

# ISO/TS 55010「アセットマネジメントにおける財務および非財務の機能の整合に関するガイダンス」の概要

八木 哲生<sup>1</sup>・竹末 直樹<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 法人正会員 大和エネルギー・インフラ株式会社 投資事業第二部  
(〒100-6730 東京都千代田区丸の内 1-9-1)  
E-mai: tetsuo.yagi@daiwa.co.jp

<sup>2</sup> 法人正会員 株式会社三菱総合研究所 次世代インフラ事業本部  
(〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3)  
E-mail: takesue@mri.co.jp

本研究では、ISO 55000 シリーズに責任を有する Technical Committee 251 が 2019 年に制定した、ISO/TS 55010「アセットマネジメントにおける財務および非財務の機能の整合に関するガイダンス」について、その概要を整理する。本研究の目的は、今後の我が国におけるあらゆる組織のアセットマネジメントにおける財務機能及び非財務機能の整合に関する検討の一助とすることである。

**キーワード** : ISO/TS 55010, アセットマネジメント, 財務機能, 非財務機能, 整合, 資産台帳

## 1. 研究の背景と目的

我が国では、高度経済成長期に整備された膨大な社会インフラの老朽化が着実に進行しつつある。戦後から高度経済成長期にかけて一斉に整備されたインフラ資産がその耐用年数を迎えようとしており、インフラ資産の高齢化が加速度的に進展している。さらに、我が国では少子高齢化社会の到来による税収減少や社会保障費用の増大により、今後、インフラ資産の整備の財源基盤が一層縮小することが予想される。このような状況の中で、アセットを効率的に維持管理する手法として、アセットマネジメントの重要性が認識されている。

ISO 55000 シリーズにおいて、アセットマネジメントは「アセットからの価値を実現化する組織の調整された活動」(ISO 55000 : 2014 の 3.3.1) と定義されている。ここで ISO 55000 シリーズとは、国際標準化機関 ISO (International Organization for Standardization) における、アセットマネジメントの国際規格 ISO 55000 シリーズを策定する専門委員会である Technical Committee 251 において開発された 3 つの規格のことを指し、2014 年 1 月に発行されている。

- ・ ISO 55000 アセットマネジメント-概要, 原則及び用語

- ・ ISO 55001 アセットマネジメント-マネジメントシステム-要求事項
- ・ ISO 55002 アセットマネジメント-マネジメントシステム-ISO 55001 の適用のためのガイドライン



図-1 Technical Committee 251 の集合写真

これらの内、要求事項を規定した ISO 55001 は、第三者機関による認証の対象となっている。

この ISO 55000 シリーズでは、アセットマネジメントシステムを構築することによって、技術部門と財務部門とが共通の目的意識の下に、必要な資源の調達を伴う、

計画的な維持管理と効率的な予算配分を行うことができるようになるとされている。その裏付けとして、ISO 55001 の要求事項では、「組織は、組織全体を通じてアセットマネジメントに関連する財務的及び非財務的な用語の整合性のための要求事項を決定しなければならない」(ISO 55001:2014 の 7.3 d) こと、及び、「組織は、そのステークホルダーの要求事項及び組織の目標を考慮しつつ、法令及び規制上の要求事項を満たすために必要とされる程度まで、財務的及び技術的なデータとその他の関



図-2 Working 5 (Finance)の議論の風景



図-3 Working 5 の Convenor - Peter Way 氏御夫妻

連する非財務的なデータとの間の一貫性、及び追跡可能性のあることを確実にしなければならない」こと(同 e)が要求されている一方で、組織がこれらをどのような手法を用いて達成するのかを定めた指針が存在しなかった。また、2014 年の ISO55001 制定時の交渉において、「組織は、そのステークホルダーの要求事項及び組織の目標を考慮しつつ、法令及び規制上の要求事項を満たすために必要とされる程度まで、財務的及び技術的なデータとその他の関連する非財務的なデータとの間の一貫性、及び追跡可能性のあることを確実にしなければならない」中の「法令及び規制上の要求事項を満たすために必要とされる程度まで、」の文言は、元々原案には含まれていなかったが、日本やオーストラリアなどが「時期尚早」を主張して当該文言を加えるに至った経緯があり、ISO 55001 の次回改訂時には当該文言の削除が提案されることが予想される。

以上を受けて、ISO 55001 制定時より各国関係者から

は、組織内のアセットマネジメントに関する財務機能と非財務機能との間の整合に関する指針を提供する技術仕様書 (Technical Specification (TS)) を策定するように要請されていた。

これを受けて、2015 年に Technical Committee 251 内にオーストラリアの Peter Way 氏を Convenor (Working Group の議長) とした Working Group 5 (Finance) が新たに設立された。この Working Group 5 は、2019 年まで ISO/TS 55010 「アセットマネジメントにおける財務および非財務の機能の整合に関するガイダンス」(以下「ISO/TS 55010」という。)を作成し、それを各国に提示して意見を収集しては修正する、という作業を行っていたが、今般その取組みの成果が ISO/TS 55010 として正式に公表された。

本研究では、公表された ISO/TS 55010 に基づき、その概要を可能な範囲で整理しており、もって、今後の我が国のあらゆる組織のアセットマネジメントにおける財務機能及び非財務機能の整合に関する検討の一助とすることを目的としている。

## 2. ISO/TS 55010 の概要<sup>1)</sup>

以下では、公開されている資料に基づき、ISO/TS 55010 を整理している。

### (1) 主要な用語の定義

本研究において、「財務機能」は「財務のマネジメントに関連する業務又は業務の一部」を指し、財務報告、予算編成、資金調達、価値評価、財務計画及び分析、管理会計並びに税務会計に重大な影響を及ぼすプロセス及び活動を含む。次に、「非財務機能」は「組織の財務機能と組み合わせられて、サービス又は製品を提供する業務又は業務の一部」を指し、アセットの計画、取得、マーケティング、運用及び維持管理を含む。また、「整合」は「特定の活動又は複数の活動に共通する関連事項に関する計画的な取り決め、関係性及び共通的な理解」を指す。

### (2) ISO/TS 55010 の全体像

多くの組織では、これらの財務機能と非財務機能はあまり整合していない。多くの場合、財務機能は過去の諸事象の結果である財務会計及び規制上の財務報告活動に集中しており、将来の意思決定を支援するための管理会計的なアプローチを実際に提供しているケースは少ないと考えられている。

ISO/TS 55010 の目的は、組織が自らの財務機能及び非財務機能の間の整合を支援することを奨励し、組織が当該整合をどのように達成するかについてのガイダンスを提

供することである。組織がこれらのアセットマネジメント機能の整合をよりよく理解し改善することによって、組織の機能領域は情報を共有し、組織の目的を達成するために協力することができるようになり、その結果、組織及びステークホルダーにとって利益を上げることができる。これにより、この文書は、ISO 55000 のコンセプト及び ISO 55001 アセットマネジメントの要件を適用するのに役立つ。また、ISO/TS 55010 は、整合を通じて組織に実現されるメリットについて、ISO 55002 に記載されている説明以上のアドバイスとガイダンスを提供する。なお、この文書は、全てのタイプと規模の組織によって、全てのタイプのアセットに適用することができる。

ISO/TS 55010 の目次構成（抜粋）は下記のとおりであり、次節以降ではそのうち第 4 章から第 9 章までについて概説する。

はじめに
イントロダクション
1 範囲
2 模範的な参考文献
3 用語と定義
4 なぜ財務機能と非財務機能との間の整合の便益が重要なのか
5 整合を可能とするもの
6 システムの整合を実現する方法
7 資産台帳に関連する整合を実現する方法
8 アセットマネジメントのための財務計画
9 業績管理
附属書 A 設備投資計画のガイダンス
附属書 B 長期財務計画（LTFP）のガイダンス
附属書 C 外部財務報告の基準及び原則
附属書 D 財務報告の財務会計機能
附属書 E アセットマネジメントの非財務機能
附属書 F 実装事例
附属書 G 製品又はサービスの価格設定へのコストの入力
文献

### (3) なぜ財務機能と非財務機能との間の整合の便益が重要なのか

第 4 章では「なぜ財務機能と非財務機能との間の整合の便益が重要なのか」について述べられている。

組織のアセットマネジメントは、アセットの最適化から得られる「価値」を最大化するという課題に取り組んでいる。ここで、アセットマネジメントにおけるこの価値の概念は、会計分野におけるより具体的な価値の定義よりも広義であり、貨幣価値および非貨幣価値の両方で表すことができる。そのような組織が意思決定の基準を決定するためには、自らのアセットの財務的価値及び非財務的価値に対する統合的な理解が必要である。財務計画、意思決定、報告はアセットマネジメントに欠かせない

もののだが、反対にアセットマネジメントは財務面に大きな影響を与える。したがって、財務会計機能を非財務アセットマネジメント機能と密接に整合させることが、組織の目標達成に欠かせない。

具体的には、組織が財務機能と非財務機能を整合させることによって、主に次の成果につながると考えられている。

- a) 財務面でのアセットの重要性とリスクの表現の改善。
  - b) 短期及び長期のタイムスケールに対する統合された効率的なアセットの投資計画及び優先順位付け。
  - c) 資金調達及び予算編成に関する情報に基づく意思決定を支援するアセットに関連する長期資金ニーズの理解の改善。
  - d) 財務及び非財務機能の両方からのより完全な情報に基づく投資プロジェクトのオプション分析及び意思決定の改善。
  - e) 管理原価計算、顧客や利害関係者への価値のより良い理解のような、健全な慣行に基づく、組織の製品及びサービスの価格設定に関する意思決定及びコミュニケーションの改善。
  - f) 会計、財務、法務、監査、規制、税及び保険の機能を含む、会計機能に影響を与えるアセットマネジメント情報に対する全ての変更のより正確で、完全で、透明でタイムリーな登録及び報告。
  - g) 財務担当者と非財務担当者が知識と情報を効率的に共有できるようにする方法論と手順の改善。
  - h) 減価償却手法の改善。
  - i) 競争優位性の維持又は改善。
  - j) 組織のより広範な管理システムの一部としての内部統制の改善。
  - k) 組織/運用パフォーマンスのより効率的な測定。
  - l) 資本及び業務の予算編成のためのより効率的な手順。
  - m) 長期的な財務計画及びアセットのライフサイクル計画のより良い整合。
  - n) チームワーク、コラボレーション、透明性、透明性、情報の入手性の向上、財務及び非財務スタッフのスキルアップ。
  - o) 利用可能な資金に基づいて、提供可能なサービスの理解をより深め、製品又はサービスと資金とのギャップを見直す際に有意義であるトレードオフ分析を可能にすること。
  - p) 財務機能及び非財務機能に起因する全てのライフサイクルコストを考慮した、価格設定のためのコスト入力に関する、より信頼できる知識。
- 以上より、組織は、財務機能及び非財務機能との整合を改善することによって、組織の目標を最も良く達成し、

価値を最大化する意思決定のための情報の質を向上させることができる。なお、財務機能と非財務機能の両方が同じ言語を話すことが奨励される。

#### (4) 整合を可能とするもの

第5章では「整合を可能とするもの」について述べられている。本章では、ビジネスプロセス、リーダーシップ、ガバナンスを中心に、どのようにして財務及び非財務のアセットマネジメント活動の整合が可能となるかについて述べられている。また、組織の様々なレベルで整合をサポートするために必要となるデータ、情報、知識及び能力の例が提示されている。

#### (5) システムの整合を実現する方法

第6章では「システムの整合を実現する方法」について述べられている。組織における各情報システムから得られるアセットの財務データ及び非財務データは、アセットから得られる価値を決定し、財務及び非財務のアセットマネジメントプロセスの整合を促進するために必要である。また、ISO 55001における「情報」の要件を実現するためには、アセットマネジメントの目標を実現するために必要な情報を評価し、適切なアセットマネジメントの情報を確実に入手できるように、組織の財務機能及び非財務機能が協力する必要がある。本章では、情報システム及びデータ管理において、どのようにしてアセットの財務データ及び非財務データを整合させるかについて述べられている。

#### (6) 資産台帳に関連する整合を実現する方法

第7章では「資産台帳に関連する整合を実現する方法」について述べられている。資産台帳とは、組織が有形、無形双方のアセット/アセットシステムに関する適切な（物理的、運用的及び財務的）情報を収集して管理するために使用するツールである。アセットを管理する組織は、様々な資産台帳を利用することによって、幅広い業務を支援することができる。そのため、財務のアセットマネジメントプロセス及び非財務のアセットマネジメントプロセスの整合を促進するには、組織が、財務資産台帳及び非財務資産台帳を理解し、整合させる必要がある。本章では、組織におけるこれらの資産台帳をどのようにして整合させるかについて述べられている。

#### (7) アセットマネジメントのための財務計画

第8章では「アセットマネジメントのための財務計画」について述べられている。アセットマネジメントにとって、財務計画は包括的なアセットマネジメントプロセスの不可欠な部分である。アセットマネジメント計画は、アセットシステムのライフサイクル全体にわたってパフ

フォーマンス、コスト、リスクのバランスを取りながら、財務目標及び非財務目標の両方を達成することを目的としている。そのため、アセットマネジメント計画は、組織が利害関係者のために達成したい（財務的な目標を含む）目標から始まり、アセットシステムの全耐用年数にわたって望ましいパフォーマンス、リスク、コストを組み込む。本章では、アセットマネジメントのための財務計画として、設備投資計画、長期財務計画（LTFP）及び予算編成のあり方について述べられている。

#### (8) 業績管理

第9章では「業績管理」について述べられている。組織は、業績を管理するため、財務評価及び非財務評価を行って、組織によるより良い意思決定を可能にする必要がある。これらの評価には、十分に信頼できるデータが必要である。この活動は、ISO 55001の4.2の要件であり、「組織は...アセットマネジメントに関する財務的及び非財務的情報を記録し、内部及び外部の両方で報告するためのステークホルダーの要求事項を決定しなければならない。」とされている。業績管理は、組織の目標を達成するためのアセットマネジメントに不可欠な要素である。本章では、業績管理のうち業績指標、業績報告及びアセットマネジメントにおける財務報告のあり方について述べられている。

### 3. 本研究のまとめ

本研究では、公表されたISO/TS 55010に基づき、その概要を可能な範囲で整理した。これらの詳細についてはISO/TS 55010を参照されたい。

組織がそのアセットマネジメントを十分に機能させるためには、組織のアセットマネジメントにおける財務機能及び非財務機能の整合を実現する必要があることは自明である。従って、本研究が我が国のあらゆる組織のアセットマネジメントにおける財務機能及び非財務機能の整合に関する検討の一助となれば幸いである。

#### 参考文献

- 1) International Standard Organization: ISO/TS 55010 - Guidance on the alignment of financial and non-financial functions in asset management (First edition), 2019.