

PwC's View

Vol. 46

September
2023

特集

グローバル・ミニマム課税の 導入とその対応



pwc

www.pwc.com/jp

特集

グローバル・ミニマム課税の導入と
その対応

- デジタル経済課税 第2の柱（グローバル・ミニマム課税）の世界での
法制度と会計の概況 6
- グローバル・ミニマム課税と税務ガバナンス 11
- グローバル・ミニマム課税と今後の税務部門の体制 18

会計／監査

- 企業会計基準公開草案第73号「リースに関する会計基準（案）」等の解説
—— 新リース会計基準の実務対応（1）リースとサービスの区分 29

海外

- 中国の経済成長と自動車産業 48

連載

PwCあらた基礎研究所だより

- 第12回 英国コーポレートガバナンス・コード改訂に関するFRCの協議
—— 提案された変更の概要 23

インダストリーインサイト（8）

- ビジネス目的達成等のためのファンド活用 35

インダストリーインサイト（9）

- マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策に関する態勢整備の課題
—— 2024年3月末を期限とした態勢整備に当たっての留意点 43

ご案内

- Viewpoint 52
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 54

特集

グローバル・ミニマム課税の導入とその対応

令和5年度税制改正において、日本でグローバル・ミニマム課税が導入されました。この制度は、デジタル経済が浸透する中で新たな国際課税の枠組みが必要との認識のもと、2015年までのBEPS（Base Erosion and Profit Shifting：税源浸食と利益移転）プロジェクトの延長で経済開発協力機構（OECD）が取り組んできたものです。具体的には、約140カ国から構成される包摂的枠組みにおいて2つの制度的な柱を据えて取り組んできました。その制度的な柱の1つが、いわゆる「第2の柱」と呼ばれるグローバル・ミニマム課税です。

グローバル・ミニマム課税は、2021年12月のモデルルールの公表を受け、2023年には多くの国々で法制度化が進んでおり、日本もその中に含まれます。そして2024年から多くの国で制度が施行されます。こうした制度が各国で導入されることにより、国際社会で合意した一定の課税ベースを基準に15%の最低税率課税が担保されます。この結果、ある国が租税回避を誘引するような税制の制度の導入は、実質的に無効化されると考えられています。こうした国際合意に基づく課税ルールの導入は、デジタル経済が浸透する中で無形資産の移転により課税ベースを移転しやすい昨今の状況において、多国籍企業へ適正な課税を実現する画期的なものと言えます。

一方、新たな国際課税ルールであるグローバル・ミニマム課税によって、日本をはじめとする各国の多国籍企業に、これまで以上にグループの税務情報を収集、管理、そして収集した情報をもとに複雑な計算をして申告することが求められます。こうした申告作業はかつてないものであり、世界中の多国籍企業がこの制度対応に向けて準備を進めています。

このような企業を取り巻く国際税務の環境の変化を踏まえ、本特集の1つ目の論考では、グローバル・ミニマム課税の制度内容について、会計上の処理や決算での対応を含めて解説します。

2つ目の論考として、こうした制度導入と税務に関するグループのガバナンスをどのように構築していくか、特に海外子会社への税務ガバナンスの構築の機会と捉え、その内容を解説します。

最後に3つ目の論考として、こうした税制の複雑化に伴い、過去の日本企業の税務部門の変遷を踏まえ、今後の税務部門の在り方や業務構築・推進の在り方について解説します。

デジタル経済課税 第2の柱（グローバル・ミニマム課税）の世界での法制度と会計の概況



PwC税理士法人
 デジタル経済課税対応チーム
 パートナー 塩田 英樹

はじめに

わが国の令和5年度税制改正で、グローバル・ミニマム課税が導入されることになりました。この制度は、経済協力開発機構（OECD）がリードする、約140カ国の包摂的枠組みに基づく課税ルールです。具体的には、デジタル経済に対する課税上の対応として2つの制度的な柱が掲げられました。第1の柱が「市場国への新たな課税権の配分」で、第2の柱が本稿のテーマである「グローバル・ミニマム課税」です。日本の税制では、「国際最低課税額に対する法人税課税」として法人税法の一部として制定されています。

グローバル・ミニマム課税は、OECDが策定したモデルルールに基づき各国が法制度化している、過去に例のない国際的な課税制度導入の試みです。このモデルルールに基づき、各国では所得合算ルール（Income Inclusion Rule：IIR）、軽減課税所得ルール（Undertaxed Profit Rule：UTPR）、そして、適格国内最低課税制度（Qualified Domestic Minimum Top-up Tax：QDMTT）の3つのルールの導入が進められています。

日本においては、IIRが2024年4月1日以後開始する事業年度から、すなわち3月決算法人は2025年3月期から、12月

決算法人では2025年12月期から適用されます。また、他国においては、欧州を中心にIIRおよびQDMTTが2024年1月以後開始する事業年度から適用されることから、特に12月決算法人においては、日本での法令対応に先んじて2024年12月期の海外での法令対応を検討する必要があります。

グローバル・ミニマム課税は、過去の税制とは異なり、会計処理が制度対応に大きな影響を与えます。本稿では、制度検討の各フェーズで会計上の取り扱いがどのように関連するのかを解説するとともに、実務上の課題や対応などを検討します（図表1）。

なお、本稿は2023年7月24日時点で公表されている日本の税法およびOECDのモデルルールに基づいた解説であり、その後公表されるガイダンス等については考慮されていない旨ご留意ください。また、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwC税理士法人、PwCあらた有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りしておきます。

図表1：制度検討の各フェーズにおける会計上の取り扱い

フェーズ	内容	会計との関連のある項目
構成事業体の特定	制度の対象、課税主体となるグループ会社の特定	連結範囲との関連
セーフハーバー・テストの実施	CbCR（国別報告事項）セーフハーバー・テストにより、実効税率計算を実施する国の特定	1. CbCRの適格性 2. 税金費用計上額の正確性 3. その他の会計処理の影響
国別実効税率とグループ国際最低課税額の算定	上記で特定された国の実効税率判定と国際最低課税額の計算	1. 国別グループ純所得 2. 国別調整後対象租税額 ① 対象税額 ② 税効果相当額
決算時の対応	国際最低課税額の決算への反映および開示	決算時の国際最低課税額の算定方法

出所：PwC作成

1 構成事業体の特定：連結の範囲との関連

グローバル・ミニマム課税の対応にあたっては、まず対象となる構成事業体の範囲および種類を3つのステップで特定する必要があります（図表2）。原則的には、グループ連結財務諸表における連結子会社が対象となりますが、重要性に鑑みて非連結となっている子会社や売却目的のため連結の対象から除外されている事業体も含まれます。また、持分法適用会社であっても所有持分に係る権利^{※1}が50%以上の場合には、構成事業体のようにみなして国際最低課税額を計算するケース（共同支配会社等）や、逆に連結子会社であっても除外対象となり構成事業体に含まれない会社（除外会社等）もあるため留意が必要です。

構成事業体の中でも、グループ外の所有持分に係る権利^{※2}が20%を超える場合には、その事業体に帰属する国際最低課税額については課税主体になったり（被部分保有親会社等）、グループの所有持分に係る権利^{※1}が30%以下である場合には、他の構成事業体とは区分して実効税率、国際最低課税額の判定を行ったりする（被少数保有構成会社等）こととなります。

ここで、上記の判定をする際の所有持分は、利益配当を受ける権利や残余財産の分配を受ける権利の割合を用いて一定の算定式にて判定することから、グループ会社の株主が存在しており、かつ種類株式などを発行している場合には、会

計上の連結持分割合とは必ずしも一致しないため留意が必要です。特に、優先株式などを発行している場合には、普通株式と優先株式の利益の配当に関する権利割合が財務状態によって変わるため、每期判定が異なる可能性があり留意が必要です。

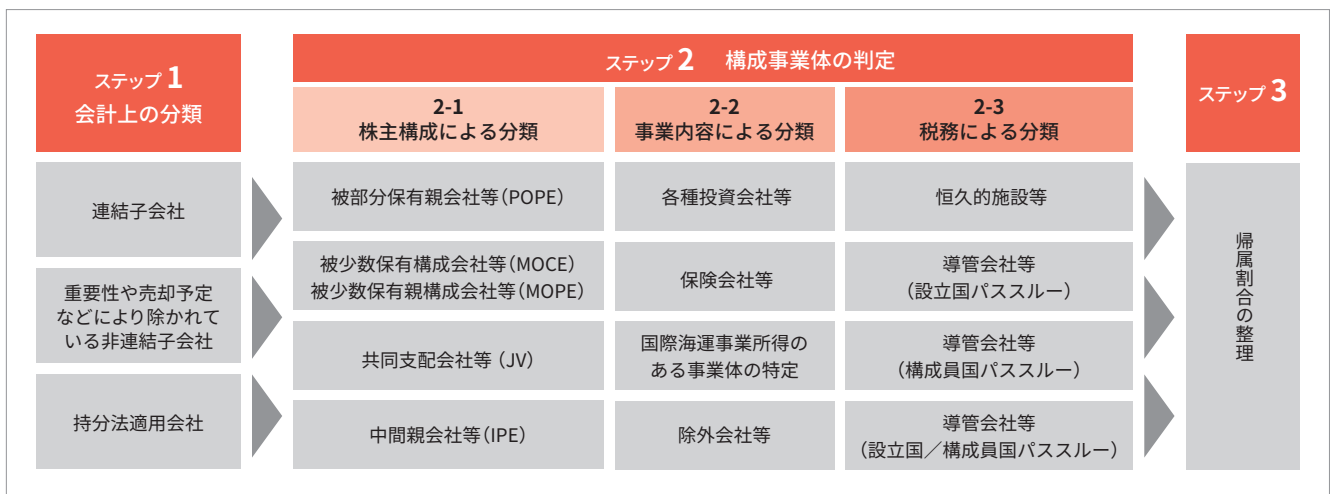
2 セーフハーバー・ルールの適用

グローバル・ミニマム課税では、事務負担の軽減措置としてセーフハーバー・ルールが定められており、一定の要件を満たす国については、国際最低課税額をゼロとみなし、国別の実効税率および国際最低課税額の算定は不要となります。具体的には、グローバル・ミニマム課税の適用後3年間の経過措置としてCbCRを用いたセーフハーバー・ルール^{※3}が規定されています。ここで会計との関連という観点からは、CbCRの適格性の判定と税金費用計上額の正確性が問題となります。

(1) CbCRの適格性

セーフハーバー・テストで用いられるCbCRは、適格CbCRでなければならないとされています。このCbCRの適格性判定で重要な要素は、CbCRで用いられる財務数値が連結財務諸表からグループ加入時などで実施した資産負債の時価評価に関連する仕訳と、グループ間相殺消去による仕訳の影響

図表2：対象となる構成事業体の範囲および種類を特定する3ステップ



出所：PwC作成

※1 利益の配当を受ける権利と残余財産の分配を受ける権利の割合の加重平均によって判定する。

※2 利益の配当を受ける権利のみに基づいて判定する。

※3 2023年7月時点においてOECDでQDMTTセーフハーバー、経過措置としてのUTPRセーフハーバー・ルールが公表されており、その他セーフハーバー・ルールも検討中であるが、日本の税法上、明確化されたものはないため説明は割愛する。

を除外した数字^{※4}とする必要がある点です。現状のCbCRでも連結財務諸表を基礎にした財務数値を記載するのが一般的ですが、子会社が作成した連結パッケージから数字を記載していることが多いと思われます。適格CbCRとするためには、連結修正仕訳のうち、決算の締めに関わらなかった個社の修正仕訳や、GAAP調整仕訳など一定の仕訳についてはCbCRに記載している数値に反映することが求められる可能性があります。また、サブ連結などを行っている場合にはサブ連結ベースの連結修正仕訳は親会社だけでは把握できないケースも考えられます。この確認には実務的な負担が増すことになるため留意が必要です。

(2) 税金費用計上額の正確性

CbCRセーフハーバー・テストは、**図表3**に挙げている3つのテストのいずれかを満たす場合に、その国は国別国際最低課税額がゼロであるとみなします。ここで重要なのは原則として会計で使用した数値をそのまま使用するという点です。

例えば簡易ETRテストでは、分子に会計上の法人税等調整額を含む税金費用を使用しますが、上述の連結財務諸表の数値を基礎にした数字とする場合、連結決算スケジュール上は事業年度末後から短期間で締める必要があるため、正

確な税金計算をすることが実務上困難であることから、各個社の税金費用の金額は、その事業年度の税務申告の数値とは必ずしも一致せず、不一致部分は連結財務諸表上、翌期の税金費用として計上されます。言い換えると、その事業年度の税金費用計上額は、当事業年度に関する税金費用および前期の税金費用と税務申告の不一致部分などの過年度に関する税金費用で構成されることになります。また、海外子会社などでは必ずしも会計知識のある担当者が連結財務諸表の基礎となる財務数値を作成していないこともあるため、正しく税効果会計を適用していないケースも多いと見込まれています。

会計監査ではグループ全体の重要性で検討されることから、このような税金費用の計算でも連結財務諸表上は一定程度許容されています。一方でCbCRセーフハーバー・テストは、この数字を原則そのまま用いてテストをすることになるため、実際テストを実施してみると、想定通りの結果にならないこともよくあります。この場合、税金費用計上額の正確性を向上させるのか、セーフハーバー・テストはパスできないとして詳細な実効税率判定に進むのか、どちらが自社にとって効率的かを判断する必要があると考えます。

図表3：CbCRセーフハーバー・テスト

	テスト	内容
1	簡易デミニマステスト	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">収入金額</div> <div style="text-align: center;">< 10百万ユーロ かつ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">調整後税引前 当期利益の額</div> <div style="text-align: center;">< 1百万ユーロ</div> </div>
2	簡易ETRテスト	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">PL税金費用</div> <div style="text-align: center;">—</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">対象租税に 該当しないもの</div> <div style="text-align: center;">—</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">不確実な 税務ポジション</div> <div style="text-align: center;">≥ 15~17%[※]</div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">調整後税引前 当期利益の額</div> </div> <p style="text-align: center; font-size: small;">※ 24年開始事業年度 15%、25年開始事業年度：16%、26年開始事業年度：17%</p>
3	ルーティン利益テスト	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">調整後税引前 当期利益の額</div> <div style="text-align: center;">—</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">実質ベースの 所得除外の金額</div> <div style="text-align: center;">≤ 0</div> </div>

CbCRの情報をそのまま使用可能

連結等財務諸表の数値

CbCRの情報を一定の調整を加える

CbCR以外の情報が必要になる

出所：PwC作成

※4 OECDモデルルールでは、現地財務諸表に基づいた数字の使用も認められているが、2023年7月時点で日本の税法上で認められるかは明確ではないため、ここでの説明は割愛する。

(3) その他の会計処理の影響

上述のような、税金費用計上額の正確性以外にも、例えば、繰延税金資産に評価性引当金を積んでいるケースでは、将来減算一時差異等に税効果が認識されず、簡易ETRの結果がその国の法定税率と乖離するケースや、売上の総額表示か純額表示で簡易デミニマステストの結果が異なるなど、会計処理にテスト判定が大きく影響される場合もあります。

3 国別実効税率および国際最低課税額の計算

上述のセーフハーバー・テストをパスしなかった国については、国別実効税率および国際最低税率課税額の算定を行います。具体的な計算式は、**図表4**のようになりますが、特に会計との関連があるのは、国別実効税率計算における国別グループ純所得と国別調整後対象租税額になります。

(1) 国別グループ純所得

国別実効税率の分母となる国別グループ純所得の計算の基礎となる会計の純損益は、原則として連結財務諸表作成に使用する数値となりますが、**2**の**(1)**で述べたように、グループ加入時などで実施した資産負債の時価評価に関連する仕訳とグループ間相殺消去による仕訳の影響を除外した数字とする必要があるため、留意が必要です。

会計の純損益からの調整項目として代表的なものは、株式などの持分保有に関する調整が挙げられます。例えば、持分割合10%以上または保有期間1年以上の株式等に係る受取

配当や、持分割合10%以上の株式等の譲渡損益などがあつた場合には、会計の純損益からは除外する必要があります。

また未払年金費用の調整は、会計上の費用認識時点ではなく、年金基金へ拠出した時点で費用認識をします。一見すると、日本の税務調整のように会計上の退職給付引当金の期末期首の増減を調整すればよいように思われますが、退職給付引当金は、必ずしも年金基金への拠出だけではなく、自社支給の退職金の計上にも使用されていることがあります。その場合には、年金基金に係るものだけを抽出する必要があります。

他にもさまざまな調整がありますが、調整項目および金額を適切に把握するためには、このように会計上の取り扱いや勘定科目の使い方などを正確に理解しておく必要があります。

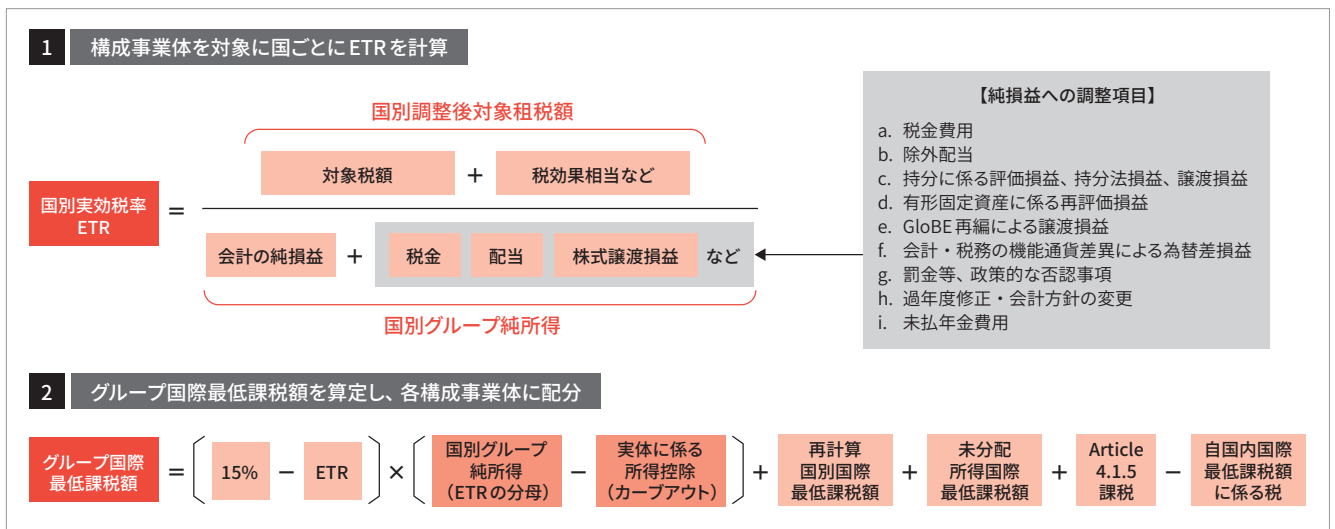
(2) 国別調整後対象租税額

国別実効税率の分子となる国別調整後対象租税額は、主に当期対象税額と税効果相当額で構成されます。金額の集計においては、どの勘定科目にどのような税金が計上されているのか、それがどの事業年度の所得に対応する税額なのか、その税金費用がどのように計算されているのかを適切に把握する必要があります。

当期対象税額

当期対象税額の範囲は、原則として所得に対して課される税額になります。まずは、会計上、計上されている法人税等の金額を集計しますが、税引前利益に含まれている対象税額

図表4：具体的な計算式



出所：PwC作成

があれば、あわせて集計する必要があるため、例えば販売費および一般管理費に含まれている税金関連項目についても把握しておく必要があります。

税金費用の認識時期の観点からは、会計上の税金費用は必ずしも当事業年度の税額のみではなく、過年度の税額が含まれていることがあります。その場合、税金の増額であれば特に調整は必要ありませんが、減額の場合は、過年度の国別実効税率が高く算定されていたとして、これを是正するために原則として過年度の遡及修正が必要となります。ただし、国別で100万ユーロを超えない場合には、選択適用により調整の必要はありません。このようなケースが発生する事由としては、過年度税額の更正の請求や、移転価格によるAPA調整などが考えられます。また、2の(2)で述べたように、前期の会計上額と税務申告における課税額の差により、過年度の税額が計上されるようなケースも考えられます。

税金費用の認識事業体という観点からは、課税主体となっている事業体の国ではなく、別の事業体の所在地国で金額を集計する必要があるケースも考えられます。例えば、構成事業体間の配当に係る源泉税は、配当を受け取った事業体ではなく、配当を支払った事業体の国で集計することになります。タックスヘイブン税制における課税額は、課税となる事業体ではなく、合算対象となる所得が生じた事業体の国で集計します。このいわゆるプッシュダウン調整を行う点も、グローバル・ミニマム課税の特徴になります。

このように、租税額の範囲、認識時期、認識国の判定において、会計上の取り扱いからの調整が生じる可能性があるため留意が必要です。

税効果相当額

国別調整後対象租税額の主要構成要素である税効果相当額の特徴としては、評価性引当金の影響は排除して考えること、および適用税率については、税効果会計の適用税率もしくは15%のいずれか低いほうの税率を採用することが挙げられます。他にも繰延税金負債に関する調整など調整が必要になることがあります。主にこの2つの要因により、会計上の法人税等調整額の計上額とは、多くの場合で異なるため留意が必要です。

4 決算時の対応：決算時の国際最低課税額の算定方法

決算時の対応としては、IFRSの場合、2023年5月23日にIAS第12号が修正され、グローバル・ミニマム課税に関する

繰延税金については認識する必要がない旨が明確化されましたが、その事業年度に係る国際最低課税額については法人所得税として認識および一定の情報を注記情報として開示することを検討することになります。上場会社では決算を締める期間は事業年度末からおおよそ1~2カ月程度ですが、前述の構成事業体の判定、セーフハーバー・テストの実施、国別実効税率および国際最低課税額の計算を詳細に実施していくのは、実務的に難しい場合が多いと考えられます。そのため、実務的な対応をどのように図っていくのかは自社グループの状況に鑑みて慎重に検討し、会計監査人とコミュニケーションすることが重要となります。

5 おわりに

これまで見てきたように、グローバル・ミニマム課税はこれまでの税制と異なり、会計の取り扱いに大きく依存する制度となっており、全てのフェーズでグループ全体の会計への理解が不可欠です。親会社の税務担当者だけでなく、連結経理、海外子会社の担当者など複数の部署が関わることになり、制度対応プロセスも複雑化することが想定されます。また、グローバル・ミニマム課税への対応は、日系多国籍企業において税務ガバナンスを変革・再構築する良い機会ともなります。決算・申告プロセスの自動化・デジタル化や外部専門家との共同運営体制への移行等を含め、適切なガバナンスおよびオペレーションを構築することは非常に重要な課題となります。この点については、本特集の論考「グローバル・ミニマム課税と今後の税務部門の体制」で解説します。

塩田 英樹 (しおた ひでき)

PwC 税理士法人 デジタル経済課税対応チーム、国際税務/ディールズ
タックス・グループ パートナー

2004年、中央青山監査法人(現、PwCあらた有限責任監査法人)へ入社。
2010年、PwC 税理士法人へ入社。2014年から3年間のPwC 英国ロンドン事務所へ出向。現在は、デジタル経済課税対応チームのパートナーとして、多数の日系企業へ制度対応支援を提供中。

メールアドレス: hideki.x.shiota@pwc.com

グローバル・ミニマム課税と税務ガバナンス



PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.
 デジタル経済課税対応チーム EMEA地域担当
 シニアマネージャー 秋山 賢介

はじめに

わが国の令和5年度税制改正により、いわゆるグローバル・ミニマム課税が導入されます。また、欧州連合（EU）をはじめとして世界各国においても同様の法制度の導入が進んでいます^{※1}。グローバル・ミニマム課税への対応として、連結総収入金額が7.5億ユーロ（約1,100億円）以上の日系多国籍企業においては、今秋以降に本社税務部門の主導に基づき、必要情報の整理や国際最低課税額の影響額試算などの対応が本格化するものと予想されます（図表1）。

同時に経営層は、税務を経営課題として捉える機会が増え、企業グループの持続的な成長による中長期的な企業価値の向上を企業目的に掲げ、本社税務部門に対しても企業価値の維持・向上に貢献する部門としての高度化・変革を求めています。グローバル・ミニマム課税への対応を検討する際には、これらの企業目的を念頭にグループ税務ガバナンス

の在り方を再検討し、効果的な施策を実行することが重要です。

本稿では、経営課題としての税務ガバナンスの在り方を俯瞰するとともに、日系多国籍企業における税務ガバナンスの現状を考察し、グローバル・ミニマム課税への対応を通じた税務ガバナンスの高度化・変革の例を紹介します。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人、PwCオランダ（PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.）および所属部門の正式見解ではないことをお断りしておきます。

図表1：グローバル・ミニマム課税への対応準備と作業項目

	作業項目	内容
1	必要な情報の整理、影響額の試算	グローバル・ミニマム課税に係る基本的な制度を理解の上、構成事業体を特定し、国際最低課税額を試算し、連結決算パッケージや国別報告書、外国子会社社会算税制に関する情報収集の状況を考慮して、必要な情報を整理
2	情報システムの活用の検討と整理	グローバル・ミニマム課税に係る情報申告書の作成が効率的に実施できるようなシステムの活用検討・要件整理やツールの活用を整理
3	業務プロセス・ガバナンス体制構築	グローバル・ミニマム課税に係る情報申告を実施するための手順書・各種情報収集ツール・チェックリスト等の準備、および業務プロセス・体制の整理
4	申告対応実行	運用を開始する前に行う社内説明会、予行演習、および決算時の税計算、申告書作成

出所：PwC作成

※1 EUにおいて2021年12月22日に公表されたEU指令案は、2022年12月14日に正式に採択されています。
<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2523/oj>

1 経営課題としての税務ガバナンスの在り方

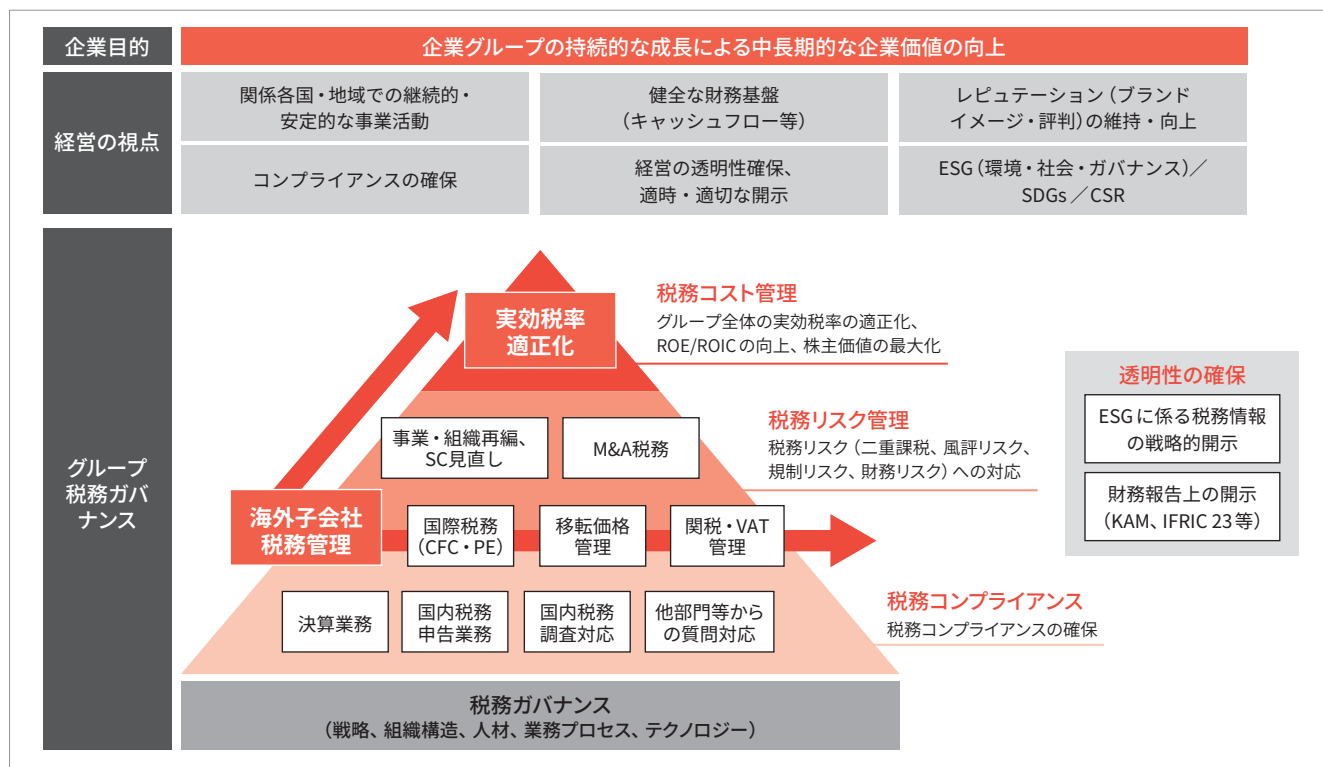
最近の国際税務の動向としては、2015年10月に経済協力開発機構（OECD）より公表された税源浸食と利益移転プロジェクト（BEPSプロジェクト）における最終報告書^{※2}に基づいて、外国子会社合算税制（CFC税制）の強化や恒久的施設（PE）の定義見直しなどによる国際課税ルールの共通化の進展があります。特に移転価格税制においては、連結総収入金額が7.5億ユーロ（日本では1,000億円）以上の多国籍企業を対象とした企業情報の報告制度として、税務当局へのマスターファイルと国別報告書の年次提出が求められています。

BEPSプロジェクトは、これまでの各国税務当局や企業・会計事務所の有識者を含む税務専門家グループによる制度設計とは異なり、2012年6月にOECDとG20における協働プロジェクトとして発足しました。2015年10月に最終報告書がG20財務大臣・中央銀行総裁会議へ提出され、同年11月にG20サミットにおいて各国首脳が政治合意し、成立して

います。グローバル・ミニマム課税の導入も同様の流れをたどっており、OECDがリードする形で約140カ国の包摂的枠組みにより合意された国際課税ルールであり^{※3}、2021年10月にG20サミットにおいて政治合意が達成されています。これらの過程は新聞報道等でも多く取り上げられ、経営層の観点からは外部環境の変化として自社および事業への影響を意識されるようになりました。

またBEPSプロジェクトは、一部の欧米多国籍企業において企業価値最大化を優先課題とする中での過度な節税策の導入による課税逃れに対して、各国税務当局が問題視したことが発端となっています。そのためBEPSプロジェクトの導入により、欧米多国籍企業において、各国のコンプライアンス規制の強化によって課税負担を抑える税務戦略の余地が減少した他、風評リスクの高まりにより情報の透明性や税務リスクの管理を強化する傾向が見られます。日系多国籍企業においても、コーポレートガバナンス・コードの導入や投資家の判断材料となるESGに関連した税務情報の開示などに

図表2：経営課題としての税務ガバナンス



出所：PwC作成

※2 BEPS最終報告書は多国籍企業による各国の税制の相違点や不整合を利用した国境を超えた過度な節税策などへ対応するべく、15の行動計画に対する提言が盛り込まれています。
<https://web.archive.org/2019-06-04/373714-oecd-presents-outputs-of-oecd-g20-beps-project-for-discussion-at-g20-finance-ministers-meeting.htm>

※3 OECDが公表した「経済のデジタル化から生じる税務上の課題に対処するための2つの柱の解決策に関する声明」の概要
<https://www.oecd.org/tax/beps/international-community-strikes-a-ground-breaking-tax-deal-for-the-digital-age.htm>

より^{※4}、企業価値の向上を意識した対応が必要であることが認識されています。これらの動向を踏まえ、経営の視点を踏まえて税務部門に期待される役割・機能を整理すると、**図表2**のようになります。

図表2からも分かりますとおり、従来税務部門に求められている国内税務申告業務や国内税務調査対応は税務ガバナンスの土台となる税務コンプライアンスに位置づけられます。しかし、経営層が求める企業価値の維持・向上を図るには、国内外における税務調査・課税の結果として生じる二重課税やそれに伴う風評リスクを含めたさまざまな税務リスクの管理、およびグループ全体の実効税率を適正化するよう税務コストの削減を検討していく必要があります。これらを実現するにあたっては、海外子会社税務管理や国際税務（CFC税制・PE）、移転価格管理といった、海外を含めたグループ全体における税務ガバナンスの構築が重要になります。

さて、グローバル・ミニマム課税への対応を検討する際には、国際最低課税額の計算や情報申告といった税務コンプライアンスに着目しがちですが、その対応を通じてグループ全体における税務ガバナンスの拡充を図り、成果としての企業価値の維持・向上にいかにつ結びつけていくかが、今後ますます本社税務部門に期待されるようになって考えられます。

上記の税務ガバナンスに当てはめた場合、グローバル・ミニマム課税への対応は、CFC税制や移転価格管理（国別報告書への対応を含む）と同様に広義の国際税務業務と位置づ

けられ、また海外子会社税務管理に該当するものと言えます。すなわち、グローバル・ミニマム課税への対応を通じて、海外子会社から必要な情報を収集する仕組み（レポートニング体制）の構築と、それらの情報を活用した税務リスクの早期発見や税務コスト削減の余地を探っていくことが重要です。

なお、上記のような施策をすでに実務レベルで実現している日系多国籍企業は、一部の先進的な日系企業や欧米企業から買収した税務部門からノウハウを得ている日系企業に限られ、依然として多くはないと考えられます。

2 日系多国籍企業における税務ガバナンスの現状

グローバル・ミニマム課税は、国際税務ルール共通化の総仕上げとして導入されるものですが、これまでの国際税務ルールの変更との相違点として、その影響が多岐にわたる点が挙げられます。具体的には、グループ内の情報収集システムや業務プロセスなどの広範囲に影響が生じることが見込まれることから、日系多国籍企業において社内リソースの配置や外部アドバイザーの活用方法、テクノロジーへの投資など各施策の整合性を勘案しながら見直しを行い、グループ税務ガバナンスの在り方に関する検討・吟味が必要となるものと思われま

図表3：PwC税理士法人が定義する税務ガバナンスの5要素

1	戦略	2	組織構造	3	人材	4	業務プロセス	5	テクノロジー
<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の税務ポリシー・行動規範 経営計画と連動したグループ税務戦略 グループ内の体系的な税務管理ルール 経営指標（ROE/ROIC）と税務指標との連携 税務情報のディスクロージャー（ESG/SDGs） 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層による税務ガバナンスへの関与 日本本社にグループの税務管理機能を設け、概括的な実態把握、評価、助言等の実施 子会社／事業部門との連携・報告体制 内部監査部門との役割分担・連携 	<ul style="list-style-type: none"> 業務や税務リスク等に応じた人員の確保・配置 税務人材スキルの定義、キャリアパスの発展 税務専門家／グローバル人材の採用 研修・勉強会の実施や外部セミナーへの参加 外部専門家の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスの標準化・可視化、テクノロジーの活用による効率化・最適化 不正や誤謬等をチェックする有効な内部統制の整備と、その適切な運用 定期的な業務プロセスの見直し・改善 	<ul style="list-style-type: none"> グループの税務情報の収集・管理システム 税務業務におけるETLツール、RPAなどの活用 電子帳簿保存法への対応を含む文書・決裁フローのデジタル化 データ分析、レポートニングにおけるBIツールの活用 税務情報のデータ化を含むデータ管理 					

出所：PwC作成

※4 EUでは2021年12月21日に国別報告書の開示に係るEU指令が発効しており、2024年6月22日以降開始事業年度が情報開示の対象となっています。なおEU加盟国の判断で早期適用が可能のため、国内法導入の動向に留意が必要です。
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_9547_2021_INIT&from=EN

2015年のコーポレートガバナンス・コードの制定以後^{※5}、日系多国籍企業においてコーポレートガバナンスの強化に関心が集まっています。PwCでは、ガバナンスについて、「戦略」「組織構造」「人材」「業務プロセス」「テクノロジー」の5つの基礎的な要素から分析・評価するフレームワークを提案しており、ガバナンス体制の整備や高度化を支援する手法を確立しています（図表3）。税務ガバナンスについても同様に5要素を軸として評価を行い、課題の洗い出しや構築すべき税務ガバナンスの在り方、今後の対応の方向性などについて企業を支援しています。

図表4は、日系多国籍企業と欧米多国籍企業における税務機能について、欧州統括会社を例として税務ガバナンスのフレームワークに基づき、5つの要素で比較しています。図表4からは、日系多国籍企業において、法令遵守の観点から税務コンプライアンスが重視されており（戦略）、それらは社内リソースの配置や外部アドバイザーの活用方法にも反映され（人材）、結果として少数精鋭の税務人材が付加価値を生み出しにくい労働集約型の税務申告業務に集中的に投下さ

れていることが読み取れます。

一方、欧米多国籍企業においては、税務リスクの管理や税務プランニングを通じていかに税務コストを低減するかが重視されており（戦略）、これらは税務責任者のみならず現地経営層における重要業績評価指標（KPI）に組み込まれる形で税務への高い関心をもたらし、結果として社内リソースの付加価値業務への積極的な配置や外部アドバイザーへの一括アウトソースを含めた活用（人材）、税務業務の自動化・高度化のためのテクノロジーへの投資（テクノロジー）といった、経営課題として戦略性の高い意思決定および当該施策の実行へと反映されていることが分かります。

この比較で注意が必要なのは、日系多国籍企業と欧米多国籍企業では前提条件や環境が異なっている点です。例えば欧州統括会社について見ると、欧米多国籍企業の税務部門は大手会計事務所出身の税務専門家を含む数十人規模の組織であることも少なくないことに対して、日系多国籍企業の税務部門は3～5人程度の限られた税務人材で実務を回すことが多いのが一般的です。したがって、両者において税務

図表4：日系多国籍企業と欧米多国籍企業における税務機能の比較（欧州統括会社を例に）

基本要素	日系多国籍企業の特徴	欧米多国籍企業の特徴
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守の関連から税務コンプライアンスを重視 現地経営層において税務リスクや税務コストはKPI・評価対象となっておらず、税務戦略や方針に関する議論はまれ 	<ul style="list-style-type: none"> 税務リスクの管理や税務プランニングを通じた税務コストの低減重視 現地経営層のKPIが事業戦略に沿う形で策定され、年次評価の対象となるなど、税務が重要な管理事項の1つ
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> 欧州統括会社への定期的な情報共有の仕組みは構築されておらず（権限分散型）、必要に応じて傘下のグループ会社が相談や報告 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州統括会社への定期的な情報共有の仕組みが構築されており（中央集権型）、傘下のグループ会社の重要な税務リスクを把握・管理
人材	<ul style="list-style-type: none"> 税務申告業務に対して重点的に社内リソースを割り当て 欧州における税務申告業務等の税務コンプライアンスについて、会社単位・国単位で個別に外部アドバイザーを起用 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部対応やアドバイザーとの連携等の税務リスク・税務コスト管理に関わる業務に重点的に社内リソースを割り当て 欧州における税務申告業務等の税務コンプライアンスを特定の外部アドバイザーに一括アウトソースしている事例もある
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 税務業務プロセスが標準化されておらず、担当者の裁量に委ねられている 	<ul style="list-style-type: none"> 税務業務プロセスがほぼ標準化されており、税務規程において個人の役割および責任（RACI）が明確化されている
テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> 税務情報の収集についてメール（+表計算ソフト）や共通フォルダを使用 税務コンプライアンスは社内リソースを用いた労働集約型の申告書作成・レビュー業務での対応が中心 	<ul style="list-style-type: none"> 税務情報の収集・管理について全体で共通のプラットフォームを使用 税務業務の自動化・高度化にERPの活用等を積極的に取り入れ、税務コンプライアンスの省人化や高付加価値化を図る

出所：PwC作成

※5 コーポレートガバナンス・コードとは、上場企業が行う企業統治（コーポレートガバナンス）においてガイドラインとして参照すべき原則・指針を示したもので、金融庁による原案や改訂案に基づき、東京証券取引所により策定されています。
<https://www.jpex.co.jp/equities/listing/cg/index.html>

人材に関して質・量ともに大きな乖離があることに照らすと、税務ガバナンスの優劣を議論することは意味を成さないものと考えます。

多くの日系多国籍企業では、これまでCFC税制や国別報告書への対応を含む国際税務業務において、税務コンプライアンスの確保を主眼とした必要最低限の対応方針を取ってきた経緯があります。グローバル・ミニマム課税への対応においても、税務ガバナンスの在り方（特に本対応を通じて何を實現していくのかの戦略）を見直さない限り、それらの延長線上で税務コンプライアンスの遵守が目的・判断基軸となつて対応方針が検討されることになると想定されます。一方で、これらの対応に複雑性や高度な専門知識が求められることを勘案すると、内製化を前提にしたオペレーションモデルはすでに限界を超えており、また前述の経営の視点から求められる企業価値の維持・向上への貢献とも相反するものと言えます。

税務ガバナンスの在り方を見直すにあたっては、戦略として何を重視するかによって、社内リソースの配置や外部アドバイザーの活用、テクノロジーへの投資といった諸要素に影響を与える点に留意する必要があります。そのため、グローバル・ミニマム課税への対応を検討する際には、税務リスク管理や税務コストの削減を戦略に取り込み、欧米多国籍企業の動向を参考にしながら、各施策を検討していくことが推奨されます。税務ガバナンスのフレームワークからは、戦略を中心に残りの4要素の施策との整合性を見て、税務ガバナンスの有効性を判断することになります。また、税務人材が相対的に限られている実態に即した対応策について、各社の状況に応じて検討することになります。

次項では、グローバル・ミニマム課税への対応を通じた税務ガバナンスの高度化・変革の例をいくつか紹介します。

3 グローバル・ミニマム課税への対応を通じた税務ガバナンスの高度化・変革

前述のとおり、グローバル・ミニマム課税への対応は海外子会社税務管理と位置づけられますが、税務ガバナンスの観点からは海外子会社から必要な情報を収集する仕組み（レポート体制）を構築し、それらの情報を活用した税務リスクの早期発見や税務コスト削減の余地を探っていくことが重要です。さらに、これらの施策を實施していく過程で、グループ全体における税務管理状況が「見える化」され、グループ税務ガバナンスの向上が図られていくことになります。

従来の国際税務業務において、CFC税制や国別報告書な

どで収集した情報に基づく税務リスクの管理や税務コストの低減は、多くの日系多国籍企業において試行されてきたものと思われます。例えばCFC税制に関して、日本側における課税回避を念頭に置いた海外子会社における取引形態の見直しや実態性の充足について本社税務部門が主導して提案・実施することはよくあります。また海外子会社から収集した財務諸表や税務申告書に基づき、優遇税制の適用や税務上の繰越欠損金の活用などの現地側における税務コストの削減を検討することも、決して珍しいものではありません。また移転価格税制の観点から、国別報告書における情報収集の対象に営業利益額や営業利益率、移転価格税制上許容される利益率水準である独立企業間レンジを含めることで、本社税務部門においてハイレベルでの移転価格税務リスクの管理（および現地税制に基づく移転価格文書化規定の税務コンプライアンス状況に関わるモニタリング）を行っている事例も見受けられます。

しかしながら、これらの施策を通じて、グループ全体における包括的な税務リスク管理や税務コスト管理の実務への落とし込みまで成功した事例は必ずしも多くありません。その要因として、前述のとおり国際税務業務において税務コンプライアンスの確保を主眼に置いた必要最低限の対応が取られてきたことによって、財務諸表や税務申告書における情報粒度の違いや可読性（英語以外の言語の場合）、収集する情報量の不足、頻度による実効性・適時性など、さまざまな課題が生じた際に対処できる税務人材が限られていることが挙げられます。また、追加投資が必要となる情報収集システムや業務プロセスの変更も、費用対効果の観点から見送られることが多く、これらがボトルネックとなって實現を阻んできたものと言えます。

グローバル・ミニマム課税では、本特集の「デジタル経済課税 第2の柱（グローバル・ミニマム課税）の世界での法制度と会計の概況」で紹介しているように、連結会計制度を起点に国別実効税率を計算し、国際最低課税額を算定している点が特徴として挙げられます。これらはグループ内で共通の基準に基づき税務情報を収集する仕組みと捉えることができ、その活用例として、国別実効税率の計算のため収集された純損益からの調整項目（永久差異に相当）や税効果相当額（一時差異に相当）の情報を用いて、統一した基準に基づく税務コストの低減機会の模索が考えられます。

以前から、連結決算パッケージを用いた海外子会社の税効果会計（繰延税金資産・負債）の情報を税務コストの低減に活用する発想はありましたが、有効に用いられることは多くありませんでした。その理由としては、実務上は繰延税金

資産の内訳を確認しようとしても会計上日本基準による区分と合致しない場合に、その他項目に含まれることで内容の把握が困難となる場合や、評価性引当金の計上額が必ずしも税務上の繰越欠損金の残高と一致していないこと、税務申告業務に携わる税務担当者が税効果会計に必ずしも馴染みがないことなどが挙げられます。グローバル・ミニマム課税において収集対象となる情報を整理する際には、税務コストの低減への活用を念頭に、必要な情報（受取配当・株式譲渡損益、繰越欠損金、税額控除など）を含めた設計を検討することが有効と思われます。

また、グローバル・ミニマム課税への対応を通じて算出される国別実効税率に着目すると、グループ全体において統一した基準による税務コストの管理も可能と考えられます。これまで連結決算における制度会計対応では経理担当者主導で、法定実効税率からの乖離に関わる税率差異が分析されてきましたが、税務担当者が実務で携わる税務申告書や国別報告書（納付税額）を用いた実効税率と一致しないことから、税務実務において活用される機会は限定的でした。今後はグローバル・ミニマム課税への対応を通じて、税務担当者が主導する形で取引形態や利益配分の見直しなどによる国際最低課税額を是正していくことが求められ、グループ全体における税務コスト管理の観点から重要になってくるものと思われます。

さらに、グローバル・ミニマム課税導入後のバリューチェーンに対する再整理も必要となります。グローバル・ミニマム課税において、株式投資に関わる優遇税制や適格還付税額控除（QRTC）などは引き続き税務上のメリットが得られると考えられますが、事業活動に関わる投資優遇税制や研究開発税制、パテントボックス制度などでは実質的に税務上のメリットが失われる可能性があり、影響度合いを勘案して新規海外進出や代替投資先の検討、既存拠点への追加投資などの意思決定や、生産拠点や商流などの見直しを検討していく必要があると考えられます。

PwCの欧州ネットワークのデジタル経済課税対応チームによると、欧州多国籍企業においてグローバル・ミニマム課税の対応検討を機会に、連結決算システムの高度化に関する相談が増えています。具体的には、決算・申告プロセスを自動化・デジタル化し、従来の国内税務申告業務（法人税、付加価値税等）だけでなく、グローバル・ミニマム課税に関わる情報申告業務や各国における適格国内最低課税制度への対応を含め、エンド・ツー・エンドでの対応を模索するものとなります。欧州多国籍企業では、これまでも連結会計システムにて収集した税務情報を活用し、税務プランニング

の検討や税務コストの低減を実現してきた背景を考えると、グローバル・ミニマム課税における国別実効税率の管理や国際最低課税額の是正策の検討も、システムを用いたシミュレーションなどを駆使して実現する動きが出てくると考えられます。

また欧州多国籍企業では、決算・申告プロセスの自動化・デジタル化によって税務コンプライアンスの促進を図ると同時に、付加価値機能として税務リスク管理を盛り込む事例も見られます。例えば付加価値税において、各取引に適用される税率の処理誤りを自動検知する機能を含めることで、リアルタイムでのリスク管理を実現しています。税務情報のデータ化は、特定の税務リスクに対応した効率的かつ効果的な税務データの可視化・分析が可能となっています^{※6}。また、生成AI技術の飛躍的な伸展によって、大量の税務情報データから税務リスクの規則性やパターンの学習が容易になると考えられます^{※7}。欧州多国籍企業は、決算・申告プロセスの自動化・デジタル化と併せて、これらの最新テクノロジーの活用も進めていくと考えられます。

日系多国籍企業では、特に海外子会社の税務人材に限られる現状を考慮すると、税務業務の効率化・高度化を行うために、デジタル技術を用いた自動化は有力な施策となり得ます（図表5）。グローバル・ミニマム課税への対応を機に、テクノロジーへの戦略的投資を検討する必要があると思われます。

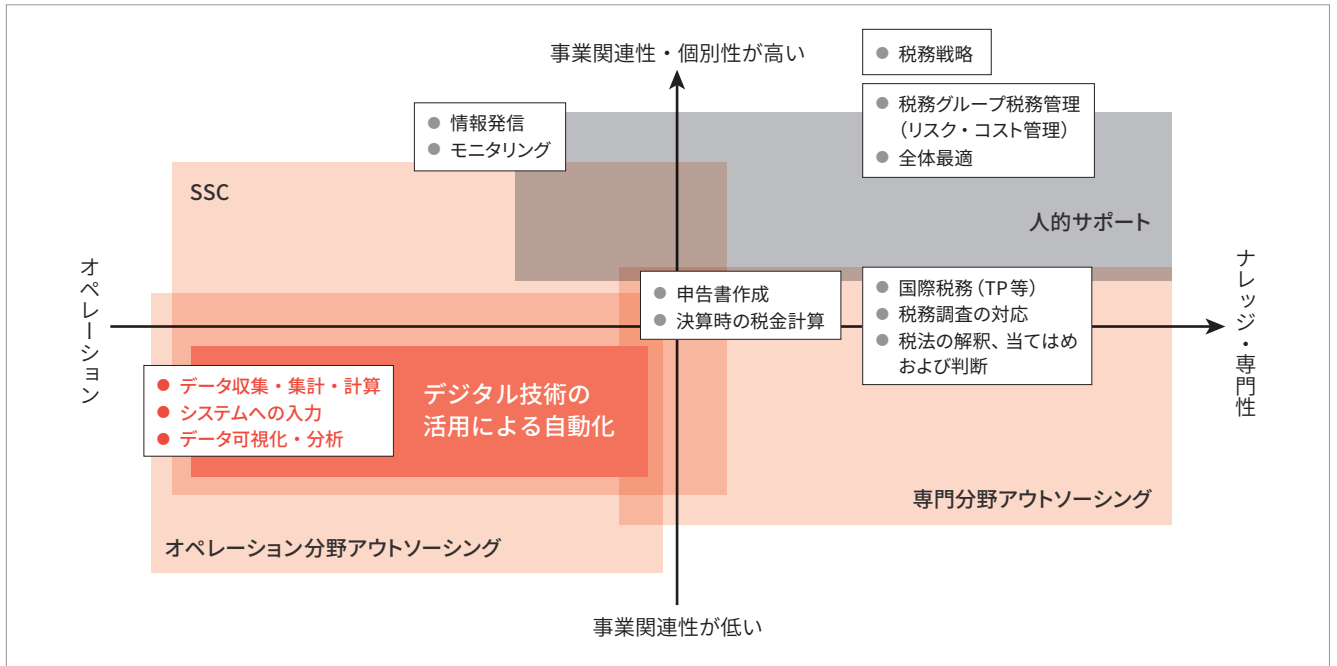
4 おわりに

グローバル・ミニマム課税への対応は、外部環境の変化として脅威であると同時に、日系多国籍企業にとって税務ガバナンスを変革・再構築する機会と捉えられます。具体的には、税務リスクの管理や税務コストの低減を通じた企業価値の維持・向上の役割を税務部門に持たせることとなります。グローバル・ミニマム課税への対応のために、海外子会社から必要な情報を収集する仕組みを構築するとともに、それらの

※6 PwC税理士法人ではPwCアドバイザー合同会社とともに、マニュアルでは処理しきれない大量の取引データから、不適切な税務処理を効率的に抽出することで、各企業における税務リスク低減を図るサービスとして「Tax Risk Data Analyser」を提供しています。
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/tax/tax-technology-transformation/trida.html>

※7 PwCでは2023年3月に人工知能（AI）のスタートアップであるHarvey社とのグローバルアライアンスを発表しています。同社のプラットフォームによる自然言語処理、機械学習、データ分析はPwCにおける法務サービス業務に活用され、また税務サービス業務を対象に現在ユースケースの開発が行われています。
<https://www.pwc.co.uk/press-room/press-releases/pwc-announces-strategic-alliance-with-harvey.html>

図表5：税務業務の特性に応じた効率化・高度化への対応



出所：PwC作成

税務情報を積極的に活用するため、社内リソースの配置や外部アドバイザーの活用方法の見直し、テクノロジーの投資について検討・吟味が必要となります。

決算・申告プロセスの自動化・デジタル化は、日系多国籍企業において業務ノウハウの散逸やブラックボックス化の懸念によって導入が遅れがちですが、税務人材の維持や人手を介することによる処理誤り、マニュアル業務を含めることに

よる業務の属人化など、日系多国籍企業が直面するこれらの税務ガバナンス上の問題を解決するのに有効な施策となります。これまで少数精鋭の税務人材で行ってきた日系多国籍企業における税務業務の実態を勘案しつつ、テクノロジーへの戦略的投資と社内リソースの高付加価値業務への転換についても検討し、適切に実施していくことが望まれます。

秋山 賢介 (あきやま けんすけ)

PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.
 デジタル経済課税対応チーム EMEA地域担当 シニアマネージャー
 2020年4月にPwC税理士法人入所。2022年11月よりPwCオランダアムステルダム事務所に出向中。デジタル経済課税対応を含め、主に日系企業向けの国際税務関連サービスに従事。ワシントン州米国公認会計士。
 メールアドレス：kensuke.a.akiyama@pwc.com

グローバル・ミニマム課税と 今後の税務部門の体制



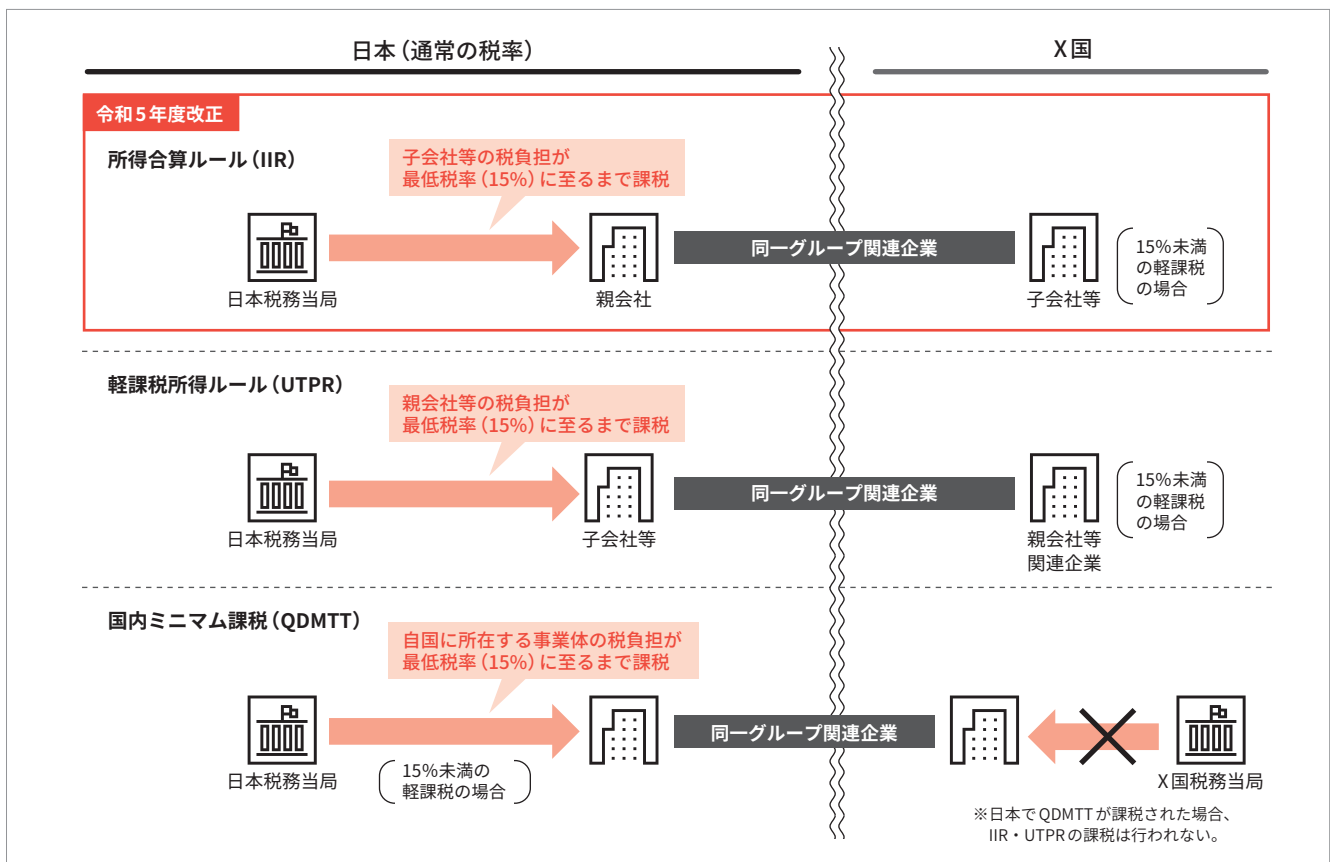
PwC税理士法人
デジタル経済課税対応チーム
リードパートナー 白土 晴久

はじめに

令和5年度（2023年度）の税制改正では、いわゆる「グローバル・ミニマム課税」が導入されました。この制度は、経済協力開発機構（OECD）がリードする形で、約140カ国の包括的枠組みにより合意された課税ルールです。デジタル経済に対する課税上の対応として掲げられた2つの制度的な柱のう

ち、第2の柱がこのグローバル・ミニマム課税です（図表1）。日本の税制では、「国際最低課税額に対する法人税」として法人税法の一部^{※1}として制定されています。具体的には、「年間総収入金額が7.5億ユーロ（約1,100億円）以上の多国籍企業を対象に、一定の適用除外を除く所得について各国ごとに最低税率15%以上の課税を確保する仕組み」と定義されま

図表1：第2の柱（グローバル・ミニマム課税）



出所：財務省「令和5年度税制改正（国際課税）」をもとにPwC作成

※1 法人税法第82条、第82条の2をはじめ国際最低課税額に対する法人税に関して規定されています。

す^{※2}。

このグローバル・ミニマム課税は、OECDが策定し、世界140もの国が合意したモデルルールに基づき各国が法制度化している、過去例のない国際的な課税制度の導入の試みです。各国では、所得合算ルール（Income Inclusion Rule：IIR）、軽減課税所得ルール（Undertaxed Profits Rule：UTPR）、適格国内最低課税制度（Qualified Domestic Minimum Top-up Tax：QDMTT）の3つのルールの導入が進められています。

このような課税ルールの内容や財務報告における開示の内容は本号の別の記事で紹介されていますが、こうした制度導入により、追加で生じる課税額よりもむしろその申告手続きでの負担が懸念されています。なぜなら、グローバル・ミニマム課税の申告のために、世界各地の子会社の税額計算や税効果計算のための詳細な情報を収集し、最終親会社がグループ全体の各国の実効税率や追加税額を、税務当局に報告する義務を負うことになるからです。

このような報告義務は、いわば税の世界の連結財務諸表、またはクロスボーダーの連結納税制度の導入と言ってもよいかもしれません。こうした税制の導入は、日系多国籍企業グループにとっては、社内で税務業務を行うことを前提にしてきた既存の税務チームが対応できる領域を越えたものになり、税務部門の業務についての再検討を余儀なくされると言えます。

本稿では、日系多国籍企業グループのこれまでの税務部門の変遷をたどりながら、グローバル・ミニマム課税の導入に伴い、日系多国籍企業グループの税務部門の運営に関わる新たな潮流を紹介します。なお、文中の意見に係る部分は筆者の私見であり、PwC税理士法人、PwCあらた有限責任監査法人または所属部門の正式見解ではないことをあらかじめお断りいたします。

1 なぜ、これまで日系企業は税務業務を社内で行ってきたのか？

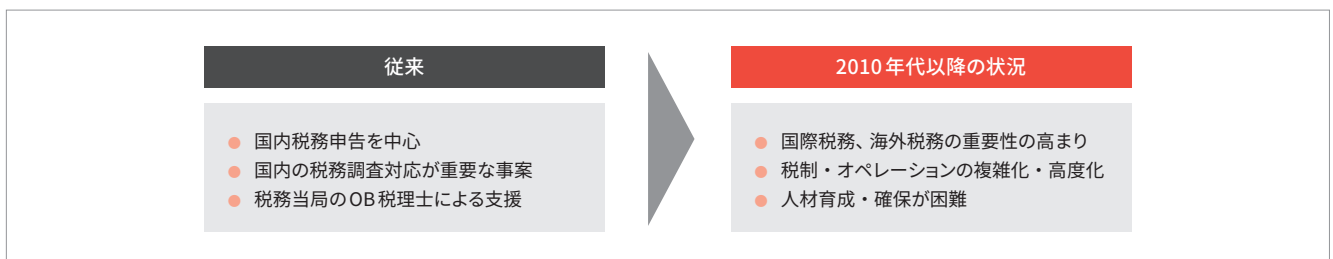
これまで長年にわたって日系企業は、税務業務を社内で行ってきました。その業務内容の大部分は国内税務業務、すなわち、法人税をはじめとする日本国内での各種申告手続きと税務調査対応が占めていました。こうした日本国内税務申告と税務調査を中心とした税務執行への対応では、税務当局のOB税理士の力を借りながら基本的に社内の人員で税務業務を実施できました。

しかしながら、企業活動のグローバル化に伴う移転価格税制の導入や2000年代以降の日系企業の製造拠点を中心とした海外進出の加速、さらにクロスボーダーM&Aが活発化するにつれて、徐々に海外事業比率の高まりとともに、海外での多額の更正事案をはじめ国際税務や海外税務の重要性が高まってきました。一方、税制は、会計制度に比べるとその国独自のルールとなっている要素が強く、現地の言語で規定されている各種法令や現地税務当局の執行に依拠しているため、日本人が自ら現地の税務実務を行うことには限界があります。

このような状況下で、OECDのBEPS（Base Erosion and Profit Shifting：税源浸食と利益移転）プロジェクトがグループ全体の移転価格文書の作成に関する制度を導入したことなどを契機に、日系多国籍企業においても国際税務チームを新たに置くなどして、一定の国際税務の実務が定着していきました（図表2）。

こうした背景のもと、今回のグローバル・ミニマム課税の導入に伴い、さらなる税務報告義務が生じるため、現行の税務部門では対応できず人員の拡充が必要とされています。しかし、日本の労働市場では人手不足がかねてから言われており、企業全体での人員確保に苦勞している状況にあります。

図表2：「従来」と「2010年代以降の状況」の比較



出所：PwC作成

※2 財務省「令和5年度税制改正（国際課税）」
https://www.mof.go.jp/tax_policy/publication/brochure/zeisei23_pdf/zeisei23_05.pdf

特に税務部門へ人手を割く余裕はなく、近年の税理士資格受験者数の減少や、国際税務経験者は一定規模の大手税理士法人出身者に限られるという二重、三重の要因により、国際税務の人員不足は深刻化しています。また、こうした問題の背景には、国際税務人材は、その専門性が高く、育成にも時間がかかるため定期的なジョブローテーションの人事慣行と相容れないという点があることについても留意すべきです。

2 人件費の抑制をはじめとするコスト削減とアウトソーシングへの抵抗感

グローバル・ミニマム課税に代表されるような国際税務の領域は高度に専門化された領域です。このため、欧米の多国籍企業は、大手会計事務所出身者を中心に数十人規模の税務部門を抱えていることも珍しくありません。こうした国際税務人材は、グループ全体で導入しているERPシステムなどのITインフラを活用しつつ、外部専門家と協力しながらテクノロジーを駆使して必要なデータを収集し、グローバル・ミニマム課税の税務報告を実行できるよう準備を進めており、グローバル・ミニマム課税に対応するため一定のIT投資をOECDでも前提として制度設計しています。

今では日本のデジタル化への対応の後は政治経済的な問題として認知されていますが^{※3}、その要因の1つとして、過去、業務の高度化・高付加価値化の実現のためのデジタル投資をはじめとした設備投資をせずに^{※4}、派遣従業員の活用^{※5}などを中心に人手に頼ったオペレーションを維持し、コスト削減を重視してきたことが挙げられます。この結果、一定の雇用創出・維持は果たせたものの、生産性の向上を犠牲にしたことは否めません。特に、一定の人員を抱えながらコスト効率とコスト削減を重視したオペレーションモデルを採用した結果、アウトソーシングはコストの高さや社内でのノウハウ蓄積ができないという理由から避けられる傾向が強まったと考えられます^{※6}。これは同時に、従業員の投入時間の機会コストを度外視し、投入コスト単位あたりの付加価値の向上に注力しなかったとも言えます。

※3 日本企業のデジタル化への後れを改善すべく導入されたDX投資促進税制の利用も低迷な状況にあります。

※4 OECDによると、設備投資の結果である資本ストック増加は2000年からの20年間で1割程度と他の先進国に大きく見劣りします。

※5 人材派遣は2000年代後半から、製造派遣の解禁などを機にその市場規模が急速に拡大しました。出所：一般社団法人 日本人材派遣協会「派遣会社数と市場規模」
<https://www.jassa.or.jp/known/data/>

※6 税務部門に対する適切なKPIが設定されていないことにより、適用可能な税額控除制度の利用による税メリットがアウトソーシングをした場合のコストを上回る場合でも、事務負担を理由に適用を見送るケースも散見されます。

日系多国籍企業の税務部門でも、程度の差はありますが上記のオペレーションモデルの特徴がいくらか見て取れます。しかしながら、グローバル・ミニマム課税に代表する課税ルールの複雑化、高度化する税務業務に適合する人材の慢性的な不足、有効なデジタル化を行ってこなかったことなどの結果として、こうしたオペレーションモデルは終止符が打たれようとしています。

3 内製化の限界と外部専門家との共同運営体制への移行

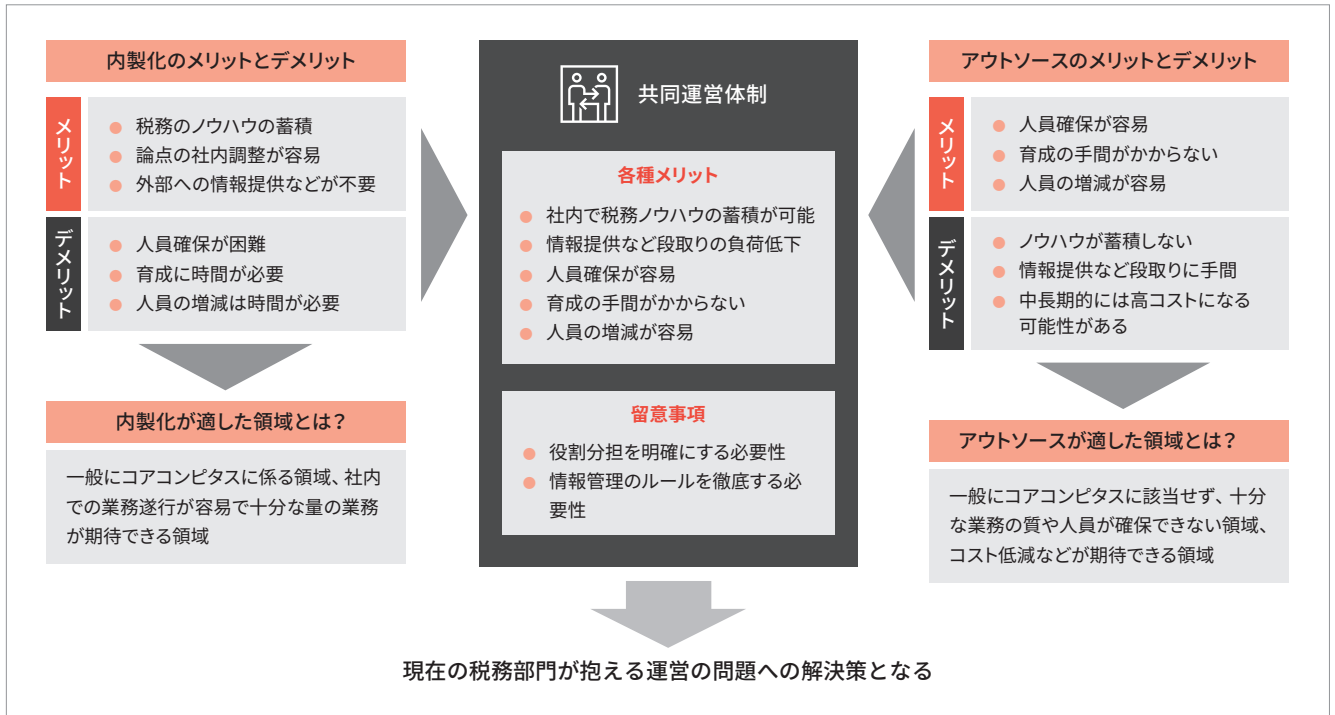
このような背景のもと、日系多国籍企業グループを含む多くの企業から税務専門家の派遣や出向に関する相談を受ける機会が増えています。昨今の出向や派遣の要望などをヒアリングしていると、単純に税制に精通した人員の補充というものではなく、税務業務のオペレーションの構築、税務人員の育成、テクノロジーの活用、税務情報の開示の検討、海外子会社や海外プロジェクト管理などその内容は多岐にわたっています。こうした動きはこのグローバル・ミニマム課税の導入を契機に加速しているようです。

しかし、これまでの日系多国籍企業においては内製化を前提にしたオペレーションモデルを採用してきた歴史があるため、グローバル・ミニマム課税のような税務部門に大きな負荷をかける制度が導入されると、人員補充が間に合いません。今後の日系多国籍企業の税務部門は、外部専門家との共同運営体制に移行すると考えられます。

なお、欧米の多国籍企業では、BEPSを契機に税務部門によるタックスプランニングの余地が大幅に狭められることから、税務部門の貢献への期待値が下がり、結果として税務部門全体そのものを外部へ移管する動きがありました。しかしながら、日系企業においてはそもそも最低限の人員で、大量のコンプライアンス関連業務を実施している状況にあり、すでに効率的なオペレーションが達成されていると推察されず、外資系企業に見られるこうした税務部門全体の外部移管は、コアとなる人材が突然退職するなどの不測の事態がない限り、日系企業ではそもそも費用対効果の観点から合理的と判断されないと考えられます。

ここで「共同運営体制」とは、社内の税務担当者との外部の専門家が各テーマやタスクに関して1つのチームを形成し、役割分担に応じて業務目標を達成することです(図表3)。こうした体制は、従来のような特定の質問(例えば、ある支出が寄附金に該当するか)を顧客企業から受け、外部専門家はその質問に対して主に課税関係や税法解釈に関する見解を

図表3：共同運営体制



出所：PwC作成

述べる、といったモデルとは本質的に異なります。すなわち、クライアントと専門家は、まず、業務目標を共有し（例えば、グローバル・ミニマム課税の申告に必要なデータ収集のためのオペレーションの構築）、その業務目標を達成するために、各員の役割に基づいて業務目標の達成のために貢献するというモデルです。こうしたモデルで参画する外部専門家は個々人の能力に加え、自身が所属する組織に蓄積したノウハウや各種専門家（例えば、海外メンバーファームの現地専門家やグループ企業に在籍するテクノロジーの専門家）のネットワークも駆使した貢献が期待されることとなります。

こうした共同運営体制が今後、日系多国籍企業で広がっていくと考えられる理由が3つあります。

1. 企業内のノウハウ蓄積が容易

共同運営体制では、アウトソーシングと比べて、外部専門家の業務の透明性が高く、自社内の従業員との協力が前提となるため、そのノウハウを企業内に蓄積することが容易です。したがって、典型的なアウトソーシングへの批判である高コストとはなる一方、社内ノウハウが蓄積しないというデメリットを半減することができます。

2. 人材の確保と育成の負担軽減

人材採用や育成にはじまり、ジョブローテーションや退職

による欠員への補充といった人材の確保や育成への対応の負担を、税理士法人のような外部専門家のファームに実質的に転嫁することが可能です。税理士法人といった外部専門家を擁するファームでは、税務人員に特化した人材確保とOJTを含む育成を行っており、一般事業会社と比較してその費用対効果は当然効率的となります。

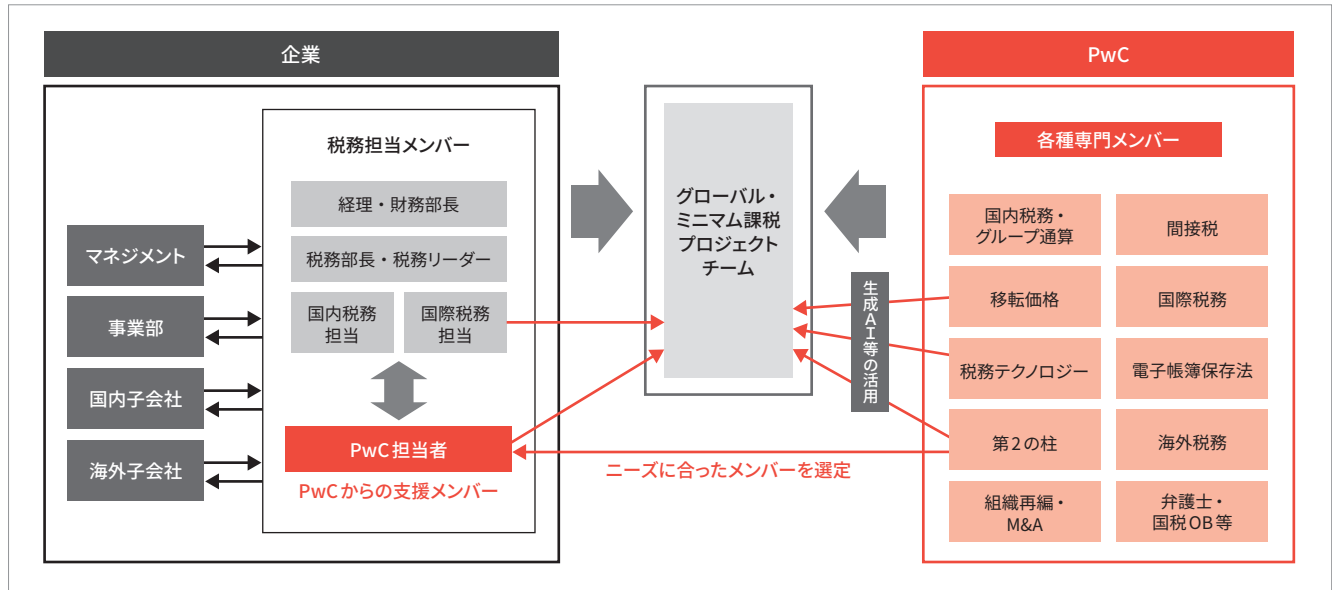
3. 実行可能で現実的な解決策

税務部門の世代交代も進んでおり、以前のような長時間残業を前提にした人材育成モデルは事実上、不可能になっています。グローバル・ミニマム課税をはじめ、税制のグローバル化や複雑化、海外人材の活用の必要性（人事のグローバル化）、オペレーションのデジタル化など社内にはノウハウがない課題へも取り組まなければならないため、外部専門家と共同体制を敷くことが最も実行可能性が高く、費用対効果で見ても有効な解決策と考えられます。

こうした共同運営体制のもとでは、社内人材の役割を再検討する契機となるとともに、グローバル・ミニマム課税とあわせて外国子会社合算税制や国別報告書などの国際税務のオペレーションをどのように外部専門家と連携していくかが重要な検討点となります。

現在、PwCはHarvey社とグローバルアライアンスを締結

図表4：グローバル・ミニマム課税プロジェクトイメージ



出所：PwC作成

しています^{※7}。こうしたアライアンスを受けHarvey社が提供する税法を含むリーガル分野における生成AI技術について、PwCの税務サービスでの活用およびクライアント企業での活用を支援する準備を進めています（図表4）。こうした生成AI

の税務部門での活用は、今後の重要なテーマになるものと考えています。

私たちプロフェッショナル・サービス・ファームにおいては、日系多国籍企業がグローバル・ミニマム課税に見られる新たなコンプライアンス要求を満たしながらグローバルな事業展開ができるよう、日本における高度な税務人材を育成していくことがその重要な役割であり、専門家としての社会的な責任であると考えます。

※7 PwC 「PwC announces strategic alliance with Harvey, positioning PwC's Legal Business Solutions at the forefront of legal generative AI」 2023年3月15日 <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-announces-strategic-alliance-with-harvey-positioning-pwcs-legal-business-solutions-at-the-forefront-of-legal-generative-ai.html>

白土 晴久 (しらはるひさ)

PwC 税理士法人 デジタル経済課税対応チーム リードパートナー、タックスレポート戦略パートナー
 2003年税理士法人中央青山（現、PwC 税理士法人）へ入社。2010年から3年間のPwC オランダ法人アムステルダム事務所に出向。現在は、デジタル経済課税対応チームのリードパートナーを担当。
 メールアドレス：haruhisa.s.shirato@pwc.com

第12回

英国コーポレートガバナンス・コード改訂に関するFRCの協議

——提案された変更の概要

はじめに

2023年5月24日、英国財務報告評議会（以下、FRC）はコーポレートガバナンス・コード（以下、コード）の変更案に関する協議文書を発表しました。変更点はコードの全てのセクションにわたっておりますが、最も重要なのは内部統制に対する取締役の責任に関するセクション4の変更であり、これは政府の2022年対応ステートメント（Feedback Statement：FS）における勧告に対応しています。

上記FSには、企業、監査人、規制当局に対するその他の多くの推奨事項が含まれます（5を参照）が、本稿では、コードで提案されている変更、特に内部統制にかかる責任の強化に関連する変更について今知っておくべきことと、現行コードの内容との違いに焦点を当てて解説します。

本稿では、1で今回のコード改訂の背景を説明したのち、主要な変更であるセクション4を取り上げます。その後、それ以外のセクションについての改訂、スケジュールに触れた後、補足として英国の改革の実施方法を確認し、また、日本との対比や日本企業への影響についても言及します。

なお、本稿における意見にかかる部分については筆者個人のものであり、所属するPwCあらた有限責任監査法人の公式見解ではないことを申し添えます。

1 コード改訂の背景

(1) 変化の推進力

コードの改訂は、コーポレートガバナンスに対する世界的に有名な英国の評判をさらに向上させることを目指しています。要件が最終化された場合、信頼できる先進的なビジネスの場としての英国の高い評価を維持し、さらに強化する機会として、要件の形式および精神（Spirit）の双方を受け入れることを企業に対し奨励しています。

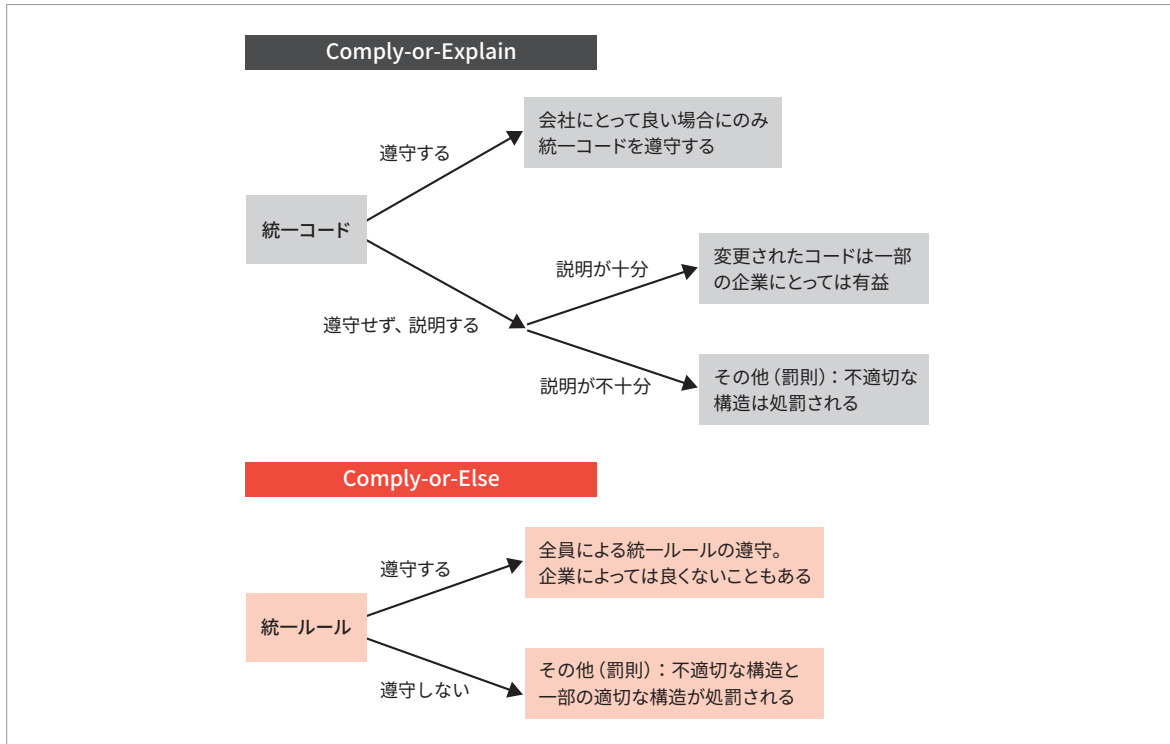
内部統制の厳格化により、運用の改善を実現する機会が得られ、変化を維持するための行動や活動を促進する統制に重点を置いた文化を構築するのに役立つと考えられています。

(2) 影響を受ける企業

現在、英国証券取引所にプレミアム上場している企業は、その規模にかかわらず、Comply-or-Explainのアプローチに基づいてコードを適用することが義務付けられており、これらの企業は主にコードの変更による影響を受ける企業となります。Comply-or-Explainの仕組みをこれと対比をなすComply-or-Elseと対照すると図表1のようになります。

また、コードを自発的に採用する団体もいくつかあります。この変更は、現在「企業雑則報告規則」（The Companies [Miscellaneous Reporting] Regulations）の基準を満たしているため、コーポレートガバナンスに関する文書（Corporate Governance Statement）を作成する必要がある大手民間企業も、直接的ではない形で適用される可能性があります。この

図表1：Comply-or-ExplainとComply-or-Else



出所：Sarkar (2015) を参考にPwC作成

文書を発表する際、企業は「考慮された」「コード」を説明する必要があります。本コードを選択する場合には、コードの内部統制規定の強化についても「考慮」する必要があります。

(3) その他

英国ではコードの改訂と並行して上場規則の改訂が英国金融行為規制機構（以下、FCA）によって進められています。また、ブレグジット後の非財務報告について、政府自身によるコンサルテーションも進められています。

その他、最近のトピックスとして2023年3月に公表された人工知能（AI）に対する規制に関するホワイトペーパー^{※1}への質問も、今回のFRCの協議事項に含まれています。協議案の検討にあたっては最新の

テクノロジーに関連するホットな議論も扱われていることを、念頭に置いておくことが重要です。

2 セクション4：
監査、リスク、内部統制

(1) リスク管理と内部統制

今回提案されている最も重要な変更はセクション4です。セクション4の第29条（改訂後は第30条）が大幅にアップデートされ、取締役会がより明確に「取締役会が、会社のリスク管理および内部統制システムが報告期間および年次報告書の発行日まで有効であったと合理的に結論付けることができるかどうかの言明（Declaration）」を行います。この言明には以下のものが含まれています。

- 報告（財務および非財務）、コンプライアンスおよび業務に関する内部統制が対象
- 年次報告書が発行されるまでの報告期間全

※1 Department for Science, Innovation & Technology (2023), “A pro-innovation approach to AI regulation” <https://www.gov.uk/government/publications/ai-regulation-a-pro-innovation-approach/white-paper> (2023年9月4日アクセス確認)

体にわたる業務の有効性が対象

- 取締役会の評価の根拠を説明
- 重大な弱点や失敗、および是正措置がどのように講じられているかを説明

この規定は取締役が、統制が有効であったことを積極的に表明することを要求するという点で、現行の第29条よりも広範です。現行の規定では、有効性について年次レビューを実施し、そのレビューについて年次報告書で報告することのみが求められており、根拠の説明までは求めていません。

また現行の規定では、現在の年次評価が対象とする期間については具体的に述べられていませんが、特定の時点での有効性評価となる見込みです。提案されている変更には、1回限りの実行ではなく、継続的な評価が必要と思われます。

さらに取締役会の言明の範囲についての提案は、評価の範囲に非財務報告の管理を含める点で、現行の第29条よりも広範です。これは、非財務報告情報に対するステークホルダーの需要と依存度の高まりを反映するためです。

言明の焦点は「重要な統制 (material controls)」にあり、これはおそらく、重大なリスクを防ぐために導入されている企業の統制を意味します。

言明を支援するために必要な多くの構造、行動、責任を網羅するガイダンスがFRCから発行される予定です。このガイダンスが規範的なものかどうかは明らかにされていませんが、かなり詳細なものになる見込みです。以下に挙げているような、言明の際に重要になる考慮事項が多数含まれます。

- リスク管理および内部統制の枠組みを確立および維持する際に取締役会が考慮する必要がある問題および分野
- 経営陣および内部監査の義務と責任
- 外部監査、その他の外部アドバイザー、または独立した保証を提供する者の役割
- 外部のアドバイス／意見／保証が有益または必要となる状況の例
- 継続的なモニタリングとレビューの違い

● レビューの頻度

このガイダンスでは、コードの改正要件に対する報告方法についても触れる見込みで、以下の内容が含まれます。

- 言明の根拠の説明
- 実行されるプロセスの説明
- 取締役会およびその他の者の役割と仕事
- 使用されるフレームワークまたは標準
- 特定された重大な弱点と、それらを修正するために取られた措置の説明

(2) 監査・保証ポリシー、レジリエンスに関する文書

監査・保証ポリシー（以下、AAP）およびレジリエンスに関する文書の要件は法令に基づいており、従業員数750人超、年間売上高7億5,000万ポンド超の企業が対象となります。AAPおよびレジリエンスに関する文書の要件には、監査委員会の現行の責任と重複する部分があります。したがって、FRCは、前述のComply-or-ExplainベースでAAPとレジリエンスに関する文書を行動規範に組み込むことを提案しています。

これにより、上記の基準を満たす企業だけでなく、全てのプレミアム上場企業を対象を拡大できます。

(3) 監査委員会と外部監査：最低基準

AAPおよびレジリエンスに関する文書と同様に、FRCも新しい最低基準を組み込むことを提案しています。これにより、この基準の対象範囲がFTSE 350の企業だけでなく、プレミアム上場企業全てに拡大できます。

3 セクション4以外

1で述べた今回の改訂の経緯から、セクション4以外の他の4つのセクションに対して提案されている変更は限定的なものになっていますが、その中でも特に

強調されている点は次のとおりです。

セクション1：取締役会のリーダーシップと企業目的 (Purpose)

実務への影響を実証するために、活動と成果の報告に焦点を当てる新しい原則を加えるとともに、環境および社会問題に対する取締役会の責任を明確にするためのいくつかの修正を行っています。

セクション2：責任の分担

取締役の時間に対する要求の増大を認識し、取締役のその他の業務をどのように管理するかについて提案しています。

セクション3：構成、承継、評価

企業が性別や民族を超えて多様性を考慮することを奨励し、透明性を向上させるために、保護される特性と保護されない特性の全てに同等の重みを与えるインクルージョンへの言及を含む改訂、取締役会による業績レビュー（主として以前の公認ガバナンス協会による協議および報告を反映する明確化）が含まれます。

セクション5：報酬

全体的な企業業績との関連を強化するための変更：企業の報酬間の関連の強化には、透明性の重要性と長期的な持続可能な成功へのつながりの強調を含む、ESG目標など広い意味での政策と企業パフォーマンスが含まれます。

マルスとクローバックの取り決め^{※2}：報酬報告書に追加情報を含めることが提案されています。

なお、報告の質を向上させるために定型的な傾向を減らすとともに、報告要件を明確化し、報酬の設定時に考慮される要素とそれに関連する開示を修正します。

^{※2} ある役職員が発生させたエクスポージャーが翌年以降の業績を悪化させた場合、もしくは内部方針や法律に違反していた場合、報酬が削減されたり払い戻されたりする取り決め。

4 スケジュール

この協議において、今回の変更は2025年1月1日以降に始まる会計年度から有効になることが提案されています。

ここで重要なのは、内部統制の責任に対する変更案では、年次報告書で内部統制の有効性に関する言明を行うことが求められていますが、その言明は「報告期間全体を通じて」有効性をカバーすることが提案されていることです。これは、企業は変更が有効になる報告期間の期首から準拠する準備ができていなければならないことを意味します。

例えば、年度末が12月31日の場合、2025年1月1日から準拠する準備ができていなければならないことが必要です。

5 補足：主要な改革と実施方法

2023年2月の省庁再編によって新設されたビジネス・貿易省（Department for Business and Trade：DBT）が推進している改革については、すでにその多くが実施の途上にあります。

主要な提案について、今後予想される実行方法の全体像は以下のとおりです。

(1) 一次法令 (Primary Legislation)：監査改革法案

- 投資家、企業報告のその他の利用者、およびより広範な公益の利益を保護および促進する、新しい法定規制の機関である監査・報告・ガバナンス庁 (ARGA) の設立
- ビッグ4以外の監査事務所が大規模監査の作業の一部を引き受ける管理された共同監査 (Managed shared audit) という新しいアプローチを含む、市場を開拓するための新たな手段を提供。これにより、監査の品質と有用性が向上し、監査市場における回復力、競争力、選択肢が強化
- 最大規模 (Largest) の民間企業について、公益性が認められるこの規模の企業を識別し「PIE (Pub-

lic Interest Entity)」の定義にて規制の対象に追加

- 新しい規制当局に、取締役の財務報告義務を執行し、企業報告を監督し、会計および保険数理の専門職を監督および規制する有効な権限の付与
- 債権者にさらなる信頼を与えるために倒産処理業者の規制を改革し、「資産剥奪」(Asset stripping)により効果的に取り組めるよう、倒産に陥った、または倒産に近づいている企業のコーポレートガバナンスを強化

(2) 二次法令 (Secondary Legislation)

- 監査・保証ポリシー
- 重大な不正行為の文書
- レジリエンスに関する文書
- 分配可能準備金に関する文書および開示

(3) コーポレートガバナンス・コード

- 財務報告にかかる内部統制の強化 (本稿にて説明)

(4) ARGAにより発行される基準 (Standards issued by ARGA)

- 監査委員会と外部監査：最低基準

6 日本との比較、日本企業への影響

今回の主要な改訂点として提案で取り上げられたいわゆる内部統制報告について、日本では2004年3月期から有価証券報告書等の適正性にかかる経営者確認制度として任意で導入され、その後、2006年の金融商品取引法で内部統制報告制度、確認書制度として法定化された経緯があります。背景として、米国において2002年の企業改革法（サーベンス・オクスリー法）により、財務報告にかかる内部統制について経営者による評価と公認会計士による監査の義務付けが行われたことがありました。ディスクロージャーをめぐる財務報告にかかる企業の内部統制が有効に機能していなかったのではないかと懸念から、米国では議員立法により（英国とは対照的に）わずか半年

強と極めて短期間に改革が進められました。

また、ESG報告の完全性については、2023年のいわゆる内部統制基準、実施基準の改訂にあたり、内部統制の目的の1つである「財務報告の信頼性」が「報告の信頼性」に修正されましたが、金融商品取引法上の内部統制報告制度は、あくまでも「財務報告の信頼性」の確保を目的とするとされました。非財務情報の内部統制報告制度における取り扱いについては中長期的な課題とされ、国内外における議論を踏まえて検討することとされました。

なお、欧州（英国を含む）では財務報告にかかる内部統制報告制度ではなく、ガバナンスコード等で内部統制全般を規律する傾向があるので、日本との比較にあたっては注意が必要です。

他方、日本企業への影響についてですが、英国証券取引所においてプレミアム上場している企業はもとより、それ以外でも任意に適用しているケースもあり、本件の影響を受けることとなります（[1](#) [2](#)）を参照）。加えて、日本のコードが英国を範として2015年に制定された経緯があり、日本における今後の議論にも少なからず影響があると考えられます。

7 おわりに

FRCが公表した今回の提案の要点についてまとめると以下のとおりとなります。

FRC提案内容のまとめ

コード セクション4：監査、リスク、内部統制

- 取締役は、「会社のリスク管理および内部統制システムが報告期間および年次報告書の発行日まで有効であった旨、取締役会が合理的に結論付けることの可否についての言明」を行うこととなる。
- 言明の根拠は、取締役会が有効性をどのように監視およびレビューしたかを含めて説明することが必要である。
- 言明の範囲は、企業報告（財務報告および非財務報告）、コンプライアンスおよび業務に対

する重要な統制とする。

- 重大な弱点や統制上の失敗を開示する。
- 今後発表されるガイダンスについて、言明をサポートするために必要だと考えられる構造、責任、行動、言明の根拠に何が含まれる可能性があるかについて、重要な詳細が提供されることが示唆される。
- 環境、社会、ガバナンス（ESG）の報告の完全性に関して、またそれについての保証を得るための監査委員会における責任を強化する。
- 監査・保証ポリシー、レジリエンスに関する文書のComply-or-Explainに基づくコードへの組み込み、そして監査委員会の、外部監査に関する新たな最低基準を定める。

同 セクション4以外

（変更は限定的なものとなる）

タイミング

- 協議への回答期限は2023年9月13日
- 会計年度の提案発効日は2025年1月1日以降に開始する。

今回はFRCが協議のために公表した文書の内容を紹介しました。公開協議を経て最終的にどのように改訂が行われるか、注意深く見守っていく必要があります。

【参考文献】

本文中で参照した資料の他、以下を参考にしました。

PwC, “FRC consultation on the UK Corporate Governance Code” (2023)

<https://www.pwc.co.uk/audit/assets/pdf/frc-consultation-uk-corporate-governance-code-external-summary.pdf> (2023年9月4日アクセス確認)

Sarkar, Subrata, “The Comply-or-Explain Approach for Enforcing Governance Norms” (July 15, 2015)

<https://ssrn.com/abstract=2638252> (2023年9月4日アクセス確認)

英国における監査およびコーポレートガバナンスの改革については、PwC’s Viewの以下の記事もあわせてご参照ください。

山口峰男「コーポレートガバナンスと監査——英国における改革の最新動向（2022年6月以降 その1）連載PwCあらた基礎研究所だより 第8回」PwC’s View 第42号（2023年2月号）

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/assets/pdf/42-04.pdf> (2023年9月4日アクセス確認)

山口峰男「コーポレートガバナンスと監査——英国における改革の最新動向（2022年6月以降 その2）連載PwCあらた基礎研究所だより 第9回」PwC’s View 第43号（2023年3月号）

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/assets/pdf/43-04.pdf> (2023年9月4日アクセス確認)

山口 峰男（やまぐち みねお）

PwCあらた有限責任監査法人
PwCあらた基礎研究所 所長

2004年公認会計士登録。「次世代の会計および監査」をテーマとした広範な研究活動に従事。大手銀行において法人融資および本部主計業務に携わったのち、監査法人入所。主に金融機関向けの監査およびアドバイザー業務に従事し、その後、品質管理本部（金融商品会計、開示、ナレッジマネジメント担当）、英国留学（日本公認会計士協会による大学院派遣）、グローバル教育研修部門（PwC英国にてIFRS金融商品会計の教材開発に従事）などを経て現在に至る。日本証券アナリスト協会認定アナリスト（CMA）（1999年） 日本簿記学会学会賞審査委員（2021年～）

メールアドレス：mineo.yamaguchi@pwc.com



企業会計基準公開草案第73号「リースに関する会計基準(案)」等の解説

——新リース会計基準の実務対応 (1) リースとサービスの区分



PwCあらた有限責任監査法人
財務報告アドバイザー一部
シニアマネージャー 田野 雄一

はじめに

日本の企業会計基準委員会(ASBJ)は、現行のリースの会計基準(企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」等)の財務報告上の問題点の改善を図るため、2023年5月に、リースの新基準の開発へ向けた公開草案たる企業会計基準公開草案第73号「リースに関する会計基準(案)」等(以下、本公開草案)を公表しています^{※1}。本稿ではこの新基準案の実務的な観点に焦点を当て、本号から数回にわたって解説していきます。

本公開草案によると、資産の使用を伴う契約がリースなのかサービスなのかによって会計処理が大きく異なります。特に借手においては、契約がリースである場合、その契約を貸借対照表(B/S)にオンバランスするのが原則になります。しかし、契約がサービスである場合、他の基準がオンバランスを要求していない限り、借手はその契約をオフバランス処理することになります。例えば、契約相手が所有する車両(資産)の使用により、自社の製品の輸送を行う契約を想定すると、車両(資産)のリースであると判断されればオンバランス処理が行われます。これに対し、製品の輸送というサービスであると判断されればオフバランス処理が行われます。このように、契約がリースなのかサービスなのかにより、借手における会計処理が大きく異なります。

本稿では、本公開草案におけるリースとサービスの区分の考え方と、この考え方を実務に適用する場合のポイントについて紹介します。なお、本文中の意見に関する部分は、著者の個人的見解であり、PwCあらた有限責任監査法人の見解ではないことを申し添えます。

1 借手の会計処理の概要：現行のリース会計基準と本公開草案の比較

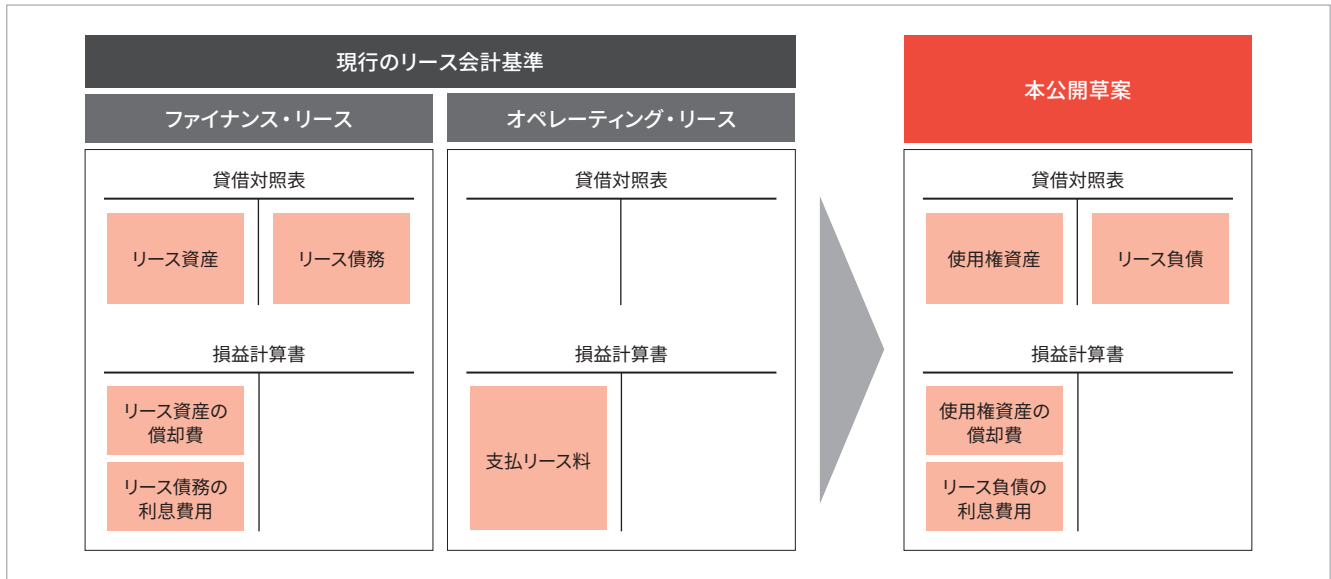
現行のリース会計基準(リース取引に関する会計基準〔企業会計基準第13号〕等)では、借手のリースは、物件の所有に伴うリスクと経済価値のほとんど全てが借手に移転しているかどうかにより、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類されます。そして、それぞれの分類に応じた会計処理が行われます(図表1)。このうち、ファイナンス・リースについては、資産を購入したのと実質的に同様であると考え、借手の貸借対照表にリース資産とリース債務がオンバランスされます。一方、オペレーティング・リースは、資産の購入取引とは経済的実態が異なるとみて、借手の貸借対照表からはオフバランスとなっています。

このように、現行のリース会計基準では、ファイナンス・リースなのか、オペレーティング・リースなのかにより、借手の会計処理が大きく異なります。このため、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの区分は非常に重要なポイントとなっていました。また、現行のリース会計基準では、資産の使用を伴う契約がリースに該当するとしても、オペレーティング・リースとしてオフバランスであることもあります。新基準案を適用する場合と比較してみると、リースとサービスの区分の重要性は高くなかったとも考えられます。

一方、本公開草案では、現行のファイナンス・リースであっても、オペレーティング・リースであっても、借手に資産を使用する権利がある点では同じであることに着目しています。そのため借手については、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの分類がなくなります(図表1)。借手は、原則として、全てのリース取引について、資産を使用する権利である使用権資産を資産計上し、リース料の支払義務であるリース負債を負債計上することになります。このように本公開草案では、契約がリースなのかサービスなのかによって借手における会計処理が大きく異なるため、リースとサービ

※1 https://www.asbj.or.jp/jp/accounting_standards/exposure_draft/y2023/2023-0502.html

図表1：現行のリース会計基準と本公開草案の借手の貸借対照表の違い



出所：PwC作成

スの区分が重要となります。

2 貸手の会計処理の概要：現行のリース会計基準と本公開草案の比較

貸手の会計処理については、ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの分類を含め、現行のリース会計基準の取り扱いを、次の①および②に挙げている点を除き、本公開草案でも原則として維持しています。その理由としては、国際財務報告基準（IFRS）第16号「リース」および米国財務会計基準審議会（FASB）のTopic 842「リース」のどちらにおいても貸手の会計処理に関して抜本的な改正が行われていない点を考慮したためです。

- ① 企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」との整合性を図る点
- ② リースの定義およびリースの識別

このため、借手の場合と比較すると、資産の使用を伴う契約がリースかサービスかという判断が、貸手の会計処理に与える影響は、相対的に小さいと考えられます。ただし、後述するリースとサービスが混在している契約の取り扱いなど、貸手にも新基準案の適用により一定の影響があることに留意が必要です。

3 リースとは何か

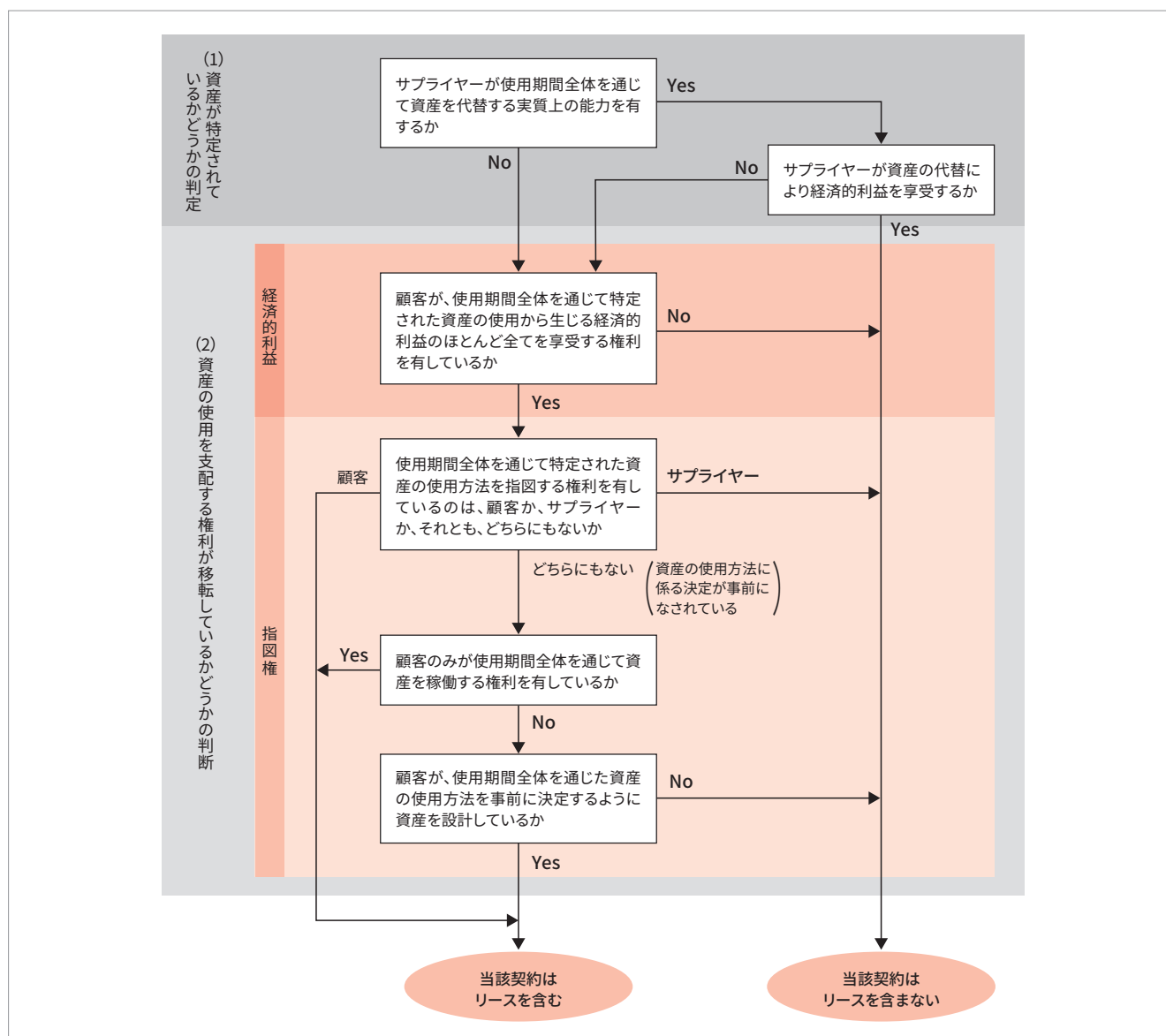
(1) リースとサービス

本公開草案では、リースの定義を明確にしている（次の(2)で説明します）一方で、サービスについては定義していません。リース契約では、特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたって対価と交換に貸手から借手たる顧客へ移転します。しかし、サービス契約の場合は、顧客は契約期間にわたり特定の資産の使用を支配する権利を有していません。そのため、サービス契約はリースの定義を満たしておらず、サービス契約に対して本公開草案により想定されているリース関連の規定が適用されることはありません。サービス契約については、他の基準がオンバランスを要求していない限り、オフバランス処理することになります。

(2) リースの定義

本公開草案では、リースとは「原資産を使用する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する契約または契約の一部」であると定義されています。具体的には、図表2に示すように、契約において「特定された資産」が存在し、特定された資産の使用期間全体を通じて、①顧客が特定された資産の使用から生じる経済的利益のほとんど全てを享受する権利と②顧客が特定された資産の使用を指図する権利の両方を有している場合に、当該契約はリースを含むと判定されます。

図表2：リースの判定フロー概要



出所：PwC作成

4 リースの定義に関する具体的な設例

以下では、本公開草案において提案されているリースの定義の要件に照らして、その契約がリースの定義を満たすのかどうかに関して、本公開草案に含まれている具体的な設例（小売区画の使用契約の例）をもとに考察していきます。

小売区画の使用契約

a. 前提

A社（顧客）は、5年間にわたり、不動産物件の小売エリア内にある区画Xを使用する契約を、当該不動産物件の所有者であるB社（サプライヤー）と締結した。A社が使用できる面積、区画の仕様および割り当てられた区画は、契約で指定されている。

不動産物件の所有者であるB社（サプライヤー）

- ・ B社は、A社に対して割り当てた区画Xを使用期間中

いつでも変更する権利を有しているが、B社は契約で定められた面積および仕様を満たす区画を提供し、A社の移転から生じるコストを全額負担する必要があります。

- B社が当該移転コストを上回る経済的利益を享受することができるのは、B社が新たな大口テナントと小売エリア内の区画を使用する契約を締結したときのみであり、A社との契約時点において、このような状況が生じる可能性は高くないことが見込まれる。

顧客 (A社)

- A社は、使用期間全体を通じて区画Xを独占的に使用することができる。
- A社は、使用期間全体を通じて区画Xの使用を指図する権利を有している。

b. 判定結果

この契約は、小売区画のリースを含んでいます。

c. 解説

① 「特定された資産」が存在するか

この小売区画は、契約によって明示的に特定されています。不動産物件の所有者は、資産を入れ替える権利を有しています。しかし、当該権利の行使によって利益を得ることができるのは、発生可能性が高いとは考えられない特定の状況においてのみであるため、入れ替えの権利は実質的ではないと判断されるものと考えられます。したがって、この小売スペースは「特定された資産」であると判断されます。

② 顧客は「経済的利益のほとんど全てを得る権利」を有しているか

この顧客は、使用期間にわたり当該小売区画を独占的に使用することができます。小売区画の使用により得られるキャッシュフローの一部を不動産の所有者に対価として支払うという事実は、顧客が小売区画の使用により経済的利益のほとんど全てを得る権利を有することを妨げないものと考えられます。したがって、顧客はこの小売区画の使用により「経済的利益のほとんど全てを得る権利」を有しているものと判断されます。

③ 顧客は「特定された資産の使用を指図する権利」を有しているか

使用期間にわたり、この小売区画の使用法および使用目的に関する全ての決定は、顧客によって行われています。したがって、顧客は、「特定された資産の使用を指図する権利」を有しているものと判断されます。

5 リースの定義に関する実務対応上のポイント

同じような契約であったとしても、契約条件が少しでも違えば、契約がリースを含んでいるかどうかの判定結果が異なる可能性があります。そのため、契約がリースを含んでいるかどうかを判断するには、契約条件を詳細に検討する必要があります。したがって、実務対応上は、リースを含んでいる契約をどのように洗い出していくかが課題となると考えられます。例えば、リースを含んでいる契約が紛れている可能性のある一定金額以上の勘定科目に着目して、リースを含んでいる可能性のある契約書を絞り込んでいく方法や、契約書のひな形の一覧からリースを含んでいる可能性のある契約書を絞り込んでいく方法など、リースを含む契約を洗い出すための適切な方法を模索する必要があるものと考えられます。

6 リースとサービスが混在している契約

(1) 借手の取り扱い

① リースとサービスの区分処理

契約の中には、メンテナンスサービスが組み込まれた自動車のリース契約などのように、リースとサービスが1つの契約に含まれている場合があります。本公開草案は、リースとサービスが1つの契約に含まれている場合には、原則として、契約におけるリース部分とサービス部分を識別し、これらを別個に会計処理することを提案しています。すなわち、リース部分については、借手は資産を使用する権利である使用権資産を資産計上し、リース料の支払義務であるリース負債を負債計上することになります。また、サービス部分については、他の基準がオンバランスを要求していない限り、借手はオフバランス処理をすることになります。

契約におけるリース部分とサービス部分を別個に会計処理するためには、契約上の対価をリース料相当とサービス料相当に配分する必要があります。本公開草案では、リース部分の独立価格とサービス部分の独立価格に基づいて両者の比率を算定し、この比率により契約上の対価をリース料相当とサービス料相当に配分することを提案しています。ここで、

自動車のメンテナンスサービスのようなサービス部分については、サービス部分の独立価格を把握することが必要となります。しかしながら、サービス部分の独立価格が明らかでない場合、観察可能な情報を最大限に利用して、サービス部分の独立価格を見積もることになります。

【実務対応上のポイント】

契約書の中でリース部分の対価とサービス部分の対価が形式的に明記されているとしても、契約書上のそれぞれの対価が実質的に「独立価格」を表していない場合には、リース部分の独立価格とサービス部分の独立価格を見積もる必要がある点に留意が必要です。

② リースとサービスの一体処理

リースとサービスが1つの契約に含まれている事例が多数存在する場合には、全ての契約についてリースとサービスを区分処理することについて実務上困難を伴う場合があると想定されます。そのため、本公開草案では、借手に、実務上の便法として、リース部分とサービス部分を区別せず、両者を合わせてリース部分として会計処理する選択肢を提供することが提案されています。なお、この実務上の便法は、対応する原資産を自ら所有していたと仮定した場合に貸借対照表において表示するであろう科目ごとの会計方針の選択となります。例えば、個別財務諸表上、自動車と不動産を区分して貸借対照表に表示しているとする、メンテナンスサービスが組み込まれた自動車のリースについては実務上の便法を適用し、ビルの保守管理サービスが組み込まれた不動産のリースについては実務上の便法を適用しないということも可能です。

【実務対応上のポイント】

借手が、この実務上の便法により、リース部分とサービス部分を合わせてリース部分として会計処理する場合、借手がオンバランスする使用権資産やリース負債が増加することになります。そのため、この実務上の便法を選択するかどうかの判断に際しては、全体をリース部分として会計処理することにより、実務対応上、負荷が抑えられるという点と、オンバランスされる金額が増加するという点をともに勘案のうえ、会計方針として選択することになると考えられます。

(2) 貸手の取り扱い

リースとサービスが1つの契約に含まれている場合、貸手においては、リース部分とサービス部分の独立販売価格の比率に基づいて、借手に財またはサービスを移転しない活動およびコスト（固定資産税および保険料）を含む契約における対価の金額について、リース部分とサービス部分とに配分します。上記(1)②に記載したような、全体をリース部分として会計処理する実務上の便法は、貸手においては提供されていません。

【実務対応上のポイント】

貸手においては、リースとサービスが混然一体となっている契約について、リース料相当とサービス料相当を内部管理上で分けて把握している場合が多いと想定されます。その場合、内部管理上のリース料相当とサービス料相当が「独立販売価格」を表しているかどうかを検討する必要があると考えられます。

本公開草案の提案によると、貸手は、契約における対価の中に、借手に財またはサービスを移転しない活動およびコストについて借手が支払う金額、または、原資産の維持管理に伴う固定資産税、保険料等の諸費用（以下、維持管理費用相当額）が含まれる場合、当該配分にあたって、次の①または②のいずれかの方法を選択することができる点がIFRS第16号「リース」と異なるため、留意が必要です（なお、①はIFRS第16号において要求されている配分方法であり、②は現行のリース会計基準において要求されている配分方法です）。

- ① 契約における対価の中に、借手に財またはサービスを移転しない活動およびコストについて借手が支払う金額が含まれる場合に、当該金額を契約における対価の一部としてリースを構成する部分とリースを構成しない部分に配分する方法
- ② 契約における対価の中に、維持管理費用相当額が含まれる場合、当該維持管理費用相当額を契約における対価から控除し、収益に計上する、または、貸手の固定資産税、保険料等の費用の控除額として処理する方法

ただし、②の方法を選択する場合で、維持管理費用相当額がリースを構成する部分の金額に対する割合に重要性が乏しいときは、当該維持管理費用相当額についてリースを構成する部分の金額に含めることができます。

田野 雄一 (たの ゆういち)

PwCあらた有限責任監査法人 財務報告アドバイザリー部
シニアマネージャー、公認会計士 (日本)

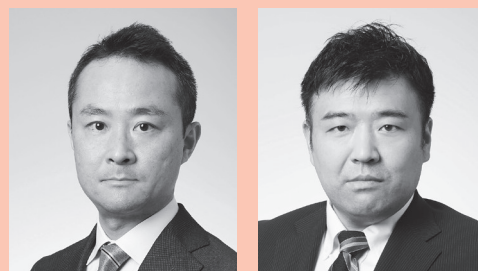
2006年にあらた監査法人 (金融部) へ入所。REIT、不動産ファンド、金融機関等に対する会計監査および財務報告アドバイザリー部においてアドバイザリー業務に従事。

2012年7月から2015年6月まで企業会計基準委員会に出向し、専門研究員としてリースを中心にIASBにおけるIFRS基準開発のフォローや日本基準の開発業務に関与。2015年7月にPwCあらた監査法人へ帰任後、金融機関および一般事業会社に対するアドバイザリー業務に従事。

現在、財務報告アドバイザリー部に所属し、一般事業会社および金融機関のIFRS財務諸表へのコンバージョン業務や日本基準・IFRS・USGAAPの会計相談を含め、M&A・IFRS導入支援、組織再編等の会計関連のアドバイザリー業務に多数関与している。

メールアドレス：yuichi.tano@pwc.com

インダストリーインサイト (8)

ビジネス目的達成等のための
ファンド活用

PwCあらた有限責任監査法人
資産運用アシュアランス部
パートナー 佐藤 孝

PwCあらた有限責任監査法人
資産運用アシュアランス部
シニアマネージャー 近藤 慎一郎

はじめに

ファンドは資産運用の手段としてよく用いられますが、最近では、コーポレートベンチャーキャピタル（以下、CVC）などの事業会社などが自社の戦略目的のために利用するケースが増えています。また、ファンドを利用するにあたっては、外部の運用会社に投資を委託するだけでなく、自ら運用会社を設立してファンドを運営するケースも増えてきています。さらに、事業会社だけではなく、国や地方公共団体もファンドを活用することがあります。

ファンドとは、投資家から資金を調達し、投資や事業を行い、そこから生じた収益を投資家に分配することを目的として、専門家が管理・運営する仕組みです。その最大の目的は、投資利益の最大化にあります。一方、CVCのように、ベンチャー企業への出資を通じた新規事業の育成やベンチャー企業との協業によりコア事業の強化を図ったり、公的機関が特定の目的等のために補助金・助成金に代えてファンドを活用したりすることもあります。

本稿では、ビジネス目的、政策目的の達成のために利用されるファンドを中心に、その活用方法を考察するとともに、その際の留意事項について説明します。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 事業会社等におけるファンドの活用

(1) 事業投資の際の検討事項

近年、ビジネス環境が変化するスピードは速く、大企業であっても既存のビジネスモデルだけでは追従するのが難しくなっています。しかし、自社内で新規ビジネスを立ち上げて軌道に乗せるには、コストやリソース面からも非効率となる場合が多いのが現状です。

そこで、他社（その多くはベンチャー企業）への出資を通じて新規事業を育成したり、ベンチャー企業等との協業を通じてコア事業を強化したりするなど、事業シナジーの創出を目的として出資するケースが増加しています。企業が事業投資を行う場合、以下の項目を検討するのが一般的です。

- 投資目的：何のために投資するのか
- 投資対象：どこに投資するのか
- 投資規模：いくら投資するのか
- 投資実行：どのように投資するか
- 出口戦略：どのように投資を回収するのか

前述のとおり、投資目的は新規事業の育成やコア事業の強化であることが多く、単なる規模の拡大を目指す多角化を目的とするケースは稀であると考えられます。

投資対象についても、何のために投資するかと併せて、会社の目的達成のために最適と考えられる投資先を検討することになります。

投資規模は、投資目的と投資対象にもよりますが、ベンチャー企業の場合、企業の成長ステージによって投資金額が異なってきます。スタートアップやアーリーステージの場合は少額で、ミドルステージ以降の会社は多額の資金が必要となるのが一般的です。

投資実行については、株式を取得するのか、融資をするの

かなど、投資実行の方法を検討する必要があります。株式を取得する場合においても普通株式か優先株式か、融資の場合でも貸付を実行するのか既存の融資を引き受けるのかなど、の選択肢があり、投資目的、投資対象から最適と考えられる方法を選択します。

(2) 業種別の投資目的、投資対象

業種によって事業目的は異なるため、投資目的や投資対象を一般的に定義するのは困難ですが、当該事業のサプライチェーン、バリューチェーンをどのように向上させるかという観点から検討します。

1. 製造業

製造業は、部品の製造を下請け企業が担うケースが多く、多重下請構造が構築されています。現状においても、自動車産業では部品の多くを多数の下請けが製造し、それを組み立てるといった形態のサプライチェーンが構築されています。

コア事業の強化の観点からは、革新的な部品製造技術を開発する企業に、資本協力や事業資金の融資を行い、その技術の実現や独占使用権の獲得を目指します。

新規事業の育成の観点からは、例えば電気自動車の普及

によって既存のエンジン部品メーカーが淘汰されてしまう場合、従来の技術を活用して新たなイノベーションを創出するビジネスモデルを構築することなどが考えられます。

一方、食品産業などでは、安定的で質の高い原材料を確保する観点から、1次産業（農業法人など）への出資も行われています。原材料のみならず、加工から販売までのサイクル全体のバリューアップを図ることにより、食品産業全体の競争力を向上させる取り組みも行われています。

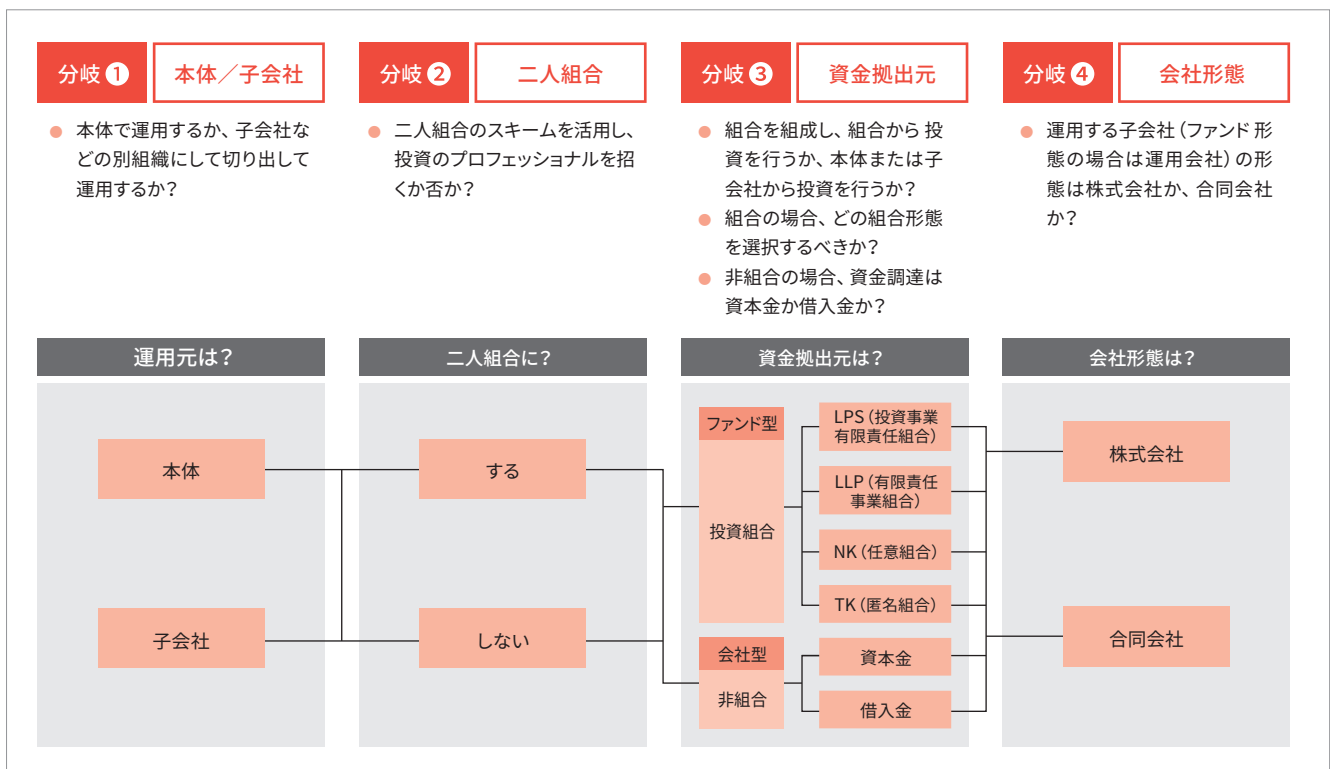
2. 情報テクノロジー産業

情報テクノロジー産業の製品サイクルは非常に短く、新たな技術、新たな製品が次々と開発されています。また、近年のスタートアップ企業の多くは情報テクノロジー産業であり、すでにCVC等を活用した投資活動が多く行われています。

3. 金融機関

金融機関（特に銀行）では、低金利の長期化により、本業の融資業務のみではビジネスの拡大が難しい状況にあります。また、銀行法の改正などから、一定の制限はあるものの、事業投資の枠組みが拡大されたこともあり、投資専門子会社を設立して積極的に投資を進めています。

図表1：投融資スキーム検討の全体像



出所：PwC作成

(3) 投資実行

投資実行では、どのように出資を実施するかを検討することが重要になります。以下で、投融資スキームを検討する際の全体像における主なポイントを見ていきます（図表1）。

分岐① 投融資の主体をどうするか

投融資は、会社本体から出資する場合と、子会社（既存子会社、新設子会社）から出資する場合が考えられます。その際の主な考慮事項は以下のとおりです。

- **意思決定の速さ**：スピーディな投融資判断／意思決定を行う必要があるが、どちらのほうが迅速に意思決定が可能か
- **人材の採用**：新規人材採用を行う場合、どちらのほうが投融資実務に適した人材を採用することが可能か
- **アナウンスメント効果**：投資先候補や社内外の関係者に認知・理解してもらうには、どちらのほうがアナウンスメント効果が高いか

分岐② ベンチャーキャピタル等と二人組合を組成するか

投融資の実務には高い専門性が求められます。分岐①で述べたように、投融資実務に適した人材の採用も検討するものの、最善のタイミングで最適な人材が採用できるかは、大きな不確実性が伴います。そこで、すでに投融資実務に対して豊富な実績を有している外部のベンチャーキャピタル等と二人組合を組成し、投融資に係る専門的業務の委託も検討します。

分岐③ 資金拠出元をどうするか

運用主体を本社にするか子会社にするか、運用を外部委託にするかに加え、資金拠出元をどうするかを検討する必要があります。具体的には、本社または子会社から直接投資を行うか、組合（ファンド）を組成し、組合から投融資を行うか決定します。組合の場合、どの組合形態を選択すべきかなどを検討することになります。その際は以下の点に注意します。

- **コスト**：資金拠出元、拠出方法によって、設立時と運用時にかかるコストがどの程度変わるか
- **意思決定の速さ**：より迅速な意思決定を実現可能なものができるか
- **ガバナンス**：資金提供者である本社にとって、最も効果的なガバナンスを実施できるのはどれか

- **組織設計**：機関設計等の組織設計にかかる負担が大きいのはどれか

分岐④ 子会社を設立する場合、その会社形態はどうか

運用を担当する子会社を設立する場合、その会社形態をどうするかを検討が必要になります。ガバナンスの観点からは、株式会社の形態が一般的です。運用子会社は事業目的が明確であり、ファンドとともに全体としてのガバナンスを構築することになるため、会社単体としての制度的なガバナンスをそこまで重視しないのであれば、設立コストを考慮し、合同会社が選択されることもあります。

また、運用主体を本社以外とする場合、その資金をどのように拠出するかも問題となります。子会社を設立する場合、資本金として一定の資金を子会社にプールするのか、貸付金として資金提供するのが考えられます。ただし、子会社の資本金が一定額を超えると外形標準課税の対象となり、課税所得の有無にかかわらず税が課されます。貸付金の場合は、毎期安定的な収益が得られない事業投資に対し、約定利息の支払いの負担が重くなる可能性があります。

ファンドを利用する場合、一般的には組合契約締結時に投資約束額（コミットメント）を決定し、実際に投資を実行する際や、ファンドとしての費用が発生した場合に投資家に対してコミットメントの範囲内で出資の履行を依頼することになります（キャピタルコール）。これにより、一定程度のコストを削減し資金効率を上げることが可能となります。

(4) 出口戦略

事業会社が事業シナジー等を目的として投資を実行する場合、投資持分を継続的に保有することも考えられます。一方、経済的利益も追求する場合は、一定のキャピタルゲインの実現も必要になります。ファンド形式で投資実行をした場合は、選択した投資ピークルの多くは有期限であるため、一定期間内で持分を売却する必要があります。さらに、投資先の業績悪化等で、投資目的を達成できないことが明らかになった場合は、早期に投資を引き上げることも検討する必要があります。

一般的に、出口戦略としては以下が想定されます。

- IPO（株式公開）
- 第三者への売却
- 事業者による買い戻し
- 自社への取り込み（合併、子会社化等）

(5) 事業会社等におけるファンド活用の留意点

新規事業の育成や、ベンチャー企業との協業によってコア事業の強化を目的とする場合、何をもって成功とするのか、そのKPIの設定が困難であったり、モニタリングが効果的に実施できなかったりする場合があります。収益の拡大やコスト削減といった定量的な経済的指標と異なり、定性的な目標とならざるを得ない場合の客観的な評価方法を十分に検討する必要があります。

2 公的機関（地方公共団体等）におけるファンドの活用

(1) 公的機関による資金供給の現状と課題

公的機関のファンドの活用として、現状官民ファンドが多数設立されています。官民ファンドはほとんどが株式会社であり、政策目的の達成のため資金を供給する仕組みとして機能しています。

一方、地方でもさまざまな取り組みが行われており、各種補助金・助成金の交付、地方公共団体も参加する地域ファンド等も多数設立されています。しかし、地域産業の活性化の観点から、以下のような課題があると考えられます。

【課題】 補助金・助成金

1. 資金の使途が限定的

- 政策目的等から、補助金・助成金の使途が限定され、事業者側のニーズと合致しない場合がある
- 補助金・助成金を受けることを目的とし、本来必要と考えられる事業者の経営課題とは別の取り組みが行われてしまう可能性がある

2. 資金供給量の不十分性

- 限られた予算を幅広く事業者に供給する必要から、事業者あたりの補助・助成金額が少額となることが多い
- 上記とも関連し、補助・助成事業の全額ではなく、一部の支給にとどまることも多い

3. 効果の測定が困難

- 申請の手続きが煩雑な場合が多いが、支給後の効果を測定する仕組みがない場合が多い
- 事業者に成果報告を求めても、適切に効果を測定するに足る報告書が提出されない場合が多い

【課題】 地域ファンド

1. 投資先が少ない

- 資金を投入しても十分なリターンが見込める投資先が少

ない

- 投資効率を上げるために、リターンを無視した投資が実行されてしまうケースもある
- ##### 2. リソース不足
- 地域に投資先の効果的なハンズオン、バリューアップを実施できるだけのリソースが不足している
 - 広域でファンドを運用する運用会社の場合、各地域に割り当てるリソースが限定されてしまう
- ##### 3. モニタリングの難しさ
- 投資先企業の管理体制が脆弱で、ファンドに対して必要な情報を提供できない
 - リソース不足とも関連して、投資先企業が作成する決算書のみで評価せざるを得ない場合が多い

(2) ブレンデッドファイナンス

近年、ブレンデッドファイナンスの有用性について、さまざまな意見が公表されています。ブレンデッドファイナンスの考え方にはいくつかの定義がありますが、異なる投資リターンを要求する投資家から資金を集めて投資をすることによって、リスク許容度の低い投資家を取り込む方法として有効です。また、官民両セクターのシナジー効果を最大化し、両セクターの投資家が行うインパクト投資の貢献度を最大限レバレッジすることを可能にする投資スキームと考えられています。

原則として、民間の投資家を巻き込んだファンドは一定程度以上のリターンが要求されるので、政策的に補助金・助成金の対象となるような企業や事業は投資対象とならないことが多いのが一般的です。一方、ファンドの投資対象とならない企業や事業を成長させるためには、補助金・助成金を交付することも意義があると考えられます。実際、近年の政策では、さまざまな目的達成のための公的資金と民間資金によるブレンデッドファイナンスの活用が広く提唱されています。

(3) 地域企業の成長を促す資金循環システムの構築

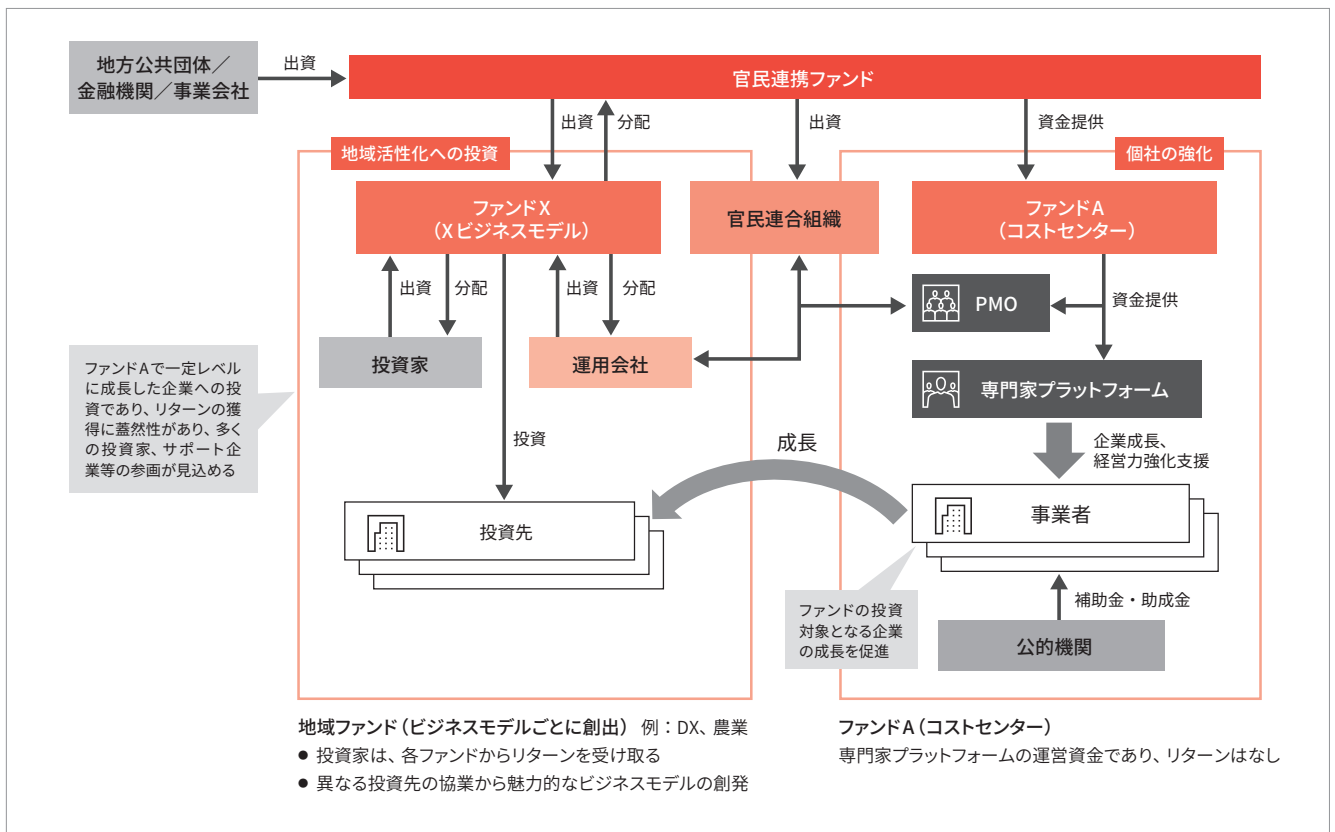
地域経済を活性化するためには、域内の企業がさまざまなリソースを活用して成長することが重要です。個々の企業の成長を促すエコシステムを構築するには、企業経営に必要な要素であるヒト・モノ・カネ・ナレッジを蓄積するだけでなく、効果的に資金を循環させる必要があります。

このようなエコシステムに必要な要素として、以下のものが考えられます。

1. 資金ポートフォリオと運用スキーム整備

- 資金プールの大枠を設定し、ポートフォリオと利用用途を分けることで元本回収のスキームを構築する
 - 上記ポートフォリオは、社会的インパクトのある成長企業へと強化するための資金ポートフォリオと、成長企業から収益を狙うポートフォリオを準備する
2. 成長支援サービス体制構築
- 企業強化用資金を財源とし、域内企業の経営力強化、成長を支援するためのサービス基盤を構築する（専門家プラットフォームの構築）
3. 域内企業の成長支援
- 各種専門家による経営力強化支援サービスを提供し、域内企業の企業成長を支援する
 - 専門家のスキル向上や域内企業間の連携強化を図る
4. 成長企業への投資
- 収益獲得用資金を財源とし、他投資家の出資を組み合わせ（ファンドの活用）、域内企業へ投資し、成長を加速させる
 - 得られた収益から、投下資金の回収を図る

図表2：ファンドを活用したエコシステムの形成（案）



出所：PwC作成

図表3：ファンドに関わる用語

用語	意味
官民連携ファンド	エコシステム全体への資金供給を支える仕組みとして、地方公共団体、金融機関、事業会社等の出資により設立
官民連合組織	エコシステム全体をマネジメントするための組織。政策目的と企業の成長のための施策等の両面を担当する必要があるため、官と民で設立
ファンドA (コストセンター)	補助金・助成金の目的を担う機能。地域経済活性化の観点から、今後の成長が見込める企業等を見極める機能 (Project Management Office : PMO) と、それをサポートする機能 (専門家プラットフォーム) を有し、地域ファンドの投資先となり得る企業の育成を担う
ファンドX	地域ファンドの目的を担う機能。既存の有力企業、ファンドAで成長した企業に対し、さらなる成長を促す。地域経済においては、企業単体での成長に限界がある場合が多いため (商圏が狭い等)、サプライチェーン、バリューチェーンを意識してビジネスモデルを想定し、当該ビジネスモデルの中で成長・活躍できる企業に投資するのも有用

出所：PwC作成

(1) の課題を解決し、上記のコンセプトを実現するには、ブレンデッドファイナンスの考え方とファンドの活用を組み合わせたエコシステムの構築が有用と考えられます。図表2にイメージを記載していますが、当該スキームはあくまでも筆者の想定における一例であることにご留意ください。また、図表2に挙げているいくつかの用語の説明を図表3に挙げておきます。

このエコシステムは、公的支援が必要な企業と成長が見込める企業への投資を同じ枠組みに取り込むことになり、ブレンデッドファイナンスの一例であると考えられます。また、原則として、コストセンターとして機能するファンドAでの支出を、ファンドXからのリターンで補うことができれば、長期的にはエコシステム全体としては、追加の資金投入なしで資金を循環させることが可能になると考えられます。

(4) 公的機関（地方公共団体等）のファンド活用における留意点

公的機関がファンドの活用を検討する場合にはあまり問題にならないかもしれませんが、(3) で紹介したさまざまな関係者を巻き込んだ形でエコシステムの形成を目指す場合、誰がリーダーシップを取るのか、構想期間などに要するコストは誰が負担するのかが課題となります。地方公共団体等が地元事業者を巻き込む形で進めるのが一般的だと考えられますが、立場や考え方の異なる関係者のコンセンサス形成が重要となります。また、ファンド形式を利用することとなるので、金融商品取引法上の規制への対応が必要になる点にはご注意ください。

3 ファンドの基礎知識

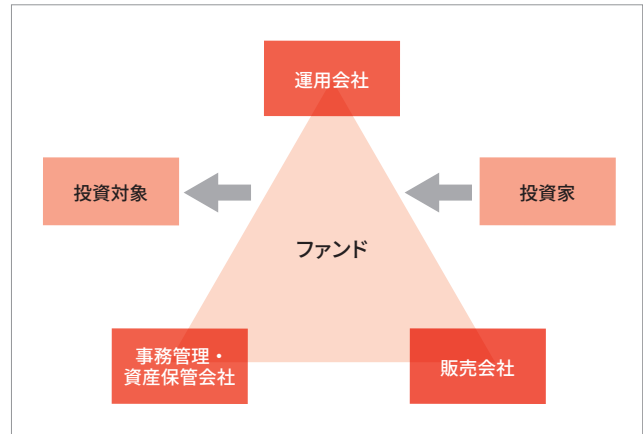
(1) ファンドの仕組み

資産運用会社等、業務としてファンドビジネスを行っている場合には、新しいファンドの設立は容易ですが、事業会社や公的機関がファンドを活用するには、まずファンド自体を理解する必要があります。

ファンドは投資家から投資対象への資金の流れをつなぐ媒体となります。そしてファンドを運営するにあたり、ファンドを中心としてその運営に各種プレイヤーが関与します（図表4）。

販売会社はファンド持分の投資家への販売、すなわちファンドへの投資の勧誘を行います。運用会社は、投資家がファンドに出資した資金を運用します。そして、事務管理・資産

図表4：ファンド全体像



出所：PwC作成

保管会社は、ファンドの入出金、資産の管理等を行います。

ファンド持分は金融商品取引法上の有価証券として取り扱われるため、運用会社・販売会社は原則として金融商品取引業者への登録が必要であり、事務管理・資産保管会社は信託銀行が担います。なお、以上は一般的な形式であり、ファンドの形態によっては異なる場合があります。

(2) ストラクチャーの選択

ファンドの組成には、投資対象、事業関係者の目的、および資金調達方法に適合した最適なストラクチャーの検討と、当該ストラクチャーに合致したファンドビークルの選択が必要になります。

ストラクチャーの選択にあたっては、誰が投資家になるのか、どのようなプレイヤーにより運営されるのか（事業関係者）、どのように資金を調達するか（資金調達）、投資対象は何か（投資対象）等の検討が重要な要素となります。

(3) ファンドビークル

ファンドビークルとは、資産と投資家を結ぶ機能を担う組織体を指します。ファンドビークルには、法人型と組合型があります。

1. 法人型ビークル

法人型ビークルとは、法人を通じて出資を行う形態であり、株式会社や合同会社の会社法上の会社を利用するのが一般的です。

- **株式会社／合同会社**：株式会社・合同会社は会社法上の会社ですが、ファンドのビークルとして利用されることも

あります。株式会社・合同会社を利用することの最大のメリットは、法制度が整備されており、会社の機関設計において一定の自由度は認められるものの、強固なガバナンス構築が可能なことにあります。

2. 組合型ビークル

組合型ビークルとは、組合を通じて出資を行う形態であり、任意組合（NK）、匿名組合（TK）、投資事業有限責任組合（LPS）、有限責任事業組合（LLP）が一般的です。

- **任意組合（NK）**：民法上の組合であり、当事者が組合契約を締結することで成立します。任意組合には投資制限がないので、さまざまな投資対象に対して幅広く利用することができます。原則として、各組合員が業務執行権を持ち（業務執行組合員を定めることも可能）、組合の意思決定は組合員の過半数の決議によってなされることから、組合員の意思が直接組合運営に反映されます。
- **匿名組合（TK）**：商法上の規定による組合であって、営業者とファンド運用者（通常は株式会社や合同会社）と匿名組合員が1対1の契約を締結することで成立します。匿名組合は、組合契約を締結すれば登記は不要なので、設立コストが比較的安く抑えられます。
- **投資事業有限責任組合（LPS）**：投資事業有限責任組合（LPS）は、「投資事業有限責任組合契約に関する法律」（LPS法）に基づいて設立され、主に未公開企業や不動産等への投資で用いられます。運用の専門家である無限責任組合員（GP）が有限責任組合員（LP）の出資を運用することにより、高い投資効果が見込めると同時に、無限責任組合員は投資先の状況についてバリューアップ活動とモニタリングを実施し、運用の状況について、定期的に有限責任組合員に報告します。
- **有限責任事業組合（LLP）**：有限責任事業組合は、「有限責任事業組合契約に関する法律」に基づいて設立され、構成員全員が有限責任であり、損益や権限の分配を自由に決められるなど内部自治の徹底等の特徴から、主にジョイントベンチャーやCVCで用いられます。原則として、組合員全員が意思決定に関与できるため、組合員が業務執行にも関与し、かつ有限責任性を確保することが可能になります。

(4) ファンドにおけるその他の留意事項

金融商品取引法の規制

会社法上の会社の持分のみならず、組合契約に基づく権利、匿名組合に基づく権利、投資事業有限責任組合契約に基づく権利、有限責任事業組合契約に基づく権利等は、金融商品取引法上、有価証券として取り扱われるため、当該持分、権利の募集、運用等には規制が課されています。当該規制に反して取引等を実施した場合、行政処分等が課されることになるため、新規にファンドの運営を行おうとする場合には、専門家によるアドバイスを受けるなどの対応が必要になります。

ファンド持分の評価

前述のようにファンド持分は有価証券であるため、その評価方法を検討する必要があります。これは、ファンド持分の保有者が採用する会計基準によって、取得原価で評価するか、公正価値で評価するかが異なります。公正価値で評価する場合、事業投資の多くの投資先は非上場企業であることが多いため、その評価手法については留意が必要となります。

ファンド、投資先の連結

ファンド持分の保有者が連結財務諸表作成会社である場合、投資先のファンドを連結すべきかどうか検討が必要になります。また、投資対象の議決権の保有の状況によっては、投資先についても連結の対象になるかの検討が必要になります。連結の範囲についてもファンド持分の保有者が採用する会計基準によって異なるため、投資実行前に十分な検討が必要となります。

4 おわりに

ファンドを資産運用の手段として捉えた場合は、投資先の発掘、投資利益の拡大のためのバリューアップが重要となりますが、既存事業とのシナジーの創出や地域活性化の手段と捉えれば、その機能を活かしたさまざまな活用方法が考えられます。

ファンドが今後の経済発展のためにさらに活用されることを期待するとともに、本稿がその参考になれば幸いです。

佐藤 孝 (さとう たかし)

PwCあらた有限責任監査法人 資産運用アシュアランス部
パートナー

入社以来、金融業界に特化し監査およびアドバイザリー業務に従事。PwC米国ニューヨーク事務所への出向を経て、2015年から資産運用アシュアランス部に所属し、主にオルタナティブファンドの監査やアドバイザリー業務に携わる。2020年、パートナーに就任。

メールアドレス：takashi.sato@pwc.com

近藤 慎一郎 (こんどう しんいちろう)

PwCあらた有限責任監査法人 資産運用アシュアランス部
シニアマネージャー

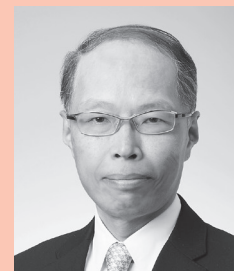
入社以来、ファンド、資産運用会社等の監査およびアドバイザリー業務に従事。主に、運用会社の内部管理態勢の高度化、内部監査の支援の他、金融機関、事業会社に対するファンドストラクチャー・ガバナンス設計、運用会社設立支援業務を担当。

メールアドレス：shinichiro.kondoh@pwc.com

インダストリーインサイト (9)

マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散 金融対策に関する態勢整備の課題

——2024年3月末を期限とした態勢整備に当たっての留意点



PwCあらた有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
チーフ・コンプライアンス・アナリスト **井口 弘一**

はじめに

2021年8月にFATF (Financial Action Task Force)^{※1}による日本に対する第4次相互審査の結果が公表されてから約2年が過ぎました。審査結果は、前回の第3次相互審査からは改善したと言えますが、合格水準には至らず、重点フォローアップと評価され、日本政府は審査結果を受けて行動計画を策定、2024年3月末を期限として、官民一丸となって態勢整備を進めてきました。態勢整備期限まで、約半年となっていますが、金融機関の中には、金融庁が策定した「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン（以下、ガイドライン）」に則った整備に苦戦しているところが散見されている模様です。

本稿では、残りわずかとなった態勢整備期限に向けて、どのような点をポイントに整備を早急に進めていくべきか、金融庁のモニタリング結果等も踏まえて解説します。なお、本文中の意見に関する部分は、著者の個人的見解であり、PwCあらた有限責任監査法人の見解ではないことを申し添えます。

1 AML/CFT/CPFに係る日本の行動計画

対策ポイントをあぶり出すために、日本の対日審査結果とこれを受けた行動計画について改めて概観します。

(1) 国際的に法令と同等の規制と評価されたガイドライン

日本の結果を概観してみます（詳細は2021年11月発行のPwC's View 第35号参照^{※2}）。日本は法令等整備状況の未達成項目数は11項目、有効性評価項目の未達成数は8項目ということで、合格水準である通常フォローアップ国の水準には至らず、重点フォローアップ国となりました。ただし、合格水準ではないものの、監視強化国という実質的なFATF管理下に置かれる状況には至っておらず、第3次相互審査に比べると法令等遵守項目が大幅な改善を示しています（**図表1**）。

大幅に改善した背景には、まず、法令整備により刑事司法に関する項目の一部が合格水準に達してきたことがあります。さらに重要なのは、FATF対日審査では金融庁制定のガイドラインは法令と同等の強制力を有すると評価され、実質的にAMLに関する法令が整備されたと見なされたことがあります。第3次相互審査では、金融庁の監督指針がAML関連の規制としては強制力がないため不十分と評価され、金融関連項目の「顧客管理」などが不合格とされましたが、今回は強制力のある法令と同等の規制があると評価され、「勧告10.顧客管理」などが合格水準に改善したのです。

FATFではガイドラインを以下のように評価しています。「金融監督当局は、2018年および2019年に、金融機関に対して強制力のあるガイドラインを採択し、これは、金融機関によるマネロン・テロ資金供与リスクを低減する措置の実施を向上させるために重要なステップとなった」

※1 FATFとは、1989年にサミット合意をもとに設立されたマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融防止（AML/CFT/CPF）対応に関わる国家の態勢整備状況を審査する政府間会合です。OECD傘下にあり、パリに本部があります。

※2 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202111/35-07.html>

図表1：日本のFATF第4次相互審査結果（2021年8月）

■法令等整備状況

	第4次相互審査	(参考) 第3次相互審査
C	4	2
LC	24	17
PC	10	10
NC	1	9

■有効性評価（項目別の第4次評価結果）

	第4次相互審査	(参考) 第3次相互審査
HE	0	—
SE	3	—
ME	12	—
LE	0	—

出所：FATF資料をもとにPwC作成

注1 FATFは、金融機関等の民間事業者ではなく、各国の法制度等に対して「40の勧告」をもとに技術的コンプライアンス（以下、法令等整備状況）を審査、4段階で評価。さらに、第4次相互審査では、11項目の有効性評価が追加され、AML等の対策の制度自体が適切に機能しているかについて、4段階で評価されることとなった。各項目の評価結果を総合して、各国には「通常フォローアップ」「重点フォローアップ」などの評価がなされる。

注2 評価体系

【技術的コンプライアンス（法令等整備状況）審査（40項目）】

①Compliant（履行：「C」）、②Largely Compliant（おおむね履行：「LC」）、③Partially Compliant（一部履行：「PC」）、④Non-Compliant（不履行：「NC」）（合格水準は①、②、それ以下は未達成）

【有効性評価（態勢の運用面の審査：11項目）】

①High Level（高い：「HE」）、②Substantial Level（十分：「SE」）、③Moderate Level（中程度：「ME」）、④Low Level（低い：「LE」）（合格水準は①、②、それ以下は未達成）

【総合評価】

法令等遵守項目について、未達成項目8項目以上は重点フォローアップ、未達成項目20項目以上は監視強化、有効性評価項目について、未達成項目7項目以上は重点フォローアップ、未達成項目9項目以上は監視強化。この他、別の基準あり。

注3 第3次相互審査の項目は第4次相互審査と同じではなく、PwCあらたに独自に第4次の項目と同様の項目を抽出、集計したもので、第4次に1項目、第3次に2項目の評価対象外項目あり。

(2) 2024年3月末に迫る法令としてのガイドラインに則った態勢整備

「ガイドラインは法令と同等の規制」との評価を国際的に得るために、金融庁は2024年3月末までにガイドラインに則った態勢整備を実施するように要請しました。これは、相互審査を受けて公表された「マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策に関する行動計画」（以下、行動計画）の中の「金融機関及び暗号資産交換業者によるマネロン・テロ資金供与・拡散金融対策及び監督」の完了の大前提となるものでもあります。

FATFからの数多くの指摘に関しては、マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策政策会議の設置、行動計画の策定、2022年6月の方針策定などが評価され、同年9月に「勧告2. 国内関係当局間の協力」が合格水準に引き上げられました。依然として、他の加盟国に比べると国としての態勢整備は進んでいるとは言えませんが、2023年中に実施される2回目のFATFへのフォローアップ報告（指摘の改善状況報告）に向け、2022年12月のFATF勧告対応法（犯罪収益移転防止法他、AML関連の法令の一括改正）の制定などの相次ぐ法改正で刑事司法分野等の指摘事項に対応してきています。この結果、来年に予想される3回目のフォローアップ報告では、残された民間における金融実務運用の態勢整備に関する改善対応が強く求められる状況となっています。

2 日本における金融機関の主な課題

(1) 後れる網羅的な態勢整備

このような事情から、2024年3月末までに日本の金融機関がガイドラインに則った態勢整備を実施しなくてはなりません。ここで最も重要なことは、前述したように「ガイドラインは国際的には法令と同等」と見なされており、ガイドラインに規定された「対応が求められる事項」は、「全て」「規定文言どおりに」、整備する必要があるということです。仮に、この点を理解していても、広範かつ難度の高い要求のため、対応は容易ではなく、メガバンクや一部の大手を除けば、総じて態勢整備が遅れているのが実情とみられます。

2023年6月に公表された「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策の現状と課題」（以下、現状と課題）は、金融庁による金融機関のモニタリング結果をまとめたものですが、「改善傾向にあるが、対策が遅れている金融機関が散見される」という主旨の内容でした。指摘されているポイントは、前年3月の公表内容から大きな変化はないようにみられます。

(2) 対応難度の高い分野

「対応が求められる事項」は網羅的に対応しなくてはなりません。中でも、リスクの特定・評価、顧客管理（継続的顧客管理）、取引モニタリング、疑わしい取引届出、経営管理は、金融庁がモニタリングのポイントとして、毎回、現状と課題において取り上げています。業態によって若干の違い

はありますが、網羅的な整備が求められる中、これらの分野は、不備が多い、対応の難度が高いといったことから、特に態勢整備の重点を置くことが求められていると言えます。

個別に留意点等を概観します。

1. リスクの特定・評価

「リスク評価書」にガイドラインに規定する事項が全て盛り込まれているか、業務特性や疑わしい取引の結果等を反映しているかがポイント。また、自社リスクを客観的に評価するのは容易ではなく、経営陣関与・部署間連携による評価が必要。しかし、リスク評価書の定期見直しが不十分、金融機関内外の情報を全て活用できていない、と

いった事例が見受けられる模様。

2. 顧客管理（継続的顧客管理）

全顧客に関する情報更新、全顧客のリスク評価の実施が必須。暫定的でも全リスク評価は早期に実施すべき。顧客リスク評価手法が未整備、全顧客のリスク評価を実施していない、といった事例が見受けられる模様。

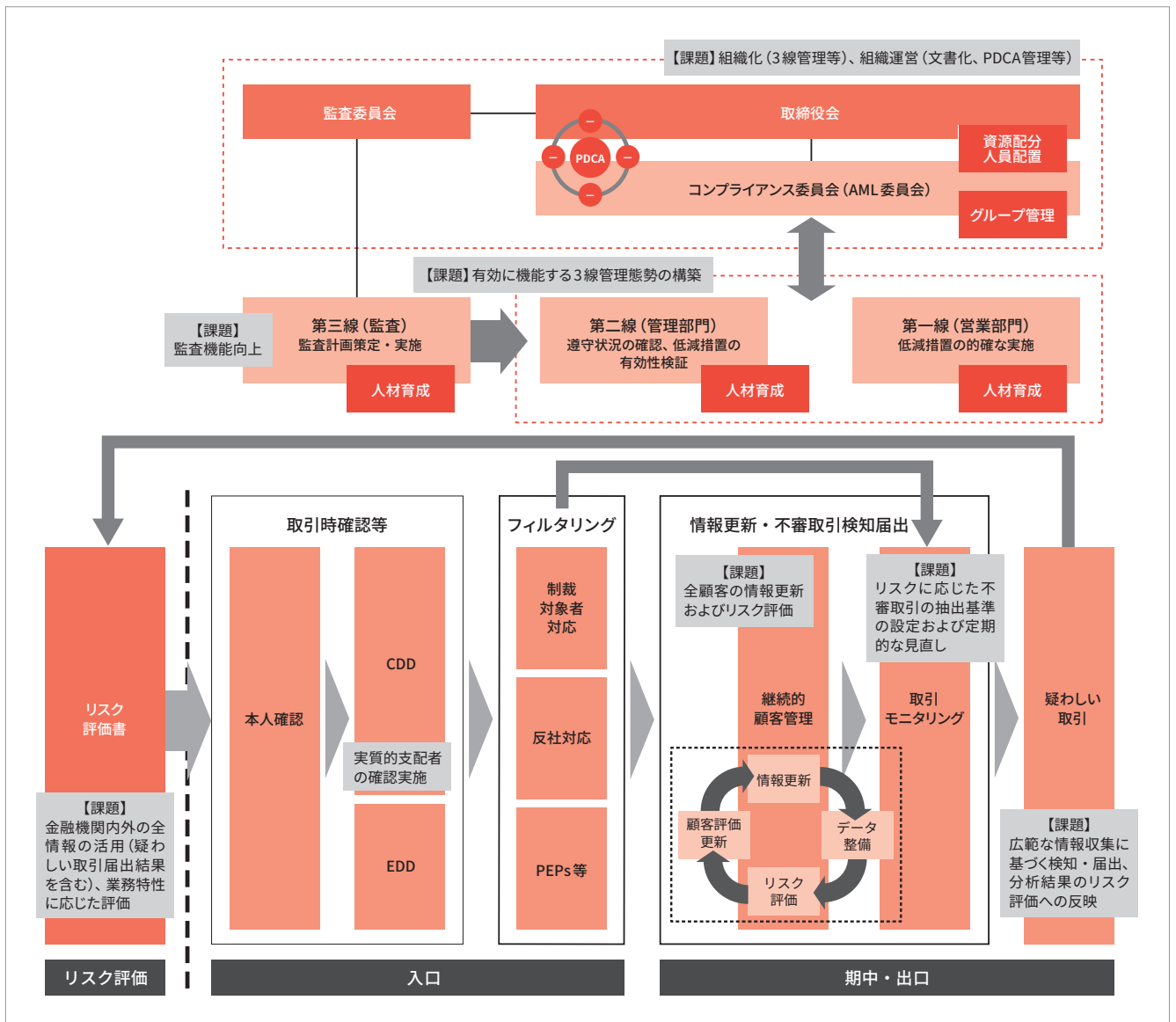
3. 取引モニタリング

リスクに応じたシナリオ・敷居値の設定、見直しが必要。

4. 疑わしい取引

あらゆる情報を活用し総合的に届出判断を実施できる態勢の整備の他、届出内容の分析、分析結果のリスク評価への反映が必要。

図表2：組織態勢整備例



出所：PwC作成

5. 経営管理

組織化、PDCA管理態勢の整備を主導することが必須だが、経営陣の関与が不十分な事例や、資源配分が適切でない事例などが散見される模様。

「現状と課題」によれば、今年4月の官民連絡会において、「リスクの特定については洗い出しが不十分」「リスク評価の手法が策定されていない、規程化されていない（リスクの特定・評価）」、「顧客管理は犯収法対応が中心でリスクに応じた対応ではない／継続的顧客管理の必要性を認識せず、着手が遅れている（継続的顧客管理）」、「取引モニタリングシステムはシナリオ・敷居値の見直しが不十分（取引モニタリング・疑わしい取引）」、「方針・手続・計画等の見直しがされておらずPDCAが回せていない（経営管理）」を指摘したとのこと。規程類の整備（文書化）、定期・随時の見直し、経営陣の主導的関与が管理全般として求められるところ。

(3) 喫緊に求められる対応

AML/CFT/CPE対応で求められるのは、リスク特定・評価、顧客管理、モニタリング、疑わしい取引届出等が、分断されずに、統一かつ整合的に有機的につながりを保ちつつ円滑

に実施されることです。これを実現するための3線管理態勢整備による組織化、組織運営における文書化、PDCA管理／経営報告・検証等の態勢整備の遂行（資源配分を含む）が経営陣には求められます（図表2）。ガイドラインは法令と同レベルという意識を持って対応することが必要です。

喫緊の対策としては、PDCA管理の基本である経営宛報告を軸に、課題の洗い出し、当面の対策の立案・展開を指示することが考えられます。

まず、第1段階として、ガイドラインで求められる態勢と自社の態勢の差分（GAP）分析結果の見える化・経営陣の課題共有のため、役員会議等の招集・開催・記録化が必要になります。金融庁が最近、業界団体との意見交換会においても、「客観的かつ適切に自行の態勢を評価できているか、過大な評価となっていないかを、今一度担当部門に確認」するよう求めています。具体的には、金融庁提出資料の経営陣での共有です。経営陣が理解できるように、簡潔に分かりやすい資料を作成する必要があります。全項目の評価結果を一覧化し（図表3）、さらに、項目ごとに文書化、定期・随時の見直し等への対応状況の一覧化等も行う必要があるとみられます。金融庁の評価結果ではなく、自己評価の場合は、過大評価になりがちな傾向が指摘されており、より厳格に評価する

図表3：ガイドラインの大項目と要対応項目数

ガイドライン大項目	要対応項目数	特に留意すべき対応ポイント等
リスク特定	5	各金融機関の特性に応じたリスクの特定
リスク評価	6	疑わしい取引の届出状況等の分析結果の反映
リスク低減策	3	
顧客管理	11	継続的顧客管理の完遂等
取引モニタリング等	2	リスク評価を反映した適切な抽出基準設定、有効性検証
記録の保存	1	
疑わしい取引届出	7	情報活用、届出結果の管理態勢強化への活用等
システム活用	5	
データ管理	3	正確かつ網羅的なデータ整備（モニタリング等に影響）
フィンテック	1	
海外送金等	9	関係者、実質的支配者の確認等が重要
貿易金融等	1	同上、商流調査も重要
PDCA	5	継続的な改善の態勢構築がポイント
経営陣の関与	7	組織化、PDCA管理態勢の整備の主導、適切な資源配分等
第一の防衛線	2	3線各ラインの整備、および実効性のあるライン間の協働・牽制関係の整備が重要。第三線の知見、スキルの向上が必要
第二の防衛線	4	
第三の防衛線	5	
グループベース管理	6	全体で整合性の取れた管理態勢構築等
職員の確保・育成	5	

注1 グレーの網掛けは遅れが目立つ等、重点的対応が必要とみられる領域

注2 要対応項目数は「対応が求められる事項」とされている項目数

出所：金融庁「ガイドライン」をもとにPwC作成

ことが肝要です。こうした対応を通じて、早急にガイドラインの要求水準に満たない項目の洗い出し、改善策の策定・実行指示、必要に応じた追加の資源配分を経営陣が率先して行うことが重要になります。

さらに、第2段階として、一定期間経過後に対策結果の報告、役員会議等での確認、再協議が必要です。第一段階で抽出した課題への対応結果を確認、GAP分析を再度実施します。こうして組織的なPDCA管理を実践し、こうしたPDCA管理のルール化も実施することが必要と考えます。

3 今後の見通し

金融機関は、2024年3月末の期限をにらんで態勢整備に邁進することになりますが、期限後の金融機関の対応も検討しておく必要があります。この検討において重要になるのは、規制当局のスタンスですが、金融庁はガイドライン違反（実質的な法令違反）に厳格に対処する方針です。「現状と課題」において、2024事務年度以降のモニタリング・検査方針について、「金融機関においてガイドラインにおける『対応が求められる事項』に係る措置が不十分であるなど、マネロン等リスク管理態勢に問題があると認められた場合には、必要に応じ、法令に基づく行政対応を行う」ことを明確にしています。

FATFの第4次相互審査において、ガイドラインは法令と同等であると評価されました。ついては、その違反に対して厳格に対処しなければ、法令と同等の規定ではないと認識され、日本全体の評価に悪影響が及ぶ可能性も否定できません。金融庁の対応は、FATFの審査結果を受けた極めて妥当な対応と言えます。

こうした実態を踏まえれば、2024年3月末時点で態勢整備が完了していない場合、早急に対策を講じて、最低でも態勢整備を完遂しなくてはなりません。態勢整備が完了していたとしても、恒久的に組織的な対応が続けられるよう、これまでと同様の対策の継続、PDCA管理の確立が求められています。本件は一時的な対応ではないことを十分に認識する必要があります。対策が有効に機能しているか、十分に実効的であるか、有効性を検証していくことが重要な論点となってくることは間違いありません。また、3線管理態勢の実効性も問われることとなります。第三線の重要性が増し、第一線、第二線をしのぐ十分な知見を発揮することが求められるとみられます。

さらに、その先のFATF第5次相互審査を見据えて、高度

化を進めていくことが必要です（詳細は2022年10月発行のPwC's View 第40号参照^{※3}）。5次審査は、2025年から審査結果の公表が開始されます。日本は審査対象の第一陣（2025年および2026年の審査対象先）からは外れていますが、日本の4次審査の最終評価が下される2026年の翌年、2027年頃には審査を受けることになる可能性があります。日本は第4次相互審査結果への対応を続けつつ、並行して第5次相互審査への準備も必要になるとみられます。

第5次相互審査では、法令に則った運用面の評価（有効性評価）に評価の重点が移されるうえ、各国でリスクの高い分野が重点的に審査される見込みです。日本は、民間の対策が後れているとみられており、金融機関の法律（ガイドライン）の運用態勢が厳格に確認されるとみられます。FATF審査の厳格化を見越したガイドラインの改正の可能性も十分に考えられます。また、FATFは、実質的支配者、拡散金融、暗号資産に関する問題意識が強く、これらの領域の審査も一段と厳格化されます。金融機関は態勢整備に関して一段と意識を高くして対応しなくてはならないと考えられます。

4 おわりに

2024年3月末までの金融機関の態勢整備は国際公約と言えます。ガイドライン対応は、法令対応であることを改めて肝に銘じ、法令遵守のため、経営陣による組織化に向けた率先した対応、コミットメントが求められていると言えるでしょう。

※3 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202210/40-06.html>

井口 弘一（いぐち こういち）

PwC あらた有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

チーフ・コンプライアンス・アナリスト

1989年4月に大手銀行入行、調査・企画畑を専門に、調査部、営業審査部、企画部、コンプライアンス統括部（マネー・ローンダリング防止対策室、金融犯罪対策室等）、監査部にて勤務。2017年8月より海外大手銀行（日本法人）の法務・コンプライアンス統括責任者。2021年4月より現職。

メールアドレス：koichi.iguchi@pwc.com

中国の経済成長と自動車産業



PricewaterhouseCoopers
Zhong Tian LLP
シニアマネージャー 富田 賢治

PricewaterhouseCoopers
Zhong Tian LLP
シニアマネージャー 柳澤 有哉

はじめに

——中国のマクロ経済状況と自動車産業

2001年のWTO加盟を皮切りに、リーマンショックが起きるまでは年平均10%超という驚異的な経済成長を遂げた中国。2001年当時に日本の3割程度だったGDPは2010年頃に日本を抜いて世界第2位になった後、現在では日本の約3倍となっています。

2020年に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響によって世界経済の成長が滞る中、主要国で唯一プラスの経済成長を達成したことも記憶に新しいところです（図表1）。

そのような中国経済において、第二次産業の割合が約40%（米国は約20%、日本は約30%）であることも注目に値しますが、その中でも主軸産業であるといわれているのが不動産と自動車産業です。特に自動車の世界生産台数は約8,500万

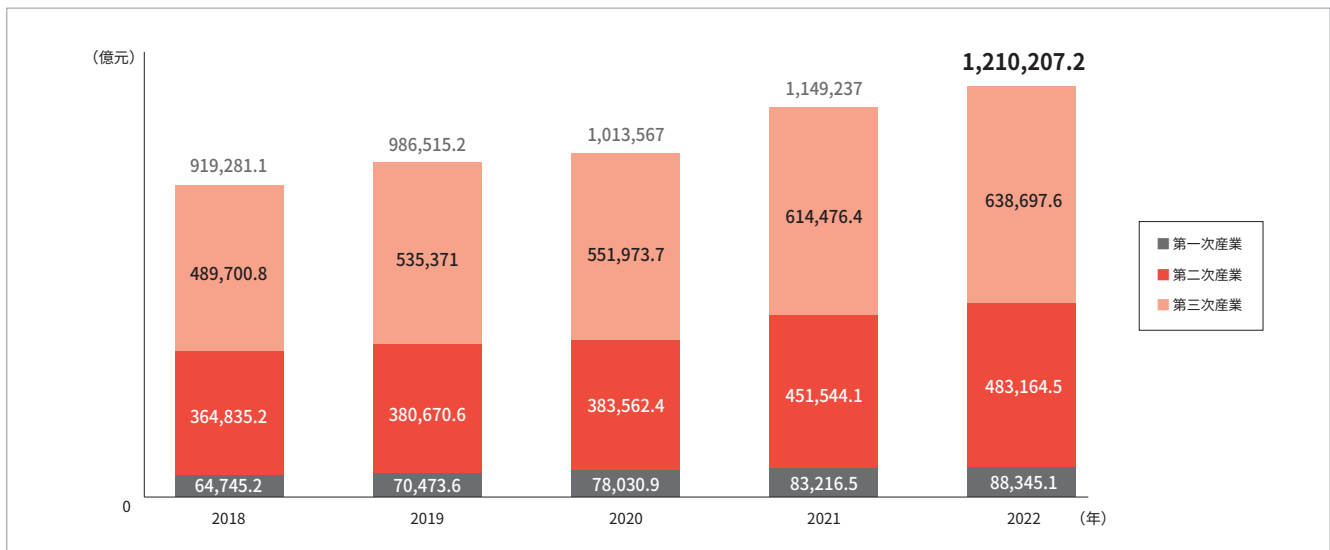
台ですが、その約30%である約2,700万台が中国で生産されており、中国はまさに自動車大国といえます（図表2）。

このように、中国経済や中国でのビジネスにおいては無視することのできない自動車産業ですが、中国政府は2035年に新車販売の全てを電気自動車（EV）などの新エネルギー車（以下、NEV）やハイブリッド車（HV）にする方針を打ち出しています。

2023年4月にコロナ禍を経て4年ぶりに本格開催された「上海モーターショー2023」は、開催期間中に90万人を超える人々が訪れ、世界最大規模の自動車展示会となりましたが、その会場でもNEVの最新モデルやコンセプトカーが展示され、まさに中国自動車業界の進んでいる方向性を示すものとなっていました。

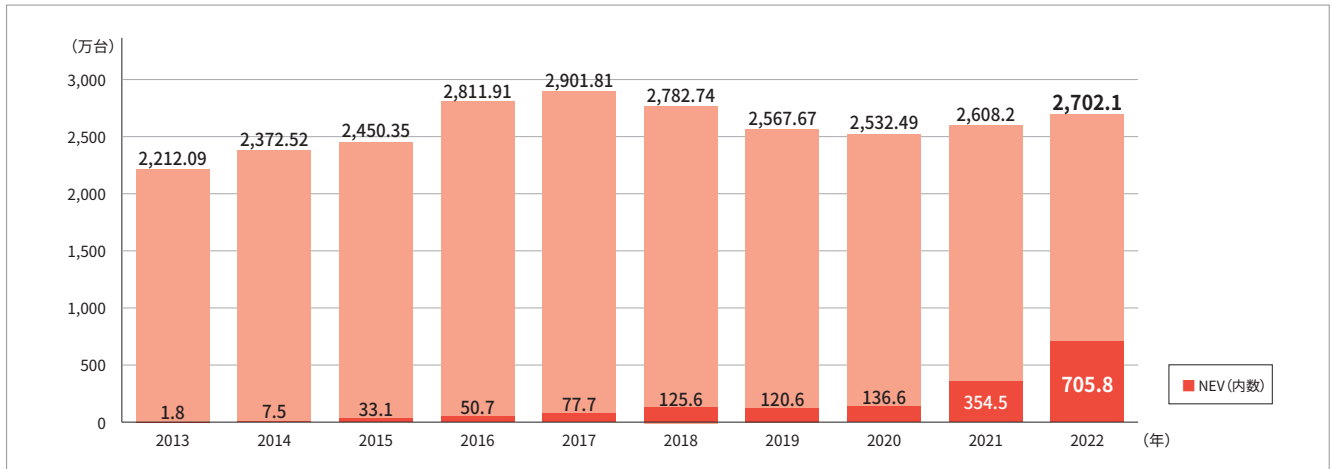
このような現況から、中国という巨大なマーケットとNEVへの潮流を適切に把握し、対応するビジネスモデルの構築が、

図表1：2018～2022年の中国産業別GDPの推移



出所：中国国家统计局公表データよりPwC作成（GDPは名目値）

図表2：中国自動車生産台数の推移



出所：中国自動車工業協会（CAAM）公表のデータからPwC作成

今後の日系自動車メーカーには求められています。

そこで本稿では、現在の中国自動車業界におけるデータを用いながら、NEVの一步踏み込んだ現状を理解するとともに、今後の日系自動車メーカーとそのサプライヤーがどのような姿勢でここに向き合っていくべきかを考察します。なお、文中の意見に係る部分は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人または所属部門の正式見解ではないことをあらかじめお断りしておきます。

1 中国における動力別の自動車販売量

一般に、電気自動車は総称して「EV (Electric Vehicle)」と呼ばれていますが、動力機構によって種類が異なります。最初に、動力別にどのような種類があるのか、その定義を確認しておきます (図表3)。

図表3：動力別自動車種別定義

名称	説明	
ICEV (Internal-Combustion Engine Vehicle)	ガソリンエンジンやディーゼルエンジンなどの内燃機関のみで走行する自動車	
HEV (Hybrid Electric Vehicle)	MHEV (Mild Hybrid Electric Vehicle)	走行はエンジンがメインであり、電気モーターはその補助を行う自動車
	FHEV (Full Hybrid Electric Vehicle)	1つのガソリンエンジンと少なくとも1つの電気モーターにより駆動する自動車。ガソリンエンジンのサポートなしで短距離を走行可能。狭義のHEVはこれを指す
	PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle)	外部（プラグ）からの充電が可能なハイブリッド車。上の2種類（MHEVとFHEV）は内燃機関のエネルギーから発電している
BEV (Battery Electric Vehicle)	内燃機関を搭載せず、純粋に電気エネルギーのみで走行する自動車	
FCV (Fuel Cell Vehicle)	燃料電池自動車。水素やメタノール等で発電し、モーターで走行する自動車	

出所：PwC作成

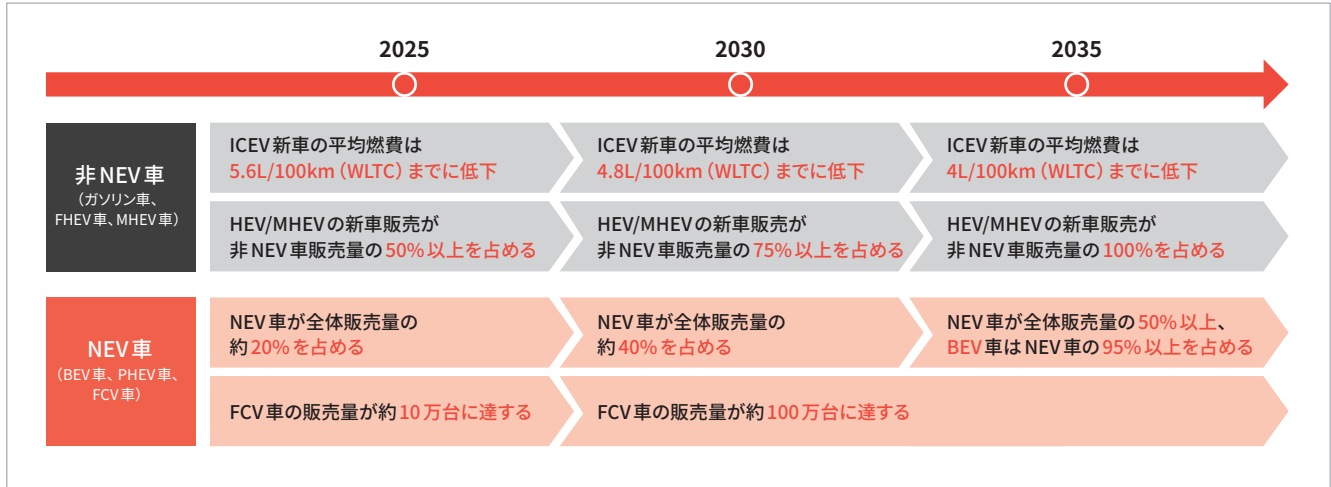
図表3に示したように、いわゆるハイブリッド車と呼ばれるHEVも3種類に分けられますが、「新エネルギー車 (NEV)」とされるのは、PHEV、BEV、FCVです。このNEVは、中国においてはダブルクレジット^{*1}の優遇対象となっています。

中国自動車技術者協会 (China-SAE) が、2020年10月に発表した2035年ビジョン「省エネ・新エネルギー車両技術ロードマップ2.0 (節能与新能源汽车技術路線図2.0)」では、中国における新エネルギー車両の発展について、2025年、2030年、2035年時点のビジョンとそのロードマップを示しています (図表4)。

同ロードマップでは、NEV以外の車両におけるMHEV/FHEV車割合、車両販売におけるNEV車割合やFCV車の保有台数に係る見通しが示されており、2035年までに内燃機関のみで走行する車両を全てMHEV/FHEV車に切り替え、NEV車の割合を全体販売量の50%以上、NEV車の95%以上をBEV車が占めるビジョンが示されていました (図表5)。

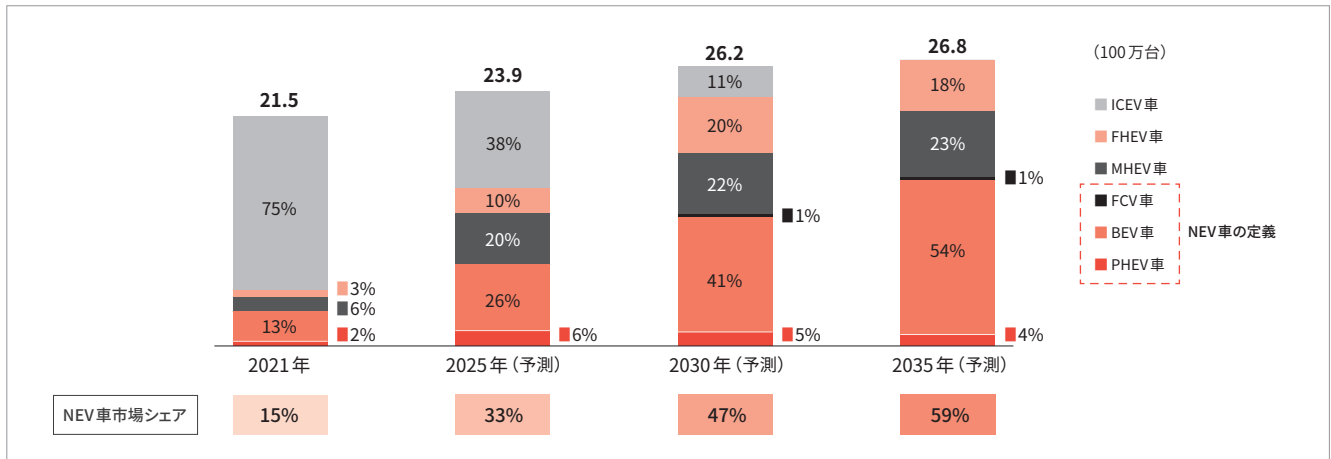
*1 ダブルクレジット：中国におけるCAFC規制、NEV規制の両規制に対するクレジット政策のこと。自動車メーカーは、この2つの指標の達成度合いに応じてクレジットを付与・剥奪される

図表4：自動車燃費／電費性能向上技術ロードマップ



出所：PwC中国 広州事務所2022年10月開催セミナー「中国自動車産業におけるCASE対応に伴う諸課題」資料

図表5：中国乗用車動力別の市場販売量（予測）



出所：PwC中国 広州事務所2022年10月開催セミナー「中国自動車産業におけるCASE対応に伴う諸課題」資料

2035年のロードマップでは2025年時点でNEV車は全体販売量の約20%を占めることが予測されていましたが、中国汽车工業協会 (CAAM) によると2022年のNEV車の販売割合は全販売の25.6% (約680万台) を占め、すでに予測を大きく上回る水準で販売割合を増やしており、現時点での2035年時点の見通しはNEV車が全販売の59%を占める結果となっています。

消費者にとって有利な補助金政策が購買意欲を後押ししたこともあり、このように中国市場における新エネルギー車の普及は、コロナ禍においても着実に進んできたことがわかります。この動きは新エネルギー車がすでに広く普及している欧州のような先進地域よりも急速です。この普及スピードは当初の予想を超えるレベルとなっており、2035年時点で依然としてFHEVやMHEVを含めた内燃機関搭載車がその半

数程度を占めるという予測に対して、実際にどのような推移を示していくかは注目すべきポイントとなっています。

2 中国における自動車メーカーごとのNEV生産台数と市場構造の理解

続いて、中国における大手BEV自動車メーカーごとの生産台数を見ると、1位の中華系自動車メーカーは180万台販売しており (2023年3月、PwC中国調べ)、NEVだけでなく自動車マーケット全体としても大きな存在感を示している状況です (2、3位はともに約44万台)。

さらに実際にどの価格帯の自動車売れているのかという観点から、NEV市場の構造も見いきましょう (図表6)。

低価格帯NEVは、コスト優位性を優先し、ターゲットを地

図表6：NEVのグレード別販売量

グレード	販売量 (万台、2021年)
ハイエンド 価格帯：600万円以上	80.3
ミドルエンド 価格帯：300万円～500万円	40.2
エントリー級 価格帯：300万円以下	200.8

出所：PwC中国 広州事務所2022年10月開催セミナー「中国自動車産業におけるCASE対応に伴う諸課題」資料

方都市等に注力して、徐々に製品の品質を向上させる戦略を採用しています。一方で高価格帯NEVはブランド力やユーザーエクスペリエンスの強化によって、トレンド・流行を好む富裕層に切り込んでいます。

これはまだNEV市場が成熟しきる前だからできる戦略といえます。今後、NEV市場が成熟していくにつれ、ミドルエンドの市場が拡張していくという予想もあります。

3 中国の主要なNEV系自動車メーカーの動向とNEV産業の課題

ここまで、中国の自動車市場とそのプレイヤーについて見てきましたが、最近では、中華系の大手BEVメーカーの中には、エンジン開発にもリソースを割き始めている会社が出てきています。

一般に、「BEVは駆動が内燃機関から電気モーターに変わるだけだ」と思われることも多いのですが、実はそうではありません。ガソリンタンクが不要になり、エアコンやブレーキの仕組みなども大きく変わり、同じ自動車とはいえ、別製品と呼べるほど多くの機構が変わります。また、BEVは充電スタンド等のインフラ整備、部品交換等のアフターケア、中

富田 賢治 (とみたけんじ)

PricewaterhouseCoopers Zhong Tian LLP シニアマネージャー
2007年公認会計士試験合格、同年PwCあらた有限責任監査法人入所。
2011年公認会計士登録。2021年11月よりPwC中国へ出向。
メールアドレス：kenji.k.tomita@cn.pwc.com

古車市場の整備など、今後の課題も多くあります。まったく新しい領域の製品であるがゆえに、新しいエコシステムを確立していかなければならないのです。

このような課題に加え、バッテリーが高価であるための高原価、資材の高騰、さらには2022年12月で中国政府のBEVへの補助金制度が終了したこともその背景として考えられます。

一方、PHEVは現在のところ、BEVと比べると低原価であり、BEVはPHEVとの価格競争になると厳しい状況です。そもそも、電気でもガソリンでも走行可能なPHEVは、機能面ですでにBEVよりも優位性があります。

このように、現在の中国自動車市場において、BEV市場は加速度的に拡大しているものの、一方でBEVだけでは利益が出しにくいと考えられているようです。

4 おわりに ——今後の動向予測と日系企業の課題

これまで日系企業はエンジン／HEV技術を武器に中国マーケットを攻めてきましたが、今後は、BEVシェアが向上する中でエンジン／HEVで利益を確保しつつ、電動化技術を中国で試し、展開していく必要があると考えられます。

2035年、あるいはそれを待たずしてかもしれませんが、ICEVが中国の自動車市場から消え去った後、「レガシーとされるHEV」対「BEV」は全体の半分の需要を取り合いながら、戦いを続けると思われます。

3で述べたような課題を抱え、かつ、HEVとBEVの双方の開発を行いながらの戦いは決して容易なものではありません。伝統的な日系自動車メーカーも中華系の新興NEVメーカーも「変化」を避けては通れない時代になってきています。さらに自動車マーケット全体を勘案すると、自動車は、部品点数が非常に多い産業であるため、部品サプライヤーも同様です。

現在、中国はこのような大きな変化を遂げているところであり、非常に厳しくも興味深い時代になっているといえるでしょう。

柳澤 有哉 (やなぎざわ ゆうや)

PricewaterhouseCoopers Zhong Tian LLP シニアマネージャー
2007年公認会計士試験合格、同年PwCあらた有限責任監査法人入所。
2011年公認会計士登録。2020年7月よりPwC香港へ出向、2022年にPwC中国へ異動。
メールアドレス：yuya.y.yanagizawa@cn.pwc.com

Viewpoint

会計・監査に関するPwCの総合情報サイト



Viewpointとは、これまでのInformに置き換わる、会計・監査に関する情報を提供するPwCのグローバルのデジタル・プラットフォームです。Viewpointは、IFRS関連情報が中心ですが、US GAAP（米国会計基準）、日本基準についても取り上げています。

Viewpointには、日本サイト（日本語）だけでなく、GlobalサイトやUSサイトもあります。

Viewpointの特徴（今後の新機能）のご紹介

●リアルタイムなアップデートとパーソナライズ

ユーザーが登録した好みを中心にコンテンツが整理されますが、Viewpointを使えば使うほど、ユーザーに最適な情報をタイムリーに提供します。

●直感的な検索機能（予測変換）

よく検索される用語に基づいて、おすすめの用語やガイダンスが表示され、必要な情報にすばやくアクセスできます。

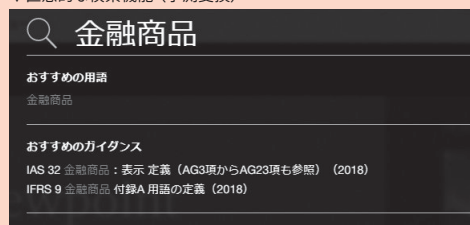
●PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ

コンテンツページを閲覧しているときに、サイドパネル上で関連リンクを見ることができます。また、ユーザーが最初にアクセスするページにホットピックを集め、関連するニュースや解説資料をワンストップで探すことができます。

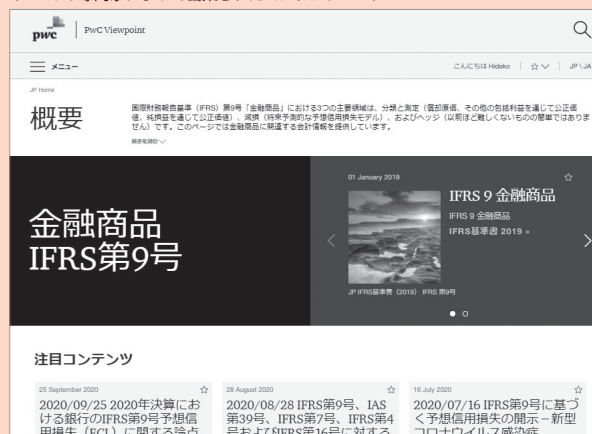
●メニューナビゲーション

クリック数を最低限に抑えて、人気コンテンツにアクセスできます。

▼直感的な検索機能（予測変換）



▼PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ



いつでも、どこでも、Viewpointは
あなたに最適な情報をお届けします。

外出先で

Viewpointは、モバイルやタブレット、PCで検索履歴などを共有し、シームレスに連携します。また、タイムリーに更新された情報に容易にアクセスできます。

オフィスや自宅で

直感的なインターフェースとナビゲーションにより、必要な情報を容易に見つけることができます。検索に役立つ予測検索機能は、必要ときに必要なものを見つけるのに役立ちます。

チーム内で

SNSなどでのコンテンツ共有機能を使って、チームのメンバー同士で瞬時にPwCのインサイトを共有し、スピード感をもって、重要なトピックを把握することができます。

Viewpointのコンテンツ

Viewpointには、次の3つのコンテンツがあります。

無料コンテンツ

IFRSの速報や速報解説など、どなたでもご覧いただけるコンテンツです。

無料登録会員コンテンツ

(Viewpointサイト上で登録可能)

IFRSおよび日本基準の比較、IFRSに基づく連結財務諸表のひな型など、PwCのナレッジを集約したコンテンツです。

有料会員コンテンツ

IFRS基準書やPwC IFRSマニュアル、詳細解説などIFRSに関する詳細なガイドランスです。

Viewpointの特徴のひとつであるパーソナライズを有効に使うため、まずは無料登録会員の登録からはじめましょう。

<https://viewpoint.pwc.com/jp/ja.html>

● ニュースレターご登録

Viewpoint日本サイトでは、更新情報や便利な機能のご紹介など、E-Mailで無料にてお届けするニュースレターを月1回無料で配信しています。是非ご登録ください。

ニュースレター 新規登録




























<https://forms.jp.pwc.com/public/application/add/329>

コンタクト PwCあらた有限責任監査法人 Viewpoint事務局

E-mail: jp_aarata_viewpoint-mbx@pwc.com

海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界152カ国、32万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介します。

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	メールアドレス
アジア太平洋	中国統括		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-0198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国（金融）		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-9045-8388	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	中国（華南・香港特別行政区・マカオ特別行政区）		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-0027-0756	masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com
	中国（華中）		吉川 正大 Masahiro Yoshikawa	+86-150-2686-7130	masahiro.m.yoshikawa@cn.pwc.com
	中国（華北）		山崎 学 Manabu Yamazaki	+86-151-2114-6550	manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@pwc.com
	韓国		原山 道崇 Michitaka Harayama	+82-10-6404-5245	michitaka.h.harayama@pwc.com
	シンガポール・ミャンマー		佐藤 優樹 Yuki Sato	+65-9827-9574	yuki.ys.sato@pwc.com
	マレーシア		杉山 雄一 Yuichi Sugiyama	+60-3-2173-1191	yuichi.sugiyama@pwc.com
	タイ・カンボジア・ラオス		魚住 篤志 Atsushi Uozumi	+66-2-844-1157	atsushi.uozumi@pwc.com
	ベトナム		今井 慎平 Shimpei Imai	+84-90-175-5377	shimpei.imai@pwc.com
	インドネシア		菅原 竜二 Ryuji Sugawara	+62-21-5212901	ryuji.sugawara@pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@pwc.com
	オーストラリア・ニュージーランド		諏訪 航 Wataru Suwa	+61-418-854-962	wataru.a.suwa@au.pwc.com
インド・バングラデシュ・ネパール・スリランカ		福原 智之 Tomoyuki Fukuhara	+91-74285-39941	tomoyuki.f.fukuhara@pwc.com	
欧州・アフリカ	英国		宮嶋 大輔 Daisuke Miyajima	+44-7483-923-581	daisuke.x.miyajima@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@avocats.pwc.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-211-981-7270	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		新井 赫 Akira Arai	+31-61-890-9968	akira.a.arai@pwc.com
	イタリア		前田 裕 Yu Maeda	+39-346-507-3014	yu.maeda@pwc.com
	ルクセンブルク		又木 直人 Naoto Mataka	+352-621-333-735	naoto.m.mataka@pwc.com
	スイス		藤野 仁美 Hitomi Fujino	+41-79-693-3109	hitomi.f.fujino@pwc.ch
	ベルギー		横山 嘉伸 Yoshinobu Yokoyama	+32-473-910230	yoshinobu.yokoyama@pwc.com
	チェコ・スロバキア・ハンガリー・ポーランド・ウクライナ		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		椎野 泰輔 Taisuke Shiino	+1-347-326-1264	taisuke.shiino@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiroshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

(2023年9月1日現在)

日本企業の海外事業支援の詳細はWebをご覧ください。
<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/globalization.html>





The New Equation

変わりゆく世界で成功し続けるために

The New Equation は、PwC の成長戦略です。
多岐にわたる分野の多様なプロフェッショナルがスクラムを組み、
「人」ならではの発想力や経験と「テクノロジー」によるイノベーションを融合しながら、
ゆるぎない成果を実現し、信頼を構築します。

It all adds up to The New Equation.

PwC Japan グループ | PwCあらた有限責任監査法人 PwC京都監査法人 PwCコンサルティング合同会社
PwCアドバイザー合同会社 PwC税理士法人 PwC弁護士法人

本誌に関するご意見・ご要望ならびに送付先変更などのご連絡は、下記までお願いいたします。
jp_llc_pwcs-view@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング
Tel: 03-6212-6800 Fax: 03-6212-6801

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2023 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.
PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.