



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 19

July 2016

特集 (監査)

データ分析技法を用いた  
次世代監査技術への取組みおよび展開について

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



# Contents

## 特集 (監査)

### 3 データ分析技法を用いた次世代 監査技術への取組みおよび展開について

あずさ監査法人 小川 勤／神保 桂一郎

## 会計トピック

- |    |   |                |
|----|---|----------------|
| 10 | 「IASBによる今後の活動についての見通し」                                    | あずさ監査法人 関口 智和  |
| 16 | 会計基準情報 (2016.4-5)   | あずさ監査法人 引敷林 嗣伸 |
| 22 | 実務対応報告第32号<br>「平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する<br>実務上の取扱い」の概要  | あずさ監査法人 三宮 朋広  |
| 26 | 実務対応報告公開草案第47号<br>「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する<br>実務上の取扱い(案)」の概要 | あずさ監査法人 森村 友哉  |

## 税務トピック

- |    |                                      |                            |
|----|--------------------------------------|----------------------------|
| 33 | BEPS新移転価格文書化規定<br>～平成28年度税制改正の内容と解説～ | KPMG 税理士法人<br>鈴木 彩子／細水 兼二郎 |
|----|--------------------------------------|----------------------------|

## 経営トピック

<b>46</b> 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（後編） ～経済産業省株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会提言及び報告書の概要～	あずさ監査法人 土屋 大輔／林 琢也
<b>60</b> 未来を拓くコーポレートコミュニケーション 第19回 サステナビリティ会計基準審議会（SASB）の最近の動向と統合報告への展開を考える	KPMG ジャパン 芝坂 佳子
<b>70</b> 仮想的労働者（Digital Labor・RPA）の日本企業への導入による今後のホワイトカラー業務の姿	KPMG コンサルティング株式会社 田中 淳一／田邊 智康／張 駿宇 福田 尚冬／森本 丈也
<b>79</b> クラウド活用によるビジネス変革	KPMG コンサルティング株式会社 信田 人／國島 常司／堂野 心悟
<b>88</b> 重要インフラの制御システムにおけるサイバーセキュリティ	KPMG コンサルティング株式会社 小川 真毅／武部 達明／新井 保廣
<b>99</b> 権限設計を中心としたグローバルガバナンス再構築の勘所	KPMG コンサルティング株式会社 山口 隆二
<b>105</b> 不祥事対応における再発防止策の策定	株式会社 KPMG FAS 萩原 卓見
<b>110</b> そうだ。原価計算を再構築しよう～再構築の必要性と方向性～	あずさ監査法人 山本 浩二
<b>121</b> ITの発展が変える金融ビジネスの競争環境	あずさ監査法人 保木 健次
<b>127</b> アジア地域ファンド・パスポートへの日本の参加と資産運用ビジネスへの影響	あずさ監査法人 保木 健次
<b>135</b> スタジアム開発における会計専門家の役割	あずさ監査法人 大塚 敏弘／得田 進介

## 海外トピック

<b>140</b> インドの投資・会計・税務ガイドブック第3版の出版にあたって	あずさ監査法人 笠間 智樹
<b>145</b> 2016年度 シンガポール予算案	あずさ監査法人 西田 直弘／神山 卓樹

### ご案内

- 151** Thought Leadership
- 152** 出版物のご案内
- 154** 出版物一覧

- 155** 海外拠点一覧
- 156** 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](http://www.kpmg.com/jp/kpmg-insight)

# データ分析技法を用いた次世代 監査技術への取組みおよび展開について

有限責任 あずさ監査法人

次世代監査技術研究室

室長 パートナー 小川 勤

シニアマネジャー 神保 桂一郎

企業および会計を取り巻く環境は大きく変わってきており、監査に対する期待や監査のあり方について様々な議論がなされています。そもそも監査の始まりはすべての取引について監査を実施する「精査」に近い方法で実施されていましたが、その後の企業活動の拡大等を経て取引の一部を抜き取りサンプルベースで監査を実施する「試査」という手法が導入されています。しかしながら、現在も大きな会計不正が後を絶たず、監査を利用するステークホルダーからの監査への期待は高まるばかりです。一方、昨今のITの発展およびいわゆるビッグデータの存在は監査手法の多様化を可能とし、当法人においても新たな監査手法の研究および導入が始まっています。本稿では、これまでの企業および技術の発展によって監査の仕方がどのように変わってきたかについての考察を踏まえ、今後、どのように監査手続を進化させていくのかを解説します。

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



小川 勤  
おがわ つとむ



神保 桂一郎  
じんぼ けいいちろう

## 【ポイント】

- 情報システムおよび情報処理技術の高度化に対応して、企業が有するビッグデータ(仕訳、売上データ等)に対する分析を活用した監査技法を導入している。当年度からは、すべての監査業務において、より高度なデータ分析技法を検討し、被監査会社のリスクに応じて適用していく予定である。
- 監査の自動化、財務データおよび非財務データ等を用いた統計的分析、さらには監査上のリスクを定量的に評価する手法の研究・開発を実施している。
- これらの新しい監査技術は、被監査会社に対して新たな視点の提供を可能とする。また、内部監査との連携を通じて、被監査会社の内部統制強化に有用な情報を提供する可能性がある。
- 当法人では2014年7月に「次世代監査技術研究室」を設置し、新しい監査技術に取り組んでいる。当年度からは、データ処理専門家および統計専門家等を拡充して、当該取組みをより進化させていく予定である。

## I. 監査実務のこれまで<sup>1</sup>

### 1. 始まりは「精査」に近い方法

現在行われているような監査は、19世紀の半ばに英国で始まったといわれています。当時の英国では産業革命を受け、鉄道業や運河業といった大規模な資本が必要となる産業が発達しました。そのため資本市場が活発となり、所有と経営の分離が進んだことから、出資者へ経営活動について説明を行う必要性が生じていました。また、当時の監査は不正や誤謬の発見を主な目的としていたこと、そして、取引量も限られたものであったことから、個々の取引すべてについて内容の点検を行い、不正や誤謬が存在していないかを確かめていくという「精査」に近い方法により監査を実施していました。

### 2. 企業活動の拡大により「試査」・「リスク・アプローチ」へ

産業革命後、企業活動が広範にわたるようになり取引量が拡大すると、それに伴い会計情報も膨大なものとなっていきました。そのため、従来行っていたような個々の取引の検証は、人的にも時間的にも実施することが困難なものとなりました。

一方、膨大となった会計情報を適切に記録するため、企業においては様々な内部統制を整備し、不正や誤謬の発見・防止に取り組むようになっていきました。監査はこの企業が整備した内部統制を検証し、それに依拠することにより、すべての取引を検証するのではなく、一部の取引のみを検証するという「試査」に移行していきました。またこのころになると、監査は不正や誤謬の発見を目的としたものから、財務諸表の適正性について意見を表明するというものになっていきました。

このように、被監査会社における取引の複雑化および大規模化により、精査による監査を実施することが難しくなり、サンプリングの技術を駆使して試査を行うようになっていきました。

それに加え、監査をより効果的かつ効率的なものにするため、よりリスクの高いエリアに監査資源を配分する「リスク・アプローチ」の手法もとられていきました。このリスク・アプローチの考えにおいては、リスクが高いと判断したエリアにはより高い証拠力が入手できる監査手続を実施し、リスクが低いと判断したエリアにはそのリスクの程度に応じた証拠力を入手できる監査手続を実施することになります。どのエリアにリスクがあるかという判断については、個々の監査人の知識や経験に基づくという属人的かつ主観的なものでありました。

### 3. 現在における監査実務

現代の企業、特に大企業では、企業活動の拡大に伴い膨大となった情報を効果的かつ効率的に記録・管理するため、ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージのような、材料の調達、製造、販売、在庫管理といった一連の営業活動から、人事、給与、財務、会計といった管理活動に至るまで、企業活動を一括して管理する業務システムが利用されています。そして、当該システムが提供する情報に基づいて決算業務を行うことが一般的となってきています。

このような状況から、監査対象となる取引量は年々増加し、また企業活動が複雑化していくに伴い監査上検討すべきリスクも増加する傾向となっています。そのため、これまでと同様、すべての取引を検証する「精査」を行うことは不可能であることから、現在における監査は引き続き「試査」の考え方に基いて実施されています。ただし、試査の実施に際しては、より高度な統計技法を用いることにより、過去よりも効果的に行うことが可能となっています。

また、試査に加え、引き続き「リスク・アプローチ」の考え方も取られています。その際実施する監査上のリスクの特定については、基本的には個々の監査人の判断に委ねられているものの、データベース化された過去の様々な事例等の情報を参考として使うことが可能です。また、リスクを評価するにあたっては、何段階かのレベルに分けて評価を行うことで、対応する手続のレベルを客観的に設定し、監査を均質化させています。

### 4. 監査に対する期待ギャップ、データ分析技法を用いた次世代監査技術の取組みへ

監査は上記のように進化しているものの、現在においても依然として会計不正はなくなっておりません。不正の手法は様々ありますが、代表的なものとして、工事案件における他の案件への原価の付替えや、工事進行基準における進捗率の操作等が挙げられます。このようなケースにおいては、内部統制が有効に機能していなかった場合、試査による証憑突合等のみでは、発生原価が該当する工事案件に関するものであるかどうかを判断することが困難なときがあるため、外部監査において発見することは比較的難しいとされています。しかし、監査を利用する株主・投資家等のステークホルダーからは、監査に対して「試査」および「リスク・アプローチ」に基づく合理的な保証ではなく、すべての不正や誤謬を発見する絶対的な保証を期待されることも多く、監査に対する期待ギャップが生じている状

<sup>1</sup> 「I. 監査実務のこれまで」では、日本公認会計士協会 IT委員会研究報告第48号「ITを利用した監査の展望～未来の監査へのアプローチ～」（2016年3月28日）を参照した。

況にあります。

一方、昨今のITの発展およびいわゆるビッグデータの存在は監査手法の多様化を可能としています。ビッグデータを利用した従来の監査手法にとらわれない新しい技法の導入を行うため、当法人では2014年7月に「次世代監査技術研究室」を設置し、これらの取組みを推進しています。以下、当法人における現在の具体的な取組みおよび展開状況について解説します。

## II. データ分析技法を用いた次世代監査技術

### 1. 精査的手法の導入

上記のように、現在の監査は基本的には「試査」という考え方に基いたものです。しかし、監査を利用する側からの期待と実際の監査業務の間に生じているギャップを埋めること、最近のITの発展に伴い監査をより効果的・効率的にすることを目的として、ITを利用して母集団全体に対して何らかの監査的検討を行う「精査的手法」<sup>2</sup>を導入しています（図表1参照）。

### 2. これまでの「精査的手法」

このような「精査的手法」は最近になり初めて導入されたものではなく、当法人においては、7-8年程度前から主に仕訳分析において導入していました。

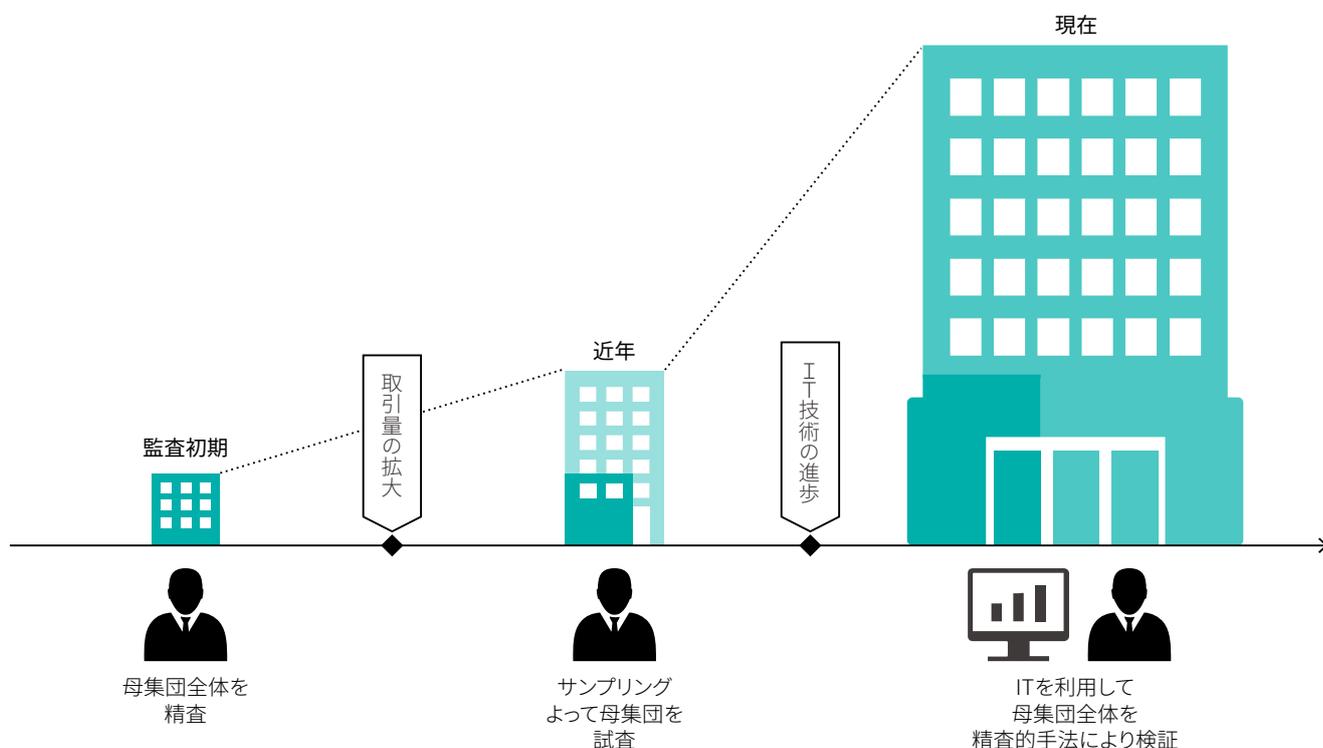
たとえば、被監査会社よりすべてもしくは一定期間の仕訳データを入手したうえで、休日に入力された仕訳、末尾が999や000となっているような作為的に入力された可能性がある仕訳、通常は仕訳の起票者とはならないであろう特定のユーザーにより入力された仕訳等、異常である可能性が高い仕訳を抽出・検証することを実施してきました。

### 3. より高度な「精査的手法」へ

これまでの「精査的手法」は仕訳分析に関するものが中心であり、かつ、画一的なシナリオにより実施している傾向がありました。今後は、より具体的な被監査会社特有の個別リスクに対応する高度な「精査的手法」の導入をすべての監査業務において検討し、被監査会社のリスクに応じて適用していく予定です。また、当年度からは、データ処理専門家および統計専門家等を拡充して、当該取組みをより進化する予定です。

以下、監査現場で現在取り組まれているより高度な「精査的

【図表1 監査の進化】



2 「精査的手法」は、日本公認会計士協会 IT委員会研究報告第48号「ITを利用した監査の展望～未来の監査へのアプローチ～」(2016年3月28日)を参照した。

【図表2 仕訳の組合せ分析】

借方	貸方	現金預金	売掛金	棚卸資産	固定資産	買掛金	売上	売上原価
現金預金			145,832,194				45,692	
売掛金							154,325,459	
棚卸資産					1,295,668	134,572,510		38,948,271
固定資産								
買掛金		124,569,202						
売上			450,202					
売上原価				45,092,853				

想定される仕訳の組合せは、緑色で表示

想定されない仕訳の組合せは、赤色で表示

手法]を紹介します。

(1) 高度な仕訳分析

上記のとおり、今までの仕訳分析は一定のシナリオに基づき異常である可能性が高い仕訳を抽出・検証してきました。当法人がメンバーファームとして加盟しているKPMGでは、より高度に仕訳分析を行うツールを開発し、年間を通じて発生したすべての仕訳データについて、被監査会社の属する産業ごとに想定される仕訳貸借組合せの情報をあらかじめデータベース化し、実際の仕訳貸借組合せと比較し想定されない組合せを抽出することで異常な仕訳を検出することが実施可能です（図表2参照）。

このような仕訳分析は単に監査人が異常な仕訳を抽出することをサポートするのみならず、被監査会社の視点から特異な仕訳や想定されない業務フローの発見に資することもあります。

(2) 仕訳以外の財務および非財務データを用いた

精査的手法

仕訳分析の高度化だけではなく、それ以外の財務データおよび非財務データを用いた精査的手法を検討、導入しています。これは企業が記録・管理している一定の財務および非財務データを入手し、対象となるすべての取引について各データ間の関係性を分析し、異常なものが含まれていないかを検証する手続です。実際に全件に対して証憑との突合を行うものではないものの、異常項目の有無を確かめる手続を取引母集団全体に行うという意味で「精査」に近い手続です。

たとえば、前述の工事案件の例においては、すべての工事案件に関する財務・非財務データを入手し、予算の達成率と、実際の工事完成予定日から算出した工期の進捗率との関係性を分析し、標準的な関係となっていない取引を抽出すること等が行われています。具体的な手順は次のとおりです。

➤ 企業のERPパッケージから、工事契約額等の基本情報のほか、下記の情報等を含む工事関連情報を入手

- ◆見積工事原価総額
- ◆決算日までに発生した工事原価総額
- ◆工事開始日
- ◆工事完成予定日

➤ 見積工事原価総額および決算日までの発生原価をもとに原価の進捗率を算定

➤ 工事開始日、工事完成予定日および決算日をもとに時間の進捗率を算定

➤ X軸に時間の進捗率を、Y軸に原価の進捗率をおきグラフ化

➤ 統計学的手法を用いて標準値を示す曲線を作成

➤ 当該曲線からの乖離に基づき、監査人が過去の知見や経験に基づいて定めた異常取引のルールに該当したものを抽出、統計学的に異常取引を判別して抽出

（異常取引を判別する視点）

◆時間の進捗率が少ないにもかかわらず標準値より原価の進捗率が大きい場合は、見積工事原価総額が過小となっている可能性や、不正により原価が付け替えられている可能性があることから異常取引と識別

◆統計学的に、標準から一定以上逸脱した取引について異常取引と識別

このような手法により、従来においては、大きな母集団から一部の取引を抽出して「試査」により監査手続を実施していましたが、取引母集団全体を検証し、かつ工事完成予定日等の非財務データを使った従来とは異なる視点での「精査的手法」による監査手続が実施可能となります（図表3参照）。

(3) 外部から入手したデータを利用し、すべての取引に対し証憑突合

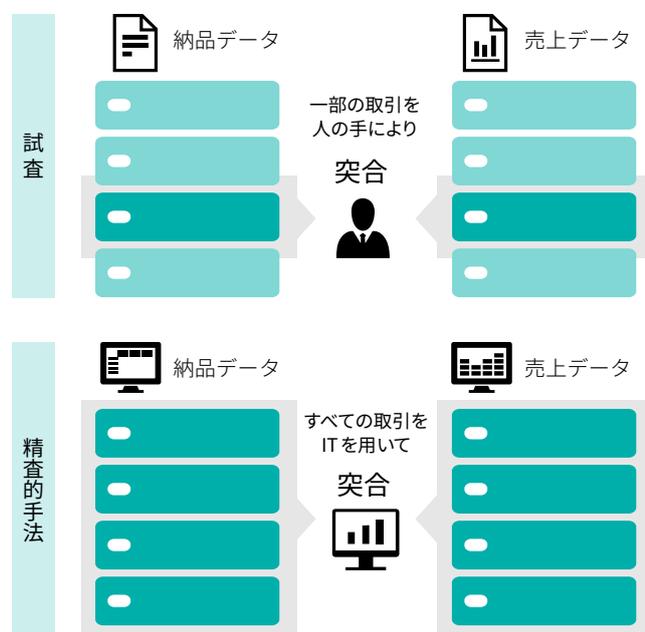
企業が入手している外部データを利用する、または監査人が直接外部からデータを入手して、被監査会社のすべての取引について外部証憑と突合する手続も検討、導入されています。

たとえば、企業が取引先からEDI（Electronic Data Interchange）等により、電子的に取引先における納品情報を入手している場合、監査人もこの取引先の納品情報を入手し、企業の売上情報または売上を計上する際に用いた出荷情報等と全件突合するというようなケースがこれにあたります。具体的な手順は次のとおりです。

- 会社が直接電子的に入手している取引先の納品情報を入手
- 売上に関する情報と、上記の納品情報を、受注番号等のもとにデータ上で結合
- 売上計上日と納品日、出荷数量と納品数量、売上金額と購入金額等、売上に関する情報について、データ上ですべての取引について突合

当該納品情報が十分かつ適切な証拠力を有しているのであれば、この手続により書面での納品書を入手し証憑突合を行う「精査」と同等の証拠力を有する手続が取引母集団全体に対して実施可能となります（図表4参照）。

【図表4 外部からのデータを利用した証憑突合】



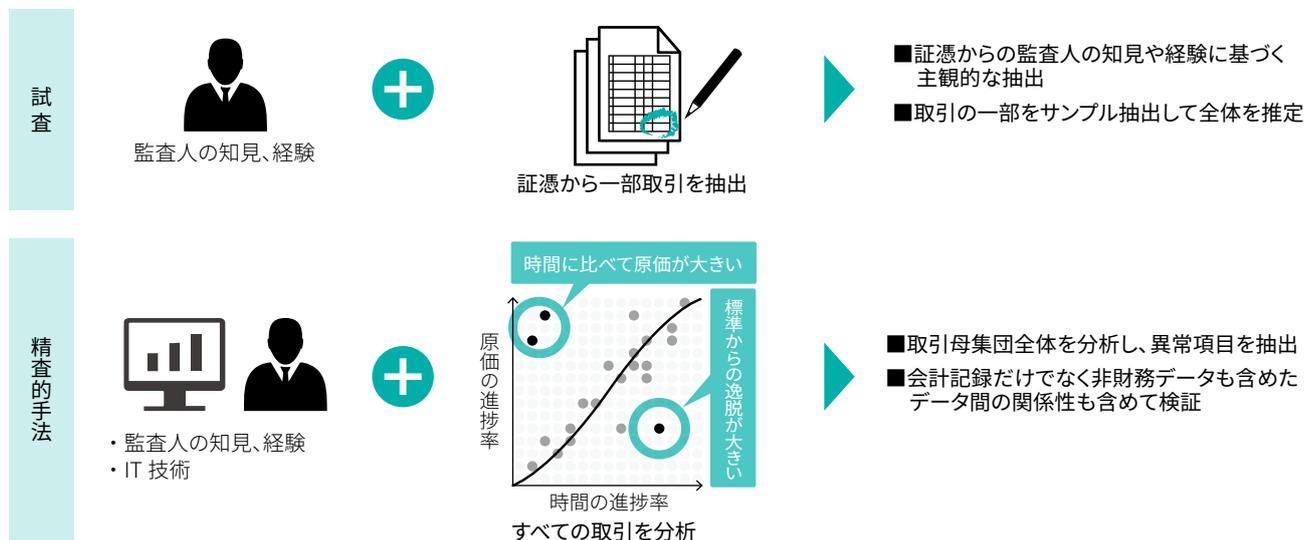
(4) その他、試験的に導入中の新たな監査技法

当法人がメンバーファームとして加盟しているKPMGでは、データ分析技法を用いた新しい手続を追及すべく様々なツールが研究・開発されています。当法人もパイロットという形で当該研究・開発に携わっています。以下、その代表的なものを紹介します。

① KPMG Automated Audit Procedures

KAAP（KPMG Automated Audit Procedures）と呼ばれるツールは、ERPパッケージにより構造化された財務・非財務データを一括して入手し、これらのデータと過去の知見を活かして、リスク評価、それに基づく監査手続および監査結果評価の自動化を行うものです（図表5参照）。これまでの監査においては個別に必要なデータを被監査会社から入手していましたが、これをERPパッケージより一括して行う点、また、入手後自動で監査調査の作成までを実施する点にその特徴があります。

【図表3 財務および非財務データを用いた精査的手法】



## ② Electronic Account Analysis Tool

eAAT (Electronic Account Analysis Tool) と呼ばれるこのツールは、前述の高度化された仕訳分析および評価を行うことに加え、それらを高度に可視化（例：仕訳の流れを図式化して示す）するものです。さらに当該ツールでは仕訳データに加え、過去の財務・非財務データおよび外部のマクロデータに高度な統計理論を用いた回帰分析を適用することで監査を効果的・効率的に実施する試みも行われています。

## ③ より高度で客観的な「リスク・アプローチ」

現在、監査上のリスクの特定については、データベース化された過去の様々な事例等の情報を利用するものの、基本的に個々の監査人の判断に委ねられています。これに対して、これらのデータベースの情報および企業が属している産業や財務情報等を組み合わせ、監査ツールが客観的・定量的に認識すべきリスクの提案を行うツールの開発が始まっています。また当該リスクを評価するにあたっては、現在行われているような数段階のレベル分けよりもさらに詳細な評価を行うため、リスクを点数化し、その点数に応じて対応する手続を提案するという取組みを行っています。

## Ⅲ. 中期的視点に立った研究

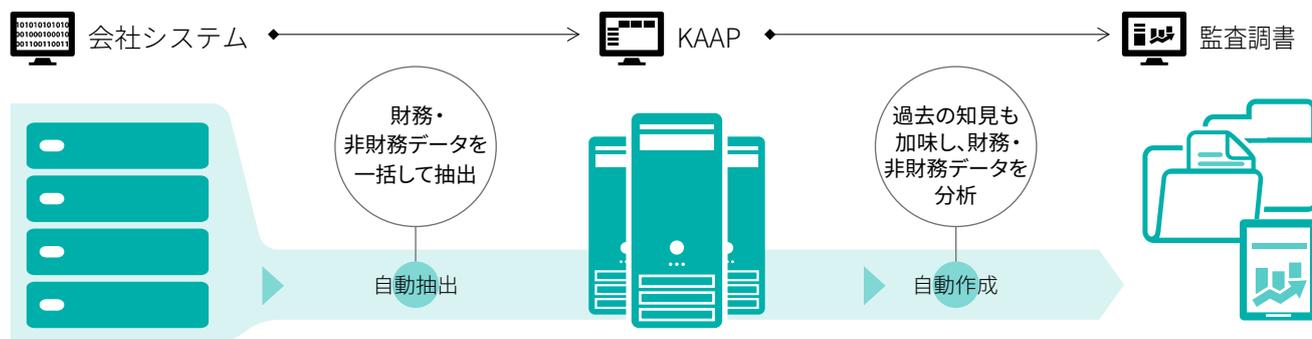
ここまで当法人において現在検討・導入している監査技法を説明させていただきましたが、監査を取り巻く将来を見据え、中期的視点に立った研究についても説明させていただきます。目まぐるしく変化する技術発展のすべてを予測することは困難ですが、誤解を恐れずに言えば今後の監査を取り巻く環境においては「AIの発展」が重要なキーワードとなると考えます。

### (1) AIの発展

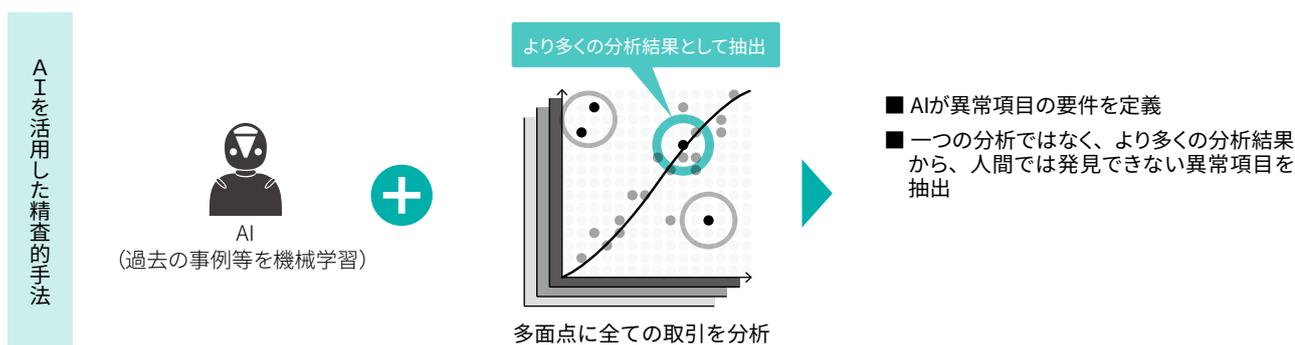
もはや人工知能（Artificial Intelligence: AI）が新聞紙上に語られない日はないと思われるほどAIが今後の社会に与える影響が注目されています。上記のとおり、現在の監査においては、データを用いた監査手続を採用している場合であっても、異常な項目の識別は、人間が異常な取引と判断するための要件を定義して、その要件に該当する取引を識別するという手順によって実施されることが一般的です。

今後AIが監査に導入されることにより、企業の財務・非財務情報および該当する産業における過去の不正事例等の知見等から、AIが会社の置かれている状況や、実際に行われている取引の傾向等を分析したうえで、不正や誤謬といった異常な取引の要件定義、またその要件に該当する取引の識別までがAIに

【図表5 KPMG Automated Audit Procedures (KAAP)】



【図表6 AIによる精査的手法の進化】



よって行われるようになるのではないかと考えられます。

たとえば、前述した工事案件の監査では、現時点では人間が過去の経験や統計的手法等を用いて異常と考えられる取引の要件を定義したうえで、その要件に該当する取引を識別していると述べました。しかし、AIが無数のデータ間の関係性を多面的に検証することで、人間が気づかないような関係性が識別されることも考えられます。時間の進捗率および原価の進捗率の標準値からの乖離は小さく、一見通常の取引と思われるような取引から、不正や誤謬の兆候が識別されるということも考えられるかもしれません（図表6参照）。

このような関係性の識別は、AIが過去の不正事例の情報を多く持つほど学習機会が与えられます。そのため、多くの企業についてAIが分析する、または、同一企業であっても長期間にわたる分析をAIが行うことにより、異常な取引を識別する精度は上がるものと考えられます。なお、このようなAIを用いた分析ツールは、一部のERPパッケージにおいてすでに実装することが検討されはじめているようです。

## （2）AI等に対する研究

当法人がメンバーファームとして加盟しているKPMGにおいては、最先端技術を有する企業との次世代監査を見据えた業務提携を積極的に行っています。米国においては、IBM社と提携し、IBM Watsonの認知技術（認知）技術を監査に適用する検討を行っています<sup>3</sup>。当法人の次世代監査技術研究室ではKPMGグループと綿密な連携・情報交換を行うと共に、認知技術の監査への適用についての検討を開始しています。

今後、日本独自においてもAIを含めた情報技術に対する中期的な研究を行い、他者との協働も含め検討を行っていく予定です。

## IV. 被監査会社に対する新たな視点の提供

これまで監査を実施する側の視点で述べてきましたが、本稿を通じて解説した新しい監査技法が被監査会社に対して提供する視点およびその可能性について説明させていただきます。

### （1）高度な「精査的手法」がもたらす新たな視点

前述した高度な「精査的手法」の導入は、監査人に新たな発見や異常点の特定をもたらすこととなりますが、被監査会社に対しても、これまで当然と考えていた取引に対して新たな気付きを提供する機会となります。

企業活動および組織が大規模となり企業全体が見えづらくなる中、すべての取引から例外的な取引を網羅的に把握することにより、自社のビジネスに対するより深い理解をもたらす可能性があると考えられます。

### （2）内部監査との連携とその将来

このような新しい監査技法およびその結果を、内部監査と共有および連携することにより、より深度ある実効性の高い内部監査を推進したり、場合によっては内部統制そのものの改善に繋げたりすることも期待できます。

また、将来的には、前述したKAAPと同様の仕組みを内部監査において導入することで、内部監査の視点からも異常な取引を自動的に検出する仕組みを構築することが可能かもしれません。さらに、会社のシステムにその要素を組み込むことで常時継続的に異常な取引を監視し、発生と同時に適時に検出できるようになることも将来的には考えられます。

## V. おわりに

本稿では、これまでの技術発展によって監査がどのように変遷し、現在、そして、今後、どのように監査を変えていくのかについて説明しました。データ分析技法を用いた次世代監査技術の実施には、目的に適合した大量のデータをどのようにして入手するのか、また、入手したデータの正確性や網羅性の確認をどのように行うのか、といった課題があるものの、高度な「精査的手法」から得られる監査結果は、監査人および被監査会社に対して新たな視点を提供し、より高品質の監査を提供することが可能となると確信しています。

当法人は、次世代監査技術の研究および導入を強力に推進し、高品質を求める被監査会社および社会の監査に対する期待に応えてまいります。

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  
次世代監査技術研究室  
TEL: 03-3266-7503（代表番号）

室長 パートナー 小川 勤  
tsutomu.ogawa@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 神保 桂一郎  
keiichiro.jimbo@jp.kpmg.com

3 2016年3月8日付 KPMGのプレスリリースより

# 「IASBによる今後の活動についての見通し」

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー 関口 智和

国際会計基準審議会 (IASB) は、最近、これまで取り組んできた大型の基準開発プロジェクトを最終化させており、今後の活動のあり方について関心が高まっています。このため、本稿では、最近の審議内容等を踏まえつつ、IASBの今後の活動について考察します。

なお、本稿に記述するIASBの作業計画案は、原稿執筆時 (2016年5月31日) の情報に基づくものであり、今後の審議内容に応じて、最終化に至るまでには少なからずの変更があり得る旨にご留意ください。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。



関口 智和  
せきぐち ともかず

## 【ポイント】

- IASBは、2015年アジェンダ協議文書に寄せられたコメント等を踏まえ、今後の作業計画案について審議を行っている。
- IASBは、2016年5月会議において、今後、現在進めている主要なプロジェクト (概念フレームワーク、開示に関する取組み等) の最終化に向けた作業を続けていくほか、リサーチ・プロジェクトについては、優先順位に応じて、以下のように区分することを暫定決定している。
  - 取組みを行うプロジェクト (のれん及び減損、動的リスク管理等)
  - 取組む可能性のあるプロジェクト (持分法等)
  - 取組みを行わないプロジェクト (外国為替換算等)
- IASBは、2016年7月会議で作業計画案の最終化に向けた審議を行うことを予定しており、2015年アジェンダ協議文書に対するフィードバック文書 (作業計画を含む) を本年秋以降に公表することを予定している。

## I. はじめに

国際会計基準審議会 (IASB) は、2016年1月にIFRS第16号「リース」を公表したほか、4月にはIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を一部修正する「IFRS第15号の明確化：顧客との契約から生じる収益」を公表しています。さらに、IASBは、2016年5月の会議で、長らく続けられてきた「保険契約」に関する審議をIFRS第9号「金融商品」の適用に関連する点を含め概ね終了しており、同基準についても、今後、最終基準のドラフティング作業が進められていくのみとなります。

このように、IASBは、これまで取り組んできた大型の基準開発プロジェクトを最終化させており、こうした中、IASBが今後どのような活動を行っていくかについてしばしば質問を受けます。このため、本稿では、IASBが2015年8月に公表した意見募集「2015年アジェンダ協議」(コメント期限：2015年12月31日)(以下「2015年アジェンダ協議文書」という)に対して寄せられたコメントやこれを受けて2016年3月から5月のIASBの理事会で行われた審議内容等を踏まえつつ、IASBの今後の活動について考察します。また、概念フレームワーク・プロジェクトと開示に関する取組みに関しては、その概要の解説を末尾に参考として示しています。

なお、本稿に記述するIASBの作業計画案は、2016年6月に開催されるIFRS諮問会議における議論等を踏まえ、2016年7月のIASB会議で最終化に向けて再審議することが予定されているものであり、原稿執筆時点の情報に基づくものであるほか、今後、最終化に至るまでには少なからずの変更があり得る旨にご留意ください。

## II. 2015年アジェンダ協議文書

### 1. 2015年アジェンダ協議文書によるコメントの募集

IASBは、国際財務報告基準 (IFRS) 財団のデュー・プロセス・ハンドブックに従い、3年に一度、作業計画について公開協議を行うこととされています。2015年アジェンダ協議文書は、2011年に公表された協議文書に続く2回目のもので、2016年半ばから2020年半ばまでのIASBの作業計画についての優先順位にインプットを求めたものです<sup>1</sup>。なお、2015年アジェンダ協議文書では、IASBによる基準設定活動が、図表1に記載する3つの主要なフェーズに分類されていました。

【図表1 IASBによる基準設定活動の分類】

分類	概要
基準レベルのプロジェクト	新規の基準を開発するか、現行の基準を大幅に修正しようとするプロジェクト
リサーチ・プロジェクト	財務報告の欠陥の性質や程度に関する証拠を収集し、財務報告の改善策や欠陥の是正策を評価することによって、財務報告上の問題を分析するプロジェクト
維持管理及び適用に関するプロジェクト	① 現行の基準に対する小幅な修正(狭い範囲の修正、年次改善)や解釈指針を公表しようとするプロジェクト ② 主に新基準又は大幅な修正が行われた基準を対象として、適用後レビューを行うプロジェクト

【図表2 個々のプロジェクト】

分類	概要
基準レベルのプロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保険契約</li> <li>● リース</li> </ul>
概念フレームワークと開示に関する取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 概念フレームワーク</li> <li>● 開示に関する取組み</li> </ul>
主要なリサーチ・プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動的风险管理(ディスカッションペーパーを公表済み)</li> <li>● 料金規制活動(同上)</li> </ul>
その他のリサーチ・プロジェクト	(評価段階) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の定義</li> <li>● 割引率</li> <li>● のれん及び減損</li> <li>● 法人所得税</li> <li>● 汚染物質価格決定メカニズム</li> <li>● 退職後給付</li> <li>● 基本財務諸表(従前の「業績報告」)</li> <li>● 引当金、偶発負債及び偶発資産 (IAS第37号のレビュー)</li> <li>● 株式に基づく報酬</li> </ul> (開発段階) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 共通支配下の企業結合</li> <li>● 持分法</li> <li>● 資本の特徴を有する金融商品(負債及び資本)</li> </ul> (休止中) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 採掘産業・無形資産・研究開発</li> <li>● 外国為替換算</li> <li>● 高インフレ</li> </ul>

1 IASBによるアジェンダ協議を通じた作業計画の検討と並行して、IFRS財団評議員会は、IFRS財団の体制等についてレビューを行っており、2015年7月に意見募集「体制とその有効性に関する評議員会のレビュー：レビューにあたっての論点」を公表しています。IASBによるアジェンダ協議文書及び評議員会による意見募集文書に関する詳細については、KPMG Insight Vol.15(2015年11月号)「IFRS財団の評議員会による体制及び有効性についてのレビュー及びIASBによるアジェンダ協議」をご参照下さい。

また、2015年アジェンダ協議文書では、2015年7月末時点で識別されていたプロジェクトを図表2のように示したうえで、個々のプロジェクトについて優先順位について意見募集がされました。

## 2. 2015年アジェンダ協議文書に対するフィードバック

### (1) 一般的なコメント

IASBは、2015年アジェンダ協議文書に対して119通のコメントレターを受領したほか、アウトリーチ活動や、主に投資家向けに実施されたオンラインを通じた質問票を通じて、関係者から多くの見解を入手しました。このうち、今後の作業計画の検討に関して、主に以下のような見解が寄せられました。

#### ① IASBの活動のバランス

- 主要な基準レベルのプロジェクト(リース、保険)、概念フレームワーク、及び開示に関する取組みは、いずれも、優先順位が高いものとしてプロジェクトを進める(又は、最終化させる)べきである。
- 新たに基準レベルのプロジェクトを行うよりも、基準の維持及び適用支援の活動に重点を置くべきである。
- 証拠をベースとしたリサーチ活動を行っていくことには賛同するが、リサーチとその他の活動との間の関係が明確でない。また、同時にあまりに多くのリサーチ・プロジェクトを進めるべきでない。
- 基準適用後のレビューは実施すべきであり、特に、以前に開

発された基準についてもレビューを実施することを検討すべきである。

#### ② 投資家のニーズへの対応

- 特定の取引の類型に関連する論点(認識や測定のあり方に影響を与える論点)でなく、財務報告をより有効なコミュニケーションの手段とするようなプロジェクト(開示原則や財務業績の報告のプロジェクト)を優先すべきである。
- 情報システムの大きな変更を含めて適用上の負荷を掛けることなく、比較的短期間で情報を改善させるようなプロジェクトを優先すべきである。
- より広範な企業報告(人的・知的財産や気候変動等に関する報告)に関する議論のモニタリングにリソースを割り当てるべきである。

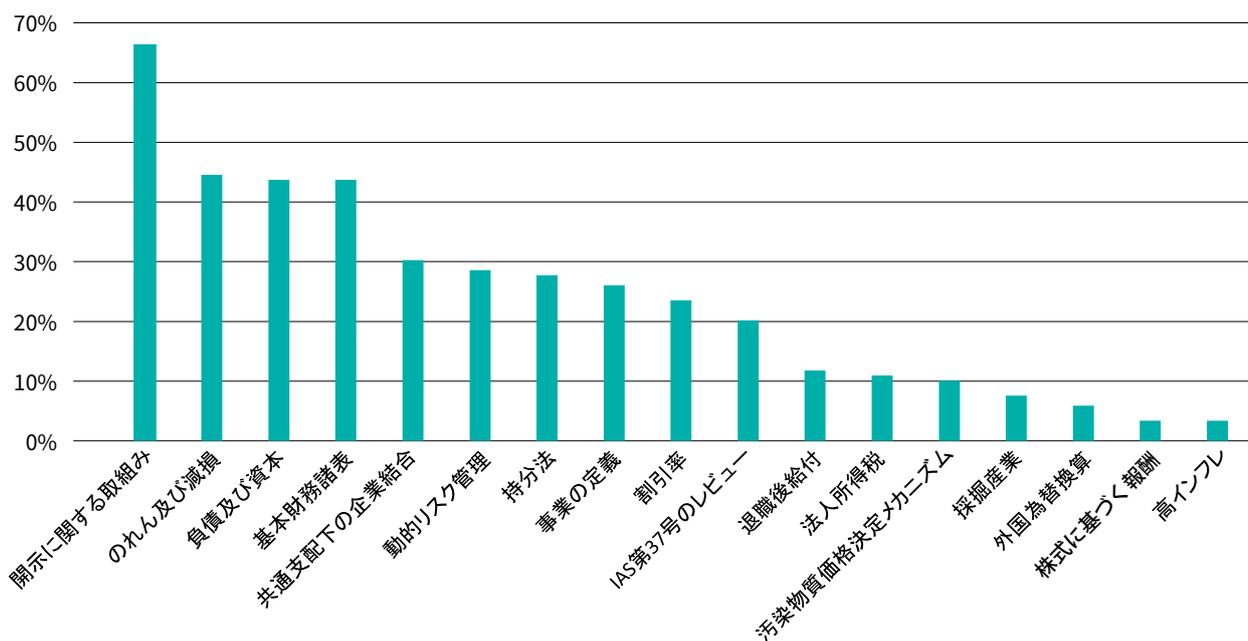
#### ③ 基準変更の程度及びペース

- IFRSの基準は変更され過ぎており、新基準(IFRS第9号「金融商品」、IFRS第15号、IFRS第16号等)への対応に負荷が高い。このため、基準の安定化を図る期間が必要である。

### (2) 個々のリサーチ・プロジェクトの優先順位

また、2015年アジェンダ協議文書に寄せられたコメントレターでは、個々のリサーチ・プロジェクトの優先順位について、図表3に示したような見解が示されました。

【図表3 個々のリサーチ・プロジェクトの優先順位に関する見解】



(注) 2016年4月IASB会議資料に基づき、筆者が作成。なお、本図表に示した割合は、個々のプロジェクトについて優先順位が「高い」という見解が示されたコメント数を提出されたコメントレターの数(119通)で除して算定したものであり、優先順位が「高い」という見解が示されなかったプロジェクトについては、記載していない。

(3) 追加的に検討すべきと提案されたプロジェクト

このほか、2015年アジェンダ協議文書で示されていないものの、追加的に検討すべきものとして、以下のプロジェクトに取り組むことがコメントレーターやアウトリーチ等を通じて提案されました。

- 子会社によるIFRSの報告
- 資産の購入に関する変動対価及び偶発対価
- リスクの共有、及び協力的な関係
- IAS第26号「退職給付制度の会計及び報告」の廃止
- デジタル通貨(暗号通貨を含む)
- 個別財務諸表に関する一般原則
- 結合財務諸表に関する一般原則
- 非互恵的な取引(政府との取引を含む)
- IAS第20号「政府補助金の会計処理及び政府援助の開示」のレビュー
- IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」で記述される階層において、他の会計基準設定主体が公表した基準の参照が含まれることの妥当性

### Ⅲ. 今後の作業計画案

2015年アジェンダ協議文書に寄せられたフィードバックを踏まえ、2016年5月のIASB会議において、2017年から2021年の作業計画では、特定の取引の類型に関連する論点(認識や測定のある方に影響を与える論点)のプロジェクトから、以下の事項に活動の焦点を移すべき旨が暫定的に決定されています。

- (1) 統合的な適用に向けた適用支援を行う。
- (2) 各基準と概念フレームワークとの整合性を高めるとともに、改訂予定の概念フレームワークを基礎とする基準設定を行う。
- (3) 財務諸表作成者から財務諸表利用者に対する目的適的な財務情報のより効果的なコミュニケーションを促進する(この点、開示に関する取組み、基本財務諸表、のれん及び減損、資本の特徴を有する金融商品のプロジェクトは、いずれも重要と考えられる。)
- (4) リサーチ計画の立案において、各リサーチ・プロジェクトの目的を明確にし、現実的で達成可能なものとする必要がある。
- (5) より広範な企業報告に関する事項にリソースの一部を投げるとともに、IFRSタクソミーの開発を継続する。

IASBは、同会議における審議において、上記を踏まえ、図表4に記載するプロジェクトを2017年から2021年に掛けての作業計画案に含めることを暫定的に決定しました。

【図表4 今後の作業計画案】

プロジェクト	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
(主要な基準設定プロジェクト)					
概念フレームワーク	→				
保険契約					→
料金規制活動 (適用支援活動等)	→	(必要に応じて)			
適用支援活動					→
基準適用後のレビュー					→
中小企業向けIFRS (リサーチ・プロジェクト)			→	→	→
開示に関する取組み					→
基本財務諸表					→
資本の特徴を有する 金融商品					→
のれん及び減損			→		
動的リスク管理					→
共通支配下の企業結合			→		

(注) 2016年5月会議IASB Update及び2016年5月IASB会議資料に基づき、筆者が作成。  
 なお、本図表に記載される矢印の意味は、以下の通り。  
 → : 対象期間において、リサーチ活動や基準設定活動を含め、活発に活動が行われる。リサーチ・プロジェクトについては、リサーチを行った後、基準設定を行う可能性のある期間も含む。  
 ⇨ : 対象期間において、活動計画の検討又は基準公表後の活動が行われる。

また、リサーチ・プロジェクトについては、図表5に記載するプロジェクトを今後の状況に応じて、2017年から2021年において取り組む可能性のあるものとして暫定的に識別することとされました。

【図表5 今後の状況に応じて取り組む可能性のあるリサーチ・プロジェクト】

プロジェクト	備考
持分法	今後予定されているIFRS第10号「連結財務諸表」、IFRS第11号「共同支配の取決め」及びIFRS第12号「他の企業への関与の開示」の適用後レビューに寄せられたフィードバックを踏まえ、プロジェクトの方向性を判断する。
採掘産業	これまで、各国基準設定主体によるリサーチ等が行われている。
汚染物質価格決定メカニズム	リソースが利用可能になり次第、プロジェクトを開始する。
引当金、偶発負債及び偶発資産	概念フレームワークが最終化された後、検討する。このため、2018年又は2019年より前にはプロジェクトを開始しない。
変動対価及び偶発対価	本プロジェクトには、同じく、新たなプロジェクトとして提案された「リスクの共有、及び協力的な関係」に関する議論も含まれる。
解決策を見出すことが可能か否かの検討	以下の3つのプロジェクトについて、指摘されている問題に対して、何らかの解決策を見出すことができるか否かを検討する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 子会社である中小企業による報告：中小企業が、IFRS（注：中小企業向けIFRSでない）における認識及び測定の実務事項を適用しつつ、中小企業向けIFRSにおける開示要求を適用することを認めることが可能か否かを評価する。</li> <li>● 資産のリターンに依存する退職後給付：資産のリターンに依存する退職後給付制度に関して、債務の測定に使用されるキャッシュ・フローと割引率との関係に焦点を当てるアプローチを開発することが可能か否かを評価する。</li> <li>● 高インフレ：IAS第29号「ハイパーインフレ経済下における財務報告」について、同基準の要求事項を大幅に修正することなく、(ハイパーインフレまでには至らないが)高インフレの経済状態を対象とするよう、適用範囲を拡大することが可能か否かを評価する。</li> </ul>

(注) 2016年5月会議 IASB Update 及び 2016年5月 IASB 会議資料に基づき、筆者が作成。なお、本図表には、2015年アジェンダ協議文書で識別されたプロジェクトに加え、コメントレーター等で追加的に検討すべきと提案されたプロジェクトのうち、実施する可能性があるものと識別されたもののみを記載しており、新規プロジェクト候補のうち、本図表に記載された以外のプロジェクトについては、当面、必要に応じて、情報収集等を行うことが予定されている。2015年アジェンダ協議文書で挙げられていた「株式に基づく報酬」と「割引率」に関するリサーチ・プロジェクトについては、2016年末までに作業を終えることが見込まれているため、本図表に含まれていない。

他方、IASBは、以下のリサーチ・プロジェクトについては、2017年から2021年において特段の取組みを行わない方向とすることを暫定的に決定しています。

- 退職後給付(図表5に記載した検討内容を除く)
- 高インフレ(同上)
- 法人所得税
- 外国為替換算

## IV. 今後の予定

冒頭に記載のとおり、IASBは、上記作業計画案について、今後、2016年6月に開催予定のIFRS諮問会議における議論を踏まえ、2016年7月の会議で再審議を行い、最終化に向けた作業を進めていくことを予定しています。また、作業計画は、最終的には、2016年秋以降に2015年アジェンダ協議文書に対するフィードバック文書に含めて公表されることが予定されています。

### (参考1) 概念フレームワーク・プロジェクト

IASBは、現在、概念フレームワーク・プロジェクトについて、2015年5月に公表した公開草案「財務報告に関する概念フレームワーク」に寄せられたコメントを踏まえ、再審議を行っています。同公開草案に対しては、わが国の関係者からも多くのコメントが寄せられましたが、IASBは2016年5月会議までに、主に第1章「一般目的財務報告の目的」及び第2章「有用な財務情報の質的特性」について議論を行っています。

第1章及び第2章については、特に、「慎重性」の概念の明確化や「信頼性」の概念の復活について多くのコメントが示されましたが、「慎重性」について公開草案の提案を維持するとされたほか、「信頼性」を有用な財務情報の質的特性として復活させることはしない旨について暫定決定がされています。今後、わが国関係者から高い関心が示された純損益及びその他の包括利益(OCI)の位置づけに関する点を含めて検討を行ったうえで、2017年の早い時期に再審議を終了することが予定されています。

**(参考2)開示に関する取組み**

IASBは、開示に関する取組みとして、多くのプロジェクトに取り組んでいます。同取組みは、大きく、(1)適用支援に関するプロジェクト(基準の限定的な修正に関するもの)と(2)リサーチ・プロジェクト、(3)既に終了したプロジェクトに分類され、概要は図表6のとおりです。

**【図表6 開示に関する取組みの概要】**

プロジェクト	概要
(適用支援に関するプロジェクト)	
会計方針の変更と会計上の見積りの変更の区分	実務上、会計方針の変更と会計上の見積りの区分が整合的にされていないという指摘を踏まえ、両者の区分を明確にすることを目的として、IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」について限定的な修正を行うことが検討されている。今後、公開草案の公表が予定されている。
(リサーチ・プロジェクト)	
重要性	重要性の適用のあり方について、2015年4月に実務記述書案「財務諸表への重要性の適用」が公表された。IASBは、今後、受領したコメントを踏まえ、2016年中にガイダンスを公表することを予定している。
開示原則	基準レベルのプロジェクトを行う際に基礎となり得るIFRSにおける開示の原則を識別し、開発することを目的としており、IASBは、2016年上期中にディスカッション・ペーパーを公表することを予定している。
開示要求についての基準レベルのレビュー	開示要求の新たな開発や修正を行う際にIASBが用いる基準草案のガイダンスを開発するとともに、現行基準における開示要求について限定的な修正を行うことを目的としている。今後、開示原則のディスカッション・ペーパーに寄せられたコメントも踏まえ、検討を行うことが予定されている。
(終了したプロジェクト)	
IAS第1号「財務諸表の表示」の限定的な修正	適用支援に向けたプロジェクトとして実施され、2014年12月に「開示に関する取組み(IAS第1号の修正)」(2016年1月1日以降に開始する事業年度より適用)が公表された。本修正により、重要性や集約、及び注記の構成の判断に関するガイダンス等が拡充されている。
IAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」の限定的な修正	適用支援に向けたプロジェクトとして実施され、2016年1月に「開示に関する取組み(IAS第7号の修正)」(2017年1月1日以降に開始する事業年度より適用)が公表された。本修正により、財務活動から生じる負債の変動について開示要求が拡充されている。

(注) IASBのホームページに掲載されている情報や2016年5月会議IASB Update等に基づき、筆者が作成。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
金融事業部

パートナー 関口 智和

tomokazu.sekiguchi@jp.kpmg.com

# 会計基準情報 (2016.4-5)

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計基準Digestのうち、2016年4月分と、2016年5月分の記事を再掲載したものである。会計基準Digestは、日本基準、修正国際基準、IFRS及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。会計基準Digestの本文については、あずさ監査法人のウェブサイトの会計基準Digest 2016/4、会計基準Digest 2016/5を参照のこと。

<http://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/06/accounting-digest-2016-05.html>

## I. 日本基準

### 法令等の改正

該当なし

### 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ）、日本公認会計士協会（JICPA））

#### 【最終基準】

該当なし

#### 【公開草案】

(1) ASBJ、実務対応報告公開草案第46号「平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する実務上の取扱い(案)」を公表（平成28年4月22日 企業会計基準委員会）

企業会計基準委員会（ASBJ）は、平成28年4月22日に、実務対応報告公開草案第46号「平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する実務上の取扱い(案)」(以下「本公開草案」という)を公表した。

平成28年度税制改正において、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備及び構築物の法人税法上の減価償却方法について定率法が廃止され、定額法のみとなる見直しが行われた。

本公開草案は、当該税制改正に合わせ、平成28年4月1日以後

に取得する建物附属設備及び構築物から減価償却方法を定額法に変更する場合には、法令等の改正に準じたものとし、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取扱う等の実務上の取扱いを提案している。

コメント締切りは、平成28年5月23日である。

なお、平成28年6月17日に公表された実務対応報告の詳細は、本誌会計③「実務対応報告第32号『平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する実務上の取扱い』の概要」を参照のこと。

#### 【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4月27日発行）

(2) ASBJ、実務対応報告公開草案第47号「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い(案)」等の公表（平成28年6月2日 企業会計基準委員会）

本公開草案は、平成27年6月30日に閣議決定された『日本再興戦略改訂2015』に基づく施策として、新たな確定給付企業年金の仕組みが平成28年度に導入される予定となったことを受けて、当該企業年金について、これまで公表されている会計基準等における取扱いを踏まえて、必要と考えられる会計処理等を明らかにすることを目的として公表された。

本公開草案は、確定給付企業年金法に基づいて実施される年金制度のうち、給付の額の算定に関して、確定給付企業年金法施行規則第25条の2に定める調整率（積立金の額、掛金額の

予想額の現価、通常予測給付額の現価及び財政悪化リスク相当額に応じて定まる数値)が規約に定められる企業年金制度(以下「リスク分担型企業年金」という)を適用対象とし、以下の事項を含む会計処理、開示及び適用時期について提案している。

- リスク分担型企業年金の会計上の退職給付制度の分類
- 分類の再判定
- 確定拠出制度に分類された場合の会計処理
- 退職給付制度間の移行に関する取扱い

コメントの締切りは平成28年8月2日である。

なお、本公開草案についての詳細は、本誌会計④「実務対応報告公開草案第47号『リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い(案)』の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ 会計・監査ニュースフラッシュ(2016年6月7日発行)

INFORMATION

(1) 金融庁、「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－建設的な対話の促進に向けて－」を公表

金融庁は、平成28年4月18日に「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－建設的な対話の促進に向けて－」(以下「本報告書」という)を公表した。本報告書は、金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ(座長 神田秀樹東京大学大学院法学政治学科研究科教授)」が、平成27年11月より5回にわたり、企業の情報開示のあり方等について検討及び審議を行ってきた結果を報告書としてとりまとめたものである。

本報告書では、企業と投資家の建設的な対話を促進する観点を踏まえつつ、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情報開示のあり方等を検討し、決算短信、事業報告・計算書類、有価証券報告書の各開示書類の開示内容の整理・共通化・合理化、対話の促進に向けた開示の日程・手続のあり方、有価証券報告書のほか、任意開示を含む開示書類における非財務情報の開示の充実等が提言されている。

なお、本報告書についての詳細は、KPMG Insight Vol.18(2016年5月号)経営①「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～」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4月21日発行)

(2) 経産省、「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会」提言及び報告書を公表

経済産業省は、平成28年4月21日に、「株主総会の招集通知関連書類の電子提供の促進・拡大に向けた提言～企業と株主・投資家との対話を促進するための制度整備～」及び「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会報告書」(以下「本報告書等」という)を公表した。

本報告書等は、企業と株主・投資家による建設的な対話を促すことを目的として、招集通知関連書類の電子提供を促進・拡大させる方向での柔軟な制度整備に関する提言及び情報開示を充実させ、株主の議案検討期間を確保するための方策として、以下に関する提言が盛り込まれている。

- 株主総会の招集通知等の電子提供
- 議決権行使プロセスの電子化
- 株主総会関連日程の適切な設定
- 対話支援産業への期待
- フォローアップ会合の開催

なお、本報告書等についての詳細は、本誌経営①「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(後編)～経済産業省株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会提言及び報告書の概要～」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4月26日発行)

(3) 金融庁、「平成28年(2016年)熊本地震に関連する有価証券報告書等の提出期限に係る措置について」を公表

金融庁は、平成28年4月20日に「平成28年(2016年)熊本地震に関連する有価証券報告書等の提出期限に係る措置について(その1)」及び、平成28年4月28日に「平成28年(2016年)熊本地震に関連する有価証券報告書等の提出期限に係る措置について(その2)」を公表した。

今般の熊本地震に関連し、有価証券報告書等の提出期限について、以下の措置が認められる。

- 今般の平成28年(2016年)熊本地震の影響により、金融商品取引法に基づく開示書類(有価証券報告書、四半期報告書、半期報告書)について、期限までに提出できない場合は、財務(支)局長の承認により提出期限を延長することが認められる。ただし、今般の地震の影響により、開示書類を本来の提出期限までに提出することができなかつた場合であっても、平成28年7月29日までに提出すれば、行政上及び刑事上の責

任を問われず(「平成28年熊本地震による災害についての特定非常災害及びこれに対し適用すべき措置の指定に関する政令」平成28年5月2日公布・施行)、この場合、提出期限延長のための財務(支)局長への承認申請は不要である。

- 臨時報告書についても、地震という不可抗力により臨時報告書の作成自体が行えない場合には、そのような事情が解消した後、可及的速やかに提出することで、遅滞なく提出したものと取り扱われる。

#### 【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4月22日発行)

#### (4) 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』の一部改訂について」を公表

ASBJは、平成28年4月22日に「『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』の一部改訂について」(以下、「本改訂」という)を公表した。

平成28年4月12日に、国際会計基準審議会 (IASB) より「IFRS第15号『顧客との契約から生じる収益』の明確化」が公表され、IFRS第15号の一部が改正された。

本改訂は、これを受けて、ASBJが平成28年2月4日に公表した意見募集文書「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」においてIFRS第15号の内容を記載している部分について改訂を行ったものである。なお、その他の部分の改訂は行われていない。

日本基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト(日本基準)へ

## II. 修正国際基準

### 会計基準等の公表 (企業会計基準委員会 (ASBJ))

#### 【最終基準】

該当なし。

#### 【公開草案】

該当なし。

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ あずさ監査法人のウェブサイト(修正国際基準)へ

## III. IFRS

### 会計基準等の公表 (IASB、IFRS 解釈指針委員会)

#### 【最終基準】

会計基準「IFRS第15号『顧客との契約から生じる収益』の明確化」の公表 (2016年4月12日 IASB)

本会計基準は、IASBが2014年5月に公表したIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」について、その適用に際して潜在的に異なる見解が生じる可能性が示唆された論点に関し、IFRS第15号を修正して明確化することを目的として公表されたものである。

IFRS第15号は、米国会計基準のTopic606「顧客との契約から生じる収益」と実質的に同じ内容となっている。IASBとFASBはこれらの新基準の公表後に共同の移行リソースグループ (Transition Resource Group: TRG) を組成し、新基準の円滑な適用の促進を目的として適用上の課題について議論を行ってきた。

本会計基準は、TRGで議論された論点のうち、以下の3項目についてIFRS第15号を修正して明確化した。

#### ● 履行義務の識別

「区分して識別可能か」という第27項(b)の要件及び当該要件が満たされていることを示す、第29項に挙げられた3つの指標につき、その関係性を明確化した。

#### ● 本人または代理人の検討

支配の原則と支配の諸指標との関係(B35項、B37項)について明確化した。また、無形の財またはサービスへの支配の適用に関して新たなガイダンスを追加して明確化した(B34項、B34A項)。また、サービスに対する支配の評価に関して、新たなガイダンスを追加し(B35A項)、関連する設例を改訂・追加した。

#### ● ライセンス

知的財産にアクセスする権利を顧客に提供していると判断するための要件の一つ「知的財産の形式または機能性を著しく変化させると予想される」(B58項(a))に関して、どのような場合に「著しい影響」を与えることになるのかについて、第B59A項を追加して明確化した。また、売上高・使用量ベースのロイヤリティに関する例外規定の適用範囲について、第B63A項及び第B63B項を追加して明確化した。

上記3点については米国基準においても改訂の対象となっているが、改訂内容の詳細についてはIFRSと米国基準とで異なる点がある。さらに、以下の4点については米国基準では改訂の

対象となっているがIFRSでは今回の改訂では取り上げられていない。

- 回収可能性
- 売上税の表示
- 現金以外の対価
- 完了した契約の定義

また、本会計基準は、移行措置における、完了した契約及び契約変更に関する実務上の便法を追加している（C5項、C7A項、C8A項）。

本会計基準は、2018年1月1日以降に開始する事業年度から適用される。なお、早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ IFRSニュースフラッシュ（2016年4月15日発行）

【公開草案】

該当なし

INFORMATION

IASB、IFRS第4号「保険契約」の修正に関する最終基準の公表を9月に予定（2016年5月17日 IASB）

IASBは、2016年12月に公開草案を公表したIFRS第4号の改訂に関する最終基準を、2016年9月に公表する予定であることを発表した。

本改訂は、IFRS第4号に代わる保険契約の新基準の適用開始が、IFRS第9号「金融商品」の適用開始に遅れることから生じる問題に対処するものであり、公開草案に対するコメントを踏まえて、以下の内容が含まれる予定である。

- 保険契約を発行する企業に対し、保険の新基準に先行してIFRS第9号の適用が開始され、金融資産の測定方法が変更されたことから生じる損益のボラティリティを、純損益から除外することを認める。
- 主要な活動が保険に関連するものである企業に対し、IFRS第9号の適用を一時的に免除することを認める。この一時的免除の規定は、2021年までの時限措置である。

なお、保険契約に関する新会計基準は現在最終基準書をドラフト中であり、IASBとしては2016年の年末近くに公表を予定している。適用開始は2020年よりも早くに設定されることはない見込みである。

IFRSについての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(IFRS\)へ](#)

## IV. 米国基準

### 会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

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

##### （1）ASU第2016-10号「履行義務の識別及びライセンス」の公表（2016年4月14日 FASB）

本ASUは、ASU2014-09「顧客との契約から生じる収益（Topic606）」の適用に向けてのTRGで識別された問題に対処するために、履行義務の識別及びライセンス付与に関してより詳細なガイダンスを提供するものである。

履行義務に関しては、以下のガイダンスを提供している。

- 財・サービスが、どのような場合に別個のものであり、したがって履行義務に該当するかについてのガイダンスを明確化した。
- 契約上重要性のない財・サービスについては履行義務として識別する必要がないことを明記した。
- 支配が顧客に移転した時点以降に提供される配送サービスにつき、これを別個の履行義務として識別するか否かを会計方針の選択とした。

知的財産のライセンスに関しては、以下のガイダンスを提供している。

- 収益認識の時期及びパターンについて、販売ベース又は使用量ベースのロイヤリティについての収益認識の例外規定をどのように適用するかを含め、明確化した。
- 顧客との約束が単独のライセンスにあたるか複数のライセンスを含むかを判断するうえで、知的財産のライセンスに係る契約上の制限をどのように評価すべきかのガイダンスを追加した。

本ASUはTopic606の基礎となる原則に変更を加えるものではないが、同様の改訂がIFRS第16号「顧客との契約から生じる収益」については行われないことにより、IFRSとの間で差異をもたらす可能性がある。

本ASUはTopic606の適用開始と同時に適用が開始される。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues No16-13 (英語)

(2) ASU第2016-12号「顧客との契約から生じる収益：限定的な改善及び実務上の便法」の公表（2016年5月9日 FASB）

2014年にFASB及びIASBは収益認識の基準書（Topic606及びIFRS第15号）を最終化したが、その後、新基準の円滑な促進を目的として共同の移行リソースグループ（TRG）を組成し、さまざまな議論を行ってきた。本ASUは、TRGでの議論を受けて収益認識の基準書（Topic606）に対して主に以下についての改訂を行うものである。

- 契約の識別において対価の回収可能性の評価が求められるのは、契約が有効で実態があることを判断するためであることを明確にした。また、回収可能性の要件を満たせない契約について受領した返還不要な対価をどの時点で収益に認識するかを明らかにした。
- 顧客に転嫁して回収される売上税等の表示につき、売上収益から直接控除することを、会計方針の選択として認めた。
- 現金以外の対価は公正価値で測定されるが、その測定は契約開始時点で行うべきことを明らかにした。また変動対価に関するガイダンスは、対価の形式以外の理由に起因する変動性に適用されることを明らかにした。
- 経過措置の一環として、最も古い比較対象年度の期首以前に行われた契約変更については、その累積的影響を一括反映したベースで新基準への移行を処理することを、実務上の便法として認めた。
- 経過措置の一環として既に完了した契約には実務上の便法が設けられているが、契約が完了したか否かの判断をどのように行うかに一部不明確な点があるとされていたのを明確化した。また、修正遡求アプローチを、すべての契約に対して適用、または、適用開始日時点で既に完了した契約を除外して適用することを認めた。

なお、IFRSにおいてはこれらの論点についての対応は見送られている。

本ASUはTopic606の適用開始と同時に適用が開始される。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ Defining Issues No16-17(英語)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

(1) ASU案「技術的修正ならびに改善」の公表（2016年4月21日 FASB）

本ASU案は、会計基準のコード化体系（Accounting Standards Codification）のコード化の過程で生じたオリジナル基準書からの乖離を修正し、さらに、表現の変更によるガイダンスの明確化、リファレンスの修正、構造体系に補正を加えることによる簡素化、その他の微調整を行うことにより、会計基準の質の改善を図ることを提案するものである。改訂の適用日は、公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。

コメントの締切りは2016年7月5日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

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

(2) ASU案「キャッシュフロー計算書 制限付き現金」の公表（2016年4月28日 FASB）

本ASU案は、制限付き現金及び制限付き現金同等物を含む、現金及び現金同等物の合計について、期中の動きをキャッシュフロー計算書上に表示することを提案するものである。改訂の適用日は、公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。

コメントの締切りは2016年6月27日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

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

(3) ASU案「のれんの減損の会計処理の簡略化」の公表（2016年5月12日 FASB）

本ASU案は、のれんの減損テストにおけるステップ2、すなわち、のれんの公正価値相当額を算出し、これをのれんの帳簿価額と比較する手続の削除を提案している。代わりに、レポーティング・ユニット単位で公正価値と帳簿価額を比較し、帳簿価額が公正価値を上回る範囲において当該レポーティング・ユニットに配分されたのれんの減損を認識することを提案している。また、レポーティング・ユニットの帳簿価額がゼロもしくは負値である場合に設けられていた特別規定の撤廃を併せて提案している。本ASU案は将来に向かって適用することが提案されている。ASU案の適用日は、公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。早期適用は認める予定である。

コメントの締切りは2016年7月11日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ [Defining Issues No16-18\(英語\)](#)

米国基準についての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(米国基準\)へ](#)

#### (4) ASU案「ASU第2014-09号『顧客との契約から生じる収益』に対するテクニカルな修正及び改善」の公表（2016年5月18日 FASB）

本ASU案は、Topic606の公表に伴い必要と考えられる既存基準書等の修正・改善を追加的に提案するもので、主な改訂点としては以下が挙げられる。

- Topic606の公表に合わせて新設されたサブトピックNo340-40「その他資産及び繰延費用～顧客との契約」について、他の基準書との相互関係性、ならびに減損テストの適用方法を明確化する。
- 建設型及び製造型の契約についての損失引当金の計上は、契約単位、もしくは会計方針の選択により履行義務単位で行うことを要求する。
- Topic944の適用対象はすべてTopic606の対象外であることを明確にする。

本ASU案はTopic606の適用開始と同時に適用を開始することが提案されている。

コメントの締切りは2016年7月2日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

■ [Defining Issues No16-19\(英語\)](#)

## INFORMATION

### FASB、金融資産の信用損失に関する新たな基準書を2016年6月に公表予定

FASBは、2016年4月27日のボード会議において、金融資産の信用損失に関する基準について審議した。

基準書は2016年6月に公表される予定であるが、適用日については、当初合意していた時期を1年遅らせ、米国証券取引委員会（SEC）に財務諸表を提出している公開企業については、2019年12月16日以降開始する事業年度とその期中期間から適用することを決定した。

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

担当：引敷林 嗣伸

## 実務対応報告第32号

# 「平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に 関する実務上の取扱い」の概要

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

シニアマネジャー 三宮 朋広

企業会計基準委員会 (ASBJ)は、平成28年6月17日に、実務対応報告第32号「平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に係る実務上の取扱い」(以下「本実務対応報告」という)を公表しています<sup>1</sup>。本稿では、本実務対応報告の概要を紹介いたします。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。



三宮 朋広  
さんのみや ともひろ

### 【ポイント】

- 一定の要件に該当する場合で、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備、構築物又はその両方に係る減価償却方法を定額法に変更するときは、法令等の改正に準じたものとし、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ものとしている。
- 減価償却方法の変更は、会計方針の変更を会計上の見積りの変更と区別することが困難な場合に該当し、一定の事項を注記することが求められるが、本実務対応報告では、これらのために代えて、別途、注記事項が定められている。
- 本実務対応報告は、公表日以後最初に終了する事業年度のみに適用することとされているが、平成28年4月1日以後最初に終了する事業年度が本実務対応報告の公表日前に終了している場合でも適用できるとしている。

1 本実務対応報告の全文については、ASBJのウェブサイト (<https://www.asb.or.jp/asb/top.do>) を参照のこと。

## I. 公表の経緯

企業会計原則では、重要な会計方針の1つとして固定資産の減価償却方法を示しており（企業会計原則注解（注1-2）重要な会計方針の開示について）、我が国においては、減価償却方法は、会計方針の選択として定められています。

また、減価償却に関する法人税法上の損金算入について損金経理要件が定められていること等に関連して、日本公認会計士協会から公表されている監査上の取扱い<sup>2)</sup>によって、過去、いわゆる税法基準による会計処理が実務上一定の範囲で認められています。

ASBJでは、その設立直後の平成13年11月に、テーマ協議会<sup>3)</sup>から、短期的かつ優先度の高いテーマの1つとして、固定資産に関する包括的な会計基準の開発の提言を受けたことを踏まえ、固定資産会計専門委員会が設置され、平成14年8月から平成15年10月にわたって、固定資産の減価償却について、海外調査の実施などの検討が行われています。この検討については、短期的な検討が必要とされた減損処理後の減価償却方法等が企業会計基準適用指針第6号「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」の公表により示されたことや法人税法上の損金経理要件との関係を整理することが困難であること等を理由に中断され、長期的なテーマとされましたが、その後の検討は行われていません。

その後、数度の減価償却に関する税制改正があり、日本公認会計士協会より、どのようなケースが正当な理由に基づく会計方針の変更に該当するか否かについて、監査上の取扱いが公表されています。

このような状況の中、平成28年度税制改正において、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備及び構築物の法人税法上の減価償却方法について定率法が廃止され、定額法のみとなる見直しが行われ、これを受けて、当該税制改正に合わせ、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備及び構築物から減価償却方法を定額法に変更する場合に、当該減価償却方法の変更が正当な理由に基づく会計方針の変更に該当するか否かに関してASBJに質問が寄せられていました。本論点は会計処理に関する事項であるため、ASBJで対応することが市場関係者より要請され、緊急に検討が行われています。

## II. 本実務対応報告の概要

### 1. 本実務対応報告における会計処理

本実務対応報告では、下記に示された取扱いが定められています。

- ① 従来、法人税法に規定する普通償却限度相当額を減価償却費として処理している企業において、建物附属設備、構築物又はその両方に係る減価償却方法について定率法を採用している場合、平成28年4月1日以後に取得する当該すべての資産に係る減価償却方法を定額法に変更するときは、法令等の改正に準じたものとし、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ものとする（本実務対応報告第2項）。
- ② 上記①に記載する会計方針の変更以外の減価償却方法の変更については、正当な理由に基づき自発的に行う会計方針の変更として取り扱うものとする（本実務対応報告第3項）。

ここで、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備又は構築物のうち、一部の資産について減価償却方法は定率法のまま変更せず、残りの資産について定額法に変更する場合であっても、本実務対応報告の取扱いを適用することが認められるかどうかについて、本実務対応報告の公開草案に対してコメントが寄せられていました。この点につき、本実務対応報告は、従来、当該資産の減価償却方法について定率法を採用している場合で、平成28年度税制改正に依じて、平成28年4月1日以後に取得する当該すべての資産の減価償却方法を定額法に変更する場合を基本的に意図しているとされています。そのため、公開草案時の「平成28年4月1日以後に取得する当該資産」という文言から、「平成28年4月1日以後に取得する当該すべての資産」へと文言を修正されています。

なお、本実務対応報告は、取り扱う範囲を平成28年度税制改正に係る減価償却方法の改正に限定して緊急に対応したものであり、今回に限られたものとしてされています（本実務対応報告第15項）。

### 2. 結論の背景

会計方針の変更は、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更とそれ以外の自発的に行う会計方針の変更に分類され（企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」（以下「企業会計基準第24号」という）第5項）、「会計基準

2 例えば、次の監査上の取扱いである。

(1) 監査第一委員会報告第3号「減価償却に関する会計処理及び監査上の取扱い」(現在は、廃止されている。)

(2) 監査・保証実務委員会実務指針第81号「減価償却に関する当面の監査上の取扱い」

3 テーマ協議会は、過去に公益財団法人財務会計基準機構内に設置されていた会議体であり、ASBJが審議するテーマ及びその優先順位について提言する役割を担っていた。

等」には、一般に公正妥当と認められる会計処理の原則及び手続を明文化して定めたものが含まれ、法令等により会計処理の原則及び手続が定められているときは、当該法令等も一般に公正妥当と認められる会計基準等に含まれる場合があるとされています（企業会計基準適用指針第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」（以下「企業会計基準適用指針第24号」という）第16項）。

今回の税制改正に合わせ、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備及び構築物から減価償却方法を定率法から定額法に変更することが自発的に行う会計方針の変更に分類される場合、個々の企業において変更の適時性と変更の適切性を判断することとなります（企業会計基準適用指針第24号第6項及び日本公認会計士協会 監査・保証実務委員会実務指針第78号「正当な理由による会計方針の変更等に関する監査上の取扱い」）。

これに関して、今回の税制改正に合わせた会計方針の変更を自発的な変更として扱い、個々の企業において変更の適時性と変更の適切性を判断する場合、これまで一定程度いわゆる税法基準による会計処理が容認されてきたことを踏まえると、企業における作成実務に混乱が生じるとの意見が聞かれています。

監査実務においても、自発的な会計方針の変更の適切性を判断する際には、これまで対象となる企業がいわゆる税法基準によっていたことを踏まえると、当該判断は相当程度困難なものとなるとの意見が聞かれています。また、昨今の監査を取り巻く環境を踏まえると、審査も含めた監査対応に相当の時間を要することが想定されるとの意見も聞かれています。

会計基準の目的は、基本的には投資家の意思決定に資する情報を提供することであり、税法とは目的が異なるため、税法の改正は、原則的には会計基準に影響を与えるものではないと考えられますが、上述のとおり、固定資産の減価償却については、これまでいわゆる税法基準による会計処理が実務上一定の範囲で認められてきています<sup>4</sup>。

この状況を踏まえると、本論点に抜本的に取り組むためには、減価償却に関する会計基準の開発を行い、いわゆる税法基準を利用することも含め、あるべき会計処理を検討する必要がありますと考えられます。減価償却に関する会計基準の開発を行うことは、我が国の会計基準の体系の整備につながり、昨今、国際財務報告基準（IFRS）の任意適用が拡大している環境も踏まえた対応を行うことは意義があり、我が国の会計基準の高品質化につながると考えられます。

ただし、これまで、法人税法において損金経理要件が定めら

れる中、会計基準の開発を行うことの困難さが指摘されており、また、減価償却方法は業績の報告において重要な項目であり、経営管理にも影響を与える可能性があることを踏まえると、減価償却に関する会計基準の開発に着手することの合意形成を図るには一定の時間を要すると考えられると本実務対応報告では記載されています。

法令等の改正が会計基準等の改正に伴う会計方針の変更に該当するのは、上述のとおり、法令等により会計処理の原則及び手続が定められている場合であるため、原則的には、税法の改正により償却限度額の算定方法が変更されたことのみでは、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更には該当しないとされています。しかしながら、これまで減価償却方法に関する税制改正の都度、監査上の取扱いが示されてきたことにより、この点が一意的に明確であったとは言い難い状況にあると考えられ、十分な周知期間を確保する必要性に鑑みると、法令等の改正に準じたものとし、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱うことも妨げられないと考えられると本実務対応報告では記載されています。

これらの状況及び本論点については次のAからCのような性質があることを踏まえ、今後、ASBJにおいて、抜本的な解決を図るために減価償却に関する会計基準の開発に着手することの合意形成に向けた取組みを速やかに行うことを前提として、本実務対応報告では、前述した取扱いが定められています。

- |  |
|--|
| <p>A) 一般的に、建物附属設備や構築物の減価償却費については、建物や機械等の減価償却費に比較して重要ではないことが多いと考えられ、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備及び構築物の減価償却方法を定額法に変更することによる財務諸表への影響は限定的であると考えられること</p> <p>B) 今回の税制改正に合わせて会計方針を変更することについては、客観的な事実に基づいて行われるものであり、いわゆるみだりに会計方針を変更することにはあらず、変更の適時性に関する趣旨と矛盾するものではないこと</p> <p>C) 建物附属設備は、基本的に、建物本体に付随する同一用途の固定資産であると考えられ、構築物についても建物と同一用途の固定資産であるとみなせるケースがあると考えられる。よって、建物に合わせて、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備及び構築物について定額法を採用することは、会計処理の整合性を高める可能性があると考えられること</p> |
|--|

4 1990年代後半に行われたいわゆる会計ビッグバンにより、税効果会計が導入され、また、金融商品会計基準、退職給付会計基準など法人税法と大きく異なる会計処理が導入されたほか、その後に固定資産の減損会計が導入されたことにより、現在では、いわゆる企業会計の実務における税法基準の利用は限定的なものとなっていると考えられ、いわゆる逆基準性の問題が議論されることは近年では少ない。ただし、固定資産会計については、固定資産の減価償却に関する会計基準が存在せず、実務的には、法人税法上の損金算入について損金経理要件が定められていること等に関連して、日本公認会計士協会から公表されてきた監査上の取扱いによって、いわゆる税法基準による会計処理が実務上一定の範囲で認められてきており、企業会計と法人税法との関係が十分整理されてきていないと考えられる。

### 3. 開示

本実務対応報告が取り扱う減価償却方法の変更は、企業会計基準第24号第20項により、会計方針の変更を会計上の見積りの変更と区別することが困難な場合に該当し、企業会計基準第24号第11項(1)、(2)及び第18項(2)に関する注記をすることが求められています。当該注記事項は、自発的に会計方針の変更を行う場合を前提としていますが、本稿の2(1)①に記載する減価償却方法の変更は、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱うものであり、企業会計基準第24号における前提とは異なることから、本実務対応報告では、企業会計基準第24号第10項、第19項及び第20項の定めを代えて、下記に示された注記事項が定められています(本実務対応報告第4項)。

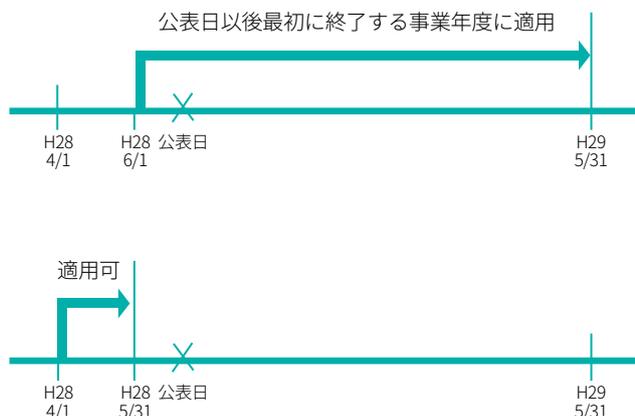
- ① 会計方針の変更の内容として、法人税法の改正に伴い、本実務対応報告を適用し、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備、構築物又はその両方に係る減価償却方法を定率法から定額法に変更している旨
- ② 会計方針の変更による当期への影響額

【図表1 適用時期】

#### 例① 3月決算の場合



#### 例② 5月決算の場合



なお、公表日以後最初に終了する事業年度に、建物附属設備又は構築物の取得がない場合でも、翌事業年度以後将来の期間に影響を及ぼす可能性があるときは当該注記が必要かどうかというコメントが公開草案に対して寄せられていました。このコメントに対応して、本実務対応報告は、建物附属設備又は構築物を本実務対応報告の適用初年度に取得したかどうかにかかわらず、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱うことを意図しているため、該当する資産を取得していない場合でも、当該注記事項を記載することとなる旨を公開草案の内容から追加修正されています。

### 4. 適用時期

本実務対応報告は、従来、法人税法に規定する普通償却限度相当額を減価償却費として処理している企業が税制改正に合わせて会計方針を変更する場合に適用されるものであることから、公表日以後最初に終了する事業年度のみに適用することとされています(本実務対応報告第5項)。

ただし、本実務対応報告の公表日時点で、すでに会計方針の変更の対象となる取引、すなわち、平成28年4月1日以後に建物附属設備及び構築物を取得する取引が行われていることから、平成28年4月1日以後最初に終了する事業年度が本実務対応報告の公表日前に終了している場合(例えば、4月決算会社や5月決算が想定されています。)であっても、当該事業年度に本実務対応報告を適用することができるとされています(図表1参照)。

## Ⅲ. おわりに

本実務対応報告は、前述のとおり、平成28年度税制改正に係る減価償却方法の改正に限定して緊急に対応したものです。そのため、ASBJでは、今後、抜本的な解決を図るために、減価償却に関する会計基準の開発に着手することの合意形成に向けた取組みを行うとされています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

三宮 朋広

tomohiro.sannomiya@jp.kpmg.com

## 実務対応報告公開草案第47号

# 「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い(案)」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 森村 友哉

平成27年6月30日に閣議決議された『『日本再興戦略』改訂2015』に基づき実施される施策として、新たな確定給付企業年金の仕組みが平成28年度に導入される予定となっていることを受けて、企業会計基準委員会(以下「ASBJ」という)は、平成28年6月2日に実務対応報告公開草案第47号「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い(案)」(以下「本公開草案」という)を公表しました。

本稿では、リスク分担型企業年金の概要について説明したのち、本公開草案の適用範囲、会計処理及び開示など、具体的な内容について解説します。

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



森村 友哉  
もりむら ともや

### 【ポイント】

- リスク分担型企業年金のうち、企業の拠出義務が、給付に充当する各期の掛金として、制度導入時の規約に定められた標準掛金相当額、特別掛金相当額及びリスク対応掛金相当額の拠出に限定され、企業が当該掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っていないものは、確定拠出制度に分類し、それ以外のリスク分担型企業年金は、確定給付制度に分類する。
  - ・標準掛金相当額：給付に要する費用に充てるため、事業主が将来にわたって平準的に拠出する掛金に相当する額。
  - ・特別掛金相当額：過去勤務債務の償却のために必要な掛金に相当する額。
  - ・リスク対応掛金相当額：財政悪化リスク相当額に対応するために拠出する掛金に相当する額。
- 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金は、制度導入後、新たな労使合意に基づく規約の改訂の都度、会計上の退職給付制度の分類を再判定する。

- 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金は、規約に基づきあらかじめ定められた各期の掛金の金額を、各期において費用処理する。
- 確定給付制度に分類される退職給付制度から確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に移行する場合、退職給付制度の終了に該当する。
- 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金について、以下の注記を求めている。
  - 企業の採用するリスク分担型企業年金の概要
  - 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に係る退職給付費用の額
  - 翌期以降に拠出することが要求されるリスク対応掛金相当額及び当該リスク対応掛金相当額の拠出に関する残存年数
- 適用時期は、本実務対応報告の公表日以後とされている。

## I. 公表の経緯

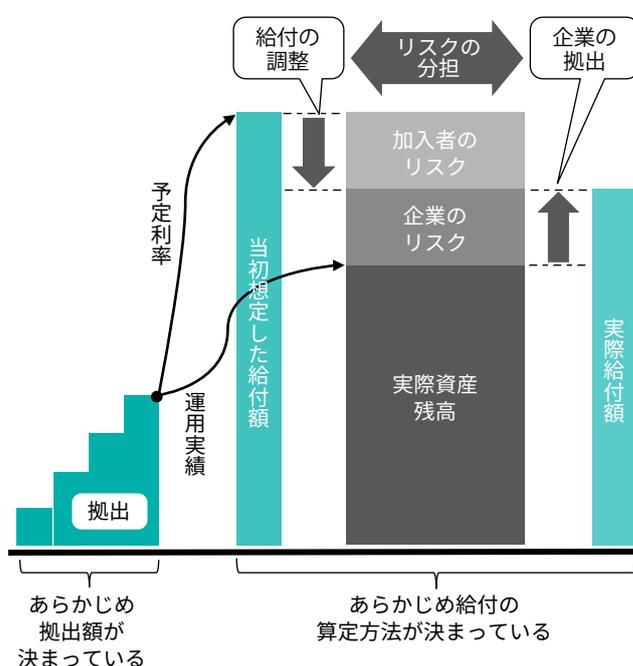
平成27年6月30日に閣議決議された『『日本再興戦略』改訂2015』に基づき実施される施策として、新たな確定給付企業年金の仕組みとしてリスク分担型企業年金が平成28年度に導入される予定となっています。これを受けて、ASBJは、リスク分担型企業年金について、これまでに公表されている企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」(以下「退職給付会計基準」という)等における会計処理及び開示を踏まえて、必要な会計処理及び開示を明らかにするために、審議を重ね、平成28年6月2日に本公開草案を公表しました。

具体的には、リスク分担型企業年金の退職給付会計基準上の分類、分類の再判定、会計処理、退職給付制度間の移行に関する取扱い及び開示を中心に議論が行われました。

## II. リスク分担型企業年金の概要

厚生労働省は、平成27年9月11日第16回社会保障審議会企業年金部会において、「確定給付型企業年金の弾力的な運営について」として、現在の企業年金が抱えるリスクの分担の偏りをなくし、労使で柔軟に分け合えることを可能とするため、確定給付企業年金と確定拠出年金の中間的な仕組みとして、リスク分担型企業年金の概要を提言しました(図表1参照)。

【図表1 リスク分担型企業年金の設計イメージ】



その後、平成28年4月28日第17回社会保障審議会企業年金部会は、「確定給付企業年金の改善について」として、リスク分担型企業年金の給付設計についてより具体的な取扱いの提言を行っています。

ここでは、本公開草案に関連すると考えられる事項について、その内容を説明します。

(1) 給付設計

リスク分担型企業年金の給付額は、従来の確定給付企業年金における算定式に調整率を乗じたものとして定義されています。調整率は、年金財政状況に応じて、余剰が生じている状況では増額率を、不足が生じている場合には、減額率を乗じることにより、給付水準を調整する係数となります(図表2参照)。

(2) 掛金の設定方法

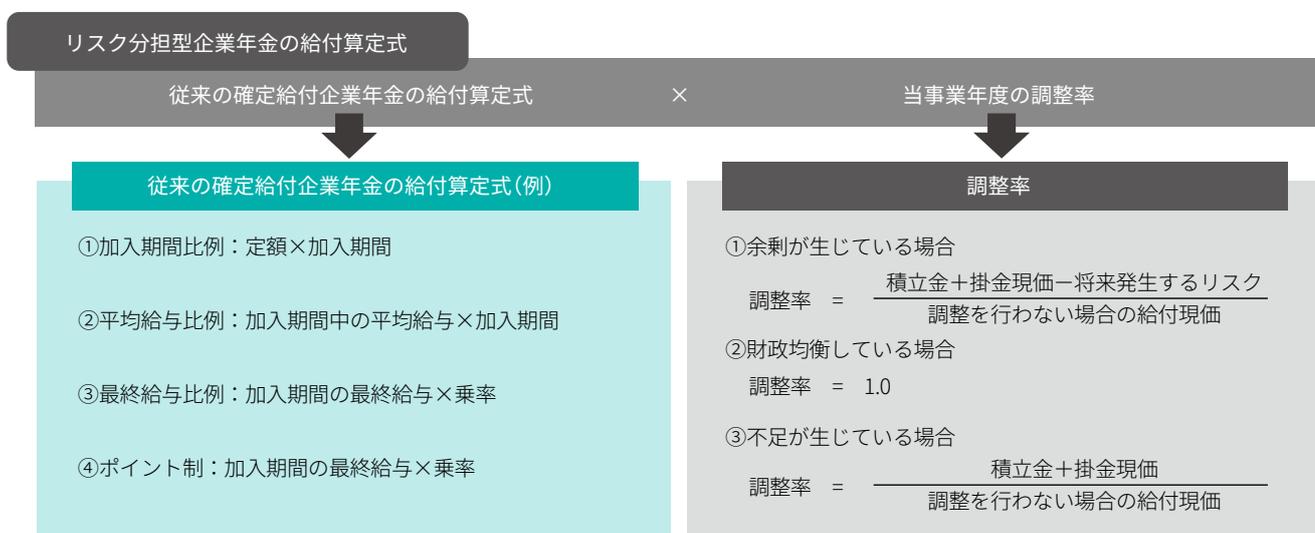
リスク分担型企業年金は、制度導入時の財政計算において、各期の掛金として、標準掛金に相当する額、特別掛金額に相当

する額及びリスク対応掛金額に相当する額を合算した額が規約に定められます。

また、財政計算時(少なくとも5年ごとに行われます。)に財政悪化リスク相当額、給付現価及び掛金収入現価は再測定されますが、新たな労使合意に基づく規約の改訂がない限り、当初の規約に定められた掛金額は見直されません。

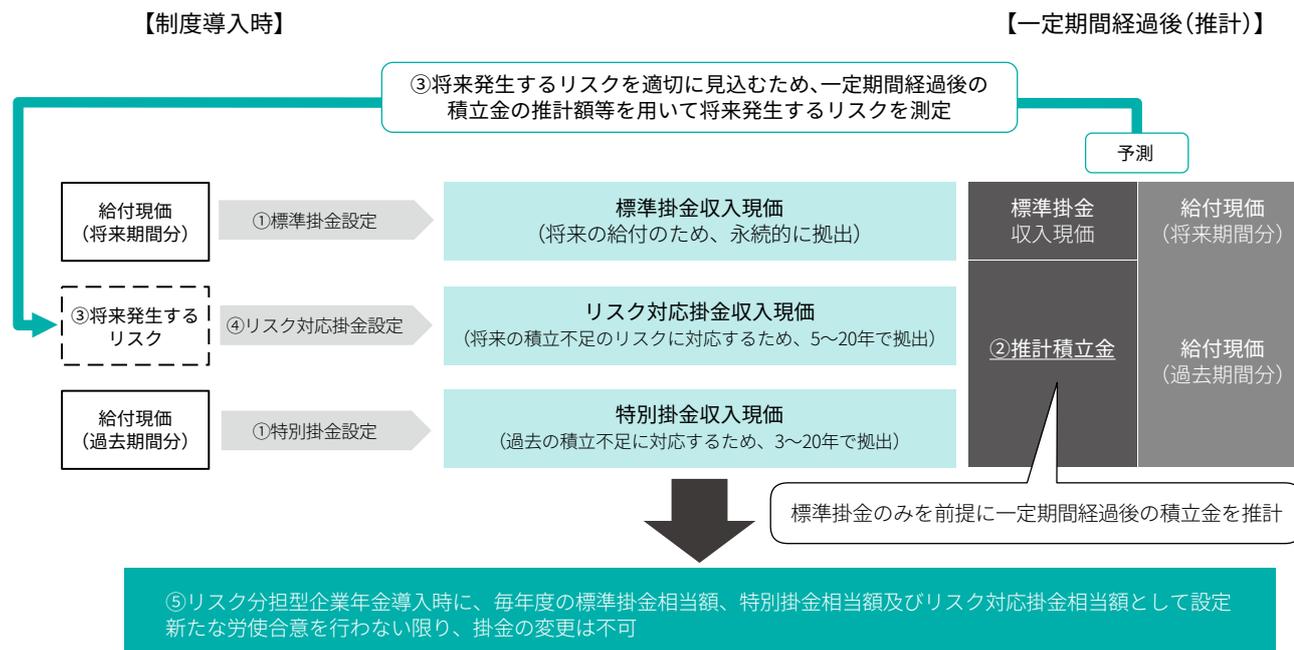
リスク分担型企業年金における標準掛金相当額、特別掛金相当額及びリスク対応掛金相当額の掛金の設定プロセスは、図表3の①～⑤のとおりです。

【図表2 リスク分担型企業年金の給付算定式】



(出典)第17回社会保障審議会企業年金部会の資料を基に筆者が作成

【図表3 リスク分担型企業年金における掛金設定プロセス】



(出典)第17回社会保障審議会企業年金部会の資料を基に筆者が作成

### III. 適用範囲

前述の制度導入に伴い、本公開草案では、その適用範囲を確定給付企業年金法（平成13年法律第50号）に基づいて実施される年金制度のうち、給付額の算定に関して、確定給付企業年金法施行規則（平成14年厚生労働省令第22号）（以下「施行規則」という）第25条の2に定める調整率（積立金の額、掛金額の予想額の現価、通常予測給付額の現価及び財政悪化リスク相当額（通常の予測を超えて財政の安定性が損なわれる危険に対応する額）に応じて定まる数値）が規約に定められている企業年金制度（リスク分担型企業年金）としました。

### IV. 会計処理

#### (1) 分類

本公開草案では、制度導入時の規約に従い、以下のとおり分類するとされています。

- リスク分担型企業年金のうち、企業の拠出義務が給付に充当する各期の掛金として、制度の導入時の規約に定められた標準掛金相当額（給付に要する費用に充てるため、事業主が将来にわたって平準的に拠出する掛金に相当する額。以下同じ）、特別掛金相当額（過去勤務債務の償却のために必要な掛金に相当する額。以下同じ）及びリスク対応掛金相当額（財政悪化リスク相当額に対応するために拠出する掛金に相当する額。以下同じ）の拠出に限定され、企業が当該掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っていないものは、退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類する（第3項）。
- 前項以外のリスク分担型企業年金は、退職給付会計基準第5項に定める確定給付制度に分類する（第4項）。

これは、退職給付制度を確定拠出制度又は確定給付制度のいずれに分類するかについて、退職給付会計基準では、以下の2要件を判断基準としているためです。

- 事業主である企業が一定の掛金以外に退職給付に係る追加的な拠出義務を負うか否か。
- 一定の掛金を外部に積み立てているか否か。

この点に関し、リスク分担型企業年金は、毎事業年度の財政状態に応じて、自動的に給付額が増減して財政の均衡が図られるよう設計されており、企業に追加の掛金拠出が要求されていないことが想定されているため、基本的に、企業は追加的な拠出義務を負っていないと考えられています。また、リスク分担型企業年金は、リスク対応掛金の拠出方法があらかじめ定められ、各期におけるリスク対応掛金相当拠出額が制度導入時にあらかじめ規約に定められているため、一定の掛金を外部に積み立てていると考えられています。

よって、リスク分担型企業年金のうち、企業の拠出義務が、給付に充当する各期の掛金として、制度導入時の規約に定められた標準掛金相当額、特別掛金相当額及びリスク対応掛金相当額の拠出に限定され、企業が当該掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っていない場合は、前述の判断基準の2要件を満たしているとして、確定拠出制度に分類されるとされています。

ただし、ある事業年度において、積立金の額が零となることが見込まれる場合に、その事業年度中の給付に充てるために必要な掛金（施行規則第64条の規定に基づき拠出される掛金、いわゆる特例掛金）を拠出することを規約にあらかじめ記載し、別途追加拠出する場合がありますが、ASBJは、施行規則第64条の規定に基づく掛金を拠出することは稀と考え、本公開草案における分類の検討（公開草案第3項）にあたり、考慮の対象とされていないことに留意する必要があります。

#### (2) 再判定

確定拠出制度として分類したリスク分担型企業年金は、以下のとおり、制度導入後、新たな労使合意に基づく規約の改訂の都度、分類を再判定するとされています。

退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金は、制度の導入後、新たな労使合意に基づく規約の改訂の都度、本実務対応報告第3項及び第4項に従い、会計上の退職給付制度の分類を再判定する。当該分類の再判定にあたっては、本実務対応第3項の「制度の導入時の規約」を「直近の規約の改訂時における改訂後の規約」と読み替える（第5項）。

これは、制度導入後、新たな労使合意に基づく規約の変更改訂等が行われた場合、確定拠出制度の要件を満たさなくなる可能性があることに配慮した規定と考えられます。

#### (3) 確定拠出制度に分類されたリスク分担型企業年金の会計処理

退職給付会計基準第31項において、確定拠出制度に基づく要拠出額をもって費用処理することから、確定拠出制度に分類されたリスク分担型企業年金は、規約に基づきあらかじめ定められた各期の掛金の金額（本公開草案第10項（3）に基づき未払金等を計上した特別掛金相当額を除く）を、各期において費用処理することとされています。

退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金については、規約に基づきあらかじめ定められた各期の掛金の金額（本実務対応報告第10項（3）に基づき未払金等を計上した特別掛金相当額を除く）を、各期において費用として処理する（第7項）。

審議の過程で、リスク分担型企業年金では、各期のリスク対

応掛金相当額については一定の幅の範囲内で掛金を拠出する方法（弾力償却）が認められることから、費用配分の観点から、各期の費用処理額をどのように取り扱うか、また、制度導入時に総額が算定され拠出の義務を負っていることから、リスク対応掛金相当額の設定時に、総額を負債として全額計上すべきか否かが論点となりましたが、以下のとおり整理されました。

- 規約に基づきあらかじめ定められた各期のリスク対応掛金相当額を費用計上する。

理由は以下のとおり

- － リスク対応掛金は、拠出の総額が決まっているものの、各期の労働サービスの提供との対応関係は必ずしも明らかでない。
- － 労働サービスの価値は信頼性をもって測定することが不可能なため、一般に、支払額をもって報酬費用とみなされる。

- リスク対応掛金相当額の総額を負債として計上する必要はない。

理由は以下のとおり

- － リスク対応掛金相当額は、特別掛金相当額のように過去に発生した積立不足に対応するものではなく、将来発生する可能性があるリスクに備えて設定されるもので性格が異なる。
- － 総額の債務性に着目して、リスク対応掛金相当額の総額を負債として計上し、相応の資産を計上して一時に費用処理しないとしても、リスク分担型企業年金が確定拠出制度に分類される場合、その負債及び資産の情報は、必ずしも有用な情報とは考えられない。
- － 基金の解散又は規約の終了時には、リスク対応掛金相当額の未拠出分の拠出は要求されない。

#### (4) 退職給付制度間の移行に関する取扱い

退職給付会計基準第5項に定められる確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第4項に分類されるリスク分担型企業年金に移行する場合は、退職給付制度の終了に該当するものとして、次の会計処理を行うこととされています。

退職給付会計基準第5項に定める確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に移行する場合、退職給付制度の終了に該当する(第9項)。

この場合、次の会計処理を行う(第10項(1)から(4))

- (1) リスク分担型企業年金への移行時点で、移行した部分に係る退職給付債務と、その減少分相当額に係るリスク分担型企業年金に移行した資産の差額を、損益として認識する。移行した部分に係る退職給付債務は、移行前の計算基礎に基づいて数理計算した退職給付債務と、移行後の計算基礎に基づいて数理計算した退職給付債務との差額として算定する。
- (2) 移行した部分に係る未認識過去勤務費用及び未認識数理計算上の差異は、損益として認識する。なお、移行部分に係る金額は、移行時における退職給付債務の比率その他合理的な方法により算定する。
- (3) 上記(1)及び(2)で認識される損益の算定において、退職給付会計基準第5項に定める確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金への移行時点で規約に定める各期の掛金に特別掛金相当額が含まれる場合、当該特別掛金相当額の総額を未払金等として計上する。
- (4) 上記(1)から(3)で認識される損益は、原則として、特別損益に純額で表示する。

規約に定める各期の掛金に特別掛金相当額が含まれる場合、会計上の確定給付制度から会計上の確定拠出制度への移行という点が、実務対応報告第2号「退職給付制度間の移行等の会計処理に関する実務上の取扱い」(以下「制度移行実務対応報告」という)のQ11に示されている事項と共通していることから、特別掛金相当額のうち移行前の退職給付に係る負債を上限に負債計上する必要があるとの意見がありました。

この点に関して、以下の理由から特別掛金相当額の総額を未払金等として計上することとされました。

- Q11は確定給付制度間の移行における例外的な取扱いを定めているものである。
- 退職給付会計基準第5項に定める確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク対応型企業年金への移行は退職給付制度の終了に該当し、特別掛金相当額は過去に発生した積立不足に対応するものであり、移行前の確定給付制度に関する事業主からの支払又は現金拠出の確定額(制度移行適用指針第4項(2)に該当する)。

なお、以下のような移行パターンについても会計処理が論点となりましたが、リスク分担型企業年金を導入している企業が本公開草案の公表時には存在しないことや、基準諮問会議からの提言において緊急性の高い対応が要請されていたことも踏まえて、これらの取扱いについては、今後の普及状況等も勘案し、

必要に応じて検討することとされています。

- 既存の確定給付企業年金制度にリスク対応掛金額の仕組みを導入した後に退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金へ移行する場合
- 退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金から確定拠出年金制度へ移行する場合

## V. 開示

リスク分担型企業年金が導入されることにより、複数の制度が会計上の確定拠出制度に該当することを受けて、財務諸表利用者が確定拠出制度に該当する制度の内容を理解できるようにするために、退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度について、退職給付会計基準第32-2項が新設されます。

図表4は、退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度の注記について、リスク分担型企業年金の注記すべき事項の内容を示しています。

リスク分担型企業年金は、退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類される確定拠出年金制度と異なる特徴があることから、図表4のとおり、標準掛金相当額他にリスク対

応掛金相当額があらかじめ規約に定められていることや、毎事業年度におけるリスク分担型企業年金の財政状態に応じて給付額が増減し、年金に関する財政の均衡が図られることなどの記載が求められています。ただし、当該記載は、将来的に内容が周知された場合には、簡略な記載に見直すことも考えられています。

また、リスク対応掛金相当額は、制度導入時に総額が算定され拠出の義務を負っていることから、将来キャッシュ・フローの金額及び発生時期を提供できるとして、翌期以降に拠出することが要求されるリスク対応掛金相当額及び当該リスク対応掛金相当額の拠出に関する残存年数の注記が求められています。

## VI. 適用時期

本公開草案は、公表日以後適用するとされています。

このような取扱いとされたのは、リスク分担型企業年金が新たな年金制度であり、実際の運用は今後開始される予定であること、また本公開草案がリスク分担型企業年金に関する退職給付会計上の取り扱いを明確化するためのものであることから、特段の周知期間は必要ないと考えられたことによります。

## VII. その他

ASBJは、本公開草案について、以下のコメント募集を行っています。

- リスク分担型企業年金の会計上の退職給付制度の分類、分類の再判定及び会計処理について
- 退職給付会計基準第5項に定める確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に移行する場合の退職給付制度の終了の取扱いについて(退職給付制度の終了として、移行時点で規約に定める掛金に特別掛金相当額が含まれる場合、当該特別掛金相当額の総額を未払金等として計上するため、当該特別掛金相当額の総額が移行前の退職給付に係る負債を上回る場合は、移行時に当該超過部分に係る損失が生じる)
- 退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金の開示について
- その他

【図表4 リスク分担型企業年金の注記内容】

	退職給付 会計基準第4項	実務対応報告公開草案 第47号第12項
(1)	企業の採用する 確定拠出制度の概要	企業の採用するリスク分担型企業年金の概要 (例) ● 標準掛金相当額他にリスク対応掛金相当額があらかじめ規約に定められていること ● 毎事業年度におけるリスク分担型企業年金の財政状態に応じて給付額が増減し、年金に関する財政の均衡が図られること
(2)	確定拠出制度に係る 退職給付費用の額	退職給付会計基準第4項に定められる確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に係る退職給付費用の額 ● 本実務対応報告公開草案第7項に基づき費用処理した額を注記する
(3)	その他の事項	翌期以降に拠出することが要求されるリスク対応掛金相当額及び当該リスク対応掛金相当額の拠出に関する残存年数 ● 規約に定められる所定の方法によりあらかじめ定められた翌期以降に拠出することが要求されるリスク対応掛金相当額及び当該リスク対応掛金相当額の拠出に関する残存年数

**【関連トピック】**

新しい企業年金  
～ 労使リスク分担型企業年金の概要  
(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  
会計プラクティス部  
マネジャー 森村 友哉  
TEL: 03-3266-7580 (代表番号)  
tomoya.morimrua@jp.kpmg.com

# BEPS新移転価格文書化規定 ～平成28年度税制改正の内容と解説～

KPMG 税理士法人

国際事業アドバイザー

パートナー 鈴木 彩子

シニアマネジャー 細水 兼二郎

OECDにおけるBEPSプロジェクトの最終提案に基づき、日本においても新たな移転価格文書の作成義務に関する税制改正が行われ、今後多国籍企業グループは、①国別報告書、②マスターファイル、③ローカルファイルの3種類の移転価格文書の作成が求められることとなりました。

本稿では、新たな各移転価格文書に関して、日本における税制改正の内容についての解説を行うとともに、諸外国における当該制度への対応の動向や、この改正が日系企業に与える影響と今後の課題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。



鈴木 彩子  
すずき あやこ



細水 兼二郎  
ほそみず けんじろう

## 【ポイント】

- BEPSプロジェクトの最終提案に基づき、日本においても新たな移転価格文書の作成義務に関する規定が導入された。
- 新たな移転価格文書のうち、国別報告書及びマスターファイルについては、連結売上高が1,000億円以上の多国籍企業グループに対して日本税務当局への期限内の提出が求められることとなった。
- 日本におけるローカルファイル（従来からの移転価格文書）に関する規定も強化され、一定の取引金額を超える国外関連取引について、法人税申告書の提出期限までに作成を義務づける、いわゆる同時文書化の概念が導入された。
- BEPS新移転価格文書化ルールは諸外国でも同様に導入の議論が進んでおり、各国における法制化の状況についても注視する必要がある。
- 新たな移転価格文書化制度の導入により、今後、日系企業においても、親会社主導によるグローバルでの移転価格リスクの管理の重要性が高まっている。

## I. はじめに

### 1. BEPS (税源浸食と利益移転) プロジェクト

欧米の多国籍企業を中心とした積極的な節税策への対応として、2012年6月にOECD租税委員会がBEPSプロジェクトを立ち上げ、OECD加盟国である先進国に加えてG20メンバー8カ国(中国、インド、南アフリカ、ブラジル、ロシア、アルゼンチン、サウジアラビア、インドネシア)からなる新興国も議論に参加するかたちで、国際課税ルールの広範な見直しについての議論が進められ、その最終報告書が2015年10月に公表されました。

その最終報告の一項目(行動計画13「移転価格文書及び国別報告書」)として、OECD移転価格ガイドラインの第5章「移転価格文書化」を改定する内容が示されました。この新たな移転価格文書化制度は、多国籍企業グループに対して、①国別報告書(Country-by-Country Report)、②マスターファイル、③ローカルファイルの3種類の移転価格文書の作成を要求する内容であり(図表1参照)、これにより、多国籍企業のグローバルな活動内容の実態についての透明性を高め、各国税務当局が必要な情報を適切に把握できるようにすることが目的とされています。

### 2. 日本におけるBEPS新移転価格文書化規定の概要

OECDによるBEPS最終報告を踏まえて、日本においても移転価格文書化に関する規定についての税制改正が行われ、BEPS最終報告の内容と同様に3種類の移転価格文書の作成が義務付けられました。図表2及び図表3の項目が、日本におけるBEPS新移転価格文書化規定の概要となります。

【図表2 新移転価格文書化規定の概要  
(国別報告書、マスターファイル)】

	国別報告書 (国別報告事項)	マスターファイル (事業概況報告事項)
記載内容	① 特定多国籍企業グループの構成会社等の国別の収入金額、税引前当期利益額、納付/発生税額等 ② 国別の構成会社等の名称、主要な事業内容等 ③ 上記事項についての参考事項	特定多国籍企業グループの組織構造、事業等の概況、無形資産、グループ内金融活動、連結財務諸表等
提供義務者	① 条約方式(原則): 特定多国籍企業グループの内国法人である最終親会社等又は代理親会社等 ② 子会社方式(補完): 外国法人が最終親会社である特定多国籍企業グループの構成会社である内国法人、又は国内にPEを有する外国法人	特定多国籍企業グループの構成会社等である内国法人又は国内にPEを有する外国法人 複数ある場合には、一定の届出により、代表する法人のみが提供することも可能
提供義務の免除	前年のグループ連結売上高が1,000億円未満	前年のグループ連結売上高が1,000億円未満
提供期限	最終親会計年度終了の日の翌日から1年以内	最終親会計年度終了の日の翌日から1年以内
ペナルティ	30万円以下の罰金	30万円以下の罰金
使用言語	英語	日本語又は英語
提出方法	電子データ(e-Tax)	電子データ(e-Tax)
適用開始	2016年4月1日以後開始事業年度	2016年4月1日以後開始事業年度

【図表1 BEPS新移転価格文書】

国別報告書 (親会社が作成)	マスターファイル (親会社が作成)	ローカルファイル (親/各子会社が作成)
多国籍企業グループの親会社・子会社の所在地国別の下記情報  ✓ 収入・利益・税額・資本金等の財務情報 ✓ 従業員数 ✓ 有形資産額 ✓ 子会社等の名称及び主要事業等	多国籍企業グループの活動の全体像に関する情報  ✓ 組織構造を示した図 ✓ 事業概要 ✓ 無形資産に関する情報 ✓ グループ内金融活動に関する情報 ✓ グループ財務状態と納税状況	多国籍企業グループの各構成企業の下記情報  ✓ 会社概要、組織図 ✓ 事業戦略、再編内容 ✓ 主要競合企業 ✓ 重要な関連者間取引に関する情報 ✓ 移転価格算定方法 ✓ 財務情報

【図表3 新移転価格文書化規定の概要(ローカルファイル)】

	ローカルファイル(独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類)
作成書類	独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類 ① 国外関連取引の内容を記載した書類 ② 独立企業間価格を算定するための書類
作成義務者	国外関連取引を行った法人
作成期限	法人税確定申告書の提出期限
同時文書化義務の免除	1社の国外関連者との間の取引について、①前事業年度の取引金額(受払合計)が50億円未満で、かつ、②無形資産取引金額(受払合計)が3億円未満である場合
提出期限	同時文書化取引:45日以内の調査官の指定する日まで 同時文書化免除取引:60日以内の調査官の指定する日まで(独立企業間価格を算定するために重要と認められる書類)
使用言語	指定なし
適用時期	2017年4月1日以後開始事業年度

く情報交換制度により、国別報告書の情報の提供を受けることとなります<sup>2</sup>。

そのため、たとえば多国籍企業グループの最終親会社が日本に所在する場合には、上記のとおり、日本税務当局への国別報告書の提供が必要となりますが、グループ親会社が海外に所在し、その構成企業となる子会社が日本に所在する場合には、日本税務当局は、日本子会社に対して国別報告書の提供を直接に求めず、原則として親会社所在地国の当局からの条約方式による当局間での国別報告書の情報提供を受けることとなります。

しかしながら、図表5のとおり①海外の最終親会社の所在地国(租税条約等の締結相手国に限る)において国別報告書の提供を求める措置が講じられていない場合、②国別報告書の相互提供のための適格当局間合意が無い場合、③国別報告書の提供を我が国に行うことができないと認められる国として国税庁に指定されている場合においては、日本税務当局は多国籍企業グループの構成会社である日本子会社に対して、最終親会社の会計年度の終了の日の翌日から1年以内に、e-Taxを使用する方法での、国別報告書の提供義務を課すこととなります<sup>3</sup>。

## II. 国別報告書(国別報告事項)への対応

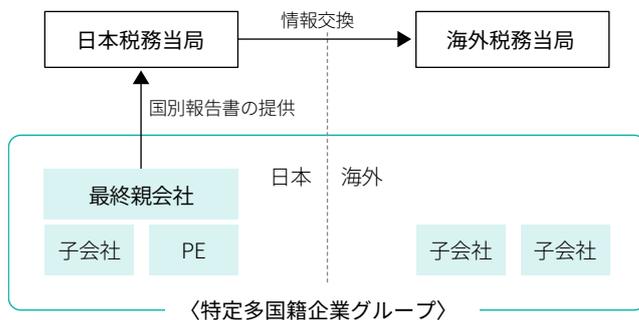
### 1. 提供義務者

日本における国別報告書の提供義務者として、直前の最終親会計年度のグループ連結売上高が1,000億円以上の特定多国籍企業グループの構成会社の日本法人である最終親会社(又は代理親会社<sup>1</sup>)が、最終親会計年度の終了の日の翌日から1年以内に、e-Taxを使用する方法で、国別報告書を所轄税務署長に提供しなければならない旨が規定されました。

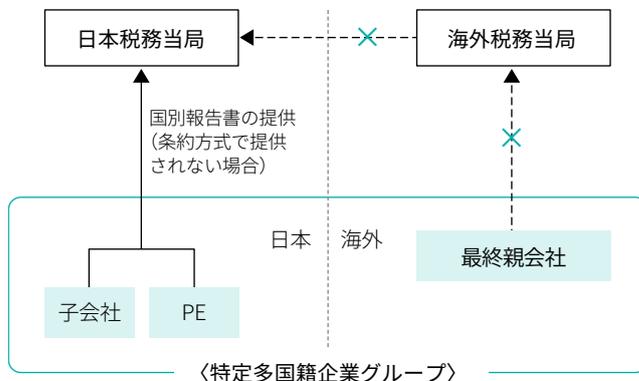
特定多国籍企業グループとは、企業集団のうち連結財務諸表が作成されるもの、又は企業集団の支配会社等の株式を金融商品取引所等に上場するとしたならば連結財務諸表が作成されることとなるもの(他の企業集団の連結財務諸表に連結して記載される場合を除く)のうち、グループの構成会社等の所在地国が二以上あるもので、かつ、直前の会計年度のグループ連結売上高が1,000億円以上であるものとされています。

国別報告書は原則として、図表4のとおり多国籍企業グループの最終親会社により、その所在地国の税務当局に提供され、その他の国に所在する多国籍企業グループの構成会社の税務当局は、最終親会社所在地国の税務当局との租税条約等に基づ

【図表4 条約方式による国別報告書の提供】



【図表5 子会社方式による国別報告書の提供】



1 代理親会社等とは、特定多国籍企業グループの構成会社等で、その所在地国(最終親会社等の所在地国以外の国に限る)の税務当局に国別報告事項を提供するものとして、最終親会社が指定したものとされている。  
 2 「条約方式」と呼ばれ、原則的な国別報告書の提供ルートとなる。  
 3 「子会社方式」と呼ばれ、例外的な国別報告書の提供ルートとなる。なお、2016年4月1日から2017年3月31日までの間に開始する最終親会計年度については、本文記載の3つの要件のうち③のみを子会社方式の発動要件とし、①及び②は発動要件としないこととされている。

## 2. 記載内容

BEPS最終報告において国別報告書における記載項目及び様式が示されていましたが、日本の税制改正においても同様の内容による提供が求められることとなりました。

国別報告書を構成する3つの文書の様式<sup>4</sup>は以下の図表6の内容となり、これらの文書は英語による記載が求められています。

## 3. 届出事項

直前の会計年度のグループ連結売上高が1,000億円以上の特定多国籍企業グループの構成会社<sup>5</sup>である日本法人及び日本にPEを有する外国法人は、最終親会社等届出事項<sup>6</sup>を、報告対象となる最終親会社会計年度の終了の日までに、e-Taxを使用する方法で、所轄税務署長に提供する必要があります。

なお、上記のとおり、特定多国籍企業グループの構成会社であるすべての日本法人等において最終親会社等届出事項の提供が必要となりますが、これらの会社が複数ある場合には、いずれか1社が報告対象となる最終親会社会計年度の終了の日ま

【図表6 国別報告書の記載内容】

Table 1：国別の利益、税額、事業活動の配分概観

多国籍企業グループ名： 対象事業年度：										
国名	収入金額			税引前当期利益	納付税額	発生税額	資本金	利益剰余金	従業員数	有形資産額 (現金及び現金等価物除く)
	グループ内取引	グループ外取引	総収入金額							
日本	※ 国別の各構成会社の合計金額を記載する									
A国										
B国										

Table 2：国別の多国籍企業グループの構成会社一覧

多国籍企業グループ名： 対象事業年度：														
国名	会社名	本店所在地 (居住地と異なる場合)	主たる事業活動											
			研究開発	知的財産の保有・管理	購買・調達	製造・生産	販売・マーケティング・物流	管理・運営・支援サービス	非関連者への役務提供	グループ内金融	規制金融サービス	保険	株式・その他持分の保有	休眠会社
日本	A社	※ 会社別の主たる事業内容を記載する												
	B社													
A国	C社													
	D社													
B国	E社													

Table 3：追加情報

多国籍企業グループ名： 対象事業年度：
※ 上記の2つの資料の記載事項について参考となるべき事項を記載

4 租税特別措置法施行規則第22条の10の4第1項第1～3号において、3つの様式に基づく記載内容が示されている。なお、報告様式やデータ形式については、今後国税庁により公表される予定である。

5 企業グループの連結財務諸表にその財産及び損益の状況が連結して記載される会社で、重要性の観点から連結の範囲から除外されている会社を含む。

6 届出事項として、最終親会社等（及び代理親会社等）に関する、名称、本店又は主たる事務所の所在地、法人番号、代表者の氏名とされている。

でに必要な情報<sup>7</sup>を所轄税務署長にe-Taxにより提供することにより、代表となる会社以外は最終親会社等届出事項の提供が不要となります。

#### 4. 対応に係る留意事項

今後は、日本税務当局のみならず、海外子会社所在地国の税務当局においても、国別報告書、マスターファイル、ローカルファイルの3つの移転価格文書の情報を納税者に提供させ、それらの文書に記載の情報を把握したうえで税務調査を行うことが想定されます。そのため、国別報告書の提供にあたっては、たとえば、各国における利益や納付税額等の配分状況の確認を行い問題点の有無等を把握しておくことや、グループ構成企業各社の主な事業内容の記載についてマスターファイルやローカルファイルの記載内容との整合性についての確認を行うことが重要になると考えられます。

また、日本での国別報告書の提供義務は、2016年4月1日以降開始事業年度より適用となるため、たとえば日本に所在する多国籍企業グループの最終親会社が12月決算の場合には、2017年12月期からの日本での法令義務への対応が求められることとなりますが、BEPS最終提案では2016年度からの導入が提案されており、海外子会社所在地国において2016年度の国別報告書について提供を求められる可能性について確認が必要となるケースが考えられます。

なお、日本所在の最終親会社が非上場会社であり、連結財務諸表が作成されていない場合においても、日本の法令上、「その株式等を金融商品取引所に上場するとしたならば連結財務諸表が作成されることとなるもの<sup>8</sup>」で、特定多国籍企業グループに該当する連結売上高が1,000億円以上の場合には国別報告書の作成が必要となるため、この点について該当する会社においては確認が必要と考えられます。

### III. マスターファイル (事業概況報告事項) への対応

#### 1. 提供義務者

マスターファイルの日本における提供義務者として、直前の最終親会計年度のグループ連結売上高が1,000億円以上の特定多国籍企業グループの構成会社である日本法人又は外国法

人のPEが、最終親会計年度の終了の日の翌日から1年以内に、e-Taxを使用する方法で、マスターファイルを所轄税務署長に提供しなければならない旨が規定されました。

なお、国別報告書とは違い、マスターファイルは、特定多国籍企業グループの構成会社であるすべての日本法人等に提供義務があるとされていますが、マスターファイルの提供義務がある会社が複数ある場合において、最終親会計年度終了の日の翌日から1年以内に、いずれか1社が必要な情報<sup>9</sup>を所轄税務署長にe-Taxにより提供する場合には、代表して1社のみがマスターファイルを提供し、その他の会社は提出が不要となります。

【図表7 マスターファイル (事業概況報告事項) の記載項目】

1	組織構造を示した図
2	事業等の概況 イ 売上、収入その他の収益の重要な源泉 ロA 主要な5種類及び一定規模以上の商品等の販売等に係るサプライ・チェーンの概要及び地理的な市場の概要 ニ 構成会社等の間で行われる役務の提供に関する重要な取決めの一覧表及びその取決めの概要 ホ 付加価値の創出において果たす主たる機能、負担する重要なリスク、使用する重要な資産その他付加価値の創出において果たす主要な役割の概要 ヘ 事業上の重要な合併、分割、事業の譲渡その他の行為の概要
3	無形資産の研究開発、所有及び使用に関する包括的な戦略の概要並びにその無形資産の研究開発用に供する主要な施設の所在地等
4	構成会社等の間で行われる取引において使用される重要な無形資産の一覧表等
5	構成会社等の中の無形資産の研究開発に要する費用の額の負担に関する重要な取決めの一覧表等
6	構成会社等の中の研究開発及び無形資産に関連する取引に係る対価の額の設定の方針の概要
7	構成会社等の間で行われた重要な無形資産の移転に関する構成会社等の名称・所在地及びその移転に係る無形資産の内容及び対価の額等
8	資金の調達方法の概要(第三者からの資金の調達に関する重要な取決めの概要を含む)
9	構成会社等のうちその特定多国籍企業グループに係る中心的な金融機能を果たすものの名称・所在地
10	構成会社等の間で行われる資金の貸借に係る対価の額の設定の方針の概要
11	連結財務諸表に記載された損益及び財産の状況
12	居住地国を異にする構成会社等の間で行われる取引に係る対価の額とすべき額の算定の方法、その構成会社等の中の所得の配分に関する事項につきユニラテラルAPAがある場合のその概要
13	前各号に掲げる事項について参考となるべき事項

7 届出事項は、代表して提供する法人及び対象となる法人に関する、名称、本店又は主たる事務所の所在地、法人番号、代表者の氏名である。  
8 連結財務諸表の作成が必要かどうかについては、会計上の観点から「連結財務諸表に関する会計基準」その他の関連規定に基づき検討することとなると考えられる。  
9 届出事項は、代表して提供する法人及び対象となる法人に関する、名称、本店又は主たる事務所の所在地、法人番号、代表者の氏名となる。

## 2. 記載内容

マスターファイルの記載内容については、OECDのBEPS最終報告において各記載項目が示されていましたが、それらと基本的に同様の内容が日本において税法上に規定されました。

具体的には、図表7の各項目についての記載が必要となります。なお、マスターファイルの記載は、日本語又は英語により行い、日本税務当局に提供する必要があります。

## 3. 対応に係る留意事項

マスターファイルは、国別報告書と同様に、今後は日本税務当局に加えて海外税務当局からも、多国籍企業グループ全体に共通する情報として当該文書の提供が求められ、マスターファイルに記載されたグループ全体の移転価格に関連する情報が開示されることとなります。特に、マスターファイルの記載項目として事業収益の重要な源泉（バリュードライバー）や、保有する重要な無形資産の内容の記載について、各国税務当局が自国に配分されるべき所得を最大化させる視点でこれらの情報を用いる可能性や、マスターファイルに記載される各社の役割や移転価格設定方針と、各国でのローカルファイルの記載内容についての整合性が問われる可能性等について留意が必要と考えられ、文書の作成に際しては、戦略的に内容の取りまとめを行うことが重要と考えられます。

なお、日本の税制改正においては、マスターファイルの提供義務の免除規定として、国別報告書と同様に多国籍企業グループの連結売上高について1,000億円の基準が設けられました。しかしながら、BEPS最終報告においてグループ連結売上高の金額基準によるマスターファイルの免除規定の考え方は採られ

ておらず、他国においては、日本では免除となる連結売上高が1,000億円未満の多国籍企業グループの構成会社に対してもマスターファイルの提供義務が課される状況が散見されるため、海外子会社の所在地国におけるマスターファイルの提供義務の確認が必要と考えられます。

## IV. ローカルファイル（日本における移転価格文書）に係る関連規定

### 1. 作成義務

日本における移転価格文書（ローカルファイル）については、以前より、「独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類」の提示又は提出を税務職員が求めた場合において、納税者が遅滞なく提示又は提出できない場合には、税務当局に推定課税等の権限を与えることとなる旨が規定されていました。

今回の税制改正により、移転価格文書の作成に関する規定が強化され、納税者における文書の作成期限及び提出期限が明確化されることとなりました。具体的には、法人が国外関連取引を行った場合には、「独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類」を、確定申告書の提出期限までに作成しなければならない旨が規定されました<sup>10</sup>。

なお、この同時文書化義務は、1社の国外関連者との取引金額（受払合計額）が50億円未満であり、かつ、無形資産取引の金額（受払合計額）が3億円未満である場合には、免除されることが併せて規定されています。

また、移転価格文書の提出期限はそれぞれ図表8のとおり規定されました。特に同時文書化義務が免除となる国外関連取

【図表8 ローカルファイル（移転価格文書）の提出期限】

国外関連取引	書類	内容	提出期限
同時文書化対象 国外関連取引	独立企業間価格の算定に必要と認められる書類	①国外関連取引の内容を記載した書類 ②独立企業間価格を算定するための書類	税務当局から提示又は提出を求められた日から45日以内の指定された日まで
	独立企業間価格の算定に重要と認められる書類	✓ ①及び②の書類に記載された内容の基礎となる事項を記載した書類 ✓ ①及び②の書類に記載された内容に関連する事項を記載した書類	税務当局から提示又は提出を求められた日から60日以内の指定された日まで
同時文書化免除 国外関連取引	独立企業間価格の算定に重要と認められる書類	✓ ①及び②の書類に相当する書類 ✓ ①及び②の書類に相当する書類に記載された内容の基礎となる事項を記載した書類 ✓ ①及び②の書類に相当する書類に記載された内容に関連する事項を記載した書類	税務当局から提示又は提出を求められた日から60日以内の指定された日まで

10 確定申告書の提出期限までに毎期移転価格文書の作成義務を課す制度は「同時文書化」と呼ばれる。

引に係る移転価格文書については、毎期の確定申告書の提出期限までの作成は求められないものの、税務職員からの提出要求があった場合には、60日以内での提出が必要となることが明確にされた点に留意が必要です。

なお、ローカルファイルの作成は、日本法人で国外関連取引を行った場合に作成が必要となるため、グループの最終親会社のみならず、たとえば日本国内子会社においても、国外関連取引を行った場合には対応が必要となります。

## 2. 記載内容

日本におけるローカルファイルとして作成が必要となる「独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類」は、① 国外関連取引の内容を記載した書類と、② 独立企業間価格を算定するための書類から構成されており、**図表9**の内容が法令上において列挙されています。

【図表9 ローカルファイル(移転価格文書)の記載項目】

① 国外関連取引の内容を記載した書類 (国外関連取引に係る以下の内容等を記載した書類)	② 独立企業間価格を算定するための書類 (以下の事項等を記載した書類)
イ 資産の明細及び役務の内容	イ 法人が選定した独立企業間価格算定の方法、その選定に係る重要な前提条件及びその選定の理由等
ロ 法人及び国外関連者の機能・リスクに係る事項(事業再編により変更があった場合には、その事業再編の内容及びその変更の内容を含む)	ロ 法人が採用したその国外関連取引に係る比較対象取引等の選定に係る事項及び比較対象取引等の明細(比較対象取引等の財務情報を含む)
ハ 無形固定資産その他の無形資産の内容	ハ 法人が利益分割法等を選定した場合におけるこれらの方法により法人及び国外関連者に帰属するものとして計算した金額を算出するための書類
ニ 契約書又は契約の内容	ニ 法人が複数の国外関連取引を一の取引として独立企業間価格の算定を行った場合のその理由及び各取引の内容
ホ 国外関連者との取引対価の額の明細、その取引対価の額の設定の方法及びその交渉の内容(外国当局によるAPAの内容)	ホ 比較対象取引等について差異調整等を行った場合のその理由及び差異調整等の方法
ヘ 法人及び国外関連者の国外関連取引に係る損益の明細及びその損益の額の計算の過程	→ 2016年度改正箇所
ト 市場に関する分析(市場の特性が対価の額又は損益の額に与える影響に関する分析を含む)等	
チ 法人及び国外関連者の事業の内容、事業の方針及び組織の系統	
リ その国外関連取引と密接に関連する他の取引の有無及びその取引の内容等	

## 3. 対応に係る留意事項

税制改正による大きな変更点として、毎期の法人税の申告期限までの作成が求められる同時文書化の概念が導入されています。上述のとおり、同時文書化への対応が免除される場合の金額基準として、前年度において1社の国外関連者との間で行った国外関連取引につき対価の額の合計額が50億円(かつ無形資産取引が3億円)未満であることと定められており、50億円の内額はそれぞれの国外関連者とのすべての国外関連取引(例: 棚卸資産取引、役務提供取引、無形資産取引等)の受取り及び支払い金額の合計額に基づいて判断することとなります。

また、同時文書化に該当する場合においては、事業年度終了後から法人税の申告期限までの2~3ヵ月程度の期間内に毎期ローカルファイルを準備する必要があり、実務上は、事業年度終了時から対応を開始することでは期限までの作成完了が困難となることも想定されるため、適宜前倒しでの対応を行うなど、対応スケジュールについて事前に検討が必要と考えられます。

なお、日本におけるローカルファイルの作成言語は法令上明記されておらず、また、租税特別措置法の規定上、同時文書は、「法人税申告書の提出期限までに作成し、又は取得し」と規定されていることから、同時文書化の対象となる取引について、たとえば取引相手となる国外関連者側で作成した外国語による移転価格文書を取得して、必要な追加・修正を加えることにより対応することも考えられます。

## V. 諸外国の動向

### 1. BEPS 最終報告への対応

国別報告書、マスターファイル、ローカルファイルの三層構造による新移転価格文書化制度については、最終的にはOECD加盟国及びG20のメンバー各国が実効性及び整合性を確保しつつ導入されなければ意味をなさない制度です。そのためBEPS最終報告では、各国に対して適切に導入がなされるよう、必要な法整備を行うことを求めています。これを踏まえ、OECD加盟国及びG20メンバー各国それぞれにおいて法制化に向けて準備を進めている段階にあります。日系企業においては日本における税制改正内容の把握はもとより、グループ子会社が所在する国における制度整備状況にも注視する必要があります。

## 2. 各国における法制化の状況

行動計画13に関するBEPS最終報告を踏まえ、各国における法制化へ向けた対応状況としては図表10のとおりです。

法制化の進捗は各国さまざまであり、オーストラリアやオランダのように法整備がなされている国がある一方、ドイツのように先進国の場合でも制度化に時間がかかっている国も見受けられます。さらに新興国に至っては、検討は進められているものの、全体としては具体的な法制化においてはさほど進捗が見られない状況にあります。

そうした中で様々な議論が展開されている国として中国が挙げられます。現状は法制化に向けて草案が公開されている段階ですが、その内容においてはBEPS最終報告で盛り込まれた内

容とは必ずしも整合しない内容も含まれており、最終稿がどうなるのか注目されています。具体的には、現在中国当局より公開されている「特別納税調整実施弁法（意見募集稿）」における同時文書に係る規定において、マスターファイル及びローカルファイルに関する記載事項が示されていますが、特にローカルファイルにおいてBEPS最終報告には含まれていない項目であるバリューチェーン分析の記載が求められています。通常、バリューチェーン分析とは対象となる国外関連取引において関与しているすべての関連者を含むグループ全体の状況を俯瞰することを意図しており、具体的には、当該取引についてグローバルベースでかかわりのある各関連者の財務諸表、研究開発、製造、マーケティング、物流等に関する情報、及び各関連者の利益配分結果の詳細等が含まれます。こうした分析の提出が求められることは、これまで実務上広く適用されてきた取引単位営業利益法（Transactional Net Margin Method、以下「TNMM」という）ベースの片側検証を前提としたアプローチとは異なり、言わば利益分割法的な観点からの当局による問題指摘、ひいては当該手法による課税が増加することが懸念されます。加えて、当該意見募集稿によれば、マスターファイル及びローカルファイルの他に、新たな同時文書の1つとして、役務提供取引、コストシェアリング取引等の詳細を記載する「特別事項文書」の作成要請も盛り込まれています。最終稿においては現草案の内容が見直されることも想定されますが、中国に限らず、各国におけるBEPS最終報告への対応に向けた法制化においては、実際に納税者に対して求める内容がBEPS最終報告の内容から大幅に拡大されるような可能性もあり、注意が必要です。

また、最近の動きとして欧州委員会での国別報告書に関連するディスカッションも着目されています。具体的には今年の4月に公表された欧州委員会による国別報告書開示指令案のなかで、EU市場においてビジネスを展開し、連結売上高が750百万ユーロを超える欧州及び非欧州の多国籍企業については、事業活動の内容、従業員数、売上高、税引前利益、当期発生法人税額、当期納税法人税額等を一般に公表しなければならない<sup>11</sup>とされています。これによれば、国別報告書に関してBEPS最終報告で規定された条約方式に基づく提出方法とは明らかに異なる要請であり、また、求められる情報もBEPS最終報告の内容よりも広範囲となることが見込まれることから、日系企業へのインパクトも大きいと言えます。本件については、今後の欧州議会等での審議の行方を見守る必要がありますが、最終的にEU各国の法制化への影響がどうなるのかを見定めることが求められます。

【図表10 BEPS新移転価格文書化規定に係る国別実施状況】

※2016年6月9日時点における各国における状況(KPMG調べ)

◎：導入済み、○：法令草案、△：実施意思表明、×：言及なし

国名	報告義務			適用開始
	国別報告書	マスターファイル	ローカルファイル	
中国	○	○	○	—
韓国	△	◎	◎	2016年1月
台湾	△	△	△	—
インド	◎	○	○	2016年4月
マレーシア	△	△	△	—
インドネシア	△	△	△	—
シンガポール	△	×	×	—
ベトナム	△	△	△	2017年予定
オーストラリア	◎	◎	◎	2016年1月
米国	○	×	×	—
カナダ	△	△	△	2016年1月
メキシコ	◎	◎	◎	2016年1月
ブラジル	×	×	×	—
英国	◎	×	×	2016年1月
フランス	◎	×	×	2016年1月
ドイツ	○	○	△	—
イタリア	◎	×	×	2016年1月
オランダ	◎	◎	◎	2016年1月
スペイン	◎	◎	◎	2016年1月
スイス	○	△	△	2018年
ベルギー	○	○	○	2017年1月
デンマーク	◎	◎	◎	2016年1月
ポーランド	◎	◎	◎	2016年1月

11 具体的には企業のウェブサイトにて5年間公表することが検討されている。

### 3. 実務上の留意点

#### (1) 提供期限

BEPS最終報告の規定に基づけば、マスターファイルについては最終親会社の税務申告期限まで、ローカルファイルについては提供義務者の税務申告期限まで、また国別報告書については最終親会社の事業年度終了の日から1年以内が提供期限となりますが、税務申告期限は各国の法制により異なり、またそれぞれの文書の提供義務についての導入のタイミングも各国の制度の内容によって異なるため、各国の動向を注視する必要があります。

#### (2) 提供義務者

上述のとおり、BEPS最終報告によれば、国別報告書については最終親会社とその所在する国の税務当局へ提出し、租税条約等に基づく情報交換制度により各国当局間で共有される条約方式が基本ですが、一定の条件の下で子会社とその所在する国の税務当局へ直接提出するいわゆる子会社方式も認められるとされています。実際に国別報告書に関して、最終親会社側と子会社側での導入のタイミングが異なるような場合もあるため、子会社方式の適用の可能性が想定されます。また、ローカルファイル及びマスターファイルの作成・提供義務者の要件は各国ごとに異なることから、まずはどの子会社が該当するのかを把握する必要があります。加えて、マスターファイル及びローカルファイルについては提供義務者がその所在する国の税務当局に提出することになりますが、BEPS最終報告によれば、マスターファイルの作成については最終親会社で行い、子会社へ共有することとされています。そのため、最終親会社においてまだ提供義務が生じていない場合でも子会社側で提供義務が発生するようなケースが生じ得ることから、マスターファイルについても子会社側での導入タイミングと親会社側での作成時期にズレが生じないか確認が必要です。

#### (3) 記載内容

各移転価格文書の記載内容についても、BEPS最終報告の内容を踏まえつつ整合性を確保することが各国に期待されていますが、最終的には各国の法整備に依存することになります。したがって、各国の法制化において移転価格文書の構成上はあくまで三層構造のアプローチに沿った規定となっても、個々の文書において求められる記載内容はBEPS最終報告の内容とは必ずしも一致していない場合も想定されます。特にローカルファイルについては各国の要請事項が強く反映される場合があり、BEPS最終報告では含まれていない内容が盛り込まれることが容易に想定されます。上述の中国の場合におけるバリューチェーン分析や特殊事項文書のようなケースもあり、細かな点

も含め、各国の最終的な文書化規定の詳細について確認が必要です。

## VI. 新移転価格文書化制度が 日系企業に与える影響

### 1. 従来の文書化制度との違い

#### (1) 各国税務当局による共有

この度の新移転価格文書化制度は日本税務当局においてBEPS行動計画13への対応を意図して改正されたものですが、その意味するところはこれまでの文書化制度とは大きく異なるものです。

従来、移転価格文書とは各国における規定に基づき、過去実績について当該年度に係る国外関連取引の価格（あるいはそれに対応する利益率）の妥当性を検証することを主たる目的としており、主にローカルファイルに相当する情報が求められていました。しかしながら、新文書化制度においては従来必ずしも求められてこなかった国別報告書及びマスターファイルという新たな情報が記載された文書の作成が要請されることとなり、かつ、これらの文書については各国税務当局が同様に要求することが可能となりました。従来の文書化制度であれば、各国国内法の規定に則り、一義的には当該法人が所在する国の税務当局に対して提出することを目的として作成するものであって、必ずしも対象取引の相手側の当局に対しても同じ書類を提出することを想定し作成する必要はありませんでした。したがって、結果として二国間において整合性が取れていない内容であったとしても、特段問題が顕在化しないことも多かったと言えます。しかしながら、この度の新文書化制度においては同じ情報を海外当局が共有することを前提に、特に国別報告書及びマスターファイルについては整合性のある文書として完成させる必要性が生じています。

#### (2) 国別報告書—グローバル全体の利益配分についての 配慮

新文書化制度において要請されることとなった国別報告書の主たる目的は多国籍企業グループにおける国別の損益情報の開示にあります。当該情報については、多国籍企業グループの子会社が所在する税務当局にとってはこれまで入手することが困難であった情報であり、税務当局側でのさまざまな活用が考えられます。当然ながら、自国に所在する法人に帰属する所得及び法人税額と他国に帰属する所得及び法人税額の比較から、移転価格調査の端緒となることや、当該報告書から得られる情報を介して複数の税務当局が共同で調査を行うといったこ

とが想定されています。特に国別報告書の情報からは、当該多国籍企業グループにおけるグローバルな損益配分が開示されることになることから、昨今のTNMMに基づく移転価格の設定や検証が中心となってきたグループ内での移転価格管理体制に対して、合算利益がアンバランスとなる状況では、当局に対して利益分割法での課税のアプローチをこれまでよりも積極的に活用する機会を与える可能性が懸念されています。2010年のOECD移転価格ガイドラインの改定においては、利益分割法というアプローチについては概して適切な分割ファクターの選定が容易ではないことから、その適用においては慎重な姿勢が求められるべきものと位置づけられました。いわば、片側検証としてのTNMMの有効性を改めて認めた内容でもありましたが、それに対して、この度の国別報告書による情報開示によって、グローバルな損益配分状況の精査、さらに、マスターファイルに求められる重要なバリュードライバーあるいはサプライチェーンの分析も加わることで、たとえば中国当局が導入を志向しているいわゆるバリューチェーン分析のようなアプローチが積極的に行われることへの後押しとなることが想定されます。結果として、納税者側では、概ね移転価格の妥当性についてあくまで片側検証に依拠しつつ問題を整理してきたことに対して、今後は当局の動向を見つつ、場合によって利益のアンバランスについての問題意識も高めていくことが肝要と言えます。

### (3) マスターファイルバリュードライバーとしての無形資産への着目

多国籍企業グループの事業活動における超過収益の源泉としての無形資産の帰属の問題は、各国税務当局にとってBEPS問題のなかでも課税権の争奪を左右する最も重要な論点の1つであり、マスターファイルにおける記載項目のなかでも特に重要な要素に該当します。無形資産の帰属の問題は、比較対象取引が容易には見つからないことから、その評価が難しく、各国当局間でさまざまな解釈が生じうるといった問題を孕んでいます。したがって、共通のマスターファイルを作成しても、各国において個別の解釈が成り立ちうることから、二重課税リスクが生じる可能性に留意する必要があります。

OECDガイドラインにおける新たな無形資産の定義においては、「無形資産とは、有形資産又は金融資産でないもので、商業活動における使用目的で所有又は管理することができ、比較可能な独立当事者間の取引では、その使用又は移転に際して対価が支払われるような資産を指す」とされています<sup>12</sup>。すなわち、無形資産の定義に関して、該当しないものを明示したうえで、あくまで独立企業原則に基づき、第三者間において対価が支払

われるものであることを要件としています。これまで無形資産の帰属を論じるにあたり、法的所有権に対して経済的所有権の主張の対立すなわち、法的所有権とは別に実際に活動を行っている法人において経済的所有権があり、当該経済的所有権に応じて所得が配分されるべきという議論がされてきました。これは先進国の課税当局において、低税率国に法的所有権を単に移管することで所得移転を図ることに対する対策であったものの、実際には新興国側で当該論理を逆手に取ることで課税権の拡大を図ることにもなり、新規定においては一定の是正が図られています。すなわち、無形資産の定義において経済的所有権という文言を排除するとともに独立企業間で対価支払いが生じるものとし、併せて機能・リスク・資産の分析（無形資産の開発・維持・改善・保護・使用に関して重要な機能を果たしているか）を重視するものとなっています。このことは新興国による経済的所有権の主張を封じることが意図しているものと想定されますが、引き続き新興国としては機能・リスク・資産を実際に分担していることを過大評価することで無形資産の帰属を主張してくることも想定されます。またその他の論点としては、OECDガイドラインにおける新しい無形資産規定においては無形資産に該当しないものと整理されているロケーションセービングの問題、あるいはマーケットプレミアムの問題といった周辺の論点もあり<sup>13</sup>、無形資産についての検討を行う際にはこれらについての整理も必要となります。

したがって、マスターファイル作成にあたってはOECDガイドラインの規定に準拠することのみならず、各国当局が無形資産の評価に関してどのようなポジションを取ってくるのかも踏まえたところで作成することが重要です。

## 2. 親会社主導による移転価格管理の重要性 －税務ガバナンスの強化

一般的に日系企業の場合は、これまで移転価格文書の作成に関して比較的子会社側での対応が先行し、親会社側ではその作成に関しては積極的に関与していなかったという傾向があります。外資系企業の場合であれば、親会社の税務部門が移転価格文書作成に関して統率を取りつつ、文書の構成、事実・機能・リスク分析の内容や、経済分析のアプローチも含め整合性のある文書作成を行うのが基本と言えますが、そもそも日系企業の場合、子会社側での移転価格文書の作成状況の把握はもとより、内容についてのチェックなどはまったく行われていないというのが多くの場合における実情でした。こうした状況にあっても、従来の文書化制度の下であれば、究極的には各国の税法に則っ

<sup>12</sup> 新OECD移転価格ガイドライン パラグラフ6.6

<sup>13</sup> 安価な労働力等の利用によるコスト削減効果（ロケーションセービング）及び市場特性からたらされる高い購買力（マーケットプレミアム）の問題については無形資産には該当しないものの、移転価格算定上の比較可能性の検討において考慮すべきとされている（新OECD移転価格ガイドライン パラグラフ6.31）。

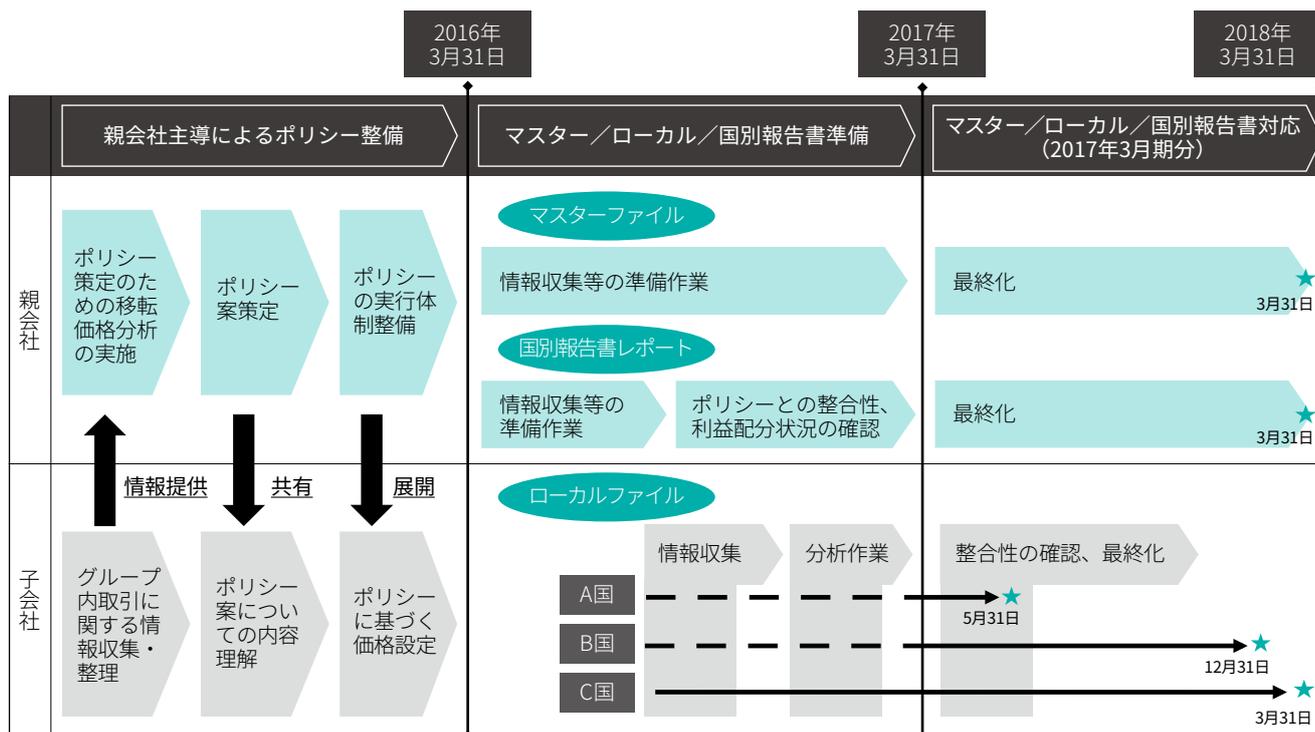
ている限り、必ずしも大きな問題には発展しなかったと言えます。しかしながら、上述のとおり、新移転価格文書化制度においては海外各国の当局が同一の書類を共有し、これまで開示されてこなかったグループ全体の情報の入手が可能となったことで、こうした従来の日系企業による文書化対応のスタンスでは実質的に機能しないことが指摘されています。

新文書化制度への対応のための作業ステップとしては、まずは現状認識とポリシー整備を行ったうえで、親会社側でマスターファイル及び国別報告書作成作業を進めつつ、ローカルファイルについてもグループ内で共通のテンプレートなどを共有しながら協力して進めていくことが通常想定されます(図表11参照)。こうした一連のプロセスにおいて重要なことは、親会社の税務部門が移転価格に関する正しい見識を持ったうえでガバナンスを強化し、適切なポリシー整備とグループ内損益の適正化を実行するとともに、新移転価格文書作成に必要な情報収集を適時に行い統一的な文書作成をすること、また、子会社側の移転価格文書作成にも積極的にかかわり、整合性を確保し、必要な文書作成を主導することにあります。このことは、従来子会社側で実施してきた文書をやや受け身的に受け入れてきた親会社側の立場から一転し、移転価格文書についてどうあるべきかを指導をするという新たなノウハウ・スキルを要するものであり、場合によっては社内体制も含め大幅な見直しが必要と言えます。

一般的に移転価格の観点での親会社側での税務ガバナンスを強化するうえで基本的なポイントとして、たとえば以下の項目が挙げられます。

- 税務部門に移転価格税制に対応できる人員を必要数擁していること
- グループ内の国外関連取引の状況(機能・リスク負担、資産の帰属、契約内容等)を随時把握できる体制になっていること
- グループ内の国外関連取引についての損益状況及び関連情報(取引ごとの日本側及び子会社側のセグメント損益(切り出し損益を含む))を把握できる体制になっていること
- 移転価格ポリシーの策定、運用及び見直しが適切に行われていること
- 移転価格算定方法の内容を正しく理解したうえで、その適用・見直しを適切に行っていること
- 子会社との間で移転価格問題について日頃からコミュニケーションが取れていること
- 子会社側での税務調査の内容を理解し、状況を常に共有できていること
- 子会社側での移転価格文書作成に関与し、整合性を確保できていること
- 子会社側の移転価格税制の内容、執行状況、当局の動向に

【図表11 新文書化制度への対応のための作業ステップ(例)】



注)親会社及び子会社がそれぞれ3月期決算のケースを想定

ついて把握できていること

- 移転価格問題(例:ポリシー、利益配分状況、調査の状況等)についてマネジメントに適宜報告する体制になっていること

上記のような体制整備に加えて、この度の新文書化制度においては、特にグループ内で必要な情報収集を適時に行うことが肝要となることから、たとえば追加的に情報システムの構築などのインフラ整備の検討も重要と解されます。

## Ⅶ. 日系企業における今後の課題

### 1. 移転価格リスクの増大

新移転価格文書化制度の導入に伴い、主に以下の観点から将来的な移転価格リスクの増大が指摘されています。今後の移転価格リスク管理においてはこれらも見据えた対応が望まれます。

#### (1) 透明性向上に伴う課税機会の拡大

BEPS行動計画13は、従来から問題とされてきた納税者と課税当局との間の情報の非対称性を多少なりとも解消することを意図して、ローカルファイルに加えて新たな文書(国別報告書及びマスターファイル)が導入されています。結果として、これまでフォーカスされなかった情報にスポットが当たることで、端的には過去に課税問題に発展してこなかったような取引に対して、今後において課税を誘発する可能性が想定されます。

#### (2) 2つの基準による二重課税の可能性

BEPS行動計画13では、新文書化制度について、OECD加盟国及びG20のメンバー各国が実効性及び整合性を確保しつつ導入を進めるとしていますが、実際には上述の中国のケースに代表されるように、各国の法制化の段階において必ずしも足並みが揃っているとは言い難い状況があります。結果として、仮に国別報告書及びマスターファイルに関して整合性のある情報提供が各当局になされたとしても、異なる解釈が行われれば、最終的に2つの結論が出ることとなり、二重課税問題が増加することが懸念されます。

#### (3) 新興国との間での移転価格問題

新文書化制度については、OECD加盟国及びG20のみならず、その他の新興国においても導入に向けて検討が進められています。先進国とは異なり、必ずしも移転価格税制の執行経験が十分でない国々において、これまで入手できていなかった情報に対してどのようなアプローチを取ってくるのか想定が難しいと言えます。新興国による課税の究極的な問題は、二重課税回避

のための相互協議が必ずしも適切に機能するとは限らないことであり、結果として納税者側でのさまざまなコスト(事務負担及び金銭的負担)が大きくなる傾向にあります。

### 2. 文書化と事前確認制度の戦略的な活用

日本税務当局の観点では、同時文書化規定の導入に伴い、移転価格文書作成を徹底させることで納税者側での移転価格管理の精度を高め、移転価格問題の解消の促進を目指していると解されます。しかしながら、新文書化制度の下での文書作成においては、海外当局との間で解釈及び運用において完全に整合するとは限らず、結果として各当局のポジションが異なる可能性が想定されています。そうした状況にあっては、取引規模や相手当局の課税方針の状況に鑑み、今後も事前確認制度(Advance Pricing Agreement、以下「APA」という)を取得することで移転価格問題を回避する必要性が増加するものと想定されます。

また、国別報告書及びマスターファイルの当局への提出を通じて、これまで取得してきた一国内APAの見直しの必要性が生じることが想定されます。二国間APAの場合でも、グループ内で同様の機能・リスク分担となっているその他の取引において整合性が取れていない状況があれば、当該APAについても戦略の見直しが必要となる可能性があります。したがって、今後もAPAの必要性は高く、かつ、納税者から当局に対して申請する際のポジションの作成においてより深い検討と洞察が必要となると考えられます。

### 3. タックスプランニングの必要性

上述のとおり、日系企業は外資系企業と比較してこれまであまり積極的に税務ガバナンスを利かせてこなかったという実態があります。そのため、移転価格問題への対応はもとより、グローバルベースでのタックスプランニングについてもさほど行われておらず、実効税率は引き続き高い傾向にあります。今後は税務ガバナンスを向上させるなかで、日系企業においてもグローバルな視点からプランニングの機会も増加することが想定されます。アグレッシブなタックスプランニングを行うことで課税リスクを増大することは避けるべきですが、これまでいずれのタックスプランニングもほとんど行ってこなかった日系企業の場合においては、むしろ課税リスクを下げる方向でのプランニングについては検討の余地があることが想定されます。新文書化制度導入によって透明性が高まり、課税リスクが顕在化することへの対策として、今後ますますグループ全体でのタックスリスク回避を意識したプランニングの必要性が増加するものと解されます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

—————  
KPMG 税理士法人  
国際事業アドバイザー

パートナー 鈴木 彩子  
TEL : 03-6229-8305  
ayako.suzuki@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 細水 兼二郎  
TEL : 06-4708-5076  
kenjiro.hosomizu@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（後編）

～経済産業省株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会提言及び  
報告書の概要～

有限責任 あずさ監査法人

グローバル財務マネジメント IR／SR アドバイザリー担当

シニアマネジャー 土屋 大輔

監査プラクティス部

シニアマネジャー 林 琢也

経済産業省は2015年11月に「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）を設置し、株主総会プロセスの電子化を促進するための課題や必要な措置等について検討を重ねてきました。検討の成果として2016年4月21日に、「株主総会の招集通知関連書類の電子提供の促進・拡大に向けた提言～企業と株主・投資家との対話を促進するための制度整備～」(以下「提言」という)及び「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会報告書～対話先進国の実現に向けて～」(以下「報告書」という)が公表されました。

本提言及び報告書は諸外国（特に米国・カナダ・英国・ドイツ・フランス）の株主総会プロセスの実務及び制度の詳細な調査や議論を踏まえて作成されておりますが、日本を含む諸外国の株主総会プロセスをここまで網羅した調査は日本でも初めてであり、一見ブラックボックスになりがちな日本における株主総会の招集通知の発送から議決権行使に至る株主総会プロセスの全体についての現状や論点について整理を行っているという点では画期的な内容といえます。

あずさ監査法人は、経済産業省の委託を受けて、電子化研究会の議論のベースとなる日本及び諸外国における株主総会の電子化等の状況の調査を実施しました。本稿では、それら調査結果を踏まえつつ、電子化研究会の提言及び報告書について解説します。本文中の解釈や意見に関する部分については、筆者らの私見であることをあらかじめお断りいたします。



土屋 大輔  
つちや だいすけ



林 琢也  
はやし たくや

## 【ポイント】

- 企業の持続的な成長や中長期的な企業価値向上を実現する上で、企業と株主・投資家の対話が不可欠である。電子化研究会は、企業と株主・投資家の対話を促進するという観点から、株主総会プロセスにおける実務・論点について検討を行った。
- 株主総会プロセスにおけるインターネットの利用が、企業と株主・投資家とのコミュニケーションの幅を広げ、対話を促進するという観点から、招集通知等の電子提供の促進が議論され、株主の個別承諾なしに書面に代えて電子提供できる範囲の拡大等を内容とする「新たな電子提供制度」の整備と早期Web開示の推進が提言された。
- 機関投資家による議案検討期間を拡大すべく電子行使プラットフォームの利用拡大が論点上上がったが、利用企業数の拡大に加えて、プラットフォーム間の相互連携や国内機関投資家による利用についての論点の整理もなされた。
- 株主総会までの時間的余裕を確保するために、議決権行使基準日を決算日以降に定めた上で株主総会を開催する上で企業が直面すると思われる課題や疑問について確認がなされた。
- 個人株主が利用可能な一括プラットフォームの整備等、株主総会プロセスを支える対話支援産業の役割についての議論がなされた。

## I. 株主総会プロセスにおける 問題点の所在と研究会の位置付け

### 1. 株主総会プロセスにおける問題点の所在

「企業と株主・投資家の対話」は日本における一連のコーポレート・ガバナンス改革の中でも重要なファクターと位置付けられています。その背景には企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上において、企業と株主・投資家との建設な対話が必要不可欠、との認識があるからです。株主総会は企業にとって株主から信任を得るという意味で、対話の帰結が表れる場でもあります。しかしながら、日本の株主総会は海外機関投資家を中心に様々な課題が指摘されてきました。

例えば、ACGA (Asian Corporate Governance Association) は2008年5月に発行した「日本のコーポレート・ガバナンス白書」において、「株主総会のタイミングと議決権行使のプロセス

は、アクセス、公平性、透明性が確保されるよう再検討される必要がある」と指摘しており、その中でも「年次株主総会の時期の集中は依然として株主権利の行使と、優れたコーポレート・ガバナンスの主たる障害となっている」としています。

株主総会の集中がもたらす弊害として具体的に挙げられるのが、諸外国に比べて日本では株主による議案検討と対話期間が十分に確保できない、という点です。かかる問題点は制度／慣習面及び、機関投資家の議決権行使の実務の両面から見て取ることができます。

#### (1) 諸外国の株主総会プロセスにおける対話期間

図表1は、日本並びに諸外国(米国・英国・ドイツ・フランス)の①招集通知の発送等から株主総会日、②決算日から株主総会日、及び③議決権行使基準日から株主総会日、までの株主総会プロセスにおける対話期間を集計したものです<sup>1</sup>。

1 あずさ監査法人によるサンプリング調査。詳細は経済産業省 電子化研究会「報告書」添付参考資料を参照のこと

【図表1 諸外国の株主総会プロセスにおける対話期間】

① 各国の招集通知本体の通知又は公告日から株主総会日までの期間

	日本	米国	英国	ドイツ	フランス
大規模10社	21.1日	43.0日	41.6日	45.3日	48.6日
中規模10社	—	42.4日	44.1日	39.8日	41.4日
小規模10社	—	40.8日	35.4日	41.2日	37.1日
平均	21.1日	42.1日	40.4日	42.1日	42.4日
	0.68ヵ月	1.36ヵ月	1.30ヵ月	1.36ヵ月	1.37ヵ月

② 各国の決算日から株主総会日までの期間

	日本	米国	英国	ドイツ	フランス
大規模10社	85.0日	124.4日	119.4日	122.1日	122.7日
中規模10社	—	138.3日	130.7日	169.6日	150.0日
小規模10社	—	144.1日	161.2日	162.2日	154.0日
平均	85.0日	135.6日	137.1日	151.3日	142.2日
	2.8ヵ月	4.5ヵ月	4.6ヵ月	5.0ヵ月	4.7ヵ月

③ 各国の議決権行使基準日（企業への登録期限）から株主総会日までの期間

	日本	米国	英国	ドイツ	フランス
大規模10社	85.0日	57.4日	2.5日	6.7日	4.5日
中規模10社	—	56.7日	1.9日	11.2日	4.6日
小規模10社	—	52.9日	2.3日	8.4日	4.2日
平均	85.0日	55.7日	2.2日	8.8日	4.4日
	2.8ヵ月	1.9ヵ月	0.07ヵ月	0.29ヵ月	0.15ヵ月

(出典) 電子化研究会「日本及び諸外国における株主総会プロセスの電子化等の状況」(24頁)

図表1からもわかるとおり、日本における招集通知の発送から株主総会の日数は21.1日であるのに対して、諸外国ではその約2倍となっています。また、株主総会プロセスにおける広義の対話期間で見た場合、決算日から株主総会日までの日数は日本が85日であるのに対して、諸外国ではおおよそ140日は確保されているといえます。加えて、議決権行使基準日から株主総会までの期間は日本が85.0日と最も長く、英国・ドイツ・フランスでは1週間程度となっています。

以上のことから明らかとなっており、日本の議案検討期間は明らかに諸外国と比べて短いといえます。また、議決権行使基準日から株主総会日までの期間が長く、議決権の権利確定日以降に売却した株主が株主総会で議決権を行使するempty votingが発生するリスクが諸外国と比べて相対的に高いと推察され

ます。

日本ではコーポレートガバナンス・コードを意識する企業が増加する中で株主総会日程を分散化する動きが見受けられますが、依然として6月の第3週・第4週（カレンダーによっては第4週・第5週）に株主総会を開催する企業が9割以上を占めており、諸外国と比較すると株主総会議案の検討期間を確保するという点で抜本的な改善にはなっていないと考えられます<sup>2</sup>。

(2) 機関投資家による実質的な株主総会議案の検討期間

機関投資家は保有する株式をカストディアンに保管しているため、議決権行使プロセスは非常に複雑になっています。特に海外機関投資家の場合は、議案情報を入手するまでに常任代理人やカストディアン（もしくは議決権行使代行機関）を経由する必要があります。議決権を指図するに当たっても同じくカストディアン（もしくは議決権行使代行機関）や常任代理人を経由して行使する必要があり、また、常任代理人と発行企業との間では紙ベースで議決権行使書等をやり取りするため、その分の日数も確保する必要があります。

図表2は海外機関投資家による議決権行使の経路を示した図表です。2015年6月総会をモデルとして、法定どおり株主総会の2週間前に招集通知を発送した場合の流れを示しています。結論として、海外機関投資家は議案を検討する期間は1~3営業日しか確保できません。特に招集通知が英訳されていない場合は、議案名のみが英文で通知される点も留意する必要があります。

招集通知の発送の早期化や、早期Web開示の実施などによって実際にはより長く検討期間が確保されているのが実情ですが、諸外国における招集通知の発送（公告）自体が日本より約3週間早い点を踏まえると、日本の議案検討期間はグローバル水準と比較してやはり短いといわざるを得ないのではないかと考えられます。

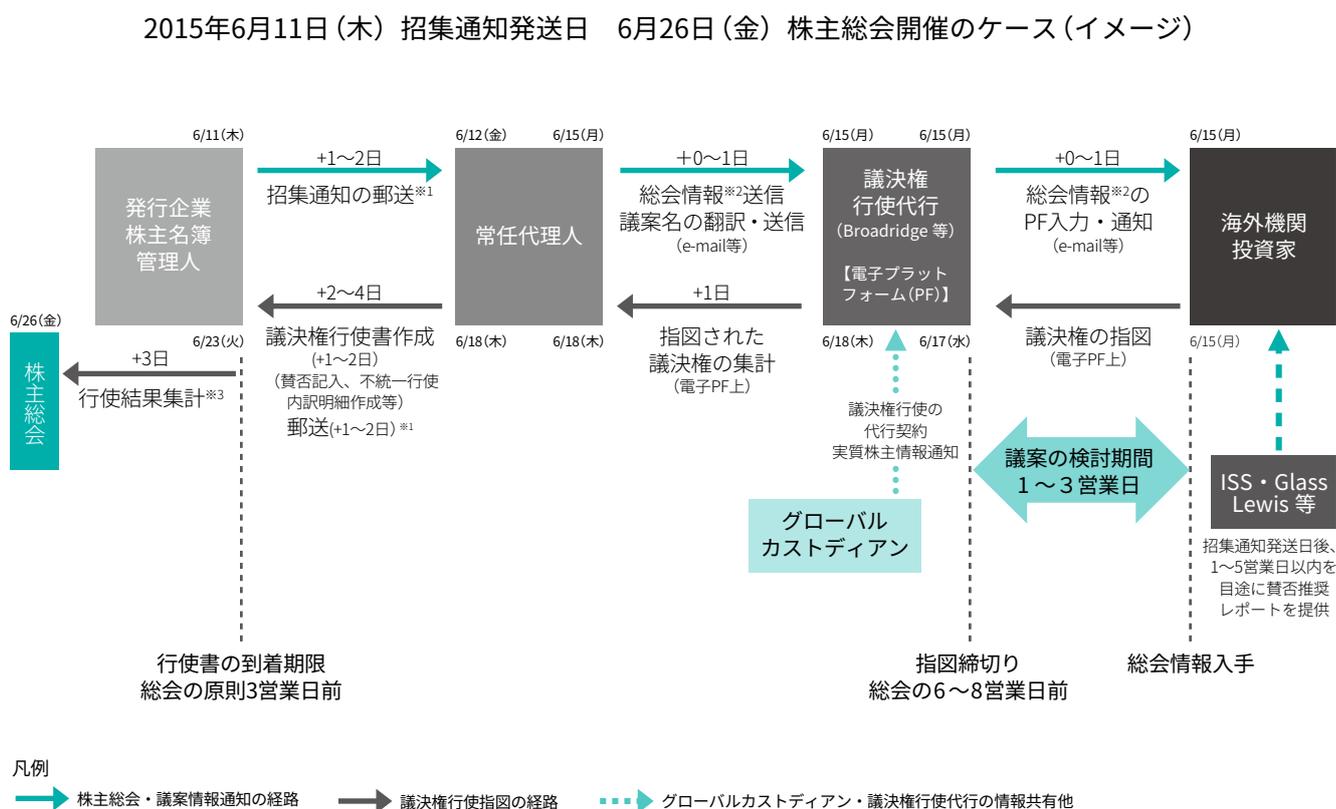
図表3は国内機関投資家による議決権行使の経路を示したもののですが、国内機関投資家による議案検討期間は3~4営業日であり、海外機関投資家と状況は殆ど変わりません。

2. 「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会」の位置付け

上記で見た日本における問題点を踏まえ、経済産業省は2015年4月に「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」の報告書において、対話インフラを国際水準並みに整備することを目指し、適切な株主総会日程の設定や電子化の促進等、株

2 6月第3週・第4週における株主総会開催企業の実績は2014年が97.9%、2015年が97.0%であった。詳細は前掲電子化研究会参考資料を参照。2016年（予定）は92.3%（日本取引所グループウェブサイトに掲載の「株主総会開催予定日2016年3月期決算会社」2016年5月30日現在のデータを集計）

【図表2 海外機関投資家による議決権行使プロセス】



※1 郵送期間は、午前差出・午後差出の別、郵送先の所在地、天候などにより変化する。上記フロー図では、便宜上、株主名簿管理人・常任代理人間の往路郵送は1日、復路郵送は2日で計算。土曜日も集配はあるが、営業日を前提。  
 ※2 ここで送信される総会情報とは、会社名、総会開催日・場所、指図×切日、基準日等である。招集通知(翻訳版)本体・参考書類は「ローパ」助字「ア」又は海外機関投資家の求めに応じて常任代理人が送付・送信する。  
 ※3 株主名簿管理人は、機関投資家分は行使書の到着日に行使結果を集計し、個人株主分の集計結果(通常、総会日前日の夕方頃まで行使が可能)と併せて、総会日前日までに発行企業に毎日集計結果を報告  
 \* 関係者へのヒアリング結果等に基づき、あずさ監査法人作成  
 (出典)電子化研究会「報告書」(43頁)

主総会プロセスの見直しに向けた提言を取りまとめました。特に電子化による情報提供・開示については、実質的な議案検討期間の確保のみならず、業務の効率化、開示情報の充実につながるものとして、その重要性を指摘しています。

また、同報告書の内容も踏まえ、2015年6月に閣議決定された「日本再興戦略改訂2015」は、「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み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」と謳っています。

電子化研究会は、上記の流れを受けて、2015年11月に設置され、2016年4月までに計6回開催されました。諸外国では議決権行使プロセスの大部分が電子化されており、ITを活用した株主総会プロセス全体の効率化が図られている実態を鑑み、日本における株主総会プロセスの制度・実務を諸外国と比較した上で、包括的な調査研究・討議がなされました。議論の対象は機関投資家のみならず、個人株主にまで及び、2016年4月に本提

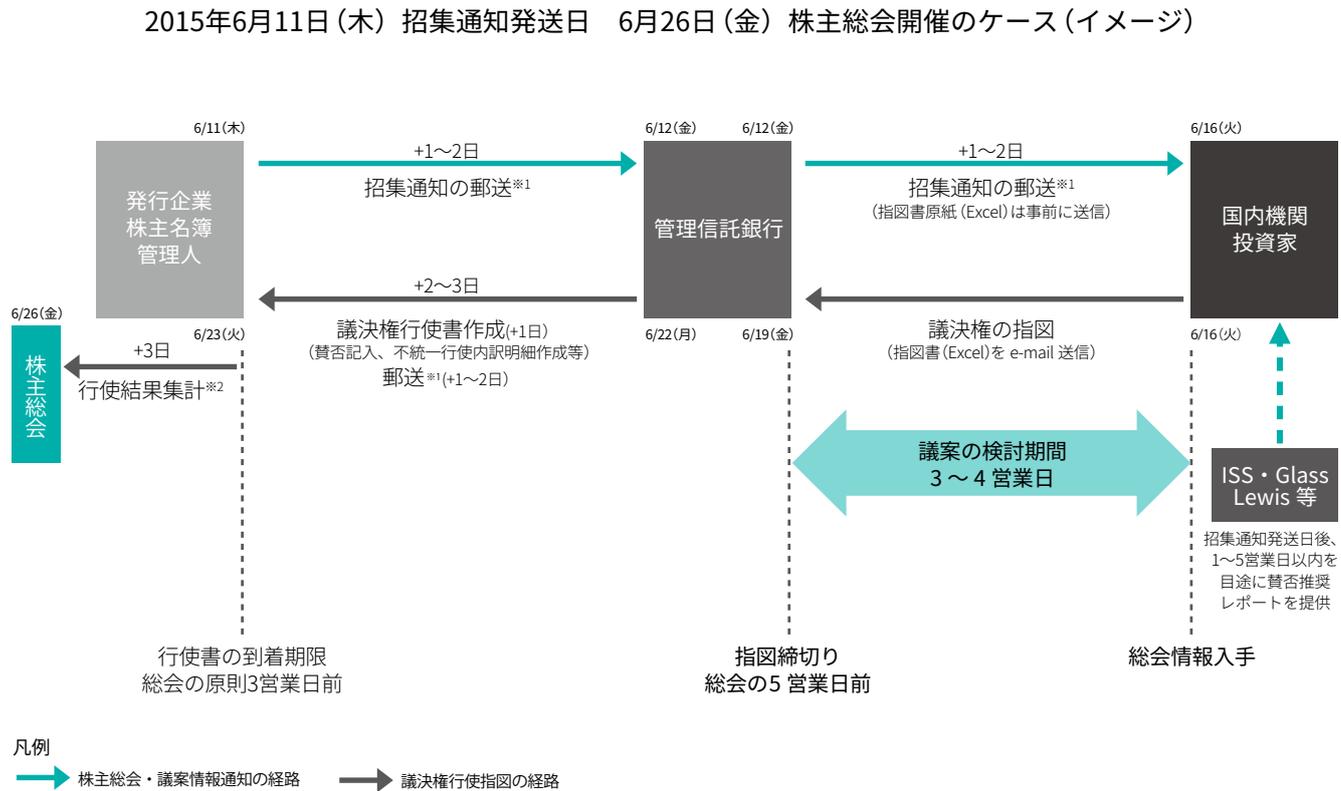
言及び報告書が公表されるに至りました。続く項目ではその概要について解説します。

## II. 新たな電子提供制度の整備に向けた「提言」の概要

### 1. 本提言の経緯・背景

本提言は、企業と株主・投資家との対話を促進するという観点から、次のようなインターネット利用の普及・発展状況及び利便性を踏まえて、招集通知等の情報提供に関する法制度の見直しを提言しています。

【図表3 国内機関投資家による議決権行使プロセス】



※1 郵送期間は、午前差出・午後差出の別、郵送先の所在地、天候などにより変化する。上記フロー図では、便宜上、株主名簿管理人・管理信託銀行間の郵送は1日、管理信託銀行・国内機関投資家間の郵送は2日で計算。土曜日も集配はあるが、営業日を前提。

※2 株主名簿管理人は、機関投資家分は行使書の到着日に行使結果を集計し、個人株主分の集計結果(通常、総会日前日の夕方頃まで行使が可能)と併せて、総会日前日までに発行企業に毎日集計結果を報告

\* 関係者へのヒアリング結果等に基づき、あずさ監査法人作成 (出典)電子化研究会「報告書」(41頁)

<インターネット利用の普及・発展状況>

- 我が国におけるインターネットの利用者は既に1億人を突破しており、インターネット利用率も13~59歳層では9割を超えている。
- 上場会社の株主総会の招集通知等の情報も既にインターネット上で提供されており、その掲載情報を株主に電子メール等で通知するサービスも展開されている。

<インターネット利用の利便性>

- インターネットを活用した情報提供は、株主にとって有用な情報へのリンクや動画提供等の工夫の余地を高めることで、株主総会前に提供される情報を充実させやすくするとともに、株主による議案の検討期間、株主と企業との対話期間の確保にも資する。

## 2. 我が国及び諸外国における招集通知関連書類の電子提供制度の概要

### (1) 我が国における現行制度の概要と企業の利用状況

我が国の招集通知及び関連書類の電子提供に関しては、会社法上2つの制度が設けられています。

#### ① 事前の個別承諾による電子提供制度

株主から事前に個別承諾を得ることで、招集通知等を電磁的方法により提供できる制度です(会社法299条3項及び301条2項等)。

株主から個別に電磁的方法による提供を受けることについて事前承諾を得ることに加え、株主からの個別の書面請求への対応も生じるなどの事務手続上の煩雑さ等から、上場会社の利用状況は、全体の2.6%にとどまっていることが指摘されています。

## ② Web開示によるみなし提供制度

株主総会参考書類、事業報告、個別注記表、連結計算書類等の株主総会の招集に際して提供すべき書類につき、株主総会参考書類等に記載すべき事項をインターネット上のウェブサイトに掲載し、当該ウェブサイトのアドレス等を株主に通知することで、その事項を記載した添付書類を株主に提供したものとみなす制度です（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）。

電子提供できる書類の範囲が「一部」にとどまっていることから、上場会社の利用状況は、全体の45%にとどまっていることが指摘されています。

## (2) 諸外国における電子提供制度の概要

### ① 米国におけるNotice & Access制度

上場会社等は、株主総会の委任状説明書、株主宛て年次報告書等をインターネット上のウェブサイトに掲載した上で、当該ウェブサイトのアドレス、総会日時、場所、議案等が記載された通知のみを株主に郵送することが認められています。この方法は、Notice Only Optionと呼ばれています。また上場会社等は、従来どおり、招集通知、委任状説明書、株主宛て年次報告書等を株主に郵送すること（Full Set Delivery Option）も可能です（Code of Federal Regulations 240.14a-16）。

### ② 英国におけるWeb開示みなし同意制度

招集通知等をウェブサイトで提供することについて、事前に株主に同意通知を郵送等し、28日以内に回答がなかった場合は、当該提供に同意したものとみなされる制度です。

我が国及び諸外国における招集通知関連書類の電子提供制度を比較すると、図表4のとおりです。

## 3. 企業と株主・投資家との対話を促進するための具体的提言

### (1) 株主総会プロセスにおけるインターネットの利用効果

上場会社においては、コーポレートガバナンス・コードを踏まえ、招集通知及び関連書類を発送するよりも前に、インターネット上に開示するという自主的な取組みが急速に拡大しつつあるものの、法制度上のプロセスとしてこれらを紙媒体で郵送するという実務に変わりがなく、印刷・封入等に要する時間や費用、紙面の制約を受けています。そのため、次のような利用効果を踏まえて、インターネットを最大限活用することが有益であると謳っています。

- ✓ 株主・投資家にもたらす利便性
  - 情報を検索しやすくなる。
  - 情報を比較・分析しやすくなる。
  - 招集通知以外の情報にアクセスしやすくなる。
- ✓ 企業にもたらす利便性
  - 招集通知情報と併せて経営陣や役員候補者からのメッセージ動画を提供したり、株主総会のインターネット中継を行うことで、株主と経営層との距離感を縮めることができる。
- ✓ 環境負荷の軽減
  - 招集通知関連書類をインターネット経由で提供する場合、紙資源の節約等を通じた環境負荷の軽減効果も期待できる。

【図表4 招集通知関連書類の電子提供制度の比較】

	日本		米国	英国
	事前の個別承諾による電子提供制度	Web開示によるみなし提供制度	Notice & Access制度	Web開示みなし同意制度
提供手段	電子メール	Web	Web	Web
株主の事前の個別承諾の要否	要	否	否	要
対象書類	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招集通知</li> <li>● 議決権行使書面</li> <li>● 株主総会参考書類</li> <li>● 事業報告</li> <li>● 計算書類</li> <li>● 連結計算書類</li> <li>● 会計監査報告・監査報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会参考書類(一部)</li> <li>● 事業報告(一部)</li> <li>● 計算書類(一部)</li> <li>● 連結計算書類(会計監査報告・監査報告含む)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年次報告書(Annual report)</li> <li>● 監査報告書(会計監査人)</li> <li>● 委任状説明書(様式14A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役報告書</li> <li>● 戦略報告書</li> <li>● 取締役報酬報告書</li> <li>● 財務諸表(Annual accounts)</li> <li>● 監査報告書(会計監査人)</li> </ul>
株主の書面請求権の有無	あり	なし	あり	あり

(出典) 筆者作成

## (2) 招集通知関連書類の電子提供の促進・拡大に向けた制度整備

以上を踏まえて、企業と株主・投資家との対話の充実を図るための環境整備の一環として、今後、国民生活や企業活動におけるインターネット利用が更に拡大・深化していくことも視野に、

- ✓ 株主にとって有用な情報へのリンクや動画提供等の工夫を通じた情報提供の充実
- ✓ 株主の議案検討期間の拡大
- ✓ 多数の個人株主とのコミュニケーションの充実

が図られるよう、企業による利用が限定的となってしまう現在の現行制度を見直し、以下の方向で「新たな電子提供制度」を整備していくことが提言されています。

- 今後の環境変化に応じて電子提供を行う範囲や手続を柔軟に変えていけるよう、企業に選択肢を与える方向で制度を整備していくこと
- 制度変更により生じるうる不利益があればそれに適切に対処しつつも、事務手続の煩雑さやコスト面に配慮し、企業実務の観点から利用しやすい制度設計にすること
- 電子提供に伴う費用節減効果が情報提供の充実等に取り組むインセンティブとなりうる点も考慮し、書面により提供すべき情報の範囲は必要最低限にすること

## III. 対話先進国の実現に向けた論点-「報告書」の概要

「報告書」は「第1章 招集通知関連書類の電子提供の促進」、「第2章 議決権行使プロセス全体の電子化の促進」、「第3章 株主総会関連日程の適切な設定」、「第4章 対話支援産業への期待」、「第5章 対話先進国の実現に向けて」によって構成されています。第1章は「1.早期（発送前）Web開示の促進」と「2.招集通知関連書類の電子化提供の促進・拡大」に分けられますが、後者は実質的に前述の「提言」を再掲したものとなっています。

### 1. 早期Web開示の促進

#### (1) 早期Web開示の実施状況

招集通知が株主に郵送される前にウェブサイトにて招集通知を開示する取組みは過去に何度かに亘り議論されてきました。

経済産業省は2011年4月28日付で公表された「当面の株主総会の運営について」の中で、「招集通知等の早期ウェブ掲載」についてのガイドラインを提示しています。同ガイドラインは「招集通知等の内容については、招集通知等の発送日前に、上場している証券取引所及び自社のウェブサイト上に掲載することが

考えられる。また、招集通知等を発送日前に掲載することが困難であっても、発送日当日までに上場している証券取引所に提出したうえで、自社のウェブサイトにもその内容を掲載することが望ましい。」と謳っています。

また、2015年6月1日付で適用開始となった「コーポレートガバナンス・コード」の「原則1-2.株主総会における権利行使」の補充原則1-2②において、「上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnetや自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。」としています。

前者は東日本大震災の影響を踏まえたガイドラインとしての色彩が強く、当時は早期Web開示を実施した発行企業数は限定的でした。他方、コーポレートガバナンス・コードの導入に伴い、その実施企業数は劇的に増加しています。これは、株主への発送以前に一般に情報を開示することや正式な招集通知までに情報を変更する場合の取扱い等について、あくまで法定開示でなく任意開示であることから、変更も含めて特段問題なく対応可能ということが明らかにされたことが大きいのではないかと思います。

コーポレートガバナンス・コード導入元年となった2015年は769社が早期Web開示を実施しました。2016年の統計は2016年6月総会に限定したものではありませんが、執筆時点（6月2日）において早期Web開示を予定している企業は2015年からほぼ倍増しており1,508社となっています（図表5参照）。

【図表5 早期Web開示企業】

	2013年	2014年	2015年	2016年*
早期Web開示企業	47	91	769	1,508
全体	1,628	2,359	2,532	1,956
割合	2.9%	3.9%	30.4%	77.1%

\* 2016年は6月総会（予定）のみを集計。日本取引所ウェブサイトにて公表されている3月決算会社の招集通知発送予定日並びに取引所ウェブサイトにおける公表予定日をもって集計（データは2016年5月30日時点）。2013年～2015年の実績値は電子化研究会「報告書」（7頁）を参照

#### (2) 早期Web開示が投資家に届くプロセスとその効果

早期Web開示は、自社ウェブサイトで行う場合と、TDnetに登録する場合、又はその双方を行う場合の3パターンが考えられます。

自社ウェブサイトにて早期Web開示を行ったとしても、機関投資家による利用効果は限られます。前述のとおり、機関投資家は限られた日数で議決権を指図する必要があり、保有する全ての銘柄について常時企業のウェブサイトを開覧していくという

のは現実的ではないためです。

TDnetに情報が掲載されれば、証券取引所のウェブサイトに掲載されるのと同時に、機関投資家向けの招集通知一覧専用サイト「Arrow Force」や後述する議決権電子行使プラットフォームに情報が通知される仕組みとなっています。「Arrow Force」を利用する機関投資家や議決権電子行使プラットフォームを利用する機関投資家は登録している銘柄や保有している銘柄について都度e-mailにて情報の掲載が通知され、即時性も確保されます(図表6参照)。

電子化研究会の試算によると、TDnetにて早期Web開示を行うことによる機関投資家の議案検討期間の拡大効果は4営業日以上となっています<sup>3</sup>。

### (3) 電子化研究会において示された課題と期待される方向性

早期Web開示の実施に当たっては、下記課題が電子化研究会の報告書において提示されました。

- 決算日から株主総会日までの期間が諸外国と比較して短く、早期Web開示や議決権電子プラットフォームを活用したとしても、機関投資家において十分な議案検討期間の確保には限界がある
- 開示情報の作成期間や監査期間の確保という観点から無理が生じる可能性もあり、先進的に取り組んでいる企業であってもこれ以上取締役会を早期に開催することは困難である

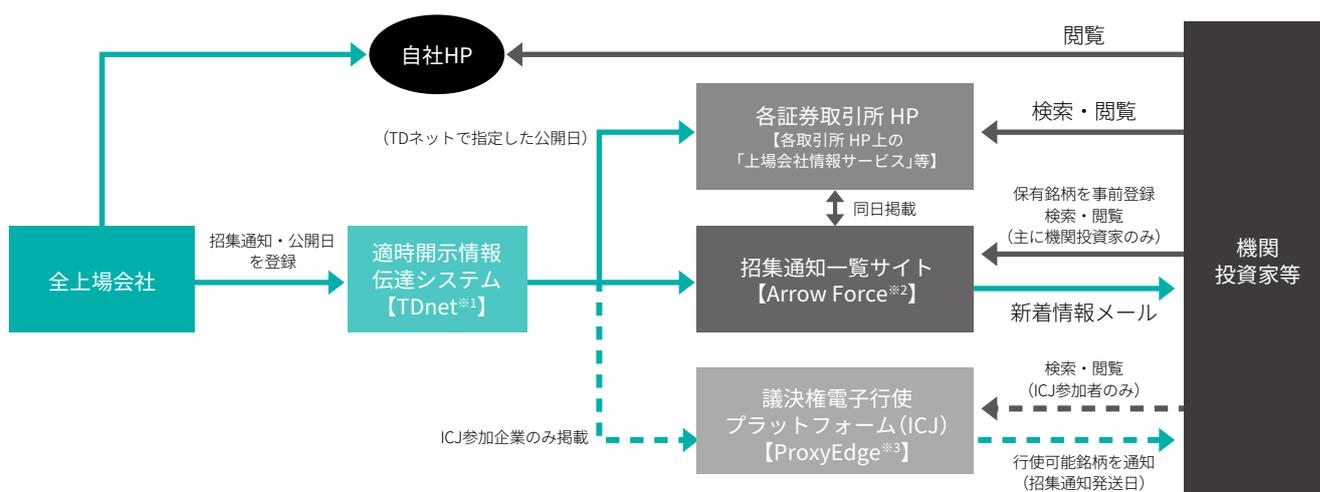
- 早期Web開示は法令で強制されない任意の開示であり、自律的な取組みを行う企業とじっくり議案を検討したい企業とではインセンティブのねじれが発生している
- 前述ArrowForceは機関投資家向けであるが、個人株主向けにもプッシュ型通知を備えた一括プラットフォームがあると利便性が高まる
- 英訳招集通知の早期Web開示の推進

これらの課題を踏まえ、電化研究会では期待される方向性として、次の点を挙げています。

- 早期Web開示実施企業の拡大
- 適切なWeb開示のタイミングの検討
- TDnetへの提出の推奨
- 個人株主も利用可能な一括プラットフォームの創設の検討
- 英文招集通知の早期Web開示

ポイントは、TDnetを活用した早期Web開示の実施です。英文招集通知の早期開示と合わせて実施することにより、機関投資家側における議案検討期間も拡大を図ることが可能となります。個人株主も利用可能な一括プラットフォームの創設に関しては、後述します。

【図表6 早期Web開示の情報伝達経路】



※1 招集通知は、TD ネットから情報ベンダー(Bloomberg・日経等)にも自動的に配信される。  
 ※2 ICJが運営する全上場会社の招集通知一覧サイト。機関投資家等は一定のID数までは無料で閲覧可能(個人は利用不可。情報ベンダー会社等是有料で利用可能)  
 ※3 ICJ/Broadridge社が運営する機関投資家向けの議決権行使サイト。世界中で5,000社を超える機関投資家が利用。  
 (出典)電子化研究会「報告書」(13頁)

## 2. 議決権行使プロセス全体の電子化の促進

### (1) 機関投資家による議決権プロセスの電子化の実情

冒頭に記載のとおり、法定どおり2週間前に招集通知が発送された場合、海外機関投資家の議案検討期間は1営業日～3営業日に留まります（国内機関投資家は3～4営業日）。招集通知発送の前倒しや早期Web開示によって実質的には議案検討期間はより長い期間が確保されていますが、欧米の招集通知発送／公告が日本と比べて3週間程度早いことを鑑みると、機関投資家の議案検討期間は決して十分ではない、といえるでしょう。

機関投資家の議決権プロセスを効率化する目的で電子行使プラットフォームが存在します。結論からして、図表7・8で示したとおり、電子行使プラットフォームを活用することにより、国内・海外機関投資家の議案検討期間は10営業日～11営業日に拡大します（招集通知を法定の2週間前発送とした場合）。議案検討期間を確保できれば対話の深化が期待できるのに加えて、電

子行使プラットフォームは再行使が期限まで何度でも可能であるため、対話による議案の再精査・再指図が可能となるといった効果もあります。

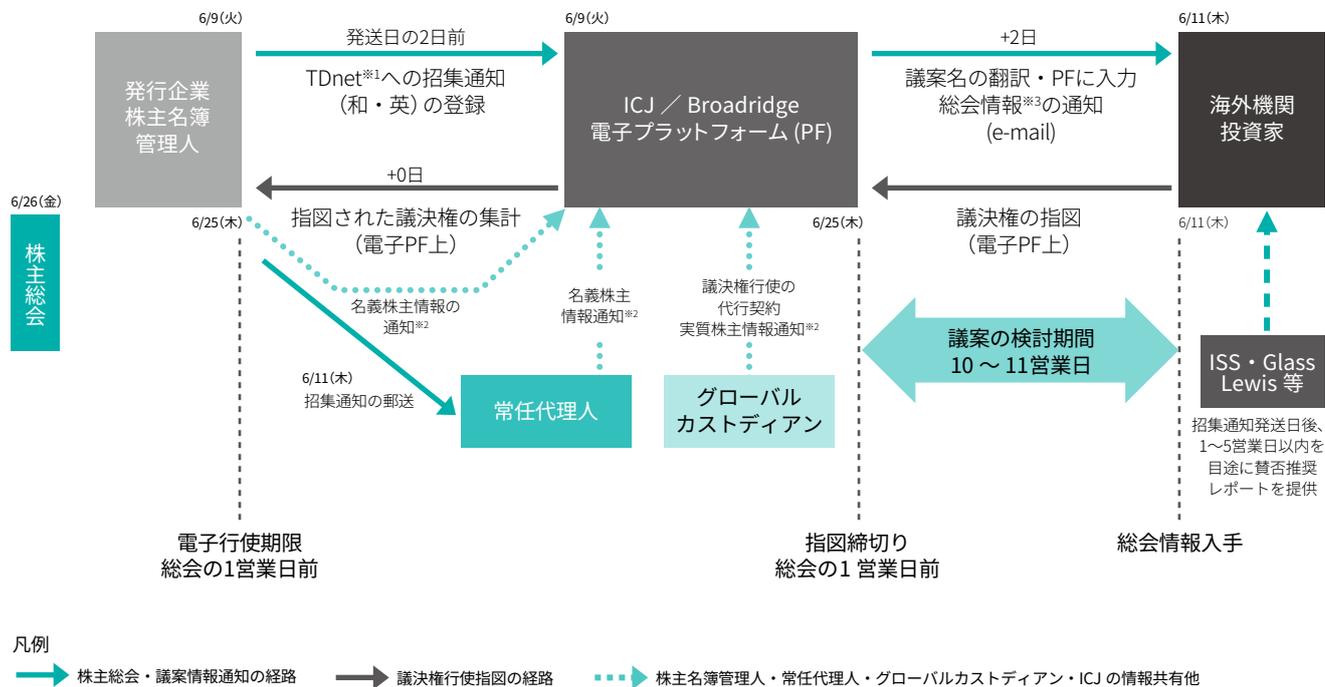
機関投資家による議決権プロセスの電子化を考える場合、1) ユーザーである機関投資家による電子行使プラットフォームへの参加、2) 日本企業の電子行使プラットフォームへの参加と、2つの側面から考える必要があります。

まず、1点目のユーザーである機関投資家の観点ですが、実は海外では機関投資家による議決権行使は既に全て電子化されています。機関投資家は通常、議決権行使事務代行機関が提供する電子行使プラットフォームを通じて議決権行使の指図を行っています。

一方で、国内機関投資家の電子行使プラットフォームの利用率は15%程度に留まります<sup>4</sup>。大多数の国内機関投資家は管理信託銀行のフォーマットを活用した議決権指図のワークフローを活用しており、電子行使プラットフォームを活用すると、電子

【図表7 海外機関投資家による議決権行使プロセス（電子行使PF利用の場合）】

2015年6月11日（木）招集通知発送日 6月26日（金）株主総会開催のケース（イメージ）



※1 TDnet(ティー・ディー・ネット)とは、東京証券取引所の運営する適時開示情報伝達システム(Timely Disclosure network)のこと。なお、英文招集通知の登録は作成している場合に限る。  
 ※2 株主総会の基準日到来後、ICJは、株主名簿管理人、常任代理人、グローバルカストディアン(Broadridge経由)より株主情報(主には株数情報)をシステムを介して入手し、名義株主と実質株主のデータが一致しているかの照合並びに調整を行う。  
 ※3 総会情報とは、会社名、総会開催日・場所、指図メ切り、基準日等である。なお、招集通知(翻訳版がある場合は翻訳版)も電子プラットフォーム上に掲載する。  
 \*関係者へのヒアリング結果等に基づき、あざさ監査法人作成(出典)電子化研究会「報告書」(44頁)

4 金融庁「ステューワードシップ・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」第7回公表資料、一般社団法人日本投資顧問業協会「日本版ステューワードシップ・コードへの対応等に関するアンケート(第2回)結果(回答基準日:平成27年8月末)」2016年4月26日

行使プラットフォーム利用企業とそうでない企業とで事務プロセスの二重化が発生することが問題点のひとつとして指摘されています。電子行使プラットフォームに参加する企業が増えない限り、異なる業務フローが併存し、事務リスクの観点等からも電子行使プラットフォームの活用が難しいとの立場です。

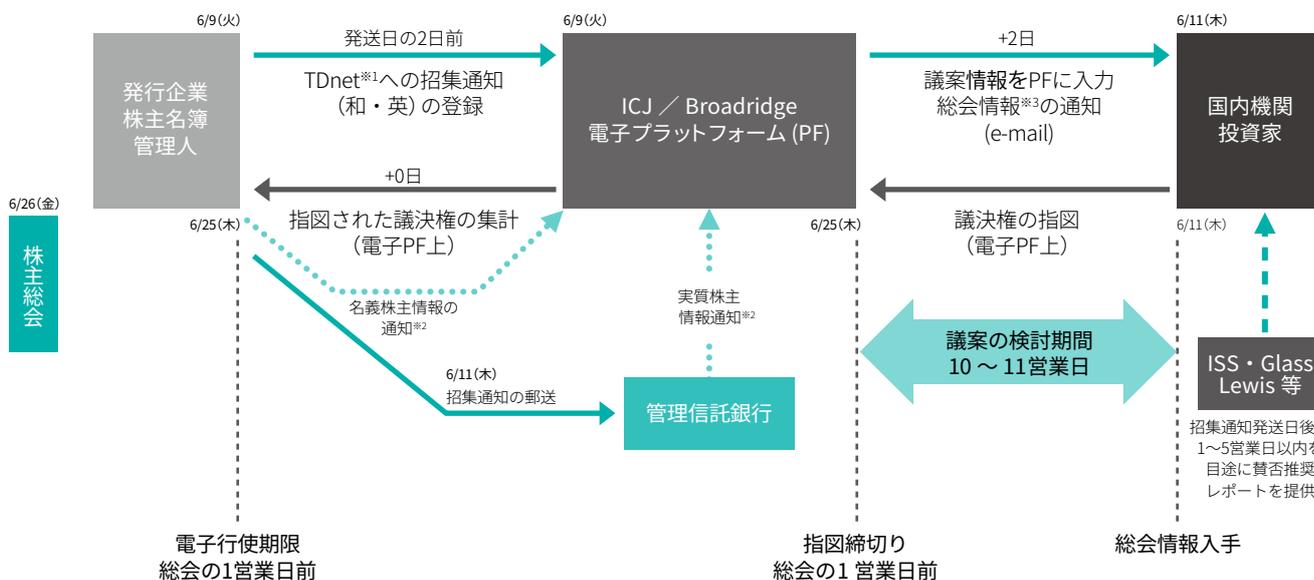
2点目として、機関投資家側が電子行使したとしても、企業側がそれに対応できていなければ電子化の効果は得られない、ということです。海外機関投資家の議案検討期間が1営業日～3営業日（国内は3～4営業日）に留まる、というのは常任代理人（国内は管理信託銀行）から発行企業に指図された議決権を紙（手作業）で処理する必要があるためです。企業が電子行使プラットフォームに参加すれば、紙で処理していたプロセスも含め全て電子化され、議案検討期間は格段に拡大します。

コーポレートガバナンス・コードの導入もあり、電子行使プラットフォームを利用する企業は劇的に増加しています<sup>5</sup>。日本

において電子行使プラットフォームは2006年3月株主総会より株式会社ICJによって初めて導入され、2015年3月末までの参加意向表明企業数の累計は526社でした。2016年5月30日時点で参加意向表明企業数は755社にのぼり、約1年間で200社以上の企業が新たに参加を表明しています<sup>6</sup>。参加企業の拡大に伴い、海外機関投資家を中心として、議案検討期間の長期化のメリットを享受する機関投資家も増加していると推察されます。

【図表8 国内機関投資家による議決権行使プロセス（電子行使PF利用の場合）】

2015年6月11日（木）招集通知発送日 6月26日（金）株主総会開催のケース（イメージ）



凡例

→ 株主総会・議案情報通知の経路    → 議決権行使指図の経路    ... 株主名簿管理人・管理信託銀行・ICJの情報共有他

※1 TDnet(ティー・ディー・ネット)とは、東京証券取引所の運営する適時開示情報伝達システム(Timely Disclosure network)のこと。なお、英文招集通知の登録は作成している場合に限る。  
 ※2 株主総会の基準日到来後、ICJは株主名簿管理人並びに資産管理信託銀行より株主情報(主には株数情報)をシステムを介して入手し、登録株主と実質株主のデータが一致しているかの照合並びに調整を行う。  
 ※3 総会情報とは、会社名、総会開催日・場所、指図×切日、基準日等である。招集通知(翻訳版がある場合は翻訳版も)も電子プラットフォーム上に掲載する。  
 \* 関係者へのヒアリング結果等に基づき、あずさ監査法人作成  
 (出典)電子化研究会「報告書」(42頁)

5 コーポレートガバナンス・コードは原則1-2④において「自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り(議決権電子行使プラットフォームの利用等)や招集通知の英訳を進めるべきである」と謳っている

6 株式会社ICJのウェブサイト<http://www.icj.co.jp/list/index.html>

(2) 電子化研究会において示された課題と期待される方向性

電子化研究会の報告書は、上記に示した国内機関投資家の事務プロセスの二重化に加えて、国内機関投資家が電子行使プラットフォームを利用する際の委託者（アセットオーナー）からの同意取得についても取り上げています。

また、実務上の問題点として、現在電子行使プラットフォームを提供しているICJ、ISS、Glass Lewis 等のプラットフォームが相互に接続できていない現状についての認識も確認されました。議決権アドバイス会社であるISSやGlass Lewis等は、カスタムポリシーに基づき自動的に議決権の指図を行うサービスをプラットフォーム上で提供する等、機関投資家側のニーズも強い一方で、電子行使プラットフォーム間が接続できていないが故に電子化のメリットが受けられない状況が発生しています。

これらの課題を踏まえ、報告書は今後期待される方向性として次の点を挙げています。

- 企業及び機関投資家の電子行使プラットフォームへの参加拡大
- 機関投資家による議決権指図フローの二重化問題を解消し、事務プロセスの一体化に向けて関係者により検討がなされること
- プラットフォーム間の連携について、関係者との間で、早期に課題の整理・解決がなされること
- 国内機関投資家による電子行使プラットフォームの利用手続きが適正・円滑に進むようにそのあり方について関係者によって検討が開始されること

3. 株主総会関連日程の適切な設定

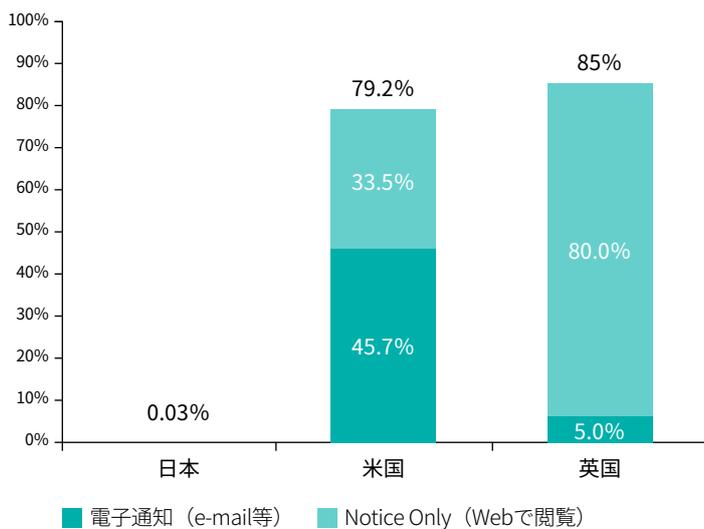
(1) 日本の株主総会関連日程の現状と機関投資家の問題意識

II (1)のとおり、日本の株主総会日程について諸外国と比べると、次のような特徴が挙げられます。

- 決算日から総会日までの期間が諸外国に比べて短い。  
日本:3カ月以内  
欧米:4~5カ月後
- 招集通知から総会日までの期間が諸外国に比べて短い。  
日本:2~3週間  
欧米:1~2カ月
- 議決権行使の基準日から総会日までの期間が、諸外国に比べて長い。

【図表9 個人株主による電磁的受取割合】

個人株主における招集通知関連書類の電磁的な受取割合



(注記)

- ※1: [日本では、電子通知採用企業の割合は2.6% \(44社、2015年\)](#)。このうち、実際に電子通知を受け取っている株主割合が1%未満の会社が過半。これを踏まえ、ここでは2.6%×1%=0.03%を電子通知を受け取っている株主の割合と試算している。
- ※2: 日本では、WEB開示によるみなし提供制度により、参考書類、添付書類の一部をWEB開示。企業の約45%が当該制度を利用しているが、ここでは、提供範囲が限定的であることもあり、上記1の試算には反映していない。
- ※3: [ドイツ・フランスは、基本的に公告\(電子版官報含む\)で対面](#)。
- ※4: ドイツについては、DAX30社中12社(約4割)が、株主からの登録を受け、Email等による電子通知も展開。
- ※5: 英国のNotice Onlyとは、Web提供について同意した(みなされた)株主のこと。当該株主は、Webアドレスが記載された通知を受け取る。

日本：「旬刊商事法務 株主総会白書 2015 年版」(商事法務研究会、2015.12/1 臨時増刊号)のデータを元に事務局試算(上記※1 参照)  
 米国：「Analysis of Distribution and Voting Trends Fiscal year Ending June 30, 2015」Broadridge  
 英国：Prism Cosec 社(www.prismcosec.com)発行の「Prism Briefing」2015 年 8 月 12 日付を参照  
 (出典)電子化研究会「報告書」(90頁)

日本:3か月以内  
 米国:2か月以内  
 英国:2日以内

- 株主総会の開催日が諸外国に比べて集中している。

このような現状に対し、電子化研究会で機関投資家や監査人等からの次のような見解が紹介されました。

- 議案の検討期間を十分確保する上で、少なくとも総会の1ヵ月前には招集通知が手元に届くことが望ましい。
- 株主総会が短期間に集中して開催されることが、議決権行使の形式化を助長しているのではないかと。
- 総会日程を7月以降(3月期決算企業)とし、会社法の計算書類等と有価証券報告書の一体開示を行う方が計算書類等の作成主体である企業にとっても効率的ではないかと。
- 監査期間を確保するために、総会日程を7月以降(3月期決算企業)とすべきではないかと。
- Empty Voting(株主総会日において、すでに株主でない者が議決権を行使し、株主である者が議決権を行使できないこと)に対処するために、議決権行使の基準日から総会開催日までの期間を短くすべきである。

## (2) 基準日変更に関する課題・疑問点への考え方

現在、全国株懇連合会において、決算日以外の日を基準日とする場合の実務対応上の課題等を整理すべく検討が進められており、本年秋を目途に取りまとめ予定とのことです。また、経済同友会も、企業と投資家との対話促進に向けて、株主総会ス

ケジュールの抜本見直しに着手する必要性を対外表明しています。

こうした検討や取組みに資するよう、電子化研究会においても、基準日を変更しようとする企業が直面すると思われる点に関し、関係者の考え方や関連制度の状況、参考となる事例等について整理した上で、次のような議論が行われました。

- 基準日と決算日が異なる場合、投資家から見て分かりづらいのではないかと
- 株主確定コストが増加するのではないかと
- 取締役人事が遅くなることにより影響が出るのではないかと
- 配当・税務関係スケジュールが遅くなることにより影響が出るのではないかと
- 第1四半期決算と時期が重複するため対応困難ではないかと

## 4. 対話支援産業への期待

### (1) 対話支援産業の現状

電子化研究会では、招集通知の電子提供や議決権行使の電子化、総会日の適切な設定等を受けて、企業と投資家との間での対話のあり方が変化することが見込まれる中で、株主総会プロセスにおける対話支援産業の役割についても議論を行いました。

現状の認識として、諸外国では株主総会関連情報の電子提供が対個人・対機関投資家ともに相当普及しており、また、議決権行使においても個人・機関投資家ともに電子行使が相当程度

【図表10 議決権の電子行使の状況】

### 欧米における議決権の電子行使率 (議決権個数ベース)



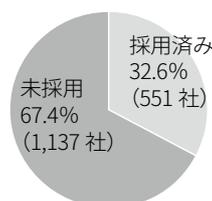
米国：Broadridge + PwC, "Proxy Plus, first edition 2014"  
 英国・ドイツ：英 Makinson Cowell 社、独 VIP 社に対するヒアリング等からあずさ監査法人が作成  
 (出典)電子化研究会「報告書」(91頁)

### 日本における議決権の電子行使率 (議決権個数ベース)



(※ICJ 経由の電子行使率は議決権行使個数全体の 9.4%)

### <上場企業における電子投票制度の採用状況>



(出典) 全国株連合会「株主総会等に関する実態調査集計表」(平成 27 年 10 月)  
 ※議決権の電子行使率は、上記調査結果を基に加重平均により算出。

普及しています。

一方、日本では招集通知を電子的に受け取る個人株主は僅か0.03%、議決権の電子行使率は機関投資家・個人を合わせても10.9%程度に留まり、諸外国との差は歴然としています（図表9・10参照）。

日本には個人株主が一覧性をもって保有する銘柄の招集通知を閲覧する画面や一括で議決権行使を行うプラットフォームが存在しません。例えば、日本では個人株主が電子行使を行うためには、保有する銘柄毎にIDとパスワードを入力する必要があるなど、かなり煩雑な手続を経る必要があります。

他方、例えば、米国では、個人株主が一度アクセスすれば保有する全銘柄の招集通知の閲覧や保有する銘柄の議決権行使を一括で行うことができるような一括プラットフォームをBroadridge社等が提供しています。また、株主総会関連資料をウェブサイト上にPDFで掲載するのとどまらず、ビジュアル面での工夫や社長メッセージの動画と組み合わせる等、株主総会プロセスにおける対話を意識した取組みを支援する支援会社も存在します。ドイツやフランスでも株主に株主総会資料の電子受領を促す取組みを推進する動きがみられます。

## (2) 対話支援産業に期待される方向性

諸外国の事例も踏まえ、電子化研究会では日本における対話支援産業の期待される方向性として次の点が挙げられています。

- 一括プラットフォーム等、個人株主も含めた招集通知等の情報受取や議決権の電子行使が行い易いシステム環境等の整備。そのための課題や方策について、関係者において新たなサービス展開の在り方に関する検討が開始されること
- 総会関連サービスと他の情報サービスとの連携やマイナンバー制度の活用の在り方について関係者による検討が開始されること
- 上記検討に当たり、招集通知関連書類のみならず、総会出席カードや配当通知等その他の株主関係書類の電子化や英訳等についても対象にすること
- 株主総会日程を設定する際の実務について、適切な基準日の設定に関する全国株懇連合会の検討結果等も考慮の上、関係者により検討がなされること

具体的な施策として下記が明記されています。

### 「日本再興戦略2016-第4次産業革命に向けて-」より転載

グローバルな観点から最も望ましい対話環境の整備を図るべく、情報開示を充実させ、株主の議案検討と対話の期間を確保する方策等について、更なる検討や取組を進め、対話型株主総会プロセスの実現を目指す。

- － 株主総会の招集通知添付書類の電子提供については、その開示情報の充実等を図るべく、株主の個別承諾なしに、書面に代えて電子提供できる情報の範囲を拡大し、原則電子提供とする方向で、新たな制度の整備に向けた検討を進める。具体的には、本年4月に公表された「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会」による提言を踏まえ、①株主総会前に提供すべきと法令上要請された全ての情報がインターネット上で開示されていること、②Web アドレス等の必要最低限の情報は書面で株主に通知されること、③企業が当該制度を採用する上で、株主からの個別承諾は要さないこと、④全ての情報を書面で受け取ることを希望する株主は、その旨企業に要請する必要があること、といった諸外国における電子提供制度の共通点を参考にしつつ、我が国の株主総会を取り巻く制度環境や実態、企業実務の観点も踏まえ、来年早期の会社法制の整備の着手も目指しつつ、講ずべき法制上の具体的な措置内容等を検討する。
- － 株主総会における議決権行使プロセス全体の電子化については、株主の議案検討と対話の期間を確保することで権利行使の質を高めるべく、①議決権行使プロセスのワンストップ化や、②議決権の電子行使に関するプラットフォーム同士の連携、③当該プラットフォームの適正かつ円滑な利用手続の在り方等について、関係者や関係団体等に検討することを促した上で、年度内にその検討状況等を確認するための会合を開催する。
- － 総会日や議決権行使の基準日に係る国際的・実務的対応を踏まえた設定の在り方についても、効果的かつ効率的な開示の検討の状況を踏まえつつ、関係者や関係団体等における検討状況等を確認するための会合を開催することで、企業・投資家・対話支援産業などの関係者の意識と行動変化を促す。
- － 加えて、対話型株主総会プロセスの実現に向けた関係者による取組の進展について内外に情報発信していく。

(出典) 首相官邸「日本再興戦略2016-第4次産業革命に向けて-」(146～147頁)

日本の株主総会プロセスは長い時を経て発展してきました。しかしながら、それはあくまでも既存の枠組みの中での話であり、「対話」という観点からは必ずしも十分ではなかったというのは、諸外国との比較から見ても明らかです。

電子化研究会において、国内機関投資家、管理信託銀行、電子行使プラットフォーム提供会社等が一堂に会し、諸外国との比較の中で、日本における議決権行使の上流から下流の工程やそれぞれの課題点を改めて確認・俯瞰できたというのは、日本の株主総会プロセスを今後発展させていく上で、非常に意義深い取組みであったと考えます。現に電子行使プラットフォームの相互接続の話し合いが進み始めている等、成果も見えつつあります。

一方で、新たな電子提供制度の整備や早期ウェブ開示の推進、議決権行使プロセス全体の電子化促進、一括プラット

## IV. 提言・報告書の意義

日本政府は2016年6月2日に「日本再興戦略2016-第4次産業革命に向けて-」を閣議決定しました。その中で、「コーポレートガバナンスの更なる強化」が謳われ、電子化研究会で検討された論点を踏まえた上で、「企業情報の実効性・効率性の向上や株主総会プロセス電子化等を着実に進めていく」としています。

フォーラムの整備は、株主総会プロセスにおける対話手法の効率化に資するものの、議案検討期間の確保という観点からは抜本的な解決策とはいえません。諸外国並みに対話期間を確保するには、株主総会関連日程の適切な設定、すなわち、株主総会基準日の柔軟化は避けては通ることができない論点であり、実務上の課題の洗い出し等、企業・投資家・対話支援産業が一体となり取り組みを進展させることが必要不可欠です。

株主総会の電子化プロセスは「日本再興戦略」として閣議決定され、より具体的に制度化を含めた手当が今後政府主導で検討されていくと考えられます。また、対話支援産業を構成するプレーヤーのフォローアップ会議の開催も予定されています。今後、日本の株主総会プロセスが諸外国並みに発展していくことが期待されます。

#### 【関連トピック】

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」について（前編）

（KPMG Insight Vol.13/Jul 2015）

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」について（後編）

（KPMG Insight Vol.14/Sep 2015）

株主との対話ー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）

株主との対話ー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）

#### 【バックナンバー】

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～

（KPMG Insight Vol.18/May 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

グローバル財務マネジメント IR/SR アドバイザリー担当

シニアマネジャー 土屋 大輔

03-3548-5125（代表番号）

daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com

監査プラクティス部

シニアマネジャー 林 琢也

03-3266-7503（代表番号）

takuya.hayashi@jp.kpmg.com

# 未来を拓くコーポレート コミュニケーション

## 第19回 サステナビリティ会計基準 審議会(SASB)の最近の動向と 統合報告への展開を考える

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

パートナー 芝坂 佳子

2013年の国際統合報告フレームワークの公表以来、統合報告書を作成する企業は拡大しつつあります。一方で、いまだ、その内容については課題も多く、様々な国際的な組織が実践に貢献できるような基準やフレームワーク、調査等の活動を行っています。なかでも、サステナビリティ会計基準審議会(SASB)は、極めて積極的に活動し、成果を公表している団体の1つであるといえましょう。

2016年4月に、SASBは改訂版となるコンセプトualフレームワーク(Conceptual Framework)のドラフト、ルール策定のための手続き(Rules of Procedure)の提案、および暫定版基準の開発時に使用した独自の産業分類(SICT: Sustainable Industry Classification System)の見直し案を公表<sup>1</sup>しました。

これら3つの文書を同時に公開し、広くコメントを集めようとしている背景は、既に開発を終えている業種別の基準について、暫定版基準から、より社会的な合意のとれた基準とするためのステップと考えられます。SASBの活動は、一義的には米国証券取引所に上場している企業への適用をめざしており、国際的な動きではないとする向きもありますが、業種別のアプローチや標準化されたメトリックスを含む基準には、統合報告に取り組む企業の参考となる点も見られます。

そこで、本稿では今回公表されたドラフトの内容を中心に、同時に公開された他2文書にも適宜その意味合いなどにふれつつ、概括を試みたいと思います。

なお、翻訳部分の日本語については仮訳であり、意見等については筆者の私見であることを申し添えます。



芝坂 佳子  
しばさか よしこ

1 <http://www.sasb.org/comment/> から入手可能

## 【ポイント】

- SASBは、2011年に米国で設立された組織である。米国証券取引所の上場企業に対して、環境・社会・コーポレートガバナンス等の非財務情報が企業価値に大きな影響を及ぼす現状を鑑み、財務情報では十分に説明できないこれらの事項に関する情報を、資本市場、特に投資家の意思決定に資するものとして提供することを目指している。
- SASBの基準の特徴は、産業別基準を提供していることで、既に、10セクター79業種の暫定基準書を開発済み<sup>2</sup>である。併せて、マテリアリティマップも公開している。
- 開発には資本市場からみた価値形成に影響を与える要素を考慮し、意見形成や制定のプロセスを重視し、基準の妥当性の向上に配慮している。今回、手続きに関する規則の提案も含めた3種類の文書を同時に公開し意見を求めていることは、その表れとみられる。
- SASBが提唱している基準の考え方は、コンセプチュアルフレームワークに記載されている。
- SASBが公表している成果物は、統合報告に挑戦している組織の参考になる点も多くあるが、その際には開発の問題意識や、考え方等への留意もまた、重要であろう。

## I. はじめに

過去20年以上にわたる企業報告に関する議論の一定の成果として、国際統合報告評議会<sup>3</sup> (IIRC: International Integrated Reporting Council) は、2013年12月に国際統合報告フレームワーク<sup>4</sup> (以下、「IIRCフレームワーク」という) を公表しました。国際的に一定の認知を得たフレームワークの登場で、日本企業の関心も大きく高まり、同時に、統合報告書の作成に取り組む企業が、急激に拡大しました。

企業価値レポートングラボの調査によると、日本における自己表明型統合報告書の作成企業は、2014年には140社、昨年2015年では205社に上っています<sup>5</sup>。

アベノミクスによる経済政策の根幹であるコーポレートガ

バナンス改革によるインベストメントチェーン活性化にむけた様々な制度上の施策も、統合報告書作成にむけた意識をたかめる一要因となっています。

一方で、統合報告書の中身を詳しくみていくと、IIRCフレームワークで整理された統合報告書にもとめられる内容を備え、想定する読み手に訴求できるものは、残念ながら多くないのが実情です。また、国際的にみても、IIRCフレームワークの作成過程で認識されたテーマや、展開のなかで明らかになってきた多くの課題があることも現実です。

IIRCはフレームワーク公表後、統合報告の実務の浸透、その成果の1つである統合報告書の作成、また、報告書の質的向上をめざした様々な活動を精力的に続けています。

特に、Corporate Reporting Dialogue (CRD)<sup>6</sup>の活動への期

<sup>2</sup> <http://www.sasb.org/standards-navigator/> から利用できる

<sup>3</sup> <http://integratedreporting.org/>

<sup>4</sup> <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> から入手可能。日本語も提供されている。  
[http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf)

<sup>5</sup> KPMG ジャパンによる調査がある。<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/04/integrated-reporting-20160407.html>  
また、KPMG Insight Vol.18/2016年5月号に概要も紹介されている。

<sup>6</sup> <http://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/>

待は大きく、メンバーとなっているそれぞれの組織に対し、活動の背景となっている問題意識と、独自の知見を活かした成果が、統合報告に挑戦しようとする企業の実務に資するような方向での連携が探られています。

国際的にみて共通の課題といえるのが、マテリアリティに関する議論の進展と、定量情報（特に非財務情報を表現するもの）をどのように取り扱うか、であると考えます。検討の1つの成果として、2016年3月にCRDはマテリアリティに関する文書<sup>7</sup>を公表しています。

今回は、CRDを構成する組織の1つであるサステナビリティ会計基準審議会（以下「SASB」という:Sustainability Accounting Standards Board）が、2016年4月に改訂版となるコンセプトフレームワーク（以下「SASBフレームワーク」という）の暫定版、ルール策定のための手続き（Rules of Procedure）の提案、および暫定版基準の開発時に使用した独自の産業分類（SICT:Sustainable Industry Classification System）の見直し案が公表され（2016年7月6日までパブリックコメントを受付中）たことを鑑み、SASBという組織の概要と特徴、これまで成果について概括的に述べたあと、現段階におけるSASBフレームワークの特徴について紹介をしていきます。

SASBの考えるマテリアリティとこれをベースとするフレームワークや基準策定の方向性、また、活動の成果の1つである10セクター、79業種にわたる暫定（provisional）基準の内容は、中長期的な投資家の意思決定に資する統合報告書にむけた企業の実務に多くの示唆を与えるものであると思われる。

## II. サステナビリティ会計基準審議会の組織概要、目的と特徴

### 1. 組織概要

SASBは、2011年に設立された非営利団体で、サンフランシスコに本部を置いています。SASBの設立の背景には、ハーバード大学のInitiative for Responsible Investment<sup>8</sup>の研究成果があります。

SASBの大きな特徴の1つに、資本市場にかかわる多様な組織において、実績を有し、啓発活動において影響力の大きな人材を多数巻き込んでいる点を挙げることができます。現在の議長は、ニューヨーク市長を務めたこともあるマイケル・ブルームバーグ氏であり、ボードメンバーには、元FASB議長のボブ・

ハーツ氏、SEC議長であったメアリー・シャピロ氏などが名前を連ねています。

また、経済的にもフォード財団やロックフェラー財団といった米国を代表する資金団体の支援を得ており、積極的な活動の源となっています。

### 2. 目的と特徴

SASBは米国証券取引所の上場企業に対して、環境・社会・コーポレートガバナンス等に代表される非財務要素が有する事業への影響の認知を促し、さらには、これらの情報の開示を促すことを目的としています。

SASBの大きな特徴は、サステナビリティ会計基準（SAS）を米国に上場している企業が提出する開示情報への適用を目的としていることから、以下の2点に集約することができると考えます。

1点目は、情報の利用者を資本市場のプレイヤー、特に、投資家に焦点をあてていることです。もちろん、投資家といってもその投資哲学は様々です。しかし、資本市場における価値形成にこれまでの財務情報では取り扱うことのできない課題が、（その程度は違っていても）影響している事実に対する一定の合意を考えると、投資家の意思決定に貢献できる情報の整備は、資本主義経済のベースとなる資産の取引のためには不可欠なものとなるはずです。

SASBが活動の軸を、10セクター79業種の基準の策定としたことも、投資情報に求められる信頼性、比較可能性を実現し、開示された情報の活用を促すためのものでした。

2点目は、適用のターゲットをまず、米国に焦点をあてていることです。米国における財務会計基準は細則主義であり、SASBも厳格な設定プロセスを経た基準設定に配慮しています。

SASBは、サステナビリティ会計基準（SAS）の認定資格を米国国家規格協会（American National Standards Institute）<sup>9</sup>より与えられています。

今回の改定SASBフレームワークの暫定版公開に合わせ、彼ら自身のルール策定の手続き（RULES OF PROCEDURE）についてもドラフトが公開され、広く意見を聴取しようとしているのも、SASBの基準が広く受け入れられるものとなるための行動だといえます。

SASB RULES OF PROCEDUREとして称した文章において、SASBは組織としてのミッション、信頼性を得るためのガバナンスのあり方、基準策定の手順等を明確に示しています。「基

<sup>7</sup> Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue, 2016

<sup>8</sup> <http://hausercenter.org/iri/>

<sup>9</sup> <https://www.ansi.org/>

準」が資本市場での「共通言語」となるための透明性や公正性、信頼性を実現し、広く認定され、受け入れられるために、周到にプロジェクトを進めていることがうかがえます。

既に暫定版として公開されている業種別の基準にあたって、以下のステップを踏んできています。

- ① 既存の報告書、論文、企業の開示資料等の調査
- ② 企業、投資家、当該業種の専門家、企業、コンサルタント等の関係者で構成されたインダストリーワーキンググループによる活動
- ③ 公開のワークショップ開催
- ④ 90日間のパブリックコメント期間
- ⑤ 独自に設立したカウンシルによるレビュー

筆者も、サービスセクターに属するプロフェッショナルファームのワーキンググループメンバーとして関与した経験もっていますが、膨大な量の質問による調査票が送付され、課題ごとの財務的なインパクトとその時間軸についてレーティングが求められました。これらの質問は、前掲の①をベースにSASBの専門チームにより作成されたもので、それ以外にインパクトを与えらる点を追加記載する際には、その証拠を附すことが求められるなど、現実的かつ実装可能であることを重視していると実感しました。

### Ⅲ. 改訂SASBコンセプトチュアルフレームワークドラフトの内容

#### 1. パブリックコメントのポイント

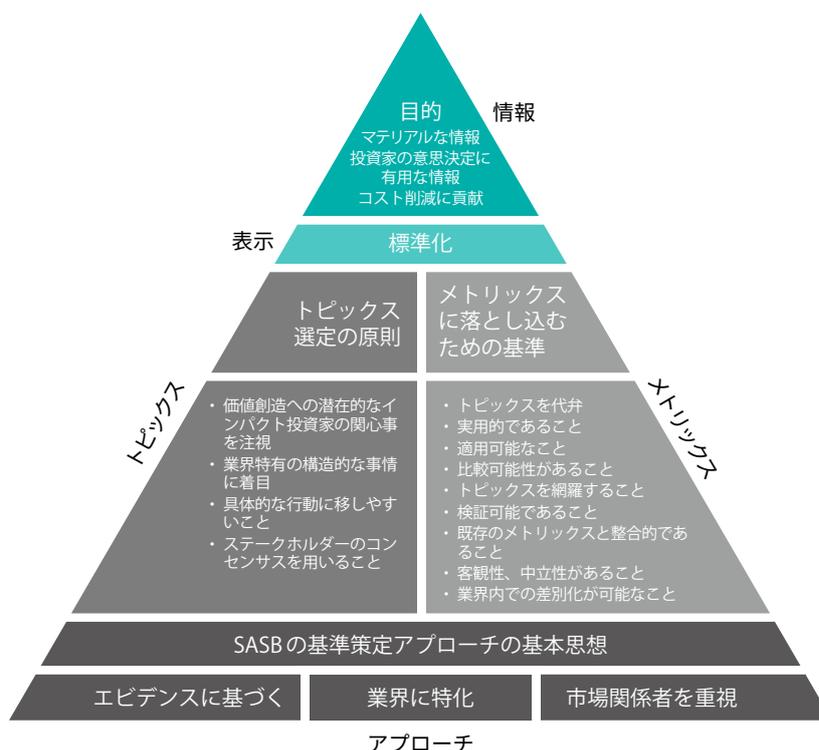
今回のドラフトは、広くコメントを求める目的で作成され、最終化にむけたステップの1つです。寄せられたコメントによって、公表された3種類のドラフトに変更が加えられる可能性がある点を念のため、申し添えます。

このため、まず、「どのようなコメントをSASBが求めているのか」を確認し、SASBが社会的な合意を獲得したい点についてみていきます。

既にSASBは、2012年に暫定版のSASBフレームワークを公開しており、先に述べた業種別の基準開発の論理的ベースとなっています。今回は、その開発を終えたタイミングで、暫定版から改めてSASBフレームワークを完成させることにあります。

そこで、パブリックコメントでは、以下の4点の質問が設定されています。

【図表1 SASBフレームワークの全体像】



- ① フレームワークはわかりやすいか
- ② 「サステナビリティアカウンティング」についてきちんと説明されているか
- ③ トピックスの選定の原則・メトリックスへの落とし込みの基準はSASBの目的に適合しているか
- ④ その他、SASBフレームワークを完成させるために必要と思われる事項はあるか

これらの質問を検討するにあたり、2012年に公開された現在のフレームワークとの変更点として、以下の5点が示されています。これは、2012年以降に派生した様々な企業報告をめぐる動きを踏まえたものであり、また、SASBがその目的にむけた大きなステップとして、今回の改定フレームワークをとらえていることを伺えると思います。

- ① SASBの目的を整理して追加
- ② 開発プロセスを削除し、新たにRules of Procedureとして別途著す
- ③ マテリアリティ、サステナビリティ、保証等、重要な論点についての見解を明確にした
- ④ 内容をわかりやすくシンプルにした
- ⑤ 他の基準との整合性をとるようにした

以下の項目で、各セクションごとの記載内容のポイントを説明していきます。

図表1は、SASBフレームワークの全体像を示したものです。

## 2. サステナビリティアカウンティングと開示 (Section1)

### (1) サステナビリティアカウンティングの定義

まず、サステナビリティを「企業が長期にわたって価値を維持すること」であると定義しています。そのうえで、アカウンティングを、Accounting forという表現を用いて、サステナビリティに影響を与えるものを「測定」「管理」「報告」することとしています。

そして、サステナビリティアカウンティングの対象を、サステナビリティにかかわる5つの領域で定義し、それぞれの課題を示しています。

5つの領域は、環境、社会資本、人的資本、ビジネスモデルと革新、リーダーシップとガバナンスとなっています（図表2参照）。

### (2) サステナビリティアカウンティングの目的

SASBの活動の背景には、現行の財務会計基準で取り扱うことができるサステナビリティ課題には限界があるという認識があります。これは、特に時間軸であったり、貨幣的価値に換算しなければならないという点です。サステナビリティ課題が、企

業の価値に影響を与えている現状を踏まえ、財務会計基準を補い、資本市場におけるアカウンタビリティを向上させることを目的としています。

その結果の1つとして、価値創造に係る全体像の提示に資するものに繋がると考えられています。

たとえば、扱われているサステナビリティ課題をみても価値創造に大きく影響を及ぼす可能性があることと認識できます。資本市場における主たるプレイヤーである企業と投資家が、サステナビリティアカウンティングを用いて開示された情報により、コミュニケーションの質が向上し、それぞれの立場による意思決定への貢献に繋がる状況を目指しているのです。

### (3) サステナビリティアカウンティングのメリット

SASBがメトリックスを定量的・定性的に定義することで、以下のようなメリットがあるとされています。

- ① コミュニケーションがとりやすくなる。
- ② 網羅的に必要なサステナビリティ関連の情報が入手でき、企業の全体像の把握に資する。
- ③ 時間軸を考慮しているために、企業経営者にとっても外部環境、社会的な動向、不確実性の企業経営に与える事象について理解するためのヒントとなる。

たとえば、経営資源の管理の在り様、経営資源の脆弱性、今後の社会規範／ルールの変遷、新規参入や代替となるような資源の登場等の考察、サステナビリティ課題の不適切な管理によるリスク、サステナビリティ課題を解決することで生まれる新しいビジネスチャンスなどについて、企業経営の俯瞰的な検討に貢献し、対外的なコミュニケーションだけでなく、企業内部における情報の充実にも貢献することを示唆しています。

## 3. 目的 (Section 2)

SASBは、Section 2で、自らの活動の目的を3点に整理して述べています。目的を論じるためには、現在、ビジネスレポートにおいて様々な議論のある「マテリアリティ」を定義する必要があります。このキーとなるテーマについて特定することから、SASBの活動の目的が述べられていることは、SASBフレームワークの有意な目的適合性確保に繋がっています。

### (1) SASBの基準はマテリアルな情報を特定

マテリアリティ (Materiality) あるいはマテリアル (Material) という言葉は、一般的には「重要」「重要な」と訳されることが多いようです。しかしながら、ビジネスレポートの議論においては、日本語では「重要な」と翻訳されることの多い important や significant といった言葉との使い分けが、意識して

【図表2 サステナビリティ課題の一覧】

①環境	企業が環境に及ぼす影響を指す。ここでは2つのチャンネルに着目。(1) 製造のインプットとしての利用、(2) 外部不経済や排出。	
	GHG・大気汚染	エネルギー管理・燃料管理
	水管理(排水含む)	廃棄物・有害物質の管理
	生物多様性	
②社会資本	社会が企業に求める役割や操業することの見返りとしての企業の社会への貢献を指す。ここには関係資本や「責任ある企業経営」のための活動も含まれる。	
	人権尊重・コミュニティとの関係	製品へのアクセス(購入できるレベルを確保すること含む)
	顧客の便益	情報セキュリティ、個人情報の管理
	公正な表示	きちんとした広告活動
③人的資本	価値を生み出す本源的な資産として人を位置づけ。具体的には生産性、スキル、労使関係を含み、従業員などの健康・安全(EHS)もこの一部である。	
	労使関係	まっとうな労務慣行
	多様性(利他的な活動)	報酬
	採用、人材開発、人材の維持	
④ビジネスモデルと革新	①環境、②社会資本、③人的資本を組み合わせたプロセス全体にかかわる 이슈。経営資源の効率的な活用や製品のライフ・サイクル(設計、使用、廃棄)にかかる革新プロセス(効率性、責任)に重きを置いている。また、資産管理(自社および預託されたもの)もここに含められる。	
	財・サービスのLCA	会社資産とオペレーションへの環境影響評価、社会的影響評価
	製品の包装	製品の品質と安全性
⑤リーダーシップとガバナンス	負債となりうる 이슈の適切な管理を指す。たとえば、ビジネスや業界慣行に内在するジレンマ、ステークホルダーとのトレードオフは対応を誤ると企業の存在そのものを危うくする。具体的にはコンプライアンス、収賄、リスク管理(安全から、サプライチェーン、経営資源の管理、コンフリクト解消手段、不当競争、人権問題など)。	
	ITリスク管理	事故・安全への配慮
	倫理的経営と経費の透明性	競合関係
	規制の外部性(規制の虜)や政治力	原料の調達
	サプライチェーン管理	

行われています。マテリアリティは、これを定義する組織の根幹となす要素／概念はなにか、を表すものの1つです。つまり、「何がマテリアルなのか」を明確にすることは、組織の価値観、差別化要因や独自性に結びついているといえます。

SASBの定義は、米国最高裁の判例にもとづくもので、マテリアリティは、「脱漏していた情報ももし開示されていたとしたら、合理的な投資家が利用する情報の位置づけを著しく変更していた可能性が大きいようなもの」としています。

前述したように、SASBは米国の上場企業への適用を第一の目的とし、SECのRegulation SKの範囲での開示を意図しているとみられます。この結果、「企業の財務状況とオペレーション」に関し、MD&Aのなかでの開示が考慮されています。

## (2) SASBの基準は投資家の意思決定に有用な情報を提供

投資家にとって有用な情報とするために、SASBの業種別基準書では、それぞれにトピックスとメトリックスを特定しており、企業と投資家のコミュニケーションの効率化に繋がるよう

にしています。

特に、メトリックスの情報は、投資家による企業のパフォーマンス評価に繋がるとともに、企業側からはサステナビリティ課題の影響、リスクや機会、方針や長期的な展望等の合理的な説明に繋がると想定されています。

併せて、フェアな情報であること、比較可能性があること、客観性を保つこと、網羅性があること、他社との差別化も可能であること、透明性があること、といった要素が有用性を高めるために求められるという見解も示しています。

## (3) SASBの基準は課題解決のためのコスト削減に貢献

有用性の議論とも関連していますが、適合性の高い基準は共通のツールとなり、社会的なコスト削減に繋がっていきます。SASBは他の基準設定機関が提唱するものと、定義、フレームワーク、フォーマット等の足並みをそろえることで、より一層の効率化も念頭にいられています。

#### 4. 基準策定アプローチの基本思想 (Section3)

SASBは、基本的な考え方となっている「投資家フォーカス」および「財務インパクト」を考慮した基準策定にあたり、実施された調査研究におけるアプローチについて解説しています。

##### (1) エビデンスに基づくアプローチ

マテリアルなインパクトを与える事象の発生可能性を分析す

【図表3 トピックスの特定プロセス】

①直接的な財務影響と財務リスク	TOPICSに係るもののうち、短期～中期で直接的で測定可能な財務パフォーマンス
②規制にかかわるもの	規制や政策(既に存在するもののみでなく、変化しつつあるものや今後制定されるものも含む)がコンプライアンスという企業行動を通じてコストを生じるケース。逆に規制環境の変化がビジネス・チャンスに繋がるケース
③業界の規範	業界で一般的となっている規範や競争促進のファクターは、投資家にとって、より高い業界スタンダード(管理手法や開示内容において)を求める要素たりうる
④ステークホルダーの関心事 (+社会的影響)	中期～長期にかけて、財務パフォーマンスに影響するが、短期的に深刻な財務影響を与えるものもある(例:操業権の喪失、評判リスク、顧客需要の変化、ビジネス遂行の中断など)
⑤革新のチャンス	サステナビリティに係る課題を克服するようなビジネス・モデルや新製品(市場拡大や潜在的なゲームチェンジャーになり得る競争優位の源泉も含む)。さらにそれにまつわるリスクや財務影響

【図表4 財務インパクトの例】

売上、コスト	予想される売上・収益、市場シェアへの影響 経営の効率化への影響(エネルギー効率、労働生産性、サプライチェーンの高度化) コンプライアンスのための資本投下、原材料へのアクセス(価格の高騰含む)
資産、負債	有形・無形を問わず、サステナビリティTOPICSの帰結が資産価値を毀損するケース(水不足がもたらす土地や製造施設の評価減)、従業員や顧客との関係悪化によるブランド価値の毀損 天候に左右される負債のほか、訴訟や規制対応の後発事象など
リスク・プロファイル	バリュエーションに影響を与える資本コストへの影響、資金へのアクセス制限 適切な開示は、リスク・エクスポージャーへの理解を促す。また、変動が大きなパフォーマンスや不安定な業界の先行きについて適切なリスクの織り込みを可能にする。

るために、投資家が関心を有するサステナビリティのトピックスの特定には、5つのプロセスを設定(図表3参照)しており、これは、AA1000<sup>10</sup>の5テストに準じたものとなっています。

財務インパクトについては、業界レベルと企業レベルで検討しており、潜在的な影響度合いも含めて、広範な情報源を検討したうえでの提示に努めるよう求めています。

例として次のような図表4の例があげられています。

##### (2) 市場関係者を重視したアプローチ

SASBは基準策定にあたり、膨大な調査研究を実施し、その成果を用いているのですが、その際に、市場関係者のフィードバックを重視して行いました。たとえば、業界の専門家として企業、投資家、その他関係を有するステークホルダーによりレビューされたドラフトを、最終的には投資家と企業のコンセンサスを形成し成文化していったとしています。今後の最終化プロセスにおいても、継続的なコンサルテーションをとおり、透明性が高くオープンなアプローチで環境の変化と市場関係者の意思を反映させていこうとしているようです。

##### (3) 業界に特化したアプローチ

SASBが注目される理由の1つに、業界にフォーカスした活動となっている点があります。ベースとなる業種分類は、米国で用いられているSICコードですが、基準策定にあたり、サステナビリティの特性との関係性を見出しやすくするために、ビジネスモデルやリソース利用に着目した区分を制定(SICT: Sustainable Industry Classification System)して作業を行ってきていました。

今回の基準開発のフェーズが完了したことを受け、これまでのSICTの修正についても提案を行っており、SASBフレームワーク、Rules of Procedureと同様に、2016年7月6日までコメントを受け付けている点からも、業種別アプローチの重要性を認識したものであることがわかります。

#### 5. 策定の原則と基準 (Section 5)

SASBの暫定基準書を見ると、すべて共通のフォーマットで構成されていることがわかります。

まず、SASBが定義したマテリアリティに基づき、業界で共通のトピックスが選定され、それを示すためのメトリックスへと落とし込まれます。

本セクションでは、トピックスの選定における原則、および、メトリックスに落とし込む際の基準について説明しています。

10 <http://www.accountability.org/standards/>

## (1) トピックス選定の原則

トピックス選定には次の5点が原則となっています。

- ① 価値創造への潜在的なインパクト  
財務的価値への影響を中心に検討しており、費用対効果、資産と負債、資本コスト等を含むリスクを重視しています。
- ② 投資家の関心事を注視  
直接的な財務影響と財務リスク、規制関連、業界特有のルール、株主の関心事と社会的影響、革新の機会などに重きを置いています。
- ③ 業界特有の構造的な事情に着目
- ④ 企業ごとの具体的な行動に移しやすいこと
- ⑤ ステークホルダーが有する既存のコンセンサスをを用いること

## (2) メトリックスに落とし込みの基準

以下の9点を示しています。

- ① 選定したトピックスを代弁していること
- ② 投資家にとっても企業にとっても実用的なものであること
- ③ 業界における典型的な手法が適用可能なこと
- ④ 比較可能性があること
- ⑤ 選定されたトピックスを網羅するものであること
- ⑥ 内部統制のメトリックスとしても組み込めるなど、検証可能であること
- ⑦ 既存のメトリックスと整合的であること
- ⑧ 客観性、中立性があること
- ⑨ 業界内での差別化が可能なこと

## 6. 基準に含まれる要素 (Section 5)

SASBの業種別基準書の構成要素について説明しています。それぞれの基準書には次のような要素が含まれます。

- ① 全般的なガイドライン
- ② 当該業種の概要
- ③ トピックスとトピックスの説明 (Section4の原則で選定されたもの)
- ④ サステナビリティ会計のメトリックス(Section4の基準で落とし込まれたもの)  
それぞれのメトリックスにはマテリアルな事実とどのように関係しているのかについての説明がなされる。  
必ずしも定量的なものだけでなく、定性的なもの、記述的な性質のものもある
- ⑤ それぞれのメトリックスに対する説明
- ⑥ 単位(定量的なものについて)

大別すると開示のガイダンスと業種といった説明部分とSection4の原則に基づいて選定されたサステナビリティトピックスを表現するメトリックスで構成されています。

## IV. おわりに

SASBは、その積極的な活動により、ビジネスレポーティングにかかわる諸団体のなかではまだ、歴史は浅いものの、大きな注目を集める存在となっています。

その理由を、筆者なりに整理すると、

- ① 資本市場において大きな地位をしめる米国投資家や、市場関係者の深い関与をえていること
- ② 業種別のアプローチをとりいれ、それぞれのメトリックスを示していること
- ③ 最終的には米国における制度としての組込みを強く志向していること

にあると考えています。

SASBの目的のところでも触れましたが、開示を促そうとしている主たる対象は米国の証券取引所に上場している企業です。しかしながら、現在、多くの統合報告書に取り組んでいる企業が共通に直面している「投資家の意思決定に影響する情報とはなにか」「価値創造ストーリーを裏付けるために有意な定量的情報とはどのようなものか」といった課題の検討に資する取組みとしての側面もあり、SASBが公表する様々な資料のダウンロードは米国だけでなく、グローバルから行われているのが実情です。

日本においても同様に高い関心がよせられていますが、今回パブリックコメントに呈されている改訂SASBコンセプトチュアルフレームワークの確認を通じ、SASBの基準書を統合報告の内容を充実させる参考として用いる際には、次の点に注意が必要ではないかと考えます。

- ① SASBは、現行の財務基準で表現できないが、現実には企業の価値に影響を与える要素を説明するための目的補完的な基準を志向している。このため、財務会計の対象である過去から現在に属するものや、および貨幣換算可能であるような情報を、主たる説明の対象とせざるを得ない側面がある。統合報告が重視する「現在から将来」の情報の説明、また、意志決定に資する内容の提示が可能であったとしても、副次的なものになってしまう懸念がある。
- ② SASBのメトリックスを参照する際には、SASBのマテリアリティの定義に基づいて作成された「業種別のマテリアリティ

マップ」<sup>11</sup>の検討が重要である。メトリックスはマテリアリティを議論するためのツールなのである。

- ③ SASBが最終的に各業種別に落とし込んだメトリックスは、投資情報に求められる比較可能性を実現するための「ミニマムなもの」と捉えるべきである。企業が自らのマテリアリティをしめすためのメトリックスの模範回答とはならない。

併せて、SASBの活動全体を見て、考慮すべき点についてもいくつか私見を述べておきます。

- ① SASBは活動そのものに対する理解や、成果の活用のために、様々な組織と積極的な活動を行っている。対象は米国の資本市場関係者が中心であるが、大手のグローバルベースの投資家の中からもSASBの有効性についての発言などもある。月次のニュースレター、Webinarの実施、年次報告書の発行などを通じ、組織としての存在感、信頼性は高まりつつあると思われる。
- ② 一方で、SASBが目標とする米国上場企業の制度開示への展開が本格化するまでにはまだ時間がかかるであろう。SEC関係者がFASB (Financial Accounting Standards Board: 財務会計基準審議会) との違いについて明確にコメントしたこともある。費用対効果の分析もふくめた実務的な蓄積も求められよう。
- ③ いまのところ直接的な国際展開は行っていないが、将来的には各国での必要性等を鑑みた検討を行おうとしている節はみられる。
- ④ ブルームバーグ社は自社が展開しているデータ提供サービスの中にSASBのメトリックスを取り入れる準備を行っている。投資家にとって身近なデータベースを用いた比較が可能となると、SASBに基づく開示がなされていない企業が不利になる可能性もあり、留意が必要であろう。

統合報告書に取り組む目的と読み手については、企業それぞれが作成にあたり検討すべき大きな課題の1つです。また一方で、「統合報告」は企業が中長期的な価値の向上を目指す活動を支えるものとして、多くの企業で今後も展開が進むと思われる。

SASBが提供する成果についても、SASBが目指す報告性や特徴を踏まえたうえで、自社の統合報告の検討のなかで用いる意味や、位置づけについて、最初に考えることが大切でしょう。

SASBだけでなく、様々な視点から多くの機関が「統合報告」に関する提言や提起、基準等を公表しています。これらに振り回されるのではなく、統合報告の本質をしっかりと組織のなか

で共有できる概念や言葉を用いた理解の浸透が肝要だと思います。

まず、なにが自社にとって「マテリアルな課題はなにか」、そして「どうマテリアリティをとらえるのか」をマネジメントがリーダーシップを発揮して議論し、これを自らにとって大切に重要な関係者に伝えるための方法を実践的に検討するプロセスこそが、統合報告の取組みから成果を獲得するための活動であると考えます。SASBの活動も、その根幹となる検討の重さを端的に示しているように思えます。

**KPMGジャパン  
統合報告アドバイザーグループ**

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

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

11 Materiality Mapは<http://www.sasb.org/materiality/important/> からアクセス可能。

## 【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・エクレス教授 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)
- 「第18回 日本企業の統合報告書に関する調査2015」  
(KPMG Insight Vol.18/ May 2016)

## 「日本企業の統合報告書の取組みに関する意識調査2016」を発行



2016年6月刊

- 目次
1. 調査の概要
  2. 調査結果

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループでは、2012年12月から、統合報告に関するセミナーにおいて、参加者の方々に、統合報告への取組状況や意識についてのアンケートを継続的にお願いしてきました。

その結果を取りまとめた本報告書では、「統合報告」が企業の価値向上に寄与すると考える点や、「統合報告」の実現にあたっての重要な課題などが明らかとなっています。

レポートはKPMGジャパンのウェブサイトからダウンロードいただけます。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/06/integrated-reporting-20160609.html>

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

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

# 仮想的労働者 (Digital Labor・RPA) の 日本企業への導入による今後の ホワイトカラー業務の姿

KPMG コンサルティング株式会社

SSOA (シェアードサービス・アウトソーシング・アドバイザー)

パートナー 田中 淳一  
ディレクター 田邊 智康  
マネジャー 張 駿宇  
マネジャー 福田 尚冬  
マネジャー 森本 丈也

前回のKPMG Insight (2016年3月号vol.17)では、RPAの歴史、RPAの3つの段階、RPAがもたらす変革をマクロな観点から紹介しました。

このなかでRPAの段階1に関しては、オフショアでのシェアードサービス・アウトソーシングが成熟している欧米市場において、さらなる改善を実現するための新たな概念として着実に普及しています。とくに事務処理業務を中心に、大きな改善効果を創出している事例は少なくありません。一方、日本市場の場合、少子高齢化に伴う労働人口減少問題の解決の糸口に、また疲弊している現場の従業員を定型作業から解放し、高度な業務へシフトさせる可能性を秘めています。

本稿では、RPAの段階1に焦点を当て、これまでの自動化・システム化と比較した際の特徴、詳細な導入アプローチ、日本市場における導入事例を踏まえ、効果および留意点を具体的に解説します。

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



田中 淳一

たなか じゅんいち



田邊 智康

たなべ ともやす



張 駿宇

ちょう しゅんう



福田 尚冬

ふくだ なおと



森本 丈也

もりもと たけや

## 【ポイント】

- RPA（段階1）はこれまでの自動化の取組みでカバーできなかった業務（たとえば、入力作業等）をカバーし、相対的に低いコストと短期間で導入可能である。
- 段階1の導入の肝は、パイロット実施を通じた検証を行い自社業務への適用範囲や導入時の障壁等をクイックに理解することと、RPAを推進・運用する組織、人材を含めたガバナンス体制を設計、構築することである。
- 段階1が及ぼす改善効果の範囲は、会社の業務、人材およびIT資産等多岐にわたる。
- 段階1の適用は他の業務改革案件と同様に、マネジメントのリーダーシップ、チェンジナビゲーション・チェンジマネジメントは不可欠である。
- 段階1導入後のRPA推進・運用に関するガバナンス体制について、人材管理やナレッジ管理等の今後強化すべき機能を踏まえて設計、構築することにより持続的な効果を創出することができる。

## I. RPA（段階1）とは

前回のKPMG Insight（2016年3月号vol.17）では、RPA（Robotic Process Automation）には3つの段階があり、RPA（段階1）において海外企業を中心に導入が進んでおり効果を創出し始めていることをご紹介しました。まずは、RPA（段階1）についてその定義やこれまでの技術との違いについて言及し、理解を深めたいと思います。

### 【RPAの3つの段階】

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 段階1: 既存技術を統合活用した定型業務の自動化              |
| 段階2: 一部の学習機能および非構造化情報処理による一部非定型業務の自動化 |
| 段階3: 高度な人工知能を用いた業務分析・改善、意思決定まで含めた自動化  |

### 1. RPA（段階1）の定義

RPA（段階1）は、定型化された業務、とくに一定のルールのもとで実施する、情報の入手、条件判断、エクセルファイルやERPシステムなどへの情報入力、突合、承認などの一連の業務が主な対象です。主に、「ルールエンジン」、「画面認識」、「ワークフロー」などの既存技術を統合して活用し、業務自動化を行います。

専用RPAソフトウェアを利用することで、実際に人が画面を操作するのと同様の手続きを記憶させることが可能になり、

この取組み実現のために既存ITシステムの変更や新たなインターフェースの開発は必要ありません。これにより、定型業務の自動化・検証・効果測定といった一連の業務変革プロセスを素早く実現することができます。また、先に述べたように、RPA（段階1）は、既存技術を応用した取組みであり、人工知能などの高度なソリューションを用いていないため、比較的少ない投資で実装が可能です。

たとえば、ERPシステムから特定条件のデータを抽出し、エクセルファイルに貼り付け、一定の計算を行い、計算結果の承認を得たうえで、別のWebシステムに登録するといった定型業務に対して、RPA（段階1）は非常に適合性が高いと言えます。実装されたRPAは、24時間365日、定められた業務を繰り返し遂行し続けます。

### 2. これまでの自動化との違い

これまでの自動化は、業務自体の複雑度（例外処理が多くシステム化に向かない、あるいはシステム化するためには投資対効果があわない等）が低く、かつ情報システムにて実施できる特定の業務や処理を対象を限定し、業務システムやERPなどを活用して実現されてきました（図表1参照）。

たとえば、従来は人が1件ずつ発注情報を発注書に記入し送付することにより発注業務を行っていましたが、大量の発注情報を一括で登録し、続けて発注書を印刷する処理をERPシステムに実装し、自動化を進めてきました。

一部の大企業などは、発注情報入力的前提となる、在庫や受注予測より発注数を決定するプロセスなど、より多くのプロセスの自動化を目指し、異なるシステム間でのサーバー連携や、複雑な計算を行う機能の開発などを行って情報システムを高度化しましたが、それには膨大なコストと期間、さらには高度なIT技術とその技術者が必要でした。また、仕組みを維持・運用するためにも多くのコストと人員を要しています。

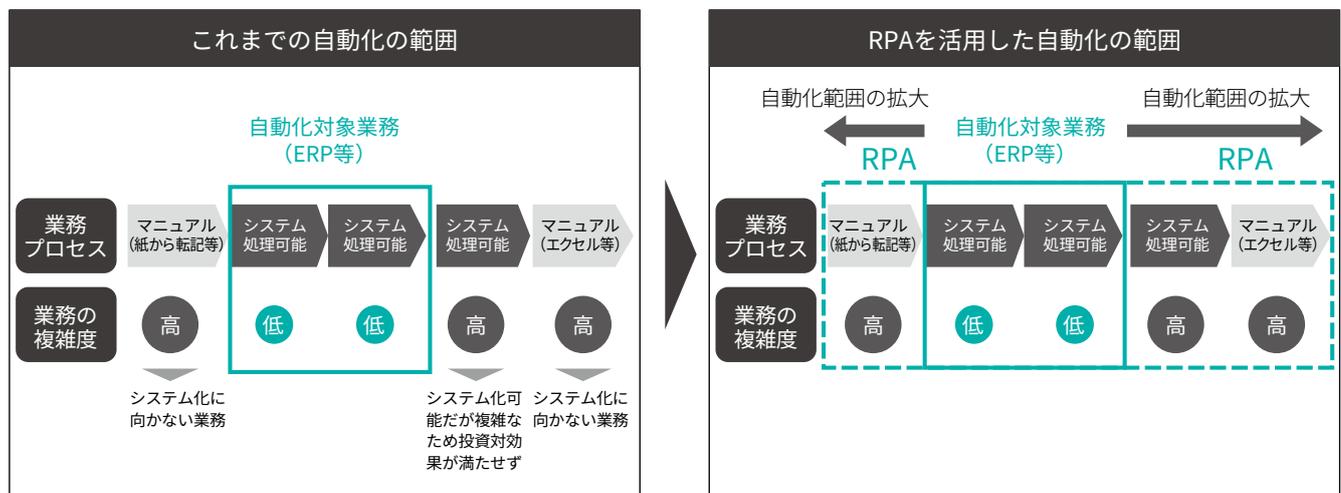
さて、RPA（段階1）の登場により、これまでの自動化はどのように変化するのでしょうか。

先に述べたとおり、RPA（段階1）の特徴のひとつは、専用RPAソフトウェアの利用により、実際に人が画面を操作するのと同様の手続きを記憶できることです。あくまでプロセスを自動化するためのソフトウェアであるため、既存のIT資産に手を加えることは不要であり、RPAソフトウェアを介して人が対象業務の手続きをPC上で再現することにより、その1つ1つを記憶し、自動処理化します（図表2参照）。

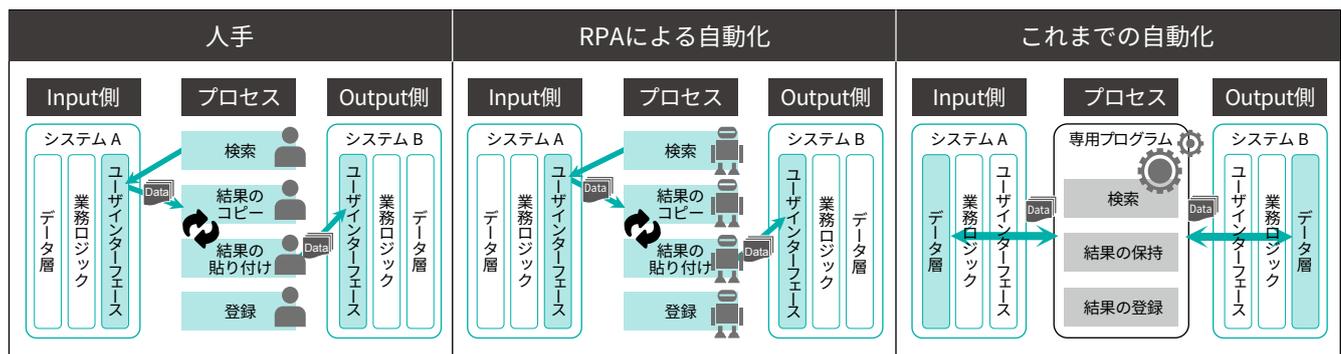
先ほど例に挙げたプロセスで例えれば、(A)システムより在庫状況を抽出し、各商品の発注点が管理されているエクセルファイルと比較し不足分を計算した結果を別表にし、(B)システムへ入力し発注書を出力するといった、一連のプロセスすべてを人が行う方法と同様の方法で自動化を実現します。さらに、例外が発生した際には業務管理者へメール送信する機能を追加すれば、例外検知も可能となります。RPAソフトウェアを介して実業務を再現した段階で自動化作業の多くが完了し、例外処理等の追加をトライアンドエラーで行いながら短期間で完成させる事が可能です。システム間連携などの高度なIT技術と技術者も必要ありません。

これまでの自動化と同じように、RPAも大量で反復性の高い業務との親和性がより高く、より多くの効果を創出します。一方、これまで対象外と想定されていたその他の中～小規模の定型作業のすべてが自動化の対象となりうることも大きな特徴と言えるでしょう。

【図表1 RPAで広がる自動処理の範囲】



【図表2 RPAとこれまでの自動化手法との比較】



## II. RPAの導入アプローチ

RPA導入はいくつかのフェーズに分けることができます（図表3参照）。この章では典型的な導入アプローチの各フェーズを説明します。

### 1. パイロット効果検証

このフェーズでは、あらかじめ選定された複数の業務に対して業務要件を把握したうえ、実際にソフトウェアロボットを開発しパイロット検証を実施することによって、対象業務における効果検証を行います。RPAと親和性の高い業務の識別、RPAを導入するうえでの障壁／制約（とくにIT環境）とその解決策の特定を実施し、これらを踏まえた実行可能な導入計画に落とし込みます。

また、パイロット効果検証を実施した業務以外の導入候補業務に対して投資対効果の概算見積もりを作成します。

ここでRPA導入の可否に関する一次的な意思決定を行います。また、導入を進める場合には適用障壁が低く、かつ短期間で効果が表れやすい業務を早期導入の対象（クイック導入）と

して選定します。

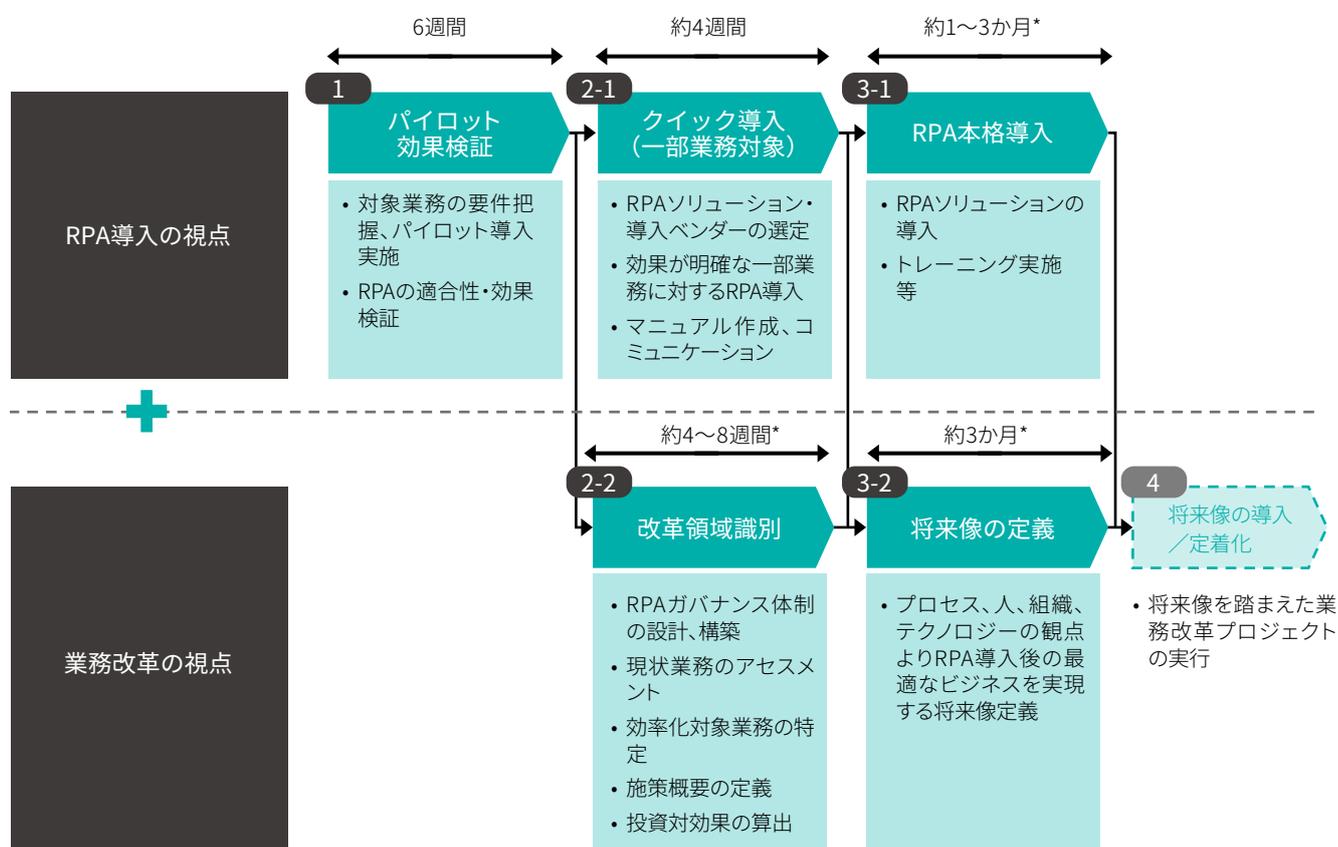
### 2-1. クイック導入

このフェーズでは、まず事前に決定した方針にしたがってRPAベンダーおよびソリューションの選定基準を定めます。RPAは比較的新しい技術分野であり、ベンダーの将来性、ソフトウェアの汎用性、拡張性等今後の技術革新を意識する必要があります。

次に、短期間で効果があり、導入コストがそれほどかからない業務領域を対象にRPAを先行導入します。パイロット効果検証フェーズにて選定された業務および類似した性質を持つ業務を対象にするのが一般的です。このフェーズで、必要な運用マニュアル、関係者とのコミュニケーションプランも合わせて作成します。

また、このフェーズの主な狙いのひとつは、RPAの早期導入により短期間で効果を創出し、RPAの導入に対する社内の改革機運をコミュニケーションなどを通じてさらに高めることにもあります。

【図表3 RPA導入アプローチ】



## 2-2. 改革領域識別

このフェーズでは、まずクイック導入およびRPA本格導入を見据えて、RPAに関するガバナンス体制を設計、構築します。ガバナンス体制を策定するにあたって、たとえば下記の機能を設計し、オペレーションに落とし込む必要があります。

- 戦略機能(自社にとってのRPAの位置づけ、RPA適用方針等)
- 要件策定機能(業務へのRPA適用分析等)
- 開発導入機能(RPA開発/導入、チェンジナビゲーション・チェンジマネジメント等)
- 運用管理機能(リリース管理、パフォーマンス管理、ソフトウェアロボット構成管理、問い合わせ対応、インシデント管理、人材管理、RPAベンダ管理、適用効果分析、改善実施等)
- 推進/高度化機能(適用基準の策定、ナレッジ管理、ベンチマーク/業務改善サイクル定義等)

たとえばRPA導入後、継続的なソフトウェアロボットの開発導入、運用管理、推進体制を考えた場合、自社の企業文化や各種方針(全社セキュリティ方針等)などの制約事項と自社が保持する能力(ケイパビリティ)を考慮し、それにまつわる業務部門とIT部門の役割/責任分担等を定義することが非常に重要です。

海外の事例として、業務改善スピードを速めることを目的に業務部門にてソフトウェアロボットの開発導入、運用管理の役割/責任をもち、業務改善要件の特定からRPA導入まで短期間で実現可能な体制を構築している企業があります。この海外事例のように目的を最大限に実現可能な役割/責任分担を大胆に定義することが重要です。

このフェーズではガバナンス体制の設計、構築と同時に、クイック導入以外の現状業務に対してRPAの適合性を詳細に分析し、適用機会を特定します。とくに、既存の業務マニュアル、現場に対するヒアリング等を通じて、RPAによる業務改善の機会ならびにBPRによる業務改革領域も特定します。

KPMGの日本市場における経験からすると、RPA(段階1)が適用しやすい業務は以下の特徴を持っています。

- 【親和性の観点】**
- 定型作業
  - 大量処理
  - 繰り返し可能で反復的な作業
  - パターン認識も含む、予測可能な業務
- 【適用効果の観点】**
- 複数システム、ツールを使っている、かつ明確なルールがある
  - ピークボリュームが読みにくい、またはボリュームの季節変動がある業務

これら作業を通じて導入確度の高い業務に対して、導入施策を明確化すると共に、各業務のトランザクション量、RPAによる実行時間の削減量等に基づく詳細な投資対効果の見積もりを実施します。

### 3-1. RPA本格導入

「改革領域識別」フェーズで構築されたガバナンス体制のもと、「クイック導入」フェーズで選定されたベンダー、ソリューションによってRPAを本格導入します。合わせて関係者へのトレーニングも実施します。

### 3-2. 将来像の定義

業務改善領域に関して、RPAの適用によって今後実現する将来像であるターゲットオペレーティングモデルを定義します。どのように業務プロセスが変わるか、その業務を遂行するために最適な組織、ガバナンス、人材、テクノロジー基盤、パフォーマンス評価指標(KPI)がどうあるべきかを定義し、施策に落とし込みます。

## 4. 将来像の導入/定着化

定義済みの将来像にしたがって関連の業務改革を行います。導入の進展状況、実現効果に応じて将来像を適時補正しながらRPAの導入効果を最大化します。

## III. 段階1適用事例

### 1. 経理・財務業務への適用事例

国内大手金融機関において、経理・財務業務へRPA(段階1)を活用する取組みを始めています。まずは、RPAの適用範囲を限定したスモールスタートアプローチによりRPAの導入を行い、効果および適合性の検証を実施しました。今後は適用範囲を段階的に拡大し、全社での取組みとしてRPAの活用を広げる計画となっています。

本節では、当事例におけるRPA導入の目的、RPA適用後の業務と効果、また今後の導入・展開に向けての留意点・示唆をご紹介します。

#### (1) RPAの導入目的

当企業では、オペレーションの合理化・効率化による業務コスト削減を推進していますが、さらなる効率化を目的としてRPAの本格導入を検討しています。

効果および適合性検証の対象業務領域は、大きく分けて

以下の2つの領域です。これらの業務は段階1のRPAが適用しやすい業務の特徴（反復性、定型業務、複数システム・ツール利用）を持っており、大きな効果が期待できました。

### ① 会計伝票の起票および照合

他部門より送付されてくる証憑（エクセルファイル）を参照し、会計伝票を業務システムに起票する作業を複数の担当者が実施しています。当該作業は反復的かつ定型作業であるため、如何に効率的・高品質（エラー率の削減）で作業を実施できるかが焦点となります。具体的な作業は以下となります。

- 他部門から証憑(エクセルファイル)をメールで受領
- 証憑内容の確認および伝票計上ルールとの照合を実施し、伝票計上用のエクセルファイルを作成
- 伝票計上用エクセルファイルを参照し、業務システムに仕訳を入力(もしくはファイルを業務システムへインポート処理)
- 入力完了後、承認者へ計上申請を実施
- 承認受領後に業務システムより申請済み伝票を印刷し、承認者より押印を受ける

### ② 日次会計レポートの作成

ビジネス部門に向けて、日次で会計レポートをメールで発信する業務を実施しています。同様の会計レポート作成作業が数多く存在し、担当者の作業負荷が高い状態が続いています。レポート作成のために複数のデータソースへのアクセスが必要とされ、かつエクセルファイルでの集計作業等の複雑な作業が求められます。そのため、作業の効率化・高品質化に加え、作業の属人化を解消し、担当者の有無にかかわらず当該作業を一定の品質で実施できること（作業プロセスの見える化）も求められています。具体的な作業は以下となります。

- 社内データベース(BIツール)にアクセスし、会計情報(i)を取得
- 同様に、社内データベース(BIツール)より、会計情報(ii)を取得
- 上記にて取得した会計情報(i)(ii)を、エクセルファイルを使用して集計・加工を実施
- 上記で作成したエクセルファイルをメールに添付して、レポートを配信

## (2) RPA適用後の業務と効果

当該2領域に対してRPA（段階1）の適用を行った結果、期待通りの効果が創出されることが明らかになりました。

### ① 会計伝票の起票および照合

プロセス全体のうち平均して約70%のプロセスにRPAを適用し、作業の自動化を行いました。また、明確化されたルールに

則りRPAが処理を実施するため、人手での作業時には防ぎきれなかったケアレスミス等による計上ミスを防止でき、作業の高品質化にも寄与しました。なお、残り30%の自動化できなかったプロセスの例として、他部門担当者への質問・確認作業等のコミュニケーションが発生する作業や、紙の帳票を印刷し押印する等の物理的処理が必要となる作業等があげられます。RPA適用後の業務は以下となります。

- 他部門から証憑(エクセルファイル)をメールで受領し、所定のフォルダへ証憑を格納(人が実施)
- RPAがルールに則りフォルダにアクセスし証憑内容の確認、および伝票計上ルールとの照合を実施し、伝票計上用のエクセルファイルを作成
- RPAが伝票計上用エクセルファイルを参照し、業務システムにログイン後、仕訳を入力(もしくはファイルを業務システムへインポート処理)
- 入力完了後、RPAが承認者へ計上申請を実施
- 承認受領後に業務システムより申請済み伝票を印刷し、承認者より押印を受ける(人が実施)

### ② 日次レポートの作成

月初のみ発生する例外的な集計作業を除いて、すべての作業をRPAにより自動化できました。そのため、担当者の急な休暇の際にも作業が滞ることなく、安定的にレポートを作成することが可能となります。また、複雑な集計作業についても、すべての作業手順がRPAによりワークフローとして見える化されたため、作業の属人化解消にも寄与できると考えられます。

## (3) RPA導入に際しての留意点

前述のように、RPAを活用することで業務の効率化・高品質化に大きく寄与できることをご理解いただけたと思います。一方で、今後RPAの適用範囲を拡大し、全社でより大きな効果を楽しんでいくためには、下記の4つに留意し、適切な対策を講じていくことが重要となります。

- ① 技術的実現可能性の事前評価
- ② IT部門との早期連携
- ③ チェンジナビゲーション・チェンジマネジメント(過度な期待の抑制、仕事が奪われるのではないかという不安への対応など)
- ④ RPA導入後の姿を意識した推進運用体制の構築

この4つの留意点については、第IV章で詳細に解説します。

## IV. 導入効果および留意点

第Ⅲ章にてRPA（段階1）の導入事例を紹介しました。本章では事例を踏まえ、RPA（段階1）の導入効果および導入における留意点を整理します。

### 1. 導入効果

KPMG Insight 2016年3月号の記事では5年後の将来像を意識しながら、RPA全般が企業およびアウトソーシング業界にもたらすインパクトを紹介しました。今回はRPA（段階1）に焦点をあて、企業業務の効率化のみならず、人材等さまざまな面から導入効果を説明します。

#### (1) 業務にもたらす効果

RPAの導入による業務プロセスへの主な効果は下記の4点です。

- ① ソフトウェアロボットは定義されたフローにしたがって忠実に業務を繰り返し実行するため、人のように疲労や体調の変化による品質のばらつきが発生しません。
- ② データ編集、画面操作等の作業は物理的なキーボード、マウス操作が伴わないため、ソフトウェアロボットは人手で実現できない速さで作業をこなすことができます。それに加えて、ソフトウェアロボットは簡単に複製可能で、業務の実行効率をさらに向上させることができます。
- ③ ソフトウェアロボット自体はソフトウェアという属性により、作業遂行にかかった様々なパフォーマンスデータを取得することができます。よって、作業パフォーマンスを容易にモニタリングし、業務のボトルネックがどこにあるか、改善機会はないか等の業務分析を劇的に行いやすくなります。このRPAの特徴を最大限に活用し、業務改善のPDCAサイクルをより素早く回すことができます。
- ④ パフォーマンスデータのみならず、ソフトウェアロボットの作業内容そのものもログとして簡単に記録可能で、業務のコンプライアンス性が向上します。

#### (2) 人材にもたらす効果

ソフトウェアロボットによる業務実施によって、業務部門の従業員が定型作業等単純なオペレーション業務から解放され、分析が必要な業務や業務の改善等高度な業務領域にシフトすることが可能です。

また業務量の増加に対して、ソフトウェアロボットの複製によって簡単に対応可能になり、スタッフ増員に伴うトレーニングコスト、人材・労務管理コストも必要ありません。

#### (3) テクノロジーにもたらす効果

数十年前にCOBOL等の言語で開発されたレガシーシステム

はメンテナンス性が低下しており、本体の改修はもとより、周辺システムとの連携機能を作成するだけでも莫大なコストがかかるケースが少なくありません。

RPAの導入によって、こういったレガシーシステムのプログラム本体を修正せずに、周辺システムとの連携をソフトウェアロボットで低コストで実現できます。

### 2. 留意点

システム開発が不要という特徴によって、RPA（段階1）のソフトウェアロボットは業務部門の従業員でも構築、導入が可能です。いくつかの留意点を考慮しなければ「RPAの落とし穴」に陥る場合があります。

#### (1) 技術的実現可能性の事前評価

短期間でRPAの導入を行う場合、パイロットフェーズにおいて、システム環境等の技術観点での事前検証を行い、実現性の高い投資対効果を踏まえた意思決定が必要です。たとえば、バーチャル環境や汎用系システム等にアクセス不可のRPAソフトウェアもありますので、このようなIT環境で行われる業務に関して、検証を通じてRPAソフトウェアの機能を評価し、適用可能な業務範囲を見極める必要があります。

#### (2) IT部門との早期連携

RPAはITナレッジの少ない業務部門従業員でも導入可能ですが、以下の理由によりIT部門との早期連携が望まれます。

- ① RPAソリューションは既存のIT基盤やセキュリティポリシーと整合しない可能性があります。IT基盤への影響、既存セキュリティポリシーにおけるリスク評価、必要に応じてセキュリティ手順の変更等を検討する必要があります。
- ② パイロットによる小規模な適用はともかく、大規模なRPA展開はネットワークやサーバー等IT基盤への負荷が発生する可能性があるため、IT部門のサポートが不可欠です。
- ③ 既存情報システムの仕様変更やIT基盤の設定変更等はソフトウェアロボットの動作に影響します。IT部門主管の変更計画を認識しながら、RPAの導入タイミング、運用保守のサイクル等を決定する必要があります。

#### (3) チェンジナビゲーション・チェンジマネジメント

「すべての作業が自動化できるのではないか」、「自分の仕事が奪われるのではないか」、「そんなこと自動化できるわけがない」などRPA導入にあたって、立場の違いや個人が抱くRPAに対する誤った認識によって、企業内で様々な期待や思惑が発生する場合があります。RPAに関する適切なメッセージを発信することによって、過度な期待と悲観を解消し、本来のRPAが

もつ効果を十分に創出する環境を整えることが必要です。

また、RPAが企業レベルでの継続的な改善効果を創出させるためには、マネジメントレベルのリーダーシップも不可欠です。特にパイロットによる小規模な導入は他チーム、他部門の関心を引くものの、各部署における導入イニシアチブの自発的な発生はなかなか期待できません。マネジメントのリーダーシップにより、RPAによる業務改善の風土を醸成することで、各部門が自主的にRPAによる改善検討に取り組むことができます。

#### (4) 持続的な効果を創出するための推進運用体制

RPAの効果を最大限に創出するためには、適切な推進運用体制を構築することが求められます。RPAの取組みは通常複数の組織を跨るため、RPA専門組織を設け、RPAの推進・運用にかかわる機能をその組織に集約したほうが効率的であり、RPAにかかわるナレッジが蓄積されます。

では、どのような「機能」をRPA専門組織に集約すればよいでしょうか？

KPMGの海外における事例によると、RPA推進運用体制（図表4参照）について主に下記3つの点で特徴があります。

- RPA開発・導入に関するナレッジを蓄積し品質よくRPAを提供するため「RPA開発導入機能」の集約
- RPA運用管理に関するナレッジを蓄積し複数部門に対して均一な運用基準を維持するため「RPA運用管理機能」の集約
- RPA業務適用基準に関するナレッジを蓄積し業務自動化を効率よく推進させるため「RPA推進／高度化機能」の集約

海外における推進運用体制の事例で説明すると、たとえば企業内で早い展開スピードを目的とした場合は、「分散型」が相応しい体制となります。利用者組織に「開発導入」と「運用管理」権限をもたせることにより、意思決定もスムーズとなりクイックに対象業務をRPA化することが可能となります。

一方、デメリットもあり、利用者組織毎にRPA適用業務にばらつきが発生するリスクやRPAの開発にかかわるナレッジが利用者組織毎に蓄積され、全社横断的に開発にかかわるナレッジを活用することが難しくなります。

企業内でより統制を重視した場合は、利用者組織に限定的な役割を持たせた「集約型」のほうが相応しい体制となります。RPA専門組織に「開発導入」「運用管理」「推進」権限をもたせることにより、コンプライアンス／セキュリティの統制を効かせ、かつ標準的な品質を保ちながら対象業務をRPA化することが可能となります。

上記のとおり、推進運用体制にはそれぞれの特徴があります。また、在籍している従業員の保持するスキルや経験にも依存します。たとえば、海外企業において、利用者組織に在籍する従業員のITリテラシーが高い背景により、「開発導入」権限をもたせてもRPAの開発を行えます。自社の状況（RPA開発スキルリソースの制約、コンプライアンス／セキュリティを強く求められる業界等）に合わせて適切に選択、柔軟な変更を行う必要があります。

#### (5) RPA導入後、強化すべき機能の検討

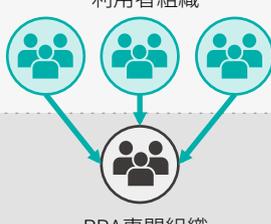
##### ① 人材マネジメント

RPAを導入し、持続的に効果を創出するためには、以下のように複数のスキルを持つ人材が必要と考えられます。

- 業務プロセスが変更になった場合または適用業務領域の展開を検討する場合、RPAの業務適合性を分析する能力、ROIの評価能力
- ソフトウェアロボットの開発能力、適用効果の検証能力
- 業務需要予測に基づくソフトウェアロボットの配置、運用管理能力

このようなスキルを備え持つ人材は外部から召集する場合はともかく、自社で育成する場合、候補者個人のスキルや人材適

【図表4 RPA推進運用ガバナンス形態】

組織構成	組織間の機能配置		
	集約型	分散型	ハイブリッド型
利用者組織 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要件策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要件策定</li> <li>● 開発導入</li> <li>● 運用管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要件策定</li> <li>● 開発導入</li> <li>● 運用管理</li> </ul>
RPA専門組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発導入</li> <li>● 運用管理</li> <li>● 推進／高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推進／高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発導入(支援)</li> <li>● 運用管理(支援)</li> <li>● 推進／高度化</li> </ul>

性を見極める必要があります。

## ② ナレッジ管理

事例で述べたようにRPAにより作業のワークフローが「見える化」されます。このワークフローに対して、具体的にどのような作業内容を実施しているか、どのような業務ルールがあるか等の詳細なナレッジを記載、管理するルールを策定することによって、実施作業の属人化を解消することが可能です。

また、ナレッジの空洞化を防ぐために、業務一覧、業務実施目的、利用者等のロボット化された業務の全体像を把握、管理する仕組みの構築も必要です。

## V. おわりに

RPA（段階1）は業務そのものに大きな改善効果をもたらすだけでなく、従業員をルーチン作業から解放し、職場のモチベーションを大きく向上させます。企業は自社の実情に合わせて導入アプローチおよびガバナンス体制を検討、採用し、段階1の効果を最大限に発揮し続けられます。

KPMGコンサルティングでは、国内外のRPA導入先端事例、および業務改革の圧倒的知見をもとにRPAを業務に最適に導入します。

### 【バックナンバー】

仮想的労働者(Digital Labor・RPA)が変える企業  
オペレーションとホワイトカラーのあり方  
(KPMG 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  
パートナー 田中 淳一  
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)  
Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

# クラウド活用によるビジネス変革

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 信田 人  
 マネジャー 國島 常司  
 マネジャー 堂野 心悟

現在、IT・テクノロジーはかつてないスピードで進化し続けています。企業や組織はその変化に対応するために、従来以上のスピードでビジネス変革を実現することが求められています。システムインテグレーターはサービスインテグレーターへの転換を迫られ、ITベンダはクラウドプロバイダへと変貌し、インターネット企業はクラウドを前提としたプラットフォームビジネスを追求しています。また、ユーザ企業のIT部門はインフラストラクチャの維持管理ではなく、戦略的で効率的なクラウド活用の体現者としての資質が求められ、ビジネス部門はとりわけIT・テクノロジーの活用を前提としたビジネス、すなわちデジタル・ビジネスの世界で競争を求められる時代となりました。

昨今、多くの企業がクラウドの有用性を理解し、ビジネス戦略に組み込むことで、企業競争力の強化に邁進しています。その一方で、データ・セキュリティ、コンプライアンス、ビジネス変革に対する抵抗などへの懸念により、今一步、大きく舵を切れない状況であることも事実です。

本稿では、クラウドを取り巻く状況がここ数年で大きく変化したことで、企業・組織にどのようなビジネス変革がもたらされたか、そしてビジネス変革につながるクラウド導入の効果的なアプローチとは何かについて、いくつかのポイントを解説します。

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



信田 人  
のぶた じん



國島 常司  
くにしま じょうじ



堂野 心悟  
どうの しんご

**【ポイント】**

- 急成長を続けるクラウド市場が技術的な成熟期を迎えつつある。  
クラウドが実用段階を迎え、その利用形態や選択肢がますます多様化・進化する中、企業はメリット、デメリットを理解した上で、自組織にどう戦略的に活用していくのか検討する必要がある。
- グローバル化や顧客ニーズの変化など、企業を取り巻く環境の変化が加速の一途を辿る中、ビジネス・アジリティ(変化に素早く対応できる能力)を高めることが、事業継続性の観点において非常に重要な位置付けとなっている。
- 柔軟性と俊敏性は、ビジネス・アジリティを高めるために重要な要素であると言える。従来の基幹システムなどを活用しつつ、Engagement(人との関係構築)、Insight(新たな知見や洞察の獲得)といった新たな領域に取り組んでいくことは、これらの要素に働きかける有効な手段の1つとして挙げられる。
- 企業競争力を強化する手段でもあるクラウドの効果的な導入／活用に向け、利用者は最適なビジネスパートナーを選定する力を身に付けること、提供者は選ばれるベンダーとして変化すること等、いくつかの変化が求められている。

## I. クラウドビジネスを取り巻く状況 ～成長期から成熟期へ～

### 1. クラウド市場動向

Gartner社によると、グローバルにおけるパブリッククラウドサービス市場規模は、2016年は前年の1750億ドルから2040億ドル(日本円にして約22兆円)に拡大するという見通しを示しています。急成長を続けるクラウド市場が技術的な成熟期を迎えた今こそ、クラウドの本質を見極める必要があるのではないのでしょうか。

では昨今、世界のクラウド市場はどのような動きをしているのでしょうか。同じくGartner社の調査によると、2016年、パブリッククラウドサービス市場でもっとも大きなウェイトを占めるのはクラウドアドバタイジング(広告関連)で903億ドルが見込まれています。これに、ビジネスプロセスサービス(426億ドル)、SaaS(377億ドル)、IaaS(224億ドル)が続きます。成長率の順に並べると、IaaS(38.4%)、クラウド管理/セキュリティ(24.7%)、PaaS(21.1%)、SaaS(20.3%)が20%を超える成長率で拡大すると予測されています(図表1参照)。

**【図表1 パブリッククラウドのセグメント別市場規模】**

	2015	2015 Growth (%)	2016	2016 Growth (%)
IaaS	16.2	31.9	22.4	38.4
クラウド管理/セキュリティサービス	5.0	20.7	6.2	24.7
PaaS	3.8	16.1	4.6	21.1
SaaS	31.4	15.5	37.7	20.3
クラウドアドバタイジング	79.4	15.4	90.3	13.6
ビジネスプロセスサービス	39.2	2.7	42.6	8.7
Total	175.0	13.7	203.9	16.5

単位：10億USドル  
出典：Gartner社 (January 2016)

この成長は、モバイル、ビッグデータ、IoT、ソーシャルなどのデジタルテクノロジーを用いたビジネス戦略の加速によって、従来型のITサービスがクラウドベースのサービスへ置き換えられていくことを反映していると言えるのではないのでしょうか。

国内でも多くのクラウド事業者がクラウドサービスを開始し、エコシステムの形成やクラウド事業者間の価格競争の激化により、利用者はこれまで以上に安価にクラウドを利用できる

ようになっています。

しかし、クラウド導入には魅力を感じながらも、セキュリティとサービスレベルに対する要求が厳しく、また既存システムを活かしたままでのクラウド利用を考えるケースが多いため、オーバークオリティなモノを求めすぎて慢性的な高コスト体質に陥ってしまう、あるいはクラウドへの移行や利活用そのものをためらう企業も少なくありません。

クラウドが実用段階を迎え、その利用形態も選択肢もますます多様化・進化している今、クラウドサービスの本質を見極め、来たる時代にどう立ち向かうべきかを考えてみます。

## 2. クラウドモデルについて

### (1) クラウドの実装モデル

米国国立標準技術研究所(NIST)によるとクラウドコンピューティングの利用形態はプライベートクラウド、コミュニティクラウド、パブリッククラウド、ハイブリッドクラウドの大きく4つに分類されます。一般的に注目されやすいのはパブリッククラウドですが、実際の市場規模としてはプライベートクラウドの方が大きく、パブリッククラウドと同様にプライベートクラウドも急成長を遂げています。

【図表2 クラウドタイプ別のメリット／デメリット】

	メリット	デメリット
<b>SaaS</b> 従量課金制のビジネスアプリケーションを提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>大幅なコスト削減が可能</li> <li>バージョンアップ対応からの解放</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既製品であるため柔軟性に欠ける(≒対応可能な業務に制限)</li> <li>ユーザ数が増えると、コストが高くなり、コストメリットが失われる</li> </ul>
<b>PaaS</b> 従量課金による開発・実行環境を提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>要件に合わせたカスタムでの組み合わせが可能のため柔軟性が高い</li> <li>基幹系システムにも適用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタムやバージョンアップによるコスト高の懸念</li> <li>プロバイダ独自のインフラや開発言語にロックインされてしまう恐れ</li> </ul>
<b>IaaS</b> CPU、メモリ、ストレージ、NW等のHWリソースを必要に応じて提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITリソースのキャパシティ最適化が可能</li> <li>ITリソースの調達リードタイムの大幅短縮が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスレベルの設定が困難(ユーザ部門側を説得できず、なかなか導入に踏み切れない)</li> <li>期待ほどIT負担が軽減されない</li> </ul>

### (2) クラウドの展開モデル

クラウドコンピューティングは提供するサービスレイヤーごとに分類が可能であり、一般的に用いられているのはSaaS, PaaS, IaaSの大きく3つの分類です。

3つでクラウドコンピューティングの分類は可能ですが、実はaaS (as a service)と付くものは多く存在します。たとえばDaaS (Desktop-as-a-service)やAaaS (Architecture-as-a-service)などです。こういった様々なaaSや、SaaS, PaaS, IaaSなどの全てのサービスを合わせてXaaS (Everything as a Service)と呼ばれることもあります。

### (3) クラウドのメリット／デメリット

では、どういう時にクラウドコンピューティングは力を発揮するのでしょうか、効率良く使うにはどうしたら良いのでしょうか。

一般的に「コストが下がる」、「いつでも使える」、「管理運用が楽になる」といったメリットのみが先行してしまいがちですが、デメリットがあることも認識した上で、自組織にどう戦略

【図表3 クラウド利活用の狙い】

動機	狙い	説明(クラウドメリット)
ITの初期投資コスト／資本支出を抑制	コスト削減	・たった数分で一時間ごとの従量課金制のサーバー使用が可能
自社保有のIT維持運用費用を削減／回避	アジリティの高さ	・たった数クリックでITサービスを利用することが可能
社員間の連携や共同化を促進	柔軟性と拡張性	・Web経由でどこにいてもアクセスすることが可能 ・外出先、複数の外部企業・組織からアクセスが可能
標準化された効率性の高い業務プロセスの適用	新製品・サービスの提供	・従来は初期投資・スピードの制約により実現が困難であったことが、スモールスタートにより実現可能
顧客関係の確立・維持に向けた新サービス提供	顧客の取り込み・囲い込み	・Webを利用したキャンペーン等を柔軟に実施可能 ・ユーザの声を様々な手段で収集可能
新規サービス／製品や改良版を迅速に開発	新市場への進出	・スピード、スケール、コスト、アクセスのしやすさを提供
ユーザエクスペリエンスの分析能力を向上		
費用対効果に優れた実施可能なプロセスの導入		
外部組織と効率的なデータ連携・交換の実現		
異なった地域・組織で統一されたプロセスを確立		
エコ社会の実現、エネルギー消費量の削減		

↑ IT-OC向上  
↓ ビジネス効果創出

的に活用すべきか検討する必要があることは言うまでもありません（図表2参照）。

### 3. クラウド利活用の狙いと現状

クラウドサービスの多様化により、「オンプレミス／自社環境」と「複数のクラウド環境」を要件に応じて組み合わせて活用することで、新たな価値の創出が可能な時代へと変化しています。またクラウドを利活用する企業・組織を取り巻くテクノロジー環境も大きく変化（VR、AI、ウェアラブルデバイス、高速通信、IoTなど）しています。

このような状況の中、クラウド利活用の狙いは単にITの初期コストの抑制、運用コストの削減といったIT-QCDの向上にとどまらず、ビジネス効果創出までを視野に入れて考えていくものになるでしょう（図表3参照）。

企業・組織がクラウド利活用を軸としたビジネスモデルに変遷するにつれ、企業・組織のテクノロジー面での適応力・対応力は急速に変化し、それに伴って企業・組織は従来よりも大きな課題に取り組み、解決することを望むようになるでしょう。

着目すべきことは、もはや、既存のシステムやIT資産をクラウドにどのように適合させるかという点を考えるのではなく、ほぼすべての業界においてクラウドをベースとした新たなITサービスを構築するプロセスがすでに始まっているという点です（図表4参照）。

【図表4 クラウド利活用の現状】

ターゲット	現状
スタートアップや中小企業	クラウドは開発期間がほとんどかからず、初期費用がかからない。この点から開発準備に時間をかけている暇がない、他企業に先駆けて迅速に立ち上げたい、初期費用を払えるほどの資金力がないスタートアップ企業等には最適な選択といえる。
場合や時間によって需要が大きく変わるサービス	クラウドの特徴の1つは柔軟性であり、この恩恵を一番に受けるのは、状況によって需要が大きく変わるサービス。新規登録者の増加などの予測がつかないソーシャルサービスなどが代表例である。
サーバーの利用量が予測できる場合	上記のように状況によって需要が大きく変わるサービスはクラウドに適しているが、長時間利用や利用ユーザー数によって割高になるケースもある。 一方、あらかじめ必要サーバー量がわかっている場合などは、自社運営と比較の上、コストが下がると判断される場合に利用される傾向にある。
大企業におけるコア部分	クラウドの使用は自社で所有するよりもセキュリティや障害発生リスクの危険性が高いとされ、大企業におけるコア部分は自社運営（プライベートクラウド等）する傾向にある。

### 4. クラウド利活用のステップ

これまでの歩みを振り返ると、クラウドは単なるテクノロジーを指すのではなく、ビジネスそのものを考えていった先にあるITの新しい形態といえるのではないのでしょうか。

#### ■ステップ0 個別所有の時代

自前でシステムを構築し、運用し、老朽化に伴い定期的に更改を繰り返す

#### ■ステップ1 部分適用の時代

情報系領域の一部にパブリッククラウドをパイロット適用し、基幹系領域はインフラ環境を仮想化（プライベートクラウド）

#### ■ステップ2 統合の時代

パブリッククラウドの利用が進み、社内システム（プライベートクラウド）と外部クラウド（パブリッククラウド）を統合・連携・運用し、クラウドの利点を最大限活用

#### ■ステップ3 社会共通基盤の時代

複数の企業で共通した業務をクラウド化するなど、業界横断でのクラウド連携が進展し、新しいサービスが出現する社会

クラウドがもたらすビジネス変革は、もはや遠い未来の話ではなく、ツールやプロセスはすでに現実のものになりつつあります。そんな中で最も必要なのはマインドセットのシフトです。先行企業はすでに今、シフトしつつあります。どのようなクラウド利活用の形が自組織における競争優位の源泉となるのか、そしてビジネスそのものがクラウド化（事業改革）していく中で自組織がどのような役割を担うのかを早急に検討しなければなりません。

## II. ビジネス・アジリティへの挑戦

### 1. ビジネス・アジリティの重要性

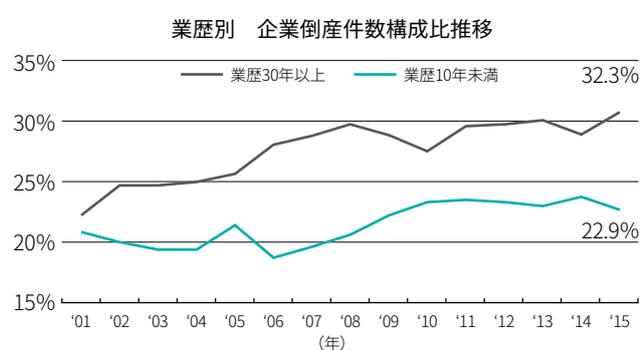
グローバル化や顧客ニーズの変化など、企業を取り巻く環境の変化が加速の一途を辿る中、ビジネス・アジリティ（変化に素早く対応できる能力）を高め、変化を好機に転換していく能力を獲得することは、事業継続性の観点においてかつてないほど重要なものとなりました。

ビジネスの世界においてたびたび引用されるダーウィンの言葉「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延び

るのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である。」は、まさに現代社会の実状を的確に表現しています。

実際に10年前にフォーチュン上位1,000社に選出された企業のうち70%の企業は、環境の変化に追従できなかったために既にリストからその姿を消しました。また、東京商工リサーチの発表によると、昨年倒産した国内の企業の3割以上が業歴30年以上の老舗企業であり、その倒産理由が「昔ながらの商品構成や経営が時代にマッチせず行き詰まったケースが目立つ」とあることから、ビジネス・アジリティの重要性を理解することができます(図表5参照)。

【図表5 業歴別 企業倒産件数構成比推移】



※倒産した企業のうち、業歴が判明した企業をもとに算出した

出典：東京商工リサーチ (February 2016)

## 2. クラウド活用によるビジネス・アジリティの向上

### (1) ビジネスの新たな潮流

近年、IoT、ビッグデータ、Fintech、シェアリングエコノミーといったデジタル技術を活用したビジネスの新たな潮流が広がりを見せています。これらの新たな潮流の中でも、シェアリングエコノミーは現代社会において特に大きな成果を上げ始めており、注目を集めています。

シェアリングエコノミーとは、提供者が所有するモノやサービスを利用者が共有することによって成立する経済の仕組みを指しており、代表的な仕組みとしては、シェアハウスやカーシェアリング、家事代行といったものが挙げられます。

シェアリング自体は特に目新しいものではありませんが、デジタル技術の発展によって、情報の不透明性が解消されると共に、需要と共有を容易に紐付けることが出来るようになってきたことから、急速に現代社会に浸透しつつあります(図表6参照)。

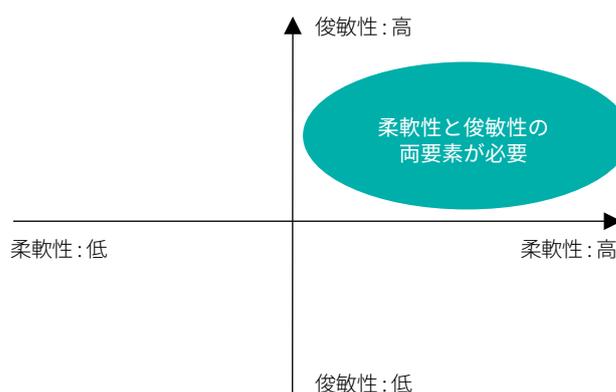
【図表6 シェアリングエコノミーを代表する企業】

企業	ビジネスモデル
Uber	GPS(位置情報)機能を使用し、自分の現在地などの迎車する位置に近いタクシーを地図上で探し結び付けるサービス。利用客がクレジットカードで支払った運賃から、仲介料20%を運転手から受け取るビジネスモデル。
Airbnb	空き部屋を貸したいオーナーと、宿泊したい旅行者を結び付けるサービス。部屋のオーナーと旅行者双方からの手数料で収益を得るビジネスモデル。
DogVacay	ペットの世話を頼みたい人と、ペットの世話を代わりにしてくれる人を結び付けるサービス。世話をした人が手数料を利用者から受け取り、そのうちの数%をDogVacayが受け取るビジネスモデル。

### (2) クラウド活用によるビジネス・アジリティの向上

シェアリングエコノミーを代表する企業は起業からわずか数年で世界中に知れ渡る規模にまで成長しました。これらの企業の多くは、柔軟性と俊敏性を兼ね備えたITインフラ、つまりクラウドを活用することで、アイデアを素早く形にし、市場に投下すると共に急激な需要拡大など、事業環境の変化に対応しています(図表7参照)。

【図表7 ビジネス・アジリティを高めるために必要な要素】



### ■ステージ1 サービスの投下/ビジネス価値の検証

クラウド活用を基本としてアイデアを素早く形にし、スモールスタートでビジネス価値を検証する。

投資は最小限に抑えられるため、価値が認められない場合には、これまでよりも撤退の判断がしやすくなる。

■**ステージ2** ビジネスの拡大

ビジネスの拡大へ舵を切ることになった場合、クラウド活用を基本としていたことで大きなアーキテクチャの変更なく、必要に応じて必要なリソースを短期間に調達することが可能となる。

■**ステージ3** ビジネスモデルの変更

市場環境の変化等に伴いビジネスモデルを変更する場合、クラウド活用を基本としていたことで不要になったリソースの廃棄や事業衰退期におけるミニマムリソースでの運用が比較的容易に対応可能となる。

(3) 意思決定とビジネス・アジリティの関係性

クラウド活用によるビジネス・アジリティの向上は前述した通りですが、その他の重要な観点として、「意思決定の迅速化」と「意思決定のベースとなる情報の抽出・加工作業の柔軟性」が挙げられます。

どれだけアイデアを素早く形に出来る環境を整えられたとしても、実行段階に移行するための意思決定が遅れては意味がありません。企業がビジネス・アジリティを獲得していくためには、意思決定にかかわる諸問題の改善を避けて通ることは出来ないのです。しかしながら、現在多くの日本企業は世界的に見

ても特に意思決定が遅いと言われている状況であり、ビジネス・アジリティに逆行する動きとなっています。

(4) デジタル技術の発展に合わせたシステム構成

デジタル技術の発展に合わせてSoR、SoE、SoIを組み合わせたシステム構成が提唱されるようになってきました。

これらを効果的に活用することによって、①意思決定のベースとなる情報の抽出・加工作業の柔軟性向上、②意思決定の迅速化、③新規ビジネスの創出などへのつながりを期待することができます(図表8参照)。

■ **SoR (System of Record)**

記録のためのシステム。主に従来の業務システムを指す。

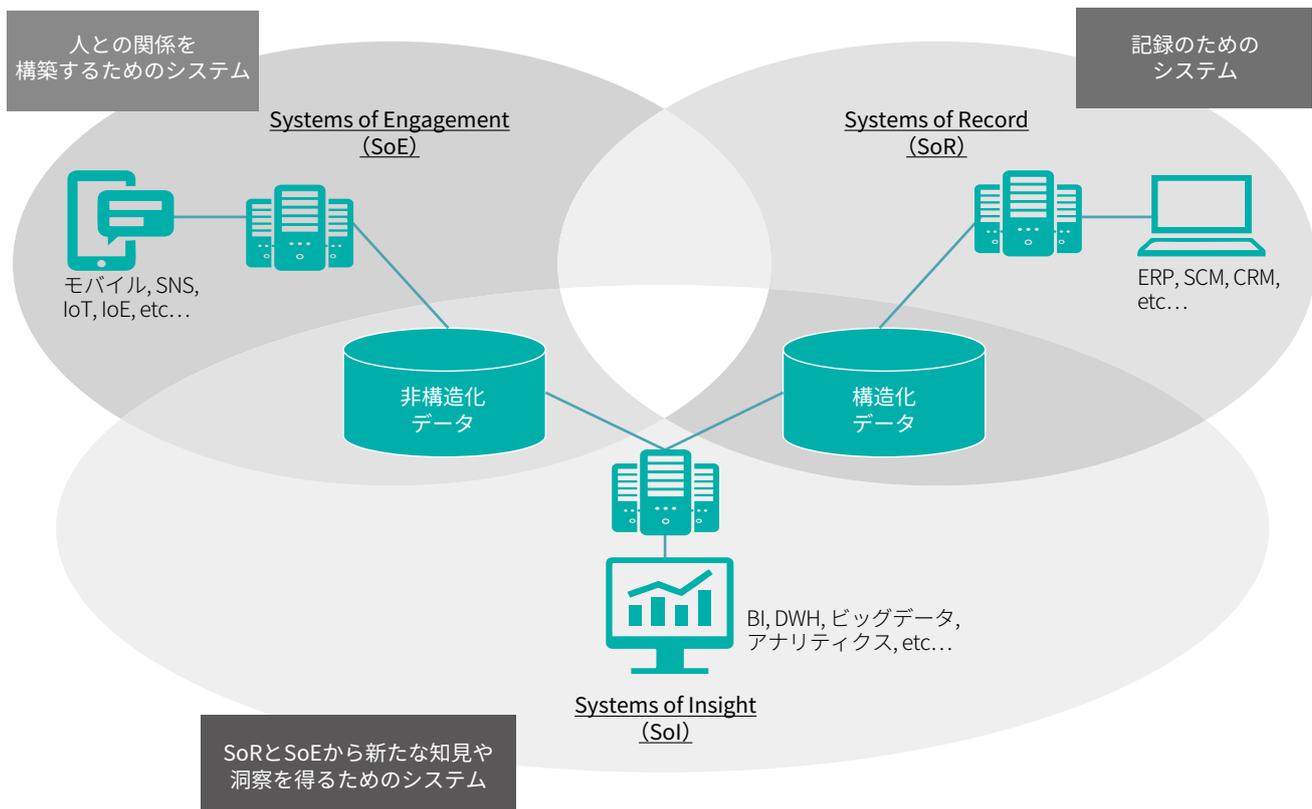
■ **SoE (System of Engagement)**

人との関係を構築するためのシステム。モバイル、ソーシャルなど、人と人をつなぐためのシステムを指す。

■ **SoI (System of Insight)**

SoRとSoEから新たな知見や洞察を得るためのシステム。業務システムに蓄積された構造化データと、SNSなどの普及で爆発的に増加した非構造化データを合わせて分析し、ビジネス上

【図表8 デジタル技術の発展に合わせたシステム構成】



の意思決定に役立つ洞察を得るためのシステムを指す。

近年、プライベートクラウドを中心としたSoR構築のほか、SoE、SoIに関するクラウドベースのサービスが広がりを見せています。これらの状況から、クラウド活用とビジネス・アジリティは、今後ますます結び付きを強めていくことになるでしょう。

また、これらの変化は利用者のみならず、ITのサービスやインフラを提供するメインプレーヤーに大きなインパクトを与えています。今後は、クラウドに関係している、またはこれから関係を持つあらゆるプレーヤーに対して業界や物理的距離を超えた新しい活動の場が次々と切り開かれていくことになるでしょう。

### Ⅲ. ファストIT戦略

#### 1. 投資効果の獲得に向けて

クラウド活用が、企業の成長および事業継続性の観点で欠かすことが出来ない要素になってきたことはご理解いただけたと思いますが、思い描いた通りの投資効果を得ることは、それほど容易なことではない、ということも理解する必要があります。ここからは、クラウド活用をベースとした投資効果の獲得に向けて、幾つかのポイントについて触れていきます（図表9参照）。

#### ■ポイント1 計画

##### 「計画の見直しを恐れない」

環境の変化に合わせて、事業計画やIT投資計画等の見直しが必要となる場合がある。投資額が大きくなる場合は、一般的に計画の見直しが躊躇されることが多いが、クラウドを活用することで、必要なリソースに限定して投資できるため、計画の見直しに伴う損失は最小限に抑えられる。

計画の見直しを恐れず変化に追従することが肝要である。

##### 「計画の修正サイクルを早める」

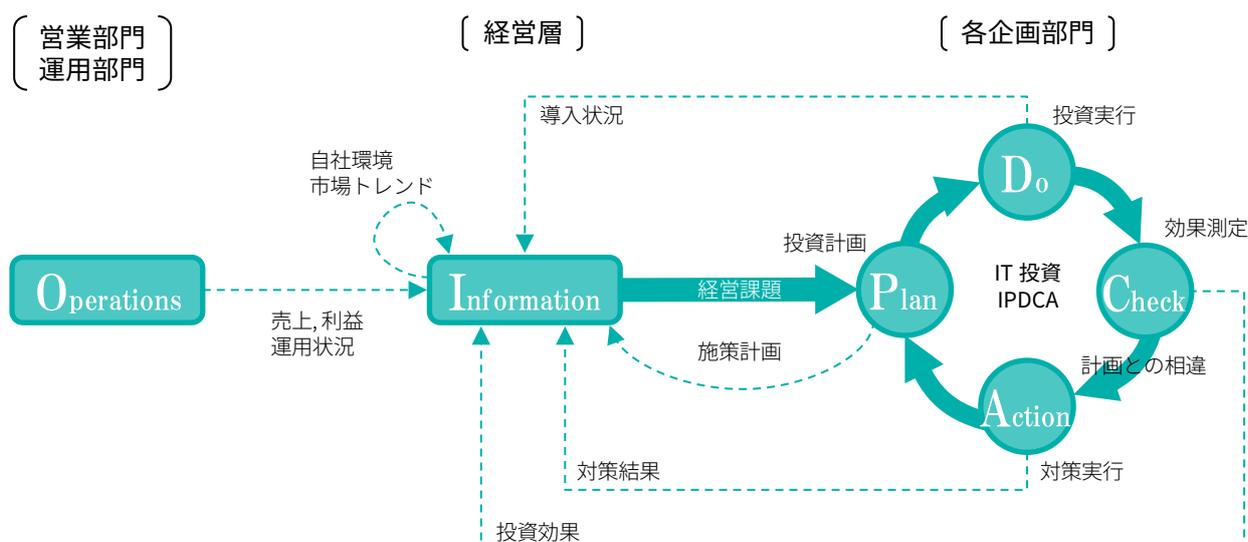
近年のクラウド環境は、クラウドベンダーから提供されるオプション・サービスを組み換えることで、マイナーチェンジがしやすい状況となっている。この特性を生かしてトライ&エラーを繰り返し、計画の妥当性をアジャイル的に検証することで、計画の修正サイクルを早めていくことが肝要である。

#### ■ポイント2 投資

##### 「モノだけの投資と思わない」

モノへの投資が実施されると、付随して運用への投資が発生する。運用をアウトソースすることは、コスト戦略の一部として既に多くの企業に組み込まれている。近年、クラウド事業者のスキルは年々高まっており、オンプレミス環境よりも実践経験や勘所が集積されつつある。自組織内でスキル保有者を確保することは重要であるが、自社運用とアウトソースのバランスを見極めていくことが肝要である。

【図表9 投資と関連した情報の流れ】



■ポイント3 評価

「デジタルに評価できる仕組みを構築する」

世相を反映した施策先行の課題解決のためにクラウドなどを導入するケースがある。しかし、施策先行となった場合、企業の中で恣意的な評価が加わる可能性が非常に高く、特にIT投資においては、その効果があいまいに評価されがちである。

こうした状況を回避するために、①コスト以外の投資効果を定量的に評価できる仕組みや、②クラウドベンダーを含む他社から提供されたレポートを自社で評価できる形に加工する仕組みを構築することが肝要である。

「継続的に予実管理ができる環境を構築する」

即効性のある投資であったとしても、年単位で見ると、その投資効果が持続できていない可能性がある。投資効果は定量的に一定の視点で確認し続ける必要があり、その結果得られた情報は、次に投資すべき範囲やタイミングなどを判断するための重要な材料となる。

PowerBIやTableau等のBIツールを導入し、継続的に予実管理を実施できる環境を構築することが肝要である。

■ポイント4 移行

「捨てることを恐れるな」

新たな対策の効果を最大化する上で重要なポイントは、移行時に従来の仕組みを捨て切れるかどうかということである。

クラウドの実装モデルを適用していくためには、従来のガイドラインや運用形態を刷新し、利用者の視点を一段階高めていく必要がある。

古い仕組みや思想を捨て、新たな仕組みや思想への移行を力強く推進していくことが肝要である。

2. 利用企業および提供企業に求められる変化

(1) 利用企業（クライアント）

意思決定のスピード感に課題を抱えている場合には、クラウドを活用したトライ&エラー型の施策検証スキームの導入を是非お勧めしたい。変化の激しい環境下では、机上の計算を重ねるよりも、施策を即座に具体化し、市場の反応を確認する手法の方が整合度が高いと考えられます。この「ファストIT」とも言える手法は、経営層へ定量的な効果を見せやすく、結果として意思決定の迅速化に貢献する手法であると言えます。

一方で、IT提供におけるメインプレーヤーも大きく変化している状況であり、事業者選定の目利きが利用者に求められるようになってきます。今後は、図表10のようなポイントを押さえながら、目的に適したサービスの提供を受けられるクラウド事業者を選択し、スピード感のある事業展開につなげていただきたい。

【図表10 クラウド事業者選定時のポイント】

トピック	ポイント
事業者の得意分野	ベースとなる技術によって得意分野が異なるため、提供されるサービスの中身をよく吟味する必要がある。
サービスの信頼性	SLA(サービス稼働状況、障害復旧の通知等)の設定内容を、利用前に把握する必要がある。
セキュリティの信頼性	事業者選定の判断基準を明確にする必要がある。クラウドに特化したセキュリティ規格(ISO27017)が制定されており、判断材料の一つとして活用されつつある。

(2) 提供企業（ベンダー）

IT・テクノロジーがかつてないスピードで進化し続ける中、それらを提供する側にあるベンダー、特にクラウド関連事業者には大きな変化が求められています。こうした状況の中で、提供企業としての成長および事業継続性を獲得していくためには、クラウドの構成要素である下記のいずれかを基礎要素として保有することが重要となります。

- ストレージ
- ネットワーク
- データセンター
- アプリケーション

上記、いずれかの基礎要素を得意分野として保有している場合は、単独または事業者間で協力・連携して、クラウド事業を展開・推進していくことが可能であると考えます。

Dellがクラウド事業を見据えて2016年10月までにEMCの買収完了を予定していることや、IBMが2016年1月にUSTREAMを買収しクラウドビデオ事業を立ち上げたこと等から、クラウドを切り口とした市場内での再編は益々加速していく見通しです。

今後は、総合クラウド事業者と呼ばれる数社まで再編が進んでいくことが予想されます。各事業者は得意分野の強化に努めると共に、選ばれるクラウドベンダーとして必要な範囲で業務提携等による拡大を目指していくことになるでしょう。

IV. おわりに

企業・組織がクラウドへの対応能力を高め、業界レベルで建設的な共同ビジョンを策定し、エコシステム（プラットフォームを提供する企業と、それを活用してビジネスを行う企業の共存関係）の実現にもっと注意を向け始めれば、破壊的な出来事との衝突を避けたり、それを切り抜けるチャンスが増えるだろう、と筆者らは考えています。

今、クラウドを始めとする情報通信技術の伝統破壊的な進歩により、社会・産業構造そのものが大きく変わろうとしています。高価で複雑なコンピュータ機器が今やスマートフォンに形を変えて大衆の日常品となり、インターネットの普及からIoTによるデバイス融合へと進化するなど、クラウドによってハードウェアやソフトウェア、情報／サービスは所有するものではなく共有するものへとシフトしました。

今後、社会の構造や制度を見直す時代が到来し、官民学・業界・企業の垣根を越えた次世代社会インフラが登場することで、産業の構造と社会の仕組みが本質的に切り替わっていくでしょう。建物やインフラで構成される都市環境だけでなく、物理的なモノやシステム、サービスがデータ処理技術やデータサイエンス、認知技術により知能的に繋がったネットワーク、すなわちモノのインターネット時代を具現化した本格的なプラットフォームの登場です。

業界レベル・地域レベル、そして社会そのものを飲み込む次世代社会インフラの持つ力は、世界に先駆けた新市場の創出・内需拡大だけでなく、文化・産業を世界輸出、または次世代都市の仕組みそのものをグローバル展開する強力な礎となるはずです。IoT、AI、AR／VR、ブロックチェーン、M2Mなど社会を変革する技術の社会適用が次世代社会インフラを支え、グローバル化が迫られる将来の国力になるといっても過言ではありません。

多くの企業では、次世代社会インフラを導入するにはどのようなビジネスモデルが必要か、長期的な視点で次世代社会インフラが何をもたらすかについて、はっきりとはまだ理解できていないと考えられます。さまざまな環境要因が影響を及ぼすことを踏まえると、政府の役割も極めて重要になります。

今後、政府は積極的に試行プロジェクトの実施を促し、リスクを軽減しながらイノベーションを加速させ、企業は組織・人材・資本・ITの枠組みで問題点を洗い出し、既存の競争優位性を増強しえる領域へ政策的転換を図ることが大切です。行政改革や規制緩和をより積極的に行い、次世代社会インフラが定着する仕組みを官民一体で実現する取組みを筆者らは追求していきたいと考えています。

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

シニアマネジャー 信田 人  
jin.nobuta@jp.kpmg.com

マネジャー 國島 常司  
joji.kunishima@jp.kpmg.com

マネジャー 堂野 心悟  
shingo.dono@jp.kpmg.com

# 重要インフラの制御システムにおけるサイバーセキュリティ

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

シニアマネジャー 武部 達明

マネジャー 新井 保廣

近年におけるサイバー攻撃の潮流は、2000年代初頭の愉快犯や技術力誇示といった悪戯行為から、特定の組織を標的とした情報資産窃取やサービス停止を狙ったビジネス・破壊行為へと移っています。重要インフラを支える制御システムに対するセキュリティ脅威は年々増大し、プラント操業停止に至るケースも実際に発生しています。

重要インフラ事業者はサイバー攻撃の下で社会的責任をどこまで果たせるか、という大きな課題を突き付けられています。

政府は2015年にサイバーセキュリティ基本法を全面施行し、サイバーセキュリティ戦略実行の中核となる内閣サイバーセキュリティセンター(National center of Incident readiness and Strategy for Cybersecurity: NISC、以下「NISC」という)に法的権限を付与しました。今後重要インフラを防護するための政策指針が具体的に整備され、事業者自らの制御システムセキュリティ態勢強化が加速されると予想されます。

現状における政府のサイバーセキュリティ政策指針を踏まえ、国内外の業界ごとにおける制御システムセキュリティの取組みを背景に、重要インフラ事業者の取るべき対策アプローチ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ら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



武部 達明  
たけべ たつあき



新井 保廣  
にいひ やすひろ

## 【ポイント】

- 制御システムに汎用技術が採用されて以来、サイバー攻撃による被害は年々増加の一途を辿っており、特に社会を支える重要インフラ事業者は、サイバーセキュリティ態勢についての説明責任が求められる。
- 制御システムにおけるセキュリティ統制責任は、IT部門ではなく工場の設備管理部門が有する。しかしながら同部門におけるセキュリティ意識は十分とは言えないケースも多く、IT部門との協力や、外部のサイバーセキュリティ動向を踏まえた取組みが喫緊の課題となる。
- 制御システムにおけるサイバーセキュリティ対策アプローチは、情報システムとは異なるため、情報システムセキュリティ対策はそのままでは通用しない。一例として、情報システムで利用されるアクセス制御のアクティブディレクトリは、リアルタイム応答性が遅く、操作のスピードを求められる制御システムでは受け入れられないことが多い。

## I. サイバーセキュリティリスクの変遷

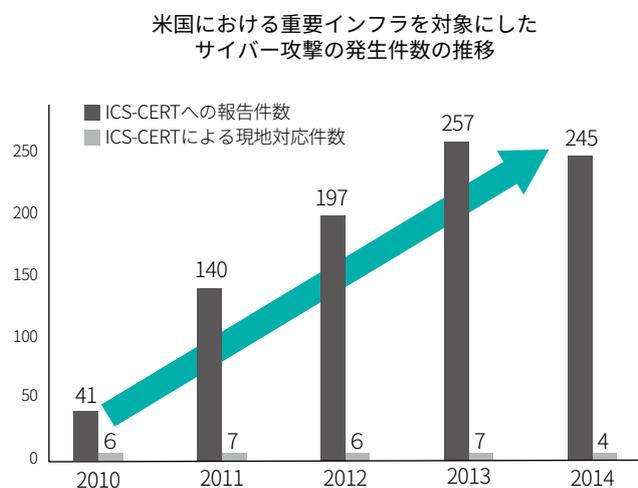
2010年9月、イランの核燃料施設内にある、ウラン濃縮用遠心分離機を標的としたマルウェア「Stuxnet」の攻撃により、総数約9000機のうち約1000機の遠心分離機が破損される被害が発生しました。その後、同マルウェアの亜種（派生）やさらに進んだマルウェアが作成・拡散され、制御システムを標的とするインシデントは年々増加の一途を辿っています（図表1参照）。

安心・安全が唱えられてきた制御システムがなぜ標的とされるようになったのか、本章ではその背景と、制御システム特有の対策課題について解説します。

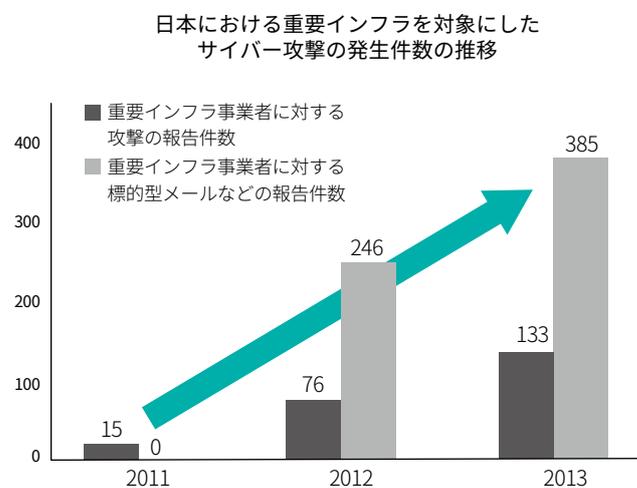
### 1. 制御システムの変遷

従来、制御システムは独自のOSやプロトコルを採用し、情報システムから物理的に独立していました。しかしながら近年、市場からの生産性向上や利益の追求、開発コスト削減など

【図表1 重要インフラを対象としたサイバー攻撃の発生件数の推移】



出典：ICS-CERTの公開情報より KPMG が分析



出典：内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）の公開情報より KPMG が分析

の強い要求から、制御システムベンダは制御システムに汎用的なOS、ミドルウェア、プロトコルを部品として使用し、情報システムのERP (Enterprise Resource Planning) と連携するため、汎用プロトコルを用いてネットワークと接続するようになりました。

このネットワーク接続は、情報システムにおけるサイバーセキュリティリスクが生産現場にまで持ち込まれるようになったことを意味し、旧来の安心安全神話は崩壊しつつあります。

さらに、IoT (Internet of Things=あらゆる“モノ”がインターネットに接続) が急速に発展する時代を迎え、生産現場の制御コントローラやフィールド装置などが、インターネットと繋がることで、直接の攻撃を受ける範囲が今後増えることが予測されます。

## 2. サイバー攻撃の矛先とされる制御システム

汎用部品で構成された制御システムが標的とされる現実には、特許レベルの生産技術情報の窃取や操業停止による事業機会損失、社会のライフラインの停止といったケースにまで及んでいます。攻撃が露見した企業は、経営への影響だけに留まらず、社会的信用や事業ブランドを失墜させ、ステークホルダーへの

説明責任が求められます。

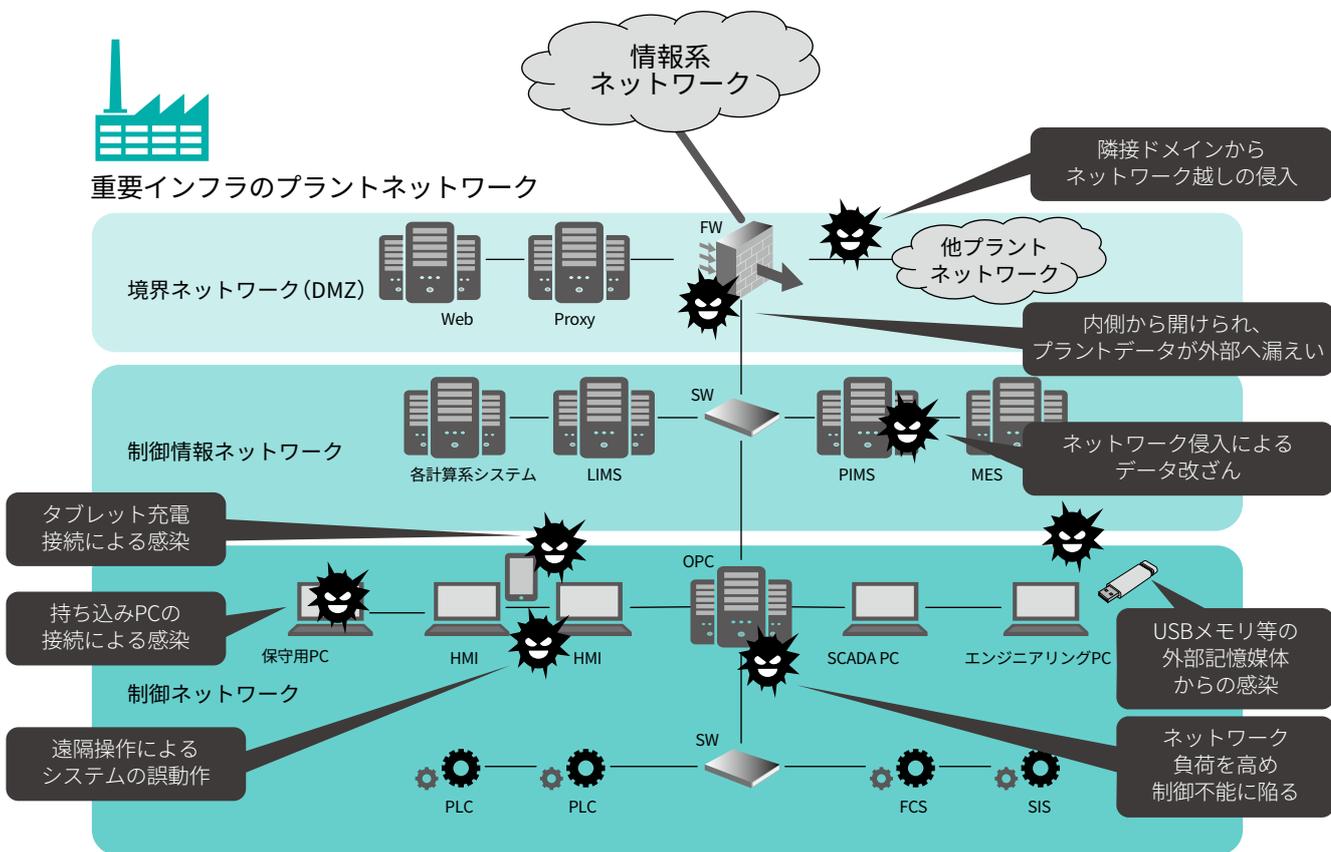
具体的な標的型攻撃の手口としては、情報システムと同様に、攻撃者は標的とする企業の社員メールアドレス等入手し、マルウェアを添付した偽装メールを送り付け、ソーシャルエンジニアリングで対象者が開封するよう誘導して、マルウェアに感染させます。マルウェアはC&Cサーバと交信して、外部ハッカーの遠隔操作を可能にすると同時に、社内ネットワークの探索を行い、制御系ネットワークへの侵入口に到達し、内部に入り攻撃を仕掛けます。

また、制御ネットワーク内にあるマシンによく使われるUSBメモリやポータブルHDDなどの外部記憶媒体にマルウェアを忍ばせ、制御ステーション (操業監視やオペレーション専用PC) に媒体が接続された瞬間にマルウェアに感染させる事例も増えつつあります (図表2参照)。

## 3. サイバーセキュリティ対策アプローチの課題

汎用IT技術の採用により情報システムと同じ進歩を辿っていながらも、制御システムのサイバーセキュリティ対策アプローチにおいてはISMS (Information Security Management System) をそのまま適用できないという大きな問題があります。

【図表2 想定される制御システムへの攻撃例】



特に製造業の工場プラントでは、24時間365日フル稼働でなければならず、制御システムを停止させることができないため、新たな脆弱性に対応するセキュリティアップデートが世にリリースされたとしても、これを即座に適用することができません。アップデート後にシステム再起動が発生し、操業の中断に影響する怖れがあるからです。

また、制御システムの寿命は15～20年と長いため、メーカーのサポートが終了したOSを使い続けるケースも実際には多く、脆弱性を抱え込んだままで制御システムが運用され続けていることも少なくありません。もともと制御システムの開発によく使われるC言語やC++言語は知らないうちに脆弱性を混入させる性質があるため、2000年以降に発展し始めたセキュアコーディング手法を教育して従事させたり、開発されたプログラムの脆弱性をツールで検査したりして対応することが理想的です。

しかしながら、予算や時間の都合からなかなか実施できていないのが実情であり、仮にツールでソースコードを検査した場合、対応しきれないほど膨大な脆弱性が指摘されることもあり得ます。つまり、制御システムには多くの脆弱性が眠っている可能性が非常に高いのです。

このような背景から、日々高まる脅威に対し、対策を打ちやすい情報システムと比較すると、制御システムは対応が遅れがちで、未熟な攻撃でも成功し、攻撃者に達成感を与えることにもなるため、相対的に標的にされやすいと考えられます。また、リアルタイムな応答性を追求して実行スピードを落とすAntiVirusの普及が進まず、仮にインストールされていたとしても、変更を避ける傾向のある制御システムではエンジンやパ

ターンファイルのアップデートがそれほど行われないため、古いマルウェアに感染するリスクもあります(図表3参照)。

最近では、インターネットに接続されている制御システム機器を検索できるWebサービスも公開されているため、攻撃対象の制御システムを探索する目的でこのようなサービスが悪用されることも考慮しておく必要があります。制御システムの形名から、製品出荷時の管理者ログイン名やパスワードが判明して、インターネットからログインできてしまう可能性もあります。

また、全社レベルのセキュリティガバナンスの中核を担うIT部門が、工場設備まで統括する権限を有していない企業が大半となっており、責任部署である設備管理部門や計装部門などでは、生産性効率や安全性が優先される結果、サイバーセキュリティに対する意識レベルがIT部門に比べて低いことも大きな課題と考えられます。

## II. 制御システムセキュリティへの取り組み

これまで制御システムは、セキュリティを考慮せずに設計・開発されてきました。隔離されたネットワーク環境内で使われていた当時、ほとんど問題は起きませんでしたが、昨今では汎用OS上で動作するHMIとデータをやり取りするUSBからのマルウェア侵入、制御システムネットワークに保守目的で接続したベンダPCや、生産性向上のために接続された社内ネットワーク経由でのマルウェア感染などが発生しており、制御システムにおいてもセキュリティリスクが現実の課題となりました。

【図表3 制御システムと情報システムの比較】

サイバーセキュリティ対策の前提対比		
	制御システム	情報システム
セキュリティの優先順位	継続的な安定稼働(可用性)	機密情報の漏えい防止(機密性)
セキュリティの対象	モノ(設備・製品) サービス(連続稼働)	情報
システム更新のライフサイクル	15～20年	3～5年
システム稼働時間	24時間365日 (再起動は原則許容されない)	サービス提供時間内
システム運用管理	計装部門 設備管理部門	情報システム部門

### 1. 国家の取り組み

#### ① 米国での取り組み

国家として、いち早くこの課題に取り組んだのは米国です。大統領令13010、大統領指令#63、大統領令13231が発令され、国家安全保障省(Department of Homeland Security:DHS、以下「DHS」という)が設立され、重要インフラ保護のための施策を推進してきました。国家エネルギー省(Department of Energy:DOE、以下「DOE」という)、国立標準技術研究所(National Institute of Standards and Technology:NIST、以下「NIST」という)もこれに加わり、中心的役割を果たしてきました。

DHSは、組織の連携を図る枠組み(Process Control Systems Forum:PCSF、Industrial Control Systems Joint Working Group:ICSJWG)を運営して、DHS、連邦・州・民間の研究機関、重要インフラ事業者など制御システムエンドユーザ、大学、

【図表4 DOEエネルギー供給システムのサイバーセキュリティ戦略ロードマップ】

	中期	長期	ゴール
	2013～2017	2018～2020	2021～
セキュリティ文化	セキュリティ保証手法普及	セキュリティエキスパート増加	ベストプラクティス
リスク評価・監視	エンドユーザのメトリックス	運用サイド向け監視ツール	あらゆる継続的監視
セキュリティ技術開発・実装	アクセス制御、セキュア通信	自己再生システム	インシデント負荷時運用可能
インシデント管理	実時間フォレンジックス解析ツール	インシデント教訓共有仕組み	インシデント時実時間復旧
継続的改善	専門家の協力体制環境	民間投資>政府投資	産官学連携進歩

ベンダ、システムインテグレータ、セキュリティ企業、標準団体組織の情報共有・意識向上・協力が進むよう後押ししました。DOEは、エネルギー供給システムのサイバーセキュリティ戦略として、10年単位で3ステップ（短期、中期、長期）を経て、5つの戦略を達成するロードマップを示しています（図表4参照）。

ロードマップのゴールが目指すのは、関係者にサイバーセキュリティのベストプラクティスを普及させるとともに、制御システムのセキュリティアーキテクチャおよび物理層でのセキュリティを日常的に評価・監視し、インシデント発生時に即時に問題点を特定して定常状態に戻せるようになることです。ま

た、産官学が連携を取り、サイバーセキュリティ技術と対策を継続的に改善・進歩させることも挙げられています。

DHS管轄下のICS-CERTは、制御システム利用者・開発者・インテグレータなどの関係者に対して、セキュリティの意識向上・リスク識別・対応能力向上・セキュリティ技術レベル向上を狙ってトレーニングコース（入門、初級、中級、上級）を開発し、多くの関係者の啓蒙とレベル上げを行ってきています。

NISTは、SP 800シリーズ（Special Publication）として、「NIST SP 800-82 制御システムセキュリティガイド」や、汎用情報システムのセキュリティガイドとしての「NIST SP 800-53 連邦情報システムと組織のためのセキュリティとプライバシーコントロール」を発行して、制御システムセキュリティの基本コントロールについてのライブラリを提供すると同時に、重要インフラ経営者向けのサイバーリスク対応指針として、サイバーセキュリティフレームワークを作りあげました。

これは、「サイバーリスクの特定」、「資産の保護」、「攻撃検知」、「対応」、「復旧」という5つの基本機能（図表5参照）に、既存の標準、ガイドライン、ベストプラクティスをマッピングして整理しているフレームワークで、サイバーリスク対応機能をレベル（1[低]～4[高]）に応じて網羅的に整備していくことでサイバーリスク管理ができるようにするものです。

このフレームワークでは、5つの機能ごとに対応が必要とされ

【図表5 サイバーセキュリティフレームワークコアの基本構造】

	機能	カテゴリー
ID	特定	資産管理／ビジネス環境／ガバナンス／リスク評価／リスク管理戦略
PR	防御	アクセス制御／意識向上・訓練／データセキュリティ／情報保護プロセス手順／保守／保護技術
DE	検知	異常とイベント／継続的監視／検知プロセス
RS	対応	計画作成／伝達／分析／低減／改善
RC	復旧	復旧計画作成／改善／伝達

NIST Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity Version 1.0 Table 1 より KPMG 分析  
 (http://www.nist.gov/cyberframework/upload/cybersecurity-framework-021214.pdf 参照)

【図表6 ID (特定) を例としたセキュリティコントロール作成のヒント】

	機能	カテゴリー	サブカテゴリー	参考情報
ID	特定	資産管理	ID-AM-3:企業内の通信とデータの流れの図を用意している。	CCS CSC 1 COBIT 5 DSS05.02 ISA 62443-2-1:2009 4.2.3.4 ISO/IEC 27001:2013 A.13.2.1 NIST SP 800-53 Rev. 4 AC-4, CA-3, CA-9, PL-8
			ID-AM-4:外部情報システムの一覧を作成している。	COBIT 5 APO02.02 ISO/IEC 27001:2013 A.11.2.6 NIST SP 800-53 Rev. 4 AC-20, SA-9

NIST Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity Version 1.0 Table 2 の一部を分析  
 (http://www.nist.gov/cyberframework/upload/cybersecurity-framework-021214.pdf 参照)

る項目について、参考にすべき各種業界ベストプラクティスやガイドラインが列挙されているため（図表6参照）、これらを参考にリスク管理策の実装を進めることができます。

## ② ヨーロッパでの取り組み

英国、ドイツ、スウェーデン、オランダ、フランス各国が制御システムセキュリティについての活動をしていますが、欧州全体に渡ると、メリディアンプロセス、ENISAといった団体が活動を行い、成果物を公開しています（図表7参照）。

なかでも英国のCPNI（Centre for the Protection of National

Infrastructure: 国家インフラ防御センター）の発行した9分冊より構成される「グッド・プラクティス・ガイド、プロセス制御とSCADAセキュリティ」は、一般ガイダンス、ビジネスリスクの理解、セキュアなアーキテクチャの実装、ファイアウォールの適用、応答能力の確率、意識と熟練度の改善、サードパーティの管理、プロジェクト従事、継続統治の確立といったテーマ別に要点をまとめており、充実しています。

フランスの制御システムセキュリティスタートガイドは、既に発行された制御システムセキュリティ標準、推奨策などのドキュメントを、いくつかの属性を使って分類しているため、必

【図表7 ヨーロッパの制御システムセキュリティ業界活動状況】

国	組織*	成果物	特徴
英国	CPNI NISCC	制御システムSCADAセキュリティ 安全策ガイド	カバレッジが広く、ヨーロッパのガイドラインのなかでは一番充実している。
		一般ガイダンス	
		1 ビジネスリスクの理解	
		2 セキュアなアーキテクチャの実装	
		SCADAと制御システムネットワークへのファイアウォールの適用	
		3 応答能力の確立	
		4 意識と熟練度の改善	
		5 サードパーティの管理	
ドイツ	BSI	BSI 100-1 (ISMS)	BSIが制御システムセキュリティについての主導的役割を果たすが、2大制御システムベンダ(ABB、Siemens)は国際標準団体(IEC TC65/WG 10、IEC TC 57/WG 15、ISA 99)で、多国籍企業の強みを活かして、IEC 62443、IEC 62351などに影響力を持つ。
		BSI 100-2 (IT-Grundsutz Methodology)	
		BSI 100-3 (Risk analysis on IT-Grundsutz Methodology)	
		BSI 100-4 (Business Continuity Management)	
スウェーデン	MSB	Guide to Increased Security in Industrial Control Systems	NERC CIP-002~009、NIST 800-82、CPNI GPG、などの知見をPDCAの継続的改善のフレームワークで整理している。
オランダ	TNO		重要インフラセキュリティに対する取組みに特に力をいれている。オイルメジャーの存在が大きい。
フランス	CLUSIF	Cyber Security of Industrial Control Systems: How to get started?	既存のガイドラインをいくつかの属性で分類しているので、必要なものを探すときに便利。
欧州全体	Meridian Process		各国政府機関が重要インフラを保護するために情報共有する。国レベルでの協力を行っている。
	ENISA	Analysis of ICS-SCADA Cyber Security Maturity Levels in Critical Sectors	制御システムのセキュリティについても調査し、白書を出している。

\* 組織の略語一覧

- CPNI (国家インフラ防御センター)  
Centre for the Protection of National Infrastructure
- NISCC (国立インフラセキュリティ協調センター)  
National Infrastructure Security Co-ordination Centre
- BSI (連邦情報セキュリティ局)  
Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
- MSB (スウェーデン市民緊急省)  
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
- TNO (オランダ応用科学研究機構)  
Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek
- CLUSIF  
CLUB DE LA SECURITE DE L' INFORMATION FRANÇAIS
- ENISA (欧州ネットワーク情報セキュリティ庁)  
European Network and Information Security Agency

要とするドキュメントを探すときに役立ちます。

### ③ 日本での取組み

国内では、2014年11月にサイバーセキュリティ基本法が全面施行され、内閣総理大臣直下の戦略組織としてサイバーセキュリティ戦略本部を発足しています。その司令塔は法的に然るべき権限を付与されたNISC（内閣情報セキュリティセンター）が担うことになっており、NISCはサイバーセキュリティ戦略において重要インフラ防護をテーマとした第1次～3次行動計画を策定しています。

第3次行動計画は、重要インフラ13分野（電力、ガス、石油、化学、鉄道、航空、水道、医療、情報通信、金融など）に対して、安全基準等の整備・浸透、情報共有体制の強化、障害対応体制の強化、リスクマネジメント、防護基盤の強化を柱として、官民連携による重要インフラ防護を推進するためのものです。

一方で経済産業省は、システムセキュリティ検証や国際規格準拠の認証制度の確立、人材育成などを目的とした技術研究組合制御システムセキュリティセンター（Control System Security Center:CSSC、以下「CSSC」という）を設立しています。さらに、制御システムセキュリティの組織プロセスに係る認証プログラムCSMS（Cyber Security Management System for Industrial Automation and Control System:IEC62443-2-1基準）をスタートさせ、重要インフラ事業者は社会的信用を確保する狙いとして、今後CSMS認証取得や認証取得製品の調達などを求められることも予想されます。

## 2. 各業界における取組み

制御システムの消費者として、電力・石油・ガス・化学・薬品・上下水道・公共交通などの重要インフラ事業者があります。このなかには、業界単位で活動を行っているものもあります。

### (1) 海外における取組み

電力・石油・ガス・化学・薬品・上下水道・運輸鉄道・通信という業界ごとに、制御システムセキュリティのプロジェクトがいくつか立ち上がりました。

Instrumentation Society of Automation (ISA)は、制御システムに関する各種標準を作成しており、そのなかのISA99がセキュリティ標準、ISA62443シリーズ（IHISA99シリーズ）を作成しています。これはIEC TC 65/WG 10にて審議され、IEC 62443シリーズとして国際標準として発行されます。

### ① 電力業界

電力業界では、規模の異なる多数の電力供給業者のセキュリティ信頼性を確保するため、北米電力信頼度評議会（North American Electric Reliability Corporation:NERC）がNERC CIP（Critical Infrastructure Protection）というセキュリティガイドラインを制定しており、現在のVersion 5は法的強制力を伴う監査に使用されることになっています。

NISTは、スマートグリッドに関するセキュリティガイドラインとしてNIST IR 7628を公開しました。これには、電力市場7ドメイン（図表8参照）での相互運用性、各ドメイン間サービス、ユースケースの列挙とセキュリティ要件の分析などが書かれています。

【図表8 NISTスマートグリッド概念モデルの7ドメイン】

電力事業者	発電 送電 配電 運用
サービス事業者	取引所 サービスプロバイダ
需要家	顧客

スマートグリッド相互運用性パネル（Smart Grid Interoperability Panel:SGIP）のサイバーセキュリティ作業部会（Cyber Security Working Group:CSWG）は、ユースケースによるリスクチェックと、既存のスマートグリッド標準に基づく適合性評価をできるようにしています。同時に、スマートメータ（Smart Meter）用ファームウェアのセキュリティバグを安全に遠隔アップデートできるよう、高度検針インフラストラクチャー（Advanced Metering Infrastructure:AMI）のテストフレームワークも用意しています。

欧州では、スマートグリッドをベースに発展してきた国内向けのISMS規格を国際標準化組織（ISO/IEC JTC 1 SC 27/WG 1）に提案し、国際標準ISO/IEC 27019として、エネルギー供給事業者、エネルギーサービス事業者向けのISMSとして使われる可能性も出てきました。

### ② 石油・ガス・化学業界

石油・ガス業界では大学の研究機関主導のプロジェクトであるI3Pにおいて、制御システムセキュリティのリスク分析・相互依存・メトリックス・セキュリティツール・情報共有・技術移転の6つの分野で研究が進められています。

LOGIIC（Linking the Oil and Gas Industry to Improve Cybersecurity）は、オイルメジャー・制御システムベンダ・研究機関・セキュリティベンダ・DHS S&T（Science and

Technology)らが行っているプロジェクトで、セキュリティのテーマについて研究・対策を発表しており、現在までに以下の6つのプロジェクトを終了し、レポートを公開しています。

1. 社外・社内に流れるネットワークパケットの相関から迫り来る危機を予測する
2. 制御システムが乗っ取られたときに制御システムを監視する安全システムが正しくプラントをシャットダウンできるか
3. STUXNETの出現で脚光を浴びたアプリケーションホワイトリストティングの評価
4. 制御システム専用ワイヤレスシステムの攻撃耐性評価
5. HMI等を仮想化したときのセキュリティ評価
6. リモートアクセスセキュリティ評価

LOGIICでは、制御システムセキュリティに有効な対策とその効果を、参加協力ベンダのシステムで実証しているところが特徴となっています。

ISA99の進捗を加速し、制御システムのセキュリティ認証を望んでいたオイルメジャーは、ISAセキュリティ適合機関 (ISA Security Compliance Institute:ISCI、以下「ISCI」という)を制御システムベンダとともに立ち上げ、ISA99で作成しているIEC 62443シリーズをベースにしたセキュリティ評価・認証をするための、制御機器のセキュリティ評価基準、制御システムの評価基準とフレームワークを作り上げました。

これにより、一定のセキュリティレベルの確認が取れた制御機器デバイスが認証され、評価の途中で発見された制御システムにおけるセキュリティ上の問題が、少しずつ解消されていく見通しが立ってきました。

化学業界では、化学産業データ交換 (Chemical Industry Data eXchange:CIDX)という非営利団体がCybersecurity Vulnerability Assessment Methodologiesでサイバーセキュリティ上の脆弱性を評価する手法をまとめ、制御システム特有のマネジメントに関する標準としてIEC62443-2-1が策定され、現在活動はChemITCという団体に引き継がれています。

### ③ 自動車業界

自動車に関する安全システムを規定したISO26262に対するセキュリティ規格としてSAE International J3061というものがあります。これは、自動車組込システムにかかわる生産プロセスに対するセキュリティ適用、自動車用組込システムの堅牢性を評価するツールや手法、サイバーセキュリティの取組みや基本原則、サイバーセキュリティを前提とした開発標準のあるべき姿、方向性の指針などについて記述したもので、自動車ライフサイクルのセキュリティ標準としての活用が期待されます。

また、自動車セキュリティに関する別のプロジェクトとして、ハードウェアセキュリティモジュールの規格を提唱した

EVITA、セキュアかつスケーラブルなV2X (車と他の通信、Vehicle to X Communication Systems)を目指したPRESERVE (Preparing Secure Vehicle-to-X Communication Systems)といった取組みも注目を集めています。

### ④ 鉄道業界

鉄道業界では、アメリカ公共交通協会 (American Public Transportation Association:APTA、以下「APTA」という)がガイドラインを出しています。運用制御センター・信号・駅・駐車場・案内表示ディスプレイ・チケット販売などのシステムを、サブシステム (ゾーン)として分割し、ゾーンのセキュリティを確保してゾーン間でのデータ通信を保護する方式を提示しています。

### (2) 国内における取組み

国内の制御システムセキュリティについての活動は、2007年～2008年頃から活発化しました。内閣官房はサイバーセキュリティ戦略で重要インフラ防護をテーマとし、経済産業省は制御システムセキュリティ検討タスクフォースを設置しました。独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)は、国内外の制御システムセキュリティについて報告書を公開しています。一般社団法人JPCERTコーディネーションセンター (JPCERT/CC)は、制御システムセキュリティ関連ドキュメントのいくつかを翻訳し、公開しています。

制御システムのセキュリティ保証をするために、CSSCが国家プロジェクトとして設立されました。CSSCは、ISAセキュリティ適合機関 (ISCI)と同じ評価を行って相互認証 (日本での認証が米国でも同じ認証として通用し、米国の認証も日本で同じ認証として通用すること)されるようにフレームワークを構築しています。

NISCが策定した第3次行動計画で示されるように、指定された各重要インフラ事業分野が、各分野内や分野間における情報共有・インシデントの未然防止・インシデント発生時の被害拡大防止・迅速な復旧などを目的として、これらの機能を担うセプターと呼ばれる組織を各事業分野に立ち上げており (図表9参照)、各セプター代表で構成されるセプターカウンスルという協議会が中核の運営組織として位置付けられています。

なお、各事業分野においてガイドライン策定や整備が進められていますが、事業者レベルでのガイドラインに沿った態勢強化施策の浸透は、これから本格化していくと見受けられます。

### ① 電力業界

電力業界では、「重要インフラの情報セキュリティ対策に係る行動計画」に基づき、電気事業連合会 (電事連)で自主ガイドラインを作成して、電力各社が取組みを開始しました。情報共有

の仕組みを用意し、NISC、CSSCのサイバー演習に参加しています。

電力はすべてのインフラの根幹であり、古くから多様な制御システムを使用しているため、米国でのNERC-CIPの法的規制をはじめ、主要各国の動向も鑑みながらサイバーセキュリティへの対策についても先行して進んで行くことが予想されます。

### ② 石油業界

石油業界では、業界を先行して石油連盟がいち早く国際規格IEC62443-2-1をリファレンスとした自主ガイドラインを策定しており、同規格に準拠したCSMS認証取得に関心を示す企業も増えつつあります。特に、欧州石油メジャーが制御システムセキュリティの先進的な取組みを進めており、セキュリティ製品を調達する際の基準（例として、WIB認証取得を条件としている）を定めています。

一方で石油プラントをグローバルに統合監視するSOC（Security Operation Center、以下「SOC」という）を立ち上げた企業もあることから、これらのセキュリティ意識の高い欧州に追従する動きを示しているように見受けられます。

### ③ ガス業界

ガス業界では、「重要インフラの情報セキュリティ対策に係る行動計画」に基づき、主要10社で情報収集・分析の枠組みを整備しており、内閣サイバーセキュリティセンター主催分野別横断演習（平成26年12月）や都市ガス分野の訓練（平成26年10月）

で得られた知見などが共有されています。

また、日本ガス協会は、「製造・供給に係る制御系システムの情報セキュリティガイドライン」を策定しており、主要ガス事業者（10社）はこのガイドラインに基づいて社内規定を定める方針であると報じられています。

このなかで、国内の大手都市ガス会社は、IEC62443-2-1をベースにしたCSMS認証を取得したことが明らかになりました。今後、他のガス会社も同認証を取得していくことが予想されます。

また、セキュリティリスクを自主的に研究して、制御システムの脆弱性検査の調査を開始している事業者もあります。

## III. 重要インフラ事業者が採るべきアプローチ

### 1. 要諦となる経営陣の意識改革

重要インフラ事業にとって、経営上、サイバーセキュリティ活動は経済的利益にならないと捉えられ、多くの経営陣にとって技術的に難解であることから、対応が後手に回りがちです。しかしながら、なおざりにしたときにインシデントが発生した場合のインパクトは、経営を大きく揺るがすことになります。インシデントの発生や被害の拡大を防ぐためには、従業員全員が一丸となってセキュリティに取り組むことが不可欠であり、経

【図表9 主な重要インフラ事業分野における取組み】

重要インフラ分野	セプター名称	事務局	取組み内容
電力	電力 CEPTOAR	電気事業 連合会	NERC（北米電力信頼度協議会）が作成したガイドライン、CIP（Cyber-Security Critical Infrastructure Protection）をリファレンスとして、日本版CIPのサイバーセキュリティガイドラインの策定を進めている。ガイドラインの主な項目として、行動計画・リスクアナリシス・対策立案・個別対策・人材育成・危機管理などが挙げられている。
石油	石油 CEPTOAR	石油連盟	「石油分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン」を発行。 また、JPCERT/CCが提供する制御系システムのセルフアセスメントツールであるJ-CLICSを使った一斉調査を実施。
ガス	ガス CEPTOAR	日本ガス協会	製造・供給に係る制御系システムの情報セキュリティ対策ガイドラインを発行。 CSSCガス分野サイバー演習への参加や、事業者横断的なインシデントハンドリング演習を定期的開催。
化学	化学 CEPTOAR	石油化学 工業協会	NISCが策定した安全基準等の指針に基づく浸透状況の調査やJPCERT/CC提供のJ-CLICSを使った一斉調査の実施。 CSSC化学分野サイバー演習への参加。
鉄道	鉄道 CEPTOAR	国土交通省	NISCが策定した安全基準等の指針に基づく「鉄道分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン」を発行。

営陣が主体的にリーダーシップを発揮することが強く求められます。

ゴーイングコンサーンとしての事業継続責任を全うするためには、サイバーセキュリティ態勢強化に取り組むことが必要であり、そのためにはまず経営者自身による理解が必要です。そのうえで然るべき経営資源を投入し、経営にかかわるリスクを評価して、リスクに対応できるようセキュリティ組織（発生したセキュリティ問題に対処するCSIRT:Computer Security Incident Response Team、セキュリティ監視を行うSOC）を構築する必要があります。

さらに、サプライチェーンとなるパートナー企業を含めて事業継続計画・管理を行うことができるように組織改革することが肝要であり、そのためには、専門家の知見を活用し、人材教育・訓練・育成や、セキュリティリスクに対する経営体力を醸成することも求められます。

重要インフラ制御システムのセキュリティリスクを考慮すると、制御システムのリスクレベル別の分割（ゾーン）、ゾーン間通信の保護、マルウェア対策、バックアップと復元、定期保守点検などを利用したパッチ適用計画、ディザスタリカバリ、リモートアクセスの制限と監視、制御システム導入時の侵入試験などのコントロールを制御システムセキュリティ標準から選択して、ベンダ、システムインテグレータ、保守サービス事業者等の支援と協力の基に適用することがセキュリティ改善のヒントとなります。

経済産業省がスタートしたCSMSでは、経営陣の承認に基づ

く「事業上の根拠の策定」から開始するようにガイドされています。

すなわち、経営陣は社会責任や経営責任を鑑みて、セキュリティ対策強化に取り組む指針を明確に宣言する必要があります。経営陣はこの指針にしたがって、効率的に組織を再構築する支援を遂行しなければなりません。また事業に関与するステークホルダーすべてがこの指針を理解し、対策方針や対策標準・対策基準といったセキュリティポリシー策定から、ポリシーに準じた態勢作りに取り組むことが必要です。

## 2. ガイドライン活用による態勢強化

制御システムでは情報システムセキュリティの対策アプローチをそのままでは適用できないことから、Ⅱ章で紹介したような各ガイドラインを参照した取組みが、成功への近道と言えます。ここでは、各ガイドライン活用のポイントについて解説します。

### (1) セキュリティフレームワーク確立

サイバーセキュリティ全般のフレームワーク、つまりPlan（計画）・Do（実施）・Check（点検・監査）・Action（改善）のPDCAサイクルの管理策については、特に業界ごとに異なるフレームワークが存在するものではなく、ISO/IEC27001、27002をベースにした汎用制御システム向けセキュリティマネジメントの国際規格IEC62443-2-1を利用することが基本となります。さらに、

【図表10 IEC62443とその評価・認証制度の全体像】

国際規格IEC62443	適用事業者			評価・認証制度	
IEC62443-1シリーズ 本規格のガイダンス	重要インフラ事業者	システムインテグレータ	装置ベンダ		
IEC62443-2シリーズ 組織・管理運用プロセス要件				CSMS認証 Cyber Security Management System for Industrial Automation Control System	
IEC62443-3シリーズ システム・技術要件	重要インフラ事業者	システムインテグレータ		SSA認証 System Security Assurance	SDLA認証 System Development Lifecycle Assurance
IEC62443-4シリーズ 装置・コンポーネント要件			装置ベンダ	EDSA認証 Embedded Device Security Assurance	

自社のサイバーセキュリティ態勢について社会的な信用を得るためには、IEC62443-2-1をベースとしたCSMS認証基準に沿った取組みも推奨されます。

セキュリティフレームワークを確立するにあたっては、日々高まる脅威に対抗した継続的な態勢改善プロセスを備えることが最大のポイントと言えます。

## (2) ガイドラインの活用

IEC62443-2-1ではひとつの管理項目が網羅されていますが、具体的な管理手法のレベルまでは触れていません。そのため、識別認証やアクセス制御、操作制御などの技術対策要件については、IEC62443-3-3や、ISCIのEDSA・SDLA・SSAなどを参照することが求められます。特にISCIの管理基準に基づく認証制度も国内において確立しつつあり、調達・外部委託の観点から、システム製品やシステムインテグレータの選定基準として、これらの認証取得を条件に含めることも有効であると考えられます(図表10参照)。

業界固有のリファレンスとしては、LOGIIC(石油業界)やAGA12(ガス業界)、APTA(鉄道業界)などがあります。たとえばLOGIICでは、特に制御システムのセキュリティ対策に効果のある対策を選定して評価しています。各企業は、これらの対策を適用する際に、自社の制御システムのリスク評価、リスクレベルごとによるシステムの分割(ゾーニング)、システム間通信のセキュリティ(コンジット)対策を実施し、制御システムへの高度なセキュリティ管理策を順次導入していくこと、つまり、自社における現状のサイバーセキュリティリスクを把握したうえで、適用すべき対策を吟味することが制御システムにおける最適なサイバーセキュリティ環境実現に向けた重要な一歩となります。

## サイバーセキュリティサーベイ2016



2015年6月刊

目次

はじめに

1章 グローバル企業のサイバーセキュリティ対応の状況

2章 日本のサイバーセキュリティの状況

おわりに

サイバー攻撃は企業にとって、事業継続上、深刻なダメージを引き起こすものであり、その対応は社会的に喫緊の課題となっています。本報告書は、「KPMGグローバルCEO調査2015」から得た、グローバル企業におけるサイバーセキュリティに関する対応調査(有効回答:1276名)、ならびに国内大手企業の情報システム部門責任者を対象に実施したサイバーセキュリティに関する対応調査(有効回答:363名)から構成されています。

資料請求はこちらのウェブサイトからお願いいたします。

<http://www.kpmg.com/jp/cybersecurity-survey-2016>

### 【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)

サイバーインザボールドールーム  
(KPMG Insight Vol.18/May.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

シニアマネジャー 武部 達明  
tatsuaki.takebe@jp.kpmg.com

マネジャー 新井 保廣  
yasuhiro.niii@jp.kpmg.com

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

# 権限設計を中心とした グローバルガバナンス再構築の勘所

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 山口 隆二

近年、大型海外M&Aの増加などにより、グループ構造の大きな変化を伴うグローバル化への転換を迎えている企業が増えています。

存在感が大きな新メンバー（買収企業およびその構成員）のグループへの参画を受け、いわゆる求心力と遠心力のバランスをどのように図るか、また、そのバランスをどのように実現するかは、このような動きのある企業にとって重要な課題と言えます。

課題対応に際しては、従来有効に機能していた考え方や仕組みの背景・根拠に何が、そのうち何がどう影響を受けたのかに立ち返り考えてみると、対応のヒントを見出すことができます。

本稿では、日本本社と海外現地子会社との権限設計を中心に、グローバル化によるグループ構造の変化がもたらした影響や論点、およびその解決のための方向性について解説します。なお、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。



山口 隆二  
やまぐち りゅうじ

## 【ポイント】

- グループ構造の変化を伴うグローバル化の進展により、従来型のガバナンスの有効性に影響が生じており、再構築が迫られている。方向性としては日本本社から現地への一方向・支配型だけでなく、双方向協業型へのシフトが求められる傾向にある。
- 再構築に際し、現地への権限委譲や本社と現地の協業のあり方は、グローバル戦略の実現促進の観点から検討するべきである。
- グローバル戦略推進のための共通化すべき事項と現地に任せる事項は、機能別、事業別、地域別、拠点別等、きめ細やかに検討することが必要である。
- 内外環境は常に変化しているため、最適化し続ける継続的な見直しが求められている。

## I. 日本企業のグループ構造の変化

従来、日本企業のグループ構造は、日本本社に主要な機能が集約され、その傘下に販売子会社や製造子会社等、グループ事業のバリューチェーンの一部機能を専門的に担う、いわゆる機能子会社を位置づける構造が多くありました。このようなグループ構造は、組織の主・従がはっきりしており、日常の事業活動を通じて日本本社に情報が集まりやすく、ガバナンスも比較的シンプルな構造でした。

しかし近年では、日本企業によるM&Aが2012年以降増加傾向<sup>1)</sup>にあり、2015年の海外M&Aは10兆円超と、過去最高規模であった<sup>2)</sup>とされています。従来とは異なる事業への進出や、日本市場とは異なる海外内需型への拡大を狙った事業全体を担う、いわゆる事業子会社が急速にグループ内における存在感を高めるなど、グループ構造が大きく変化し、複雑化も進んでいます。

様々な産業の国内市場が成熟していく中、多くの企業が新たな成長を求めて新興国を中心とした海外事業の拡大を中期経営計画で掲げており、こうした経営のグローバル化は今後も続いていくと予想されます。

## II. 経営のグローバル化に関する課題認識

経営のグローバル化に関して、多くの企業では以下のような課題が挙げられています。

- 日本本社そのもののグローバル化
- グローバル視点でのガバナンスの整備
  - 特に日本本社と海外各社の権限責任の明確化および一体運営
  - グループ全体の状態把握の困難性、それに伴う不祥事等への対応の困難性への対応
- 海外を含むグループ全体への経営・企業理念の浸透
- 日本本社からの派遣者の育成、およびローカル幹部の確保・育成、グローバル共通の人事制度

これらの課題認識は、従来から言われてきたものであり、この数年で大きな変化は見られないようです。ただし、数年前と比較すると新規進出や立ち上げに関する声は減少しており、M&Aや海外進出時の短期的な課題よりも、今後に向けてグループ全体をよりうまく運営することに、関心が移行してきて

いるように感じ取れます。

## III. 権限設計に関する課題と再構築に向けたポイント

### (1) グループガバナンスのあり方への影響

大きな組織構造変化を伴うグローバル化により、日本本社と現地会社との権限設計についても、課題の質は大きく変化しています。

日本市場の停滞の歴史を振り返ってみると2000年代以降、経営の重要課題として「選択と集中」、「スリム化」、「小さな本社」といったキーワードが関心を集めていました。多くの企業グループでは、機動性を重視した強い権限や裁量を持つ事業本部が（所管するグループ会社も含めて）各々主体的に事業を推進し、グループ本社による管理や統合機能は必要最低限に留めるような、全体の結びつきが弱いグループ運営体制であったと言えます。また、このようなグループ運営が有効に機能した背景には、共通の企業文化、共通の管理や業務のプラットフォームの存在がありました。

ところが近年は、大規模海外M&Aなどにより主戦場が成長著しいグローバル市場にシフトしつつあり、異事業、異市場、異文化といった多様性への対応が求められるようになりました。また、競争環境面では機動性に強いローカル企業だけでなく、既に進出済みの巨大グローバル企業の両者との競争に直面するようになり、グループ経営の複雑性も増えています。このような環境変化のなかで、経営を取り巻く様々な意思決定の権限をどのように集中または現地委譲していくべきか、いわゆる求心力（日本本社・グループ視点）と遠心力（海外子会社等の個社視点）のバランスのとり方が課題となっています。これは、現場での柔軟対応を重視すれば現地への権限委譲の度合いを高める必要があり、逆に過度に権限委譲を行い全体との一体性を欠けば、グループ全体で取り組むことによるスケールメリットやシナジーといった組織力を活かせるなくなるためです。

さらに、日本本社による情報収集についても、上記のような拡大により難易度が高まっています。さらに、事業活動領域の拡大により、何か問題が生じた際に説明を求めるステークホルダーが多様化したことで情報収集の重要度も高まっています。

### (2) 求心力と遠心力の適切なバランスとは？

最近ではインターネットや書籍等を通じて、グローバル化してから長い歴史を持つ企業や、グローバル化に成功していると

1 株式会社日本総合研究所「平成25年度製造基盤技術実態等調査「我が国ものづくり産業における事業再編のあり方に関する調査」調査報告書」（2014年3月31日） [http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2014fy/E004250.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy/E004250.pdf)

2 株式会社レコフ「M&Aスクランブル」（2015年11月10日）

言われる企業の事例を目にする機会も増え、そのノウハウに容易に触れられるようになってきました。

しかし、求心力と遠心力の適切なバランスについては、どの企業にも当てはまる一律の答えというものはありません。他社においては有効なノウハウであっても自社にとってはまったく当てはまらないということも多く、先進事例や成功事例に安易に飛びつくのではなく、自社の学びとして何を吸収するかに注意して取捨選択することが必要です。

それではどのような点に注意するべきでしょうか。大きな方向性としては、スケールメリットやグループ全体の経営資源・競争優位性を最大限活かしつつ、各地域での局地戦では機動的に戦おうとする志向は共通のようです。

ただし、詳細な具体策に関しては、企業により異なります。発揮しようとする強みやメリットが企業によって当然異なっているからです。

そのため、グローバル市場での競争に勝ち成長していく根拠となる自社グループの強みを何に求めるかを明らかにし、その実行を支えるための権限委譲の方法論や程度等のガバナンスを考える必要があります。市場の成長率が著しいため新興国に進出する、という誰にとっても同条件の理由だけでは、各々強みを有する多くの競合との厳しい競争で勝ち残ることは難しいでしょう。

根拠となる強みの例としては、製品開発力、高品質で効率的な生産体制、現地マーケットへの適合力、スケールメリットや広範囲の事業展開を活かした最適調達、共通の仕組みの横展開によって規模の経済を追求した効率的な経営管理体制などが考えられます。

さらに検討の際に注意すべき点として、グローバル市場での

競争においては、日本市場を前提としていた従来とは、メリットや強みの発揮の仕方が変わる可能性があることが挙げられます。たとえば従来は事業軸を中心としていたものの、今後は事業横断での機能軸を強化することで、グループ全体でのコスト最適化や統一感ある機能遂行を進める必要がある、というような状況です。

適切なバランスを検討する際の主な着眼点としては、図表1の5項目が考えられます。

### (3) 日本本社と海外子会社の権限調整のさじ加減の検討

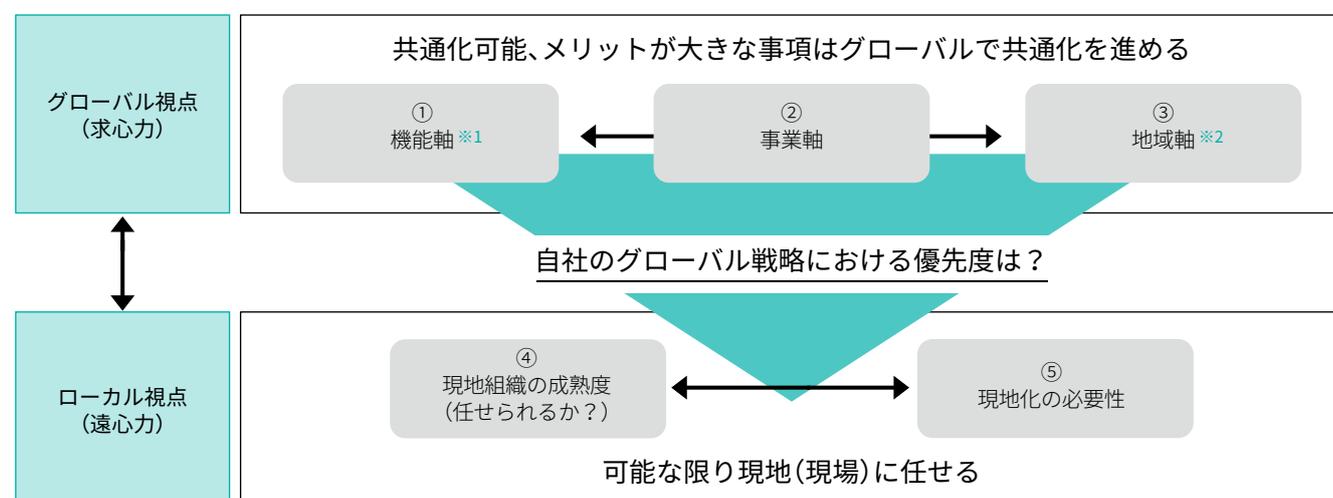
次に、海外子会社にどの程度権限委譲を進めるべきか、逆に言えば日本本社に何を留保しておくべきかの調整について解説します。

通常、権限は役職に対して付与されますが、従来の日本（人）を中心としたガバナンス・権限設計においては、その役職の権限はこの程度、という感覚値やさらには同じ企業文化のなかで育ち、人柄等もお互いに知ったうえでの権限委譲であったのではないのでしょうか。

たとえば、従来から親子会社間で連携して事業を行ってきた「規模レベル1」の機能子会社の社長には、親会社でいう部門長クラスの者が就任し、部門長と同等の権限を付与するルールとなっている。さらに、現在社長を務めるA氏とは親会社に在籍時代に上司部下の関係にあり人柄や能力も知っているため、ルールに従った権限委譲度合いをそのまま適用することに特段の心配もない、という具合です。

しかし、海外買収先企業の現地人社長の場合にはそうはいきません。現地に権限委譲する必要性と日本本社側に留保したくなる不安や集中・統合する必要性との間の葛藤と相対すること

【図表1 求心力と遠心力検討の主要着眼点】



※1: グローバルでの標準化・統一化によるスケールメリット・コストメリットの追求  
 ※2: 一定の標準化・統一化による効率性・生産性の向上によるローカル市場特性への対応との両立

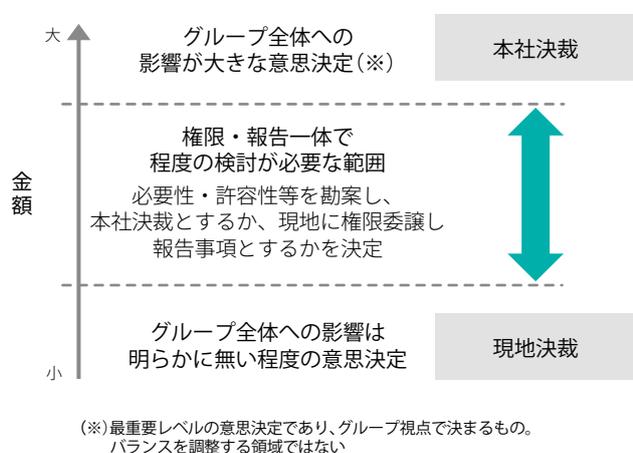


#### (4) 報告事項の設計

グループ本社としては、委譲した権限を期待通りに行使しているか、期待通りの結果が得られているかを把握する必要があります。そのため、権限委譲を進めるほど関連して報告事項を充実させるべき、ということになります。ただし、報告に過剰な負荷を強いると権限委譲の狙いであった現地の自主的な経営を阻害してしまう可能性もあります。

つまり、求心力と遠心力のバランス（さじ加減）の調整は、権限委譲の程度だけでなく、報告事項（求める水準の程度、都度報告か一定期間の総括報告等の方法）も合わせて全体的に設計していくことが必要です（図表4参照）。

【図表4 権限委譲と報告事項のバランスの検討】



なお、報告事項の設計に際しては、さらにグループ本社として全体の状況を漏れなく把握できるようにするため、各社に共通して求める事項についても設定しておく必要があります。日本本社が過去に進出した製造子会社A社と、最近買収した事業子会社B社が所在する同地域で、甚大な災害が発生した際に、A社の状況は即時に報告があり把握できたものの、B社からは報告がまったく無くグループ全体への影響がどの程度かはわからない、といったことは避けたいものです。

## IV. 継続的な評価と調整の必要性

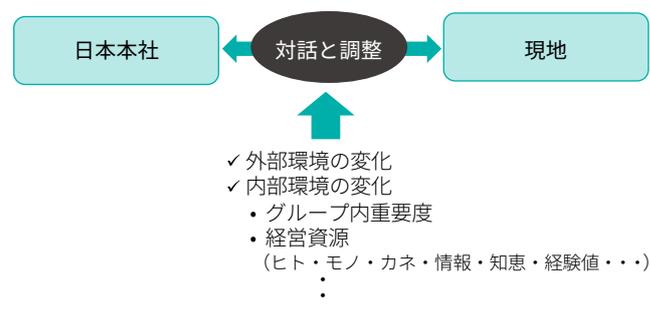
日本本社と海外子会社の権限委譲度合について、多くの時間と複雑な調整を経てやっとの思いで決定したとしても、その寿命は短いと考えた方が良いでしょう。

その理由は、グループ共通化にメリットがあったとした事項を除き、基本的には経営の現地化を推進していく方がマーケット対応の面で望ましいことが多く、また、時の経過とともに、現地経営層と日本本社との相互理解の深化や現地子会社のマネジ

メント力等の向上も進むため、当初の設計は陳腐化し、現在の望まれる姿とのギャップが生じてしまうためです。急成長を期待する海外市場であるほど、そのスピードは速い傾向にあります。

グローバル経営管理の先進企業を見ると、四半期毎など高頻度で継続的に日本本社と現地経営層が協議し、権限委譲度合いを調整している傾向が見られます。協議を通じた相互理解の促進という面も含め、見習うべき工夫ではないでしょうか（図表5参照）。

【図表5 継続的な調整を図るコミュニケーション】



## V. 権限設計の実効性を担保するための環境整備

ルールを定めることと、効果的に機能させることはイコールではありません。その実効性を担保するためには、以下のような工夫や仕掛けが必要となります。

- (1) グループ方針を反映できる会議体(取締役会等)のメンバー構成
- (2) 協議・調整を可能とする情報提供や意思決定方法
- (3) 企業文化の浸透・融合・共有

- (1) グループ方針を反映できる会議体(取締役会等)のメンバー構成

重要会議体におけるメンバー構成は、各者が担当領域の利益代表者としてのみならず、グループの全体的な視点も踏まえて協議がなされるように選定する必要があります。

現地側の会議体について言えば、現地の事業経営の視点と、グループ方針への統合や遵守の視点を有するメンバーを組み合わせた構成とすることが必要になります。そうでなければ、日本本社の意向やグループ方針を踏まえた意思決定ではなく、現地の都合ばかりが優先されてしまうでしょう。日本本社やグループ方針を汲んだ行動ができる者をどの程度配置するのか

の人数構成割合や常勤・非常勤の区別等は、日本本社集中重視か現地の自律性重視かといった権限委譲度合いの考え方や整合させる必要があります。

あわせて日本本社の会議体についても、メンバー構成の工夫が求められる場合があります。たとえば、従来は事業別の組織構成であり、主に事業軸を中心に各種意思決定を行ってきたが、今後はグループ共通の機能軸をより強化してグループの組織力や強みを発揮する方針だとします。この場合、事業軸の利益代表者に対し、強化すべき機能軸から意見できるメンバーを含めた構成としなければグループ方針の推進は難しい可能性があります。構成メンバーの各々が所属組織の利益だけでなく、全体の利益も踏まえてバランス良く意見するような姿が理想的なのかもしれません。しかし、企業の取締役の方などからお話を伺うと、特に取締役兼執行役員という立場の場合など現実的には難しいこともあるようです。多くの企業が課題としている「日本本社そのもののグローバル化」への対策の1つは、従来の日本を主とした事業戦略視点ではなく、グローバルを主としたグループの成長戦略や事業戦略の視点で判断、行動することができる重要会議体のメンバー選定にあるかもしれません。

## (2) 協議・調整を可能とする情報提供や意思決定方法

さらに、実際にこのような協議・調整が行われるための工夫も必要となります。上記例では、日常業務を通じて多くの情報を有する事業軸メンバーに対し、後発の機能軸メンバーの有する情報が劣後することも多いでしょう。これでは機能強化推進の妥当性を根拠に基づき主張することが難しくなるため、情報格差を補う仕組みや、意見が対立した場合に何を優先するかといった判断基準や決定方法を整備していくことが望まれます。

## (3) 企業文化の浸透・融合・共有

M&A等により、グループに参加間もないメンバーが、グループの構成員として協働していくためには、何らかの共通認識を持つことが望まれます。権限委譲に関しても同様で、権限を行使する現地経営者がグループとしての共通認識を有している場合とそうでない場合を考えれば、前者の方が好ましいことは想像に難くないでしょう。経営の現地化が、グローバル経営の望まれる1つの解であるならばなおさらです。

前述のように「海外を含むグループ全体への経営・企業理念の浸透」がグローバル化する多くの企業で課題認識されているのは、このような理解を背景にしているためと思われます。ただし、日本国内で醸成してきたものと同じ理解を画一的に現地に浸透させることが必須であるかの判断は難しいように思います。

企業風土の意義を決裁権限基準などのルールでは定めきれない事象に対する判断基準に求めるとした場合、日本市場や

事業で醸成してきた判断の拠り所が、海外でも効果的に当てはまると言いきれるかは企業によって異なるのではないのでしょうか。何らかのキーワードを元に、各地域・各者なりのゆるやかな共通理解があれば十分であるかもしれません。

いずれにしても、相互理解を促進する媒介として、何らかの基本的な姿勢や考え方を表現するものは必要でしょう。企業理念、ビジョン、ミッション、行動規範、中期経営目標、CSR方針、製品基本方針・・・等々の中からグループに今最も求められていると考えるものを選定し、「我が社はこのような企業である」という現地への発信と対話を行うことで相互理解を促進することが期待できます。

## VI. まとめ ～グローバルガバナンス構築への取組み姿勢～

いかに親会社にグループ会社を従わせるか。これまでのグループガバナンスは、このような視点で、既存ルールにグループ各社をどう当てはめるかが重要であったように思います。グローバル経営の最重要テーマが、複雑かつ多様、さらに不連続で大きく変化し続けるグローバル市場に対する最適化を目指し続けることにあるとするならば、日本本社が海外子会社を支配・管理する一方向のモデルではなく、相互理解のもとでグローバルチームを作り上げるという双方向のモデルが必要です。その実現に向けては、今まで以上に、きめ細やかに、柔軟に、機動的に取り組む姿勢が求められています。そのためにもグループ本社の強いリーダーシップが重要と言えるでしょう。

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 コンサルティン株式会社  
ディレクター 山口 隆二  
TEL: 03-3548-5305 (代表番号)  
ryuji.yamaguchi@jp.kpmg.com

# 不祥事対応における再発防止策の策定

株式会社 KPMG FAS

フォレンジックサービス部門

シニアマネジャー 萩原 卓見

社会のコンプライアンス意識や企業に対するコンプライアンスの要請の高まりを背景に、企業において不正や不祥事が発生した際に社内調査委員会や第三者委員会（以下「第三者委員会等」という）を組成し、事実解明の調査を行うことが一般的になってきています。事件が起きてしまった後は、同じようなことが二度と起こらないようにすることが何よりも重要となります。そのためには、十分に事実を把握して原因分析を行い、その上で再発防止策を講じる必要があります。

不祥事を起こした企業が公表する第三者委員会等の調査報告書を見ると、事実関係や原因の究明、再発防止策の提言が行われているものの、原因究明が不十分なケースや、有効な再発防止策が検討されていないようなケース等が多いと言われています。こうした背景<sup>1</sup>から、日本取引所自主規制法人は2016年2月24日に『上場会社における不祥事対応のプリンシプル』（以下「プリンシプル」という）を公表し、「プリンシプル1：不祥事の根本的な原因の解明」および「プリンシプル3：実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行」を挙げています。

本稿では、実際の事例に触れながら、有効な再発防止策の策定・遂行のポイントを整理していきます。



萩原 卓見  
はぎわら たくみ

## 【ポイント】

- 不祥事対応においては、同様の事象を再発させないようにするために事実の把握が重要である。
- 再発防止策の策定においては、調査において把握した事実を分析し、根本的な原因を特定し、根本的な原因に基づいた予防策を検討する必要がある。
- 再発防止策を導入し、第三者委員会等の提言を踏まえて、自社にあった施策について、優先順位をつけて取り組んでいく。
- 再発防止策の導入後は、継続的にその有効性の検証を行い、改善を行っていく必要がある。

1 2016年2月24日付「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」の策定について  
(<http://www.jpex.co.jp/regulation/listing/principle/nlsgeu000001ienc-att/fusyoyiprinciple.pdf>)

## I. 事例に見る再発防止策の検討のポイント

まず、本項では公表されている第三者委員会等の報告書から、実際に不祥事案において行われている原因分析や再発防止策の策定の状況を分析し、ポイントを整理します。なお、本稿で触れる事例は有効な再発防止策の策定のためのポイントを説明する目的で、第三者委員会等の報告書から、読み手として理解できた事項、またはそれらの事項に仮定を加えて考察したものであり、事実認定の誤り等を指摘するものではありません。また、当然のことながら、調査に携わった方々が膨大な時間をかけて調査した結果や、調査報告書には現れない事項も踏まえた第三者委員会等の調査結果・提言を否定や批判するものではない点をご留意いただければと思います。

### 1. 不祥事対応における原因解明

序文で触れましたが、プリンシプルでは「不祥事の根本的な原因の解明」が、四つある基本原則の最初にきています。当該原則では、「表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、(中略)根本的な原因を解明するよう努める」ことが求められています。これは三つ目の基本原則「実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行」とも相互に関連しており、有効な再発防止策の大前提となる深度のある原因分析が重要であることは容易に理解ができます。

しかしながら、開示された第三者委員会等の報告書を見ると、その開示文書の分量や報告書自体の添付の有無等、開示された情報の範囲にばらつきがあるものの、原因分析が抽象的過ぎ、「根本的な原因」が特定されていないと思われるものの中にはあります。例えば、子会社において、担当者自身が行った取引による損失を隠ぺいするため、架空在庫を計上し、さらにそれを隠ぺいするために循環取引や他の在庫への簿価の振替処理等を行った不正会計の事例では、「担当者等の隠ぺい工作」「在庫管理手法の厳密さの欠如」「人事ローテーションの未実施」「監督部署のモニタリング不足」等が発見を遅らせた原因と分析されています。しかしさらに踏み込んで、隠ぺい工作を行うことを許した状況や、取引の損失を隠ぺいせざるを得なかった状況といった点についてはあまり触れられていません。

また、新たなシステム導入時に例外的にシステム外で管理する対象となった棚卸在庫の現地棚卸を実施していなかったことから棚卸在庫の過大計上が発生したという別の企業の事例でも、なぜ現地棚卸がルールに反して実施されていなかったのか、実施されていなかったことがなぜわからなかったのか、と

いった点の検討がないばかりか、明示的な原因分析としての記載がない中、突然「現地棚卸の徹底」「社内規程の周知及び再教育による徹底」「コンプライアンス教育の充実」「組織管理体制の強化」といった施策が提言されているだけで、唐突感があります。

冒頭にも記載しましたが、原因分析は有効な再発防止策の前提となるものであり、「なぜ事象が発生したのか?」「なぜ、当該事象の誘因が起こったのか?」「なぜ、それらを防止できなかったのか?」「なぜ、発見できなかったのか?」と根本の原因と思いきもに行きつくまで「なぜ」を繰り返して分析を深化させていくことが有用です。

この点、第三者委員会報告書格付け委員会<sup>2</sup>で「優れた調査報告書」に選定された交通基盤の基本設計等を担う企業の外国公務員への贈賄事案では、発生の原因として、海外案件の受注拡大の実現に対するプレッシャー、外国公務員からのリポート要求に対する被害者意識や、国税調査後の使途秘匿金としての処理の妥当化等を挙げ、「動機」「機会」「正当化」という不正のトライアングルと言われるフレームワーク等を使用し、さまざまな観点から分析をしており、その原因分析の深度やアプローチにおいて非常に参考になります。

### 2. 原因に基づく対応策の策定

再発防止策の提言に、「内部通報制度の周知・徹底」「内部監査の強化」「意識醸成のためのコンプライアンス研修の実施」といった記載が多く見られます。これらの再発防止策は第三者委員会等の調査報告書で半ば決まり文句のようになっている印象さえ受けます。内部通報が活用されなかったことや、内部監査で発見されなかったこと等が遠因となった部分は当然あると思われませんが、これらが確認された事実から導き出された防止策なのかという疑問が残ります。調査において事実を解明し、確認した事実から原因を特定し、原因を踏まえて検討した再発防止策でなくては、真に有効な策とはなり得ません。この点、プリンシプルでは「再発防止策は、根本的な原因に即した実効性の高い方策」とすることを原則の三番目に謳っています。原因に沿った対応を行うことの重要性を以下の事例で説明したいと思います。

ある流通企業(以下「買収企業」という)は、特定地域の輸送ネットワークを重要な経営戦略として掲げ、当該地域において顧客基盤を持つ同業者(以下「ターゲット」という)を買収しますが、買収後、ターゲットの役員等によって横領等の不正が行

<sup>2</sup> 「第三者委員会等の調査報告書を「格付け」して公表することにより、調査に規律をもたらし、第三者委員会及びその報告書に対する社会的信用を高めることを目的」とする組織 <http://www.rating-tpcr.net/>

われていることが判明します。結果として不正に関与した役員を解任しますが、この前後にターゲットの従業員が一斉に辞職する事態となり、さらに、ターゲットのもとの顧客も去っていきます。ターゲットは当該顧客との協業によって高効率な業務運営を行っており、これが買収時の多額ののれん計上の根拠となっていました。当該顧客の喪失は、事業上の強みを失い、のれんの減損処理の圧力を強めるものでした。減損処理を回避するために買収企業は、グループ企業からの人材の派遣やオフィスの移転、倉庫の転貸等によりターゲット企業の事業の建て直しを図ります。本事例の不正は、減損回避の取組みに伴い買収企業で発生したものでした。具体的には、これらの取組みの中で発生した派遣された社員の費用等がある時期まではターゲットの負担としていたものの、グループ全体の取組みであるとの理由から、買収企業の負担にするように会計処理を変更したことによる費用の付け替えでした。調査報告書では、経営陣の適正な財務諸表の作成および表示に関する認識が希薄であったことを原因と分析し、再発防止策として適正な財務諸表の作成の重要性を再認識するための意識改革、財務状態や経営成績を適正に表示するために必要な知識を有するCFOの新たな任命を提言しています。かかる調査報告書では、財務状況をよく見せるために経営陣が意図的に会計処理の変更を行ったかを検討し、結果としてそのような事実はなかったと認定しています。この点、部外者として異論を挟む余地はありませんが、仮に経営陣に財務諸表をよく見せようとする意図があったと仮定するとどうでしょうか。当然、意識改革やCFOの任命だけでは不十分で、社外取締役や社外監査役といった社外からの監視も必要となるはずで、また、再発防止策のみならず、役員たちの責任についても異なる結果になったことは想像に難しくありません。

また、売掛金および棚卸資産の過大計上の事案では、不正を起こした課長が、自らの事務処理能力の低さという直接的な原因に加えて、当時の上司からパワハラに近い精神的な圧力を受けていたことが遠因となっていたものがあります。このケースでも、パワハラを原因とするか否かで、当然、再発防止策は変わってくるはずで、このように発生した事象の直接的な原因のみならず、その背景にある根本的な原因を究明することが真に有効な再発防止策の策定の第一歩となるのです。

### 3. リスク管理の所管部門の明確化

経営陣の暴走（統制の無視等）による不祥事の場合等、組織変更等を再発防止策として提言しているケースもよく見られます。

例えば、業務上の必要性があると考えた経営陣が旗を振ってインサイダー情報を得意先や取引先に周知していた事例では、

インサイダー取引にかかるコンプライアンス意識の醸成が徹底されていなかったため、社長直轄のコンプライアンス担当部門を設置することを再発防止策のひとつとして提言しています。確かに経営陣がコンプライアンスを軽視し、企業の（見せかけの）利益のために統制をオーバーライドするケース等、社外取締役や社外監査役といった独立役員を設置することが有用となりますが、通常の業務において相互牽制を効かせることを目的とする場合、単にコンプライアンス室や内部統制室といった部門を新設すれば解決するというようなものでもありません。多くの場合、本来行われるべき役割が、適切に部門や個人の役割として定義されておらず、なんとなく誰かがこなしているという状況が、不祥事等が発生するのを防止できなかった原因となっているのではないかと思います。そのため、たとえ、部門を新設したとしても、役割が適切に定義され、業務分掌や職務分掌の反映、必要な権限の付与等がなければ、機能するのは難しいと思われま

## II. 再発防止策の導入・遂行のポイント

前項では、根本原因の分析、原因に基づく対応策の検討が重要であることを説明しました。繰り返しになりますが、原因の究明を行うことが再発防止策を策定するうえで、最も大切な事項となります。ただし、原因に基づいた立派な対応策を策定しても、実際にそれらが導入・遂行されないとまったく意味がありません。不祥事に限った話ではありませんが、実際に再発防止策を策定したにもかかわらず、同じようなミスや事故が繰り返し発生してしまうケースを目にすることがあります。ここでは、原因に基づいた再発防止策の策定後に、それらを導入する際のポイントを整理します。

### 1. 再発防止策の提言を踏まえた自社に合った取組みの検討

まず、第三者委員会の場合、再発防止策の提言は、外部の弁護士や専門家等が調査手続において理解した調査対象企業の現状を踏まえて策定しているものであり、再発防止策の前提となる企業内部の状況の詳細な把握には限界があることを理解する必要があります。つまり、第三者委員会から調査報告書の提示を受け、再発防止策の提言を受けた企業は、提言された再発防止策を社内を導入するため、社内の状況を踏まえた現実的な方法を検討する必要があるということです。検討にあたっては、自社の既存の管理体制や取組みを活用することが効率的です。

例えば、「モニタリング機能の強化」といった再発防止策を提

言された場合、自社でどのようなモニタリング活動が行われていて、どの活動を強化すべきなのかを検討し、具体化していくこととなります。モニタリング活動の代表は内部監査であったり内部通報であったりしますが、その他にもコンプライアンス部門のモニタリングや日常の承認行為におけるチェック、定期的な部門内の自己点検、定型的な経営や管理部門への報告等があげられます。これらの既存の取組みの中で、再発防止策の趣旨等を踏まえて、適切なモニタリングを検討することが効率的で、かつ実効性の高い対応策につながります。もちろん、第三者委員会の提言は、より具体的に記載されている方が多いと思いますが、その場合でも、それらが提言された背景や目的を咀嚼し、実務的な観点で、より自社に合った実効的なやり方がないかを検討することが重要です。

## 2. 優先順位付けと現実的な導入スケジュールの策定

上記1で検討した、具体化された再発防止策を着実に導入するために、複数ある再発防止策の優先順位付けを行い、そのうえで導入のために必要となるタスクを細分化・スケジュール化を行うことが二点目のポイントとなります。第三者委員会等の報告書ではあまり見ることはありませんが、この実施時期について線表化して示しているような事例もあります。優先順位付け・スケジュール化にあたっては、重要・即効性の高い施策の優先度を高くし、それ以外の施策については後順位とすることが一般的ですが、そのほかにもシステム開発等が必要なものや、人の手当てが必要なもの等は中長期的に取り組まざるを得なくなります。また、その他のプロジェクトで類似した対応策を導入しているものであれば、当該プロジェクトの中で対応を図っていくという選択肢も考え得ます。

そして、こうして整理したスケジュールに沿って再発防止策の導入を行っていくこととなるのですが、経営陣を含めて多くのステークホルダーの注目が集まり、集中して進められる報告書の開示までの調査等の過程と違い、ステークホルダーの興味が薄れていき、また現実的な困難に直面する等で、途端に再発防止策の導入を推進する力を失ってしまうような事態が発生することもあります。このような事態に陥らないよう、経営陣は、スケジュール化した再発防止策の導入計画の進捗状況を定期的に報告させ、必要に応じて優先的に対応することやリソースの追加等の指示を行い、確実に再発防止策の導入が進められるようにしなければなりません。

## 3. 現場における理解とコンプライアンス意識の醸成

どんなに有効な再発防止策を策定したとしても、実際に当該防止策を担う担当者の理解や意識次第で、「絵に描いた餅」とな

りかねません。そのため、再発防止策の導入時に、直接関係する担当者に関与してもらい、当該施策の背景や意義を十分に理解してもらう必要があります。例えば、業務処理において、これまでのチェックに加えて、もう一段高い承認レベルでのチェックを導入するような再発防止策の場合、新たに承認者となる管理職には、どのような観点でチェックを行うのか、どういったケースだとリスクが高いのか、といったポイントを理解してもらう必要があります。また、承認者の異動等を勘案すれば、チェックシートのようなツールを策定することも考えられます。

ただし、単なる形式的なチェック項目のひとつに埋没しないよう、継続的な研修等の取組みの中で、当該チェックがどのような背景で導入されたのか等についての意識付けを行っていくことも重要となります。このような意識の醸成は一回きりの研修で成し得るものではなく、継続的に取り組んでいく必要があります。そうした取組がないと、せっかく導入した再発防止策も、形骸化してしまいかねません。

## 4. 継続的なモニタリングの実施

適切に統制を効かせるためには、定期的にその有効性を確認し、必要に応じて改善を図っていくことがリスク管理の基本姿勢となります。特に不祥事対応で、再発事案や類似事案が発生した場合、企業が受けるダメージは最初の事案よりも大きくなりがちです。そのため、再発防止策が有効に機能しているかどうか、継続的なモニタリングを行うことが大切となります。

また、業務報告や経営報告の中に、リスクを把握するための指標（Key Risk Indicator、以下「KRI」という）を設定し、危険な兆候が見られないかといった目でのモニタリングも必要です。KRIはどういったリスクをモニタリングするかによって、当然異なりますが、たとえば、在庫管理にかかるリスクであれば、滞留在庫の残高、低価格評価損、原因別の在庫廃却金額、件数等が考えられますし、債権管理にかかるリスクであれば、滞留債権の残高、入金遅延先の債権残高、債券格付けの低い先の債権残高等が考えられます。こうしたKRIのモニタリングによって早期に異常を発見し、不具合等が発生していないか常にチェックすることも重要となります。

## III. おわりに

リスク管理は、PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）で改善を図っていく継続的な取組と言えます。不祥事対応においては、事実究明のための調査から始まり、根本的な原因分析、原因に根差した再発防止策の策定が最初のPlanのステップとなります。しかし、それだけでは終わらず、再発防止策を着実に遂

行し、現場に浸透させるために導入をしていく二番目のDoのステップ、次に常に問題が起こっていないか、再発防止策が有効に機能しているのかをモニターするCheckのステップ、そしてモニターの結果発見された不備等を改善するActionのステップへと延々とつながっていくことになります。総じて日本企業は規程等を策定することに長けていますが、それらを隅々まで浸透させ、継続的にモニタリングすることには不得手な印象を受けます。特に不祥事の場合は、高い代償を支払って、再発防止策を策定しているわけですから、いつまでも風化しないよう、状況を見守り続けることが重要ではないかと思えます。本稿では、不祥事の事例を交えながら、有効な再発防止の策定・導入のポイントを解説しましたが、通常のリスクマネジメントにおいても共通する事項は多く、リスク管理等を担当されている方々の一助になれば幸いです。

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

株式会社 KPMG FAS  
fasmktg@jp.kpmg.com

# そうだ。原価計算を再構築しよう ～再構築の必要性と方向性～

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  
マネージング・ディレクター 山本 浩二

原価計算のしくみは、経営管理の中心に位置し、的確な経営判断を行う上で、信頼できる原価情報をスピーディに把握できることが重要です。ところが、企業によっては、原価計算のしくみを見直す時期がきているにもかかわらず、それに気づかずに（または知っていてもそれをガマンして）いることがあります。このしくみがうまく機能していないのであればこれを放置するのは問題です。本稿では、原価計算の再構築をなぜ行う必要があるのか、もし再構築をするならどういった原価計算のしくみを目指せば良いのか、という点を中心に解説します。もちろん、その先には、原価計算の再構築に取り組むという大きな仕事があります。しかし、これをやり遂げるには、まずは原価計算の再構築の必要性と方向性について、きちんと理解しておくことがカギとなります。

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



山本 浩二  
やまもと こうじ

## 【ポイント】

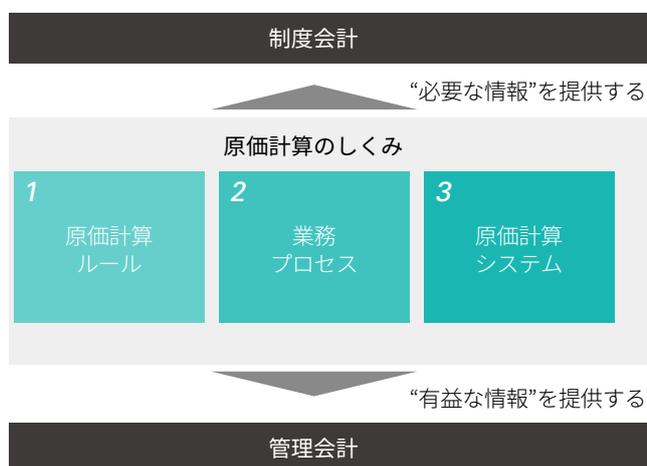
- 企業によっては、原価計算のしくみを見直す時期がきているのにも関わらず、それに気づかずに（または知っていてもそれをガマンして）いることがある。
- 企業が原価計算のしくみを見直す“きっかけ”は3つ（①制度会計上の要求、②管理会計上の要求、③システム上の制約）だ。
- 原価計算の再構築の目的とは、①制度会計で必要な情報を提供できるようにすること、②管理会計に有益な情報を提供できるようにすること、③システム上のリスクや不安を取り除くことである。

## I. なぜ、原価計算の再構築が必要なのか

### 1. 再構築の必要性

原価計算のしくみというものは、ころころ変えるべきものではありません。ここでいう原価計算のしくみとは、原価計算にかかわるルール、業務プロセス、システムで構成されるもの（複合体）です。原価計算のしくみに基づいて計算された原価情報は、制度会計として開示情報にも使われます。原価計算は、制度会計と管理会計の両方を結びつける重要なしくみなのです（図表1参照）。

【図表1 原価計算のしくみと役割】



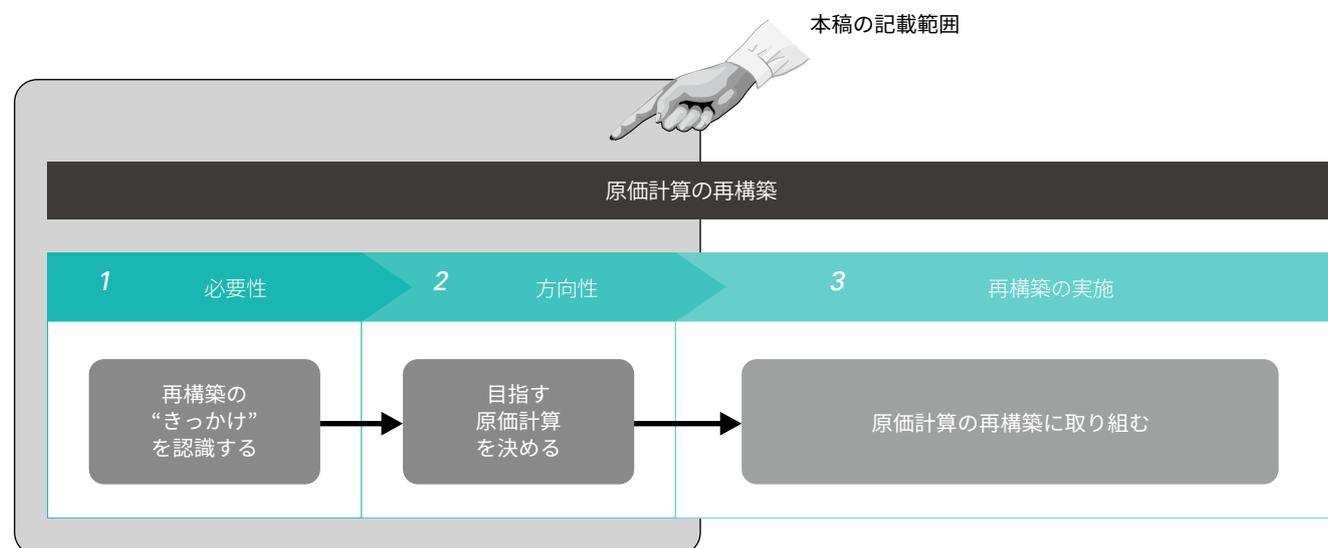
原価計算のしくみは経営管理の中心に位置します。経営を行ううえで、原価情報は欠かせません。なかでもモノづくりを行う製造業では、原価計算に特別のこだわりがあります。いわゆる“教科書どおり”の原価計算を行っている企業は少ない一方で、原価計算のルールは各社各様というのが実態です。各企業は、独自の視点から、経営に役立つ情報が得られるように工夫しています。原価データを提供する原価計算のしくみは経営の根幹をなします。原価計算のしくみは、頻繁に見直すようなものではないのです。

原価計算のしくみは経営管理の方針に従い、生産管理、現物管理、そして業績評価などの経営管理のしくみと整合している必要があります。逆にいうと、何らかの理由で、経営管理の方針から外れたり、経営管理のしくみと不整合が生じたりしたら、原価管理のしくみをすみやかに見直す必要があります。

ところが、企業によっては、原価計算のしくみを見直す時期がきているにもかかわらず、それに気づかずに（または知っているにもかかわらず）いることがあります。このしくみがうまく機能していないのであればこれを放置するのは問題です。

本稿では、原価計算の再構築の必要性と方向性について解説します。原価計算の再構築をなぜ行う必要があるのか、もし再構築をするならどう原価計算のしくみを目指せば良いのか、という点が中心です。その先には、原価計算の再構築に取り組むという大きな仕事があります。しかし、これをやり遂げるには、原価計算の再構築の必要性と方向性について、きちんと理解しておく必要があります（図表2参照）。

【図表2 原価計算の再構築】



## 2. 再構築の“きっかけ”

どうして原価計算の再構築が必要になるのでしょうか。企業が原価計算のしくみを見直す必要が生じる“きっかけ”には3つあります。それは、①制度会計上の要求、②管理会計上の要求、③システム上の制約です。それぞれ具体的にみてみましょう(図表3参照)。

## 3. 制度会計上の要求

原価計算の結果は、決算情報の数字に直結します。棚卸資産や売上原価の金額は原価計算によって算出されたものです。原価計算が誤っていれば、開示される情報にも問題が生じます。原価計算のしくみは制度会計で求められる情報を適切に収集、計算、開示できるように整備される必要があるのです。

### (1) 新しい会計基準の導入

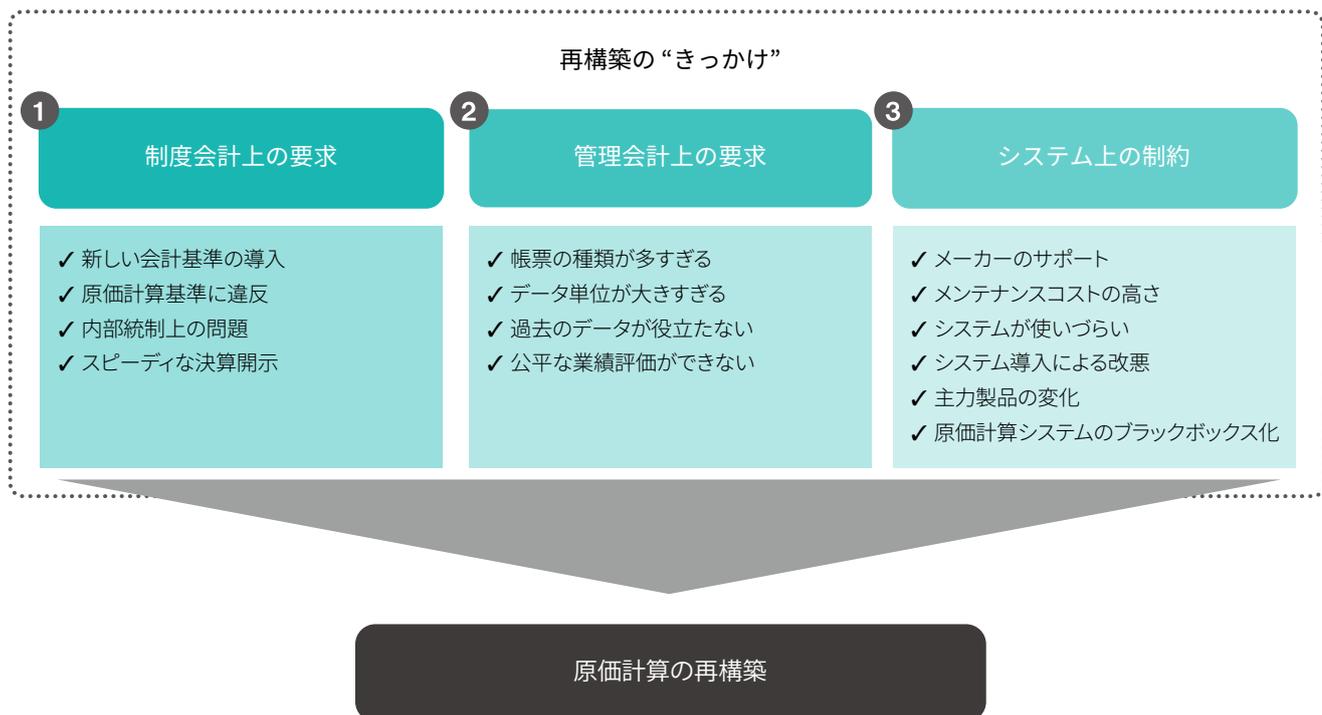
IFRS(国際財務報告基準)の導入は、原価計算のしくみを見直すきっかけになります。最近、IFRSを導入する企業が増えていますが、このとき問題となるのが、原価計算のしくみをどうするかという点です。原価計算では、材料費・労務費・経費といったいろいろなコストに基づいて製品原価を算定します。日本基準とIFRSの会計処理の違いによって材料費・労務費・経費の金額に違いが生じれば、当然、その下流に位置する原価計

算の結果も違いが生じます。このため、IFRSを導入する企業では、日本基準で計算した製品原価をIFRSに基づく製品原価に修正するしくみを構築するか、日本基準とIFRSでそれぞれ別々に原価計算のしくみをつくる(日本基準とIFRSの2つの原価計算を実施する)といった対応が必要になるのです(図表4参照)。

原価計算は、製造業だけが行うものではありません。たとえば、百貨店などの流通業では、原価の算定方法として“売価還元法”が採用されています(一部の製造業でも“売価還元法”を採用しているケースがあります)。しかし、この方法は、IFRSでは原則として認められていません(売価還元法による計算結果が本来のやり方と同じ結果をもたらすことがきちんと証明できれば別ですが)。このため、日本基準で作成する個別財務諸表は別として、IFRSで作成する連結財務諸表では、個別法にもとづく原価計算を行うことになります。IFRSの導入によって、流通業における原価計算のしくみが見直される可能性があるのです。

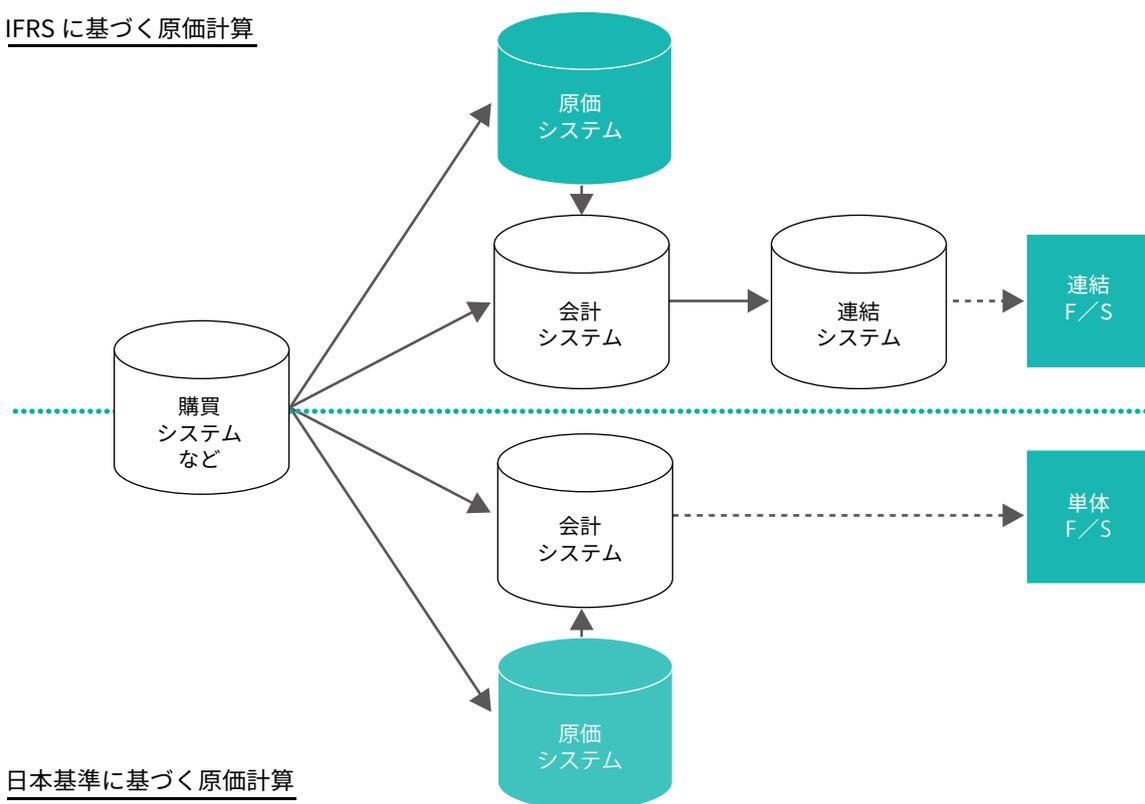
IFRSの導入を予定していない企業でも、安穩としてはいられません。(仮にIFRSの強制適用がなくても)将来の経営判断によっては、短期間でIFRSの導入を経営から要求されることもあるからです。また、これからも日本基準は変わる可能性があります。会計基準が変われば、その結果として、材料費・労務費・経費の金額に影響が生じる可能性があります。新しい会計基準の導入は、原価計算のしくみを見直すきっかけになります。原価計算システムの入れ替えや、2つの原価計算の実現にはそれ

【図表3 再構築の“きっかけ”】



【図表4 2つの原価計算】

IFRSに基づく原価計算



日本基準に基づく原価計算

りの時間がかかります。将来の事態の変化に対応できる必要があるのです。

(2) 原価計算基準に違反

企業の原価計算ルール自体が「原価計算基準」(昭和37年11月8日 大蔵省企業会計審議会中間報告)と異なっている(違反している)ケースがあります。これは、前述した“教科書どおり”の原価計算を行っていないというのとは、少し意味が異なります。企業の原価計算ルールは、原価計算基準を踏まえたうえで企業の独自の視点が含まれるべきであって、原価計算基準を違反しても良いということではありません。ところが、何十年前に原価計算システムを導入した企業では、当時のシステム上の制約から、原価計算基準で求めることと異なる処理を行って

るケースがあります。原価計算システムを見直す機会がなければ、原価計算のルールも当然そのままです。このような原価計算ルールのもとで算定された原価は、制度会計上においても適切な原価とはいえません。原価計算のルールをすみやかに見直す必要があります(図表5参照)。

(3) 内部統制上の問題

内部統制上で求められる要件を満たしていないケースもあります。たとえば、個別原価計算システムで、管理者の承認を受けずに工事番号間の原価振替を行うことができたり、その原価振替の履歴(振替元の工事番号、振替行為を行った者など)が残されていないか、どうか。不適切な原価の操作や誤謬を誘発する原因になります。

【図表5 原価計算基準の違反例】

区分	内容
1 原価計算の対象	一部の原価要素が原価計算の対象に含まれていない。
2 直接費と間接費の区分	直接費と間接費を区分する明確な基準がない。
3 材料費の会計処理	材料を受け入れた時点で仕掛品として処理しており、材料の残高を把握していない。
4 労務費の会計処理	工番ごとの作業時間を正確に把握していない。
5 製造間接費の会計処理	事業所ごとの製造間接費の構成を考慮せずに、すべて同じ製造間接費の配賦率を使っている。

また、受注案件と原価の発生との関係を把握できないというのも問題でしょう。たとえば、受注案件に関する一連の書類（受注計算書、見積書、納品書、請求書など）が整備されていなかったり、仮にあったとしても原価の発生に紐づけて管理されていなかったりというケースです。仕掛品として計上されている資産が、本当に受注された工事に係るものなのか、管理者もわかりません。これは、内部統制上、大きな問題です。

#### (4) スピーディな決算開示

企業は、すみやかに決算開示を行うことが求められています。このためには、原価の確定もスピーディに行う必要があります。原価計算の結果、おかしな点が見つければ、どうしてこのようなことが起きたのか、調査が必要になります。発生費用から原価計算、そして会計システムへの転記の過程が、仕訳コードで特定の番号で把握できるならば、すみやかに原因分析ができるでしょう。それができなければ、原価の担当者が、経験と勘に頼りながら手作業で対応することになります。これは、担当者の負担が大きくなるだけでなく、二重入力や不正データの登録を許します。そして、スピーディな決算開示を阻害する要因になるのです。

### 4. 管理会計上の要求

企業の経営方針や経営戦略、扱っているサービスや商品、事業セグメントや活動する地域など、企業の内外の環境が変われば、経営に必要な情報の内容も変わります。原価計算のしくみは、経営者および管理者に対して、有益な情報を提供することが求められます。

#### (1) 帳票の種類が多すぎる

帳票というものは、放っておくと、どんどん増えるものです。帳票とは、「〇〇一覧表」や「〇〇増減表」など残高や増減を把握するために作成する書類のことです。定期的（毎日・毎週・毎月・四半期など）に作成されるものもあれば、ある一定期間、特定の目的で作成する帳票もあります。一度、作成された帳票は、よほどのことがない限りなくなりません。「将来、また必要になったときに備えて（帳票を）残しておこう」といった心理が働くからです。この結果、帳票の種類は時間の経過とともに増えます。帳票の種類が増えれば、コストがかかります。紙に出力すれば膨大な量になりますし、電子データで保管したとしても、そのデータの整合性や妥当性のチェックのために、時間をかけることになるからです。ムダな帳票が増えれば、“本当に必要なデータ”は埋もれるものです。管理に役立つ情報が把握できるように、ムダな帳票を減らす必要があるのです。

#### (2) データ単位が大きすぎる

データの単位が大きすぎると、その中身を分析することができなくなります。原価計算システムは、原価情報の利用者（経営者や管理者など）が求める原価情報を提供する必要があります。それは、受注番号、工事番号、製品コード、組織（たとえば、ドメイン、セクター、利益センター、事業部、部門、SBUなど）、勘定科目、取引先など、いろいろなキーで必要な情報を取り出して、比較や分析ができる状態を指します。

ところが古いシステムの中には、ハードウェアの容量の問題から、発生費用の処理の段階では詳細なデータを扱っていても、原価計算のステップが進み、会計システムに引き渡されるころには、原価データは集約され、その内訳はわからないということがあります。こうなると、会計システムの仕訳から原価計算システムの詳細データまで遡って確認することはできません。より詳細な分析を行おうとしても、細かい情報を手に入れるためには膨大な時間がかかってしまうのです。

#### (3) 過去のデータが役立たない

原価データは過去の情報ですが、この情報を使って、将来に役立てる必要があります。たとえば、取引先から見積書の提示を求められた場合で考えてみましょう。この取引先に対して、過去に提示した見積書の内容（原価、利益率など）をチェックせずに、見積書を作成したらどうなるのでしょうか。過去に提示した見積書と大きく異なる利益率だったら、見積書の妥当性が疑われてしまいます。また過去に同じ工事（または製品の販売）を行っているならば、その原価と大きく異なると、説明が求められます。材料価格の値上がりや工法の変更など、理由もなく原価を変える訳にはいきません。

この取引先に対して同じ工事を行っていなかったとしても、他の取引先に対して行った原価情報は役に立つはずですが、この原価情報に基づいて、値決めを行い、コストダウンを図り、利益を増やす方策を考えます。原価を見積もる担当者ごとに、そのときの感覚によって数値を算出していたら、一貫性のある営業行為はできません。

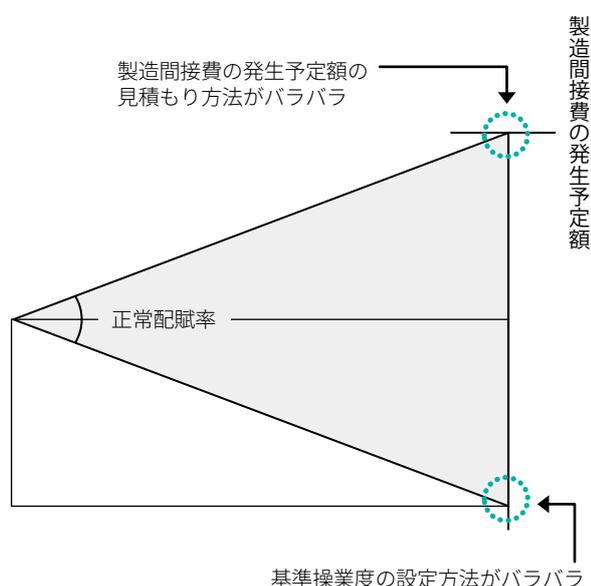
原価情報をデータベースに保管して、利用者が検索キーを使っていろいろな観点からデータを探したり、原価計算結果をみて原価が発生した元データに遡ったりすることで、必要とする情報に容易にアクセスできるようにする必要があります。

#### (4) 公平な業績評価ができない

企業のなかで原価計算ルールが異なっていると、公平な業績評価ができないことがあります。たとえば、製造間接費の正常配賦率の設定方法の違いがあります。正常配賦率は、会計年度のはじめにまず基準操業度を選択し、その基準操業度において発生する製造間接費を予定し、製造間接費の発生予定額を基準

操業度で割ることによって設定されます。ところが、事業部ごとに基準操業度の設定のしかたや製造間接費の発生予定額の見積り方法に違いがあれば、正常配賦率に影響します。同じものを製造していても、事業部によって原価が異なれば、事業部間の業績の客観的な比較はむずかしくなるでしょう（もちろん、事業部ごとに正常配賦額と実際発生額の差を算定していれば、問題は発覚しますが）。原価計算ルールの違いが、すぐに問題になるという訳ではありません。実態は同じなのに、異なる原価計算ルールを適用するなら、合理的な理由があるか確認する必要があります（図表6参照）。

【図表6 製造間接費予算】



## 5. システム上の要求

原価計算システムは比較的長く使われるものです。企業によっては、今から20年、30年前に導入した原価計算システムをまだ使い続けているケースもあります。一方で、原価計算システムを動かしているハードウェアのサポート期間が終了したり、メンテナンスコストが高かったりと、ずっと同じシステムを使い続ける訳にはいかなくなっているケースもあります。原価計算システムにも寿命があるのです。

### (1) メーカーのサポート

現行の原価計算システムの処理やパフォーマンスに問題がなくても、原価計算システムに寿命がくることがあります。その1つが、メーカーのサポートの終了です。古い原価計算システムを動かしているホストコンピュータのリースアップや、原価計算システムのプログラムを格納しているサーバーなどハードウェアの保守期限の到来がそれです。メーカーのサポートが終

了すれば、原価計算システムにトラブルが発生しても、誰も助けてはくれません。企業はつねにリスクを抱えながら、原価計算システムを使い続けることになります。原価計算ができなければ、経営管理どころか、決算発表すらできません。メーカーのサポート終了までに、現行の原価計算のプログラムを別のハードウェアに乗せ換えるか、新しい原価計算システムを開発して、かつ稼働させておく必要があるのです。

### (2) メンテナンスコストの高さ

古い原価計算システムのなかには、大型のホストコンピュータを使っているものがあります。これはメンテナンスコストなどを考えると、かなり割高です。古い原価計算システムを使い続ける限り、保守・運用にかかるこれらの費用は固定費として負担になります。また、古いシステムは、帳票をすべて出力するなど、紙ベースの管理です。こうした印刷に係るコスト、出力した帳票を保管するためのコストは、毎日、毎月、毎年、続きますから、バカにはできません。紙ベースの管理から、データを主体とする業務に転換を図る必要があるのです。

### (3) システムが使いづらい

手作りの原価計算システムのなかには、操作性（システムの使いやすさ）といったものを考えていないものがあります。この結果、原価計算システムを扱う担当者は、複雑な操作を求められます。もちろん、慣れれば問題ないかもしれませんが、しかし、そういう発想でいると、担当者は固定化してしまいます。同じ業務を同じ担当者が長期に行うことは、内部統制上、望ましくありません。また、担当者を育成するために業務ローテーションを行うことができなくなります。もし、担当者が会社を辞めてしまったら、どうなるでしょうか。とたんに業務は混乱します。原価計算システムの使いづらさは、いろいろな問題を生む原因なのです。

### (4) システム導入による改悪

市販されている標準パッケージを導入することによって、従来の原価管理ができなくなることがあります。たとえば、従来のシステムでは、原単位や価格の詳細な情報がレポートとして見ることができたとしても、同じことが標準パッケージでできるとは限りません。製品コードごとの標準原価はわかっても、実際原価がわからない場合があるのです。同じコードの製品を複数の工場で作っている場合、同じ製品コードで複数の標準原価が登録できなければ、工場の生産性を比較することができません。こういったことは、標準パッケージの機能を事前にきちんと確認せずに導入してしまった結果、起きる問題です。

（原価計算システムではなく）会計システムを市販の標準パッケージに変えることで問題が生じることもあります。原価計算

システムにいったい手をつけずに会計システムだけを入れると、当然、会計システムは単なる貸借を記録した帳簿（記録されたデータから逆にたどって、原価が発生した取引（トランザクション・データ）にまでたどりつけない）としての機能しかもちません。会計システムの仕訳と原価会計システムのデータを1つ1つきちんとシステム上で紐づける必要があるのです。「とりあえず会計システムを導入すれば良い」といった態度で取り組むと、原価計算システムの機能は制限されます。仕訳と原価データ、その基となる取引とが連動しなくなり、取引と会計処理の透明性は失われます。会計システムの仕訳から原価計算システムの詳細データに遡って追跡できなくなる点は、会計監査や税務調査においても問題となります。

### (5) 主力製品の変更

原価計算システムは、開発当時その企業が主力製品として製造していたものをベースに構築されています。しかし、現在は、主力製品どころか、本業自体が変わっていることすらあります。受注製品をつくっていた企業が量産品を手掛けていたり、またその逆であったり、まったく違う分野に進出していることもあります。海外工事が増加すれば、外貨対応が求められ、また海外の税制や会計基準に合わせてシステムの改修も必要になるでしょう。

いくらこだわりをもって作りこんだシステムであっても、企業が製造する製品が変われば、原価計算に求められるモノも変わります。たとえば、昔は大型の製造機械を作っていたとしても、現在は小型の汎用機械を大量に作るというビジネスに変っていたら、原価計算システムは使いづらいかもかもしれません。こういう場合、原価計算システムを見直す必要があります。

### (6) 原価計算システムのブラックボックス化

原価計算システムのブラックボックス化も大きな問題です。昔導入したシステムですから、その仕様を記録した文書が揃っていないのです。開発に携わった担当者は定年で退職してしまい、当時の開発のことを知る人も少なくなっています。こうなると、原価計算システムはブラックボックス化します。また、原価計算システムの保守・運用を外部にまる投げしている場合は、もっと深刻です。社内に原価計算システムについての知見が残っていないからです。

法令や会計基準など制度変更、また組織や業務の見直しがあれば、(メインの原価計算システムに手を入れることはできませんから)原価計算システムに外付けで追加の開発を行います。すると、追加開発のたびに、小型の原価計算システムがどんどん増えてくるのです。その結果、原価計算システムの構成は複雑になります。このような対症療法を続けていると、原価計算システムを維持することすらむずかしくなるでしょう。

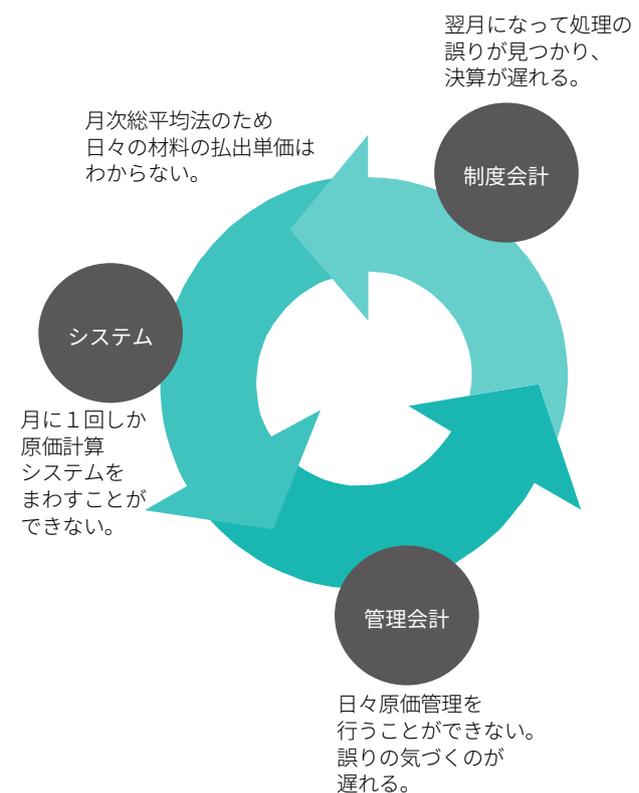
## 6. “きっかけ”は複合的

このように考えると、原価計算のしくみを見直す“きっかけ”は、いろいろな要素が複合的に絡み合っていることがわかります。たとえば、月に1回しか原価計算システムをまわすことができなければ、どうなるでしょうか。これでは日々の原価管理ができませんから、翌月まで“視界不良”の状態を経営の舵取りを行うことになります。これは、企業にとって危うい状況です。月1回の原価計算ですから、翌月になってはじめて処理の誤りが見つかります。そこで大慌てすることになれば、決算処理にも影響します。

もし、日々、原価管理を行っていたら、どうでしょうか。原価計算の処理ミスも見つかるはずですが、そうであれば、早い段階で処理を修正できます。スピーディな決算発表にも繋がるでしょう。この点に着目すれば、これは制度会計上の問題ともいえます。それでは、なぜ月に1回しか原価計算システムをまわすことができないのでしょうか。原価計算システムに原価データを流すシステム（購買システムなど、いわゆる“フロントシステム”のこと）とのやりとりが月1回であれば、原価計算を行いたくてもできません。棚卸資産の受払計算を日々行っていれば、材料費の計算すらできないのです。

原価計算の処理スケジュールはシステム上の問題ですが、これは制度会計や管理会計の問題にもなります。たとえば、夜間

【図表7 見直しの“きっかけ”は複合的】



のバッチで原価計算の処理を行っている場合、ある工番の現在の原価データをすぐに見たいというニーズに応えることはできません。原価計算の結果に誤りがあれば、もう一度原価計算システムをまわさなければなりません。決算発表が遅れます。このように、原価計算の見直しの“きっかけ”は、制度会計上の要求・管理会計上の要求・システム上の要求という3つの要素が複合的に組み合わさっていることが多いのです(図表7参照)。

## II. どのような原価計算を目指すべきか

### 1. 再構築の目的を考える

原価計算の再構築の目的とはどのようなもののでしょうか。それは、原価計算のしくみを見直す“きっかけ”となった問題を解決することです。この解決というのは、①制度会計に必要な情報を提供できるようにすること、②管理会計に有益な情報を提供できるようにすること、③システム上のリスクや不安を取り除くことの3つです。

原価計算ルールに問題があれば、それを修正します。原価計算ルールが変われば、そのあとに続く業務プロセスや原価計算システムにも影響します。原価計算のしくみを見直しの“きっかけ”となった問題を構造として捉え、これを取り除くことが再構築の目的です。

#### (1) 理想を追い求めない

といっても、原価計算のしくみを見直しにあたって、理想を追い求めるべきではありません。どんなに理想的なしくみを目指しても、その努力(費やした時間)に見合った果実が得られるとは限りません。たとえば、本社がグループ会社を含むすべての原価情報を部品レベルまで詳細に把握できるようにしても、その情報を使いこなせなければ、すべてムダになります。情報を集めることと、それを使いこなすことは別なものです。有益な情報かどうかは、その情報を誰が見るかで決まります。高い理想を求めて、原価計算システムにいろいろな機能を盛り込めば、かえって、使えない(使いにくい)原価計算システムになるだけです。

むしろ、当たり前のことを行う方が重要です。先ほどの例でいえば、グループ会社が分析した結果を本社が集めて確認すれば済むなら、原価情報はグループ会社が分析すれば十分です。情報を使いこなせる人がそれを分析し、その結果に基づいて本社が何を判断すべきか、役割分担をはっきりさせることです。また、現行の原価計算システムの使いづら点があれば、見直すべきです。原価計算システムを開発するならば、その仕様書

を残します。いずれまた原価計算の見直しを行うときがくるでしょう。そのときになって困らないように、当たり前のことを行うことが重要です。

#### (2) しくみを統一すべきか

「グループで原価計算のしくみを統一したい」という意見が少なからずあります。通常、グループ会社には異なる原価計算システムが入っていることが多いようです。大きな会社では事業部ごとに異なる原価計算システムを使っていることもあります。「統一」「統合」「共通」といった言葉は響きが良いものです。だからといって、これが目指すべき原価計算のしくみとは限りません。時間とコストをかけるメリットがなければ、システムを統合する意味はないのです。

そもそもグループ会社で扱う製品が違っていれば、生産管理や現物管理、原価管理のポイントは変わります。ポイントが変わるならば、ムリして1つにまとめる必要はありません。すべての条件に対応できるようにシステムを作り込めば、お金ばかりかかるだけで、使いづらいシステムになるでしょう。

むしろ、原価計算システムを統合しない方が良い場合もあります。たとえば、事業部の一部の製品に総合原価計算の適用が求められる場合です。個別原価計算を前提にシステム開発を行っている場合、お金をかけてこの総合原価計算の機能を取り込むべきでしょうか。慎重に考えるべきです。総合原価計算だけは例外として従来のシステムを使うとか、簡易パッケージで対応するとか、原価計算ルールを見直す(総合原価計算から個別原価計算に変更する)といった方法もあるでしょう。

#### (3) 固有のしくみを残すべきか

そもそも、原価計算のしくみをグループで統一することと、それぞれの事業部(またはグループ会社)で固有の原価計算のしくみをもつことは別の問題です。原価計算のしくみを統一したからといって、固有の原価計算のしくみをもつことが否定される訳ではありません。

事業部に固有の原価計算のしくみがあるなら、まず、その必要性を確認することです。どうしても固有のしくみが必要なならば、ムリになくす必要はありません。従来どおり原価計算を行い、その結果だけを新しい原価計算システムに送ってもらえば良いのです。それぞれの事業部には、それぞれのやり方があります。必要だから、その管理を行っているはずで、ムリになくす必要はありません。

#### (4) すべてのニーズに対応しない

もちろん、新しい原価計算システムの導入を機に、固有の原価計算のしくみをやめたいという申し出が事業部からあれば、話は別です。たとえば、事業部が現在使っている(事業部固有

の)原価計算システムを捨てて、全社共通の原価計算システムに乗り換えたいという場合です。そうであれば、事業部のニーズを確認する必要があります。

ただし、この場合でも、すべてのニーズに対応する必要はありません。いくら事業部に特別な事情があるからといって、すべてのニーズに対応していたら、システムの要件はどんどん増えます。そうなると、(全社共通の原価計算システムという観点からは)ムダな機能を装備しなければなりません。原価計算システムに機能をもたせるべきかどうかは、導入目的に立ち返って考える必要があります。たとえば、追加の処理機能は認めないが、専用画面を設けたり、入力項目を変更したりするなど、どうしても必要なものだけに追加は止めることが重要です。

(5) 分析できるようにする

原価計算システムの役割は、原価計算を行うことと、その結果の分析に必要な情報を提供することです。原価計算システムは、原価計算の処理機能のほかに、分析機能を備える必要があります。分析機能とは、いろいろな単位でデータを抽出して比較したり、詳細に分析したりできる機能です。ただし、経営判断に役立つ情報を分析して提供するには、原価計算システムがもっている情報だけでは足りないでしょう。たとえば、工事番号ごとの実績データを(複数の)実行計画や受注時の見積りと対比したり、課・事業部などの組織単位に集計して予算の達成状況を把握したり、グループ会社間の業績を比べたり、グループ全体の実績をみたりするには、予算管理システムやグループ会社の会計システムなど他のシステムの情報も必要になります。これらの情報を紐づけて管理するならば、BI (Business

Intelligence)を導入するという方法があります。BIを使えば、必要なときに必要な情報を取り出せますから、定型帳票が減らせます。いろいろな観点から分析することで、原価情報をより有効に活用することできるでしょう(図表8参照)。

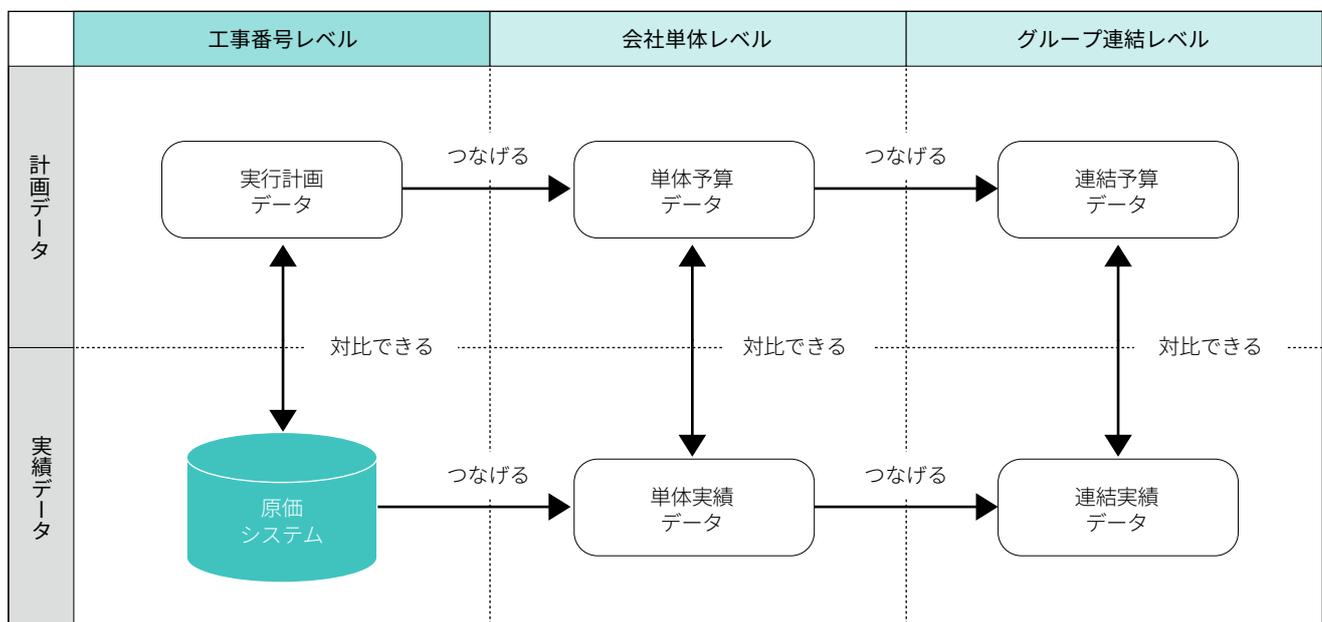
2. 再構築で注意すべきこと

(1) 一度に取り組まない

原価計算の見直しにあたって“大きな絵”を描きます。目指す原価計算のしくみを最初にはっきり示すのです。ただし、一度に取り組む必要はありません。ビジョンは大きく描きますが、はじめに取り組むのは現実的な範囲にとどめます。小さな成果を一つ一つ積み上げることによって、最終的にビジョンを実現するのです。

たとえば、目指す原価計算のしくみがグループ全体で原価の発生状況や計画の達成状況を把握することだとしましょう。まず、工事番号ごとにしっかり実績の原価管理ができるようにします。制度会計で求められる原価データは、個社の実績データだからです(ステップ1)。一方、管理会計という観点からは、目標の達成度の管理も重要です。計画データと実績データを比較するのです(ステップ2)。また、工事番号ごと原価実績を会社単体まで積み上げ(ステップ3)、中期経営計画、予算、年度予測など計画データと比較し(ステップ4)、そのうえで連結ベースの実績管理や予算管理を行えるようにする(ステップ5)という順番で実現していくのです(図表9参照)。

【図表8 分析できるようにする】



(2) 細かく作り込まない

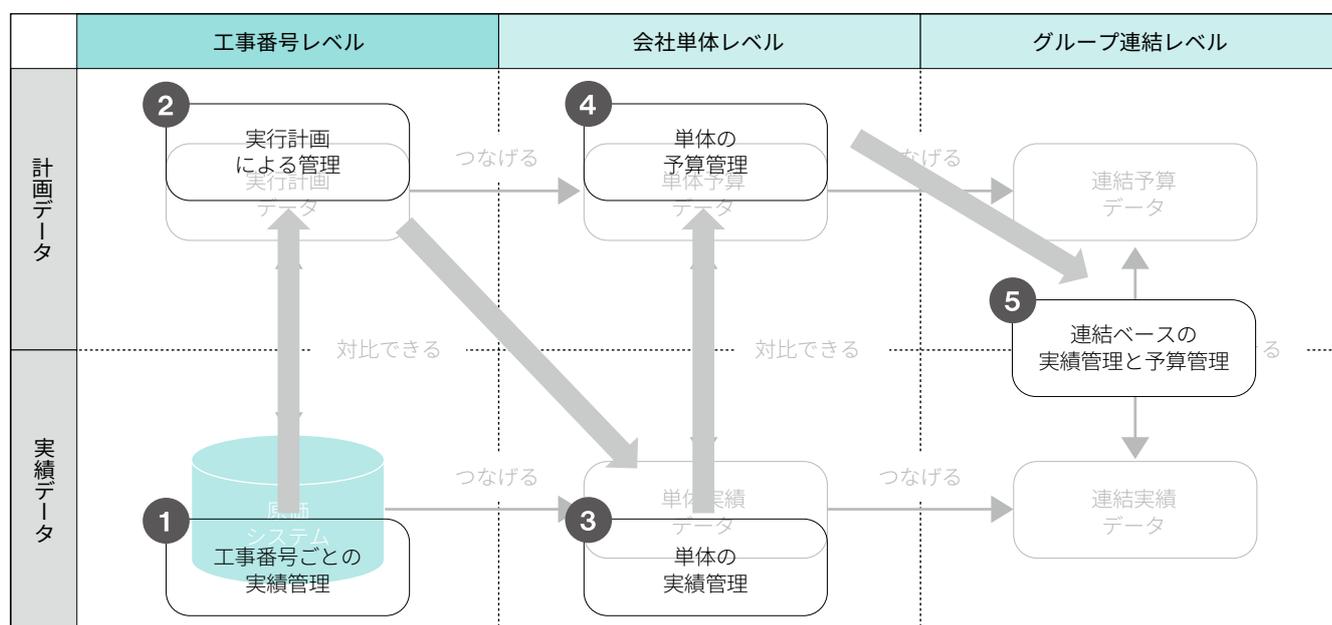
“細かい=正確である”という思い込みがあるようです。標準原価計算システムの事例で考えてみましょう。標準原価計算を行うときは、原価標準（製品単位当たりの製造に必要な原価）の設定が必要です。この際、製品の製造に必要な作業条件を細かく設定したり、作業の種類（図表10の作業番号の数）を増やしたり、作業する工具ごとに1時間当たりの標準賃率を設定したりすれば、見た目は精緻な計算になります。しかし、本当に正確な計算ができるでしょうか。このように原価標準を作り込めば、原価標準の設定に時間がかかります。原価標準は、環境の変化

や生産実態に応じて6か月ないし1年間で定期的に見直す必要があります。作業条件の変更や工具の異動があれば、原価標準の設定のメンテナンスが必要です。このメンテナンスを怠れば、正しい標準原価計算を行うことはできません。きちんとメンテナンスができないなら、最初から細かく作り込むべきではありません。原価管理に使える程度のレベルを目指すという“勇気”をもつことが重要です。

(3) ムリをしない

せっかく原価計算を見直すからといって、ムリにそのしくみ

【図表9 順番に取り組む】



【図表10 細かく作り込まない】

A製品 標準原価カード 直接労務費

	部門・行程	作業番号	作業名	標準数量	標準時間	標準賃率	合計
1	XXXXXXXX	XXXXX	XXXXXXXX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX
2	XXXXXXXX	XXXXX	XXXXXXXX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX
3	XXXXXXXX	XXXXX	XXXXXXXX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX
4	XXXXXXXX	XXXXX	XXXXXXXX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX
5	XXXXXXXX	XXXXX	XXXXXXXX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX
・	〰	〰	〰	〰	〰	〰	〰
・	あまり細かく設定しない						
・	〰	〰	〰	〰	〰	〰	〰
n	XXXXXXXX	XXXXX	XXXXXXXX	XXXX	XXXXX	XXXXX	XXXX

を大きく変える必要はありません。(必要がなければ) 現行の原価計算のしくみをベースに考えれば良いのです。残念なことです。が、“見た目が変わらない=進歩がない”と誤解をされることがあります。たとえば、原価計算システムを刷新しても、システムを直接操作しない人(たとえば、経営者)から見れば、「いまの原価計算システムは何にも変わっていないじゃない」と思うかもしれません。確かに、従来の原価計算システムのハードウェアの使用期限だけが問題であれば、原価計算システムの画面もそれほど変わらず、原価計算のルールも同じですから、遠目には違いがわからないでしょう。

しかし、BIを使っているなら、現場の担当者はいろいろな観点から柔軟に分析できるでしょう。まわりを気にしすぎて、ムリに原価計算のしくみを変える必要はありません。現在の原価計算のしくみに問題がないならば、ムリにいじる必要はないのです。むしろ、まわりに対して、原価計算がどのように変わったのか、情報を発信する方がずっと重要でしょう。

#### (4) 担当者の負担を考える

原価計算システムの担当者の負担を考える必要があります。せっかく原価計算システムを刷新するからといって、ここぞとばかりに管理項目を増やすのは問題です。入力項目を1つ増やすだけでも、(すべての取引に対して適用される訳ですから)業務に与える影響は大きいものです。本当に必要な情報は何かを見極めて、それ以外はできる限り増やさないようにします。手作業を減らすために、原価計算システムと他のシステムと(人事管理システム、購買システム、経費システムなど)の自動連携を進めることも重要です。

分析作業を行うときも、システムのパフォーマンスの悪さは担当者の負担に繋がります。必要な情報がすぐに検索できるように、そして非熟練者でも簡単に操作できるように、システムの操作性を改善することも考えるべきでしょう。

### III. さいごに

原価計算の見直しは、経営管理のあり方を見直すことです。企業によって原価計算のしくみはさまざまです。しかし、原価計算のしくみが時間の経過とともに古くなることに変わりはありません。経営の実態に合わない原価管理のしくみのもとでは、的確な経営判断を行うために必要な情報を得ることはできないでしょう。原価管理のしくみが経営管理に役立っているかどうかをチェックし、もし問題があればそれを改善するのは、経理・財務部門の役割です。原価計算のしくみを見直し、経営管理に必要な情報をスピーディに把握できるしくみを構築・維持することが大切なのです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
 マネージング・ディレクター 山本 浩二  
 TEL: 03-3548-5120 (代表)  
 koji.yamamoto@jp.kpmg.com

# ITの発展が変える金融ビジネスの競争環境

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

シニアマネジャー 保木 健次

ITの発展は、金融ビジネスを取り巻く環境を2つの側面から大きく変化させています。1つは、FinTechと呼ばれる金融とITが融合して起こったイノベーションによって生じる変化であり、もう1つは、ITの発展が社会や経済活動を大きく変化させていくなかで金融分野において生じる変化です。

前者のFinTechの台頭については、金融審議会が設置した2つのワーキング・グループから昨年12月22日に公表された報告書、いわゆるアクションプランに基づいて、2016年5月25日に成立した銀行および銀行持株会社による金融関連IT企業等への出資の容易化や仮想通貨と法定通貨の交換業者に対する登録制の導入といった法改正が行われたほか、ブロックチェーン技術の活用といった今後の検討課題とその実施状況をフォローアップする「決済高度化官民推進会議」等が設置されました。また、日本発の国際的FinTechベンチャーを創出するためのエコシステムの構築等について議論する「フィンテック・ベンチャーに関する有識者会議」が新たに設置されるなど、引き続き活発な議論が続けられています。

後者のITの発展については、スマートフォンの普及による人々のライフスタイルや購買行動の変化あるいは人工知能の発展に伴う競争環境の変化から、顧客が金融機関に求めるサービス内容が大きく転換すること等により金融ビジネスに大きな影響を及ぼしつつあります。

本稿では、金融分野で起こっているFinTechを中心とした環境変化とその変化に向けて実施あるいは検討されている法制度整備などの対応について、最新の動向を整理するとともに、金融分野に限定されない社会全体で起こっている環境変化にも触れながら、金融ビジネスへの影響と対応に向けた論点について考察します。

なお、本稿の内容は執筆時（2016年6月15日）における情報に基づいていること、および本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



保木 健次  
ほき けんじ

**【ポイント】**

- 銀行や銀行持株会社による金融関連IT企業等への出資の容易化といった銀行法等改正案が成立し、銀行にとっては経営の選択肢が増えた。
- 仮想通貨と法定通貨の交換業者に対する登録制の導入を柱とする資金決済法の改正案が成立し、銀行にとって顧客との重要な接点となる銀行口座の代替機能を持つ仮想通貨に法的位置づけが与えられた。
- 日本発の「国際的」FinTechベンチャーの登場・成長を促すエコシステムの構築等について議論する「フィンテック・ベンチャーに関する有識者会議」が新たに設置されたことは、日本国内だけを見たビジネスモデルでは今後通用しないことを示唆している。
- スマートフォンの普及や人工知能の発展といったITの発展は、社会全体にも大きな変化をもたらしながら、金融ビジネスの競争環境を大きく変化させている。

## I. ITの進展等による金融ビジネスを取り巻く環境の変化への対応

近年、IT（情報技術）の発展がさまざまな角度から金融ビジネスを取り巻く環境を大きく変化させています。

金融ビジネスに直接大きな影響を及ぼすFinTech（フィンテック）<sup>1</sup>の台頭という環境変化に対しては、金融審議会に設置された「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」（以下「決済業務高度化WG」という）および「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」（以下「金融グループ制度WG」という）の2つのワーキング・グループにおいて必要な法制度上の手当て等の提案を含む報告書、いわゆるアクションプランに基づいて様々な施策が具体化しつつあるところ です。

このセクションでは、まず、こうした最近の制度整備に係る動向および現在展開されている議論について整理します。

### 1. 銀行（持株会社）による金融関連IT企業等への出資容易化と仮想通貨交換業者に対する登録制を導入する銀行法等の改正

2016年5月25日、銀行法や資金決済に関する法律（以下「資金

決済法」という）を改正する「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」が成立しました。この公布から一年以内に施行されることになり、それまでに関連の政府令が整備される予定です。

主な改正点の1つは、銀行法の改正による銀行又は銀行持株会社による金融関連IT関連企業等への出資の容易化と資金決済法の改正による仮想通貨と法定通貨の交換業者について登録制度を導入することです。

銀行法改正は、銀行持株会社が果たすべき「機能」を明確化するという対象となる主体すべてに対して一定の対応を求める内容が含まれているものの、全体として、前述の出資の容易化やその他共通・重複業務の集約の容易化など、銀行にとっては経営の選択肢を増やす内容となっています。そうした意味では、銀行は、フィンテックの台頭に対して、こうした選択肢をどのように活用していくのかという戦略が問われていると言えます。

もう1つ注目されている改正点は、ビットコインといった仮想通貨への対応です。具体的には、仮想通貨と法定通貨の交換業者について、登録制を導入し金融庁が所管することが明確化されるとともに、利用者が預託した金銭・仮想通貨の分別管理等のルール整備など利用者保護が図られ、国際的なマネロン・テロ資金供与対策に向けた要請も踏まえて、今後当該交換業者に対して本人確認等が義務付けられることとなります。

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

日本において仮想通貨に初めて法的位置づけが与えられることとなります。このことは法人が仮想通貨を扱いやすくなるなど普及に向けて一定の効果があるものと見込まれます。

仮想通貨は資金決済に係るパブリック型ブロックチェーンと捉えることが可能と考えられます。エンドユーザーから見ると現在盛んに研究されているプライベート型ブロックチェーンによる資金移転とそれほど大きな違いは感じられないかもしれませんが、銀行にとっては仮想通貨を使った資金決済は、銀行口座を経由しないことからビジネスモデルに深刻な影響を与えるため、大きな違いがあると考えます。<sup>2</sup>

この顧客とのインターフェイスを引き続き維持できるかどうかというのは、金融機関、特に銀行においては、将来のビジネスモデルを考えるうえで非常に重要なポイントとなります。

## 2. ブロックチェーン技術の活用可能性等について検討する「決済高度化官民推進会議」等の設置

前述の2つのワーキング・グループ報告書には、銀行法等の改正に繋がる提案だけでなく、ブロックチェーン技術の活用や銀行システムのAPI<sup>3</sup>（接続口）の公開といった今後の検討課題について、業界における取組みを期待する記述が含まれています。

「決済業務高度化WG」が取りまとめた報告書において、「決済高度化に向けた取組みの進捗状況をフォローアップするとともに、海外の動向や決済高度化に関連するイノベーションの状況等を踏まえながら、継続的に課題と行動を特定し、それらを官民挙げて実行に移していくことが必要」とされたことを受けて、金融庁に「決済高度化官民推進会議」が設置されました。同会議は、6月8日に第1回会合が開催され、今後は四半期に一度のペースで会議が開催される予定です。

また、「金融グループ制度WG」が取りまとめた報告書において、金融商品取引所や清算機関についても銀行等のように柔軟な業務展開を可能にすることを検討すべきという指摘を受けて、他の課題に係る議論と併せた形ではあるものの日本の市場・取引所を巡る諸問題について幅広い検討を行う「市場ワーキング・グループ」が設置され、フィンテックの進展を受けた取引所の取組みについて検討される予定です。

こうした議論を通じて、ワーキング・グループでは結論を得なかった課題についても、単発の報告書の公表で終わることなく、継続的なフォローアップと課題解決に向けて結論を得るべく検討を重ねられることが分かります。金融機関は、フィンテックの台頭を受けた金融ビジネスを取り巻く環境変化に対する金

融業界の取組みが今後も強化されていくことにも留意しながら必要な対応を検討していくことが求められます。

## 3. グローバル展開する日本発ベンチャーの創出を目指す「エコシステムの構築等を議論する「フィンテック・ベンチャーに関する有識者会議」の設置

2つのワーキング・グループ報告書を受けた取組み以外に、フィンテック・ベンチャー企業の登場・成長が進んでいく環境（エコシステム）の整備等について議論する「フィンテック・ベンチャーに関する有識者会議」が2016年4月27日金融庁に設置されました。

この有識者会議で注目すべき点が2つあります。1つは、国内金融市場および金融機関を監督する当局が金融機関の「監督」ではなく、フィンテック・ベンチャー企業の「登場・成長」が進んでいく環境の整備を課題として捉えていることです。これは、既存の金融機関が解決できない課題について、こうしたフィンテック・ベンチャー企業の登場・成長が解決に必要なだと認識しているということが考えられます。言い換えれば、金融機関が現状に留まるだけでは十分に求められている機能を提供できていないことを示唆している可能性に留意する必要があります。

もう1つ注目すべき点は、日本発の「国際的な」フィンテック・ベンチャー企業の創出が課題とされていることです。これは、国際的な競争力を身につけないうちは、海外のフィンテック・ベンチャー企業等との競争に勝ち抜くことが難しい、言い換えれば、今後の金融ビジネスにおいては、日本に留まるようなビジネスモデルでは成長していくことが難しいと考えられているともいえます。

利用者利便の観点からは、より利便性の高いサービスが利用者に提供されることが望ましいですが、利用者保護の観点からは、国内金融市場において金融サービスを提供する者に対する十分な監督権限および法執行手段が確保されていることが望ましいことがあります。かつて、外資系金融機関に対する行政処分が続いたことがありました。そうした金融機関は主としてホールセール業務中心であったのに対して、今後フィンテック・ベンチャー企業が提供する金融サービスは基本的にリテール向けになりますので、監督上の観点からはより一層注視するとともに国内フィンテック・ベンチャーおよび金融機関がこうした金融サービスを提供していくことが期待されていると考えられます。

<sup>2</sup> 「仮想通貨とその基幹技術が起す金融ビジネスと社会の変革(続編)」(KPMG Insight Vol.17/Mar 2016)を参照。

<sup>3</sup> API(Application Programming Interface)とは、オペレーティングシステム(OS)やアプリケーションの機能を利用するための接続仕様をいう。

## II. ITの進展等による社会の変化が 金融ビジネスに与える影響

近年のITの発展がもたらしている変化は、金融分野にのみ起こっている訳ではありません。ITの発展がライフスタイルや購買行動を大きく変化させ、結果として、金融分野にも大きな影響を与えることがあります。

このセクションでは、こうした金融ビジネスにも大きな変化をもたらすITの進展によって起こる社会経済活動の変化について考察します。

### 1. 金融機関に求めるニーズを変化させるスマートフォンの普及

世界中の人々のライフスタイルや購買行動を大きく変化させたITの進展の最たる例は、スマートフォンであると考えられます。

少し前のPC並みの処理能力を持つ端末を常時携帯可能としたことにより、金融サービスを含めた様々な経済活動の入り口がスマートフォンとなるようになりました。銀行口座はスマートフォンを通じてアクセスするようになり、振込などの為替取引は場所を選ばずできるようになったことで端末を財布として持ち歩いているかのような状況が生まれました。加えて、クレジットカードを含む電子決済の拡大から現金の利用頻度は減少し、来店しなければ得られないような情報や金融に関する相談もスマートフォン経由で得ることができるようになってくることで、銀行の店舗やATMの利用頻度が低下していきと言われています。

かつてはATMの設置台数が銀行を選ぶ基準であったこともあります。身近に、特に自身が日常的に往来するルート近辺に支店があることなどが口座を開設する銀行を選ぶ基準であったかもしれませんが、今後は銀行店舗やATMへのニーズは減少していくことが考えられます。

では、顧客は単にスマートフォンを通じて直接銀行にアクセスするようになるだけかというところではなく、店舗やATMと違って簡単に他社サイトにアクセスできるスマートフォンの画面上では、同業他社だけでなく、利便性の高い金融サービスを提供するフィンテック・ベンチャーも含めて金融サービスの入り口として顧客のインターフェイスをめぐる競争が待ち構えています。

たとえば、複数の金融機関から最適な金融機関を自動的に選択し資金決済するアプリなどによって機械的に資金決済サービスの提供金融機関が選択される場面が増えると、もはや支店網やATM網というのは銀行口座を開設する際の選択基準としては劣後し、手数料やその他のネット環境における利便性が選択

基準として台頭してくるかもしれません。

来店やコールセンターよりも顧客とはるかに限定的なコミュニケーションしか取れないスマートフォンの普及と金融サービスへのアクセス経路の変化は、金融機関にとってアンバンドリングした金融サービス分野に進出するフィンテック・プレーヤーや仮想通貨とは異なる角度から顧客とのインターフェイスを縮小させるITの発展といえます。今後は、スマートフォンが金融サービスの主たる顧客のインターフェイスとなると考えられます。その時画面に現れるのは特定の金融機関ではなく、APIの公開によってさらなる利便性の向上が見込まれるフィンテック・ベンチャーの画面となるかも知れません。

### 2. デリバリーとペイメントの力関係を変化させる巨大プラットフォームの登場

日常の経済活動の大半は、財・サービスの受渡し（デリバリー）と対価の支払い（ペイメント）という2つの決済を完結させることにより成り立っています。人々が購入する財・サービスの種類は無数にあるのに対して、その対価の支払いとなる資金決済に使う通貨は、日常生活においては通常その国の法定通貨一種類です。

無数にある財・サービスの購入には、購入に至るまでのプロセスがあり、そのプロセスも個人によって千差万別であることから、基本的に個別性の強い経済活動といえます。

購入者にとってペイメントは元来デリバリーに付随してやむを得ず行う作業でしたが、これまではデリバリー側の個別性が強いことと資金決済手段の共通性が高いことから、デリバリー側の都合に影響されることはなく、顧客から見れば、顧客の日常生活をできるだけ広くカバーできる資金決済サービスを提供できる銀行の中からメインの銀行を選ぶというインセンティブが強かったと考えられます。

ところが、ネット上のショッピングモールなどでは、物理的店舗であれば、同一店舗内で購入することがあり得ないような複数の商品でも、1つのモール内でまとめて購入することが可能です。そうして、束ねられたデリバリー決済に対して、通常ペイメントは一本で済みます。現実のショッピングモールでも、モールという1つの建物内で複数の財・サービスを購入できますが、店舗が違えば資金決済手段を変えることは可能ですし、ましてやペイメントは店舗ごとに行う必要があり一本化することは困難です。

このようにネット上のショッピングモールにおける買い物に関しては、デリバリーとペイメントの力関係は逆転し、デリバリーを提供する業者および利用者には選ばれる資金決済サービスを提供する金融機関でなければ、資金決済サービスを提供することが難しくなります。近年では、こうした商流プラット

フォーム自体またはグループ企業が資金決済サービスを提供することが増えてきました。

こうしたネット上のショッピングモールのようなプラットフォーム型のビジネスは、顧客基盤の大きさがネットワーク効果となって競争力が高まるという特性から、ごく少数の巨大化したプラットフォームが勝ち残る一方、顧客基盤の弱いプラットフォームは駆逐されていくことが起こりやすくなります。これまでは、勝ち残るために支配的な顧客基盤を持つべき市場は、国といった単位で分断され、その分断された市場の中で勝者となることが重要でした。しかし、デジタルの世界では、支配的シェアを獲得すべき市場は、国境等によって隔たれることはなく、グローバルな市場となる傾向があります。そこで勝ち残る企業が提供する資金決済サービスは今後商流プラットフォームにおける膨大な顧客基盤に対して、プラットフォーム上での購入以外のデリバリー場面もカバーするような資金決済サービスを提供し既存の銀行にとって大きな脅威となることが考えられます。

元来資金決済サービスは差別化の難しい分野であり、直接の収益貢献は限定的であったものの、顧客とのインターフェイスを作る貴重な業務でした。

今後は、巨大な商流プラットフォームを通じたデリバリーの共通化の進展により、銀行を選ぶ基準が生活圏のカバー率ではなく、手数料の安さや良く使うプラットフォームにおける取引に有利かという基準で口座を開設する銀行を選択するようになることが考えられます。金融機関にとっては、こうした競争環境の変化についても留意していく必要があります。

### 3. 金融ビジネスの競争環境を変化させる人工知能の発展

現在、人工知能の発展がシンギュラリティ(特異点)を超えて、ディープラーニングの確立という新たな段階に入ったと言われています。人工知能といった社会全般に構造的な変化をもたらす革新的な技術は、金融ビジネス分野にも大きな影響を与えようとしています。

本稿では、人工知能自体について詳述することは行わず、人工知能が金融ビジネスに与える影響について、大きく2つの観点から考察します。

一般的に人工知能の発展によって、これまで人間が行ってきた金融ビジネスの一部を人工知能によって代替することが可能になると考えられています。たとえば、銀行が行う融資審査を人工知能が代替できるのではないかということについて盛んに議論が行われています。この点について留意すべきなのは銀行内部の融資部門の業務が縮小するのではないかということではなく、銀行の外でも融資審査が可能になるのではないかということです。クラウドファンディング等と組み合わせることにより融資機能が銀行の外で発展していく素地ができてきたとも考

えられます。

このような点も含めて、多方面から銀行の融資能力を減じる環境変化が生じていると考えています。顧客とのインターフェイスの減少は新規顧客との接点の減少に繋がりますし、仮想通貨の普及による銀行口座の必要性の減少は、貸出原資となる預金の減少に繋がります。預金および為替取引のデータ不足は融資審査の能力にも影響を与える一方で、巨大商流プラットフォームはこれまで誰も手に入れることができなかったデリバリー側の膨大な決済情報を入手しより精緻な融資審査を行う能力を備えつつあります。

銀行の主要な機能は、融資の「審査」から融資案件の「発掘」となり、預金残高ではなく、預かり資産残高に重点を置く必要があるかも知れません。

上記に加えて、留意すべき点は、ディープラーニングの次に来る人工知能の発展段階として高度な翻訳機能が指摘されている点です。

これまで様々なクロスボーダー取引に係る障壁が取り除かれていくなかで、良くも悪くも日本の市場のグローバル化が一定水準までしか到達しない大きな理由が言語の問題だと考えています。仮にクロスボーダー取引において言語の障壁がなくなるのだとすると、それは、国境を跨ぐ競争が新たなステージへ移行することを意味します。

国内市場の規模がそれなりに大きいため、多くの日本発の起業は、まずは国内市場で足場を固め、それから国際展開を目指すという経営戦略が一般的になっていました。国内市場であれば競争相手も国内企業でしたし、顧客も基本的に国内で多数を占める日本人となります。リソースが限定的で目先の売り上げ確保が何よりも優先される起業初期では、いかに顧客たる日本人に売れる商品を開発するかにリソースを集中することは、むしろ当然だったかもしれません。

しかしながら、言語の壁が取り除かれ、ビジネスのプラットフォームがグローバルで単一化されると競争環境は一変します。競争相手は国内企業だけではなく、顧客を日本人に限定する合理性は減少します。最初から海外でも売れる商品を開発する必然性が高まり、国内市場を攻略してから海外展開という2段階方式は非効率な経営となっていると考えられます。

## III. おわりに

2016年5月25日に成立した銀行法等の改正は、フィンテックの台頭を受けた国内における法制度整備が完了することを意味するものではなく、さらなる法制度改正の可能性も含めて今後も様々な取組みが続くなかで、最初のステップを刻んだにすぎません。

金融機関はいくつもの課題を乗り越えていくことが求められます。すなわち、フィンテックの台頭や仮想通貨の普及、スマートフォンを通じた金融サービスへのアクセスの増加を通じた顧客インターフェイスの喪失、デリバリーに対するペイメントの影響力の低下から来る収益性の低下、および人工知能の進展による金融ビジネスの競争環境の変化といった課題について、金融機関は戦略的に対応していくことが求められます。

海外では既に多くの銀行支店が閉鎖されています。キャッシュレス化が進んだ国では法定通貨とは異なる疑似通貨が決済手段の中心となり、そもそも銀行口座の保有率が低い新興国では、主たる金融サービスへのアクセス手段がスマートフォンとなっている国もあります。

ありとあらゆる情報がデジタル化され、大量のデータを分析活用することが可能となった社会では、国ごとに異なるアナログ仕様という状況は減少し、データの処理能力という制約が少なくなるため、顧客基盤の大きさが最大の競争力の源泉となるプラットフォーム型のビジネスは、ますますボーダーレス化が進み、グローバルで巨大なプラットフォームが、国内市場における金融ビジネスの基盤となることが考えられます。

これまで、日本において金融ビジネスを展開するうえでの資金決済システム等のビジネス基盤は主として国内企業等によって提供されてきましたが、今後はグローバルに展開するプラットフォームが日本においてもビジネス基盤となるが増えるかも知れません。資金決済については、こうしたポジションを仮想(デジタル)通貨が奪う可能性が高いと考えます。

同一のプラットフォーム上では、そのうえで提供される財・サービスも共通化される傾向が強まります。日本国内のニーズを満たすことを念頭に作られた商品はコスト高となり、安価なグローバル商品との競争が激しくなると考えられます。人工知能が発展し、言語という障壁を取り除く時代が来ると、たとえば資産運用助言といった金融サービスはもはや国内向けに特化して開発する合理性はなくなるかも知れません。

いずれにせよ、国内の金融機関は、こうしたITの発展に伴う金融ビジネスの競争環境の変化は予想以上のスピードで進む可能性も視野に入れながら、戦略的に金融ビジネスを展開していく必要があると考えます。

#### 【関連トピック】

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

仮想通貨とその基幹技術が起こす金融ビジネスと社会の変革  
(続編)  
(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  
シニアマネジャー 保木 健次  
TEL: 03-3548-5125 (代表番号)  
kenji.hoki@jp.kpmg.com

# アジア地域ファンド・パスポートへの 日本の参加と資産運用ビジネスへの 影響

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

シニアマネジャー 保木 健次

2016年4月28日、日本は、オーストラリア、韓国、ニュージーランドとともにアジア地域ファンド・パスポート（ARFP）の協力覚書に署名しました。協力覚書への署名は2016年6月30日まで受けられ、その後2017年末までに署名国は国内における所要の制度整備を図り、導入を終えた国からARFPが開始されることとなります（図表1参照）。

ARFPとは、この枠組みに参加するいずれかの国において一定の要件を満たすパスポート・ファンドとして承認・登録を受けたファンドは、他のパスポート参加国で改めて複雑な承認手続きを経ることなく当該パスポート参加国のリテール投資家への販売を可能とする仕組みです。

ARFPには、日本の現行制度にはない規定がいくつか含まれており、実際に日本の資産運用会社がパスポート・ファンドを輸出するためには、いくつもの課題を克服する必要があります。しかしながら、日本のARFPへの参加表明以降、国内の関係者によるパスポート制度の活用に向けた議論は活発化し、課題の解決策模索を通じて、国内の資産運用市場が国際化していく兆しが見えます。

国内の資産運用会社は、ARFPだけでなく、こうした国内市場の変化についても的確に捉えて、戦略的に対応していくことが求められます。

なお、本稿の内容は執筆時（2016年6月15日）における情報に基づいていること、および本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りします。



保木 健次  
ほき けんじ

**【ポイント】**

- 日本は、アジア地域ファンド・パスポート（ARFP）に係る協力覚書に署名したことから、2017年末までに所要の制度整備が図られ、ARFPを実際に活用することが可能になる。ただし、ARFPの規定には日本の現行制度にはないいくつかの規定があり、実際の活用に向けては、会社レベルおよび業界レベルでの課題克服を進める必要がある。
- ARFP参加という事実を背景とした議論が重ねられる中、閉ざされた国内市場を国際的な視点で見直す機会となって当初の消極的な反応が大きく変化し、所要の変革を実行することを前提とした活発な議論を呼び起こしつつあるなど、関係者の意識にも変化が見られる。
- 国内の資産運用会社はARFPへの対応だけでなく、国内資産運用市場のこうした変化についても戦略的に対応していく必要がある。

## I. アジア地域ファンド・パスポートの概要

2016年4月28日、日本は、オーストラリア、韓国、ニュージーランドとともにアジア地域ファンド・パスポート（ARFP）の協力覚書（MOC:Memorandum of Cooperation）に署名しました（図表1参照）。

ARFPは、この枠組みに参加するいずれかの国において一定の要件を満たすパスポート・ファンドとして承認・登録を受けたファンドは、他のパスポート参加国のリテール投資家に対して簡便な手続きで当該ファンド（図表2参照）を販売することを可能とする仕組みです。

### 1. 協力覚書の概要

4月28日に公表された協力覚書は、2016年6月30日に発効する予定であり、それまでに他の国が署名することは可能です。MOC発効時点で署名している国がARFPの当初からの参加国（以下「当初参加国」という）となります（図表3参照）。本稿執筆（6月15日）時点では把握できないため、すべての当初参加国名を記述することはできませんが、KPMGジャパンのサイト<sup>1</sup>等からご確認頂ければと思います。

当初参加国は、協力覚書が発効する2016年6月30日から18カ

月以内、つまり2017年12月末までに国内における所要の制度整備を図ることが求められ、2つ以上の参加国が当該制度を導入後、当該参加国同士でARFPが開始されることとなります。し

**【図表1 アジア地域ファンド・パスポートの経緯】**

2010年以降	アジア太平洋経済協力(APEC)の財務大臣会合の下に設置されたワークショップにおいて、本構想の実現に向けて10回以上の会合を開催
2013年9月	アジア地域ファンド・パスポート(ARFP)参加国になる意思を表明するStatement of Intentにオーストラリア、韓国、ニュージーランド及びシンガポールが署名 署名国による作業グループがワークショップ傘下に設置され、市中協議文書を作成
2014年4月	署名国にフィリピン及びタイを加えた6カ国が(第一次)市中協議文書を公表
2015年2月	当該署名6カ国が第二次市中協議文書を公表
2015年9月	Statement of Understanding (SOU)に日本、オーストラリア、韓国、ニュージーランド、フィリピン及びタイが署名
2016年4月	Memorandum of Cooperation (MOC)が公表、日本、オーストラリア、韓国及びニュージーランドが署名
2016年6月	MOCが発効。その時点での署名国がARFP当初参加国、1年半以内(2017年末まで)に各国で所要の制度整備
2カ国以上で制度整備が完了した時点から整備完了国間でARFP適用開始	

出所：協力覚書等を基にKPMG作成

<sup>1</sup> KPMGジャパン アセットマネジメント(<http://www.kpmg.com/jp/ja/industry/asset-management/Pages/default.aspx>)を参照。

たがって、日本が所要の制度整備を実施した時点で他の参加国が既に実施済みである場合、2017年12月末よりも前に日本でARFPの運用が開始される可能性があることに留意が必要です。

【図表2 主なARFP関係国の投資信託の運用資産残高(単位:百万米ドル)】

	2014年末	2015年末
オーストラリア	1,601,078	1,521,313
日本	1,171,974	1,328,634
韓国	330,168	343,293
ニュージーランド	41,559	41,908
フィリピン	5,098	5,029
(参考)中国	708,884	1,263,130

出所：IIFA Worldwide Regulated Open-End Fund Assets and Flows - Fourth Quarter 2015

## 2. Joint Committee の設置

これまでARFPに係る議論を行ってきたワークショップや各種の公表文書作成等を主導してきた作業グループは役割を終え、2016年6月30日の協力覚書発効以降は、参加国の代表で構成されるJoint Committee (JC) が設置され、ARFPの運営における公式の意思決定機関としての役割を担うこととなります。

JCの役割は多岐にわたり、ARFPの公式ウェブサイトの運営や年次報告書の作成などのほか、後発参加国の審査やMOCの改訂などを行います。

ARFPにおいては、当初参加国以外の国がMOC発効後にARFPに参加する意思を示した場合に、適格要件の充足を含め

て協力覚書に規定する手続にしたがって、JCが後発参加希望国の参加申請について、評価を実施し、参加を承認する仕組みを導入しています。

また、協力覚書の発効後は、基本的にARFP規則の改訂はJCを通じて行われることとなります。したがって、これまでのように、ARFPへの参加意思を表明しない国であっても、ワークショップメンバーとしてARFPに係る議論に参画できるといったことはなく、今後は、参加国で構成されるJCがARFP規則の改訂を含めた運営に係る意思決定権限を持つこととなります。こうした国際的な枠組みにおける議論への影響力も勘案しながら日本の参加について判断されたものと見られます。

## 3. 協力覚書と各国規制の範囲

協力覚書において示されている規定(以下「ARFP規則」という)は、参加国に対して直接的な法的拘束力を持つものではなく、今後、参加国が協力覚書の規定に沿って自国法規制の整備を図ることにより、法的効果を得る仕組みとなっています。したがって、ARFP規則の解釈や翻訳を含む法制度化の過程で国によって規制内容に差異が生じる可能性があることに留意が必要です。

協力覚書は、主としてパスポートを取得に係るファンドおよびその運用会社の適格要件や、パスポートの取得手続きについて規定しているほか、各国の規制が適用される範囲について規定しています。パスポートの登録手続きは、下記のように母国における手続とホスト国における手続の2段階で大別することができます。ARFPの活用メリットとしては、評価手続きが原則として21日以内とされるホスト国における「承認手続きの簡素化」と、母国およびホスト国において行われるパスポート取得

【図表3 アジア地域ファンド・パスポートに係る議論に参加している国】

ワークショップメンバー	2013年9月 SOI 署名国	2014年4月 市中協議国	2015年9月 SOU 署名国	2016年4月 MOC 署名国
<ul style="list-style-type: none"> <li>オーストラリア</li> <li>韓国</li> <li>ニュージーランド</li> <li>フィリピン</li> <li>シンガポール</li> <li>タイ</li> <li>香港</li> <li>インドネシア</li> <li>日本</li> <li>マレーシア</li> <li>台湾</li> <li>ベトナム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーストラリア</li> <li>韓国</li> <li>ニュージーランド</li> <li>シンガポール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーストラリア</li> <li>韓国</li> <li>ニュージーランド</li> <li>フィリピン</li> <li>シンガポール</li> <li>タイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーストラリア</li> <li>韓国</li> <li>ニュージーランド</li> <li>フィリピン</li> <li>タイ</li> <li>日本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーストラリア</li> <li>韓国</li> <li>ニュージーランド</li> <li>日本</li> </ul>

ファンドおよび運用会社の公表による「アナウンスメント効果」の2つがあると考えられます(図表4参照)。

主としてファンドの組成および運用ならびにその運用会社の登録および監督等に係る規制については、ファンドのパスポート取得に係る承認・登録を行う国(以下「母国」という)の法規制が適用されます。協力覚書では、日本でパスポートを取得することが可能なファンドは、投資信託および投資法人に関する法律に基づく投資信託または投資法人とされています。

主としてファンド販売および情報開示に係る規制については、他の参加国においてパスポートを取得したファンド(以下「パスポート・ファンド」という)の国内販売を承認する国(以下「ホスト国」という)の法規制が適用されます。協力覚書では、日本でパスポート・ファンドの販売を行えるのは第一種金融商品取引業を行う者および登録金融機関とされています。また、情報開示に係る言語もホスト国の規定が適用されます。

#### 4. 他のパスポート構想

アジア地域では、ARFP以外にもファンド・パスポート構想が2つあり、いずれもARFPより先行して運用が開始されています。

#### (1) ASEAN CISフレームワーク

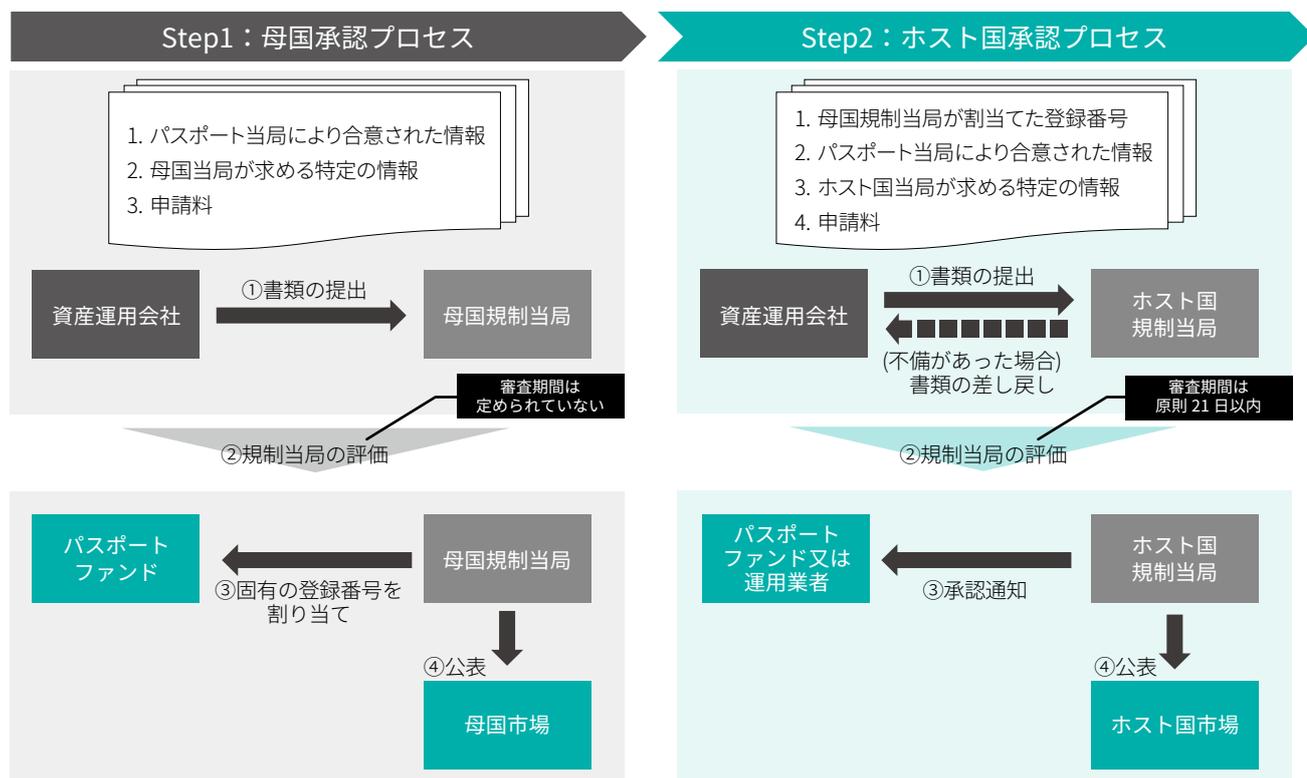
2014年8月からマレーシア、タイおよびシンガポールの3カ国で開始されたASEAN CISフレームワークは、本稿執筆時点では、3カ国全体で13のファンドと6の資産運用会社の登録が確認できます。このうち実際にクロスボーダーで販売されているファンドは、マレーシアからシンガポールへの販売が4ファンド、シンガポールからマレーシアへの販売が1ファンド確認できます(図表5参照)。

ASEAN CISフレームワークについては、同制度を利用するファンドや運用会社だけでなく、この枠組みに参加する国についても拡大基調にあると言える状況とは考えられません。しかしながら、母国登録の段階から、徐々にホスト国での登録にたどり着いた事例が一方ではなく、双方向で生じていることが確認されたほか、パスポートを取得したファンド名や運用会社名を公表する制度など、前述のARFPがもたらす2つの効果について示唆を与えるものがあります。

#### (2) 中国-香港ファンド相互承認

2015年7月から開始された中国と香港間のファンド相互承認協定(MRF)は、中国または香港のいずれかの地域において一定の要件を満たすことにより登録・承認を受けたファンドはもう一方の地域で改めて複雑な登録・承認手続きを経ることなく

【図表4 パスポートの承認プロセス】



出所：協力覚書等を基に KPMG 作成

ファンドを公募することが可能となる仕組みです。

ASEAN CISフレームワークやARFPと異なり承認を受けるファンドの運用資産額については、中国籍ファンドおよび香港籍ファンドにそれぞれ3,000億人民元の上限が設けられています。

2016年に入ってから、MRFに基づいてクロスボーダー販売されるファンドの販売額は増加基調を強めています（図表6参照）。

【図表6 MRFに基づく累計ファンド販売額（単位:万人民元）】

	中国→香港	香港→中国
2016年4月末	8,216.97	136,418.01
2016年3月末	2,207.79	72,000.33
2016年2月末	546.90	19,772.88
2016年1月末	187.62	4017.67

出所：China's State Administration of Foreign Exchange

【図表5 ASEAN CIS Framework】

マレーシア		
適格CISファンド	母国	運用会社
CIMB-Principal ASEAN Total Return Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
Maybank Bosera Greater China ASEAN Equity-I Fund	Malaysia	Maybank Asset Management Sdn Bhd
CIMB-Principal Asia Pacific Dynamic Income Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
CMIB Islamic DALI Equity Theme Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
CIMB-Principal Malaysia Equity Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
Singapore Dividend Equity Fund	Singapore	Nikko Asset Management Asia Limited
CIMB-Principal Asia Pacific Dynamic Growth Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
シンガポール		
適格CISファンド	母国	運用会社
Maybank Asian Equity Fund	Singapore	Maybank Asset Management Singapore Pte. Ltd.
Maybank Asian Income Fund	Singapore	Maybank Asset Management Singapore Pte. Ltd.
Phillip Income Fund	Singapore	Phillip Capital Management (S) Ltd
Singapore Dividend Equity Fund	Singapore	Nikko Asset Management Asia Limited
Nikko AM China Equity Fund	Singapore	Nikko Asset Management Asia Limited
Phillip Singapore Real Estate Income Fund	Singapore	Phillip Capital Management (S) Ltd
CIMB-Principal ASEAN Total Return Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
CIMB-Principal Malaysia Equity Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
CIMB-Principal Asia Pacific Dynamic Income Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
CMIB Islamic DALI Equity Theme Fund	Malaysia	CIMB-Principal Asset Management Berhad
タイ		
適格CISファンド	母国	運用会社
ONE STOXX ASEAN SELECT DIVIDEND INDEX FUND	Thailand	ONE Asset Management Limited

出所：各国当局 HP より KPMG 作成

## II. 課題となる主なARFP規則

ARFP規則において、ファンドや運用会社に求められる規定には、日本の現行制度には見られないものがあります。以下では、こうした経験の乏しい要件も含めて、パスポートの取得・活用に向けた主な課題について整理・考察します。

### 1. ビジネス主拠点

ARFPでは、パスポートを取得するファンドおよび運用会社は、ビジネスの主拠点が母国であることが求められています。本稿で取り上げるARFP規則については、多くがASEAN CISフレームワークにおいても類似の規定が存在しますが、このビジネス主拠点に係る規定は、ASEAN CISフレームワークにもないARFP独自の規定となっています。

日本が参加するまでは、この条項によって日本の運用会社

は、他のARFP参加国でパスポートを取得することができない可能性がありましたが、現時点ではこのような懸念はなく、日本においてパスポートを取得する形での活用が想定できます。

他方で、前述のようにARFPの規定は各参加国において国内制度として整備されることとなりますので、この規定がどのように具体的な規制として落とし込まれるによっては、競争力のある欧米の資産運用会社は、参加国にある子会社を通じてパスポートを取得することが認められることにより、競争環境が大きく変わる可能性があることに留意が必要です。

## 2. 母国公募

パスポートを取得しようとするファンドは、母国において公募されているファンドであることがARFP規則において求められています。このような規制はUCITSにはないと理解していますが、ASEAN CISフレームワークでは同様の規制が設けられています。

母国において公募されることから、母国当局による監督の実効性が確保されると考えられるほか、仮に不正行為が行われ投資家に被害が発生した際に、母国においても被害が発生するため、海外投資家および海外当局にとっては円滑かつ効果的な法執行が期待できることが背景にあると考えられます。

日本からのファンドの輸出を考えている運用会社にとって、母国公募要件から生じる課題はいくつか考えられます。

まず、公募要件を満たすファンドと実際にパスポートを取得するファンドの関係をどうするかという課題があります。たとえば、1つのマザーファンドの下にある円建てのベビーファンドで公募要件を満たし、ホスト国通貨建てのベビーファンドをパスポート申請することが認められるかなど、どのように母国公募要件を充足するかについては、国内制度整備の内容を踏まえつつ、戦略的に対応していく必要があります。

次に、母国公募要件を満たすファンドの組成・公募時期をどうするかという課題があります。母国におけるパスポート取得の申請を行う時点で公募している必要があるため、既存ファンドであれば、パスポート・ファンドとして適格であるかどうかを確認しつつ、必要に応じて、適格ファンドとするための措置を取る必要があります。場合によっては、約款の変更等が必要になる可能性も考えられます。また、新規ファンドを設定するにしても公募に至るまでに一定の時間が必要となります。

## 3. 独立監視機関

協力覚書のAnnex 3のうちDivision 6.2～6.5（以下「運用制限規定」という）については、独立監視機関（Independent oversight entity）がパスポート・ファンドの信託約款（投資信託

の場合）または規約（投資法人の場合）および母国の法規制に準拠しているかどうかをモニターすることがARFP規則において求められています。

日本においては、独立監視機関として監査役会、監査委員会若しくは監査等委員会の社外役員、または信託会社若しくは信託銀行とされています。前者群については、投資法人を想定した規定と考えられますが、文言上は投資信託の委託会社における同機関が担うことを妨げていないように読めます。

いずれにしても、このように運用実態を外部の独立した者によって監視する制度は日本において経験の乏しい分野であることから、今後は関係当局および業界団体を含めて、監視基準や手順に関する指針作成といった制度整備が必要になると考えられます。

このようなガバナンスのあり方については、日本証券業協会、投資信託協会および日本投資顧問業協会が事務局となっている「資産運用等に関するワーキング・グループ」においても検討が進められています。証券監督者国際機構（IOSCO）がIndependent oversight entitiesについて言及している提言の実現を目指すという文脈でARFPが求める独立監視機関に対応した投資信託委託会社におけるアドバイザリー・ボードの設置や、投資法人の活用等が議論されています。

今後はこうした業界レベルでの議論の行方も注視しつつ、パスポートの取得・活用を検討している個別の運用会社においては、準備を進めていく必要があります。

## 4. 年次実施状況評価

前述の独立監視機関とともに外部の独立した者によるARFP規則の遵守状況を監視する仕組みとして、年次実施状況評価という制度が導入されています。

年次実施状況評価の監視対象は、運用制限規定に限定される独立監視機関のそれよりも広く、運用会社に対する適格要件を含むARFP規則全般（Annex 3）となっています。一方で、年次という文言が示すように、評価の実施は基本的に年に一度が想定されています。

日本において当該評価を実施する機関としては、前述の独立監視機関で指定された機関すべてに、公認会計士および監査法人を加えた者のうちのいずれかが実施することが規定されています。

評価者に複数の選択肢がある年次実施状況評価については、評価者の評価水準の平仄をいかに確保するかという課題があります。協力覚書では、日本以外の国においても、トラスティや会計士・監査法人など評価者について複数の選択肢を提示している国も多く、今後は国内における評価者による評価結果のバラつきを以下に抑えるかという点だけでなく、参加国間におい

でも平仄を確保していくことが求められます。

## 5. 運用制限規定

ARFP規則はパスポート・ファンドのポートフォリオについて一般的な資産や銘柄への投資に限定し、一定以上の分散投資を義務付け、デリバティブや貸株といった複雑な運用手法の利用を制限する「運用制限規定」を導入しています。これはUCITS<sup>2</sup>においても類似の規定があり、国際的には珍しくない規定ですが、日本国内のファンドに対して本格的に適用されるのは、ARFPが初めてだと考えられます。

主な運用制限は図表7のとおりです。

【図表7 ARFPの主な運用制限】

可能な投資に係る制限	投資可能な資産クラス	通貨、預金、金預託証券、譲渡可能証券、短期金融市場証券
	一定の制限があるもの	デリバティブ、貸株、借入
	原則禁止であるもの	貸出、保証、引受、空売り
ポートフォリオに係る制限	単一発行体への投資	原則5%以内
	同一グループへの投資	原則20%以内
	単一CISへの投資	原則10%以内
	投資先への影響力に係る制限	原則投資先議決権の20%以内

出所：協力覚書を基に KPMG 作成

運用制限規定に係る課題の1つに、要件の充足を実態で判断するのか信託約款等の文書上でも求めるのかという論点があります。たとえば、多くの公募投資信託の約款では、実際にはデリバティブを使っていなくともかなり柔軟に使用可能とされているケースがあります。このような場合に、実態として遵守していれば要件を充足できるのか、信託約款等の文書においても運用制限規定を遵守した記載であることが求められるのかという論点があります。これは、特に既存ファンドをパスポート・ファンドとする際には、大きな影響があると考えられます。

この点については、実態のみで判断することは独立監視機関や年次実施状況評価に過度に依拠することになり、ガバナンスの観点からも許容される対応になるとは考えにくいと思料します。

## Ⅲ. 国内における影響

国内で販売されるパスポート・ファンドではない投資信託や投資法人については、日本がARFPに参加したからといって特段新たな規制が課されるということはありません。しかしながら、ARFPへの日本の参加およびパスポート・ファンドという異質のファンドの登場は、予想以上に日本の資産運用市場に大きな変革圧力となる可能性があると考えます。

ARFPに参加するに当たって障害となる課題を克服するために繰り広げられている国内の関係者による議論は、国内だけで完結してきた市場に国際的な視点での見直し作業をもたらし、長年組上に上りながら実行が伴わなかった感のある東京の国際金融センター化について提言の実行を前提とした議論を喚起しているように見えます。

たとえ、それがARFPのための議論であったとしても、議論の過程で多くの関係者に世界の市場を意識させ、ARFP参加のために生み出された選択肢はARFP以外のファンドへの適用可能性に係る議論を惹起することが考えられます。

投資法人制度を活用して国内公募し海外輸出を検討することも、海外の目を意識して投資信託のガバナンスのあり方を議論することもこれまででは考えられないことでした。ファンドの輸出はARFPでなければいけないわけではなく、ARFPで培った輸出ノウハウを通常のファンドに適用してARFPに参加していない国に販売することも可能です。また、独立監視機関や年次実施状況評価の考え方は、パスポートを取得しない国内ファンドに対しても一定の圧力となることが考えられます。

他方で、運用制限を遵守した比較的簡素で投資家の理解しやすいポートフォリオとなるパスポート・ファンドは、真に顧客のニーズに即したファンドの販売を求める資産運用会社やファンド販売業者に対するフィデューシャリー・デューティーの強化という昨今活発に議論されている流れにも沿っており、たとえば、客観性・透明性の高いARFP基準をベンチマークとしてファンド内容に応じて規制水準を差別化するという選択肢が視野に入ってくる可能性もあると考えられます。

国内におけるパスポート取得までならともかく、実際に海外への輸出を実施するとすると、国内で完結することを前提として構築されてきたオペレーションや業界慣行といった枠組みも抜本的に変える必要があり、一定のハードルを越える必要があります。ただし、そのハードルを越え日本からファンドを輸出する能力を身につけた資産運用会社とそうでない資産運用会社とでは中長期的な経営戦略の方向性が大きく変わるようになると考えられます。

<sup>2</sup> UCITSとは、欧州において一定の要件を満たして組成されたファンドであり、公衆から調達した資本をリスク分散の原則に基づき、一定の譲渡可能証券その他の流動性資産に投資することを唯一の目的とし、かつ、投資家の要求により、ファンド資産を用いて持分の買戻し、償還等を行う事業体である。

いずれにせよ、日本はこれまで投資家から販売会社および資産運用会社が揃い、それなりの市場規模を持ち、国内で資金循環が相当程度完結することが可能な市場であるために、国際的な標準から離れた国内基準が多数存在する特殊な市場でした。そこに、初めてのファンドの相互承認制度となるARFPを通じて、今後国際標準が徐々に国内市場に浸透し、国内基準に対する変革圧力が増大する時代がやってくると考えられます。そうした過渡期を経て長期的にはより国際標準に近い新たな市場に生まれ変わるものと考えられます。

国内の資産運用会社はこうした変化を捉えながら、戦略的に対応していく必要があります。

### アセットマネジメント部の概要

資産運用会社は、「貯蓄から投資へ」の流れの加速等を受け、成長するマーケットに対応すべく、資産運用を高度化し、フィデューシャリー・デューティーを果たすことが求められています。KPMGジャパンは、資産運用会社が直面する変化への対応を戦略的にサポートするため、あずさ監査法人内にアセットマネジメント部を設け、グループ内に存在するナレッジおよびスキルを集約し、資産運用の高度化の支援をはじめ、業種に特有の課題に対応したサービスを提供しています。

### 会計監査サービス

- ファンド（投資信託、投資事業有限責任組合等）監査
- アセットマネジメント会社監査

### アドバイザーサービス

- ISAE3402/SSAE16/SAS70号に基づく統制リスクの評価
- グローバル投資パフォーマンス（GIPS）基準準拠の検証業務
- 規制アドバイザー
- 内部統制関連アドバイザー

### 【バックナンバー】

「進展するアジアにおけるファンドのクロスボーダー販売促進構想と日本への示唆」  
(KPMG Insight Vol.12/May 2015)

「アジア地域ファンド・パスポートへの日本の参加と資産運用ビジネスのアジア展開への影響」  
(KPMG Insight Vol.15/Nov. 2015)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
シニアマネジャー 保木 健次  
TEL: 03-3548-5125 (代表番号)  
kenji.hoki@jp.kpmg.com

# スタジアム開発における 会計専門家の役割

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

あずさ監査法人のスポーツアドバイザリー室で提唱しているスタジアム開発プロジェクトのロードマップは「プロジェクトビジョンの構築」、「計画と実現可能性調査」、「許認可取得と設計」、「建設」、「運営」の5フェーズに分かれておりますが、我々のような会計専門家が主に支援できるフェーズは「プロジェクトビジョンの構築」、「計画と実現可能性調査」、「運営」の一部であると考えています。

新スタジアムを建設するときに特に重要となるのは、「プロジェクトビジョンの構築」と「計画と実現可能性調査」フェーズ内での作業となるスタジアムコンセプトの策定とも言えますが、このコンセプトが適切に決まらないうちにフェーズを進めていってしまうと、地域住民や利用者（クラブチーム等）、地方自治体などの利害関係者のニーズにそぐわないスタジアムになってしまう恐れがあります。

一方、スタジアムコンセプトの策定段階から専門家も含めたスタジアム開発プロジェクトの関係者が携わり専門知識を出し合うことでコンセプトを策定すると、より使いやすく、より収益が見込めるスタジアムを開発することができると考えられます。

これからのスタジアムはコストセンターからプロフィットセンターに変わっていくことが重要であり、今後は「収益を生み出すスタジアム」の開発が期待されています。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



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】

- スタジアムコンセプトはスタジアム開発プロジェクトの全てのフェーズに関係し、スタジアム開発が成功するか否かについては、スタジアムコンセプトの策定が大きな影響を及ぼすと言える。
- クラブチーム等の利用者や地方自治体等の所有者の双方の視点から新スタジアムを建設する必要性やメリットを基にして、スタジアムの規模や利用目的を決めていく必要がある。
- 新スタジアムを建設する経済効果を試算するだけでなく、その経済効果を実現するための課題やリスク、対応策の検討に加えて、新スタジアム建設後の運営面の収支の試算も持続可能性のあるスタジアムを開発するうえで重要である。

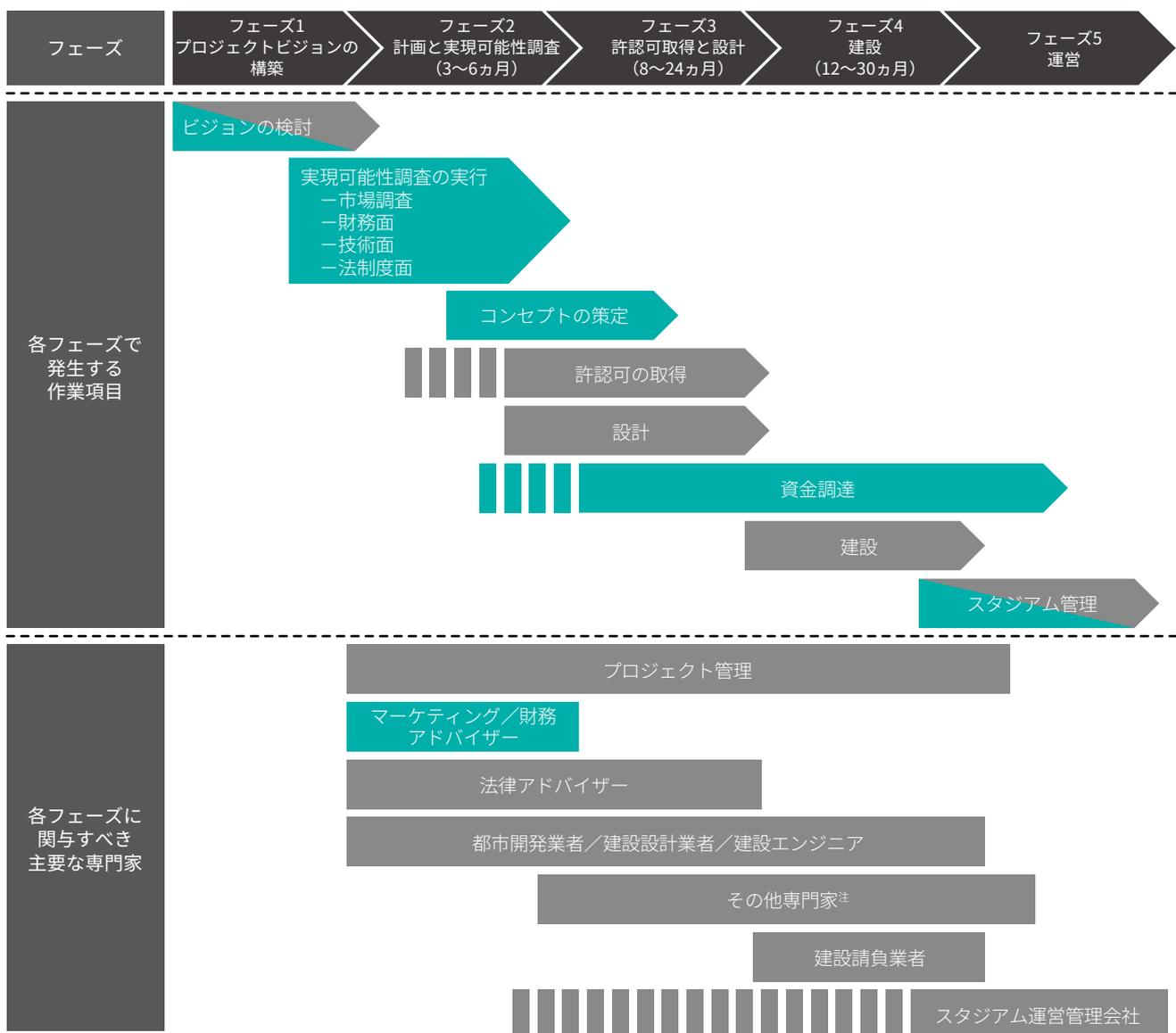
## I. スタジアムコンセプトの策定

KPMGのスタジアム開発プロジェクトのロードマップによると、スタジアム開発において必要となる作業や、関与すべき専門家は多岐にわたっていることが分かります(図表1参照)。

ここで、関与すべき専門家に共通する点として、どの専門家もスタジアム開発の導入フェーズから関与すべきであるということが挙げられます。これは、専門家が最初のフェーズから関与することで、スタジアムコンセプトに様々な意見を取り込むことができ、その地域の特性やニーズに合った新スタジアムの建設ができるようになると考えられるためです。

スタジアム開発で重要となるスタジアムコンセプトの策定はプロジェクトビジョンの検討も含め、フェーズ1からフェーズ2の途中で発生する作業であると考えています(図表2参照)。

【図表1 スタジアム開発プロジェクトロードマップ】

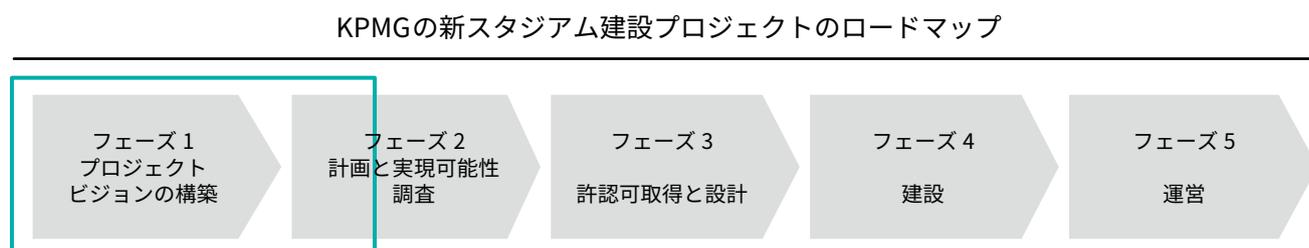


注：その他専門家とは、景観、セキュリティ、スタジアムアクセス、ピッチコンディション、計算流体力学、音響、廃棄品処理、マーケティング/PRIに係るコンサルタントを指す。

専門家のうち会計事務所が主に関与する作業および会計事務所の役割についてはグリーンでハイライトしています。

出典：スタジアム開発を成功させるための計画(KPMG作成)を基に作成

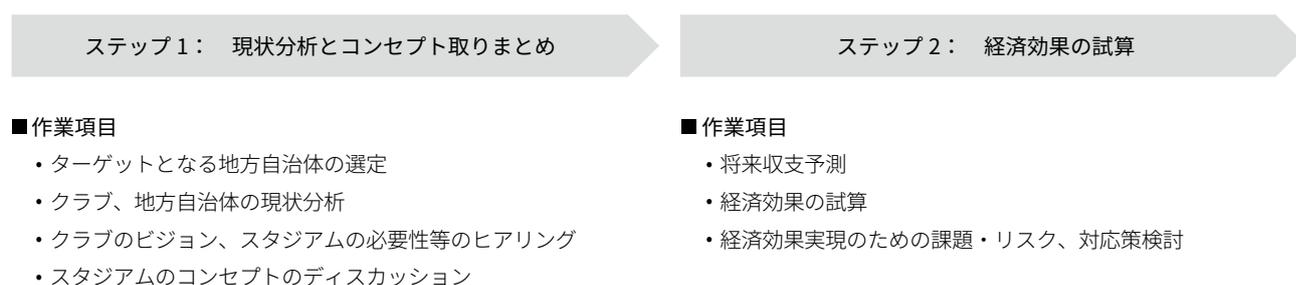
【図表2 スタジアムコンセプト策定の対象フェーズ】



出典：スタジアム開発を成功させるための計画(KPMG作成)等を基に作成

スタジアムコンセプトの策定の主な作業内容としては、クラブチームのビジョンや現状分析を踏まえたスタジアム開発にかかるコンセプト作りの支援（現状分析とコンセプト取りまとめ）、将来の収支予測や建設コストに基づいた経済効果の試算等が考えられます（図表3参照）。

【図表3 スタジアムコンセプト策定にかかるステップ】



出典：スタジアム開発を成功させるための計画(KPMG作成)等を基に作成

## II. 現状分析とコンセプト取りまとめ

ステップ1では、クラブチーム等の利用者や地方自治体等の所有者の現状、およびスタジアムのビジョンや必要性を調査したうえで、ディスカッションを通じて新スタジアムのコンセプトをまとめることを目的としています。具体的な作業内容としては、クラブチームの業績や集客数等の情報や建設予定地の観光統計資料から両者の現状分析、クラブチームとのインタビューを主導し将来のスタジアムのビジョンや必要性を明確にしていくことです。また、スタジアムの必要性についてはクラブチームや地方自治体はもちろん、地域住民や地元企業なども含めた広い視点から挙げていくことが重要です（図表4参照）。

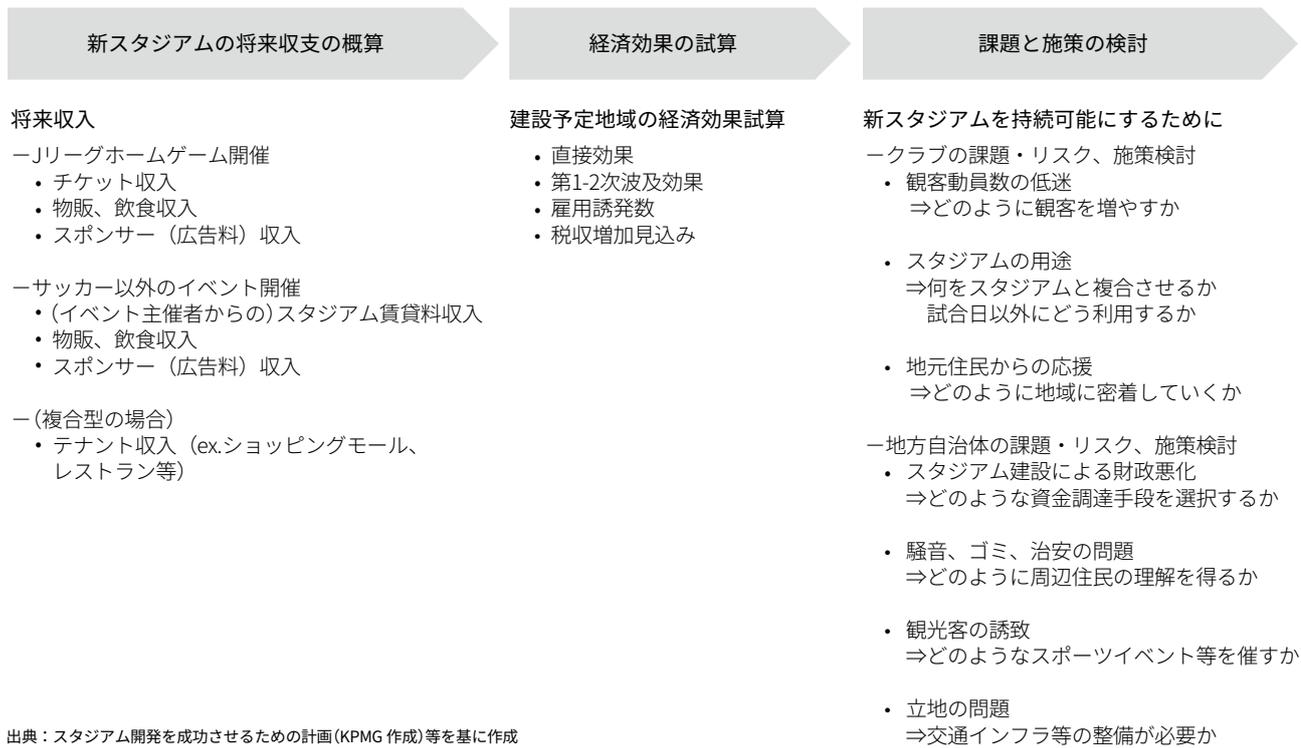
そして、それぞれの必要性を基にして、スタジアムの収容人数やプレミアムシート・ボックスシートの座席数、商業施設の併設や多目的利用できるか否かといったスタジアムの利用目的等を決定することになります。

【図表4 スタジアムのメリット・必要性(例)】

	メリット・必要性
クラブチーム	集客増加による収益拡大
	地域密着の拠点
	選手・ファンのロイヤリティ向上
地方自治体	市の施策とのマッチング
	市のシンボル
	地方創生(イベントの誘致、新たな観光名所)
地域住民	スポーツ振興による健康増進や医療費の削減効果
	防災拠点としての活用
	都市イメージ向上による住民満足度の向上
地元企業	人口流入による労働人口の確保
	複合施設併設により販売チャネルが増加し消費拡大

出典：スタジアム開発を成功させるための計画(KPMG作成)等を基に作成

【図表5 経済効果の試算 作業イメージ】



### III. 経済効果の試算

ステップ2では、検討したコンセプトを基に建設コストや建設後の将来収支を概算したうえで経済効果を試算し、その経済効果を実現することに加えて、新スタジアムを持続可能なものとするための課題やリスク、その対策案も検討していきます（図表5参照）。

具体的な作業内容としては、以下の作業が想定されます。

- ① 様々な前提条件を基にした新スタジアムの収支予測
- ② 類似性のある既存スタジアムの事例調査（建設費、ランニングコスト、運営主体等）
- ③ 収支予測と事例調査の結果に基づいた建設予定地域の経済効果の試算
- ④ 新スタジアム建設に向けた課題・リスク、施策の取りまとめ
- ⑤ スタジアム開発に必要な資金の調達方法の検討
- ⑥ 新スタジアム建設後の運営方法の事例調査等

#### スタジアム開発を成功させるための計画



##### 目次

- 序章：スタジアム開発プロセスについて
- 第1章：プロジェクトビジョンの構築
- 第2章：計画および実現可能性調査
- 第3章：許認可の取得と設計
- 第4章：建設
- 第5章：運営
- 終わりに

新しいスタジアムの新規建設または大規模な改修を検討する際には、開発の開始から完了までのプロセスを理解することが、プロジェクトを成功させるために重要です。

スタジアム開発計画に1つとして同じものはありませんが、一連のステップと、異なるフェーズにおける相互関連性および関与する専門家を理解する必要性は大部分で共通しています。

本報告書では、開発業者、クラブ、協会および公共団体に対して、スタジアム開発計画の概要を提供しています。

## 「スポーツアドバイザー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 あずさ監査法人内に「スポーツアドバイザー室」を設置しました。スポーツアドバイザ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ー

#### ■ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

### 【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)

スタジアムからはじまる地方創生  
(KPMG Insight Vol.18/May 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  
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

# インドの投資・会計・税務ガイドブック 第3版の出版にあたって

有限責任 あずさ監査法人

インド事業室

パートナー 笠間 智樹

2014年夏にモディ首相による新政権が発足して以来、モディ氏のグジャラート州知事時代の経済政策の実績への期待からインド投資に弾みがつくと期待されています。期せずしてモディ政権発足前後から数々の新たな規制改革が行われております。KPMGジャパンではこれを機会に2008年8月に出版した「インドの投資・会計・税務ガイドブック第2版」(中央経済社)の内容を更新するとともにその他の南アジア諸国の情報を入れて第3版を出版することとなりました。

本稿では、そのうち主なものについて解説し、読者の方のインドおよび南アジアでのビジネス遂行における参考にしていただければと思います。

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



笠間 智樹  
かさま ともき

## 【ポイント】

- ー 会社法が約50年ぶりに改正されたことにより、日本企業のインド子会社に様々な影響が及ぶことが考えられるので適切な対応が必要である(インド版SOX法の導入、取締役に対する規制の強化、会計および監査制度の変更)。
- ー 現在の複雑な間接税制度を簡素化するために新たなGoods & Service Taxの導入が予定されている。この新制度は従来の間接税に比べて簡素化されたとは言えるものの依然として複雑な計算が残されており、また、製品価格設定やサプライチェーン、キャッシュ・フロー、ITシステムなど企業運営に様々な影響が及ぶと考えられることから正確な情報に基づく対策が必要である。
- ー 相変わらずインドでの税務トラブルが絶えない。日印間での支払にかかわる源泉税の税務トラブルや日本人駐在員の給料負担に関する税務トラブルには引き続き留意が必要である。
- ー 外資規制や外国為替管理法については規制緩和が進んでいる。最新動向に留意されたい。



## I. 新会社法

### 1. 概要

インドの旧会社法は1956年に制定されていましたが、今回約50年ぶりに全面改正されました。1956年の制定以来部分的な改正を行ってきました結果、条文の重複や不整合など問題が多く、また、現在のビジネス環境にそぐわないなどの面がありましたので、新会社法ではそれらの修正と新たな制度の導入が含まれています。

新会社法は2013年に承認されましたが、大部分の条文の施行は2014年4月1日からとなっています。その後、いまだに一部の条文が未施行であったり、条文に関する通達が少しずつ公表されたりなどしており、新会社法の適用にあたっては最新の通達等に留意する必要があります。

### 2. インド版SOX法（内部統制監査制度）

#### (1) 概要

取締役は「取締役責任宣誓書」において内部統制が適切に整備・運用されているか否かについて言及することが求められています。これに加えて、2015年4月1日から始まる事業年度以降では、法定監査人は会社の内部統制の整備・運用状況をチェックし、それについて監査報告書上言及することが求められるようになりました。

#### (2) 現状

日本でも2009年3月期より内部統制監査制度が始まりましたが、事前に企業会計審議会から「内部統制に係る内部統制基準・実施基準」が公表され、さらに日本公認会計士協会からも「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」が公表され、これらをもとに会社での内部統制の整備・運用を進め、監査人も監査を進めてきました。

インドでも当然このようなよりどころとなる基準やガイダンスが求められたことから一旦インド勅許会計士協会から通達が公表されました。しかし、手続き上の不備が判明したことから一旦当該通達が引込まれています。

その後、ようやく2015年9月にインド勅許会計士協会からガイダンスノート(会計士が監査を行う際の指針)が公表されました。当該制度は日本のように上場会社だけに適用されるのではなく、すべての会社に適用されます。適用しなかった場合、取締役に對して最大5年間の禁固刑や罰金といった罰則が定められています。

### 3. 取締役

#### (1) 取締役の居住要件

新会社法では、公開会社、非公開会社の区分を問わず、取締役のうち最低1名は前年暦年ベースで合計182日以上インド国内に滞在していなければならないと定められました。旧会社法ではこのような規定がなかったため、日本企業がインドに会社を設立する場合には日本の親会社の方だけが非常勤で取締役に務めたりできました。こういったことができなくなったうえ、新会社を設立した場合に日本の親会社だけから新たに取締役に送り込むこともできなくなりました。前年にインドに滞在していた日本人を他社から探してくるかあるいはインドで取締役に選任できる人材を探す必要が出てきました。

#### (2) 取締役との取引の規制

旧会社法では、非公開会社については会社と取締役との取引について制限はありませんでした。

しかし、新会社法では、一定の例外を除き、会社が取締役に金銭を貸し付けることが禁止されました。この規制には取締役が一定の利害関係を持っている会社も含まれますので、その規制の範囲および一定の例外の要件に注意する必要があります。

#### (3) CSR（企業の社会的責任）

新会社法では、一定の規模を超える会社はCSR委員会を設置しなければならなくなりました。一定の規模とは、過去3事業年度のいずれかにおいて純資産額が50億ルピーか売上高が100億ルピー、純利益が5千万ルピー以上をいいます。

また、該当企業は直前3事業年度における平均純利益の2%以上の金額を毎年CSR活動に費やさなければならなくなりました。各会社が上記の要件を満たすかどうか、満たした場合誰をCSR委員会のメンバーに任命するのか、どのようなCSR活動を行うのか等の検討が必要となります。

### 4. 会計・監査

#### (1) 決算期

旧会社法では、各会社で決算期を自由に決めることができましたので、インドの子会社の決算期を12月にして日本の3月での連結決算に間に合わせるなどの対応が可能でした。

しかし、新会社法では決算期を3月にしなければならないことが明確にされました。2年間の猶予期間は既に過ぎており2016年3月期からは3月決算が原則強制されます。日本の親会社での連結決算を考えるとインドの子会社の3月決算数値を間に合わせるよう決算早期化を図るか、あるいは12月などで仮決算を組んでそれを日本の連結決算に取り込むようにするなど検討が必

要です。その場合会社法上は3月の本決算が求められますので、二度の決算作業が必要になります。また、インドの子会社に重要性があり、インドの会計監査人に決算数値を監査やレビューなどしてもらっている場合にはその監査やレビューのスケジュールにも配慮しなければならなくなるでしょう。

## (2) 監査人の強制ローテーション制度

従前より、インドではすべての会社がインドの勅許会計士による会計監査を受けなければならないとされています。このため、日本企業がインドに子会社を設立した場合、例外なく会計監査を受けています。

新会社法では、その会計監査人の強制ローテーション制度が設けられ、法人である監査法人は最大10年、個人の会計士は最大5年しか同一会社の会計監査を担当できなくなりました。日本では、監査報告書に署名する業務執行社員の関与年数は定められていますが、監査法人自体を変更する必要はありません。

しかし、インドでは監査法人自体を変更しなければならなくなりました。一度監査の担当を外れた場合にはすぐに復帰することはできず、5年間のクーリングオフ期間も設けなければなりません。

## (3) 連結財務諸表

旧会社法では連結財務諸表の作成は義務付けられていなかったため、上場会社以外は連結財務諸表を作成する必要はありませんでした。

新会社法では、子会社を有するすべての会社が連結財務諸表を作成し、会計監査を受けなければならなくなりました。連結財務諸表の作成には一定レベルの会計の知識が必要となることから、経理スタッフの教育研修や採用、あるいは日本の親会社からの支援などが必要になる場面もあると思います。

な税コストを把握することはできません。

## 2. GST (Goods & Service Tax) への動き

現在の複雑な間接税体系が外国企業のインド進出を阻害したり、インド国内企業の事業活動を阻害したりしているとの反省から、複数の間接税の一本化が新たに検討され、これがGSTです。GSTは10年ほど前から検討されてきた間接税ですが、州によっては税収が減るということで反対意見が多く、今まで導入が見送られてきました。GST法案は下院で承認され、上院で議論されるなど、2015年になって導入に現実味が帯びてきました。

しかし2016年2月29日発表の新予算案では導入に言及されず、当初予定の2016年4月1日からの導入は実現しませんでした。

## 3. GSTの概要

複数の間接税を一本化すると述べましたが、実は現在提案されているGSTは、中央レベルでのCentral GST (CGST)、州レベルでのState GST (SGST)、州間取引に課せられるInterstate GST (IGST)の3つに分けられ、さらにIGSTに1%の追加GST (Additional GST)が課せられるという仕組みになっています。従来の間接税に比べて簡素化されたとは言え、追加GSTには仕入税額控除が適用できず、企業のコストになったり、CGST、SGST、IGSTの仕入税額控除の順番が決まっていたりなど、日本の消費税に比べると依然として仕組みは複雑なままです。

現在の間接税が廃止され、GSTに一本化された場合、税務および会計のみならず、製品価格設定やサプライチェーン、キャッシュ・フロー、ITシステムなど企業運営に様々な影響が及ぶと考えられます。GSTについては常に最新動向に注意し、適切な対応を図る必要があります。

## II. 新間接税

### 1. 現在の間接税

インドの間接税の仕組みは非常に複雑です。日本では国内取引に課せられる主な間接税は消費税一本です。しかし、インドでは同様の税金が州付加価値税、中央販売税、物品税、サービス税などに分けられ、しかもそのうち1つだけしか課せられないこともあれば複数課せられることもあります。また、州付加価値税は州税ですので、各州によって詳細は異なります。このため、インド国内でビジネスを行うにあたってはどのようなビジネスをどこで行うか、工場はどこに設けるか、倉庫や支店をどこに設けるか、製造するのかわからないのか等詳細に検討しないと正確

## III. 税務トラブル

### 1. インドへの支払に関する源泉税

日本からインドへの支払い、たとえばインドのコンサルタントへ支払う報酬について昨今日本での源泉税の徴収漏れの指摘がされ、トラブルとなっている会社为数多くあります。日本と外国との二国間での租税条約において多くの場合、コンサルタント報酬などについて双方の国で源泉徴収が不要となっています。

しかし、日印租税条約では源泉徴収が必要となっていることに気付かず、後日の税務調査で源泉税の徴収漏れが指摘される

ことがありますので注意が必要です。

## 2. インドからの支払に関する源泉税

インドからロイヤリティなどを受け取る際、日印租税条約がありますので、その軽減税率を使ってインドで源泉税を徴収してもらうことになります。

しかし、軽減税率を適用するためには受取人である日本企業側がインドの税務番号を取らなければなりません。税務番号の取得を怠ると、インドではインド国内税法における通常の税率で源泉徴収が行われ、手取り金額が減ることになってしまいます。また、インドで余分に源泉徴収された金額を日本側で外国税額控除しようとしても日本で認められない可能性が大きいので留意が必要です。

## 3. 日本人駐在員のコスト負担

日本の親会社からインドの子会社に駐在員を派遣する多くの企業では、駐在員の人件費の一部を親会社負担としていることがあります。駐在員は一旦インドに赴任した場合にはその子会社のためにほとんどの時間を使い、その子会社のために勤務していますので、全額インド子会社が負担することが原則だと思われれます。インド子会社の財力不足が理由だったり、インド企業との合弁なので合弁パートナーが全額負担を認めなかったりなど理由は様々ですが、このようなコスト負担についてはインドの税務上トラブルとなることがあります。インドの税務当局としてはなぜ日本の親会社が一部コストを負担するかと言えば、それはその駐在員が日本の親会社のために働いているとみなし、当該駐在員は日本の親会社のインドにおける恒久的施設(いわゆるPE)とみなす傾向があります。インドの子会社とは別に親会社のPE、すなわち支店があると税務上みなしますので、そのPEもインドで法人税を支払わなければならないと主張してくるのです。このように余計な税負担が生じる可能性がありますので、駐在員の人件費の負担については慎重な対応が必要です。

## IV. その他の主な規制緩和

2008年以降現在までインド国内で様々な規制緩和が行われています。その1つが外資規制の緩和です。もともとインドではほとんどの業種で外資規制が撤廃されていますが、金融や放送、通信、小売などにおいて一部外資規制が残っています。2008年以降の規制緩和で目玉とも言えるのが小売業に対する規制緩和です。以前は単一小売業にしか外資の参入が認められていませんでしたが、現在では一定の要件の下に複数ブランド

小売業、いわゆるスーパー、デパート、コンビニ等についても外資の参入が認められています。

また、中小企業保護のため、2008年当時は35品目につき大企業が生産するためには事前にライセンスが必要で輸出も義務付けられるなどの規制がありました。しかし、2015年に当該規制は撤廃されています。

さらに、外国為替管理法においても規制緩和が行われています。2008年当時は海外からの借入金は設備投資にしか利用できないという規制があったため、日本の親会社がインドの子会社に対して通常の事業目的での金銭の貸し付けはできませんでした。しかし、この規制も徐々に緩和され、現在では一定の条件のもとにこれらの貸し付けも可能となっています。

その他、付加給付税の撤廃などの制度変更もありました。

## V. 南アジア諸国の各種規制

### 1. パキスタン

パキスタンは1.8億人の人口を抱える世界で6番目に人口の多い国です。平均年齢も22歳であり、インドよりもさらに若い国です。パキスタンはインドと比べても遜色がないほど外資規制が緩和されています。インドと似通っている制度が多く、たとえばすべての会社が会計士の会計監査を受けなければならない、会社秘書役制度がある、労働関連法律が多いといった共通点があります。課税年度は7月1日から6月30日となっていて、法人税申告書の提出期限は9月30日です。法人税率は30%強であり、個人所得税の最高税率は35%となっています。小規模企業については法人税率が25%の軽減税率が適用され、会計基準に一部免除規定もあります。

### 2. バングラデシュ

バングラデシュは1.5億人の人口を抱え、ここ10年間のGDP成長率が6%以上であるなど安定成長をしている国です。縫製産業に依存しており、縫製品の年間輸出額は240億ドルを超え、中国に次ぐ世界第2位のアパレル輸出国です。インドおよびパキスタンと同様、多くの外資規制が既に撤廃されています。法人税率は30%前後ですが、金融機関や携帯電話会社等一部の業種につきましては40%前後の高税率が課されます。個人所得税率の最高税率は30%となっています。

### 3. スリランカ

スリランカの人口はわずか2千万人であり、その他の南アジア

諸国に比べると小国と言えます。しかし、GDP成長率は6%台から8%台と安定しており、一人当たりGDPは3千ドルを超えており、南アジア諸国の中では比較的裕福な国です。金融業や小売業の一部に外資規制はありますが、概ね規制は撤廃されています。税務の課税年度はインドと同じ4月1日から3月31日となっています。法人税率は主に28%、給与所得に対する個人所得税の最高税率は16%と他の南アジア諸国に比べて若干税率は低くなっています。

### インドの投資・会計・税務ガイドブック (第3版)



2016年6月22日刊

【編】KPMG / あずさ監査法人  
インド事業室

中央経済社

372頁 3,800円(税抜)

本書は2008年8月刊行の第2版の改訂版です。インドおよびその周辺国で事業を行う日本企業の本社、インドへ出向されている駐在員の方々、その他インド事業に関わるの方々にとって、インドビジネスの成功の一助となるような書籍として刊行致しました。

本書は、日本企業のインド投資の一助となることを目的として、KPMGインドおよびKPMGジャパン・インド事業室に蓄積された経験とノウハウにもとづき、インドの会計・税務・投資規制に関する実務家向けの解説をしています。2008年以降現在まで外資規制の緩和、新会社法の導入、インド版内部統制監査制度の導入、インド版国際会計基準の発表などが行われているので、その内容を盛り込むとともに、2016年2月29日に発表された新予算案についても追記しています。さらに、第3版では、インド周辺国である、パキスタン、バングラデシュおよびスリランカの項目を追加しています。

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

インド事業室

パートナー 笠間 智樹

TEL: 03-3266-7003

tomoki.kasama@jp.kpmg.com

# 2016年度 シンガポール予算案

有限責任 あずさ監査法人

ASEAN 事業室 シンガポールドesk

パートナー 西田 直弘

パートナー 神山 卓樹

2016年3月24日に2016年度シンガポール予算案が発表されました。シンガポールの2015年度の成長率は2.0%で48.8億シンガポールドル（以下S\$）（S\$1は約80円）の財政赤字（内税収はS\$641億）となり、当初予想の財政赤字67億S\$を下回りました。2016年度の成長率は1~3%と予想され、S\$34.5億の財政黒字（内税収はS\$684億）と予想されています。

予算案では今後のシンガポールの方向性や当年度の税制改正案も提唱されています。シンガポールは昨年度に建国50周年を迎えていますが、当年度の予算案および税制改正案は、過去の成功を基礎として、より明るい未来を築くための施策を継続していると言えるかもしれません。過去の成功を支えてきた中小企業と国民という2つのグループにフォーカスし、生産性を向上させるというキーワードを継続し、国民のニーズに沿い、ローカルビジネスの成長を支えるものとなっています。具体的には、技術革新を超えるイノベーション、デジタル社会に対応するためのビジネス方法、価値観の変革および海外市場への参入を推奨していく一方で、それを促すための複雑なスキームは制定することなく、既存のスキームを拡充するというでこれをなし遂げ、国際競争力を引き上げようとしています。小さなステップの積み重ねにより、経済環境の変化に対応し、将来に備える、それが当年度の予算案で打ち出された特色かもしれません。

なお、一方で、シンガポールは、当年初に、政労使代表からなる未来経済委員会を組成し、新しい経済成長戦略についても協議を進めています。現状のイノベーションや価値創造に対するサポート体制、戦略に、今後歩むべきシンガポールの姿との間に関するギャップがあれば、将来の大胆な変革も辞さないその覚悟が見て取れます。

本稿では、当年度予算案の中から、打ち出された税制改正案を予算案の3つのテーマである、短期的な課題への対処、事業革新による経済基盤への変革、思いやりと活力のある社会の構築、に沿ってご紹介します。既存のスキームの拡充が多く、新規スキームは見当たりませんが、小さなステップの積み重ねにより将来に備える特色が見えてきます。

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。



西田 直弘  
にしだ なおひろ



神山 卓樹  
かみやま たくじゅ

**【ポイント】**

- 当年度の税制改正案では、イノベーションを進め、従来のビジネスに対する方法、価値観を変えていくことを継続して推奨している。一方、それを促すための複雑なスキームを制定することなく、既存のスキームを拡充しており、小さなステップの積み重ねにより、経済環境の変化に対応し、将来に備える特色が垣間見える。

## I. 短期的な課題への対処

景気の低迷に対処する企業をサポートし、今後の成長機会の創出を促すために、以下の改正および支援策が導入されます。

### 1. 法人税リベート

ビジネス関連コストの上昇に対処するため、現行制度では、2016および2017年賦課年度（注）において、年度毎にS\$20千を上限として、法人税額の30%の減額を認めていました。しかし、最近の経済動向を反映し、改正案では、2016および2017年賦課年度において、年度毎にS\$20千を上限として、法人税額の50%の減額が適用されます。

(注) 賦課年度  
賦課年度とは所得税が課せられる年度のことをいい、会計年度が属する暦年の翌暦年度に設定されています。たとえば、2016年1月1日から2016年12月31日の期間に会計年度末をむかえる場合（たとえば2016年3月期、2016年12月期）、当該会計年度の所得に対する課税は2017年に行われ、2017年賦課年度と呼ばれることとなります。

### 2. 特別雇用クレジット

将来の被雇用者の年金受給等に備えるため、雇用主および被雇用者は月額給与に応じて、CPF（中央年金基金）に一定金額の拠出をすることが求められています。雇用主が負担するCPF負担の軽減を目的として、現行制度では、50歳超のシンガポール国民を雇用する場合、雇用主には、月額賃金S\$4千を上限として、下表の割合の補助が2016年12月31日まで与えられていました（特別雇用クレジット）。

年度	補助の割合（月額賃金S\$4千を上限）	
2015年1月1日～ 2015年12月31日	65歳未満	賃金の8.5%まで
	65歳以上	賃金の11.5%まで
2016年1月1日～ 2016年12月31日	賃金の8%まで	

改正案では、雇用主の負担を考慮し、特別雇用クレジットの適用期間を2019年12月31日まで延長しています。ただし、年齢別の補助の割合については、下表のように65歳未満の雇用者に対して、引き下げがみられます。

年度	補助の割合（月額賃金S\$4千を上限）	
2017年1月1日～ 2019年12月31日	55歳から59歳まで	賃金の3%まで
	60歳から64歳まで	賃金の5%まで
	65歳以上	賃金の8%まで

### 3. 中小企業向け運転資金ローン

中小企業の成長を促すため、運転資金および設備投資のための1社あたりS\$300千までのローンを対象として、政府が融資金額の50%を保証する制度が導入されます。適用期間は2016年から3年間とされています。

### 4. 外国人労働者賦課金

シンガポールでは、外国人労働者への依存を管理するため、産業分野別に外国人労働力への依存率を把握するとともに、外国人労働者の雇用主に対して一定の賦課金（Levy）を課しています。賦課金はWork permit、Special passを保持する外国人労働者の雇用に応じて課せられますが、最近では、外国人労働者を制限する傾向が強くなり、この賦課金は引き上げ傾向にありました。この傾向のなかで、海運業およびプロセス業（注）に関しても2016年7月1日から賦課金は引き上げられる予定でしたが、改正案では、最近の景気動向を反映し、両業種のWork permit保

持者に対する賦課金の引き上げを1年間先送りすることになっています。また、建設業については、外国人採用枠が免除される労働者の就業年数要件が2017年7月1日より、2年から3年に引き上げられています。

(注) プロセス業  
設備を有し製造を行うセクター。  
例えば石油化学、特殊化学のセクターが含まれる。

## II. 事業革新による経済基盤の変革

シンガポール政府は2015年8月に建国50年を迎えました。産業転換、技術革新によるシンガポール経済の長期的発展を目的として、主に中小企業を対象としたオートメーション化、国際化支援策等が導入されます。

### 1. オートメーション・サポート・パッケージ

オートメーション・サポート・パッケージと呼ばれる企業のオートメーション化、生産性向上および拡大を支援するための新制度が導入されます。

- オートメーション化に係る適格支出の50%までの補助金が支給されます(上限S\$1百万)。
- オートメーション化に係る設備投資額につき100%相当額のインベストメント・アローワンス(所得控除)が認められます。上限は1プロジェクト毎に上限S\$10百万とされます(補助金控除後)。
- 中小企業に対して適格プロジェクトに係る設備投資ローンに対する政府保証が50%から70%に引き上げられます。また、中小企業以外の場合には50%の政府保証が提供されます。
- 国際企業庁(IE Singapore)とSPRINGが事業者の海外進出のために協力して支援します。

上記については、MTI(通商産業省)から詳細が公表されるとされていますが、補助金やインベストメントアローワンスが中小企業に限定されるかどうかが目玉される所です。

### 2. 普通株式譲渡益の非課税制度の延長

現行制度では、2012年6月1日から2017年5月31日までに行われる普通株式の譲渡から稼得される譲渡益は、譲渡対象株式の20%以上、かつ、譲渡日以前24か月以上継続保有している場合に非課税とされています。

改正案では、当該制度を5年間延長し、適用期限が2022年5月31日までとされます。

シンガポールではキャピタルゲインは非課税という大原則があります。しかしながら何がキャピタルゲインかということに

関しては売却目的等からの総合判断とされ、明確な基準が設けられていませんでした。そのなかで普通株式の譲渡については20%以上かつ24か月以上保有している場合には、原則キャピタルゲインとみなすという制度が2012年から導入され、事業者にとっては無用の論議をさけることができるという点で大変有用な制度であると思われます。なお、要件を満たさない場合でも即課税というわけではなく、総合判断により非課税となる可能性もあります。

### 3. M&Aスキームの拡充

現行制度では、適格M&Aについては下記の税務特典が与えられています。

- 買収金額の25%相当額の損金算入(上限:買収金額のうち年S\$20百万)
- 取得関連費用の200%損金算入(上限:年S\$100千)
- 非上場株式に係る印紙税免除(上限:年S\$40千)

改正案では、上記の買収金額に係る上限がS\$20百万からS\$40百万に引き上げられます。また、非上場株式に係る印紙税免除の上限が、S\$40千からS\$80千に引き上げられます。

上限の引き上げという点では喜ばしい改正ではありますが、現行制度は最終親会社がシンガポール企業もしくはIHQ・RHQといったヘッドクォータープログラムの認可を受けている企業のみしか適用できません。適用企業の拡大を期待したいところです。

### 4. 国際化の推進

#### (1) 200%損金算入スキーム(DTDスキーム)

企業の海外市場参入に係る2016年3月31日以前に発生した適格支出について、年間S\$1百万を上限として200%損金算入を認める措置(DTDスキーム)が適用されていました。

改正案では、当該制度が4年間延長され、適用期限が2020年3月31日までとされます。なお、S\$1百万を超える適格支出について恩典を受ける場合には、事前にIE Singaporeに承認を得る必要があります。

#### (2) 市場開拓準備支援制度

海外市場開拓のための一定の活動(規制および税制のフィージビリティスタディー、クロスボーダーの税務ストラクチャー、M&A関連、ブランド化、知的財産等)に関して当該活動の70%の資金支援を申請できます。

当該制度はIE Singaporeの所管であり、申請は2018年3月31日

まで可能です。

### (3) 国際的成長スキーム

2015年度予算案にて導入された新たなスキームであり、本スキームの認定を受けた企業は、10%の優遇税率が増加所得分に対して5年間適用されます。

当該制度はIE Singaporeの所管であり、申請期間は2015年4月1日から2020年3月31日までです。

## 5. 土地有効活用に関する優遇措置の拡充

建物、構築物の建設や拡張工事等に係る資本的支出につき一定の所得控除を認める制度であり、一定の適格要件（事業内容、建物の構造、利用状況）を満たす場合に適用されます。

改正案では、2016年3月25日後に発生した支出に対しては適格要件が拡充され、1つあるいは（条件により）複数の適格商取引を営む複数の関連事業者により利用されている建物も対象に含まれます。また、2016年3月25日以降に当該申請を行う申請者は、建物の使用者と関連者であることが求められます。

## 6. 知的財産権についての税務上の損金算入

適格知的財産権の取得については、5年の償却期間にわたり税務上の損金に算入されます。

改正案では、2017賦課年度より従来の5年間の償却期間のほか、10年および15年も認められるようになります。

なお、2016年3月25日以降に行われる知的財産権の取得および処分の際には、市場価格（OMV）が税務上の知的財産権の算定およびバランシングチャージの算定において用いることとされています。

## 7. PIC（生産性・技術革新クレジット）優遇措置の縮小

現行のPIC優遇措置では、以下の6つの適格活動に係る適格支出について、支出額の400%損金算入または60%の現金付与の選択適用をすることができます。

- ITおよびオートメーション化への投資
- 研修
- 知的財産権の登記
- 知的財産権の獲得および使用許諾の取得
- デザインへの投資
- 研究開発

改正案では、2018賦課年度を最終適用年度として廃止されま

す。また、2016年8月1日以降に発生する適格支出について、現金付与の料率が60%から40%に縮小されます。

PICスキームは2011賦課年度に導入された制度で、一定の要件を満たせば400%の損金算入を認めるという大変メリットの大きい制度でした。当該制度が2018賦課年度を最終適用年度として廃止されるというのは日系企業にとっても大きなインパクトがあるものと思われます。今回の廃止は、幅広く多くの企業に適用するよりもよりターゲットを絞った施策に転換するためとされています。今後どのような施策が公表されるか注目したいところです。

## III. 思いやりと活力のある社会の構築

予算案では子供を持つ世帯の支援強化を行うと共に、生活保護世帯や高齢者への交付金の増額といった措置が採られています。税制に関しては、所得税の課税適正化やボランティア支援を主眼として、以下の項目が設けられています。

### 1. 所得控除額の上限

個人所得税の累進率を強化するため、2018賦課年度より居住者に適用される各種所得控除額の合計の上限が1賦課年度あたりS\$80千とされます。

### 2. 事業者・公的機関のパートナーシップ

2016年7月1日から2018年12月31日まで、事業者には、公的機関に対するボランティア活動・サービスに要した賃金や費用等の適格支出の250%相当額の損金算入を認める制度が導入されます。当該制度は公的機関の承認制となり、適格支出は年間S\$250千、1公的機関あたりS\$50千が上限とされています。

## IV. タックスインセンティブ

タックスインセンティブに関して、広範囲ベースの優遇措置から特定セクターベースのアプローチへシフトすることにより事業を支援し経済を改革するために以下の項目が設けられています。

### 1. FTCスキームの延長・拡充

現行制度において、シンガポールでは金融財務センター

(Financial and Treasury Center 以下「FTC」という)にインセンティブが与えられています。同センターとして認定されると、適格活動およびサービスから生じる所得に対して10%の優遇税率が適用され、非居住者である認定関連会社・支店および所定の支払いについて、源泉税の免除が2016年3月31日まで認められていました。

改正案では、当該制度が5年間延長され、適用期限は2021年3月31日までとされています。また、これまで適格活動およびサービスから生じる所得に対しては10%の優遇税率が適用されていましたが、優遇税率も8%まで引き下げられています。さらに、優遇税率が適用される認定関連会社・支店等とFTC企業間との資金提供については、直接的な資金提供に限定されていましたが、間接的に行われる資金提供についても優遇税率の対象となるとされています。加えて、非居住者である認定関連会社・支店等からFTC企業に対して預け金がある場合の支払利息についても源泉税免除の対象となるとされています。

## 2. 海運セクター・インセンティブ

現行制度では、MSI-SRSおよびMSI-AISの免税対象所得の範囲に、国外のエネルギー・鉱物の探査・開拓およびこれらに付随する活動のために使用される船舶から生じる所得、ならびにこれらの活動のために使用される船舶のリース所得は免税対象所得に含まれていませんでした。

改正案では、上記の所得が免税対象所得に追加されます。さらに、MSI-ML (Ship) の免税要件のうち借手に係る制限 (シンガポール居住者でないこと等)が廃止されます。

シンガポールはその地理的利便性から従来より国際的な海運ハブであり、適格活動については免税インセンティブの付与を行うなど、海運事業を強化してきています。また、その利便性を向上するため毎年のように拡充、拡張施策が盛り込まれています。今回の改正もその方向に沿ったものであり、今後も国際海運ハブとしての地位を高めるための施策が考えられていくものと思われれます。

## 3. 保険会社に対する優遇措置

保険会社に対しては、保険の種類によりそれぞれ下記の優遇措置が認められています。

- Insurance Business Development (IBD)  
オフショア事業からの適格所得に対して10%の優遇税率が適用されます。(2020年3月31日以後廃止予定)

- Marine Hull and Liability Insurance  
適格所得に対して免税あるいは5%の優遇税率が適用されます。(2016年3月31日以後廃止)
- Captive Insurance  
オフショア事業からの適格所得に対して免税措置が適用されます。(2018年3月31日以後廃止予定)
- Specialised Insurance Business  
オフショア事業からの適格所得に対して免税措置が適用されます。(2016年8月31日以後廃止予定)

改正案では、それぞれ以下のように変更されます。

- Insurance Business Development (IBD)  
IBDのスキームの適用範囲がMarine Hull and Liability Insurance, Captive InsuranceおよびSpecialised Insurance Businessに拡大されます。
- Marine Hull and Liability Insurance  
2016年4月1日以後IBDスキームに包括され、10%の優遇税率が適用されます。
- Captive Insurance  
2018年4月1日以後IBDに包括され、10%の優遇税率が適用されます。
- Specialised Insurance Business  
2016年9月1日以後2021年8月31日まで、IBDに包括されます。  
2016年9月1日以後2019年8月31日までの新規適用については5%の優遇税率、2019年9月1日以降の新規適用については8%の優遇税率、2016年9月1日以降の更新については10%の優遇税率が適用されます。  
また、適格活動の範囲が拡大され、オンショアおよびオフショアの両方の事業が対象となります。

## 4. 信託事業者に対する優遇措置

認定信託管理事業者は一定の信託管理業務による適格所得に対して、2016年3月31日まで10%の優遇税率を享受していました。

改正案では、適格活動の範囲が拡大され、FSI-スタンダードティア・スキームにおける活動と整合的に扱われることとなりました。

また、2016年4月1日より新規の認定事業者に対しては12%、既存の認定事業者に対しては10%の優遇税率が適用されます。

## 5. グローバル・トレーダー・プログラム

シンガポールを拠点として国際的なトレーディングを展開する企業に対して、グローバル・トレーダー・プログラムによる優遇税制が認められています。このインセンティブの適用はスト

ラクチャード・コモディティー・ファイナンス (以下SCF)の活動に対しても認められ、グローバル・トレーダー・プログラム (SCF)の認定を受けた企業は、適格活動から生じた所得について5%または10%の軽減税率が適用されています。改正案では、グローバル・トレーダー・プログラム (SCF)における適格活動に以下が追加されています。

- 指定された投資に係る資金の集約、管理、分配
- M&Aアドバイザーサービス
- ストリーミング契約

廃止され、会社負担の一時帰国費用の全額が課税所得として扱われることになります。

## V. その他

その他必要な整備として以下の改正項目が設けられています。

### 1. 事業開始日以前に発生した費用

優遇税制の適用を受けている事業者が事業開始日以前に生じた費用を損金算入するにあたり、優遇税制の適格所得と非適格所得に按分する際の基準が設けられます。具体的には事業開始日以前に発生した費用のうち、適格所得と非適格所得に直接的に関連するものは、その関連する所得から控除し、直接的な関連性がない費用については、所得基準 (例：売上高、売上総利益)により配分・控除します。

### 2. 法人税申告およびPICスキームの現金付与申請に係る電子申告の強制適用

法人税申告について、以下のとおり段階的に電子申告が強制適用されます。

- 2018賦課年度:2017賦課年度の売上高がS\$ 10百万超の法人
- 2019賦課年度:2018賦課年度の売上高がS\$ 1百万超の法人
- 2020賦課年度:全法人

またPIC優遇措置にかかる現金付与申請については、2016年8月1日より電子申告が強制適用されます。

### 3. 廃止項目

駐在員 (同家族を含む)に対する会社負担の一時帰国費用に関しては、その全額は課税対象ではなく、うち20%部分のみが課税所得とされていました。この軽減措置が2018賦課年度より

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  
ASEAN 事業室 シンガポールデスク  
東京事務所  
パートナー 山根 洋人  
パートナー 西田 直弘  
パートナー 神山 卓樹  
TEL 03-3266-7543 (代表番号)  
ASEAN@jp.kpmg.com

KPMG シンガポール  
プリンシパルアドバイザー 田宮 武夫  
TEL: +65-6213-2668

マネジャー 浅井 秀太郎  
TEL: +65-6213-3375

# 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。

## 未知の領域へ:LNGの需給を巡る業界変貌 (Part II)



2016年6月  
English/Japanese

2015年11月に発行された「Uncharted waters: LNG demand in a transforming industry (日本語版「未知の領域へ:LNGの需給を巡る業界変貌」(2016年2月発行))」に次ぐこのレポートは、LNG市場を取り上げた一連のレポートの第2弾であり、世界のLNG市場がどのように、またなぜ変化しているのか、そして市場参加者はそれにどう反応すべきかを考察しています。

## サイバーセキュリティサーベイ2016



2016年6月  
Japanese

サイバー攻撃は企業にとって、事業継続上、深刻なダメージを引き起こすものであり、その対応は社会的に喫緊の課題となっています。本報告書は、「KPMGグローバルCEO調査2015」から得た、グローバル企業におけるサイバーセキュリティに関する対応調査(有効回答:1276名)、ならびに国内大手企業の情報システム部門責任者を対象に実施したサイバーセキュリティに関する対応調査(有効回答:363名)から構成されています。

## 日本企業の統合報告の取組みに関する意識調査2016

KPMGジャパン 統合報告セミナー アンケート結果より



2016年6月  
Japanese

KPMGジャパン 統合報告アドバイザーグループでは、2012年12月から、統合報告に関するセミナーにおいて、参加者の方々に、統合報告への取組状況や意識についてのアンケートを継続的にお願いしてきました。その結果をとりまとめた本報告書では、「統合報告」が企業の価値向上に寄与すると考える点や、「統合報告」の実現にあたっての重要な課題などが明らかとなっています。

## 内部監査を通じた価値の追求



2016年5月  
English/Japanese

KPMGとForbesは、400社以上の最高財務責任者(Chief Financial Officer:CFO)および監査委員会委員長を対象に、自らの組織における内部監査機能のパフォーマンス、重点、価値、将来に関する数多くの課題について調査を実施しました。その結果から、CFOと監査委員会委員長が優先事項として認識しているものと、実際に内部監査機能から得ているものとの間に、「価値のギャップ」のあることが明らかになりました。

## 日本におけるサステナビリティ報告2015



2016年5月  
Japanese

KPMGジャパンは、日本を代表する企業によるサステナビリティ報告の実態についてさまざまな角度から定点観測し、その動向と課題を明らかにすることを目的として2010年から毎年継続的に調査を実施しています。6回目となる本年は、2016年1月時点で日経225の構成銘柄となっている225社の日本企業が、2015年に発行したサステナビリティレポートを対象として、報告の実態をまとめています。

## クロックスピード・ジレンマ 自動車の技術革新が意味すること



2016年4月  
English/Japanese

過去100年にわたり、自動車業界はイノベーションの最前線に立ち続け、強力な技術基盤を構築してきました。大量生産に始まり、自動変速機、さらにその先へと、自動車は道路を走るマシンと精巧なコンピュータの驚くべき融合体へと進化してきました。本レポートでは、ますますイノベーションが加速している現在、自動車業界が変革に対応するため、いかに革新しなければならないかを検討しています。

# 出版物のご案内

## インドの投資・会計・税務ガイドブック (第3版)

NEW



2016年6月刊  
【編】KPMG / あずさ監査法人インド事業室  
中央経済社・372頁 3,800円(税抜)

本書は2008年8月刊行の第2版の改訂版です。インドおよびその周辺国で事業を行う日本企業の本社、インドへ出向されている駐在員の方々、その他インド事業に関わるの方々にとって、インドビジネスの成功の一助となるような書籍として刊行致しました。本書は、日本企業のインド投資の一助となることを目的として、KPMGインドおよびKPMG ジャパン・インド事業室に蓄積された経験とノウハウにもとづき、インドの会計・税務・投資規制に関する実務家向けの解説をしています。2008年以降現在まで外資規制の緩和、新会社法の導入、インド版内部統制監査制度の導入、インド版国際会計基準の発表などが行われているので、その内容を盛り込むとともに、2016年2月29日に発表された新予算案についても追記しています。さらに、第3版では、インド周辺国である、パキスタン、バングラデシュおよびスリランカの項目を追加しています。

インドの概要

- 第1章 インドの経済
- 第2章 インドのビジネス環境
- 第3章 投資にあたってのインセンティブと規制
- 第4章 インドの税制
- 第5章 インドの会社法と会計制度
- 第6章 インドにおける拠点設立の手続きと留意点
- 第7章 事業の再編
- 第8章 撤退の手続きと留意点
- 第9章 税金に関するケーススタディ
- 第10章 インド進出に関するQ&A
- 第11章 南アジアのその他の国の諸規制

## ビッグデータ分析を経営に活かす



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に主眼を置いています。特に、明確でないさまざまな定義を本書なりに整理することで、どのようにアプローチしていくべきかを明示した入門書の位置づけとなっております。経営に活かすという意味で、基本的に経営総や企画部門といった方々を读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
  - 1. ビッグデータとは何か
  - 2. 相互に関連する最新ITトレンド
  - 3. 経営に活かす観点
- 第2章 Growthに活かす
  - 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
  - 2. 自社ノウハウの外販による新たな企業成長
  - 3. 画像データを活かす
  - 4. IoTをGrowthに活かす
- 第3章 COSTに活かす
  - 1. 内部監査におけるビッグデータの活用
  - 2. 部門の発注パターン分析からCost改善
  - 3. 人事マネジメントに関するビッグデータの活用
- 第4章 Riskに活かす
  - 1. 不正・不祥事の調査、検知にビッグデータを活かす
  - 2. 海外子会社のデータ分析からRiskを検出
  - 3. 安全を保障するための審査によるリスク低減
  - 4. リスク管理モデルにビッグデータを活かす
- 第5章 活用にあたっての留意点
  - 1. 目的の明確化における留意事項
  - 2. データ活用におけるリスク
  - 3. 文化、組織、体制、人材
  - 4. インターフェースと結果の受け入れに於いて
  - 5. データの資産価値
  - 6. 将来における社会貢献

## BEPSで変わる移転価格文書の作成実務



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おり、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 多国籍企業の新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 – 中国執行実務の視点から –



2015年10月刊  
【著】範聖 / 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パ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おります。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おります。

- 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、思索
- 補 論2 中国移転価格税制の最新動向

## これですべてがわかるIPOの実務 (第3版)

NEW



2016年4月刊  
【編】一般社団法人日本経営調査士協会  
山本守(有限責任 あずさ監査法人)他  
中央経済社・448頁 4,800円(税抜)

本書は、上級資格「IPO・内部統制実務士」の試験用テキストとして作成され、上場準備責任者(IPOを検討している経営者、CFO等)、IPO専門家および専門家を目指す方を対象としたIPO全般に関する実務書です。  
第3版となる今回の改訂では、平成26年の会社法の改正、平成27年制定のコーポレートガバナンス・コードに伴う上場規程の改正やIPO活性化等のための上場審査基準の緩和についても対応しています。  
「IPO・内部統制実務士」は、社会を牽引するIPOを担う人材の養成と、上場企業等に求められている内部統制の構築と評価を理解し、企業価値の向上を推進する人材育成を目的に、一般社団法人日本経営調査士協会によって平成21年度に創設された民間資格です。その後、さらに高度で網羅的な専門職業資格として、上級資格「上級IPO・内部統制実務士」が平成24年度に創設されました。

- 第1章 株式上場の概要
- 第2章 株式上場の準備
- 第3章 資本政策
- 第4章 コーポレート・ガバナンス概論
- 第5章 経営管理制度の整備・運用
- 第6章 関係会社・関連当事者その他の特定の者の整備、M&Aとグループ再編
- 第7章 上場申請書類の作成
- 第8章 株式上場後の対応
- 第9章 上場準備責任者の職務特性

## 「会計上の見積り」の実務

NEW



2016年5月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・336頁 3,400円(税抜)

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や、広く財務諸表監査を実施する監査人の方々を读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、決算実務に關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读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關係
- 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)



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)



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限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

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。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/publications.html>

# 出版物一覽

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

(●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	336頁	3,400円	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カ国50社のグローバル市場参入戦略	2013年11月	東洋経済新報社	368頁	3,800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と戦略的財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	
	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	
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	
	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	
	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	中央経済社	269頁	2,600円	
海外	1	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	●2016年6月	中央経済社	372頁	3,800円	KPMG あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	英国の新会計制度	2014年4月	中央経済社	224頁	2,600円	
	5	早わかり中国税務のしくみ	2013年3月	中央経済社	252頁	2,800円	
公会計	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	田村 暢太	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	91/(91) 4821-4200	
	Ahmedabad	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655	
Indonesia	Jakarta	石渡 久剛	Hisatake Ishiwatari	Hisatake.ishiwatari@kpmg.co.id	62/(21) 570-4888	
Korea	Seoul	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263	
Laos	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126	
Myanmar	Yangon	藤井 康秀	Yasuhide Fujii	yfujii@kpmg.com	95/(1) 527-103	
Malaysia	Kuala Lumpur	松木 豊	Yutaka Matsuki	YUTAKAMATSUKI@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107	
Philippines	Manila	矢野 隆	Takashi Yano	tyano1@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	
	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	Leon	布谷 三四郎	Sanshiro Nunotani	sanshironunotani@kpmg.com.mx	52 (477) 293-4806	
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340	
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340	
	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	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420/(222) 123-101	
France	Paris	E. アンギス	Emmanuel Anguis	eanguis@kpmg.com	33/(1) 5568-6052	
Germany	Düsseldorf	外山 大祐	Daisuke Toyama	daisuketoyama@kpmg.com	49/(211) 475-6178	
	Hamburg	中村 武浩	Takehiro Nakamura	tnakamura4@kpmg.com	49/(40) 3205-4274	
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69) 9587-1909	
	Munich	八鍬 賢也	Kenya Yakuwa	kenyayakuwa@kpmg.com	49/(89) 9282-4337	
Hungary	Budapest	長竹 純一	Junichi Nagatake	Junichi.Nagatake@kpmg.hu	36/(1) 8877174	
Italy	Milan	津田 智規	Tomonori Tsuda	ttsuda1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968	
Ireland	Dublin	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	kazuyuki.yoshihara@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・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.