

情報センサー

Vol. 180 October 2022

【特別対談】

「サステナビリティ情報開示」
で揺るぎない経営へ
— 気候変動問題への対応で問われる
企業の真価 —

【会計情報レポート】

金融庁金融審議会「ディスクロ
ジャーワーキング・グループ」報告
の概要 **前編**

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, dark blue, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right.

Building a better
working world



Trend watcher

2021年と22年は、経営者にとって知的財産への関心が高まる年となりました。21年6月に公表された改訂コーポレートガバナンス・コードの中で知的財産への投資等についても、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきと明記されており、開示に際しては「現状の姿の把握」から「投資や資源配分の戦略の構築」までをすべきとしています。本稿では、なぜ研究開発と知財の保有状況の開示だけではなく、自社の事業を見直し戦略を再構築する必要があるかについて考察しています。

特別対談

02

「サステナビリティ情報開示」で揺るぎない経営へ —気候変動問題への対応で問われる企業の真価—

東京大学 未来ビジョン研究センター 教授 高村ゆかり
EY新日本有限責任監査法人 サステナビリティ開示推進室 室長
公認会計士 馬野隆一郎

会計情報レポート

06

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」報告の概要 [前編]

サステナビリティ開示推進室／品質管理本部 会計監理部
公認会計士 前田和哉
公認会計士 高平 圭

Tax update

10

カーボンニュートラルに向けた投資促進税制

EY税理士法人 ビジネス タックス アドバイザー 税理士 宮崎 晃

特別寄稿

12

監査役の報酬と今後の在り方

獨協大学 法学部教授 高橋 均

デジタル&イノベーション

16

危機管理の観点でのサイバー侵害対応と デジタルフォレンジックの活用

Forensics事業部
Privacy & Cyber Responseチーム 五十嵐良一

IFRS実務講座

20

公開草案「特約条項付の非流動負債 (IAS第1号の修正案)」の最新動向

IFRSデスク 公認会計士 岩崎尚徳

Contents

情報センサー Vol. 180 October 2022

業種別シリーズ 22

物流業における収益認識会計基準開示分析

モビリティセクター 公認会計士 川越靖彦
公認会計士 伊藤ゆかり

Column 24

子育てはトライ・アンド・エラーの連続

スポーツキャスター 宮下純一

Trend watcher 26

デジタル時代の製造業の知財・無形資産ガバナンス対応における戦略再構築への考察

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)
EYバルテノン 末永宣之 井上陽介

JBS 30

ベルギーの魅力度調査から分かる日系企業の動向

EYベルギー JBS (ジャパン・ビジネス・サービス)
公認会計士 馬場翔太

EY Consulting 32

Value Chain Finance 詳論

～ビジネス現場の意思決定に必要な体制、情報
およびプラットフォームの在り方～

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) BC-Finance
公認会計士 村上信司

企業会計ナビ ダイジェスト 36

金融商品 — 金融商品の評価

企業会計ナビチーム 公認会計士 森田寛之

Sustainability Information 05

出版物のご案内 38

編集後記 40



会計・監査情報アプリ (無料)
「EYナレッジナビゲーター」

会計・税務・監査・経済に関する最新情報をお届けします。

【アプリのダウンロード方法】
iPhone版はApp Store、Android版はGoogle playでダウンロードができます。



2022 Special Talk



「サステナビリティ情報開示」で揺るぎない経営へ —気候変動問題への対応で問われる企業の真価—

脱炭素の取組みと収益性維持の両立は、企業の持続的な経営に不可欠な命題です。投資家目線を踏まえつつ、ビジネスモデルの見直しなど、長期経営計画の立案に着手している企業も多いと思われます。企業価値を持続的に高めるには、どのような考え方が求められるのでしょうか。国際環境条約や気候変動に関する法政策に精通する、東京大学未来ビジョン研究センターの高村ゆかり教授と、当法人にてサステナビリティ情報を含む企業の情報開示対応を支援するサステナビリティ開示推進室 室長の馬野隆一郎の対談から、気候変動問題の世界的な潮流や機関投資家のサステナビリティ情報開示への姿勢の変化を読み解きます。

東京大学
未来ビジョン研究センター 教授

Yukari Takamura
高村ゆかり



EY新日本有限責任監査法人
サステナビリティ開示推進室 室長
公認会計士

Ryuichiro Umano
馬野隆一郎



I 気候変動問題を取り巻く世界の潮流

——昨今、気候変動問題は企業経営の重要課題の1つとして捉えられるようになってきました。この潮流をどのように見えていますか。

高村 社会的な関心の高まりや若い世代が抱える危機感、機関投資家からの要請など、さまざまな要因を受けて、本腰を入れて対策を講じる企業が増加していると思います。気候変動対策の国際的な枠組みは、2015年に採択された「パリ協定」です。世界共通目標に掲げているのは、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を継続する」こと。さらに、21年に英国のグラスゴーで開催された「COP26」では、1.5度目標の実現に決意を持って追求することが合意されました。こうした世界的な流れは日本の経済界にも大きな影響を与えています。

馬野 環境問題について、これまではCSRや社会貢献のような位置づけで取り組む企業も少なくありませんでした。しかし昨今は、「気候変動問題はビジネスの持続可能性に直結する問題である」という捉え方が主流です。特に、二酸化炭素排出量の多い重工業、気温上昇の影響が原料調達にダイレクトに影響する食品産業などにとっては事業の存続に関わる喫緊の課題となっています。また、投資家が企業に対し、気候変動を含む地球規模の社会課題への対応・取り組みについての開示（サステナビリティ情報）を求める動きも国際的に加速しています。この開示の流れは最近の世界を取り巻く不安定な社会経済情勢の中でもとどまることなく進展しています。

高村 おっしゃるとおり、確かに脱炭素化に向けて動き始めている企業は増えてきましたが、「一過性の動きなのではないか」と見ている経営者もいらっしやるかもしれません。しかし、それは違うと思っています。特に日本や欧州にとって、中長期的視点からグリーンエネルギー政策を進め、エネルギー源を多様化し、化石燃料への依存度を減らすことは、経済発展の基礎となるエネルギー安全保障の点でも重要です。企業も気候変動問題への対応を経営に統合することは、長期的な企業価値に関わる問題と捉えることが大切です。

II サステナビリティ情報の開示を 長期的価値創出のきっかけに

——サステナビリティ情報は財務情報だけでは評価が

難しい「企業の真価」を評価するために必要だとされています。気候変動対応の情報開示に取り組んでいる企業は増えていて感じますか。

馬野 プライム上場企業には、気候変動の事業への影響や取り組みについて、国際的な開示の枠組みであるTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言等に則した開示が求められ、日本企業の気候変動情報開示の裾野は確実に広がっています。TCFD提言は、気候関連リスクや機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4項目の開示を推奨しています。気候変動問題の影響だけではなく、ビジネスチャンスの分析も含めて戦略に落とし込まれているか、企業全体としての取り組みができていくかが今後評価されると考えています。

高村 私も同意見です。特にCOP26では、50年までのネットゼロ（温室効果ガス排出差し引きゼロ）に対する金融機関の強いコミットメントを感じました。融資や投資を受ける企業は自社の温室効果ガス排出量や削減計画の開示は待たないといえます。

馬野 金融機関の中にはスコープ3（自社以外からの投融資先を含む炭素排出量）まで含めたカーボンニュートラルを実現すると宣言する動きも出てきています。今後、金融機関によるサステナビリティ情報開示要求もいっそう高まることが予想されます。企業もこれまで以上に対応する必要がありますが、具体的に何から着手すればよいか模索している企業も多くあると感じます。

高村 経営戦略に環境問題をうまく統合している企業の共通項の1つは、やはりトップや経営陣がその重要性を認識し、対応しているかどうかです。責任体制を明確にし、従業員一人ひとりに浸透させるためのビジョンやガバナンスを構築しています。TCFDへの対応は、気候変動問題を入り口として、企業経営や社会の在り方を長期で見据えるための1つのツールだと捉えることもできます。

III 企業の持続的成長には 財務とサステナビリティの結合が不可欠

——サステナビリティ情報開示は手段であり、目的とするべきは企業の長期的価値の創出にあるということですね。EY新日本有限責任監査法人がメンバーファームとなっているEYで取り組んでいる自社およびクライアントの長期的価値支援について教えてください。

馬野 長期的価値の創出につながるサステナビリティ



責任体制を明確にし、従業員一人ひとりに浸透させるためのビジョンやガバナンスを構築する

情報開示の取組みとすること、また、財務情報とサステナビリティ情報の結合性に目を向けることが重要だと思います。例えば、企業が脱炭素技術を用いた製造プロセスを導入し、製造設備を入れ替えるとなると財務に影響します。このように、サステナビリティの取組みはいずれ財務会計にも影響するので、会計や監査の視点を持った専門的な支援が求められていると考えています。

高村 サステナビリティ情報開示の支援をするコンサルティングサービスは多数ありますが、監査法人ならではの強みだと思います。馬野さんのおっしゃるとおり、投資家はサステナビリティ情報が財務会計にどう

影響するかを知りたいわけですから。

馬野 気候変動の取組みに関しては、国内外問わず優遇税制等もありますので、企業にはぜひ制度も上手に活用し取り組んでいただきたいと思います。EYでは、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジーなどサービスライン全体で、グローバルネットワークを通じた情報を提供し、長期的価値の創出を目指す企業や資本市場に貢献をしたいと考えています。

EYのサステナビリティ支援に関する
情報はこちら

▶ ey.com/ja_jp/sustainability



▶ 気候変動問題におけるEYの提供価値

150カ国以上に展開するEYは、「Building a better working world～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）に掲げ、かねてグローバルで気候変動問題に積極的に取り組んできました。オフセット・ポートフォリオへの投資を通じて、森林再生、環境再生型農業、バイオ炭、森林保全などを相殺または除去するプロジェクトにも参画し、2021年10月にカーボンネガティブを達成。25年までにネットゼロの実現を目指しています。EYのアンビションであるLong-term value（長期的価値、LTV）創出を自社だけにとどめず、クライアント企業の支援に展開。長期的価値を4つのカテゴリー（顧客価値、人材価値、社会的価値、財務的価値）に分類し、価値を生み出す要因を明確化。脱炭素化やESG経営への変革支援、サステナビリティ指標やKPIの設定支援など項目は多岐にわたります。サステナビリティ開示推進室では、最新動向に関する情報発信や開示対応の相談、開示プロセスの構築や高度化、開示情報に関わる保証業務まで一気通貫の支援を関連部署と連携し担当しています。

©2022 東洋経済企画広告制作チーム

（注）この記事は「東洋経済」2022年6月25日号に掲載の広告記事を一部修正したものです。

Sustainability Information

私たちEYは、ビジネスを通してサステナビリティを、サステナビリティを通してビジネスを創出する価値の循環を支援しています。
企業経営に資するサステナビリティ情報をさまざまなチャンネルにて発信しています。ぜひ、ご覧ください。

ey.com

EY Japanのウェブサイト（ey.com）では、各グローバルレポートの他、EY Japan所属のプロフェッショナルの知見を随時発信しています。



「社会的責任から経営課題へー日本企業の取るべきポジショニング戦略」

環境課題を経営課題と同等の問題と捉えた場合の、国内企業の選択ポジションについて解説しています。



「製造業企業における気候変動に関する開示動向」

製造業企業にとって経営課題となっている気候変動に関する開示動向について、分かりやすく解説しています。



EY Japan YouTube

会計や非財務情報開示、IPO、DX（デジタルトランスフォーメーション）などに関する解説動画をYouTubeで配信しています。



「TCFD・ISSB・SEC案（米国）・CSRD（EU）の比較ー世界の気候変動開示に係る主要イニシアティブー」

気候変動に関連する開示規則について主要イニシアティブの状況を整理・比較し特徴を把握するとともに、今後の対応で留意すべき点について解説いたします。



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」報告の概要 前編

サステナビリティ開示推進室／品質管理本部 会計監理部

公認会計士 前田和哉

公認会計士 高平 圭



▶ Kazuya Maeda



▶ Kei Takahira

品質管理本部 会計監理部において、会計処理および開示に関して相談を受ける業務、ならびに研修・セミナー講師を含む会計に関する当法人内外への情報提供などの業務に従事している。

I はじめに

2021年6月に金融担当大臣からの諮問を受けて設置された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループでは、サステナビリティに関する企業の取組みの開示、コーポレート・ガバナンスに関する開示、四半期をはじめとする情報開示の頻度・タイミング、その他の開示に係る個別課題について、21年9月から9回にわたり審議が行われ、22年6月に審議の結果を取りまとめた「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 ―中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて―」（以下、DWG報告）が公表されました。

本稿では、DWG報告の項目のうち、サステナビリティに関する企業の取組みの開示の内容について解説します（<表1>参照）。文中の意見にわたる部分は筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

II わが国におけるサステナビリティ開示の対応

1. 有価証券報告書における開示

DWG報告では、有価証券報告書にサステナビリティ情報の「記載欄」を新設すべきとされています。記載欄で開示する内容は、国際的な比較可能性の観点から、

▶表1 DWG報告の概要

サステナビリティ	▶ サステナビリティ全般 ▶ 気候変動対応 ▶ 人的資本・多様性等
コーポレート・ガバナンス	▶ 取締役会、指名委員会・報酬委員会等の活動状況 ▶ 政策保有株式 ▶ 監査に対する信頼性確保等
情報開示の頻度・タイミング	▶ 四半期開示見直しの方向性と検討課題 ▶ 適時開示のあり方 ▶ 有価証券報告書の株主総会前提出 ▶ 重要情報の公表のタイミング
その他の個別課題	▶ 重要な契約 ▶ 英文開示 ▶ 有価証券報告書とコーポレート・ガバナンス報告書の記載内容の関係

出所：DWG報告に基づき筆者作成

気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、TCFD）のフレームワークや国際サステナビリティ基準審議会^{*1}（以下、ISSB）の公開草案といった国際的なフレームワークと同様の枠組みで開示することが適切と考えられ、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの構成要素に基づく開示を行うこととしています。

ただし、「ガバナンス」と「リスク管理」は全ての企業に対して開示を求める一方で、「戦略」と「指標と目標」は、開示が望ましいものの、各企業が「ガバナンス」と「リスク管理」の枠組みを通じて重要性を判断して開示するとされています。

開示の重要性の考え方については、現在「記述情報の開示に関する原則」において、経営方針・経営戦略

^{*1} IFRS財団がグローバルなサステナビリティ報告基準の設定主体として21年11月に設立。22年3月にサステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項及び気候関連開示の公開草案を公表している。

等の分析、事業等のリスクを中心に整理されています（＜資料1＞参照）。このため、DWG報告では、今後、サステナビリティ開示の充実を進めるにあたっては、企業価値に関連した投資家の投資判断に必要な情報が開示されるよう、ISSB等の国際的な動向も踏まえつつ「記述情報の開示に関する原則」を改定すべきとされています。その上で、各企業においては、当該原則を踏まえて、どのように重要性を評価しているかが伝わる開示が必要とされています。

サステナビリティ情報に関する具体的な開示内容については、国際的な比較可能性の担保の観点から、サステナビリティ基準委員会^{※2}（以下、SSBJ）において、ISSBが策定する基準等を踏まえ、速やかに検討すべきとされています。したがって、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の開示内容については、今後のSSBJでの議論の動向を注視する必要があります。

なお、金融庁が毎年公表している「記述情報の開示の好事例集」には、「気候変動関連」や「経営・人的資本・多様性等」の開示例が含まれています。これらは有価証券報告書においてサステナビリティ情報の開示を検討する際の参考になると考えられます。

2. 他の開示との相互参照

有価証券報告書に新設する「記載欄」では、投資家の投資判断に必要な核となるサステナビリティ情報を記載し、有価証券報告書の他の項目である【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】【事業等のリスク】【コーポレート・ガバナンスの状況等】等と適切に相互参照することも認められるとされています。また、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報を補完する詳細情報については、必要に応じて任意開示書類を

参照することも考えられるとしています。ただし、任意開示書類を参照する場合であっても、有価証券報告書に「記載欄」を設けた趣旨を踏まえ、核となる情報は有価証券報告書での記載が必要と考えられます。

有価証券報告書における任意開示書類への参照について、現在のわが国の実務では両書類の公表時期に差があるため、いつ時点の任意開示書類の情報を参照するかについて、実務上の課題があります。海外ではサステナビリティ情報を財務情報と併せて開示することが想定されていることを踏まえると、将来的には、サステナビリティ情報が記載された開示書類の公表時期を揃えていくことが重要と考えられます。DWG報告においても実務的な検討や環境整備を行っていくことが提言されています。

3. 将来情報の記述と虚偽記載の責任

サステナビリティ情報は、企業の中長期的な持続可能性に関する事項であり、将来情報を含みます。将来情報に関する記載と虚偽記載の責任については、金融庁による19年1月の企業内容等の開示に関する内閣府令（以下、開示府令）の改正時におけるパブリックコメントへの回答において、「一般に合理的と考えられる範囲で具体的な説明がされていた場合、提出後に事情が変化したことをもって虚偽記載の責任を問われるものではないと考えられる」ことが明らかにされています。投資家の投資判断にとって有用な情報を提供する観点では、事後に事象が変化した場合において虚偽記載の責任が問われることを懸念して企業の開示姿勢が萎縮することは好ましくありません。そのため、この考え方について、実務への浸透を図るとともに、企業内容等開示ガイドライン等において、サステナビリ

▶資料1 記述情報の開示に関する原則：重要な情報の開示

【重要な情報の開示】

2-2. 記述情報の開示については、各企業において、重要性（マテリアリティ）という評価軸を持つことが求められる。

（考え方）

- 記述情報の開示の重要性は、投資家の投資判断にとって重要か否かにより判断すべきと考えられる。また、取締役会や経営会議における議論の適切な反映が重要である記述情報の役割を踏まえると、投資家の投資判断に重要か否かの判断に当たっては、経営者の視点による経営上の重要性も考慮した多角的な検討を行うことが重要と考えられる。
- 有価証券報告書においては、投資家の投資判断に重要な情報が過不足なく提供される必要があるが、投資家の投資判断における重要性は、企業の業態や企業が置かれた時々の経営環境等によって様々であると考えられる。
- このため、記述情報の開示に当たっては、各企業において、個々の課題、事象等が自らの企業価値や業績等に与える重要性（マテリアリティ）に応じて、各課題、事象等についての説明の順序、濃淡等を判断することが求められる。

出所：金融庁「記述情報の開示に関する原則」（2019年3月19日）

※2 サステナビリティ基準委員会は、公益財団法人財務会計基準機構に、サステナビリティ開示に関する国際的な意見発信等を行う目的で22年7月に設置された委員会である。

ティ開示における事例を想定して、さらなる明確化を図ることを検討すべきとされています。

また、有価証券報告書のサステナビリティ情報の「記載欄」において、任意開示書類に記載した詳細情報を参照する場合の虚偽記載の責任の考え方について、任意開示書類に事実と異なる実績が記載されており、明らかに重要な虚偽記載があることを知りながら参照するなど、当該任意開示書類を参照する旨を記載したこと自体が有価証券報告書の重要な虚偽記載になり得る場合を除けば、参照先の任意開示書類に虚偽記載があったとしても、単に任意開示書類の虚偽記載のみをもって、金融商品取引法の罰則や課徴金が課せられることにはならないという考えが提示されています。

Ⅲ 気候変動対応に関する開示

ISSBが22年3月に公表した気候関連開示基準の公開草案もTCFDのフレームワークの4つの構成要素を踏襲しつつ、TCFDの推奨開示項目から一部追加又は詳細化したものとなっており、業種別指標も示されています。わが国はTCFD賛同機関数で世界をリードしており、多くの気候関連開示に係る実務や事例が積み上がっていますが、国際的な比較可能性の確保の観点から独自の開示項目を早急に決めるのではなく、本年中に最終化予定のISSBの気候関連開示基準を踏まえ、SSBJにおいて迅速に具体的な開示内容の検討に取り掛かることが期待されるとし、現時点では、具体的な開示内容について言及していません。したがって、気候変動対応に関する具体的な開示内容については、今後のSSBJの議論の動向を注視する必要があります。

ただし、企業が業態や経営環境等を踏まえ、気候変動対応が重要であると判断する場合、有価証券報告書のサステナビリティ情報の記載欄に「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の枠組みで開示すべきとされています。

温室効果ガス（以下、GHG）排出量については、ISSBの気候関連開示基準案や米国証券取引委員会（以下、SEC）の気候関連開示規則案において開示が求められるなど、国際的にも気候変動に関する指標として確立しつつあるとともに、投資家と企業の建設的な対話に資する有効な指標となっていると考えられます。特にScope1^{※3}及びScope2^{※4}のGHG排出量については、気候変動対応開示の重要性の判断を前提とし

つつ、積極的な開示が期待されるとしています。また、GHG排出量が相当程度多い企業は、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づき、Scope1・Scope2のGHG排出量の公表が求められており、Scope1・Scope2の開示の重要性を特に適切に評価した上で開示することが期待されるとしています。

このようにGHG排出量について、開示の義務付けまでは提言されていませんが、地球温暖化対策の推進に関する法律に基づきScope1・Scope2の開示が義務とされている企業においては、有価証券報告書でもGHG排出量の開示が必要となる可能性があると考えられます。

Ⅳ 人的資本、多様性に関する開示

人的資本や多様性については、長期的な企業価値に関連する情報として、近年、投資家から注目されています。また、「新しい資本主義」の実現に向けた議論の中では、人への投資の重要性が強調されており、非財務情報の充実を図ることとされています。

米国では20年11月にSEC規則の改正が行われ、年次報告書に人的資本に関する開示が義務付けられています。ISSBによる国際的な基準策定の対象となるかは未定であるものの、近年の状況を踏まえ、投資家の投資判断に必要な情報を提供する観点から、以下の開示を有価証券報告書に行うべきとされています。

- ① 中長期的な企業価値向上における人材戦略の重要性を踏まえた「人材育成方針」（多様性の確保を含む）や「社内環境整備方針」について、サステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」の枠の開示項目とする
- ② 各企業の事情に応じ、上記の「方針」と整合的で測定可能な指標（インプット、アウトカム等）の設定、その目標及び進捗状況について、サステナビリティ情報の「記載欄」の「指標と目標」の枠の開示項目とする
- ③ 女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差について、中長期的な企業価値判断に必要な項目として、「従業員の状況」の中の開示項目とする

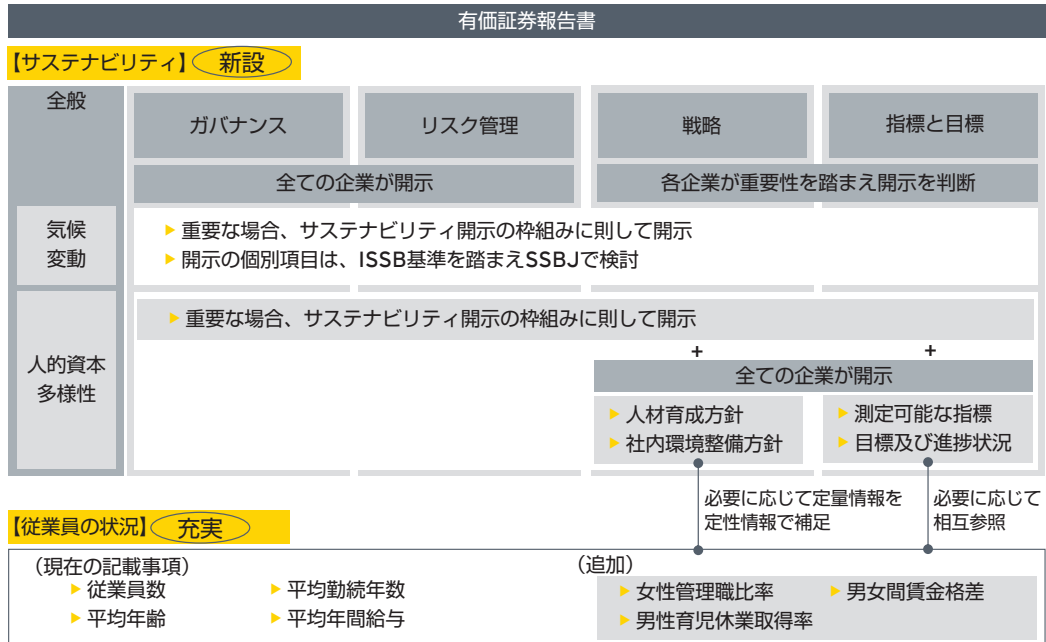
人的資本や多様性に関する「指標と目標」について、具体的にどのような指標を公表するかは、企業の業態や経営環境を踏まえて企業が判断することになるとしていますが、将来的には比較可能性の観点からSSBJで検討することも考えられるとしています。また、具

※3 Scope1：事業者自らによるGHGの直接排出

※4 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出



▶ 図1 DWG報告に基づく有価証券報告書におけるサステナビリティ開示の概要



出所：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 第7回審議資料を基に筆者作成

体的な開示についてもISSBやSSBJの検討を踏まえ、必要に応じて、将来的に有価証券報告書のサステナビリティ開示の「記載欄」の在り方を検討することも考えられるとしています。したがって、人的資本・多様性に関する開示についても、今後のSSBJの議論の動向について注視する必要があると考えられます。

女性管理職比率や男性の育児休業取得率、男女間賃金格差といった多様性等に関する指標については、投資判断に有用である連結ベースでの開示に努めるべきとされています。しかし、最低限、提出会社及び連結会社において、女性活躍推進法^{*5}や育児・介護休業法^{*6}に基づく公表を行っている企業は、有価証券報告書においても当該開示を行うべきと提言しています。また、定量的な指標の開示にあたっては、投資家が適切に指標を理解することが重要であるため、企業が指標に関する説明を追記できるようにすることが考えられます。

したがって、連結ベースではなく、各法律で定められた範囲で指標を開示する場合、指標が対象としている範囲等、指標に関する説明の開示を行う必要があると考えられます。

V おわりに ～今後の動向～

サステナビリティ開示（＜図1＞参照）について、DWG報告では、金融庁等において早急に制度整備等を行うことを期待するとされています。したがって、本年度中にDWG報告の提言に基づく開示府令等の改正が行われることが考えられます。この開示府令等の改正によって、有価証券報告書にどのようなサステナビリティ情報の開示が求められるか、またいつから適用となるか、開示実務に大きな影響があると考えられるため、今後の動向に注意を払う必要があると考えられます。

また、ISSBが策定する基準を踏まえSSBJで個別具体的な開示を検討するとされていることから、SSBJの議論の動向も継続して注視する必要があると考えられます。

お問い合わせ先

EY新日本有限責任監査法人
サステナビリティ開示推進室
E-mail : sd.office@jp.ey.com
品質管理本部 会計監理部
E-mail : jp.audit-m-kaikeikanriinbox.jp@jp.ey.com

^{*5} 女性活躍推進法とは、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」のことをいう。

^{*6} 育児・介護休業法とは、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」のことをいう。

カーボンニュートラルに向けた投資促進税制



EY税理士法人 ビジネス タックス アドバイザリー 税理士 宮寄 晃

▶ Akira Miyazaki

2007年EY税理士法人に入所。税務コンプライアンス業務に従事。その後、14年7月から17年3月まで経済産業省（国際租税担当）に出向。帰任後は国際課税（主にCFC税制）、税額控除支援（研究開発税制、DX・CN税制、地域未来投資促進税制、登録免許税等）、税制改正要望支援業務に従事している。日本機械輸出組合 国際税務研究会委員。

I はじめに

2050年のカーボンニュートラル実現という目標達成に向けて、令和3年度税制改正においてカーボンニュートラルに向けた投資促進税制*（以下、CN税制）が新設され、企業の脱炭素化投資を後押しする環境が整備されています。

II CN税制

1. 概要

CN税制は、①大きな脱炭素化効果を持つ製品の生産設備（需要開拓商品生産設備）の導入②生産工程等の脱炭素化と付加価値向上を両立する設備（生産工程効率化等設備）の導入に対して、最大10%の税額控除又は50%の特別償却を認める制度です。

CN税制の適用に当たっては、①事業所管省庁等による産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定及び②税務申告書に事業適応計画における認定申請書等の写しの添付が必要です。また事業適応計画期間中は、毎事業年度、計画の実施状況についての報告（実施状況報告書の提出）が必要です。

2. 適用要件と課税の特例の内容

(1) 需要開拓商品生産設備の導入

〈表1〉の要件のうち、①、③、④～⑥、⑦ロを満たすことにより、事業適応計画の認定を受けた場合には、10%の税額控除又は50%の特別償却を受けるこ

とができます。

* 需要開拓商品は、化合物パワー半導体など一定の製品に限定されています。したがって、認定事例のうち大部分は2.(2)によるものです。

(2) 生産工程効率化等設備等の導入

〈表1〉の要件のうち、①、②、④～⑥、⑦イを満たすことにより、事業適応計画の認定を受けた場合には、次の税額控除等を受けることができます。

炭素生産性が3年以内に7%以上向上：税額控除5%又は特別償却50%

炭素生産性が3年以内に10%以上向上：税額控除10%又は特別償却50%

* 炭素生産性＝付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）／エネルギー起源二酸化炭素排出量

3. 適用に際しての留意点

① 本税制の検討開始から事業適応計画の認定を受けるまでは通常3カ月～6カ月程度を要します。

② 事業適応計画の認定以降に取得し、かつ、24年3月末までに事業供用する設備が対象です。なお、取得とは通常、資産の所有権を得たこと、つまり資産の購入、引渡しを受けたこと等を指します。

③ 貸付けの用に供する資産は税制の対象外です。したがって、会社が取得した設備を、子会社又は第三者に貸し付ける場合における当該資産は適用対象となりません。

④ 会社が保有する資産が対象になります。したがって、太陽光発電設備におけるPPA（パワー・パーチェ

※ 経済産業省ウェブサイト meti.go.jp/policy/economy/kyosoryoku_kyoka/jigyo-tekio.html

▶表1 CN税制の要件一覧

要件	内容（課税の特例）
① 計画期間	エネルギー利用環境負荷低減事業適応に関する計画（事業適応計画）の実施期間が5年以内
② 生産性の向上	生産工程効率化等設備の導入を伴う場合：目標年度（計画開始後3年以内で設定した年度）において、炭素生産性を7%以上向上
③ 新需要の開拓	需要開拓商品生産設備の導入を伴う場合：需要開拓商品について十分な販路を開拓すること
④ 財務の健全性（企業単位）	計画の終了年度において経常収入>経常支出の達成が見込まれること
⑤ 前向きな取組（取組単位）	生産工程効率化等設備又は需要開拓商品生産設備の導入その他エネルギーの利用による環境への負荷の低減に資する取組を行うことにより、生産性の向上又は需要の開拓を図ること
⑥ 全社的取組	実施しようとする事業適応が、取締役会その他これに準ずる機関による経営の方針に係る決議・決定（一事業部門・一事業拠点でなく組織的な意思決定）に基づくものであること
⑦ その他	次のいずれかに該当する設備が適用対象 イ 生産工程効率化等設備（事業適応計画に従って導入される設備で、その導入により事業所の炭素生産性が1%以上向上する設備） ロ 需要開拓商品生産設備（化合物パワー半導体、燃料電池などの生産に専ら使用される設備）

ス・アグリーメント）などは、通常はPPA事業者の所有資産であり、会社の資産ではないため、税制の対象となりません。

- ⑤ 2.(2)における事業適応計画の認定を受けるためには、原則として事業者全体で炭素生産性を7%以上（税額控除10%を利用する場合は炭素生産性を10%以上）向上させる目標を設定する必要があります。また、計画に記載された炭素生産性向上に向けた取組のうち、設備投資を実施する事業所（工場や店舗）の炭素生産性を1%以上向上させる設備が税制の対象になります。
- ⑥ 事業者全体の炭素生産性の向上目標を設定する上では、再エネへの切り替えによる二酸化炭素排出量の削減といった取組を含めても良いこととなっています。
- ⑦ 本税制の設備投資総額の上限は500億円です。また、税額控除の控除上限は、DX投資促進税制とあわせて当期の法人税額の20%です。
- ⑧ 設備投資について補助金を受けたことによる法人税法上の「圧縮記帳」と本税制の併用は可能です。圧縮記帳の適用を受けた場合は圧縮記帳後の金額に税額控除率等を乗じます。税額控除の適用を受ける場合は、圧縮記帳の適用を受けないほうが、税負担は少なくなります。

Ⅲ おわりに

前述の通り、認定を受けるためには幾つかの要件を満たす必要があります。次の事例に当てはまる場合は充足できる可能性があります。また、製造業のみならず、金融・保険業やサービス業においても適用可能です。

- ▶ 事務所または工場などで使用する電力をCO₂フリー電気に切り替えた、または切り替える予定
- ▶ 太陽光発電設備（PPA契約により設置されるものを除く）又はLEDの導入、エネルギー効率の優れた設備への更新が行われる予定
- ▶ 事務所や工場などの移転または新設を予定
- ▶ CO₂排出削減効果のある設備について、補助金の申請を予定

本稿が皆さまのCN税制適用に対するきっかけとなり、投資コストの負担の軽減に資すると共に、温暖化対策やカーボンニュートラル実現に向けた取組の一助となれば幸いです。

- ▶ EYは、専門チームによるCN税制の適用支援サービスを提供しています。
[ey.com/ja_jp/tax/support-service-for-carbon-neutral-investment-promotion-tax](https://www.ey.com/ja_jp/tax/support-service-for-carbon-neutral-investment-promotion-tax)
- ▶ EY Japan YouTubeチャンネルにて動画配信中（10月にCN投資促進税制の関連動画を公開予定）

お問い合わせ先

EY税理士法人
 ビジネス タックス アドバイザリー
 E-mail : akira.miyazaki@jp.ey.com



特別寄稿

監査役の報酬と今後の在り方

獨協大学 法学部教授 高橋 均

I はじめに

令和元年会社法において、取締役の報酬等^{*1}（以下、報酬）に関する新たな改正が行われました。改正の立法趣旨は、報酬内容の決定手続に関する透明性の向上とともに、報酬のインセンティブ機能に着目したものでした^{*2}。

一方、監査役^しの報酬^{*3}については、直接的な改正はありませんでした。取締役の報酬は、代表取締役が恣意的に決定するという弊害のおそれがあるのに対して、監査役の報酬は、監査役の協議によるとの規定があり（会社法387条2項）、代表取締役等の執行側による直接的な関与を排除するとともに、各監査役の意見が反映される仕組みになっているからです。また、取締役の報酬のインセンティブ性については、取締役の業務執行機能に基づく点が改正の趣旨であり、監査役^のの監視機能とは別内容と考えられたからです。

しかし、監査役の報酬については、協議に至るまでの手続や報酬内容を含めて、監査役自身が法と実務の乖離^{かい}を強く感じているように見受けられます^{*4}。そこで、本稿では、監査役の報酬に関して、現行法の確認を行った上で、実務上の留意点と今後の報酬の在り方について検討します。

II 取締役と監査役の報酬に係る法規定の相違と実務

1. 取締役の報酬制度との違い

企業実務面では、取締役の報酬の決定について、会社が株主総会で報酬総額^のの上限を定めた上で、具体的な個々の取締役報酬の決定は取締役会に一任し、さらには取締役会において代表取締役にその決定を再一任する方法が慣行とされてきました。株主総会で上限額を定め、その範囲内で取締役会において決定する方法は、取締役報酬のお手盛り防止の観点から可能であるとする判例（大判昭和7年6月10日大審院民事判例集11巻1365ページ、最判昭和60年3月26日判例時報1159号150ページ）に則った対応です。また、学説においても、報酬は、株主総会において取締役全員の総額またはその最高限度額を定めれば足りるという考え方が通説となっており、株主総会で報酬の上限額を決定すれば、上限額を超えない限り、再度株主総会の決議を要しないと解されています^{*5}。さらに、取締役報酬の具体的配分を代表取締役に再一任する実務についても、報酬決定が取締役会の専決事項ではないことから、判例では適法（最判昭和31年10月5日最高裁判所裁判集民事23号409ページ、最判昭和58年2月22日判例時報1076号140ページ）であるとされ、学説においても多数説となっています^{*6}。もっとも、代表取締役に取締役の報酬を再一任することにより、

*1 「報酬等」とは、報酬・賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益のことである（会社法361条1項柱書）。

*2 竹林俊憲編著『一問一答 令和元年改正会社法』（商事法務、2020年）73ページ

*3 取締役監査等委員の報酬は、監査役と同じ内容の規定である。

*4 筆者が監査役向けの研修会やセミナーにおいて、監査役から質問を受ける上位項目である。

*5 大隅健一郎・今井宏『会社法論 中巻（第3版）』（有斐閣、1992年）166ページ

*6 落合誠一『会社法コメンタール8巻 機関(2)』（田中亘）（商事法務、2009年）167ページ



▶ Hitoshi Takahashi

一橋大学博士（経営法）。新日本製鐵（株）（現、日本製鉄（株））監査役事務局部長、（社）日本監査役協会常務理事、獨協大学法科大学院教授を経て、現職。専門は、商法・会社法、金商法、企業法務。会社法等の専門家としての法理論と企業勤務経験に基づく実務面の双方に精通している。近著として『グループ会社リスク管理の法務（第3版）』中央経済社（2018年）、『実務の視点から考える会社法（第2版）』中央経済社（2020年）、『監査役監査の実務と対応（第7版）』同文館出版（2021年）。

取締役会の監督機能に影響を及ぼす可能性があることから、再一任は許されないとする少数説もあります^{※7}。

このように、取締役の報酬について、株主総会での総額方式とした上で、取締役会での一任、さらには代表取締役への再一任という長らく続いていた実務慣行に対して、令和元年改正会社法において、取締役の報酬の在り方を見直すことになった経緯があります。

一方、監査役の報酬については、監査役が執行部門から法的に独立しているという観点から、取締役とは別に株主総会の決議で定めることになっています（会社法387条1項）。監査役が複数就任していれば、取締役の報酬と同様に、株主総会で報酬総額を決議した上で、その範囲内で、監査役間の協議によって配分を定めます（会社法387条2項）。総額の範囲内ですから、上限額で配分するか、上限額より少ない額で配分するかについても協議事項に含まれます^{※8}。協議とは、話し合った結果、全員の合意を目指すことを意味しますので、監査役の報酬については、監査役間で意見交換を行った上で、報酬総額の範囲内で最終的な報酬内容（金額）の配分を決めることとなります。監査役の報酬についても、取締役の報酬と同様に、特定の監査役に報酬の配分の一任は認められると解されています^{※9}。監査役会議長に一任する場合は、監査役の役位別・在任年数に基づく支給とするなど、報酬に関する考え方が決まっています、後は自動的に事務処理を行う場合が考えられます。

また、監査役は、株主総会において監査役の報酬について意見を述べることができます（会社法387条3項）。例えば、取締役が特定の監査役の報酬を減額する議案の内容を株主総会に提出した場合に、当該監査役がその減額に対して反対意見を陳述することが可能です。さらに、監査役自らの報酬に限らず、他の監査役の報酬水準についても意見陳述ができます。具体的には、海外進出等により業容拡大に伴う監査役の職務負担が著しく増大しているにもかかわらず、取締役が監査役の報酬額の上限を引き上げる議案を株主総会に提出しなかった場合、監査役全員の総意として、特定の監査役が監査役を代表して、株主総会の場で正当な

報酬でない旨の意見陳述を行うことも可能です。監査役による報酬に対する意見陳述権は、取締役には法定化されていない法的権限であり、監査役の報酬が取締役により不当に低額に据え置かれる場合に、監査役の対抗措置として定められた規定です。また、監査役は、株主総会において監査役の報酬について意見があるときは、その意見の内容の概要を株主総会参考書類に記載する必要があります（会社法施行規則84条1項5号）。

もっとも、監査役が報酬に対する意見陳述権を行使することは、実務の現場では極めてまれであることが実態ですので、監査役の意見陳述権は、不当な監査役の報酬議案に関して、取締役に対する^{けん}牽制機能と捉えることができると思います。

2. 監査役の報酬手続と実務

(1) 監査役の報酬規定における実務上の留意点

監査役の報酬規定の立法趣旨は、監査役の報酬面での独立性の確保であることを鑑みると、監査役の実務を行うにあたって、予め留意すべき点があります。

第一の留意点は、監査役の報酬協議を行う時期です。報酬協議とは、株主総会で決議されている上限額の範囲内で具体的な配分を決める行為ですので、報酬協議の時期は株主総会後に速やかに行うこと、例えば株主総会終了の同日に行われることが実務の通例です。監査役の報酬は、取締役の報酬と同様に会社との委任に基づく対価ですので、株主総会で新しい体制となった段階で具体的な報酬を決定することになります。

他方、株主総会に監査役の報酬変更議案が提出されない場合には、株主総会前に監査役の報酬の協議を行っておくことも実務上はあり得ます。この場合でも、不測の事態で監査役の体制が急遽変更になる場合もあり得ますので、株主総会に極力近い時期での協議を行うこととなります。もっとも、従前と同様の報酬額であると考えて協議を実施しないことは望ましいことではなく、報酬は各年度で決める中で、従前通りで異論がないことの確認の意味からも、毎年協議を行うことが原則です。

第二の留意点は、監査役の報酬に関する取締役の関

※7 上柳克郎＝鴻常夫＝竹内昭夫編『新版注釈会社法(6) 株式会社の機関(2)』[浜田道代]（有斐閣、1987年）391ページ
※8 2名の監査役が選任されている時期の株主総会決議により、監査役の上限額が定められていた場合において、その後一人となった監査役が自らの報酬を上限額まで増額した行為は、監査役間の協議を定めた会社法387条2項に準じた報酬決定方法として許容されるとした裁判例（「千葉地判令和3年1月28日」〔金融・商事判例1619号、2021年〕43ページ）がある。
※9 江頭憲治郎『株式会社法（第8版）』（有斐閣、2021年）566ページ

与についてです。前述したように、監査役の報酬については、監査役の独立性の観点からの規定ぶりになっていることから、取締役が監査役の報酬の配分決定を一任することは許されません。他方で、取締役が監査役の報酬の原案を示すことは許されると解されています^{※10}。あくまで、原案にとどまりますので、取締役（あるいは報酬実務を行う事務局）が具体的配分内容を決定し、それに従わせるような手続は法令上、不当となります。また、具体的な配分金額ではなく、監査役の報酬について、役位別や就任年数に基づく考え方による支給となっている場合でも、あくまで原案の考え方として理解すべきであり、その方式の適用の是非やその方式以外に考慮すべき特別の要因があるか否かについても、監査役との協議が必要です。例えば、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により会社の業績が著しく悪化した状況を受けて、取締役が報酬減額を決定したとしても、取締役が同様の減額を監査役に強要することはできません。この場合、監査役としては、取締役の決定内容を勘案し、監査役との協議によって監査役の報酬の減額は是非や具体的な減額幅を決めることとなります。言い換えれば、取締役と同内容の監査役の報酬減額を決定したとしても、あくまで、監査役が自主的に減額を協議・決定したという手続が必要となります。

(2) 監査役報酬手続

各監査役の報酬を決めるにあたって、事前に監査役間で協議を行うことは法定化された手続ですので、協議手続を行わないことは法令違反となります。

監査役会設置会社の場合の協議の方法としては、①株主総会後において、常勤監査役や特定監査役を選定する監査役会終了直後に、そのまま監査役全員で協議する方法^{※11}、②監査役会の議題として、監査役報酬協議の件として行う2つの方法があります。監査役の報酬は、監査役会の決議事項ではないことから、監査役会の議題として実施する必要は必ずしもありません。しかし、①の場合は、監査役の報酬協議は法定事項であるために、協議結果を正式な文書として記載し保存しておくべきです。記録として残さなければ、法定手続を実施した証拠とはならず、後日、監査役の報酬を巡って争いが発生したときには、手続的な瑕疵^{ひずみ}とみなされて、報酬が過去に遡って無効との主張が行われる可能性があります。

②の監査役会の議題として実施した場合には、必然的に監査役会議事録に記録されますので、手続的な瑕疵が問われることはないメリットがあります。もっとも、監査役会議事録は、裁判所の許可があれば、株主の閲覧及び謄写の対象となりますので、監査役間で協議した結果、個々の監査役の報酬金額が株主に明らかになる可能性がないとはいえません。したがって、企業実務の現場では、監査役会の議題として実施するか否かについて、2つの方法の長短を比較して決めます。また、監査役会で報酬を決める場合には、監査役会規程で、監査役の報酬は監査役全員一致の同意による決議とする旨を定めておくことが一般的です。

なお、報酬協議が滞りなく実施された後は、報酬協議決定書として、具体的な報酬内容と実施開始時期について記載した書類を作成・保存します。その上で、報酬協議決定書として取締役に通知すれば、監査役の報酬の独立性を反映した手続になります。取締役が報酬の原案を決めた場合であっても、監査役間の協議結果を取締役に通知することが望ましいと考えます。

III 監査役報酬に関する個別論点

1. 監査役報酬の在り方

監査役報酬については、監査役職務は会社の業績とは直接に連動していないとして、定額固定基本給のみの支給が伝統的であり、日本監査役協会の直近のアンケート結果でも95.3%（3,016社）を占めています^{※12}。取締役の報酬は、取締役のインセンティブの観点から、業績連動報酬やストックオプション制度の導入について、近時、盛んに議論され、実際に導入が増加している傾向がありますが、それとは対照的です。

しかし、監査役が職務を遂行するにつき、定額固定基本給のみで足りるとする根拠として、業務執行を担っていないからという理由は必ずしも説得的ではありません。監査役は、取締役の職務執行を監査し、不祥事や不適切な行為があれば、早い段階で指摘して不祥事等の拡大を防止したり、内部統制システムの観点から監視することを通じて、不祥事等を未然に防止したりする役割は、会社の業績に間接的に関係していると言えます。したがって、監査役の報酬に一定の業績連動を取り入れることは検討の余地があります^{※13}。例えば、間接部門を管掌している取締役と同様に、連

※10 前掲注(9) 566ページ

※11 監査役が一堂に会する必要はないので、株主総会に欠席した監査役に対しては、別途個別に協議または予め報酬に関する同意書を受領する。

※12 (公社)日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第22回インターネット・アンケート集計結果」(2022年5月18日公表) 90ページ

※13 監査役報酬に、定額固定基本給に加えて業績連動報酬を取り入れている会社は、4.5%（144社）と極めて少ないのが実態である。前掲注(12) 90ページ

結経常利益等を業績連動の指標とすることが考えられます。さらに、監査役の報酬の一部にストックオプションを付与することもあり得ると考えます。

2. 監査役の報酬水準

監査役の報酬水準は、監査役の報酬の制度設計とも関係します。前述したように、監査役の報酬が定額固定基本給のみである実態からは、在任期間中の報酬変動の余地は、基本的には存在しないことを意味します。すると、監査役に就任する際に、監査役の報酬水準は、社内においてどの水準にあるかがその後の報酬水準を決定付けることとなるために、新任監査役にとっては重要な関心事になります。日本監査役協会のアンケートでは、社内常勤監査役の報酬は、執行役員レベルが33.1%（914社）と最も多くなっており、その次は役付のない取締役の26.9%（743社）が続いています^{※14}。監査役は、部長等の上級管理職から昇任している割合がもっとも多いこと^{※15}が関係していると思われる。したがって、部長クラスから監査役に昇任すれば報酬水準が増額するのに対して、取締役からの就任の場合は減額の可能性が高く、特に役付取締役から監査役となった場合には、減額幅が大きくなります。しかも定額固定基本給のみであることから、株主総会において、監査役の報酬上限額の増額変更議案の提出がない限り、4年間の任期期間中、報酬の変動がない可能性が高くなります。

3. 監査役の報酬に関する今後の方向性

監査役は、取締役の報酬と比較して極めて硬直的で、執行部門から法的に独立しており、取締役から報酬面で影響を受けない趣旨から、昔から定額固定報酬額の慣行が定着してきたものと思われる。代表取締役による評価ポイントによって監査役の報酬額が変動するのであれば、監査役の地位の独立性の視点から問題ですが、執行役員と異なり、会社法上の役員である監査役は、取締役と同様に株主代表訴訟の対象者であるなど、職務につき法的責任が伴っています。したがって、監査役の報酬水準は、取締役の報酬水準と同様であってもおかしくはありません。現行の監査役の報酬水準や制度設計は、監査役の社内外の地位の確保という点では、改善の余地があると思います。

確かに、監査役は非業務執行役員の位置付けであり、監査を通じて、意見陳述を行ったり改善要請を行ったりするものの、具体的にそのことを計画し実行するのは、業務執行取締役であることから、職責の程度は取締役の方が重いとの意見も正論かもしれません。しか

し、企業の持続的発展のためには、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」が両輪として大切であり、特に「守りのガバナンス」における監査役の役割は大きいものがあります。また、従前とは異なり、近時はコーポレートガバナンスの一翼を担う監査役に対して、会社の利害関係者の期待も大きくなっています。したがって、監査役にも、取締役と同様のインセンティブ報酬としての側面を持たせても良いのではと思います。

監査役の報酬の一定の割合に業績連動報酬を採用したり、業績連動に伴う賞与を支給する制度を設計したりすることはあり得ると思います。また、監査役が再任された場合には、監査役の報酬水準を一定の割合で増額すること、役付取締役から常勤監査役に就任する場合には、取締役時代の報酬を加味した水準とすること、海外監査や企業経営の多角化等により、監査役の職務負荷が明らかに増大した場合には、監査役の報酬上限額を引き上げて、結果として個々の監査役の報酬を増額することも検討に値します。また、株主総会での報酬総額の上限に達していない場合は、職務の負荷状況により、個別報酬額の見直しを監査役間で協議・検討し執行側に協議結果を示すこともあり得ます。さらに、報酬総額の見直しについても、インセンティブ報酬の導入の可否も含めて、役員報酬の一環として監査役間で十分に議論した上で、代表取締役や人事担当取締役と意見交換し、調整することが考えられます。

IV おわりに

報酬の性格上、自身の報酬の増額を主張することに心理的躊躇があるのも事実だと思います。しかし、いつまでも硬直的な報酬水準を継続する合理性は薄いと考えます。そもそも、経営陣の中には、監査役の職務についての理解や認識が十分でないために、見直しの動機付けになっていない可能性も大きいと思います。

監査役の報酬について、代表取締役が実質的に決定した報酬水準を追認や確認するための協議ではなく、監査役もある程度主体性を持って自らの報酬について意識し関わるべきと考えます。このためにも、監査役の報酬の制度設計について、取締役の報酬と同様に、在るべき制度設計を代表取締役や人事担当取締役に提案し意見交換をすることから始めることが考えられます。現任の監査役(会)として、仮に現在の報酬水準や制度設計に疑念があるならば、自らの報酬に限らず、後任の監査役のためにも行動に移して良いと思います。

※14 前掲注(12) 100ページ

※15 アンケートにて「社内常勤監査役の前職の割合として最も多いのは、部長クラスの34.1%（1,295人）」との結果がある。前掲注(12) 17ページ

危機管理の観点でのサイバー侵害対応とデジタルフォレンジックの活用



Forensics事業部 Privacy & Cyber Responseチーム 五十嵐良一

▶ Yoshikazu Igarashi

事業会社で企業グループの情報セキュリティマネジメント推進およびサイバー侵害対応等に従事した後、2020年に当法人に入所。デジタルフォレンジックを活用したサイバー侵害の対応支援業務やサイバーインシデント対応態勢の評価・改善支援業務に従事。情報処理安全確保支援士。

I はじめに

近年、DXによるビジネス変革や新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に伴うリモートワークの拡大などにより、新しいテクノロジーの導入が急速に拡大していく中で、ランサムウェア攻撃など、サイバー侵害による基幹システムの停止や機密情報の破壊・漏洩などの被害が急増しています。

サイバー侵害への対応は、技術課題に加えて事業継続に係る危機管理上の課題もあるとの認識が浸透しつつある一方で、当法人が支援した事案において、サイバー侵害発生時に、経営層の判断に必要な情報を適時に把握することができず対応に苦慮した事例や、復旧優先で対応したため、財務諸表監査においてサイバー侵害の影響確認に苦慮した事例も確認しています。

本シリーズでは、ファイナンス部門のDX／ファイナンス領域におけるデジタルの活用ポイントについて包括的に論述しています。本稿では、不正調査を主たる業務としているEY Forensicsによる後編として、危機管理の観点でのサイバー侵害対応の課題とデジタルフォレンジックの活用について紹介します。

II サイバー侵害対応における危機管理の課題

サイバー侵害は目に見えず、急速に進行する特性があり、さらにサイバー犯罪者は、調査を妨害するために侵害したシステムのログ等を消去することもあり、いつ、何が起きたのかを正しく把握することは容易ではありません。

企業の事業形態や保有するデータ、サイバー侵害の態様により、危機管理の観点での課題は異なりますが、ここでは<図1>に示す一般的なランサムウェア攻撃のプロセス例を題材に論じます。

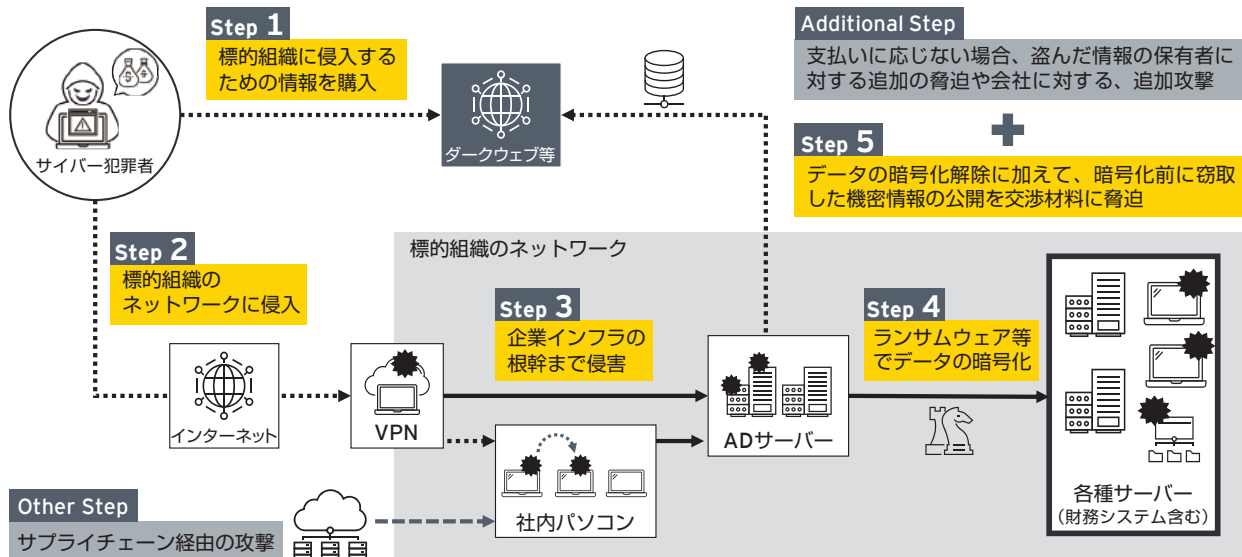
ランサムウェア攻撃を行うサイバー犯罪者は、何らかの方法で組織の内部ネットワークに侵入し、ファイルサーバーや基幹システム等をランサムウェアに感染させ、格納されているデータを暗号化し利用できなくした上で、データの暗号化解除と引き換えに身代金を要求してきます。さらに、暗号化前にデータを窃取し、身代金の要求に応じない場合、インターネット上でのデータ公開などを交渉材料として、追加の脅迫行為を行う場合もあります。このようなサイバー侵害における危機管理対応の観点での課題の一例を次に示します。

1. 業務の再開・継続に関する課題

暗号化により実質的に破壊されたデータをバックアップから復旧できない場合、システムを利用せず手作業による暫定的な業務継続や、紙の帳票から破壊されたデータを再入力するなどの対応を検討する必要があります。

データをバックアップから復旧できる場合は、ランサムウェアやサイバー犯罪者が遠隔操作に利用したツール等の除去、システムの再構築、バックアップデータの完全性の検証を実施した上で、データ復旧を進める必要があります。侵入された原因の特定・除去を行わずに復旧作業を進めた場合、復旧途中または復旧後に再びシステムが侵害される可能性があるため、復旧作業の準備と並行し、侵害原因の特定・除去を進める必要があります。

▶ 図1 一般的なランサムウェア攻撃プロセスの例



2. ステークホルダー対応の課題

個人情報や取引先の機密情報等が漏洩した場合、適切なタイミングで被害者や関係者へ通知する必要があります。

しかし実際のサイバー侵害事案では、情報漏洩の明確な痕跡が残されていないことも多く、情報漏洩の有無の判断に苦慮することがあります。なお、「情報漏洩していないことを確認した」とプレス発表した当日に、サイバー犯罪者のウェブサイト上に窃取された情報が公開された事案も発生しています。

また、サイバー侵害により発生した資産の減損に対して、株主等から経営者の善管注意義務違反を指摘される可能性もあり、説明責任を果たすためには、サイバー侵害が発生した原因や、侵害による影響の把握が必要となります。

3. 規制当局対応の課題

日本においては、2022年4月の改正個人情報保護法により、ランサムウェア感染等で個人データが暗号化され復元できなくなった時点で、個人データの漏洩が発生したおそれがある事態と見なし、概ね3～5日以内に個人情報保護委員会へ報告する必要があります。

また、欧州連合（EU）域内の子会社でのサイバー侵害など、GDPR（EU一般データ保護規則）の保護対象となる個人データが漏洩した場合は、72時間以内に監督機関へ報告する必要があります。

このように、各国におけるサイバーセキュリティやプライバシーに係る規制等に基づく対応も考慮する必要があります。

4. 財務諸表監査対応の課題

ランサムウェア攻撃により、財務諸表に係るシステムに格納されたデータやプログラム・設定情報が破壊された場合、財務諸表数値の完全性が損なわれる可能

性があります。また、サイバー犯罪者に内部ネットワークのシステム特権を取得された場合、財務諸表に係るシステムが不正に操作された可能性等も考慮した調査が必要となります。

影響調査を十分に実施せずにシステム復旧を進めた場合、財務諸表監査において虚偽表示や潜在的な減損のリスクに関する指摘を受け、対応に苦慮する可能性もあります。

Ⅲ サイバー侵害におけるデジタルフォレンジック

サイバー侵害対応では、目に見えないサイバー侵害の全容を可能な限り早く把握し、速やかに業務を再開することが求められますが、やみくもに復旧作業や調査を進めても、調査に必要な証拠を消してしまうなど、かえって判断に必要な情報の把握に時間がかかる可能性があります。

デジタルフォレンジックによる調査手順の概要や留意事項を理解しておくことは、サイバー侵害発生時の適切な対応に役立ちます。

サイバー侵害におけるデジタルフォレンジックの調査手順の例として、証拠保全、初期侵入経路の調査、侵害範囲の調査、侵害による影響の調査の概要と留意事項を以下に示します。

1. 証拠保全

サイバー侵害の調査において、最も慎重に対応すべきことの1つが、調査に必要な証拠を確保する証拠保全と呼ばれる作業です。

侵害されたパソコン・サーバー等を復旧するために、機器の初期化・再インストールを行うと、機器に残された侵害の痕跡なども消去され、調査が困難となる場

合があります。また、デジタルフォレンジックの観点を意識せず、むやみに侵害されたパソコン・サーバー等の機器にログインして調査することにより、例えると事件現場に土足で踏み込み、犯人が残した痕跡を消してしまうような結果となる可能性があります。

調査に必要な証拠を消してしまった場合、危機管理対応において判断に必要な情報が不足するなど、対応に苦慮する可能性があるため、調査に必要なデータを適切な手順で保全し、保全したデータに対して調査を実施することが望ましいです。

適切に証拠保全を実施しておくことで、例えば財務諸表監査において、財務システムへの影響などの確認を求められた場合にも、必要に応じて追加調査が可能となります。

証拠保全の一例としては、保管期間を超過すると消去されてしまうシステムの操作ログを別の媒体へ複製したり、侵害された機器に接続されたハードディスク等のストレージの削除済み領域も含む全領域、または調査に必要なデータをフォレンジック用ツールで複製したりすることが考えられます。また、保全したデータの妥当性に疑義を生じさせないためには、証拠保全を実施した日時、作業員、作業手順などを記録しておくことも必要です。

しかし、サイバー侵害対応においては、一刻も早い復旧が求められ、証拠保全にかけられることができる時間は限られています。事前にデジタルフォレンジック専門家なども交え、サイバー侵害時に保全すべきデータを取捨選択し、保全手順を整備しておくことが有効です。

さらに、事前にパソコン・サーバー等にEDR (Endpoint Detection and Response) と呼ばれる、機器の詳細な動作状況をログに記録し監視できるセキュリティ対策製品を導入しておくことで、サイバー侵害発生時にEDRログを活用した調査を迅速に実施することが可能となります。

なお、内部統制の観点で記録している財務システムに係る操作ログ等も調査に有用ですが、サイバー侵害においては、システムの脆弱性を突いてデータベースに記録されたデータを直接削除・改変するなど、財務システムの操作ログ等に記録されない形で攻撃される可能性もあります。サイバー侵害の財務システムへの影響調査の観点からは、財務システムの操作ログ等だけでなく、追加の証拠保全が必要となる可能性がある点に留意する必要があります。

2. 初期侵入経路の調査

ランサムウェア攻撃を認知した後、何も対策を講じなければ、サイバー犯罪者が再び組織の内部ネット

ワークへアクセスしてくる可能性があるため、初動対応として、サイバー犯罪者が侵入のために利用した経路の遮断や侵害されたパソコン・サーバー等をネットワークから切り離す等の「封じ込め」と呼ばれる対応を実施し、侵害が拡大することを止めた上で、初期侵入経路および侵入された原因を特定し除去する必要があります。

初期侵入経路の特定を効果的に進めるためには、システム構成やセキュリティの更新プログラムの適用状況、ランサムウェアの脅迫メッセージから推測されるサイバー犯罪者の特徴などを踏まえ、初期侵入経路となる可能性が高い機器等の仮説を設定し、調査を行うことが有効です。例えば、近年、企業においてインターネットVPNなど、リモートワーク環境の整備が急速に進みましたが、セキュリティ対策が不十分な状態で運用されているVPN装置を通じて組織の内部ネットワークへ侵入される事案が散見されます。当法人が支援した企業においても、インターネットVPNを利用しており、かつセキュリティの更新プログラムを適用していなかったため、VPN装置が初期侵入経路となった可能性が高いとの仮説を設定し、優先的にVPN装置のログや設定情報の調査を進めたところ、外部の第三者が内部ネットワークへアクセスした痕跡を確認し、初期侵入経路を速やかに特定できた事例もあります。

デジタルフォレンジックの調査では、ネットワーク機器が記録する通信履歴など、機器が記録したログだけでなく、機器の仕様に基づき、機器のメモリやハードディスク等に残される動作の痕跡も解析対象とします。例えば、EDR等が導入されていないパソコンにおいても、デジタルフォレンジックによりハードディスク等を解析することにより、<表1>のように、限定的ではありますが、ファイルの作成・削除・編集された日時を解析し、サイバー犯罪者による操作の痕跡を確認できることがあります。ただし、デジタルフォレンジックの手法では、パソコン・サーバー等の操作・動作により痕跡が上書き消去される可能性もあるため、さまざまな観点で複合的に分析を行います。

3. 侵害範囲の調査

ランサムウェア感染など明確な侵害の痕跡が無いパソコン・サーバー等も、サイバー犯罪者に侵入された可能性が否定できない場合、侵害された痕跡の有無を調査し、侵害された機器をリスト化します。

ここでリスト化した機器を対象に、後述する侵害による影響の調査を実施するため、侵害された機器への個人情報など機密情報の格納有無や、財務システムま



▶表1 解析により特定したファイル操作履歴の例

Time Stamp (UTC+9)	USN	File/Directory Name	Full Path	Event Info
2020/11/15 14:00	9818200	ransom.exe	¥Share¥ransom.exe	File_Created
2020/11/15 14:00	9818280	ransom.exe	¥Share¥ransom.exe	File_Created / Data_Added
2020/11/15 14:00	9818360	ransom.exe	¥Share¥ransom.exe	File_Created / Data_Added / Data_Overwritten
2020/11/15 14:00	9818440	ransom.exe	¥Share¥ransom.exe	File_Created / Attr_Changed / Data_Added / Data_Overwritten
2020/11/15 14:00	9818520	ransom.exe	¥Share¥ransom.exe	File_Created / Attr_Changed / Data_Added / Data_Overwritten / File_Closed

たは財務諸表に係るデータの取扱い有無などについても整理します。

なお、侵害範囲の調査は、侵害されたネットワークに接続された多数の機器を対象に実施するため、EDRなどによりパソコン・サーバー等のログを一元管理していない場合、調査に時間がかかる可能性があります。調査期間を少しでも短縮するため、システム構成などを踏まえ、効率的に調査する手法を検討する必要があります。例えば、調査対象のパソコン・サーバーから侵害範囲の調査に必要な最小限のデータのみ取得し、取得した全データに対して簡易解析を実施することで侵害された可能性がある機器を絞り込む手法も考えられます。

4. 侵害による影響の調査

ランサムウェア攻撃によるサイバー侵害においては、多数のパソコン・サーバー等から侵害の痕跡が確認されることがあり、重要なシステム、または重要な情報が格納されているシステムから優先的に侵害による影響の調査を実施します。

財務システムなどの業務システムが記録する操作ログ等から不正アクセスの痕跡有無を確認するとともに、システムが稼働するための基盤として利用しているデータベースやオペレーティングシステムにおける不審な操作の痕跡有無も確認し、サイバー侵害によるシステムへの影響を調査します。

なお、現時点で当法人が把握している範囲においては、ランサムウェア感染事案において、サイバー犯罪者が財務諸表数値の改変を目的に活動した痕跡は確認されていませんが、ランサムウェア感染などにより、財務諸表に係るデータの欠損やシステムの異常動作など、財務諸表監査への影響が発生する可能性もあることに留意が必要です。

重要な情報が格納されているシステムにおいては、情報漏洩の可能性を調査しますが、パソコン・サーバーにEDRが導入されていないなど、詳細な動作ログを記録していない場合、不審なファイルアクセスの痕跡や、不審な通信履歴の痕跡などを横断的に分析し、情

報漏洩の可能性を推測します。

また、サイバー犯罪者は、ダークウェブと呼ばれる、特殊なツールを利用しないとアクセスできないネットワーク上に窃取した情報を公開したり、売買したりすることがあるため、必要に応じてダークウェブのモニタリングも実施します。

サイバー侵害の調査においては、侵害による影響を断定できる痕跡までは発見されず、調査により把握した情報に基づき判断せざるを得ない場合もありますが、そのような場合においても、適切にデジタルフォレンジックを実施することにより、判断が合理的であることを説明しやすくなります。

IV おわりに

近年、サイバー侵害を完全に防止することは技術的に困難であり、サイバー侵害の発生を前提とした対策を講じることが必要となっています。

危機管理対応の観点でサイバー侵害に適切に対応するためには、デジタルフォレンジックを活用し、目に見えないサイバー侵害の全容を速やかに把握することが必要となります。

そのためには、サイバー侵害の発生する前の平常時から、危機管理対応を意識した調査手順を整理し訓練を実施する、サイバー侵害発生時に速やかにデジタルフォレンジック専門家の支援を受けることができるよう契約条件を事前に調整する、サイバー侵害の対応費用を補填するためにサイバー保険に加入するなど、さまざまな準備をしておくことが重要です。

お問い合わせ先

EY新日本有限責任監査法人
Forensics事業部
E-mail : yoshikazu.igarashi@jp.ey.com

公開草案「特約条項付の非流動負債 (IAS第1号の修正案)」の最新動向

IFRSデスク 公認会計士 岩崎尚徳



▶ Hisanori Iwasaki

当法人入所後、主として化学品等の製造業、プラントエンジニアリング業、小売業、商社などの会計監査および内部統制監査に携わる。2020年よりIFRSデスクに所属し、IFRS導入支援業務、研修業務、執筆活動などに従事している。

＜お問い合わせ先＞EY新日本有限責任監査法人 品質管理本部 IFRSデスク E-mail: ifrs@jp.ey.com

I はじめに

国際会計基準審議会（以下、IASB）は2021年11月、公開草案「特約条項付の非流動負債（IAS第1号の修正案）」（以下、本公開草案）を公表しました。本公開草案は、特約条項付の長期債務に関して企業が提供する情報を改善するためのIAS第1号の狭い範囲の修正です。

本稿では、本公開草案の内容、現時点の最新情報等について解説します。なお、文中の意見にわたる部分は筆者の私見であることをお断りします。

II 本公開草案に至るまでの時系列

＜図1＞を参照してください。

III 本公開草案

本公開草案においてIASBは、報告期間後12カ月以内でのコベナンツ条項の遵守が条件になる負債は、コベナンツ条項の遵守が報告期間の末時点で満たされていない場合には、流動に分類することを企業に求める2020年修正を実質的に撤回し、IAS第1号に対する狭い範囲での修正を提案しています。その代わり本提案では、企業は報告期間終了後12カ月以内にコベナンツ条項の遵守を条件とするすべての非流動負債を、区分して表示しなければならなくなります。さらに、企業が報告期間末時点でそうした将来のコベナンツ条項を遵守していない場合、追加の開示が求められることになるため、本公開草案によれば、企業は分類又は表示に関する2020年修正の目的とは異なる趣旨から、

報告期間末時点で将来のコベナンツ条項が遵守されているかどうかについても検討が必要となります。

1. 区分表示

IASBの提案では、企業は、決済を延期することのできる権利が報告期間後12カ月以内にコベナンツ条項を遵守することを条件とする非流動負債を区分して表示しなければなりません。

本公開草案は、報告期間末時点で遵守していないものだけでなく、12カ月以内のコベナンツ条項の遵守が条件となる非流動負債の表示に影響を与える可能性があります。前者は、従前の2020年修正であれば、流動負債に分類変更されたであろう負債を指します。

2. コベナンツ条項に関する開示

本公開草案は、企業は、少なくとも12カ月間、負債の決済を延期することのできる権利を有するために企業が遵守しなければならないコベナンツ条項に関し、目的適合性がある情報を開示しなければならないと定めています。この開示は、負債の決済を延期することのできる権利を有するのに、企業が充足しなければならない具体的なコベナンツ条項の詳細を提供するために要求されています。IASBは、利用者はこの情報でコベナンツ条項の性質を理解し、非流動として分類された負債が12カ月以内に返済すべきものとなる可能性を評価できるようになると考えています。この開示には、企業が、報告日時点でコベナンツ条項を遵守しているかどうか、及びコベナンツ条項遵守のテスト時点でのコベナンツ条項の遵守を見込んでいるかどうか、またどのように遵守すると見込んでいるかが含まれています。

▶ 図1 時系列（本公開草案の公表に至るまで）



IV 最新情報（2022年6月及び7月時点）

2022年6月、IASBは、本公開草案に対するフィードバック（コメント期限：2022年3月21日）について議論をし、主として次のことを暫定的に決定しました。

1. 流動又は非流動への分類

IASBは、企業が報告日以前に遵守しなければならない特約条項のみが負債の流動又は非流動への分類に影響を与える旨を確認することを暫定的に決定しました。

2. 区分表示及び開示

- 特約条項付の非流動負債を区分して表示することを企業に要求するという提案を最終確定せず、その代わりに、そうした負債の帳簿価額を注記で開示するよう企業に要求する。
- 特約条項付の非流動負債に関する情報を開示することを企業に要求するという提案を、若干の修正を加えた上で最終確定する。具体的には、IASBは、企業が融資の取決めから生じた負債を非流動に分類し、当該負債が特約条項の対象となっている場合には、企業は当該負債が12カ月以内に返済すべきものとなる可能性があるというリスクを投資者が評価

できるようにする情報を開示することを要求される。これには次のことが含まれる。

- 企業が遵守することを要求されている特約条項に関する情報（特約条項の内容及び企業がそれを遵守しなければならない日付）
- 企業が特約条項を遵守することを要求される場合に遵守が困難となる可能性があることを示唆する事実及び状況（例えば、企業が報告期間中又は報告期間後に違反の可能性を回避するか又は軽減させるために行動したこと）。そのような事実及び状況には、報告日現在の状況に基づいて企業が特約条項を遵守していないという事実も含まれる可能性がある。

また、2022年7月、IASBはIAS第1号の修正を2024年1月1日以後開始する事業年度に適用するよう企業に要求することを暫定的に決定しました。

V おわりに

IASBは、IAS第1号の修正を2022年第4四半期（2022年10月～12月）に公表する予定です。表示・開示の実務に影響が出る企業も想定されますので、今後の動向を注視し慎重に検討する必要があると考えられます。

物流業における収益認識会計基準開示分析

モビリティセクター 公認会計士 川越靖彦 公認会計士 伊藤ゆかり

▶ Yasuhiko Kawagoe

主に物流会社、公益法人の監査業務やアドバイザリー業務に従事する他、当法人モビリティセクターメンバーとして、物流業に関する書籍の執筆等を行っている。



▶ Yukari Ito

主に物流、建設、サービスなど多くの上場、非上場会社の監査に従事する他、当法人モビリティセクターメンバーのLTV (Long-term value) 担当として気候変動に関する開示動向分析など、企業の長期的価値向上に関する仕組みを推進する活動に取り組んでいる。



I はじめに

本稿では、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」(以下、基準)適用後の物流業における開示について、2022年3月期の有価証券報告書の事例調査に基づき説明します。

調査は、22年3月31日決算の上場企業で、SPEEDA[※]企業分類がトラック(企業物流)、トラック(低温物流)、トラック(引越)、宅配便、倉庫、港湾運送に分類される49社を対象としています。

なお、本稿の意見にわたる部分は、筆者の私見であることをお断りします。

II 開示事例調査結果

1. 収益を理解するための基礎となる情報

基準では、収益を理解するための基礎となる情報(契約及び履行義務、取引価格の算定、履行義務への配分額の算定、履行義務の充足時点に関する情報、本会計基準の適用における重要な判断)を注記すること(基準80-12項~80-19項)が求められています。

(1) 契約及び履行義務

物流業は、輸送、保管、入出庫作業、検品、関税代行業務等のサービスを提供するという契約を顧客との

間で締結しています。履行義務である当該サービスは顧客である荷主との間で、貨物の性質や、輸送場所、保管期間に応じた取り決めがなされるため、個別性の高いものとなります。そのため、開示されている履行義務の事例を「貨物輸送」「倉庫保管」「物流作業」「3PL」「国際物流」の5つに分類したものが表1となり、複数の分類を開示している会社はそれぞれの分類に社数を集計しています。

(2) 取引価格の算定

物流業においては、サービスの提供の都度顧客に請求、代金の回収が行われる場合が多いということが特徴として挙げられます。今回の調査対象でも、通常の支払期限が1年以内であり、契約に重要な金融要素が含まれていない旨を記載している事例が見られました。

また、会計方針の変更の事例のうち、本人と代理人の区別について、基準の適用により、従来は、総額で収益を認識していたものを、代理人に該当する取引(国際運送取扱業務等)については純額で収益を認識する方法に変更した事例が多数見られました。

(3) 履行義務への配分額の算定、履行義務の充足時点に関する情報

履行義務への配分額については、履行義務の充足に係る進捗度を明記している会社は24社あり、契約の経過期間や、作業の実施期間、サービスの提供度合い、

※ 経済情報プラットフォーム「SPEEDA」(jp.ub-speeda.com/)

▶表1 履行義務の分類

分類と社数	開示されている履行義務の事例
貨物輸送 (47社)	貨物運送、貨物輸送、貨物自動車運送事業、貨物利用運送、国内輸送、国内貨物輸送、輸送、配送業務
倉庫保管 (33社)	保管及び入出庫業務（作業）、保管及び入出庫作業、貨物保管、倉庫業務
物流作業 (34社)	流通加工業務等、貨物の包装業務や物流現場における作業、構内作業、流通加工サービス、事務代行（受注代行、在庫管理等）
3PL (5社)	入荷・保管・出荷並びに配送を一括受託し物流サービスを提供する3PL（サードパーティ・ロジスティクス）、保管・荷役及び輸配送を一体的に行う事業、物流センター・倉庫運営サービス等の3PL
国際物流 (25社)	コンテナターミナルの運営、貨物の船舶への積み込み・荷卸し、船舶代理店業務、輸出・輸入申告作業、国際一貫輸送、フォワーディング業務、通関業務、港湾荷役、船積み業務、陸揚げ業務、輸出入に係る諸手続等を請負、国際運送 NVOCC

物量、見積総原価に対する実際原価の割合などを考慮した旨を記載している事例がありました。

また会計方針の変更の事例のうち、履行義務の充足時点について、従来は貨物の受託、出荷日、発送日等のサービスのスタート時点において収益を認識していたものを、基準の適用により、履行義務の充足につれて収益を認識する方法に変更した会社が13社ありました。

2. 収益の分解情報

基準では、顧客との契約から生じる収益を分解して注記すること（基準80-10項）、収益の分解情報とセグメント情報の売上高との関係について財務諸表利用者が理解できるようにするための十分な情報を注記すること（基準80-11項）が求められています。

今回の調査対象では、次のように記載している事例が複数見られました。

- ① セグメント別に「顧客との契約から生じる収益」の合計額と「その他の収益」を記載
- ② セグメント別に「顧客との契約から生じる収益」の内訳（地域別、事業別等）および合計額と「その他の収益」を記載

なお、「顧客との契約から生じる収益」の内訳（地域別、事業別等）を分類するに当たり、有価証券報告書における「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」等との記載の整合性がとられている事例が複数見られました。

また、「その他収益」については、不動産賃貸事業における賃料収入を、リース会計基準に基づいて計上している旨を記載している事例が複数見られました。

3. 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報

基準では、当期及び翌期以降の収益の金額を理解す

るための情報として、①契約資産及び契約負債の残高等を注記すること（基準80-20項）②残存履行義務に配分した取引価格を注記すること（基準80-21項～80-24項）が求められています。

(1) 契約資産・契約負債

今回の調査対象では、収益認識注記において契約資産の金額を開示している会社は49社中24社（49%）、契約負債の金額を開示している会社は49社中29社（59%）でした。

契約資産の金額を開示している会社においては、顧客との契約から生じた債権残高に比して、契約資産残高金額が小さいという傾向が見受けられました。

契約資産の内容として、物流サービス（主に貨物輸送サービス）において履行義務の充足に係る進捗度に応じて合理的に見積もられる収益に関するものであるという記載がありました。

一方、契約負債の内容として、顧客との契約に基づいて顧客から受け取った前受金に関するものであるという記載が複数見られました。

また、契約資産の残高がない、もしくは金額的重要性が乏しく開示を省略している事例が複数見られ、前述のとおり、サービスの提供の都度顧客に請求が行われる物流業の特徴が表れています。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当初に予想される契約期間が1年を超える重要な取引がなく、金額の記載を省略している旨を記載している事例が複数見られました。

物流業においては、主にモノを運ぶサービスを提供しており、スピード感が求められるため、契約期間が長期に及ぶ取引は生じにくいものと考えられます。

III おわりに

収益認識会計基準が適用され、物流業においては各社の実態に応じてさまざまな開示の工夫が見られました。

今回の調査結果が今後の開示充実に向けての一助になれば幸いです。

お問い合わせ先

EY 新日本有限責任監査法人
モビリティセクター
E-mail : yasuhiko.kawagoe@jp.ey.com
E-mail : yukari.ito@jp.ey.com

Column

子育ては トライ・アンド・エラー の連続

スポーツキャスター
宮下純一

▶ Junichi Miyasita

1983年、鹿児島県鹿児島市生まれ。5歳から水泳を始め、9歳のときに背泳ぎの選手に。2008年の北京オリンピック競泳男子100メートル背泳ぎ準決勝で53.69秒のアジア・日本新記録(当時)を樹立。決勝では8位入賞。同400メートルメドレーリレーでは日本チームの第一泳者として銅メダルを獲得。現在はスポーツキャスターとして活動する一方、(財)日本水泳連盟競泳委員として選手指導・育成にも携わっている。



I 水泳選手からパパへ

僕が競技水泳の世界から引退したのは2008年。8月に北京オリンピックに出場し、10月に現役引退を宣言しました。それから14年。現在はスポーツキャスターをメインとして、選手指導や育成に携わる生活を過ごしています。選手時代と比べると、生活は大きく変わりました。オリンピックを目指し、水泳のことだけを考えていた生活から一転、今はメディア出演や水泳指導などで全国を飛び回る毎日です。そして、一番の変化は家族ができたことです。家に帰れば、5歳の女の子、2歳の男の子が待っています。子どもが生まれる前は、誘われれば絶対に断ることはありませんでしたが、今では断る回数が増えているなんて、自分でも随分、変わったなと思います。

わが家は、妻が会社員で、僕は出張などもある不規則な生活です。子どもが生まれる前はお互いのやりたいことを尊重し合うスタンスでしたが、子どもが生まれてからはそうはいきません。育児、料理、洗濯、掃除……。娘だけのときはまだ一人の育児に集中することができていたのですが、息子が生まれてからは外食も大仕事です。二人で協力しても手一杯なので、ワンオペで子育てをしている方は本当に大変だと思います。息子に食べさせている横で、娘が散らかしていたり、ちょっと目を離すだけで息子がどこかに走って行ったりと、想像もしない行動をします。気付くと、息子が1メートルほど高いところからジャンプしようとして、おとなしい娘と元気すぎる息子のギャップに困惑しています。

II 「いやいや」にもきちんと耳を傾ける

コロナ禍で、東京オリンピック関係の仕事が軒並みキャンセルになり、ずっと家にいる時期がありました。父親として家族に還元できることはなんだろうと考えて、始めたのが料理です。僕は一人暮らしが長かったので、料理を作るのは苦じゃないし、子どもが食べてくれるのを想像しながら献立を考えるのは楽しい時間でもあります。まだ二人とも小さいので、子ども向けに料理をアレンジするなどの工夫をしています。例えば、献立がキムチ鍋の時などは、最初に子どもが食べられるものだけを入れた鍋を作り、大人の鍋と別に取り分けておきます。大人の方は別途キムチの素を入れたり、ラー油を入れたりして、キムチ鍋の完

成です。できるだけ手間を増やさずに、大人向けと子供向けの料理ができるように工夫するのが、腕の見せどころです。

どうしても子どもが嫌がって食べない場合があります。そのときは、「どうして食べないの」と聞きます。大人から見ると、ただ意地を張って食べないと思いがちですが、そこで「どうして」と聞くことで、僕らが想像もしない答えが返って来たりします。この間、娘に目玉焼きを作って出したところ、食べないどころか吐き出してしまいました。そこで「どうして」と聞くと、「“ぶるんぶるん”が嫌い」と言うのです。“ぶるんぶるん”の意味がよく理解できなかったのですが「じゃあ、“ぶるんぶるん”じゃなかったら食べるの」と、目玉焼きの両面を焼いて出したところ、「これは食べられる」とおいしそうに食べてくれました。こちらとしては、両面を焼いて食べてくれるならなんの問題もありません。彼女にとっては“ぶるんぶるん”としてるところを食べたくないということなのでしょう。同じようにチキンの皮も“ぶるんぶるん”しているから嫌だということが分かりました（笑）。子どもにも何か食べない理由があるので、その理由を蓄積していくしかないですね。親としてはその反応を見逃さないことが大切だと思っています。

Ⅲ 水泳選手時代の経験が育児にも……

親は、つい自分たちのルールで子どもと接しようとしてしまいます。わが家も朝食の時間はせわしなく、子どもたちに早くご飯を食べるようにせかして、毎日慌ただしく仕事や幼稚園に出かけていました。ですが、いくらせかしても子どもたちはなかなか早くご飯を食べくれません。そこで気付いたのは、朝、子どもたちに早くご飯を食べさせたいのは親であるわれわれの都合であって、彼らにとっては関係ないということです。そのことに気付いたとき、それなら僕らがいつもより30分早く起きて、朝食の時間を30分ほど長くしたらどうだろうと思い立ち、試してみました。すると、子どもたちもしっかり朝食を食べ、僕らにも時間の余裕ができた問題が解決しました。

この方法が上手くいったとき、僕は、水泳時代の経験が役立ったと思いました。レースで結果が出ないとき、僕らは何が原因かを徹底的に検証します。フォームが乱れているのか、キックの強さが弱いのか、さまざまな原因を検証するのですが、そのときに注意する

のは、同時に変えないことです。レース結果が出ない原因としてフォームとキックを検証する場合、同時に修正してはダメなのです。同時に修正してしまうと、フォームとキックのどちらが悪かったのかが分からなくなってしまいます。そのため、トライ・アンド・エラーは、1つずつ変えていくのです。わが家の場合でいうと「もっとせかして食べさせる」「朝ごはんの量を調整する」「時間をかける」という候補の中から、まず「時間をかける」を試した結果、上手くいったわけです。失敗はしてもいい。その失敗から何を学んで、次にやることを明確にしておく道が拓けていくのです。

Ⅳ 家事は誰かの仕事じゃなく“家”の仕事

選手時代の仲間から「お前がSNSに料理の写真をアップすると、妻からあなたはなんで作らないのと言われて困る」と言われることがあります。決して僕が毎日料理を作っているわけではありませんが、日々、臨機応変に対応しています。よく、夫婦で家事の分担を決めているご家庭がありますが、わが家の場合は何をどちらが担当してもいいということにしています。特に子どもが生まれてからは、そうしないと成立しません。イメージとしては、ゴルフのダブルスでやるフォーボールみたいに、相手が飛ばせるのであれば相手に任せて、それ以外のことは自分がやるというやり方です。家事は誰かの仕事ではなくて“家”の仕事なので誰がやってもいいし、その家に住んでいるみんなでやろうという発想です。おかげで僕も、洗濯は洗濯機のボタンを押すだけじゃなくて、干して畳んで、棚にしまうまでだということを知りました。料理も作るだけじゃなく、洗った食器を元の場所に戻すまでが料理です。当たり前ですが、そこまでが一連の仕事だということを今になって学んでいます。

僕は、子どもを持ってみて、本当に変わったと思います。自分でいちばん変わったなと思うところは、立ち止まって考えるようになったこと。それまでは、思ったことをすぐに口に出していましたが、妻に対しても子どもに対しても、この言葉を発したらどうなるかという一歩先のことを考えます。同じことを伝えるのでも、相手のことを思った言葉選びをすることで、コミュニケーションは上手くいく。単純なことですが、立ち止まって考えることはとても大切だと思います。（談）



Trend watcher

デジタル時代の製造業の知財・無形資産ガバナンス対応における戦略再構築への考察

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) EYパルテノン 末永宣之 井上陽介

▶ Nobuyuki Suenaga

プライベートエクイティファンド・商社・製造・ハイテク業界のクライアントに対して、成長戦略、M&A、新規事業創発支援、事業統合、企業変革支援のコンサルティング業務に従事。特に、デジタル・テクノロジー企業の事業や製品、サービスの評価をはじめ、ソフトウェア戦略、事業投資後の価値向上に関する助言を数多く提供している。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) パートナー。



▶ Yosuke Inoue

プライベートエクイティファンド・金融・製造・商社のクライアントに対して、M&A、知的財産の戦略的活用、成長戦略のコンサルティング業務に従事。知的財産を経営戦略の一部に組み入れるためのサービス開発や提案活動を行っている。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) ビジネスアナリスト。



I はじめに

2021年と2022年は、経営者にとって知的財産への関心が高まる年となりました。2021年6月、改訂コーポレートガバナンス・コードが公表され、補充原則3-1③の中で「知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」と明記されました。さらに、原則に沿った開示を行うためのガイドラインとして、2022年1月には内閣府より「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver 1.0」が策定され、企業は対応を求められています。

重要なのは、コーポレートガバナンス・コードでは「自社の経営戦略・経営課題との整合性」の開示が求められており、ガイドラインでは知財・無形資産の「投資・活用戦略の開示・発信」の前に「現状の姿の把握」から「投資や資源配分の戦略の構築」までをすべきとされている点です。

本稿では、なぜ研究開発と知財の保有状況の開示だけではなく、自社の事業を見直し戦略を再構築する必要があるのかについて考察します。

II 各国の研究開発費および特許取得数と、日本企業の時価総額ランキングからの退出

経済協力開発機構（OECD）によると、日本企業が研究開発にける費用は主要国の中で特に大きく、GDP比の研究開発費の割合は1990年代から2009年まで主要国1位であり、韓国に追い抜かれた2010年以降も世界上位を保っています*1（<図1>参照）。

また、世界知的所有権機関（World Intellectual Property Organization：WIPO）によると、日本企業は特許ファミリー数においても、2010年まで主要国1位を維持していました*2（<図2>参照）。

特に、電気機械器具・エネルギーと輸送機器の分野では、日本が世界で1位の特許出願数のシェアを保持しています（<図3>参照）。

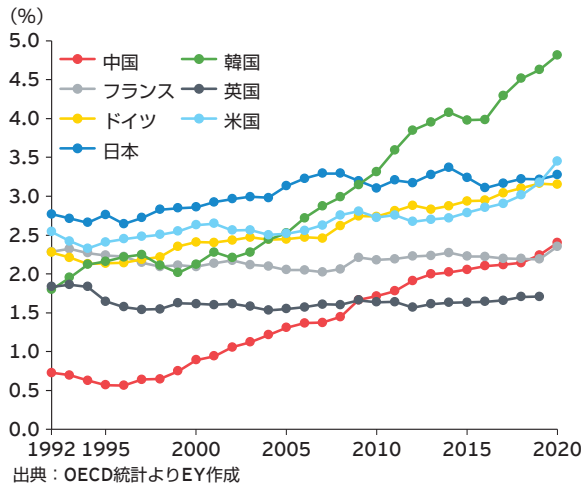
このように、近年は韓国にGDP比研究開発費で、中国に特許取得数で後塵を拝しているとはいえ、日本は現在も研究開発・特許大国であると言えます。

しかし、日本の製造業は世界で市場シェアや企業価値を失いつつあります。例えば、世界の時価総額トップ50社に占める製造業の企業数は1989年から2022年

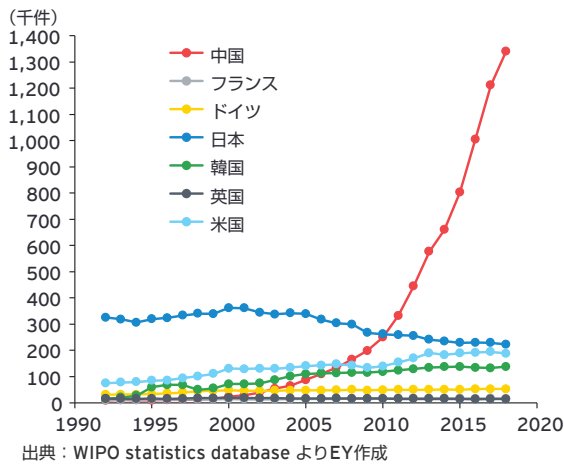
*1 OECD (2022), "Gross domestic expenditure on R&D by sector of performance and source of funds", "Economic Outlook No 111 - June 2022", stats.oecd.org/ (2022年7月9日アクセス)

*2 WIPO statistics database (last update 2021 November), www3.wipo.int/ipstats/index.htm?tab=patent (2022年7月4日アクセス)

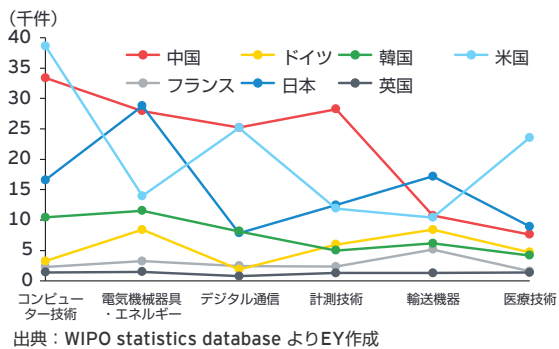
▶ 図1 各国のGDP比の研究開発費の推移



▶ 図2 各国の патентファミリー数の推移



▶ 図3 各国の技術分野別の特許取得数（2018年）



までに19社から26社に増加した一方、その中の日本企業数は11社から1社にまで数を減らしています*3。旺盛な研究開発を行い、特許も多く取得している日

本の製造業が過去30年で世界の時価総額トップ企業群からほとんど姿を消してしまった理由の1つに、製造バリューチェーン上の付加価値の源泉が変化してきたことが考えられます。

Ⅲ 製造バリューチェーンにおける付加価値源泉の変化

1. ハードウェアのすり合わせ技術

かつての日本企業の強みとして『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』の著者である小川紘一氏が指摘しているのが、先端技術の開発と工場中心のものづくりを支えるハードウェアのすり合わせ技術です。

例えば、ブラウン管テレビを作るためには、開発者・部品製造・画像職人・現場技術者の連携プレーが必須となっていました。開発担当者と部品製造担当者が調整を繰り返して生み出した部品を、画像職人がさらに微調整しながら組み合わせて画像を映し出し、その職人の技を工場の大量生産ラインで再現できるようなライン設計が必要だったのです。この複雑な調整を実現するため、日本の電機メーカーは内製化やケイレツ化を進め、垂直統合的なサプライチェーンを構築して、世界で高いシェアを保持していました。

この時代には、特定の人材の引き抜きや、同じ部品の調達ができたとしても、企業間・人材間の調整の仕組みそのものを引き抜くことはできませんでした。また、日本企業は企業間でクロスライセンスを行う慣行があり、日本の企業群は厚い特許網で守られていました。

2. ICチップの導入によるモジュール化

1980年代、米国でパソコンの販売が本格化しました。パソコンが製造業の観点で革新的だったのは、部品間のすり合わせの必要が少なかったことです。パソコン以前の製造業では、ブラウン管テレビの例のように部品間の不整合を開発段階での調整によってなくしておく開発手法がとられていましたが、パソコンでは標準仕様を公開したことと部品の制御を担うICチップを導入したことで、開発段階での調整の必要を減らしたのです。この開発手法の変化はビジネスモデルにも変化をもたらしました。調整が少なく済むので、部品の組立工程を新興国のメーカーへ外注することが可能となり、組立工程においてバリューチェーン上のプロセスを積み木のように組み立てる、「モジュール化」が進ん

*3 CNET Japan「グラフで見る、2022年の『世界時価総額ランキング』 -- 50位以内の日本企業はトヨタのみ」、japan.cnet.com/article/35182623/（2022年7月9日アクセス）

Trend watcher

でいきました。

この「ICチップによる部品制御」は、液晶テレビやDVDなどさまざまな製品に応用されていきました。ICチップの普及に従い、日本の製造業におけるすり合わせ型の強みを支えた人材は人件費という足かせになっていきました。しかし、自社のビジネスの危機に気付いた頃には、すでに米国メーカーが業界標準仕様の基本ソフト（OS）を握っているため太刀打ちできず、ビジネスモデルを転換することはできませんでした。この流れが顕著になったのは1990年代中期以降ですが、この時代、日本企業の経営者はバブル崩壊後の国内市場低迷に対する対策や負債比率の増加に対する財務体質改善やコスト削減のために奔走しており、これらがバリューチェーンの変化への対応が遅れた原因ともなりました。

3. Industry 4.0の普及によるデジタル化、プラットフォーム化

さらに、2011年にドイツの「High-Tech Strategy 2020」の中でIndustry 4.0が採択され、製造業に新たな契機が訪れます。Industry 4.0はCPS（サイバー・フィジカル・システム）という、仮想空間上の工場（Cyber）と現実の工場（Physical）をIoTセンサーによってリンクさせ、仮想空間上でAIを用いて製造の最適化を行い、現実の工場に指示を出す技術によって「スマート工場」を実現する構想です。Industry 4.0の取組みは、2013年4月にドイツで官民連携のIndustry 4.0実現プロジェクトチームが組成され、2014年3月には米国でインダストリアル・インターネット・コンソーシアムが発足するなど、2010年代前半に急速に普及が進んでいきました。

Industry 4.0の普及によって、オペレーション効率の圧倒的な効率化が進むとともに、製造業のバリューチェーン全体のモジュール化が発展しました。ここではその代表例としてデジタルケイレツについて紹介します。

2000年代、Industry 4.0以前の時代には、ICチップが組立工程のモジュール化への転換を起こしたとはいえ、ケイレツ内の企業にリーダー企業が人材を派遣して現場改善を行うといった日本独自の強みは健在でした。しかし、Industry 4.0の普及により、欧州でもデジタルツールによってケイレツの手法を取り入れる取組みが生まれました。これを『製造業プラットフォーム戦略』の著者の小宮昌人氏は「デジタルケイレツ」と名付けています。デジタルケイレツは、ケイレツを代表する企業がプラットフォームを作り、製造ノウハウをアプリとして提供するモデルです。

欧州では日本と違い部品メーカーが複数の最終製

品メーカーと取引をしていることが一般的です。そのため、デジタルケイレツを主導する企業は、部品メーカーに自社のケイレツに入ってもらえるよう、アプリの機能の拡充や参加企業の募集に余念がありません。例えば、ドイツの自動車産業では大手2社が互いのプラットフォームの拡大を競っています。

このデジタルケイレツの普及は、日本の製造業にとって、「ケイレツ文化が真似された」以上の脅威があります。なぜなら、デジタルケイレツは日本のように人材を派遣する負担がなく、ケイレツ企業の製造データを蓄積して活用できる追加メリットがあるなど、日本のケイレツ文化よりも利点が多いからです。

さらに、デジタルケイレツ以外にも、工作機械にセンサーを取り付けて製造ノウハウをデータとして販売する手法や、3Dモデリングを用いて新興国にマザー工場と同じラインを素早く組み立てる技術、製造ラインを立ち上げることを専門とするラインビルダーやその下請けの生産設備Sierと呼ばれる企業が現れており、例えば、新興国の企業が何もノウハウがない状態から自動車の量産ラインを21カ月で開始できるようになるなど、日本企業がそれまで強みとしてきた領域でデジタル技術を活用したさまざまな競合が現れ、低コストで類似の製品を世界中のどこでも製造できる時代が近づいています（<図4>参照）。

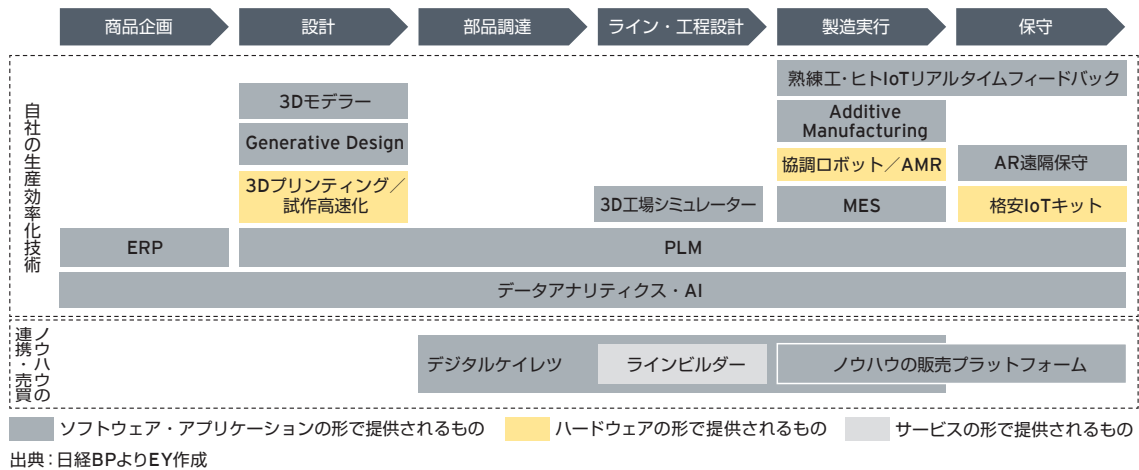
IV 製造バリューチェーンの変化への適応

1990年代以降、モジュール化されたプロセスに研究開発を行った日本企業は、多くの特許を持ちながらも市場シェアを失っていきました。例えば1993年から日本企業連合が開発したDVDは、世界標準を獲得し、必須特許の90%を持ちながらも撤退を余儀なくされました。また、日本企業が長年の研究の末に実用化した大型液晶テレビは、2001年には世界シェアを80%以上握り、2005年までに米国で出願された関連特許の88%を日本企業が握ったものの、2021年の世界シェアのほとんどは韓国企業と中国企業が握っている状況です。

デジタル化・プラットフォーム化が進んだバリューチェーンにおいては、たとえ高い技術力と厚い特許網があったとしても、必ずしも市場シェアを維持できるとは限りません。自社の強みとなる事業領域の環境変化を把握し、プラットフォームを構築する「キーストーン企業」や、複数のプラットフォームに独自の価値を提供する「エッジ企業」になれるよう、ビジネスモデルや事業戦略を柔軟に転換してはじめて、市場シェアを維持できるのです。



▶ 図4 バリューチェーンのデジタル化・プラットフォーム化を支える新興技術



▶ 図5 デジタル時代の製造業に対する2つの戦略再構築方針案

戦略再構築方針1. キーストーン企業への転身	戦略再構築方針2. エッジ企業への転身
貴社の属するバリューチェーン上の付加価値の源泉は何か I. バリューチェーン上のどこにどのような価値のデータがあるか II. 利益を生むプロセスはどこか	
貴社がバリューチェーン上で担う役割は何か I. どのようなプロセスを担っているか II. 担っているプロセスにはどのような競合がいるか III. 担っているプロセスからはどのようなデータが発生するか IV. 担っているプロセスから発生したデータは誰がどのように利用しているか	
バリューチェーン上のどのプロセスとデータを独占するか I. どのようなプラットフォームが求められているか II. 競合となり得るキーストーン企業の戦略は何か III. どのようなプラットフォームをリードするキーストーン企業を目指したいか 1. 参加コストを低く参加メリットを高く設定し、多くの企業に参加させることでネットワーク外部性を生じさせ、切り替えを防ぐプラットフォーム 2. 参加企業にとって不可欠なプロセスやデータベースを独占し、参加コストが高額でも利用せざるを得ないプラットフォーム	貴社が担うプロセスの近接領域に進出してプロセスとデータを独占できるか I. 競合を代替するにはどのようなプロセスとデータが必要か II. プロセスやデータの観点から見た、競合との差別化要因は何か
キーストーン企業となるうえで、どのように外部企業を活用するか I. プロセスとデータを独占するために不足する技術を外部から獲得できるか II. プロセスとデータを独占する上で優先度が低い業務をどのように外注するか 1. パートナー企業をどのように選定するか 2. 何をオープンにし、何を秘匿するか 3. 秘匿したい営業秘密や製造ノウハウをどのように守るか	エッジ企業となるうえで、どのように外部企業を活用するか I. プロセスとデータを独占するために不足する技術を外部から獲得できるか II. プロセスとデータを独占する上で優先度が低い業務をどのように外注するか 1. パートナー企業をどのように選定するか 2. 自社の技術をどのように守るか

冒頭に触れた改訂コーポレートガバナンス・コードが「知的財産への投資の経営戦略との整合性」を開示することを求めているのは、このような背景があるためだと考えられます。コーポレートガバナンス・コードの改訂への対応を、単なる規制対応ではなく、自社の戦略を再構築する好機と捉え、<図5>のような論点を検討していくべきではないでしょうか。

<参考文献>

- ▶ 日本取引所グループ「コーポレートガバナンス・コード（2021年6月版）」（株式会社東京証券取引所、2021年）
- ▶ 内閣府「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver 1.0」（知的財産戦略推進事務局、2022年）
- ▶ 小川紘一『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』（翔泳社、2014年）

- ▶ 丸島儀一『知的財産戦略』（ダイヤモンド社、2011年）
- ▶ ジェームス・C・アベグレン（山岡洋一訳）『新・日本の経営』（日本経済新聞出版、2004年）
- ▶ 尾木蔵人『決定版 インダストリー 4.0—第4次産業革命の全貌』（東洋経済新報社、2015年）
- ▶ 小宮昌人『製造業プラットフォーム戦略』（日経BP、2021年）
- ▶ 西澤佑介「液晶テレビ産業における日本企業の革新と衰退」（経営史学会49巻2号、2014年）

お問い合わせ先
 EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)
 BMC (Brand,Marketing and Communications)
 E-mail : marketing@jp.ey.com

ベルギーの魅力度調査から分かる日系企業の動向



EYベルギー JBS（ジャパン・ビジネス・サービス） 公認会計士 馬場翔太

▶ Shota Baba

2021年9月からのEYベルギーへの赴任以降、会計・税務・法務・労務などの規則関連サポートに加えて、ベルギーでの新規拠点設立やリストラクチャリングなどの経営サポートを手掛ける。本稿の基となっている調査の翻訳サマリーを担当。公認会計士（日本）、CFA協会認定アナリスト（米国）、日本アクチュアリー会 準会員。

I はじめに

ベルギーという国を投資先として検討したことはありますか。首都であるブリュッセルには、欧州連合（EU）の主要機関があり、また、2021年のKOFグローバルイノベーション指数^{*1}で世界第3位と、ベルギーは国際化が進んでいる国の1つです。また、地理的にも欧州の中心に位置しており、欧州の玄関口として日本からの海外直接投資（FDI）数も高い水準を維持しています。

本稿では、EYが実施した国別魅力度調査^{*2}を基に、日系企業を含むベルギーへの投資に関する主要な動向について紹介します。

II 各種統計データから分かるベルギーの経済動向

1. ベルギーにおけるFDI数の増加率（+8%）は欧州平均を上回る

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により大きな影響を受けた20年を経て、21年のベルギーでのFDI数は欧州の平均回復率を上回って増加しました。実際の数値を見ていくと21年のベルギーへのFDIは245プロジェクト（+8%）であり、そのうち80%が新規プロジェクトにより構成されています。また、雇用創出の伸びはより顕著であり、約7,000（+28%）の雇用がFDIにより創出されました（<表1>参照）。

▶表1 国別FDI数（2020年および2021年）

国名	2020	2021	増減
1 フランス	985	1,222	24%
2 英国	975	993	2%
3 ドイツ	930	841	-10%
4 スペイン	354	361	2%
5 トルコ	208	264	27%
6 ベルギー	227	245	8%
7 イタリア	113	207	83%
雇用創出数			
ベルギー	5,098	6,968	28%

出典：EY European Investment Monitor (EIM), 2022

このようにベルギー経済は回復傾向にあり、投資先としての魅力度を高めています。

2. ベルギーは物流の中心地としての重要な役割を担う

上位5つのセクターが21年におけるベルギーへのFDIを牽引しており、プロジェクト数全体の60%を占めています。

セクター別にFDIを分類すると、輸送・物流は20年の経営サービスと入れ替わる形で首位になっています。一方で、医薬品は非常に投資が活発であった20年に比べるとプロジェクトの数が減少し3位となっています。

また、アクティビティ別にFDIを分類すると、物流へのFDIは65プロジェクトと堅調な増加があり、首位に返り咲いています。これは、20年においては、物流へのFDIが上位3位にも入っていなかったことを鑑

*1 KOF Globalisation Index - KOF Swiss Economic Institute | ETH Zurich
kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html

*2 当調査の詳細はこちらを参照のこと。
assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_be/topics/attractiveness/2021/ey-attractiveness-survey-belgium-2021-june.pdf

みれば非常に大きな伸びとなります。なお、20年に首位であった販売およびマーケティングへのFDIについては3位となり、製造へのFDIは引き続き2位を維持しています（<表2>参照）。

▶表2 FDI数のセクター別・活動別分類

セクター別	2020		2021	
	プロジェクト数	雇用創出数	プロジェクト数	雇用創出数
輸送・物流	33	46	38	65
経営サービス	44	41	44	50
ソフトウェアおよびIT	19	24	53	45
医薬品	22	19	43	36
輸送・製造およびサプライヤー	6	17	22	33

出典：EY European Investment Monitor (EIM), 2022

3. 欧州諸国を除けば日本からベルギーへのFDI数は3位

日本からベルギーへのFDI数は欧州諸国を除けば米国、中国に次いで3番目に位置しています。また、1プロジェクトあたりの雇用創出数については、EU加盟国も含めた全体のランキングの中でも上位に属しており、比較的大型な投資が日本から行われていることが推察できます（<表3>参照）。

なお、実際に21年後半からEYベルギーへ新規進出に係わる日系企業からの問い合わせ件数が増加しており、今後、日系企業によるベルギーへのFDI数について伸びていくことが想定されます。

▶表3 FDIの国別内訳

	2021	
	プロジェクト数	雇用創出数
米国	46	1,696
英国	37	844
フランス	35	871
オランダ	25	833
中国	15	496
ドイツ	13	548
日本	7	283

出典：EY European Investment Monitor (EIM), 2022

4. 主要なリスクは税水準・規制環境・人件費

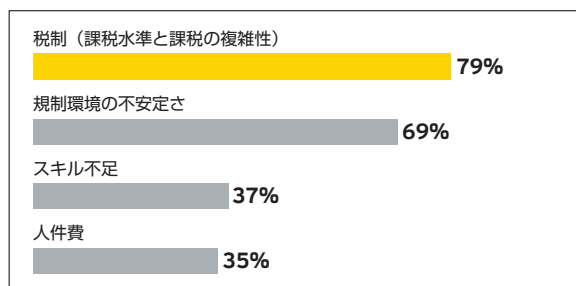
ランキング間相互での変動はあるものの、ベルギーの魅力度に影響を与えている主要なリスクは税水準、規制環境の不安定さ、スキル不足および人件費となっています（<図1>参照）。

特に人件費の高さは、物価の高騰に合わせ、多くの在ベルギー日系企業において喫緊に対処すべき課題となっています。

5. 労働者の質は高い評価を受けている

労働者の質は、ベルギーでの経済活動における強みとして認識されています。これは、他の欧州諸国との比較による人材関連項目などのQ&Aの結果にも反映

▶図1 Q. 今後3年間に於いて投資家がベルギーの魅力度に影響を与えると考えるリスク

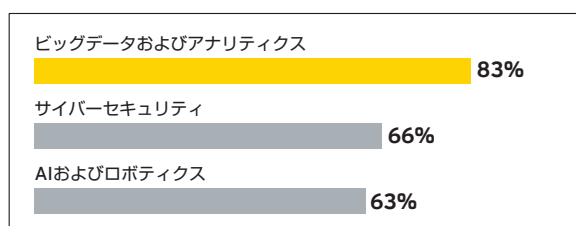


出典：EY Attractive Survey Belgium 2022

されています。

また、当Q&Aによればベルギーの労働者はデジタルスキルにおいて強みがあることを示しています。しかし、<図2>のようにいくつかのデジタルスキルについては依然として不足していると考えられる経営者は多く、デジタルスキル保持者に関する人材難は在ベルギー日系企業の雇用状況へも影響を与えていくことが予想されています。

▶図2 Q. ベルギーにおいて不足しているデジタルスキルは？



出典：EY Attractive Survey Belgium 2022

III おわりに

パンデミックの影響により停滞していた日系企業の動きが活発化し、EYベルギーへの新規拠点設立や組織再編などのお問い合わせが顕著に増加してきています。

ベルギーで経営を行う上でのリスク（税水準・規制環境・人件費）を低減し、円滑にビジネスを行うためには専門的な知識が必要です。

EYベルギーでは会計・税務・法務・労務といった規制面でのサポートだけでなく、経営面でのサポートも行っています。関連規則や在ベルギー日系企業の事例などをご案内いたしますので、お問い合わせください。

お問い合わせ先

EY ベルギー
JBS（ジャパン・ビジネス・サービス）
E-mail：shota.baba1@be.ey.com

Value Chain Finance詳論

～ビジネス現場の意思決定に必要な体制、情報 およびプラットフォームの在り方～



EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) BC-Finance 公認会計士 村上信司

▶ Shinji Murakami

製造業を中心とした経営管理高度化プロジェクトに多数従事。BC-Finance (CFO部門向けコンサルティングチーム) において、Finance StrategyおよびTalent Transformationのオフリングを担当。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) ディレクター。

I はじめに

前号(本誌2022年8月・9月合併号「Value Chain Finance概論 ～ビジネス現場の意思決定に求められる管理会計とは～」)においては、企業が置かれているビジネス環境の変化が激しく、不確実性の高いVUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を並べた用語)の時代において、製品ライフサイクル損益、ひいては事業部のフリー・キャッシュ・フローや投下資本収益率を最大化するためのValue Chain Finance (以下、VCF)による動的損益コントロールの重要性を述べました。本稿においては、VCFを実現し、ビジネス現場の意思決定を行っていくために必要な体制、情報およびプラットフォームについて事例を交えて説明します。

II VCFにおける損益管理責任者体制

前号では、VCF実現の最も重要な要件の1つとして、製品損益責任者の必要性を述べました。製品損益責任者は、企画、開発、調達、生産、販売、アフターセールス、終売といった縦軸の機能管理ではなく、<図1>に示す通り、それらをバリューチェーンとしてワンストップで管理し、動的な損益コントロールにより製品ライフサイクル損益の最大化を図ることを目的として設置されます。

日本企業においては長らく、縦軸での機能的損益管

理を続けてきましたが、昨今では、トップの強いリーダーシップの下、バリューチェーンでの製品ライフサイクル損益管理を掲げ、製品損益責任者を設置し、企業競争力を勝ち得る企業が増えています。その中から幾つかの事例を紹介します。

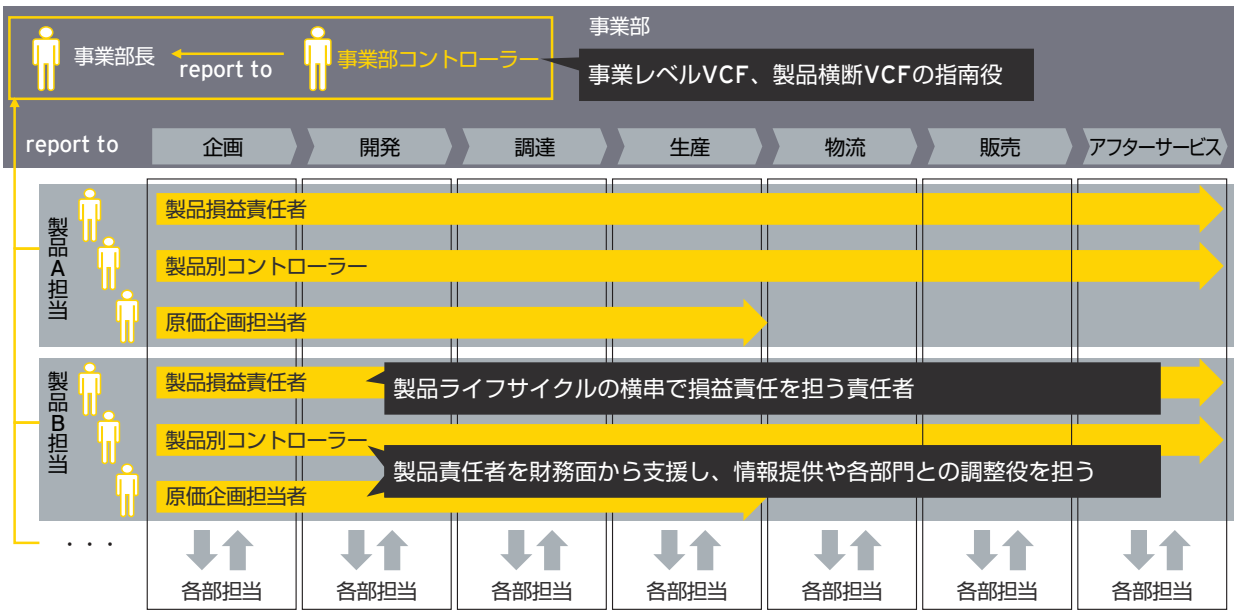
1. A社の取組み

A社は、以前から顧客ニーズに対応しながらB2C事業の拡大を図ってきましたが、昨今の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受け、顧客の志向のさらなる多様化やマーケットの変化など、事業上のリスクへの対応の必要に迫られていました。B2Cビジネスは製品ライフサイクルが比較的短いため、需要のボラティリティの幅が大きく、結果として、余剰在庫の処分費用や欠品による機会損失による収益率の圧迫が予想されていました。そのため、製品ミックスを最適化し、需要変動に対して柔軟な動的損益コントロールをかけ、一定の損益を確保する体制を構築することが急務でした。

これに対応するために、A社では、製品損益責任者を設置しました。製品損益責任者にPL責任および在庫責任を集約させ、バリューチェーンを一元管理することにより損益最大化を目指しました。また、損益最大化の実効性を高めるために、製品損益責任者がマーケットの状況を見ながら動的に製品ミックスを見直し、新製品企画や終売タイミングも判断するとともに、PSI計画のもととなる製品ライフステージを管理する体制としました。

これにより、需要と連動する動的損益コントロール

▶ 図1 VCFにおける損益の責任主体・組織機能強化



を実現し、在庫数やSKU (Stock Keeping Unit) 数の削減を図ることができました。

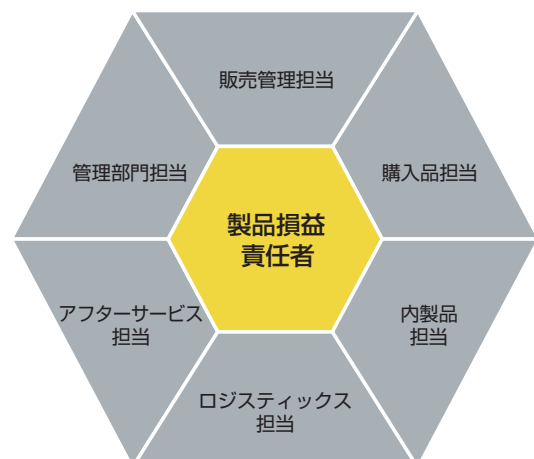
2. B社の取組み

B社は、製品損益責任者を設置したものの、製品損益を構成する、または経営判断に必要となるデータを、各部署からさまざまな情報ソースを利用して収集しなければなりません。そのため、硬直的なマネジメントに留まり、事業変化への対応が後手に回り、結果的に製品損益責任者の役割を十分に果たせていませんでした。後述するEPMシステムの導入を契機に、製品損益責任者の役割・体制を再定義し、バリューチェーンの各ゲートで製品損益責任者が中心となって、環境の不確実性の評価とそれに対応するためのアクションを実行することで、利益獲得を強固なものにすることに成功しました。

通常、製造業においては、市場調査などのフィージビリティスタディから始まり、ターゲットカスタマー、商品の訴求点、想定販売台数、想定販売価格などの商品コンセプト検討、開発費を決定する商品の概要提案、そして、商品の収益性、投資回収判断を含めた商品企画最終化、さらにはマーケットプランニングを加味し、製品販売収益が計画化され量産前の体制が整います。量産後においては、サイクルごとのマイナーチェンジによる損益管理、および販売実績値を収集することでの予算実績分析と予測が行われ、この全てにおいて製品損益責任者が製品ライフサイクル損益を材料としてバリューチェーンの次の工程に進むか否かを判断していくことになります。<図2>に示す通り、製品損

益責任者の周りには、販売管理、購入品管理、内製品管理、ロジスティクス管理、一般管理費管理などそれぞれの担当が構えており、バリューチェーンの各マイルストーンで、担当部門から提出された最新の見込み販売数量や販売収益、原材料費、労務費、投資額、営業経費などを用い、収益性シミュレーションが行われ、次のマイルストーンに進むべきか否かを製品損益責任者が判断します。仮に損益シミュレーションが予想に反するものであった場合、見直された複数シナリオのシミュレーションを同時に、かつ、短期間に行うことで、販売金額と製造原価の調整としてのスペックの見直し、全体最適による経費削減、リスクの再調整など具体的な施策の協議が可能となり、製品ライフサイクル損益の改善に貢献しています。

▶ 図2 B社の製品損益責任者体制



Ⅲ 意思決定に必要な情報を提供するプラットフォーム

1. VCF実現プラットフォーム

VCFの実行体制が人的リソースの面で担保されただけでは、VCFによる動的損益コントロールの実現にはまだほど遠い状況です。VCFではバリューチェーン全体での管理が行われるため、実現プラットフォームに集約すべきデータも複雑多岐にわたり、ボリュームも相当なものになります。業務システムが機能別に構築されている場合、データの入手も困難を極めます。また、当然、データを収集しただけでは意味をなさず、加工してレポート化するという膨大な作業を考えると途方に暮れてしまいます。それぞれのシステムや機能別に保持されている一般的な表計算ソフトによるデータの粒度は異なる場合が多く、結果としてVCFで提供されるレポートは抽象化された情報となってしまうがちです。そこで前章で触れたEPMシステムを利用し、労働集約的なレポートングプロセスを自動化し、VCFを実現する企業が増えてきています。

EPMシステムは、直接入力フォーマット、またはシステムに内包されているETL (Extract, Transform, Load) 機能を利用した他システムとの連携により必要なデータをリアルタイムに一元管理し、そのデータを使った複数のシナリオによる損益シミュレーション、配賦計算や連結計画管理までもスコープとする経営管理のシステムです。また、最近では、データをハードディスクで保管するのではなく、インメモリデータベースと組み合わせて管理することが可能なEPMシステムも増えており、高速なシステムレスポンスを達成しています。

ここで改めて、EPMシステムを利用したVCF実現に向けた課題を整理し、その解決策を説明します (<図3> 参照)。

2. クオリティに関連する課題と解決策

課題の1つとしてデータの精度が確保できないことがあります。企業において、一般的な表計算ソフトを用いた作業は欠かせないものになっていますが、こちらは非常に便利なツールゆえ、時に負の連鎖に陥ってしまうことがあります。個人個人でカスタマイズを繰り返して、結果として、膨大なデータを扱いつつ関数によるセル間の複雑怪奇なリレーションが構築されます。さらに新しい業務が増えるたびにシートは追加さ

れ、数値間、シート間の連携はブラックボックス化されるため、担当者が不在の際、他の誰もメンテナンスができないような強烈的な属人的業務を作り上げます。このようにして計算された製品ライフサイクル損益は到底精度の高いものとはいえません。

もう1つの課題として、仮説検証の深度があります。バリューチェーンを横断する損益は、各機能を横断して作成されるものですが、それぞれの業務特性、業務の成熟度が異なるため、データを収集することに多大な時間を要します。また、データ間の粒度が異なっていることや、容易に加工可能なデータ構造になっていないことにより、集計作業に時間がかかり、ひとまず計算したというレベルの製品ライフサイクル損益をまとめる作業までで時間切れとなってしまう、シミュレーションや分析するための時間が確保できないことが往々にしてあります。この状態では仮説検証を実施することができず、予測シミュレーションや動的損益コントロールによるアクションを生み出すことができません。

前述した通り、EPMシステムは直接のウェブブラウザ入力およびシステム内部での連携、バージョン管理により脱表計算ソフト依存を可能にし、また、インメモリデータベースと組み合わせることによって、劇的なシステムレスポンス向上が期待できます。そのため、システム上のボトルネックが解消され、VCFのための業務プロセスも大きく変化させることが可能となります。

3. コストに関連する課題と解決策

各機能においてそれぞれの目的・状況が異なるためデータの粒度やタイミングが異なることは致し方ないことなのかもしれません。例えば、製品マスター 1つを取っても、企画開発段階と製造販売段階では保持できる粒度は異なるのが通例かと思われますし、製品直課できるコストが多い製造コストと比べて、一般管理費の多くは製品マスター上、最も粒度の粗い「全製品」・「共通」レベルでしかデータが持てないのが一般的です。一方、バリューチェーンで損益管理を行うためには、データの粒度やタイミングをそろえる必要があります。そのため、製品ライフサイクル損益を計算するためには、配賦計算が必要になります。しかし、多段階配賦や仮想値を使用した配賦といった複雑な配賦計算は、プログラムを作成する必要があり、システム開発コストの肥大化を招くことがあります。



▶ 図3 VCF実現のための仕組み面での施策

項目		課題認識	解決施策
Q	データの精度	表計算ソフトを使用した業務が多く、操作上のミスなどでデータ精度が下がる	システムへの入力による脱表計算ソフト業務
	仮説検証の深度	計算時間がかかるため、事実上データ収集や集計業務に終始時間がとられる	インメモリーデータベースの利用
C	システム導入コスト	多数の処理（配賦など）がMust要件となり、開発費用が膨大化する	設定ベースでのシステム開発
D	タイムリーなリリース	全機能リリースには時間を要するため投資承認が得られにくい	Part by PartでのQuick Win

一方で、EPMシステムに限らず、最近のシステムトレンドとしては、プログラムを作成して開発するというよりは、いわゆる設定ベースでの開発を主体とし、プログラムによるコーディングを極力避ける傾向にあります。そのため、システム開発の生産性向上とそれに連動する導入コストの削減・開発期間の短縮化といった効果が見込まれます。

4. デリバリーに関連する課題と解決策

バリューチェーン全体を俯瞰した目線で管理していくため、VCFを実現するプラットフォームを構築することは果てしなく長い道のりのように捉えられたかもしれません。確かに、企画、開発、製造、販売、アフターサービス、そして終売までの一連のバリューチェーンで損益管理する全体のプラットフォームを構築するのは、開発期間の短縮が可能だとしても一定の時間が必要であり、その間、目に見える効果を伝えることができないのであれば投資判断の承認を得ることも難しいものになります。

しかし、VCFのブループリントやマスター整理など初期段階でクリアしておくアイテムは幾つかあるにせよ、VCF実現プラットフォームは個別での導入が可能です。そうすることにより、早い段階での成果が確立され、プロジェクト進行の堅実感とステークホルダーへの説得力を高めることができます。

不確実性の高い経営環境においても損益を動的にコントロールするというコンセプトを述べました。特に本稿においては、VCF実現のためのキーワードであるとともに、日本企業においても少しずつ認知度を高めている製品損益責任者およびEPMシステムについて事例を交えて紹介しました。

末筆になりますが、VCFは一度構築したからといって完成とはなりません。なぜなら、VUCAの時代においては常に不確実性が存在し、その不確実性に対応するため、企業はビジネスモデルすらも変える必要に迫られるかもしれないからです。例えば、新しい技術・テクノロジーの発展により今までにない新商品開発が可能になること、消費者の経済格差の拡大、サブスクリプション化による収益モデルの大改革など、そのような不確実性の中で動的に損益をコントロールしていくためには、変化への対応力も非常に重要なポイントです。製品損益責任者のリソース・スキル向上、EPMシステムの拡張性、さらには、バリューチェーン自体のフレキシビリティもVCF実現に欠かせないものとなります。その点も含めて構築されたVCFは、VUCAの時代であっても動的な損益コントロールを最大限生かし、結果として企業の競争力向上に寄与するものと考えています。

IV おわりに

前号からの2回にわたり、VCFというVUCA時代の

お問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)
E-mail : shinji.murakami@jp.ey.com

金融商品 — 金融商品の評価

企業会計ナビチーム 公認会計士 森田寛之



▶ Hiroyuki Morita

複数のIFRS適用会社の監査業務に関与しており、過去には香港証券取引所メインボードへのIPOプロジェクトやIFRS導入プロジェクトに参画。フィンテックやスタートアップ投資などを中心としたインターネット関連事業への知見があり、現在、当法人のテクノロジーセクターに所属。当法人 シニアマネージャー。

当法人ウェブサイト内の「企業会計ナビ」が発信しているナレッジのうち、アクセス数の多いトピックスを取り上げ、紹介します。今回は「解説シリーズ『金融商品』第3回：金融商品の評価」を紹介します。

I はじめに

今回は金融商品の評価に関する論点のうち、「有価証券の減損処理」を取り扱います。

II 市場価額又は合理的に算定された価額のある有価証券の減損処理

1. 会計処理

満期保有目的の債券、子会社株式及び関連会社株式並びにその他有価証券のうち、市場価格のない株式等以外のものについて時価が著しく下落したときは、回復する見込みがあると認められる場合を除き、時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額を当期の損失として処理します（金融商品会計基準第20項）。

2021年4月1日以降開始する連結会計年度及び事業年度の期首から時価算定会計基準が適用となり、その他有価証券の決算時の時価について、期末前1カ月の市場価格の平均に基づいて算定された価額を用いることができるとする定めについては削除されました。しかし、減損を行うか否かの判断基準は時価の算定方法とは異なるため、減損処理における時価の下落率の判断にあたっては、期末前1カ月の市場価格の平均に基づいて算定された価額を用いることができる取扱いが引き続き認められます（金融商品実務指針第284項）。

その他有価証券については、減損処理の基礎となっ

た時価により帳簿価額を付け替えて取得原価を修正し、以後、当該修正後の取得原価と毎期末の時価とを比較して評価差額を算定します（金融商品実務指針第91項）。

時価の下落程度に応じて、減損処理の判断基準を整理すると<表1>のとおりになります。

<表1>※1の「回復する見込みがある」と認められるときは、株式と債券で異なりますので次で解説します。

2. 株式の回復可能性

時価の下落が一時的なものであり、期末日後おおむね1年以内に時価が取得原価にほぼ近い水準にまで回復する見込みのあることを合理的な根拠を持って予測できる場合をいいます。この場合の合理的な根拠は、個別銘柄ごとに、株式の取得時点、期末日、期末日後における市場価格の推移及び市場環境の動向、最高値・最安値と購入価格との乖離状況、発行会社の業況等の推移等、時価下落の内的・外的要因を総合的に勘案して検討することが必要です。

ただし、株式の時価が過去2年間にわたり著しく下落した状態にある場合や、株式の発行会社が債務超過の状態にある場合又は2期連続で損失を計上しており、翌期もそのように予想される場合には、通常は回復する見込みがあるとは認められません。

3. 債券の回復可能性

単に一般市場金利の大幅な上昇によって時価が著しく下落した場合であっても、いずれ時価の下落が解消すると見込まれるときは、回復する可能性があるものと認められますが、格付けの著しい低下があった場合や、債券の発行会社が債務超過や連続して赤字決算の

▶表1 減損処理の判断基準

時価の下落率	時価が「著しく下落した」かどうか	回復する見込みがあるかどうか	減損処理の必要性の有無
50%程度以上	「著しく下落した」ときに該当する。	(※1) 合理的な反証がない限り、時価が取得価額まで回復する見込みがあるとは認められない。	回復する見込みがあるとの合理的な反証がない限り、減損処理が必要である。
30%以上 50%未満	状況によっては時価の回復可能性がないとして減損処理を要する場合があることから、時価の著しい下落があったものとして、回復可能性の判定の対象とされることもある。 時価の著しい下落率についての固定的な数値基準を定めることはできないため、状況に応じ個々の企業において時価が「著しく下落した」と判定するための合理的な基準を設け、当該基準に基づき回復可能性の判定の対象とするかどうかを判断する。	(※1) 左記の企業が設けた「著しく下落した」と判定するための合理的な基準に該当する場合には、合理的な反証がない限り、時価が取得価額まで回復する見込みがあるとは認められない。	企業が設けた「著しく下落した」と判定するための合理的な基準に該当する場合には、回復する見込みがあるとの合理的な反証がない限り、減損処理が必要である。
30%未満	一般的には「著しく下落した」ときに該当しない。 ただし、30%未満の下落率を著しい時価の下落の判断基準とすることも認められる。	一般的には「著しく下落した」ときには該当しないため、回復する見込みがあるかどうかについても検討は不要である。	一般的には減損処理は不要である。

状態にある場合など、信用リスクの増大に起因して時価が著しく下落した場合には、通常は回復する見込みがあるとは認められません。

III 市場価格のない株式等の減損処理

1. 会計処理

市場価格のない株式等は取得原価をもって貸借対照表価額とするとされています（金融商品会計基準第19項）が、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、相当の減額を行い、評価差額は当期の損失として減損処理しなければなりません（金融商品会計基準第21項）。

2. 財政状態の悪化

財政状態とは、一般に公正妥当と認められる会計基準に準拠して作成した財務諸表を基礎に、原則として資産等の時価評価に基づく評価差額等を加味して算定した1株当たりの純資産額をいい、財政状態の悪化とは、この1株当たりの純資産額が、当該株式を取得したときのそれと比較して相当程度下回っている場合をいいます。

この際に基礎とする財務諸表は、決算日まで入手し得る直近のものを使用し、その後の状況で財政状態に重要な影響を及ぼす事項が判明していれば、その事項も加味します。通常は、1株当たりの純資産額に所有株式数を乗じた金額が当該株式の実質価額ですが、会社の超過収益力や経営権等を反映して、1株当たりの純資産額を基礎とした金額に比べて相当高い価額が実質価額として評価される場合もあります。

3. 著しい低下

「著しい低下」とは、少なくとも株式等の実質価額が取得原価に比べて50%程度以上低下した場合をい

います（金融商品実務指針第92項）。

なお、市場価格のない株式等であっても、子会社や関連会社等の株式については、実質価額が著しく低下したとしても、事業計画等を入手して回復可能性を判定できることがあるため、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合には、期末において相当の減損をしないことも認められます。

4. 事業計画の合理性

事業計画等は実行可能で合理的なものでなければならず、回復可能性の判定は、特定のプロジェクトのために設立された会社で、当初の事業計画等において、開業当初の累積損失が5年を超えた期間経過後に解消されることが合理的に見込まれる場合を除き、おおむね5年以内に回復すると見込まれる金額を上限として行います。

また、回復可能性は毎期見直すことが必要であり、その後の実績が事業計画等を下回った場合など、事業計画等に基づく業績回復が予定通り進まないことが判明したときは、その期末において減損処理の要否を判定しなければなりません（金融商品実務指針第285項）

ウェブサイトの企業会計ナビコーナーでは、同シリーズの解説を掲載しています。ご覧になりたい方は、各種検索サイトで「企業会計ナビ」と入力し、検索してください。

▶ 企業会計ナビURL
ey.com/ja_jp/corporate-accounting



お問い合わせ先

EY新日本有限責任監査法人
E-mail : hiroyuki.morita@jp.ey.com

出版物のご案内

詳細は www.ey.com (出版物) をご覧ください。

ご希望の方は書店にてお求めいただくか、出版社へ直接お問い合わせください。



実践 不正リスク対応ハンドブック

～内部統制の強化、不正会計の予防・発見・事後対応

▶ A5判／396ページ 中央経済社 価格4,500円＋税

過去、大きな経済変動は不正会計の引き金となってきました。コロナ禍後の企業環境の変化やDXの進展による業務の進め方の変化は、新たな不正会計のリスク要因を生じさせると考えられます。本書は、不正会計の代表的な手口から、これを予防・発見するための方法、内部統制強化策、海外子会社管理の留意点、発覚後の対応まで、説例を盛り込み詳細に解説しています。また、主要項目ごとにチェックリストを付しています。



IPOをやさしく解説! 上場準備ガイドブック(第5版)

▶ A5判／229ページ 同文館出版 価格2,300円＋税

この書籍は上場準備をされる企業経営者、実務担当者を主な対象に、上場準備全体を分かりやすく理解した上で、上場準備業務に役立てていただくために、2014年に初版を発刊しました。今回の第5版では東京証券取引所の新市場の解説や各市場の上場基準なども新たに記載しています。各項目を見開き2ページで解説していて、図表も多く大変分かりやすいIPOの解説書です。上場準備業務に携わる公認会計士も必見の書籍となっています。



M&A・組織再編会計で誤りやすいケース35

▶ A5判／256ページ 中央経済社 価格2,900円＋税

M&Aや組織再編に関する会計処理は専門性が高く非常に難解なため、誤りやすい論点が多くあります。本書では、M&A・組織再編の実行時、実行後の各段階で頻出かつ間違えやすい会計処理を35ケース取り上げ、M&A・組織再編に豊富な経験を有する執筆者が設例により分かりやすく解説しています。また、M&Aや組織再編にはさまざまなスキームがあり、とり得る選択肢が複数あることから、実行前の検討事項として、スキーム選択による会計処理の違いについても言及しています。



業種別会計シリーズ 電力業(三訂版)

▶ A5判／352ページ 第一法規 価格3,700円＋税

本書は、電力業特有の会計、監査、内部統制、税務等の実務ポイントを詳細に解説したものです。今回の三訂版では、改訂版発行(2017年3月)以降の新しい市場取引、新収益認識基準、カーボンニュートラルへの対応、ESG重視の潮流等を反映しています。電力業界における実務担当者の入門・手引書として、大変有用な一冊です。



図解でざっくり会計シリーズ① 税効果会計のしくみ (第3版)

▶ A5判/168ページ 中央経済社 価格1,900円+税

コンセプトは「図とイラストで理解できる」。シリーズキャラクター「ざっくり君」がやさしくナビゲートします。原則、1テーマにつき見開き2ページで解説。電車の中でも気軽に読めて、理解するのにピッタリです。専門用語はできるだけ使わずに会計用語を一般用語で解説しています。「ちょっと難しい」「これも知っておくといいよ」など、プラスαな内容はOne Moreとして解説。第3版ではグループ通算制度についてもカバーしています。

IFRS国際会計の実務 International GAAP 2022 (上・中・下巻) IFRS国際金融・保険会計の実務 International GAAP 2022



- ▶ A5判 第一法規
- ▶ 価格 上：22,000円+税、中：22,000円+税、下：21,500円+税
金融・保険：25,200円+税

本書は、EYの国際財務報告基準（IFRS）に関するナレッジを結集した国内最高レベルの本格的専門書の最新日本語版です。新基準を含めた幅広い項目を収録し、規定やその背景にある理論のみならず、実務上の論点やその対応、さらに、日本企業がIFRSを適用する際に生じる論点やそれらに対するEYの解釈を加えており、実践的な解説書となっています。わが国においてもIFRS適用がますます広がりを見せる中で、財務諸表作成者や職業会計人など、全ての方に必携の実務書です。



「固定資産の税務・会計」完全解説 (第7版)

▶ A5判/648ページ 税務研究会出版局 価格3,500円+税

本書は、固定資産の取得（またはリース）から、その後の減価償却、資本的支出と修繕費の処理、除却・譲渡に至るまでの段階ごとに、税務・会計の取扱いをまとめており、基本的事項から実務レベルの必要事項や、留意事項までを詳細に解説しています。第7版では、近年、自然災害が多く発生し、災害に対する実務対応が求められることが多くなっていることから、「第7章 災害があったときの処理」を新設しました。また、会計処理と税務の関係が複雑で難解である特別償却および圧縮記帳について、税効果会計を適用しなかった場合と税効果会計を適用した場合とに分けて、新たに設例を設けて解説しています。さらに、「第6章 設備投資減税の実務と活用」を税制改正に対応して大幅に改訂しています。



業種別会計シリーズ 海運業 改訂版

▶ A5判/320ページ 第一法規 価格3,400円+税

この書籍は、平成22年10月に発刊された「業種別会計シリーズ 海運業」の改訂版となります。初版は海運業の会計や内部統制、会計監査、IFRSでの取り扱いなどについて記述したわが国におけるほぼ唯一の書籍として、海運業の経理に携わっておられる方々、海運業監査に携わっている公認会計士、金融機関の方々などに好感を持って迎えられました。初版の刊行から10年以上が経過し、その間の経営環境の変化や新収益認識基準などの会計基準の新設や改正、KAMの導入などの監査手法の変化といった最新の内容を網羅し、海運業会計に関する書籍の決定版として刊行しました。

編集後記

夏休みに何冊か本を読みました。とは言っても、小学生の課題図書。子供の読書感想文を書くときに親子で話し合いをするためです（毎年の妻からの指示ですが）。その中にK.L.ゴーイング『ぼくの弱虫をなおすには』（徳間書店）という本がありました。

この本はまだ黒人差別が残る1974年の米国南部のジョージア州を舞台に、上級生にいじめられている白人の男の子ゲイブリエルと、それを克服しようと話す前向きな黒人の女の子のフリータの物語です。いじめっ子を克服するため、フリータはゲイブリエルに「こわいもの」リストを作り、それを夏休みの間に一つ一つ克服して強くなろうと提案します。また、フリータもゲイブリエルに言われて「こわいもの」リストを作って克服しようしました。

しかし、この二人の「こわいもの」には大きな差がありました。ゲイブリエルのリストには、いじめっ子の名前、クモ、牛、ロープで池に飛び込むことなど自分の勇気で克服できるものばかりでしたが、フリータのリストには黒人を差別する同級生の父親の名前、差別する集団の名前が書かれていました。フリータにとっては自分一人の力でどうすることもできない社会の価値観や抑圧が怖かったのです。すなわち、社会的差別がないことを前提とする多数者の特権的地位と差別された少数者の視点を暗黙に対比していました。

物語の最後では、ゲイブリエルは勇気をもって「こわいもの」を克服し、フリータも家族と共に仲間を集めて差別に打ち勝つ姿が描かれています。ただ、物語の「訳者あとがき」に、黒人差別の背景には、白人たちの「黒人への差別意識とともに、経済的な格差、家庭環境の差による嫉妬もうずまいているように思えます」と書かれています。経済的な苦境や格差が、さらに弱い立場の人間や少数の者の排除につながっているという現代の社会の病巣が背景に描かれていました。

現代では人権を守ることや格差解消に向けたさまざまな政策・施策が打ち出されています。私たちの業界でも、開示や税制などの制度面にも反映され始めました。ただ、制度を実のあるものにするためには、社会背景や原因、多数者の特権、少数者の視点に気付き、そこに対応するものでなくてはならないと、夏休みに心新たにしました。そのようなことに気付かせてくれた小学生の課題図書、恐るべしです。

「情報センサー」編集委員長 小宮正俊

企画編集

池田彩子 岩崎尚徳 宇田川 聡 大澤一真 大塚俊明 北出旭彦 栗原浩保 小原香織 小宮正俊 島藤章太郎 高橋幸毅
田口寛之 田中裕樹 塚本 愛（あいうえお順）

お問い合わせ

「情報センサー」の掲載内容について、詳細な情報をご希望の場合は、執筆者またはその分野の専門家が対応させていただきます。下記までお問い合わせください。

BMC本部 E-mail : knj@jp.ey.com

「情報センサー」のバックナンバーはウェブサイトに掲載しております。

www.ey.com/ja_jp/library/info-sensor

〈今月の表紙〉 アール川（スイス）

(注)▶ 掲載内容のうち、意見にわたる部分は個人的見解です。なお、原則として2022年8月1日現在の情報で執筆しております。

▶ 掲載したサービス内容は、公認会計士法における「監査関与先に対する非監査サービスの同時提供の制限」により、EY新日本有限責任監査法人の監査関与先企業に対してサービスを提供できない場合があります。監査関与先企業の皆さまが、同サービスの提供をご希望の場合は、監査担当会計士にご相談ください。

情報センサー 2022年 10月号 Vol.180

発行日：2022年10月3日

発行所：EY新日本有限責任監査法人

〒100-0006

東京都千代田区有楽町一丁目1番2号

東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY新日本有限責任監査法人について

EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくはey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llcをご覧ください。

©2022 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

00378-226Jpn
ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp