

# 情報センサー

Vol. 182 December 2022

【特別対談】：キリンホールディングス(株)  
非財務情報開示がもたらす企業  
価値向上  
～CSV戦略と生物多様性 (TNFD)～

【IFRS実務講座】  
IFRSサステナビリティ開示基準  
に関する2つの公開草案に対する  
フィードバックの概要と今後の  
動向

EY

Building a better  
working world





## IFRS実務講座

2022年3月31日、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）はIFRSサステナビリティ開示基準に関する最初の2つの公開草案として、「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項」と「気候関連開示」を公表しました。本誌22年5月号及び7月号ではこれら2つの公開草案の概要や結論の背景、各要求事項等について解説しました。本稿では、その後の利害関係者からのフィードバックコメントの概要を紹介しながら、ISSBの再審議の状況や今後の動向等について解説しています。

## 特別対談

02

### 非財務情報開示がもたらす企業価値向上 ～ CSV戦略と生物多様性（TNFD）～

キリンホールディングス(株)  
執行役員 CSV戦略部長 藤川 宏  
CSV戦略部 環境チーム 小此木陽子

EY新日本有限責任監査法人  
CCaSS事業部 TNFD担当 茂呂正樹  
サステナビリティ開示推進室／消費財セクター  
公認会計士 小川智之

## 業種別シリーズ

08

### 消費財企業の気候変動に関する開示動向

消費財セクター／サステナビリティ開示推進室 公認会計士  
小川智之

## 会計情報レポート

10

### 為替相場変動時の会計上の留意事項

品質監理本部 会計監理部 公認会計士 服部拓郎  
公認会計士 廣瀬由美子

## デジタル&イノベーション

14

### ファイナンスDXと共創するデジタル監査の 新潮流

アシュアランスイノベーション本部 公認会計士 加藤信彦

## IFRS実務講座

18

### IFRSサステナビリティ開示基準に関する 2つの公開草案に対するフィードバックの概要 と今後の動向

サステナビリティ開示推進室／品質管理本部 IFRSデスク  
公認会計士 大野雄裕

# Contents

情報センサー Vol. 182 December 2022

## Topics 22

リストラクテッド・ストック、パフォーマンス・シェア等、株式報酬の会計処理

第4事業部 公認会計士 鈴木真策

## EY Consulting 28

Next Gen Treasury –VUCAの時代における戦略トレジャリーマネジメントとは–

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)

BC-Finance 横井知行 大島史成

EY新日本有限責任監査法人 FAAS事業部 藤原 拓

## Trend watcher 32

重要性を増す建設プロジェクト・マネジメント・オフィス

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)

ストラテジー事業部 平井清司 広門 進

コンサルティング事業部 公共・社会インフラセクター 酒見和裕

## 押さえておきたい会計・税務・法律 34

インボイス制度下における仕入税額控除の要件

公認会計士 太田達也

## Tax update 38

日本企業における  
外国人材の受け入れに関する課題 **後編**

EY税理士法人 People Advisory Service

税理士・行政書士 藤井 恵

## 企業会計ナビ ダイジェスト 40

ストック・オプション 未公開企業における  
取り扱い

企業会計ナビチーム 公認会計士 浦田千賀子

出版物のご案内 21

法人概要 42

Information 43

編集後記 44



特別対談 2022

## Special Talk

### 非財務情報開示がもたらす企業価値向上 ～ CSV戦略と生物多様性 (TNFD) ～

非財務情報の開示が多くの企業で行われていますが、新しい取り組みであるため、対応方法を模索している企業も多いと思います。そこで、生物多様性を含め、自然関連のフレームワークであるTNFDのコンセプトを盛り込んだ開示をすでに行い、非財務情報の開示で最先端の取り組みを行っているキリンホールディングス(株)様に、積極的に開示を進めた背景や取り組み方について伺い、非財務情報に関する社会的意義についてお伝えします。

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 兼 消費財セクター 非財務情報開示担当  
シニアマネージャー 公認会計士

**小川 智之**

▶ Tomoyuki Ogawa

主に消費財メーカーの監査業務に従事。現在は会計監査業務に加え、サステナビリティ開示推進室の業務を手がけ、当法人主導の経225対象銘柄のTCFD開示調査において消費財分を担当。消費財LTV（長期的価値：Long-term value）チームにも属し、研修やナレッジの発信活動にも携わっている。

EY新日本有限責任監査法人  
CCaSS（気候変動・サステナビリティ・サービス）事業部  
エグゼクティブディレクター TNFD担当

**茂呂 正樹**

▶ Masaki Moro

環境・安全衛生（EHS）、サステナビリティデジタルトランスフォーメーションにフォーカスし、サステナビリティアドバイザリー業務をリード。海洋観測技術員、社内環境コンサルタントを経て、EHSコンサルタントとして活躍後、当法人に入社。多くのセクターの専門性、知識を有し、国内外の環境法規制にも明るい。

キリンホールディングス(株)  
執行役員  
CSV戦略部長

**藤川 宏**

▶ Hiroshi Fujikawa

1987年キリンビール(株)入社。営業・留学・マーケティング・秘書などを経験後、複数のM&A業務に携わり、豪州、シンガポール、ミャンマーなどに駐在。各地でトップマネジメントに加わり、事業経営を経験。2017年キリンホールディングス(株)人事総務部長、2019年から公益財団法人日本サッカー協会への出向を経て、2022年3月末から現職。

キリンホールディングス(株)  
CSV戦略部  
環境チーム 担当

**小此木 陽子**

▶ Yoko Okonogi

環境技術系のコンサルティング企業、JICAケニア事務所にて気候変動関連の業務に従事後、2021年キリンホールディングス(株)に入社し、現職（CSV戦略部）。10年以上にわたり、自然環境や気候変動に係る業務に携わっており、CSV戦略部においても環境や生物資源関連の取組を担当。



## 【TNFD】

TNFDは、民間企業や金融機関が生物多様性／自然資本に関するリスクや機会を適切に評価し、情報開示をするためのフレームワークを構築する組織です。そのフレームワークは「自然関連」のリスクと機会を特定し、経営の根幹に係る事項として企業戦略に組み込み、対応していくことにより、企業をよりレジリエントなものとする、また機会を生かしビジネスチャンスとしていくことが期待されています。特徴的なコンセプトの一つがビジネスの自然に対する影響と依存度から検討するLEAPアプローチであり、四つのプロセス（Locate, Evaluate, Assess, Prepare）から構成されています。

## I 東日本大震災の復興支援がCSV転換のきっかけに

**小川** 御社は社会的価値と企業価値をつないでいくことに早くから着眼されていましたが、まずは御社のCSV\*（Creating Shared Value）戦略に至る経緯についてお聞かせください。

**藤川** 私たちのグループには公益財団法人キリン福祉財団があり、寄付活動を積極的に行うなど、フィランソピーやCSRなどへの関心度はもともと高かったと思いますが、大きなターニングポイントとなったのは2011年の東日本大震災でした。当時、CSR部門自体はすでにありましたが、仙台工場が大きな被害を受けたことをきっかけに、社会的責任を果たそうという機運が一気に高まったのです。具体的には、農業や漁業といった一次産業を中心とする東北の復興や若い方々を元気づけるようなアクティビティを多方面で展開しました。震災から3年間で60億円の支援額に達しましたが、まだまだ課題が山積している状態であり、支援を継続するためには経済的価値も一緒に生み出していかねばいけないと、2013年にCSV経営に大きく舵を切りました。われわれは農作物を原材料としてもものづくりを行うメーカーであり、大量の水を使いますし、酵母も生き物です。プラスチックボトルも使用しています。事業と環境問題との関係性が非常に深いので、過去からの取り組みをCSVやTNFDに落とし込みやすかったのです。

**小川** 東日本大震災後の復興支援という経験によって、CSRからCSVに移行する必要性を感じたということですね。

**藤川** そうですね。当社は長期非財務目標として、社会と価値を共創し持続的に成長するために「CSVパーパス」という指針を打ち出しています。アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させるという酒類メーカーとしての責任を土台に、健康・環境・コミュニティをわれわれが取り組む社会課題として定めたのが2013年であり、こうした取り組みへといち早く舵を切るという意味をトップが強く打ち出したことも、CSVを浸透させるという意味では非常に大きい役割を果たしたと思います。

## II まずはステークホルダーの環境問題に対する感度を高める

**小川** 多くの企業が「CSR活動をどのように企業価値につなげていくか」という点で頭を悩ませていると思い

ます。例えばCSRを企業価値につなげ、CSVに移行していく際に、リード役となる方と一般の社員の方との温度差があり、一般社員にCSVを啓発することが高いハードルになっているケースが多いのですが、御社はどのように意識を一体化させているのでしょうか。

**藤川** 多くの企業にとって共通の課題だと思います。社会的価値を見つけ出し、解決すべき課題を整理することができても、それを自社の経済価値につなげるのが非常に難しいです。おっしゃる通り、社会課題の取り組みの最前線に立っている者<sup>かじ</sup>と他の業務を主としている一般社員



では互いの熱量に大きな差があり、「課題が大きすぎて、自分一人の力では何もできない」と思われてしまいがちです。実際、ある面でそれが事実だからです。しかし、CSVのマインドを地道に育てることによって、得意先の物流の改善や、GHG（温室効果ガス）の削減、人材不足の解消につながるなど、実はCSVの効果に後から気づくことが多々あります。まずは一人ひとりの力だけではできないことも、まわりの同僚や得意先、あるいは外部の機関を巻き込んで大勢でやれば実現できるという意識づけを行っていくことが重要だと考えています。そこで当社では、CSVとは何かということを知ることからはじめ、イントラネットを中心に社内のCSV活動の事例を発信したり、終業後に他社の取り組み事例の紹介を自由参加で行ったりしています。また、CSVにつながるR&Dについても、全社に呼びかけてアイデアやテーマを募集するなどの取り組みを行っています。

**小川** 御社のことを、はるか先に行くトップランナーとして見ている企業が多いと思いますが、ある日を境に急に社員の意識が変わるわけではなく、一つひとつの活動

\* 共通価値の創造。社会的ニーズや社会問題の解決に取り組むことで社会的価値の創出と経済的価値の創出を実現し、成長の次なる推進力にしていくこと。

を積み重ねて一般社員とリーダー役となる方とのタッチポイントを増やし、実践とフィードバックを繰り返すことでCSVマインドが醸成され、企業の血になっていく。時間をかけて取り組んできた結果ということですね。

### Ⅲ 事業の継続のために、ローカルな課題とグローバルな課題の両輪で取り組む

**小川** もう一つお伺いしたいのは、CSVには取り組めても、TNFDとなると多くの企業にとって一気にハードルが高くなるように思います。先ほど、TNFDと御社のビジネスは親和性が高いとお話しされていましたが、実際にどのような経緯でTNFDに取り組まれることになった



のでしょうか。

**藤川** 当社は2013年に、長期環境ビジョンを作っていました。もともと1992年に開催された地球環境サミット以降、環境に対する取り組みは着実に進めてきており、製造現場での消費エネルギーや廃棄物、無駄などを減らしていくことへの意識は高かったと思います。そして2011年には仕入れている原料に関するリスク調査をはじめ、2013年には「キリングroup持続可能な生物資源利用行動計画」を策定し、水や紅茶葉、パーム油を重要な生物資源と位置付けました。そして、2019年には新たに「キリングgroup環境ビジョン2050」を策定し、「生物多様性」と「水」、「容器包装」と「気候変動」にしっかり取り組んでいくことを明確にしました。この4つのテーマは、当社の事業に直結しているので、取り組みやすかったと思います。また、気候変動があれば農作物がとれなくなりますし、水の渇水や洪水の原因にもなります。容器包装については海洋汚染などに直結するグローバルな課題です。一方で、生物多様性や水は比較的ローカルな問題ですが、事業を継続的に行うためにはローカルな問題とグローバルな問題を両輪として取り組む必要があります。

**小川** 気候変動と生物多様性を別物として切り離して考

えるのではなく、強い関連性があるものとしてとらえることが大切なのですね。

**藤川** そうということです。一方、環境問題への取り組みをESG投資の観点から考えると、環境を維持し、リスクを低下させることで、価値の保全につながり、資本コストを下げられるとわれわれは考えています。資本コストが下がると、企業価値が上がるので、経営的にも大きな役割を果たすことになります。つまり、TNFDのフレームワークを活用して自然資本の維持向上に努めれば、持続的な原材料の調達につながり、事業リスクを軽減することになり、企業価値の向上にもつながるということです。実際に、環境にしっかり取り組むことでグリーンボンドのような、多少ではありますが低い利率での発行もできています。

**小川** 生物多様性の保全がいかに企業価値につながるのかということについては、十分に理解されていない部分も多いと感じています。今、お話しいただいた資本コストの低減が最終的には企業価値につながっていくことについては、現在研究が進んでいます。今後、実証例が増えていくことで、TNFDをテーマにした価値保全への取り組みは、社会的責任だけではなく企業価値の向上とイコールであり、広く企業の財務戦略の中に組み込んでいくことで社会的価値が創造されていくのですね。私自身も、理解や実績が積み上がっていくことで、自社の価値につながる取り組みとして認識されるようになってと期待しています。

### Ⅳ キリン独自の醸造哲学がTNFDの土台に

**茂呂** TNFDは気候変動に続いて注目されている「自然」にフォーカスした開示フレームワークで、今後の自然との接点、関わり方の機会やリスクをしっかりと捉えて開示していきましょうという取り組みです。最終版としては2023年に出る予定ですが、現在、β版が3カ月ごとに発行されています。現在は気候変動をテーマとした議論が盛り上がっていますが、気候変動は地球環境問題の一つであり、自然資本からどのような恩恵を与えられているか、しっかりと見定めた上でリスクを捉えていきましょうという流れになってきています。ご指摘の通り、生物多様性に対して、多くの企業が何をどうしたらいいかわからない状況ではないかと推察しますが、すでにさまざまな取り組みをされている御社としては、現状をどのように捉えていらっしゃるでしょうか。

**藤川** 生物多様性はローカルな課題であり、国や地域によって生息している生物がまったく異なります。業界によっても原料として使用している生物資源が違っているので、かなり個別性が高いです。われわれは大麦や、茶葉、ホップ、大豆といった自然から得られる原材料を使っていますが、自然資本をあまり使用しない企業によってはどこから手を付けていいかわからないということが往々にしてあると思います。例えば、エネルギーを扱っている会社にしてみれば「生物多様性はあまり関係ない」と

思われるかもしれません。ただ、水や紙などは、量の違いはあってもどんな業種の会社でも使用しているはずですし、事業そのものに使わない場合でも、事業にとってどのような自然資本が重要なのかというマテリアリティの視点から考えると、何らかの方針が出せるのではないのでしょうか。

**茂呂** その点、御社の場合は製造過程においても、大量の洗浄水を使用するので、貴重に使わなければならないという考え方が浸透していたのかもしれないですね。特に日本はもったいない精神が強いですから、工場などの製造現場にも落とし込みやすいと思います。御社のウェブサイトを見ますと、かなり綿密に水を再利用するなど、1滴たりとも無駄にしない努力をされていますね。

**藤川** それは、当社の醸造哲学に、「生への畏敬」という考え方がしっかりと明示されているからかもしれません。「生きとし生けるもののまわりにわれわれは生きるものなので命あるものを大事にしていこう」という意味なのですが、そうした「生への畏敬」が根底にあることがわれわれの事業の特性であり、カルチャーとしても受け継がれています。

**茂呂** 以前、生麦工場に伺った際も、ゴミが非常に細かく分別されていて、とても感心しました。御社のカルチャーが、目に見える形でちゃんと息づいているのだと思いました。

## V 多くの企業が任意開示に着手することで、制度化が加速

**茂呂** 少し前ですがTNFD事務局の方々とお話しする機会があり、日本から来たと伝える度に御社の名前が挙がり、いち早く開示しておられることについて非常に高く評価されていました。それだけ御社の名前が広がっていて、世界に先駆けてTNFDのLEAPアプローチに沿って開示されていることは大きなインパクトになっていると思います。新しいことに取り組む際、他社の様子を見ながら少しずつ進めていく企業もありますが、TNFDを社内ですぐに取り組みの際は相当ご苦労されたのではないのでしょうか。

**藤川** 私の肌感覚としては、それほど大変ではなかったように感じています。TCFDに早めに取り組み、評価されたこともプラスに働きました。2017年にTCFDが初めて発表されて、2018年には開示フレームワークを使い始めていたので相当に早い決断と着手でしたが、「世界のCSV先進企業へ」と打ち出していたので、それを具現化して行動に移したというところですね。最先端のフレームワークを導入すると話題になりますし、大きな反響やコメント、フィードバックが得られます。世界のトップを目指すなら、そういった動きは不可欠です。また、さまざまな評価機関や研究会等のパイロットプログラムに入っていくなど、ルールメイキングに関与することができます。もちろん、相当な実力がないと中心メンバーになることは難しいですが、パイロットプログラム

であればわれわれも関与できますし、欧州中心で進めているルールメイキングの部分に、多少なりとも影響力を出せるということもあったので、いち早く着手してしまおうという考えはありました。また、開示してみても間違いがあれば、その時に直していけばいいという考えもあると思います。あくまでも任意開示なので、制度開示ほどコンプライアンスが厳しいわけではないため、その時に直していけばいいという考えもあると思います。逆に、多くの企業が任意開示をして、多様な事例が出てこないという制度開示に発展していかないと思うので、もっと多くの企業が積極的に任意開示していただくことが、フレームワークの整備や改善、あるいは制度化のスピードアップにつながると思います。

**茂呂** TNFDのタスクフォースメンバーの方に今後の



メッセージを聞いた際も、「恐れずに取り組んでほしい」とおっしゃっていました。2023年を待っていたら遅い。新しい情報が次々にβ版で出てくるので、様子見をしていると動けなくなってきます。だから恐れることなく、まずはトライしてみたいと欲しいとのことでした。御社が先駆けとして着手し、先例を見せることは多くの企業に勇気を与えたと思います。

## VI 注力すべき点を再考することで、マテリアリティが明確に

**茂呂** 御社は以前から環境に対する多様な活動をされているので、実際に開示を進める際、肌感覚レベルでの生命資本、生への畏敬といったカルチャーとそれに付随する取組みがあり、それらを整理することでTNFDの枠にきれいに収まったということだったのでしょうか。

**藤川** そうですね。過去の事例のリフレームにトライしてみた感じででしょうか。小此木さん、実際はどうでしたか。

**小此木** おっしゃる通りです。SBT (Science Based Targets) のフレームワークで整理した後に、TNFDの支援ツールであるLEAPの枠組みで再整理してみまし



た。過去10年間ぐらい積み上げてきたものを、少しだけ切り口を変えて組み替え直ただけなので、これほどの反響があるとは正直驚きました。

**茂呂** LEAPを拝見しましたが、非常に面白かったです。日本の長野の事例、スリランカの茶葉の事例、オーストラリアの水の事例とそれぞれにストーリーがありながら、LEAPでまとめるとこういう形になるのかということも分かりました。私は気候変動・サステナビリティ・サービス (CCaSS) チームとして、いろいろなお客さまとお話しますが、TNFDや生物多様性に取り組んでいきたいと思われている方は多いものの、まだよく分からなくて及び腰になっているケースが多いです。バリューチェーンの上流側、つまり一次産業に近くなればなるほど肌感覚で危機感を持ち、御社と同様に独自で調



査をしたり、リスク分析をされている企業もありますが、さまざまな状況から継続的に実施することが難しい企業も多いと思います。そういった企業も、TNFDのフレームワークで考えていけば、足りない部分が見えてきて、そこを補完していけばリスク回避につながっていくのかもしれない。

**小川** 先日、ある企業のCFOにTCFDの開示やコーポレートガバナンス・コードへの対応についてお伺いしたのですが、「対応に難しさを感じている」とのことでした。その企業はエンタテインメント系でモノづくりをしている業種ではないため、例えばオフィスで使っている機器類を省エネ対応のものに変えていくことでCO<sub>2</sub>の削減になることはイメージできても、それによって自分たちの事業がどう変わるか、何が価値になるのかイメージしづらいのだと思います。藤川さんがおっしゃっていた通り、水や紙、電気などはどの企業にとっても事業活動に不可欠なものです。マテリアリティを判断していく中で任意開示していくという場合は、TCFDという言葉以外にも切り口があるのかもしれない。「御社ならこういうところに結び付きがあります」「御社はこの部分はすでに取り組まれていますよね」と具体的に示すことで視点が広がり、企業の特長や強み、価値に気付くお手伝

いができると感じました。

**藤川** 今のお話を聞いて思ったのですが、人的資本や自然資本、製造資本、社会関係、財務資本、知的資本など企業がインプットする経営資源は、企業によって異なります。先ほどのエンタテインメント系の企業であれば、人的資本がかなり重要になってくるでしょう。当社の場合は、自然資本が重要であり、どこに注力すべきかを考えれば、マテリアリティもおのずとはっきりしてくるのかもしれない。また、例えば環境破壊についてはグローバルな課題でもあるので、道徳や倫理に近いところで、皆で取り組むべき問題であることをどれだけ意識するかといったことも、会社によって異なるのかもしれない。いずれにしても、社会の課題だという思いがあれば、なんらかの形で取り組むべきだという方向には進むはずだ。

## Ⅶ さまざまな立場から、持続性にアプローチする

**茂呂** スリランカの茶葉について現地の環境保全のための取り組みもされていますが、保全しなければいけない大切なものであると社内に共通の意識として浸透させていくことにもつながっているのでしょうか。

**藤川** そうですね。第一次産業の方々と同様に、われわれのビジネスも、茶葉を仕入れられなくなったら事業が成り立たなくなってしまうのです。日本の輸入紅茶葉の50%がスリランカ産ですが、そのうちの25%を当社が使っているの、スリランカの茶葉が手に入らなくなってしまうと『午後の紅茶』が作れなくなります。それは大きなリスクだという話がきっかけになりました。結果、現地の自然環境を良くし、農園で働く方たちの生活環境も見直さなければいけない、経済環境も良くしなければいけないという流れになり、ぜひ取り組もうということになりました。一方で、長野の葡萄農園は自社管理ができ、自分たちが育てた葡萄のクオリティがワインに直接影響します。必然的に、農園周辺の自然環境の重要性を身にしみて理解できます。つまり、原料に関して申し上げますと、自社がサプライチェーンの上流であると同時に、茶葉など他社から仕入れてくるものもあり、調達方法も多様です。当社は麦も大量に仕入れていますが、複数の先進国から仕入れているので、スリランカのようなリスクはありません。

**茂呂** 代替が効くんですね。

**藤川** そうです。国もエリアも代替が可能です。ただ、それも今回のウクライナ情勢によって見直しが必要だとあらためて思いました。容易に手に入ると思っていた大麦でさえ、場合によっては飼料に優先的に使われる可能性があり、価格が高騰するリスクがあることも視野に入れておかなければいけません。したがって当社は、サプライチェーンでわれわれがコントロールできるところは責任をもって行いつつ、それ以外の部分ではサプライヤーなど協力会社の方々と一緒にいろいろな部分の



チェックを行っています。

**茂呂** TCFDで言うと、スコープ1、2をしっかりとやって、次に影響力を及ぼすところはどこかを考えると、スコープ3のサプライチェーン、バリューチェーンであり、自分たちのオペレーション、そしてビジネスパートナーたちにも影響していくということですね。御社の活動範囲とつながる部分は非常に広範囲なので、かなりの影響力があるはずです。

**藤川** GHGもそうですが、「私たちも減らしていきます。だから皆さんも一緒にやっていきましょう」というのが当社の基本的な考え方です。自社の削減と、スコープ3の方々の削減を一緒に取り組んでいます。先ほども申し上げた通り、自分たちで原料を作る以外に、仕入れもあり、仕入れのサポートをお願いする場合もあるなど、さまざまなパターンがある中で、皆さんと一緒に盛り上げながら持続的な取組みとなるよう尽力しています。

## VIII 今後は原材料情報の深掘りと地域的な拡大を視野に

**茂呂** TNFDのβ版が次々に出て、前回発行（2022年6月）のβ版ではLEAPアプローチのLとEの考え方が示され、AとPはまた後でという形で予告だけされてきましたが、シナリオがないと難しい将来リスクをどう見ていくかということが指針として出てくるようです。開示のための情報が順次ガイドラインとして出て来ていますが、御社は今後どのように生物多様性関連の開示を拡張していく予定ですか。

LEAPアプローチ	
L (Locate)	企業の自然との接点の発見
E (Evaluate)	自然への依存と影響の診断
A (Assessment)	リスクと機会の評価
P (Prepare)	開示への対応の準備

**小此木** 今回の環境報告書で出したTNFDのβ版に関しては、これまでの活動の切り口を変えて開示をした形です。従ってLとEの部分が十分に検討できているかということ、まだまだやり残していることがあるという認識を持っており、今まさにその部分を改めて深掘りしています。TNFDもSBTN（Science-Based Targets Network）も考え方としてはかなり似ており、両方とも広く事業に対する影響依存を確認した上で自社の事業を切り口として、重点すべき課題を評価し、次の目標設定につなげます。ガイドラインでは、TCFDと同様、TNFDも5年がかりで最終版を作っていくように指示されていますが、できることから着手し、5年を待つことなく早めに最終版を完成したいと考えています。

**茂呂** TNFDの技術ガイドライン、テクニカルガイドラインでも、まずは優先セクターなどやれるところから着手し、そこから徐々に広げていくことを推奨していますね。LとEはある程度そろっているとおっしゃっていましたが、ポートフォリオが地球上のどこにあるかを確認

し、それがどういった形で自然界と接点がありそうかというのがLになる。また、そのセクターでは自然界にどのような影響を与えているか、もしくはどのようなインプットがあって依存しているかの整理は、現状のスナップショットを取るようなものです。オペレーションを正しく理解した上で大きくポートフォリオを持っていれば、俯瞰しながらどこが危険なのかしっかり確認しておくのがLとEになると思います。この点は、御社が各ポートフォリオの上で、各工場、拠点、世界中のロケーションですでに収集していて、ある程度現状が見えていたからこそできると思うのですが、そのような理解でよいでしょうか。

**小此木** 厳密に言うと、例えば原料を調達する農園レベルまで把握しているかということとそこまでできていない部分もあります。ただ、現在進行形で、今年の原材料の調達において農園レベルまで確認可能かどうかを、メインサプライヤーに問い合わせています。商社を経由して農産物を購入しているため、国はある程度固定されているも農園は固定されていないのが実情です。そこをどう捉えていくかは今後の課題の一つです。

**茂呂** 商社が原料を集めて御社に卸すので、仕入先の農園は年によって変わってくるということでしょうか。

**小此木** 当社からクオリティをリクエストするので、クオリティに合致した農園から調達してもらう形になります。同じ農園が、毎年クオリティの基準をクリアできるか保証できないため、場合によっては農園が変わることもあるのです。

**茂呂** そうすると、自社のオペレーションだけではなくバリューチェーンの上流までさかのぼるという課題が出てくるんですね。その点も踏まえて、網羅的に見た時、次の開示に何が足りないのかということを出し合っているということ、やはり、とても進んでいるなと感じます。

最後になりますが、御社はすでにたくさんの取組みを先進的に行っていますが、これまでの開示内容から見えてくるリスクや機会を踏まえ、今後新たに取組んでいくアクションについても、ぜひお聞かせください。

**藤川** 今、小此木が申し上げた原材料の深掘りをするというのが一つと、もう一つは地域の拡大です。現在、紅茶葉に関してスリランカの現地保全に取り組んでいます。今度はコーヒー豆に関して、ベトナムでも同様にレインフォレスト・アライアンス認証取得支援に取り組んでいきたいと考えています。いずれにしても、これまで社風や文化として環境問題に対する感度が高かったおかげで、こうしたTNFD開示にもスムーズに着手することができました。今後も過去の評価に甘んじることなく、先進的な取組みも含め、全社員一人ひとりが社会的な課題を見つけ、自律的に取り組める組織にしていきたいと思います。

**小川** 御社の取組みは他の企業の指針として今後も高い関心を集めると思いますし、当法人としても大いに学ばせていただきたいと思います。本日はありがとうございました。

# 消費財企業の気候変動に関する開示動向

消費財セクター／サステナビリティ開示推進室 公認会計士 小川智之



### ▶ Tomoyuki Ogawa

主に消費財メーカーの監査業務に従事。現在は会計監査業務に加え、クライアントサービス本部サステナビリティ開示推進室の業務を担当している。

## I はじめに

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、22年4月の東証再編後にプライム市場の上場企業に対し、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）またはそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量の充実を求めています。

今回、22年7月31日現在の日経225対象銘柄全体および、そのうち主に食品業、飲料業を営む消費財企業13社について、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、統合報告書等およびこれらの報告書でリンク先が示されている企業のウェブサイトを調査対象として、EYにて調査対象媒体のTCFD開示動向を集計し、分析しました。

なお、文中における意見は全て筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

なお、消費財企業においては、改訂コーポレートガバナンス・コードの適用以前よりTCFD開示を積極に行っている傾向がありますが、これはサプライチェーン全体への影響が大きく、経営戦略に与える影響が大きいことが背景にあるものと考えられます。

## 2. TCFD提言に対する開示の状況

TCFD提言の要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの視点で具体的にどのような開示が行われているかを分析しました。

### ① ガバナンス

消費財企業においては、サステナビリティ委員会等の気候変動対応に関する業務推進組織が存在し、気候変動関連のリスクと機会について定期的に取り締役に報告する体制を備えている傾向があります。

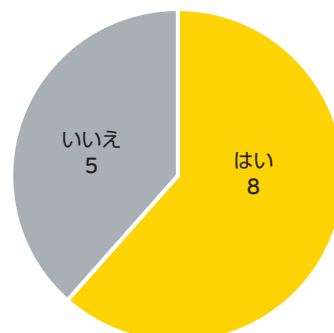
このうち、業務推進組織の責任者をCEOが務める企業が69%となっており、CEOを責任者として全社的

## II 消費財企業の気候変動に関する開示動向

### 1. 開示の全般的な概要

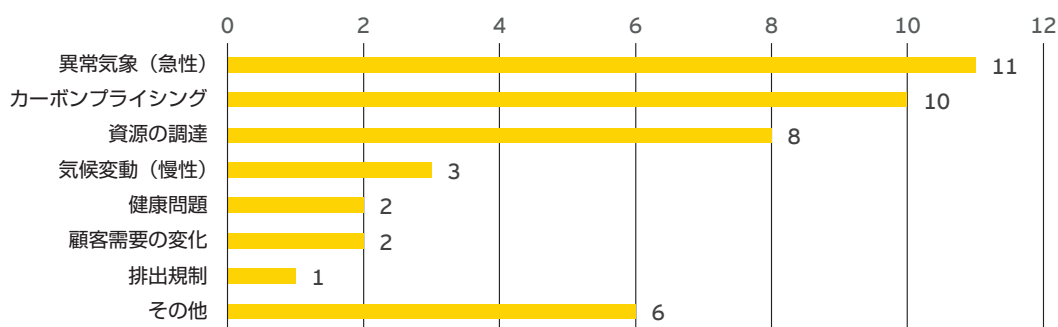
コーポレートガバナンス・コード補充原則3-1③においてサステナビリティについての取組みの記載が求められています。多くの消費財企業ではコーポレート・ガバナンス報告書において自社のサステナビリティに関する基本的な考え方を示すと共に、TCFD対応を含む詳細な情報については、他の開示文書または自社のウェブサイト参照させる形式を取っています。また、より詳細な情報については、ウェブサイト、統合報告書、サステナビリティレポートなど、企業によって単独または複数の媒体を選択して開示を行っています。

▶ 図1 気候変動関連目標に対するパフォーマンスは社内報酬制度と関連していることが明示されているか





▶図2 識別された気候変動リスク



な取組みに位置付けている企業が多くなっています。

加えて、61%において、気候変動関連目標に対するパフォーマンスが社内報酬制度と関連していることを明示しており（＜図1＞参照）、日経225対象銘柄全体の26%と比較してもその割合が高く、取組みに対する経営管理者の動機付けがなされていることがうかがわれます。

他方、気候変動に関わりのある外部専門家からなるアドバイザリーボードを利用していると開示している企業は7%にとどまっています。

## ② 戦略

TCFD提言では、気候変動によるリスクと機会が企業にもたらす財務的影響についての情報開示を求めており、多くの企業で国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表する情報を根拠として、1.5℃/2℃シナリオ、4℃シナリオの複数シナリオによる分析を行っています。

消費財企業において識別されたリスクのタイプは＜図2＞のとおりです。なお、1つの企業で複数のリスクを識別している場合があるため、母数の合計が13以上となっています。カーボンプライシングに関しては、業種にかかわらず識別されるリスクであると考えられる一方で、消費財企業としては、異常気象（急性）、資源の調達を識別しているケースが多く、この中には水害等による生産拠点への影響、主要原材料の収量の減少等が含まれています。

財務的な影響については、61%が何らかの形で定量的な記載を行う一方で、定性的な開示にとどまる企業、財務的影響について開示がない企業も35%存在しています。定量的な開示があるケースについては、純損益に与える影響がマイナスとなっている開示が多く、リスクに比べ機会の定量的な開示が少ないものと考えられます。

## ③ リスク管理

気候変動リスクについて、組織がどのように識別・評価・管理しているかについて記述することとなりますが、消費財企業においては全ての企業で気候変動リ

スクに関する社内での評価プロセスが記載されている一方、社内での評価基準を開示している企業は8社、統合型リスク・マネジメント・プロセスで気候関連要因が他のリスクと機会とともに検討されている企業は7社となっています。ただし日経225全体では社内での評価基準の開示が30%程度にとどまっていることと比較すると、評価軸の記載に関しても積極的な開示が行われているといえます。

## ④ 指標と目標

文章による記述または図表を用いて、評価基準年度、削減目標とターゲット年度を明示した上で、長期においてネットゼロを達成するという開示パターンが12社において見られました。CO<sub>2</sub>排出量に関しては、スコープ1・2までの開示を行っている企業が5社、スコープ3までの開示を行っている企業が5社となっており、削減目標の開示と併せて、日経225全体と整合的な結果になっています。

## Ⅲ おわりに

消費財企業においては、日経225対象銘柄全体の開示傾向と比較して、TCFD提言における「ガバナンス」における組織体制、「戦略」に関する定性的な情報の開示、「指標と目標」における削減目標に関して、多くの企業でその取組みが進められていることがわかります。

今後は、機会に関する財務的な影響、削減目標におけるアクションごとの目標設定など、より具体的な内容に関しても開示が進んでいくものと考えられます。

### お問い合わせ先

EY 新日本有限責任監査法人  
消費財セクター  
E-mail : tomoyuki.ogawa@jp.ey.com  
サステナビリティ開示推進室  
E-mail : sd.office@jp.ey.com

## 為替相場変動時の会計上の留意事項

品質監理本部 会計監理部 公認会計士 服部拓郎

公認会計士 廣瀬由美子

### ▶ Takuro Hattori

金融機関のアドバイザー業務や会計処理および開示に関して相談を受ける業務等に従事。2018年から20年まで金融庁で企業開示に関する制度の企画・立案等を担当。



### ▶ Yumiko Hirose

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

2022年10月には32年ぶりの円安水準となる1ドル151円台まで円相場が下落する等、昨今、為替相場が大きく変動しています。海外で積極的に事業展開する企業や、海外からの部材調達が多い企業では、財務数値に対する為替エクスポージャーの増大をもたらす等、為替リスクがビジネスに与える影響が高まっています。グローバルに事業を展開する企業にとって、為替相場の変動が連結業績に与えるインパクトは大きく、財務数値にも重要な影響をもたらす場合があります。為替リスクへの対応が主要な経営課題の1つになっています。

企業が年間の損益予算を策定するにあたっては、主要通貨について想定為替レートを設定し、外貨建取引や在外連結子会社の損益数値を当該想定為替レートで換算することで予算数値を算定することが一般的と考えられます。その上で、為替予約等のデリバティブ取引を用いて為替リスクをヘッジすることで、為替リスクによる財務上のインパクトを一定の範囲内に収めるオペレーションが取られる場合があります。為替相場の変動が財務数値に与える影響は、企業が置かれている経営環境やグループの事業展開方法等により異なりますが、本稿では、為替相場変動時の会計上の留意事項として、ヘッジ会計をはじめ、外貨建有価証券や固定資産の減損、在外子会社等の財務諸表の換算に関する〈表1〉の留意事項について解説します。

### ▶ 表1 為替相場変動時の会計上の留意事項

項目	留意事項
ヘッジ会計	適用要件、予定取引
外貨建有価証券の減損	外貨建有価証券の保有目的に応じた評価
固定資産の減損	外貨建で見積られる将来キャッシュ・フローの換算
在外子会社等の財務諸表の換算	在外子会社等の決算日後、連結決算日までの間に為替相場が著しく変動した場合

## II ヘッジ会計

### 1. ヘッジ会計の適用要件

為替変動リスクに対してデリバティブ取引によるヘッジを行う場合、ヘッジ会計を適用する際に、ヘッジ会計の適用要件に留意する必要があります。ヘッジ対象及びヘッジ手段（デリバティブ取引）から生ずる純損益の計上時期が一致する場合には、ヘッジ取引の効果が自動的に当期純損益の計算に反映されます。一方、そうでない場合には、ヘッジ会計を適用し、ヘッジ対象とヘッジ手段から生じる損益を同一の会計期間に認識することによって、ヘッジ取引の効果（ヘッジ対象から発生した損益をヘッジ手段から発生した損益によって相殺しているという効果）を反映させることが可能です。

ただし、ヘッジ会計の会計処理は通常の会計処理とは異なります。また、ある取引がヘッジ取引に該当す



るか否かは、企業ないしは個々の状況によって異なります。すなわち、同様の取引であっても、ある企業にとってはヘッジ取引に該当し、他の企業にとってはヘッジ取引に該当しないことがあります。また、同一の企業で行われる同一の取引であっても、ある場合にはヘッジ取引で、他の場合には非ヘッジ取引であることがあります。

そのため、事後的にヘッジ会計を選択・非選択することによる利益操作を防止する観点から、ヘッジ会計の適用にあたっては、事前（ヘッジ取引開始時）に、当該ヘッジ取引が企業のリスク管理方針に従ったものであるかどうかを検討する必要があります（＝事前テスト）。また、ヘッジ会計の濫用（損益認識時点等を自由に操作すること）を防止するため、事後（ヘッジ取引開始時以降）において、ヘッジの高い有効性が継続的に保たれている場合にのみ（＝事後テスト）、継続してヘッジ会計を適用することが認められています。

デリバティブ取引開始時にヘッジ指定を行わなかった場合であっても、ヘッジ会計の要件が満たされている限りにおいて、先行して取得しているデリバティブ取引をヘッジ手段として事後的に指定し、ヘッジ会計を適用することは認められるものと考えられます。ただし、事後的な判断による利益操作を防止する観点から、遡及的にヘッジ指定することは認められません。したがって、例えば、期末時点でのデリバティブ取引の含み損を不当に繰り延べる目的で、過去にさかのぼってヘッジ指定することは禁止されます。また、期末日後の相場変動を見た上で、決算処理においてヘッジ指定することも認められないことに留意する必要があります。

## 2. 予定取引のヘッジ

昨今の状況を踏まえて、将来の売上・仕入取引（予定取引）に係る為替リスクをヘッジするために為替予約を締結することを検討するケースが考えられます。この場合、ヘッジの効果を財務諸表に反映させるため、時価評価されているヘッジ手段（為替予約）に係る損益をヘッジ対象（将来の売上・仕入取引）に係る損益が認識されるまで繰延ヘッジ損益として繰り延べる会計処理が認められています。ただし、将来の売上・仕入取引の発生時期、金額等の主要な取引条件が合理的に予測可能であり、かつ、それが実行される可能性が極めて高いことが当該取引をヘッジ対象とできる要件とされています。

予定取引に該当するかの判断にあたって検討すべき項目は会計制度委員会報告第14号「金融商品会計に関する実務指針」第162項に例示されています。

- ① 過去に同様の取引が行われた頻度
- ② 企業が当該予定取引を行う能力を有しているか。
- ③ 当該予定取引を行わないことが企業に不利益をもたらすか。
- ④ 当該予定取引と同等の効果・成果をもたらす他の取引がないか。
- ⑤ 当該予定取引発生までの期間が妥当か。
- ⑥ 予定取引数量が妥当か。

昨今の状況を踏まえて将来長期にわたって為替リスクをヘッジすることを検討するケースが考えられます。この場合の留意点として、「⑤当該予定取引発生までの期間が妥当か」に関して、「金融商品会計に関するQ&A」Q55-2において包括的長期為替予約によるヘッジに当てはめて検討しており、外貨建輸入取引に係る為替予約については、過去の取引実績等から考えて長期的に予定取引が発生し得る場合においても、1年以上のものは、輸入見合いの長期の円建売契約がある場合を除き、原則として会計処理上は投機目的と考えられるとしています。その上で、1年以上の予定取引について、(a) 為替相場の合理的な予測に基づく売上と輸入（輸入品目を特定する必要がある）に係る合理的な経営計画（通常3年程度）があり、かつ、損失が予想されない場合、又は、(b) 輸入予定取引に対応する円建売上に係る解約不能の契約があり、かつ、損失とならない場合にのみ、当該予定取引をヘッジ対象とすることは妥当と認められる場合も考えられるとしています。為替相場の変動等により、損失の発生が見込まれるために取引が実行されなくなる可能性を含め、将来の売上・仕入取引が実行される可能性が極めて高いといえるか慎重に検討する必要があります。

なお、予定取引が実行されないことが明らかになったときは、ヘッジ会計の適用を終了することとなり、この場合、その時点まで繰り延べられていたヘッジ手段に係る損益を当期の純損益として処理します。

## Ⅲ 外貨建有価証券の評価額の引下げ

外貨建有価証券については、期末に保有目的に応じた評価をする必要があります。

## 1. 外貨建有価証券の決算時の円貨額と評価差額の会計処理

外貨建売買目的有価証券の決算時の円貨額は、外貨による時価を決算時の直物為替相場により換算して算定し、評価差額は損益に計上することになります。外貨建満期保有目的の債券については、償却原価を決算時の直物為替相場により円換算し、評価差額は為替差損益として計上します。また、外貨建その他有価証券については、原則として外貨による時価を決算時の直物為替相場により換算し、評価差額を純資産の部に計上しますが、市場価格のない外貨建株式等については、取得原価を決算時の直物為替相場により換算し、換算差額は純資産の部に計上します。外貨建子会社株式及び関連会社株式は時価評価せず外貨による取得原価を取得時の為替相場により換算して算定します（外貨建取引等の会計処理に関する実務指針（以下、外貨建取引実務指針）第12項～第17項）。

## 2. 外貨建有価証券の評価額の引下げ

ここで、売買目的有価証券以外の外貨建有価証券については、時価の著しい下落又は実質価額の著しい低下の事実が生じている場合には、外貨建有価証券の評価額の引下げが必要となります（外貨建取引実務指針第18項、第19項）。

外貨建有価証券の評価額の引下げについては、市場価格の有無により異なります。

市場価格のない外貨建株式については、実質価額の著しい低下がある場合に外貨建株式の評価額の引下げが求められています。

一方、時価のある外貨建有価証券については、時価が著しく下落した場合には、外貨建有価証券の評価額を引き下げることが求められています。

また、外貨建有価証券の時価又は実質価額は、外国通貨による時価又は実質価額を決算時の為替相場により円換算した額とされています。実質価額の著しい低下により評価額の引下げが求められる市場価格のない外貨建株式は、算定された実質価額を子会社株式及び関連会社株式であっても決算時の為替相場により円換算し、換算差額は当期の有価証券の評価損として処理することになります。

なお、連結財務諸表上では外貨建の連結子会社及び持分法適用会社の純資産の為替相場の変動による影響は為替換算調整勘定として計上されたままとしますが、個別財務諸表上は当該影響が評価損益として実現

することになります。

評価額の引下げの必要性の判断は、＜表2＞のようになります。

▶表2 評価額の引下げの必要性の判断

	必要性の判断	判断基準
市場価格のない外貨建株式	外貨建の実質価額と外貨建の取得原価とを比較	実質価額が取得原価に比べて50%程度以上低下したとき
時価のある外貨建有価証券	外貨建の時価と外貨建の取得価額とを比較	時価が著しく下落し、かつ回復の見込みがない場合

ここで、円安の進行によって、円建では株式や有価証券の実質価額や市場価格が取得原価と比べて50%程度以上下落していない場合であっても、引下げの必要性の判断は外貨建で行うことになり、評価額の引下げが必要となるケースがあることに留意が必要です。

例えば、市場価格のない外貨建株式を100千ドル、為替相場1ドル=100円で取得した場合、円貨の取得原価は10,000千円となります。ここで、期末の実質価額及び為替相場が、45千ドル、1ドル=140円であった場合、円貨による実質価額は、6,300千円であるため、37%の低下（ $(10,000千円 - 6,300千円) \div 10,000千円$ ）であり、50%程度以上の低下には該当しません。しかし、市場価格のない外貨建株式の実質価格の著しい低下の判断は、外貨建の実質価額と外貨建の取得原価を比較することとされているため、低下は55%（ $(100千ドル - 45千ドル) \div 100千ドル$ ）となり、50%程度以上低下していることから、外貨建株式について、3,700千円（10,000千円 - 6,300千円）評価額の引下げが必要となります。

## IV 固定資産の減損に係る外貨建で見積った将来キャッシュ・フローの換算

資産又は資産グループに減損の兆候がある場合には減損損失を認識するかどうかの判定を行う必要があり、減損損失の認識の判定において、割引前将来キャッシュ・フローの総額を見積ることになります（固定資産の減損に係る会計基準の適用指針（以下、減損適用指針）第18項）。ここで、将来キャッシュ・フローが外貨建で見積られる場合、減損適用指針第18項及び第19項に基づいて算定された外貨建の将来





キャッシュ・フローを、減損損失の認識の判定時の為替相場により円換算し、減損損失を認識するかどうかを判定するために見積られる割引前将来キャッシュ・フローに含めるとされています（減損適用指針第20項）。したがって、外貨建で将来キャッシュ・フローを見積っている場合には、将来キャッシュ・フローの円貨額の見積りに際しては、将来の為替相場の予想に基づく、円貨の予算値を利用することや、将来の為替相場を予想するのではなく、減損損失の認識の判定時の為替相場により円換算するとされていることに留意が必要となります。

例えば、認識判定時の為替相場が想定より円安である場合、原材料の仕入価格が外貨建であるケースでは、将来の仕入に係るキャッシュ・アウト・フローについても認識判定時の円安の為替相場で円換算されることから、将来キャッシュ・フローを見積っている期間における為替相場が現在の為替相場より円高になると想定している場合には、想定以上に減損損失を認識・測定するケースがあると考えられます。一方で、製品の販売価格が外貨建となっているケースでは、将来の売上に係るキャッシュ・イン・フローを円安の為替相場で換算するため、想定より減損損失を小さく認識・測定するケースも出てくると考えられます。

ると認められる場合には、3月末の正規の決算に準ずる合理的な手続による決算数値に基づき、3月末時点の為替相場による換算が必要となります。

このため、在外子会社等の決算日の為替相場と連結決算日の為替相場に重要な変動があったと認められる場合には、12月決算の子会社の正規の決算をそのまま用いることができず、決算スケジュールに大きな影響が生じる可能性があります。また、3月末時点の為替相場により換算する必要があるため、財務数値に大きな影響を及ぼす可能性があるため、現在のように為替相場が不安定な状況では、在外子会社等の決算日後の為替相場に重要な変動がないか留意が必要となります。

#### お問い合わせ先

品質管理本部 会計監理部

E-mail : [jp.audit-m-kaikeikanriinbox.jp@jp.ey.com](mailto:jp.audit-m-kaikeikanriinbox.jp@jp.ey.com)

## V 在外子会社等の貸借対照表項目の換算に適用する決算時の為替相場

在外子会社等の決算日が連結決算日と異なる場合、在外子会社等の貸借対照表項目の換算に適用する決算時の為替相場は、在外子会社等の決算日における為替相場とするとされています（外貨建取引実務指針第33項）。

ただし、外貨建取引実務指針第33項なお書きでは、在外子会社の決算日後、連結決算日までの間には為替相場に重要な変動があった場合には、連結決算日時点での在外子会社等の円貨表示による財政状態を連結財務諸表に反映させる目的から、在外子会社等は連結決算日に正規の決算に準ずる合理的な手続による決算を行い、当該決算に基づく貸借対照表項目を連結決算日の為替相場で換算するとされています。

例えば、連結決算日が3月末で、在外子会社の12月末の正規の決算を基礎として連結決算を行っている場合、12月末と3月末の為替相場に重要な変動があ

## ファイナンスDXと共創するデジタル監査の新潮流



アシュアランスイノベーション本部 公認会計士 加藤信彦

### ▶ Nobuhiko Kato

製造業や小売業の会計監査に従事した後、現在は金融機関に対する監査業務を提供しながら、デジタル&イノベーションリーダーとして監査業務変革に関与。主な著書（共著）に『Q&A コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コード』（第一法規）がある。公認会計士、米ニューハンプシャー州公認会計士。当法人アシュアランスイノベーション本部イノベーション戦略部およびAIラボ部長。<お問い合わせ先>EY新日本有限責任監査法人 アシュアランスイノベーション本部 E-mail: nobuhiko.kato@jp.ey.com

### I はじめに

多くの日本企業が経営改革の一環としてデジタルトランスフォーメーション（DX）を進める中で、ファイナンス部門も早急な対応を迫られていると思います。ファイナンスDXを「ファイナンス領域のデジタルツールの導入」で終わらせるのではなく、自社の長期的価値の創出に向けて、「デジタルを活用したファイナンス業務そのものの変革」\*1として捉え、ファイナンス部門の役割を進化させていく必要があります。

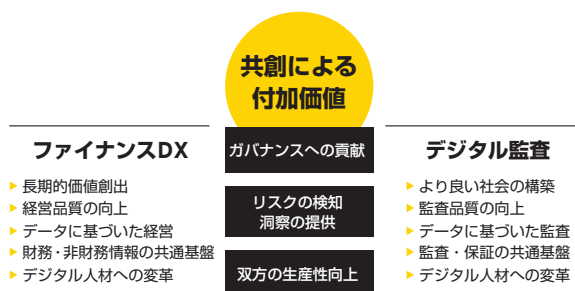
一方でファイナンス部門のステークホルダーの1つである監査法人もデータとテクノロジーを活用した次世代の監査（デジタル監査）に向けて監査業務を変革しています。EYではファイナンス部門と監査法人が共創しながらDXを進めることで、双方にとって新たな価値が生まれると考えています（＜図1＞参照）。

本シリーズでは、これまで7回にわたってファイナンス領域におけるデジタルの活用ポイントを解説してきましたが、最終回となる本稿では、ファイナンスDXと共創するデジタル監査の新潮流について解説します。

### II ファイナンス部門の役割に応じた価値の提供

これまでのファイナンス部門は取引の記帳、月次や四半期などの内外報告を正しく処理するスコアキーパー、キャッシュ・フローの最大化、資産効率の向上など短期的かつ財務に関する情報を提供するコメンテーター、関連法令や会計基準への準拠・遵守に責任を持

### ▶ 図1 ファイナンスDXとデジタル監査の共創



ち、必要な内部統制を構築するカストディアンとしての役割が多く求められていました。経済のデジタル化、グローバル化が進み、国や業種を超えたビジネスが展開する中で、ファイナンス部門がマネジメントのビジネスパートナーとなるためには、いかに早く、正確にデータを起点とした経営（データドリブン経営）の意思決定を行うために必要な情報を提供できるのかがポイントになります。

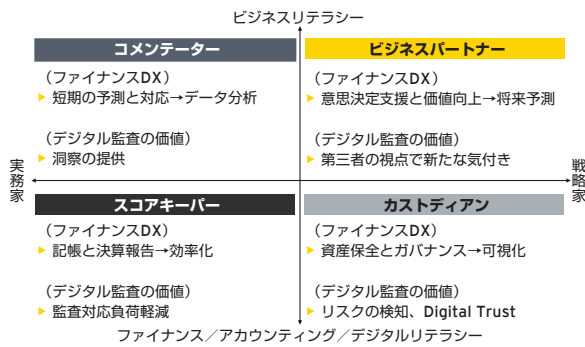
一方で監査法人もデータを起点とした監査（データドリブン監査）\*2に向けて、全量データ分析を監査手続の中心に据え置いています。EYでは、データファーストアプローチの監査手法を採用し、データからいち早くリスクを検知したり、洞察を提供する取り組みを行っており、必要に応じて第三者の視点からマネジメントレターを発行する取り組みを行っています。ここからは、ファイナンス部門の各役割がデジタル技術の活用で進化していく中で、デジタル監査がどのような価値を提供できるのか＜図2＞の通り具体的に解説していきます。

\*1 本誌2022年3月号「Digital技術の最新動向とFinance DX戦略」

\*2 本誌21年12月号「監査法人のDX ～監査業務及び分析手法の変革」



▶ 図2 ファイナンス部門の役割変化に応じたデジタル監査の価値



出典：本誌22年3月号「Digital技術の最新動向とFinance DX戦略」を一部加筆

## 1. スコアキーパー

記帳と決算報告が主な役割であるスコアキーパーはデジタル技術活用による業務の標準化、自動化による効率化が求められています。

EYのデジタル監査では、リモートワークで資料のやりとりが可能なウェブベースのプラットフォーム（EY Canvas Client Portal<sup>※3</sup>）やITシステムからのデータ抽出ツールの無償提供（Smart Exporter）などファイナンス部門の皆さまの監査対応業務の負荷軽減のため、さまざまな取り組みを行っています。

22年10月にEY新日本と宝印刷(株)は、有価証券報告書など企業の開示決算プロセスを支援するため、宝印刷(株)の開示システムである「WizLabo」に格納される企業の決算データおよび開示データをEY新日本に連携するための「Application Programming Interface」と、有価証券報告書等の監査業務を効率化するシステムを開発するプロジェクトの発足をリリース<sup>※4</sup>しました。今後も財務報告に関するエコシステム全体のDXのため、会計システム、開示システムを提供する企業とも積極的に連携してまいります。

その他、EYではERPなどITシステム上の承認活動から発生するイベント・ログを収集し、業務プロセスを可視化するプロセスマイニングを監査で活用しています。例外処理の網羅的な把握による異常な業務処理統制の検知の他、業務に関するフローチャート作成の自動化、IT業務処理統制の再実施の自動化などファイナンス部門、会計監査人双方の内部統制評価の高度化、効率化に取り組んでいます。

## 2. カストディアン

コンプライアンスや財務リスクなど守りのリスク管理や資産価値の保全を担うカストディアンはデジタル技術活用によるリスクの可視化が求められます。

EYのデジタル監査では、監査で入手した全量データ分析による異常検知を行っています。当法人内Forensics事業部に所属する不正調査メンバーの知見<sup>※5</sup>と不正事例を学習したAIアルゴリズム（東京大学大学院 首藤昭信准教授と協働して開発）<sup>※6</sup>で財務リスクの適時把握とクライアントへの早期共有を進めています。

またランサムウェア攻撃などサイバー侵害が財務諸表に係るシステムに及んだ事例<sup>※7</sup>や財務・非財務情報に与えるデータガバナンスの影響<sup>※8</sup>などを踏まえ、EYではDigital Trust領域<sup>※9</sup>についても、財務・非財務リスクへの影響を踏まえた洞察の提供を積極的に行っています。

## 3. コメンテーター

財務的な観点からの短期の予測と対応が求められるコメンテーターはERPなど企業内の構造化データの結合、SNSやIoTからの情報などERP外にある非構造化データの活用に加え、BIツール<sup>※10</sup>利用によるデータ分析などデジタル技術の活用でマネジメントに対して洞察の提供が求められます。

EYのデジタル監査では、企業内の構造化データを結合したデータレイクとEYのデータ分析環境をクラウドまたは専用線でリアルタイムに連携する取り組みを行っており、複数の監査業務で実用化しています。リアルタイム連携による全量データ分析を活用し、ファイナンス部門、会計監査人双方にとって効果的効率的な継続的監査手法<sup>※11</sup>を導入していくことで、リスクの検知や洞察の提供を早期に行っていく予定です。

## 4. ビジネスパートナー

財務面からの意思決定支援と事業価値向上が求められるビジネスパートナーはデジタル技術を活用した将来予測が求められます。バリューチェーン全体を俯瞰<sup>ふくかん</sup>するために、財務・構造化データのみならず、非財務・非構造化データを活用したダッシュボードを構築し、予測モデルの作成、投資モニタリングの仕組みを整備した上で、事業計画・資金計画を作成することが必要となると考えられますが、「攻め」のリスク管理をカバーする統合的なプラットフォームは実用

※3 EY Canvas Client Portal (ey.com/ja\_jp/audit/technology/canvas)

※4 22年10月EY Japanリリース「EY新日本と宝印刷、監査自動化システムの共同開発PJを発足」

※5 本誌22年8月・9月合併号「データ分析による異常検知と発見的統制」

※6 本誌21年10月号「監査法人のDX～データとAIの活用」

※7 本誌22年10月号「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」

※8 企業会計22年5月号特集「費用最小化・価値最大化を実現するデータガバナンス最前線」

※9 デジタル社会実現に向けて、第三者として「信頼」を提供するサービスをEY新日本ではDigital Trustサービスと称している。(ey.com/ja\_jp/digital-audit)

※10 BI（ビジネスインテリジェンス）ツールとは、企業が持つさまざまなデータを分析・見える化して、経営や業務に役立てるソフトウェアのこと。

※11 本誌19年3月号「AIを活用した継続的監査で不正会計は見抜けるか」

化段階にはまだ至っていないようです。

EYのデジタル監査では、これまで7年以上利用してきた世界共通の監査プラットフォームをさらに発展させた次世代のアシュアランス・テクノロジー・プラットフォームの構築に10億米ドル強の投資を行うことを22年6月に公表<sup>※12</sup>しました。この投資により、データ範囲の拡大（財務から非財務へ）、AIの実装（リスク検知力向上）、ユーザー体験の向上（洞察の提供、サステナビリティへの対応）を進め、財務・非財務報告に対する包括的な監査・保証サービスの提供を実現させます。

EYではこのようなプラットフォームの活用と、サステナビリティや企業価値評価など多様な経営アジェンダに対応するスペシャリストの参画により、ファイナンス部門のビジネスパートナーに対して将来に対する予測分析に基づき、第三者視点でのマネジメントレターで新たな気づきを積極的に提供していきます。

## Ⅲ ファイナンス部門とのデジタル人材育成の共創

デジタル人材の育成のためには自社に必要な人材を見える化した上で、講ずべき手段を決定し、施策を実行していく必要があります<sup>※13</sup>。

ファイナンス部門についても、その役割の変化に応

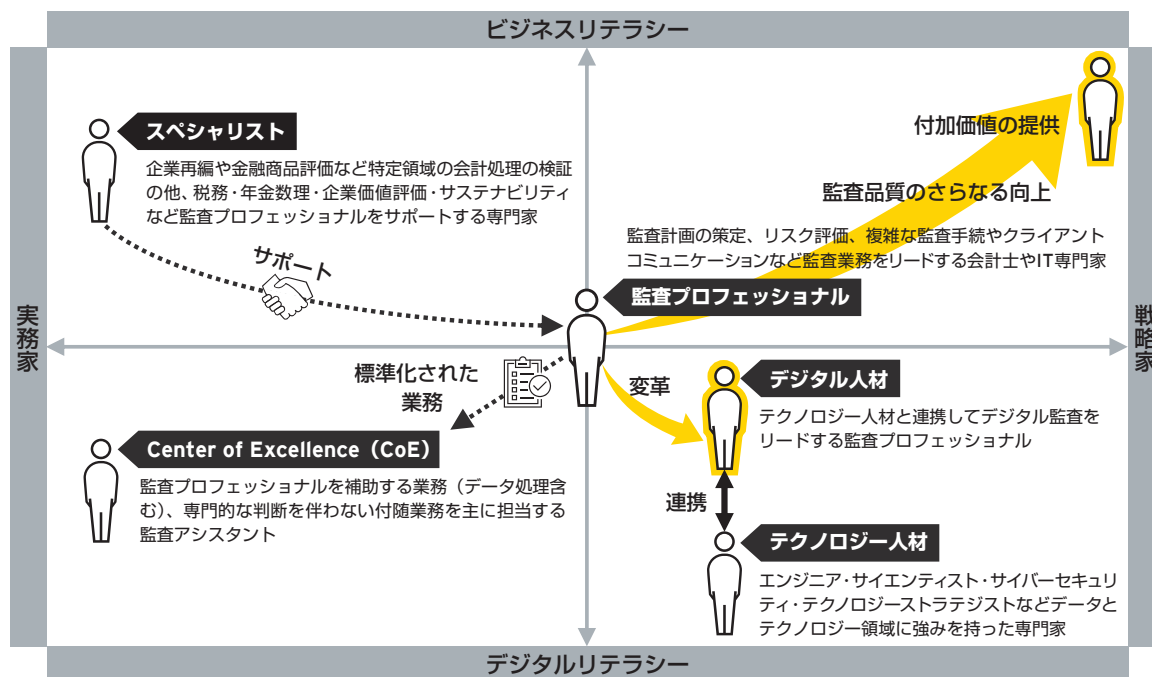
じたデジタル人材を定義する必要がありますが、EYではファイナンス部門の役割が変化していく中で、データドリブン経営のためのデジタル人材を具備しておくべき<sup>※14</sup>と示唆しています。

一方で当法人でもデジタル人材の育成を進めており、ファイナンス部門のデジタル人材育成の参考に資する部分があると考えられるため、本稿ではEYが目指す未来の監査に向けた監査プロフェッショナルの変革（＜図3＞参照）と具体的な施策について記載していきます。

### 1. 自社に必要な人材の見える化

EYではグローバルベースで監査に必要なロールタイプ、キャリアパス、ラーニングガイダンスをキャリアフレームワーク<sup>※15</sup>として定めています。また、それぞれのロールタイプごとに必要な人材ポートフォリオを設定し、各国で必要な要員管理を行う準備を進めています。その中でデジタルフル・エンシーは全てのロールタイプに必要なスキルであると定めた上で、デジタル領域に特化したスペシャリストのロールタイプとして、デジタル人材を定義しています。デジタル人材は監査チームの中で、エンジニアやサイエンティストなどテクノロジー人材と連携しながら、監査先企業のファイナンスDXを理解した上で、イノベーションロー

▶ 図3 EYが目指す未来の監査に向けた監査プロフェッショナルの変革（チェンジマネジメント）



※12 22年6月EY Japanリリース「EY、アシュアランス（監査・保証）の次世代テクノロジープラットフォームに10億米ドル強を投資へ」

※13 本誌22年11月号「DXを実現するための人材育成と定着の要諦」

※14 本誌22年6月号「データドリブン経営ーPDCAサイクルからの昇華ー」

※15 企業会計22年11月号特集記事「目標は「DX人材」が消える日！？デジタルを活用できる経理人材の育成」（組織の中で「社会に貢献する」会計専門職人材を育てる）



ドマップを描く役割を担っており、データドリブン監査に必要なテクノロジーの導入を進めています。

デジタル人材は職階に応じたテクニカルスキルとビジネススキルを身に付けていきますので、ファイナンス部門の各役割におけるデジタル人材とも共創しながら双方のDXを進めていくことが可能です。

## 2. 講すべき手段の決定

EYでは監査業務のデリバリー体制の変革を進めており、20年2月に公表したアシュアランスイノベーション戦略<sup>※16</sup>において「オペレーション」「アナリティクス」「オートメーション」の各専門分野の人材と知見を集結した専門組織（Center of Excellence（CoE））の強化により約4割の監査業務をCoEに移管することを目標としています。そのために必要な人材配置として理事長直轄組織のアシュアランスイノベーション本部を設置し、23年6月末までに800名を集約するため、必要な人材を監査法人内外から調達しています。

## 3. 施策の実行

EYでは、DXにおける組織とヒトの変革<sup>※17</sup>を進めています。22年7月より全ての社員・職員に対してデジタル領域のスキルセット（デジタルリテラシー）を測定し、個人の習熟度に応じた研修・育成を実施することで、プロフェッショナルとしての能力やスキルの再開発を支援するプログラム（＜図4＞参照）を開始しました。

EYに所属する4,480名を対象にデジタルフルエンシー測定を行ったところ、スタッフからパートナーと職階が上がるにつれて平均点が高くなる傾向にあり、IT基礎、AI&データアナリティクス、DX&サイバーセキュリティに関する領域の平均点は現状でも高いという結果となりました。

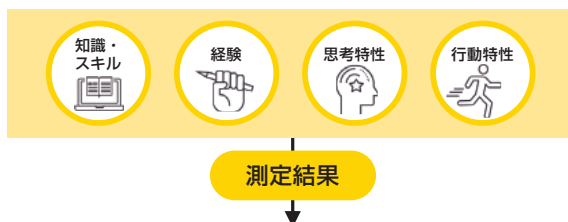
現状不足するデジタル領域に関する知識をABCトレーニングで補うことで、監査業務に関与する全てのメンバーに最低限必要なデジタルリテラシー（レベル3）を備えるとともにデジタル監査をリードするデジタル人材（レベル4以上）を育成していく予定です。

また、デジタル人材をサポートするテクノロジー人材が監査法人の中で働きやすい環境を構築するために、テクノロジー人材向けのジョブ型人事制度<sup>※18</sup>を導入しました。さらに、採用改革として、テクノロジー人材の中途採用に特化したウェビナーを配信<sup>※19</sup>した

## ▶ 図4 デジタルフルエンシープログラム概要

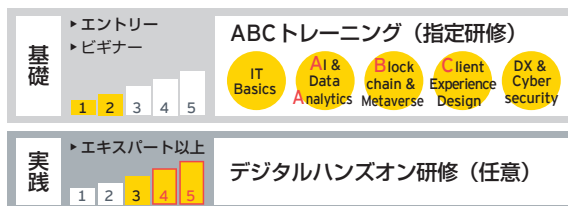
### STEP1 デジタルフルエンシー測定

ビジネスパーソンに求められるデジタル領域のスキルセットを測定して可視化



### STEP2 レベル別デジタル研修

測定結果をもとに、個人のレベルに合わせた研修（基礎・実践）を実施して、デジタルフルエンシーを向上



り、海外大学新卒人材向けのキャリアフォーラム<sup>※20</sup>にも参加しています。

## IV おわりに

近年、グローバルベースで統一したERPの導入やさまざまなITシステムにおけるデータレイクの実現により、ファイナンスDXを進める環境が徐々に整ってきたといえます。ファイナンス部門もファイナンス／アカウンティングリテラシーだけでなく、ビジネスリテラシーやデジタルリテラシーを備えた人材を戦略的に育成、配置する必要に迫られています。マネージメントのビジネスパートナーとして長期的価値の創出を支援するためにも、目標からのバックキャストで優先順位をつけて施策を実行していくことが肝要です。またデジタル監査を進める監査法人とも共創していくことで、監査対応プロセスの効率化だけでなく、リスクの検知や洞察の提供など第三者としての気付きやデジタル人材の育成のヒントを得られることもあるかもしれません。

EYでは、パーパス（存在意義）である「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」を鑑み、業界に先んじてさまざまな変革を進めてきました。資本市場の発展やクライアントの皆さまの成長を支援すべく、これからもファイナンスDXと共創するデジタル監査の新潮流を生み出していく所存です。

※16 20年2月EY Japanリリース「EY新日本、次代のデジタル監査・保証ビジネスモデル「Assurance 4.0」でプロフェッショナルサービスの強化へ」

※17 本誌21年11月号「監査法人のDX～組織とヒトの変革の先にあるサービスの変革」

※18 21年3月EY Japanリリース「データ&テクノロジー人材対象の新人事制度（評価・報酬）および育成・キャリア形成を支援するフレームワークを導入」

※19 KOTORA JOURNAL「【EY新日本有限責任監査法人】次世代のデジタル監査のビジネスモデル「Assurance 4.0」の真髄に迫る。監査法人が「テクノロジー人材」を採用する理由」（[katora.jp/c/interview/EYassurance/](https://katora.jp/c/interview/EYassurance/)）

※20 ポストンキャリアフォーラム2022（[careerforum.net/ja/event/bos/companylist\\_184/385/24171/](https://careerforum.net/ja/event/bos/companylist_184/385/24171/)）

## IFRSサステナビリティ開示基準に関する 2つの公開草案に対するフィードバックの概要と今後の動向



サステナビリティ開示推進室／品質管理本部 IFRSデスク 公認会計士 大野雄裕

### ▶ Yusuke Ono

上場企業での経理部門を経て、2005年当法人に入所。国内および外資系企業の会計監査に従事。16年から2年間、EYロンドン事務所に駐在。22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。また、サステナビリティ開示推進室メンバーとしても活動している。

### I はじめに

2022年3月31日、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）はIFRSサステナビリティ開示基準に関する最初の2つの公開草案として、「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（以下、全般的な要求事項）」と「気候関連開示（以下、気候関連開示の要求事項）」を公表しました。本誌22年5月号及び7月号ではこれら2つの公開草案の概要や結論の背景、各要求事項等について解説しました。

本稿では、その後の利害関係者からのフィードバックコメントの概要を紹介しながら、ISSBの再審議の状況や今後の動向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あらかじめ申し添えます。

### II 利害関係者からのフィードバック

ISSBは、公表した2つの公開草案に対する利害関係者からのフィードバックコメントを、22年7月29日を期限として募集しました。また、それに先立って、初期的な分析を目的としたアウトリーチ（情報収集）も実施されました。

これらについて、Ⅲで解説します。

### Ⅲ フィードバックコメントの概要

EYを含む、1,400を超えるコメントレターが2つの

公開草案に対して寄せられました。

また、22年9月のISSB会議において、フィードバックの要約結果が報告され、合わせて今後の再審議の対象となる項目が、暫定的に決定されました（＜表1＞参照）。

本稿では、再審議項目の中から、読者の関心が高いと思われる一部の項目に関して解説します。

#### 1. 共通事項

##### （1）適用可能性（scalability）

提案された開示要求に関して、世界の各企業における適用能力や準備状況について、ISSBはしっかりと考慮すべきであるとのフィードバックが、大多数の回答者から寄せられています。それを受けて、ISSBではこの「適用可能性」課題に対応するため、適用能力や準備状況が異なる企業が開示要求を適用できるようにすることで企業負担を軽減させる「仕組み（mechanism）」と、当該課題に対応するためにどの仕組みの採用が適切かを評価する際に用いる「考慮事項」の検討を始めています。

以下は、ISSBが暫定的に決定した、識別すべき仕組みとして特に検討されたこと、及び、最適な仕組みを選択する際の考慮事項の具体的な内容となります。

#### ① 仕組み

- a. 適用可能性に関する明確な規準に基づいて特定の開示を求めない（もしくは、より簡便な代替的な開示を求める）よう、提案された開示要求事項を修正する。



▶ 表1 今後の再審議対象となった項目（数字は、本稿Ⅲにおける解説番号）

1. 共通事項	2. 全般的要求事項	3. 気候関連開示の要求事項
(1) 適用可能性	企業価値	企業の戦略及び意思決定（移行計画を含む）
サステナビリティ関連及び気候関連のリスク及び機会が企業の財務業績、財政状態及びキャッシュ・フローに与える現在及び予想される影響	報告の幅広さ	(1) 気候レジリエンス
	重大なサステナビリティ関連のリスク及び機会	(2) 温室効果ガスの排出
	サステナビリティ関連のリスク及び機会の識別並びに開示（他の基準設定主体のマテリアルの利用を含む）	(3) 産業別開示要求（ファイナンス及びファシリテーションに係る排出を含む）
	重要性の評価の適用	
	（さまざまなサステナビリティ関連のリスク及び機会の間の、及び、開示される情報の間の）つながりのある情報	
	(1) 報告の頻度	

出典：ISSB Update September 2022に基づき筆者作成

- b. 「開示不可能である」の規準を満たすと判断する企業には、当該規準を満たす理由の説明を求めよう、提案された開示要求事項を修正する。
- c. ISSBによる適用ガイダンスの提供を含む、作成者の基準適用をサポートするためのマテリアルを提供する。
- d. 追加的なガイダンスや測定方法、算定のためのインプットの情報源として、他のサステナビリティ関連のプロトコルやフレームワーク及びガイダンスへの参照を含む、作成者の基準適用をサポートするマテリアルを提供する。
- e. 要求事項を区分け（「基礎（basic）」と「アドバンスド（advanced）」）した上で、移行期間において各法域がその適用を選択できるよう、提案された開示要求事項を修正する。

## ② 考慮事項

- a. 適用可能性の課題が一時的（過渡的）か、より恒久的か（例：データの入手可能性）
- b. 適用可能性の課題を有している企業群をどの程度具体的に識別可能か
- c. マーケットのガイダンス、方法、業界慣行、技術がどの程度入手可能か
- d. 開示要求を補強する、基礎となる方法や専門技術の確立度合い

## 2. 「全般的要求事項」 関連

### (1) 報告の頻度

財務諸表と同時、かつ同一期間を対象としたサステナビリティ関連財務情報の開示が有用である点に多くの賛同があった一方、その実務負担、実行可能性、開示内容の後退を招くといった懸念が寄せられています。

## 3. 「気候関連開示の要求事項」 関連

### (1) 気候レジリエンス

気候関連のシナリオ分析を用いることを含め、提案された要求事項に幅広い賛同が得られている一方で、特に、気候関連の開示経験が浅い企業や小規模企業にとっては大きな負担となるとのコメントが多く寄せられています。

### (2) 温室効果ガスの排出

スコープ1・2排出の絶対総量の開示を行う点について多くの回答者から賛同を得られている一方で、一部からは、基本となる計算や測定方法に関する要求事項に反対の声も寄せられています（例：ISO14064<sup>※</sup>や各国の枠組みも代替的に利用可能とすべき）。

また、スコープ3排出の絶対総量に関する提案に関して、基本コンセプトについては多くの賛同が得られている一方、その個々の要求事項に関してはさまざまな懸念が表明されており、例えば計算方法に必要なデータの入手可能性、非常に多くの見積りが必要となる点や不確実性に関する課題が挙げられています。

※ 温室効果ガス排出量報告の自主検証のための国際規格

なおEYは、全世界の企業の適用可能性を考慮し、スコープ3の要求事項を段階的に導入することの検討をISSBに提案しています。また、GHG（温室効果ガス）プロトコルの使用に同意するものの、GHGプロトコルに類似する特定の国内・地域の枠組みがすでにあり、それらの枠組みの方がその国・地域においてはより適していると考えられている可能性があるケース（例えば、日本）が存在することも認識しており、各国・地域におけるGHGプロトコル以外の代替手法の適用状況を調査するため、ISSBが日本等と協議することを提案しています。

## (3) 産業別開示要求

大多数のコメントが、重大なサステナビリティ関連のリスク及び機会の識別や記述において、気候関連開示の要求事項の付録B「産業別開示要求」の開示トピックの考慮が必要である点に同意している一方で、付録Bで要求されている産業別の開示要求に関してさまざまな反応が寄せられています。

なおEYは、産業別開示の必要性は支持するものの、提案されている付録Bの産業別要求の現在の構造と内容を踏まえると、現時点では強制力のあるガイダンスとしての適用は支持しない旨のコメントをISSBに提出しています。

## IV おわりに

ISSBは、22年内にフィードバック作業を完了させ、23年のなるべく早い段階で最終基準書を公表することを目指しています。

また、ISSBだけでなく、EUや米国等の各国のサステナビリティ開示のルール策定の動向や日本の金融庁やサステナビリティ基準委員会（SSBJ）の審議状況も引き続き、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  
品質管理本部 IFRSデスク  
Email : ifrs@jp.ey.com  
サステナビリティ開示推進室  
E-mail : sd.office@jp.ey.com

## 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。



# 出版物のご案内

詳細は [www.ey.com](http://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。



## 消費税のインボイス制度 完全解説

▶ A5判／172ページ 税務研究会出版局 価格1,800円＋税

令和5年10月1日より「適格請求書等保存方式」(いわゆる「インボイス方式」)の適用が始まります。本書は、適格請求書等保存方式(インボイス方式)について、基本事項から実務レベルの必要事項や留意点などを一通り網羅しており、実務担当者や税理士・会計士の方におすすめの一冊です。



## 同族会社のための「合併・分割」完全解説(改訂版)

▶ A5判／368ページ 税務研究会出版局 価格2,500円＋税

会社や事業を整理・統合、不採算事業の整理を行う上で、合併および会社分割などの企業組織再編成の有効性が認識され、中小の同族会社においても活用例が増加しています。本書は、同族会社の合併・分割の税務・会計について、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事例や図表を豊富に用いて、分かりやすく解説しています。

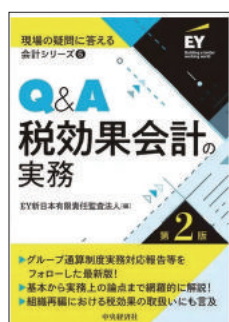


## 実践 不正リスク対応ハンドブック

～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。



## 現場の疑問に答える会計シリーズ⑥ Q&A税効果会計の実務(第2版)

▶ A5判／248ページ 中央経済社 価格2,900円＋税

本書では、税効果の会計論点を個別・連結、中間・四半期等、税効果会計の基本から実務上の論点まで網羅的にQ&A形式で解説し、組織再編における税効果の取扱いにも言及しています。第2版ではグループ通算実務対応報告等をフォローした税効果会計に携わる実務担当者の方に必携の一冊となっています。

## リストラクテッド・ストック、パフォーマンス・シェア等、株式報酬の会計処理



第4事業部 公認会計士 鈴木真策

### ▶ Shinsaku Suzuki

主に製菓業、医療機器製造業、石油・ガス開発業等の監査業務に従事。主な著書（共著）に『何が変わる？収益認識の実務－影響と対応－』『こんなときどうする？ 引当金の会計実務（第2版）』『会社法決算書の読み方・作り方 計算書類の分析と記載例（第16版）』（以上、中央経済社）等がある他、雑誌への寄稿、法人ウェブサイトの執筆も多く行っている。

### I はじめに

本稿では、近年導入企業も増えてきている株式報酬の会計処理について解説します。

なお、文中意見に係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 株式報酬に係る会計基準等の開発状況

役員等に対するインセンティブ報酬については、実務対応報告第41号「取締役の報酬等として株式を無償交付する取引に関する取扱い」（以下、実務対応報告第41号）が公表されています。しかし、株式報酬には依然として、会計基準等において会計処理の定めがない取引もあり、株式報酬取引全般を定めた会計基準の開発が提案されています。

#### 1. 改正会社法に基づく株式の無償交付と会計基準の問題点

従前の会社法においては、無償で株式を発行することや労務出資が認められていなかったため、役員等に報酬として株式自体を直接交付することはできませんでした。こうした中、2016年に経済産業省から『攻めの経営』を促す役員報酬－企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引<sup>※1</sup>（以下、手引き）が公表され、当時の会社法の枠組みの中でいわゆる

リストラクテッド・ストックやパフォーマンス・シェアを導入するための方法として、会社が役員等に金銭報酬債権を付与し、役員等は当該報酬債権の現物出資を行って、株式を交付する現物出資方式による株式の交付を行う方法が整理され、実務で広く行われていました。このように、実務で広がりを見せた株式報酬ですが、この現物出資方式のスキームにおける会計処理が会計基準等で明らかにされていなかった一方で、手引きでは事前交付型リストラクテッド・ストックの会計処理が示されていたことから、実務上も手引きに従った会計処理が行われてきました。

その後、日本公認会計士協会によって、インセンティブ報酬の会計処理に関して考えが取りまとめられ、業務の参考に資するものとして19年5月に会計制度委員会研究報告第15号「インセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告」（以下、研究報告）が公表され、実務においても参考にされてきました。

また、19年12月の会社法改正では取締役等の報酬等として株式の無償交付を可能とする改正が行われ、当該無償交付された株式報酬に関する会計処理を定めたものとして、21年1月に実務対応報告第41号が公表されました。しかし、実務対応報告第41号は、取締役等の報酬等として株式を無償交付する取引が対象とされており、現物出資方式で株式を交付するスキームには適用されません。会社法の改正後においても、引き続き現物出資方式による株式の交付は多くの会社が行っていることが、適時開示により確認でき<sup>※2</sup>、現

※1 現在は改定されて、21年6月時点版が最新版。

状においても会計基準に定めのない会計処理が多く行われている状況が続いています。

## 2. 実務対応報告第41号の留意点

このような経緯を経て公表された実務対応報告第41号ですが、次の点には留意が必要です。

- ▶ 会社法第202条の2に基づき、金融商品取引所に上場されている株式を発行している株式会社が、取締役等の報酬等として株式の無償発行等をする場合に実務対応報告第41号が適用され、現物出資方式による株式報酬には適用されません。なお、現物出資方式による株式報酬に対して、会社法第202条の2による株式を無償交付する取引と実質的に同様の経済的実体を有するものとして、実態判断で実務対応報告第41号を適用、又は準用することもできません。
- ▶ 無償発行が認められるのは、上場会社の取締役等に対する報酬等として株式の発行等を行う場合に限られるため、いわゆる執行役員や従業員に対する報酬等として無償発行をすることは、引き続き認められません。したがって、執行役員や従業員に対する株式報酬は実務対応報告第41号の適用対象外となります。

## 3. 現在のインセンティブ報酬に関する会計基準の開発状況

前述のとおり、現物出資方式による取引については、

会計処理に関する定めはないため、さまざまな実務が行われているものと考えられます。こうした状況から、財務会計基準機構（FASB）の基準諮問会議（現在の企業会計基準諮問会議）において、株式報酬の会計処理と開示の取扱いの整備について提案があり、次の論点について検討を進めることとされています。したがって、今後の動向には留意が必要です。

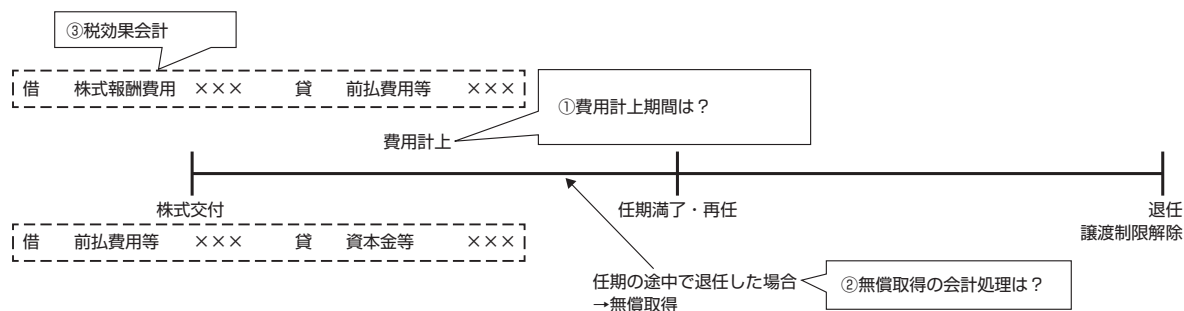
- ① いわゆる現物出資構成による取引に関する会計基準の開発
- ② 現金決済型の株式報酬取引に関する会計基準の開発
- ③ インセンティブ報酬に関する包括的な会計基準の開発

## Ⅲ 現物出資方式による事前交付型リストラクテッド・ストックの会計上の留意点

手引き及び研究報告では、株式の交付後は、役員等に対する報酬債権相当額のうち、当該役員等が提供する役務として当期に発生したと認められる額を、対象勤務期間（譲渡制限期間）を基礎とする方法等の合理的な方法により算定し、費用計上（前払費用等の取り崩し）を行うとされていますが、①当該費用計上の期間②無償取得時の会計処理③税効果会計等の論点があります（＜図1＞参照）。

▶ 図1 事前交付型リストラクテッド・ストックに関する主な論点

例 退任時に譲渡制限を解除する場合



※2 例えば、改正会社法施行後、21年9月15日までの適時開示情報からは、会社法第202条の2に基づく取締役等への無償交付方式を採用した会社は約13社程度であるのに対し、現物出資方式を採用している旨の記載は800社超で見られる（第44回基準諮問会議 資料(1)-2 別紙1）。



## 1. 事前交付型リストラクテッド・ストックと事後交付型リストラクテッド・ストック

譲渡制限付株式報酬は役員等に勤務条件の成就により譲渡制限が解除される譲渡制限付株式を付与し、条件が達成できなかった場合には付与した譲渡制限付株式を会社が無償で取得する株式報酬制度です。譲渡制限の解除条件を付けることにより、優秀な人材のリテンション効果（会社に引き留める効果）を持たせるとともに、中長期の株価向上に対するインセンティブを付与することができる報酬制度と位置付けられます。このうち、一定期間の譲渡制限が付された現物株式を事前に役員等に交付するものを「事前交付型リストラクテッド・ストック」（いわゆるリストラクテッド・ストック）といい、勤務条件を満たした役員等に現物株式を事後的に交付（一定期間の譲渡制限を付けることも可）するものを「事後交付型リストラクテッド・ストック」（いわゆるリストラクテッド・ストック・ユニット）といいます。

本稿では、多くの会社が導入している「事前交付型リストラクテッド・ストック」を前提に解説します。

## 2. 費用処理を行う期間

譲渡制限付株式は、役員等に将来の役務提供に対する対価として金銭報酬債権を付与し、当該債権を現物出資させることにより株式を交付していることから、付与した金銭報酬債権に対応する役務が提供される期間で費用処理することが基本的な考え方であり、役務の提供が期待される期間で前払報酬を費用処理するも

のと考えられます。譲渡制限期間中の役務提供の対価として金銭報酬債権を付与したのであれば、譲渡制限期間で期間配分することが考えられます。

他方、譲渡制限期間は役員等の退任時としているものの、任期満了までの期間の役務提供の対価として金銭報酬債権を付与しているのであれば、役員等の任期の期間で費用配分するものと考えられます（＜図2＞参照）。

## 3. 無償取得時の会計処理

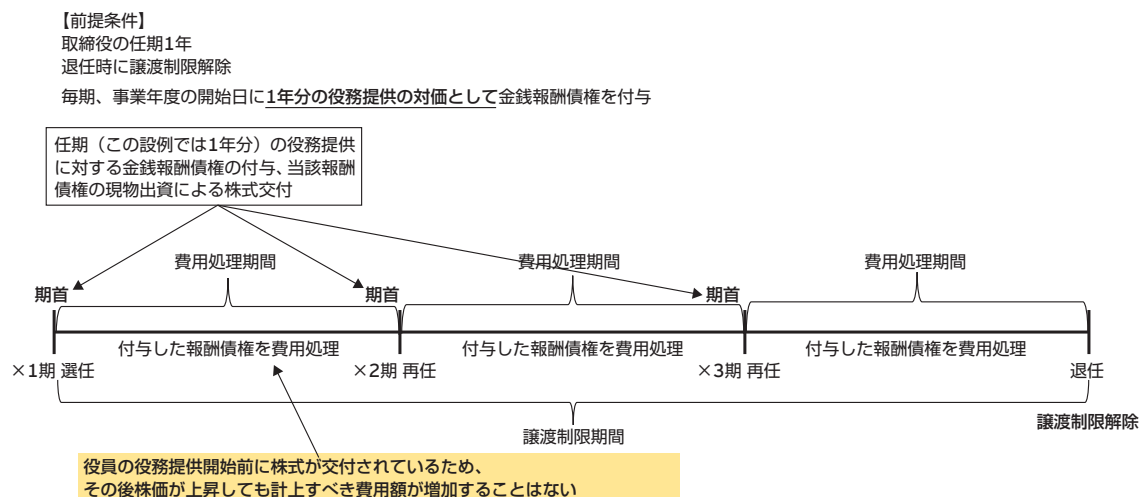
付与した報酬債権相当額のうち譲渡制限解除の条件未達により会社が役員等から株式を無償取得することとなった部分（役員等から役務提供を受けられなかった部分）については、付与した将来の金銭報酬債権に見合う役務提供がなされないことから、前払費用等として計上する根拠がなくなるため、前払費用等を雑損失等の科目で損失処理することになります。当該損失は株式対価で前払した報酬に見合う役務が提供されないことによる収益獲得に貢献しない損失と考えた場合、営業外費用に表示することが考えられます。

＜仕訳＞

（借） 損失	××	（貸） 前払費用等	××
--------	----	-----------	----

なお、手引きには記載されていませんが、株式の無償取得は、企業会計基準適用指針第2号「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準の適用指針」

▶ 図2 （例）役員等の任期が譲渡制限期間より短いケース





第14項により自己株式の数のみの増加とするため、会計処理は不要となります。また、無償取得が行われたとしてもすでに行われている金銭報酬債権の現物出資が無効になるわけではないため、現物出資時における資本金等の計上や自己株式の処分の会計処理が取り消されることはありません。

#### 4. 税務上の取扱いと税効果会計

##### (1) 現物出資された金銭報酬債権の損金算入

一定期間の譲渡制限が付された株式報酬であるリストリクテッド・ストックが「特定譲渡制限付株式」と「事前確定届出給与」の要件を満たすことで、被付与者において給与等課税事由が生じた日（譲渡制限解除日）に役務提供の対価に係る費用を損金算入することとされています（法人税法54条第1項）。

##### (2) 税効果会計

特定譲渡制限付株式等による給与が税務上の損金算入要件を満たす事前確定届出給与に該当する場合は、役務提供に係る費用額は、譲渡制限解除日の属する事業年度の損金となります。特定譲渡制限付株式の交付が法人税法34条第2項に定める過大役員報酬に該当しない限り、株式交付後、譲渡制限解除日の前日までの前払費用等の費用処理額に相当する将来減算一時差異が生じることになり、当該将来減算一時差異に対して回収可能性を検討の上、繰延税金資産を計上すると考えられます。なお、譲渡制限解除日が損金算入日となり、将来減算一時差異が解消されることとなります。

一方で、発行法人が特定譲渡制限付株式に係る譲渡制限を解除せず、無償取得した場合には、役員等において給与等課税事由が生じないことから、無償取得された特定譲渡制限付株式に係る費用の額について、損金の額に算入できず（法人税法54条第2項）、無償取得するこ

とが見込まれた時点において対応する繰延税金資産は回収不能なものとして取り崩すものと考えられます。

## Ⅳ 現物出資方式によるパフォーマンス・シェアの会計上の留意点

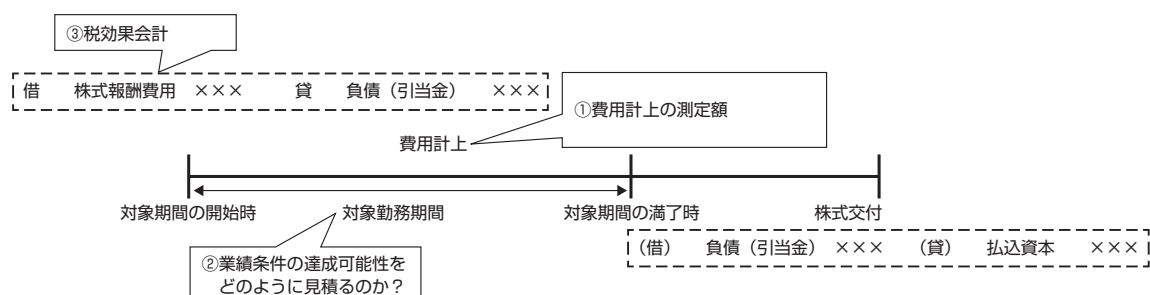
研究報告では、役員等からの役務提供に応じて、業績等連動期間にわたり株式報酬費用等及び対応する負債を計上する処理が示されていますが、①当該株式報酬費用等の測定額②業績条件の達成可能性の見積り③税効果会計等が論点になります（＜図3＞参照）。

### 1. パフォーマンス・シェアの概要

パフォーマンス・シェアとは中長期の業績目標の達成度合いに応じて、一定の時期に株式を交付するものです。パフォーマンス・シェアは中長期の業績目標の達成度合いに応じて、中期経営計画終了時等の将来の一定時期に株式が交付されるため、業績指標達成に対するインセンティブをより高めることができます。他方、株価向上に向けたインセンティブは有するものの、実際に株式を保有するまでは株主としての権利を有しないことから株主目線での経営を促す効果は弱いものと考えられます。しかし、業績目標達成期間前に議決権や配当が役員等に確定的に帰属することを避ける観点では有効なスキームであると考えられます。

なお、パフォーマンス・シェアには、事前交付型リストリクテッド・ストックに業績条件を付した「初年度発行ー業績連動譲渡制限解除型」（いわゆるパフォーマンス・シェア）と、初年度に役員等に対して業績等に連動する金銭債権等を付与することを決定し、その後、一定の業績等連動期間後に実際に付与された金銭債権等を現物出資財産として払い込み、株式を発行す

▶ 図3 パフォーマンス・シェアに関する主な論点



る「業績連動発行型（事後交付型）」（いわゆるパフォーマンス・シェア・ユニット）の2つの類型があります。

本稿では、多くの会社が導入している「業績連動発行型（事後交付型）」を前提に解説します。

## 2. パフォーマンス・シェアの会計処理

パフォーマンス・シェアの会計処理は、会計基準及び手引きにおいて明確にはされていません。一般的に、パフォーマンス・シェアは業績等連動期間満了時における交付株式数の算定式を定め、あらかじめ定められた業績等連動期間満了時の業績の達成度合いに応じた交付株式数の算定式に基づき、交付株式数を決定します。その後算出した株式数を基礎とした金銭報酬債権を株主総会で決議した報酬債権の上限額の範囲内で付与し、当該金銭報酬債権の現物出資を受けて株式を交付することとなります。

当該金銭報酬債権は、業績等連動期間の役務に対応して事後的に付与されるものでありますが、業績等連動期間においては役員等から役務提供を受けているため、役務提供の対価を費用計上する必要があります。したがって、業績等連動期間にわたり株式報酬費用を計上することになります。

### （1）業績連動期間中の各期末日

<仕訳>

（借） 株式報酬費用	××	（貸） 負債（引当金）	××
------------	----	-------------	----

### （2）業績条件の達成による金銭報酬債権の付与及び当該金銭報酬債権の現物出資時

<仕訳>

（借） 負債（引当金）	××	（貸） 金銭債務等	××
（借） 金銭債務等	××	（借） 払込資本	××
（借） 金銭債務等*	××	（借） 金銭債権等*	××

\* 自社宛の債権が現物出資により払い込まれることになるため、混同により消滅する。

### （3）業績条件が未達成となり金銭報酬債権が付与されないことが確定した時点

<仕訳>

（借） 負債（引当金）	××	（貸） 株式報酬費用	××
-------------	----	------------	----

## 3. 報酬費用の測定額

ここで業績等連動期間にわたって計上される株式報酬費用をどのように測定するかが論点となります。

この点、役務提供の対価として付与される金銭報酬債権の金額は将来の株価に基づき決定されます。最終的に付与される金銭報酬債権の金額は、「業績等連動期間の末日等の株価×株数（業績条件により変動）」という算式で決定され株価変動のリスクを導入企業が負っていると考えられることから、費用計上額も毎期末の時価（株価）により測定し直していくことになると考えられます。

具体的には、年度末をまたいで業績等連動期間が設定されている場合、期末の費用計上累計額は「期末の株価×期末時点の業績条件の達成可能性を考慮した株数（詳細後記）×（経過月数÷業績等連動期間）」という算式で算定され、翌期以降は前期末時点での費用計上累計額と「期末の株価×期末時点の業績条件の達成可能性を考慮した株数×（経過月数÷業績等連動期間）」との差額が費用計上される金額になります。

## 4. 業績条件達成可能性をどのように見積るか

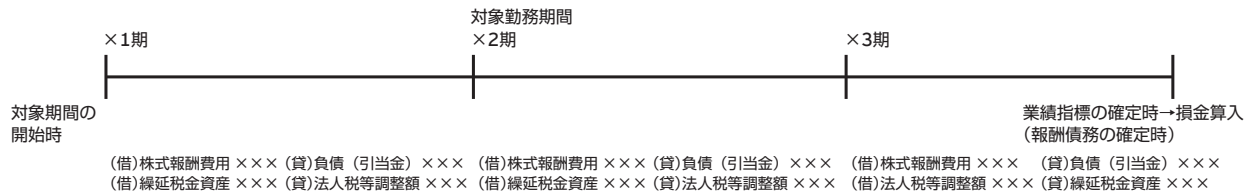
中長期の業績目標の達成度合いに応じて、中期経営計画終了時等の将来の一定時期に株式を交付するパフォーマンス・シェアでは、通常対象期間が複数の会計期間をまたぎ、また対象期間終了時の業績に応じた報酬債務が発生するため、業績等連動期間中において、費用計上額をどのように見積るかが重要です。

この点、期末日をまたぐ一定期間の成果に基づいて支給額が確定される給与については、対象期間中の売上累計額のように成果が累積的に測定され、当期末までの職務執行の成果が対象期間満了時の成果の一部を構成する場合には、期末日までの実績を踏まえた成果の達成可能性を合理的に見積った上で、支給対象期間に対応して当期の負担に属する金額を引当金として計上することになるものと考えられます（日本公認会計士協会 会計制度委員会研究資料第3号「我が国の引当金に関する研究資料」【ケース1】参照）。したがって、将来の中長期の業績に連動させる業績連動給与とする設計とした場合における各期末においては、業績等連動期間中の経過実績と中長期の会社の経営計画等から業績の達成度合いを予測する等、最善の見積りを実施し費用計上を行うことが必要になります。これは四半期においても同様です。





▶ 図4 パフォーマンス・シェアに係る税効果



## 5. 税務上の取扱いと税効果会計

### (1) 税効果会計の対象となるパフォーマンス・シェア

平成29年度税制改正により、業績連動給与（改正前の利益連動給与）について、単年度だけでなく将来の中長期の業績に連動させることが可能となり、用いることができる指標についても利益の状況を示す指標に加え、株価を基礎とする指標や売上高を基礎とした指標も対象となりました。さらに交付される給与についても金銭だけでなく、株式、新株予約権が加えられています。

この改正により、パフォーマンス・シェアについても業績連動給与の要件を満たす場合には導入企業において損金に算入することが可能となりました。

したがって、17年4月1日以後にその支給又は交付に係る決議を行ったパフォーマンス・シェアが業績連動給与の要件を満たす場合には税効果会計の対象となります。

### (2) 税効果会計

パフォーマンス・シェアの業績条件として、×1期から×3期まで営業利益3年間の累計額の達成率に応じた株式を交付する内容としたものとします。×1期と×2期については、各期末において入手可能な情報に基づいて業績条件の達成率を見積り、株式報酬費用を負債（引当金）を相手勘定として計上します。当該パフォーマンス・シェアが業績連動給与の要件を満たすものであるとした場合、税務上は、報酬債務が確定する×3期に全額損金算入されるため、×1期および×2期に費用計上した額に相当する将来減算一時差異が生じることになり、当該将来減算一時差異に対して回収可能性を検討の上、繰延税金資産を計上します。その後、指標が確定した×3期において、導入企業において費用計上した株式報酬費用が損金算入され、当該一時差異が解消されることとなるため、当該解消時点におい

て、対応する繰延税金資産を取り崩すこととなります（＜図4＞参照）。

（注）この記事は「週刊 経営財務」（税務研究会）9月19日号に掲載された「経理実務最前線！ Q&A 監査の現場から」を一部編集し、掲載しております。

#### お問い合わせ先

EY 新日本有限責任監査法人

第4事業部

E-mail：shinsaku.suzuki@jp.ey.com

# Next Gen Treasury ーVUCAの時代における戦略トレジャリーマネジメントとはー

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) BC-Finance 横井知行 大島史成  
EY新日本有限責任監査法人 FAAS事業部 藤原 拓



## ▶ Tomoyuki Yokoi

CFO部門向けのコンサルティングチームにおいて、変革構想策定、資金管理、IFRS導入など幅広いプロジェクトに従事。また、チーム内ではトレジャリー領域のオフアリングチームメンバーとして活動。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) シニアマネージャー。



## ▶ Fuminari Oshima

CFO部門向けのコンサルティングチームにおいて、資金管理、DX支援等のプロジェクトに従事。また、チーム内ではトレジャリー領域のオフアリングチームメンバーとして活動。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) シニアコンサルタント。



## ▶ Taku Fujiwara

当法人内の財務会計アドバイザリーの部門に所属し、IFRS導入やさまざまな会計アドバイザリー業務に従事。また、財務分野の専門家としてトレジャリー領域のオフアリングチームメンバーとしても活動している。当法人 シニアマネージャー。

## I はじめに

グローバル先進企業とそれ以外の企業の収益性にどの程度の差が生じているかご存じでしょうか。収益性の差が生じている原因については、さまざまな原因が想像されると思いますが、筆者らは、その一因にトレジャリーマネジメントの差があると考えています。

あるグローバル大手消費財メーカーグループでは、キャッシュフロー等を通じてグループ全体の資金を集約し、資金の状況をリアルタイムで捕捉、資金予測に必要な情報基盤も整備した上で、中期計画や予算と連動させ、精度の高いキャッシュ・フロー計画を実現しています。同時に、流動性や為替などのトレジャリー関連リスクについて、エクスポージャーやボラティリティも適時に把握できるようにし、リスク管理の適時性や精度を高めています。これらの施策を通して、グループ全体の余剰資金を、精緻化されたキャッシュ・フローやリスクの情報を活用して、成長投資への優先

的な資金拠出や事業ポートフォリオの組替えを前提とした資金アロケーションを行うことで、持続的な成長を資金面から支えています。

この消費財メーカーにおける事例が、すでに10年前に実現されていたと考えれば、いかがでしょうか。グローバル先進企業がこの10年間でさらに持続的な成長を遂げる中、前述のような対応が遅れた企業との差が広がり続けていることを、今まで意識しないで来た企業も多いのではないのでしょうか。

これまでの企業経営において、主役はフロントの事業部門であり、財務部門は裏方の役割だと思える方も多いかと思います。一方で、グローバル先進企業では財務部門も事業部門と同列に、業績を作っていくために重要な役割を担うべきと認識されています。企業の業績判断指標としてP/L上の営業利益ではなく、連結ベースのキャッシュ・フロー、あるいはその経年の成長率や、ROIC（投下資本利益率）等の効率指標が重視されるようになってくると、これまで企業の競争

力の源泉として重視されてきた「製品力」や「営業力」「調達力」や「製造技術」と同じくらい「資金調達力」や為替・金利等に係る「財務リスク対応力」といったトレジャリー領域のCapabilityは企業がKGI（重点目標達成指標）を実現するために重要になってくると考えられます。

本稿では、トレジャリー機能高度化の必要性や実現ステップを紹介し、その中でも特に従来型の財務機能から脱却していくための課題や打ち手について解説します。加えて、現在、グローバル先進企業がどのようなビジョンの下でトレジャリーマネジメントを活用しているかについても紹介します。

## Ⅱ トレジャリー機能高度化の可能性

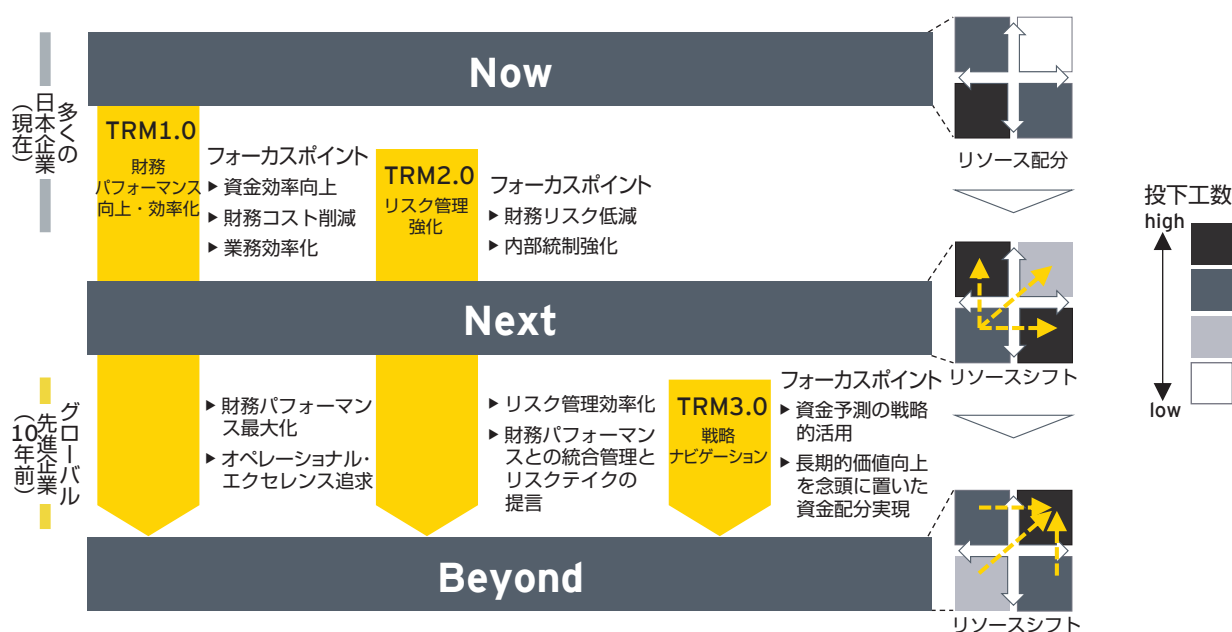
＜図1＞はトレジャリーマネジメントの進化モデルを示したものです。前述のグローバル先進企業では、10年前の時点でTRM3.0\*1に表現されている戦略ナビゲーション機能の一部を実現しています。他方、それ以外の企業の多くは、オペレーションの非効率が残る、資金やリスクを可視化するための情報基盤が十分整備されておらず、経営意思決定情報としてこれらの情報が活用されていない点で、TRM1.0ないしTRM2.0の

実現途上にあると考えています。

グローバル先進企業がトレジャリー機能の高度化を進めている目的の1つとして、グループ全体の資金を有効活用することによる持続的な成長の実現があります。前述のグローバル先進企業などに代表されるような、トレジャリーマネジメントに対する感度が高い企業は、グループ全体の資金やリスクを可視化し、グループ全体で集約した上で統合管理することによって適切な資金アロケーションを実現することが、健全なビジネスの新陳代謝を経ながら持続的な成長を実現するためのキーファクターであるということを経年10年以上前から理解し、実行していました。このような企業では、収益性とリスクのバランスを客観的な基準に基づき判断し、その上で企業価値を高める可能性が高いと判断すれば、仮に余剰資金の多くを使い切るようなことになる場合でも躊躇なく資金を投下します。

昨今においては、資金の投下先についても従前とは変化が見られ始めており、グローバル先進企業では財務的な価値のみに立脚した資金アロケーションの最適化にとどまらず、非財務的な価値も含む「長期的価値」\*2の最大化を行うための資金アロケーションの最適化を目指すトレジャリー機能への進化へと歩みを進めつつあります。「長期的価値」を重視する世界観の下では、例えば、これまで財務的価値の視点ではその価値を適

▶ 図1 トレジャリーマネジメントの進化モデル



※1 TRM X.0はトレジャリーマネジメントの進化フェーズを指す（＜図1＞参照）。

※2 「長期的価値」とは、「財務的価値」のみならず「消費者価値」「人材価値」「社会的価値」の非財務的価値を含む4つのカテゴリーにより構成される企業の価値を指す。長期的価値については、本誌2022年5月号「Long-term value - 持続的成長のためのKGIとは」を参照。



切に評価されなかった社会課題解決のための研究開発投資なども適切に評価されるようになります。

このような動向は、先進企業の取組みとしてだけではなく、ステークホルダーサイドにも表れています。例えば、EYも立ち上げを支援したEPIC (Embankment Project for Inclusive Capitalism) において、著名なアセットマネージャーが参画しており、実際にこれらのアセットマネージャーはESGスコアを投資判断の重要な一要素に含め始めるなど、ステークホルダーにおける企業の価値判断もやはり同様に変化し始めています。

## Ⅲ 日本の現状

日本で売上高数千億円の大手企業であっても、国内の資金管理ができていないもののグローバル展開までは進んでおらず、トレジャリーマネジメントの強化はまだ道半ばの状態にとどまっている例が散見されます。

＜図2＞はトレジャリー機能における4つの役割を示したものです。出納業務や資金繰り、為替予約の実行等のTreasury Operator領域が占める割合は大きいものの、資金関連の内部統制強化等のCustodian領域、マネジメント層への資金繰りレポート等のCommentator領域の業務は、日常的な財務オペレーションの範疇としてある程度実行されているかと思えます。他方で、Business Partner領域に示すような戦略支援機能を財務部門が担っているケースはまだ多

くはありません。

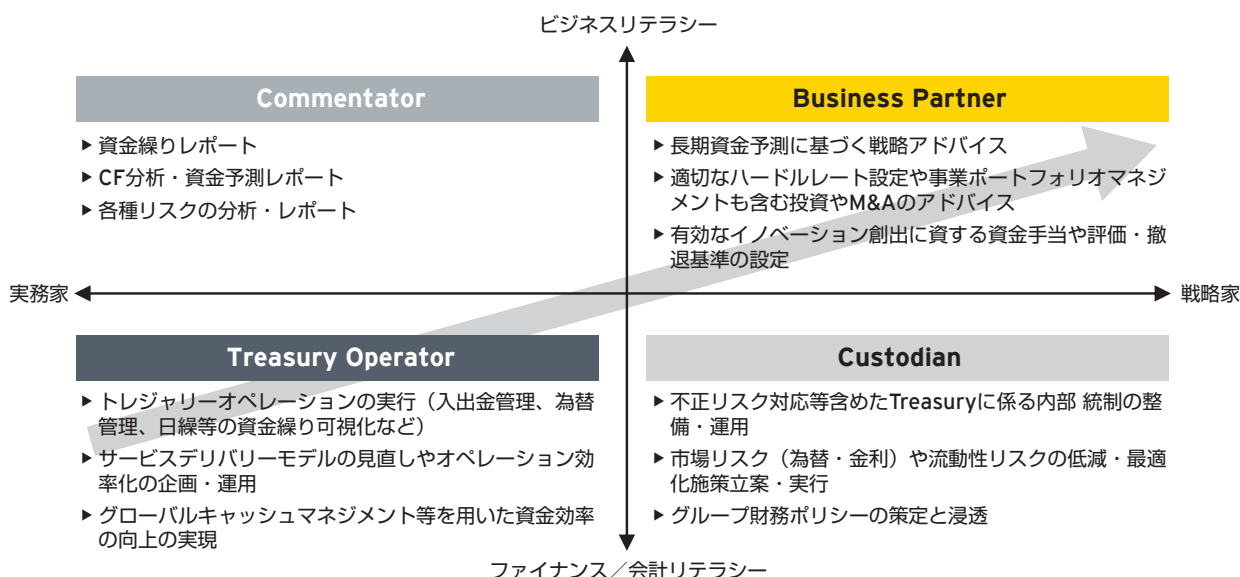
このように、財務部門はTreasury Operator領域のような出納オペレーション機能を中心とした組織であり、Business Partner領域のような戦略や事業に対する支援機能を担う組織とは十分認知されていないという点が、トレジャリーマネジメントの強化が進まない原因の1点目と考えています。仮に財務部門自体がトレジャリー機能の高度化の必要性を認識しても、組織内の限られた予算、人的リソースの下での小規模な作業効率化レベルにとどまっています。

トレジャリーマネジメント高度化阻害要因の2点目として、財務部門におけるトレジャリーマネジメント高度化の重要性に係る訴求力の乏しさが挙げられます。すなわち、トレジャリーマネジメントの高度化が経営意思決定においていかに有用かを訴求しきれていないため、会社全体としての抜本的なトレジャリー機能の高度化に踏み切ることができていないということです。

このような現状を踏まえ、当該企業はどのような打ち手を取るべきでしょうか。財務部門は一般的に少数精鋭で財務オペレーションを回していることが多く、スキルやリソースの面ですぐに改革に踏み切る余力があるケースは少ないかもしれません。そのため、オペレーションの効率化やSSC・BPO等の活用などを通じて、まず組織として高度化に踏み出すための「余力」を作り出していく必要があると考えています。

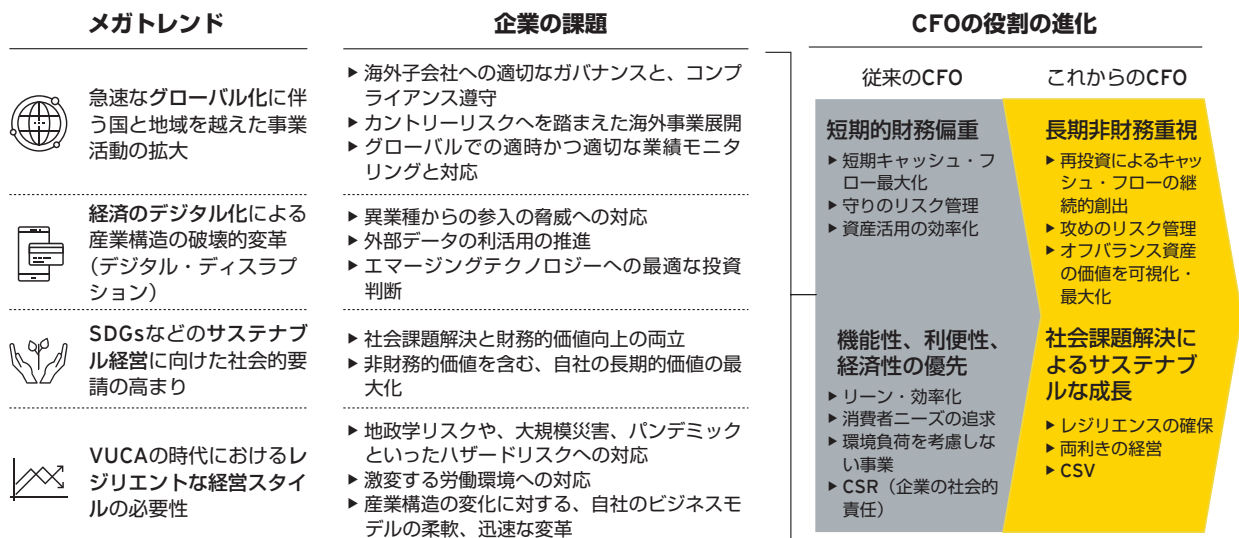
また近年では、このようなトレジャリー業務の効率化や高度化を志向し、日本企業でもトレジャリー・マネジメントシステム（TMS）の導入が進み始めてい

▶ 図2 トレジャリー機能の役割





▶ 図3 メガトレンドとCFOの役割変化



ます。しかし、安易にCMS・TMS等のシステム導入に踏み切るのではなく、銀行口座のスリム化等のプロセス改善をセットで検討することが肝要です。また、TMSで可視化された資金やリスク情報を用いたオペレーションをグループ全体で適切に運用し、最適な資金アロケーションを実現できるように、グループ全体の意思統一を図るための財務ポリシーを策定し、グループ内に浸透させていくことも求められます。

#### IV おわりに

キャッシュリッチな一部企業などでは、当面の企業経営に支障がないのであれば、必ずしも喫緊でトレジャリーマネジメントの高度化に踏み切る必要性はないという見解もあると思います。しかし、VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代に突入した現在において、急激な円安や米欧を中心とした世界的なインフレ傾向を受けた資金そのものの価値変動リスクの上昇、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による人・モノの流れの変化を受け、バリューチェーンやサプライチェーンが変化することによる資金需要の大幅な変化、Brexitや米中冷戦、国際紛争等により新たな資金移動に係る制約が生じ、実際にさまざまなディスラプションも生じています。＜図3＞は前述のVUCAも含むメガトレンドの変化を踏まえた、企業の直面する課題やCFOの役割変化を示したのですが、このような環境下では「これからのCFO」に記載の通り、戦略と資金、資金とリスクの統合管理がますます重要

となります。

一方で、トレジャリー機能の高度化は一足飛びで実現できるものではありません。自社の状況を振り返って改めて考えると、どのようなプロセスが必要か理解しやすいでしょう。グループ全体のキャッシュ・フローの可視化はできていますか。為替や金利、不正などのリスクに対応できる財務ポリシーを整備していますか。中長期での資金繰り予測と資金の使い道は連動していますか。財務部門を単純なオペレーターからCFO直下のビジネスパートナーとしての役割を担うトレジャリー組織へと変革するためには自分たちが置かれている現在地を把握し、1つ1つ段階を踏んでいくしかありません。

前述のように、財務部門は事業戦略に直結しないと誤解され、重要性が低く見られがちですが、高度な財務戦略が事業戦略の実行可能性を高めることは、グローバル先進企業では当然のこととして理解されています。財務部門の高度化が企業成長の鍵を握ることを認識された「今」から、戦略機能を担うトレジャリー組織への変革に向けたアクションを起こすのはいいかでしょうか。

#### 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 : tomoyuki.yokoi@jp.ey.com  
 E-mail : fuminari.oshima@jp.ey.com  
 EY新日本有限責任監査法人  
 E-mail : taku.fujiwara@jp.ey.com



## Trend watcher

# 重要性を増す建設プロジェクト・マネジメント・オフィス

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) ストラテジー事業部 平井清司 広門 進  
コンサルティング事業部 公共・社会インフラセクター 酒見和裕



### ▶ Kiyoshi Hirai

市街地再開発事業に関するアドバイザー、不動産鑑定評価、機械設備等の動産評価、空港や地方公社等の民営化関連アドバイザー、商業施設等のフィージビリティスタディ等の業務に従事。不動産鑑定士。同社 アソシエイトパートナー。



### ▶ Susumu Hirokado

不動産関連業務にさまざまな角度から約30年間従事した後、2019年よりEYにおいて、企業の最適な不動産戦略の意思決定を支援するCorporate Real Estateサービスをリード。同社 アソシエイトパートナー。



### ▶ Kazuhiro Sakemi

大手ゼネコン、シンクタンク等を経て、現職。政府・自治体、民間企業等向けに官民連携でのまちづくり・公共事業、国内外のスマートシティ事業やスタジアムアリーナ等に関するコンサルティングを担当。一級建築士。同社 シニアマネージャー。

<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

## I はじめに

建設プロジェクトにおいて、施主は建物等を「どう使うか」の検討が最終的なゴールである一方、その過程においては受注側の専門家である総合建設会社等との交渉、調整等の「どう造るか」についての専門的な知見が必要です。本稿では、このような専門的な知見をアウトソースする建設PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）について、その概要および有用性を解説します。

## II 建設PMOの概要

### 1. 建設PMOが必要とされる背景

日本では、総合建設業が発達してきた結果、欧米諸国のような形での分離発注より、総合建設会社への一括発注が主に行われてきました。建設プロジェクトは、発注者である民間企業にとっては数年から数十年に一度しか実施されないイベントであり、社内でのナレッジ蓄積が困難です。建設プロジェクトが継続的に

実施されてきた経済成長が著しかった時代の日本では、建設プロジェクトおよびファシリティマネジメントに特化した部署や専門子会社の活用、または設計会社やエンジニアリング会社のアサインにより対応してきました。

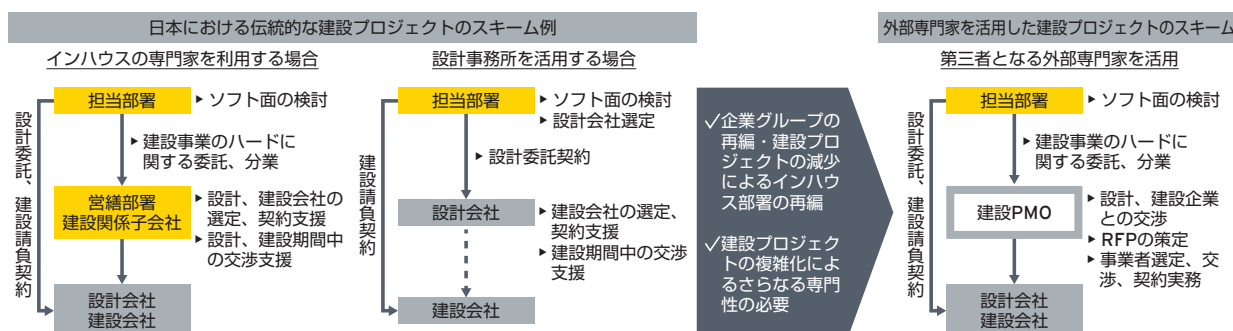
しかし、建設プロジェクトの頻度低下や企業グループ再編により、発注側のインハウスの専門家やグループ内知見が失われつつある一方、一括発注という受注形態により受注側である総合建設会社の知見、ノウハウの蓄積だけが進んでおり、発注者と受注者のナレッジの格差が広がってきています。また建物等に求められる性能、水準は高度化し、複雑化してきています。そのため、建物等を「どう使うか」というソフト面から「どう造るか」というハード面までのトータルな知見が必要であり、そのような専門性をアウトソースすることの重要性、必要性が高まってきています（<図1>参照）。

### 2. 建設分野におけるPM / PMO / CM

このような建設プロジェクトの特性から、諸外国では、多様な専門家に対してアウトソースを行うことが



▶ 図1 建設プロジェクトのスキーム例



従前から一般的に行われており、日本でも海外投資家の建設プロジェクト参画機会の増加等に伴い、さまざまなプロジェクトスキームが出てきています。

建設PMOとPM（プロジェクトマネジメント）、CM（コンストラクションマネジメント）については、法的な規定がなく必ずしも統一的な定義がないため\*、混同されることもあります。ここでは一般的な定義として<図2>の通り整理しています。

CMは基本的に受注者側の立場で建設プロジェクトを支援する業務に対し、PMは発注者側の立場でプロジェクト支援を行う業務です。

そしてPMを推進する立場である建設PMOは、プロジェクトの初期段階から発注者に伴走して支援する役割を担います。

### Ⅲ 建設PMOの役割と有用性

建設PMOは、企業としてのCRE（コーポレート・リアル・エスレート）戦略に関わる川上からプロジェクトに関与し、設計会社や建設会社の選定やスケジュールとタスクの管理、コストコントロール等の川下まで総合的に支援を行います。

そのため、同業務の実施には、クライアント企業のビジネスの理解と建設業に関する知見、ノウハウ、ネットワークの双方が必要となります。前述のとおり、建設分野のアウトソーシングは、これまで、設計事務所等のエンジニアリングを専門とする専門家が主

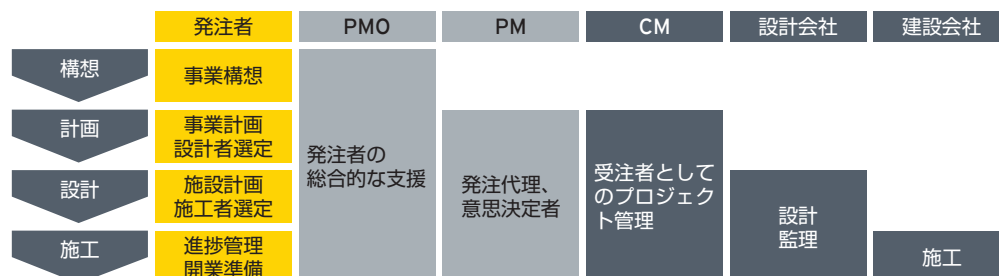
なアウトソース先でしたが、PM / CMを専門とするような業態や一般的なビジネスコンサルティングを専門とする企業等、より発注者のビジネスに精通した専門家が建設PMOを担う例も見られます。

発注者であるクライアント企業は建設PMOをアウトソースすることで、建設に関する専門的な知見や設計会社、建設会社とのハードなコスト交渉等の条件調整から開放され、自社のビジネスにおいて建物等を「どう使うか」という点にフォーカスすることができます。また、社内の建設プロジェクトへの意見集約や関係部署間の調整、プロジェクト推進のための各分科会のファシリテーション等も建設PMOを利活用することで効率的に進めることができます。

### Ⅳ おわりに

多くの一般企業にとって建物等はあくまでその利活用が目的であり、建設プロジェクト自体を目的とするものではありません。企業内人材の最有効活用が求められる中、新たな専門家をインハウスで雇用、育成することは現実的ではなく、今後建設PMOのアウトソースはいっそう進んでいくものと考えられます。

▶ 図2 設計施工分離発注を想定した場合のPMO / PM / CMの関与タイミング



\* 例えば国土交通省「CM方式活用ガイドライン」では、PM / CM方式として、PMサービスを「CMサービスに比較して企画や構想段階などの川上からのサービスを含む」と定義し、CM方式について「発注者の補助者・代行者であるCMR（コンストラクション・マネージャー）が、技術的な中立性を保ちつつ発注者の側に立って、設計の検討や工事発注方式の検討、工程管理、コスト管理などの各種マネジメント業務の全部または一部を行うもの」といった形で、PM / CMのいずれも発注者の支援、代理としている。一方、日本で建設PM / CM業務を提供している企業のウェブサイトでは、本稿のように、PMとCMをその立場の違いで区分している例もみられ、必ずしも決まった定義はない。

## インボイス制度下における仕入税額控除の要件

公認会計士 太田達也



### ▶ Tatsuya Ota

当法人のフェローとして、法律・会計・税務などの幅広い分野で助言・指導を行っている。また、豊富な知識・経験および情報力を生かし、各種実務セミナー講師、講演等において活躍している。著書は多数あるが、代表的なものとして『会社法決算書作成ハンドブック』（商事法務）、『消費税の「インボイス制度」完全解説』『同族会社のための「合併・分割」完全解説（改訂版）』『純資産の部 完全解説』『解散・清算の実務 完全解説』『固定資産の税務・会計 完全解説』（以上、税務研究会出版局）、『例解 金融商品の会計・税務』（清文社）、『減損会計実務のすべて』（税務経理協会）などがある。

### I はじめに

令和5年10月1日から「適格請求書等保存方式（いわゆるインボイス方式）」の適用が開始されます。従来にはない新たな制度であり、さまざまな実務問題が生じます。本稿では、仕入税額控除の要件に焦点を当て、実務上のポイント・留意点を解説します。

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ておきます。

### II 仕入税額控除の要件を満たす請求書等

次章の「III 帳簿のみの保存により仕入税額控除が認められる取引」に掲げる9つの取引を除き、次に掲げるもののいずれかの書類等の保存および帳簿の保存が、課税仕入れに係る仕入税額控除の要件とされます。

#### <仕入税額控除の要件を満たす請求書等>

- イ 適格請求書
- ロ 適格簡易請求書
- ハ 適格請求書の記載事項に係る電磁的記録（電子インボイス）
- ニ 事業者が課税仕入れについて作成する仕入明細書、仕入計算書等の書類で、適格請求書の記載事項が記載されているもの（課税仕入れ

の相手方の確認を受けたものに限る）

ホ 媒介または取次ぎに係る業務を行う者（卸売市場、農業協同組合、漁業協同組合または森林組合等）が、委託を受けて行う農水産品の譲渡等について作成する一定の書類

イが適格請求書ですが、不特定多数の者に対して資産の譲渡等を行う一定の事業については、ロの適格簡易請求書でよいとされます。ハは一定の保存要件を満たした電子インボイスです。また、ニおよびホは現行の制度の踏襲になりますが、記載事項が追加される点に留意する必要があります。

### III 帳簿のみの保存により仕入税額控除が認められる取引

#### 1. 帳簿のみの保存により仕入税額控除が認められる9つの取引

現行の制度では、課税仕入れに係る支払対価の額の合計額が3万円未満である場合に帳簿の保存のみで仕入税額控除が認められる特例が置かれています（消法<sup>※1</sup>30条7項、消令<sup>※2</sup>49条1項）。適格請求書等保存方式の下では、この3万円特例は廃止され、「支払対価の額の合計額が少額である場合」に代えて「請求書等の交付を受けることが困難である場合」とされました。「請求書等の交付を受けることが困難である場合」には、

※1 消費税法

※2 消費税法施行令

当該課税仕入れを行った事業者において適格請求書等の保存を要せず、一定の事項が記載された帳簿のみの保存により仕入税額控除を認めるものとされます（新消法30条7項）。

帳簿のみの保存により仕入税額控除が認められる取引は、具体的には次の9つの取引です（新消令49条1項、新消規<sup>※3</sup>15条の4）。限定列举であると解されます。

#### <帳簿のみの保存により仕入税額控除が認められる取引>

- ① 公共交通機関である船舶、バスまたは鉄道による旅客の運送として行われるもの（3万円未満のものに限る）<sup>\*1</sup>（公共交通機関特例）
- ② 適格簡易請求書の要件を満たす入場券等が使用の際に回収されるもの（入場券等回収特例）
- ③ 古物営業を営む者が適格請求書発行事業者でない者から買い受けるもの
- ④ 質屋を営む者が適格請求書発行事業者でない者から買い受けるもの
- ⑤ 宅地建物取引業を営む者が適格請求書発行事業者でない者から買い受けるもの
- ⑥ 適格請求書発行事業者でない者から再生資源または再生部品を買い受けるもの
- ⑦ 自動販売機または自動サービス機からのもの（3万円未満のものに限る）（自動販売機・自動サービス機特例）
- ⑧ 郵便切手類のみを対価とする郵便の役務および貨物の運送（郵便ポストに差し出された郵便物および貨物に係るものに限る）
- ⑨ 従業員等に支給する通常必要と認められる出張旅費等（出張旅費、宿泊費、日当および通勤手当）<sup>\*2</sup>（出張旅費特例）

※ 上記の③から⑥については、買い受ける者の棚卸資産に該当する場合に限る。

\*1 3万円未満の公共交通機関による旅客の運送かどうかは、1回の取引の税込価額が3万円未満かどうかで判定する（インボイス通達3-9）。したがって、1商品（切符1枚）ごとの金額や、月まとめ等の金額で判定することはしない。3人分の運送役務の提供を行う場合には、3人分の日当で判定する。なお、急行料金や寝台料金は、旅客の運送に直接的に付帯する対価として、この特例の対象になる。一方、入場料金や手回品料金は、旅客の運送に直接的に付帯する対価ではないため、特例の対象にはならない（インボイス通達3-10）。

\*2 出張旅費、宿泊費、日当については、所得税基本通達9-3により所得税が非課税となる範囲内で認められ、通勤手当については通勤に通常必要と認められるものであればよく、所得税法施行令20条の2に規定される非課税とされる通勤手当の金額を超えているかどうかは問わない（インボイス通達4-9、4-10、適格請求書Q&A・問85、86）。

## 2. 帳簿の記載事項の追加

帳簿のみの保存により仕入税額控除が認められる場合、帳簿に上記の課税仕入れのいずれかに該当する旨および当該課税仕入れの相手方の住所または所在地（一定の者を除く）を記載することが必要とされます（新消令49条1項1号かつ書き）。すなわち、帳簿の記載事項について、通常必要な記載事項に加え、次の事項の記載が必要となる点に留意する必要があります。

- ▶ 帳簿のみの保存で仕入税額控除が認められるいずれかの仕入れに該当する旨  
例：①に該当する場合「3万円未満の鉄道料金」または「公共交通機関特例」  
②に該当する場合「入場券等」または「入場券等回収特例」
- ▶ 仕入れの相手方の住所または所在地（一定の者を除く）

帳簿に仕入れの相手方の住所または所在地の記載が不要な一定の者は、次の通りです（インボイス通達4-7）。

- イ 適格請求書の交付義務が免除される3万円未満の公共交通機関（船舶、バスまたは鉄道）による旅客の運送について、その運送を行った者
- ロ 適格請求書の交付義務が免除される郵便役務の提供について、その郵便役務の提供を行った者
- ハ 課税仕入れに該当する出張旅費等（出張旅費、宿泊費、日当および通勤手当）を支払った場合の当該出張旅費等を受領した使用人等
- ニ 先の③から⑥の課税仕入れ（③から⑥に係る課税仕入れについては、古物営業法、質屋営業法または宅地建物取引業法により、業務に関する帳簿等へ相手方の氏名および住所を記載することとされているもの以外のものに限り、⑥に係る課税仕入れについては、事業者以外の者から受けるものに限る）を行った場合の当該課税仕入れの相手方

## 3. 旅費交通費（公共交通機関特例、入場券等回収特例、出張旅費特例）の取扱い

企業の実務に密接な旅費交通費の取扱いを詳しく解説します。先の①、②および⑨が関連します。

旅費交通費については、(1)従業員が立替払をして、会社との間で事後に精算する場合と(2)会社が従業員に実費相当分を直接支給する場合の2通りがあります。

※3 消費税法施行規則



## (1) 従業員が立替払をして、会社との間で事後に精算する場合

従業員が旅費交通費の立替払を行っている場合、会社が仕入税額控除を行うには、原則として、会社宛の適格請求書が必要となります。

一方、宛名が会社ではなく、立替払を行った従業員となっている場合、適格請求書の記載事項（新消法57条の4第1項6号）を満たさないため、会社は仕入税額控除を行うことができないことになります。その場合、会社が仕入税額控除を行うには、従業員宛の適格請求書に加え、従業員が作成した「立替金精算書」の保存が必要となります（インボイス通達4-2、インボイスQ&A・問78）（＜図1＞参照）。

この「立替金精算書」は、従業員宛の適格請求書が会社のものであることを明らかにするためのものであり、具体的な記載事項や様式などは明らかにされていませんが、経費精算で利用されている一般的な出張旅費の精算書（従業員名、出張日、支払日、支払内容および支払金額等が記載）で差し支えないと考えられます。このため、インボイス制度に移行しても、これまで通りの経費精算実務が継続できるものと考えられます。

最初から、会社宛の適格請求書を入手した方が、実務負担が少ないように見えますが、宛名が会社宛であれ従業員宛であれ、いずれにしても会社と従業員との間で立替金の精算を行うわけですから、このような立替金精算書のやり取りで精算する実務は従来から行われており、その実務を実質的に継続すればよいことになります。

適格請求書が入手できない場合であっても、3万円未満の公共交通機関（船舶、バスまたは鉄道）による

旅客の運送については、インボイスの交付義務が免除されており、仕入側である会社は、帳簿のみの保存で仕入税額控除が認められます。この「公共交通機関特例」の適用を行う場合は、通常の記載事項に加え、帳簿に「公共交通機関特例」などと記載することが必要となります。

また、3万円以上の公共交通機関を利用した場合でも、公共交通機関である鉄道事業者から適格簡易請求書の記載事項（取引年月日を除く）を記載した乗車券の交付を受け、その乗車券が回収される場合は、帳簿のみの保存で仕入税額控除が認められます。この「入場券等回収特例」の適用には、通常の記載事項に加え、帳簿に「入場券等回収特例」などと記載するほか、仕入の相手方（公共交通機関）の住所等の記載も必要です。

## (2) 会社が従業員に実費相当分を直接支給する場合

会社が従業員に出張旅費等を支給する場合には、課税仕入の相手方は従業員となり、「その旅行に通常必要であると認められる部分」の金額については、帳簿のみの保存で仕入税額控除が認められます。

この「出張旅費等特例」には、公共交通機関特例のような金額基準はなく「その旅行に通常必要であると認められる部分」の金額であれば、3万円以上であっても帳簿のみの保存で仕入税額控除が認められます。適用するには、通常の記載事項に加え、帳簿に「出張旅費等特例」などと記載することが必要となります。

なお「その旅行に通常必要であると認められる部分」については、所得税基本通達9-3「非課税とされる旅費の範囲」に基づき判定されます。

出張旅費等特例については、一律支給ではなく、実

▶ 図1 立替金精算書の例

社内文書であっても社名（事業者名）の記載が必要

〇〇株式会社  
経理部宛

**立替金精算書**

提出日 2023年10月25日  
所属部署名 営業第1部  
氏名 斎藤太郎

支払日	2023年10月20日
内容	宿泊代
支払先	(株)〇〇ホテル
支払金額	8,800円（うち消費税800円）

備考

No.〇〇〇

適格請求書に登録番号が記載されているため、ここには記載しなくてもよい。

領収書のNo.を記載する等して、対応する領収書との関連付けがわかるようにすることが考えられる。



▶表1 旅費交通費の精算に関する取扱い

	従業員の立替払	出張旅費の支給
課税仕入れの相手方	公共交通機関など	従業員
インボイスの可否	原則、会社宛のインボイス必要 ただし、従業員宛のインボイス+従業員の作成した立替金精算書でもよい	インボイスは不要
帳簿のみ保存の特例 (インボイス不要)	<p>▶ 公共交通機関特例 (3万円未満の公共交通機関運賃) →帳簿に公共交通機関特例である旨を記載</p> <p>▶ 入場券等回収特例 (3万円以上の公共交通機関運賃(券回収)) →帳簿に入場券等回収特例である旨および仕入れの相手方(公共交通機関)の所在地の記載が必要</p>	<p>▶ 出張旅費等特例(金額基準なし) →「その旅行に通常必要であると認められる部分」<sup>(注)</sup>の金額については、帳簿のみの保存で仕入税額控除が認められる。 →帳簿に出張旅費等特例である旨を記載</p> <p>(注) 所得税基本通達9-3「非課税とされる旅費の範囲」に基づき判定</p>

出典：所得税基本通達9-3を基に筆者作成

費相当額での支給を行っている場合には、適用できないのではないかと心配する声もあります。しかし、その支給額が実費相当額であったとしても、旅費規程等に基づいて会社が従業員に出張旅費を支給しているのであれば、出張旅費等特例を適用することができます。

例えば、新幹線には、クレジットカードと交通系ICカードを登録し、登録した交通系ICカードでチケットレス乗車ができるサービスがあります。このサービスでは、新幹線改札機に交通系ICカードをタッチすると、乗車日・運賃・乗車区間・列車・座席などの情報が記載された「利用票」が出てくるため、従業員が自分のクレジットカードを使ってこのサービスを利用する場合、領収書等は取得させず、精算の際は、この「利用票」を証憑として新幹線運賃相当額の支給を行っている会社も多いと思われます。この場合も、会社が出張旅費として新幹線の運賃相当額を従業員に支給しているのであれば、出張旅費等特例を適用することができますと考えられます。

以上の旅費交通費の取扱いの全体をまとめると<表1>の通りとなります。

#### <非課税とされる旅費の範囲>

所得税法第9条第1項第4号の規定により非課税とされる金品は、同号に規定する旅行をした者に対して使用者等からその旅行に必要な運賃、宿泊料、移転料等の支出に充てるものとして支給される金品のうち、その旅行の目的、目的地、行路もしくは期間の長短、宿泊の可否、旅行者の職務内容および地位等からみて、その旅行に通常必要とされる費用の支出に充てられると認められる範囲内の金品をいうのであるが、当該範囲内の金品に該当するかどうかの判定に当たっては、次に掲

げる事項を勘案するものとする。

- (1) その支給額が、その支給をする使用者等の役員および使用人の全てを通じて適正なバランスが保たれている基準によって計算されたものであるかどうか。
- (2) その支給額が、その支給をする使用者等と同業種、同規模の他の使用者等が一般的に支給している金額に照らして相当と認められるものであるかどうか。

#### 4. 公共交通機関特例と出張旅費等特例との区別(使い分け)

公共交通機関特例と出張旅費等特例との区別(使い分け)ですが、例えば近郊の日帰り出張については3万円未満の公共交通機関運賃しか発生しないことが考えられます。その場合は、公共交通機関特例を適用し、帳簿に公共交通機関特例である旨を記載する対応が実務的に簡便です。従業員等から、支払日時、支払額、利用区間等の報告を受け、それに基づいて処理することが考えられます。

一方、遠隔地の出張の場合、出張旅費、宿泊費、日当について、従業員等が出張旅費等に係る立替金精算書を作成し、経理部との間で精算の事務が行われるのが通常です。この場合は、出張旅費等特例を適用し、帳簿に出出張旅費等特例である旨を記載することにより、帳簿のみの保存により仕入税額控除の適用が認められます。

このような処理フローを想定し、あらかじめ従業員等に対して、ケースに応じた事務処理方法を経理部から周知しておく対応が考えられます。

## 日本企業における 外国人材の受け入れに関する課題 後編



EY税理士法人 People Advisory Service 税理士・行政書士 藤井 恵

### ▶ Megumi Fujii

15年にわたり、日本から海外または海外から日本への赴任者・出張者の税務、給与、福利厚生、リスク管理など、グローバルモビリティに関する総合的なコンサルティングサービスを企業に提供。主な著書（共著）に『海外勤務者の税務と社会保険・給与Q&A』（清文社）『すっきりわかる！海外赴任者・出張者・外国人労働者雇用（税務と社会保険・在留資格・異文化マネジメント）』（税務研究会）などがある。EY税理士法人 パートナー。

### I はじめに

前号（本誌2022年11月号）では「日本企業における外国人材の受け入れに関する課題（前編）」として「グローバル展開する外資系企業と比較した日本企業における受け入れ態勢の違い」「日本企業における外国からの赴任者と、日本から海外への赴任者の違い」について、それぞれ3つのポイントにまとめてご紹介しました。後編となる本稿では、「海外からの人材受け入れ時に知っておきたいこと」「具体的な留意点」について紹介します。

### II 海外からの人材受け入れ時に 知っておきたいこと

海外から日本への受け入れの場合、日本の法律が適用されるため、日本人社員と同じように税務や社会保険の面でも対応する形で大丈夫だろうと思いがちです。

しかし、税務面においても、日本への赴任中は手取りで給与を補償しようとする、グロスアップ計算が必要になります。この計算は非常に複雑です。赴任元の国からも給与が支給される場合、それらについては国外払給与として、日本での確定申告が必要になります。また、社会保険についても、赴任元の国と日本との間での社会保障協定の発効有無や対象項目により、日本での社会保険の取り扱い異なります。

どのような人材が日本に赴任して来るかについて、

早い段階から人事担当者に連絡が入り、準備に時間をかけられる場合もあります。しかし、中には「どのような条件で、どのような役割を日本で担うのかを知らされていないので準備のしようがない」というはっきりしない状況の中、急遽受け入れ準備を行う必要があるケースもよく聞かれます。

### III 具体的な留意点

#### 1. 在留資格に関する留意点

外国人が日本で適法に滞在するためには「在留資格」が必要です。日本で働くための在留資格の種類はさまざまで「どの在留資格が最も適切なのか」という点もよく検討する必要があります。

#### <在留資格についての留意点>

##### ① 在留資格の更新・管理

赴任期間が長期にわたる場合、在留資格管理を本人に任せていると、うっかり在留期限を越えて日本に滞在してしまうことがある。この場合、入国管理法違反となり、退去処分や在留資格更新ができなくなることがある。

##### ② 本店移転時の届け出

本店所在地を移転したり、商号・会社名を変更した場合は「所属機関等の名称変更・所在地変更の届出」が必要になる。本人任せにし



ていると実施できていないことがある。本件の義務は外国人本人にあるが、会社側が放置して対応していないと「外国人従業員管理」が出来ていないとの評価を受け、新規外国人受け入れ等に際して良い評価を得られないリスクも考えられる。

### ③ その他外国人固有の状況に基づく手続き

## 2. 税務に関する留意点

海外からの赴任者の受け入れに際し、日本本社で雇用した社員にはあまり関係しないものの、留意が必要な点は次の通りです。

### <海外からの赴任者に関してのみ必要になる税務関連事項>

#### ▶ 所得税額・住民税額の試算

赴任者に提供する待遇を前提として、どれだけの税金コストがかかるかを試算する。これを行わないと想定以上に税コストが発生していることに後から気が付く可能性がある。

#### ▶ 赴任者への日本の所得税・住民税の説明

日本には諸外国のような海外赴任者向けの大きな優遇税制がないこと、住民税は1年遅れで発生する税であること、現物給与に対する課税があることについて説明。

一般に日本人よりも税金に関する関心が非常に高い。

#### ▶ グロスアップ計算業務

手取りで給与を補償している場合、手取りから税額を逆算する必要がある。

住民税等も考慮する必要があり、複雑になることが多い。

#### ▶ 予定納税の減額申請書

年の途中に出向者給与減額見込みの場合に予定納税額を減額またはゼロにするための申請を行う。申請を行わないと、納税者は支払義務を負うため、キャッシュフローが一時的に厳しくなる。

#### ▶ 口座振替依頼書作成

税金支払について、口座引き落としを設定するための依頼書を作成・提出する必要がある。

#### ▶ 国外財産調書の支払い作成・提出

国外財産が5,000万円超の場合に必要な。海外からエグゼクティブクラスが赴任して来る場合、この規模の財産を持っていることも少な

くない。

#### ▶ 財産債務調書の作成支援・提出

財産3億円または記入財産1億円以上、かつ所得金額が2,000万円超の場合、提出する必要がある。

#### ▶ 国外転出時課税制度（出国税）への対応

1億円以上の金融財産を所有している赴任者に対して、その対象資産の含み益に所得税が課される。

#### ▶ 選択課税の申請書提出

帰任時の厚生年金の脱退一時金、退職金にかかる源泉所得税の還付が可能な場合は提出が必要。

#### ▶ その他、税務にまつわる相談

赴任中の給与等について赴任元国等で所得税等が発生し、会社負担した場合の取り扱い。

## 3. 海外赴任者に関する規程の留意点

Global Mobility Policyは存在するものの、必ずしもその通りに運用が出来ていないケースも見られます。

現状のポリシー通りに運用が出来ているか、そもそもポリシー自体、運用する上で無理がないかのチェックをしたほうがよいでしょう。「支払うと記載しておきながら支払っていないケース」や「定められた日に支払いが行われていない」等も確認が必要です。

## IV おわりに

前号と今号の2回にわたり、日本企業が海外子会社等から赴任して来る人材を受け入れるに際し、外資系企業との相違点や、日本から海外に赴任する人材の特性と、海外から日本に赴任して来る人材の特性を紹介しました。

コロナ禍において、日本企業における海外との人材交流はいったん減速しているものの、コロナ終息後は、本来受け入れたかった人材の受け入れや、グローバル化のさらなる進展により、外国からの人材受け入れはより活発になると考えられます。今のうちに現在の進め方が正しいかチェックを行い、問題点を正した上で、体制構築に向けた準備を進めることをお勧めします。

### お問い合わせ先

EY税理士法人

E-mail : megumi.fujii@jp.ey.com

# 企業会計ナビ ダイジェスト

## ストック・オプション 未公開企業における取り扱い

企業会計ナビチーム 公認会計士 浦田千賀子



### ▶ Chikako Urata

監査部門に所属し、不動産業、小売業の監査などの会計監査に携わる傍ら、雑誌への寄稿やセミナー講師も行っている。また、法人ウェブサイト（企業会計ナビ）の編集委員として、会計情報の外部発信業務にも従事。主な著書（共著）に、『3つの視点で会社がわかる「有報」の読み方（第3版）』（中央経済社）などがある。

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1つである解説シリーズを取り上げ、紹介します。今回は「解説シリーズ『ストック・オプション』第6回：未公開企業における取り扱い」の一部を編集し、紹介します。

### 1. 未公開企業の公正な評価単価の計算

ストック・オプション等に関する会計基準（以下、会計基準）は、公開企業のみならず、未公開企業も含めた全ての会社に適用されますが、未公開企業では、評価単価の計算基礎となる自社の株価情報が収集不可能であるため、ストック・オプションの公正な評価額について、適切な費用計上額の算定の基礎とするだけの信頼性をもって見積もることが困難である場合が多いと考えられます。

そこで、未公開企業では、一般投資家が存在しないことを考慮し、ストック・オプションの公正な評価単価に代えて、その単位当たりの本源的価値の見積りによることも認められることとしました。ストック・オプションの本源的価値とは、算定時点においてストック・オプションが権利行使されると仮定した場合の価値であり、次の算式によって計算されます（会計基準第13項）。

$$\text{ストック・オプションの本源的価値} = \text{自社株式の評価額} - \text{行使価格}$$

ストック・オプションは、将来の株価の上昇を期待して従業員等に付与されるものであり、税制適格ストック・オプションの条件にもなることから、行使価格が付与時点の株式の評価額よりも高く設定されるこ

とが多くなっています。

したがって、原資産である自社株式の評価額よりも低い行使価格を設定した場合を除き、付与時点におけるストック・オプションの本源的価値は、ゼロ評価（本源的価値の算定結果がマイナスの場合は、ゼロとして評価）される場合が多いと考えられます。本源的価値がゼロ評価される場合、株式報酬費用は発生しないこととなります。

### 2. 本源的価値の見直しと注記

ストック・オプションの本源的価値は、公開企業における公正な評価単価と同様に、付与日時点で計算され、その後の見直しは行われません。

ただし、ストック・オプションの公正な評価額を本源的価値により計算した場合には、次の注記が必要となります（会計基準第16項(5)、ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針（以下、適用指針）第31項、第73項）。

- ▶ 会計期間末における本源的価値の合計額
- ▶ 各会計期間中に権利行使されたストック・オプションの権利行使日における本源的価値の合計額
- ▶ 自社の株式の評価方法

ここでは、各会計期間末及び権利行使日における本源的価値の算定の基礎となる株式価値の評価方法については、その開示を条件として、その時点において企業価値を最もよく表し得ると考えられる方法を採用すればよく、必ずしも評価方法の継続性は求められていません（適用指針第61項）。

### 3. 公開直後の企業の取り扱い

公開直後の企業では、ストック・オプションの公正価値を見積もる際に、過去の株価の推移など、過去の一定期間の情報を利用するとしても、入手した情報の信頼性に疑問があるとの考え方があります。

しかし、会計基準では、公開直後の企業にあっても、本源的価値ではなく、観察される株価情報に基づき公正な評価単価を計算することが要求されています（会計基準第63項）。

公正な評価単価を計算する場合には、可能な範囲で収集される自社の株価情報を基礎としながらも、類似の株式オプションの市場価格から株価変動性を逆算する方法や、類似企業の株価変動性を参考し、不足する情報を補足するとしています（適用指針第12項、第47項）。

### 4. スtock・オプションの制度設計、税制適格ストック・オプション

上場準備企業にとって、優秀な従業員等のインセンティブ報酬としてストック・オプションは有効な手段となります。ただし、ストック・オプションはその権利行使によって新株の発行（又は自己株式の交付）を伴うため、権利行使時に株主構成の変動を伴うこととなります。株式公開における資本政策は重要な課題であり、ストック・オプションが資本政策に与える影響についても考慮に入れた上で、ストック・オプションの制度設計を検討することが必要になります。

また、ストック・オプションの制度設計にあたっては、税制への影響も考慮することが重要です。従業員等がストック・オプションとして新株予約権の（有利）発行を受けた場合、原則として、権利行使時の付与対象者の経済的利益（権利行使時の時価が権利行使価額を上回っている部分）に対して給与所得等として所得税が課税され、その後権利行使によって取得した株式の売却価額と権利行使時の時価の差額に対して譲渡所得として課税されることとなります（税制非適格ストック・オプション）。ただし、権利行使によって取得した株式を即時に市場等で譲渡することによって換金した場合は、当該所得税の増加分の負担も可能ですが、資本政策の関係や株式市場の市況などですぐに換金を行わない場合、税金の負担が重いケースも想定されます。そこで、ストック・オプションの権利行使時に給与所得等に算入するのではなく、権利行使によって取得した株式の売却時に、売却価額と権利行使

価額の差額を譲渡所得とすることを認める税制適格ストック・オプションという制度があります。税制適格ストック・オプションとして認められるには次の要件等を満たす必要があります。

- ▶ 付与対象者が、会社（又はその会社の子会社）取締役、執行役又は使用人
- ▶ 権利行使期間が、権利付与を決議した日後2年を経過した日から権利付与を決議した日後10年以内
- ▶ 権利行使価額が、ストック・オプションに係る契約締結時の1株当たり価額（≒公正な評価額）以上
- ▶ 権利行使価額が年間1,200万円を超えないこと

関連のトピックについて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](http://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 : [chikako.urata@jp.ey.com](mailto:chikako.urata@jp.ey.com)



# 法人概要

2022年9月30日 現在

▶ 名称 EY新日本有限責任監査法人

▶ 設立 2000年4月1日

▶ 資本金 1,121百万円

▶ 主たる事務所所在地 〒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  
Tel : 03 3503 1100 (代表)

▶ 人員構成

	社員	職員	合計
公認会計士	542名	2,541名	3,083名
公認会計士試験合格者等	—	970名	970名
その他	10名	1,395名	1,405名
合計	552名	4,906名	5,458名

※非常勤は除いています

▶ 被監査会社数	金商法・会社法監査	857社	労働組合監査	7社
	金商法監査	52社	その他法定監査	736社
	会社法監査	1,257社	その他任意監査	745社
	学校法人監査	80社	合計	3,734社

▶ 事務所所在地 国内 16カ所  
◎東京、札幌、仙台、福島、新潟、富山、金沢、松本、静岡、浜松、名古屋、大阪、広島、高松、福岡、那覇（◎主たる事務所）  
連絡事務所 1カ所 山形  
海外駐在 36カ所  
ロンドン、アムステルダム、ブリュッセル、デュッセルドルフ、フランクフルト、ミュンヘン、チューリッヒ、ワルシャワ、イスタンブール、グルグラム、ニューヨーク、シアトル、シカゴ、ナッシュビル、ヒューストン、サンフランシスコ、ロサンゼルス、メキシコシティ、レオン、上海、北京、大連、広州、深圳、香港、台北、ソウル、バンコク、ホーチミン、ハノイ、クアラルンプール、シンガポール、ジャカルタ、シドニー、メルボルン、パース

▶ 国際業務 アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドの日本におけるメンバーファーム

▶ 関係会社 EYソリューションズ株式会社  
EYフォレンジック・アンド・インテグリティ合同会社  
EY Japan株式会社

## 「監査品質に関する報告書 2022」発行のお知らせ

この度、EY新日本では監査品質の向上に向けた私どもの取組みをまとめました「監査品質に関する報告書 2022—サステナブルな監査品質を目指して」を発行いたしました。



### <トピックス>

- ▶ 理事長メッセージ
- ▶ 監査品質の指標（AQI）の概要
- ▶ 監査法人のガバナンス・コードへの対応状況

### <目次>

- ▶ 特集 1 不確実な環境に対応する監査
- ▶ 特集 2 サステナビリティ情報開示に向けて
- ▶ 品質への取組み
- ▶ EYネットワーク
- ▶ 法人概要
- ▶ 上場会社等被監査会社

EY新日本では、パーパス（存在意義）である「Building a better working world ～グローバルな経済社会の発展に貢献する監査法人」に基づき、プロフェッショナルとしてクライアントのビジネスを深く理解し、職業的懐疑心をもってリスクに対応した深度ある監査をすべく、さまざまな取組みを行っております。

この報告書を通じ、私どもの取組みにつつまして少しでも皆さまにご理解いただけたら幸いです。

▶ 監査品質報告書のダウンロードはこちらから>>>



ある人に触発されて、年間100冊以上本を読もうと奮い立ち、書店で本を購入したところ以前購入した本だったことが分かり、返品に行ったのですが、返品ではなく交換となりました。交換処理は非通例処理のようで、対応できるスタッフは限定され、処理に時間がかかっており、監査で業務処理をヒアリングする仕事柄、内部統制が適切に整備されていると感心しました。モバイルオーダーなども進み、処理スピードが速くなっていますが、適切に処理することも結果的に顧客側にメリットになっていることを考えると、顧客側もそのリードタイムを受け入れるべきだと思いながら、家路に就きました。

IT環境が整備され、さまざまなものが迅速に処理され対応に追われることが続きましたが、最近はあまりにも変化が著しく、以前よりも冷静に環境を見て判断する必要性を感じ、処理の迅速性のみならず、リスクを冷静に見定めて行動することも必要だと感じています。

コントロールできるリスクは取り、コントロールできないリスクは取らないと、あるクライアントがおっしゃっていましたが、今でも名言だと思っています。判断するときには一定のリスクは致し方ないと思いつつも、リスクの選別が難しく、自分にとってコントロールできるものなのかどうか冷静に見定め、かつリスクを計数に落とし込むことが重要だと考えます。

さて、環境リスクは、われわれがコントロールできるものなのかどうかの判断が難しいところだと思いますが、関係者がその判断をできる環境の整備は必要だと考えます。本稿でも、引き続きサステナビリティ関連の開示について取り扱っておりますので、皆さまのご参考になれば幸いです。

「情報センサー」編集委員長 島藤章太郎

### 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](http://www.ey.com/ja_jp/library/info-sensor)

〈今月の表紙〉 コルマール（フランス）

（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10月12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 12月号 Vol.182

---

発行日：2022年12月1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](https://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](https://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](https://ey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llc)をご覧ください。

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

00595-226Jpn

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の必要場合は、個別に専門家にご相談ください。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)