

# 情報センサー

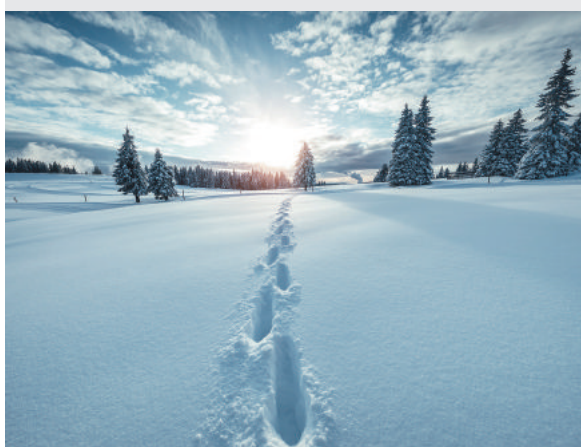
Vol. 183 January 2023

【新年特別対談】

サステナブル時代のディスクロージャーと監査法人の役割

【特別寄稿】

ESG経営と監査役の対応



## 新年特別対談

2023年の新年特別対談は、金融庁の要職を歴任されていた古澤知之氏をお招きして、当法人理事長の片倉と資本市場への信頼性を付与するという監査法人が社会から求められる役割を果たし、日本の経済社会全体が発展していくために監査法人に求められる姿をテーマに対談を行っています。職業的懐疑心を高めつつ複雑化する企業ビジネスを深く理解することはもちろんのこと、サステナビリティ開示、デジタル監査ツールの開発、人材の育成など当法人の取組みについて、古澤氏の経験に基づいた知見を伺いつつ語り合っています。

### 新年特別対談

02

#### サステナブル時代のディスクロージャーと監査法人の役割

前金融庁企画市場局長 古澤知之  
EY新日本有限責任監査法人 理事長 片倉正美

### 特別寄稿

08

#### ESG経営と監査役の対応

獨協大学 法学部教授 高橋 均

### デジタル&イノベーション

12

#### 拠点損益情報を活用した利益付替などの異常検知について

アシュアランスイノベーション本部 AIラボ  
公認会計士 市原直通  
公認会計士 根建 栄

### 会計情報レポート

16

#### SaaSなどのソフトウェア制作費等の会計処理等に関する研究資料の公表

品質管理本部 会計監理部 公認会計士 吉田 剛

### IFRS実務講座

20

#### 基本財務諸表プロジェクトの進展

品質管理本部 IFRSデスク 公認会計士 上浦宏喜

### Column

22

#### 日本水泳界の展望ーパリ五輪に向けて

スポーツキャスター 宮下純一

# Contents

情報センサー Vol. 183 January 2023

## JBS 24

欧州から拡大するサステナビリティ報告の現状

ミュンヘン駐在員 公認会計士 英正樹

## EY Consulting 28

Zero Based Budgeting (ZBB)

ーコスト構造改革を最大限推進するメソドロジー

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)

BC Com Finance 公認会計士 村上協平

## Trend watcher 32

プライベートエクイティ・ファンドを  
活用した企業変革

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・アンド・トランザクション

プライベートエクイティリーダー 富永能安

## Tax update 36

激動の時代におけるグローバル関税管理・  
DX化の重要性について

EY税理士法人 インダイレクトタックス部 原岡由美

## 企業会計ナビ ダイジェスト 38

ヘッジ会計の適用要件

企業会計ナビチーム 公認会計士 水野貴允

出版物のご案内 35

編集後記 40



新年特別対談

# 2023 New year talk

前金融庁企画市場局長

EY新日本有限責任監査法人 理事長 公認会計士

古澤知之 × 片倉正美

サステナブル時代のディスクロージャーと監査法人の役割

2023年の「新年特別対談」は、前金融庁企画市場局長の古澤知之氏をお招きしました。ここ数年、KAMの導入、サステナビリティ情報の開示、金融庁によるディスクロージャー充実の動きなど、上場企業に関する開示の内容やそれへの期待が大きく変化しています。日本の資本市場では、いったい何が起きているのか、これからの監査法人に期待されることは何なのか。企業とステークホルダーの「今」をひもときつつ、監査の「本質」に迫ります。

## I 金融庁がサポートする ディスクロージャー充実の意義

サステナブル時代における若・中年層株主への訴求

**片倉** 古澤さんは、昨年6月に退官されるまで、金融庁で長年にわたり日本の資本市場を見てこられました。そのご見識をもとに、昨今の資本市場の特徴や課題を教えてくださいませんか。

**古澤** 日本の資本市場は、これまでにない大きな変化に直面しています。その1つの現れが、株主の高齢化です。2019年のデータですが、日本株の41%を70代が保有している一方、若・中年層の関心は海外市場に向いています。理由は幾つかありますが、日本企業の魅力や成長力を若い世代の投資家に十分に伝え切れていないことが、少なからず影響を与えていると思います。企業のCEOや会長から直接お話を伺うと、経営層の方々は激変する事業環境に対応すべく、ビジネスモデルやガバナンスの在り方など、多面的かつ深掘りして考えておられることが強かに伝わってきます。しかし全体としてみると、そういった日本企業の取組みが資本市場にうまく伝わっていないのではないかと感じています。

**片倉** 金融庁では昨年6月、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループの報告書において、サステナビリティへの取組みやコーポレートガバナンスに関する開示、四半期開示をはじめとする情報開示の頻度などについて示され、昨年末にも報告書が公表されています。11月には「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案も出され、ディスクロージャー充実の施策を強かに進めておられます。海外に向けた投資家の目を日本市場に向ける狙いもあるかと思いますが、そもそもディスクロージャーはどう在るべきだとお考えでしょうか。

**古澤** 投資判断に必要・十分な情報を市場に伝えるという枠組みの中で、企業が伝えたいことをいかに取り込んでいくかが、ディスクロージャーの大きな役割ですが、制度をデザインする上では、そこが非常に悩ましいポイントでもあります。特に最近はビジネスの動きが速く、情報は「生もの」であることを痛感しています。「情報センサー」2022年新年号で(株)ハピネスプラネットCEOの矢野和男氏と片倉理事長の対談記事を拝読したのですが、そこで矢野氏は「未来は予測不能であるがゆえに、自ら未来をつくるのが最もリスクの少ない方法である」というドラッカーの言葉を引用されていました。孫引きで恐縮ですが、ディスクロージャー、特に非財務情報の開示の1つの意義は、この言葉に象徴されているように思います。つまり、企業が自らのビジネス環境をどのように認識しているか、どういったリスクを予見し、どのように戦略を立てて変化を先取りするか。その上で、どう経営資源を配分し、進捗状況をモニターし、計画を点検・修正していくのか。そして、どんな未来をつくらうとしているのか。こういった生の情報を、ステークホルダーは求めています。もちろん、企業側もそれは考えていますので、ディスクロージャーでうまくマッチングを図りたいところです。そのためにどう伝えるかが、ディスクロージャーのポイントになると思います。

必要なのは戦略的ディスクロージャー

**片倉** 日本的な横並び意識の表れなのか、これまでのディスクロージャーにおいては、規則に定められた最低限の開示にとどまる企業が多かったように思います。ここは、指導的機能を発揮すべき監査人側にも反省すべき点があると認識しています。とはいえ最近、金融庁が後押ししてくださっていることもあり、ディスクロージャーを積極的に行っている企業が増えています。だからこそ今、企業はディスクロージャーに戦略的になるべきだと思いますが、ステークホルダーに向けたメッセージとして情報を伝えていくにあたり、正しく開示を行うことのほかに、何が重要になってくるとお考えですか。

**古澤** まず、開示制度を準備する側の視点で言えば、例えばガバナンスやサステナビリティに関する企業の取組みで企業が重要と考えることをうまく表現できるフレームワークをつくるのが大切です。その上で、企業側としては「経営目線での開示」が大事になってくると思います。ステークホルダーが関心を持つ、企業戦略と実現に向けた意思、そして進捗状況を的確に

# 2023 新年特別対談 New year talk

ステークホルダーへ伝えるには、重要な経営課題について、取締役会などの場でどのような議論が行われているかを的確に伝えることがポイントになると考えます。ここ数年、社外取締役が増えたことで、以前は社内でも伝わる言葉で語られることもあった取締役会が、外部の方にも伝わる言葉で議論しようとの意識が高まっています。これがディスクロージャーに反映されていく



## ビジネスが高度化・複雑化する中で 監査には「総合力」が問われています。

と、ステークホルダーと企業との間のコミュニケーションがよりスムーズになると思います。

**片倉** 確かに、社外取締役が増えたことで、取締役会も変化しています。事前にしっかりと内容を説明するというのが実務として組み込まれるようになってきていますし、以前はそこに手間がかかって大変だという風潮がありました。このところ外部の多様な目線で意見をもらえてありがたいと受け止める方向に変わっ

てきたと感じます。

**古澤** オンライン会議が浸透し、事前のコミュニケーションを丁寧に行いやすい環境になっていますから。とはいえ、全ての取締役会がそのような方向性にあるのではなく、まったく対極の選択をしている企業もあります。ある企業では、事前説明や根回しはまったく行わず、取締役会はぶっつけ本番で行う代わりにかなりの時間を確保しています。どちらが良いということではなく、経済社会の変化の中で、取締役会も進化の途上にあるのだと実感しています。

**片倉** 社外取締役が会社のことをしっかりと理解し、ご自身の知見を活かして積極的に意見を述べる土壌ができつつあるのは確かなことですね。こうした流れは、もちろん監査も無縁ではありません。ビジネスが高度化・複雑化している昨今、私たちは、経営者やガバナンス責任者はもちろん、事業部門責任者の方々とも広範囲にディスカッションして経営方針やビジネスモデルを理解し、リスク等を多角的に判断することに努めています。

**古澤** ディスクロージャーも同様で、経営目線で情報を開示し、なおかつ外部に伝わる言葉でコミュニケーションすることが求められています。

### 監査全体のレベルアップにつながるKAMの導入

**片倉** コミュニケーションということでは、監査においてはKAM（Key Audit Matters：監査上の主要な検討事項）の導入も大きいと思います。あくまでも監査人が何を重視して監査したかという記載ですが、企業側に積極的な開示を働きかける貴重な機会だと考えています。

**古澤** それこそが、KAM導入に当たって、金融庁で公認会計士協会や企業の方々と議論したポイントの1つです。従来の監査は、監査報告書と経営者確認書に全てが集約されているようなところがありましたが、KAMが導入されたことで、全体の監査計画、経営上のリスク、検討要件、主要な検討事項といったベンチマークを置きながら、監査をプロセスで考えられるようになってきています。デザインした側としても、意図通りに機能していると何となくともありがたいです。

**片倉** KAMは導入されて数年であり、まだこれからのところがありますが、今後の可能性や課題についてどのように捉えていらっしゃるでしょうか。

**古澤** やはり、企業の監査役などTCWG（Those charged with governance：統治責任者）と監査人が企業を取り巻くリスクについての目線を共有しながら、一緒

に監査プロセスを進めていただくことが重要だと思います。まだまだ途上ですが、TCWGの方々と監査人と同じ目線でリスクに向き合うようになれば、監査のレベルアップにつながっていきます。KAMはその第一歩となり得ると思います。

**片倉** 監査人も、以前からリスクに関しては企業の監査役と密にコミュニケーションしてきましたが、KAMの導入で、はっきりと有価証券報告書に記載されるようになったのは大きいです。

**古澤** 気を付けなければいけないのは、言語化が形式的にならないようにすることです。企業が何をリスクと見ていて、それがどう変化しているのかということ、しっかり表現していくことが、次の段階のチャレンジになると思います。

## II サステナビリティ情報開示で問われる監査法人の総合力

財務情報と非財務情報は一体の関係

**片倉** ディスクロージャーの進化ということでは、既に財務情報だけでなく非財務情報の開示が求められる状況になっています。財務情報は過去の情報で、非財務情報は未来の情報という見方もありますが、両者の関係性についてはどのようにお考えでしょうか。

**古澤** 制度としては、もともと財務情報と非財務情報は別個のものではなく、併せて企業価値を判断できるようデザインされています。つまり、非財務情報は、企業の中期的な経営戦略、見通し、業績に関する評価、さらには戦略を実行するためのガバナンスなどを説明するものであり、財務情報をより適切に理解するためのベースです。そのために、記述情報としてさまざまな表現が可能になっています。監査人の方も、財務情報というデータによる検証があり、それを非財務情報で矛盾がないか点検する。そういう作りになっているので、両者は一体と考えています。

**片倉** 企業の個性を出せるところでもありますね。そういう意味でも非財務情報は非常に重要で、監査においてもここはしっかりヒアリングすべきところです。ただ、非財務情報は範囲が非常に広いですから、公認会計士だけでは理解できない部分も出てきます。企業における社外取締役のように、監査においてもさまざまな知見を持ったチームとしての総合力が問われていると感じます。

**古澤** おっしゃる通りです。公認会計士をコアにさま

ざまな分野の専門家を加え、全体のアシュアランスにつなげていくことが、今後の監査の大きなテーマとなってくるでしょう。その典型的な例が、サステナビリティ情報です。もともと監査基準は公認会計士を念頭につられていますが、サステナビリティ情報の基準となると、公認会計士以外の方々にも理解でき、使っていただけるようにしなければいけません。これ



### 新時代のディスクロージャーには「経営目線」が求められます。

は従来にはなかった大きなチャレンジです。

報告書に求められる総覧性と整合性

**片倉** 開示に関してもう1つご意見を伺いたいの、各種の報告書についてです。制度としては有価証券報告書がありますが、近年はそれ以外にも、サステナビリティ報告書や統合報告書などのさまざまな報告書があって、正直、私自身も混乱することがあります。し

## New year talk

かも、これらは必ずしも同じ部署で作成されているわけではないため、整合性の不一致などが心配されます。このあたりは今後、どのようになるとお考えですか。

**古澤** その点に関しては、現場の実務も発展途上だと思えますが、大括りに整理すると、先ほどの取締役会と同じで2つの選択があると思えます。その1つは有価証券報告書の総覧性を確保した上で媒体を分散させるやり方、もう1つは海外の会社法に基づくAnnual Reportのように有報に全体を盛り込むやり方です。当面は、開示の担当部署や作業タイミングが分散していることを踏まえると、前者のやり方からスタートするように思いますが、ゆくゆく例えば株主総会前に大事な情報はまとめて開示することが大切だという意見が多くなってくれば、後者のようなやり方が自然だと受け止められるかもしれません。

**片倉** 個人的な見解としては、全てを有価証券報告書に集約できるかという点、企業は独自に伝えたいこともある。統合報告書など複数の媒体を使いつつ、整合性を図っていく方法も引き続き残るのではないかと考えています。

**古澤** 金融庁では昨年11月、来年度から、有価証券報告書にサステナビリティに関する基本方針などを記載する欄を作ることを内容とする内閣府令改正のパブリックコメントを公表しています。その欄の記載に当たっては、理事長がおっしゃるように、企業のその年の取組みをタイムリーにサマライズし、分かりやすく、矛盾なく開示していただくことが大切ではないかと思えます。

**片倉** ここまでは、企業や監査の立場からディスクロージャーの在り方を見てきましたが、制度を作る側のこともぜひ伺いたいところです。金融庁の方々と監査法人は定期的にお話をさせていただいていますが、財務諸表の作成主体である企業とはどのようなコミュニケーションをされているのでしょうか。

**古澤** 制度やルールは、それを使っていただく企業や監査法人の声をお聞きし、実務を踏まえて検討することを心掛けていました。なかなか十分にはいきませんでした。現場の皆さんは大変で多忙ですから、コミュニケーションにおいてはできるだけご負担にならないようにと考えています。特に、企業の声については、例えば、経団連の委員会などの場に呼んでいただけるのはとてもありがたいですし、加えて、個別のお話もできるだけこちらからアウトリーチする形で伺い、いただいたお話をできる限り制度に反映できるよう尽力しています。あとは、心理的安全性ですね。「こん

なことを言うと誤解されるんじゃないか」と思われなような雰囲気作りを心掛けています。

**片倉** いえいえ、そんなことはないと思いますが。

**古澤** ありがとうございます。普段お話を伺っている財務・経理や法務だけでなく、広報や内部監査のように必ずしも普段接していない部門のことも含めて、現場の話は遠慮なく伝えていただけるとありがたいです。

### Ⅲ 資本市場やステークホルダーが 監査法人に期待すること

監査の源流は資本市場への信頼付与

**片倉** ディスクロージャーと監査の在り方について伺ってまいりました。ここからは、そうした中での監査法人の役割について伺っていきたいと思います。前置きとして、まずは当法人について簡単に説明させていただきますと、当法人は、1967年に日本の監査法人第1号として開設された、監査法人太田哲三事務所を源流の1つとしています。監査法人太田哲三事務所は「吾等は会計奉公の精神を堅持し企業財政の健全化による邦国経済の永遠なる繁栄に寄与することを本領とす」を使命として掲げており、当法人はこの志を受け継ぎつつ「Building a better working world グローバルな経済社会の円滑な発展に貢献する監査法人」をパーパス（存在意義）として、事業を展開しています。このように、時代を超えて守るべきことと、時代に先んじて変化すべきことのバランスを取っていくことは、どんな事業にも言えることかもしれませんが、監査においては特に重要だと考えています。そこで伺いたいのですが、これからの社会が監査に期待することは何だと思われませんか。

**古澤** 今の日本の会計基準と監査基準の原型作りに大きな貢献をされた岩田 巖先生が1955年に『会計原則と監査基準』（中央経済社）という書籍を執筆されているのですが、その序文は先ほどお名前が出た太田哲三先生が書かれておられます。この岩田先生の御著書には、会計監査は、1926年時点で米国のニューヨーク証券取引所に上場している企業の90%以上が、会計士によって決算報告の監査をしてもらったことに始まる、といったことが書かれています。会計監査が制度として成立する以前から、企業がステークホルダーの信頼を得る手段として、自主的に独立した第三者の監査を受けていたのです。このような立ち位置は、変わることはない監査法人の基本だと思えます。



**片倉** 独立した第三者として、資本市場全体のために働くという使命感と高い倫理観が、監査法人の絶対的の基本だということが納得できるエピソードです。

**古澤** だからこそ、監査には資本市場への信頼性付与機能が期待されているのではないのでしょうか。また、最近では会計不正のリスクへの対応も高まっていると感じます。さらに、足元の話としては、先ほどから話題になっているサステナビリティ情報に対する信頼性付与も、期待される監査の役割になりつつあると言えます。ただこれは、会計士だけでアシュアランスを提供するのか、あるいは他の専門家との協働になるのかといったメソッドロジーは、これからの検討課題でしょう。

**片倉** EYでは長年、CCaSS (Climate Change and Sustainability Services) というサステナビリティの専門家チームがあります。サステナビリティに課題を持たれている企業に向けて、気候変動や人的資本などのアジェンダを経営戦略に組み込むところから統合報告書に至るまで、一貫通貫でサービスを提供しており、日本では監査法人としてサービスを提供しています。このような取り組みは会計士以外の専門家の力に加え、財務情報との整合性が見られる会計士との連携によるメリットも大きいと考えています。

**古澤** サステナビリティについては、戦略、実行、開示、保証をトータルで考えるアプローチが大切だと思います。しかし、監査のプロフェッショナルとしての視点やノウハウが大きな力になることは、言うまでもありません。特に、サステナビリティに関する動きはアジア、欧州、米国でそれぞれ異なりますから、貴法人のようなグローバルネットワークを持つファームは、各国の状況に合わせた対応ができることがメリットであり、期待されていることだと思います。

#### 組織を超えた「他流試合」で人材を育成

**片倉** いろいろとお話を伺ってあらためて思うのは、人材育成・教育の大切さです。例えば、会計不正の発見や予防に関しては職業的懐疑心を高めていくことは当然ながら、それに加え、複雑化するビジネスを深く理解する力や企業側としっかりと議論できる力を養っていくことが大切です。加えて、多様な専門家とのコラボレーションを通じて監査を担う人材の知見や経験に深みを持たせたいと考えています。不正対応として、当法人はデジタル監査ツールの開発も行っていますのでIT専門家との協働や、サステナビリティの専門家であるCCaSSと連携して、非財務情報の開示と保

証への対応を推進するサステナビリティ開示推進室を設置しました。ここでは、認定制度を導入し、各人のスキル見える化も始めました。そのような取り組みを通じて、これからも社会の期待に応えられるファームで在り続けたいと思っています。

**古澤** 20代30代の若い方が公認会計士を志して監査法人にどんどん入ってきていることは、素晴らしいと思っています。ぜひとも、業界全体で意欲と能力のある若手を育ててほしいですね。グローバル人材の育成や、モビリティの推進を積極的に進め、優れた人材を世に輩出していただくことも、社会が主要な監査法人に大きく期待していることの1つです。

**片倉** おっしゃるように、会計人材をインキュベートすることも、監査法人の使命です。当法人としても積極的に役割を果たしていく所存です。

**古澤** 金融庁をはじめ監視委員会や審査会、ASBJ (企業会計基準委員会)、IAASB (国際監査・保証基準審議会) など、すでに大手監査法人のご出身の方もたくさんいらっしゃいますが、監査法人にいらっしゃる方が活躍できる場はたくさんあります。あるいは、ファーム内のグローバルな舞台でも良いと思いますが、一度は他流試合を経験していただきたいですね。少し宣伝となりますが、金融庁に来ていただくと、私のような行政官だけでなく、さまざまな監査法人の出身者、さらには日本を代表する法律事務所におられた弁護士や裁判官経験者もいらっしゃいます。さまざまなバックボーンを持つ方と資本市場の公益 (public interest) の在り方について議論する経験は、どのようなキャリアを目指したとしても、きっと財産になるはずですよ。

**片倉** 他流試合を経験することは、とても大事なことだと私も思います。やはり外へ出て、多くの知見を得てほしい。逆に、外部の方が当法人で他流試合をしたとおっしゃられれば、喜んで場をご提供します。

**古澤** そういう方々が、エンゲージメントパートナーになり、企業の経営者と向き合う監査人として、日本の経済社会全体が発展していくための力になっていただけたらうれしいです。

**片倉** 本当にそう思います。本日は、多くの質問に答えていただき、どうもありがとうございました。管轄省庁のお立場にいらした方のお話を直接伺う貴重な機会であり、大変勉強になりました。

**古澤** こちらこそ、ありがとうございました。



## 特別寄稿

# ESG経営と監査役の対応

獨協大学 法学部教授 高橋 均

## I はじめに

ESG (Environment Social Governance) 経営は、地球温暖化対策のための二酸化炭素削減やリサイクルの促進等、地球規模の課題である「環境」、人権の尊重・人材の多様性・女性活躍社会・労働問題等を扱う「社会」、贈収賄やマネーロンダリングなどの個別課題からリスク管理体制への対応に至るまでの「企業統治」について、自律的に企業経営を行う必要性を表現しています。

株主は株式会社（以下、会社）に出資していますから、会社の所有者であるという株主主権という考え方があります。一方、会社には、株主のみならず、取引先、消費者、債権者、従業員、地域住民等多くの利害関係者（ステークホルダー）を大切にすべきであるという考え方も近時において主張されることが多くなっています。ESGへの対応は、世の中の潮流に沿った考え方であり、取締役は、その重要性を理解し、経営に活かしていくことが求められており、監査役はこのような取締役の取組みについてその適正性を監査する必要があります。

もっとも、ESGが扱う領域は広範であり、かつ、わが国においてはESGを直接規定するハードローが存在しないことから、監査役として、このようなESG経営について、日々の監査活動においてどのような対応を行ったら良いか戸惑うことがあるかもしれません。

そこで、本稿では、ESGへの対応と取締役の法的責任（損害賠償責任）の関係を確認した上で、監査役の

対応について解説します。

## II ESGに対する取締役の法的責任

会社がESGを無視した経営を行うということは、その結果、会社としての道義的責任のみならず、法的責任を負う可能性があるかどうか論点となります。わが国においては、ESGを直接的に規定したハードローが存在していない現状においては<sup>※1</sup>、ESGに関して、取締役が直ちに個別の法令違反としての責任を負うことはないと考えられます。勿論、ESG関連を十分に考慮しない企業活動を行うことによって、結果的に外国の法令を含めた労働法や環境法等の法令に抵触すれば、個別の法令違反に問われることとなります<sup>※2</sup>。

会社に対する責任は、会社と委任関係にある取締役が、その職務につき任務を怠ったことにより、会社に損害を及ぼした場合に、取締役は会社に対して損害賠償の支払義務が生じます（会社法423条1項）。もっとも、取締役にとって、ESGの遵守義務が拘束力のあるハードローによって法定化されているわけではないため、ESG違反により、取締役が会社に対して損害賠償の支払義務が直接的に生じることはありません。

しかし、ESGへの取組みは、会社の持続的発展（サステナビリティ）にとって重要であり、リスクの観点のみならず収益面でも大きな影響を及ぼす可能性があることから、ESGへの対応は「会社の競争力維持・向上」とも大きな関係があります。言い換えれば、会社

※1 人権・環境のように、内容が多岐にわたるテーマでは、包括的にハードローで規制することは難しい（神田秀樹＝久保田安彦「対談・サステナビリティを深く理解する」(旬刊 商事法務2302号、2022年) 12ページ) ことが現実であると考えられる。

※2 例えば、奴隷労働や人身取引に関する規制強化を目的とした英国の現代奴隷法（Modern Slavery Act）に違反すれば、個別の法令違反として法的責任を伴う。



### ▶ 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『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）、『監査役・監査（等）委員監査の論点解説』同文館出版（2022年）。

にとって、ESGへの対応は、取締役としての善管注意義務を構成し得ると考えられます。この点が、ESGと取締役の義務・責任を考える上での重要なポイントとなります<sup>※3</sup>。

ESGへの対応が適切でなければ、投資家や株主、さらには一般消費者から、企業として社会的責任を果たしていないとの評価が定着して、株価下落による時価総額の減少を招くリスクも否定できません。また、児童等の若年者の強制労働による人権侵害は、不買運動などを招き、その結果として自社商品の販売不振による収益の悪化により企業価値が大きく毀損することになり、会社の損害につながることも考えられます<sup>※4</sup>。これらの会社の損害に対して、取締役は会社に対する善管注意義務違反として、損害賠償の支払義務が生じ得る可能性があります。

ESGに関連して会社に損害が生じた場合には、予め策定した会社の基本方針と明確に異なる行為を行った取締役のみならず、その取締役の行為を監視・監督できなかった他の取締役にも法的責任が生じます。

一方、ESG関連の損害は個別の法令違反に該当しないことから、経営判断原則の適用が考えられます。経営判断原則の適用要件である①判断の前提となる事前調査（フィージビリティスタディ）に重要かつ不注意な誤りがなく②判断の過程や内容に著しく不合理な点が存在しない場合においては、仮にESG関連で会社が損害を被ったとしても、取締役は善管注意義務違反には問われないこととなります。もっとも、ESGに関しては先行している欧州におけるコーポレート・サステナビリティ・デュー・ディリジェンスに関する指令案に見られるように<sup>※5</sup>、欧州ではESG関連のハードローを制定する方向性を明確にしていますので、海外展開をしている会社にとっては、欧州諸国で制定されるハードローを遵守しなければ、個別の法令違反を犯したことになることには注意が必要となります。

会社経営にとって、留意すべきと思われる点は、通

常であれば経営判断原則に該当し得る事象であっても、判断の前提となる事実の認識に関して、ESG経営の観点からは、他の事象と比較して調査の範囲が広範化し、また判断の内容についても、いっそう、社会全体の視点からの判断が求められていることにその難しさがあります。ESG経営においては、経営判断の要件の質的な高度化と相まって、取締役としては、より慎重な対応が迫られています。すなわち、ESG経営を行うにあたって、経営判断原則が適用になり取締役の経営の裁量が広範囲に認められるからといって、取締役の善管注意義務違反が免責されるという安易な意識は持たない方が良いと思われます。

## III ESG経営に対する監査役の見点と対応

ESG経営に関して、監査役として留意すべき点について、人権問題・環境問題・開示の個別テーマと社内における対応体制を考えてみます。

### 1. ビジネスと人権

児童や若年層に労働を強要すること、人権侵害の実態がある企業との取引、長時間労働の強制などが問題となります。特に、2011年に国連人権理事会において「ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合『保護、尊重及び救済』枠組実施のために」の決議が採択されたことを契機に、欧米の企業を中心に人権問題への取組みが加速しました。

従前は、人権の保護およびその推進は基本的に国家の責務との考えが強かったのに対して、近時は国家の問題にとどまらず、各会社がビジネスを展開する上で人権問題を重視しないと、不買運動に直結し、かつSNSにより、瞬く間に、世界規模で問題が拡散することとなります。また、自社のみならず、グループ会社や提携先企業、さらには委託先企業で人権問題が発生

※3 「企業の社会的責任」や「企業の社会的貢献」に関する取締役・執行役の裁量の幅が大きい（江頭憲治郎『株式会社法（第8版）』（有斐閣、2021年）23ページ）ことから、取締役らは、株主利益の最大化を短期的に見るのではなく、中長期的視点から判断する必要があります。

※4 人権侵害により、ナイキ社の商品に対して、世界中で不買運動が発生したために、ナイキ社は、1998年から2002年までに121億8,000万ドルの売上減少となったとのことである（大塚章男「ESGとコーポレートガバナンス」（月刊監査役727号、2021年）12ページ）。

※5 欧州委員会のコーポレート・サステナビリティ・デュー・ディリジェンス指令案（2022年2月23日公表）は、サステナビリティの観点から、人権のみならず環境問題についても、デュー・ディリジェンスを求めている。実際、ドイツでは、サプライチェーン・デュー・ディリジェンス法が2023年1月1日から施行されることになっている。欧州指令案は、[commission.europa.eu/publications/proposal-directive-corporate-sustainability-due-diligence-and-annex\\_en](https://commission.europa.eu/publications/proposal-directive-corporate-sustainability-due-diligence-and-annex_en)。

すれば、サプライチェーンに影響が生じ、供給体制にも支障を来すこととなります<sup>※6</sup>。不買運動やサプライチェーンの支障による原材料や部品供給の遅延や供給ストップは、操業停止などにつながり、会社収益に多大な影響を及ぼします。また、人権問題は、会社の社会的信用を大きく毀損し、通常は短期間で問題が収束することは困難です。

したがって、監査役としては、会社として人権問題に対してどのようなメッセージを発しているのか確認または助言することが考えられます。例えば、人権を尊重する旨の「人権宣言」の公表は、企業として人権尊重の責任を果たすことを対外的に約束するものであり、企業としての明確なメッセージとなります。また、企業が多角化等を目的として、M&Aを行う場合において、人権問題に関して、被買収企業において人権侵害の実態がないか、買収する企業が十分に事前調査（デュー・ディリジェンス）を行った上で実施しないと、買収する側の企業の取締役の責任となり得ます。

また、当初は、人権尊重を遵守していたとしても、企業収益が悪化するなどの理由により安価な賃金の若年労働者に強制労働をさせたり、人身売買をしたりするなどの実態がある企業と取引を行うリスクも存在します。したがって、監査役としては、取締役以下執行部門が、人権宣言を策定して終わりとするのではなく、遵守状況の定期的なモニタリングを行っているか、人権侵害の予兆があるとの情報を入手した際には、事実関係の有無の調査を迅速に実施するとともに、仮に人権侵害の事実が確認できた場合には、直ちに是正措置と関係者の処分や公表、再発防止策の構築を行うようにしているかを監視することになります<sup>※7</sup>。

## 2. ビジネスと環境問題

地球の温暖化が世界規模で問題となっている昨今の状況において、温室効果ガスである二酸化炭素排出等の環境規制を無視した企業活動を行うことやそのような企業に投資することは、企業の社会的責任の観点から問題視されます。さらには、再生可能エネルギーや物品のリサイクルなど自社で定めた環境関連目標に対して実績面で乖離<sup>かい</sup>が大きく、実行力の面で問題がある場合には、そもそも環境問題に対する企業の基本姿勢が問われる事態にもなり得ます。もっとも、人権侵害の実態が明らかになれば、直ちに不買運動やサプライチェーン問題等による会社や第三者への損害が明確と

なり、取締役の善管注意義務違反の有無が論点となるのに対して、環境問題に対する対応は、中長期にわたるものであり、取締役の法的責任の有無が問題となるのは、しかるべき期間を経過した後となる場合が多いと考えられます。したがって、取締役からすると、環境問題はESG経営の観点から重要であると認識していたとしても、日々の経営に注力せざるを得ない状況下で、現実的には、取締役の法的責任に対する観念が希薄化する可能性があります。加えて、取締役には、任期があり定期的な交代が考えられる中で、中長期的に一貫した環境政策を継続するには、環境問題に対する会社としての明確かつ揺るぎない基本方針が策定され、その理念が引き継がれていることが必要となります。

監査役としては、環境問題は、中長期的に取り組まなければならない課題であると十分に認識した上で、中期経営計画に省エネルギーなどの数値目標が設定され、かつ単年度でその実行状況について、取締役会等の重要会議の場において取締役からの報告のみならず、期中の業務監査においても、各事業部門が全社の方針を理解し実行しているかについて、監査することになります。

## 3. ESGと開示の問題

ESG経営に対する適切な開示<sup>※8</sup>も監査役にとっては、注視すべき項目となります。自社で定めた人権宣言や具体的な行動指針とは異なる経営行動が行われていたり、環境関連であれば、ESG投資の前提となるリサイクル率や二酸化炭素削減率等の重要指標そのものに虚偽記載があったりする場合は、開示の問題となります。

もっとも、現状の実務においては、ESG関連の報告は、企業にとって年次報告書や統合報告書における自主的な開示となっています。しかし、自主的な開示であっても、結果的に虚偽記載であったとすれば、株主や投資家等のステークホルダーからの信頼を毀損することとなり、特にESGへの取組みを評価していた株主や取引先にとっては、虚偽記載が明らかになったことによる株価下落や消費者からの圧力により取引を停止せざるを得ないことによる損害も発生し得ることになります。開示に対しては、ESGに限定した問題ではありませんが、単に会社の利害関係者にとどまらず、社会全体から会社の姿勢が問われることになる点に注意が必要です。

いずれにしても、監査役としては、取締役が常にESG

※6 サプライチェーンにおける強制労働への対応について、欧州委員会等が定めたガイダンス（Guidance on due diligence for EU businesses to address the risk of forced labour in their operations and supply chains (europa.eu)）も参考になる。

※7 経済産業省が主導して「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を公表した（令和4年9月13日）。本ガイドラインでは、サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスの実施や海外法制の紹介等を内容としていることから、企業実務における影響も大きいと考えられる。20220913003-a.pdf (meti.go.jp) 参照。

※8 情報開示の基準作りのために、国際会計基準（IFRS）財団が、2021年11月に国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を設立していることも注目すべき点である。詳細は、IFRS - International Sustainability Standards Board参照。

経営の基本方針とその実行状況を検証し、必要に応じて改善するとともに、取組み状況を適時適切に開示する姿勢を堅持しているかについて、監査を通じて確認することが大切となります。

#### 4. ESGへの対応の社内手続きへの監視

##### (1) 社内組織

ESG経営に対する基本方針やその実行状況のモニタリングを行う独立した専門部署が組織化されていることが理想です。もっとも、多くの会社では、ESGの重要性は認識しつつも、コーポレート部門の担当者兼務させたり、総務部等の部署にESG検討グループを置いたりすることからスタートしているものと思われます。しかし、ESG経営への取組みは、二酸化炭素削減等の個々の施策から、会社全体としての取組み状況の開示および株主や投資家への説明に至るまで、多面的かつ広範囲の業務を行わなければなりません。全ての事項を1つのグループが行う必要はないものの、ESG全体をとりまとめる統括的な部門がなければ、ESGへの取組みについてどうしても総花的な寄せ集めの印象は免れません。

このためには、やはり、ESGを専門に担当する独立した部門を設置することが考えられます。例えば「サステナビリティ推進部」等のような部単位の大きな組織からチーム・グループ単位の小規模な組織がありますが、各社の事業規模や社員数に応じて最適な組織となっているか、監査役としても必要に応じて意見を述べるべきです。その際、当初はチームレベルで活動を開始した後、ESGへの取組み状況が拡大するに従って、チームレベルから課や室レベル、さらには部組織とすることを提案することが考えられます。

また、ハード組織を立ち上げたとしても、その構成員が他の部署からの兼務者ばかりであれば、活動の実効性は疑問となります。兼務者は、どうしてもその時々目の目の業務を優先することにならざるを得ないことから、ESG経営という中長期的な課題への取組みは後回しになる懸念があります。社内事情により兼務発令をせざるを得ない場合には、少なくとも、職務規程でESG関連とそれ以外の業務とを明確に区別しておくこと、ESG経営について、各事業年度で具体的な計画を策定し、その実行状況を定期的に取り締り会や経営会議等で説明・報告する実務を定着させることが必要です。また、ESGを推進する組織長には、専任者を配置することも考慮すべきです。

監査役としても、執行部門の推進体制を監視しつつ、必要に応じて意見具申をすることになります。

##### (2) 任意の諮問委員会の設置

ESG経営には、専門的な幅広い知見が必要とされる

ことから、担当者もそれなりの研鑽を積んで専門性を修得する必要があります。もっとも、全てを社内で完結させる必要性はなく、社外役員（社外取締役・社外監査役）の加わった任意の諮問委員会を設置することが考えられます。その際に「ESG委員会」とするか「環境委員会」「人権委員会」「ガバナンス委員会」等の名称の個別の委員会を設置するかについては、社外取締役の員数に加え、兼任発令された委員会の事務局にどれだけ社内の従業員に従事させることができるかによります。

これらの任意の諮問委員会は、通常、代表取締役又は取締役会から諮問され、委員会内で審議した結果を代表取締役らに答申するスタイルをとります。委員会は、決定・決議機関ではなく、諮問された内容を検討・意見交換を行った上で、諮問元に提出することが役割です。その際、委員会の構成メンバーには、社外役員さらにはESGを専門にしている有識者がメンバーに加わることも検討に値します。

監査役は、諮問委員会のメンバーに加わったり、仮に参加したりしないのであれば、諮問委員会の審議の内容について報告を受けることなどの要請を執行部門に申し入れると良いと考えます。

#### IV おわりに

近時、ESGについて関心が高まりつつありますが、2021年6月11日におけるコーポレートガバナンス・コードの再改訂で、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題に積極的・能動的に取り組むべきと示されたこと（補充原則2-3①）を1つの契機として、企業にとって現実的テーマとなりました。

近時、株主総会において、ESGに関する定款変更議案等の株主提案も行われていることから、企業として具体的な対応に向けて実行に踏み出すことが重要です。特に「ビジネスと人権」「ビジネスと地球環境」「ESGと開示」の項目への対応を怠ることは、取締役に善管注意義務違反を問われるリスクの可能性が高まるものと考えられます。

ESGへの対応は、企業にとって社会的責任を果たすための重要な課題となっています。この重要課題に取り締り役は自らの管掌領域を超えて会社全体の問題であるとの認識をもった上で、会社の全ての利害関係者の負託に応える必要があります。したがって、監査役としても、取締役以下執行部門の取組み状況をリスク管理の一環として捉えて、各事業部門における業務監査のヒアリングなどで、積極的に確認する姿勢が求められていると認識すべきです。

## 拠点損益情報を活用した利益付替などの異常検知について

アシュアランスイノベーション本部 AIラボ 公認会計士 市原直通 公認会計士 根建 栄

### ▶ Naoto Ichihara

2003年、当法人入社。金融機関におけるデリバティブの公正価値評価やリスク管理に関する監査、アドバイザリー業務に従事。16年より会計学と機械学習を用いた不正会計予測モデルの構築・運用や監査業務におけるAI活用に関する研究開発に従事している。日本証券アナリスト協会 検定会員。



### ▶ Ei Nedate

2004年、当法人入社。主に製造業やサービス業の監査業務、内部統制構築支援業務、M&Aアドバイザリー業務等に従事。21年より機械学習を用いた異常検知システムの開発・運用に従事し、Digital Auditの推進に取り組んでいる。



## I はじめに

EYでは次世代の監査に向けて監査業務の変革に取り組んでいます。データとテクノロジーを活用し、より効果的、効率的な監査を実現することで監査品質の向上を図るとともに、被監査会社のファイナンス部門と監査法人が共創しながらデジタルトランスフォーメーション（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。

本連載を通じて具体的な分析手法の紹介や、被監査会社のERPや会計システムとの連携に関する取組みを紹介し、監査のDXによりどのようにリスクの適時把握やインサイト提供を通じて被監査会社への価値提供を目指しているかお伝えします。

初回の本稿では、小売・外食産業等で多数の同質な店舗をチェーン展開している会社の財務諸表監査における高度な分析手法の一例を紹介します。

## II 小売・外食産業の特徴

ドラッグストア、コンビニエンスストア、大手外食等、多数の同質な店舗をチェーン展開している会社では新規出店や退店が頻繁に行われ、スクラップ・アンド・ビルドを繰り返しながら企業規模を拡大していきます。主な固定資産は店舗および店舗設備であり、店舗は直接所有するケース、テナントとして物件を賃借するケースがあります。一般に店舗ごとに継続的な取

支管理が行われることから、固定資産の減損の検討においては各店舗が減損グルーピングの単位となるケースが多く見られます。

このように、減損グルーピングの単位が非常に小さく、スクラップ・アンド・ビルドが前提となっていることから不採算の店舗も少なくないため、減損損失が発生しやすい業種であるといえます。

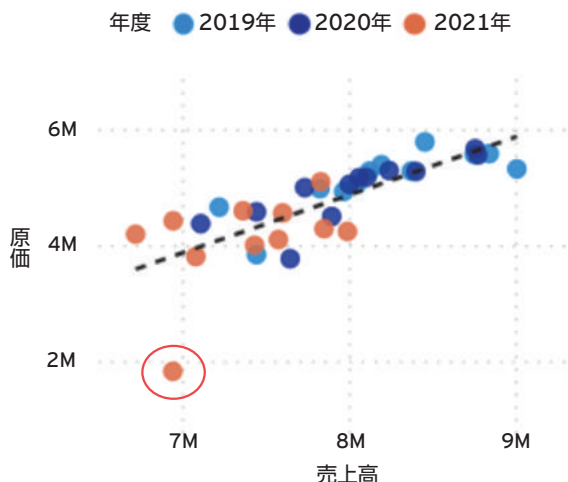
## III 会計不正の手口

固定資産の減損会計基準に基づき、継続的に赤字の店舗は減損の兆候ありとなり、減損損失計上の検討をする必要が生じることとなります。これに対して、従前より店舗間で売上や原価、経費の付替を行い、店舗損益を操作することで本来赤字の店舗を黒字化し、減損検討の俎上に載ることを回避するという不正が行われてきました。固定資産簿価が大きく、かつ2期連続赤字に陥りそうな店舗があった場合、店舗損益が少しでも黒字であれば多額の減損損失を回避することができることから、店舗損益の付替は不正の手口として利用されることが多かったと思われます。

## IV 店舗損益の不自然な動きをどう捉えるか

会計監査において、多数の店舗の少額な異常値を検出することは容易ではありません。従来、分析的手続

▶ 図1 売上高と原価の関係



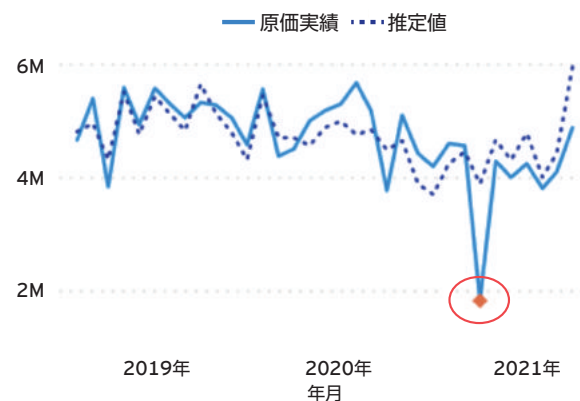
としては店舗損益や利益率の推移分析といった手続が行われてきましたが、店舗ごとに前年比較を行ったところで新型コロナウイルス感染症による経済状況の変化などをはじめとするさまざまな外的環境の変化により大きな変動が生じるため、効果的に不自然な動きを捉えることに限界がありました。本稿では、店舗損益データの中で外的環境の変化があっても変わらない関係性が一部に存在することに着目し、この関係性を用いて店舗損益の付替などの操作による不自然な動きを異常検知する手法を紹介します。

### 1. 店舗別の売上高と原価や営業利益の関係性を用いた分析

各店舗における費用科目は主に商品原価、人件費、賃料、減価償却費であり、賃料や減価償却費は毎月固定なことが多いのに対して商品原価や人件費は各店舗の売上高と連動性が高いケースが多く見られます。これは外的環境の変化があっても賃料や減価償却費などの固定費はそれほど変化せず、また売上に対する変動費率もビジネスモデルが大きく変わらない限り変わらないことから、月ごとの売上に対する固定費・変動費の関係性は外的環境の変化に強いと解釈できます。この関係は、各店舗における原価や営業利益を従属変数に取り、売上高を説明変数として回帰分析することにより表現できます（回帰分析により売上と原価や営業利益の関係を表したものは、固変分解を行った結果とも解釈できます）。

例えば、過去3年（36カ月）分のデータを用いて売上高を横軸に取り、原価や営業利益を縦軸に取って関

▶ 図2 推定値と実績値の時系列推移



係性を表すと＜図1＞のように売上の動きに比例する形で原価が線形に動くケースが多く見られます。

そこで原価や営業利益を $y$ 、売上高を $x$ として

$$y = ax + b + \epsilon$$

という形で関係性をモデルとして表現し、店舗ごとに最小二乗法によりこのモデルを推計することで各点の異常度 $a(y_i)$ を次のように計算ができるようになります。

$$a(y_i) = y_i - (ax_i + b)$$

この異常度を用いることで、通常の上と原価や営業利益の関係性が崩れた店舗・時点・科目を特定することができるようになります。＜図1＞のグラフ内で赤丸で囲んだ点は、該当店舗の原価を時系列で表したグラフで表しても＜図2＞のような形で不自然な動きとなっていることが見て取れます。

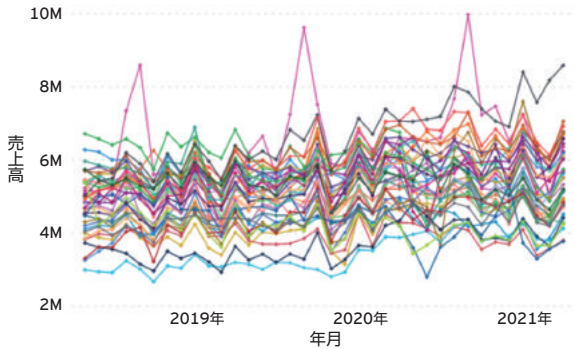
### 2. 店舗間の売上高の関係性を用いた分析

過去の事例によると、原価の付替に限らずさまざまな科目を用いた店舗損益の不正操作が行われており、売上高も例外ではありません。原価については分析に当たり売上高との関係性に着目しましたが、売上高についてはどうでしょうか。多数の同質な店舗をチェーン展開している会社では、外的環境の変化に強く、多くの状況で成立する関係性として、各店舗間の連動性が高いということが挙げられます。それぞれの店舗ごとに立地や店舗規模など固有の要因があり売上高の水準は異なりますが、各店舗の売上高の時系列の動きを並べてみると比較的連動性が高いことが多く（次ページ＜図3＞参照）、売上高が増加（減少）する月では全体的にどの店舗も増加（減少）しており、店舗間で売上高の動き方に強い相関が見られます。

このような関係性がある場合、店舗全体の動きを代

# デジタル&イノベーション

▶ 図3 店舗ごとの売上高時系列推移



表する指数（インデックス）として全店舗の平均売上高を月ごとに算出し、次のようなモデルを構築することができます。

$$y = ax + b + \epsilon$$

なお、説明変数xは全店舗の月ごとの平均売上高、yは各店舗の月ごとの売上高で、最小二乗法によりこの線形モデルの推計ができます。

各点の異常度 $a(y_i)$ は次のように計算ができるようになります。

$$a(y_i) = y_i - (ax_i + b)$$

この異常度を用いることで売上高の動きが他の店舗の動き方と異なるような店舗・時点を特定することができます。

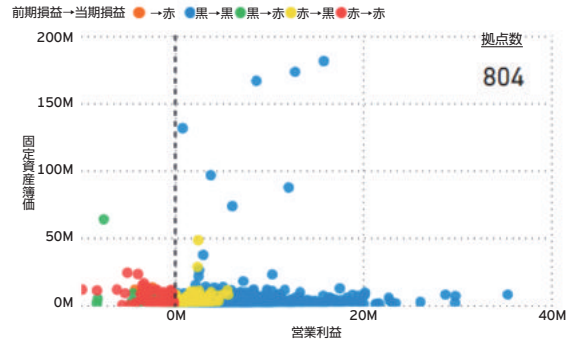
## V 不正の兆候を捉える絞り込み

ここまでは店舗損益の不自然な動きの検知について解説してきました。不正の兆候を捉えるという観点からは不正のトライアングルに基づき不正の機会がある、強い動機がある、正当化しやすい環境となっているような店舗に絞り込むことで、より効果的効率的にリスクの高い異常を検知することができます。

例えば、不正の強い動機の例として、前期赤字の店舗は2期連続赤字となり、減損の兆候ありと判定される事態を回避したいという動機が考えられます。したがって、前期は赤字だが当期は黒字となった店舗で店舗損益に不自然な動きがある店舗という形で対象を絞り込むことで、よりリスクの高い異常検知が可能となります。

別の動機として固定資産簿価が大きな店舗は減損損失の影響が多くなることから不正の動機も強くなる可

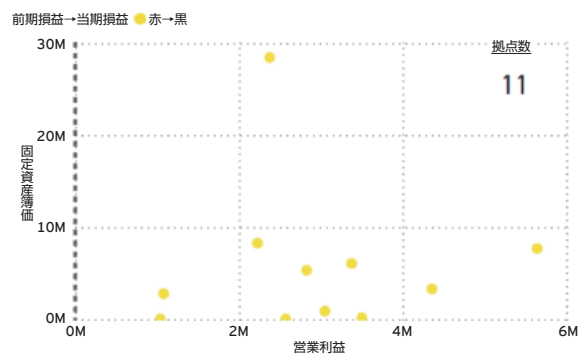
▶ 図4 営業利益と固定資産簿価による絞り込み



能性があります。そこで固定資産簿価が大きな店舗という観点からさらに絞り込むことも考えられます。

<図4>は横軸に営業利益を取り、縦軸に固定資産簿価を取り、前期損益および当期損益の組み合わせで各店舗を色分けしプロットしたものです。この事例では全店舗数は80程度ですが、原価が過少計上の方向で異常検知され、前期損益が赤字かつ当期損益が黒字の店舗（黄色い点）のみに絞り込みをすると20店舗程度となり（<図5>参照）、この中で固定資産簿価の大きな店舗という絞り込みを行うことでより深い検討を行っていく店舗を数件まで絞り込むことができます。

▶ 図5 リスク店舗の絞り込み



絞り込みに当たっては実態に沿わない絞り込みをしてしまうと、せっかく異常検知により発見したデータに潜む不正の兆候を切り捨ててしまう恐れがあるため慎重な検討が必要なものの、このように不正に関連する要素を用いた多角的な視点からの絞り込みと異常検知技術を組み合わせることで効果的効率的なリスクの識別が可能となります。

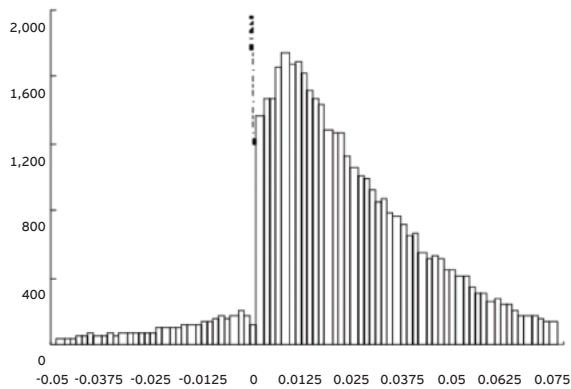




## VI 利益ベンチマーク達成の動機

利益ベンチマークの達成は利益調整研究においてその動機として挙げられています。〈図6〉は総資産額で基準化した当期純利益の水準ごとの日本企業の数であり、点線で示される当期純利益がゼロの境界線を挟んで利益ベンチマークをわずかに上回る企業数は、わずかに下回る企業数と比較して、異常に多くなっていることが示されています\*。

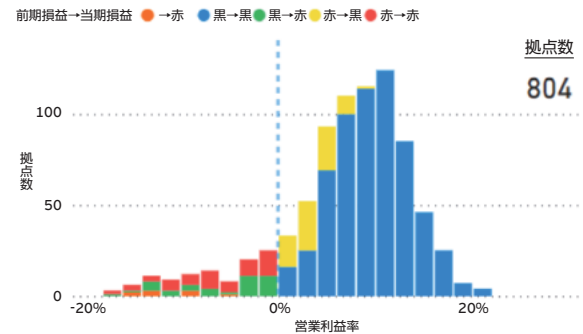
▶ 図6 日本企業の利益水準



出典：首藤昭信『日本企業の利益調整－理論と実証』（中央経済社、2010年）より引用

利益調整研究では、このような異常な分布は利益ベンチマークを達成するための経営者の利益調整に起因するものと解釈されており、こういった研究を踏まえ店舗損益の付替の際にわずかに営業利益が0を上回るような操作が行われている可能性を想定し、リスクの高い店舗の絞り込みの際には前期赤字かつ当期黒字という条件に加えてわずかに黒字とするなどの応用も考えられます。〈図7〉は各店舗の当期の営業利益率のヒストグラムで、営業利益率の水準ごとに店舗数を表したものです。黄色く塗られた前期赤字かつ当期黒字の店舗の中で当期わずかに黒字の店舗は一部であり絞り込みを効果的に行うことが可能であることが見て取れます。

▶ 図7 店舗営業利益率



## VII おわりに

これまでは多額の固定資産の減損を回避するような不正が行われていたとしても操作された金額が少額なケースでは検知が容易ではありませんでした。店舗などの拠点損益データを活用した異常検知により不自然な動きを捉え、さらに不正の動機などの視点に基づく絞り込みを行うことにより効果的効率的にリスクの高い拠点、時期、科目などを識別することが可能となります。

EYではすでにこのような分析をシステム化し、監査チームに提供するオペレーション体制が整備されています。さまざまなセクターごとにセクター固有のデータや特徴を活用した高度な分析により、効果的にリスクを識別するソリューションの開発を進めており、今後も多様な分析ツールを展開予定です。

### 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 AIラボ  
E mail : naoto.ichihara@jp.ey.com  
E mail : ei.nedate2@jp.ey.com

\* 首藤昭信『日本企業の利益調整－理論と実証』（中央経済社、2010年）

## SaaSなどのソフトウェア制作費等の会計処理等に関する研究資料の公表

品質管理本部 会計監理部 公認会計士 吉田 剛

### ▶ Takeshi Yoshida

品質管理本部会計監理部において、会計上の判断に係る質問対応、並びに監査部門及び法人外部への会計に関する情報提供等の業務に従事するとともに、監査業務にも従事している。また、本稿に関連して、日本公認会計士協会において、会計制度委員会ソフトウェア等無形資産実務検討専門委員会の専門委員として、研究資料の起草に関与した。

### I はじめに

日本公認会計士協会（会計制度委員会）は、2022年6月30日付で、会計制度委員会研究資料第7号「ソフトウェア制作費等に係る会計処理及び開示に関する研究資料～DX環境下におけるソフトウェア関連取引への対応～」(以下、研究資料)を公表しました。

近時、DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速化なども背景として、多様なソフトウェアに関連する取引が生じています。この研究資料は、こうした現況を受けて、必ずしも会計基準が策定された当時に想定されていなかったような類の取引に関し、その会計処理につき調査・研究し、その成果が公表されたものです。

具体的には、大きく分けて<表1>の3つの領域についてその会計処理が検討されました。

#### ▶ 表1 研究資料で検討されている会計処理

- ▶ クラウドサービスのベンダー側の会計処理
- ▶ クラウドサービスのユーザー側の会計処理
- ▶ コンピュータゲームの制作費用の会計処理

本稿では、<表1>に挙げた会計処理のうち2番目に掲げた、多くの企業に影響があると考えられる「クラウドサービスのユーザー側の会計処理」について、その内容を解説します。ここで、研究資料は、企業会計基準委員会（ASBJ）が公表する会計基準等や、日本公認会計士協会（JICPA）が公表しているものの中でも会計制度委員会報告のような規範性のあるもので

はありません。このため、研究資料で示されている会計処理は、現時点での一つの考え方を述べたものではなく、実務上の指針として位置付けられるものではなく、また、実務を拘束するものではないとされている点には留意が必要です。

なお、本稿において意見に係る部分は、所属する法人や研究資料を公表した団体の見解ではなく、筆者の私見である点をあらかじめ申し添えておきます。

### II クラウドサービスのユーザー側の会計処理

#### 1. クラウドサービスとSaaS取引

##### (1) クラウドサービスとは

研究資料では、クラウドサービスを「クラウド・コンピューティングの形態で提供されるサービス」であるとしています。また、クラウド・コンピューティングについては、経済産業省が2013年度に公表した資料より、以下の定義を引用しています（研究資料 I .3.、【図表1】）。

共有化されたコンピュータリソース（サーバー、ストレージ、アプリケーションなど）について、利用者の要求に応じて適宜・適切に配分し、ネットワークを通じて提供することを可能とする情報処理形態。ネットワークサービスの一つ。

出典：「クラウドサービス利用のための情報セキュリティマネジメントガイドライン」2013年度版（経済産業省）

そして、クラウドサービスは<表2>の3つに分類されるとしています（研究資料Ⅰ.3.、【図表2】）。

▶表2 クラウドサービスの分類

分類	サービスの内容
SaaS	Software as a Service（サービスの形で提供されるソフトウェア）：ネットワークを介してソフトウェアの機能を提供
PaaS	Platform as a Service（サービスの形で提供されるプラットフォーム）：ネットワークを介してOS、DB、アプリケーションの実行環境、開発環境を提供
IaaS	Infrastructure as a Service（サービスの形で提供されるインフラストラクチャー）：ネットワークを介してCPU、メモリ、ストレージなどのハードウェアリソースを提供

研究資料はソフトウェアをその検討対象とすることから、そのユーザーの会計処理について、<表2>のサービスのうちソフトウェアを利用するサービスであるSaaSを中心に考察が行われています（研究資料Ⅱ.3.(1)）。研究資料の記載を参考にするには、自社で利用しているサービスの内容を十分に確認して、PaaSやIaaSではなく、SaaSであることを確かめておくことが重要と思われる。

## (2) 検討の対象とされたSaaS

研究資料においては、SaaSの会計処理を検討するに際し、実務的に論点になることが多いと思われる一般事業会社（情報システム業に属する会社以外）がSaaSを利用するケースを中心としています。より具体的には、サービス提供を受けることに対して継続的に支払う費用だけでなく、ユーザーが支払う初期設定費用やカスタマイズに要する費用についても考察が行われています。特に、後者の初期設定費用やカスタマイズ費用は、支払った額を即時に費用処理した場合に損益に対する多額のインパクトが生じるケースもあり、SaaSの利用が拡大してきている今日では、その資産計上の可否について、実務上は悩まれることも多いのではないかと思います。

## 2. 現行の会計基準の定め

研究資料では、まず、現行の会計基準の定めを確認し、SaaSの会計処理を検討する形をとっています。

### (1) 研究開発費等会計基準

ソフトウェアに関する会計処理を定める「研究開発費等に係る会計基準」（企業会計審議会）（以下、研究

開発費等会計基準）は、いわゆる会計ビッグバンの最中の1998年に公表されたものです。また、より具体的な会計処理を定める日本公認会計士協会会計制度委員会報告第12号「研究開発費及びソフトウェアの会計処理に関する実務指針」（以下、研究開発費等実務指針）はその直後の1999年に公表されていますが、これらの会計基準等についてその公表後に大きな改正は行われていません。このため、いわゆる伝統的なソフトウェア取引の会計処理の指針としては機能するものの、SaaSなどのクラウドサービスの会計処理を検討する際には、必ずしも明確な定めがない、ということになっています（研究資料Ⅱ.3.(2)①柱書き）。

したがって、現行の会計基準における定めのうち、参考にできる部分を参照しつつ、各々のSaaSの実態も考慮して、適切な会計処理を選択していく必要があるものと考えられます。

ここで、研究開発費等会計基準において、ソフトウェアとは「コンピュータを機能させるように指令を組み合わせて表現したプログラム等をいう」とされています（研究開発費等会計基準—2）。SaaSに当てはめてみると、サービスを提供する側であるベンダーが保有する資産はこの定義に該当するものがあると考えられる一方（研究資料Ⅱ.3.(2)①ア.）、ユーザー側の支出はソフトウェアの購入対価ではないことから、ソフトウェアに該当することはないと考えられるとされています（研究資料Ⅱ.3.(2)②柱書き）。このため、後述するように、何らかの資産が計上されるとしても、当該資産はソフトウェアとして会計処理されることにはならないと考えられる点に留意が必要です。

### (2) リース会計基準

SaaSのユーザーにおいて、リース取引の定義に該当するかどうか、という考察も研究資料では行われています。仮に、SaaSの利用に際して支払う利用料等がリース取引に該当し、かつ、ファイナンス・リース取引に当たるということになると、リース資産等が貸借対照表の資産として計上されることとなります。しかしながら、研究資料では、ベンダーがサービス提供の際に利用する資産は、通常ベンダーが不特定多数のユーザーに対してサービス提供するものであることからユーザーにとっての「特定の物件」とはならず、リース取引に該当するケースは少ないのではないかと、という考え方が示されています（研究資料Ⅱ.3.(2)②イ.）。

### 3. 初期設定費用、カスタマイズ費用の資産計上の可否

前述のとおり、SaaSにおいてユーザーが支払う初期設定費用やカスタマイズ費用（以下、初期設定費用等）を、その支出時に費用処理したとすると、ソフトウェアを購入して資産計上し、その使用期間にわたって償却するケースと比べて、損益に対するインパクトが変わってくるケースがあり、実務的には悩ましいところではないかと思われます。この点、研究資料では、国際的な会計基準における取扱いも参考までに記載しながら、紙幅を割いて検討を進めています。

#### (1) 日本基準における検討

研究資料では、まず検討の冒頭で、支払いの内容について分析を行うことを求めています。すなわち、初期設定費用等が明確に区分して支払われているケースはよいものの、例えば、月次の支払いに含めて支払われるケースなどでは、適切に区分した上で、各々の会計処理を検討すべき点を示しています。

そして、ユーザーが支払った初期設定費用等において、前述のとおりユーザー側ではソフトウェアは計上されず、自社利用ソフトウェアにおいて取得価額に含めることとされている定め（研究開発費等実務指針第14項）に従ってこれらを資産計上することは難しいと考えられることから、現行の会計基準の明示的な定めによると、支払時（発生時）に一時に費用処理することになるのではないかとしています。

その上で、資産性の有無について、ASBJが過去に公表した討議資料「財務会計の概念フレームワーク」も参照しながら、資産計上の可否が検討されています。具体的には、当該資料における資産とは「過去の取引または事象の結果として、報告主体が支配している経済的資源をいう」とされており、支配が所有権を伴わないこと、経済的資源がキャッシュの獲得に貢献する便益の源泉であることなどに鑑みて、SaaSにおける初期設定費用等に当てはめてみると、これらが資産性の要件を満たすケースがあるのではないかと分析しています（研究資料Ⅱ.3.(2)②ア.）。

実務上は、研究資料の記載も参考にしながら、単に将来の収益と対応させるために費用を繰り延べるのではなく、会計的に資産計上の要件を満たしているのか

どうか、という観点で、資産性の有無を慎重に判断していくことが求められるものと思われます。

なお、研究資料では、資産計上の可否以外の論点についても、＜表3＞に掲げたような論点について考察が加えられています（研究資料Ⅱ.3.(2)②ウ.～オ.）。

▶表3 SaaSユーザーにおける会計処理の検討（資産計上の可否以外）

論点	概要
資産計上される場合の勘定科目	ソフトウェアには該当せず、長期前払費用としての計上を検討する
資産計上される場合の費用化の期間	その実態に応じて判断されるが、契約期間などもベースに、一般的にソフトウェアの償却期間が5年とされている点も考慮する
アジャイル開発の会計処理	ソフトウェアの開発とSaaSの利用が併存するようなケースもあり、前者の開発がアジャイルと呼ばれる手法で行われる場合に資産計上の範囲や時期が論点となる

#### (2) IFRSにおける検討（参考）

初期設定費用等に関する会計処理に関して、研究資料では国際的な会計基準の動向として、国際財務報告基準（以下、IFRS）及び米国会計基準における取扱いも紹介しています（研究資料Ⅱ.3.(2)③）。特に、前者のIFRSについては、付録という形でこれまでのIFRS解釈指針委員会（以下、IFRS-IC）\*での検討状況が記載されており（研究資料Ⅳ.1.）、ここでもその概要を紹介します。

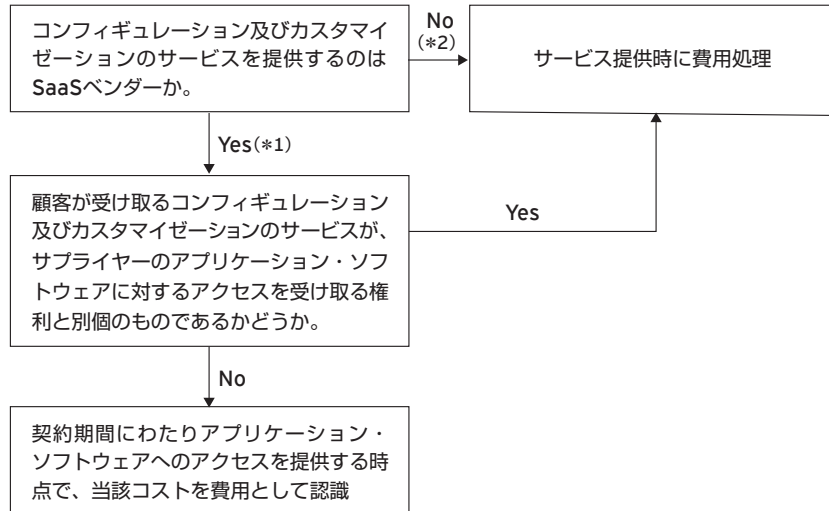
まず、2019年3月のIFRS-ICにおいて、アプリケーション利用料の会計処理が検討され、その結果として、IFRS第16号「リース」やIAS第38号「無形資産」の適用範囲には含まれないサービス契約であると結論付けられました。

また、初期設定費用等（IFRS-ICでは、コンフィギュレーション及びカスタマイゼーションのコスト、とされています）の会計処理については、2020年12月及び2021年3月のIFRS-ICで検討が行われました。検討の結果、現行の会計基準の定めにより初期設定費用等の会計処理の適切な基礎が示されているものとして、会計基準の改正等は行われなかったとされました。具体

\* IFRS-ICはIFRS及びIASを適用する際に生じるIFRSの文言を巡る疑問等を検討し、必要と認められた場合には解釈指針の開発を行う委員会である。また、基準を改善する必要があると判断された場合、又はIFRS及びIASに規定がない会計上の問題が生じた場合で必要があると判断された場合には、IASBに基準の改善又は新たな基準の開発を提案することとされている（日本公認会計士協会ウェブサイトより [jicpa.or.jp/specialized\\_field/ifrs/basic/iasb/](http://jicpa.or.jp/specialized_field/ifrs/basic/iasb/)（アクセス日：2022年12月9日））。



▶ 図1 IFRSにおける初期設定費用等の会計処理に関するフロー



(\*1) 当該ベンダーが第三者に外注する場合を含む。  
 (\*2) サービスが自社の情報システム部門等、又は第三者により提供される場合

出典：研究資料【図表20】を筆者が一部修正

的な会計処理は、＜図1＞のステップに従って検討するものとされ、また、サービス提供に先立ってベンダーに対して支払いが行われる場合には、その前払額を資産として認識する、という考え方が示されています。

### III おわりに

研究資料では、「III 実務上の課題とそれを踏まえた提言」の項において、ASBJにおける今後の会計基準の開発へ向け、ここまで解説したSaaSユーザーの会計処理を含め、いくつかの実務上の課題とそれらに係る提言が述べられています。我が国のソフトウェアに関する会計処理を定める研究開発費等会計基準は、1998年に公表された後、大幅な改正は行われていません。しかしながら、IT化が進展し、当時は想定していなかったような取引が生じ、また、今後も様々な進化を遂げていくであろうことが想定されます。会計基準はそのすべての取引を網羅するように適時に開発されることは難しいと思われませんが、会計基準において明確な定めがない領域であっても、取引の実態を適切に見極めて、適切な会計処理を行っていく必要があると考えられます。本稿が、企業の皆様がSaaSの会計処理を検討する上で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  
 品質管理本部 会計監理部  
 E-mail：jp.audit-m-kaikeikanriinbox.jp@jp.ey.com

## 基本財務諸表プロジェクトの進展



品質管理本部 IFRSデスク 公認会計士 上浦宏喜

### ▶ Hiroyoshi Kamiura

当法人入社後、主として半導体製品、硝子製品等の製造業、小売業、ITサービス業等の監査業務に従事。IFRSデスクを兼任し、IFRS導入支援業務、研修業務、執筆活動等に従事している。

### I はじめに

本誌2021年6月号「基本財務諸表プロジェクトの進捗状況」\*では、基本財務諸表プロジェクト（以下、本プロジェクト）の中核テーマである損益計算書の小計及び区分表示の一般モデルに関する国際会計基準審議会（以下、IASB）の公開草案「全般的な表示及び開示」（19年12月公表、以下、公開草案）に対するコメント及び、21年4月9日時点までのIASBの暫定決定の概要を紹介しました。

本稿では改めて、IASBの再審議により22年10月31日時点までにIASBが暫定決定した公開草案からの全ての変更点のうち主要な項目に絞ってその概要を紹介いたします。なお、文中の意見にわたる部分は筆者の私

見であり、また、記載された内容は今後のIASBの審議の進捗に伴い、変更される可能性があることをお断りします。

### II 公開草案からの主な変更点

#### 1. 損益計算書の表示

＜表1＞の通り、持分法投資損益、現金及び現金同等物から生じる収益及び費用に関する分類方法が見直され、また、IFRS基準が定める小計について項目の修正及び追加が行われています。

公開草案の内容とこれまでのIASBの再審議の内容を踏まえた損益計算書のイメージは例えば次の＜例示＞

▶表1 損益計算書の区分に関するアップデート

公開草案の内容	IASBの再審議での暫定決定における変更の内容
持分法投資損益について、主要な事業活動と「不可分な」ものは「不可分の関連会社及び共同支配企業」区分に、「不可分でない」ものは「投資区分」に分類して個別に表示する。	左記の分類は行わず、画一的に投資区分に表示する。
ファイナンスの提供を主要な事業活動としていない場合に「現金及び現金同等物から生じる収益及び費用」を「財務区分」に分類する。	左記の分類方法から変更し、「現金及び現金同等物から生じる収益及び費用」については「投資区分」に分類する。但し、主要な事業活動として金融資産に投資している企業は、現金及び現金同等物から生じた収益及び費用を営業区分に分類する。
IFRS基準で定めるその他の小計の項目を以下の通り列挙している。 ▶ 売上総利益及び類似の小計 ▶ 減価償却、償却前の営業損益 ▶ 営業損益並びに持分法を使用して会計処理する投資からの収益及び費用 ▶ 継続事業からの純損益 ▶ 法人所得税前純損益 ▶ 営業利益並びに持分法を使用して会計処理する投資からの収益及び費用	左記の列挙項目のうち、「減価償却、償却前の営業損益」を「減価償却、償却及び減損損失前の営業損益」に修正した上で、「営業損益並びに持分法を使用して会計処理する投資からの収益及び費用」を新たに追加する。

\* ey.com/ja\_jp/library/info-sensor/2021/info-sensor-2021-06-03

▶表2 開示に関するアップデート

公開草案の内容	IASBの再審議での暫定決定における変更の内容
通例でない収益及び費用を定義し、注記において開示する。	本プロジェクトにおいて、通例でない収益及び費用に関する定義や開示は開発しない。
費用機能法を使用して表示する企業は、単一の注記において、費用性質法を使用した営業費用合計の分析を開示する。	費用機能法を使用して表示する企業は、左記のように費用性質法を使用した分析を全ての費用項目について開示するのではなく、減価償却費、償却費、従業員給付について損益計算書の各科目に含まれている金額を開示する。
MPMについて以下の通り定義する。 ▶収益及び費用の小計である。 ▶財務諸表外での一般とのコミュニケーション (Public communication) において使用されている。 ▶IFRS基準が定めている合計又は小計を補完する。 ▶企業の財務業績の側面に関する経営者の見解を示す。	▶左記の定義のうち、「IFRS基準が定めている合計又は小計を補完する」という要件を「IFRS基準が定めている合計又は小計はMPMではない」に変更する。 ▶「財務諸表外での一般とのコミュニケーションにおいて使用されている」という要件に関して、その範囲を狭め、口頭でのコミュニケーション、原稿およびSNSへの投稿は含まないこととする。 ▶「財務諸表外での一般とのコミュニケーションに含まれる収益及び費用の小計は、企業の財務業績の側面に関する経営者の見解を表す」という反証可能な推定を設ける。

のような内容になると考えられます。灰色でハイライトされている項目は今後IFRS基準で表示が求められる予定の段階損益であり、黄色でハイライトしている項目は今後IFRS基準が定めるその他の小計として必要な場合に表示されることになる段階損益です。また、IFRS基準が定める合計及び小計については、後述の通り、経営者業績指標（以下、MPM）ではないとされていますので、計算方法や選定理由といったMPMに関する注記項目の開示は求められません。

<例示>には記載されていませんが、必要な場合にはIFRS基準が定めるその他の小計として、「減価償

<例示：公開草案の内容とこれまでのIASBの再審議の内容を踏まえた損益計算書のイメージ>

営業区分	売上高
	売上原価
	売上総利益
	販売費及び一般管理費
	その他の営業損益
営業利益	
投資区分	持分法投資損益
	営業利益並びに持分法投資損益
	受取配当金
	現金及び現金同等物から生じる利息収益
	受取利息
その他の投資損益	
財務・法人所得税控除前利益	
財務区分	支払利息
	その他の財務損益
法人所得税前純利益	
法人所得税	
継続事業からの当期純利益	
非継続事業からの当期純利益	
当期純利益	

却、償却及び減損損失前の営業利益」を小計として設けることも考えられます。

<例示>の項目に加え、各企業が財務諸表利用者の観点から有用と考えられる項目を関連する基準に従って追加することが求められます。

## 2. 損益計算書に関して求められる開示

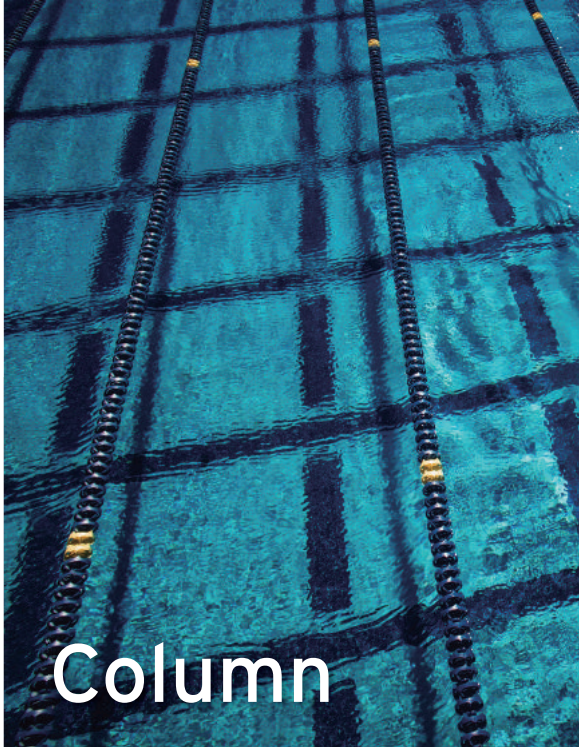
<表2>の通り、通例でない収益及び費用の定義の開発が中止され、費用性質法による営業費用の分析の開示要求については、その煩雑さや有効性に関するフィードバックを受け、修正されています。また、経営者業績指標の定義についてはさらなる明確化を図るためのガイダンスの追加が暫定決定されています。

## III おわりに

22年10月31日時点では、IASBは具体的な基準の公表日及び適用日については明確に示していませんが、最終基準化に向けて審議を進めている状況です。審議が完了し、最終基準化される場合には、IFRS財団のデュー・プロセス・ハンドブックに定められた手続に従い、その公表日より18カ月から24カ月以降に開始する事業年度から適用が開始されることが想定されます。

### 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  
E-mail: ifrs@jp.ey.com



# Column

## 日本水泳界の展望 —パリ五輪に向けて

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。



突然ですが、競技水泳の世界はどのようなサイクルで動いていると思われますか。サッカー界はW杯を軸に代表のスケジュールが組まれています。水泳界では五輪を軸にして選手たちのスケジュールを組みます。大きな大会としては他に、世界水泳選手権とアジア競技大会があり、周期的にはこうなっています。

五輪(4年に1度) ~ 世界水泳選手権(2年に1度) ~ アジア競技大会(4年に1度) ~ 世界水泳選手権(2年に1度) ~ 五輪 ~

ちょうど五輪と五輪の間の年にアジア大会が行われ、その間に世界選手権が2年おきに開催されるという流れです。しかし、現在はコロナ禍の影響で各大会のスケジュールは大きく変わっています。ちなみに、パリ五輪までのスケジュールは次の通りです。

世界水泳選手権(福岡/2023年7月) ~ アジア競技大会(杭州/2023年9月~10月) ~ パリ五輪(パリ/2024年7月~8月)

なんと、今年は世界選手権とアジア大会が同時に行われるレアな年なのです。しかも、世界選手権は福岡で行われるので大注目です。ですので、今年行われる2つの大会をチェックすれば、来年のパリ五輪の水泳競技はこれまで以上に楽しく見られます。今から有望選手をチェックして、競泳の世界に興味を持っていただけたらと思います。

### I 難しい大会だった東京五輪

パリ五輪への展望を語る前に、まず東京五輪の総括ですが、やはり厳しい自国開催だったなと思います。練習時間も細かく区切られ、選手同士も密にならないように隔離された中での本番は、やはり難しかったと言わざるを得ません。本来なら練習終わりに選手同士で会話ができて、そこから刺激を受けることもあるのですが、叶わぬ状況だったようです。海外勢も同じだと思われるかもしれませんが、彼らは海外からなので、「ようし、日本に行くぞ!」というスイッチを入れて飛行機に乗り、来日していたはず。他にも会場であるアクアティクスセンターに選手が慣れすぎたことや、無観客での開催になったりと、日本選手は試合に臨むためのスイッチが上手く入り切らなかったのだと感じました。



これは僕の経験ですが、北京五輪で試合会場に足を踏み入れた時の、天井から声援が降ってくる感覚はとてつもないものでした。あれほどたくさんの観客の前で泳いだことがなかったので、それだけでも興奮しました。会場の空気としてはアウェイでしたが、観客が誰を応援しているかは関係なく、「ここまで来られたのだから、全力を尽くそう！」という気持ちになったのを覚えています。そういう意味では、東京五輪はいろいろな要因が重なり、結果がついてこない大会だったなと思います。

## II 世界はすでにパリ五輪に向けて動いている

あれから1年半。東京五輪以降、日本の水泳界はかなり世界から離れてしまったと思います。オーストラリア、米国、イタリア……。世界では10代の選手が次々と結果を残しています。特に注目なのは、ルーマニアのダビド・ポポビッチ選手。彼は記録樹立時まだ17歳でしたが、100メートル自由形で46秒86の世界新記録を出しました。身体つきは細くて日本人とあまり変わりがないのですが、無駄のない泳ぎで圧倒的に速い。予選、準決勝、決勝と少しずつ結果を出していく緻密さも兼ね揃えており、今後、素晴らしい選手になると思います。

女子はもっと熾烈です。中でもカナダのサマー・マッキントッシュ選手は先日の世界水泳ブダペスト大会で、200メートルバタフライと400メートル個人メドレーで金メダル、400メートル自由形で銀メダルを獲りました。そんな彼女は16歳。東京五輪に出場できなかったり、メダルを獲れなかったりした選手が、すでにパリ五輪に向けて動き出し、頭角を現し始めています。

## III 出てこい！ 日本の新ヒーロー

では日本はどうか。10代の選手の活躍が圧倒的に少ないのが気になります。世界の選手達がどんどん力を付けていく中で、日本のトップ選手達はそこで勝負ができていないのです。僕が日本代表だったとき、18歳の入江陵介選手は大変勢いがありました。入江選手が100メートルの背泳ぎで僕と同タイムを出した時は、「ついに来たか……」と思いました。現在の水泳界において、特に僕が専門種目としていた背泳ぎはいまだ入江選手がトップです。入江選手を脅かす選手が出てこないと言えないと世界との差は開くばかりです。

日本の選手で唯一の希望と言えるのが、東京五輪の

200メートルバタフライで銀メダルを獲った本多 灯選手です。彼は、昨年10月の日本選手権において、200メートルバタフライで1分46秒85の世界新記録で優勝し、最近ではコンスタントに結果を残しています。今の彼を見ていると、200メートルバタフライの圧倒的王者クリストフ・ミラーク選手を完全に視野に入れているのがわかります。ミラーク選手に勝つための試合運びなんですよ。パリに向けての本多選手を追いかけてみてください。

個人的には瀬戸大也選手にも注目しています。去年から、東海大学の鬼コーチとして名高い加藤健志さんの門を叩き、パリに向けて始動している。地獄のような練習が有名な加藤コーチのもとで、瀬戸選手がどれくらい記録を伸ばせるのか、期待しています。

女子は世界がかなり先を行っているのですが、16歳の成田実生選手は注目株でしょう。また、北島康介さんを育てた平井伯昌コーチがジュニア時代から見ている平泳ぎの青木玲緒奈選手も海外に武者修行に行くなど実力をつけているので、今後が楽しみです。

## IV スポーツはやっぱり素晴らしい

パリ五輪に向けて僕が思うのは、後輩たちが夢を見られる大会にして欲しいということです。かなり厳しい状況ではありますが、五輪でのメダル獲得は全ての選手の最大の目標です。メダルは狙ってほしいですね。

水泳に限らず、スポーツにはドラマがあります。ひたむきな努力、仲間との熱い友情、周囲からの期待と焦り……。それらが目標達成という成果となって結実した時、最大の感動が生まれるのです。皆さまの中にも、五輪中継をご覧になってその熱い感動に涙された方もいらっしゃるのではないのでしょうか。スポーツはやはり素晴らしいなと、あらためて感じています。

今後、宮下純一としては、そのようなスポーツの感動を追い続け、皆さまにお伝えする活動をしていきたいと思っています。また、一般の方が「プール」に行きたくするような活動も行っていきたいですね。今、面白いプロジェクトにも携わっており、女性向けアイテムをプロデュースし、発売に向けて準備しています。水泳を通して学んだ経験を活かし、皆さまの健康維持につながる活動や、食育などにも携わっていきたいと思っています。

今回のコラム連載を通じて、少しでも皆さまにスポーツ、とりわけ水泳の面白さをお届けできていれば、何よりも思います。(談)

# 欧州から拡大するサステナビリティ報告の現状



ミュンヘン駐在員 公認会計士 英 正樹

## ▶ Masaki Hanabusa

2004年入社後、テクノロジー企業や総合商社などへ監査業務や財務アドバイザー業務を提供。14年からEYニューヨーク事務所、19年からEYミュンヘン事務所へ赴任し、会計、税務、法務、IT、コンプライアンス、DXや事業再編など、多岐にわたり日系企業の事業展開を支援している。

## I はじめに

企業サステナビリティ報告に関する指令（CSRD）案について、2022年6月21日に欧州理事会と欧州議会にて暫定的な合意、22年11月10日には欧州議会にて11月28日には欧州理事会にて、正式に採択されました。

CSRDにより非上場も含む在欧州の大規模会社や非欧州企業グループが、比較可能で信頼性の高いサステナビリティ情報を開示し、投資家だけでなく消費者や地域社会も含むステークホルダーが利用することとなります。CSRDを単なる開示義務として捉えるのではなく、欧州の成長戦略である欧州グリーンディールに寄与するため、企業の責任あるアプローチが期待されている背景を理解することが肝要です。

## II CSRD制度概要

22年11月に欧州議会および欧州理事会で採択されたCSRDの概要は次の通りとなります。

### 1. 対象企業

#### (1) 在欧州企業

##### ① 対象会社

上場・非上場を問わず、大規模会社または大規模グループ<sup>\*1</sup>が適用対象となります。なお、対象には日系企業の欧州域内の子会社が含まれます。

#### ② 免除規定

適用対象となる大規模会社・グループの親会社が、CSRDの適用対象となる大規模会社・グループを含み、CSRDと同じ水準で連結サステナビリティ報告を行い、第三者の保証を受けている場合、適用対象となる大規模会社・グループの報告は免除されます。

#### (2) 非欧州企業

非欧州企業についてもグループ全体で、欧州域内の純売上高が1億5,000万ユーロ以上であり、欧州域内に子会社（大規模）または支店（4,000万ユーロ以上の売上）を持つ場合、グループとしてサステナビリティ報告義務が生じます。

なお、開示内容は、24年6月30日までに欧州委員会が採択する基準に従って作成する必要があります。本基準は、在欧州企業・グループの適用する開示基準と比して、企業のリスクや機会より影響に焦点を当てた開示要求となる見込みです。

### 2. 開示内容

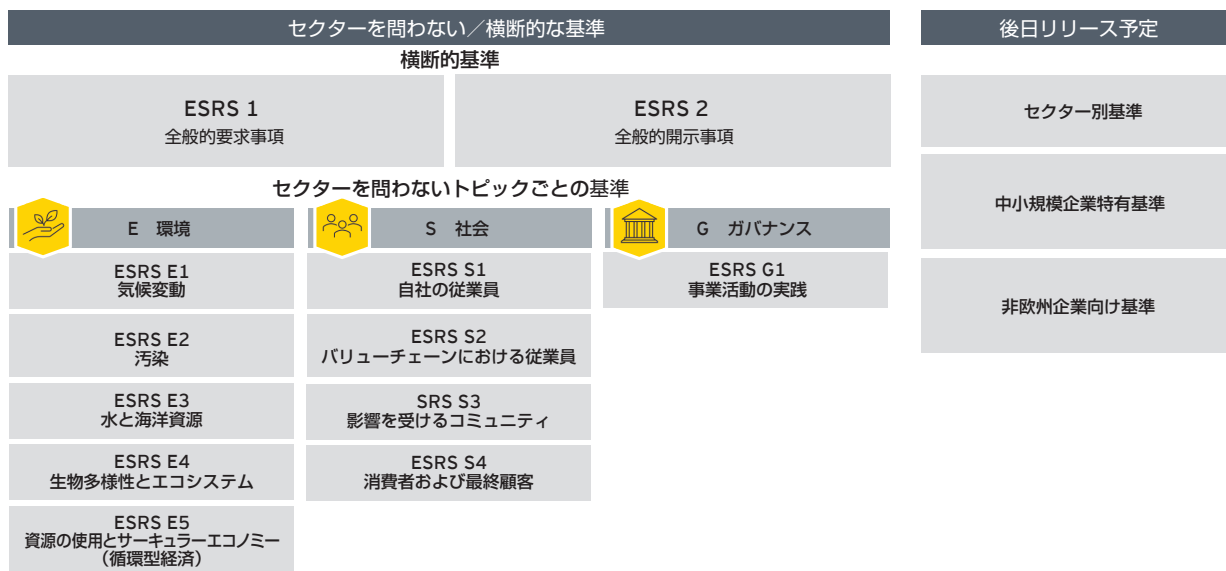
在欧州の適用対象企業・グループは、欧州サステナビリティ報告基準（European Sustainability Reporting Standards：ESRS）に準拠して作成し、マネジメントレポートにて開示する必要があります。基準の構成は＜図1＞の通りです。

### 3. 第三者保証

第三者保証につきましては、本誌22年3月号「EUに

\*1 個社単体またはグループで、次の3つの基準のうち2つを満たす会社（従業員250人以上・売上高4,000万ユーロ・総資産2,000万ユーロ）

▶ 図1 ERSRの構成



おけるサステナビリティ報告について」をご参照ください。

#### 4. スケジュール

##### (1) 立法化プロセス

22年6月21日の欧州理事会と欧州議会の暫定合意後、22年11月10日に欧州議会にて、11月28日に欧州理事会にて正式採択がなされましたので、今後、欧州連合官報での公告後20日で発効し、欧州連合加盟国各国において18カ月以内に国内法化される予定です。

##### (2) 適用時期

現行の非財務報告指令（NFRD）の対象会社は24年度、それ以外の在欧州の大規模会社・グループは25年度、非欧州企業グループは28年度から適用となります。

在欧州日系企業の多くは25年度（例えば3月末決算会社は26年3月期）から適用となります。

##### (3) 欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）

ESRSの第一弾として横断的な基準（開示すべき全てのサステナビリティ事項および全ての報告領域が含まれる横断的な基準）について、22年4月の公開草案公表、意見募集受付を経て、22年11月22日に欧州委員会へ提出されました。今後、23年6月末までに正式にリリースされる予定です。

なお、欧州委員会に提出された第一弾は、公開草案と比して、他のサステナビリティ開示基準との整合性が向上し、また、レポート負担が大幅に軽減されています。

ESRSの第二弾として個別事項を扱う基準など（セクター別基準や非欧州企業に適用される開示基準など）については、24年6月までに順次公表される予定です。

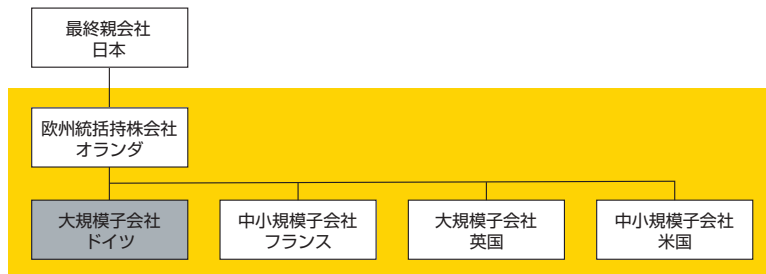
### III 開示戦略

前述のとおり、適用対象はグループを前提としている点、免除規定の存在、28年度から非欧州企業グループも適用対象となる点、さらにはサステナビリティ開示基準が単一ではないという現状を踏まえ、企業グループとして、欧州拠点だけで開示規制に対応するかなど、企業グループとしての戦略的な対応が重要となります。

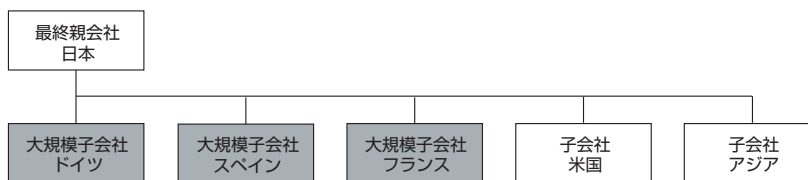
#### 1. 免除規定の適用

例えば次ページ<図2>のようなストラクチャーの場合、ドイツの大規模子会社およびオランダ統括会社のサブグループが適用対象となりますが、オランダ統括会社のサブグループでCSR開示を持って、ドイツの大規模会社では免除規定を適用することができます。

▶ 図2 組織図例1



▶ 図3 組織図例2



一方、＜図3＞の場合、欧州の3拠点が適用対象となります。各社で報告を行う他、最終親会社がグローバルのグループベースでCSRDと同等の開示を行い、第三者保証を受けることにより欧州の3拠点で免除規定を適用する戦略も想定されますが、最終親会社では欧州拠点以外も含めた情報収集も必要となるため、費用対効果の観点での検討が必要となります。

**2. 非欧州企業グループが適用対象に加わったことによる影響**

28年度から適用対象となる非欧州企業に該当する場合は、グループベースでの開示について、いつからどのような方法で対応するのかの議論ともいえます。

次の項目で該当が多い場合、最終親会社でのグループベースの開示を行う素養が備わっていると考えられます。

- ① 既にグローバルの子会社各社から関連情報を入手している（既に保証も受けていれば+α）。
- ② 欧州に重要拠点が集中していて、アジア・北米に拠点が少ない（欧州だけの対応とグローバル対応を比較して、追加コストが少ない）。
- ③ 欧州に統括会社がなく、本社からの直接投資（兄弟会社）がいくつもある（欧州会社数分のレポートを作成するとコスト面で非効率）。

- ④ 最終親会社が日本のプライム市場上場企業でTCFD開示をしており、かつ、既にGRI開示基準<sup>※2</sup>を参照して開示を行っている（ESRSをグループベースで適用するに際し、新たな開示項目が少ない）。
- ⑤ 28年から適用開始となる非欧州企業グループ開示の対象となる。

ただし、22年11月7日に金融庁より「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正案が公表され、日本でも有価証券報告書におけるサステナビリティ情報にかかる開示制度が急速に整備されつつありますので、最終親会社でのグループベースの開示については、日本での開示動向を見ながら検討いただくのも一案です。

**3. ESRSとISSBのサステナビリティ開示基準**

IFRS財団が公表を予定している国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）とESRSとはそれぞれでマテリアリティの概念が異なるため、開示項目も必然と異なります。日本本社においてグループベースでISSB基準を適用する場合、ESRSとISSB基準の基準差について分析を行い、不足情報についての追加開示が必要となることに注意が必要です。

※2 サステナビリティに関する国際基準と情報公開の枠組みを策定することを目的としたNGO団体Global Reporting Initiativeが作成した開示基準。

## IV おわりに

ビジネスの現場でもサステナビリティがトピックになる場面が急激に増加しています。欧州では既に価格、品質、サービスに加え、温室効果ガスの排出量やサプライヤーの人権問題（例えば児童労働）への取組みなどが入札条件となるケースも増えてきているようです。

CSRDは報告指令であると同時に、気候変動の緩和などのサステナビリティ課題への努力を促す目的があります。欧州地域での事業継続について、グループ全体として最適な対応とは何かについて、経営の適切な判断が必要となる論点ともいえます。

本稿が日系企業のビジネスの成功の一助となれば幸いです。

(注) この記事は2022年12月9日時点の情報です。

### お問い合わせ先

EY新日本有限責任監査法人  
ミュンヘン事務所  
E-mail : masaki.hanabusa@de.ey.com

# Zero Based Budgeting (ZBB)

## ーコスト構造改革を最大限推進するメソドロジー



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

### ▶ Kyohei Murakami

CFO部門向けのコンサルティングチームにおいて、財務経理業務全般のプロセス改善やFP&A領域に関するアドバイザーを中心に幅広いプロジェクトに従事。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) 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) E-mail : kyohei.murakami@jp.ey.com

## I はじめに

DXに代表されるDigital化の急速な活用の拡がり、環境規制や社会情勢、地政学的な不安や紛争、経済のグローバル化などのメガトレンドが絡み合い、不確実性が近年ますます高まり、未来が予測しにくい状況となっています。

持続的に成長し続けることがより困難なVUCA\*の時代において、企業は適切に経営を行う必要があります。

前年度踏襲の従来型の予算管理では、現在実施されている活動の多くが将来にも継続して行うことが前提とされるため、このような環境の変化に柔軟に対応することは困難です。

Zero Based Budgeting (ZBB) は、各予算項目を前年度情報にとらわれることなくゼロベースで見直すことで、経営戦略に沿った、コストの最適化を実現する予算管理ソリューションです。

ZBBによって、コスト削減の機会を特定し、その削減分をより戦略的な用途に振り分けることで、環境変化に柔軟な対応を行うことが期待できます。

一方で、ZBBの有効性に気付き導入を進めるものの、対応に苦慮する会社が多いのも実情ではないでしょうか。

本稿では、EYが提唱するZBBの考え方から、導入に当たったの対策および最新のトレンドを論じます。

## II ZBBの基本的な考え方

ZBBとは、前年度を基準とした従来の予算策定手法ではなく、ゼロベースで予算を作成し、予算執行を管理するプロセスです。

<図1>の通り、EYではZBBを4つの要素で構成される予算管理プロセスと定義します。

- ▶ Strategy Management & Reinvestment : 費用を組織の経済活動にとって合理的な活動単位に分類(コストカテゴリー)し、コストカテゴリーごとに戦略に沿った費用の最適化目標を設定。
- ▶ Budgeting : コストカテゴリーに対して、優先順位を付けた上でゼロベースでの予算策定を実行。
- ▶ Accountability & Sustainability : コストカテゴリーごとにオーナーを設定するとともに、削減活動を継続的に実施できる体制を構築。
- ▶ Control & Monitoring : 予実および損益変動に併せて即時にKPIをモニタリング。

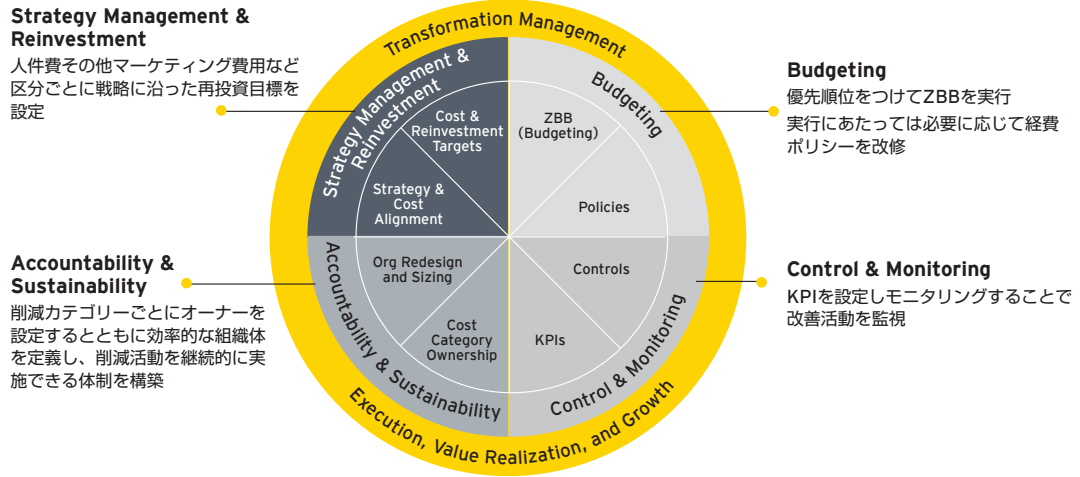
企業文化、経営方針、管理体制および計画プロセスを整備するとともに、ゼロから予算の見直しを図ることで、過去実績のみにとらわれない本来あるべき予算策定を実現し、無駄なコストの削減につなげます。

ZBBは単に予算策定の方法論ではなく、施策の効率性と必要性に基づいた資金の再配分(最適化)を目指す予算管理プロセスそのものです。

そのため、ZBBを適切に運用する結果として、利益増加への貢献だけでなく、長期的な視点での持続的な経営の実現も可能となります。

\* V : Volatility (変動性)、U : Uncertainty (不確実性)、C : Complexity (複雑性)、A : Ambiguity (曖昧性)

▶ 図1 EY ZBB標準モデル



### Ⅲ 従来型の予算管理手法との相違点

#### 1. Strategy Management & Reinvestment

売上については市場予測・販売予測や中期経営計画・事業計画を基に精緻に策定するものの、販管費などの間接費については過去からの予算を引き継いで作成する結果、全体で見ると全社戦略との一体感がない、ちぐはぐした予算になっていないでしょうか。

外部環境やビジネススタイルなどが変化すれば、関連する費用予算の発生態様も変化するはずですが。

ZBBでは、企業の戦略目標と予算との関係を重視します（次ページ<表1>参照）。

具体的には、まず、財務目標や事業目標を達成するために必要な組織活動から生じる費用をコストカテゴリーに分類します。

次に、コストカテゴリーごとに戦略に沿った最適化目標額を設定します。

その後、当該戦略との一貫性を保持した上で、施策の効率性と必要性に基づいて、当該目標額内の資金の配分を行うアプローチとなります。

#### 2. Budgeting

ZBBでは、無条件に過去からの予算を使用するのではなく、戦略目標に沿ってコストカテゴリーに対して優先順位を付けた上で、費用をゼロから策定することで、無駄な予算をそぎ落とします。

広告宣伝費を例にとると、選択した広告手段に対して得られた売上効果（ROI）を、正確に計測しているのでしょうか。

テクノロジーの急速な進歩により、過去の広告媒体が今日的にも有効な手段とはいえなくなっている中で、投資効果を判定せずに過去を踏襲することに合理的な理由は見いだせません。紙ベースでの広告媒体からデジタルマーケティングに切り替えることで、より高い広告効果を得るだけでなく、印刷代・紙面の倉庫保管料なども軽減可能です。

広告媒体別に、予算対比でのCV数を時系列に沿っ

てデータ分析し、費用対効果の観点から広告投資のポートフォリオ最適化を行うことで、広告費用の削減を実現する事例も増えています。

ゼロベースの予算作成とは、言い換えれば根拠ある予算の作成です。根拠ある予算とは、数量・単価が明示された上で、項目の必要性・費用対効果に対する説明責任を果たしている状態を指します。

#### 3. Accountability & Sustainability

前年度踏襲での予算策定の弊害として、各部でのコストの使い切りなどが横行し、自発的なコスト削減が進まない、コスト削減がインセンティブにつながらないという問題が起きていないでしょうか。または、予算統括部署ごとに縦割りの管理となるため、類似施策の横串での最適化が図られないという問題もあるでしょう。

ZBBでは、従来型の予算管理にはない、コストカテゴリーごとにオーナーを設定する運用を提唱しており、コストカテゴリーオーナーは、部門横断で予算執行を管理の上、コスト費消に対する牽制機能を発揮することで、全社的な予算管理の質の担保、ガバナンスの強化が期待されます。

#### 4. Control & Monitoring

目まぐるしく変化する経営環境においては1年先の予測も困難なことが多く、また、環境変化に合わせて計画を修正しなければ実態と乖離してくることでしょう。

年度単位で策定した予算を固定化するのではなく、経営環境の変化を踏まえて短いタイミングでフレキシブルに予測を見直す点もZBBの特徴です。市場・経営環境などの変化や売上変化による着地見込を適切に把握し、予実および損益変動に併せて即時にKPIをモニタリングすることで、柔軟性・機動性の高い予算管理が可能となります。

また、分析の単位は部門ではなく、コストカテゴリーごとに目標ROIが達成しているかどうかを検証する点がZBBの特徴です。

▶表1 従来予算との比較表

項目	従来型の予算管理	ZBB
(1) Strategy Management & Reinvestment	企業の戦略目標と必ずしも整合していない（特に間接費）	企業の戦略目標と予算との関係を重視
(2) Budgeting	前年度予算をベースに調整	ゼロベースで予算を作成（＝根拠ある予算の作成）
(3) Accountability & Sustainability	▶ 各部でのコスト使い切りなど、自発的なコスト削減が進まない ▶ 予算管理が縦割りのため、類似施策の部門横串での最適化が図られない	コストカテゴリーごとにオーナーを設定し、部門横断で予算管理の質を担保、ガバナンスを強化
(4) Control & Monitoring	年度または半期の単位で策定した予算を固定化	経営環境の変化による着地見込みを適切に把握し、短いタイミングでフレキシブルに予測を見直し

## IV ZBB導入を成功させるためには

コストおよび予算管理の最適化の施策として、ZBBの導入を検討する事例は増えています。一方で予算管理が複雑化することから、ユーザーからの反対意見が寄せられるということもあるのではないのでしょうか。

本章では、チャレンジすべき代表的な課題を掲げ、これらの悩みを解消し、ZBBの導入を成功させるための対応策を考察したいと思います。

- ① 業務工数だけがが増えて予算削減が思ったほど進まないのではないのか
- ② 攻めのコストまで削り、売上減少につながらないか
- ③ 部門を跨いで予算統制を行うことは現実的か
- ④ マスターデータの粒度を揃えて実施する基盤を備えているか

### 1. 業務工数だけがが増えて予算削減が思ったほど進まないのではないのか

ZBBを適切に運用した場合の効果は強力ですが、一方で予算管理にかかる業務量の増加は避けられません。

また、予算の説明責任、インセンティブを明確化する観点で、各部署の賛同・協力は欠かせません。さらにはコストカテゴリーごとの予算・実績のデータを、単価×回数といった粒度で整合的に収集する必要もあります。これらを踏まえると、全ての予算に対してZBBを適用することが必ずしも有効な施策ではない場合もあります。

実務導入に当たっては、例えば、金額的重要性などを考慮して、重要な経費群においてはゼロベース予算を導入して予算管理を強化する一方で、重要でない経費群においては通常予算としてこれまで通りの運用を行うなどの組み合わせも考えられます。




費用対効果を見ながら、効果的かつ効率的にZBBの適用範囲を決定することが有用です。

EYでは<図2>のようなチェックリストを用いて、ZBBの導入における現状の課題やクリアすべき事項などを棚卸するところから推奨します。

まずは、自社にとってZBB導入に向けた投資がコスト最適化という目的に適合するか、および導入の容易性を確認することが肝要です。

▶図2 ZBBの適用にむけた調査項目例

### ZBBの適用にむけた調査イメージ

ZBBの適用にむけた調査イメージ	
目的適合性	導入の容易性
<b>検証項目</b>	
 組織/ リソース	ZBBを適用する上での各リーダーからのコミットメント
	ZBB推進における社内リソース
	全社コスト改革意識
	主要な利害関係者からの賛同（KPIとのひも付け） チェンジマネジメントに対する成熟度
 コスト削減 の可能性	コスト削減の期待値
	コスト削減による企業活動への影響
	コスト削減が可能となるタイミング コスト削減後の資源再配分の実行可能性
	ZBBの展開範囲（OPEX・CAPEX／事業部）
 運用の 複雑さ	事業および業務の複雑さ
	ルール化の容易性
	コスト削減の戦略、実施プロジェクト定義の明確さ
	業績管理のデータの品質 ERPシステムの複雑さ

ZBBは全社を巻き込む施策であり、最大限に効果を発揮するには各部署との合意を得ていくことが望ましく、CEO/CFOが主導となって、時間をかけてでも、社内のコンセンサスを得ることが重要と考えます。

### 2. 攻めのコストまで削り、売上減少につながらないか

ZBBは予算編成をゼロから見直し、支出の妥当性を検証するが故に、絞りすぎることで将来の売上減少につながるコストカテゴリーもあります。

そのため、EYでは、例えば販管費・その他経費は売上相関性を基準として、シンプル・コンプレックスの2つのカテゴリーに分けています（<図3>参照）。

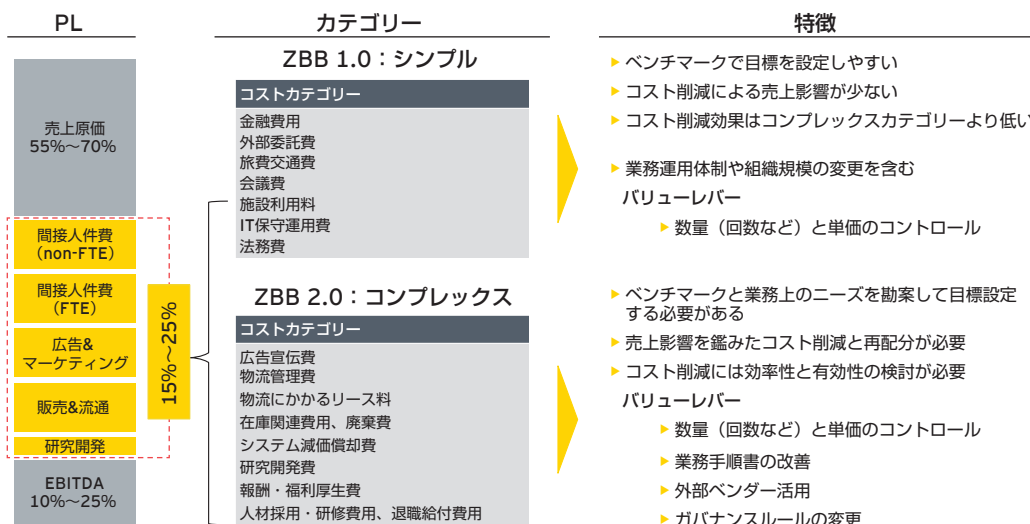
まず相対的に売上相関性の低いシンプルカテゴリーからZBBを導入することを推奨します。

シンプルカテゴリーの典型例として、旅費交通費や会議費などが挙げられます。このような科目は、活動を単価×回数（数量）などに分解することが比較的容易です。

また、例えば、旅費交通費であれば、移動手段などに関連した単価の無駄遣いなどを客観的に比較・分析し是正しやすいため、具体的な見積もり方法や粒度を部門間で統一することが実現しやすいといった特徴があります。



▶ 図3 コストカテゴリーの例



次に、導入影響を把握した上で、コンプレックスカテゴリーへのZBB範囲拡大をチャレンジし、売上減少につながらないように留意します。

コンプレックスカテゴリーの典型例として、広告宣伝費や研究開発費などが挙げられます。

このような科目は短期的な財務数値目標の達成に向けて安易に削減するのではなく、企業がさらに長期的な視点で持続的に成長を遂げるために同業他社のベンチマークや経営目標などを十分に考慮して策定する必要があります。

長期的な視点を持たずにZBBを適用することにより、将来を見据えたブランド構築活動、複数年に跨るキャンペーン、さらに中長期での研究開発が脅かされるリスクを予防することが重要と考えます。

### 3. 部門を跨いで予算統制を行うことは現実的か

ZBBの特徴であるコストカテゴリーオーナーは、担当するコストカテゴリーにおける各施策について、部門横断での予算の検証・見直しや、支出のモニタリングコントロール、新たなコスト削減の機会の発見とアクションプランの検証などを担います。

規定への準拠性の確認をしたり、期中の操業度（売上推移）やコスト費消状況などを見たりしながら、必要に応じて予算の優先度の見直しや費消状況の改善に向けた指摘・助言を行うことも役割です。

これにより、理想的な予算管理のPDCAサイクルを生み出すだけでなく、各部署間での健全な緊張関係を保つことが期待できます。

コストカテゴリーオーナー制度を有効にするためには、強力なリーダーシップとオーナーシップが必要となるため、実効性の観点からトップマネジメントの強力な推進が重要となります。

コストカテゴリーオーナーには役員層をアサインし、適切な範囲で結果責任を持たせた上で、役員管掌

内での各部門を比較する運用を行うことが有効です。

### 4. マスターデータの粒度を揃えて実施する基盤を備えているか

各社／各事業部での予算データ、マスターの持ち方などが揃っていないと、横串での比較ができないといった弊害があります。

例えば、部門ごとに勘定科目、発生部門、コストの損益項目・区分（原価／販管費など）などが曖昧なまま予算設定されたり、実績と予算でデータの平仄が合っていないなどが起きていないでしょうか。

このような場合、同一条件での部門間比較や予実比較が行えず、予算執行における統制が効きづらくなってしまいます。

ZBBの導入に当たっては、まずは、既存システムのマスターデータの中で、可視性／分析性が保たれた対応可能な範囲から部分導入を進め、発見した課題を解消しながら、将来的にデータ整備や管理方法の見直しにつなげていくアプローチが有効です。

## V おわりに

CFOおよびファイナンス組織がオーナーとして主体的に参画し、組織横断的なチームを形成しながら全社でZBBを適切に管理・運用することで、中期経営計画などの経営指標を即時に予算に反映し、コストに対する企業体質を変えることに役立つでしょう。

営業利益率の向上のような短期的な効果だけでなく、企業文化としてコスト意識を根付かせる長期的な効果を創出することがZBBの特徴です。

ZBBの効果を得るためには、導入に関する全社的な賛同が不可欠であり、ある程度、トップダウンでの推進が効果的と考えます。



## Trend watcher

# プライベートエクイティ・ファンドを 活用した企業変革



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・アンド・トランザクション  
プライベートエクイティリーダー 富永能安

### ▶ Yoshiyasu Tominaga

ストラテジー・アンド・トランザクションにおけるプライベートエクイティのセクターリーダーとして、M&Aを活用した経営資源の最適化や企業のサステナビリティなどの広範なアジェンダを基にクライアントと議論を重ね、変革を支援。EY入社前は、米系投資銀行、大手会計系アドバイザリーファームにて、製造業、総合商社、プライベートエクイティ・ファンドに対する多くの国内外M&Aおよび資金調達案件に従事。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) アソシエートパートナー。

## I はじめに

近年、日本企業を対象としたM&Aにおいて、プライベートエクイティ (PE) ・ファンドの存在感が増しています。2022年1～9月期の総額は約2.8兆円、案件数は1,127件に達しています (<図1>参照)。同じ期の日本企業関連M&A案件の中で金額ベース上位2件の案件はいずれもPEファンドによる買収案件です (<表1>参照)。

この10年間でPEファンドは日本市場において確固たる存在を確立し、企業側も売却先の候補の1つとしてPEファンドを確実に認識するようになったといえます。

## II PEファンドの歴史

プライベートエクイティ (PE) とは、未公開企業または事業に対する投資のことであり、幾つかのタイプに分けることができます。具体的には、主に次に挙げる4つのタイプがあります。

- ① 創業期の企業へ投資する「ベンチャーキャピタル」
- ② 成熟期以降の企業や事業に投資する「バイアウト投資」
- ③ 経営不振企業に投資する「企業再生投資」
- ④ 破綻企業に投資する「ディストレス投資」

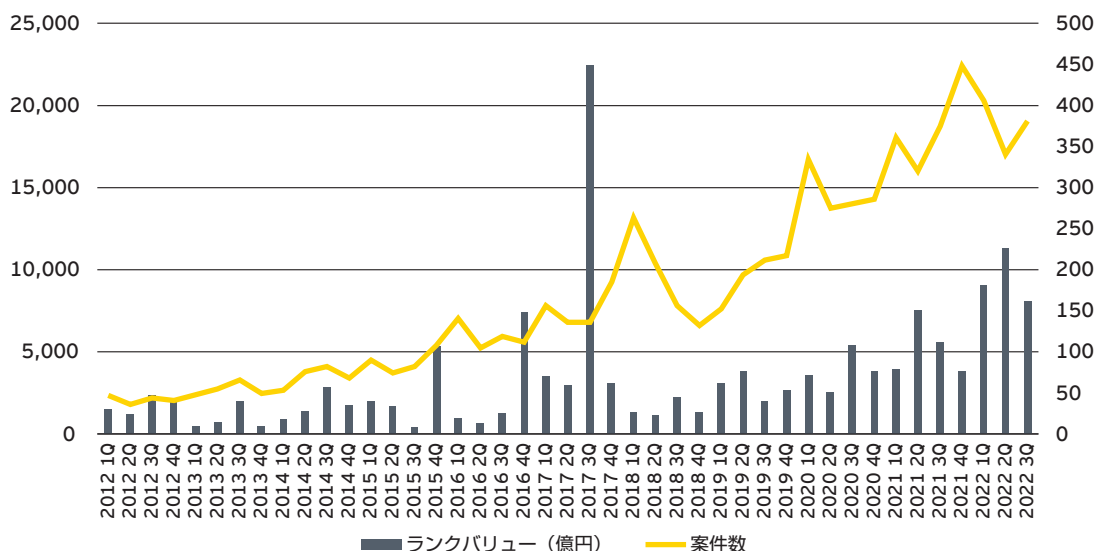
これらのうち近年大型案件で存在感を増しているのがバイアウト投資です。主に、レバレッジド・バイアウト (LBO) と呼ばれる投資対象の資産、キャッシュ・フローを担保とした借入を用いて資金調達し、投資する

スキームが活用されます。米国では40年以上の歴史があり、1980年代には「Barbarians at the Gate」という本にも描かれたPEファンド、Kohlberg Kravis Roberts (KKR) による大手食品企業RJR Nabiscoの大型LBOが行われ、PEファンドの存在が世に知れ渡りました。その後2000年代に入ると欧州においてコングロマリット企業による事業売却、カーブアウトが行われ、PEファンドが売却先になるケースが多く見られました。日本においては1990年代から2000年代初めにかけてバブル崩壊後の金融危機の影響を受けた破綻企業や不良債権への投資、いわゆる企業再生投資やディストレス投資が盛んに行われました。ファンドというとハゲタカ、乗っ取り屋などというイメージが先行してきましたが、PEファンドは本来中長期 (多くは5～10年) での投資を前提に、投資先企業に対して成長資金や経営者派遣を含むさまざまな経営リソースを供給し、経営改善、成長戦略実行を支援しています。2010年代から日本を代表するコングロマリット企業がPEファンドへ事業を売却し、売却された子会社・事業がPEファンドによる支援を受けて独立した会社として上場を果たすなどのケースが増加したため、日本においてもPEファンドの社会的評価が高まってきています。

## III PEファンドをパートナーとした企業変革

米国では1980年代頃から、欧州でも2000年代初め

▶ 図1 PEファンドが関与するM&A (国内)



出典：Refinitivより筆者が作成

▶ 表1 日本企業が関与するM&A案件ランキング

順位	公表日	被買収側企業	ランクバリュー (JPY, 億)	買収側企業
1	04/28/2022	株式会社日立物流	7,686.0	KKR & Co Inc
2	08/29/2022	株式会社エビデント	4,276.7	Bain Capital LP
3	01/31/2022	Bungle Inc	4,263.9	ソニーグループ
4	05/12/2022	日本電信電話株式会社	3,602.7	日本電信電話
5	03/25/2022	Trelleborg Wheel Systems Holding AB	2,824.8	横浜ゴム
6	05/09/2022	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・海外事業	2,553.1	日本電信電話
7	03/18/2022	GM Cruise Holdings LLC	2,490.4	General Motors Co
8	03/17/2022	三菱商事・ユービーエス・リアルティ株式会社	2,300.0	KKR & Co Inc
9	04/28/2022	株式会社日立物流	2,219.8	日立物流
10	05/13/2022	株式会社近鉄エクスプレス	2,128.2	近鉄グループホールディングス

出典：Refinitivより筆者が作成

頃からM&Aを活用した事業ポートフォリオ転換によって企業変革を成し遂げる事例が見られるようになりました。

代表的な事例は、欧州を代表するコングロマリット企業Siemensです。Siemensは総合重機メーカーとして家電、情報通信機器、インフラ、医療機器まで多くの事業を展開していましたが、彼らは事業戦略・経営判断を行う上で指針とする世界的なトレンド（グローバル化、都市化、人口動態、気候変動、デジタル化）に基づき事業ポートフォリオの変革を積極的に行ってきました。その一連の企業変革の一端を担ったのがPEファンドでした。2000年にMannessmannのAutomotive & Engineering部門であるAtecs Mannessmannの買収をきっかけに、2002年に7つのノンコア事業をKKRに売却しました。その後、携帯電話端末事業や家電事業などを売却し、主要部門であったガス・電力部門を分離・上場させるなど、果敢に集中と選択を進めています。この大胆な事業売却により得られたキャッシュを活用し、成長領域であるデジタル化関連、ソフトウェア分野に1兆円以上の投資を行っています。

日本においても、総合電機メーカーを中心に事業ポ

ートフォリオの再構築が積極的に行われてきました。代表例の1つは、日立製作所です（<表2>参照）。日立製作所は日本を代表するコングロマリット企業でしたが、IT×OT×プロダクトを組み合わせることで社会課題を解決する「社会イノベーション事業」に集中するため、過去10年間で「社会イノベーション事業」から外れる子会社は売却してきました。

▶ 表2 日立製作所による主な子会社売却案件 (太字はPEファンド)

発表時期	対象企業	買収側企業/パートナー
2022年4月	日立物流	<b>KKR</b>
2022年1月	日立建機	伊藤忠商事/日本産業パートナーズ
2021年4月	日立金属	<b>Bain Capital</b> / 日本産業パートナーズ
2018年12月	日立化成	昭和電工
2018年10月	クラリオン	Faurecia
2017年11月	日立国際電気	<b>KKR</b> /日本産業パートナーズ
2017年1月	日立工機	<b>KKR</b>
2016年10月	日立キャピタル	三菱UFJフィナンシャル・グループ/三菱UFJリース

出典：Refinitivより筆者が作成

ここで特筆すべきは、大半の案件でKKR、Bain Capital、日本産業パートナーズといったPEファンド

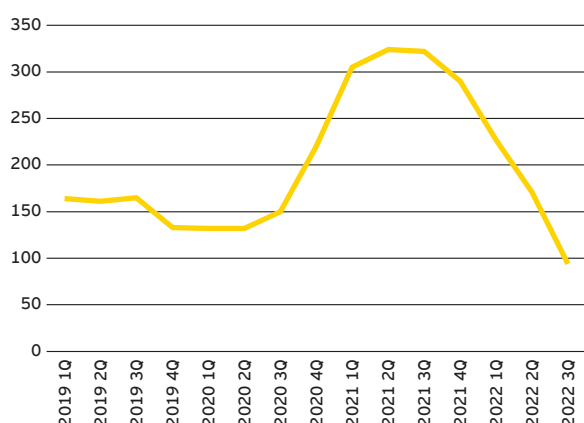
## Trend watcher

を売却先／パートナーとして選んでいる点です。日本を代表する企業の1社である日立製作所が売却先／パートナーとしてPEファンドを選んだこともあり、この10年で日本においてもPEファンドの社会的地位は大きく変化したといえます。日立製作所は、売却から得られたキャッシュも活用し、スイスABBの電力システム事業買収、米国IT企業であるGlobalLogicの買収など注力分野への積極的な投資を行い、事業ポートフォリオ変革を推し進めています。

### IV 日本における今後の見通し

2022年になり地政学的な不安定、インフレ、欧米での金利上昇など世界的にマクロ環境が激変する中、グローバルではPEファンドの活動は落ち着きを見せています（<図2>参照）。

▶ 図2 PEファンドが関与するM&A案件数（グローバル）



出典：SPEEDAより筆者が作成

しかし、日本におけるPEファンドの活動は引き続き活発になるのではないかと想定しています。背景として、まず、日本にはコングロマリット企業が多く、事業売却、カーブアウトを行う長期的トレンドがあるということです。前述した企業の他に複数事業を有する大企業は枚挙にいとまがありません。また、日本国内での上場会社数約3,900社のうち、200社を超える会社が上場子会社です。上場子会社は、親会社と少数株主の利益相反、子会社利益のグループ外流出などの問題点が指摘されています。改訂コーポレートガバナンス・コードによるグループ内の利益相反を避けるためにガバナンスの在り方の基準が厳しくなり、東京証券取引所の市場区分の再編により設けられたガバナンス項目（流動株式比率要件）も上場子会社見直しの機運を高めています。

また、日本においてもアクティビスト活動が活発化しつつあり、アクティビストから企業に対して事業ポートフォリオの見直しに関する提案を行う事例が増えています。経済産業省が2019年に実施した上場企業へのアンケートでは、過去3年間にアクティビストからアプローチのあった企業数は回答数の3割を超えていました。取締役は会社に対して善管注意義務を負っていますので、アクティビストからの合理的な提案に対しては真摯に対応することが求められています。直近でもセブン&アイ・ホールディングスがそごう・西武をフォートレス・インベストメント・グループに売却することを発表しましたが、背景の1つにはアクティビストの提案があったといわれています。また、オリンパスによるデジタルカメラなどを手掛ける映像事業の日本産業パートナーズへの売却や今年8月に発表された祖業である科学事業のBain Capitalへの売却は、アクティビストが株主および取締役として関与してからの事業ポートフォリオ変革の動きです。

さらに、日本固有の足許の要因として、低金利と大幅な円安を挙げることができます。特に外資系PEファンドからすると新規投資の際のコストが下がっていると考えることができます。

### V おわりに

日本経済を支える柱の1つであるコングロマリット企業にとって、事業ポートフォリオ変革は積年かつ喫緊の課題です。ノンコアとなった事業を売却し、注力分野、成長分野へ投資を行う必要に迫られています。ただし、2018年の経済産業省の分析によると、日本の上場企業1社あたりの事業切り出し数は欧米企業の3分の1程度にとどまっています。

事業ポートフォリオ変革を進めようとする大企業にとって、資金の出し手という意味でPEファンドは有力なパートナー候補になり得ますが、加えて、売却、カーブアウトされる事業・子会社にとっても、PEファンドのさまざまなリソースを活用して独立企業として成長戦略を描くことができるというメリットもあります。

今後さらに、日本においてPEファンドをパートナーとして事業ポートフォリオ変革を行い、競争力を高める企業が増えることを期待しています。

#### 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

# 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。



## チェックリストでわかる IPOの実務详解

▶ A5判／340ページ 中央経済社 価格3,800円+税

この書籍では、東証市場再編も盛り込み、IPOの進め方をチェックリスト形式で解説しています。IPOの全体像から、事業計画や予算の策定、資本政策の方法と個別論点、経営管理体制の構築、業務管理（内部統制）の整備、関連当事者等取引と関係会社の論点、法務・税務の取扱い、IFRS上場、グローバルオファリングまで、網羅的に詳説しています。IPO実務担当者必読の新しいバイブルです。



## 改訂 信用金庫・信用組合の会計実務と監査 —自己査定・償却引当編—

▶ B5判／212ページ 経済法令研究会 価格3,500円+税

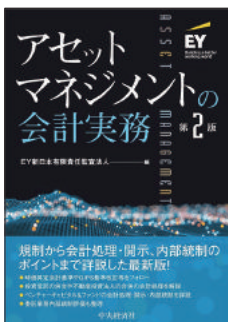
債務者区分判定のポイントや、破綻懸念先にかかる償却引当方法など、信用金庫・信用組合の自己査定・償却引当実務・監査実務担当者が押さえておきたい自己査定・償却引当実務上の重要な論点について、Q&Aや事例も交えて分かりやすく解説しています。金融検査マニュアル廃止など、直近の制度改正動向を反映した改訂版です。



## 改訂 信用金庫・信用組合の会計実務と監査 —会計処理・開示実務編—

▶ B5判／332ページ 経済法令研究会 価格5,000円+税

有価証券会計、デリバティブ会計、税効果会計など、信用金庫および信用組合の経理実務・監査実務担当者が押さえておきたい会計処理・開示実務上の重要な論点について、Q&Aや設例も取り入れ、分かりやすく解説しています。信用金庫・信用組合に固有の論点についても詳細に解説しており、信用金庫・信用組合実務担当者にとって大変有用な一冊です。直近の会計基準等の改正動向を反映した改訂版です。



## アセットマネジメントの会計実務 (第2版)

▶ A5判／477ページ 中央経済社 価格5,400円+税

本書はアセットマネジメントに関する規制から会計処理・開示、内部統制のポイントについて解説しています。第2版では、時価算定会計基準等の適用やGIPS基準改訂等をフォローし、投資信託の併合や不動産投資法人の合併の会計処理について解説を追加しています。VC&ファンドについては新章を設けて、会計処理・開示・内部統制を詳説しています。委託業務内部統制評価についても実務指針の見直しを踏まえ再整理した、実務担当者必携の一冊です。

## 激動の時代におけるグローバル関税管理・DX化の重要性について



EY税理士法人 インダイレクトタックス部 原岡由美

### ▶ Yumi Haraoka

約20年の通商経験を有し、自動車、化学、製薬をはじめ、幅広い業種の日本内外のクライアントに関税アドバイザー業務を提供。FTAの戦略的活用やサプライチェーンの見直しによる関税コスト削減を目的としたプランニングの他、輸出入コンプライアンス体制構築・レビュー、輸入事後調査対応など、幅広く企業の通商業務を支援している。EY税理士法人 パートナー。  
<お問い合わせ先>EY税理士法人 インダイレクトタックス部 Email:yumi.haraoka@jp.ey.com

## I はじめに

日本企業の多くは、関税を「物を輸入する際に発生する必要経費」として捉える傾向にあり、企業の損益に影響を及ぼす積極的に管理すべきコストとしての認識は薄いように思います。関税管理も、輸出入法令遵守および関税の過少納付防止を目的とした現場での輸出入プロセス管理が主でした。

しかし、現在日本企業のおかれている通商関税環境は大きく変わっており、まさに「激動」の時代といえます。ある市場国向けの製品を、どこでどのように作るかにより、適用される関税率は大きく異なります。その時々通商関税環境を企業の生産・調達戦略に反映することは、関税コストの節減ひいては価格競争力および収益性向上につながります。

本稿では、近年における通商関税環境の変化およびそれに伴う企業における関税管理の在り方について考察します。

## II 激動の通商関税環境と従来の関税管理の限界

### 1. 追加関税・報復関税の乱発

通商関税環境の大きな変化を象徴する事象として、貿易のルールを策定・維持し、貿易の予見可能性および自由化を促進してきた世界貿易機関（WTO）の弱体化に伴う追加関税と報復関税の乱発が挙げられます。日本企業への影響が特に大きかったのは、現在も継続されているドナルド・トランプ前政権下における次の

措置となります。

- ① 通商拡大法232条に基づく鉄鋼（25%）・アルミニウム（10%）への追加関税発動およびEU・カナダ・メキシコ・インド・中国などによる米国産品に対する報復関税の賦課
- ② 通商法301条に基づく中国産品に対する追加関税の発動および中国による米国産品への報復関税の賦課

これらの措置の特徴としては、WTOの紛争解決手続を経ずに発動されていることから措置の決定から発動までの期間が短かったこと、そして<表1>に見るように、企業への影響が甚大であることが挙げられます。

▶表1 追加関税の影響イメージ

	追加関税発動前	追加関税発動後
販売価格（売上）	100	100
販売原価	75	90
仕入値（FOB）	60	60
国際輸送・保険	9	9
関税	6	6
追加関税	—	15
粗利	25	10
SGA	20	20
営業利益	5	-10

追加・報復関税は輸入貨物の価値に対して課せられ、追加関税25%は、対象品を輸入する米国販社にとっては販売原価の25%増しを意味します。直ちに販売価格に転嫁できない状況では、企業の損益に大きな影響を及ぼします。その影響の大きさから、措置発動直後に中国からの生産移管を決定した企業も複数ありました。

他方、対策をとらず今も25%の追加関税を支払っている企業もあります。法令遵守機能を担う現地の関

税管理部署が、対象品の輸入時に追加関税が正しく申告・納付されるプロセスを構築したものの、その影響や追加関税の回避策につき経営への提言がなかったことから対応が遅れたという例もあります。

## 2. 大型EPAの発効

激動の通商関税環境を象徴するもう1つの事象としては、WTOが推進する加盟国全体での多角的な関税削減交渉が進展せず、締約国間の貿易にかかる関税を削減する大型EPAの発効が相次いだことが挙げられます。2018年以降、日本が関与するものだけでもTPP11、日・EU EPA、日米貿易協定・日米デジタル貿易協定、日英EPA、地域的な包括経済連携（RCEP）協定が発効しています。

EPA発効により、締約国間の貿易にかかる関税が即時または段階的に撤廃されるため、大きな関税節減効果が期待できます。しかし、締約国間の輸入であれば自動的に通常より低いEPA税率が適用となるわけではありません。協定ごと、品目ごとに異なる利用条件（締約国での付加価値や加工工程に関する基準や、その充足を証明する形式要件、輸送に関するルールなど）を満たす必要があります。このような利用準備のほとんどは輸出側で発生します。輸出側は関税節減効果を受けないため、対応に必要となる人員増加のための予算が付かず、工数不足を理由にEPA発効後も通常の関税を支払い続ける企業も珍しくありません。

また、EPAの活用を現場に委ねると、現状のサプライチェーンを前提とした活用に限定されてしまうという弊害もあります。この点、早くから本社関税担当部署によるグローバルな関税管理を導入している企業では、大型EPA締結時には既存のサプライチェーンでの活用機会の抽出はもちろん、その地域向けの生産戦略（工場移管含む）を見直すことによるさらなる関税節減の可能性も模索しています。また、別の企業では、自社製品のEPA活用をより確実とするため、サプライヤ選定基準に部材の生産国の指定や、EPA活用への協力の義務化などを盛り込んでいます。

## III 新しい関税管理の在り方

企業は、もはや「関税は必要経費」などとは言ってはおられず、関税コストの積極的な管理が当然に求められるようになってきました。そのため、現地法人から必要な情報を吸い上げ、生産・調達戦略に反映する機能が必要となり、グローバルな関税管理組織を本社に設置する動きが見られます。

新設されたグローバルな関税管理組織は、まず何をどこから輸入しているのか、関税支払額、EPA利用に

よる関税節減額等を把握する必要があります。しかし、このような基礎的な情報すら現地から入手できず困っているという声が意外と多いです。

現地が保管する輸入許可書には、輸入品目ごとの船積地、原産地、数量、価格、適用された関税率とその種別などが記載されています。しかし、輸入申告手続は電子化されていても、その業務を通関業者に委託し、現地は紙またはPDFの輸入許可書のみを保管していることが一般的です。情報としては存在してもデータとして管理していないため、これらの膨大な紙やPDFの数字を集計するには膨大な工数が必要となり「できない」ということになるのです。

これでは組織を作っても、タイムリーに関税措置の影響額を試算し、対応策を検討することができません。そこで、通関業者からデータを入手し、関税支払額、節減額、さらなる節減可能額などを分析するソリューションや、自社のシステムに通関データが蓄積される申告システムの導入が検討されています。また、関税当局は、近年データアナリストを採用し、申告データを事前に分析したリスクベースの調査を実施することが増えており、これに対抗するためにも、このようなDXソリューションの導入は有用といえます。

また、人材不足のためEPAを活用しきれないという相談も非常に多いです。前述の通関データの分析によりさらなる関税節減効果を提示し費用対効果を示すことにより必要なリソースを確保するというのも一案です。ただし、いくら人を投入しても、マニュアル作業では人為的なミスを防ぐ、ルール変更へ迅速に対応するという点で限界があります。EPAの利用額が大きい企業ではEPA管理システムを導入していることが多いです。企業の製造原価管理システムから情報を取得してEPAの原産性を自動的に確認するもの、機械学習やチャットボットを用いてHSコードを付番するものなど、さまざまなソリューションがEPA活用をサポートします。

## IV おわりに

本稿で見たように、追加・報復関税やEPAなど、適用される関税率に影響するさまざまな要素が複雑に絡み合う現在、通商関税環境を生産・調達戦略に反映することは企業の価格競争力を維持する上で必須と言っても過言ではありません。

通商関税環境の変化にタイムリーかつ適切に対応できるように、関税管理部署の役割が現場でのプロセス管理から戦略提言へ拡大され、管理手法も従来の紙・マニュアル管理からDX化への変革が求められています。

## ヘッジ会計の適用要件

企業会計ナビチーム 公認会計士 水野貴允



### ▶ Takano Mizuno

監査部門に所属し、情報通信業、製造業の会計監査に携わる傍ら、雑誌への寄稿やYouTubeへの出演を行っている。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（最新版）』（中央経済社）などがある。

今回は「わかりやすい解説シリーズ『ヘッジ会計』第4回：ヘッジ会計の適用要件」の一部を編集し、紹介します。

### I はじめに

企業はその活動の中で、価格変動リスクや為替変動リスクといったさまざまな相場変動リスクにさらされています。このような相場変動リスクを回避（ヘッジ）するために行われるのがヘッジ取引です。リスクにさらされている取引（ヘッジ対象）と逆の動きをする取引（ヘッジ手段）を行うことで、相場変動による影響を相殺することができます。

### II 適用要件の必要性

ヘッジ取引の効果を適切に会計に反映させることができるヘッジ会計ですが、ある取引がヘッジ取引に該当するか否かは、企業によって、ないし、個々の状況によって異なります。すなわち、同一の取引であっても、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、または非選択することで利益操作を行うことを防止するため、事前に一定の要件を満たした場合にのみ、ヘッジ会計の

適用が認められています。また、ヘッジ会計の<sup>濫用</sup>（損益認識時点等を自由に操作すること）を防止するため、継続的にヘッジの高い有効性が保たれている場合にのみ、ヘッジ会計を継続して適用することが認められています。

### III ヘッジ取引開始時の適用要件（事前テスト）

ヘッジ取引開始時の適用要件として、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ことが、次のいずれかによって客観的に認められることが求められています。

- ① 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ことが文書により確認できる。
- ② 企業のリスク管理方針について明確な内部規定および内部統制組織が存在する。そして、当該ヘッジ取引が、内部規定・内部統制に従って処理されることが期待される。

①は、企業が比較的単純なヘッジ取引を行っている場合を想定しています。一方②は、企業が多数のヘッジ取引を行っており、個別のヘッジ取引とリスク管理方針との関係を具体的に文書化することが困難な場合を想定しています。

前記の要件を適用するにあたっては、次の事前テストを実施することになります。

#### A. ヘッジ手段とヘッジ対象の明確化

ヘッジ会計を適用するためには、ヘッジ対象のリスクを明確にし、そのリスクに対していかなる



ヘッジ手段を用いるかを明確にする必要があります。また、ヘッジ対象とヘッジ手段の対応関係を正式な文書によって明確にしなければなりません。さらに、ヘッジ手段は、その有効性を事前に予測しておく必要があります。

### B. ヘッジ有効性の評価方法の明確化

ヘッジ有効性の評価が適切であるかどうかは、リスクの内容、ヘッジ対象およびヘッジ手段の性質に依存します。そのため、企業はヘッジ開始時点で相場変動またはキャッシュ・フロー変動が有効に相殺されていることを評価するための方法を明確にしなければなりません。また、ヘッジ期間を通して当初決めた有効性の評価方法を一貫して使い、ヘッジ関係が高い有効性をもって相殺されていることを確認しなければなりません。

ヘッジ対象の識別は、原則として、資産または負債等の取引単位で行いますが（個別ヘッジ）、一定の要件\*を満たした場合には、企業内の部門ごと、または、その企業において、リスクの共通する資産または負債等をグルーピングした上で、ヘッジ対象を識別する方法（包括ヘッジ）も認められます。企業は個別ヘッジによるか包括ヘッジによるかを事前に明示する必要があります。

- ▶ 個別ヘッジ：1つのヘッジ対象に対し、1つのヘッジ手段を対応させる（1対1で対応させる）。
- ▶ 包括ヘッジ：複数のヘッジ対象に対し、1つのヘッジ手段を対応させる。

## IV ヘッジ取引開始時以降の適用要件（事後テスト）

### 1. ヘッジ有効性の継続的な評価

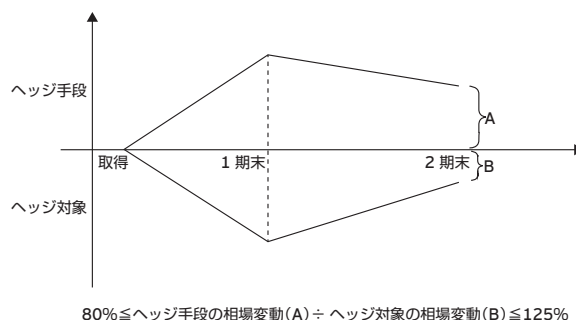
企業は指定したヘッジ対象とヘッジ手段の関係について、ヘッジ取引以後も継続して、高い有効性が保たれていることを確かめなければなりません。すなわち、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュ・フロー

変動が、ヘッジ手段によって、高い水準で相殺されているかどうかをテストしなければなりません。ヘッジの有効性の評価は、決算日に加え、少なくとも6カ月に1回程度は行う必要があります。

### 2. ヘッジ有効性の判定基準

ヘッジ有効性の判定は、原則として、ヘッジ開始時からヘッジ有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動額（またはキャッシュ・フロー変動額）の累計とヘッジ手段の相場変動額（またはキャッシュ・フロー変動）の累計とを比較し、両者の変動額の比率がおおむね80%から125%までの範囲内であれば、ヘッジ対象とヘッジ手段の間に高い相関関係があると認められます（＜図1＞参照）。

▶ 図1 相場変動のヘッジ



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。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 : [takanobu.mizuno@jp.ey.com](mailto:takanobu.mizuno@jp.ey.com)

\* 包括ヘッジの要件：ヘッジ対象となる資産または負債について、リスク要因（例：金利変動リスク、為替変動リスク）が共通しており、かつ、リスクに対する反応がほぼ同じである場合（満期日が同じ場合など）に、認められる。

# 編集後記

皆さま、明けましておめでとうございます。本年もどうぞよろしくお願いたします。

2023年は干支でいうと卯年になります、などというと、言葉の意味を取り違えていると新年早々お叱りを受けてしまうかもしれません。実はこの編集後記を書くに当たりいろいろ調べていると、干支は十干十二支を省略したものであり、2023年は干支でいうと癸・卯というのが正しいと分かりました。

さて、では癸・卯はどのような年になるといわれているのでしょうか。癸は十干で言うと10番目の最後であり、物事の終わりを意味するとともに次の芽が成長し始めている状態を意味しています。また、卯は温和な春の訪れの象徴であるとされ、物事を始めるには良いとされています。また、株式市場での格言では卯年は跳ねるとされていて、景気が回復しやすく上向きになりやすいといわれています。

確かに、まだまだ新型コロナウイルス感染症（Covid-19）の影響から抜け出したという状態ではなく、ウクライナ情勢に端を発した経済情勢の大きな変化はしばらく継続するものの、癸・卯にふさわしくなるような環境が整備されているようにも感じられます。

今号では、サステナビリティ開示で先行する欧州の動向をJBS「欧州から拡大するサステナビリティ報告の現状」にて掲載しています。

「情報センサー」では、一歩先の未来を実現するために、今後も最新の情報を提供してまいります。

「情報センサー」編集委員長 今村 洋

## 企画編集

池田彩子 今村 洋 岩崎尚徳 北出旭彦 小原香織 小宮大地 高橋幸毅 田中裕樹 塚本 愛 中澤範之 安居良大  
(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〉 十観山（長野県）

(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11月7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 2023年 新年号 Vol.183

---

発行日：2023年1月10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](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。

©2023 Ernst & Young ShinNihon LLC.  
All Rights Reserved.

00633-226Jpn

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](https://ey.com/ja_jp)

