の中に複数の構成要素が含まれている場合には、非リース要素とリース要素（複数の場合もあります）をそれぞれ識別し、各構成要素ごとの処理が必要ですが、借手については、構成要素ごとに分離せずにすべてをまとめて単一のリース要素として処理することも認められています。

例えば、以下のケースでは、リースの定義である、①対象資産が特定され、②対象資産から得られる便益の実質的のほぼすべてを享受する権利を得ているものと考えられます。また、使用期間にわたって使用方法・使用目的を指図する権利を得ていると判断されるため、当該契約にはリースが含まれていると判断されます。このケースでは、顧客が操船を行わない（行えない）ことは、リースの定義を満たしているかどうかを判断するうえで、問題にはなりません。

（ケース）

- ✓ ある顧客が船主から、5年間、船を借り上げた。
- ✓ どの船かは契約に指定されており、船主はこれを勝手に変えることはできない。
- ✓ 5年の間、どの貨物をいつどこに運ぶためにこの船を使うか、また、その航行ルートについては、一部、船主から指定された「凶暴海賊多発区域」の航行はできないものの、顧客が原則自由に決められる。
- ✓ 契約期間にわたって、操船については船主が手配した船長（および操船スタッフ）が担当する。顧客が自ら他の船長を別途雇ったり、自分が操船したりすることは、契約で禁じられている。

Ⅳ. 会計処理

1. 借手の会計処理

IFRS第16号では、借手は、リース開始日において、すべてのリースについて、使用権資産とリース負債を認識します。ただし、短期リースまたは少額資産のリースについては例外的な免除規定が認められています。

（1）当初認識時の会計処理

借手は、リース負債をリース料総額（Ⅴ.会計処理の基礎となる事項を参照のこと）の未決済分の割引現在価値で測定します。使用権資産は、リース負債の当初測定額に当初直接コスト、前払リース料等を調整し、さらにリース契約に基づき要求される原状回復義務等のコストを加えた額で当初測定します。

(2) 当初認識後の会計処理

借手は使用权資産を減価償却するとともに、リース負債の残高に対して一定率で利息費用を発生させ、リース料の支払いを通じてリース負債の元本の返済及び利息の支払いを認識します。使用权資産の減価償却はリース期間にわたって行いますが、所有権移転条項がついている場合や権利行使が合理的に確実な購入オプションが付与されている場合は、原資産の耐用年数で減価償却します。利息費用については、リース負債の残高が多いリース開始当初に多額に発生するため、使用权資産を定額法により減価償却した場合、リースに係る費用（すなわち、減価償却費と利息費用の合計）は、リース期間の前半に多く発生し、時間の経過とともに逓減することになります。なお、使用权資産は、IAS第36号「資産の減損」の適用対象となります。

有形固定資産の事後測定に再評価モデルを適用している場合や、不動産の賃借に伴う使用权資産が投資不動産の定義に該当し、投資不動産の測定に公正価値モデルを適用している場合は、別途定めがあります。

(3) 短期リースについての免除規定

短期リースとは、リース開始日時点のリース期間（V.会計処理の基礎となる事項を参照のこと）が12ヵ月以内のリース（購入オプションが付されているものを除きます）をいいます。短期リースの借手は、使用权資産やリース負債を認識せず、リース料総額をリース期間にわたって定額法等の規則的方法により費用計上できます。本免除規定の適用は、原資産の種類ごとに選択できます。

(4) 少額資産のリースについての免除規定

新品の状態での価値が少額であるような資産を原資産とするリースについては、借手は、短期リースの免除規定と同様の会計処理を選択できます（ただし、借りてきた資産をサブリースする場合を除きます）。少額かどうかの判断の目安としては、「結論の背景」に5,000米ドルと示されています。本免除規定の適用は、リース会計を適用する単位ごとに選択できます。本免除規定によって処理される契約の合計に、金額的な重要性があるか否かは問われません。

なお、少額資産のリースに係る免除規定は企業規模にかかわらず絶対的な数値基準で設定されるものです。一般的な重要性は企業規模並びにそのビジネスの実態に応じて定性的・定量的に判断されます。少額資産のリースに係る免除規定は、一般的な重要性の概念に代わるものではなく、よって、本免除規定の対象にならないリース取引であっても、一般的な重要性の観点から重要性がないと判断されればIFRS第16号の規定する原則的な処理ではなく、相応の簡便的な対応がなされることにつ

いて否定するものではないと考えられます。

2. 貸手の会計処理

IFRS第16号では、貸手の会計処理については、ファイナンス・リース、オペレーティング・リースとも従前の会計基準の会計処理が踏襲されました。ファイナンス・リースとは原資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてを貸手から移転するリースをいい、ファイナンス・リースの貸手はリース開始日に原資産の認識を中止し、正味リース投資未回収額（リース債権、即ちリース料総額の未決済分の現在価値と、リース終了時に回収される原資産の無保証残存価値の現在価値の合計）を未収金として計上します。オペレーティング・リースはファイナンス・リース以外のリースをいい、原資産の認識は継続したまま、リース期間にわたって原則定額のリース料を認識します。貸手の会計処理自体は大きな見直しはないとはいえ、リースの定義の変更や、セール・アンド・リースバック取引やサブリースの会計処理の見直し、開示の拡大によって、今回のリース会計の改訂は貸手にも影響がある点は留意が必要です。

V. 会計処理の基礎となる事項

既述のとおり、借手におけるリース負債や貸手におけるリース債権の当初測定は、リース料総額の割引現在価値で行われます。リース料総額に何を含めるか、割引率に何をを用いるか、またそれらをどのように見直すかについて、基準は以下のとおり定めています。

1. リース料総額

リース料総額とはリースに関連して借手から貸手に支払われるものをいい、具体的には以下が該当します。

【借手と貸手が共に考慮するもの】

- リース期間に対応する固定リース料
- 一定の要件を満たす変動リース料
- 購入オプションがついている場合で、その権利行使が合理的に確実な場合の、オプションの権利行使価額
- 解約オプションがついている場合で、その権利行使が合理的に確実な場合の、解約損害金要支払額

【借手のみが考慮するもの】

- 残価保証のもとでの借手の支払予想額

【貸手のみが考慮するもの】

- 借手もしくは第三者による残価保証額

リース料総額の未決済分の現在価値がリース負債の当初測定額であり、使用権資産の当初測定額はこれに当初直接コスト等の調整を加えた値です。

2. リース期間

リース料総額に含まれるリース料はリース期間において支払われるものに限定されます。

リース期間は、解約不能期間に加えて、借手がリースを延長するオプションを行使する、または、リースを解約するオプションを行使しないことが合理的に確実（reasonably certain）な場合のオプション期間を含む期間と定義されています（図表3参照）。

これらのオプションの行使が合理的に確実かどうかを再評価することによるリース期間の見直し、またはこれに伴うリース料総額の再計算は、借手のコントロール下にある重要な事象または状況の変化が起きた場合に、借手のみが行います。貸手は見直しを行いません。

3. 変動リース料

変動リース料のうち、以下に挙げるもののみがリース料総額に含まれます。その他の変動リース料は、発生時に費用（収益）計上されます。

- 実質的に固定リース料に該当する変動リース料（形式的には変動性を含むものの実質的には回避不可能な支払をいいます）。これらはIFRS第16号上、固定リース料として扱われ、リース料総額に含まれます。
- 指数またはレート（例えば、消費者物価指数、金利、市場における賃貸料水準）に基づいて算定される変動リース料。このタイプの変動リース料は、当初測定においてはリース開始日の当該指数値もしくはレートを用いて計算を行い、その後、当該指数またはレートの変動によってキャッシュ・フローに変更が生じた場合に、借手はリース料総額にその変動を反映します。貸手は見直しを行いません。

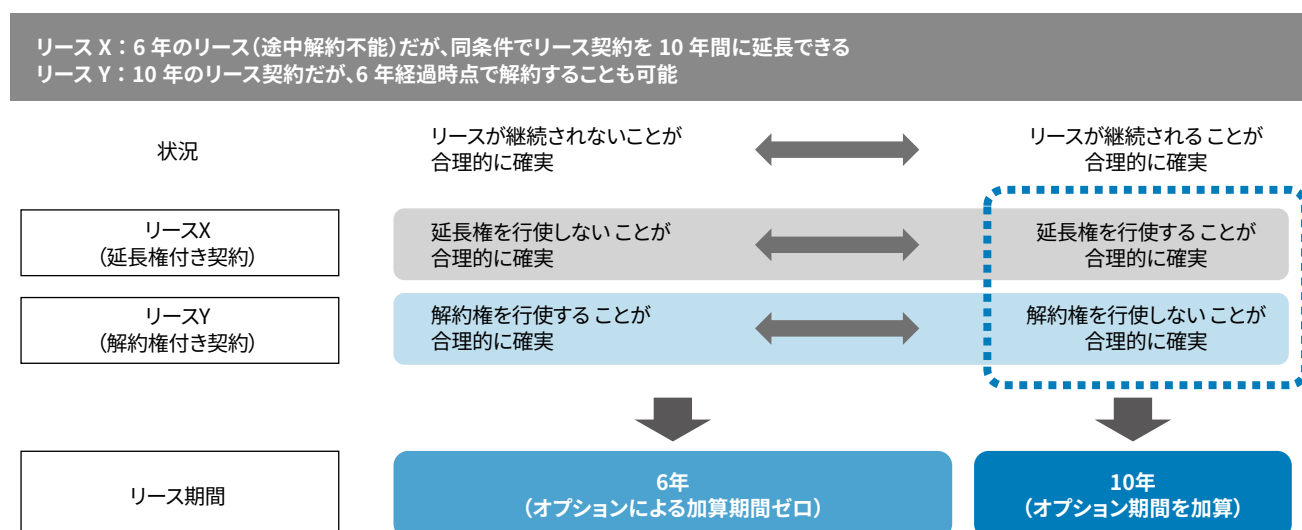
4. 購入オプション

借手が購入オプションを行使することが合理的に確実（reasonably certain）な場合に限り、購入オプションの行使価値をリース料総額に含めます。借手は、借手のコントロール下にある重要な事象または状況の変化が起きた場合に、購入オプションを行使する可能性の再評価を行い、行使が合理的に確実か否かの判断に変更が生じた場合にはリース料総額を見直します。貸手は再評価を行いません。

5. 残価保証

リース料総額に含められる残価保証の金額は借手と貸手で異なっており、借手の場合は自らの支払予想額、貸手の場合は、借手または第三者から受けている残価保証の金額そのものがリース料総額に含まれます。残価保証のもとでの支払予想額が変動した場合、借手はリース料総額を見直します。

【図表3 リース期間の算定方法】



6. 割引率

貸手・借手がリース債権・リース負債を計算する際の割引率は、貸手によるリースの計算利率を用い、借手がこれを容易に入手できない場合には借手の追加借入利率を用います。リースの計算利率とは、リース料総額とリース期間経過後の原資産の無保証残存価値の現在価値の合計が、リース開始日における原資産の公正価値と貸手にとっての当初直接コストの合計に等しくなるように逆算した割引率をいいます(図表4参照)。

リース料総額の見直しを行った場合、それがリース期間の見直しや、購入オプションの行使可能性の見直しによる場合は、見直し後の割引率を用いますが、変動リース料の見直しや残価保証の見直しによる場合は、割引率は見直しません。ただし、変動金利に連動する変動リース料が見直された場合には、割引率についても当該変動金利の見直しを反映します。

7. 当初直接コスト

当初直接コストには、リースの締結によって生じた増分コスト、つまり、そのリースを締結しなければ発生しなかったであろうコストのみが含まれ、ファイナンス・リースの貸手である製造業者または販売業者に生じたものは含めません。一般的には仲介手数料や既存テナントの立ち退き感謝料などが該当すると考えられます。借手に生じた当初直接コストは、使用権資産の当初測定額に含め、リース期間にわたり減価償却します。貸手に生じた当初直接コストは、ファイナンス・リースの場合、正味リース投資未回収額に含められることにより実質的に繰り延べられ、リース期間にわたって生じる受取利息を減額させる形で費用化されます。オペレーティング・リースの場合は、原資産の帳簿価額に加えたうえで、リース期間にわたってリース収入と同様の基礎に基づき費用を認識します。

8. 契約の変更

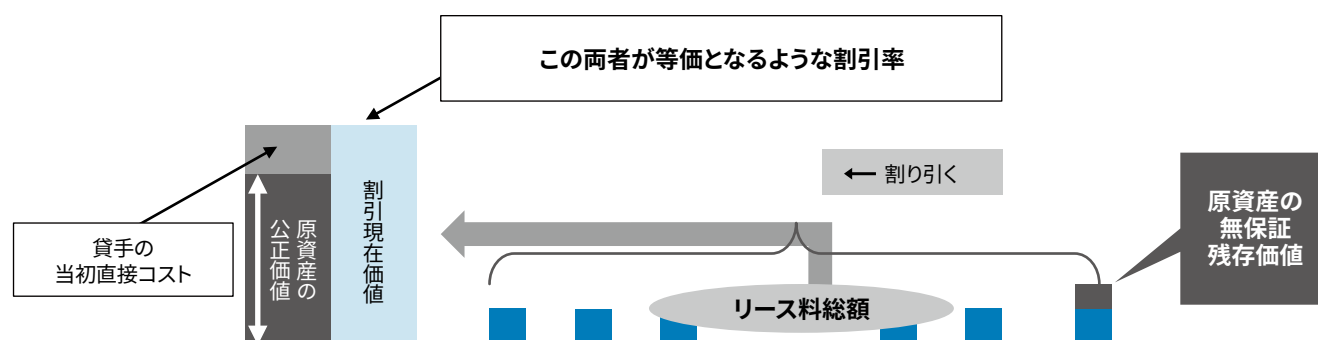
契約の変更は、それを別個のリースの追加として扱うか、既存のリースの変更として扱うかを検討し、後者の場合、借手はリース料総額を見直し、見直し時の割引率をもってリース負債を再測定します。契約の変更によりリースの範囲が減少している場合には、減少に応じた使用権資産の認識を中止し、リース負債の再測定差額との差を損益に認識します。それ以外の場合には、リース負債の再測定差額と同額だけ使用権資産を調整します。

Ⅵ. リースバック&サブリース

1. セール・アンド・リースバック取引

セール・アンド・リースバック取引が、売却取引とリース取引の組合せとして会計処理されるか、または、売却収入相当額の融資とリース料の名目による元本の返済(及び利息の支払い)として会計処理されるかは、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」に基づき判断します。つまり、売却取引によって買手(リースの貸手)に対象資産の支配が移転する場合には売却処理の要件が満たされ、それと同時に買手から売手へのリースバック取引とされます。セール・アンド・リースバック取引が売却取引とリース取引として会計処理される場合、借手(売手)が計上する使用権資産の価額は、売却された資産の売手(借手)の帳簿価額のうち、借手が保持し続ける割合部分により測定されます。結果として、借手としてリースバックを受けた部分に対応する売却損益は、売却時点では計上されません。なお、売却が公正価値で行われていない場合には、別途調整が必要とされます。

【図表4 リースの計算利率】



2. サブリース

サブリースの貸手は、オリジナルのリース（ヘッドリース）が短期リースの特例を適用している場合はサブリースをオペレーティング・リースとして会計処理し、それ以外の場合は、ヘッドリースにおける使用権資産（原資産ではないことに留意する必要があります）の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてをサブリースの借手に移転しているか否かに基づきサブリースの分類を決定します。したがって、従前の会計基準の下での処理と比べると、サブリースがファイナンス・リースと判定されるケースが増加すると考えられます。なお、IFRS第16号の下では借手と貸手の会計処理の整合性は図られなかったため、サブリースがオペレーティング・リースの場合、一般的にヘッドリースの賃借から生じる費用とサブリースから生じる収益は期間収益としてマッチングしない結果となることに留意する必要があります。

Ⅶ. 表示・開示

1. 借手

IFRS第16号では、借手は、使用権資産とリース負債のそれぞれについて、財政状態計算書上で区分掲記するか、注記において、それが含まれる財政状態計算書上の勘定科目を開示します。なお、区分掲記しない場合の使用権資産は、リース対象の原資産を自ら保有していた場合に財政状態計算書上において表示するであろう勘定科目に含めて表示します。ただし、使用権資産がIAS第40号「投資不動産」に規定される投資不動産に該当する場合には、上記によらず、投資不動産として表示します。

包括利益計算書上は、使用権資産の減価償却費とリース負債から生じる支払利息を区分して表示します。

キャッシュ・フロー計算書上は、リース負債の返済に係るキャッシュ・アウトフローは「財務活動によるキャッシュ・フロー」に分類し、支払利息に係るキャッシュ・アウトフローはIAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」に基づく会計方針の選択に基づき「営業活動によるキャッシュ・フロー」または「財務活動によるキャッシュ・フロー」に分類します。オンバランス処理されない短期リースや少額資産のリース、リース料総額に含まれない変動リース料に係るキャッシュ・アウトフローは「営業活動によるキャッシュ・フロー」に分類します。

上記の他、リースが借手の財政状態、財務業績及びキャッシュ・フローに与える影響を評価するために必要と考えられる定性的情報と定量的情報を開示します。定性的情報については必須の開示事項は列挙されておらず、各報告企業が開示の目

的に照らして必要と判断する事項を開示することとされています。定量的情報には、リース関連の費用明細、及び使用権資産の増加に加え、リース負債についてのIFRS第7号「金融商品：開示」の下で要求される流動性リスク開示に基づく満期分析が含まれますが、当該開示は他の金融負債と区分して開示することが求められます。さらに、使用権資産が投資不動産に該当する場合には、IAS第40号の規定に基づく開示要請にも従う必要があります。例えば原価モデルによって投資不動産である使用権資産を測定している場合には、使用権資産の公正価値の開示が要求されます。

2. 貸手

貸手の会計処理はIFRS第16号によって大きく見直されることはありませんでしたが、開示に関しては、貸手についてもその内容が拡充されています。例えば、財務諸表の利用者が、貸手のリースの性質や、原資産に関して貸手が保持する権利（残存価値など）について貸手がどのようにリスクを低減しているかを理解できるような定性的開示が求められます。その他、リース関連収益の明細や、リース債権の満期分析に関する定量的開示が要求されています。

Ⅷ. 適用・経過措置

1. 適用日

IFRS第16号は、2019年1月1日以後に開始する事業年度から適用されます。IFRS第15号を適用している場合に限り早期適用も認められます。

2. 移行措置

IFRS第16号の適用は、原則としてIAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に従い、IFRS第16号の処理を遡及的に適用する必要があります。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ます。まず、適用開始日（IFRS第16号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、IFRS第16号による再評価を行わず、従前の会計基準による評価を用いることができます。また、借手については、比較年度に関する修正表示を行わずに適用開始日の資本に新基準適用による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）が認められています。さらに、従前の会計基準でオペレーティング・リースに該当し、オフバランスであった取引については、修正遡及

アプローチの下で適用開始日時点の使用権資産をどのように測定するかにつき2つの簡便的方法が提案され、リース会計の適用単位ごとにいずれの方法を取るかを選択することが認められています。

3. 初度適用

初度適用企業においても、IFRS第1号「国際財務報告基準の初度適用」の改訂により、従前の会計原則からIFRS第16号のリース会計への移行を過度な負担をかけることなく行うための措置が定められています。IFRS移行日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、IFRS移行日の事実と状況に基づき評価を行うことができます。また、借手はIFRS移行日を基準として、IAS第17号のオペレーティング・リースに適用される修正遡及アプローチと同様の方法を用いて使用権資産・リース負債を測定し、IFRS移行日の財政状態計算書に計上することが認められています。

IX. 米国基準との差異

米国基準におけるリース会計基準の改訂については2016年2月25日にAccounting Standards Update No. 2016-02が公表されています。リース会計基準の改訂は、IASBとFASBの共同プロジェクトの成果ですが、最終的には完全なコンバージェンスには至りませんでした。両基準の主な差異は以下の通りです。また、これ以外にもIFRSの会計処理との違いに起因する表示、開示、経過措置等の違いが生じています。

	IFRS第16号	米国基準 (Topic842)
借手会計モデル		
原則的処理	すべてのリース取引に同一の会計アプローチが適用される(シングルモデル)。	リース取引の多様性を踏まえ、ファイナンス・リース(従前の会計基準におけるキャピタル・リースに相当)とオペレーティング・リースのデュアルモデルを採用する。 従来と同様のリース分類基準を踏襲し、ファイナンス・リース、オペレーティング・リースのいずれにおいても使用権資産とリース負債は計上するものの、オペレーティング・リースについてはリース期間にわたって原則毎期定額の期間費用が発生するような仕組みが開発された。
原則的処理の例外	短期のリース及び少額資産のリースについては、使用権資産・リース負債を計上することなく、リース期間にわたって毎期定額、もしくはその他合理的な方法により費用を計上できる。 なお、購入オプションがついているリースは短期リースの対象とならない。	短期のリースについては、使用権資産・リース負債を計上することなく、リース期間にわたって毎期定額の費用計上とすることができ。少額資産のリースの規定はなく、一般的な重要性基準が適用される。 購入オプションがついていても、その行使が合理的に確実でない場合には、短期のリースの要件を阻害しない。
インデックス等に基づく変動リース料	インデックス等の変動の結果として、将来リース料キャッシュ・フローに変更が生じた場合には見直しを行う。	インデックス等の変動のみを理由としてリース料総額を見直すことはない。 変動による差額は発生時に費用処理する。

	IFRS第16号	米国基準 (Topic842)
貸手会計モデル		
原則的処理	従前のIAS第17号を踏襲し、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの別に処理を行う。 リースの分類とリース料総額の回収可能性との関係についての明示的な言及はない。 ファイナンス・リースの取組時に発生する売却損益について、特段の定めはない。 貸手に発生する当初直接コストは繰り延べる。	従来の米国基準リース会計を大枠で踏襲し、貸手のリースは販売型リース、直接金融リース、オペレーティング・リースに分類される。なお、販売型リースと直接金融リースの識別基準は今般若干の見直しが行われている。さらに、借手からのリース料総額の回収可能性が高い(probable)と言えない場合については別途会計処理の定めがある。 販売型リース及び直接金融リースにおいてはリース対象原資産の認識を中止するが、その際に生じた売却益に関しては直接金融リースでは認識しない。また、直接金融リース及びオペレーティング・リースにおいては当初直接コストを繰り延べるが、販売型リースで売却損益が出る場合には、当初直接コストは繰り延べない。
セール・アンド・リースバック		
売却成立の要件	収益認識の基準であるIFRS第15号に照らして判断する。IFRS第15号では、購入オプションが売手に付与されているケースでは売却は成立しない旨の記載がある。	収益認識について定めたTopic606に従い判断する。購入オプションが売手に付与されている場合であっても、買戻時の公正価値による買戻しであってかつ当該リース対象資産が市場で容易に調達可能である場合には、売却の成立は妨げられない。 一方、リースバックがファイナンス・リースに分類される場合には支配の移転が認められず、売却要件を満たさない。
売却損益の認識	IFRS第15号に照らして売却が成立した場合であっても、リースバックされた権利に対応する部分からは販売損益を認識しない。	Topic606に基づき売却が成立すると判断された場合には、売却損益を全額認識する。

	IFRS第16号	米国基準 (Topic842)
サブリース		
サブリースの貸手としてのリース分類	ヘッドリースにより生じた使用権資産に関して、そのリスク及び経済的便益が、転貸によりサブリースの借手に移転したかどうかで判断する。	リース分類を判断する際に現在価値基準や経済的耐用年数基準を適用するにあたっては、使用権資産とサブリースを比較するのではなく、リースの対象となっている原資産とサブリースを比較する。
不動産のサブリース	定義を満たす場合、使用権資産は投資不動産としてIAS第40号「投資不動産」の適用を受ける。公正価値モデルに拠るか、または公正価値の開示が必要となる。	投資不動産に関する基準は米国基準には存在しない。

IFRSの新リース会計 ～概説 IFRS第16号～



2016年2月刊(3月改訂)

【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。

3月の改訂で米国基準の新リース会計についても最新の情報を織り込みました。

【関連トピック】

IFRS新リース会計基準が経営に及ぼす影響の考察
(KPMG Insight Vol.17/Mar.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。

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

企業会計基準適用指針第27号

「税効果会計に適用する税率に関する適用指針」及び

改正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」の概要

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

マネジャー 青柳 智人

企業会計基準委員会（ASBJ）は、平成28年3月14日に、企業会計基準適用指針第27号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針」（以下「税率適用指針」という）を公表しました。

ASBJは、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）を公表するとともに、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（会計処理に関する部分に限る。以下同じ。）のうち回収可能性適用指針に含まれないものについて、ASBJに移管すべく審議を行っています。このうち、税効果会計に適用する税率の取扱いについて、実務上の課題があるため、他に先行して関連する適用指針の開発が行われました。

また、ASBJは、平成28年3月28日に改正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「改正回収可能性適用指針」という）を公表しました。

本稿では、まず税率適用指針の具体的な内容について解説し、最後に改正回収可能性適用指針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。



青柳 智人
あおやぎ ともひと

【ポイント】

- 税率適用指針は、連結財務諸表における税効果会計に関する実務指針（以下「連結税効果実務指針」という）及び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）のうち税効果会計に適用する税率に関する部分について、基本的にその内容を本適用指針に引き継いだ上で、必要と考えられる見直しが行われている。
- 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（以下「法人税法等」という））に規定されている税率による。
- 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）について、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（住民税等の税率が規定されているもの（以下「地方税法等」という））に基づく税率による。
- 連結子会社の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる税率は、上記の「決算日」を、連結子会社が連結決算日に正規の決算に準ずる合理的な手続きにより決算を行う場合には、「連結決算日」と読み替え、連結子会社の正規の決算を基礎として連結決算を行う場合は、「連結子会社の決算日」と読み替える。
- 決算日後に、上記税率の変更を伴う法律が国会で成立した場合には、その内容及び影響を注記する。
- 改正回収可能性適用指針では、早期適用した企業において、早期適用した連結会計年度及び事業年度の翌年度に係る四半期連結財務諸表及び四半期個別財務諸表に対応する早期適用した年度の四半期連結財務諸表及び四半期個別財務諸表（比較情報）について、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定めを当該年度の期首に遡って適用する。

I. 税率適用指針の公表の経緯

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。

まず、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」については、特に問題意識が強く聞かれたことから、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することとし、平成27年12月に回収可能性適用指針を公表しました。

また、ASBJでは回収可能性適用指針の公開草案を平成27年5月に公表した後、回収可能性適用指針に含まれないものについてもASBJに移管すべく審議が行われています。ただし、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、税効果会計に関する実務指針全体の移管作業から切り離して早急に対応を図るべきとの意見が聞かれたことから、他に先行して関連する適用指針を開発することとしました。

具体的には、連結税効果実務指針及び個別税効果実務指針のうち税効果会計に適用する税率に関する部分について、基本的にその内容を本適用指針に引き継いだ上で、必要と考えられる見直しを行いました。税率適用指針は、平成27年12月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）」を公表して広く意見を求め、寄せられた意見を踏まえて検討を行い、公開草案の一部を修正したうえで公表されたものです。

II. 法定実効税率

税効果会計基準では、繰延税金資産又は繰延税金負債の金額は、回収又は支払が行われると見込まれる期の税率に基づいて計算するものとされています（税効果会計基準第二 二 2）。

個別税効果実務指針第17項においては、事業税の損金算入の影響を考慮した税率として「法定実効税率」の考え方について規定されていますが、税率適用指針において、連結納税制度を適用する場合を除き、改めて以下の算式のとおりに定義されることとなりました（第3項（4））。

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

なお、上記の算式の「事業税率」については、地方法人特別税の税率を含めるものとされている点にご留意ください。

III. 繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる税率

1. 法人税、地方法人税及び地方法人特別税

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る税率は、決算日において国会で成立している法人税法等に規定されている税率による（第5項）とされています。

これは、個別税効果実務指針第18項において、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に規定されている税率によるとされていた規定を変更するものです。

税率適用指針の開発の際、従来の規定について、3月末日を決算日とする企業において、当事業年度に税法を改正するための法律が当該決算日までに国会で成立していても、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こと、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、公布が当該決算日まで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金額は有用な情報といえない、という意見が聞かれました。このため、検討の

結果、実務を安定に行うことができるようにする観点から、法人税、地方法人税、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る税率について、決算日において公布されている法人税法等に規定されている税率に代えて、決算日において国会で成立している法人税法等に規定されている税率によることとされました（第17項参照）。

2. 住民税等

住民税等について、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地方税法等に基づく税率による（第6項）とされています。

これも、上記の法人税、地方法人税及び地方法人特別税と同様に、個別税効果実務指針第18項において、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に規定されている税率によるとされていた規定を変更するものです。

一方、住民税等は最終的な税率の決定プロセスが法人税法、地方法人税及び地方法人特別税と比較して複雑です。なぜなら、住民税等の税率は、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、法人に適用する税率、すなわち住民税等の標準税率または超過課税による税率を規定した改正条例が地方公共団体の議会等で成立することにより変更されるためです（第18項参照）。

そのため、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決算日以前に成立し、かつ、当該法律を含む改正地方税法等を受けた改正条例が当該決算日以前に各地方公共団体の議会等で成立していない場合の取扱いを明確にすべきとの意見が聞かれました。

そこで、税率適用指針では、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取扱いを定め、具体的には、第7項において、以下のとおり整理されました。

なお、標準税率、超過課税による税率及び制限税率は、第3項で以下のとおり定義されています。

- 標準税率… 地方公共団体が課税する場合に地方税法で通常とすべきとされている税率
- 超過課税による税率… 標準税率を超える税率で、地方公共団体が課税することが地方税法で認められているもの
- 制限税率… 地方公共団体が超過課税による税率で課税する場合においても超えることのできない税率で、地方税法に規定されているもの

(1) 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（地方税法等を改正するための法案が国会に提出されていない場合を含む。）

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）、つまり従前と同じ税率が適用されます。

(2) 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る場合

① 改正された地方税法等（以下「改正地方税法等」という）を受けて改正された条例（以下「改正条例」という）が決算日以前に各地方公共団体の議会等で成立している場合
決算日において成立している条例（決算日以前に成立した条例を改正するための条例を反映した後の条例）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）、つまり改正後の条例に基づく税率が適用されます。

② 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等で成立していない場合
(i) 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とき
改正地方税法等に規定されている標準税率が適用されます。
これは、税制改正の趣旨を反映させる観点から、改正条例が成立していない場合でも、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる住民税等の税率は、改正地方税法等に規定されている標準税率によることとされたものです（第20項参照）。

(ii) 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とき
改正地方税法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差分を考慮する税率が適用されます。

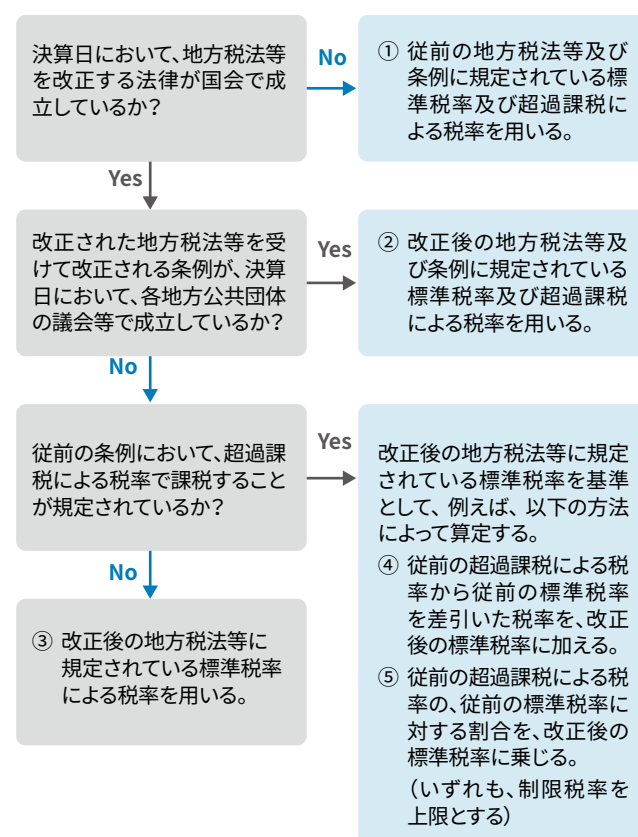
これは、税制改正の趣旨を反映させる観点に加え、従来から行われている実務を踏まえて規定されたものです（第20項参照）。

上記の差分を考慮する税率を算定するにあたっては、第8項において次の2つの方法が例示されています。なお、いずれの場合も、結果として得られた税率が、改正地方税法等に規定されている制限税率を超える場合は、当該制限税率とするとされています。

- (a) 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。
- (b) 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。

住民税等について、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる税率に関する上記の規定内容をまとめると、図表1のようになります。

【図表1 住民税等に関して繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる税率に係るフローチャート】



【数値例】

事業税（所得割）	根拠となる法律及び条例	X1年度の税率	X2年度の税率
標準税率 (地方法人特別税は含みません)	地方税法	3.1%	1.9%
超過課税による税率	条例	3.4%	2.25%

上記の前提において、X1年度の決算日を迎え、事業税（所得

割)について、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる税率を考えます。なお、X2年度における制限税率は2.28%(1.9%×1.2)とします。

この場合、それぞれのケースについて、以下のように決定されることが考えられます。

文章番号	フローチャート 番号	税率	
(1)	①	標準税率	3.1%
		超過課税 による税率	3.4%
(2)①	②	標準税率	1.9%
		超過課税 による税率	2.25%
(2)②(i)	③	標準税率	1.9%
(2)②(ii)(a)	④	超過課税 による税率	2.2% (計算式) $1.9 + (3.4 - 3.1)$
(2)②(ii)(b)	⑤	超過課税 による税率	2.08% (計算式) $1.9 \times (3.4 \div 3.1)$

IV. 連結子会社の決算日が連結決算日と異なる場合の取扱い

連結財務諸表を作成するにあたって、連結子会社の決算日が連結決算日と異なる場合、当該連結子会社の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に用いる税率は、上記の「決算日」を、当該連結子会社が連結決算日に正規の決算に準ずる合理的な手続きにより決算を行う場合（いわゆる仮決算を行う場合）には、「連結決算日」と読み替え、連結子会社の正規の決算を基礎として連結決算を行う場合には、「連結子会社の決算日」と読み替えることとされています（第9項参照）。

連結子会社の決算日が連結決算日と異なる場合の取扱いについては、上記のとおり税率適用指針で明確にされましたが、これまでの実務を大きく変更するものではないものと考えられます。

V. 開示

決算日後に当該税率の変更を伴う法律が成立した場合、税効果会計基準 第四 4に従って、その内容及び影響を注記する（第10項）こととされています。

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（税効果会計基準 第

四 4）とされており、これを修正後発事象として取り扱わない点については、現行の取扱いを踏襲しています。

審議の過程では、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、修正後発事象として取り扱い、改正された税法又は改正条例に規定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を当該決算日における財務諸表に反映することが情報としてより有用であるとの意見が聞かれましたが、実務上の手続きが煩雑になること（例えば2月末日を決算日とする企業においては、その影響が大きいと考えられる）、減損会計等で見積計算に用いるに用いられる情報は期末日現在のものが用いられ、期末日後の変更は必ずしも財務諸表に反映されていないこと、また、国際財務会計基準（IFRS）との整合性を図るべきこと等の理由により、税率適用指針においてこの考え方は採用されませんでした（第22項参照）。

なお、税率適用指針第10項において、決算日後に税率の変更を伴う条例が成立した場合、注記は不要とされていることに留意が必要です。これは、通常、その影響による質的及び金額的な重要性が乏しいと考えられるためです（第23項参照）。

VI. 適用時期

税率適用指針は、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（第11項）こととされています。

VII. その他

税率適用指針は、今後、税効果会計に関する実務指針全体の移管作業において税効果会計に関する適用指針が開発される時に、当該適用指針に統合されることが予定されています（第15項参照）。

VIII. 改正回収可能性適用指針

ASBJは、平成27年12月28日に回収可能性適用指針を公表した後、早期適用した企業において、早期適用した連結会計年度及び事業年度の翌年度に係る四半期連結財務諸表及び四半期個別財務諸表に対応する早期適用した年度の四半期連結財務諸表及び四半期個別財務諸表（比較情報）について、期首に遡って適用する範囲を明確にすべきとの意見が寄せられたことから、見直しを検討しました。

この点、当該比較情報については、会計方針の変更として取り扱われる第49項(3)①から③に該当する定めに限って、当該年度の期首に遡って適用することを、回収可能性適用指針の公表時にASBJは意図していたものの、上記の意見が寄せられたことから、公表時の意図を確認するために、第49項(2)の表現を一部見直すこととされました(第1242項参照)。

この結果、改正回収可能性適用指針において、第49項(2)は、「本適用指針を当該年度の期首に遡って適用する。」という表現から「第49項(3)①から③に該当する定めを当該年度の期首に遡って適用する。」という表現に改められました。

なお、会計方針の変更として取り扱われる第49項(3)①から③に該当する定めは、以下のとおりです。

- (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は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

【関連トピック】

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(KPMG Insight Vol.17/Mar 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。

有限責任 あずさ監査法人
会計プラクティス部
マネジャー 青柳 智人
tomohito.aoyagi@jp.kpmg.com

マイナス金利に関する会計上の 論点への対応

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）

島田 謡子

日本銀行は平成28年1月29日に、「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」を導入することを決定しました。これを受けて、同年2月16日から、金融機関が保有する日本銀行当座預金のうち一定の部分に0.1%のマイナス金利が適用されており、最近、円LIBORや国債の利回り等でもマイナス金利が観察されています。

企業会計基準委員会（ASBJ）は、マイナス金利に関して寄せられた会計上の論点のうち、次の2つについて、ASBJでの議論の内容を周知するために議事概要別紙を公表しました。

- ①退職給付債務の計算における割引率¹（平成28年3月9日に開催された第331回企業会計基準委員会で審議、平成28年3月10日公表）
- ②金利スワップの特例処理の取扱い²（平成28年3月23日に開催された第332回企業会計基準委員会で審議、平成28年3月24日公表）

本稿では、これらの議事概要別紙の背景と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。



島田 謡子
しまだ ようこ

【ポイント】

ー ASBJが公表した議事概要別紙では、マイナス金利に関する次の2つの会計上の論点について、平成28年3月決算における取扱いに対するASBJでの議論の内容が示されている。

●退職給付債務の計算における割引率

平成28年3月決算においては、退職給付債務の計算における割引率として用いる利回りについて、マイナスとなっている利回りをそのまま利用する方法と、ゼロを下限とする方法のいずれの方法を用いても、現時点では妨げられないものと考えられる。

●金利スワップの特例処理の取扱い

平成28年3月決算においては、仮に借入金の変動金利について金銭消費貸借契約にマイナス金利を想定した明示の定めがない場合で、かつ、ゼロを下限とすると解釈する場合でも、これまで金利スワップの特例処理が適用されていた金利スワップについて、特例処理の適用を継続することは妨げられないものと考えられる。

1 ASBJのウェブサイト (https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/minutes/20160309/20160309_06.pdf) を参照。

2 ASBJのウェブサイト (https://www.asb.or.jp/asb/asb_j/minutes/20160323/20160323_24.pdf) を参照。

I. 退職給付債務の計算における割引率

1. 論点の所在

日本基準においては、退職給付債務の計算における割引率は安全性の高い債券の利回りを基礎として決定することが求められており、安全性の高い債券の利回りの例として国債があげられています（後述する「I 2. 会計基準の定め」を参照）。日本銀行によるマイナス金利政策の公表以降、国債の利回り等でもマイナス金利が観察されており（図表1参照）、この状況を受けて、退職給付債務の計算において国債の利回りを基礎として割引率を決定しているケースでは、割引率としてマイナスとなった利回りをそのまま用いるか、ゼロを下限とするかが論点とされています。

【図表1 （参考）国債金利情報】

(単位: %)

基準日	5年	10年	15年
H28.1.28	0.011	0.229	0.554
H28.1.29	▲ 0.071	0.104	0.436
(省略)			
H28.2.16	▲ 0.144	0.052	0.377
(省略)			
H28.3.7	▲ 0.205	▲ 0.052	0.173
H28.3.8	▲ 0.230	▲ 0.103	0.088
H28.3.9	▲ 0.163	▲ 0.022	0.236
H28.3.10	▲ 0.154	▲ 0.025	0.231
H28.3.11	▲ 0.149	▲ 0.016	0.257
H28.3.14	▲ 0.174	▲ 0.049	0.185
(省略)			
H28.3.28	▲ 0.235	▲ 0.094	0.124
H28.3.29	▲ 0.231	▲ 0.089	0.130
H28.3.30	▲ 0.230	▲ 0.094	0.126
H28.3.31	▲ 0.190	▲ 0.049	0.176

出所：財務省ウェブサイト

2. 会計基準の定め

企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」(以下「退職給付会計基準」という)第20項では、「退職給付債務の計算における割引率は、安全性の高い債券の利回りを基礎として決定する。」とした上で、「割引率の基礎とする安全性の高い債券の利回りとは、期末における国債、政府機関債及び優良社債の利回りをいう。」(退職給付会計基準(注6))とされています。

また、企業会計基準適用指針第25号「退職給付に関する会計基準の適用指針」(以下「退職給付適用指針」という)第24項では、「退職給付債務等の計算における割引率は、安全性の高い債券の利回りを基礎として決定する(退職給付会計基準第20項)が、この安全性の高い債券の利回りには、期末における国債、政府機関債及び優良社債の利回りが含まれる(退職給付会計基準(注6))。優良社債には、例えば、複数の格付機関による直近の格付けがダブルA格相当以上を得ている社債等が含まれる。」とされています。

3. ASBJにおける検討

退職給付債務の計算における割引率について国債の利回りを用いる場合に、(1)マイナスの利回りをそのまま用いるべきか、または(2)ゼロを下限とすべきかについて、次のような様々な意見が寄せられていました。

(1) マイナスの利回りをそのまま用いるべきとする論拠

- ① 現行基準では、平成20年公表の企業会計基準第19号「『退職給付に係る会計基準』の一部改正(その3)」において、一定期間の利回りの変動を考慮して割引率を算定する取扱いを削除し、期末における市場利回りを基礎として決定される割引率を用いることとしており、その趣旨を踏まえると、マイナスであっても期末における利回りをそのまま用いるべきである³⁾。
- ② 退職給付債務の計算における割引率について国債の利回りを用いる場合、当該割引率は、基本的には貨幣の時間価値を反映するものと考えられ、プラスの利回りとはマイナスの利回りで区別する理由がない。
- ③ 退職給付債務は、期末における要支給額を計算するのではなく、退職給付見込額のうち期末までに発生して

3 退職給付会計基準第65項では、「一定期間の利回りの変動を考慮して決定される割引率が期末における市場利回りを基礎として決定される割引率よりも信頼性があると合理的に説明することは通常困難であると考えられることなどから、国際的な会計基準とのコンバージェンスを推進する観点も踏まえ、平成20年に公表した企業会計基準第19号「『退職給付に係る会計基準』の一部改正(その3)」では、平成10年会計基準注解(注6)の定め(注:「なお、割引率は、一定期間の利回りの変動を考慮して決定することができる。」との定め)についてなお書きを削除し、また、割引率は期末における利回りを基礎とすることを明示するよう改正をした。」とされています。

いると認められる額を割引いて計算したものであるため、期末において支給すべき金額以上の額が退職給付債務として測定されることもある。

- ④ 退職給付適用指針第24項では「割引率は、退職給付支払ごとの支払見込期間を反映するものでなければならない。」としており、割引率の決定の基礎となる国債の利回りについて一定の期間以下の利回りのみがマイナスとなる場合に、マイナス部分のみをゼロに補正することには合理性がない。
- ⑤ 退職給付債務の計算に用いる割引率は、必ずしも年金資産の収益率を反映するものではないが、年金資産の期末における公正な評価額には、通常、マイナス金利の影響が反映されると考えられるため、仮に退職給付債務の計算においてゼロを下限として補正した割引率を用いると、資産と負債の測定について整合しなくなる可能性がある。

(2) ゼロを下限とした利回りを用いる論拠

- ① 年金資産の運用において、運用する金融資産の利回りがマイナスになった場合、現金を保有し続けるか、利回りがプラスの他の金融資産で運用することになる可能性がある。このため、企業が従業員に支給する退職給付の額以上の債務を認識する必要はない。
- ② 将来キャッシュ・フローを「割引く」計算において、マイナスの利回りを用いると「割引増す」こととなり、直観に反して違和感がある。
- ③ システム上、マイナスの利回りを基礎とする割引率を用いて退職給付債務を計算するように設計されていない可能性がある。

これらの意見を踏まえ、ASBJでは、次のような議論がなされました。

(1) マイナスの利回りをそのまま用いるべきか否かについて

マイナスの利回りをそのまま用いる退職給付債務の計算にお

ける割引率について国債の利回りを用いる場合に、マイナスの利回りをそのまま用いる論拠の方が現行の会計基準に関する過去の検討とより整合的であると考えられる。

ただし、次の理由から、現時点で退職給付会計において金利がマイナスになった場合の取扱いについてASBJの見解を示すことは困難である。

- 本論点についてASBJとしての見解を示すためには相応の審議が必要と考えられる。
- 国際的にも退職給付会計において金利がマイナスになった場合の取扱いが示されていない^{4,5}。

(2) ゼロを下限とした利回りを用いるべきか否かについて

次の理由から、退職給付債務の計算における割引率として用いる利回りについて、ゼロを下限とした利回りを用いる企業に配慮すべきとの実務上の要請があります。

- 本論点の取扱いが明確でないことから、すでにゼロを下限とした割引率を用いて決算準備を進めている企業がある可能性がある。
- 前述のとおり、システム上、マイナスの利回りを基礎とする割引率を用いて退職給付債務を計算するように設計されていない可能性がある。

これらの議論、及び議論を行った時点（平成28年3月9日時点）においてマイナスとなっている利回りの幅を踏まえ、ASBJは、退職給付債務の計算における割引率として用いる利回りについて、平成28年3月決算においては、マイナスとなっている利回りをそのまま利用する方法と、ゼロを下限とする方法のいずれの方法を用いても、現時点では妨げられないものと考えられるとの見解を示しています。

4 欧州にマイナス金利環境の状況を受けて、これまでにIFRS解釈指針委員会(IFRS-IC)では、マイナス金利に関して主に以下の論点について議論が行われています。なお、IFRS-ICの議論において退職給付債務の計算に用いられる割引率に関する論点は含まれていません。

(1) マイナス金利の状況における受取利息及び支払利息の包括利益計算書上の表示

(2) 組込デリバティブの分離に関するガイダンスの適用

5 IFRSでは、IAS第19号「従業員給付」第83項において、「退職後給付債務(積立をとするものとししないもの双方とも)の割引に使用する率は、報告期間の末日時点の優良社債の市場利回りを参照して決定しなければならない。そのような優良社債について厚みのある市場が存在しない通貨においては、当該通貨建の国債の(報告期間の末日における)市場利回りを使用しなければならない。」とされており、ASBJの議事概要別紙では、日本とは状況が異なるものと考えられるとの分析がなされています。

6 ASBJの議事概要別紙によれば、平成27年3月期の有価証券報告書において、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」の「会計処理基準に関する事項」のうち「重要なヘッジ会計の方法」の中で金利スワップの特例処理を記載している会社は969社であったとされています(「重要なヘッジ会計の方法」の記載を対象に「特例」をキーワードにして検索)。

II. 金利スワップの特例処理の取扱い

1. 論点の所在

金利の支払条件が円LIBOR等に連動している金銭消費貸借契約（変動借入）に係る金利スワップに対して、いわゆる「金利スワップの特例処理」を適用している場合、その金利スワップの特例処理を継続できるか⁶どうか論点とされています。具体的には、マイナス金利の状況においては、変動借入に係る支払利息額と金利スワップにおける変動金利相当額とが相違することにより、金利スワップの特例処理の要件を満たさなくなる可能性があるとの懸念が生じています（後述する図表2参照）。

ここで、まず、マイナス金利の状況において、金銭消費貸借契約の変動金利及び金利スワップ契約の変動金利相当分がどのように受払されるのが問題となります。これについて、ASBJにおける審議では、金銭消費貸借契約及び金利スワップ契約のそれぞれの法律上の解釈について、次のような議論がなされました。

(1) 金銭消費貸借契約について

金融法委員会⁷が公表した「マイナス金利の導入に伴って生ずる契約解釈上の問題に対する考え方の整理」(平成28年2月19日(平成28年2月23日一部訂正))によれば、金銭消費貸借契約にマイナス金利を想定した明示の定めがない場合、「金銭消費貸借における利息は、一般に元本利用の対価と考えられるから、その性質上、借入人が貸付人に支払うべきものであり、貸付人が支払うべきものとは解されない。(略)適用金利の計算結果が負の数値になった場合には、単に利息としての性格を有する金額がなくなるに留まると解することに合理性が認められる。」⁸との見解が示されています。

これを踏まえ、ASBJでは、「当該見解によった場合、仮に借入人の金利支払条件が円LIBOR等に連動しており、当該支払条件による適用金利が計算上マイナスとなった場合でも、貸付人は借入人に対してマイナス金利を適用して計算された利息相当額を支払う義務を負わないと考えられる。」との議論がなされました。

(2) 金利スワップについて

国際スワップ・デリバティブ協会（ISDA）が公表している2006年版の定義集（2006 ISDA Definitions）によれば、金利ス

ワップ取引においては、当事者が適用金利の下限をゼロとする条項を選択しない限り、適用金利がマイナスになった場合には、変動金利相当額を本来受け取る側の当事者が変動金利相当額の絶対額を支払うことが原則とされています。

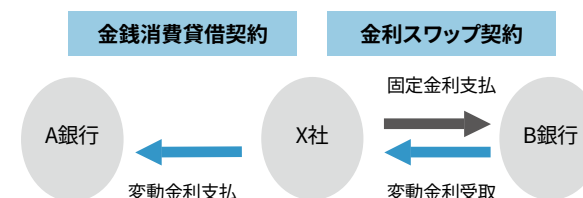
これを踏まえ、ASBJでは、「この場合、マイナス金利に基づいて当事者間で受払いが行われるものと考えられる」との議論がなされました。

図表2は、上記の解釈に従って、仮に借入金の変動金利について金銭消費貸借契約にマイナス金利を想定した明示の定めがない場合で、かつ、ゼロを下限とすると解釈する場合の事例を示したものです。この例では、適用金利（6か月円LIBOR+α）がマイナスとなった場合、金利スワップについては、本来変動金利相当額を受取るべきX社が、変動金利相当額を支払うこと

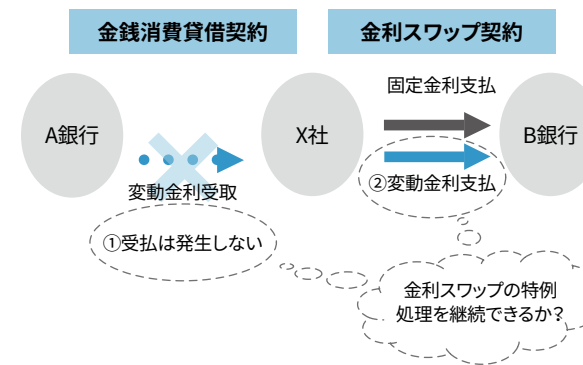
【図表2 マイナス金利下における金利スワップ契約】

- X社は、A銀行と6か月円LIBOR+αの金銭消費貸借契約を締結した。それと同時にB銀行と6か月円LIBOR+αの変動金利を受け取り、Y%の固定金利を支払うスワップ契約を締結した（他の条件は一致していると仮定）。
- 金銭消費貸借契約及び金利スワップ取引契約のいずれにおいても、適用金利がマイナスになった場合に金利の下限をゼロとする条項は含まれていないものとする。

通常の場合



6か月円LIBOR+αがマイナスになる場合（前述の解釈によった場合）



⁷ 金融取引について実務経験を有する弁護士および金融取引に関する法律を専門とする学者により1998年6月に設立された委員会。その目的は、金融分野において実務上困難を招来していると考えられる法律問題について、適切な解決方法を提言することにより、金融取引に関するルールの透明性を高め、日本の金融分野における法的不確実性を可能な限り取り除くことであるとされています（金融取引委員会のウェブサイトより）。

⁸ なお、当該文書では、「具体的な契約文言、取引の経済的合理性、当事者の取引動機（特定の取引のヘッジ目的等）、説明・交渉経緯、当事者の属性等の個別事情により、一般的な考え方は異なる内容の合意が認定されることは充分にあり得る。」とされています。

になります(図表2②)。一方で、金利スワップの対象となっている金銭消費貸借契約に係る金利については、受払いが生じないこととなります(図表2①)。

このような場合に、金利スワップの特例処理の要件を継続できるかどうか明確ではないことが問題となりました。

2. 会計基準の定め

企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」(以下「金融商品会計基準」という)(注14)では、金利スワップの特例処理について、「資産又は負債に係る金利の受払条件を変換することを目的として利用されている金利スワップが金利変換の対象となる資産又は負債とヘッジ会計の要件を充たしており、かつ、その想定元本、利息の受払条件(利率、利息の受払日等)及び契約期間が当該資産又は負債とほぼ同一である場合には、金利スワップを時価評価せず、その金銭の受払の純額等を当該資産又は負債に係る利息に加減して処理することができる。」とされています。

これを受けて、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」(以下「金融商品実務指針」という)第178項では、金利スワップについて特例処理が認められるためには、次の条件をすべて満たす必要があるとされています。

- ① 金利スワップの想定元本と貸借対照表上の対象資産又は負債の元本金額がほぼ一致していること。
- ② 金利スワップの契約期間とヘッジ対象資産又は負債の満期がほぼ一致していること。
- ③ 対象となる資産又は負債の金利が変動金利である場合には、その基礎となっているインデックスが金利スワップで受払される変動金利の基礎となっているインデックスとほぼ一致していること。
- ④ 金利スワップの金利改定のインターバル及び金利改定日がヘッジ対象の資産又は負債とほぼ一致していること。
- ⑤ 金利スワップの受払条件がスワップ期間を通して一定であること(同一の固定金利及び変動金利のインデックスがスワップ期間を通して使用されていること)。
- ⑥ 金利スワップに期限前解約オプション、支払金利のフロアー又は受取金利のキャップが存在する場合には、ヘッジ対象の資産又は負債に含まれた同等の条件を相殺するためのものであること。

上記①の条件に関し、金利スワップの想定元本と対象となる資産又は負債の元本については、いずれかの5%以内の差異であれば、ほぼ同一であると考えて、この特例処理を適用することができる。なお、金利スワップについて特例処理の要件を満たさない場合であってもヘッジ会計の要件を満たすときは、繰延ヘッジの方法によりヘッジ会計を適用することができる。

3. ASBJにおける検討

前述の「Ⅱ2.会計基準の定め」に記載のとおり、金融商品会計基準(注14)では、金利スワップの特例処理の要件の1つとして、利息の受払条件(利率、利息の受払日等)について、金利スワップと金利変換の対象となる資産又は負債ではほぼ同一であることが求められています。一方で、金融商品実務指針第178項では、金利スワップに支払金利のフロアー又は受取金利のキャップが存在する場合の取扱いが示されているものの、ヘッジ対象資産の受取金利又はヘッジ対象負債の支払金利についてゼロが下限とされている場合の取扱いは明らかにされていません。

これらの日本基準の定めを踏まえ、ASBJでは、次の理由から、「現時点において、マイナス金利の状況における金利スワップの特例処理の取扱いについて当委員会の見解を示すことは難しいものと考えられる。」と結論付けています。

- 「金融商品会計基準や金融商品実務指針(「金融商品会計に関するQ&A」を含む。)が公表された時点において、金利がマイナスとなる状況は想定されていなかったと考えられる。また、マイナス金利の状況において金利スワップの特例処理を継続できるか否かに関する取扱いは、これまで議論されていない。」
- 本論点については、ASBJとしての見解を示すためには相応の審議が必要と考えられる。

ただし、平成28年3月決算における取扱いとして、仮に借入金の変動金利について金銭消費貸借契約にマイナス金利を想定した明示の定めがない場合で、かつ、ゼロを下限とすると解釈する場合でも、次の理由から、これまで金利スワップの特例処理が適用されていた金利スワップについて、特例処理の適用を継続することは妨げられないものと考えられるとの見解が示されました。

金利スワップの特例処理については、金利スワップとヘッジ対象となる負債の条件等が完全に一致していることではなく、ほぼ同一であることを要件としている中で、現時点では、実際に借入金の変動金利がマイナスとなっている例は少ないと考えられ、仮にマイナスとなっている場合でも、借入金の支払利息額(ゼロ)と金利スワップにおける変動金利相当額とを比較した場合、通常、両者の差額は僅少と考えられる。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
島田 謡子
yoko.shimada@jp.kpmg.com

改正日独租税協定

KPMG 税理士法人

タックステクニカルセンター

パートナー 村田 美雪

日本政府とドイツ政府は、両国間の租税協定改正の正式交渉を2011年12月に開始し、2015年7月の実質合意を経て、2015年12月17日、遂に、1967年に締結された現行協定（1980年および1984年に一部改正）を全面的に改正する新協定に署名しました。

新協定では、事業利得条項の改正、投資所得に対する源泉地国課税の減免の拡充が行われたほか、濫用防止規定、仲裁手続規定および徴収共助規定の導入等が行われました。これらの改正項目には、経済協力開発機構（OECD）およびG20が推進している税源浸食と利益移転（BEPS: Base Erosion and Profit Shifting）プロジェクトのAction 2（ハイブリッド・ミスマッチの効果の無効化）およびAction 6（租税条約の濫用防止）に関する最終報告書（2015年10月5日公表）において示された、OECDモデル租税条約の改正案に沿ったものも含まれています。

本稿は、新協定における改正点の主なポイントをお知らせするものです。

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。



村田 美雪
むらた みゆき

【ポイント】

- 日独租税協定改正のための正式交渉開始から約4年の歳月を経て、昨年12月に、現行協定を全面的に改正する新協定が、日独両政府により署名された。
- 新協定のタイトルおよび前文において、租税協定の目的には、二重課税の除去だけでなく、脱税・租税回避の防止も含まれることが明示された。
- 事業利得条項が、OECD承認アプローチに沿ったものに改められた。
- 源泉地国における投資所得（配当、利子および使用料）に対する課税の減免が拡充された。
- 濫用防止規定として、特典制限条項（LOB: Limitation on Benefits）および主要目的テスト（PPT: Principal Purposes Test）を組み合わせた「特典を受ける権利」条項が設けられた。
- 源泉課税に関する手続規則が、日本の租税条約としては初めて設けられた。

I. タイトルおよび前文

1. タイトル

BEPSプロジェクトのAction 6（租税条約の濫用防止）に関する最終報告書において示されたOECDモデル租税条約のタイトルの改正案と同様に、日独租税協定のタイトルは、以下のよう
に改正され、新協定の目的が二重課税の除去だけでなく、脱税・租税回避の防止にもあることを明示するものとされました。

現行協定	新協定
所得に対する租税及びある種の他の租税に関する二重課税の回避のための日本国とドイツ連邦共和国との間の協定	所得に対する租税及びある種の他の租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とドイツ連邦共和国との間の協定

2. 前文

BEPSプロジェクトのAction 6（租税条約の濫用防止）に関する最終報告書では、OECDモデル租税条約の前文において、租税条約の締約国は、脱税または租税回避を通じた非課税または課税の軽減（トリートリー・ショッピングを通じたものを含む）の機会を生じさせることなく、二重課税を除去することを意図して、その租税条約を締結することを明記することが勧告されており、新協定の前文として、この勧告に沿ったものが規定されました。

II. 両国間で課税上の取扱いが異なる事業体（ハイブリッド・エンティティ）（第1条）

BEPSプロジェクトのAction 2（ハイブリッド・ミスマッチの効果の無効化）に関する最終報告書では、OECDモデル租税条約第1条（対象となる者）に両国間で課税上の取扱いが異なる事業体（一方の締約国では構成員課税の事業体として取り扱われるが、他方の締約国では法人課税の事業体として取り扱われる事業体。ハイブリッド・エンティティ）に関する規定を加えることが勧告されました。

新協定の第1条（対象となる者）(2)には、この勧告に沿った、ハイブリッド・エンティティに関する規定が導入されています。

第1条(2)

この協定の適用上、いずれか一方の締約国の租税に関する法令の下において全面的に若しくは部分的に課税上存在しないものとして取り扱われる団体若しくは仕組みによって又はこのような団体若しくは仕組みを通じて取得される所得は、一方の締約国における課税上当該一方の締約国の居住者の所得として取り扱われる限りにおいて、当該一方の締約国の居住者の所得とみなす。

これにより、ハイブリッド・エンティティを通じて取得される所得については、受益者の居住地国における事業体の課税上の取扱いに従って、新協定の特典が与えられるかどうか判定されることになります。

日本が締結したいいくつかの租税条約（アメリカ、イギリス、フランス、オーストラリア、スイス、オランダ、ポルトガルおよびニュージーランドとの租税条約）には、第4条（居住者）においてより詳細な規定ぶりでハイブリッド・エンティティに関する規定が定められていますが、新協定の規定と同様の考え方に基づくものです。

III. 事業利得（第7条）

新協定の第7条（事業利得）は、外国法人・非居住者の支店等（恒久的施設）に帰属する事業利得に対する課税について、本支店間の内部取引を認識し、独立企業原則を適用して恒久的施設に帰属する利得を計算することを規定しています。これは、2010年に改訂されたOECDモデル租税条約第7条（事業利得）（恒久的施設に帰属する利得の算定方法としてOECD承認アプローチを採用した規定）と同様の規定となっています。

なお、日本の国内法においても、恒久的施設に帰属する利得の算定方法にOECD承認アプローチを採用する改正が行われ、外国法人の2016年4月1日以後に開始する事業年度の所得に対する法人税および非居住者の2017年分以後の所得税について適用されることとされています。

IV. 関連企業（第9条）

新協定の第9条（関連企業）には、以下の規定が新たに設けられました。

- 一方の締約国により移転価格課税が行われた場合において、その課税が独立企業間価格に基づくものであるときは、二重課税を避けるため、他方の締約国が対応的調整を行うこと。また、この調整にあたり必要があるときには、両締約国の権

限のある当局は相互協議を行うこと。

- 課税年度の終了時から10年を経過した後は、原則として、税務当局は移転価格課税を行うことができないこと。

日本の移転価格課税の更正の期間制限は、原則として法定申告期限から6年間であり、新協定により延長されることはありません。

V. 配当（第10条）・利子（第11条）・使用料（第12条）

源泉地国における投資所得に対する課税の減免が、以下のよう

1. 配当（第10条）

現行協定		新協定	
受益者	軽減税率	受益者	軽減税率
配当支払法人（日本法人）の議決権のある株式の25%以上を直接または間接に12ヵ月以上 ^(*) 所有する法人（ドイツ法人）	10%	配当支払法人の議決権のある株式の25%以上を直接に18ヵ月以上 ^(*) 所有する法人	免税
上記以外	15%	配当支払法人の議決権のある株式の10%以上を直接に6ヵ月以上 ^(*) 所有する法人	5%
		上記以外	15%

(*) 配当の支払の日までの期間で判定する。

(*) 配当の支払を受ける者が特定される日を末日とする期間で判定する。

2. 利子（第11条）・使用料（第12条）

	現行協定		新協定
利子	一定の政府発行債券に係る利子等	免税	免税
	上記以外	10%	
使用料	10%		免税

3. 例外規定

上記1および2において述べたように、投資所得について新協定では源泉地国における課税の減免が定められていますが、新協定とともに署名された議定書（4）により、以下の所得または収益に対しては、それぞれの国内法の規定により租税が課され

ることとされています。

（1）日本

日本国内において生ずる以下の所得または収益に対しては、日本の国内法に従って租税が課されます。

- 日本国の租税に関する課税所得の計算上受益者に対して支払う配当を控除することができる法人によって支払われる配当
- 債務者もしくはその関係者の収入、売上げ、所得、利得その他の資金の流出入、債務者もしくはその関係者の有する資産の価値の変動もしくは債務者もしくはその関係者が支払う配当、組合の分配金その他これらに類する支払金を基礎として算定される利子またはこれに類する利子
- 匿名組合契約その他これに類する契約に関連して匿名組合員が取得する所得または収益

（2）ドイツ

ドイツ国内において生ずる所得で、次の①および②に規定する要件を満たすものに対しては、ドイツの国内法に従って租税が課されます。

- ① その所得が、利得の分配を受ける権利もしくは信用に係る債権から生ずる所得（匿名組合員として取得する所得を含む）、利率が債務者の利得に連動する貸付けから生ずる所得またはドイツの租税に関する法令に規定する利益分配型債券から生ずる所得であること。
- ② その所得に係る債務者の利得の決定にあたり、その所得が控除できるものであること。

さらに、議定書（5）において、配当の軽減税率（免税および5%）は、株式資本が上場されるドイツの不動産投資信託会社が支払う配当およびドイツの投資基金が支払う配当に対しては適用されないことが定められています。

VI. 譲渡収益（第13条）

新協定の第13条（譲渡収益）は、以下のように定められました。Bが追加されたほかは、現行協定とほぼ同様の内容です。

一方の締約国の居住者が 以下のものの譲渡により取得する収益		他方の締約国に おける課税の有無
A	他方の締約国内にある不動産	課税あり
B	資産の価値の50%以上が他方の締約国内にある不動産により直接または間接に構成される法人の株式	課税あり
C	他方の締約国内に有する恒久的施設の事業用資産を構成する財産	課税あり
D	国際運輸に運用する船舶または航空機等	免 税
E	上記以外の財産	免 税

Ⅶ. 特典を受ける権利 (第21条)

BEPSプロジェクトのAction 6 (租税条約の濫用防止)に関する最終報告書では、租税条約の濫用防止規定「Entitlement to Benefits (特典を受ける権利)」という条項をOECDモデル租税条約に加えることが勧告されました。新協定の第21条 (特典を受ける権利)は、その最終報告書で示された「特典を受ける権利」条項のうち、特典制限条項 (LOB: Limitation on Benefits)および主要目的テスト (PPT: Principal Purposes Test)を組み合わせたものをベースに、いくつかの変更が加えられています。

1. 特典制限条項 (LOB)

新協定の第21条 (1)から (7)では特典制限条項が定められており、一方の締約国の居住者が他方の締約国内において所得を取得する場合において、新協定の特典を得るためには、その特典に関連する規定に定められた要件を満たすほか、以下の (1)から (4)のいずれかの要件を満たさなければならないとされています。

(1) 適格者テスト

一方の締約国の居住者が、以下のいずれか (適格者)に該当すること。

- (a) 個人
- (b) 適格政府機関
- (c) 一定の上場会社
- (d) 一定の年金基金または年金計画
- (e) 一定の公益ための事業体
- (f) 個人以外の者 (その者の議決権のある株式その他の受益に関する持分の65%以上が、(a)から(e)までに掲げる適格者である、その一方の締約国の居住者によって直接または間接に所有されるものに限る。)

(2) 同等受益者テスト

他方の締約国内において取得する所得に関し、一方の締約国の居住者が以下のいずれかの場合に該当すること。

- その居住者の議決権のある株式その他の受益に関する持分の65%以上が、その所得を直接に取得したとしたならば新協定に基づいて同等のまたはその特典よりも有利な特典を受けることができる者によって直接または間接に所有される場合
- その居住者の議決権のある株式その他の受益に関する持分の90%以上が、その所得を直接に取得したとしたならば新協定またはその所得が生ずる締約国が他の国との間で締結した協定に基づいて同等のまたはその特典よりも有利な特典を受けることができる者によって直接または間接に所有される場合

(3) 能動的事業活動テスト

他方の締約国内において取得する所得に関し、一方の締約国の居住者が以下の要件を満たすこと。

- ① その居住者がその一方の締約国内において事業の活動に従事していること。
ただし、その事業には、その居住者が自己の勘定のために投資を行い、または管理するもの (銀行、保険会社または証券会社が行う銀行業、保険業または証券業を除く。)を含まない。
- ② その所得が①に規定する事業に関連し、または付随して取得されるものであること。

(関連企業から取得する所得である場合には、その居住者がその一方の締約国内において行う事業が、その関連企業がその他方の締約国内において行う事業との関係において実質的なものであることも要件とされる。)

(4) 権限のある当局による認定

一方の締約国の居住者が、(1)から (3)により特典を受ける権利を有する場合に該当しない場合において、その居住者の要請に基づき、他方の締約国の権限のある当局が、その他方の締約国の法令または行政上の慣行に従って、その居住者の設立、取得または維持およびその業務の遂行がその特典を受けることをその主たる目的の一つとするものでないと認定すること。(なお、一方の締約国の居住者によりこの要請が行われた他方の締約国の権限のある当局は、その要請を拒否する前に、その一方の締約国の権限のある当局と協議することとされている。)

(5) 期間要件

(1)「適格者テスト」(f)または(2)「同等受益者テスト」については、以下のように、期間に関する要件も定められています。

- 源泉徴収による課税については、一方の締約国の居住者は、その所得の支払が行われる日(配当については、その配当の支払を受ける者が特定される日)に先立つ12ヵ月の期間を通じて(1)「適格者テスト」(f)または(2)「同等受益者テスト」の要件を満たしているときは、その支払が行われる課税年度についてその要件を満たすものとされる。
- その他の全ての場合については、一方の締約国の居住者は、課税年度の総日数の半数以上の日において(1)「適格者テスト」(f)または(2)「同等受益者テスト」の要件を満たしているときは、その課税年度についてその要件を満たすものとされる。

★ ★ ★

詳細な規定には相違がありますが、日本が締結した租税条約には、2003年に署名された日米租税条約を皮切りに、いくつかの租税条約(イギリス、フランス、オーストラリア、スイス、オランダ、ニュージーランドおよびスウェーデンとの租税条約)に特典制限条項が含まれています。

なお、既存の租税条約に含まれる特典制限条項の対象範囲は、日米租税条約の特典制限条項を除き、源泉地国における免税の特典(一部の条約については、事業利得条項も含む。)に限られていますが、新協定の特典制限条項の対象範囲は、日米租税条約におけるものと同様、源泉地国における全ての特典とされています。したがって、たとえば、新協定のもと、配当所得につき5%または15%の軽減税率の適用を受けようとする場合においても、特典制限条項の(1)から(4)のいずれかの要件を満たさなければなりません。

2. 主要目的テスト (PPT)

新協定の第21条(8)は、BEPSプロジェクトのAction 6(租税条約の濫用防止)に関する最終報告書で示された主要目的テストと同様の規定となっています。

第21条(8)

この協定の他の規定にかかわらず、全ての関連する事実及び状況を考慮して、この協定の特典を受けることが当該特典を直接又は間接に得ることとなる仕組み又は取引の主たる目的の一つであったと判断することが妥当である場合には、当該特典を与えることがこの協定の関連する規定の目的に適合することが立証されるときを除き、その所得については、当該特典は、与えられない。

主要目的テストも、その内容や対象範囲に相違はありますが、日本が締結した複数の租税条約(イギリス、フランス、オーストラリア、スイス、ニュージーランドおよびスウェーデン等との租税条約)にすでに含まれています。

3. 国内法との関係

新協定の第21条(9)では、租税回避または脱税を防止するための国内法の規定が新協定の目的に適合する場合には、新協定の規定がその国内法の規定の適用をいかなる態様においても制限するものでないことが定められています。議定書(7)では両国の租税回避または脱税を防止するための国内法の規定が例示されており、日本については、タックス・ヘイブン対策税制およびコーポレート・インバージョン対策合算税制が挙げられています。

VIII. 源泉課税に関する手続規則 (第27条)

新協定の第27条(源泉課税に関する手続規則)には、日本の租税条約としては初めて、源泉課税に関する手続規則が設けられました。

第27条

- (1) 一方の締約国内において他方の締約国の居住者である者が取得する配当、利子、使用料その他の所得に対する租税が源泉徴収される場合には、当該一方の締約国がその法令に規定する率で租税を源泉徴収する権利は、この協定の規定によって影響されることはない。

源泉徴収された租税は、この協定に基づいて軽減され、又は課されないこととなる場合には、納税者の申請により、この協定に基づいて軽減され、又は課されないこととなる限度において還付される。

- (2) この協定に基づく軽減又は免除の対象となる一方の締約国において源泉徴収された租税の還付のための申請は、当該一方の締約国の法令に定める期間内に提出されなければならない。
- (3) 各締約国は、所得が生ずる一方の締約国においてこの協定に基づく租税の免除又は軽減の対象となる所得の支払については、税額を控除しないで又はこの協定の関連する条に規定する率により税額を控除して行うことができるようにするための手続を規定することができる。
- (4) 所得が生ずる一方の締約国は、納税者に対し、他方の締約国の権限のある当局により発行される当該他方の締約国の居住者であることを証する書類の提出を求めることができる。
- (5) 両締約国の権限のある当局は、各締約国の法令に従い、この条の規定の実施方法を合意によって定めることができる。

日本では、源泉所得税に関し租税条約の特典を受けるためには、事前に租税条約に関する届出書を税務署に提出しなければならないという定めが、租税条約等の実施に伴う特例等に関する省令に規定されていますが、その届出書の提出の有無は租税条約の適用の可否に直接影響を及ぼさないという解釈もあるところです。新協定の第27条では、一定の手続が源泉所得税における軽減の適用要件であることが明文により規定されました。具体的な手続の内容等は、今後当局により明らかにされることになります。

IX. その他

1. 相互協議手続（第24条）

新協定の第24条（相互協議手続）には、仲裁規定が新たに設けられました。

これにより、一方または双方の締約国の措置によりある者が新協定の規定に適合しない課税を受けた事案について、その者が一方の締約国の権限のある当局に対して申立てをし、かつ、その一方の締約国の権限のある当局から他方の締約国の権限のある当局に対しその事案に関する協議の申立てをした日から2年以内に、両締約国の権限のある当局がその事案を解決するための合意に達することができない場合には、その事案は、その者からの要請に基づき、仲裁を通じて解決されることとなります。

2. 情報の交換（第25条）

新協定の第25条（情報の交換）は、OECDモデル租税条約第26条（情報交換）の規定に沿ったものとされています。

3. 租税の徴収における支援（第26条）

新協定の第26条（租税の徴収における支援）では、租税条約の相手国の租税債権の徴収を相互に支援する手続等に関する規定が新たに設けられました。

日本における対象税目は、所得税、法人税、復興特別所得税、復興特別法人税、地方法人税、消費税、地方消費税、相続税および贈与税とされています。

X. 効力発生（第31条）

各締約国は、他方の締約国に対し、外交上の経路を通じて、書面により、新協定の効力発生のために必要とされる国内手続が完了したことを確認する通告を行うこととされており、新協定は、遅い方の通告が受領された日の後30日目の日に効力を生ずることになります。

日本における「新協定の効力発生のために必要とされる国内手続」は国会における承認であり、新協定は2月26日に第190回通常国会に提出されています。（本稿の執筆時2016年4月15日現在、国会審議中です。）

新協定は、原則として、以下のように適用されます。

日本	課税年度に基づいて課される租税	新協定が効力を生ずる年の翌年の1月1日以後に開始する各課税年度の租税
	課税年度に基づかないで課される租税	新協定が効力を生ずる年の翌年の1月1日以後に課される租税
ドイツ	源泉徴収される租税	新協定が効力を生ずる年の翌年の1月1日以後に支払われる租税の額
	その他の租税	新協定が効力を生ずる年の翌年の1月1日以後に開始する各期間について課される租税

第25条（情報交換）の規定は、上記およびこの規定の対象となる租税が課される日またはその租税に係る課税年度にかかわらず、新協定が効力を生ずる日から適用することとされています。

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。

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

企業と投資家の建設的な 対話促進のための開示制度及び 株主総会プロセスの見直し（前編）

～ 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要 ～

有限責任 あずさ監査法人

監査プラクティス部 パートナー 和久 友子

日本の資本市場が企業による中長期的な企業価値創造を支え、長期的な金融資産を形成できるものとするためには、いわゆるインベストメントチェーンの高度化ないし全体最適化が大きな課題となっています。こうした流れの中で、企業と投資家が質の高い対話を通じて相互理解を深め、中長期的な企業価値創造を行うための環境づくりのため、企業情報開示と株主総会プロセスのあり方を見直しに関する議論が進められ、検討結果のとりまとめが行われつつあります。

これを受け、今後速やかに各方面で制度改正等の対応が進められることとなりますが、上場会社の現行の開示に関する実務や慣行についても、より建設的な対話を促進する方向で見直されることが期待されています。

本稿では、「日本再興戦略」改訂2015による、持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進の具体的な施策「統合的開示に向けた検討等」（金融庁の金融審議会のディスクロージャーワーキング・グループ（以下「DWG」という）で検討）と、「株主総会プロセスの見直し等」（経済産業省の株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会（以下「電子化研究会」という）で検討）のうち、前者について、2016年4月18日に公表された金融審議会DWG報告に基づき、解説します。なお、電子化研究会の動向については次号で解説します。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。



和久 友子
わく ともこ

【ポイント】

- ー 政府において、企業と投資家の建設的な対話の充実に向けた環境整備として、機関投資家等や上場会社からの指摘、欧米の制度や実務も参考に、企業情報開示と株主総会プロセスのあり方について検討が進められた。
- ー 企業情報開示については、金融庁の金融審議会DWG報告により、現在の開示制度を見直し、全体として、より適時に、かつ、より効果的・効率的な開示が行われるよう、開示に係る自由度を向上させることが重要であるとして、決算短信、事業報告・計算書類及び有価証券報告書の開示内容の整理・共通化・合理化、対話に関する情報が適時に開示されるための制度等の見直しが提言されている。
- ー こうした見直しを通じて、例えば、欧米主要国と同様に我が国においても、有価証券報告書と株主総会資料が共通の内容で、あるいは一体的な書類として、株主総会までに十分な時間を置いて開示されるような実務が増加し、より早期により充実した企業情報が株主・投資家に提供されていくよう、関係者による継続的な取組みが期待されており、実施状況やその効果のフォローアップ、更なる取組みについての検討が今後も続けられる。
- ー 上場会社においては、自由度の向上という提言の趣旨を踏まえ、投資家との対話を通じ、これまで当然と考えていた実務や慣行が効果的・効率的なものであるかを考え、よりよいものに見直していくことが必要である。

I. はじめに

日本の国民人口が減少局面に入り、高齢化が進む中、経済成長を続け国富を維持・形成するには、企業が競争力を強化し、収益力（稼ぐ力）を高めていくことが重要となります。従来我が国には、伊藤レポート¹が指摘するように、間接金融中心の資金調達や現預金中心の金融資産形成という構造があり、これが日本の資本市場の層の薄さの原因となっています。

日本の資本市場が企業による中長期的な企業価値創造を支え、長期的な金融資産を形成できる資本市場であるためには、中長期的な視点から主体的判断に基づいて株式銘柄の選択を行う投資家の層を増やしていくことが必要となります。そして、企業と投資家が建設的な対話を通じて相互理解を深め、ともに持続的成長、中長期的な企業価値創造に向かうことが不可欠となります。このような持続的成長企業への投資を中長期的な家計資産形成につなげるための環境づくり、ーインベストメント

チェーン²の高度化ないし全体最適化ーが喫緊の課題です。

こうした流れの中で、経済産業省に設置された「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」により、企業と投資家が質の高い対話を通じて相互理解を深め、中長期的な企業価値創造を行うための環境づくり、具体的には、統合的な企業情報開示や中長期の投資判断に有用な情報の充実、対話型の株主総会プロセスに向けた日程の設定や電子化の促進等、「対話先進国」に向けた方策が示されました³。

その後2015年6月に公表された安倍政権の成長戦略の2015年版「日本再興戦略」改訂2015には、下記のとおり、持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進が盛り込まれました。その具体的な施策は、「統合的開示に向けた検討等」と「株主総会プロセスの見直し等」とされました。これを受け、前者については金融庁の金融審議会DWG、後者については経済産業省の電子化研究会で検討されるに至りました。

1 経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブー企業と投資家の望ましい関係構築ー」プロジェクト最終報告書（2014年8月6日）。
（<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002.html>）

2 資金の提出者から、資金を最終的に事業活動に使う企業に至るまでの経路及び各機能のつながりをいう。

3 経済産業省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会報告書ー対話先進国に向けた企業情報開示と株主総会プロセスについて」（2015年4月23日）

「日本再興戦略」改訂2015における持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進

1. 産業の新陳代謝の促進

(3) 新たに講ずべき具体的施策

i) 「攻めの経営」の促進

③ 持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進

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

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

ア) 統合的開示に向けた検討等

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

イ) 株主総会プロセスの見直し等

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

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

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

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

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

(出典)「日本再興戦略」改訂2015より抜粋

その成果として「金融審議会DWG最終報告－建設的な対話の促進に向けて－」が公表されました。一方、電子化研究会報告書については、研究会において案が了承され、審議は終了しているものの執筆時点(2016年4月20日)において未公表です。そこで本稿では金融審議会DWG報告について解説し、次号にて電子化研究会報告書の内容を解説します⁴。

II. 企業情報開示のあり方の見直しによる建設的な対話の促進

Iで説明したように、企業と株主・投資者⁵が企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて協働していくため、両者の間の建設的な対話を促進していく必要があります。金融審議会DWG報告では、企業情報の開示は、このような建設的な対話の基盤となることから、その現在のあり方を見直し、建設的な対話の促進につなげていくべきであるとの指摘があります。

例えば、開示の内容について、

- 異なる制度開示の記載内容を共通化できるようにすることや異なる制度間で重複する記載内容を合理化して自由度を高めることなどにより、投資家が必要とする情報が、全体として、より適時に、かつ、より効果的・効率的に提供できるようにすること
- 企業の経営方針・経営戦略や経営者による経営成績等の分析等の記載を拡充すること

開示の日程・手続について、

- 情報提供の早期化や適切な株主総会日程の設定などにより、株主総会の議案の検討や対話を更に充実させることができるようにすること
- 株主総会招集通知関連書類の電子化を進めていくこと

を求める意見があるとしています。

このような状況等を踏まえ、開示の内容や日程・手続のあり方、非財務情報の開示の充実等について検討を行います。

⁴ 電子化研究会の検討に際し、あずさ監査法人は、経済産業省の委託を受け調査分析を実施した(平成27年度総合調査研究「持続的な企業価値の創造に向けた企業と投資家の対話のあり方および企業会計・開示に関する調査研究」)。

⁵ DWG報告では、金融商品取引法に倣い、「投資家」ではなく「投資者」という用語が使われている。

Ⅲ. 建設的な対話の促進に向けた開示のあり方

我が国では、証券取引所上場規則、会社法及び金融商品取引法といった、それぞれ目的及び役割が異なる3系統の企業開示制度があります(図表1参照)。

制度開示の年度の実務では、多くの企業が、事業年度末後の早い時期に比較的詳細な情報を記載した決算短信を公表した後、株主総会の3週間程度前に事業報告・計算書類を提供し、株主総会後に有価証券報告書を開示する形となっています。企業はそれぞれ内容を工夫して制度開示を行うほか、任意の開示も行い、多様な情報開示に取り組んでいます。

一方、欧米諸国の年度の制度開示の実務は以下のとおりです。

- 米国
自由様式のアーニングスリリース→年次報告書→年次報告をもとにした株主総会資料
- 欧州(英国、仏国、独国)
自由様式のアーニングスリリース→年次報告書(株主総会資料を含む)

米国では、早い時期に自由様式のアーニングリリースを公表し、その後、株主総会までに十分な時間を置いて、証券法に基づく詳細な年次報告書を開示するとともに、年次報告書をもとに作成した株主総会資料を提供しています。欧州諸国では、同様に、早い時期に自由様式で作成したアーニングリリースを公表し、その後、会社法に基づく株主総会資料を証券法に基づく年次報告書の内容を事実上1つの書類として作成し、株主総会までに十分な期間を置いて詳細な情報を開示しています。

このため、機関投資家等や上場会社からさまざまな指摘がなされており、我が国においても、欧米の制度や実務も参考に、現在の開示制度を見直し、全体として、より適時に、かつ、より効果的・効率的な開示が行われるよう、開示に係る自由度を向上させることが重要であるとしています。

具体的には、以下のように、現在の開示制度等を見直していくことが必要であるとしています。

- 制度開示の開示内容を制度の目的を踏まえながら整理・共通化・合理化し、自由度を高めることで、例えば、我が国においても、欧米にみられるような、有価証券報告書と株主総会資料の共通の内容での、あるいは一体的な書類としての開示など、投資者にとってより分かりやすく、効果的・効率的な開示を実施できる。

【図表1 証券取引所上場規則・会社法・金融商品取引法による開示書類の目的及び役割】

	取引所規則 (決算短信)	会社法開示 (事業報告・計算書類)	金商法開示 (有価証券報告書)
目的	重要な会社情報を 投資者に適時に提供	株主・債権者に対する 情報の提供	投資者の投資判断に 必要な重要な情報の提供
開示方法	電子開示(TDnet)	書面の提供 (一部電子提供可※1)	電子開示(EDINET)
決算日からの 開示時期 【】は平均	決算期末後45日以内 (30日以内がより望ましい) 【37.0日】※2	株主総会開催日の2週間前までに招集 通知と共に株主に提供 【63.9日】※2	事業年度経過後3月以内 【87.4日】※2
公衆縦覧期間	開示日を含めて31日※3 (有料データベースは5年)	電子公告の場合には、 定時株主総会の終結日後5年	受理日から5年※4
非財務情報	投資者に対して迅速・公平に 提供すべき情報	議決権行使に必要な各種情報	事業等のリスクやMD&Aを含む 詳細な事業状況等
財務情報	連結財務諸表 (日本基準、米国基準、IFRS※5)	・連結財務諸表 (日本基準、米国基準、IFRS※5) ・単体財務諸表 (日本基準)(相対的に簡略な注記)	・連結財務諸表 (日本基準、米国基準、IFRS※5) ・単体財務諸表(日本基準)(キャッシュ ・フロー計算書を含む)
監査の可否	不要	要	要
虚偽記載の 罰則の有無	なし	100万円以下の過料	10年以下の懲役 1000万円以下の罰金

(出典) 金融審議会 DWG (第3回) 資料2 (1頁)。

※1 計算書類における個別注記表や、事業報告における主要な事業内容、直近三事業年度の財産及び損益の状況等は電子提供可(会社計算規則133条4項、会社法施行規則133条3項等)。

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

※3 JPX ウェブサイトの上場会社情報では5年分の決算短信が閲覧可能。

※4 有価証券届出書(参照方式を除く。)は受理日から5年。参照方式の有価証券届出書は受理日から1年。

※5 2015年10月末現在。

- 例えば、株主総会資料が株主総会までに十分な期間を置いて開示されるなど、対話に資する情報がより適時に開示される。

また、このような取組みの結果、上場会社の現行の開示に関する実務や慣行がより建設的な対話を促進する方向で見直され、例えば、我が国においても、有価証券報告書と株主総会資料が共通の内容で、あるいは一体的な書類として、株主総会までに十分な時間を置いて開示されるような実務が増加し、より早期により充実した企業情報が株主・投資者に提供されていくよう、金融庁、法務省、経団連等の関係者において、継続的な取組みを行っていくことが望まれるとしています。

(1) 証券取引所上場規則・会社法・金融商品取引法による開示内容の整理・共通化・合理化

具体的な見直しの方向性は図表2のとおりです。各開示書類の間で、それぞれの目的・役割を踏まえて、記載内容を整理し、事業報告・計算書類と有価証券報告書について、同種の開示項目及び内容となっているものについては記載を共通化できるよ

【図表2 決算短信、事業報告・計算書類及び有価証券報告書の整理・共通化・合理化】

書類	整理・共通化・合理化の内容
決算短信・四半期決算短信	【目的・役割】投資者の投資判断に重要な情報を迅速かつ公平に提供するもの ① 監査及び四半期レビューが不要であることの明確化 ② 速報性に着目した記載内容の削減による合理化 ③ 要請事項の限定等による自由度の向上
事業報告・計算書類	【目的・役割】株主・債権者に対して、権利行使のための情報を提供するもの 有価証券報告書の記載事項と共通の記載を行うことが可能であることの明確化
有価証券報告書	【目的・役割】詳細な事業状況等、投資者の投資判断に必要な重要な情報を提供するもの ① 経営方針等の記載の追加(決算短信記載事項からの移動) ② 「財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」(MD&A)の記載の合理化と対話に資する内容の充実 ③ 新株予約権等の記載の合理化
その他共通化できる項目	有価証券報告書における「大株主の状況」について、発行済株式から自己株式を控除(事業報告との共通化)

(出典)「金融審議会 DWG 報告—建設的な対話の促進に向けて—」に基づき筆者作成。

うにし、各開示書類について、記載内容が重複していたり、過重であるものは合理化するとともに、これらの取組みに併せて、対話に資する企業情報の開示の充実を図ることが適当であるとしています。

① 決算短信の見直し

決算短信は、上場会社が決算情報の適時開示(決算発表)に用いる定型の資料です。監査報告書の添付は不要ですが、決算の内容が定まったら、所定の「決算短信(サマリー情報)」により、直ちに開示すべきとされています(有価証券上場規程404条)。

決算短信には本体(サマリー情報)のほか、添付資料(連結財務諸表、定性的情報)があります。サマリー情報は、上述のとおり必ず開示しなければならないものですが、添付資料については、①東京証券取引所が最低限の開示内容として全ての上場会社に一律に添付を要請している事項(連結財務諸表及びその主な注記、経営成績・財政状態に関する分析、経営方針、会計基準の選択に関する基本的な考え方、継続企業の前提に関する重要事象等)と、②上場会社が有用と判断する場合に記載を推奨している事項(個別財務諸表、利益配分に関する基本方針、事業等のリスク、企業集団の状況等)があります⁶。

こうした決算短信及び四半期決算短信の記載内容について、具体的には以下のような整理・合理化を行うことが適当とされています。

- (i) 短信公表前に監査及び四半期レビューが終了している必要はないことを改めて明確にすべきである。
- (ii) 速報性がそれほど求められない項目(例えば、経営方針)については、有価証券報告書で記載することとする。
- (iii) 記載を要請する事項をサマリー情報、経営成績・財政状態・今後の見直しの概況(決算短信のみ)並びに連結財務諸表(四半期連結財務諸表)及び主な注記に限定し、その他は企業が任意に記載できることとするなど、義務的な記載事項及び記載を要請する事項の限定等により、それぞれの企業の状況に応じた開示を可能とする。

(iii)について、適時開示ルールなども踏まえ、制度上、投資者の投資判断を誤らせるおそれがない場合には、決算短信及び四半期決算短信の開示時点では連結財務諸表の開示を行わなくともよいこととし、開示可能になった段階で連結財務諸表を開示することを認めることとしています。ただし、この場合、任意の形で投資者が必要とする財務情報が提供されることが必要であるとし、連結財務諸表については、開示が可能になった段階で、早期に開示されることが適当であるとしています。

(ii)及び(iii)の具体的なイメージは図表3のとおりです。

6 東京証券取引所「決算短信・四半期決算短信の作成要領等」。

② 事業報告・計算書類

いわゆる経団連ひな型⁷に即していなくても、会社法施行規則・会社計算規則の記載事項と有価証券報告書の記載事項に共通の記載を行うことが可能なことを明確化することが適当としています。

これにより、事業報告・計算書類で記載した内容を参照して有価証券報告書で記載する、あるいは有価証券報告書で記載する内容を参照して事業報告・計算書類に記載することで、両者を実質的に一体化して作成・開示することがより容易となります。また、開示時点を合わせることで、両者を一体の書類として開示することもより容易になります。

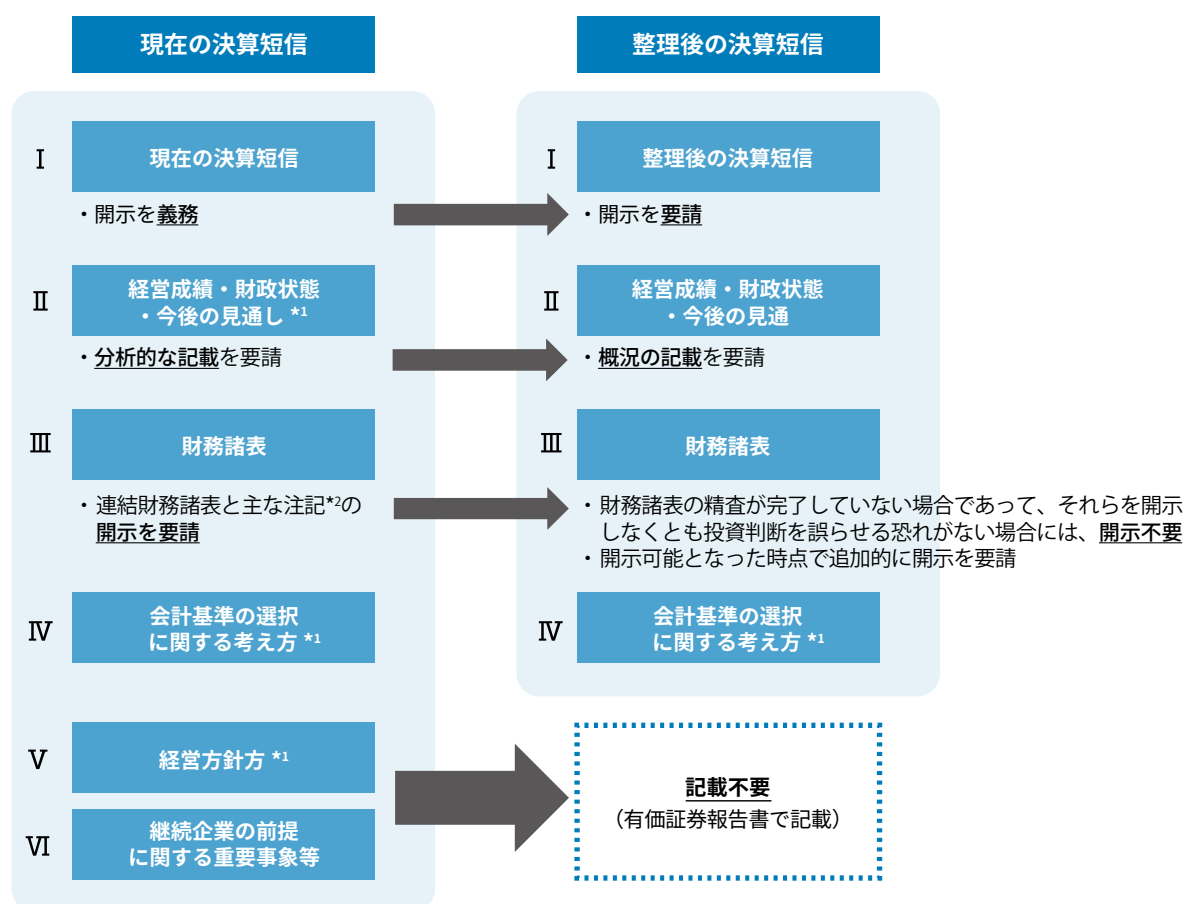
さらに、金融庁、法務省、経団連等の関係者は、これらの点について各企業に周知し、記載内容の共通化や一体化を行おうとする企業の取組みを行いやすくするとともに、記載内容の更な

る共通化や一体化を目指し、継続的な取組みを行っていくことが望まれるとしています。

③ 有価証券報告書

より体系立った分かりやすい開示が行われるよう、現時点での開示の要請を踏まえ、次のような整理・合理化を行うとともに、対話に資する開示内容の充実を図ることが適当であるとしています。

【図表3 整理後の決算短信の構成】



*1 四半期決算短信では記載を要請しない事項

*2 継続企業の前提、会計方針の変更、セグメント情報(通期のみ)、1株当たり情報(通期のみ)など

(出典)金融審議会 DWG (第3回)資料、東京証券取引所「対話促進に向けた効率的開示のための決算短信の見直し」(平成28年2月19日)4頁。

7 一般社団法人日本経済団体連合会が提供している事業報告・計算書類のひな型。

- (i) 「対処すべき課題及び経営方針等」として、現行の対処すべき課題に加えて経営環境及び経営方針・経営戦略等の記載を求める。
- (ii) 「MD&A」に「業績等の概要」及び「生産、受注及び販売の状況」を統合し、「MD&A」に、①経営成績等の状況(生産、受注及び販売の状況を含む。)の概要、②経営成績等の状況の分析・検討内容を記載する。①の記載に当たっては、事業全体及びセグメント別の経営成績等の客観的な状況(実績値)を記載し、②の記載に当たっては、事業全体及びセグメント別の経営成績等に重要な影響を与えた要因について経営者の視点による認識と分析などを記載する。また、その際、経営者が、経営方針・経営戦略等の中長期的な目標に照らして、経営成績等をどのように分析・評価しているかを記載できることを明確にする。
- (iii) 「新株予約権等の状況」、「ライツプランの内容」及び「ストックオプション制度の内容」を統合し、ライツプラン及びストックオプション制度の内容を記載することで開示項目を合理化する。

(2) 対話の促進に向けた開示の日程・手続のあり方

コーポレートガバナンス・コードに関連して、機関投資家等からは、以下のような指摘があるとしています。

- 上場会社は株主に対する情報提供の充実のため、株主総会の開催前の有価証券報告書を開示すべきである。
- 招集通知等の発送から株主総会開催日までの期間は、例えば英国では約4週間以上とされており、他の欧米諸国でも概ね同等の期間が確保されている。上場会社は、株主総会関連の日程を設定するに当たり、こうした国際的な水準を勘案すべきである。
- 例えば、必要があれば株主総会の開催日を7月に遅らせるなど、株主が議案の十分な検討期間を確保できるように株主総会の日程を設定すべきである。

上場会社においては、こうした指摘や国際的な動向を踏まえて、例えば、

- 株主総会前、できるだけ早い時期に有価証券報告書を開示する。
- 株主総会議案の十分な検討期間を確保するため、適切な株主総会日程の設定や事業報告・計算書類等の早期提供等を行う。

などの取組みを進めることにより、株主との建設的な対話を充実させていくことが望まれるとしています。

このため、例えば、3月決算の会社が7月総会という選択をするなど、株主総会に係る開示の日程・手続の自由度の向上のため、開示書類の記載について、適切な手当てを行うことが考えられるとしています。具体的には、有価証券報告書の「大株主の状況」及び事業報告の「上位10名の株主の状況」の記載の基準日が決算日とされているところ、議決権行使基準日とするこ

とが望ましいとしています。7月総会にすると、議決権行使基準日が決算日と異なる日となりますが(会社法124条2項)、「大株主の状況」等の記載の基準日が決算日のままであると、開示書類の記載のために、議決権行使基準日のほかに決算日での株主確定を行う必要が生じ、事務負担が増加するおそれがあるためです。

(3) 事業報告・計算書類等の電子化の促進

会社法上の招集通知及び関連書類(議決権行使書面、株主総会参考書類、事業報告、計算書類・連結計算書類、監査報告等)の電子提供については、①株主の事前の個別承諾による電子提供制度と、②Web開示によるみなし提供制度の2つの制度があります(図表4参照)。

①の制度によれば、招集通知及び関連書類の全てを電磁的方法により提供することが可能です(会社法299条3項、301条2項等)。ただし、株主からの個別の請求があるときは、議決権行使書面及び株主総会参考書類を書面で提供しなければなりません(会社法301条2項ただし書、302条2項ただし書)。

②の制度によれば、定款の定めに基づき、招集通知の関連書

【図表4 株主総会資料の電子提供制度】

	① 株主の事前の個別承諾による電子提供制度	② Web開示によるみなし提供制度
制度の概要	(1) 招集通知の電子発送 株主の個別の承諾を得た場合に可(会社法299条3項) (2) 株主総会資料の電子提供 招集通知の電子発送を承諾した株主に対し、以下についても電子提供できる(会社法301条2項、302条2項)。 ● 株主総会参考書類に記載すべき事項 ● 議決権行使書面に記載すべき事項 ただし、株主が書面による交付を請求した場合は、書面を交付しなければならない(同項ただし書)。 招集通知を電子発送する株主に対しては、会社法上の年次報告(事業報告、計算書類等)も電子提供しなければならない(会社法437条、444条6項、会社法施行規則133条2項2号、会社計算規則133条2項2号・134条1項2号)。	(1) Web制度の概要 会社が株主総会資料に記載すべき事項のうち一部の事項に限って、定款の定めに基づき、株主の個別の承諾を得ることなく、電子提供することを認める制度(会社法施行規則94条1項、133条3項、会社計算規則133条4項、134条4項) (2) Web開示が認められる情報 ① 株主総会参考書類に記載すべき事項のうち一定のもの ② 事業報告に記載すべき事項のうち一定のもの ③ 計算書類のうち株主資本等変動計算書及び個別注記表に記載すべき事項 ④ 連結計算書類及びその監査報告・会計監査報告に記載すべき事項

(出典) 筆者作成

類の一部について、いわゆるWeb開示を行うことにより株主に提供したものとみなし、書面による提供を省略できます（会社法施行規則94条1項、133条3項、会社計算規則133条4項、134条4項）。この制度では、電子提供可能な範囲が、事業報告・計算書類等のうち株主資本等変動計算書・個別注記表などの一部に限定されます。

金融審議会DWG報告では、株主の事前の同意なしに電子的に提供可能な書類の範囲を拡大し、事業報告・計算書類等の電子化が進めば、印刷に要する時間を短縮でき、株主総会議案の十分な検討時間の確保や、事業報告・計算書類等の作成・監査の時間の拡大に繋がるなどのメリットがあるとの意見があります。他方、対象範囲や方法によっては、個人の議決権行使率の低下やデジタルデバインド（情報格差）の問題を招くおそれがあるなどのデメリットを指摘する意見も紹介されています。こうした意見を踏まえ、事前の同意なしに電子的に提供可能な書類の範囲を拡大することが望ましいが、デメリットに対しては各企業や株主の状況に応じた配慮が必要と考えられているとしています。

なお、株主総会招集通知関連書類の電子提供については、電子化研究会において、促進・拡大する方向での制度整備を求める方向で、具体的な制度設計の在り方にまで踏み込んだ提言が行われる予定であるため、この内容については次号に解説します。

IV. 非財務情報の開示の充実

近年の企業のガバナンス強化に向けた取組みの進展や社会・環境問題への関心の高まりなどにより、非財務情報の開示の充実が求められる状況となっています。

このような非財務情報については、今後とも、ステークホルダーのニーズに応じて企業の創意工夫を生かした開示を行っていく観点から、任意開示の形で充実させていくことが考えられるとしています。

それとともに、非財務情報のうち、開示を義務化すべき情報についての考え方を整理しておくことも重要であるとしています。金融商品取引法上はそもそも、例えば、社会・環境問題が発行体の事業や業績に重要な影響を与えるものである場合には、有価証券報告書のMD&Aや事業等のリスクの欄などで当該事項の開示が求められます。今後非財務情報の開示を明示的に義務付けるかどうかを検討する場合には、以下のような要素を総合的に検討することが適当であるとしています。

- 投資者の投資判断に真に必要な情報であるか
- 当該情報が証券市場において浸透し、投資者が誤解なく利用できるものとなっているか
- 開示を求めることにより開示企業が負担するコスト、投資者等による情報の獲得と評価のために負担するコストなど、市場全体としてのコストが過大とならないか
- 開示を求めることにより、開示企業が委縮し、全体として情報開示の質と量が低下することにならないか
- 他の法律により、開示が要求されているか

V. その他

その他としては、以下の事項が掲げられています。

- ① 単体財務諸表におけるIFRSの任意適用
- ② 情報の公平・公正な開示についてのルール
- ③ 中長期的な視点からの投資判断

①については、IFRSの任意適用企業が増加する⁸中で、単体財務諸表や会社法上の計算書類についてもIFRSに準拠して作成することを認めて欲しいとの要望も寄せられていることから提示されたものです。この要望に対応する際には、IFRSとの日本基準の差異を踏まえ、配当等に係る財源規制や課税上の取扱いなど、他の制度においても手当てが必要となりうるとの指摘があり、上場会社等のニーズを踏まえた検討が必要としています。

②については、フェア・ディスクロージャー・ルールといわれるもの、すなわち企業が公表前の内部情報を、特定の第三者に提供する場合に当該情報が他の投資者にも同時に提供されることを確保するためのルールの導入について、具体的に検討する必要性が提言されています。これは、企業が株主・投資者に対し情報を積極的に提供することは重要であるものの、重要な情報を正当な理由なく特定の者にのみ提供することがあれば、市場参加者の信頼を損ね、ひいては証券市場の健全な発展を阻害することになりかねないためです。

フェア・ディスクロージャー・ルールの具体例として、米国においては、「証券の発行企業等が、その発行企業又は発行証券に関する重要かつ未公表の情報を特定の情報受領者に対して開示する場合、①意図的な開示の場合は同時に、②意図的でない開示の場合は速やかに、当該情報を公表しなければならない」とするルール（Regulation FD）が導入されており、EUの市場阻害行為指令（Market Abuse Directive）にも類似の規定が

8 2016年3月31日時点で109社（上場会社全体の時価総額に占める割合は約2割）の上場会社がIFRSの任意適用を開始又は任意適用の予定を公表している。

置かれていることが紹介されています。

我が国では、証券取引所による適時開示制度は整備されているものの、適時開示前の内部情報を企業が第三者に提供する場合に当該情報が他の投資者にも同時に提供されることを確保するルールは置かれていないとされています。実際に発行者がフェア・ディスクロージャーを行っていなかった事例が生じていることや、外国人投資家などからの批判もあるところであり、導入に当たってのデメリットに関する指摘も十分に考慮した上で、今後詳細な検討が行われるものと考えられます。

③については、企業による情報開示を、持続的な成長及び中長期的な企業の価値の向上につなげるためには、企業が開示した情報が投資者による中長期的な視点からの投資判断に活用されていくようにするための取組みを引き続き充実させていく必要があるとしています。こうした取組みの例として、機関投資家による投資先企業との対話や議決権行使のあり方等に関する議論や個人向けの投資教育の拡充等が提言されています。

VI. おわりに

以上、金融審議会DWG報告の内容について解説しました。その内容は、制度による開示事項を整理・共通化・合理化し、開示の日程・手続の選択肢を増やすことで、上場会社が任意に統合的な開示や、充実した非財務情報の開示を行えるよう、自由度を向上させるものです。本報告の提言を受け、今後速やかに各方面で制度改正等の対応が進められるとともに、今後も提言の実施状況やその効果のフォローアップ、更なる取組みについての検討が続けられる見込みです。

欧米主要国との比較も踏まえた我が国独自の3系統の開示制度のあり方に関する検討については将来的な課題とされましたが、今般の検討により、現在の我が国企業の情報開示を巡る論点が浮き彫りになったといえます。したがって、提言を受け今後行われるであろう制度改正に対しては、ただそれを遵守すればよいというものではなく、自由度の向上という提言の趣旨を踏まえ、上場会社においては、投資家との対話を通じ、これまで当然と考えていた実務や慣行が効果的・効率的なものであるかを考え、よりよいものに見直していくことが必要と考えます。まさに今、そうした企業の先進的な取組みが求められていると思います。

最後に、企業及びその関係者が、投資家が必要とする情報を効果的かつ効率的に提供するための自由度の向上という趣旨を認識し、企業情報の開示の充実の実現に向け、着実に対応されることを切に願い、締めくくります。

【関連トピック】

経済産業省「持続的な成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」について（前編）
（KPMG Insight Vol.13／Jul 2015）

経済産業省「持続的な成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」について（後編）
（KPMG Insight Vol.14／Sep 2015）

株主との対話－コーポレートガバナンスとIR／SR活動の今後（前篇）
（KPMG Insight Vol.15／Nov 2015）

株主との対話－コーポレートガバナンスとIR／SR活動の今後（後篇）
（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。

有限責任 あずさ監査法人
監査プラクティス部
パートナー 和久 友子
TEL：03-3266-7503（代表番号）
tomoko.waku@jp.kpmg.com

未来を拓くコーポレート コミュニケーション

第18回 日本企業の統合報告書に 関する調査2015

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザーグループ
シニアマネジャー 新名谷 寛昌

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループでは、2014年より、日本で発行された「自己表明型統合レポート」に関する調査を始めました。2015年の調査では、昨年度に引き続き、統合報告書の発行状況全般とガバナンス、リスク情報、業績報告について調査を行ったほか、新たに6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会関係および自然資本）に関する調査を行い、ビジネスモデルの開示と併せて、統合報告書は価値創造の全体像を伝えることができているのかどうかを確認しました。また、事業活動とCSR活動について包括的な報告を行おうとする場合、統合報告目的のマテリアリティ評価（価値創造に影響を及ぼす重要事項の評価）とCSR報告目的のマテリアリティ評価（CSR報告書における重要課題の評価）の2つの視点からの評価が必要となりますが、これら2つの目的に適合する単一のプロセスを構築し、事業活動とCSR活動の統合を進めることにより、統合報告書の質を向上させることが可能となります。さらに、マテリアリティ評価は、重要なリスクと機会、経営課題を包括的に捉えた戦略的な意思決定を支援するツールとして活用できる可能性があります。そのため、マテリアリティ評価を調査項目に追加し、マテリアリティ評価の浸透度合いを確認するとともに、統合報告の品質向上に向けた課題を明らかにしました。本稿では、2015年度の調査からエグゼクティブサマリーの内容を中心に重要ポイントを解説いたします。

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。



新名谷 寛昌
にいなや ひろまさ

【ポイント】

- ー 2015年の統合報告書発行企業数は205社と前年調査より65社増加した。このうち191社が東証一部上場企業であり、これは、東証一部上場企業全1901社の10%にあたる。
- ー ビジネスモデルを開示している企業のうち、6つの資本との関係性について説明する企業は、前年の24社（41%）から今年は52社（57%）へと増加している。
- ー コーポレートガバナンスの質を評価するためには、取締役の選任理由や取締役会の多様性に関する情報が重要だと考えられるが、これらに関する内容はあまり開示されていない。改訂された東証規則に基づくコーポレートガバナンス報告書作成後の最初の統合報告書となる2016年の報告書での、開示の拡充が期待される。
- ー マテリアリティ評価に関する開示は少なく、議論はあまり活発に行われていないと考えられる。
- ー リスク情報の開示を行う企業の比率は約半分にとどまるが、数は増加しており、また、開示内容も充実してきている。
- ー 開示されているKPIのうち、73%は財務KPIであり、非財務KPIの開示については質・量ともに改善の余地が大きいと考えられる。

I. 調査概要

1. 調査の背景と目的

統合報告書の主たる目的は、財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明することですが、「日本再興戦略」改訂2015でも指摘されているように、攻めのコーポレートガバナンスを推進するための統合的な開示の充実、投資家と企業の建設的な対話の促進を通じて企業価値の向上に繋がるものと期待されています。KPMGジャパン統合報告アドバイザーグループも、統合報告への自発的な取り組みは、組織による統合的思考（組織の事業・機能単位と、組織が利用し、影響を与える資本との関係について能動的に考えることにより、短、中、長期の価値創造を考慮した、統合的な意思決定と行動をもたらしもの）を促進し、企業の競争力を向上させることを通じて、我が国経済の発展にも寄与すると考えています。

ここ数年の間において、財務情報を中心とする企業情報の制度的枠組みに大きな変化はないものの、企業と投資家との対話の重要性に関する意識の高まり、また、コーポレートガバナンス・コードの適用など、企業による情報開示にも変革が求められる状況となっています。このような現状において、統合報告に取り組む先端的な企業の動向を探ることは、企業価値向上を志向する企業に多くの示唆を与えてくれるのではないかと思います。

2. 調査の方法

調査対象の決定に際しては、昨年度の調査に引き続き、企業価値レポートインテグララボのご協力をいただき、「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2015年版」で公表されている企業（全205社）の報告書を対象として、調査・分析を行いました。

我が国の企業情報開示実務において、統合報告書はどのように理解され、また、その理念が実際の報告書においてどのよう

に適用されているのかという観点から、前回同様の調査項目を設定した他、今回は新たに6つの資本に関する調査を行い、ビジネスモデルの開示と併せ、価値創造の説明としてまとめています。また、事業活動とCSR活動はどのように統合されるのか、その手掛かりとなるマテリアリティの評価についても調査を行いました。

II. 調査結果サマリーと見解① 統合報告書の発行状況

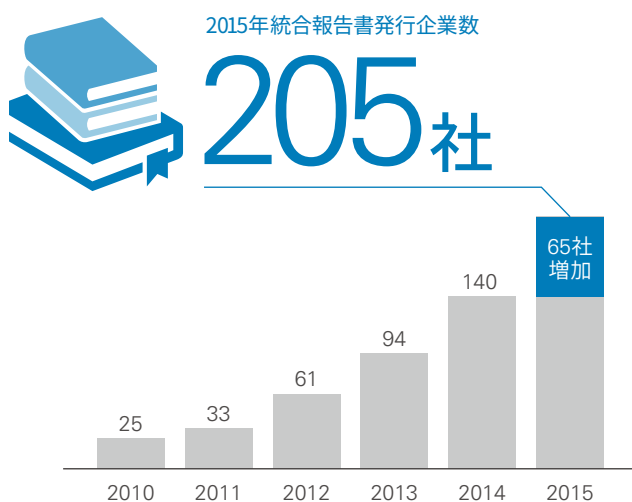
1. 発行企業数と属性

2015年の統合報告書発行企業数は205社と前年調査より65社増加しました(図表1参照)。このうち191社(93%)が東証一部上場企業であり、東証一部上場企業全1901社(出典:会社四季報2015年秋号)の10%が発行しています。統合報告書を発行している東証一部上場191社のうち、85社(45%)が日経225の構成銘柄です。また、発行企業のうち196社が上場企業であり、このうち114社(58%)がJPX日経400の構成銘柄となっています。日本を代表する企業の多くにおいて、積極的な情報開示を行い、投資家との対話を重視する姿勢がうかがえます。

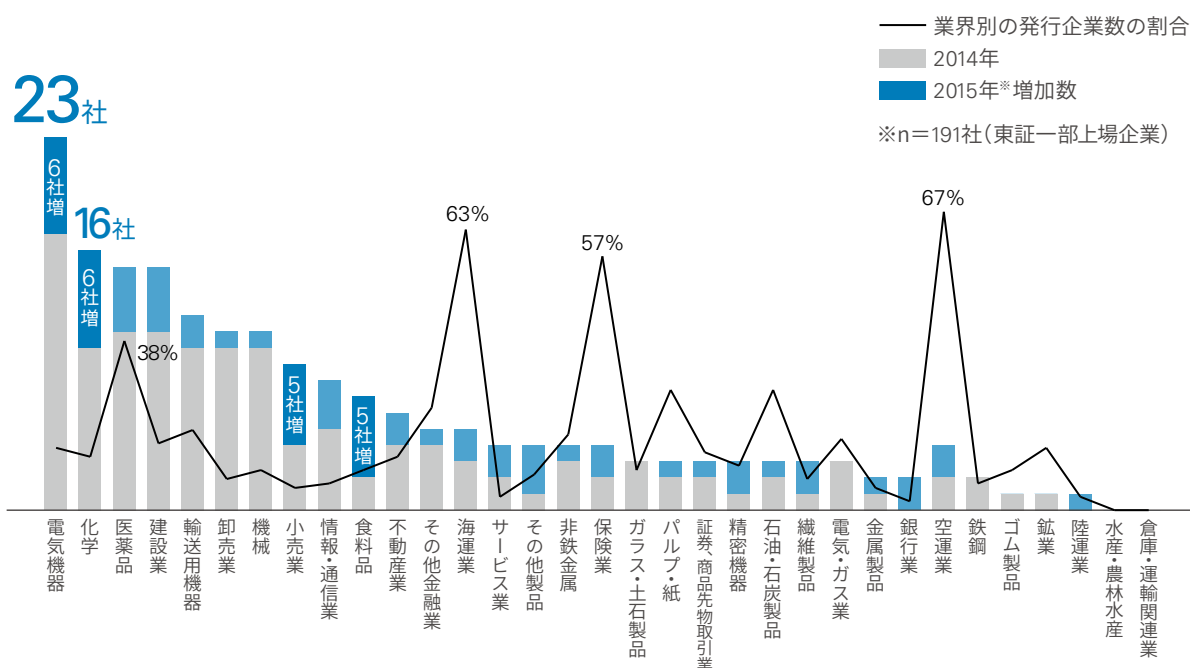
発行企業の業種別分布をみると、全33業種(出典:会社四季報2015年秋号)のうち、31業種が統合報告に取り組んでいることがわかります(図表2参照)。前年との比較では、小売業や食料品といったB to Cの企業群において、発行企業が増加しました。また、事業規模が大きく、グローバル化によってステークホルダーが多様化している企業や、外国人株主などの資本のグローバル化が進んでいる企業において、統合報告書に取り組む動きが活発なようです。

統合報告書の発行部門として、広報、IR、CSR部門が中心となっていることは前回調査と同様ですが、経営企画部門や社長

【図表1 国内自己表明型統合レポート発行企業数の推移】



【図表2 業種別発行企業数と業界内比率】

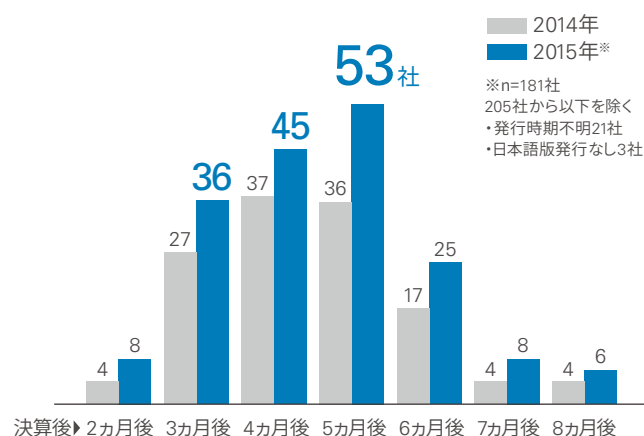


室などトップマネジメントと比較的近い部門が発行部門となる場合も増えてきています。しかし、企業全体の価値をより向上させるために機能別組織が編成されており、また、統合報告は全社的な取組みであるため、どこかの部門が単独で実践できるものではありません。所管部門がどこであるかに係らず、部門横断的な連携を実現し、CEOによる事業運営全体を包含した企業の価値創造のあり方が示されることが重要です。

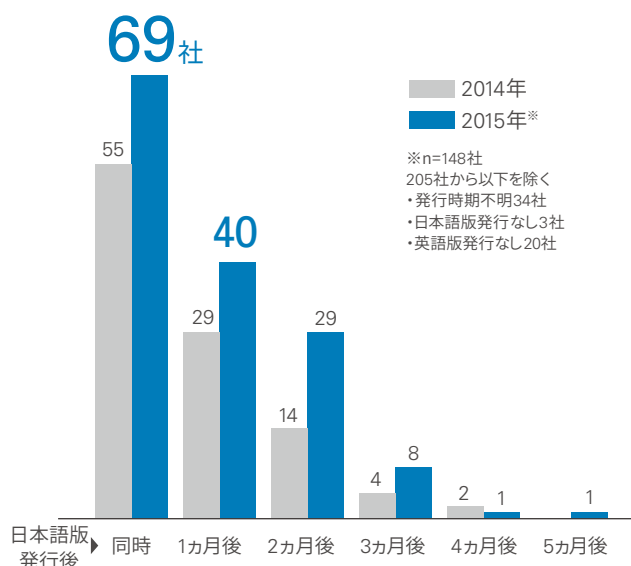
2. 報告書の概要

ページ数の全体平均は68ページであり、前年よりも3ページ少なくなっています。また、半数以上の報告書が60ページ以内となっています。また、182社が日本語版と英語版の両方を発行しており、そのうち69社が日本語版と英語版を同時に発行し

【図表3 統合報告書の発行タイミング(日本語版)】



【図表4 統合報告書の発行タイミング(英語版)】



ています。これは、国内と海外で株主に対する情報格差が生じないようにする配慮から、同時発行を目指している企業が多いためと思われます。発行のタイミングとしては、決算日から3～5ヵ月後に集中しています(図表3・4参照)。中長期的な観点を重視する統合報告書は、決算説明資料等と同等の適時性は必ずしも求められないと考えられますが、年度の総括となる財務的成果を含んでいることから、統合報告書もなるべく早く発行しようとする姿勢の企業が多いといえます。企業活動およびその成果のどの側面について、いつ、どのような情報開示を行い、ステークホルダーとコミュニケーションしていくべきか、コーポレートコミュニケーションの全体的なデザインを見直すことにより、統合報告書の内容や発行タイミングも変化してくる考えられます。

IIRCの統合報告フレームワークについて言及している企業は62社(30%)であり、前年よりも増加しています。さらに踏み込んで、フレームワークに「準拠」している旨を記載した企業は、前年より1社増加の2社となっています。

<KPMGの見解①>

今回の調査結果により、統合報告書の推進主体となっているのは、東証一部上場企業のうち、事業規模の比較的大きな企業であることが判りました。これは、資本市場の活性化やガバナンス・コードの後押しにより、投資家との対話の重要性に関する意識が高まっていることを反映していると考えられます。投資家から適切な評価を得るためには、事業活動の実態やビジネスモデルの特徴を含む価値創造の全体像を、戦略シナリオとともに説明することが重要となります。一方で、投資家も開示される情報を与件として分析、評価を行うのではなく、自らの見識に基づき、中長期的な価値創造能力を評価するための情報開示のあり方について、企業と対話を深めていくことが重要と考えられます。

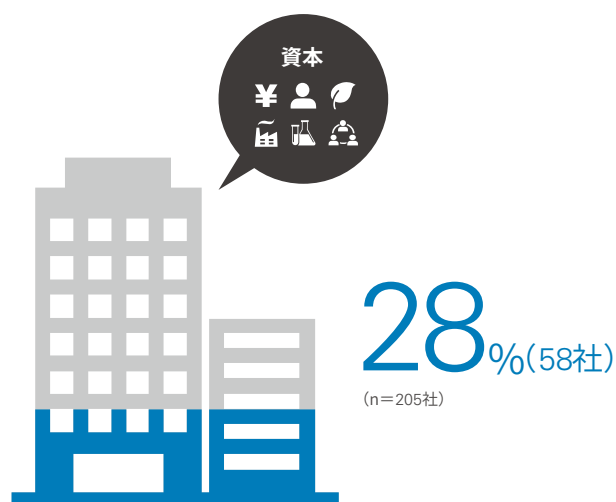
Ⅲ. 調査結果サマリーと見解② 価値創造

持続的成長のためには、多様化する資本の様相の特性を踏まえた最適な資源配分を検討した上で、組織内部だけでなく、外部に存在する資本にも配慮することが必要です。また、価値創造の全体像を理解するためには6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会関係および自然資本)とビジネスモデルとの関係を理解することも重要です。今回の調査では、価値創造の仕組みであるビジネスモデルの開示状況に加え、6つの資本に関する調査を追加し、価値創造の報告としてまとめました。

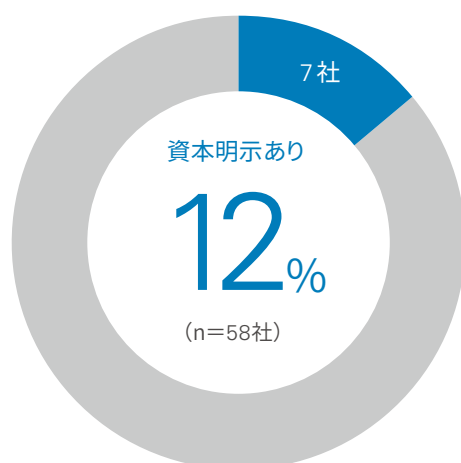
資本とは、企業をとりまく様々なステークホルダーが企業に

達成することを求めてくる要求であり、これを企業が充足することによって、そのような資本の提供に対して価値を創造することになります。この価値創造プロセスの説明は、さまざまな資本に対して、企業がどのように対応したか（価値を創造したか）について伝えることだといえます。しかしながら、価値創造の報告であるべき統合報告書において、自社が重要と考える資本を開示している企業は、58社（28%）に留まりました（図表5参照）。このうち、ハイライト情報におけるKPIと資本の関連付けを行っている企業が7社（12%）あります（図表6参照）。資本の内容に関する詳細な説明に加え、各資本に関する定量指標を開示することは、それぞれの資本（ステークホルダーの期待）に対して企業がどのように対応したかを具体的な数値で示すことであり、企業の行動を評価するために有用な情報になると考えられます。

【図表5 資本を開示している企業】



【図表6 資本とKPIとの関連付け】

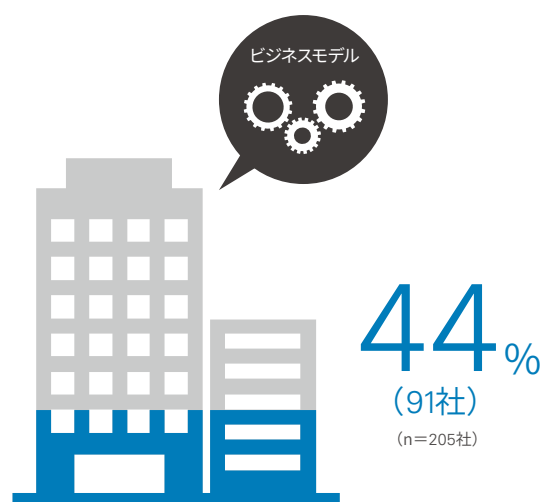


調査対象205社のうち、91社（44%）がビジネスモデルについて説明しており（図表7参照）、そのうち、6つの資本との関係性について説明している企業は、52社（57%）でした（図表8参照）。前年は、ビジネスモデルを開示している企業が59社、そのうち資本との関係性について説明しているものが24社であったことから、統合報告書におけるビジネスモデルの役割を理解し、競争優位の源泉となる自社の資本について説明する企業が増えたといえます。ビジネスモデルの長期的な見通しについては、15社（17%）しか開示しておらず、トップメッセージ等で説明されているものを含めても、全般的に長期的な見通しに関する情報は非常に少ない印象です。

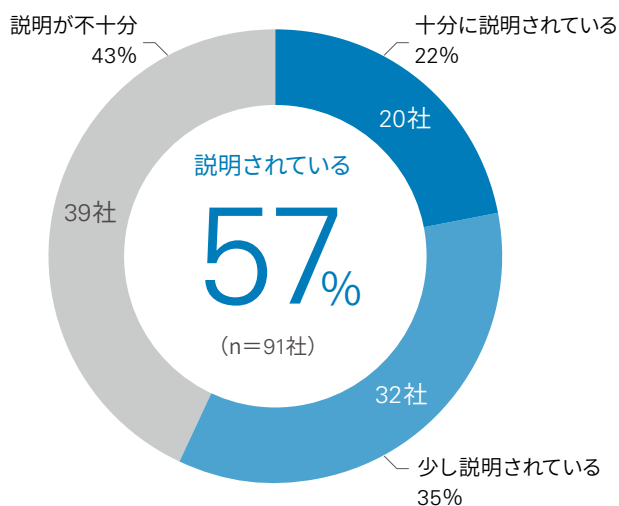
<KPMGの見解②>

IIRC統合報告書が示す6つの資本のように、幅広く資本を捉

【図表7 ビジネスモデルを開示している企業】



【図表8 ビジネスモデルと資本の関係性】



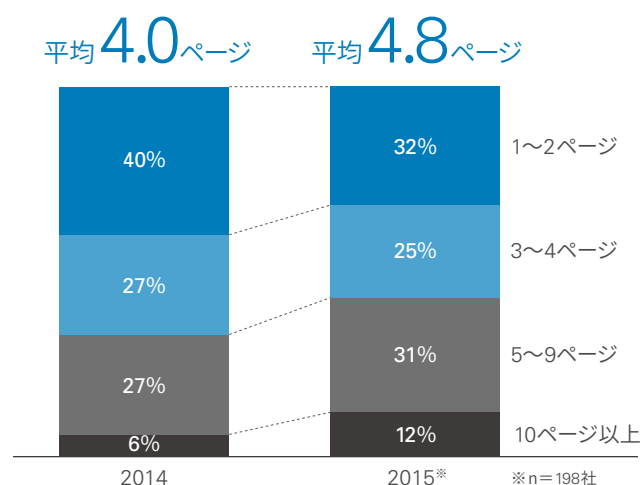
えて価値創造の視点から開示することは、短期的な価値、長期的な価値、経済的な価値、社会的な価値、それぞれの創出に関係のある経営資源のあり方や効果的な活用の考察に繋がり、企業だけでなく、統合報告書の利用者による企業の価値創造能力の評価にも資するものです。また、ビジネスモデルは、6つの資本を用いた企業による価値創造の仕組みを示し、統合報告書の内容要素を相互に関連付ける中心となるものです。企業による価値創造の仕組みを明らかにし、企業価値に影響を及ぼす要素を体系的に示すとともに、戦略とその実行に関する包括的、かつ簡潔な経営者の説明を加えることで、企業による価値創造が正しく評価され、正当な評価につながると考えられます。

IV. 調査結果サマリーと見解③ コーポレートガバナンス

統合報告書では、組織のガバナンス構造が、どのように価値創造能力を支えるのかについて説明することが求められています。一方で、コーポレートガバナンス・コードは、企業の持続的成長と中長期的な価値創造の向上を図ることが目的とされています。そして、コードの基本原則「適切な情報開示と透明性の確保」は、上場会社に対して、非財務情報の開示に主体的に取り組むことを求めています。このように、統合報告書とコーポレートガバナンス・コードは、その目的において親和性があり、また、実務対応において相互補完的であるといえます。今回の調査においては、IIRC統合報告フレームワークとコーポレートガバナンス・コードそれぞれの要求事項を踏まえ、調査項目を決定しています。

コーポレートガバナンス情報の開示量は、114社（57%）にお

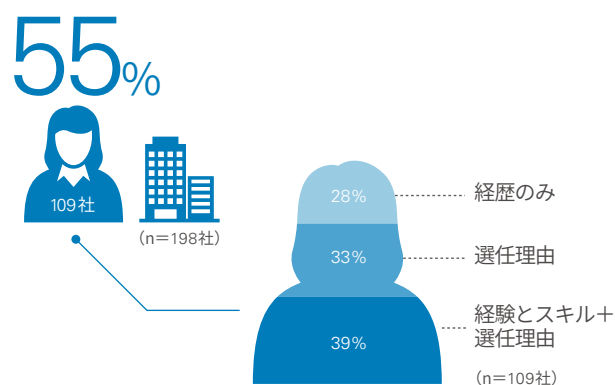
【図表9 コーポレートガバナンスセクションのページ数】



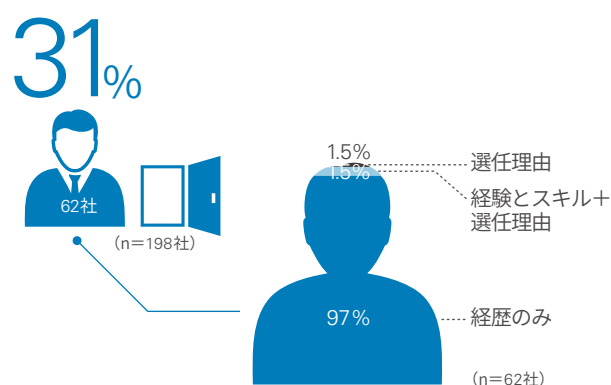
いて4ページ以下となっており、半数以上の企業が、ごく簡潔な開示を行っています。一方で10ページ以上割っている企業数は23社（12%）と、前年から倍増しています。なお、コーポレートガバナンスの開示状況調査の対象198社の平均ページ数は、4.8ページでした（図表9参照）。平均ページ数をコーポレートガバナンスの組織体制別に比較すると、監査役設置会社のうち、報酬または指名委員会もしくはその両方を取締役会の任意の諮問機関として設置している、いわゆる「ハイブリッド型」を採用する企業の平均は6.9ページ、指名委員会等設置会社の平均は6.3ページとなっています。監査役設置会社、監査等委員会設置会社の平均がそれぞれ3.5ページ、4.3ページであったのとは対照的に、コーポレートガバナンスへの対応と情報発信の両面において積極的な姿勢が垣間見えます。

ガバナンスの質を評価するため、取締役会構成員の選任理由の開示は重要であり、また、多様なステークホルダーの正当なニーズを理解し適切に対処するためには、ガバナンス責任者や取締役会の構成にも多様性が求められると考えられます。この点、社外取締役の経験・スキル・選任理由のいずれかを開示している企業は109社（55%）あるのに対し、社内取締役の経験・

【図表10 社外取締役の経験・スキル・選任理由の開示】



【図表11 社内取締役の経験・スキル・選任理由の開示】



スキル・選任理由のいずれかを開示している企業は62社（31%）と割合が低くなります（図表10・11参照）。また、取締役会の実効性を確保する観点から、取締役会の規模や多様性に関する説明を行っている企業は14社（7%）でした。

<KPMGの見解③>

コーポレートガバナンス・コードは2015年6月に東京証券取引所の上場規程として適用されたばかりです。そのため、統合報告書発行時点では、ほとんどの企業において、本コードへの対応はその途上にあったと推測され、今回の調査結果に、前年からの大きな変化は見られませんでした。次回の報告書では、多くの企業が企業の持続的成長と中長期的な価値創造の向上を図ることを意識した、ガバナンス改革の成果を開示してくれることを期待します。

V. 調査結果サマリーと見解④ マテリアリティ

マテリアリティ評価（重要性の決定）は、統合報告書において開示すべき情報を決定するために行われますが、その決定プロセスにおいては、価値創造能力に及ぼす影響という観点から、企業が認識するリスクと機会を評価し、戦略目標と資源配分の優先順位が決定されます。そのため、統合報告書におけるマテリアリティに関する開示は、企業が重要と考えている事業領域や戦略目標に関する理解を促進させることを通じて、企業と情報利用者、特に主たる利用者である投資家との対話の質の向上にも貢献すると考えられます。しかし、マテリアリティについて開示している企業は31社（15%）に留まっており、現時点においては、余り重要な論点と認識されていないのかもしれませんが（図表12参照）。

【図表12 マテリアリティ評価結果の開示】



<KPMGの見解④>

マテリアリティに関する情報開示が非常に少ない理由のひとつとして、適切な日本語への置き換えが難しく、様々な組織（例：IIRC、GRI、SASB）ごとに特徴のある取組みや活動視点、目的、位置づけ、対象とする情報の種類（例：ビジネス全般、ESG、財務、定量、定性等）が存在しているために、共通理解が形成されにくいことが挙げられます。また、企業だけでなく、利用者側においても議論や認識が成熟していないことがあります。企業の強みや競争優位性の根幹を形成する要素であるために、「何がマテリアルか」は企業によって異なります。そのため、経営者がリードし、取締役会において十分に議論を尽くし、決定プロセスの根幹をなす「重要な関係者とマテリアリティに関する見解」を表明することが、第一歩になります。

統合報告目的のマテリアリティ評価は重要なリスクと機会、経営課題を包括的にとらえた戦略的な意思決定につながる取組みであり、企業の価値創造プロセスにおける各要素の関連性（コネクティビティ）の実現に役立つと考えられます。一方で、CSR報告目的のマテリアリティ評価は、企業の対処すべき社会課題におけるリスクや機会を明確するために活用されています。この2つのプロセスを統合することができれば、マテリアリティ評価の結果は、事業戦略とCSR戦略の双方に対応したものととなり、企業が利用し、影響を及ぼす6つの資本それぞれの性質を最大限に活用し、最適な資源配分を通じて、企業価値を向上させることができます。

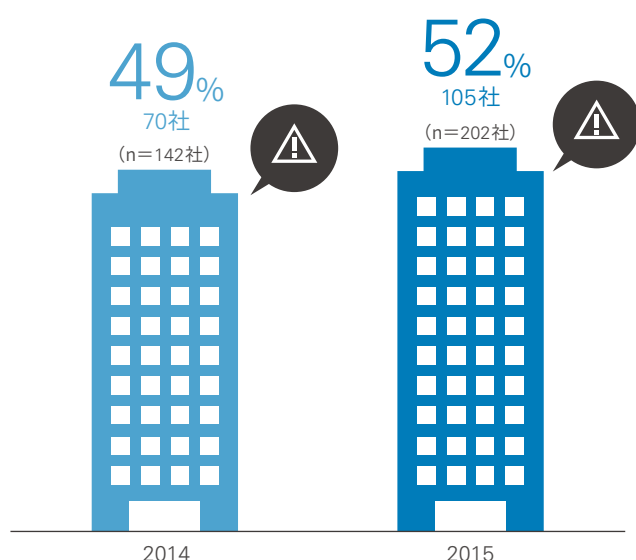
それ故、マテリアリティ評価は、経営の意思決定プロセスに組み込まれる必要があります。そして、企業全体のガバナンスに対する責任者の関与により、戦略とその実現のための経営資源の活用プロセスとの一致が期待できます。経営環境は複雑かつ継続的に変化するものであり、複数の時間軸で評価することもあるため、様々なステークホルダーとのエンゲージメントを行い、評価の妥当性を検証することも重要です。

VI. 調査結果サマリーと見解⑤ リスク

リスク情報は、価値創造に関連する重要な事象にかかわる企業の認識を示すものです。中長期的な視野で企業評価を行う投資家にとって有益な情報を提供することは、企業への信頼を深め、良好な関係の構築に繋がっていくと考えられます。しかしながら、リスクに関するセクションを設けて開示を行っている企業は、105社（52%）に留まっています（セクションが独立していても、全般的なリスク管理体制のみ説明しており、具体的なリスクを特定していない企業は含みません。）（図表13参照）。一方で自らが直面している内的、外的リスク管理について、積極

的に伝えている企業もあります。また、リスク情報を開示している105社のうち、75社（71%）が株主価値との関連性の高いリスクについて説明しています。残りの30社（29%）では、一般化された内容が開示されており、株主価値との関連性が必ずしも明確ではありません。IIRC統合報告フレームワークにおいて、簡潔性の原則が示されているように、読者にとって利用価値の高い情報を提供することが大切で、情報が多すぎると、報告書が分かりにくいものになってしまうことに注意が必要です。

【図表13 リスク情報セクションを設けている企業】



<KPMGの見解⑤>

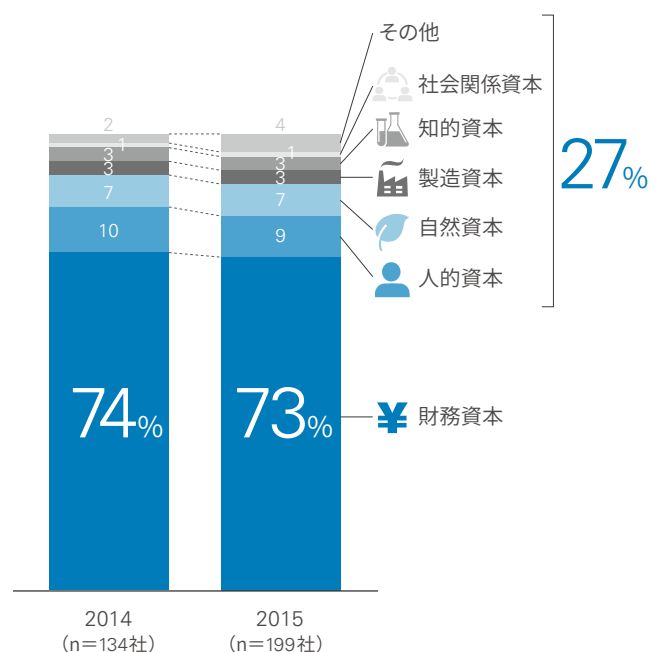
統合報告書の主たる利用者とされる財務資本の提供者は、価値創造に大きな影響を及ぼすリスクだけでなく、機会についても高い関心を有しています。彼らの判断を支援するため、リスク項目を個別に説明するのにとどまらず、将来キャッシュフローとの関連性、想定される事業領域とそのインパクトおよびそこから派生するリスクに対する取組みと、その現状認識に関する情報が必要です。説得力のある説明は、企業に対する信頼を深め、良好な関係を構築することに繋がっていきます。また、財務資本の提供者にとって有用なリスク情報の開示にむけた取組みは、企業が直面するリスクに対する判断や対応を見直す契機にもなります。さらに、社会課題としてのリスクや、業種特有のリスクへの深い洞察は、競争優位に繋がる戦略的機会の発見にもつながります。

Ⅶ. 調査結果サマリーと見解⑥ 業績

社長メッセージ、事業別報告や特集ページなど、統合報告書のさまざまなセクションで業績報告のための定量情報が開示されています。今回の調査では、企業による重要な業績指標（Key Performance Indicators, KPI）の要約記載である、ハイライト情報の定量情報を対象として、調査・分析を行いました。

業績は、成果と戦略目標の達成状況を報告するものであり、調査対象企業205社のうち、199社（97%）の企業が重要な業績指標（KPI）をハイライト情報として要約記載しています。しかしながら、多くが実績のみの開示であり、計画や目標、見通しを開示している企業は多くありませんでした。開示されているKPIを、IIRC統合報告フレームワークにおける資本の分類を参考に、6つの資本（財務、製造、知的、人的、社会関係および自然資本）と関連付けた結果、財務KPIが全体の73%を占めており、非財務KPIの開示は27%しかありませんでした。非財務KPIのなかでは、人的資本および自然資本に関するKPIの開示が相対的に充実しています（図表14参照）。財務と非財務にKPIを分けて表示している企業は比較的多くみられますが、このうち、資本別に分けて表示している企業が7社（4%）あります。

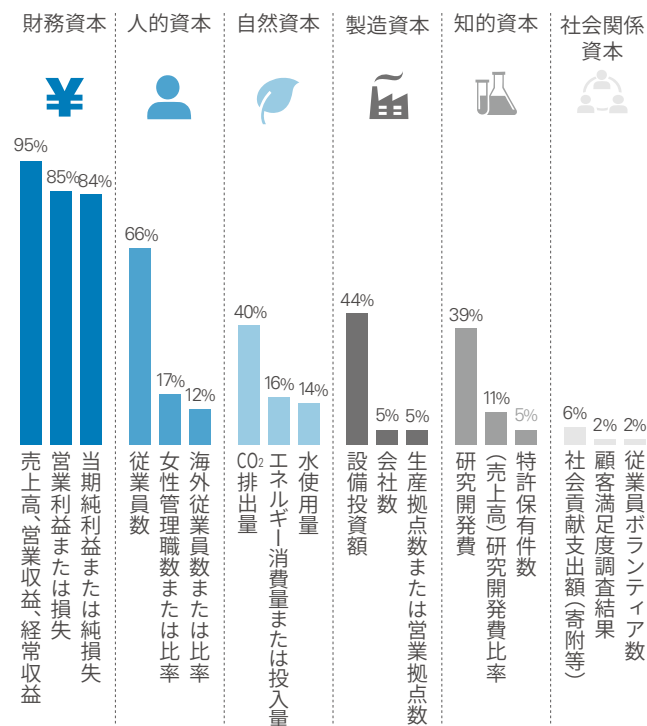
【図表14 資本別のKPIの開示比率】



資本別の開示KPIの上位3項目は、図表15のとおりです。人的資本に関していえば、半数以上の企業が従業員数を開示していますが、統合報告書においては、これが価値向上とどのように関連しているのか、という点を説明することが重要です。女性

管理職や海外従業員といった内訳情報を開示している企業も多くみられましたが、これらの詳細な内容を、企業理念や戦略と紐づける説明があれば、KPIとしての有用性が高まると考えられます。

【図表15 資本別の開示KPI 上位3項目】



<KPMGの見解⑥>

業績は、戦略目標の達成状況を報告するものであり、統合報告書で開示されるKPIは、組織内の意思決定に用いるものと一貫していることが重要です。開示のために新たに情報を集めるのではなく、日々の経営管理において戦略の遂行状況をモニタリングするために設定したKPIの中から、外部に開示が可能で、価値創造において特に重要なものを開示するアプローチも有効です。目標が未達成の場合には、原因分析と今後の対応についての説明も重要となります。今回の調査を見る限り、非財務KPIの開示については、質・量ともに改善の余地が大きいと思われました。企業経営における非財務要素の重要性が増すなか、これに関連した情報が開示されることへの期待も高まっていると考えられます。その期待に応えることにより、ステークホルダーに対し、埋もれていた価値への気付きを与えることができれば、企業価値の正当な評価に繋がっていきます。また、開示にあたっては、資本ごとのKPIの羅列だけでなく、資本間の相互関係や企業価値創造プロセスと関係付けた説明により、結果でなく、仕組みとして価値創造を理解できるようにすることも重要です。

VIII. おわりに

統合報告書の作成企業は、ここ数年、大幅な伸びを示しています。特に、売上高1兆円以上の東証一部上場大規模企業の43%が統合報告に取り組んでいます。このことは、グローバル化や経営課題が多様化し複雑するにつれ、中長期的な価値向上の実現のためには、財務的な成果へのコミットメント、外部に対する説明と積極的な対話が、財務的な価値と社会的な価値双方の実現に影響を及ぼすとの認識を示していると考えられます。

今回の調査では、統合的思考に基づく統合報告書として重要な3つの点について、調査項目を増やしました。1つ目は、多様な資本に関する開示と経営資源の最適配分による持続的価値創造のためのビジネスモデルと6つの資本の関係、2つ目として、企業活動の根底を支える仕組みであるコーポレートガバナンスの開示状況、そして、3つ目として、ビジネスプロセスと財務的、社会的な価値向上を結合した戦略的な意思決定に資するマテリアリティの決定とそのプロセスに関する取扱いです。

統合報告書は、過去の結果のみを報告するものではなく、過去、現在、未来と続く時間軸のなかで、企業の持続的な価値創造の全体像を伝え、その目指す姿を示すものです。一貫したメッセージがあり、記載内容が相互に関連付けられるなかで、企業による価値創造の包括的な姿が浮かび上がってくるような報告書は、まだ少数だと感じられます。しかしながら、2014年の調査との比較では、統合報告の本質を実現する方向にむけた多くの変化がみられました。

今回ご紹介した内容は、調査結果の一部ではありますが、皆様の統合報告の取組みの推進と議論のために、ご活用いただければ幸いです。

「日本企業の統合報告書に関する調査2015」を 発行



2016年4月刊

【著】KPMG

目次

1. 調査の方法
2. 発行企業リスト
3. 統合報告書の発行状況
4. 価値創造
5. コーポレートガバナンス
6. マテリアリティ
7. リスク
8. 業績

今回の調査は、昨年に引き続き、企業価値レポーティングラボによる自己表明型統合レポート発行企業リストに掲載された205社のレポートを対象にしています。

本報告書では、統合報告書の発行企業の属性や、発行時期などを分析したほか、ビジネスモデル、資本、コーポレートガバナンス、マテリアリティ、リスク、業績といった領域の開示状況を分析し、KPMGとしての見解も加えて解説しております。

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/integrated-reporting-article/Pages/integrated-reporting-20160407.aspx>

【バックナンバー】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

- 「第1回 統合報告とはなにか」
(AZ Insight Vol.53/Sep 2012)
- 「第2回 統合報告Q&A」
(AZ Insight Vol.54/Nov 2012)
- 「第3回 南アフリカ(ヨハネスブルグ証券取引所)における事例にみる統合報告の成功要因と課題」
(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)
- 「第4回 統合報告における開示要素について」
(AZ Insight Vol.57/May 2013)
- 「第5回 IIRC CEO ポール・ドラックマン氏に聞く」
(KPMG Insight Vol.1/Jul 2013)
- 「第6回 統合報告の実践に向けて」
(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)

- 「第7回 青山学院大学大学院教授 北川哲雄先生に聞く
今、資本市場に求められる「長期的視点」と統合報告の可能性」
(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)
- 「第8回 国際統合報告フレームワークの解説」
(KPMG Insight Vol.5/Mar 2014)
- 「第9回 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション 市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス」
(KPMG Insight Vol.6/May 2014)
- 「第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」」
(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)
- 「第11回 Integrated Businessに向かって 第4回IIRC年次総会の報告」
(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)
- 「第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えるか」
(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)
- 「第13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果(前編)」
(KPMG Insight Vol.11/ Mar 2015)
- 「第14回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果(後編)」
(KPMG Insight Vol.12/ May 2015)
- 「第15回 「統合報告の実際-未来を拓くコーポレートコミュニケーション」
出版記念 鼎談」(KPMG Insight Vol.14/ Sep 2015)
- 「第16回 「統合報告の実際-未来を拓くコーポレートコミュニケーション」出版記念 執筆者 ハーバード・ビジネススクール ロバート・G・エグレス教授 インタビュー」
(KPMG Insight Vol.15/ Nov 2015)
- 「第17回 持続可能性のための価値創造」
(KPMG Insight Vol.16/ Jan 2016)

KPMGジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

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

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

デジタル時代の コンシューマービジネスとは — その戦略とオペレーションのあり方

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 平井 泰世

日々進化するデジタル時代を迎え、リアルとバーチャルの境界はますます曖昧なものとなり、人が介在することなく双方の空間を往き来することがまさに現実のものとなってきています。なかでもIoT（Internet of Things, モノのインターネット）は私たちの仕事や働き方ばかりでなく、暮らし方・暮しそのものまで大きく変えてしまう可能性があると言われています。

今後数年間で、わたしたちを取り巻く環境が様変わりする可能性がある今日、事業のあり方や企業の戦い方も好むと好まざるとにかかわらず、時代にあわせて変化させていくことが不可避な状況にあるといえます。なかでも消費者と直接向き合うコンシューマービジネスは、その中心にあるといえるでしょう。暮らしが変わり、消費者自身が変わる・進化していく状況下では、コンシューマービジネスも対応を余儀なくされるからです。

本稿ではこのようなコンシューマービジネス領域に焦点を絞り、企業はデジタルの時代にどう向き合っていくべきかを述べてみたいと思います。

なお、本稿が対象とするデジタルビジネスは現在進行形であり、秘密保持等の観点から、特定の企業名や取組みについては、一部公開されている情報を除き具体的な言及を避け、ファンダメンタルな部分を中心に概念化して記述しました。

また、本稿の内容は執筆時（2016年3月）における状況に基づいています。本文中の見解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。



平井 泰世
ひらい やすよ

【ポイント】

- ー デジタル化の波は止められるものではなく、今や誰もが避けることのできない大きな潮流になっています。したがって企業にとってデジタル化は、時代の要請と受けとめ、向き合うことが前提となります。マネジメントはまず、自社のビジネスにデジタルをどう取り込むかということに、積極的に向き合うことが必要です。さらに、ビジネスのデジタル化には現場主導でできることもあります。まずはトップ自らが宣言することが重要であり、これなくして大きな成果を得ることは難しいといえます。なぜなら、デジタル化は企業の活動全般から実施の優先順位や予算感を判断しなければならず、トップはその責任を負う立場にあるからです。
- ー 熾烈なグローバル競争と急速に進化するテクノロジー、加えて先進のデジタルツールを駆使する消費者の情報収集力および発信力が注目されるデジタル時代の戦略は、まず第一に、スピード感が求められます。これまでのじっくり構えて熟考するような戦略、競合他社に追いつき追い越せというような発想は捨て去り、刻々と変化する市場や消費者を、徹底的且つ迅速に読み解く姿勢を持つことが重要です。
- ー デジタル時代の市場を主導するのが消費者であるならば、企業のオペレーションは徹頭徹尾、顧客特性で考えなければなりません。また、デジタル時代の消費者が、リアルとネットを自由に往き来できることを考えれば、コンシューマービジネス企業においては、リアルもネットも、共にシームレスな顧客体験が実現されるオペレーションになっていなければなりません。そのためには、顧客から見える部分も、顧客から見えない社内オペレーションも、機能を見直し、統合したプロセス・組織に再構築する必要があります。

I. デジタルビジネスの時代

この章では、ビジネスのデジタル化とはどういう意味か、どう向き合えばいいのか、デジタル化を進めるうえでの留意点や成功の要点について考察します。

1. ビジネスのデジタル化とは

そもそもデジタル化とは何か、ビジネスのデジタル化とはどういう意味か。これを理解するうえで、音楽産業の変遷を考えてみるとわかりやすいのではないかと思います。(図表1参照。なお、デジタイゼーションとデジタライゼーションについては後述します。)他にも、私たちがよく知るアマゾン、インターネット上で書籍販売から始まり、今では食品生鮮をはじめ多様なサービスを提供することで、既存の業界の枠組みやあり方を変えていっています。最近では、タクシー業界に革命をもたらすと

されるUberや、個人同士での宿泊施設仲介サイトのairbnb、口コミによるローカル情報サービスを提供するYelp等、シェアリングエコノミーを代表する企業の躍進なども、まさにビジネスのデジタル化の顕著な例といえるでしょう。

今後、台頭する企業はカスタマージャーニーの様々な側面に入り込むビジネス手法を創出するでしょうし、小売業の中にも、販売業から商品ライフサイクルのすべての局面において収益を確保するサービス業へと転換するところが出てくるかも知れません。

ではデジタル化の内容について、もう少し詳しく見てみましょう。まず、デジタル化を2つにわけて捉えるとわかりやすいのではないかと思います。図表1のように、デジタル化I(デジタイゼーション)とデジタル化II(デジタライゼーション)に区別して考えてみるということです。

デジタル化Iのデジタイゼーションとは、プロセス・販売チャネル・組織・人などに対して、デジタル技術を活用して事業活動

を改善・改革する行為を指します。

たとえば、消費財製造業がデジタル技術を活用して、消費者の嗜好を洞察し、時には消費者と協業して、多くの消費者へ直接販売することで顧客化・ファン化を実現し、ライフサイクルにわたって顧客と共に歩むというものです。

また、機能横断型活動の典型である新商品開発活動（一般的には、商品の企画からはじまり、開発～調達～生産～販売へと業務が進行、一企業内ひいては企業間で部門を横断する活動の総称）は、多くの場合、直列的・バケツリレー的に業務が進行しています。そのなかで、機能間はもとより、一部門内でも埋めようのない見解の相違や衝突をうみ、当初意図したコンセプトが商品化されない、上市タイミングを逸した、素晴らしいコンセプトやアイデアが埋もれてしまうといったケースにおいて、デジタル化されたプラットフォームをつくり、意図したものをスピーディに商品化することもデジタイゼーションにあたるといえます。

他にも、営業活動のひとつをとってみても、経験・勘・度胸といったものに大きく依存しているセールスプロモーションを、資金・収益性の管理を含め科学的、定量的に判断できるようにすることも、デジタル化Iのデジタイゼーションに該当します。

一方、後者のデジタル化IIのデジタライゼーションは、デジタル化（デジタル化I、デジタイゼーション）されたものから新たな価値をつくりだし、収益創出・拡大などの成果を得ることを目的としたビジネスモデルを構築することで、商品やサービス、コトなどの新規事業開発に関係することを指します。したがって、

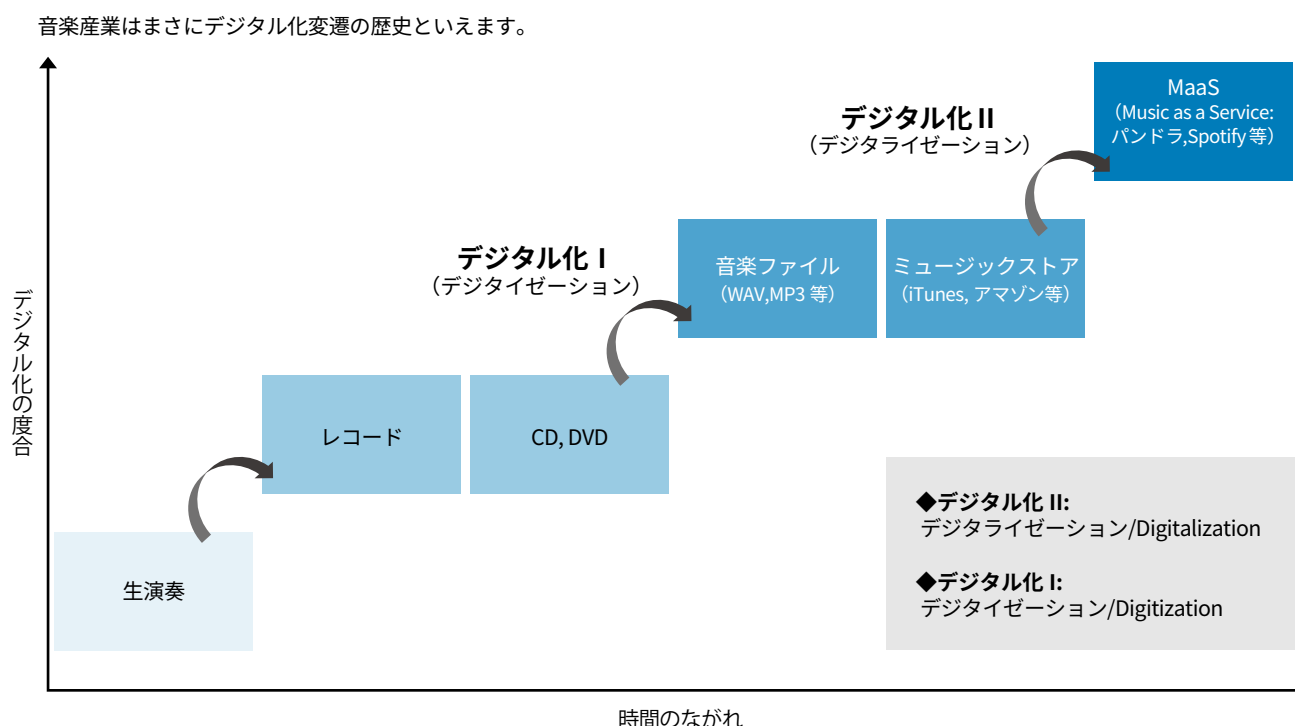
前者のデジタイゼーションよりはるかに大きな取組みといえ、Uberなどの事例はこのデジタライゼーションに該当します。

2. デジタル化にどう向き合うか

ビジネスのデジタル化がもたらす社会へのインパクトは大きく、魅力的です。しかし、自社はいかに取り組めばいいのか、そもそもどう向き合えばいいのか、「何から」、「どうすれば」の答えは各社各様かと思います。まずは、先述のデジタル化I（デジタイゼーション）と、デジタル化II（デジタライゼーション）を取組む視点から、3つに分けて考えます。そうすることで、デジタル化へのアプローチを、よりの確におさえることができるのではないかと思います。図表2にあるように、ビジネスのデジタル化を3つのステージで捉えてみます。

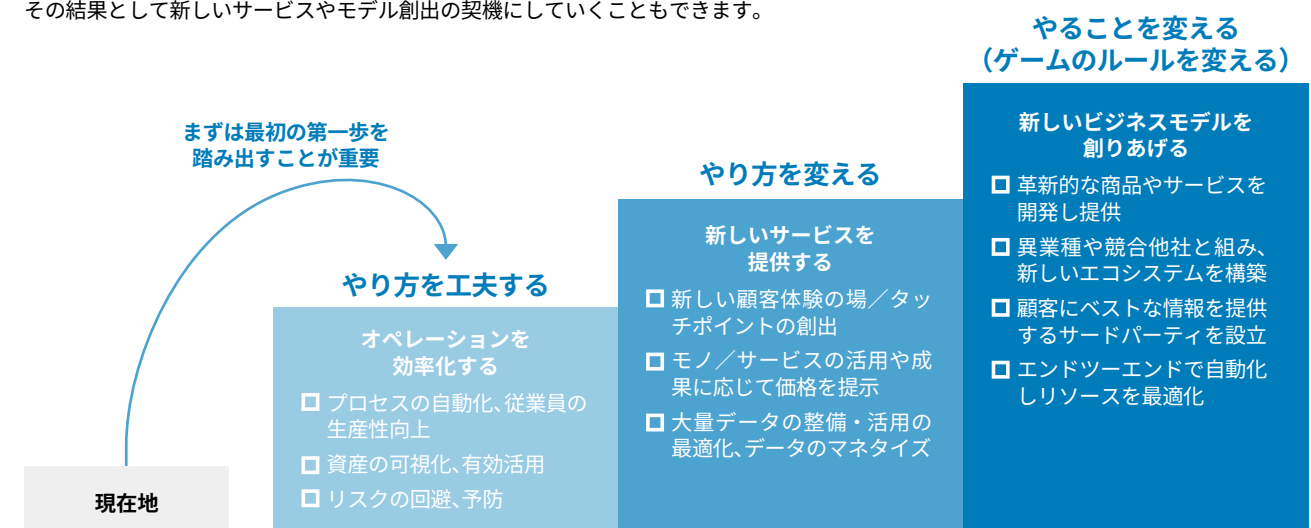
「オペレーションの効率化」はデジタルを取り入れることで業務をよりうまく進めること、つまり業務の「改善」です。2つめの「新しいサービスを提供する」は、やり方を変えることで、「改革」と呼ばれるものに当たります。より効果的に、または新たな収益を獲得することを目指します。たとえば、新しい顧客体験の場やカスタマータッチポイントを再編統合するオムニチャネルの取組み、ロボットによる顧客対応、利用相当分だけを支払うサービスシステム（よく知られるミシュランタイヤなどの取組みはある段階まではこれに該当）などが挙げられます。3つめの「新しいビジネスモデルを創りあげる」は、まさに既存の枠、業界の壁を壊してしまうようなサービスの「変革」であり、Uberは

【図表1 デジタル化の変遷（音楽産業の場合）】



【図表2 デジタル化のステージ】

デジタルを活用することにより、ゼロから全く新しいビジネスモデルを構築することが可能となりますが、まずはオペレーションの効率化を着実に実行し、その結果として新しいサービスやモデル創出の契機にしていくこともできます。



【図表3 デジタル化を加速するSMACS】

SMACSを活用して膨大で多様なデータから新たな価値を創出します。



その典型といえます。

ただし、これら3つのステージは、必ずしも順を追って取り組まなければならないものではありません。はじめから業界のルールを変えるような仕組みづくりを考えてもよいでしょうし、改善の積み重ねの結果を最後に大きな変革に繋げていくことも可能です。すべてはビジネスをデジタル化する目的や取り組み方次第といえます。デジタル化IのデジタイゼーションとIIのデジタイゼーションでいえば、図表2の一番左と中央はI、右がIIに該当するといえますが、中央のIの取り組みが進化し続けることでIIになることは十分あるといえます。

いずれにせよ、最も重要なことは、まず取り組んでみるということです。でなければ何も始まりません。変化激しい時代においては、逡巡してアクションを先延ばしにすることは、すなわち成長のチャンスを逃すことに他なりません。前年と同じやり方や従来の域を一切出ないやり方で、今日の企業・事業の目標を達成するのは非常に困難であり、結果的に大きなリスクを抱え込むことに繋がるといえるでしょう。

ではここで、実際のデジタル技術とはどのようなものか、簡単に考えてみたいと思います。本稿は技術論ではないため、簡略して記載するならば、図表3にあるようなSMACSという考え方です。SMACSとは、5つの用語の頭文字をとった名称で、これらの技術を活用することにより新たな価値をつくりだす、そういったことがビジネスのデジタル化を加速させる要素となっ

ているといえます。

3. 成功の要点

情報が偏在し、デジタル化した今日の社会では、消費者は様々な情報を瞬時に集めて編集し、且つ自ら発信する手段を有しています。したがって当然ながら、その消費行動も過去とは大きく変わってきています。であるならば、企業がビジネスのデジタル化で最も重視すべきこと、成功の要点は、顧客起点で考えた、顧客起点のオペレーション体制をつくり上げ、運用するという事に尽きるでしょう。なかんずく、コンシューマービジネス企業の場合は、ビジネスの直接の対象が消費者なので、徹底的な顧客起点、経営の中心に顧客を据え、デジタル化時代における無数の可能性に溢れるビジネス機会を掴み取らなければなりません。

また、コンシューマービジネス企業についていえば、ビジネスのデジタル化をとおして、狙うべきゴールがあります。①新しい顧客を獲得する、②購入頻度と購入額を高める、③顧客満足度を上げる、④顧客を自社の熱狂的なファンにし伝道師化する、⑤顧客主導のイノベーションを創出する（たとえば顧客と一緒に商品やサービスを開発）。およそこのようなことに集約されるかと思います。

ここで一点、忘れてはならない重要な留意点があります。そ

【図表4 購入時の比較検討のながれ】

通常、消費者は複数回の評価の過程を経て購入する商品やサービスを決定します。はじめは強く意識することなく対象を思い浮かべ、次に積極的に選定する行為をとることが多いといえます。したがって、あらかじめその比較検討対象に選ばれないと、購入されることはありません。



れは、消費者心理のなかで一定程度のシェアを必ずとらなければいけないということです（図表4参照）。すなわち、消費者が商品やサービスの購入を検討する際に、あらかじめその比較検討対象の選択肢に、自社が必ず入っておかなければならないということです。これなくして購入に繋がれるはずもなく、どれだけ多大な労力をかけても成果は得られません。したがって、当該領域において圧倒的なブランド力を有している企業や、代替商品/サービスの選択肢が著しく限定されている場合を除いて、コンシューマービジネス企業は、たえず顧客（ターゲットにしている消費者）の選考対象の上位に位置づけられている必要があり、多くの企業はまずはじめに、このことに注力することが重要となります。

II. デジタル時代の戦略

この章では、デジタル時代の戦略の特徴と組み立てる際のおさえるべきポイントを、デジタル以前のものと比較しながらご説明します。

1. 何が変わるのか

デジタル以前の時代、たとえば1980年代頃は、優れた戦略をつくれればそれだけで競争に勝つことができたとされていました。環境変化は今ほどダイナミックなものではなく、時間をかけてじっくり戦略を練りあげる。今では当たり前とされていますが、当時は大半の人が知らなかった分析フレームワークを用いて打ち手を考える。そういったことで競争に勝つということが通用する時代とされていました。いわば少数のエリートが策を練り、手を打つことで戦略が成立する時代だったといえます。

90年代に入ると、それらのフレームワークが広く流通し、競争環境が複雑になるにつれ、組織能力が重視される時代を迎えます（組織能力とは何かを論じることは本稿の目的ではないためここでは割愛しますが、業務プロセス、組織や制度、人材力といったものを組織能力に含めて考えるならば、組織能力の時代というものは、インターネットが出現した90年代半ば以降、今日に至るまで今もって続いているともいえます）。ところが本格的なグローバル競争時代に入り、加えて急速なテクノロジーの進展により、企業を取り巻く環境は大きく変わり、且つ変わりが続いています。

現在はさらにスピードが重視される時代であり、市場の自由化・業際化の進展、テクノロジーの飛躍的進歩により、戦略は頻繁に見直しをしなければならなくなりました。実際、読者の方のなかにも、戦略がすぐに陳腐化し、頻繁に修正しなければいけないという問題で頭を悩ませている方も多いかと思いま

す。元来、日本企業はボトムアップでコンセンサスをとって物事を進めていくのが強みとされていましたが、スピードが重視されるデジタルの時代にあっては、このような強みはハンディキャップになる可能性があります。なぜならば、コンセンサスを得るため時間をかけているうちに、競争環境が大きく変わってしまうということがありうるからで、腰を据えてじっくり考えていると、気がつけば自社だけが競争から取り残され、打ち手なく投了とならないとも限らないからです。

2. 何を変えるべきか

一番最初に変えることは、戦略を組み立てるときの思考方法ではないかと考えます。古い戦略を捨てる前に、まず古い戦略思考を捨てるべきで、でなければ本質的には何も変わらないからです。

次に、変えるべきポイントは、戦略をつくる準備をし、実際につくり、実行に移すまでの時間を短縮するということです。理由はこれまでの記述からご推察いただけたと思います。時間を縮め、トライ＆エラーを繰り返しながら、以前よく引用された、まさに「走りながら考える」というスタイルを採用することが必要です。今は、環境変化に柔軟に、スピード感をもって対応できる身構えをまず持つということが求められています。

とはいえ、なんでも手当たり次第トライすることは無謀であり、一定の範囲を決めて考えることが重要で、これには市場を読み解く際の鍵を見つけることが肝要です。過去が参考にならず、未来を予測することが困難なデジタル時代にあっては、他社の成功要因を熟考するよりも市場の道理やルール、暗黙の認識を読み解くことが重要となります。

換言すれば、競合他社を抜き去るとか、追いつき追い越せという発想は捨て去るべきで、他社より先んじるという思考が必要なのです。これはすなわち、抜き去るとか追いつくという事実が不要なのではなく、そういう発想に甘んじるべきではないという意味での不要です。実際、当然ですが、抜き去られる対象になる企業も、必死になって事業を推進しているわけですから、抜く抜かないという考えでは、いつまでたってもその差は縮まらない可能性があり、かえって差が広がるばかり（上位企業がなぜ上位にいるかといえ、そもそも質的・物的コミットメントが高いのです）であれば、不毛な戦略ともいえます。

デジタル時代にあっては、消費者同士の情報共有がさらなる共有を生み、一度起こったことは次々と起こる連鎖反応を引き起こし、消費者の心をつかんだ企業が勝ち続けるという一強多弱の状況が発生し得るのですから、対象市場における競争の場とあり方を読み解き、先回りして競争の場が移ってくるのを待つくらいはしなやかさと、スピード感を持つことに力を注ぐべきであるといえます（図表5参照）。

スピード感でいえば今日、顧客が抱える問題やニーズは、それぞれの顧客によって異なり、且つ急速に変化しています。このような状況下では、現場が自ら考え判断して、迅速に対応することが必要になってきます。やや極端ないい方をすれば、少数の精鋭が戦略を描き、あとの一群がひたすら実行するというようなピラミッド型組織というものは、もはや通用しない状況にあるとあって良いのかもしれません。そのような強固なガバナンスを敷いている組織は、従来の枠・既成の概念が、新たな取組みを阻害し、制約をかける方向に働くからです。

3. 何をを目指すのか

MトレーシーとFウィアセーマは、勝者の企業はオペレーショナルエクセレンスか、プロダクトリーダーか、カスタマーインティマシーのいずれかに集中していると説きました。しかしデジタルの時代では、この優れた法則も修正されるかも知れません。デジタル時代におけるナンバーワン企業は、まさに上記3つすべてを備えるかの勢いがあるからです。グーグル、アマゾン、Uberや、まだ私たちが目にしていない新しいデジタル企業が、いつ読者の企業の業界常識を破壊するか予測がつかず、今の競争相手もいつ変貌するか分かりません。

したがって、今後、コンシューマービジネス企業は、まずは何をを目指すのかを明確にする必要があり、そのために、消費者とのあらゆる接点、商品・サービス・チャネル等を見直す必要があります。

事業の境界線がどんどん曖昧になり、業種区分さえ意味をなさなくなりつつある今日、今後自社はどのような事業を営んでいきたいのか。自社の強み・競争優位はどこにあるのか。環境

変化に対応していけるだけのスピード感をもって対応しているのか、できているのか、それが難しい場合、理由はどこにあるのか。自社の顧客は誰で、何を求めているのか。求められるものは提供できているのか。できていなければ、なぜできていないのか。必要な人や組織が備わっていないからか、等々問いかけてみてください。

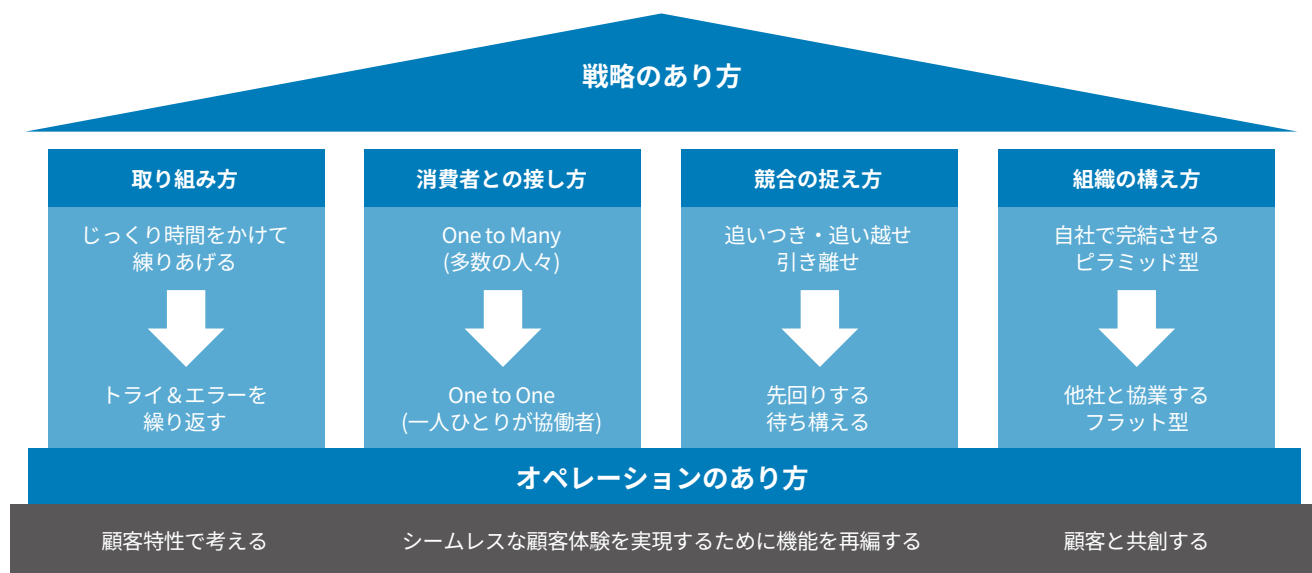
SMCS（ソーシャル、モバイル、クラウド、センサー）などから得られるデータを分析できる能力を企業のなかに組み込み、顧客中心で俊敏な事業活動へと転換していくことが、デジタルの時代を生き抜く前提になるといえるでしょう。

とはいえ、これらすべてを自社でまかなうことは難しいケースもあるかと思われますので、積極的に他社と組み、エコシステムを築くべきと考えます。

たとえば現在、住宅業界ではコネクテッドホームが注目されています。安全で安心できる防犯・防災、効率的なエネルギー消費、いつでもどこからでも確認できる健康的な生活や心のやすらぎ、なんでも観られる・聴けるエンターテインメント、さらに便利な日常の買い物、家にも繋がる便利な車、デジタル時代はまさに住まいがすべての中心になっていく、そういったデジタルな住まい（コネクテッドホーム）を実現するということです。これについては、特定のサービスごとに各企業が提供するのか、或いはそういったプラットフォームをつくってハウジングメーカーなどが主導するのか、主導はデジタル企業や新興企業なのか、或いは住宅以外の企業がイニシアチブを握るのか、すべてをリードする企業が現れていない状況にあります。

ただ、間違いなのは、その中心に消費者がいるということです。そしてその消費者は、これまでのようにリアル店舗の営業ルールに合わせて、接点を持ってくれるのではなく、イン

【図表5 デジタル時代の戦略とオペレーションのあり方】



ターネットとモバイルを活用し、居ながらにしていつでも商品やサービスを比較検討購入できるデジタル時代の消費者なのです。したがって、コネクテッドホームにかかわろうとする企業は先述したデジタル時代における顧客中心の事業活動を踏まえたうえでできること、すべきことを明らかにし、必要な他社と協業体制を組むべきと考えます。

Ⅲ. デジタル時代のオペレーション

この章では、デジタル時代のオペレーションの特徴とおさえるべき要点を、デジタル時代以前のオペレーションと比較しながら述べていきたいと思います。ただし、現在進行中のプロジェクトがあるため、具体的な論述は控えさせていただくこと、ご了承ください。

1. 顧客特性で考える

すべてを顧客特性で考えるということが、デジタル時代のオペレーションでもっとも重要なことであり、これが起点になるといえます。

これまで、小売業でいえば、そのエリア対応は、地理的区分でなされてきました。たとえばGMS（総合スーパー）の場合、中央主導のチェーンオペレーションで、全国をいわゆる関東圏、中部圏、関西圏などに分類してきました。しかし、成熟し情報武装した今日の消費者を相手にする場合、全国一律的なオペレーションではもはや対応しきれず、地域主導へ転換しようとしています。ただ、ここでいう地域は、旧来の地理的区分に従ったまま、各々に中央のオペレーションを置けば足りるということではないでしょうし、その中央の地理的区分をもっと細分化すれば良いというものでもないはずです。それに対するひとつの答えとして、顧客特性で把握する方法を挙げることができます。

たとえば、静岡県を例にだせば、東と西では食に対する嗜好やニーズは大きく違います。中国四国地方では瀬戸内海側と日本海・太平洋側では違いますし、大阪府でも北部と南部では異なるうえ、南部でも大阪市中央区や天王寺区と堺市は異なるといった具合です。限りなく細かくする必要はありませんが、ある程度の相違点は定量的におさえておくべきでしょう。

違いが理解できたら、次は共通で括れる区分をつなぎ合わせます。たとえば、大阪府の北部と東京都豊島区周辺の嗜好や・ニーズ、さらには消費行動に共通項が仮に見いだせるならば、マーチャндаイジングを共通化していき、その精度と効率性を上げるようにします。どのようにこれをすすめるか、結果的に何を目指すべきかなどは紙数の関係もあり記述は控えますが、市場を顧客特性で捉え直すことがデジタル時代のオペレーショ

ンにとっては極めて重要となります。

他にもたとえば、飲料自販機の品揃えや陳列の仕方は今よりもっとロケーションごとに踏み込んで変えていくべきですし、これに伴う商品企画・開発・生産体制も再考の余地があるといえます。衣料についても同様の特性があり、化粧品についても程度の差はあれ再考すべき余地は多々あると考えます。

2. シームレスな顧客体験を実現するために機能を再編する

デジタル時代におけるコンシューマービジネス企業は、持続的成長を実現するために、顧客との関係性を長期に、且つより大きな規模で築いていかなければなりません。そのためには顧客から見えるあらゆる接点を見直すことと併せて、顧客からは見えない部分の社内オペレーションを、テクノロジー含めて検証しなければなりません。

小売業におけるオムニチャネルは現在進行形であり、一部の例外を除き相対的にいって、目指す姿からすれば未だ端緒の状態に過ぎません。O2O（オンライン・ツー・オフライン、またはオフライン・ツー・オンライン）の現在の状態を見れば、デジタルマーケティングでリアル店舗への集客を促し、相互送客を実現させることで、リアルとネットにおいて継続的に収益を向上させているか未知数といえるでしょう。

オンラインでどれだけ高度なデジタル化を実現していても、オフラインにおいてデジタル環境が整備・提供されていないと、顧客は戸惑ってしまいます。実際、ネット上では、そのような消費者の声に溢れています。曰く、ネット上で販売されている商品がリアル店舗では違うイメージ（消費者にとっての!）で売られていた、一番欲しい色の商品がはじめから扱われていない、販売員の接客態度や知識がまったく追いついていない、ネットで扱っていることさえ知らない等々、というのが現状のようです。

この場合、リアル店舗をもっとデジタル化することで、様々な問題を解決し、一人ひとりの顧客に対して商品やサービスをパーソナル化すれば、O2Oを加速させることができると考えます。たとえば一例ですが、顧客ターゲット別に現状とありたいカスタマージャーニーマップなどを作成することでギャップを明確にし、デジタル化による問題解決を考えてみるのも良いでしょう。

また、人手不足は小売業界に対しても深刻な影響を及ぼしています。結果的に、人手不足だけが原因でないにせよ、営業時間の短縮に踏み切る企業もでています。さらに人のことでいえば、随分昔のことになりますが、対面販売をする小売業態、百貨店や一部専門店などは高度な商品知識と巧みな接客技術で顧客の期待を上回る対応を実現してきました。いわゆるマイスター制度などがそれに該当します。ところが昨今残念なことに、そのような制度や仕組みは形骸化し、販売員のレベルは悲しい

ことに低下傾向にあるといえます。人の力を底上げしていくことは勿論重要ですが、人手不足や訪日観光客への対応等の多言語化も必要であることなどを考慮すれば、接客技術を絶対的なまでに向上させるのは不可能とさえいえるでしょう。

であれば、リアル店舗をできる限りデジタル化し、すべてセルフで完結できる売場・空間にするような案もあってよいし、これは、O2Oによるシームレスな顧客体験を実現する1つの方法にもなり得ると考えます(図表6参照)。

いずれにせよ、ネットとリアルにおけるシームレスな顧客体験を実現するには、顧客体験に直結する見える部分を起点に、顧客から直接はみえない部分にあたるマーチャンダイジングとフルフィルメントの円滑な連携、すなわち①消費者ニーズを見極め、情報収集・発信・分析に長けたバイヤーやマーチャンダイザー、②店頭の顧客や商品の動向に精通した販売員、③店頭販売員のように生活者に対応できるフルフィルメントスタッフ(オンラインの場合は顧客がリアル店舗にいるかのように)といったように、エンドツーエンド三位一体となってシームレスな顧客体験を実現するプロセスをつくりあげることが必要です。

また、組織はたとえば先述の顧客特性別に対応できるものに再編することが必要であり、複数の業態を保有する流通グルー

プであれば、業態横断型チームを編成し、透明性を保持したオペレーションを実行することが求められると考えます。

消費財製造業も、アジア・環太平洋へ本格参入する際には、顧客の消費行動特性や文化的共通性に従来以上に着目すべきです。たとえば、オーストラリアは地理的に近いアジア周辺諸国で括るのではなく、英国との共通項が多いことが明白なわけですから、少なくともその程度のレベルの分類は必要で、これに従い必要なケイパビリティ(たとえば、販売ルート、商品ポートフォリオ、プライシング、トレードプロモーション含めたマーケティング関連の投資、ディストリビューションマネジメント等)、チャネル、KPIを検討し、市場の成熟度などを盛り込みながら、ビジネス上の勝ちパターンを練る必要があります。

3. 顧客と共に創りあげる

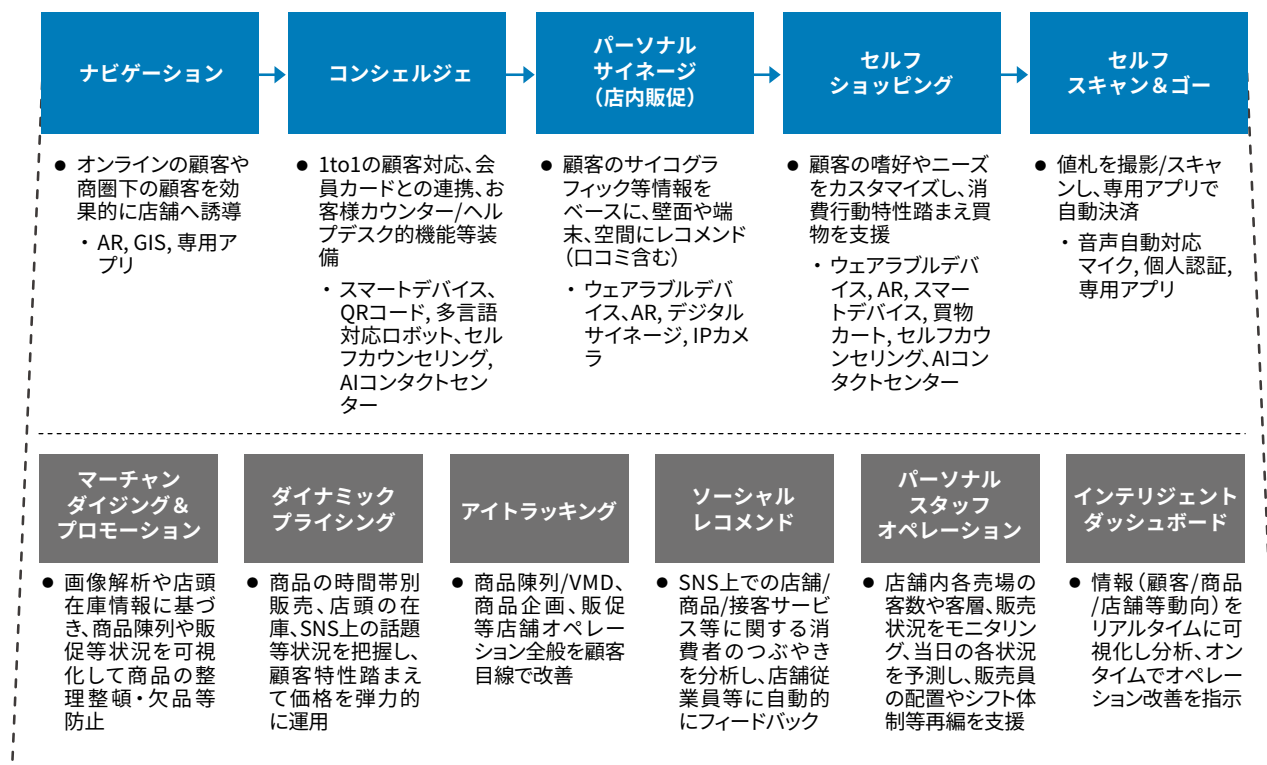
デジタルビジネス時代におけるコンシューマービジネス企業は、究極的には、一人ひとりの嗜好やニーズに向き合い、商品やサービスをつくりあげていき、カスタマイズしなければならず、とりわけオンラインの世界ではそうだといえます。

たとえば、P&Gはデジタル企業とのパートナーシップ契約

【図表6 リアル店舗のデジタル化(一例)】

オペレーションのデジタル化により、個客(一人ひとりの顧客)対応を具現化。データアナリティクスを駆使してO2Oをスムーズに促進する基盤を構築します。

デジタル化による購買行動のながれ



を積極的に締結したり、世界の主要拠点でイノベーションセンターを設立していますが、各々の国の消費者の嗜好を徹底的に分析し、新たな商品やサービス創出に役立てていることはよく知られていることです。また、ウォルマートはデジタルの研究組織を設立したうえ、様々な新サービスを提供できる基盤を構築し、トライ&エラーを繰り返しながら新たな取組みを実践しています。

先述の消費財製造業が、たとえば海外市場に参入する場合、一から現地向け新商品を開発するのではなく、国内の基幹商品や注力すべき商品を、上述の特性踏まえて海外でローコストに開発する（費用面だけでなく、業務を簡素化・儉約的に行う）といったことも、デジタル化を活用したカスタマイズといえます。

なかでも食品・飲料の場合、国内と海外では嗜好が大きく異なるケースは珍しくありません。たとえば国内の無糖・ブラックコーヒーは、暑いインドでは受け入れられにくく、かなりの加糖・ミルク増量が好まれる。デザインも日本的なものより、原色のはっきりした外観が海外では好まれる、等。

既にある商品コンセプトやパッケージデザインをベースに、現地に適したものに経済的に変換することや、何をどのように編集・加工していくかをネット上でコミュニティをつくり現地の声を吸い上げ、顧客と共に創りあげていくことが、デジタルを活用すれば可能となります。

IV. おわりに

ここまで読みすすんでいただいたならば、デジタル化への対応は不可避で、且つ急務であることがおわかりいただけたのではないかと思います。そこで改めてコンシューマービジネス企業のマネジメントには、自らに以下のような問いかけをお願いしたいと思います。

- 業際化が加速するデジタルビジネスの時代にあって、自社は属する業界にどのような展望を有し、いかなるビジネスをなすのか。
- 自社ビジネスの優位性はどこにあるのか。
- 自社の顧客を理解し（どのような人で、どんな体験を求めているか）、その期待に応えることができるか。
- 自社にはデジタル化を推進できる適切な組織があり、その組織は十分に機能しているか。
- 自社において、デジタル化に対応するための人的資源は十分か。十分でなければ即座に補う方法を有しているか。

また、非凡な現場は、現行業務を顧客視点で見直し、商品・サービスやオペレーションの見直しに着手されるか、或いはもう既にされていることだと推察します。ですが今一度、顧客が

それを本当に望んでいるのかを自問してみてください。世界最高レベルの商品・サービス・技術・接客は、製造業の世界でよくいわれてきたことばですが、日本は技術で勝ってビジネスで負ける。同じ過ちをおかさないために、顧客思考とは何か、徹底した顧客志向とはどういうことかを、再考することからはじめていただきたいと思います。

以下に現場における留意点を挙げてみます。

第一に、自社にとって重要な顧客が本当にのぞんでいることは何なのかを考える。第二に、何が問題か、なぜそれが問題かを考えてみる。仮に、顧客が真にのぞんでいることが提供できていないとすれば、何が障害となっているのかを考える。さらに、考え出したたった1つのアイデアにしがみつくとなく、何度でもアイデアを出し続け、繰り返し問題解決にトライする。デジタル化により解決できることは、思いのほか多いはず。第三には、競合他社の動きはこの際、いったん忘れてみる。他社よりどうすれば優れた商品やサービスを提供できるのか、これで十分なのかといった問いかけは、一度すっぱり忘れてください。そして、まずはデジタル化への一歩を踏み出してみる。

最後に最近目にした書物のなかで、もっとも気に入っている本から一文を引用して終わりにしたいと思います。

「アイデアが浮かぶことと創造的であることは同じではない。創造はインスピレーションではなく実行だ。アイデアを持っている人はいくらでもいるが、それを実現しようと段階を踏む人はほとんどいない。その最適な例が飛行機だ。オーヴィルとウィルバーのライト兄弟は、空飛ぶ機械をつくるというアイデアを最初に思いついたわけでも、それを最初につくりはじめたわけでもない。それでも、史上初めて空を飛ぶことになった。」

すべては最初の一步から。さあ、始めましょう！

【参考文献】

- 「限界費用ゼロ社会」P348-397
ジェレミー・リフキン著 柴田裕之訳 NHK出版 2015年
- 「ナンバーワン企業の法則」
M・トレーシー・F・ウィアセーマ著 大原進訳
日本経済新聞社 2003年
- 「イノベーションのジレンマ」
クレイトン・クリステンセン著 伊豆原弓訳
翔泳社 2001年
- 「合理的なのに愚かな戦略」
P10-46 ルディー和子著
日本実業出版社 2014年
- 「良い戦略、悪い戦略」
P354-364 リチャード・P・ルメルト著 村井章子訳
日本経済新聞社 2012年
- 「馬を飛ばそう」
P100 ケヴィン・アシュトン著、門脇弘典訳
日経BP社 2015年

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 平井 泰世
TEL: 03-3548-5111 (代表)
yasuyo.hirai@jp.kpmg.com

サイバー イン ザ ボードルーム

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

昨今、標的型攻撃に代表されるサイバー攻撃の発生が急増するなか、実際に攻撃を受けた企業もますます増加しており、経営者はサイバーリスク対応に関する意思決定を迫られると同時に、ステークホルダーに対する説明責任も求められています。攻撃発生の予測が難しく、攻撃側が圧倒的に有利とされるサイバーセキュリティ領域において、限られた経営資源を効果的に投入してリスク低減を図るためには、経営者とボードメンバーが自社におけるサイバーリスクとその対策状況について、的確かつタイムリーに把握する必要があります。

本稿では、経営層によるサイバーリスクにかかわる意思決定とステークホルダー対応を支援する、インテリジェントツールとしての「サイバーセキュリティ経営ダッシュボード」の構築と、その活用による効果的なサイバーセキュリティマネジメントについて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、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年における標的型攻撃の警察への報告件数は過去最高を記録したが、経営会議でサイバーセキュリティについて議論している企業は未だ3割程度にとどまっている。
- ー 常に変化するサイバーリスク環境において迅速かつ適切な意思決定を行うためには、経営者が自社におけるサイバーセキュリティ対策状況をタイムリーに把握するための仕組みが必要である。
- ー 「サイバーセキュリティ経営ダッシュボード」は、自社を取り巻く最新のサイバー脅威に対する現在の対策状況について、KPIを通じて簡潔かつ直感的に理解し、投資対効果の評価と、次なる打ち手に関する意思決定を支援する強力なインテリジェントツールとして活用が期待される。

I. サイバー脅威の現状と転換

2016年3月30日、衆議院第一会館にて「サイバーセキュリティ×経営 シンポジウム」が開催されました。このシンポジウムのサブタイトルは、「サーバールームから役員室への転換」とされており、まさにサイバーセキュリティが情報システム部門だけの課題ではなく、経営者とボードメンバーがイニシアチブを執って推進すべき「ボードアジェンダ」としての取組みへと、その転換期を迎えていることがうかがえます。

1. 標的型攻撃の猛威

2016年3月17日に警察庁が発表した資料¹によると、平成27年（2015年）中に警察が報告を受けた標的型メール攻撃は3,828件と過去最多を記録しました（図表1参照）。この件数は、昨年の2倍以上、一昨年の7倍以上となっており、標的型攻撃が急増しています。

数年前までは日本語の標的型メールの文面が不自然であったり、リンクをクリックした際に接続される指令サーバーが海外であったりするなど、その攻撃手法は比較的に見破りやすく、検知も容易でした。しかし、昨年に起きたある行政機関における標的型攻撃被害にも代表されるように、日本の組織や企業を狙った、標的型メールが巧妙に作り込まれるようになり、指令

サーバーも国内に配置することで怪しまれないように周到に準備されるなど、単純な攻撃件数の増加というだけではすまないほどに、その脅威は増えています。

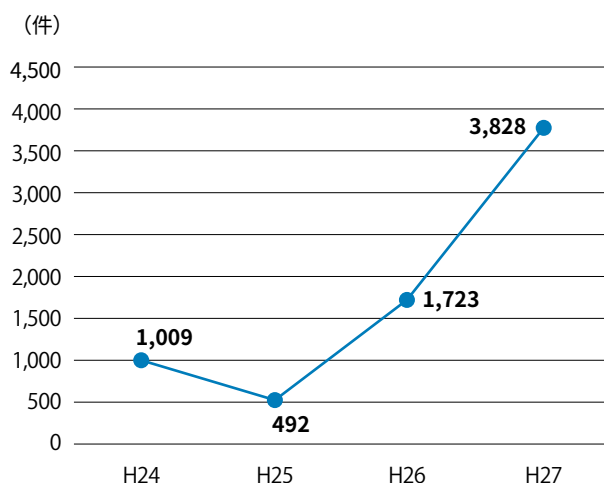
また、偶然にも警察庁と同日にJIPDECとITRが発表した共同調査結果²によると、2015年中に標的型サイバー攻撃を経験した企業は9.5%であり（図表2参照）、およそ10社に1社の割合で標的型攻撃を実際に受けたことになります。この割合も一昨年の6.7%から年を追うごとに増加しており、サイバーリスクの拡大を実感し始めている企業経営者も増えていると考えられます。

2. ボードメンバーによるサイバーセキュリティ討議

一方、2016年3月24日に日本情報システム・ユーザー協会が発表した資料³によると、ボードメンバーが経営会議でセキュリティについて審議・報告している企業は約3割程度にとどまっており、標的型攻撃の猛威とは裏腹に企業経営者のイニシアチブによる対策推進が十分に行われているとは言い難い状況にあります（図表3参照）。

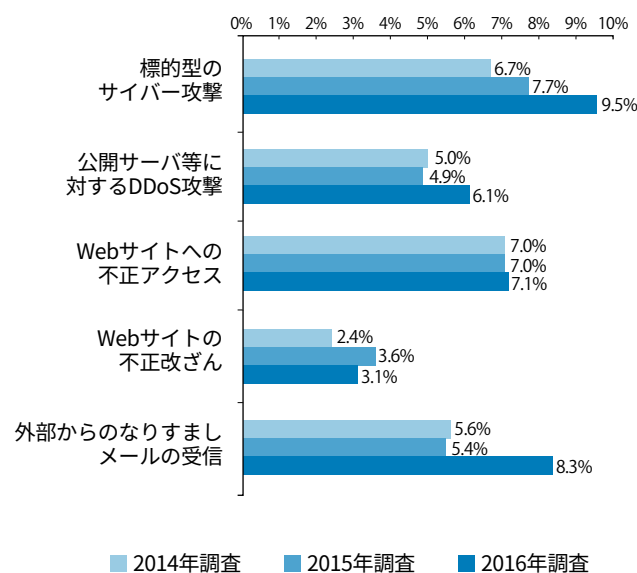
こうした状況も鑑みて、経済産業省は昨年12月に経営者向け

【図表1 警察庁が報告を受けた標的型攻撃件数の推移】



出典：警察庁「平成27年におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢について」

【図表2 過去1年間に経験した外部攻撃に関わるセキュリティ・インシデントの経年比較】



出典：JIPDEC／ITR「企業IT活用動向調査2016」

1 「平成27年におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢について」（警察庁 2016年3月17日）

https://www.npa.go.jp/kanbou/cybersecurity/H27_jousei.pdf

2 「サイバー攻撃の認知率とリスク重視度が上昇 マイナンバー制度対応は前進するも、多くの企業は道半ば— JIPDECとITRが「企業IT活用動向調査2016」の速報結果を発表—」（一般財団法人日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）、株式会社アイ・ティ・アール 2016年3月17日）

<http://www.jipdec.or.jp/topics/news/u71kba0000004gf8-att/20160317.pdf>

3 プレスリリース「『企業IT動向調査2016』（情報セキュリティ）の速報値を発表」（一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 2016年3月24日）

http://www.juas.or.jp/servey/it16/it16_security.pdf

の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」⁴を発行し、策定に携わった関係者が各所でこれをテーマとした講演や解説セミナーを実施するなど、まさに国策として企業経営者によるサイバーセキュリティ対策への積極的取組みを促しており、今後徐々に意識付けが図られていくものと期待されます。

3. ステークホルダーに対する説明責任

サイバーリスクは経営者や企業だけの関心事ではありません。企業がサイバー攻撃を受けた際に直接または間接的に影響を受ける株主、顧客、ビジネスパートナー、サプライヤー、関係当局、社会等においても昨今のサイバーリスク増大に対する危機意識は高まっており、こうしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことも、企業や経営者にとって重要なミッションとなっています。

そのため、サイバー攻撃による事件や事故が発生する度に、たとえ自社に一切影響がないとしても、「御社では、今回〇〇社で発生したようなサイバー攻撃への対策は採られていますか?」というステークホルダーからの質問が投げかけられることとなり、このような問いかけに即座に回答できるように、日常的に自社を取り巻くサイバーリスク環境とその対策状況について、経営者は理解しておく必要があります。

II. サイバーリスクの把握とダッシュボードの活用

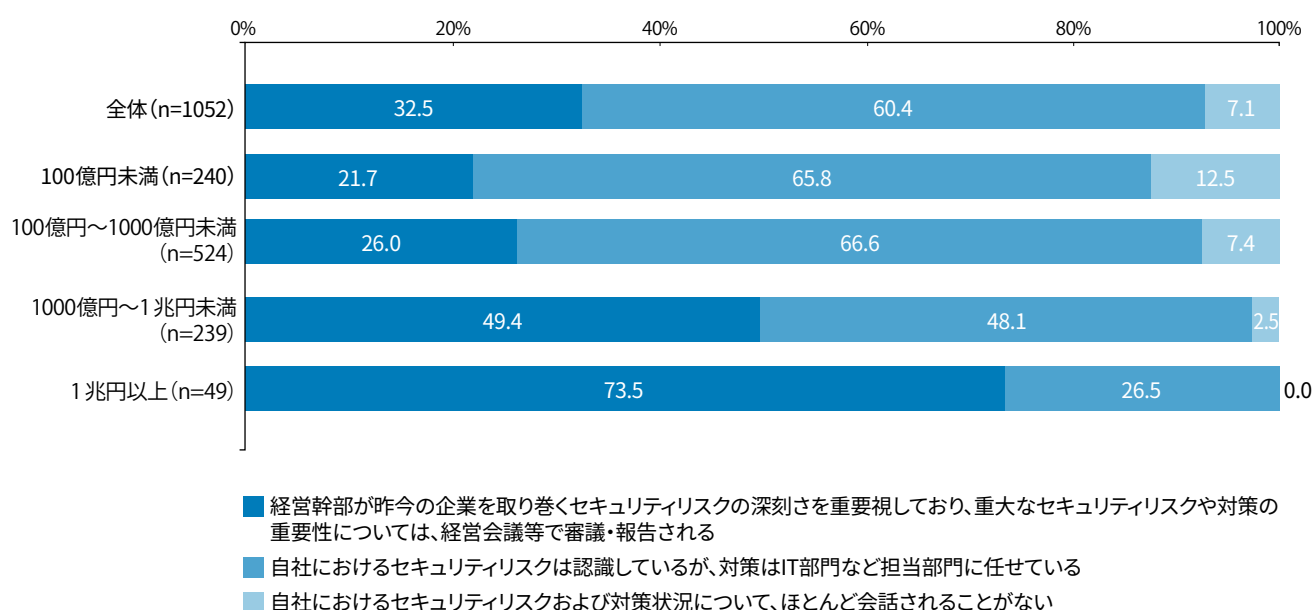
企業の基幹インフラとしてITシステムの活用が進むにつれ、2005年頃からは経営者を支援するBI（Business Intelligence：ビジネスインテリジェンス）ツールによる「見える化」ブームが起き、企業の経営者が意思決定や経営判断を行う際に必要な経営指標について、あたかも自動車のダッシュボードのように数値やグラフなどで視覚的に整理された「経営ダッシュボード」が耳目を集めるようになりました。

本章では、当時から10年以上が経過した今、テーマを「サイバーセキュリティ」に変えて、再びこの「経営ダッシュボード」を活用することの意義と方法論について解説します。

1. サイバーリスクの把握と意思決定

ステークホルダーへの説明責任という対外的コミュニケーションに加え、企業の経営者およびボードメンバーは刻々と変化するサイバーリスクへの対策を推進するための意思決定が求められます。的確かつ迅速な意思決定を行うためにも、自社におけるサイバーリスク環境とその対策状況を、経営者やボードメンバーが理解できるような仕組みづくりが不可欠です。

【図表3 経営幹部のセキュリティリスクに対する関わり方】



出典：一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査 2016」プレスリリース

4 「サイバーセキュリティ経営ガイドラインver.1.0」(経済産業省、独立行政法人 情報処理推進機構)
<http://www.meti.go.jp/press/2015/12/20151228002/20151228002-2.pdf>

一口にサイバーリスクを把握すると言っても、ウイルス対策やファイアウォールなどを実装していれば、ほとんどの攻撃を防ぐことができていた十数年前とは違い、今は、一見何の変哲もないコミュニケーションを通じて心理的な弱点を突く標的型メールのような攻撃や、自社ネットワークにアクセスできるサードパーティベンダーによる不正な情報の持ち出しなどは、もはや単純にテクノロジーだけで解決できるリスクではなくなっています。

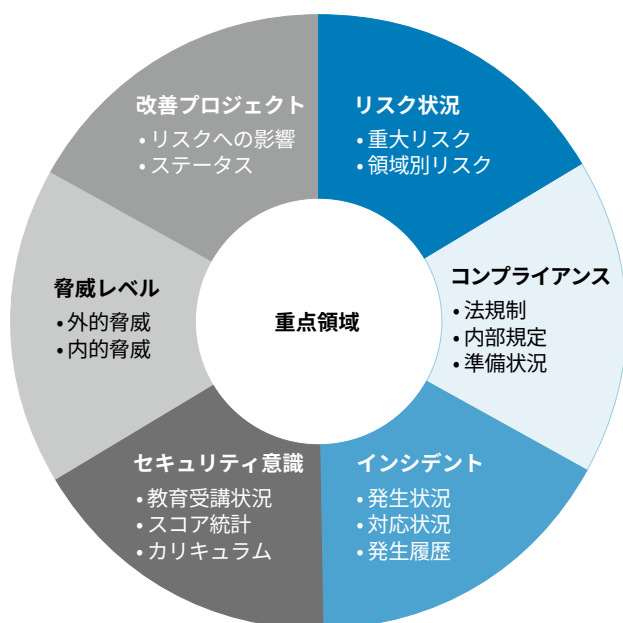
実際にサイバーリスクへ対応するには、従来からその中心的役割を果たしてきた情報システム部門だけではなく、人事、法務、広報、営業等、サイバーセキュリティ対策の管轄範囲やステークホルダーとの関係性によって関与する事業部が多岐にわたることに加え、国内外の営業拠点や生産設備等も考慮に入れ、組織にとってのリスクを網羅的かつ効率的に把握しなければなりません。

さらに、いまやサイバーセキュリティ対策は様々な領域において専門的かつ高度なものとなっているため、各担当部門から経営者が報告を受けたとしても、それが組織のビジネスにとってどれほどのリスクであるのか、対策は十分なのか、追加の打ち手は必要か、といった意思決定を行うための明確な判断材料とはならない場合があります。

2. サイバーセキュリティ経営ダッシュボード

こうした課題を踏まえ、経営者およびボードメンバーが専門的かつ多岐にわたるサイバーリスクを効果的に把握するために

【図表4 サイバーセキュリティ経営における6つの重点領域】



は、KPI（Key Performance Indicator）などの明確な指標を用い、サイバーセキュリティ対策領域ごとにその実装および管理状況を直感的に捉えることが有効な手段の1つであると考えられます。

(1) サイバーセキュリティ経営の重点領域

経営手法に決まった型式がないのと同様に、経営者やボードメンバーが抱くサイバーリスクに対する意識は千差万別であり、その管理における重点領域もまた多様であることは想像に難くありません。

そこでKPMGでは、経営者やボードメンバーとのディスカッションを通じ、多くの組織において共通する課題や重視すべき事項を、6つのサイバーセキュリティ管理領域から構成されるフレームワークで整理しました（図表4参照）。

① リスク状況

経営者は、今、組織にとってどのようなサイバーリスクがあるか、深刻度の高いものを優先的に認識するとともに、全体的な対応状況についても把握する必要があります。経営戦略とリスクマネジメントは密接に関係するものであり、サイバーリスクに対して適切な戦略方針を打ち出すことは経営者の責任でもあ

【図表5 リスク状況に関するダッシュボードの例】

リスク概要	深刻度	トレンド	詳細／対応状況
R1: 知的財産の喪失	Very High	New	既存システムでは管理者権限に対するアクセス制御が十分ではない。 システム改修のための分析を実行中。
R2: 顧客情報の不正開示	Medium	↓	顧客情報インベントリが現状80%。 インベントリ済みのレポジトリについてはコンプライアンスに準拠している。
R3: オンラインセールスチャネルの停止	High	→	ペネトレーションテストの結果、環境設定において深刻な脆弱性が発見された。 改修計画を検討中。
R8: 機密情報の漏えい	Very High	↑	新規ビジネス企画プロジェクトが発足。 IT環境の整備とセキュリティ意識向上トレーニングを実施中。
R7: 会計不正	Medium	→	監査指摘事項として、会計システム管理プロセス上の不備が発見された。 手順の改定準備中。

ります。

経営者にとって効果的にリスク状況を把握するためには、網羅的なリスクの洗い出しと、明確な指標に基づく深刻度の割り当てが不可欠であり、サイバーリスクを適切に評価するためのアセスメントフレームワークと、評価の実施体制をあらかじめ確立しておく必要があることは言うまでもありません（図表5参照）。

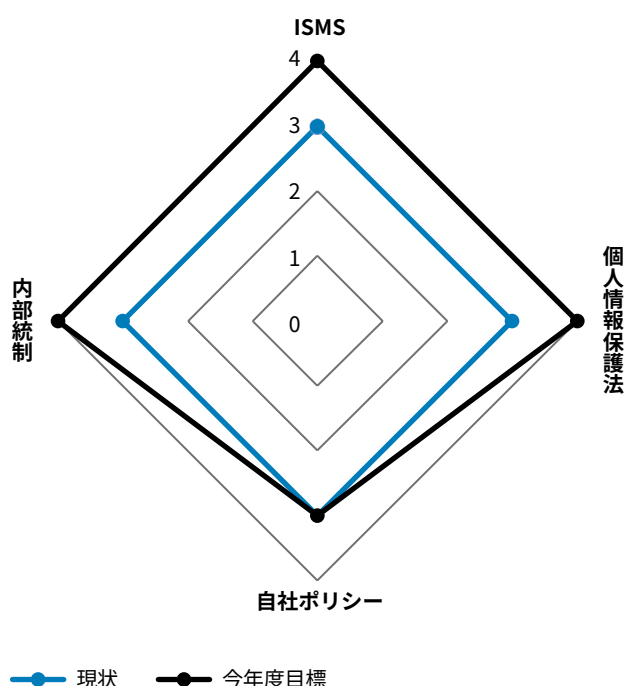
② コンプライアンス

経営者の関心事の1つとして、自社の事業活動がサイバーセキュリティに関する法律や業界規制に準拠しているか、および内部で規定されたフレームワークに即しているかという点があります。

実際に、コンプライアンスが契機となってサイバーセキュリティ対策を加速させた企業も少なからずあり、特に当局や取引先、顧客等の要請からこうした取組みを推進することは事業戦略の一環とも言えます。裏を返せば、法規制や顧客からの契約上の要求に違反することは、罰金、契約の打ち切り、信頼関係の破たんなどに繋がり、経営戦略上の重大な問題となります。

法規制や顧客からの要請は、政治、経済、市場環境の変化に伴い、新たなコンプライアンスが必要になるケースや、コンプライアンス要件が変化することもあるため、経営者は自社の状況を常に把握しておかなければなりません（図表6参照）。

【図表6 コンプライアンスに関するダッシュボードの例】



③ インシデント

セキュリティ・インシデントの発生状況とその原因、対応状況やビジネスへの影響は経営者とステークホルダーにとっての重大な関心事です。

インシデントの発生数、影響度合い、発生源等に関する統計や、同業他社のベンチマーク、インシデント検知や対応に要した時間といったインシデント管理プロセスの効果が、観察すべき主な指標と言えます（図表7参照）。

【図表7 インシデントに関するダッシュボードの例】

分類	発生数	想定インパクト	発生源	トレンド
ハッキング	2	10-20億	外部	↑
マルウェア	3	100-1,000万	サードパーティ	↓
ソーシャル	-	-	-	→
不正	1	1-2億	内部	↑
物理	-	-	-	→
エラー	-	-	-	↓

④ セキュリティ意識

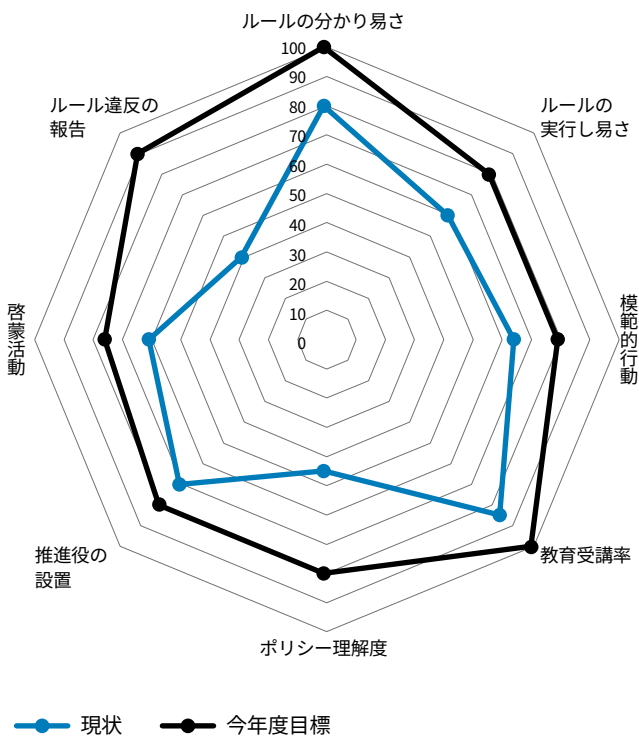
人の心理的な弱点や盲点を悪用する標的型攻撃の成否は、従業員一人ひとりのセキュリティ意識に懸かっていると言っても過言ではありません。サイバーセキュリティに関する意識向上の目的は、組織の情報資産を取り扱う従業員、取引先、その他関係者が意識的にその保護に取り組むようにすることであり、それによってヒューマンエラーを防止し、インシデントの発見に繋げることができます。

人の意識的水準や理解度、サイバーセキュリティにかかわる事象が発生した際に期待される行動について、正確かつ明確に測る簡便な指標はないため、KPMGでは8つの観点を多面的に組み合わせてセキュリティ意識を評価する方法を推奨しています（図表8参照）。

⑤ 脅威レベル

組織を取り巻くサイバー脅威を把握することは、今後生じ得るサイバーリスクを予見し、先行して対策を採るために不可欠です。この領域はサイバーインテリジェンスと呼ばれ、この活

【図表8 セキュリティ意識に関するダッシュボードの例】



動が充実しているほど、組織はより早く的確なサイバーセキュリティ対策が推進できる環境にあると言えます。

サイバーインテリジェンスとは、国家間の情勢、活動家や犯罪組織の動向、同業他社の状況、内部不正の兆候等、様々な情報を内外の情報源から集積し、解析することで、サイバーセキュリティ上の示唆を得る活動を指します (図表9参照)。

⑥ セキュリティ改善プロジェクト

経営者は、現在進行中の主要なサイバーセキュリティ関連プロジェクトの進捗や概況を把握し、ステークホルダーに最新の取組みについて説明できなければなりません。

さらに、経営者をはじめとしたボードメンバーは、これらのプロジェクトが管轄するビジネスに及ぼす影響を理解し、意思

【図表9 脅威レベルに関するダッシュボードの例】

分類	脅威レベル	ゲージ
ハクティビスト	3	
ハッカー集団	2	
犯罪組織	4	
国家間紛争	1	
産業スパイ	3	
サードパーティ	5	
内部不正	2	

決定を行う際に所与の条件として考慮する必要があります (図表10参照)。

(2) ダッシュボード構築プロセス

実際にダッシュボードを構築するためには、大きく分けて2つのステージで構成されるプロセスを経る必要があります。1つ目は、ダッシュボードで報告すべき要素とその内容を定義することであり、2つ目は、それを実現するための仕組みの実装と組織の活動への組み込みです。各ステージは、さらに細分化されたフェーズに分解することができます (図表11参照)。

① 初期設計

初めに、ダッシュボードを利用するステークホルダーを特定し、そのステークホルダーによる組織のサイバーセキュリティ環境に対する関心事を洗い出します。

その結果、自ずとダッシュボードでどのような領域の活動状況を示すべきかというラフスケッチが上がり、大まかなKPIをリストアップすることができます。通常、こうした洗い出しは、ステークホルダーの意向を可能な限り正確に把握するためにも、ワークショップ形式でのインタラクティブなディスカッション

【図表10 セキュリティ改善プロジェクトに関するダッシュボードの例】

プロジェクト	リージョン	予算	進捗	ビジネスインパクト	完了予定	備考
最新OSへの入れ替え	Global	1B JPY	!	Critical	17年1月	アプリケーションとの互換性の問題が発生。検証中。
外部委託先監査	APAC	30M JPY	✓	High	16年8月	30社中21社完了。
ISMS認証取得	Japan	50M JPY	!	Low	15年12月	軽微な指摘事項への対応中。
SOC構築	US/EMEA	500M JPY	✗	Medium	17年3月	リソース不足による大幅遅延。完了予定を延期。

ンを通じて実行することが、最も効率的かつ効果的であると言えます。

ダッシュボードの情報源となるKPIは、雲をつかむような非現実的または抽象的な指標を設定してしまうと、いつまで経っても目標に到達しない、進捗状況が具体的にわからないといった事態に陥るため、実際に組織が実行可能な範囲を指標として設定する必要があります。

サイバーセキュリティ経営ダッシュボードは、組織やビジネスユニットの戦略方針と整合した優先度の高い必要最低限のコンテンツで構成されますが、ステークホルダーが多くなればなるほど、あれもこれも膨大なKPIを盛り込みがちであり、結果的に複雑で見づらく形骸化してしまい、本来知るべき重要な事象を見逃してしまうリスクがあることに注意しなければなりません。

② プロトタイプ

次に、初期設計で洗い出されたダッシュボードの主要なコンテンツを実際にどのようなフォーマットで、どのように表示するかという、ダッシュボード作成のための技術的な仕組みやレイアウト、表示項目の定義を行います。

各コンポーネントは、大まかなステータスを表示するフォーマットから、ドリルダウンでより詳細を表示するような形式が理想的であり、たとえばレーダーチャートやヒートマップのような全体像のうち、特定項目をクリックすることで、実際にその表示の根拠となったリスクの詳細を確認できるという仕組みが求められます。

レイアウトや表示項目は、ダッシュボードを参照するステークホルダーの嗜好に強く依存するため、このフェーズでは試作とフィードバックを繰り返す行うことで、理想的な構成に近づけていくことになります。その過程では、初期設計フェーズで検討されなかった新たな要件が発生する可能性があることも、考慮に入れておかなければなりません。

③ 詳細設計

ダッシュボードに必要なすべてのKPI、評価の閾値、データの取得方法、表示項目、レイアウト、ドリルダウン構成、フォーマット、リフレッシュの頻度、認証機構等を決定し、ダッシュボードを完成させるまでの開発ステップをロードマップとして整理します。

最終的にはダッシュボードをすべて自動化することが理想的ですが、これには多大な労力と投資、組織横断的な取り組みが必要になる可能性が極めて高く、まずはステークホルダーが最優先するステータスを自動か手動にかかわらず、既存の報告方式よりもわかりやすく、直感的に理解できるように整理し表示することを最初の目標とすべきです。

④ ブルーフ・オブ・コンセプト

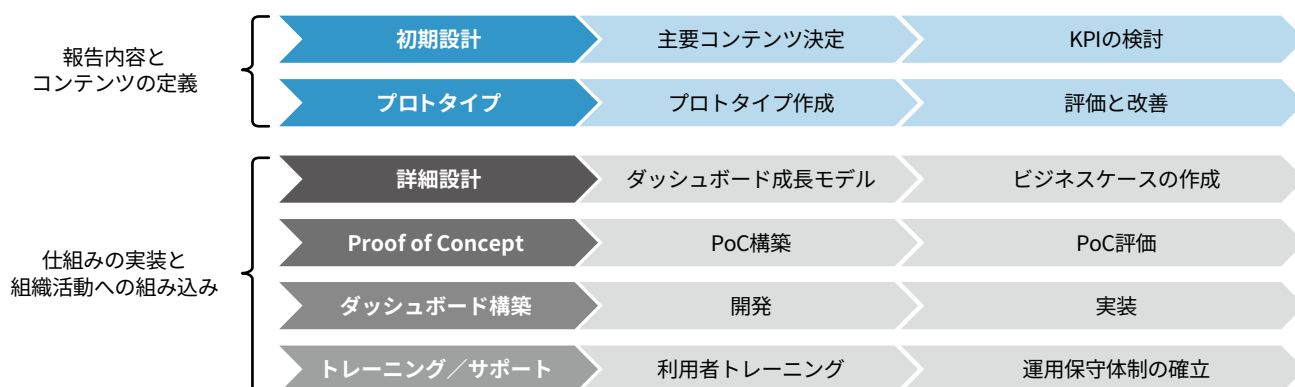
詳細設計した機能の一部を実際に構築することで、それが意図したとおりに効果を発揮するか実証します。

特定のKPI算出に必要なデータを実環境から収集し、それを集計して設計フェーズで定義したフォーマットで表示してみることで、ステークホルダーが期待した水準のインテリジェンスが得られるか、実際に確認する一連のプロセスを行います。その過程では、プロトタイプフェーズ同様に、先行する設計フェーズでは検討されなかった新たな要件の発生可能性についても考慮が必要であり、その結果ロードマップに変更が生じる場合もあります。

⑤ ダッシュボード構築

ダッシュボードの開発では、個別の機能を1つずつ開発して追加実装していくアジャイル開発プロセスが有効であり、これにより少機能の状態からでも早期に利用を開始することが可能です。同時に、ステークホルダーからのフィードバックによってすべての機能を一から開発し直さなければならなくなるような事態も回避できます。

【図表11 ダッシュボード構築プロセスの全体像】



⑥ トレーニング＆サポート

ダッシュボードが最初に利用可能状態になったタイミング、または機能が追加されるつど、利用者である各ステークホルダーに対するトレーニングを実施します。

ダッシュボードの機能が追加され、参照するステークホルダーも増えていくにつれ、当初予期できなかったような動作上の不具合や利用者による問い合わせが増加するため、サポート体制を確立しておくことも求められます。

日々変化するサイバーリスクに対し、多種多様かつ専門的な対策を組織全体にわたって講じる必要があるサイバーセキュリティ領域において、経営者やボードメンバーが的確に最新のサイバーリスクとその対策状況を把握するとともに、ステークホルダーへの説明責任を果たすためのインテリジェントツールとして、本稿で解説したメソドロジーを参考に、「サイバーセキュ

リティ経営ダッシュボード」を構築し、活用することをお勧めします（図表12参照）。

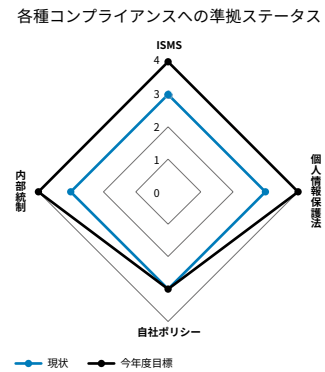
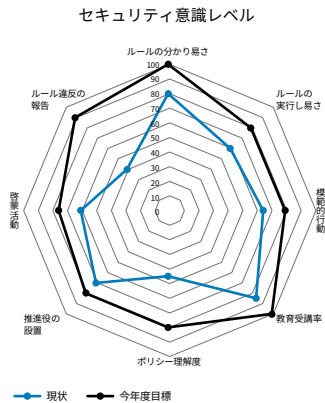
【図表12 サイバーセキュリティ経営ダッシュボードのサンプル】

インシデント発生状況サマリー				
分類	発生数	想定インパクト	発生源	トレンド
ハッキング	2	10 - 20億	外部	↑
マルウェア	3	100 - 1,000万	サードパーティ	↓
ソーシャル	-	-	-	→
不正	1	1 - 2億	内部	↑
物理	-	-	-	→
エラー	-	-	-	↓

リスクステータス			
リスク概要	深刻度	トレンド	詳細／対応状況
R1: 知的財産の喪失	Very High	New	既存システムでは管理者権限に対するアクセス制御が十分ではない。システム改修のための分析を実行中。
R2: 顧客情報の不正開示	Medium	↓	顧客情報インベントリが現状80%。インベントリ済みのレポジトリについてはコンプライアンス準拠している。
R3: オンラインセールスチャネルの停止	High	→	ペネトレーションテストの結果、環境設定において深刻な脆弱性が発見された。改修計画を検討中。
R8: 機密情報の漏えい	Very High	↑	新規ビジネス企画プロジェクトが発足。IT環境の整備とセキュリティ意識向上トレーニングを実施中。
R7: 会計不正	Medium	→	監査指摘事項として、会計システム管理プロセス上の不備が発見された。手順の改定準備中。

脅威レベル		
分類	脅威レベル	ゲージ
ハクティビスト	3	
ハッカー集団	2	
犯罪組織	4	
国家間紛争	1	
産業スパイ	3	
サードパーティ	5	
内部不正	2	

セキュリティ改善プロジェクト						
プロジェクト	リージョン	予算	進捗	ビジネスインパクト	完了予定	備考
最新OSへの入れ替え	Global	1B JPY	!	Critical	17年1月	アプリケーションとの互換性の問題が発生。検証中。
外部委託先監査	APAC	30M JPY	✓	High	16年8月	30社中21社完了。
ISMS認証取得	Japan	50M JPY	!	Low	15年12月	軽微な指摘事項への対応中。
SOC構築	US/EMEA	500M JPY	✕	Medium	17年3月	リソース不足による大幅遅延。完了予定を延期。



【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)

サイバーインシデント対応戦略
(KPMG Insight Vol.17/Mar.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

オートモーティブ・サーベイで見えてくる、自動車業界の未来

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 奥村 優

この度、「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2016」(以下「本サーベイ」という)の日本語版をリリースしました。

本サーベイは、世界の自動車業界の現状と将来の展望を分析することを目的に、KPMGが毎年行っているアンケート調査です。17回目となる今回は、世界38カ国の主要自動車関連企業のエグゼクティブ800名と、全世界の消費者2,123名から回答をいただきました。

本サーベイのアンケートは、延べ40問以上の設問で、現状について聞いているもの、5年後や10年後、15年後について聞いているものに分類されており、自動車業界の将来がどのように変化していくのかを、短期的および中長期的な視点で分析できるように構成されています。そこで今回は、15年先の予測に関するアンケート結果を起点に、徐々に現在にさかのぼって見たときにどのようなことが読み取れるのか、という観点で分析を試みました。

なお、本稿で紹介するアンケート結果には、本サーベイの報告書に記載されていない内容も含まれています。

また、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。



奥村 優
おくむら まさる

【ポイント】

- ー 15年後に自動運転技術が自動車購入の重要な条件になると考えている人は、特に中国に多い。米国では自動車業界関係者と消費者の意識のギャップが大きい。
- ー 10年後にカスタマーリレーションシップを掌握するのは自分たちであると自動車業界の各プレイヤーは考えているが、5年後までのイノベーションをリードするプレイヤーは業界でも限られていると見られている。
- ー 自動車から得られるデータの管理者になるためには消費者から信頼されることが重要である。

I. 15年後の未来

自動車の開発には5年から10年の期間を要することから、自動車業界における15年後はそれほど遠い未来ではありません。たとえば日本経済再生本部の資料では、2030年における次世代自動車（ハイブリッド車や電気自動車、燃料電池車等）の新車販売台数比率を50～70%に高めるという目標が示されており¹、また経済産業省の資料では、2030年までには、ドライバーの安全責任を前提としない自動走行が実現する可能性について検討されています²。

こうしたなかで、自動車業界に訪れるテクノロジー面のイノベーションとして、中長期的に最もインパクトがあるのは自動運転車です。本サーベイでは、その自動運転車が15年後にどのくらい重要になると考えるかを、自動車業界のエグゼクティブと消費者の双方に聞きました（図表1参照）。主要な4カ国における、自動運転車の購入に対して「絶対的な購入基準になる」「今よりも重要性を増す」という肯定的な回答に注目してみると、日本では自動車業界と消費者の回答のギャップが大きいことがわかります（図中①）。ドイツは、自動車業界と消費者の双方とも肯定的な回答が比較的少なく（図中②）、対照的に中国はどちらも他の国よりも突出して多くなっています（図中③）。サーベイ

「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2016」

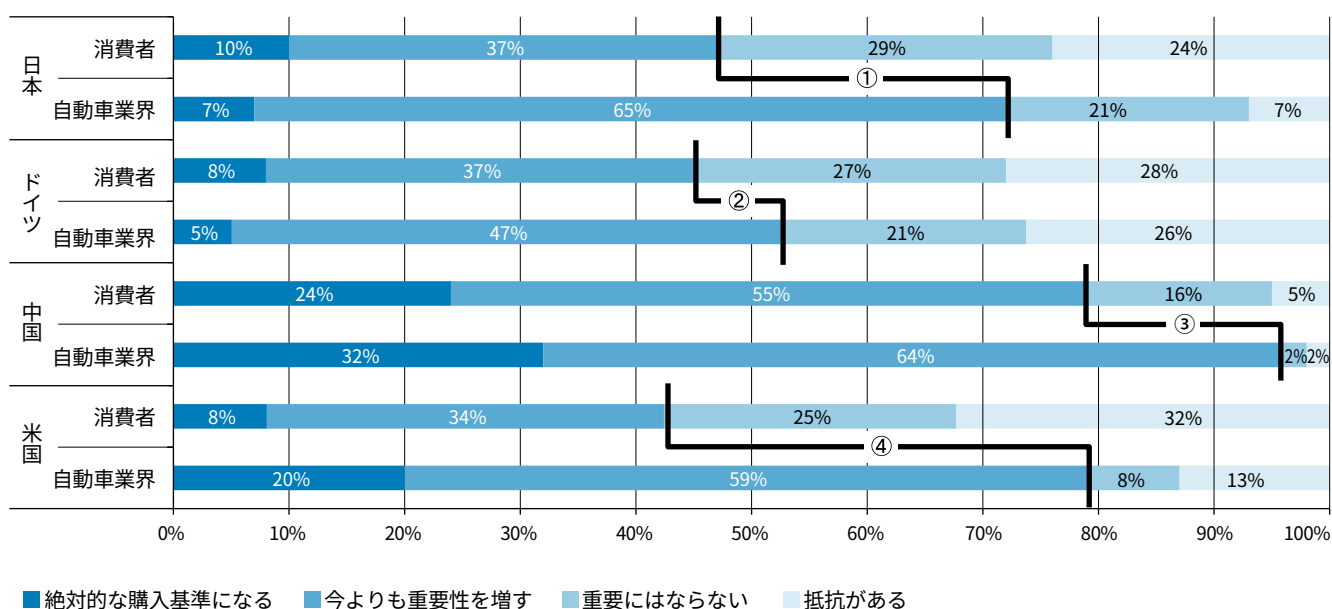
調査概要

調査期間	2015年7月～11月
調査対象者	自動車メーカー、サプライヤー、販売ディーラー、金融サービス会社、モビリティサービスプロバイダー、ICT企業等、世界の自動車関連企業の幹部レベル800名および世界中の消費者2,123名
調査方法	インターネットによるアンケート調査
自動車業界幹部の調査対象地域	日本(7%)、欧州(33%)、北中米(13%)、南米(13%)、中国(13%)、インド・東南アジア(16%)、その他(5%)
回答企業規模	全回答企業のうち3分の2が年間売上高10億米ドル以上の企業であり、40%が100億米ドル以上の企業

全体を通して、ドイツの回答は変化に対して保守的、中国は今後の新技術の開発やイノベーションに対して楽観的な傾向が見られます。特に中国については自動車産業の歴史が比較的浅いことや、激しい競争で新しい技術が投入されやすい環境などが相まってそのような傾向が現れると考えられます。

さらに米国を見ると、自動車業界と消費者の回答のギャップが大きく、消費者の方がより否定的であることがわかります。

【図表1 15年後の自動車市場において、自動運転技術がどの程度重要になるか？】



注記：15年後の自動運転技術の重要性について選択した回答の割合

少数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

1 「『日本再興戦略』改訂 2015」（日本経済再生本部、2015年6月30日） <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/>

2 「自動走行ビジネス検討会 今後の取組方針」（経済産業省、2016年3月23日） <http://www.meti.go.jp/press/2015/03/20160323001/20160323001.html>

AAA (American Automobile Association: 米国自動車協会)が2016年1月に実施した18歳以上のドライバーへの電話調査によると、回答者の75%が「運転を自動運転車に任せるのが怖い」と答えたとのことですが³、同様の傾向が表れていると思われます。米国ではGoogle等が自動運転技術の開発をリードしていますが、消費者にはまだまだ実用化に時間がかかるものと見られているようです。

II. 10年後の未来

1. 自動車業界の主要トレンド

さて次に、5年さかのぼって10年後の未来はどうでしょうか？まずは自動車業界において2025年までに重要だと思われる主要トレンドについて解説します(図表2、3参照)。

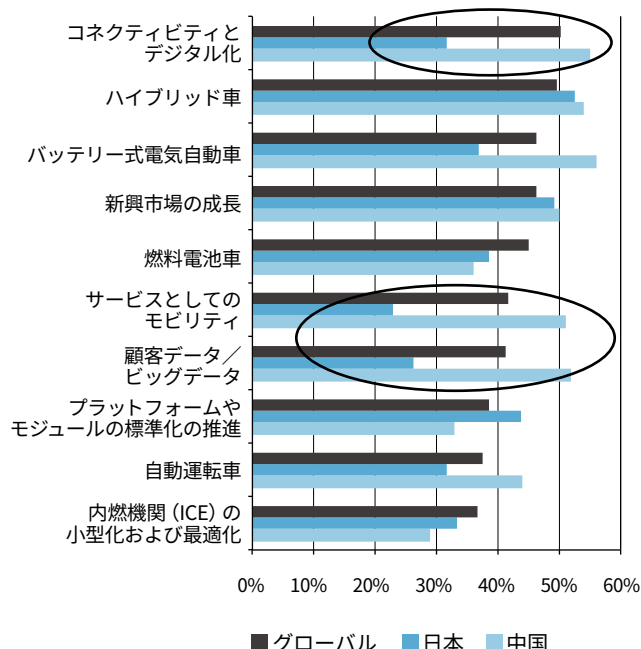
グローバルの結果では、前回(1年前の調査)は10位(8%)にとどまっていた「コネクティビティとデジタル化」が、今回は1位(50%)となりました。また、前回9位だった「バッテリー式電気自動車」が今回は3位になる一方で、前回2位だった「内燃機関(ICE)の小型化および最適化」が10位に低下しています。

この変動は、アンケート調査期間中に発生したドイツ自動車メーカーの排出ガス不正事案も影響している可能性があります。前回、主要トレンドとして1位であった「新興市場の成長」は今回4位となっていますが、回答割合を見ると前回の56%に対して今回46%と、それほど関心が低下したわけではないようです。

グローバルと日本、それから主要国のなかで特徴的であった中国の結果を比較すると、コネクティッドカー技術が重要だとする回答が、グローバルでは1位(50%)であるのに対し、日本では7位(32%)に留まっています。サービスとしてのモビリティや、ビッグデータ/ユーザーデータが重要という回答が、グローバルに比較して日本は明らかに少ないことがわかります。中国の回答で今回順位を上げたトレンドについては、いずれもグローバルの平均よりも高い割合が出ており、日本とは対照的に新たなトレンドに積極的にアプローチする姿勢が見て取れます。

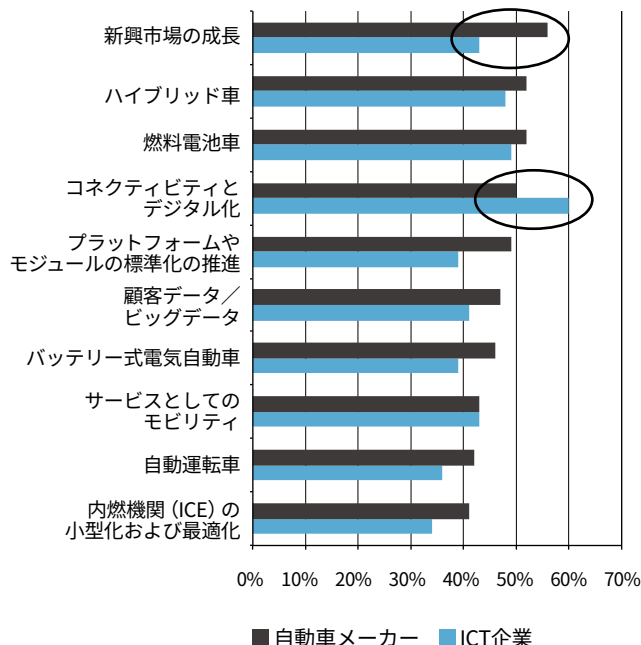
一方で回答者のセクター別に見ると、自動車メーカーは依然として新興市場の成長を1番に挙げています。自動車メーカーとの回答のギャップが1番大きいICT企業は、コネクティッドカー技術が重要だとする回答が1位(60%)となっています。従来の延長で変化をとらえている勢力(自動車メーカー)と、変化

【図表2 2025年までに重要だと思われる主要トレンドは？(地域別)】



注記： 各トレンドについて「極めて重要」と選択した回答の割合
出所： KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

【図表3 2025年までに重要だと思われる主要トレンドは？(セクター別)】



注記： 各トレンドについて「極めて重要」と選択した回答の割合
出所： KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

3 「2016 FACT SHEET VEHICLE TECHNOLOGY SURVEY」(American Automobile Association, 2016年2月)

<http://publicaffairsresources.aaa.biz/wp-content/uploads/2016/02/Automotive-Engineering-ADAS-Survey-Fact-Sheet-FINAL-3.pdf>

をチャンスにしたいと思う新興勢力（ICT企業）の対比がここにも表れています。

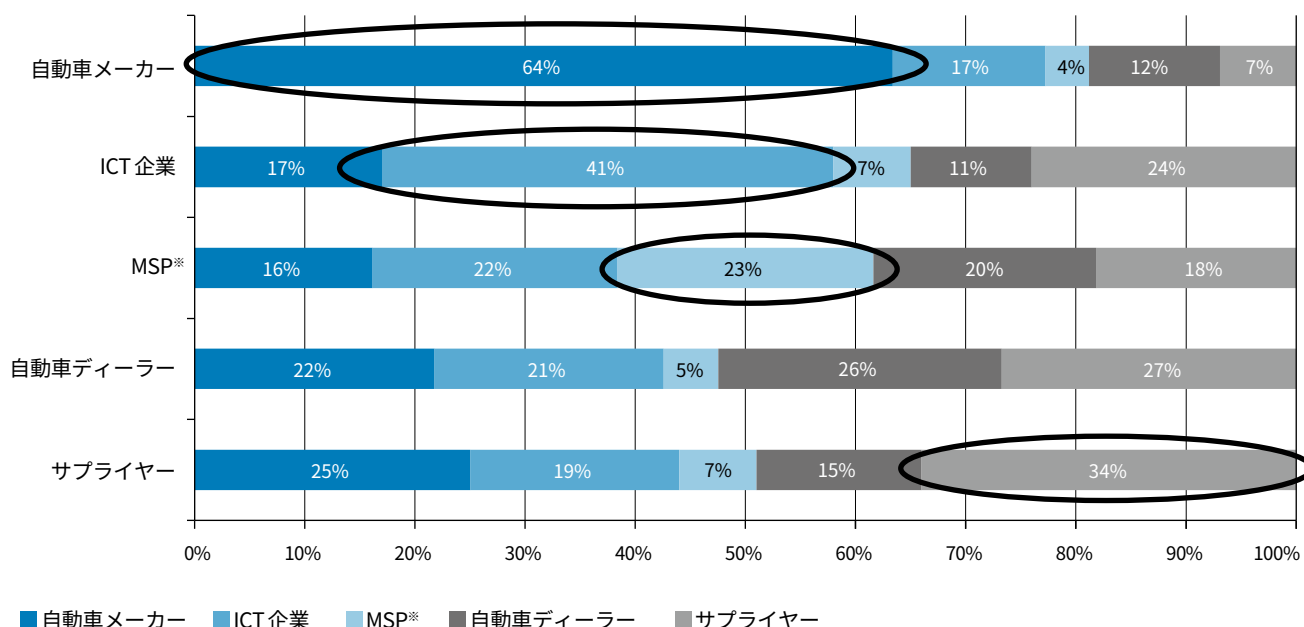
2. カスタマーリレーションシップを掌握するのは誰か？

自動車の購入から利用、買い替えのライフサイクル全体を通して、顧客は情報収集（自動車メーカーのウェブサイト）や価格交渉（自動車ディーラー）、車検・修理（自動車工場）、カーナビデータのオンラインアップデート（カーナビメーカー）などの多様な場面で、様々なセクターのプレーヤーと関係を持つことになります。コネクティビティとデジタル化が進み、サービスとしてのモビリティが進化すると、その構造はますます複雑化しますが、それをシームレスに統合できるプレーヤーが現れれば、顧客との関係を強力に掌握することができます（その論点については、「Me, my car, my life」で詳しく分析しています⁴）。そのような意味で、10年後の2025年にカスタマーリレーションシップを掌握するのは誰だと考えられているか、自動車業界の回答を見てみましょう（図表4参照）。

この設問では、「自動車メーカー」「ICT企業」「MSP（モビリティサービスプロバイダー）」「自動車ディーラー」「サプライヤー」の各セクターのなかで、カスタマーリレーションシップを

掌握すると思うセクターを1つだけ選択してもらいました。その結果を、回答者の属性別に並べています。このなかで、回答者自身が属するセクターが顧客関係を掌握するという回答が1番多かったものについて、図中に丸印を付けています。「自動車メーカー」「ICT企業」「MSP」「サプライヤー」については、それぞれ自身のセクターが10年後に顧客との関係を掌握すると予測していることがわかります。この結果で1つ気になるのは、MSPが掌握するだろうとする回答が全体的に少ないことです。MSP自身の回答を見ても、ICT企業が掌握するという回答とわずかに1%しか差がありません。Uber（米国）やタイムズ（日本）といったMSPは、既にスマートフォン上の独自アプリ等を介した顧客との直接的なインターフェースを保有しています。それにもかかわらず、このような結果となった理由としては、新技術が実用化するタイミングが関係すると思われます。たとえば、自動運転技術が数年以内に実用化するようであれば、MSPはそれを活用したビジネスを現在の延長で急発展させることができるでしょう。しかし現実的には、自動運転が実現する前にコネ

【図表4 2025年までに顧客との関係を「掌握」するのは誰か？】



※MSP：モビリティサービスプロバイダー（カーシェアリング業者等）

注記：顧客との関係を掌握すると選択した回答の割合

小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

4 「Me, my car, my life」(KPMG米国、2014年11月)、15ページ以降

<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/risk-advisory-thoughtleadership/pages/me-my-car-my-life.aspx>

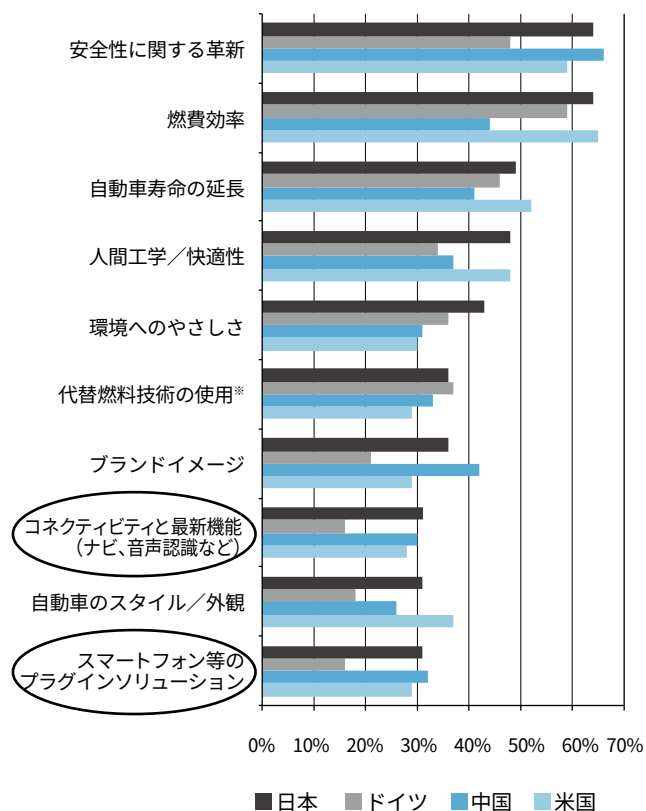
クティッド化の波がやってきます。MSPからすれば、顧客はスマートフォンによって既にコネクティッドのため、自動車がコネクティッドになったとしても自身のサービスへの影響は限定的です。その間に他のセクターの企業が顧客との関係を掌握する仕組みを作り上げてしまうことになれば、MSPはそれを挽回するチャンスを失うことになります。いずれにしても、今後の変化する時代において、挑戦者であるはずのMSPでさえ自らの将来に悲観的にならなければならないほど、自動車業界は競争が激しく混沌とした状況にあることがわかります。

Ⅲ. 5年後の未来

1. 消費者にとっての重要項目

10年後の重要なトレンド（図表2、3）は自動車業界のエグゼクティブの視点で見たものでした。一方で消費者は自動車購入時に何を重視するでしょうか？5年以内に自動車を購入するとしたときの重要な検討要因を聞いた結果を、主要国別にまとめました（図表5参照。この内容は本サーベイの報告書に含まれてい

【図表5 2020年までの自動車購入時の検討要因は？】



※ 燃料電池、バイオ燃料、太陽電池など

注記：「極めて重要」と選択した回答の割合

出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

ません）。

全体的に、安全性や燃費効率、自動車寿命といった、従来重要とされてきた項目が上位を占めており、新しいトレンドであるコネクティビティに関連する項目は下位に留まっています。このあたりは図表2、3で示した自動車業界にとっての主要トレンドとギャップがあるように見えます。スマートフォンによって既に消費者自身がコネクティッドであるなかで、自動車がコネクティッドとなった時にどのような嬉しさがあるのか、消費者に十分伝わっていないことが考えられます。

2. 自動車購入時に選択するパワートレイン

5年後の消費者の動向をもう少し具体的に見ていきます。今後5年以内に自動車を購入する場合、消費者はどのパワートレインを選択するでしょうか（図表6参照）？米国・ドイツの消費者では、依然として内燃機関エンジン車を選ぶという回答が約4割、対照的に中国では、ハイブリッド車を選ぶという回答が5割近くになりました。図表2で示した、中国の自動車業界関係者の回答ではキートrendの上位にハイブリッド車が挙がっています。規制の動向と最近の排出ガス不正事案の影響を合わせて考えると、中国はハイブリッド車を選ばざるを得ない背景があるのかもしれません。

3. イノベーターになるセクターは？

10年後にカスタマーリレーションシップを掌握するセクターは誰か、という設問（図表4）では、自動車業界の各セクターが「自分が掌握する」と考えている傾向が見られました。では、それに向けて業界にイノベーションをもたらすのは誰でしょうか？今後5年間で最も優れたイノベーターとなるセクターについての回答をまとめました（図表7、8参照）。

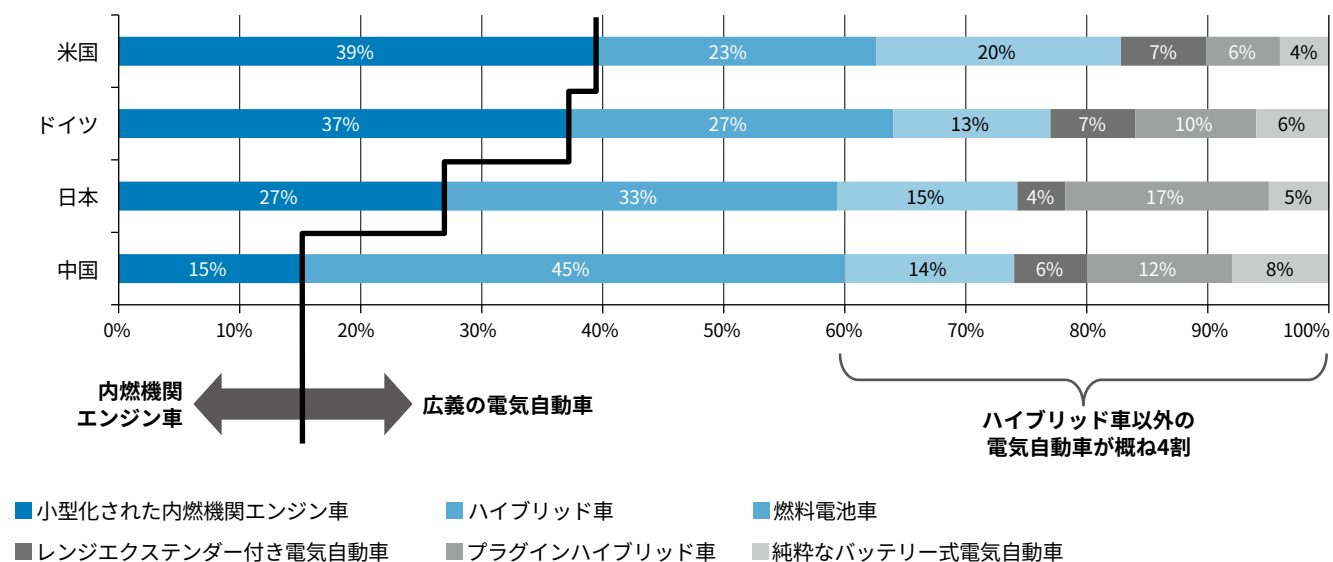
まず主要国別では、日本では圧倒的に「従来の自動車メーカー」が今後5年間で優れたイノベーターになると考えられています。これは、このところ様々な施策を打ち出しているトヨタの存在感の大きさによるものと推測します。米国・ドイツは「ICT企業」が「従来の自動車メーカー」を追う形になっていますが、中国だけは逆に「ICT企業」が1位となっています。「MSP」やモバイル決済プロバイダーの回答割合が他の国に比べて高く、民族系の自動車メーカーの存在感が小さいことで、それ以外のセクターへの期待が高くなっていることが考えられます。既存の自動車メーカーが得意とする技術領域（a）と、ICT企業が得意とするスマートフォン等での通信技術（b）を比較すると、その開発ライフサイクル（a：5年～10年、b：数ヶ月～数年）や、製品としての販売台数（a：グローバルで年間8.7千万台、b：年間12.5億台）に桁違いの開きがあります。今後はそのギャップを

いかにうまく乗り越え、活かしていくことができるかが、生き残りのカギになると考えられます（この論点については、「The

Clockspeed Dilemma」で詳しく分析しています⁵⁾。

次にセクター別に見ると、自動車メーカー、ICT企業の双方

【図表6 今後5年間で、自動車を購入する際に選択するパワートレインは？】

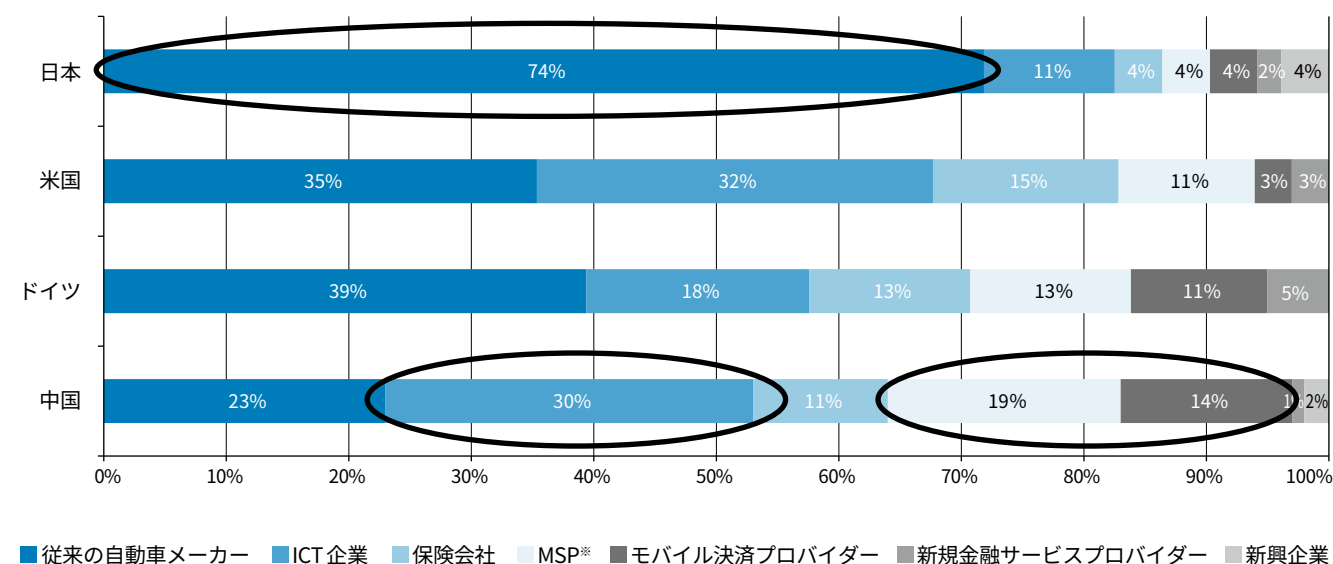


注記：各パワートレインを選択した回答者の割合

小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

【図表7 今後5年間で最も優れたイノベーターとなるのは誰か？(主要国別)】



※MSP：モビリティサービスプロバイダー(カーシェアリング業者等)

注記：最も優れたイノベーターになると選択した企業カテゴリーの割合

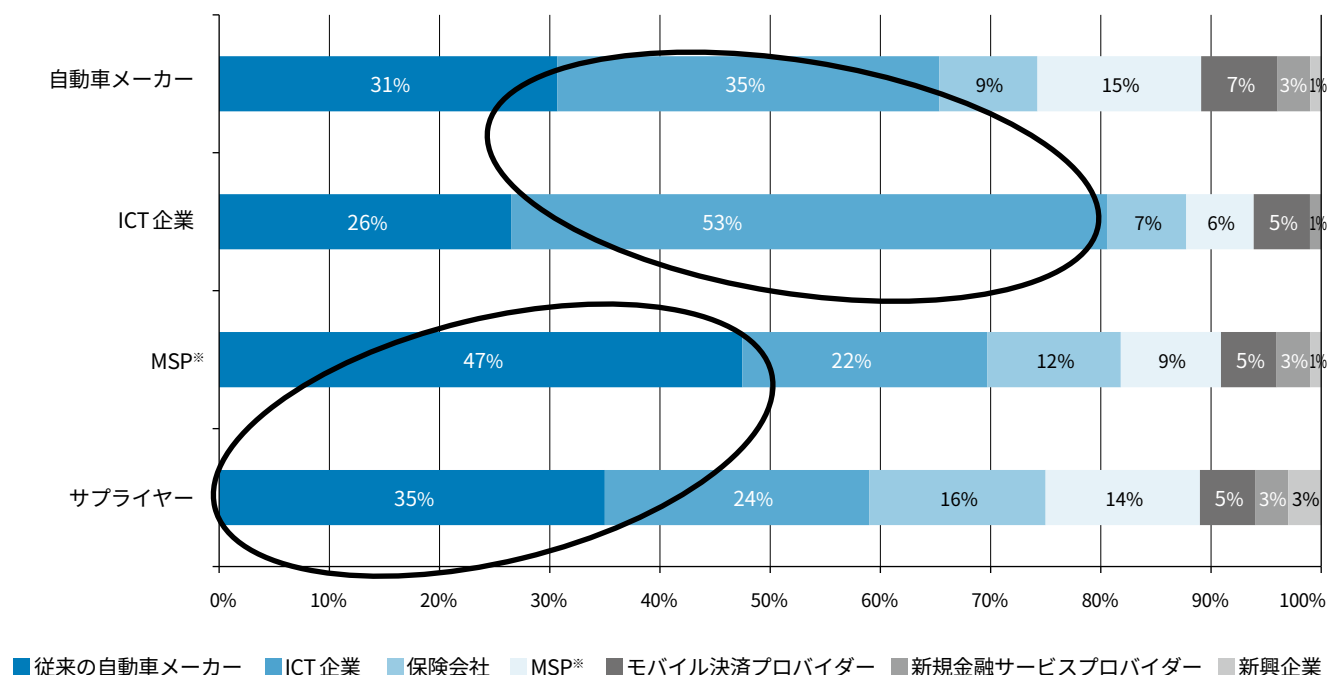
小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

5 「The Clockspeed Dilemma」(KPMG米国、2015年11月)、24ページ以降

<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/risk-advisory-thoughtleadership/pages/the-clockspeed-dilemma.aspx>

【図表8 今後5年間で最も優れたイノベーターとなるのは誰か?(セクター別)】



※MSP: モビリティサービスプロバイダー(カーシェアリング業者等)

注記: 最も優れたイノベーターになると選択した企業カテゴリーの割合
小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所: KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

において、「ICT企業」が優れたイノベーターになるという回答が最も多くなりました。自動車メーカーは10年後も自分たち自身が顧客を掌握し続けられると考える一方で、イノベーションは自分たち以外のセクターからもたらされると考えているようです(逆に言えば、イノベーションを自ら起こさなくても顧客との関係を掌握し続けられると考えている)。一方、MSPとサプライヤーの回答では、自動車メーカーに対する期待が大きくなっており、このあたりは各セクターの思惑が交錯しているでしょう。

4. イノベーションをリードする自動車メーカーは?

では、自動車メーカーのなかで特にイノベーションを起こすと期待されている企業はどこでしょうか?自動車業界の考える、イノベーションを起こす自動車メーカーについて主要国別の回答をまとめました(図表9参照)。全体として1位はBMWです。i3やi8といった電気自動車のサブブランドがそのイメージをけん引しているようです。2位のトヨタは、ハイブリッド車や燃料電池車で業界をリードしてきた実績が革新的なイメージに繋がっていると考えられます(トヨタが人工知能に関する研究拠

点を米国に設けるニュースが報道されたのは11月中旬であったため、本サーベイの結果にはほとんど影響していません)。それ以下の自動車メーカーについてはグローバルで見ると回答割合が拮抗していることから、自動車メーカーのなかでもイノベーションをリードするのは数社に限られると考えられているようです。

【図表9 今後5年間で画期的なイノベーションを実現する自動車メーカーは?】

		米国		ドイツ		中国		日本
1位	BMW	18%	BMW	37%	BMW	24%	トヨタ	35%
2位	テスラ	14%	ダイムラー	13%	トヨタ	11%	ダイムラー	11%
3位	トヨタ	13%	フォルクスワーゲン	11%	テスラ	11%	マツダ	9%

注記: 画期的なイノベーションを実現すると選択した回答者の割合
出所: KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

IV. 現在の動向

自動車業界および消費者への質問として、現在の動向に関する設問は延べ10問以上ありますが、ここではそのなかでも特に将来に関係し得る課題であるデータ利用について取り上げます。

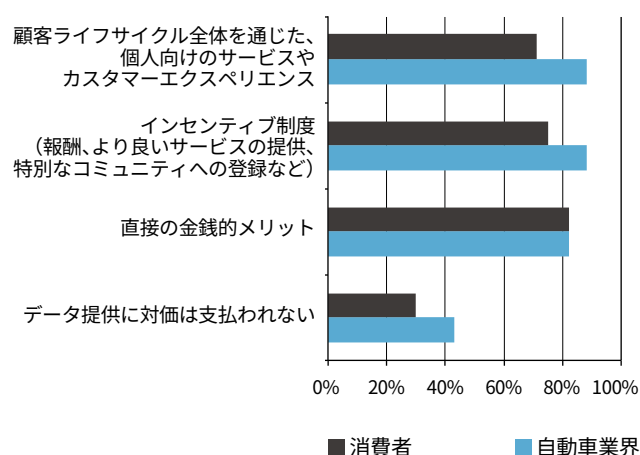
1. データの管理者として消費者が信用するのはどのプレイヤーか？

自動車で移動すると、それに付随して様々なデータが発生します。消費者にとって特に気になるのは自分自身のプライバシー情報の取扱いです。現時点でも、GPS機能付きのカーナビアプリをスマートフォンで利用すれば、誰がどこからどこまで移動して、その時の平均時速はどのくらいであったのか（場合によっては、その速度が法定速度を上回っていないかどうか）という情報は、サービス提供事業者の知るところとなります。そういった情報の管理をゆだねる相手として消費者が信頼するプレイヤーは誰かを、自動車業界と消費者の双方に聞きました（図表10参照）。

まず自動車業界のグローバル回答では、「自動車メーカー」を信頼してくれるという回答が1位で32%、2位の「消費者自身以外は信用しない」は28%となりました。一方で消費者の結果は、グローバルでは過半数の回答者が「消費者自身以外は信用しない」と回答しており、国別でその比率が特に高い米国では75%に達しています。つまり、消費者は、自動車業界が考えるほど自

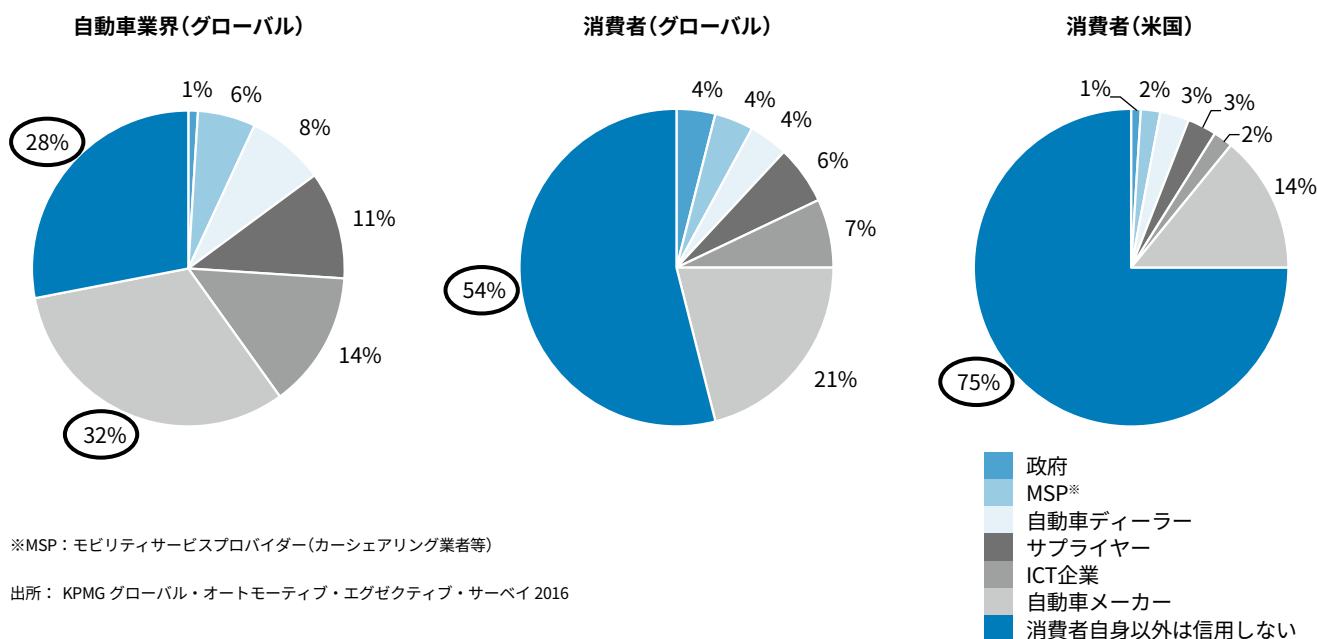
動車メーカーやMSP、ICT企業等のプレイヤーを信用していないことがわかります。自動車業界では今、走行中の自動車に取り付けられたカメラで撮影した画像や位置情報等を用いた高精度の地図の作製を検討しているとの報道がありますが、このような取組みに対して、消費者が簡単に情報提供してくれるかどうかは不透明であると言えます。しかし、一步自動車から離れると、ネット通販の利用では消費者の情報がサービス提供事業者者に収集されている状況は既に10年以上前から出来上がっています。そういった流れをうまく引き継ぐ形であれば、消費者

【図表11 データ提供に対してどのような対価が支払われるか？】



注記：「可能性がきわめて高い」「可能性が高い」と選択した回答者の割合
出所：出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2016

【図表10 自動車から生成されるデータの所有者として、消費者が最も信用ようになるプレイヤーは？】



から自動車を経由してデータを収集することが容易にできるようになるかもしれません。ただし、ネット通販等では顧客が利用金額に応じて蓄積したポイントで買い物をしたり、現実の店舗で購入するよりも安く買い物ができるなど、ネット通販を利用すること（それによって購入履歴等の情報が会社側に蓄積されること）に、それなりのインセンティブが発生するような仕組みが設けられています。自動車業界でもその仕組みを用意する必要があるかもしれません（図表11参照）。

V. まとめ

コネクティッドカーの普及が進むと膨大なデータが蓄積され、それを活用したビジネスが生まれます。その先にあるのは自動運転です。自動運転が前提になると、自動車は様々な面で今までと異なるものになることが予想されます。たとえば、自動運転が普及すると世の中から交通事故が無くなります。交通事故が無くなれば、そもそも自動車の作り方として、衝突時の安全性を考える必要がなくなるかもしれません。交通事故が無くなれば、日本だけでも年間80万人程度の交通事故によるけが人が大幅に減りますし、警察や救急の出動回数も減り、要員数を削減できるかもしれません。自動車保険についても考え直す必要が出てくるでしょう。道路の交通量を今よりも増やすこともできるでしょう。交通規則も変えた方がいいかもしれません。さらに、自動運転車のカーシェアリングが増加すれば自動車の稼働率が上がることになるので、駐車場の需要が今よりも低下することも考えられます。遠い未来の話のようではありますが、そこに至る道筋は既に見えてきているように思います。

※ 文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2016の全文（日本語版）をご希望の方は、下記にある資料請求ページからお申込みください。

<http://www.kpmg.com/Jp/automotive-survey-2016>

英語版のGlobal Automotive Executive Survey 2016 は、下記のページをご参照ください。

<http://www.kpmg.com/automotive>

本サーベイのインタラクティブ版ウェブサイト（英語）では、アンケート結果の詳細な深掘り分析が可能です。

kpmg.com/GAES2016

【バックナンバー】

「オートモーティブ・サーベイで見る日本とグローバルの意識の違い」

（KPMG Insight Vol.13/Jul 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。

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 奥村 優

TEL：03-3548-5305（代表）

masaru.okumura@jp.kpmg.com

ベンチャービジネスを対象としたM&Aとバイサイドの留意点

株式会社 KPMG FAS

ディレクター 坂本 頼彦

昨今、インターネットや各種の技術革新により可能となってきたIoTや再生医療などの新事業分野をはじめとして、新技術に基づくイノベーションの重要性が企業経営において高まっています。それと歩調を合わせて様々な形でイノベーションの創出に直接的に関わるベンチャービジネスの重要性が高まっています。他方で、資金の流れという観点からも、そのようなベンチャービジネスに対する投資、M&Aが話題になることが増えてきています。本稿においては、その実態と背景、資金の出し手（バイサイド）の側から見た主な狙い、投資形態と合わせて、実務上留意すべきポイントについて解説します。



坂本 頼彦
さかもと よしひこ

【ポイント】

- ー 変化の早い昨今の経営環境下で、大企業においても新奇性のあるイノベーションを組織に内在化させるために、様々な形態でベンチャービジネスを対象としたM&A、投資が実行されることが増えてきている。
- ー ベンチャー企業においては一般に売上は小規模であるのに対して相対的に資金需要は大きく、役員・従業員の意欲、インセンティブ制度も、大企業におけるそれとは異なっている。また、内部管理等に割くことのできる経営リソースは限られており、各種の経営管理情報等が把握されていないケースが多い。
- ー バイサイドの観点からは、上記のような環境下で、ビジネスの将来性と付帯するリスクを見極めた上で、適切な価格、契約に基づいて投資の判断・実行及びその後の経営関与を行うことが重要となる。

I. ベンチャー向け投資、M&Aの直近動向

昨今、ベンチャー企業を対象とした投資、M&Aが増加傾向にあります。政策面でも第二次安倍政権の経済財政政策であるいわゆるアベノミクスの第三の矢（成長戦略）の柱の一つとして、「産業の新陳代謝とベンチャーの加速」といったポイントが挙げられています。

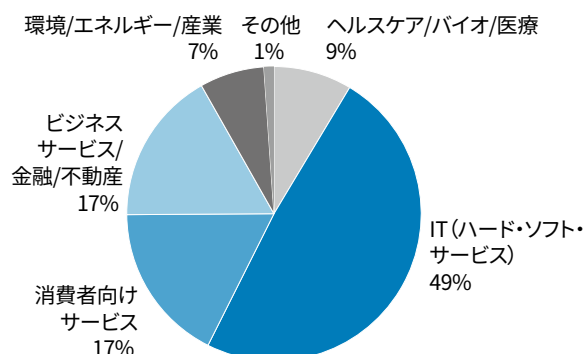
直近動向について、具体的には、ジャパンベンチャーリサーチの未公開ベンチャー企業の資金調達に関する調査によれば、2013年以降継続的に資金調達金額は増加傾向にあります。業種別の割合では①IT関連、②ヘルスケア・バイオ・医療関連、③消費者向けサービス関連といった分野が大きな部分を占めています。（図表1および図表2）

また、上場企業およびCVC（コーポレートベンチャーキャピ

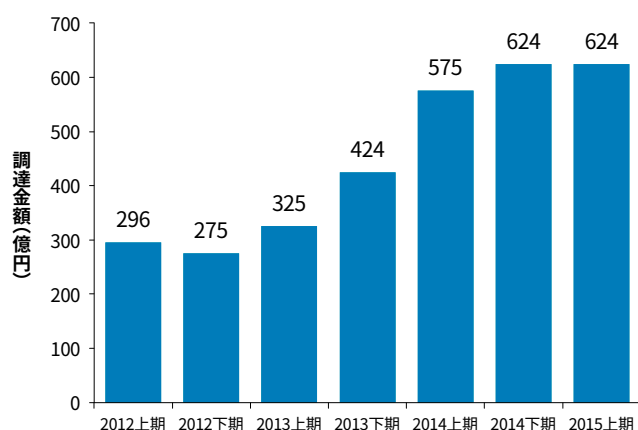
タル：上場企業がベンチャー投資活動を行うために設立した投資子会社またはファンド）によるベンチャー企業を対象としたM&Aの合計件数は2015年上期で77件と、前年同期比48%増加となっています。（図表3）

【図表2 未公開ベンチャー企業の資金調達（2015年上期）-業種別割合（会社数、金額）】

会社数（2015 年上期）

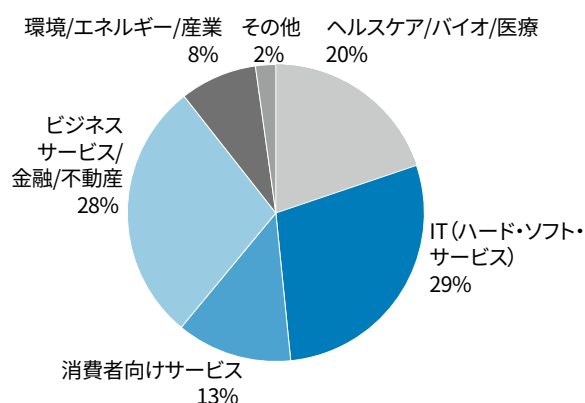


【図表1 未公開ベンチャー企業の資金調達（2012-2015年上期）-金額】



出典：「2015年上半期 未公開ベンチャー企業資金調達の状況」ジャパンベンチャーリサーチ

調達金額（2015 年上期）



出典：「2015年上半期 未公開ベンチャー企業資金調達の状況」ジャパンベンチャーリサーチ

【図表3 大手企業によるベンチャー企業へのM&A 件数推移】

	上場企業			CVC			合計			前年同期比増減
	In-In	In-Out	Total	In-In	In-Out	Total	In-In	In-Out	Total	
2011年	15	14	29	15	9	24	30	23	53	56%
2012年	13	15	28	17	12	29	30	27	57	8%
2013年	27	21	48	38	11	49	65	32	97	70%
2014年	29	18	47	46	22	68	75	40	115	19%
2014年1-6月	7	10	17	24	11	35	31	21	52	-
2015年1-6月	13	9	22	38	17	55	51	26	77	48%

出典：MARR2015 年 8 月号「大手企業によるベンチャー企業への M&A 動向」、株式会社レコフ

過去においては、ベンチャー企業に対する資金の出し手としては、ファイナンシャルプレイヤーとしてのベンチャーキャピタルが主でした。一方、近年のベンチャー投資の増加は、事業会社からの資金流入による部分が大きいところが特徴的です。必然的に、これらの投資は、金融収益を主目的とした純投資としてではなく、本業とのシナジー効果を狙うという側面や新規分野進出のステップとする事業投資の側面をより多く含んでいるものと考えられます。

Ⅱ. バイサイドの視点から見たベンチャーM&Aの狙い

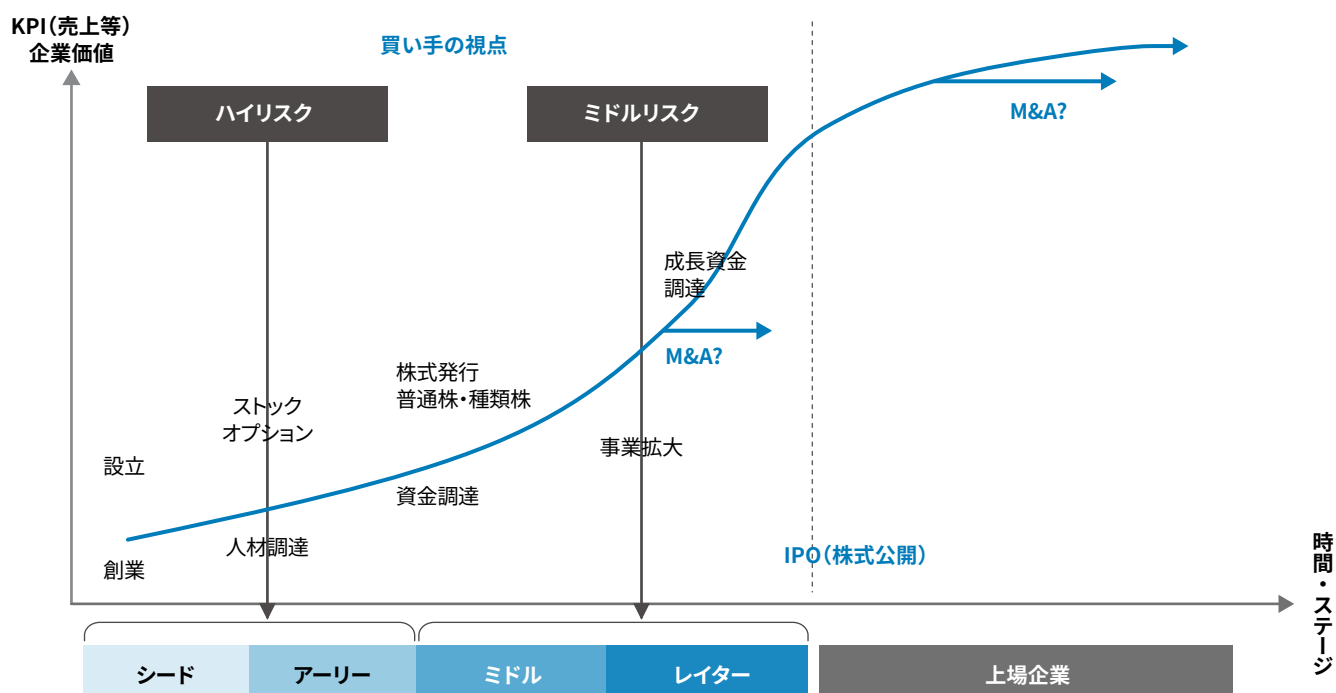
それでは、金融収益以外のバイサイドの視点からみたベンチャー企業投資・M&Aの主な狙いはどこにあるのでしょうか。その主な狙いとしては、大企業内では自社開発することが容易ではないイノベーションを組織内に取り込むことであり、具体的には、新しいアイデア・技術・ノウハウ、顧客アクセス、優秀な人材等を取得する目的があります。

このようなベンチャー企業を対象としたM&Aの投資形態としては買い手企業が直接株式や事業を取得するケースと、間接的にCVCを通じたケースとがあり、具体的には下記図表4にあるような各種ストラクチャーが考えられます。

【図表4 事業会社からベンチャー投資を行う典型的ストラクチャー】

ストラクチャー	内容	特徴
直接投資方式	事業会社から直接投資を行う	- 事業会社本体とのシナジーを生みやすい - ベンチャー投資に必要な、高リスクの迅速な意思決定が難しい場合がある
子会社方式	事業会社の子会社から投資を行う	事業会社本体とは切り離された子会社組織で、ベンチャー投資に必要な、高リスクの迅速な意思決定が行いやすい
ファンド方式	事業会社が設立する子会社をGeneral Partner (GP) としてファンド組成する	- 他の投資家や事業会社からも資金調達が可能 - 他の投資家の利益も考慮して、ファンド単独での収益性がより強く求められる
LP投資方式	ファンドにLimited Partner (LP) として投資を行う	- 投資意思決定に直接関与は行わず (GPが実施)、時間や労力がかからない - 対象業界、投資環境に関する情報収集、関係構築が可能となる (但し一定の制約あり)

【図表5 ベンチャービジネスのライフサイクル】



ここで、実際に投資を進めるに当たっては、事業投資的なニーズと、金融投資的なニーズのバランスにより、最適な投資形態は異なってくるものと考えられます。すなわち、事業会社本体とCVCの意思決定をいかに合致させるかというニーズと、専門的判断が必要とされるベンチャー投資をいかに迅速かつ効果的に実施するかというニーズのバランスに配慮をする必要があります。

どちらをより重視するか、その程度は会社により異なりますし個別案件によっても変わってくる可能性があります。例えば、事業シナジーの追求が大きな比重を占める案件については直接投資方式とし、その他通常案件は子会社を通じてなどといった形で、案件に応じて投資形態を分けているような会社も見受けられます。

より実務的なポイントとして、投資案件の検討、実行をドライブする投資担当者の報酬体系の設定も重要な要因です。本来的には投資ビジネスであれば成功報酬を含む報酬体系設定とするのが一般的ではありますが、直接投資方式をとる場合、事業会社の中ではそのような報酬体系設定は他部署の社員との兼ね合いで実行は難しいため、CVCとして別法人の中で適切な報酬体系、インセンティブ設定を行っているという側面もあるものと思われます。

Ⅲ. ベンチャービジネスの特徴とライフサイクル

ベンチャー企業に一般に共通する特徴として、下記のような点が挙げられます。

- 全般：事業規模が小さい
- 事業面：特定の技術・マーケットに特化しており、創業社長をはじめとした少数のマネジメントによるところが大きい
- 管理面：コンプライアンス、ガバナンス体制、内部統制整備が進んでいない

- 財務面：資金繰りが厳しく、財務面で脆弱。継続して拡大する運転資金、成長資金を必要とする

一般的なベンチャー企業が成長していく過程、各ステージでの特徴を図表5および図表6に示しています。

当然ながら、ベンチャー企業に対するM&Aや投資を検討するバイサイドの立場としては、対象会社がどのステージにあり、将来の事業成長性とリスクがどの程度の水準にあるかという点を念頭に置いて検討を行っていく必要があります。

Ⅳ. バイサイドの視点からのM&A実行上のポイント

一般にM&Aの実行にあたっての検討は次頁の図表7に示しているようなステップを経て行われます。

しかしながらベンチャー企業を対象としたM&Aにおいては、M&Aの一般論が通用しないことが多く、下記のような状況が多くあります。

(例)

- 事業立ち上げ段階なので、直近決算では営業損失、債務超過である
- 詳細な将来事業計画が作成されていない
- 全く新しいサービスを提供しているので、他に類似するような会社がない
- 決算書作成は税理士に一任しており、月次決算や勘定明細などは作っていない
- 資金不足の際に、少し株式を渡す代わりに知人から資金拠出を受けている

【図表6 各ステージの特徴】

ステージ	事業状況	チーム	資金需要
シード・スタートアップ	確立されていないビジネスコンセプト段階、あるいは会社を設立したものの、実質的な販売開始に至っていない段階	1,2名	創業運転資金
アーリー	販売開始し事業活動を開始しているが、まだ利益を創出するに至っておらず、黒字化の目処が立っていない段階	10名弱	開発、マーケティング資金
ミドル・レイター	事業が黒字化しあるいは黒字化の目処が立ち、成長軌道に乗りつつある事業。キャパシティ増大、人員拡充の目的のため、引き続き成長資金を必要とする	数十人～	成長資金(キャパシティ、マーケット拡大)

このような特殊性を勘案した上で、図表7に上げた各ステップの4つの視点ごとに主な留意ポイントを述べたいと思います。

1. DD（デューデリジェンス）の視点

デューデリジェンスとは対象事業の実態調査を行う手続きであり、「何を買うのか」を明確にするステップです。

（1）ビジネスDD

ビジネスDDは一般に対象会社の事業性、将来性を確認する手続ではありますが、ベンチャー企業の場合は特にその命運は、何と言っても創業者、社長にかかっており、その人物の人間性、計数能力、実行力に信頼を置けるかという点が最重要ポイントとなります。あとは社長をサポートするマネジメントチームがどう構成されており、チームの総合力としてどういう水準かという観点もあり得ます。また、過去にベンチャーを成功させた起業経験者が社長やマネジメントチームとして関与している場合には、プラス要因として考えられます。

次に、ベンチャー企業の場合にはまだ売上高や利益が上がってきていないという段階にあるケースも有りますが、このような場合には特に、財務数値にまだ表れていない非財務的なKPIの推移を検証することが重要です（例：ネットビジネスにおけ

る対象サイトの会員数やアクセス数、バイオ技術に基づくビジネスにおける当該技術の学会内評価、開発ステージなど）。また、そのような非財務的KPIがどのような意味を持ち、将来どのような可能性があるか、将来的に売上高につなげてマネタイズする道筋を作れるかといった点に関する検討が特に重要となります。

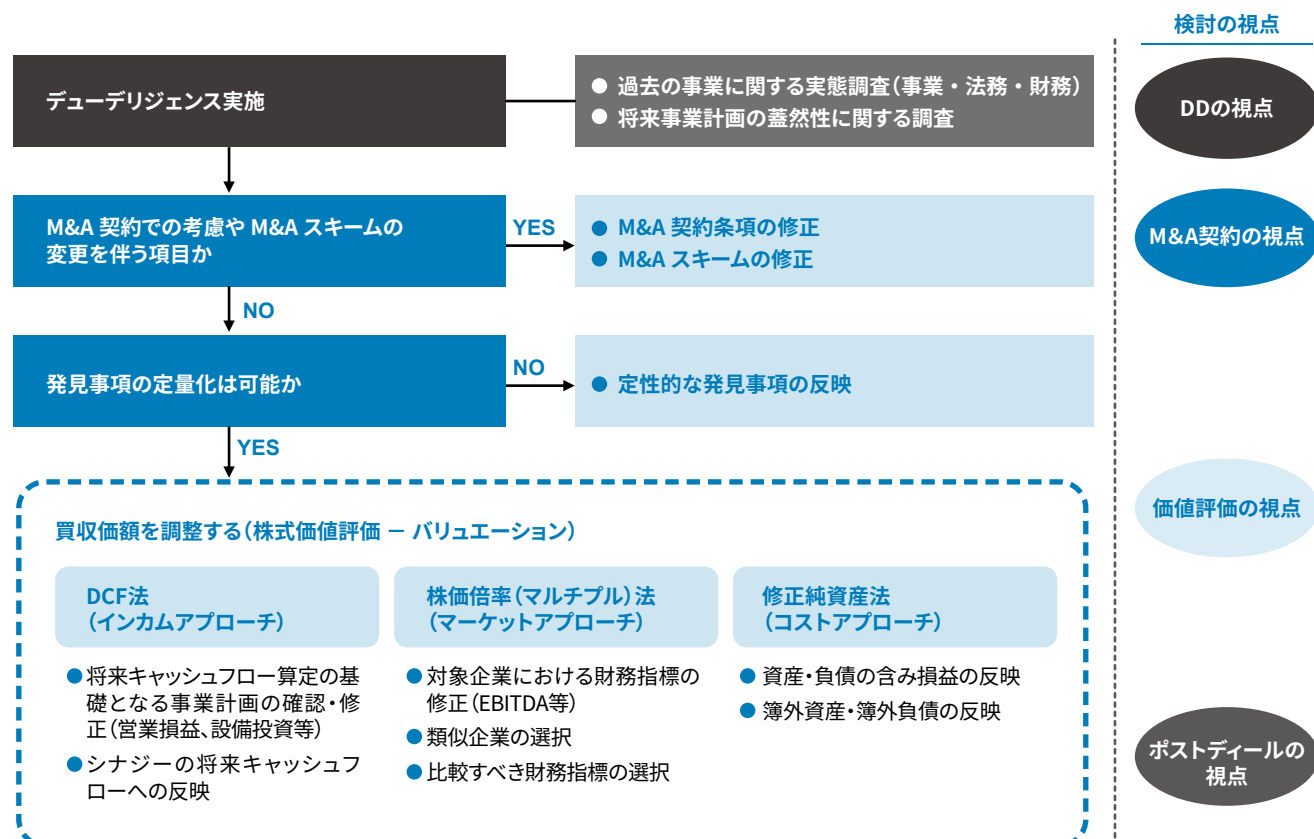
また、買い手の持っている経営資源との親和性、見込まれるシナジー効果の検討も大きな位置を占めます。対象ベンチャー企業がスタンドアロンで成長していくには時間がかかりそうところで、買い手企業と協業することによりどれだけ成長の急加速ができるかといった点に関する検討が重要です。（例：ネットビジネスにおいて対象会社のサイト会員に対して、買い手の持っている商材をのせる。最新技術に基づく新型製品を買い手の販売網にのせるなど）

（2）法務DD

過去のファイナンス状況との関係、M&A後のインセンティブとの関係、双方の観点から、株主間の法的関係、創業者、従業員との間での法的関係は特に重要です。これらを確認する上で、法務の観点から特に留意すべきポイントとしては下記があります。

- 株主との関係、現株主との株主間契約、過去の投資契約の

【図表7 バイサイドの視点からのM&A実行上のステップ（一般）】



内容

- 過去に発行されている種類株式の権利内容
- ストックオプション（新株予約権）を含む潜在株式の状況
- 創業者、現マネジメントとの取引、報酬、その他の関係

また、個別によく問題となる事項として、下記のような点があります。

- 現株主（VC等投資家）との投資契約上、又は投資家が持つ種類株式に、株式譲渡に関する拒否権が付いていないか
- 投資家の先買権（first refusal right）が付いていないか
- 投資契約上、創業者のDrag Along Right（第三者に株を売るときに他の株主も当該第三者に同条件で売らせることができる権利）が規定されているか
- 投資契約上、投資家のTag Along Right（他の株主が第三者に株を売るときに便乗して当該第三者に同条件で自己の株式を買い取らせることができる権利）が規定されているか
- 上記のような権利関係と関連して、投資実行に際して必要な関係者の同意を取り付けることが現実的に可能かどうか
- その他投資契約、株主間契約、種類株式の条件に特殊なものが含まれていないか
- 一定事象が発生した場合のマネジメントに対する多額の特別報酬など、雇用関係において特殊な規定が定められていないか

（3）財務DD

前述の通り、一般にベンチャー企業においては管理面に割ける経営リソースは限られており、計数面での各種財務データも整備されていないケースが多いことから、一般的なM&A案件の場合と比べて、より一層メリハリをつけて重要事項に絞っての分析、確認を行うことが必要となります。それを前提として、財務の観点から特に留意すべきポイントとしては下記のような点が挙げられます。

- 資金繰りの状況、管理状況
- 全般的な管理状況、過去財務諸表の信頼性
- 不正・粉飾決算リスク
- 直近進行期業績と着地見込み
- 重要な潜在的債務の有無（未払賃金等）

特に、資金面で、現状で資金繰りがどのような状況か、また、どのような資金繰り管理を行っているかは、第一に確認するポイントとなります。前述の通り、常に継続した資金需要のあるベンチャー企業においては、通常ここが管理上の肝となります。

全般的な管理状況に関しては、管理部門の人員数・配置、各種専門家の関与といった状況に関する情報を確認します。一般に、税理士・弁護士といった専門家との関係は有ることが多い

ですが、ベンチャー企業にかかる経験豊富な専門家の関与があるかという点は重要です。また、IPO（株式公開）の可能性も考えられている場合には、監査法人、証券会社（引受審査部門）の関与がある場合もあります。そのような場合、公開準備の進捗度合いに関する質問、短期調査を既に行っている場合にはその報告書の入手閲覧を行うことは、効率的に会社の現況を把握する上では有効です。

不正・粉飾決算については、既に投資家が入っている段階、これから投資家からの資金調達をしようという段階のいずれにおいても、業績の右肩上がりの上昇という経営者に対するプレッシャーが強い中では、粉飾のインセンティブも強いので要注意です。また、将来事業計画の足元での基礎となる点から、直近進行期業績、着地見込みに関してもその確度と合わせて確認しておくことが肝要です。近年でも、上場直後のベンチャー企業の決算見込の大幅下方修正や経営陣による不適切な売上計上が話題になった実際のケースが発生しています。

また、潜在的債務の検討に関連して、ベンチャー企業においては一般に労務コンプライアンス体制が脆弱なことが多いため、未払残業代の取扱いや人件費周りの管理状況も優先的に確認しておくべきポイントといえます。

いずれにせよ、財務データが限定された中では、細かい財務分析というよりも、様々な状況証拠を重ねて、数字に関する全般的信頼性の程度について総合的に検討する視点が必要です。

2. バリュエーションの視点

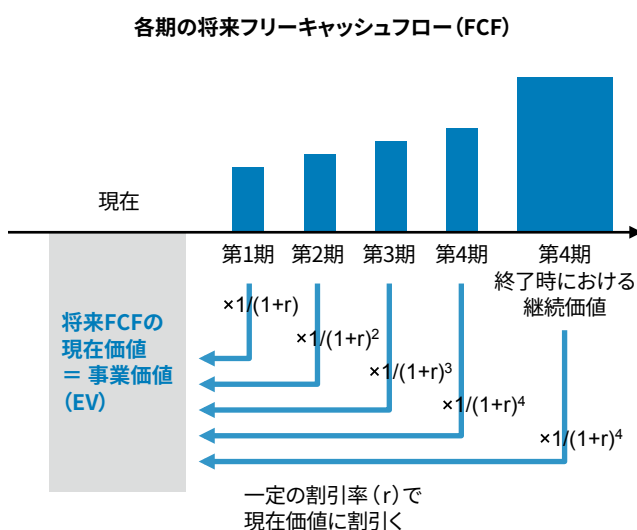
バリュエーション（価値評価）とは、DDにより明らかになった対象会社を「いくらで買うのか」を明確にするステップです。評価手法によりインカムアプローチやマーケットアプローチといった複数の手法が用いられるのが一般的ですが、ここでもベンチャー企業を対象としている場合には一定の配慮が必要です。

（1）インカムアプローチ

価値評価実務上、最も一般的に適用されるDCF（Discounted Cash Flow）法においては、次頁の図表8の通り、将来キャッシュフローと割引率が主要な計算要素となります。

将来キャッシュフローの見積の前提となる将来事業計画において、対象会社における計画に合わせて、買い手との間で発生見込のシナジーを加味することが考えられ、これをどのように織り込むかが重要なポイントとなります。また、将来見込を楽観ケース、悲観ケース、普通ケースなどのように複数作成して、発生可能性を加味した上でそれぞれに基づく価値評価を行うという方法も考えられます。

【図表8 DCF法の考え方】



また、割引率に関しては各ステージに相応するリスクプレミアム、株式期待収益率を考慮して、高い割引率を設定することになります。これに関してはベンチャー企業のM&A実務の蓄積が進んでいる米国において、米国公認会計士協会の公表している価値評価に関するプラクティスガイドの中で、図表9のように各ステージにおける一般的なパーセンテージが記載されています。

【図表9 各ステージに適用する期待収益率】

ステージ	期待収益率
シード・スタートアップ	50-100%
アーリー	40-60%
ミドル	30-40%
レイター	20-30%

出典: AICPA Practice Aid- Valuation of privately held company equity securities issued as compensation

(2) マーケットアプローチ

マーケットアプローチにおいて一般に利用されることの多いEBITDA倍率法は、EBITDA（税金、利息及び償却費差引前利益）に一定の倍率を乗じて事業価値を算定する手法ですが、EBITDAは利益概念であるためベンチャー企業において営業損失が生じているような状況においては適用が難しいという点があります。このような点を勘案して、代替的に売上高倍率法を適用するといった方法が考えられます。

3. M&A契約の視点

M&Aの実行にあたっては、株式譲渡契約書等の契約締結が

行われ、譲渡対価に加えて、各種の前提条件や合意事項が契約上規定されることとなりますが、特にベンチャー企業を対象会社とする場合には下記のような留意点が考えられます。

(1) 対象事業が新しい事業であるため、事業計画の評価、対価金額について売り手、買い手間で合意できない可能性があり、このような場合に両者間のギャップを埋める手段として譲渡対価に関するアーンアウト条項（譲渡後の一定期間の業績等に関して目標値を設定し、目標値が達成された場合に追加的対価を支払う旨を規定する条項）を活用することが考えられます。

(2) また、多くのケースで売り手が創業者という個人となるため、売り手の表明保証義務違反、特別補償事項発生等の場合の補償資力に限界があることを勘案して、譲渡対価に関して一部後払いとする、あるいはエスクロー勘定（金融機関の特定勘定に譲渡代金の一部を預けておき、事後的に売り手との間に設けた条件が満たされたときにその勘定から譲渡対価が売り手に支払われる方式）を活用するといった対応も考えられます。

(3) 投資実行後の従業員の雇用維持に関する方針についても、売り手・買い手の間で協議・合意の上予め規定しておくことが、特に属人的要素が相対的に重要であるベンチャー企業においては、次のポストデールの視点との関連でも重要となります。

4. ポストデールの視点

ポストデール（投資実行後）の経営上は、特に下記のような留意点が考えられます。

(1) 創業者をはじめとした主要マネジメント人材（創業者等）の経営関与と処遇

M&Aにより株式の過半数が買い手に譲渡される場合であっても、創業者等が完全に引退してしまうとクロージング後の事業運営に支障が生じる可能性があります。そこで、これを回避するために、創業者等に一定期間において経営関与を求めるような対応が考えられます。このような場合に、親会社となる買い手企業との経営委任契約をどのような条件とするか（期間、権限、報酬、インセンティブ等）は経営上極めて重要な内容となるので、個別事情に関する慎重な検討が必要です。

(2) シナジーの実現と測定

前述の通り、ベンチャー企業を対象とするM&Aの場合には事業面でのシナジーの実現は特に重要です。従って、この点に関してはシナジー効果の各要素に関する効果測定のためのKPIの

設定、継続的なモニタリングとそれに基づくアクションというPDCAサイクルを適切に設定・運用することが重要です。その上で、各要素に関する担当者と責任者の明確化を精緻に行い、また他方で当初計画の実現が難しくなった場合の撤退の意思決定基準を予め決めておくといった対応が考えられます。

(3) 管理面での対応

M&Aの結果として対象会社が買い手企業の子会社となる場合には、原則として買い手企業グループの他の会社と同様の管理方針に沿った管理を行うことが必要となります（親会社による一定の重要事項の決裁、人事制度、配当方針、会計方針、内部統制、コンプライアンス対応等）。特にベンチャー企業が上場企業グループに入る場合には必要となる管理面の追加的対応は広範に及びますが、各対応においても、一部暫定的・特例的な取扱いをすることや、追加的に必要となる人材の派遣あるいは新規採用をすることも視野に入れて、対象会社本来の事業活動とスピード感を著しく阻害しないように工夫をすることが必要です。

(4) 会計上の利益インパクト

会計上はM&A実行に際して、対象株式等の取得原価を、対象会社のバランスシートから引き直される時価純資産と比較して、その差額を無形資産とのれんに配分します。(図表10)

ベンチャー企業が対象会社である場合、その時価純資産は小額であることが多いため、結果として買収後のバランスシート上の無形資産、のれんの金額が多額になる傾向があります。

会計処理上、日本の会計基準上は、無形資産、のれんの双方が、一定期間にわたり規則償却されますが、これらの償却費用は営業費用となり、営業利益を押し下げる効果があるため留意が必要です。他方で、IFRS及び米国基準ではのれんの規則償却を行わないので、特にベンチャー企業のM&Aを実行する日

本企業は、海外のIFRS適用企業と比べて不利という議論があります。

但し、制度的には日本においてもIFRSの任意適用も可能となっていますのでこの点での他国との差異は少なくなってきたと言えます。(参考：IFRS適用企業は2015年12月末時点で移行予定会社含めて96社(出典：日本取引所グループウェブサイト))

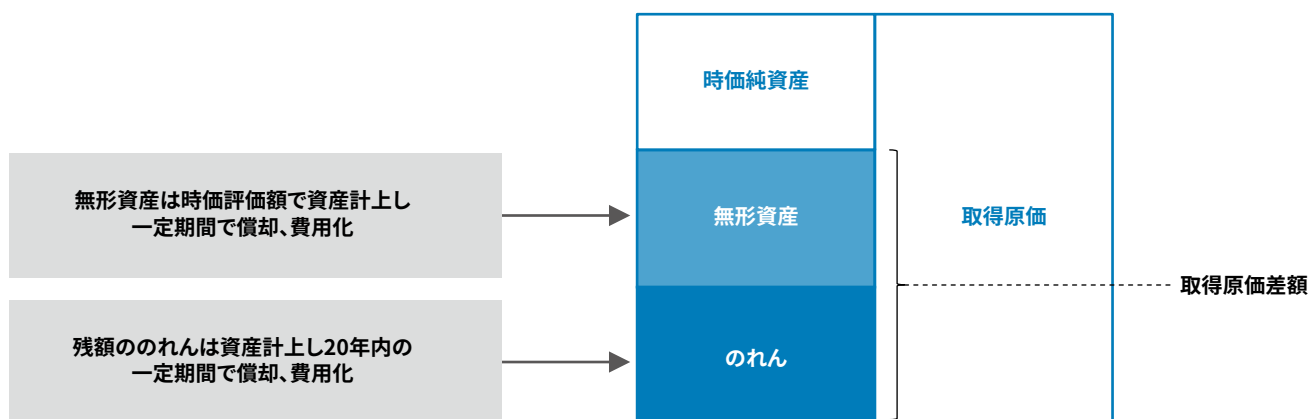
V. 今後に向けて

以上、本稿ではベンチャー企業を対象としたM&Aに関する留意事項について述べましたが、昨今ではベンチャーキャピタルや事業会社のみならず、起業経験者や各種専門家、大学、行政も含め、ベンチャービジネスに関わる関係者が増加しており、また起業経験者がExit後に投資家になるといった循環も含めて、投資する経験、投資される経験、それをサポートする経験を持った人が増え、人材としてより層が厚くなるかたちで循環的成長をしてきている傾向があります。この傾向は今後も継続していくものと思われます。

また、制度面においても、アベノミクスの全体方針を受けた形でベンチャー投資促進税制、エンジェル優遇税制等の税務面での優遇制度の設定・拡充が行われており、会計面でのIFRSの任意適用制度もプラス要因として働いています。他方、実務上も投資家側での上記制度の利用や各種契約条項を利用した投資実務経験の蓄積がされることにより、総合的に見た投資コストの引き下げにつながるものと思われます。

最近では、有望なベンチャー企業に対して資金が集まり過ぎている、株高を背景としたバブルであるといった意見も一部にありますが、上述の全体的な傾向からすると、ベンチャー企業に対するM&Aの重要性は今後より高まっていくものと思われます。

【図表10 取得原価配分の会計処理イメージ図】



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すようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
fasmktg@jp.kpmg.com

スタジアムからはじまる地方創生

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

今シーズンからガンバ大阪の新しいホームスタジアムとなった市立吹田スタジアムで2016年2月28日にJリーグ 1stステージ開幕戦が行われました。当日の入場者数は32,463人と今シーズン開幕戦の中で最多となったことに加えて観客入場率が80%を超え、日本のスポーツ界で最新鋭のサッカー専用スタジアムが注目を浴びていることがよくわかる状況であったと言えます。

一方、サッカー専用スタジアムであったとしても、サッカーの試合を開催するだけでは持続可能なスタジアム運営をすることができないと欧米では考えられています。そのためスタジアムは多目的利用かつ複合利用目的であることが理想的であり、たとえばスタジアム内のVIPルーム・ビジネスラウンジを法人に貸し出してビジネスミーティングの際に利用してもらう工夫や、商業施設、ホテル等を併設し試合開催日以外においても集客することで、スタジアムを年中稼働させることが可能になると考えられています。

日本のスタジアムの多くは地理的にも物理的にも孤立しているのが現状であり、試合開催日以外は閑散としてしまっています。日本においてスタジアムビジネスをさらに発展させていくためには、まちとスタジアムがともに発展していく必要があると言えます。

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



大塚 敏弘

おおつか としひろ



得田 進介

とくだ しんすけ

【ポイント】

- ー 日本のスタジアムが欧州に倣うべきことは多々存在しており、今後さらなる改善が期待されている。
- ー 試合開催日だけでなく、試合が開催されない日においても人々が集まるような工夫が必要であり、スタジアムを多目的利用することが重要であると言える。
- ー スタジアムはクラブにとって収益獲得のための重要な資産であり、地域にとっては地方創生のカギを握っている資産であると言える。

I. 日本のスタジアムの現状

日本のスタジアムの多くはピッチの周りに陸上トラックがある“陸上競技場”であり、陸上トラックがあるため観客席からピッチまでの距離が遠く、試合中の臨場感に欠けていると言えます。さらに、観客席とピッチの間に柵があることから、地震や火災が発生した場合により安全なピッチ内にすぐに逃げ込むことができず、防災面の役割も十分に果たせているとは言い難い状況です。

また、収容人数においても集客力に対して過大になっているケースが多くみられます。これは特定の需要特性を慎重に評価せず、平均需要よりもピーク需要を考慮して建設されたスタジアムが多いためであると言えます。その結果、初期投資および年間運営費用がともに過大となる一方、大半の試合で低稼働となってしまうています。

さらに、日本のスタジアムに共通して言えることは、施設自体の老朽化が進んでいることです。たとえばスタジアム内にWi-Fi環境が完備されていないため、飲食物および物販の注文がスムーズに行える販売サービスや、リプレイ動画、試合データ、選手プロフィール紹介といった試合中に便利なサービスを観客は受ける機会を失っています。加えて、スタジアム内のビジネスラウンジの数も極めて僅少であり、クラブの大きな収入源となり得る法人顧客を取り込むことが非常に困難となっていると言えます。

そして、日本で最も大きな問題となっていることとして、スタジアムが地理的にも物理的にも孤立してしまっていることが挙げられます。試合開催日にはサポーターたちがスタジアムを訪れますが、試合開催日以外には、スタジアム周辺に何も無いことから人々がスタジアムを訪れる理由はなく、ほぼ稼働していないという現状があります。海外ではスタジアム運営を行っていくうえで、サッカーの試合の開催だけではビジネスが成り立たないことを常識として捉えており、試合開催日以外にいかんスタジアムを訪れてもらうかが重要であると考えています。このことから日本のスタジアムも日常的に人々が訪れるスタジアムに変えていかなければならないと言えます（図表1参照）。

【図表1 日本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)	陸上トラックがあり観客席からピッチが遠い キャパシティ過大
	スタジアム内設備	施設の老朽化 ビジネスラウンジが僅少または無い
併設施設		併設施設はほとんど無く、スタジアムは孤立している

出典：Jリーグ公式ホームページ等を基に作成

II. 新スタジアムが地域に与える効果

スタジアムは収益を獲得するための重要な資産であり、クラブの財務基盤をより強固なものとするために中心的な役割を果たすと言えます。新スタジアムを作ることが決まった際には、キャパシティがクラブの集客力に比して過大とならないよう観客席を将来的に増改築できるような設計にして適切な収容人数とすること、および、初期投資額を抑えること等が重要です。

スタジアム内施設についても観客の満足度を向上させるような設備が必要です。上述したようにWi-Fi環境を完備することで観客は多種多様なサービスをスタジアム内で受けることができます。観客の満足度を満たすことで試合の入場者数を増加させることができ、結果としてスタジアムがにぎわうことに繋がると考えられます。

試合開催日以外に人々がスタジアムを訪れるかについての重要な要因は、地域のニーズに合った併設施設を建設することであると考えられます。地域のニーズに沿ったスタジアムの新設・改修は結果として地域活性化に繋がると言え、スタジアムが今後の地方創生のカギを握っていると言えます（図表2参照）。

【図表2 地域の課題・問題点とスタジアムの効果・影響】

対象	課題・問題点	スタジアムの効果・影響
地域住民	健康・医療などのレクリエーション施設が不足している。	スポーツ振興により地域住民の健康増進や医療費の削減などの効果がある。
	住民のニーズに応じたスタジアムの活用やサービス提供ができていない。	住民満足度の向上により都市のイメージや地域住民のロイヤリティが向上する。
地域産業	情報発信不足により観光地や商店街などのにぎわいが喪失している。	スポーツの情報発信力はもちろん、コンサート会場や会議用ホールとしての副次的利用、スポーツイベントやコンベンションの誘致により地域外からの人口が流入し、観光地や商店街に活気をもたらす。
	観光資源を活かせておらず、地場産業が衰退してきている。	複合商業施設を併設し、観光資源の販売チャネルが増加することにより消費が促進される。
	若年層の人口が流出しており、雇用者が確保できていない。	商業施設の開業による雇用の創出はもちろん、スポーツスクールやフィットネスクラブ、ダンス・ヨガスタジオ等をスタジアムに併設することで若年層の人口流出を防ぐ。

対象	課題・問題点	スタジアムの効果・影響
地方自治体	スポーツ施設の維持管理・運営コストの負担が地方財政を圧迫している。	民間事業者の参入により、業務の効率化やスタジアムの維持管理・運営コストの改善が可能となる。
	過去に建設されたスポーツ施設の多くが改修・更新期を迎えているが、地方財政の悪化によりスタジアムの建設・改修の資金調達が困難な状況にある。	地域特有の税制度や助成金・地方債などの財源を活用し、各種資金調達方法を組み合わせたスキームの構築により資金調達が可能となる。
	東日本大震災以降、防災拠点の見直しが急務となっている。	防災拠点としての機能も有することで、地域住民の安心に繋がる。
クラブ	クラブのビジョンに沿ったスタジアム運営ができていないため、観客へのホスピタリティが不十分であり、人々がスタジアムへ足を運ばなくなってしまっている。	ホスピタリティの向上やビジネスラウンジ等の設備の充実により観客数が増加し、入場料収入やグッズ収入、テナント収入等が増加し、クラブの業績が安定する。
	スタジアム観戦でクラブの魅力が伝わらないため、スポンサー収入やネーミングライツ収入等が十分確保できていない。	エンターテインメント性の向上により、クラブの魅力がアップし、スポンサー収入やネーミングライツ収入等が増加し、優秀な監督や選手獲得のための資金が確保できる。

出典：全国の市町村のホームページ等を基に作成

【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)

人々が集うスタジアムとは ～海外事例を基に
(KPMG Insight Vol.17/Mar 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 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つとして同じものではありませんが、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対して、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

2016年度インド予算案における 税制改正の概要

KPMG インド

デリー事務所

アソシエイト・ディレクター 宮下 準二

2016年2月29日、アルン・ジャイトリー財務大臣より、2016年度インド国家予算案（以下「2016年度予算案」もしくは「予算案」）が公表されました。2014年5月に誕生したモディ政権にとっては3度目（通年として2度目）となる予算案は、農業部門、雇用創出、貧困撲滅に焦点が当てられ、インフラ整備など幾つかを除き、企業活動の活性化を直接促すような政策は少ないものでした。ただ、外国直接投資の促進、“Make in India”や“Ease of doing business”といった、企業目線の方針を転換したわけではありません。

本稿では、予算案の方向性とその背景、インド経済の特質とその概況、企業運営に直接関連する法改正（法人所得税、個人所得税、関税、物品税、サービス税、GST）について解説を行います。

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



宮下 準二

みやした じゅんじ



【ポイント】

- ー インドを除く BRICS 各国の経済成長率は軒並み昨年対比マイナスとなる一方、インドの2015年度経済成長率は7.6%を記録し、主要国では中国を抜き世界一となった。
- ー 歳出は11%増加の19兆7千億ルピー、歳入は14%増加の13兆7千億ルピー、この結果、財政赤字はGDP比マイナス3.5%と、引き続き良化を見込み、財政規律は一定程度確保されている。
- ー インド国内で原料を調達・加工した食品小売に対する外資の出資比率上限を100%に緩和した。
- ー 2015年度予算案で公表された法人所得税の基本税率5%の引き下げに関するロードマップは、今回の予算案では示されない一方、既存インセンティブの廃止のみ決定された。
- ー BEPS関連の対応として、GAAR、文書化対応、非居住者によるeコマース取引、オンライン広告等に対する源泉課税について言及されている。
- ー 個人所得税の基本税率に変更はなく、低所得者層への税額控除が拡大する一方、高所得者層へのサーチャージは増税となる。
- ー 関税は、基本的にインドでの製造を促進するための税率変更がみられる。
- ー 物品税も関税同様、基本的にインドでの製造を促進するための税率変更がみられるが、自動車製造販売にはInfrastructure Cessというあらたな税金が、車長等に応じて1%、2.5%、4%が課税される。
- ー サービス税の本税部分に変更はないものの、Krish Kalyan Cess というあらたな税金が0.5%課税される。この結果、サービス税の実効税率は15%となる。
- ー GSTに関しては引き続き導入するよう努力するといった趣旨の発言にとどまり、具体的な方向性は示されていない。

I. 予算案概要

2016年2月29日、ジャイトリー財務大臣は2016年度国家予算案を国会に提出しました。2014年5月に誕生したモディ政権にとっては3度目（通年としては2度目）となる予算案は、以下の9つの分野を柱としています。

- Agriculture and Farmers' Welfare（農業および農業従事者保護）
- Rural Sector（ルーラルエリア）
- Social Sector including Healthcare（ヘルスケア分野を含むソーシャルセクター）
- Education, Skills and Job Creation（教育、スキル、雇用創出）
- Infrastructure and Investment（インフラ投資）
- Financial Sector Reforms（ファイナンシャルセクターの改革）
- Governance and Ease of Doing Business（ガバナンスとビジネス環境の改善）
- Fiscal Discipline（財政規律）
- Tax Reforms（税制改革）

予算案公表前の2016年2月20日には、ジャヤント・シンハ財務担当国務相が2016年度国家予算案について、「農業部門、雇用創出、貧困撲滅に焦点を当てる」との考えを示しており、また、予算案公表前日の2016年2月28日には、モディ首相が「インド独立75周年にあたる2022年までに農村部住民の所得を倍増させる」旨の発言をしていました。このため、今回の予算案の方向性は、ある程度は想定されてはいましたが、企業活動の活性化を直接促すような政策が少なく、どちらかといえば既存企業に対しては増税方向の内容であり、輸出振興や設備投資優遇政策も見られないことから、一部産業界からは失望と共に、選挙を意識したバラまきの政策ではないかとの声があがりました。しかし、外国直接投資の増大、“Make in India”や“Ease of doing business”の促進といった、モディ首相が目指す経済活性化方針を転換したわけではない事は言うまでもありません。

モディ首相は就任以来、各国首脳との会談や、投資イベントの開催など、自らのトップ外交により、外国直接投資を強力なリーダーシップで推進してきました。インド国内に目を向ければ、企業活動を円滑にするため、法制度を含めたインフラ整備をすすめており、中でも統一間接税Goods and Services Tax（以下「GST」という）は、最も重要な法制度改革の1つとして位置づけられ、2016年4月1日の導入を掲げていました。

しかし、直接選挙で議席数が決まるLok Sabha（下院）では圧倒的多数を占める与党連合の国民民主同盟（以下「NDA」という）（545議席中、NDA336議席、野党連合統一進歩連盟（以下「UPA」という）49議席）ですが、地方議員による間接選挙となるRajya Sabha（上院）では少数派（245議席中、NDA64議席、UPA72議席）であるため苦しい議会運営を強いられ、GST導入に必要な憲法修正案を可決する事が出来ないでいます。最大野党の協力が得られない状況下において、自身が掲げる政策達成のためには、Rajya Sabhaでより多くの議席獲得が絶対条件と認識、選挙を意識した政策を中心に据える必要に迫られるに至ったと考えられます。

2016年4月から5月にかけて任期満了を迎える5つの地方選挙（4つの州と1つの連邦直轄領）が予定されていますが、現状これらの地方議会では地方政党が圧倒的に強く中央では与党であるBJPは政権につけておらず、確保できている議席数も僅少という状況で、一見、悲観的ではありますが裏を返せばこれらの地方選挙においては増加要因がなく、他党との連携を含め、これらの選挙結果が今後のモディ首相の政権運営を占う上で非常に重要となります。また、前述した予算案公表前日のモディ首相による「農村部所得の倍増」が宣言された遊説先のUttar Pradesh 州は、2億人超というインド最大の人口を誇り、2017年3月までに州選挙が予定されていることから、2016年度予算案はここまで見越した形で策定されていると考えられます。

ただ、農村部優遇策については、上記のような選挙対策的な面だけが理由ではないのも確かです。

2期続いたモンスーン期の雨量不足は、農業分野に対して大きな経済的打撃を与え、農業従事者の相次ぐ自殺等、社会問題としても大きな議論となっていました。つまり、今回の予算案が一定の選挙対策目的があるのは否めませんが、農業従事者が国民の半分以上を占め、GDP貢献比率が2割弱ある第一次産業、農村部対策が無視できない課題となっていたのも事実ということです。

モディ首相は就任以来、海外公務が多く、純粋に国際政治の活動のみならず、巨額の海外投資を引き出す等、経済活動において多くの実績を残してきました。一方、国民が実感できる形での経済効果は顕在化しておらず、期待の高さ故の反動もあり、非難の声と共に政権発足当初の熱い支持にも翳りも見え始めています。このような非難に応える意味でも、このタイミングで国内に腰を落ち着け、インドにおいて長年の課題である貧困層対策に本腰を入れるのは選挙対策以前に必然だったのかも知れません。

II. 経済状況概観

インドを除くBRICS各国は軒並み昨年対比マイナスとなり、ロシア、ブラジルに至ってはマイナス成長となる中、インドの2015年度経済成長率は7.6%を記録し、主要国では中国を抜き世界一となりました。2008年に発生したリーマンショック時にも言われたことですが、インド経済はグローバル経済の影響を相対的に受けにくい環境にあります。これは、輸出主導型経済ではない点や規制等により投機マネーが入りにくくバブル的な減少が起きにくい点、資源頼みではない経済環境、などが理由として上げられます。

つまり、12億人を超える世界2位の巨大人口を持つ消費マーケットに加え、生産年齢人口の増加という人口ボーナスによる旺盛な内需、投機マネーを根拠にしない実体経済に基づいている点等が、このような経済環境の成立に寄与していると考えられ、大崩れするリスクは相対的に低く、2016年度以降も当面は同程度もしくはそれ以上の成長率が見込まれています。インドを評して「遅々として進む」とはよく言ったものですが、中期的に見ても世界トップレベルの成長率が見込まれております。また、15%を超える成長率を見込む州もあり、その多様性から州や地域等に分割したマーケティングが求められるインドに対する投資先としての魅力は益々高まっていくものと考えられます。

前述のとおり、相対的には国際経済の影響を受けにくい体質であるとはいえ、インドは原油の純輸入国であり、原油価格が

経済全体に与える影響は小さくありません。2014年度期中から下落が続けた原油価格は1バレル30ドルまで低下しており、この恩恵を受け、インドの2015年度のインフレ率は5%台に抑えられています。また、原油価格の下落恩恵は経常収支改善に貢献、ルピー安によるマイナス影響はあるものの、当初予算から0.3ポイント改善、2015年度経常収支はGDP比マイナス2.5%となっています。

また、電力需給が逼迫する中で、原油依存度を抑えるべく、化石燃料の代替エネルギーとして期待される原子力や再生可能エネルギーの開発にも力を入れています。将来の原油価格上昇とこれに伴うインフレ率の上昇、インフレ率抑制のための利上げという状況は、経済活性化影響を考えれば避けたいシナリオです。原油価格という外部影響への耐性を構築するためにも、原子力や再生可能エネルギーの開発に注力していく方向にあり、当該分野での日本企業の投資機会も増えることが期待されます。

2016年度予算案の歳出は19.7兆ルピーと前期比11%増加を見込む一方、歳入は14%増加の13.7兆ルピー（税収が前期比11%増加の10.5兆ルピー、非税収入が前期比25%増加の3.2兆ルピー）を見込んでいます。この結果、財政赤字は2015年度のGDP比マイナス3.9%から2016年度はGDP比マイナス3.5%を想定しており、政府保有株式の売却価格等の不確定要素はあるものの、一定の財政規律は効いていると考えられます。一方、政府債務残高がGDP比で60%台と新興・途上国としては高いレベルで推移する中、原油価格低下によるインフレ抑制が利下げに貢献、財政的余裕を生み出しており、この間に将来の市況変化への耐性を整えておく必要があります。

農業従事者が多いインドでは、モンスーン期の雨量が実質的にも、心理的にも、経済活動に与える影響は大きいと言われています。2015年度成長率は様々な要因の結果、前年比で伸びてはいるものの、過去2期続いたモンスーン期の少雨および季節はずれの大雨による社会的・経済的影響は小さくはありませんでした。対応に迫られた政府は、補助金のような対症療法だけでなく、モンスーンの影響を受けにくくするための体制構築が必要と考え、2016年度予算案では、灌漑施設構築に力を入れるとしており、基金を組成して対応すると発表しています。

また、インフラの不整備などから農作物の30%程度が廃棄される実情に鑑み、農村部へのアクセスを良くするための道路建設を進める他、インド国内で原料を調達・加工した食品小売に対する外資の出資比率上限を51%から100%に緩和するとしています。政府はマルチブランドを扱う小売セクターに対する外資への完全開放については、国内産業保護の観点から消極的でしたが、食品インフレの影響の甚大さを鑑みた結果と考えられます。これまでホールセール形式での参入を余儀なくされた外国資本ですが、今回の緩和措置により、当該セクターへの外資

参入が本格化すると予想されます。

Ⅲ. 直接税

1. 法人所得税

(1) 法人税率

税率変更はなく、基本税率は内国法人が30%、外国法人は40%です。また、教育目的税およびサーチャージにも変更はありませんでした。2015年度予算案において、2016年度以降の4年間をかけて内国法人の税率を5%下げて25%にするとしていましたが、今回、当該減税に関するロードマップは示されませんでした。

(2) インセンティブの廃止

内国法人の基本税率が30%であるものの、インセンティブを含めた実際の法人税率は25%台であることから、2015年度予算案において、法人税率引下げとセットでインセンティブを廃止するとしていました。しかし、前述のとおり、2016年度予算案では法人税率引下げに関するロードマップは示されない一方、インセンティブの廃止のみが先行して決定されました。廃止された主なインセンティブは以下のとおりです。

- ① 2020年4月1日以降に活動を開始するSEZ拠点への法人税優遇措置の廃止
- ② 研究開発費の所得控除の段階的廃止（現行200%が2017年4月1日に150%、2020年4月1日には100%へ）
- ③ 特定産業に適用されている加速度償却率最高100%を最高40%に引下げ

(3) 新規設立製造会社へ適用される軽減税率

2016年3月1日以降に設立された製造会社で、製造以外の事業を行わない内国法人は、通常税率が法人税率25%（基本的にインセンティブ利用なし、教育目的税およびサーチャージは別途適用）のいずれかの選択が可能です。

(4) 小規模会社へ適用される軽減税率

前年度売上高が5千万ルピー以下の内国法人の場合、法人税率は29%（教育目的税およびサーチャージは別途適用）が適用されます。

(5) 新規雇用インセンティブ

新規雇用に関して、これまでは、製造業であること、従業員数が昨年対比10%以上の増加、300日以上雇用等の条件を満た

した場合に、増加した給与額の30%が追加で所得控除が可能でした。2016年度予算案では、業種指定なし、従業員数の増加率指定なし、240日以上雇用となっています。なお、増加対象となる従業員は月額2万5千ルピー以下の者になります。

(6) スタートアップ企業へのインセンティブ

2019年3月31日までに設立されたスタートアップ企業に対して、設立から5年間のうち連続する3年間について法人税が免除されます。なお、スタートアップ企業の定義は以下のとおりです。

- ① 設立登記から5年以下
- ② 年間売上高が2億5千万ルピー未満
- ③ 技術や知的所有権をベースにした新製品、サービス等のイノベーション、開発、商用化へ取り組んでいる
- ④ インド証券取引委員会 (SEBI) 登録ファンドからの20%以上の出資
- ⑤ 既存企業の分社や再編によって誕生した企業ではない

(7) 租税条約税率適用に関する変更

現在、租税条約上の税率を適用する場合、取引相手である外国企業に納税者番号 (PAN) の取得が求められますが、今後規定される文書の提出を条件にPANが不要となります。この点、執筆時点ではどのような文書の提出が求められるのか等、明確にはなっておらず、詳細条件について今後の公表を待つ必要があります。

また、インド源泉所得がある場合インドでの法人税申告が必要 (源泉税のみが申告対象の場合は、追加納税ゼロの申告書の提出) になりますが、法人税申告書提出に当たってはPANが要求されます。このため、PANを取得せずに今回公表された新たに要請される文書を提出、申告すべき所得が当該源泉所得に限られる場合、インドでの法人税申告を不要とするのか、これについても執筆時点 (2016年3月) では明確になっていません。

(8) 一般的租税回避行為防止規定 (GAAR)

2015年度予算案でGAARは2017年4月1日に適用すると宣言していましたが、今回の予算案でも改めてGAAR適用時期に変更がない事が宣言されました。GAARとは法人税法に対する明確な違反はなくとも、税務当局が租税回避行動と認定することで課税することができる規定であり、企業側としては予見可能性、法的安定性が損なわれ、税務リスクは高くなります。ただし、このような動きは国際的な流れにも即しており、インド固有のリスクではないのも確かです。この点については「(9) 税源侵食と利益移転 (BEPS) 対応」の項で解説しますのでご参照下さい。

(9) 税源侵食と利益移転 (BEPS) 対応

BEPSとはBase Erosion and Profit Shifting の頭文字をとったもので、各国課税権の配分、すなわち二重課税の調整を目的に設定されている現行の国際課税ルールについて、当該ルール隙間をついて、二重非課税の状況を生み出す等、税務コストを過度に抑える企業のタックスプランニングのことを指します。

BEPSそれ自体が直接、法に抵触するわけではないものの、2008年のリーマンショック後の所得格差拡大、法人税収低下という状況の中で、価値創出の場と税負担の場が一致しない多国籍企業による過度な租税回避行動は世間からも非難を浴び、新たな国際課税ルールの成立を後押しする形となりました。こうしてOECDによるBEPSプロジェクトが立ち上がり、BEPS行動計画として2015年11月のG20アンタルヤサミットで最終報告されたという経緯になります。

BEPSプロジェクト最終報告、それ自体に法的拘束力はありませんので、当該報告に基づいて、各国で法制化されることになるわけですが、今回の予算案では、BEPS関連の対応として、上述のGAARの他、以下の3点が言及されています。

① 恒久的施設 (PE) を持たない非居住者によるeコマース取引

PEがない場合には課税はされない、という国際課税のルールがあり、何を持ってPEとするかは常に議論的になっています。例えば非居住者が倉庫を利用して商品を保管、販売マーケットで取引を行う場合、当該倉庫が準備的・補助的活動であり、非居住者の実質的な活動ではないと判断される場合、当該非居住者は、販売国で課税されません。日本でも同様のビジネスモデルに対する裁判が行われ税務当局が敗訴していますが、BEPSプロジェクトでは「いかなる活動も準備的・補助的活動でない場合はPE認定の例外としない」(BEPS行動計画7)とし、このようなビジネスモデルへの販売国での課税を求めています。今回の予算案ではこのような流れを受け、当該取引に対して非居住者に課税するとしています。

なお、現状、インドにおけるB to CにおけるeコマースにはFDI規制 (Foreign Direct Investment, 外国直接投資規制) があり、基本的にはマーケットプレイス方式での参入で出資制限がありました。このため、上述の非居住者への課税は、近い将来のFDI規制の緩和を前提としていたと考えられていましたが、予算案公表後の3月29日に当該規制の緩和、100%出資が認められました。当該緩和措置を受け、当該セクターへの外資参入が活発になると考えられます。

また、BEPS行動計画1では電子商取引に対する対応が言及されていますが、当該行動計画に対しては、他の行動計画で補完可能との判断で、特別な法対応は想定されておらず、上述のとおり、PEの考え方の補正 (行動計画7) で対応しているという状

況です。ただし、次の②については、インド独自の考え方と言っているかもしれませんが、行動計画1に対する直接的な法整備とも捕らえることが出来ます。

② 非居住者に対するオンライン広告等に対する源泉課税

非居住者が運営するオンライン広告を利用した場合、支払いに際して6%を源泉、支払い側である居住者に納税義務（リバースチャージメカニズム）を課しました。なお、当該義務を怠った場合、支払った費用の全額が有税処理となります。

③ BEPS行動計画13（文書化）への対応

BEPS行動計画13は、多くの企業が対応を求められるため、15あるBEPS行動計画の中で最も重要な項目の1つといえます。当該行動計画が要求する移転価格文書は、ハイレベルな観点から作成される（i）国別報告書と（ii）マスターファイル、マスターファイルを補完する情報が記載される（iii）ローカルファイル、以上3つの文書から構成されます。現状、インド国内法上で求められる移転価格文書はBEPS行動計画におけるローカルファイルにあたりますが、行動計画13における情報開示要求は多岐にわたり、これまでとは異なる観点からの情報提供が企業に求められることから、開示対象企業グループに該当する場合には、相応の作成努力が必要になると考えられます。

なお、2016年度予算案において、当該行動計画に基づく報告が求められましたが、これはインドに究極親会社を持つ会社の対応であり、日本に究極親会社を持つ場合には、今後予定されている日本での法改正に従う必要があります。ただし、作成が求められる各報告書の内容は同じBPES行動計画に基づくものであり、いずれの法制度下でも大きな相違はないと考えられるため、以下、OECD行動計画に基づいた情報について記載します。

（i）国別報告書

事業活動を行う各国における国別の所得、納税額等の財務情報、従業員数や事業活動等について記載するもので、親会社税務当局に提出されると、原則、租税条約に基づく自動情報交換方式（以下「条約交換方式」という）により各国税務当局に共有され、概括的な移転価格リスク評価が行われます。なお、各国税務当局による情報共有の方法は、前述の条約交換方式のほか、当局間の情報交換に実効性がない場合等の状況下では、子会社が各国税務当局に提出する方法（以下「子会社方式」という）が採用されます。また、国別報告書の提出はグループ売上高が7億5千万ユーロ以上の場合に限られます。インド固有の制度としては、提出した情報が不正確な場合、50万ルピーのペナルティが課されます。

（ii）マスターファイル

従来の移転価格文書では多国籍企業の全体像が把握できないことから、グローバルな事業活動概要や所有する無形資産情報、企業内金融活動情報等についての記載を求め、税務当局による重要な移転価格リスクの特定に用いられます。マスターファイルの提出は子会社方式が採用（究極親会社が作成したマスターファイルをインド子会社がインド税務当局に提出）されます。インド固有の制度として、マスターファイルを整備しない場合、50万ルピーのペナルティが課されます。

（iii）ローカルファイル

各社毎の組織図や経営戦略、主要な関連者取引とその背景、移転価格ポリシー等、マスターファイルの情報を補完し、重要な移転価格リスクの特定に用いられます。

2. 個人所得税

（1）個人所得税率

税率に変更はなく、所得が25万超50万ルピー以下は10%、50万超100万ルピー以下は20%、100万ルピー超は30%の超過累進課税です。また、教育目的税3%および所得が100万ルピー超の場合にはサーチャージ15%が別途適用されます。

（2）低所得者層への税額控除

所得が50万ルピー以下の居住者に対する税額控除は2千ルピーから5千ルピーへ拡大しました。

（3）高所得者層へのサーチャージ

所得が100万ルピー超の場合のサーチャージが12%から15%になり、教育目的税3%とあわせた実効税率は、所得が100万ルピーを超えた場合の最高税率で35.535%となります。

（4）個人所得税納付回数

これまで3回だった納付回数が4回（6月、9月、12月、3月、いずれも15日）となります。

（5）Provident Fund

インドの年金制度であるProvident Fund（PF）について、受給者にとって好ましくない幾つかの案が公表されていましたが、国会審議の中で取り下げられました。なお、日印間においては、社会保障協定が発効されているいないため、現状インド駐在員にかかる年金は日印両国での2重払いとなっています。日印社会保障協定は2012年11月に締結、2013年12月には日本での国会承認は既に得られており、同協定発効まで、後は、インドでの国会承認を待つばかりとなっています。

IV. 間接税

1. 関税

関税については物品ごとに確認する必要がありますが、基本的にはMake in India 政策を促進するための変更となっています。つまり、インドで製造したい物の輸入については関税率を引き上げる方向、インドで製造するために必要なものの輸入については関税率を引下げる方向の変更が見られます。一部の資本財については7.5%から10.0%に引き上げられており、Make in India の観点からは逸脱しているように見えますが、これに該当する資本財自体をもインドでの製造、Make in Indiaを推進したいという意味と捉えることができます。

2. 物品税

物品税についても関税同様、物品ごとに確認する必要がありますが、物品税の標準的な税率に変更はなく12.5%になります。資本財や防衛品、IT関連のハードウェア、紙製品など、インドで製造、Make in Indiaを推進 したいものは、物品税率を引き下げる方向であり、関税と同様のコンセプトに基づく変更になります。

一方、Make in India に最も寄与するであろうセクターの1つである自動車の製造販売に対しては、Infrastructure Cessという新たな税金が付加されることになりました。これは、道路整備のための目的税という事ですが、Make in India 推進とは完全に逆方向の政策であり、業界からは不満の声が上がっています。この変更は即日適用され、2016年3月1日以降の製造物に課されます（ハイブリッドや電気自動車等を除く四輪車の製造販売について、全長と排気量等に応じて追加課税（ガソリン車・CNG車・LPG車の場合、4メートル・1200CC以下は1%でこれを越えると4%、ディーゼル車の場合、4メートル・1500CC以下は2.5%でこれを越えると4%））。

物品税は間接税ですが、製造出荷時に製造会社が仮払いしており、製品価格自体に反映されます。理論的には2016年2月以前に製造された完成車在庫がなくなり次第、製品価格に反映されることとなりますが、すでに多くの車種において値上げが実施されているか、公表されています。

また、車両価格が100万ルピーを超える場合には更に1%追加課税されます。なお当該追加税金はTCS（Tax Collected at Source）と呼ばれるもので、所得税法に基づいて販売者が購入者から徴収する税金が物品税ではありません。支払った追加税金は所得税計算に当たり税額控除可能です。

3. サービス税

本税部分は14.0%と変更はありませんが、2016年6月1日以降、Krish Kalyan Cess（農業福祉税）というあらたな税が0.5%追加、2015年11月に追加されたSwachh Bharat Cess（クリーン・インディア税）0.5%と合わせると、実行税率は15.0%になります。なお、Swachh Bharat Cessはクレジット対象にはならず企業のコストになりますが、Krish Kalyan Cess はクレジット対象となり、インプット時に支払う分は、受取Krish Kalyan Cessに対する仮払いとして認められます。なお、当該クレジットに関する法整備（CENVAT Credit Rulesの変更）は執筆時点で（2016年3月）未了です。

また、これまでサービス税対象取引から除外されていた、輸入に係る運送料（Ocean Freight）がサービス税対象取引となりました。なお、インコタームズ上、Freight価格が明確でない場合の取り扱いは明確にはなっていません。しかし、サービス税は、対象サービスの価格が明確でない場合には、全体価格からサービス税対象取引割合を特定してサービス税を算出するので、Freight自体の価格が明確でない場合でもサービス税を課すことは可能です。

4. GST

今予算会期中に、過去にモディ政権下で実施された幾つかの州議会選挙の結果が上院の議席に反映されます。ハリヤナ州やマハラシュトラ州などBJPが勝利した選挙区も含まれることから、ジャイトリー財務大臣は予算案公表以前において「上院議席構成の変動が予定されており、重要法案の成立を楽観視している」旨の発言をしていました。

このため、予算案公表の場でも何かしらの言及があると期待されましたが、今回の予算案では、GSTに関して引き続き導入するよう努力するといった趣旨の発言のみにとどまり、具体的な方向性は示されませんでした。なお、憲法修正案可決のためには上院の3分の2の賛成が必要ですが、あと10票ほど不足しているといわれており、大統領が指名できる12議席の行方とともに、今後の行方が注目されます。

GSTの導入により経済成長率は2%程度押し上げられるとの予測がある一方で、導入当初2年間程度は、税率の関係や新制度導入による混乱等のため、インフレ気味に振れるとも想定されています。次回総選挙は2019年に予定されていますが、モディ政権としては、GST導入によるインフレが収束し、経済成長に対するプラスの効果が現れた後で選挙を迎えたいと考えています。このため、GSTの導入が早期に実現できれば、その分だけ、経済成長効果を享受した形で選挙を迎えることができ、現政権にとっては好ましいということになります。逆に言え

ば、2017年度以降の導入では次回総選挙対策という意味では効果が薄れるため、年度の始めにこだわることなく、2016年度の期中いずれかの時点での導入も十分に考えられます。

GST導入は単なる税制改正ではなく、ITシステム、営業活動、販売活動、サプライチェーンや財務活動など、企業活動へ幅広く影響を与えます。このため、親会社を巻き込んだ、できるだけ早いタイミングでの対応が望まれますので、今後の動向について最新情報を入手していく必要があります。

【バックナンバー】

「2015年度インド予算案における税制改正概要」
(KPMG Insight Vol.12/May 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。

KPMG インド
デリー事務所
アソシエイト・ディレクター 宮下 準二
TEL: +91-959-993-5087
junjim@kpmg.com

マネジャー 山崎 恵美
TEL: +91-124-307-4172
emiy@kpmg.com

ムンバイ事務所
アソシエイト・ディレクター 空谷 泰典
TEL: +91-887-030-1655
soratani@kpmg.com

チェンナイ事務所
マネジャー 加藤 正一
TEL: +91-443-914-5168
masakazu@kpmg.com

バンガロール・アーメダバード事務所
マネジャー 金原 和美
TEL: +91-803-065-4364
kazumi@kpmg.com

あずさ監査法人
インド事業室
パートナー 笠間 智樹
TEL: 03-3266-7543 (代表番号)
india@jp.kpmg.com

欧州法務事情シリーズ 第1回

ドイツ有限会社（後編）

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となりつつあります。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なか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回の後編となる本稿は、前編に引続き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（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 ドイツ有限会社の取締役は、会社に対して善管注意義務を迫うものの、経営判断が不合理に委縮されないため、経営判断原則が規定されている。また、第三者に対する責任は原則追わないと解されている。
- ー ドイツの有限会社の社員は、通常、持分に応じて金銭での利益配当請求権を持っている。また、損益処分の決議において繰越利益を決めるが、少数派社員の利益保護のため、定款に最低配当を定めることができる。
- ー ドイツの有限会社において、社員の責任は、原則として出資義務に限定される。ただし、債権者保護のため、資本維持原則の規定がある。
- ー 有限会社の持分譲渡、相続は、有価証券化できないため、必ず公正証書が必要となる。

I. 有限会社の代表と経営

1. 取締役の職務

ドイツ有限会社の取締役の主な職務は、会社の業務執行および会社を裁判上または裁判外で代表することです¹。業務執行と代表は日本法上の概念とほぼ同じであり、業務執行が会社において行われる実上あるいは法律上の活動を指すのに対し、代表は会社の対外活動を指します。

ドイツ株式会社における取締役とは異なり、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します。有限会社の業務執行者は、社員総会の指図に従う義務を負います。ただし、取締役に違法行為を要求する指示は当然ながら拘束力を有しません。

有限会社における企業決定の会社の重要事項については、有限会社の最高機関である社員総会の決議事項となっています²。社員総会はその決議事項の大部分を、基本的機能分担に反しない限り³、別の機関（取締役等）に移譲することができます。したがって、社員総会は、定款または決議により、取締役の業務執行権限を拡張、または制限することができます。定款・決議で業務執行権限が定められていない場合は、取締役は包括的な業務執行権限を有します。しかし、形式上の指示がない場合でも、社員の意思が推定できる場合には、有限会社の取締役は、社員総会の意思を無視してはなりません。したがって、有限会社の取締役は、業務執行に関して通常でない取引をする場合、あるいは企業経営上の基本的な決定をなす場合は、常に最高機関たる社員総会の承認を得なければならないとされています⁴。

有限会社は、取締役が裁判上および裁判外で代表となります⁵。その結果、会社は、取締役が会社の名において行った法律行為により権利を取得し、義務を負います⁶。取締役の代表権の範囲は基本的には無制限であり、かつ、代表権の制限は、第三者に対して法的効力を有しません⁷。これは、第三者の信頼を保護する制度であり、これにより相手に会社を代表する無制限権限があると信じて取引をした者が保護され、取引の安全が図られます。

ドイツ会社法では、日本法とは異なり、共同代表が原則と

なっています⁸。したがって、定款または社員総会決議で定められていない限り、取締役は共同代表権を有します。取締役が単独代表権を有する場合には、定款または社員総会決議でその旨を規定しておかなければなりません。

業務執行と代表以外の業務執行者の任務としては、社員名簿の管理（ドイツ有限会社法40条1項）、帳簿管理（ドイツ有限会社法41条）、社員総会の招集（ドイツ有限会社法49条）、社員に対する解説等の提供（ドイツ有限会社法51a条1項）、倒産申立て（ドイツ倒産法15a条1項）等があります。

2. 取締役の選任と任期

取締役は、定款上の記載または社員総会の過半数決議により選任されます⁹。取締役の最低人数についての定めは法律上存在しないため、取締役が1人である有限会社も許されます。日本法とは異なり¹⁰、取締役の任期については法律上の規定は存在しません。したがって、定款に定めない限りは取締役の任期はありません。ただし、共同決定法の適用のある有限会社については、監査役会が取締役の選任・解任権を有し、取締役の任期は5年となります¹¹。

有限会社は取締役を社員総会決議において、いつでも解任することができます¹²。ただし、定款により「重大な事由」がある場合にのみ解任できると定めることができます¹³。特に、著しい義務違反または通常の経営能力の欠如が、重大な事由とみなされます¹⁴。共同決定法が適用される有限会社¹⁵においては、取締役を会社が解任するには、常に重大な事由が必要で¹⁶。

3. 取締役の任命資格

取締役は、ドイツ国籍やドイツ居住者である必要はありません。しかし、ドイツ有限会社の取締役は、法的義務を実際にいつでも果たせるような状態でいなければならないため、実際は、取締役がEU以外の国籍の者である場合、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。たとえば、取締役はドイツ有限会社法41条において、会社の帳簿作成

1 ドイツ有限会社法35条2項1文参照。

2 ドイツ有限会社法46条

3 基本的機能分担とは、社員総会が意思決定機関であり、取締役が執行機関であること。

4 連邦通常裁判所判例BGH NJW 1991, 1681, 1682

5 ドイツ有限会社法35条1項参照。

6 ドイツ民法164条1項

7 ドイツ有限会社法37条2項参照。内部的な制限については下記。

8 ドイツ有限会社法35条2項1文参照。

9 ドイツ有限会社法6条3項2文、46条5号参照。

10 会社法332条1項参照。

11 共同決定法31条1項・炭鉱鉄鋼共同決定法13条・炭鉱鉄鋼共同決定補充法13条・ドイツ株式法84条参照。共同決定権を有する会社について「ドイツ有限会社（前編）IV. ドイツ有限会社の機関構成」参照。

12 ドイツ有限会社法46条5号参照。

13 ドイツ有限会社法38条2項1文参照。

14 ドイツ有限会社法38条2項2文参照。

15 共同決定権を有する会社について「有限会社（前編）IV. ドイツ有限会社の機関構成」参照。

16 共同決定法31条1項・炭鉱鉄鋼共同決定法13条・炭鉱鉄鋼共同決定補充法13条・ドイツ株式法84条3項参照。

を適正に行う義務を負います。また、ドイツ有限会社法43条2項の個人的責任を避けるため、資本金の維持に常に注意を払い、ドイツ破産法15a条の倒産申し立て義務を果たせる状態で行う必要があります。このような取締役の義務を行うためには、必ずしもドイツに居住することは必要ではありませんが、登録裁判所は、EU以外の国籍である取締役に対して、いつでもドイツに入国することが可能である証明を要求することがあります。このような証明は、たとえば住居および入国許可証により証明できます。取締役の任命資格として、国籍にかかわらず、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が挙げられます¹⁷。

4. 取締役の機関上と任用契約上の地位

取締役の任用契約は民法上の雇用契約（Dienstvertrag）とされており¹⁸、これにより取締役は会社に対して業務を執行する義務を負うこととなります。ドイツ有限会社の取締役については、任用契約上の地位と機関上の地位とは、法的に区別されるべきであるとされています¹⁹。任用契約がいつ終了するかは、任用契約自体により規定します。任用契約は取締役の任期にかかわらず、いつでも会社側から一方的かつ恣意的に解約することができます。雇用契約に関するドイツ民法626条2項の解約期間の規定が適用されるかについて論争があるものの、判例・通説は原則としてこれを肯定し、会社は取締役の任用契約の解除原因となる事実を知ってから2週間以内に解除しなければなりません²⁰。

5. 取締役の義務と責任、Business Judgment Rule

取締役の義務違反に対しては、損害賠償を負うほか、重大な理由（wichtiger Grund）による告知期間のない解約の対象ともなりえます。また、刑罰の対象となることさえあります。ドイツ法では、義務違反を行った取締役の責任については、会社に対する責任と第三者に対する責任とを区別するべきであると考えられています。

会社に対する取締役の責任として特徴的なことは、取締役の負う注意義務の基準が法律に定められている点です。これによると、有限会社の取締役は善良な管理者の注意（Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes）を払う義務を負います²¹。取締役の注意義務とは、たとえば、有限会社により定められた命令

規範に従う義務および会社の内部の機関として遵守すべき規定を遵守する義務、会社が企業として活動するにあたり遵守すべきすべての法令を守る義務（会社に適切な監視体制を設置する義務なども含む）、会社に対しての忠誠義務等が挙げられます。取締役の具体的な義務は、資本金の維持に常に注意を払う義務²²、倒産申し立て義務²³、適正な帳簿作成・年度決算書と状況報告書の作成の義務²⁴、年度貸借対照表または営業年度中に作成された貸借対照表上、資本金の半額を喪失したことが判明した時は遅滞なく総会を招集する義務等が規定されています。このような義務は会社そのものに課されていますが、有限会社の取締役はこのような義務が会社により果たされることを保証しなければなりません。義務が果たされることを確保していなかったことにより会社に損害が発生した場合は、取締役が責任を負います。自己の義務に違反した取締役は、会社に対して発生した損害について連帯で責任を負います²⁵。

会社の経営にあたってリスクは常に伴います。取締役の意思決定や経営判断において結果的に会社が損害を負った際、事後に経営者の判断を審査して取締役の責任を問うことを無制限に認めるならば、取締役の経営判断が不合理に萎縮される恐れがあるため、判例から経営判断原則（Business Judgment Rule）が生まれました。経営判断原則では、「取締役構成員が経営的決定において適切な情報をもとに会社の福利のために行ったと合理的に認められる場合、義務違反はない」と規定されています。

社員総会は有限会社の最上位の機関であり、取締役は社員総会の指示に（法律違反または定款違反行為を行うことを命ずるものでない限り）従う義務があります²⁶。そのため、取締役が社員総会の適法な指示を実行した結果、会社に損害が生じた場合には、取締役は会社に対して損害賠償責任を負わないと解されています。

第三者に対する取締役の責任に関しては、ドイツ有限会社法にはそれを規定する条文がなく、取締役は原則として第三者に対しては責任を負わないと解されています。第三者に対しての会社の責任は変わらずありますが、取締役が第三者に対して個人的に責任を負うのは、例外的なケースにのみ限られています。たとえば、特別法が機関構成員の第三者に対する責任を定めている場合や取締役が契約上の義務を第三者に対して負う場合、倒産申立義務を遵守しない場合や不法行為に該当する場合等が挙げられます。

17 ドイツ有限会社法6条2項参照。

18 Zöllner/Noack, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 20. Aufl., § 35 Rn. 173: 任用契約は、法律行為の委託契約（Geschäftsbesorgungsvertrag）の形である雇用契約であると説く、ドイツ民法611条以降、675条参照。

19 Zöllner/Noack, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 20. Aufl., § 35 Rn. 163 ff.
20 BGH NJW 1995, 2850, 2851

21 ドイツ有限会社法43条1項

22 ドイツ有限会社法43条3項

23 ドイツ破産法15a条

24 ドイツ有限会社法41条、42a条1項

25 ドイツ有限会社法43条2項

26 ドイツ有限会社法37条1項

II. 社員総会

社員総会は有限会社の意思決定機関であり、有限会社における最上位の機関です。社員総会は、必ずしも決議を下すために集会を開催する必要はなく、すべての社員が社員総会決議事項についてメールやファックス等の書面により合意する場合、あるいは書面により投票することに合意する場合には、決議を下すために社員総会を実際に開催する必要はありません²⁷。社員総会は社員による稟議によって行うことも可能であり、稟議書を各社員に回し社員総会決議を行うための合意を得るという方法をとることもできます。有限会社の社員総会の権限は基本的にはすべての事項に及ぶ包括的なものですが、定款が定める場合、法律上の規定とは異なった社員総会の権限規定を設けることができます。ドイツ有限会社法46条は社員総会の権限を例示しています。これによると、たとえば計算書類の確定、取締役の選解任、業務執行の検査および監査、取締役に対する損害賠償請求権の行使等が、社員総会の権限として挙げられます。なお、会社の基本的決定にかかわる事項、たとえば、定款の変更、会社の解散、組織再編（合併・分割・営業譲渡・法形式の変更）等については、他の機関（取締役等）に委任・移譲することはできません。

ドイツ有限会社法の社員総会に関する規定は、実務上、定款により具体化、または変更がなされることが通常です。社員総会は取締役により招集されますが、社員総会の招集通知は書面により社員総会の1週間前までに送付されなければなりません。社員総会の招集にあたっては会議の議事日程が会議3日前までに社員に通知されていなければなりません²⁸、通常は、法的期限と形式的要求事項を放棄して社員総会を行います。

社員総会の決定は、原則として過半数決議によって実行されます²⁹。しかし、定款の変更等の基礎的事項については、4分の3以上の多数決によって定められなければなりません。4分の3以上の多数決は、代表する資本金の4分の3ではなく、決議において投じられた議決権の4分の3以上の多数決を意味します。社員総会の議決権は、資本金に対する参加の割合によって決まります。有限会社の社員には原則として1ユーロの持分につき1つの議決権が与えられています。ただし、有限会社の定款で、1ユーロ持分1議決権主義とは異なる議決権付与の方法を規定することもできます。また、議決権のない持分も許されています。

III. 有限会社のファイナンス制度

1. 帳簿と計算

有限会社の帳簿と計算は、ドイツ有限会社法41条 - 42a条およびドイツ商法第3編238条 - 342e条において規制されています。有限会社に適用されるドイツ商法の規定は、すべての商人に適用される総則規定³⁰と資本金会社に補充的に適用される規定³¹とに分けられます。有限会社の計算と利益配当に関する有限会社法上の特別規制の主なものとしては、次のものがあります。第一に、適正な帳簿作成は有限会社においては取締役の義務に属します³²。第二に、有限会社の資本金はドイツ商法に基づいて作成されるべき年度決算書における引受済資本金とみなされます³³。第三に年度決算の確定等は原則として社員総会の権限に属します³⁴。これ以外の有限会社の帳簿と計算については、商業帳簿の規制の一部としてドイツ商法によって定められています³⁵。

2. 年度決算確定手続

適正な帳簿作成義務は取締役には属します³⁶。有限会社の取締役は、年度決算書（貸借対照表・損益計算書・附属明細書）および状況報告書の作成義務も負います³⁷。年度決算の確定および利益配当の決定は社員総会の権限に属します³⁸。年度決算の確定までの手続は、会社の規模と監査役会または会計監査人の存否によって異なります。

区分	小会社	中会社	大会社
要件	①600万ユーロの貸借対照表総額、 ②1200万ユーロの売上収入、 ③年間平均50人の労働者、の3つの要件のうち、2つを超過しない資本金会社（ドイツ商法267条1項）	①600万ユーロの貸借対照表総額、 ②1200万ユーロの売上収入、 ③年間平均50人の労働者、の3つの要件のうち、少なくとも2つを超過しているが、「大会社」の要件のうち2つを超過しない資本金会社（ドイツ商法267条2項）	①2000万ユーロの貸借対照表総額、 ②4000万ユーロの売上収入、 ③年間平均250人の労働者の3つの要件を2つ以上超過する資本金会社（ドイツ商法267条3項）。

27 ドイツ有限会社法48条2項

28 ドイツ有限会社法51条2項、4項

29 ドイツ有限会社法47条1項

30 ドイツ商法238条～263条

31 ドイツ商法264条～335b条

32 ドイツ有限会社法41条

33 ドイツ有限会社法42条1項

34 ドイツ有限会社法42a条2項、46条1号

35 ドイツ商法264条～335条

36 ドイツ有限会社法41条

37 ドイツ商法264条1項、ドイツ有限会社法42a条1項1文

38 ドイツ有限会社法42a条、46条1号～1b号

監査役会の存在しない「小会社」である有限会社では、取締役が年度決算書と状況報告書を作成し³⁹、社員に提出しなければなりません⁴⁰。その後、社員総会が年度決算を確定します⁴¹。監査役会が存在する「小会社」では、取締役が年度決算書と状況報告書を作成した後、監査役会に年度決算書・状況報告書を提出します⁴²。監査役会は、年度決算書等を監査し、1ヵ月内に取締役に返却します⁴³。その後、取締役は、監査役会の報告書とともに年度決算書・状況報告書を社員に提出します⁴⁴。

監査役会の存在しない「中会社」「大会社」である有限会社では、取締役は作成した年度決算書と状況報告書を会計監査人に提出し⁴⁵、会計監査人は、検査後、年度決算書と状況報告書を検査報告書とともに取締役に返却します⁴⁶。取締役は年度決算書、状況報告書および会計監査人の検査報告書を遅滞なく社員に提出します⁴⁷。監査役会が存在する「中会社」「大会社」においては、取締役は作成した年度決算書・状況報告書を監査役会と会計監査人に提出します。会計監査人の検査報告書は、監査役会に提出されますが、その前に取締役に意見を述べる機会が与えられています⁴⁸。年度決算書・状況報告書・会計監査人の検査報告書の提出を受けた監査役会は、これらの書類を基に年度決算の監査を行い、監査報告書を作成します⁴⁹。監査役会は以上の書類をまとめて取締役に返却し、取締役は同書類を遅滞なく社員に提出します⁵⁰。ドイツ有限会社法によると年度決算の確定は原則として社員総会の権限に属します。しかし定款により、年度決算確定権限を監査役会や一部の社員に与えることもできます。年度決算確定の社員の決議は過半数決議の形態をとります⁵¹。社員が要求する場合に限り、会計監査人は年度決算確定の決議に参加しなければなりません⁵²。

年度決算確定にあたり有限会社の社員は、取締役と同様、ドイツ商法およびドイツ有限会社法上の計算規定に拘束されます⁵³。

3. 剰余金の配分

通常、有限会社の社員は持分に応じて、年度剰余金の配分を求める請求権を持ちます⁵⁴。利益配当は金銭でなされるのが普通です。利益配当請求権は、定款が特に短期消滅時効を定めて

いない限り、3年で消滅時効となります。社員は、損益処分決議において、利益を無制限に利益準備金に組み入れ、または繰越利益とすることができると規定されています。ドイツ有限会社法29条は任意規定である⁵⁵ため、定款により利益準備金および繰越利益について、特段の定めをなすことができます。有限会社が将来起こる可能性のある多数派社員・少数派社員の対立において、少数派社員の利益を保護しようとする場合には、定款に最低配当について定めておくことができます。

4. 資本金の維持

有限会社においては、社員の責任は出資義務に限定され、会社の債務に対しては原則として責任を負いません。会社債権者に対する責任の基礎となる資本金に相当する会社財産が維持され、これが社員に対して払い戻されることを防止するための規制が設けられています。第一に、資本金は引受済資本金として貸借対照表の債務の項目に証明されなければなりません⁵⁶。第二に、資本金の維持に必要な会社財産は原則として社員に払い戻してはなりません⁵⁷。第三に、会社は自己持分を、資本金額に相当する会社財産が会社に維持される限りにおいてのみ、取得することができます⁵⁸。資本維持規制に違反して会社財産が社員に払い戻され、当該払戻しの受領者たる社員が違法に受領した額を会社に返還しない場合、その他の社員がその持分に応じて違法な支出額を会社に対して支払う義務を負うとされています⁵⁹。

5. 有限会社における自己持分取得

会社による自己持分の取得は基本的には可能です。出資が完全に払い込まれていない場合にのみ、会社による自己持分の取得は禁止されています⁶⁰。会社が、その出資が完全になされていない自己持分を取得することは、有限会社の資本維持原則に違反すると考えられています。

ドイツ有限会社法33条1項に違反して、会社が、その出資が完全になされていない自己持分を取得する場合、かかる取得行為は無効です⁶¹。また、違法な自己持分取得にかかわった取締役

39 ドイツ商法264条1項

40 ドイツ有限会社法42a条1項1文

41 ドイツ有限会社法46条1号

42 ドイツ有限会社法52条1項、ドイツ株式法170条1項

43 ドイツ有限会社法52条1項、ドイツ株式法171条

44 ドイツ有限会社法42a条

45 ドイツ商法320条1項1文

46 ドイツ商法321条5項1文

47 ドイツ有限会社法42a条1項

48 ドイツ商法321条5項2文

49 ドイツ有限会社法42a条1項3文

50 ドイツ有限会社法42a条1項2文・3文

51 ドイツ有限会社法47条1項

52 ドイツ有限会社法42a条3項

53 ドイツ有限会社法42a条2項3文

54 ドイツ有限会社法29条1項、3項

55 Hommelhoff in: Lutter/Hommelhoff, GmbHG, § 29 Rdnr. 1

56 ドイツ有限会社法42条1項、ドイツ商法266条3項、272条

57 ドイツ有限会社法30条～32条

58 ドイツ有限会社法33条

59 ドイツ有限会社法31条3項

60 ドイツ有限会社法33条1項

61 ドイツ民法134条

は、会社に対し損害賠償責任を負います⁶²。

会社が自己持分を取得する場合、自己持分から生ずる議決権および利益配当請求権は停止します。会社が自己持分を第三者に処分する場合、当該持分を取得した者において停止していた議決権および利益配当請求権は復活します。有限会社が自己の全持分を取得することも許されます⁶³。

IV. 資本増加

有限会社においては、3種類の資本増加を行うことができます。すなわち、出資による「通常の資本増加」⁶⁴と準備金の資本組入れ等による「名目上の資本増加」⁶⁵、および、授權資本の形態による資本増加⁶⁶の3種類です。通常の資本増加は5つの段階を経て行われます。

- (1) 資本金額は定款記載事項のため⁶⁷、その額を変更するには社員総会の4分の3以上の多数決の定款変更決議が必要です⁶⁸。資本増加決議には公証人による公証が必要です⁶⁹。
- (2) 次に、資本増加に伴う持分引受契約の締結にあたって、総会の過半数決議による承認が必要です⁷⁰。
- (3) 持分を引き受ける者と会社との間で持分引受契約の締結がなされます⁷¹。
- (4) 持分の引受人による出資義務の履行がなされます。
- (5) 資本増加は商業登記簿への登記申請がなされなければなりません⁷²。資本増加の登記は、登記により資本増加の効力が生じます⁷³。

V. 持分の譲渡

有限会社の持分は譲渡可能、かつ相続可能です⁷⁴。しかし、株式会社とは異なり、有限会社の持分を有価証券化することはできません。有限会社の持分の証明書を作成することは可能ではありますが、実務上はほとんど利用されていません。これは単なる証明書にすぎず、この証明書により、社員権を物権法上あるいは有価証券法上移転させることは不可能です。したがっ

て、有限会社社員の持分を有価証券市場へ上場することはできません。

有限会社の持分を譲渡するには、必ず公証人の作成による公正証書が必要です⁷⁵。定款により、この公証人の作成による公正証書を不要とすることはできません。したがって、有限会社の持分を譲渡するには費用がかかります。

有限会社の持分の譲渡につき社員総会の承認は必ずしも必要ではありませんが、定款の規定により社員総会の承認を必要とすると定めることは可能です⁷⁶。有限会社社員の持分の譲渡につき公証人が認証をなした後、遅滞なく、公証人は、最新の社員名簿 (Liste der Gesellschafter) に署名しこれを商業登記簿へ登記するため、管轄登記裁判所 (簡易裁判所) に提出しなければなりません⁷⁷。この公証人による認証は有限会社の持分譲渡が有効となる条件であります。

VI. 有限会社の終了

有限会社が終了するには、法的に規定されている解散事由が存在しなければなりません。解散事由は、社員総会の4分の3以上の多数決による解散⁷⁸や、倒産手続の開始による解散⁷⁹等が規制されています。その後清算が行われ、清算完了後、有限会社は完全に終了します。

有限会社の清算は清算人によって行われます。清算人には原則として会社の取締役が任命されますが⁸⁰、定款または社員総会の決議により取締役以外の者を清算人に任命することもできます。清算人は会社の解散を会社公告紙 (Gesellschaftsblätter)⁸¹に公告しなければなりません⁸²。この会社解散に係る公告において、清算人は会社債権者に対し届出を催告します⁸³。この有限会社清算の過程では、まず会社債権者が会社財産から満足を得た後、残余財産が社員に分配されます。清算人は会社が継続していた業務を終了し、会社の義務を果たし、会社の請求権を行使します。会社を終了するために、会社は残務整理にかかわる新しい業務を行うことができます⁸⁴。この清算の過程で、会社は会社の事業を第三者に譲渡し、会社財産を現金化することもできます。最後に会社に残された残余財産は社員に分配されます⁸⁵。清算の任務を果たすために、清算人は会社の外部関係

62 ドイツ有限会社法43条3項

63 ドイツ有限会社法33条

64 ドイツ有限会社法55～57a条

65 ドイツ有限会社法57c条～570条

66 ドイツ有限会社法55a条

67 ドイツ有限会社法3条1項3号

68 ドイツ有限会社法53条

69 ドイツ有限会社法53条2項1文前段

70 ドイツ有限会社法55条2項

71 ドイツ有限会社法55条1項

72 ドイツ有限会社法57条1項

73 ドイツ有限会社法54条3項

74 ドイツ有限会社法15条1項

75 ドイツ有限会社法15条3項

76 ドイツ有限会社法15条5項

77 ドイツ有限会社法40条2項

78 ドイツ有限会社法60条1項2号

79 ドイツ有限会社法60条1項4号

80 ドイツ有限会社法66条1項

81 例えば電子連邦官報等

82 ドイツ有限会社法65条2項1文

83 ドイツ有限会社法65条2項2文

84 ドイツ有限会社法70条2文

において無制限の代表権限を有します⁸⁶。清算人が会社を代表する場合、会社の商号には会社が清算中であることを示す字句「in Liquidation」またはその省略形「i.L.」(いずれも「清算中」の意)が付加されなければなりません⁸⁷。

清算にあたっては、清算人により清算開始貸借対照表および結了貸借対照表が作成されます。清算が長期にわたる場合、毎年度末に年度決算書および状況報告書の作成が必要になります。

清算の結了により会社は終了します。会社の終了および商号の抹消については、清算前に商業登記簿への登記申請がなされなければなりません。有限会社の清算の結了後10年間、会社の帳簿および書類は保存されなければなりません⁸⁸。

【関連トピック】

欧州法務事情シリーズ

第1回 ドイツ有限会社（前編）
(KPMG Insight Vol.17/Mar.2016)

税務動向

「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 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。

85 ドイツ有限会社法72条

86 ドイツ有限会社法69条、35条、37条

87 ドイツ有限会社法68条2項

88 ドイツ有限会社法74条2項

【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プラクティスメンバー、
 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。

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

メキシコにおける会計・税務の最新動向

有限責任 あずさ監査法人

メキシコデスク

パートナー 吉田 幸司

シニアマネジャー 岩田 稔

急成長するメキシコ国内市場において、自動車関連産業を中心とした日系企業の進出が堅調に増加傾向にあります。近年、グアナファト州、アグアスカリエンテス州とサンルイスポトシ州（両州に隣接）などに日系大手自動車メーカーの投資が集中し、これら大企業の業容拡大に呼応して、昨今ではTIER2、TIER3の中堅企業の投資も相次いでいる状況です。北米・中南米地域の重要戦略拠点と位置付けられるメキシコは、米国と陸続きであることや東西に重要港湾都市を有するといった地政学的な優位性のみならず、低廉で若く優秀な労働者が多いことに加えて、世界46カ国とFTA（自由貿易協定）を締結していることなど、新規市場参入や既存事業の拡大といった投資を検討する上で多くの優位性を有しているといえます。また、現在進んでいるエネルギー改革をはじめとした様々な改革に関連した投資も今後はさらに見込まれることも考えられ、日墨二国間の関係性はより一層強固なものになっていくと思われます。

一方で、メキシコでの事業展開を検討する上で、投資環境の要諦、すなわち、先進主要国と比較すると煩雑な税制や会計制度などの主要な法規制動向を把握することがますます重要になると考えます。実質より形式を重視する傾向が強い税務上の各種手続きや、各種規定の改定などに留意することで、より円滑に現地での事業を展開することができるものと考えられます。

そこで本稿では、メキシコの会計制度、税制、日系企業が留意すべき事項について解説します。今後のメキシコビジネスを検討または推進する上で参考になれば幸いです。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。



吉田 幸司
よしだ こうじ



岩田 稔
いわた みのる

【ポイント】

- ー 現行のメキシコ税法の枠組みは、2014年以降、重要な改正はなされていない。
- ー 法定の会計監査はなく、各社の状況を踏まえ会計監査・税務監査を任意に選択できる。
- ー 税務調査の動向・VAT還付・移転価格税制などは現地の最新動向に留意が必要である。



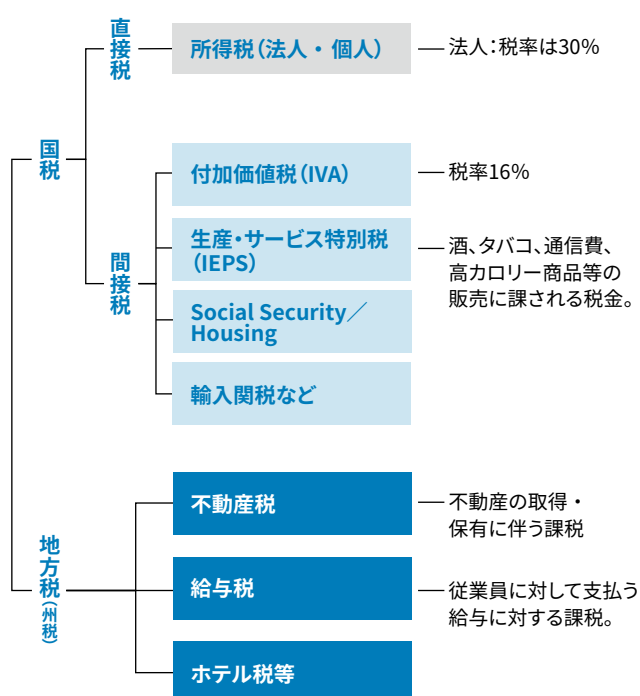
I. メキシコの会計制度

メキシコの会計基準は、NIF (Normas de Información Financiera) と呼ばれ、実態としては日本の会計基準と同様に国際財務報告基準 (以下「IFRS」という) へ収斂 (コンバージェンス) が進んでいます。そのため、メキシコの経済・法律等を考慮すると、例えばインフレ会計、繰延労働者分配金 (繰延PTU)、解雇手当の処理等における細かい点でIFRS との差異がありますが、基本的にIFRSと概ね同等とも考えられます。

メキシコの上場企業では2012年12月期より既にIFRSの適用が義務付けられています。一方でメキシコに進出している日本企業の子会社の場合は、メキシコでは非上場であり、IFRSでの財務諸表作成は必須ではないものの、メキシコ基準の適用が求められています。実務上の対応として、メキシコの税務目的でメキシコ基準に準拠した決算数値を作成し、親会社報告目的の決算数値は、米国会計基準 (以下「US GAAP」という) もしくはIFRS で作成するのが一般的な対応です。ただし、親会社との協議の上、メキシコ基準で作成された決算数値を報告しているケースもあります。したがって、メキシコへ進出する際には現地税法目的でのメキシコ基準への対応、親会社へ報告する数値をどの基準に基づいて作成するのかの決定及びその対応ができる体制をどのように構築するのかを検討する必要があります。

II. メキシコの税制

【図表1 「2016年度のメキシコの主な税法体系」】



2016年度のメキシコの主な税法は図表1のような体系となっています。

まず、国税と地方税とに大きく分けられ、国税に関しては直接税と間接税とに分けられます。直接税には法人・個人に対する所得税があり、間接税には付加価値税 (Impuesto al Valor Agregado、以下「IVA」という)、生産・サービス特別税 (Impuesto Especial sobre Producción y Servicios、以下「IEPS」という)、社会保険関連、輸入関税などがあります。また、地方税には不動産税、給与税、ホテル税などがあります。以下、企業活動に大きく影響すると思われる所得税 (法人・個人)、付加価値税、関税の概要につき解説します。

1. 法人所得税

現在の法人所得税は、2013年に大きな改正があり、現行法は2014年から適用され毎年微修正されてきたものです。基本的には日本の法人所得税と同様、発生主義ベースの会計上の利益に対して一定の税務調整を行って課税所得を算定し、税率 (30%) を乗じて税額を算定します。特徴的な事項としては、以下ののような項目があります。

(1) 主な損金算入の制限

- ① 交際費の91.5%は損金不算入
- ② 175,000ペソ (2016年1月～※) を超える社有車関連経費は損金不算入
※2014～2015年は130,000ペソ。
- ③ 海外関連者への支払利息・ロイヤルティー・技術支援料につき、その支払い相手国で益金とならない場合などの一定の場合は損金不算入
- ④ 個人所得税上非課税となる給与及び福利厚生関連経費 (クリスマスボーナス、時間外手当など) は支払額の47%が法人所得税上損金不算入
- ⑤ 正式な請求書 (当局承認電子インボイス) に基づかない支払いは全額損金不算入
- ⑥ 利息の発生する負債と資本の比率が3:1を超過した場合、超過分の負債に対応する国外関連者への支払利息について、一部又は全額損金不算入となる (過少資本税制)

(2) インフレ調整

毎月末の貨幣性資産及び貨幣性負債の差額の年間平均残高に一定のインフレ係数を乗じた金額を加減算します。

例えば、インフレ調整対象の貨幣性資産残高と貨幣性負債残高とで後者のほうが大きい場合、その計算された金額 ((貨幣性負債平均残高 - 貨幣性資産平均残高) × インフレ係数) を益金として加算することになります (逆の場合は損金として減算)。ま

た、固定資産の減価償却費についても、一定のインフレ調整を行い、調整額を損金算入します（もしくは益金算入）。

（3）配当への源泉税

従来、源泉税が課せられていませんでしたが、2014年度の税制改正により、配当金について、2014年以降発生する利益を源泉として海外居住者（法人・個人ともに）に対して支払う配当金には10%の源泉税が課せられることになりました。

（4）その他の源泉税

メキシコの会社が、メキシコ国内に恒久的施設（PE）を構成しない外国法人に対して支払う支払利息、技術支援料、ロイヤルティー（研究開発費を含む場合あり）及び、当該外国法人がメキシコ会社の株式を譲渡するときの売却額もしくは売却益に対して、メキシコ国内を源泉とする所得として源泉税が課せられます。

なお、（3）の配当金とともにメキシコとの租税条約（日墨租税条約や米墨租税条約など）の適用により、源泉税を軽減できる可能性があります。

2. 個人所得税

メキシコでは最高税率を35%とする累進課税制度となっており、メキシコに居住する個人（居住者）及びメキシコ企業より収入を得る非居住者は納税義務者となります。なお、全世界所得ベースでの課税となるため、例えば、メキシコ子会社へ派遣された駐在員が日本の親会社から毎月給与を得ている場合で、これを親会社がメキシコ子会社に請求していない場合は、別途駐在員個人で月次申告・月次納税及び確定申告・納税する必要があります。

3. 付加価値税（IVA）

食品や医薬品の一部を除き、基本的にすべての商品の購入やサービスの受注に対して、16%が課せられています。従来、国境地域では税率11%でしたが、2014年度の税制改正により全国一律16%となっています。

4. 関税、輸入IVA

メキシコでは、貿易産業振興のため貿易・通関・関税に関して様々な優遇政策が採られています。2006年11月13日より、いわゆる新マキラドーラ制度である「輸出製造、マキラドーラ、サービス振興のための政令」（IMMEX）が発効しました。これは以前からあったPITEX政令を廃して、新マキラドーラ政令に統合

したものであり、IMMEXや産業振興プログラム（PROSEC）を利用することにより、IVAの保税、優遇関税の適用を受けることができます。ただし、2014年から適用された税制改正により、2015年以降はIVA・IEPS 保税のための認定制度（Certification）が導入され、IMMEX登録だけでなくCertificationを取得しないとIVAの保税のメリットが享受できなくなっています。

III. 日系企業が留意すべき事項

メキシコにおける会計・税務の具体的な実務については、メキシコ人担当者に対応を頼らざるを得ないため、優秀なメキシコ人担当者を採用することが重要です。しかし、日系企業を含め多くの外資企業がメキシコに進出していることから、一般的に優秀な人材を探すのは難しく、給与水準も比較的高くなってきている点に留意する必要があります。

また、特に税務は細かい規定の見直し・追加が毎年なされており、その内容を理解することは一般的に非常に難解であることから、適切な税務実務の遂行、また、不正防止の観点から、経理実務に通じた日本人担当者を配置、もしくは日本人マネジメント自身が最低限の経理実務を把握したうえで、メキシコ人担当者を管理することなどの対応が望まれますが、各社の状況次第であると考えられます。

なお、以下の1～8は日系企業で通常、税務・会計への対応として検討されている一般的な留意事項です。

1. 親会社報告目的の会計制度対応

税務の観点から、正式な会計年度は暦年（12月末）しか認められていないため、3月決算の多い日本企業の連結決算を考えた場合、メキシコ子会社の12月決算を連結するのか、3月で仮決算をして連結するのかを検討する必要があります。日本の連結決算目的でメキシコ子会社の重要性が高い場合、仮決算を選択するケースもあり、その場合、IFRSやUSGAAPを適用する可能性があるため、決算早期化や会計基準差異に対応できる決算体制や人材の確保が重要となります。

また、メキシコではペソ建・スペイン語での記帳が法律上要求されている一方で、日本親会社における連結決算・業績管理のために、機能通貨ベース（例えばUSD）に基づいた決算数値を英語もしくは日本語での報告が必要とされる場合もあります。したがって、システム対応を含めた報告体制の整備が必要となる場合があります。

2. メキシコ子会社の資金調達

メキシコへ進出するにあたって、例えば日本から出資するのか、もしくは米国子会社経由で出資するのかといった比較をすることがあります。一概に優劣はつけられませんが、例えば、配当源泉税の影響、租税条約の適用、子会社管理のし易さなど、各社の個別事情を踏まえて検討する場合があります。

また、メキシコ会社の資金調達として借入を選択する場合、税務上の観点から次の点を予め検討することがあります。

- (1) 国外関連会社からの借入額が大きい場合、過少資本税制により支払利息について一部又は全額損金不算入となる点がある点
- (2) 外貨建(ペソ通貨以外)借入による場合、ペソ高となる場合は為替差益が発生しその益金に対し課税される点。なお、逆にペソ安となった場合には為替差損が発生し、損金が生じます。
- (3) インフレ調整により借入金から益金が生じ課税される点

3. 税務申告義務

法人を含むすべての納税者の課税年度は暦年とされ、法人の申告期限は翌年の3月末とされています(個人は4月末)。なお、法人は、年間の確定申告のほか毎月、月次で法人所得税の申告・予定納税を翌月の17日までにする必要があり、その計算は前年度又は過年度の利益率をベースに行います。IVA は、月次で確定申告となり、毎月計算し、こちらも翌月の17日までに申告・納税をする必要があります。また、メキシコ税務上、実質よりも形式を重視する傾向が強いため、損金処理にあたって、適切な契約書や電子インボイス等の税務上の要件を満たした資料を具備しておくことも重要です。このように税務コンプライアンス準拠のための体制が必要といえます。

4. 税務監査

2013年までは法人所得税法上の一定の要件(収益、総資産、従業員数)を満たす会社は、毎年6月末までに公認会計士の署名する税務監査報告書を提出する(Dictamen Fiscal /Tax Report)あるいは代替情報(未監査)を提出する義務があったものの、2014年以降は一定の要件を満たした場合であってもTax Reportの提出は任意となりました。Tax Reportが任意となったことにより、Tax Reportの前提であった公認会計士による会計監査も任意となりました。

Tax Reportを提出する場合、公認会計士は会社が実施した税務計算結果に対して監査を行っているため、専門家から一定

の保証がなされていると言えます。そのため、税務当局は、原則として会社に直接調査を実施する前に税務監査を実施した公認会計士に対して調査を行うことになり、この点は会社にとってメリットと考えられます。Tax Reportの提出が義務から任意となった理由もこのメリットを享受できる会社を一定の規模の会社に限定することが背景にあると言われています。したがって、メキシコ子会社の会計・税務監査については、連結決算上の観点からの監査の要否、子会社管理や税務リスク管理等の観点から、費用対効果を考慮して主体的に決定する必要があります。一方で、当局によるインターネットを通じた税務に関する質問・調査制度や一定の会計情報の提出が義務化されるなど、当局の徴税権限強化が図られており、最新の取扱いの動向には留意が必要です。

5. 日本親会社等の従業員をメキシコ子会社へ長期派遣する場合

日本親会社等の従業員をメキシコ子会社立ち上げ支援目的等で、長期的に派遣する場合があります。この場合、派遣する期間が183日を超える場合は、PEとみなされるリスクや、派遣者の個人所得税がメキシコにて発生するリスクが生じます。

一方で、メキシコ子会社から日本親会社等へ支払われる技術支援料等の対価について租税条約を適用して源泉税を軽減したい場合は、税務調査対策として必要な書類の整備が必要となります。実務的な対応はケースバイケースであり、税務リスクを軽減するためには、現地専門家と相談して対策を検討することが望ましいと言えます。

6. IMMEX等の保税プログラム

IMMEX等の保税プログラムを用いて付加価値税を保税している場合、保税対象となる固定資産や在庫に関して物理的な出入庫管理と通関書類(Pedimento)との紐付が要求されます。当局が調査に入る場合もあり、その結果適切な管理ができていないとされた場合は罰金等を科せられます。したがって、事前に管理体制の整備が必要となります。

また、「II.4 関税、輸入IVA」に記載のとおり、保税メリットを享受するためにはIMMEX登録に加えてCertificationの取得も必要となったため、新規に進出して当該プログラムの恩典を享受したい場合は、設備輸入の開始時期等を考慮しながらIMMEXやCertification取得のスケジュールを検討する必要があります。スケジュールによっては輸入IVAを支払うこともある点に留意が必要であり、上記管理体制含め、事前に現地専門家と相談して対応することが望ましいと言えます。

7. IVA 還付長期化の恐れ

IVAの仮払残高が残る場合は、還付請求もしくは他の税金と相殺することができます。還付請求をする場合、例えばCertificationを保有した上で一定の要件を満たすような会社であれば20営業日で還付されることになっていますが、実際には数ヵ月、場合によっては1年以上還付されないこともあります。したがって、資金繰りを計画するにあたってはこの点を考慮する必要があります。

8. 移転価格税制

ビジネスのグローバル化にともない、メキシコでもマキラドーラ産業¹⁾は1995年から、一般企業でも1997年から移転価格に関する書類を保管することを義務付けられています。関連者との各取引の利益率を比較する細かい基準、税務申告書での報告義務や税務監査上での記述義務等の厳しい規定が設けられています。メキシコの税務当局も移転価格に注目しているため、関連者との取引価額の決定に関しては、移転価格の観点で適切な分析・論拠付を書面で残しておくことが望まれます。

なお、関連者の定義につき明確な数値基準がないことから、関連者の範囲については事前に専門家に確認するなどの留意が必要です。また、2016年税制改正においては、BEPSアクションプランで提唱されている移転価格の文書化が取り入れられ、関連会社取引に関する税務当局への情報開示についての追加要件が提案されています。

本稿は、「メキシコ・リスクマネジメント研究会報告書（独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部米州課、2016年2月発行）」において、筆者（ジェトロ・メキシコリスクマネジメント研究会委員）が寄稿した財務・税務セクション（メキシコの会計制度、メキシコの税制、日系企業が留意すべき事項）について、一部加筆したものです。

【関連トピック】

「メキシコ税制改正の最新動向」
(KPMG Insight Vol.6/May 2014)

【KPMGジャパン及びKPMGメキシコの日系企業支援体制について】

KPMGジャパンにおいては4名のメキシコ駐在経験者が、東京・大阪を拠点にそれぞれ2名の専門家が常駐し、KPMGジャパンに所属する各種プロフェッショナルや、KPMGメキシコの日系企業部門（グローバルジャパニーズプラクティス）と連携しながら、日系企業のメキシコ事業展開を側面支援しています。

KPMGメキシコは、1946年に創設され、現在ではメキシコ全土に18の事務所を展開し、総勢3,000名近くの構成員が所属するメキシコにおける最大級のプロフェッショナルファームです。現地では、10年以上の歴史を有するKPMGメキシコ・グローバルジャパニーズプラクティスが日系企業のメキシコビジネスをサポートしています。あずさ監査法人より派遣された4名の駐在員を中心に（メキシコシティ事務所：1名、レオン事務所：1名、ケレタロ事務所：1名、ティファナ事務所：1名。2016年4月末現在）、現地メキシコ人や日本の専門家チームと日系企業の皆様との橋渡しを行い、さまざまな課題解決のためのアドバイスを提供している他、専門分野での情報発信活動（ニュースレター配信、セミナー等）を行っています。

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。

KPMG ジャパン メキシコデスク
CountryDesk@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

パートナー 吉田 幸司

シニアマネジャー 岩田 稔

TEL：03-3548-5805（代表番号）

大阪事務所

シニアマネジャー 立石 政人

マネジャー 上村 紘之

TEL：06-7731-1102（代表番号）

1 主に米国との国境沿いに多く存在している保税受託加工業。メキシコの優遇税制が得られる1つの形態であるが、近年はその恩典も少なくなりつつあります。

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。

日本企業の 統合報告に関する調査2015



2016年4月
Japanese

統合報告書の作成企業が、ここ数年、大幅な伸びを示しています。統合的な開示の充実、投資家と企業の建設的な対話を促進し、企業価値向上に資するものです。KPMG

ジャパンは統合報告書の成果と課題を明らかにすべく、2014年に引き続き、日本で刊行された「自己表明型レポート」205社を対象に、価値創造、コーポレートガバナンス、マテリアリティ、リスク、業績の5項目について調査・分析を行い、結果をまとめました。

KPMGグローバル・オートモーティブ・ エグゼクティブ・サーベイ

製品中心の世界から サービス重視のデジタル空間へ



2016年3月
English/Japanese

「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2016」は、世界の自動車業界の現状と将来の展望を分析することを目的に、KPMGが毎年行っている調査です。

17回目となる本調査では、従来の4倍となる、世界38カ国の主要自動車関連企業のエグゼクティブ800名に加え、世界の消費者2,100名以上を対象にアンケートを行い、自動車関連業界の現状と動向をまとめました。

IFRS年次財務諸表ガイド

IFRS第15号に関する開示例の補足資料
(2015年11月版)



2016年3月
English/Japanese

本冊子は、「IFRS財務諸表ガイドー開示例(2015年9月版)」の補足として、2018年1月1日以降開始する事業年度に適用される予定のIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」により要求される開示の例および解説を提供するものです。IFRSの初度適用企業ではない架空の多国籍上場企業を想定した、財務諸表の1様式を例示しています。

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
English/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。

IoTエコシステムと セキュリティ



2016年2月
English/Japanese

IoT(モノのインターネット)には、飛躍的な成長をもたらす可能性とともに、セキュリティ面で大きな懸念があります。本レポートでは、IoTのセキュリティに関する議論を促進し、知識体系を拡大することを目的として、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き、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イヤーにとって、実用的で実行可能な助言を提供します。

Foresight : 世界のインフラ市場に係る展望 2016年における10の新たな業界動向



2016年4月
English/Japanese

世界的な経済の崩壊が大惨事が起きない限り、2016年はインフラ業界の成長が加速する年になりつつあります。KPMGは、過去4年間にわたり、今後数年間でインフラ市場に影響を及ぼすであろう重要な業界の動向を追跡してきました。本レポートでは、2016年における10の新たな業界動向を洞察し、インフラ業界に影響を及ぼしているあまり目立たない長期的な諸変化についてレポートしています。

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 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

「会計上の見積り」の実務

NEW



2016年5月刊(予定)
【編】あずさ監査法人
中央経済社

本書は、「会計上の見積り」がある項目に焦点を当て、決算作業に携わる実務家の方々と、広く財務諸表監査を実施する監査人の方々と読者と想定して記載しているところに特色があります。執筆にあたっては、理論的側面や背景を重視しつつも、実務面にも十分考慮しています。また、全体を通じて、会計上の見積りを行う上での各々の要素の検討点を重点的に記載するとともに、会計上の見積りを行う際の重点ポイントを「監査人はここを見る!!」として明らかにすることで実務の参考に資するように心掛けました。

本書が、経理・財務の実務担当者、決算実務に関係する各関係部署のご担当者や監査関係者をはじめ、財務諸表を利用される方々、公認会計士の監査に関心を持たれる幅広い読者に有益であることを期待しています。

第1編 会計上の見積り

1. 財務諸表における会計上の見積り
2. 会計上の見積りの変更と誤謬の関係

第2編 会計上の見積りが含まれる項目

1. 工事進行基準
2. 繰延税金資産の回収可能性
3. 固定資産の減損
4. のれんの評価
5. 関係会社投融資の評価
6. 棚卸資産の評価
7. 滞留債権の評価
8. 製品保証引当金
9. ポイント引当金
10. 賞与引当金
11. 資産除去債務

第3編 監査実施上の留意点

1. 監査基準委員会報告書の概要
2. リスク評価手続とこれに関連する活動
3. リスク対応手続
4. 監査で論点となりやすい項目一覧

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1章 会社法決算と開示制度
- 第2章 株主総会招集通知等
- 第3章 事業報告
- 第4章 計算書類等および連結計算書類の総則
- 第5章 貸借対照表等
- 第6章 損益計算書等
- 第7章 株主資本等変動計算書等
- 第8章 注記表
- 第9章 附属明細書
- 第10章 監査報告
- 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

第2編 特別編

- 第1章 リスクマネジメントと会社法開示
- 第2章 中小企業の会計
- 第3章 IFRS任意適用制度と会社法開示
- 第4章 平成26年改正会社法の概要
- 第5章 コーポレートガバナンス関連の動向

補章 企業開示制度を巡る動向

付録 1.掲載事例一覧表
2.会計基準適用時期一覧表
3.会社法決算関係用語集

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の様式で解説しています。重要な内容については可能なかぎり図表や具体的な設例を用いて、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

詳細解説 IFRS 実務適用ガイドブック



2014年9月刊
【編】あずさ監査法人 【責任編集】山田 辰己
中央経済社・1,468頁 9,200円(税抜)

本格的なIFRS時代が到来する中、様々な立場や目的から、IFRSの理解に資する信頼できる情報に対するニーズが高まっています。本書は、そのような期待に応えるIFRS専門書として、IFRSを支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示すことはもとより、実務で遭遇するであろう論点をもできるだけ広く取り上げ、それらを豊富な設例を用いて具体的に解説しています。また、ハイレベルな専門書でありながら、図解、設例、日本基準との比較などを随所に配し、時代に即した利便性を追求しています。

なお、IFRS15「顧客との契約から生じる収益」(2014年5月公表)、IFRS9「金融商品」(2014年7月公表)等、刊行日時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1章 財務諸表

第2章 棚卸資産

第3章 有形固定資産・借入費用

第4章 無形資産

第5章 投資不動産

第6章 減損

第7章 リース

第8章 引当金、偶発負債及び偶発資産

第9章 法人所得税

第10章 収益

第11章 従業員給付

第12章 金融商品

第13章 公正価値測定

第14章 外貨換算

第15章 企業結合

第16章 連結・投資

第17章 その他の論点

第18章 初度適用

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

付録① IFRSをよりよく理解するために

付録② 顧客との契約から生じる収益(新基準)

付録③ リース(改訂公開草案)

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	あずさ監査法人
	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	「会計上の見積り」の実務	● 2016年 5月	中央経済社	未定	未定	あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	会社法決算の実務(第9版)	2015年 3月	中央経済社	900頁	6,800円	
	5	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	
	6	持分法の会計実務	2014年 9月	中央経済社	324頁	3,600円	
	7	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	
	8	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	
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	あずさ監査法人
	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 税効果会計の実務ガイド(第5版)	2012年 6月	中央経済社	292頁	2,800円	
	6	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	
業種別 シリーズ	I	業種別アカウンティング・シリーズⅠ 1. 建設業 2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 7. 不動産業 8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業	2010年 7月	中央経済社			あずさ監査法人
	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 ー中国執行実務の視点からー	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	2,400円	KPMG
	2	統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション	2015年 7月	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 ー今、解決すべき14課題への対応実務ー	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	あずさ監査法人
	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	あずさ監査法人
IPO	1	これですべてわかるIPOの実務(第3版)	● 2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	あずさ監査法人
	2	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200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	あずさ監査法人
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	あずさ監査法人
	2	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 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ー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	あずさ監査法人
	7	不正防止のための実践的リスクマネジメント	2011年 7月	東洋経済新報社	269頁	2,600円	FAS／あずさ
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務(第2版)	2014年11月	中央経済社	1,152頁	12,000円	KPMG あずさ監査法人
	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	あずさ監査法人
	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	
	Hong Kong	香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270	
Cambodia	Phnom Penh		田村 陽一	Yoichi Tamura	ytamura1@kpmg.com.kh	855/23-216-899	
India	Delhi		宮下 準二	Junji Miyashita	junjim@kpmg.com	91/(124) 307-4177	
	Chennai		加藤 正一	Masakazu Kato	masakazu@kpmg.com	91/(44) 3914-5168	
	Mumbai		空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212	
	Bangalore		金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364	
	Ahmedabad		金原 和美	Kazumi Kanehara	kazumi@kpmg.com	91/(80) 3065-4364	
Indonesia	Jakarta		石渡 久剛	Hisatake Ishiwatari	Hisatake.ishiwatari@kpmg.co.id	62/(1) 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		貞國 真輝	Masateru Sadakuni	masaterusadakuni@kpmg.com.mx	52/(664) 608-6500	
	Queretaro		安崎 修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984	
Europe & Middle East			連絡先担当者		E-mail	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		岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254/(70) 9576613	
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 06-7731-2200
名古屋事務所 TEL 052-571-5485

株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定からトランザクション(M&A、事業再編、企業再生等)、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザー(FA業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス)、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

TEL 03-3548-5770

KPMG税理士法人

各専門分野に精通した税務専門家チームにより、企業活動における様々な場面(企業買収、組織再編、海外進出、国際税務、移転価格、BEPS対応、関税/間接税、事業承継等)に対応した的確な税務アドバイス、各種税務申告書の作成、記帳代行および給与計算を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

東京事務所 TEL 03-6229-8000
飯田橋事務所 TEL 03-3513-4111
広尾事務所 TEL 03-5447-0700
大阪事務所 TEL 06-4708-5150
名古屋事務所 TEL 052-569-5420

※ KPMG税理士法人は、KPMG BRM株式会社のアウトソーシング事業を平成28年4月1日付けで承継しました。

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社会保険労務士法人

グローバルに展開する日本企業および外資系企業の日本子会社等に対して、労働社会保険の諸手続の代行業務、社会保障協定に関する申請手続および就業規則の作成・見直し等のアドバイザー業務を、日英対応の「バイリンガル」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 ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 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.