



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 33

November 2018

## 【特集】

経営者視点のモニタリング  
～旧来型組織管理の革新

## 【Focus】

移動革命を生き残る  
～将来モビリティエコシステムをデザインする～

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



## 特集

## 経営者視点のモニタリング ～旧来型組織管理の革新

### 4 経営モニタリングを見直す ～環境に対応したアプローチの検討

コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

内部監査室室長

五十木 浩之氏

×

KPMGコンサルティング株式会社

執行役員 パートナー

浅沼 宏



### 10 企業価値を高めるグループモニタリング ～組織横断的な高度化の実践

KPMGコンサルティング 伊勢 悠司

### 16 グループガバナンスの在り方と設計のポイント

あずさ監査法人 内 聖美／中村 方昭

## Focus

### 20 移動革命を生き残る ～将来モビリティエコシステムをデザインする～

KPMGジャパン 小見門 恵



## 会計・監査／税務 Topic

- 26 **会計・監査**  
【金融商品会計基準開発プロジェクト】  
意見募集からはじまる20年ぶりの改正検討  
あずさ監査法人 鈴木 和仁
- 30 **会計・監査**  
会計・監査情報 (2018. 8-9)  
あずさ監査法人 小松 拓史/  
行安 里衣
- 35 **税務**  
税務情報 (2018. 8-9)  
KPMG税理士法人 村田 美雪/  
山崎 沙織/風間 綾/内藤 直子

## 経営 Topic

- 39 **経営管理**  
新収益認識基準が企業経営に与える影響の考察  
～業種別シリーズ 重工業・ソフトウェア～  
あずさ監査法人 神山 清雄
- 43 **経営管理**  
確定拠出年金法の改正とその対応  
ー運営管理機関の評価への取組みー  
あずさ監査法人 萩原 浩之
- 48 **ガバナンス・リスク**  
マネロン対応に求められる経営陣の関与  
あずさ監査法人 竹田 淳一
- 52 **テクノロジー**  
デジタル経営時代のEA (エンタープライズ・アーキテクチャ)  
KPMGコンサルティング 上杉 直登
- 57 **テクノロジー**  
Intelligent Automationが実現するAI/RPA Journey  
KPMGコンサルティング 福島 豊亮/  
宇都野 好弘/塩野 拓/信田 人
- 62 **テクノロジー**  
フィンテックのリスク管理：ブロックチェーンの安全性  
KPMG FAS 伊藤 益光
- 66 **ガバナンス・リスク**  
コーポレートガバナンス報告書にみる改訂コードへの対応状況  
あずさ監査法人 和久 友子/大野 敦

## 海外 Topic

- 70 中国における環境規制の強化及び日系企業に対する影響  
KPMG/あずさ監査法人 中村 祥子
- 75 米国新リース会計基準の日本企業への影響  
KPMG米国 高津 陽介
- 81 日系企業の海外事業管理  
あずさ監査法人 門田 大介

## ご案内

- 86 KPMGジャパン Information  
87 Thought Leadership  
88 出版物のご案内  
89 出版物一覧
- 90 海外関連情報  
91 日本語対応可能な海外拠点一覧  
92 KPMGジャパン グループ会社一覧  
デジタルメディアのご案内

特集

# 経営者視点のモニタリング

～旧来型組織管理の革新

【対談】

経営モニタリングを見直す

～環境に対応したアプローチの検討 ..... 4

【寄稿】

企業価値を高めるグループモニタリング

～組織横断的な高度化の実践 ..... 10

【寄稿】

グループガバナンスの在り方と

設計のポイント ..... 16



グローバル化とデジタル化が加速し、経営環境の不確実性が高まるなか、従来のガバナンスに限界が見えてきました。組織を1つにまとめ、シナジーを創出し、競争力を強化するために、経営者は組織をどのようにモニタリングすべきでしょうか。

いま、新たな管理体制の確立が求められています。

ここでは、日本企業が抱えるグループガバナンスの課題とあるべき姿、最新テクノロジーを活用したグループモニタリングについて再考します。

# 経営モニタリングを見直す ～環境に対応したアプローチの検討

## 五十木 浩之氏

いかるぎ ひろゆき

コカ・コーラ ボトラーズジャパン  
ホールディングス株式会社

コカ・コーラ ボトラーズジャパン  
株式会社

内部監査室室長

立命館大学国際関係学部卒業。総合商社、日本・米国・シンガポール各国の大手監査法人を経て現職。米国公認会計士（米国ワシントン州）、公認内部監査人。

経営モニタリングを高めるためのコーポレートガバナンス監査や、コカ・コーラウエストとコカ・コーライーストジャパンの統合を推進するための統合監査など、経営および企業ガバナンスの目線で、経営諸活動から派生するビジネスリスクにフォーカスした監査を実践している。



経営者はどのようにしてグループ全体で、経営が確実に経営計画に基づいて業務が行われていることを把握すればいいのでしょうか。経営環境の変化の不確実性が高い中、経営モニタリングの重要度が高まっています。

統合前から内部監査室のリーダーを務め、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社およびコカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社で内部監査室室長に就任された五十木浩之様に経営モニタリング活動の取組みについて、お話を伺いました。

## 旧来型「ガバナンス」から 脱却する

**浅沼：**グローバル化が進む中、グループをどう見ていくのか。自社で展開しているだけでなく、買収した会社を統合していくこともあります。経営のスタイルや企業文化が違う会社を取り込んでいく。このようなグループをどのようにグリップしていくかというのが日本企業の経営課題です。

グリップするとき、1つの手段として、「グループ・ガバナンス」の話が、最近よく言葉として出ますが、その中でモニタリングをどうしていくのか。

一方で、経営の課題に対応したモニタリングを実現するのは多大な負荷がかかります。時間も人も、外注すればお金もかかります。それでもできないかもしれない可能性もあります。

なぜかという、アプローチの問題です。旧来から考えられていたモニタリングのアプローチでは、例えば、人が関係者にヒアリングし、人が関係伝票をめぐって、資料、記録を読み込むというような、人による作業が中心でした。このような作業を前提としたアプローチでモニタリングを進めるならば、それには膨大な時間と労力を伴うことになるので、グローバル化が進んで、グループが拡大している現状では、なかなか対象をカバーしきれないということになります。

もう1つの背景は、それを担当する人がなかなか確保できないということが挙げられます。本社自体をスリム化しなければいけない。採用も難しいし、効率化しなければいけないという状況もあります。そうしたときにどうすればいいのか。

やはり、アプローチを見直していくことです。これがいま、内部監査・経営ガバナンスを巡って、日本の経営者に共通の重要な課題になっていると捉えています。

**五十木：**企業をとりまく経営環境が目まぐるしく変化する中、旧来的なガバナンスの考え方によるアプローチでは、限界があり

ます。

弊社の場合、今回の統合による新会社の設立を機に、業務プロセスも基幹システムも含めて、新会社にとってのベスト・イン・クラスは何か、という視点で、ガバナンスのあり方を見直す、絶好のチャンスだと前向きに捉えました。

統合する際、「これはうちの方が優れている」や「こっちの方がいいんだ」など、「自分のところがいい」「これをもって新会社を運営していきたい」という考え方が出てきます。

これは今回の統合の中で非常に気をつけるところです。いわゆる政治的な駆け引き、争いにならないようにということです。

旧来的なガバナンスのあり方から脱却するのはどういうことかというのを、今回の統合に照らし合わせて考えてみると、「過去どうだったかということに囚われるのではなく、将来的にこの会社をどうしたいのか、今後の会社の姿にみんなの目線を合わせ、これをもって会社を統合していく、新会社のガバナンスのあり方を考えていく」という形を取ったということだと思います。

弊社には「THE ROUTE」という企業理念があります。これは、新会社での「あるべき姿」「なりた姿」をまとめたもので、全社員がこの「THE ROUTE」作成に関わり、これを基に会社をまとめてきました。この中にコーポレートアイデンティティ(一般的にビジョンと言われるもの)があり、これが柱となり、これをもって会社を統合できたという形になると捉えています。

ですから、旧来的なガバナンスというよりは、会社としての「あるべき姿」「なりた姿」を主軸においたガバナンスの取り方というのを、今回、弊社で実践してきたと考えています。



**浅沼 宏**

あさぬま ひろし

KPMG コンサルティング株式会社  
執行役員 パートナー

リスクマネジメント、内部統制、内部監査等の経営管理の機能整備から実施運用まで、幅広く経営支援プロジェクトに従事する。

## 経営モニタリングの仕組みを見直す

**浅沼：**経営モニタリングで重要なことは、まず、グループ全体からリスクの情報を集めて、経営のところに届ける仕組みをつくることだと思います。

たとえば親会社の中であれば、実際に生産や販売をしている現場の事業部の方々が抱えるリスクに対してどれだけ対応できているかという情報を集めてくるというのが1つ。さらにそれを横串で、いわゆる管理企画系の専門部署が取り扱うリスクを経営に伝える。つまり、事業側とそれを横断的に見る会計や法務が「いま、何がリスクで、どう対応できているのか」を経営者に報告する仕組みをつくるのが基本だと思います。

それを、グループの中にどう展開するか。グループの子会社、孫会社からどう情報を集めてくるか。これを、親会社の中で構築された体制で拡大していくことが必要だと思います。

ただ、グループが増えていくと、途中で統括会社を置いて集約することも必要でしょう。物理的な地域や距離、言語の違い等も出てくるので、情報は伝わりにくくなります。

どこに情報が詰まっていて、どこに情報が漏れているのか。これを点検するのが、内部監査部署の1つの役割だと思います。

図表1 THE ROUTE



ミッション

**みんなと地域の日々に、  
ハッピーな瞬間と  
さわやかさを**

コーポレートアイデンティティ

- 地域密着** 私たちは、長年にわたって育んできた、環境や地域社会とのつながりをたいせつにし、共創価値 (CSV) を実現していきます
- 顧客起点** 私たちは、常に顧客(お客さまとお得意さま)を中心に考え、顧客から学び、信頼されるパートナーをめざします
- 品格** 私たちは、人権を尊び、規範を重んじ、法令を遵守するとともに、常に高い倫理観を持ち続けます
- ダイバーシティ (多様性/多面性)** 私たちは、社員一人ひとりの人権や個性を尊重し、能力を発揮できる環境を整え、様々な価値観やアイデアを積極的に取り入れます

カルチャー

- ① 『歴史と伝統』を重んじつつ、『未来』へ前進します
- ② 人生と仕事に『情熱』を凝やします
- ③ 『倫理』に基づく正しい判断をします
- ④ 自ら考え、『責任』ある行動をします
- ⑤ 楽しむことを忘れずに『挑戦』し続けます
- ⑥ 年齢や立場にとらわれず『敬重』をもって行動します
- ⑦ 『進歩』をたいせつにします
- ⑧ 『シンプル・スピーディー』を追求します

ほとんどの会社で仕組みは持っていると思いますが、それが本当に機能しているのか、大事な情報が適切に上がってきているかということ、ほとんどの会社が何らかの課題を抱えて、対応に取り組まれていると思います。

たとえば、事故が起こった後に情報が上がってくる。つまり顕在化した情報しか上がってこない。

事業活動での問題であっても、あるいはチャンスであっても、可能性の段階でリスク情報として集めることがポイントだと思います。その可能性に対して経営が判断して、人を充てていくのか、組織を変えるか、投資して何か別のことに転換していくなどの対策を講じるのです。しかし、結果だけが届いては、事後処理になってしまいます。

**五十木:** おっしゃるとおりで、結局、経営に上がってくる情報というのは、いい意味も

悪い意味も含めて、研ぎ澄まされたものです。特に、嫌な情報ほど上に上がってこない。現場で発生してくるリスクが捉えきれないのです。

弊社では、経営モニタリングについて「コーポレートガバナンス監査」というユニークな取り組みをしています。各本部や部門、社内の重要な会議体の中で経営モニタリング活動が行われているという前提のもと、取締役会を含め重要な会議体の資料や議事録はすべて適時に閲覧しています。内部監査室が、です。

この背景には、結局、「事後的に何か問題が上がってきてからの対応ではだめですよ」ということがあります。各会議体の中でモニタリング活動が実効性をもって行われているかを、監査が見に行くわけです。そして、重要な問題事項が適時適切にディスカッションされて、それに対応され、その結果が報告されているか。そこまで見いきます。

さらに、必要に応じて各本部長や部門長と、1対1で私が面談をします。情報を掴みにいくわけです。これをしておくと、私自身の報告ラインは経営者であり、ガバナンス機関にあたる監査等委員会ですが、そこに対して、「上に上がってはいないが、こんな問題がちらついています。これは上に上がってくる前に会社として対応しなければいけません」と、経営や監査等委員会に対してものを言えるわけです。問題が顕在化する前に対応することで、リスクが小さな芽のうちに摘んで、未然に防ぐという経営モニタリングの仕組み作りはとても大切です。

**浅沼:** おっしゃっていただいているような経営モニタリングの仕組みは、実効性の高い仕組みだと思います。一方で、特に御社のように会社が統合していく過程では、会社にとって予想外の出来事もあったのではないのでしょうか。そういった出来事にも内

部監査として対応されたというご経験はありましたでしょうか？

**五十木：**統合ですので、予想外の出来事はもちろんありました。しかし、そのような出来事は、もともと想定していたよりも少なかったと思います。統合という局面においても、経営には往々にしてよい情報しか上がってこないということがあります。例えば、順調にシナジーが出ている、売上も上がっているという類の情報が経営に上がる、そういう情報です。実際には、統合の足かせとなるような事象も存在しているわけで、経営としては、そのような事象の存在を前もって認識しておく必要があります。そうすれば、経営として早め早めに次の手を打てるわけです。弊社の内部監査では、統合シナジーの進捗状況を含めたPMIの状況全般について監査し、統合を推進する委員会のトップとも、常に課題認識を共有した上で、経営とガバナンス機関に報告する。それを統合監査と呼んで実践してきました。その結果として、予想外の出来事ができる限り起こらないようにすることに繋げることができました。

### 経営者と議論ができる体制をつくる

**浅沼：**グループ全体で、経営計画に基づいて、事業活動が確実に遂行されていること。これを経営が証明する根拠となるのが、内部監査の結果であり、そこから得られた情報、さらに、リスク管理などの管理業務の情報になるのだと思います。

あとは、いかに効率的に情報を集めることができるかです。年に1回か2回の頻度で、経営向けの報告が届くだけでなく、経営者が必要なとき、知りたいときに、情報が得られるような仕組みを整備しておくことが、経営者にとっての課題だと思います。

内部監査の世界で「ダッシュボード」というものがあります。多くの経営情報の中

から、事業の状況を示す指標を絞り込んで、ひとつの画面に集約して見せる経営ツールです。経営者あるいは管理者は、いつもこの「ダッシュボード」を見ておけば、事業活動の状況について、リアルタイムとは言わずとも最低限は掴めるようになっていきます。

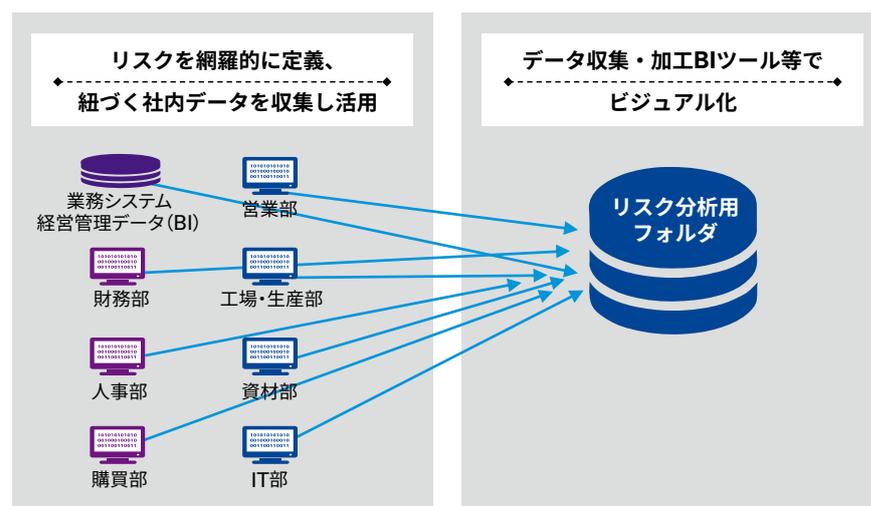
日本でも「ダッシュボード」がこれからたくさん使われるかはわかりませんが、そういう発想は一般的になってくると思います（図表2参照）。

**五十木：**まさしくそのとおりですね。それから、もう1つ。ダッシュボードで経営者に何を見せるのか、その内容が経営にとって価値のあるものにするのが重要です。

そのためにも、内部監査に従事している人間が、いかに積極的に経営に関わるかという、覚悟といえますか、心構えを持つことが、これからさらに求められてくると思います。マインドセットの問題ですね。

単純に、旧来的なやり方で内部監査をしていけばいいかというそうではありません。そのため、内部監査側も、「経営とは何か」「経営者が欲している情報は何か」を積極的に掴みに行き、自らそれを経営ないしガバナンス機関にフィードバックしなければならない。こういう強い心構えをもってやっていかないと、不祥事は今後も続き、ガバナンスも弱いものになってしまうでしょう。

図表2 ダッシュボードイメージ



拠点	財務系						人事系					
	手入力の仕訳			高リスク取引			退職率			...		
	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q
本社	■	■	■	□	□	■	□	■	■	■	□	■
A社	■	■	■	□	■	□	■	■	■	□	□	□
B社	□	□	□	□	□	□	■	■	■	■	■	■
C社	□	□	■	□	□	□	■	□	□	□	□	□
D社	■	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■
E社	□	□	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■

**浅沼：**経営と議論できるような内部監査というのが、これから重要になるのではないかと思いますね。議論というのは、意見するというよりは、根拠をもって、現状の認識が違えば、現状はこうだという認識をもってもらえるようにすることです。意向を受けて、経営に代わって情報を集めてくるだけではなく、そこに内部監査の方々の考えが加わることで、付加価値に繋がるのではないかと思います。

## コミュニケーションの精度を上げる

**浅沼：**会社によりますが、経営者が求めている情報と監査の考える情報に、乖離があると思います。この乖離を埋めるためには、コミュニケーションを高めることが大切です。ただ、いままでもコミュニケーションはあるので、その質を変えることになりま。人それぞれの感覚的なものではなく、例えば、データを活用したり、グループ全体をいかに網羅するかという観点からのコミュニケーションが必要かと思。コミュニケーションの精度を上げ、客観性を増し、裏付けをもったコミュニケーションをとる。おそらく、そういうことが課題になるでしょう。

**五十木：**まさしく、「コミュニケーションの精度を上げる」というのにはピンとくる

ころです。内部監査に携わる者、あるいはガバナンス機関に携わる者は、経営者と経営目線で議論ができないと、今後はいけないと私は考えています。

たとえば、年次の内部監査計画の策定にあたっては、その当初で、社長、社内外の取締役、それから営業も含めた各本部長や部門長と私で面談をします。公式の場の時もありますが、食事の席などの非公式の場合もあります。それで何を知りたいのかということ、どこがかゆいところなのかということ。それに合わせて監査をして持ってくるから、「ぜひ、そこを教えてください」と話をします。

まさしくコミュニケーションの精度は、経営者なしガバナンス機関の方々の期待値をどれだけ内部監査が理解しているかというところにかかってくるのではないかと思います。彼らが求めていることがわかれば、それに向けた監査手続きを踏んでいくことができます。

我々としては、そういうかたちで日々監査に取り組んでいます。ですから、「コミュニケーションの精度を上げる」ということは、経営モニタリングの在り方を考える上では、まさに的を射た言葉だと思います。

## 内部監査業務を効率化・合理化し、その分をデジタル化に充てる

**浅沼：**いずれの会社も合理化に向けた取組

みを始めようとしていると思います。最新の仕組み、データ活用などに対して、経営者の方々は好意的に捉えていると思います。

内部監査部門からは「時間も人も限られているので、なかなかすべてを見られません。見た範囲では、以下のとおりでした。」という説明だったのが、「全部見た結果として、以下のように報告します」となるのです。データを裏付けとして具体的に報告・指摘されるようになるのです。これは経営者にとってはありがたいことだと思います。

この変化が、データ分析という手法なり、アプローチを変えたからだとするなら、それは「どンドンやりなさい」となると思います。

御社では、既に始めていますよね。

**五十木：**そうですね。データ分析は、もう待たなしですね。要するに、人手を介して何かを見に行くというのは、限界があり、効果的でも効率的でもない。

いまや、ビジネスの結果というのは、すべからくデータに落ちてきているわけです。そのデータ、結果を多方面から多角的に分析することによって、「このビジネスがうまくいっていない」とか、「その原因は何か」、「この統制活動が重複していたがためにこの結果になった」とか、そういうことが出てきます。その部分について業務改善の効率化の機会として捉え、データ分析ツールから入っていくかたちで、業務改善に取り組んでいます。

**浅沼：**業務自体、そもそもデジタル化が進んでいるので、昔のように人が中心になって動いているというよりは、標準化されたプロセスやシステムを使いながら業務を行っているのです。したがって、均質のデータが蓄積されるようになったので、そのモニタリングとしてデータ分析を進めるというのは、合理的なアプローチだと思います。

いままで、内部監査の担当者という



職人的な、他の管理部門の方とはちょっと違う、内部監査特有の表現や説明に精通することが必要でしたが、これからは少し変わってくると思います。よりデジタル、データを通して分析できる人が内部監査として成果をあげられるようになってきます。内部監査の人材像も変化してくるのではないかと思います。

**五十木:** おっしゃるとおりですね。一方で、そのような人材を採用なり育成するために、追加で予算を割く経営者というのは、少ないのではないのでしょうか。

弊社の経営の1つの方針として、「小さな本社」というのがあり、内部監査も本社の機能として、効率性、効果が求められてきています。デジタル化するための人材や予算を追加でもつというよりは、いまある内部監査業務を効率化、合理化した上で、デジタル化に向けた人材や予算に回すというのが課題としてあります。

これについて弊社では、内部監査のPDCAをクラウドで実施するようにしています。監査調書から監査項目、結果報告書まで、全部モバイルアプリ1つで飛ばすということをしています。手を使ったマニュアル的な監査業務をグッと減らしているのです。その結果、余裕が出てきた人員や予算をこのデジタルの方に充てる。より経営にとって重大と思われるようなリスクに焦点を当てて、取り組めるような監査体制になっていっているということがあります。

**浅沼:** 内部監査、管理部門の追加予算を認めてもらうためにも、合理化とのセットで新しいアプローチに投資するという説明が必要ですね。

## 人材確保の新たな試み

**五十木:** 人材不足も大きな課題です。内部監査やガバナンスに詳しい人材というのは、採用しようとしてもほとんど見つかりません。候補者が出てきても、大手監査法

人のビッグ4と取り合いになる。これは過去に何度もありました。

そういう中で、採用に関して、参考になりそうなことがあります。先ほどお伝えした「THE ROUTE」の中に、ダイバーシティというキーワードがあります。ダイバーシティというと、言葉だけが先行して、なかなか中身を伴った活動に繋げることが難しいと思うのですが、弊社の内部監査の中では、ダイバーシティという言葉を採用活動に活かしています。

どういうことかということ、内部監査の人員構成を見ると、ラインマネージャーの女性比率は4割を超えており、ほとんどがワーキングマザーです。女性ダイバーシティ、ジェンダーダイバーシティという目線で女性を採用しにいったのではなく、優秀な人材を採用しにいった結果、女性の比率がここまで高まったということです。

弊社では、在宅勤務を推奨しています。弊社の内部監査の管理職を含めた女性陣は、ほとんどが月の半分近く在宅で仕事をしています。また、お子さんが小さい方もいますので、保育園の送り迎えなどのために、フレックスタイムという働き方も推奨しています。

ワーキングマザーは、日本ではまだ働きにくい環境にあると思います。しかし、そこに優秀な人材が埋もれているので、これを逆にとり、会社のダイバーシティというアイデンティティを利用しながら、良い人を採用して、社内で育てていく。

たとえば、弊社でデータ分析のトップを務めているのは、ワーキングマザーである女性です。こういうかたちで採用活動等に工夫を加えることにより、より実効性のある内部監査体制、モニタリング体制に繋げることができるのではないかと思います。

**浅沼:** 大変参考になります。それは、われわれが考えている課題でもあります。

伝票をめくるというのは、物理的な場所が結構重要でした。伝票は家に持ち帰れません。ただ、いわゆるリモートで仕事をする環境が整ってきた。クラウドベースにな

るといってもありますし、対象がデータになるということ、物理的にどこにいるかということよりも、そこにアクセスできるということが重要になってきました。こういう環境になってくると、おっしゃるように内部監査の業務は、在宅等でも行うことが可能になると思います。

家事や家庭の事情で在宅を希望される方がポイントでしたが、おそらく海外の方も、そのうちデータ化が進んでいくと、日本語の文章を読んだり、ヒアリングするために日本語でインタビューしながら顔を伺うようなこともなくなって、必ずしもそんなに日本語が流暢でなくてもできるかなと思いますね。データをどこかに集めてグローバルの監査をするのであれば、日本人でなくても分析できるかもしれない。もちろん、業務がグローバルで標準化されているということが前提になりますが。

誰が内部監査をするのかということの多様性というのは、すごく進むのではないのでしょうか。その前提は、デジタル化やデータ分析を中心としたアプローチにシフトしていった結果ということだと思います。本日はありがとうございました。

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡くださいますようお願いいたします。

—————  
KPMG ジャパン  
marketing@jp.kpmg.com

# 企業価値を高めるグループモニタリング

～組織横断的な高度化の実践

KPMGコンサルティング株式会社  
リスクコンサルティング  
シニアマネジャー 伊勢 悠司

事業環境の変化の加速・複雑性の増大、M&A等によるグループ事業や組織の構造変化などにより、グループガバナンス、その一環としてのグループモニタリングの必要性が高まっています。また、ステークホルダーからもグループガバナンスへの期待や要求水準は高まる一方です。しかし、グループガバナンスの実現は容易なことではありません。

本稿では、有効なグループガバナンスの前提となるグループモニタリング活動に焦点を当て、グループモニタリング事項の確立とテクノロジーを活用した実践のポイントをご紹介します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



伊勢 悠司  
いせ ゆうじ

point 1

## 組織横断的な取組みとする

内部統制・内部監査部門だけでなく、事業統括部門や管理部門とも連携し、改善も視野に入れた活動とする。

point 2

## モニタリング事項の定義

グループモニタリング活動の実効性を高めるために、あるべき遵守事項とモニタリング運用サイクルを確立する。

point 3

## 適時性を意識する

加速する環境変化に対応するために、モニタリング活動の自動化などテクノロジー等を活用した適時の情報分析・経営者への発信を実践する。

point 4

## リソースを広く考える

既存の組織やリソースに縛られずに、「最も合理的な方法は何か？」という観点から推進体制を構築する。

# I. 高まるグループモニタリングへの期待

## 1. 環境の変化によるリスクの増大

近年は、組織再編・M&Aの活発化、AIやロボティクスといったテクノロジーの進展、法規制等の強化・複雑化等、企業を取り巻く環境が急速に変化し、不確実性も増えています。

特に、近年の組織再編・M&Aは、国外も含む大規模な買収案件や従来とは異なる事業・機能への進出に繋がるものも多く、グループ構造の大きな転換を伴うケースが増加しています。

一方で、コーポレートガバナンス・コードの適用等を契機に、企業グループにおける内部統制・リスク管理体制の適切な整備やステークホルダーへの適時・適切な情報開示で求められる水準は高まっています。

グループ全体の常時把握の困難さが増す一方で、ステークホルダーへの期待に応じて適切な情報開示や説明責任を果たさないと、経営者は経営責任を問われかねません。

## 2. グループモニタリングへの期待

複雑化する事業環境や変化するグループ構造の中で、経営者がグループの重要事項すべてを理解し、詳細な指示を与えることは極めて困難であると考えられます。

そのため、通常は、経営者の代行としてグループモニタリング機能を担う各部門への指示と報告を通じて、経営者はグループガバナンスにかかわる職責を果たします。

このことから、グループガバナンスを有効に機能させるには、グ

ループモニタリング活動の実効性を高めることが重要であると言えます（図表1参照）。

ところで、グループモニタリング活動を担う部門としてまず挙げられるのは、内部統制部門や内部監査部門です。しかし、それらの部門の主な役割は統制機能に関する評価や助言であり、多くの場合、改善活動の実行を担うことまでは想定されていません。

このことから、グループモニタリング活動の実効性を高めるには、総務や法務、経理等の管理部門等による支援・連携の下、統制の構築主体である事業統括部門がグループモニタリング活動を通して検出された課題を改善していくことが望ましいと考えられます。

なお、上述したとおり、企業の経営者が担う役割は多岐にわたり、詳細を確認することができないものと想定されることから、グループモニタリング活動を担う側が、活動を実行するだけでなく、経営者への報告についても工夫することが重要となります。

# II. グループモニタリング事項の確立

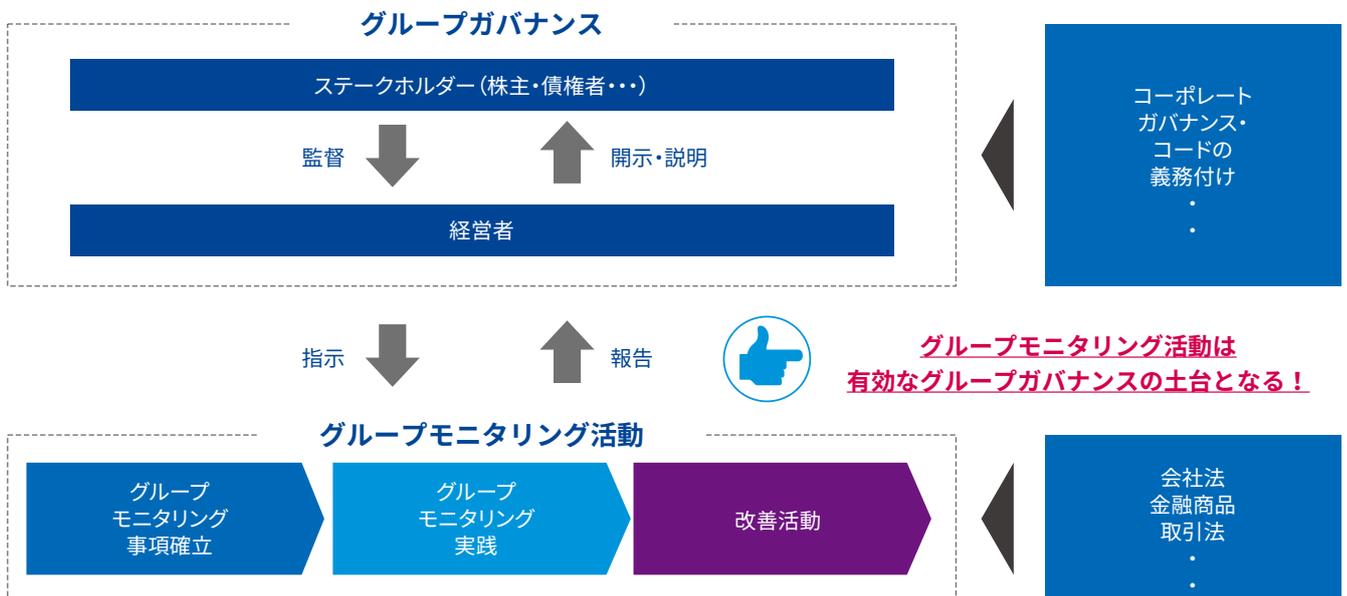
## 1. モニタリング事項確立の必要性

有効なモニタリング活動を実践するには、その前提として、何をモニタリングするかを具体的に定義する必要があります。

その前提の下、グループとしてあるべき遵守事項（管理標準）を確立します。そして、その遵守事項を共通認識に、事業統括部門や管理部門による統制の実行支援、内部統制部門や内部監査部門によるモニタリングの一連の運用サイクルを確立していくことが重要です。

これは、何をモニタリングするのが確立されていなければ、グ

図表1 グループガバナンスとグループモニタリング活動の関係性



## 図表2 グループモニタリング項目例

### I. 個別業務

1. ガバナンス/2. 組織・意思決定/3. コンプライアンス/4. 決算/5. 経費・現金・出納管理/6. 管理会計・予算/7. 固定資産/8. 税務/9. 人事労務/10. 契約/11. 贈収賄対応/12. 環境/13. 購買/14. 在庫管理/15. 情報セキュリティ・営業秘密/16. ライセンス管理/17. 知財管理/18. 安全管理

### II. 本社承認事項リスト、本社報告事項リスト、定期業務リスト

1. 本社承認事項リスト/2. 本社報告・相談事項リスト/3. 月次業務リスト/4. 四半期毎業務リスト/5. 半期毎業務リスト/6. 年次業務リスト

グループによる統制状況のばらつきや抜け漏れを把握することができないからです。さらには、モニタリングされる側の納得感の醸成も進まず、十分な運用の定着に繋がらない懸念もあります。

グループモニタリング事項には、たとえば図表2のような項目があります。参考にしてください。

## 2. グループモニタリング事項確立のステップ

内部統制部門や内部監査部門が主体となってグループモニタリング事項を検討する場合、以下のステップが考えられます。

確立にあたっては、事業統括部門と管理部門との調整や合意形成が適時必要となってきます。そのためには、モニタリング活動の実効性向上や各部門の統制意識の醸成を図ることが重要と考えられます。

### (1) 事前準備

たとえば、過年度の監査結果状況等を活用し、情報の整理・分析を行い、グループにおける統制の現状や課題を明確化します。

また、必要に応じて、経営者等に対して意見やニーズ、あるいは懸念事項をヒアリングすることも有用です。

### (2) ヒアリング調査

上記(1)で整理した情報に基づき、各事業統括部門や管理部門がグループ会社等へ実施している指導・確認活動や感じている懸念事項、統制意識の浸透・向上に向けて悩まれている事項などの情報を収集します。

これは、各部門との調整・合意形成、グループモニタリング活動への参画意識を高めるために経るべきステップです。

### (3) 確認方法の検討・確立

各部ヒアリング調査の結果を整理・分析したうえで、グループモニタリング事項の項目や要求水準を確立します。

要求水準については、たとえばグループにおける各企業の重要性等でいくつかの区分に分け、要求水準の差別化を図ることで、活動のメリハリをつけることが考えられます。

## III. グループモニタリングの実践

### 1. 実践にあたってのポイント

グループモニタリング事項を確立した後は、グループモニタリング活動を実践するためのPDCAサイクルを確立し、活動の定着化を図る必要があります。

グループモニタリング活動を実践するにあたってのポイントは大きく2点あります。

#### (1) 適時にリスク情報を捉える

年初にリスクを分析し、年度にモニタリング計画等を策定し実行するという従来の方法では、経営や管理に有用なリスク情報を適時に捉えることができないおそれがあります。

適時にリスク情報を捉えるには、どのようにグループモニタリング活動を実践していくかを検討することが重要となります。

#### (2) 適時に経営者にリスク情報を発信する

企業の経営者が担う役割は多岐にわたり、詳細を確認することは容易ではありません。そこで、グループモニタリングの検討段階で、モニタリング活動で捉えたリスク情報や検証結果を経営者に適時に発信する仕組みを、実践方法と併せて検討します。

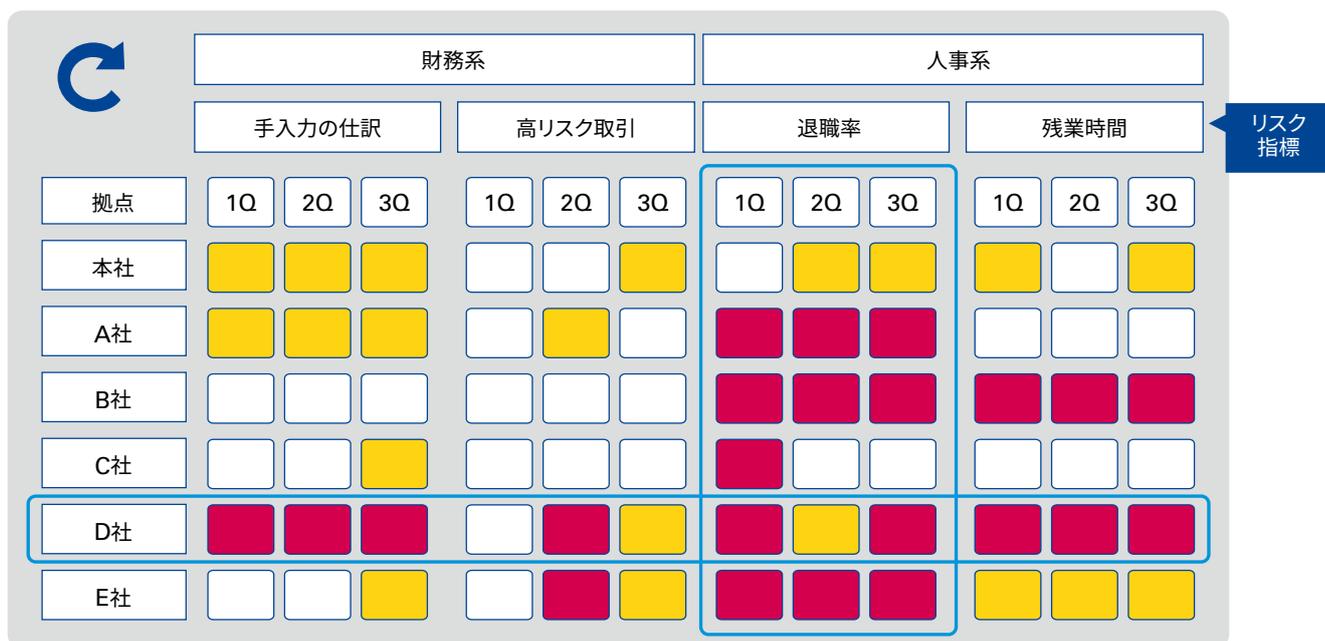
それらを十分に検討することで、経営者はグループモニタリング活動で得られた情報に基づき、改善のための体制整備の指示やリソースの配分、適時・適切な開示により説明責任を果たすことが可能となります。

本稿では、実践のための有効な手段として、リスクダッシュボードおよびデータアナリティクスの活用をご紹介します。

## 2. リスクダッシュボードを活用したモニタリングの実践

リスクダッシュボードを利用することで、動的なリスクの分析・計画・検証によるグループモニタリング活動を実践することができます。

図表3 リスクダッシュボードイメージ



リスクダッシュボードとは、識別したリスクに紐づく指標とその指標ごとに定義された閾値に基づき、視覚的にリスクの所在と動向の情報を提供するツールです(図表3参照)。グループ内のシステム統合をせずとも市販のBIツールを活用することで、効率的な実装が可能です。

指標や閾値には、II.においてグループモニタリング事項として識別された事項(リスク)や要求水準を設定します。

リスクダッシュボードの活用による主なメリットを整理すると以下のとおりです。

(1) 継続的なモニタリングが可能

リスクダッシュボードの情報を定期的に更新・モニタリングすることで、リスクの変化や傾向を把握することができます。

(2) 閾値設定により画一的な評価が可能

各リスク指標についてあらかじめ閾値を設定することで、容易にリスクの所在と動向を確認することが可能となります。

(3) 高リスク領域・監査テーマの識別が可能

縦軸でリスク項目を見ることで、どの領域により高いリスクが存在しているのかを確認できます。

(4) 高リスク拠点の識別が可能

横軸でリスクを見ることで、よりリスクの高い地域や拠点を識別することが容易になります。

リスクダッシュボードを全社的に活用することで、企業全体の監視および是正活動の効率化が可能になります。事業統括部門や管理部門もリスクダッシュボードを利用することができれば、当該リスクへの対応活動は力強く推進されることでしょう。内部統制・内部監査部門はその結果を利用することで、他の重要リスクのモニタリングへの注力にも繋がります。

3. データアナリティクスを活用したモニタリングの実践

データアナリティクスの活用範囲は多岐にわたり、グループモニタリング活動においても有効です。

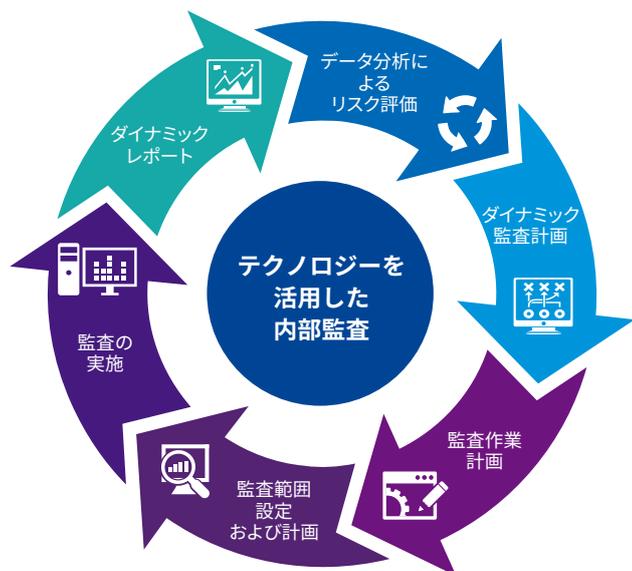
データアナリティクスとは、データを分析することで新たな知見や付加価値を引き出し、ビジネス上の優位性を獲得する取り組みのことです(図表4参照)。

たとえば、グループモニタリング計画作成の基となるリスク評価については、社内外の膨大なデータソースを活用した大量データの分析により潜在的なリスクを含めたリスクを評価、2.で述べたリスクダッシュボードと同様に、高リスク領域を重点的にグループモニタリング対象に含めることが考えられます。

また、個別のグループモニタリング準備段階においても、取引データ等を網羅的に分析することで、リスクの兆候のある取引や領域を往査時に重点的に確認することができます。

データアナリティクスの活用による主なメリットを整理すると次のとおりです。

図表4 デジタル内部監査のライフサイクル



### (1) カバレッジの拡大

プロセス評価とリスク要因特定のための分析結果を活用することで、モニタリング対象とリスクの抜け漏れの防止、効率性と反復性の改善によるモニタリング頻度の増加に繋がります。

### (2) 効率性の向上

ツールを活用したモニタリング証跡の取得方法の改善やモニタリング手続きの自動化によるモニタリング活動の効率化に繋がります。

データアナリティクスにおける重要なポイントは、どのようなシナリオの分析を実施するのか、またリスクの兆候（異常値）の把握を容易にするためにどのようなデータをどのように視覚化するのかを十分に検討することにあります。

したがって、有効なデータアナリティクスの前提として、II.における、グループモニタリング事項として識別された事項（リスク）や要求水準等の設定が重要となります。

また、データアナリティクスを個別な取組みに留めるのではなく、データの取得・分析・結果出力を自動化することにより、企業による定期的・継続的なグループモニタリング活動へと繋げることも可能です。

## IV. 近年の動向

### 1. 戦略的アウトソーシングの検討

前述したグループモニタリング活動は、経営者の視点でリスク事項を理解できるスキルや先進的な内部監査手法に精通した人材による活動の推進が前提となります。しかし、自社の中でそのような人材を探したり、育成したりすることは容易ではありません。また、手法の取得も困難となることが考えられます。

一方で、人手不足となりがちな近年の日本の労働市場において、そのような要件を充足する人材の獲得も、年々困難となっています。また、テクノロジーやその利用方法の進化はめまぐるしく、明日にでも革新的なモニタリングソリューションが登場しても不思議ではありません。そのため、自社グループ内のリソースだけを活用したいという自前主義の視点では、時代の流れに取り残されてしまうおそれがあります。

そうした事態を回避し、効率的かつ効果的にグループモニタリング活動を実践するには、戦略的なアウトソーシングを検討することも一考であると考えられます。

アウトソーシングを検討する場合には、自社の状況・ニーズに合わせて以下のいずれかを選択するとよいでしょう。

#### (1) フルアウトソーシング

モニタリング計画の策定からリスク評価、モニタリング手続きの実施、報告までの一連の活動のほぼすべてを委託します。

グローバル化が進展している企業や複雑な事業を、また広範囲で事業を展開しているような企業グループにおいて効果が高いと想定されます。

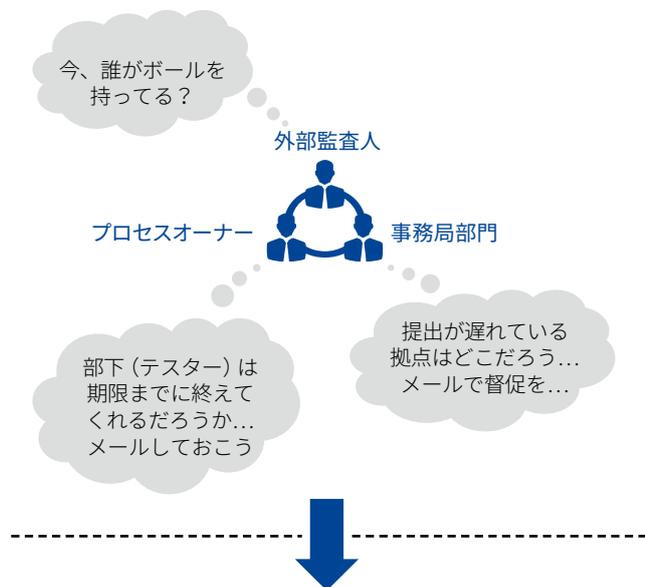
#### (2) コソーシング

個々の内部監査の一連の活動について、企業の担当者として外部専門家が役割分担を行う協働形態でモニタリングを実行します。

企業の担当者が先進的なモニタリング手法を取得するためのOJT的な位置づけで活用することで、段階的に内製化を進める形式です。

【図表5】SSR導入イメージ

【現状】 都度の能動的な問い合わせや確認が必要



【SSR導入後】 画面を開覧するのみ



2. モニタリング活動の効率化

(1) モニタリング活動の進捗・リソース管理

グループモニタリング活動の主体となる内部統制部門や内部監査部門は、多くの場合、通常のモニタリング活動のほかに、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応も担当しています。そのため、グループモニタリング活動の実行リソースを確保するには、内部統制報告制度等への対応の合理化も検討すべきかと考えられます。

たとえば、KPMGのSOXステータスレポート（SSR）は、リスクコントロールマトリクスと、証票提出実績やテスト進捗などのインプット情報に基づき、リアルタイムに現在の進捗状況を表示するツールです（図表5参照）。テスト担当者がインプット画面からテストの進捗状況を入力すると、進捗確認したいプロセスオーナーや内部統制対応の事務局はその直後に、最新の進捗状況の集計結果等を確認することができます。

(2) モニタリング活動の自動化

現状の内部監査や内部統制評価におけるプロセスはデータの活用が進んできたものの、実際のモニタリングの実行にあたっては、証憑の閲覧、再実施等、手作業への依存が強く、多くの人的資源・作業時間が必要とされています。

Robotic Process Automation（RPA）による業務の効率化がトレンドとなりつつある現状において、モニタリング活動においても、多くの企業で、RPA導入による業務の効率化を図ることが可能であると考えられます。

モニタリング活動におけるRPAの導入として、たとえば、RPAを活用した仕訳データの加工や、複数システム間のデータ・証憑の照合作業、定型レポートの作成等が考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
シニアマネジャー 伊勢 悠司  
TEL：03-3548-5111（代表電話）  
yuji.ise@jp.kpmg.com

# グループガバナンスの在り方と設計のポイント

有限責任 あずさ監査法人  
 金融事業部 アドバイザリー部  
 パートナー 内 聖美  
 パートナー 中村 方昭

グループガバナンスとは、グループベースで戦略を効率的に実行し、収益を獲得するために設定するものであり、収益の源泉です。

会社法上の要請という規制対応という側面もありますが、グループガバナンスをグループ戦略の実現という目的で適切に設定していれば、会社法上の要求事項は十分に満たすため、規制対応コストは発生しません。

本稿では、会社法上求められるグループガバナンスの要請を踏まえつつ、企業がそのグループ戦略の実現にあたり、設定すべきグループガバナンスの設計のポイントについて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



内 聖美  
うち きよみ



中村 方昭  
なかむら まさあき

point 1

## グループ戦略の確認

日本企業は買収先の文化を尊重し、明確なグループ戦略を立てていないことがあるが、グループガバナンスを設定する際には、明確に定義する必要がある。

point 2

## 戦略・実態に沿った設計

法規制や各企業の実態を踏まえ、グループ戦略と統合的にグループガバナンスをデザインすることが重要である。

point 3

## 各機能への落とし込み

全体フレームワークと統合的に、各機能のフレームワークや方針、手続きを、シンプルにわかりやすく、設定することが重要である。

point 4

## 日常業務への落とし込み

設定した各機能のフレームワークや方針、手続きの下で、きちんと運営するためのメカニズムやプロセス等を整備することが重要である。

# I. グループガバナンスとは

## 1. はじめに

コーポレート・ガバナンスコードが我が国にも導入されて、3年ほど経過し、また、さまざまな企業の海外子会社の不祥事や組織的な不正行為が相ついで発覚する等、ガバナンスという言葉自体は、だいぶなじみのあるものになってきたと思いますが、そもそも、グループガバナンスとは何のために設定するのでしょうか？ 海外子会社等における不祥事等で想起されるように、何かが起きたときに実施しなければならない後ろ向きの対応であり、収益を生まない単なるコストなののでしょうか？ 本稿ではこのような疑問に対する基本的な考え方をまとめます。

## 2. 会社法上の要請事項

まずは、規制対応という側面から、グループガバナンスに関する会社法上の要請を確認します。会社法上、親会社の取締役会には「業務の適正を確保するための体制」、いわゆる内部統制システムを、単体だけでなく、企業集団ベースでも設定することが要請されています。なお、企業集団とは、「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る」と規定されているため、株主権を根拠とした、実質的な支配関係のある範囲を前提としてと考えられます。また、会社法では、企業集団に属する各社は取締役会を頂点とした自律的なガバナンスを、各社単位で設定することが求められています。このため、企業集団としての内部統制システムは、各社単位のガバナンスをベースに、企業集団に属する各社の取締役会間の合意に基づき、執行レベルでグループ横断的に設定されるものと考えられます。

すなわち、会社法上要請されているグループガバナンスとは、親会社と子会社からなる企業集団の業務の適正を確保することを目的とした、企業集団ベースの執行レベルのガバナンスであると考えられます。

## 3. 取締役会が株主等から期待される事項

次に、株主や資本市場等ステークホルダーの取締役会への期待から必要とされるグループガバナンスを考えます。取締役会とは、株主からの委任を受けて、株主に代わり、会社の業務執行に関する意思決定等を行う機関であり、委任を受けた責務について適切に遂行し、株主へその活動の結果を説明することが求められています。企業が単体ではなく、グループベースでビジネスを行っている場合には、グループ全体の業務執行に関する意思決定等を行うこと、すなわちグループ全体の戦略を策定・実行し、結果を株主等に説明することが求められています。ただし、ここでいうグループに

は、親会社、子会社といった定義はなく、業務実態的に、一体的に戦略を遂行する単位、グループ戦略の適用対象がグループと考えられます。

また、一般的にガバナンスとは、取締役会レベルのガバナンス（いわゆるボードガバナンス）と、執行レベルのガバナンス（執行ガバナンス、いわゆる内部統制システム）から構成され、取締役会が「株主への説明」と「戦略の実行のための重要な意思決定」という2つの責務を果たすために設定するものとされています。したがって、グループガバナンスとは、グループ戦略を実現するために必要な範囲を対象として設定されるグループ各社のボードガバナンスと各社のガバナンスをベースにグループ横断的に設定される執行ガバナンスであると考えられます。

# II. 日本企業のグループガバナンス

## 1. 日本企業のグループガバナンスの特徴

これまで、日本では、会社とは、株主のものというよりも、経営者および従業員のものであると考えられてきました。また、経営における監督と執行の分離も明確ではありませんでした。そのため、一般的にガバナンスとは、執行レベルのガバナンスにおける、社長（CEO）の下での内部牽制を指しているものにとらえられ、日本企業では、それを動かす基本的な枠組みとして、「総合職制度」と「ローテーション人事」が採られてきたと考えられます。また、会社法が単体を前提としていることから、取締役会の責任が及ぶ範囲も会社内に限定されると考えられており、戦略の遂行も通常は会社単体に限定されるため、グループガバナンスについても、開示上の連結目的で設定する規制対応にとらえている会社が多かったと考えられます。

## 2. 日本企業でよくみられる問題点

日本企業は、戦後、株式の持ち合い等を通じて安定株主を増やし、長期・安定的な会社運営ができるようにしました。それゆえに、これまで株主価値の向上や株主への説明責任の履行について、あまり重視してこなかったように思われます。その一方で、国内人口の減少・高齢化を背景に、2000年代後半から、海外子会社の買収事案が増えましたが、その多くが経営陣の刷新など抜本的な改革を行わず、親会社の関与（経営のコントロール、経営管理）を限定的にして、従前の企業文化を保持するといった「資本参加型のM&A」であったと思われます。もちろん、英語人材の不足や海外の市場環境等に対する理解の不足等の理由により、現実的にはそれ以外の解がなかったとも考えられます。その点を考慮しても、株主等の期待を踏まえた、より明確なグループ戦略の策定や、それに沿って

必要と考えられるグループガバナンスを設定するという視点は弱く、あくまでも、前述のような会計上の開示を目的とした法規制対応としてのグループガバナンスを設定する会社が多かったと思われる。こうした「資本参加型のM&A」においては、買収後の旧経営陣へのインセンティブ設定に主眼が置かれ、グループレベルの執行ガバナンスは旧経営陣への遠慮もあってか、口出しをするような形では設定せず、設定しても、日本からの派遣人材によるモニタリングといったレベルのグループガバナンスしか設定しないことが多かったと考えられます。こうしたケースでは、結果的に、買収によるグループ価値の向上の実現（M&Aコストを上回る価値の実現）を果たせなかったり、期待を裏切るような時間軸での実現や限定的な効果しか得られなかったと考えられます。

これまでの国内の子会社を対象とした執行レベルのグループガバナンスでは、部署間の内部牽制をベースとし、グループ内で共通の総合職制度とローテーション人事でその実効性を確保してきました。しかし、海外子会社ではこうしたローテーション人事は行われず、かつ総合職人材ではなく、専門家人材しかいなかったため、どのように経営管理を行えば、その実効性を確保できるかがわからず、結果として適切なグループガバナンスを設定できなかったケースが多かったと思われる。

また、ボードガバナンスについても、親会社から取締役を数名送り込んで監督をするといった方法を採用しているケースが多く、派遣取締役の個人の力量に大きくゆだねていました。そのため、ボ-

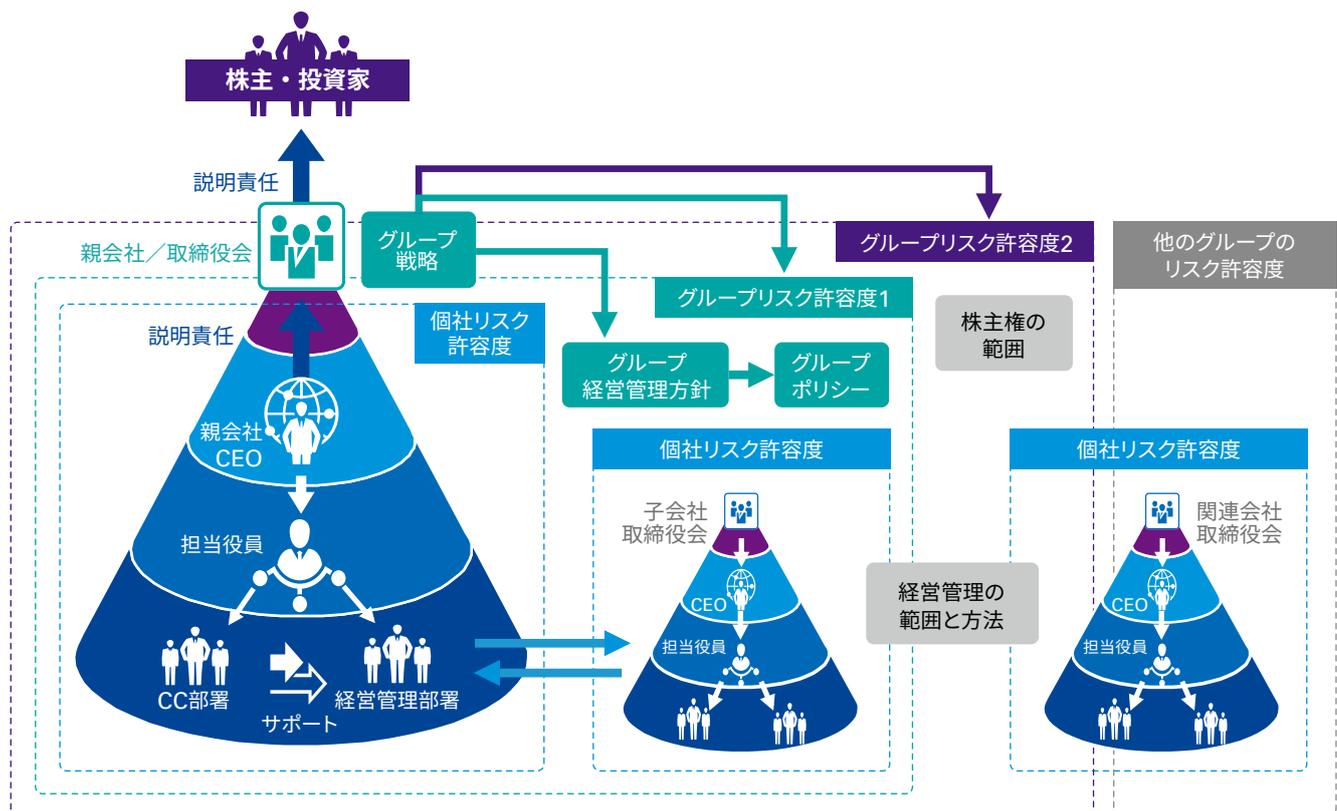
ードガバナンスもあまり有効に機能しておらず、結果として、こうしたグループガバナンス設計上の失敗が、昨今の海外子会社の不祥事の一因となってしまったとも考えられます。

### III. 目指すべきグループガバナンス

#### 1. グループ戦略との整合性

会社が子会社を設立または買収することにより、企業集団を形成するのであれば、通常は、会社単体だけでなく、企業集団ベースでも業務を運営することになると考えられます。そのような場合には、企業集団としての戦略を策定し、それに沿ったグループガバナンスを設定する必要があると考えられます。また、会社が子会社を設定せず、関連会社等しか持たない場合でも、当該関連会社等がグループ戦略上重要な役割を担っているのであれば、当該関連会社等も含めたグループガバナンスを設定する必要があります。すなわち、株主価値、企業価値の向上という実質的な観点から考えれば、どのような割合の出資であれ、どのような形態の会社であれ、グループ戦略実行にあたって重要な役割を担っている会社はグループガバナンスのなかに組み込み、適切な経営管理をする必要があります。また、そうしなければ、グループ戦略は適切に実行できません。したがって、設定すべきグループガバナンスとは、グループの

【図表1】 グループガバナンスのイメージ



実態（リソース面、関係性等）を十分に考慮したうえで、グループ戦略と整合的に（デザイン、範囲やコントロール強度・深度等）設計されたものとなります。

## IV. グループガバナンス高度化の方法

### 1. 実態の確認

日本企業においては、海外子会社等を含めた、明確なグループ戦略を立てていないケースがみうけられます。そのような場合でも、どのような会社とどのような関係を持ち、それらの会社がグループ戦略（ビジョン・方向性を含む）上、どのような役割を果たしているかを確認し、その戦略を実行するのに十分なグループガバナンス、特に会社横断的に設定される指揮命令系統や人事権を設定できているのかを検討することが重要です。前述の「資本参加型M&A」を行った会社でも、一定以上の株式を取得し、支配した以上、当該会社は単なる投資先ではありません。グループ戦略上、重要な役割を担っていると考えられ、特に、国内人口の減少・高齢化といった問題をきっかけにして海外に進出しているのであれば、企業価値の向上において非常に重要な役割を担うことが期待されていると考えられます。その役割を適切に実行しているかという観点からの監督と、必要に応じた改善指示が可能となるような、グループガバナンスが必要と考えられます。このように、グループ戦略の実行において必要なガバナンス機能が特定されれば、それを想定どおりに動かすために必要なグループガバナンスの全体フレームワークをデザインすることが可能となります。

実務上は、この全体フレームワークを文書化したうえで、グループ内の各会社の取締役会間で合意（必要に応じて、経営管理契約を締結）し、グループ全体に適用します。

### 2. 各機能への落とし込み

このようにして設定されたグループガバナンスのフレームワークデザインに沿って、1線（フロント）、2線（リスク、コンプライアンス等の管理機能）、3線（内部監査）といった各機能のグループガバナンスを設定していきます。通常、日本企業では前述のとおり、総合職人材が多く、専門家人材が不足しているため、こうした親会社と子会社の、経営管理の専門領域ごとの機能を直接的に結び付ける、いわゆる機能軸のガバナンスは設定されにくく、総合的にグループ会社の経営管理を担う部署や国際事業関連の担当部署に海外とのやりとりが集約されることとなります。このような部署を窓口としたグループガバナンスは、一定の規模まではうまく機能すると考えられますが、海外ビジネスが拡大し、ビジネスやリスクの内容が高度化するにつれて、専門家ではないため、深度のあるコミュ

ニケーションができず、内外の分断と結果としてのガバナンスの失敗、経営管理の失敗、リスク管理の失敗を招くと考えられます。すなわち、グループが一定の規模を超えると有効に機能していたはずの国際部門を中心としたグループガバナンスが、逆に、ガバナンスリスクとして顕在化し、グループの成長のボトルネックになってしまうことになると考えられます。こうしたガバナンスの失敗は、国内の企業同士のM&AでもPMIが適切に実行されなければ起こります。それは、同じ機能間でのミスコミュニケーションや非効率な業務運営の保全といった形で発生すると考えられます。したがって、国際化や多角化の進展を踏まえ、企業グループ内のリスクやリソース等の実態を見極めながら、どこに運営の中心を持っていくかも含め、各機能のグループガバナンスの設計自体も少しずつ変えていく必要があります。

### 3. 日常業務への落とし込み

グループガバナンスのフレームワークにおいては、それを実際に動かすための仕組みとしてグループポリシーや手続き等が設定されます。親会社は当該フレームワークの下で、各社がグループポリシーや手続きに沿って業務を行っているかを監視し、必要に応じて助言や指導を行います。

すなわち、グループガバナンスとは単なるモニタリングを行う仕組みではなくグループ戦略に照らして、各社の経営の裁量の幅を設定（少数株主が存在する場合には少数株主への配慮を前提）し、必要に応じてコントロールする仕組みと考えられます。欧米においてグループポリシーといえば、同一の基準をグループ会社の各取締役会で採択することが想定されています。一方、日本企業の場合は、既存の各社の規程の最大公約数的にハイレベルなものとして、規制対応的に作ったものをグループポリシーと呼んでいるケースが多くみられます。これも日本企業のグループガバナンスの実効性が低くなる要因の一つと考えられます。こうした規程の存在自体は問題ありませんが、将来的には各社の経営の裁量権の範囲を、グループ戦略に沿ってより実効性のある内容へと書き換えたほうが良いと考えられます。また、日常の業務におけるグループガバナンスの実効性を確保するために、情報収集に関する規程や必要に応じた改善指示権限の明確化等、さまざまな工夫が必要となります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 パートナー 中村 方昭  
 TEL : 03-3548-5555 (代表電話)  
 Masaaki.Nakamura@jp.kpmg.com

# 移動革命を生き残る

## ～将来モビリティエコシステムをデザインする～

KPMGジャパン

KPMGモビリティ研究所

所長 パートナー 小見門 恵

人とモノの移動＝モビリティに革命が起きています。移動をめぐって、消費者はより便利で快適なエクスペリエンスを求め、これまで築き上げてきた自動車メーカーを頂点としたバリューチェーンは過去のものとなりつつあり、今形成されつつあるモビリティエコシステムの中ではウェブ／デジタル企業やモバイル／テック企業が大きな役割を担っています。移動革命は、「ものづくり」から「ことづくり」への転換が求められる製造業のみならず、エネルギー、インフラ、金融、テクノロジー、メディア、通信など、多くの業界に大きな影響をもたらします。本稿では、KPMGジャパンが9月1日に設立したKPMGモビリティ研究所の紹介かたがた、モビリティをめぐり確立されようとしている新たなエコシステムとその影響、ならびに日本が対処すべき課題について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



小見門 恵  
こみかど めぐむ

point 1

### 移動革命

人とモノの移動＝モビリティに革命が起きており、自動車業界をはじめとする多くの業界で生き残りや主導権をかけた戦いが繰り広げられている。

point 2

### 将来モビリティエコシステムの姿

自動車業界のコネクティッド、自動化、シェアード、電動化などの主要テーマは、さまざまな業界を巻き込み、モビリティに関しての巨大なエコシステムが形成されつつある。

point 3

### KPMGモビリティ研究所設立

KPMGジャパンは9月1日にKPMGモビリティ研究所を設立し、将来モビリティエコシステムの確立に向け産官学を支援する。

point 4

### 日本に求められること

移動革命の中で日本が生き残るためには、一企業、一業界、民間だけの努力では不十分、産官学をあげた迅速かつ積極的な取組みが不可欠である。

# 1. はじめに

所謂CASE（繋がる、自動化、シェアリング、電動化）と称される大きな潮流の中で自動車業界は誕生以来の変革期を迎えています。人とモノの「移動＝モビリティ」を巡るバリューチェーンはますます拡大し、新たなプレイヤーたちが次々に参入しています。2050年ごろには世界の7割の人口が都市部に居住するようになるともいわれるほど大都市化が進み、交通渋滞や環境問題も深刻化する一方、地方における高齢化や過疎化もますます進行しています。こうした課題に対処するためにMobility as a Service (MaaS)と呼ばれるビジネスモデルが確立されつつあり、将来的には、A地点からB地点に移動する際に、私たちはさまざまな移動手段をシームレスに活用できるマルチモーダルの時代がきそうです。そのためのプラットフォームを確立すべく、IT企業、鉄道、飛行機、自動車メーカー、サプライヤー、通信企業などのさまざまな業種の大企業からスタートアップ企業までが日々錐を削り、新聞等のメディアでは、モビリティを巡って毎日のように企業提携などが報道されています。

# II. トヨタ自動車株式会社とソフトバンク株式会社の提携とその背景

10月4日、トヨタ自動車株式会社（以下「トヨタ自動車」という）

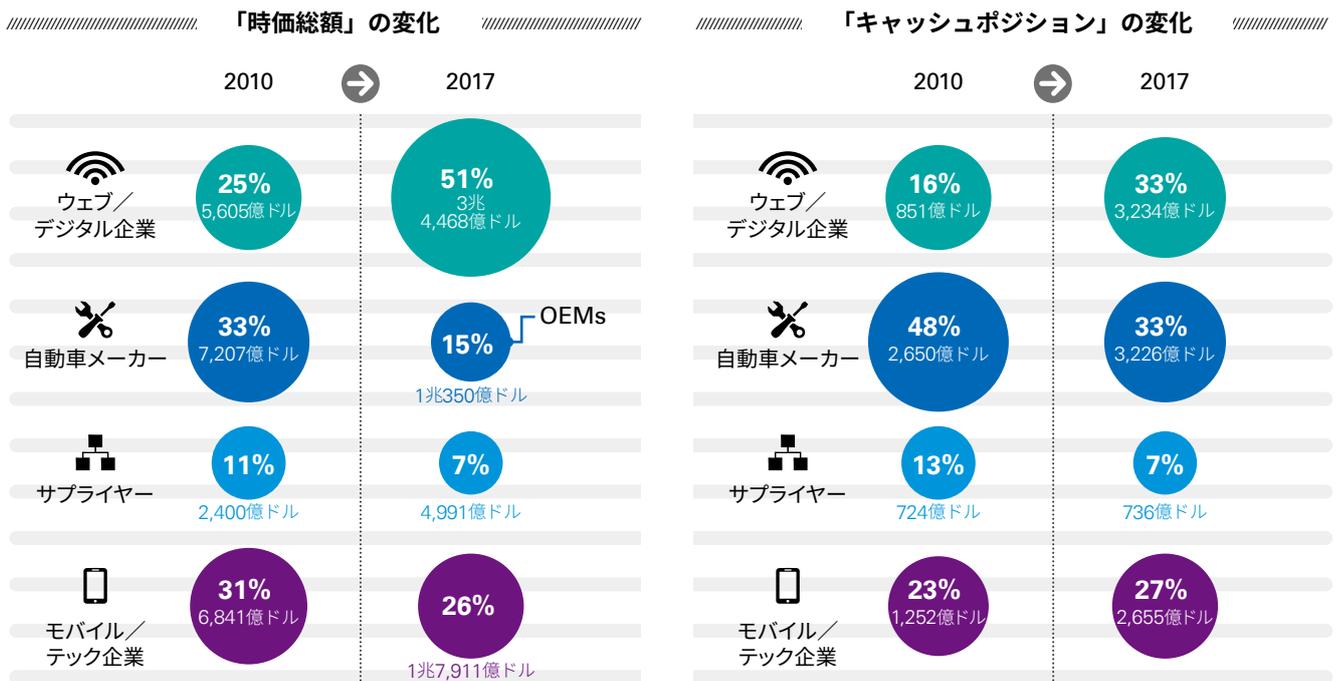
とソフトバンク株式会社（以下「ソフトバンク」という）は提携し、MONET Technologies株式会社（以下「MONET社」という）を設立することを発表しました。トヨタ自動車は今年1月の米国家電見本市（CES）にて、モビリティカンパニーへと変革することを宣言していましたが、今回の提携はその変革を推し進めるための大きな第一歩となります。ソフトバンクは、あらゆるモノが繋がるIoT/AIの時代を見据え、群戦略のもとでさまざまな投資を進めてきました。その中のモビリティをテーマとした分野で、トヨタ自動車が開発した次世代自動運転車である「e-Palette」をベースに“Autono-MaaS”と称した自動運転車によるモビリティサービスを新会社で展開することになりました。

なぜ、日本企業で時価総額1位のトヨタ自動車と2位のソフトバンク、それも異業種といえる2社が提携することになったのでしょうか。

トヨタ自動車の豊田章男社長はかねてより現在の自動車業界が置かれている環境を「勝つか負けるか」ではなく、「生き残りをかけた戦い」と表現してきました。その理由は、たとえば、時価総額とキャッシュポジションを分析してみると理解できます。図表1は、世界の主要業種の中でモビリティに深く関係する業種の2010年と2017年の時価総額とキャッシュポジションを比較したものです。

これをみると、この7年間で、いわゆるGAFA（Alphabet/Google、Apple、Facebook、Amazon）を含むウェブ/デジタル企業やモバイル/テック企業に対してより多くの投資資金が振り向けられ、それら企業がより多くのキャッシュを保有するようになって

図表1 強まるデジタル企業の存在感

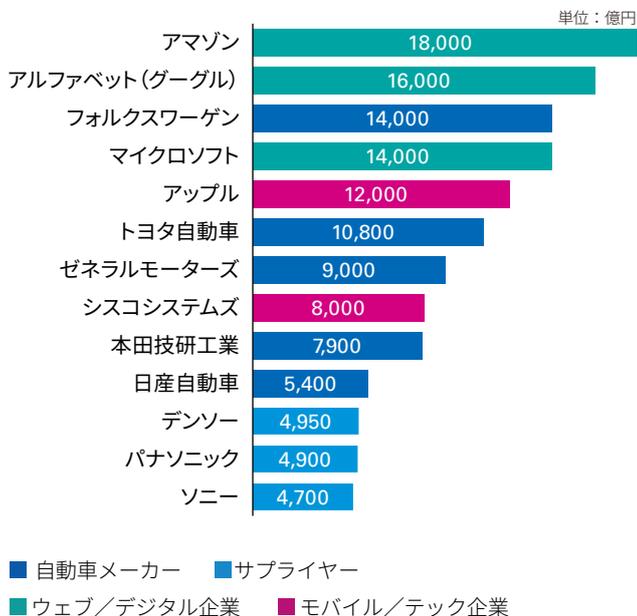


Note: パーセンテージは時価総額/キャッシュポジション全体に占める割合であり、小数点以下四捨五入のため、合計値は100%にならないことがある。円の大きさは各年の各業種内の比較として表したものの。

Source: KPMG分析

たことが一目瞭然です。これはすなわち投資余力の多寡を意味する  
 と言えます、実際、主要企業の直近年度の研究開発費を対比すると上位  
 5社のうち、4社がウェブ/デジタル企業、モバイル/テック企業と  
 なっています(図表2参照)。

図表2 研究開発費の比較



Source : 日本企業2017年度研究開発費 2018/7/26 日本経済新聞、外国企業2017年研究開発費2017/10/25 ItmediaビジネスオンラインStrategy & 調査報告を参考に KPMG作成

モバイル/テック企業のひとつであるソフトバンクは、自社グループあるいはSoftbank Vision Fundを通じ、その豊富な資金をもとに、「モビリティAI群戦略」のもと、IoT/セキュリティ、自動運転、画像認識・処理、マップ、ライドシェア、リース・レンタル、物流、eコマース、保険といったこれからのモビリティにとって重要な分野へ投資してきています。10月4日共同会見時のソフトバンクグループ株式会社代表取締役会長兼社長の孫正義氏のプレゼンテーションによれば、たとえば、ライドシェアに関していえば、その投資先であるUber、Grab、DiDi、OLAを合わせた取扱高は2018年半期終了時点の数字を年換算すると約10兆円、世界の約90%の市場シェアにまで達しています。自動運転分野で重要な位置づけにあるNVIDIA社などのその他投資先も鑑みれば、将来のモビリティエコシステムを形成する中でソフトバンクの存在感は着実に高まってきています。

今般、「情報革命で人々を幸せに」というソフトバンクのビジョンと「全ての人に移動の自由を」というトヨタ自動車のそれとが、MONET社のもとでひとつに融合し、需給を最適化したオンデマンドの配車サービスや、移動、物流、物販など多目的に活用できるe-Paletteという自動運転車によるモビリティサービスが全国100地区で展開される計画です。この事業を通じて、交通弱者や移動困難

者を救済し、地方交通の課題解決を図り、地域活性化を実現することを目指しています。

この計画が現実のものとなれば、日本のモビリティに関する取組みも大きく前進するものと思われます。

### III. KPMGモビリティ研究所の設立

KPMGジャパンは9月1日付でKPMGモビリティ研究所を設立いたしました。その目的も、MONET社が目指しているところと同じ、すなわち、日本のモビリティ革新に資する活動を展開し、さまざまな社会的な課題の解決の一助となることにあります。KPMGモビリティ研究所は、KPMGジャパン内の組織、サービス、インダストリー横断的な組織としてスタートしました。あずさ監査法人、KPMGコンサルティング株式会社、株式会社KPMG FAS、KPMG税理士法人などの各法人内で、監査、税務、アドバイザーといった各種サービスを通じて培った専門性をもとに、自動車、エネルギー&インフラ、テクノロジー・メディア・通信、金融、消費財・小売、パブリックセクターなど、これからのモビリティ社会を形作るうえで欠かせない業界の中で横断的に活動してまいります。世界150カ国以上に広がるKPMG事務所の関係者とのグローバルネットワークを活用し、世界各国・各地域におけるモビリティをめぐる先進的な活動についての調査研究を行い、セミナー、ニュースレターやホワイトペーパーなどを通じ日本のモビリティの将来像にかかわる情報を積極的に発信、将来的には産官学のハブとなることで、日本におけるモビリティの発展に寄与する、それがKPMGモビリティ研究所の目指すところです。

### IV. 将来のモビリティの姿と形成されるエコシステム

#### 1. 将来モビリティの姿

それでは、将来モビリティはどのような姿となり、どのようなエコシステムが形成されていくのでしょうか。

2030年ごろには、生活に密着したさまざまな移動手段がシームレスに結びつき、A地点からB地点まで人々はより安価で快適に移動できるようになるでしょう。そして移動することは、より生産的かつ快適な日常生活の一部となります。若年層から高齢者までのあらゆる世代で、免許の有無や運転技術の巧拙にかかわらず、すべての人がそのメリットを享受できます。統合された移動の手配はスマホやタブレット型携帯端末などにより一時に行うことができ、その決済も一括して移動サービスオペレーターとの間で行われます。自動運転を前提とした移動空間は、運転行為から解放され、オフィス、

会議、飲食、遊び、買い物、運動、健康チェック、読書、リラックス、などさまざまな用途で活用されます。人と物を同時に移送することも可能です。デジタル技術が進化して、多様なデータがフルに活用され、消費者は快適な体験をすることができます。

こうした将来のモビリティの姿のイメージについては、次のリンク先の動画も併せてご覧ください。



## 2. モビリティエコシステム

このような将来モビリティの中では、自動化、電動化、新決済システム、エネルギー、EVインフラなど、それぞれに関連して新たなバリューチェーンが形成され、多様な業種内のプレイヤーが巨大なエコシステムを形成します(図表3参照)。

たとえば、モビリティサービスでは、インフラから、自動車その他の交通機関、それにかかわる規制や保険、データを活用したサービス、オペレーターとしてのサービスプロバイダーまでがバリューチェーンを構成し、顧客に対してサービスを提供することになります。また、モビリティサービスプロバイダーは、フリートの管理を行います。そのためにファイナンスや保険、決済システム提供者、

充電ポイント、マーケティング、修理メンテナンスなどがチェーンを作り、フリートが維持されます。

このように将来のモビリティエコシステムは、消費者を中心として相互に繋がります。

## 3. 将来モビリティエコシステムが各業界に与える影響

さまざまな経営資源の制約の中、一企業、一業界、あるいは民間だけの努力では、この巨大なエコシステムを構築していくことは不可能です。トヨタ自動車とソフトバンクの提携もこのような中で実現したと言えます。そして、コネクティッド、自動化、シェアリング、電動化などの流れは、多くの業界に、たとえば以下のような影響を及ぼします(数字は米国KPMGによる米国市場での予想)。

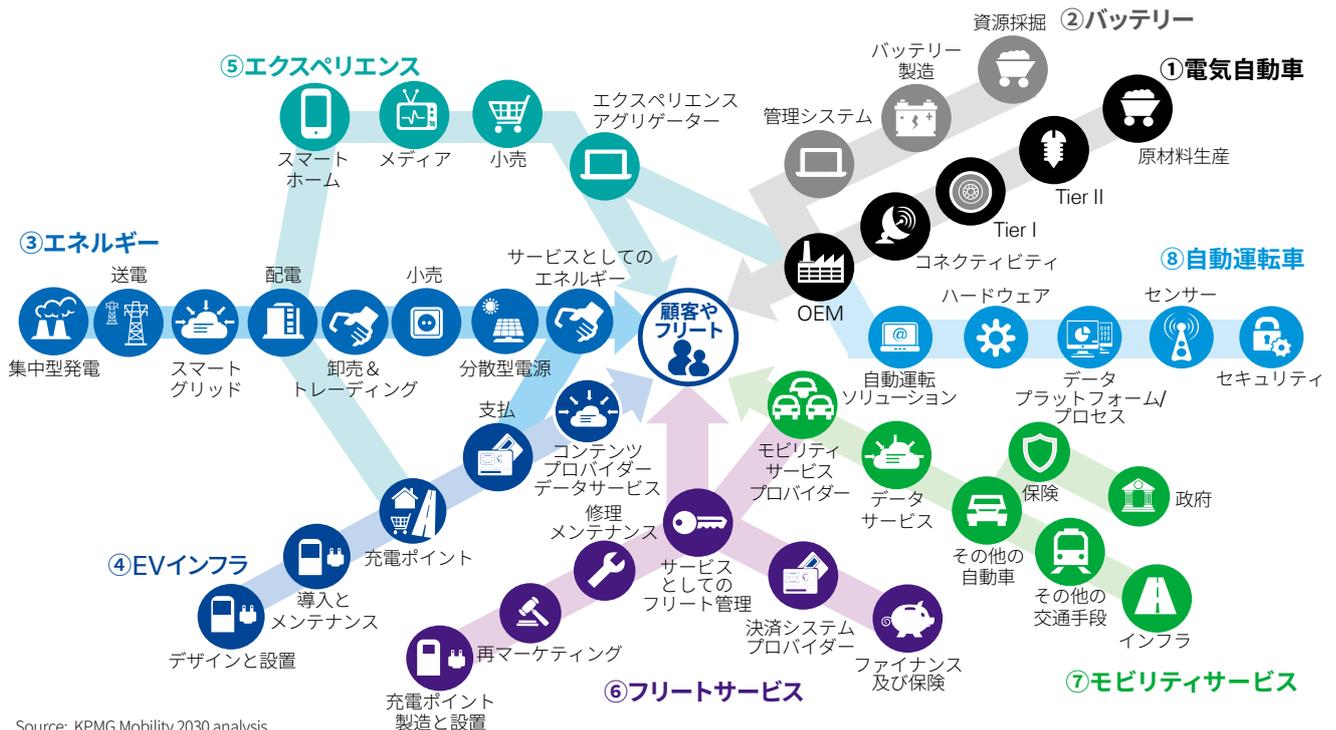
### (1) エネルギー業界

多くの国で強化される環境規制などを背景に進められる電動化の波により、化石燃料の需要は減少し、代わって、電力、ユーティリティ、インフラ需要が増加します。水素などの代替燃料や電力チャージにかかわる新たなビジネスモデルの確立が求められます。

### (2) インフラ業界

繋がる技術や自動化を実現していくために交通インフラは劇的に変化します。スマートに自動走行するあらゆる形態での交通インフラが出現します。陸海空をシームレスに結ぶことも必要になるか

図表3 新たに形成されるエコシステム



Source: KPMG Mobility 2030 analysis

もしれません。配電と送電ネットワークにかかわるインフラの増強も不可欠となります。

### (3) 保険業界

自動車の自動運転技術が進化すると事故発生率は激減（2030年には60%以上減少と予想）し、現在の運転手を対象とした自動車保険ビジネスは大きな転換を求められることとなります。代わって1件あたりの損害額は増大（同10%増加と予想）し、製造物賠償責任は増加、また、シェアリングなどのビジネスの増加に伴い、フリートが付保対象となります。

### (4) 銀行業界

サービスとしてのモビリティ提供は、たとえば自動車メーカーに売り切り型のビジネスからの転換を求め、資産を保有せざるを得なくなれば、証券化などのニーズは高まります。消費者の支払いメカニズムが多様化し、進化していくに伴い、新たなテクノロジーの必要性も増します。

### (5) テクノロジー、メディア、通信業界

相互接続するエコシステムにおけるテクノロジー・通信メディア企業にとっては巨大な機会が生まれます。今後、5Gなど、V2Xコネクティビティをサポートできるような通信インフラの確立と維持が求められます。共通プラットフォームの活用に伴い高まるサイバーリスクへの一段と高度なセキュリティが必要です。

### (6) 自動車業界

シェアリングの進展などに伴い、自動車1台あたりの走行距離や稼働は上昇するものの、販売台数は減少することが予想されます。ぶつからない自動車は、修理需要の減少をもたらし、従来重要な収益源であったアフターサービスは、部品交換からソフトウェアを基礎とするものへと変わっていきます。自動車整備業界の収入は2030年時点で今よりも50%以上減少するものと予想されます。また、モビリティの多様化に伴い、商品ラインナップも大きく変化、個人所有のセダンの販売台数は今よりも60%減少している可能性があります。

### (7) 消費財、小売業界

変化する消費行動に適した新たなビジネスモデルの確立が求められ、より快適かつ便利な顧客体験を創造し、提供することが求められます。運転行為から解放された時間での消費者活動領域、たとえば小売、エンターテインメント、医療、健康関連ビジネスなどに商機があると期待されています。

### (8) 政府、地方自治体

新たなモビリティ手段にかかわる法規制の緩和、整備は重要な政府等のタスクです。自動走行やMaaSの進展にかかわる法規制や保険制度の確立が必要となります。化石燃料の需要減少に伴う税収への影響も考えられる中、さまざまなインフラ整備に伴う関連費用を誰が負担するのか、という大きな命題にも答えを出していかなければなりません。

## V. 日本が移動革命を生き残るために

10月10日、国土交通省はMaaSなどの新たなモビリティサービスの全国展開を目指し、「都市と地方の新たなモビリティサービス懇談会」を開催することを発表しました。この有識者による懇談会を通じ、「都市・地方が抱える交通サービスの諸課題を解決することを目指し、我が国における望ましいMaaSのあり方、バス・タクシー分野でのAI・自動運転の活用に応じた課題抽出・今後の取組の方向性などを検討する」ことを目的としています。フィンランドMaaS Global社のWhimを例に、スマートフォンアプリを活用した出発地から目的地までの移動手段の検索・予約・決済を一括して行うことができるサービスの実現が、シームレスでストレスフリーな移動の実現による利用者利便性の向上と公共交通機関の利用シェアの増加を、その効果として想定しています。懇談会の検討、実証などへの取組みを経て、MaaSが日本で実現されることが期待されます（図表4参照）。

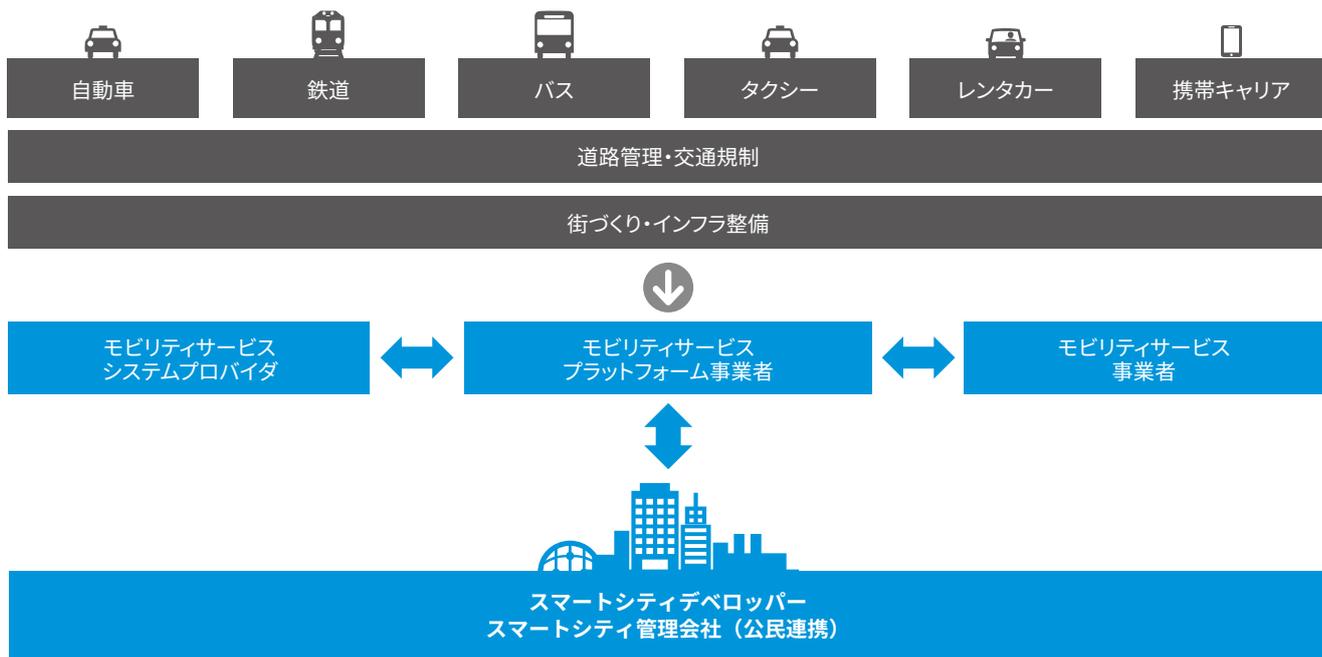
世界の移動革命の中で、自動車業界がこれまで示してきたような存在感を日本が今後も維持し、生き残っていくために重要と思われることを最後に示しておきたいと思います。

### 1. 取組みの規模とスピード感

MaaSに限らず、自動運転やスマートシティにかかわる様々な実証実験が行われていますが、規制環境や投入資源の制約から、海外と比べると日本の取組みは、まだまだ小規模にとどまっている感があります。たとえば、自動運転車に関して言えば、その実用化のためには実にさまざまな状況下で実験を繰り返す必要があります。日本では自動運転車の公道テストを行う環境が十分に整備されていない状況ですが、米国のWaymoは、2017年には27億マイルのシミュレーションを行った上、市街地を含めた米国内の公道で1日あたり2万5千マイルの自動走行試験を行い、10月10日に累積1千万マイルに達成したことを発表しています。

日本において、今後も、内閣府、国土交通省、東京都などが企画、支援しつつさまざまな実証が行われる予定です。国内外における日本企業による実証実験と併せ、実用化に向けた取組みがさらに大規模になり、かつ加速化される必要があると思われます。

図表4 モビリティ産業への変革



Source: KPMG作成

## 2. 法規制制度

現在の法規制のままでは、多くの人々が思い描いているような将来のモビリティの姿が実現できないのは明らかです。2010年から実証が行われ始めたたとえばセグウェイなどの搭乗型移動ロボットは未だに公道では自由に走れません。将来モビリティエコシステムに携わる人々が現行法規制を「所与の制約」として捉えたままでは前進しません。法規制の枠を一度はずして、交通事故をなくすには、高齢化社会の中で交通弱者を救うには、といった観点から、あるべき姿を追求していくべきだと思われます。各地域の事情が異なっている中での将来モビリティですので、日本全国をひとつの法規制で束ねていくよりも、地域ごとにどうあるべきかを議論し、たとえば特区を設けるなど、法規制を積極的に活用していくことが求められています。

## 3. 消費者、利用者目線

将来のモビリティ、たとえばMaaS、の姿を考えた場合、消費者、利用者にとっての便益、利便性を第一に念頭に置いた仕組みを作り上げることが求められます。ですが、実際には多くの場合で消費者、利用者に常に接している人たちが研究開発にかかわっているわけではありません。Uberを利用したことのない人が、先端テクノロジーに裏打ちされたライドシェアの利便性を実感することはできません。新たな「顧客体験」の創造に関係する人々は次々に生み出される新しいアイデアに対する感度を高め、受け入れてみる発想を持つべきです。そのうえで、モビリティエコシステムを形作る

ために、消費者便益を第一に考えたサービスとソフトウェア、それを支えるテクノロジーとハードウェアを作り上げていかなければなりません。

そして、諸外国がそうであるように、今の移動革命の中で生き残るには、産官学が総力を挙げ、業界の枠を超えた連携を図ることが何よりも大事であると思われます。KPMGモビリティ研究所は、モビリティエコシステムの中で、自動車業界のバリューチェーンを中心とする今の日本の競争力を今後も維持していけるよう活動を行っていきたいと考えています。

### KPMGモビリティ研究所

ウェブサイトでは、モビリティに関連する情報を紹介しています。  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/about/offices/tokyo-12.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン  
 KPMGモビリティ研究所  
 TEL : 03-3548-5159  
[mobility-inst@jp.kpmg.com](mailto:mobility-inst@jp.kpmg.com)

# 【金融商品会計基準開発プロジェクト】 意見募集からはじまる20年ぶりの改正検討

有限責任 あずさ監査法人  
会計プラクティス部  
シニアマネジャー 鈴木 和仁

2018年8月30日に、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、「金融商品に関する会計基準の改正についての意見の募集」（以下「意見募集文書」という）を公表しました。

この意見募集文書は、金融商品に関する会計基準の開発（改正）に着手するか否かを決定する前の段階で、我が国の金融商品会計に国際的な会計基準の内容を導入した場合における適用上の課題とプロジェクトの進め方に対する意見を幅広く把握することを目的として、7つの質問項目を中心としてコメントを求めています。なお、意見募集期間は、2018年11月30日までとなっております。

本稿では、意見募集文書公表の理由を、国際的な金融商品会計の改正の背景を踏まえて解説し、国際的な会計基準との整合性を図る場合に検討される必要のある現行基準との考え方の相違について解説いたします。また、本稿では、国際会計基準（以下「IFRS」という）との整合性を図る場合を想定しますが、米国会計基準がIFRSと異なる取扱いを採用した部分についても、併せて解説いたします。

なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。



鈴木 和仁  
すずき かずひと

## 【ポイント】

- 金融商品に関する会計基準は、1999年の公表以後、抜本的な改正がなされていないが、金融危機対応等でIFRS及び米国会計基準では見直しが行われている。
- IFRSでは、金融資産の分類・測定の複雑性の低減、予想信用損失アプローチに基づくフォワード・ルッキングな減損の認識・測定、リスク管理の実態を必ずしも反映しないルール・ベースの複雑なヘッジ会計の改善などが図られている。
- 米国会計基準でも、改正が行われたが、IFRSとは異なる取扱いを採用している。
- ASBJでは、このような改正がなされた国際的な会計基準との整合性を図ることで、金融商品に関する会計基準をより高品質なものとするこゝにたがり得ると考えており、国内外の企業間の財務諸表の比較可能性を向上することにも寄与し得ると考えている。
- しかし、約20年ぶりの抜本的な改正となるため、多くの適用上の課題を生じることが想定され、基準開発の是非及び開発を行うとした場合の進め方の議論の前提となるコメントを募集している。

# I. なぜ、金融商品に関する会計基準の開発（改正）に対し意見を求めるのか？

## 1. 「2007年問題」と「金融危機」

我が国の金融商品に関する会計基準（ASBJへ移管される前は「金融商品に係る会計基準」）は、1999年1月に企業会計審議会（大蔵省（金融庁）の諮問機関）から公表され、2006年にASBJへ移管されました。実務に適用する場合の具体的な指針については、2001年1月に日本公認会計士協会から公表されています。公表後現在に至るまで、これらについて抜本的な改正は行われていません。

しかし、これらの公表から現在に至るまでに、改正の契機となってもおかしくない、2つの大きな出来事がありました。いわゆる「2007年問題」と「金融危機」です。

まず、「2007年問題」です。欧州連合（以下「EU」という）は、2005年からEU域内の上場企業の連結財務諸表について、IFRSの適用を義務付けました。これに併せ、EU域外の企業に対しても2007年（その後2009年に延期）以降、IFRS又はこれと同等の会計基準を適用することを義務付けました。これによりEU域内で資金調達をおこなっていた日本企業もIFRSの適用が求められる可能性ができました。これがいわゆる「2007年問題」です。但し、連結財務諸表にIFRSと同等の会計基準を適用することも認められていたため、我が国の会計基準とIFRSとが同等であるのが問題となりました。この同等性評価の過程では、重要な差異及びこれらに関する補完計算書の作成や追加開示などの補完措置の必要性が指摘されていたものの、ASBJにて重要な差異を解消するように、多くの会計基準が開発・改正された結果、我が国の会計基準とIFRSとは同等であることが、最終決定され、補完措置も不要とされました。

しかし、このとき金融商品会計については公正価値開示を除き、改正等の対応がなされませんでした。これは当時、IFRSの設定主体である国際会計基準審議会（以下「IASB」という）と米国会計基準の設定主体である米国財務会計基準審議会（以下「FASB」という）が、共通化された金融商品会計の導入を目指して、協働して基準の改訂のための作業を行っており、その動向を踏まえて対応することとされたためです。

では、なぜ、IASBとFASBとは、協働して金融商品会計の改訂作業を行っていたのでしょうか。その一端として、リーマンショックに端を発する「金融危機」が挙げられます。当時、「Group of twenty」（以下「G20」という）から、会計事項に関する景気循環増幅効果（例えば、損失が発生してから引当を計上することを求めていたため、リスク管理対応が遅くなりがちで、景気後退局面に急増する引当にあわせるように、貸出を縮小させるなどの行動をとったことで、結果として景気後退をより増幅させてしまう様な効果）が懸念され、

会計基準設定主体に、金融商品会計に関する複雑性の低減や、より広範な信用情報の取込みによる会計上の信用損失の認識の強化、単一で高品質な会計基準の達成などの措置を取ることが要請されました。このような流れも踏まえて、IASBとFASBは、ルール・ベースで複雑な分類・測定規定の改善や予想信用損失アプローチに基づく信用損失引当金の基準開発を含む、共通化された金融商品会計の開発を続けていました。そのため、我が国の金融商品に関する会計基準は、当該開発の動向を踏まえて検討することされ、抜本的な改正はなされないまま、今日に至ります。

時系列については、図表1の金融商品会計を巡る年表をご確認ください。

## 2. 意見募集文書公表の理由

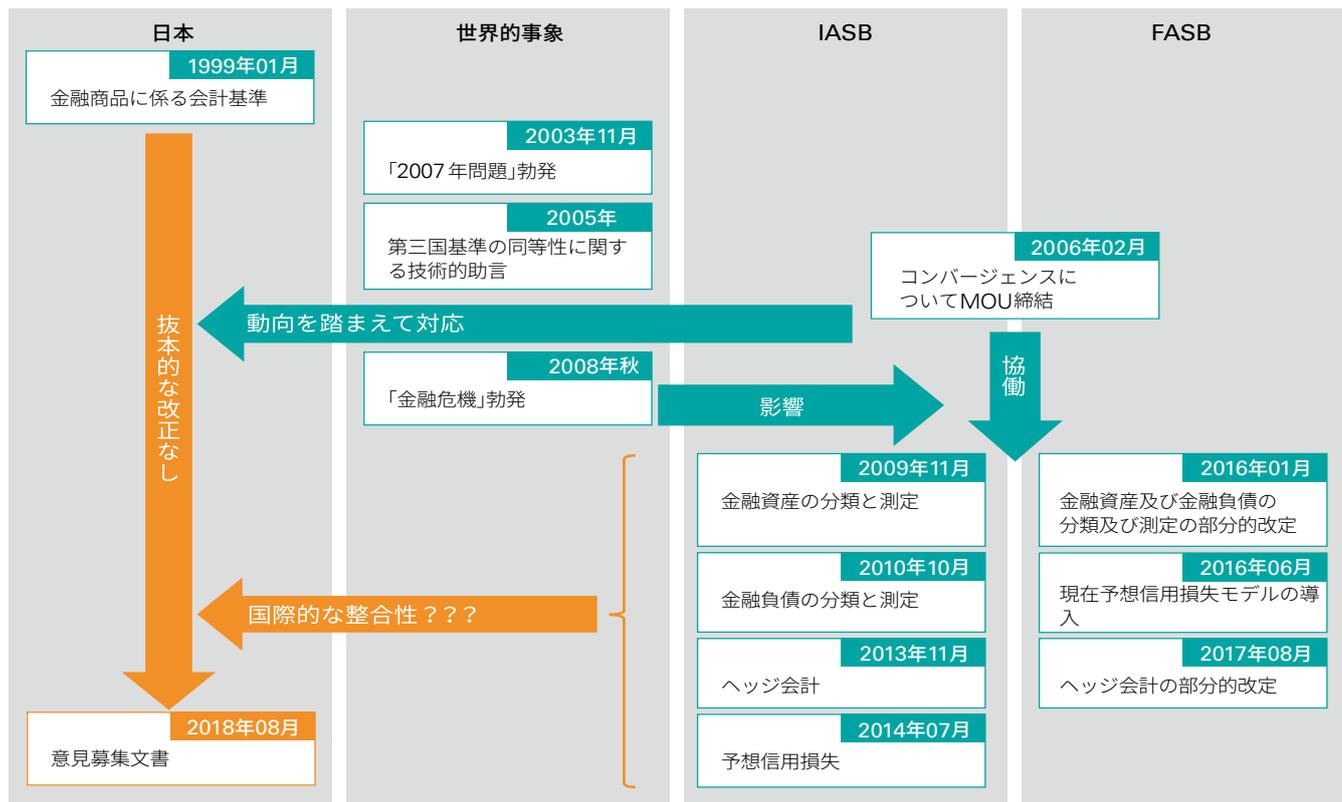
ASBJは、2016年8月に公表した中期運営方針の中で、我が国の市場で用いられる会計基準が高品質であることが必要であり、また、国際的な会計基準との間の整合性を図ることにより、財務情報の比較可能性を高めることも必要であるとしています。また、この中期運営方針の中で、今後、我が国の会計基準を国際的に整合性のあるものとするための取組みの一つとして金融商品に関する会計基準を挙げています。

これを踏まえ、意見募集文書において、ASBJは、「金融商品に関する会計基準の開発（改正）に着手することは、我が国の会計基準を高品質なものとするにつながり得ると考えており、また、金融危機時以降に改正された国際的な会計基準との整合性を図ることになり、国内外の企業間の財務諸表の比較可能性を向上させることに寄与し得ると考えている。しかしながら、金融商品会計について国際的に整合性を図るうえで、約20年ぶりの抜本的な改正となるため、我が国の企業において多くの適用上の課題が生じることが想定される。」としています。そのため、「金融商品会計の開発に着手するか否かを決定する前の段階で、適用上の課題とプロジェクトの進め方に対する意見を幅広く把握する」ことを目的として、意見募集文書が公表されました。

# II. 国際的な整合性を図る場合に導入される新たな考え方

我が国の金融商品会計について国際的に整合性を図った場合、金融商品会計が前提とする考え方がどのように変わるのかを解説いたします。なお、ここでは、国際的な会計基準における「分類・測定」「減損」「ヘッジ会計」の3つの分野について、金融危機対応等の趣旨も踏まえて、解説いたします。また、本稿では、意見募集文書にて、「国際的に整合性を図ることを検討する場合、まずIFRSがその対象となると考えられるが、IFRSと米国会計基準が異なる点につい

図表1 金融商品会計を巡る年表



では、米国会計基準の取扱いも参考にすべきと考えられる」とされることから、IFRSを前提として解説しつつ、なぜ米国会計基準が異なる取扱いを採用したのかについても、併せて解説いたします。

なお、詳細な差異については、意見募集文書の「別紙 IFRS及び米国会計基準について識別している適用上の課題」をご確認ください。

## 1. 分類・測定

前述のとおり、IASBとFASBは金融商品会計の複雑性の低減のために、協働して金融商品会計の開発作業を行いました。この金融商品会計の複雑性として指摘されていたものに、分類・測定が挙げられます。当時、金融資産においては、保有目的によって分類され、それぞれの分類ごとに測定方法が定められていました。また分類に際しては組込デリバティブの区分について検討が求められ、事後測定における減損も分類によって異なるなど、会計処理が複雑であるとの声があがっていました。このような複雑性を低減させることで、会計情報の透明性を高めることが求められました。

この複雑性を低減するために、IASBは全ての金融資産に単一の分類規定を設け、分類の要件に適合するような測定を求めるモデルを開発しました。具体的には、全ての金融資産を、保有する事業のモデルと金融資産のキャッシュ・フローの特性の2つの視点で分類し、トレーディング事業で保有する金融資産は公正価値で測定し、「利息」と「元本」のキャッシュ・フローしか生じない金融資産を

これらのキャッシュ・フローを回収する事業で保有する場合には償却原価で測定するなどの測定が求められます。

一方、FASBでは、IASBと協働して開発を行っていましたが、最終的にIASBと同様の分類・測定モデルを採用しませんでした。これは、IASBのモデルが全ての金融資産に単一の分類規定を適用するため、分類の判断自体が複雑となり、当時の米国会計基準からの改善度合いと比較衡量した結果、金融資産の種類ごとの分類モデルを維持することを決定したためです。

我が国の金融商品会計においては、金融商品の種類ごとに分類・測定が定められておりますので、仮に、IFRSの分類・測定と整合的な改正がなされた場合には、金融資産の分類・測定におけるモデル自体の複雑性が低減されます。但し、分類の判断自体は複雑となりますので、金融資産取得時の実務上の煩雑さが増す可能性があります。

## 2. 減損

前述のとおり、リーマンショックに端を発する金融危機の際に、金融商品会計の景気循環増幅効果が指摘されました。つまり、当時の国際的な会計基準では、損失が発生した際に初めて引当を行う「発生損失アプローチ」が採用されていましたが、この発生損失アプローチによる減損モデルは、損失の発生という客観的な証拠に基づくタイミングで減損損失を認識し、その測定は信頼性をもって測定されるように現在の観察可能なデータで立証し得る金額とする

ものだったため、景気後退期に一気に引当が増加し、金融機関が当該引当の増加を踏まえて行動した結果、景気変動がさらに増幅したのではないかと主張です。この主張から、G20では損失が発生する以前のより早期の信用損失の認識（「予想信用損失アプローチ」）を可能にすべきという提言がなされました。同時に、規制当局からは、予想信用損失アプローチの採用により、金融機関における信用リスク管理の高度化も期待されました。

この提言を受けて、IASBとFASBは、予想信用損失アプローチに基づく減損モデルを開発しました。開発された予想信用損失アプローチによる減損モデルでは、金融商品の認識時点から減損損失を認識し、その測定にもフォワード・ルッキング（将来予測的）な情報を織り込むことが求められています。

なお、減損においてもFASBは、IASBの減損モデルとは異なるモデルを開発しています。FASBの減損モデルも予想信用損失アプローチに基づくものですが、IASBとFASBの減損モデルの大きな違いは、予想信用損失の測定において、常に全期間の予想信用損失として測定するか否かであると考えられます。

IASBは、金融商品の当初認識時から信用リスクの著しい悪化がない場合には、12か月分の予想信用損失として測定し、著しい悪化がある場合や信用毀損の証拠がある場合に、全期間の予想信用損失として測定することを求めています。これに対し、FASBでは、この信用リスクの著しい悪化の判断において、利害関係者から示された理解可能性、実行可能性、監査可能性の懸念に対処するため、信用リスクの著しい悪化の有無にかかわらず、全期間の予想信用損失で測定することとしました。

この点、我が国の金融商品会計における信用損失の認識・測定は、必ずしも損失の発生を待たずに引当金を認識するものの、その測定においては、発生損失の測定とも予想信用損失の測定とも読める規定が含まれています。そのため、仮に、信用損失の認識・測定において、IFRSや米国会計基準と同様に予想信用損失アプローチによる減損モデルとなるように改正される場合には、貸倒引当金は将来予測を織り込んで測定することが明確化されます。また、これにより、金融機関における信用リスク管理の高度化への期待にも応え得ると考えられます。

### 3. ヘッジ会計

我が国の会計基準やIFRS、米国会計基準で採用するヘッジ会計とは、種々のリスクを回避するために、デリバティブ等のヘッジ手段を利用して行うヘッジ取引において、例外的にヘッジ手段の損益認識時点とヘッジ対象の損益認識時点とを合わせることでヘッジ取引の効果を財務諸表上で表すための会計処理です。ヘッジ会計を適用しない場合に求められる会計処理とは異なる、あくまで例外としての会計処理であることから、ヘッジ会計の適用にあたっては、要件を設け、当該要件を満たす場合にのみ、ヘッジ会計を選択

することができるものとされています。

IASBは、従前のヘッジ会計の要件がルール・ベースであり、必ずしもリスク管理の実態を反映できていないとの指摘を受けて、実態をより反映できるように、新たなヘッジ会計のモデルを開発しました。しかし、より実態を反映するためには、詳細な文書化が求められ、リスク管理の実態を財務諸表利用者が理解できるように開示も拡充されています。なお、改正によっても取扱いは変更されておりませんが、ヘッジ会計が適用される場合でも、ヘッジの非有効部分については、純損益に認識するなどの会計処理が求められます。

仮に、我が国の金融商品会計において、IFRSと同様のヘッジ会計を導入する場合、経済的にはヘッジができていないものの、ヘッジ会計の要件を満たさないがために、ヘッジ会計が適用できなかった取引の一部について、リスク管理の実態を反映できる可能性があります。例えば、我が国の金融商品会計では、外貨建金銭債権債務の為替リスクのヘッジは振当処理を除き認められていませんが、IFRSでは、ヘッジ会計を採用することもできるものと考えられます。しかし、多くの企業が採用する金利リスクをヘッジする際の特例処理や為替リスクをヘッジする際の振当処理などは認められていません。また、銀行や保険会社における包括ヘッジについて、ヘッジ会計を適用する場合には、より粒度の細かいヘッジ指定が必要となる可能性があると考えられます。

## III. 最後に

我が国の金融商品に関する会計基準は、大きな改正もなく約20年にわたって適用されてきたため、実務に深く根付いているものと考えられます。これに対し、金融危機対応等で、国際的な会計基準は大きく変わりました。そのため、仮に国際的な会計基準と整合性を図るべく金融商品に関する会計基準を改正する場合には、企業において適用上の課題への対応コストが生じることが予想されます。しかし、前述のとおり、2007年問題や金融危機対応を考えた場合、改正を行わない場合にも、同等性への懸念の再発や金融危機時の懸念点（景気循環増幅効果など）が我が国の金融商品会計に対して寄せられるリスクがあります。

我が国の金融商品会計が進むべき方向性を決定する際の前提となるご意見を、このコストとリスクの両面を踏まえた上で、なぜそう考えるのかも含めて、検討いただくことがよりよい基準開発に資するものと考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
シニアマネジャー 鈴木 和仁  
TEL : 03-3548-5102 (代表電話)

# 会計・監査情報 (2018.8-9)

## 有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計・監査Digestのうち、2018年8月分と2018年9月分の記事を再掲載したものである。会計・監査Digestは、日本基準、修正国際基準、国際基準及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。

## I. 日本基準

### 1. 法令等の改正

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

### 2. 会計基準等の公表 (企業会計基準委員会 (ASBJ))

【最終基準】

(1) 改正版「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」等の公表

ASBJは2018年9月14日、改正実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」及び改正実務対応報告第24号「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」(以下併せて「本改正実務対応報告」という)を公表した。

本改正実務対応報告は、在外子会社等において、IFRS第9号「金融商品」を適用し、資本性金融商品の公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示する選択をしている場合に、連結決算手続上、当該資本性金融商品の売却損益相当額及び減損損失相当額を当期の損益として組替調整することとしている。

本改正実務対応報告は、2018年5月28日に公開草案を公表し、コメント募集を行った後、ASBJにてコメントを検討し、公開草案の修正が行われた上で公表されている。なお、公開草案からの重要な変更点はない。

本改正実務対応報告は、2019年4月1日以後開始する連結会計年度の期首から適用すること、及び以下の例外的取扱いを認めている。

① 本改正実務対応報告の公表日以後、最初に終了する連結会計年度及び四半期連結会計期間における早期適用。

② 2020年4月1日以後開始する連結会計年度の期首又は在外子会社等が初めてIFRS第9号を適用する連結会計年度の翌連結会計年度の期首からの適用。なお、2019年4月1日以後開始する連結会計年度以降の各連結会計年度において、本改正実務対応報告を適用していない場合、その旨を注記する。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ \(2018年9月20日発行\)](#)

【公開草案】

(1) 「企業結合に関する会計基準」等の改正案を公表

ASBJは2018年8月21日、「企業結合に関する会計基準」等の改正案(以下「本公開草案」という)を公表し、コメント募集を開始した。

本公開草案は、企業結合契約締結後の将来の特定の事象又は取引の結果に依存して対価の一部の返還を受ける場合にも、条件付取得対価に含まれることを明確化することに加え、将来の業績に依存する条件付取得対価においては、対価の一部の返還を受ける場合においても追加的に交付又は引渡しを行う条件付取得対価と基本的に同様の会計処理とすることを提案している。

また、「事業分離等に関する会計基準」と記載内容の整合性を図るため及び分割型会社分割のみなし事業年度が廃止されたことへの対応を図るため、「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」の記載内容を改正することを提案している。

また、本改正は2019年4月1日以後開始する事業年度の期首以後実施される組織再編から適用されることが提案されている。なお、本改正の適用前に行われた組織再編の会計処理に係る従前の取扱いについては、本改正後においても継続することとし、本改正の適用日における会計処理の見直し及び遡及的な処理は行わないことが提案されている。

コメントの募集は2018年10月22日に締め切られている。

## 【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2018年8月24日発行）

## 3. 監査関連

## 【最終基準】

## (1) 日本監査役協会、改正版「会計監査人との連携に関する実務指針」を公表

日本監査役協会は2018年8月17日、改定版「会計監査人との連携に関する実務指針」(以下「本実務指針」という)を公表した。

本実務指針では、2018年1月25日に日本公認会計士協会とともにに行った「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」(以下「共同研究報告」という)の改正を受けて、共同研究報告の改正の主たるポイントである、平成26年(2014年)改正の会社法及びコーポレート・ガバナンス・コードの実施に関連した実務上の対応を追記したほか、監査法人のガバナンス・コードの策定や、企業集団における監査の重要性の高まりを受けた改正等を行っている。

## 【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2018年8月20日発行）

## 【公開草案】

## (1) 金融庁、「監査上の主要な検討事項」の記載を求める等の監査基準の改訂を受けた「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令(案)」を公表

金融庁は2018年9月26日、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令(案)」(以下「本改正府令等案」という)を公表した。

本改正府令等案は、本年7月に公表された「監査上の主要な検討事項」の記載を求める等の監査基準の改訂を受け、所要の改正を行うことを意図するもので、改訂監査基準では明示されていなかった、「監査上の主要な検討事項」の記載対象会社及び個別財務諸表の監査証明における「監査上の主要な検討事項」の取扱いが含まれている。

コメントの募集は2018年10月25日に締め切られている。

## 【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2018年9月28日発行）

## 4. INFORMATION

## (1) ASBJ、「金融商品に関する会計基準の改正についての意見の募集」を公表

ASBJは2018年8月30日、「金融商品に関する会計基準の改正についての意見の募集」(以下「本意見募集」という)を公表した。

ASBJでは、金融商品に関する会計基準の開発(改正)に着手することは、我が国の会計基準を高品質なものとするにつながり、国際的な会計基準との整合性を図ることで国内外の企業間の財務諸表の比較可能性を向上させることに寄与し得ると考えている。一方で、約20年ぶりの抜本的な改正となり、多くの適用上の課題が生じることが想定されている。本意見募集は、IFRSとの整合性を図るか、その場合の整合性の程度について、方向性に関する意見を募集するとともに、適用上の課題とプロジェクトの進め方に対する意見を把握するために公表されたものである。

コメントの締切りは2018年11月30日である。

なお、本意見募集についての詳細は、本誌会計・監査／税務①「【金融商品会計基準開発プロジェクト】意見募集からはじまる20年ぶりの改正検討」も参照のこと。

## 【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2018年9月7日発行）

## (2) 「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」の改訂

経済産業省は2018年9月28日、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」を改訂した。

CGSガイドラインは、我が国企業のコーポレート・ガバナンスの取組みの深化を促す観点から、各企業において検討することが有益と考えられる事項を盛り込み、2017年3月31日に策定された。そのフォローアップとして、経済産業省は、2017年12月に、上場企業を対象にアンケート調査を実施するとともに、CGS研究会(第2期)を立ち上げ、コーポレート・ガバナンス改革の現状評価と、2018年6月のコーポレート・ガバナンス・コードの改訂も踏まえ実効性向上に向けた課題について検討を行い、2018年5月に中間整理「実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けた今後の検討課題」を取りまとめた。

なお、今回の改訂にあたり、社長・CEOなどの経営陣等のために、CGSガイドラインのエグゼクティブ・サマリーが併せて公表されている。

また、本実務指針の改訂は、本誌経営⑦「コーポレートガバナンス報告書にみる改訂コードへの対応状況」も参照のこと。

## 【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2018年10月5日発行）

日本基準についての詳細な情報、過去情報は  
あずさ監査法人のウェブサイト(日本基準)へ

【あずさ監査法人の関連資料】  
IFRSニュースフラッシュ (2018年9月28日発行)

## II. 修正国際基準

### 1. 修正国際基準に関する諸法令等 (金融庁)

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

### 2. 会計基準等の公表 (企業会計基準委員会 (ASBJ))

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は  
あずさ監査法人のウェブサイト(修正国際基準)へ

## III. 国際基準

### 1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等 (金融庁)

【最終基準】 該当なし

#### 【公開草案】

#### (1) 金融庁、指定国際会計基準の指定に関する金融庁告示の一部改正案を公表

金融庁は2018年9月27日、指定国際会計基準の指定に関して、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則(以下「連結財務諸表規則」という)に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件(平成21年金融庁告示第69号)」の一部改正(案)(以下「本改正案」という)を公表した。

本改正案は主に、国際会計基準審議会が2018年6月30日までに公表した次の国際会計基準について、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることを提案している。

国際会計基準 (IAS) 第19号「従業員給付」(2018年2月7日公表)  
「財務報告に関する概念フレームワーク」(2018年3月29日公表)  
コメントの募集は2018年10月26日に締め切られており、本改正は公布の日から適用される予定である。

### 2. 会計基準等の公表 (国際会計基準審議会 (IASB)、IFRS 解釈指針委員会)

【最終基準等】 該当なし

【公開草案】 該当なし

### 3. 監査関連 該当なし

IFRS についての詳細な情報、過去情報は  
あずさ監査法人のウェブサイト (IFRS) へ

## IV. 米国基準

### 1. 会計基準等の公表 (米国財務会計基準審議会 (FASB))

#### 【最終基準 (会計基準更新書 (Accounting Standards Update; ASU))】

#### (1) ASU第2018-12号「金融サービス—保険(トピック944): 長期保険契約の改訂」の公表 (2018年8月15日 FASB)

本ASUは、保険会社が発行している長期保険契約についての認識、測定、並びに表示及び開示の要件を改訂するものである。当該改訂は、長期保険契約を発行しているすべての保険会社に適用されるが、長期保険契約の契約者及び保険会社以外の企業には適用されない。

改訂される項目には以下の事項が含まれる。

- キャッシュ・フローの前提条件を少なくとも年に一度確認し、変更があれば更新を行う。割引率の仮定については報告日ごとに更新する。キャッシュ・フローの変動による負債の増減は純損益に認識され、割引率の変更に伴う負債の変動はその他の包括利益に計上される。割引率は、Upper-medium級(低いクレジットリスク)の格付けの確定利付商品の利回りを使用することが求められる。
- アカウント・バランスに関連する、市場リスクを伴う給付 (Market risk benefits) は公正価値で測定することが求められる。
- 繰延新契約費 (Deferred Acquisition Costs ; DAC) は保険契

約期間にわたって一貫した方法で償却することが求められる。

- 将来の保険給付債務、契約者のアカウント・バランス、市場リスクを伴う給付、DAC及び分離勘定債務について期首残高から期末残高までのロールフォワードの開示が求められる。

本ASUは、公開の営利企業については2020年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。その他の企業については2021年12月15日より後に開始する事業年度及び、2022年12月15日より後に開始する期中期間から適用される。早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

### (2) ASU第2018-13号「公正価値の測定（トピック820）：開示フレームワーク」の公表（2018年8月27日 FASB）

本ASUは、トピック820の公正価値に関する開示規定を改訂するものである。

主な内容としては以下がある。

- 公正価値ヒエラルキーのレベル1とレベル2の間の振替の開示の廃止
- レベル間の移動がいつ生じたかのみならずの方針の開示の廃止
- レベル3公正価値測定の評価プロセスの開示の廃止
- レベル3公正価値測定について、重要な観測不能インプットの範囲及びその加重平均値の開示の追加(公開企業のみ)

また、測定の不確実性に関する開示は、報告日における不確実性についての情報を提供するものであり、将来の価値変動の可能性についての開示ではないことが明確化された。

本ASUはすべての企業について2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。適用される。早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

### (3) ASU第2018-14号「報酬—退職給付—確定給付型年金（サブトピック715-20）：開示フレームワーク」の公表（2018年8月28日 FASB）

本ASUは、確定退職給付その他の退職給付を提供する雇用主に対する開示規定を改訂するものである。複数の開示規定がサブトピック715-20から削除、追加または明確化されている。これにより有用でないと考えられていた開示規定がなくなり、企業のコストが

削減することが期待される。

本ASUは公開の営利企業について2020年12月15日より後に開始する事業年度から適用される。その他の企業については2021年12月15日より後に開始する事業年度から適用される。早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

### (4) ASU第2018-15号「無形資産—のれん及びその他—自社利用のソフトウェア（サブトピック350-40）：サービス契約であるクラウドコンピューティング契約から発生した導入コストの顧客の会計処理」の公表（2018年8月29日 FASB）

本ASUは、ソフトウェアのホスティングサービスの顧客である企業に、導入コストをサブトピック350-40に従って資産化または費用化することを求めるものである。

サブトピック350-40で資産化が認められない内部利用のソフトウェアの開発コストまたは取得コスト（トレーニング・コスト、データ移行コストなど）は、ホスティングサービスにおいても同様に資産化を認めていない。開発ステージ（Application development stage）のコストはその性質によって資産化され、準備ステージ（preliminary project stage）及び導入後ステージ（post-implementation stage）のコストは発生とともに費用処理される。資産化された導入コストはホスティングサービスの契約期間にわたって償却される。

本ASUは、公開の営利企業については2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。その他の企業については2020年12月15日より後に開始する事業年度及び2021年12月15日より後に開始する期中期間から適用される。早期適用は認められる。本ASUの適用後に発生した導入コストについては、本ASUを遡及適用または将来にわたって適用することが認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

### 【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

#### (1) ASU案「リース（トピック842）の限定的な改訂」の公表（2018年8月13日）

借手から回収した売上税等：

新リース基準では、貸手が受け取ったリース取引に係る売上税等の処理に当たっては、リース資産を保有する貸手はその売上税の支払について主たる義務（primary obligation）を負っているか、ま

たは第三者のために代理回収を行っているかを売上税等の法域に応じて判断する必要があるとしている。貸手が売上税の支払義務を負っている場合は、その売上税等をリース収益及びコストに含め、第三者のために代理回収を行った場合はそれをリース収益及びコストから除外する必要がある。

本ASU案は、貸手が借手から受け取ったリース取引に係る売上税等について、貸手と借手のいずれのリース費用になるかを検討することなく、貸手の費用として契約の対価及び対価に含まれない変動支払金額に含めずに会計処理することを会計方針の選択肢として容認することを提案するものである。当該選択肢を採用した場合は、その旨の開示を求めることが提案されている。

#### 借手が支払った貸手の費用：

貸手には、原資産の所有者として様々な費用が発生するが、借手が当該費用を第三者に直接支払う、または貸手に弁済する義務を負っている場合でも、原資産の使用権と別個に財またはサービスが借手に移転するわけではない。新リース基準では、貸手が当該金額を収益及び費用として計上することを要求している。

本ASU案は、借手が貸手のために第三者に直接支払った特定のリース費用について、その金額が容易に推定できない場合には、貸手はリース収益並びにコストとしての会計処理から除外することを提案するものである。

変動支払のリースの要素及びリース以外の要素への配分：

本ASU案は、変動支払の基礎となる事実や状況に変化があった場合に、貸手が特定の変動支払をリース要素及びリース以外の要素に配分することを提案している。その結果、リース要素に配分された変動支払額はトピック842に従って損益認識され、リース以外の要素に配分された変動支払額はトピック606またはその他の会計基準に基づいて認識されることになる。

本ASU案は新リース基準（トピック842）をリリースしたASU第2016-02号と同時の適用開始が提案されている。コメントの募集は2018年9月12日に締め切られている。

また、本ASU案は、本誌海外②「米国新リース会計基準の日本企業への影響」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

#### (2) ASU案「金融商品－信用損失（トピック326）に関するASCの限定的な改善」の公表（2018年8月20日）

本ASU案は、償却原価で測定される金融商品の予測される信用損失による減損に関して公表されているASU第2016-13号「金融商品－信用損失（トピック326）」について、非公開の営利企業に対する適用日を2021年12月15日より後に開始する事業年度及びその期

中間に延期することを提案するものである。また、オペレーティング・リースから発生する債権は、信用損失に関する基準であるサブトピック326-20ではなく、リースに関する基準であるパラグラフ842-30-25-12及び13に従って会計処理されることを明確化する。

本ASU案は「金融商品－信用損失（トピック326）」と同時の適用開始が提案されている。コメントの募集は2018年9月19日に締め切られている。

なお、本ASU案についての詳細は、本誌会計・監査／税務①「【金融商品会計基準開発プロジェクト】意見募集からはじまる20年ぶりの改正検討」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

#### 2. 監査関連 該当なし

米国基準についての詳細な情報、過去情報は  
[あずさ監査法人のウェブサイト（米国基準）へ](#)

#### 会計・監査コンテンツ

ウェブサイトでは、マーケットで注目度の高いテーマを取り上げ、最新動向や解説、リサーチ、報告書などを紹介しています。

[kpmg.com/jp/standard](http://kpmg.com/jp/standard)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

TEL：03-3548-5112（代表電話）

[azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)

担当：小松 拓史、行安 里衣

# 税務情報 (2018.8-9)

KPMG 税理士法人

本稿は、2018年8月から9月に財務省・国税庁等から公表された税務情報及びKPMG 税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan e-Tax News及びKPMG Japan tax newsletterの情報をまとめてお知らせするものです。

## I. 2018年度税制改正

### 1. 経済産業省 — 「賃上げ及び投資の促進に係る税制」に関するガイドブック及びQ&A集を公表

8月8日、経済産業省は、2018年度税制改正で創設（所得拡大促進税制から改組）された「賃上げ及び投資の促進に係る税制」（租税特別措置法第42条の12の5）について、大企業向けに作成された以下の資料をウェブサイトの「賃上げ・生産性向上のための税制」※というページに公表しました。

※ <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/syotokukakudaisokushin/syotokukakudai.html>

■ 平成30年度創設 賃上げ・生産性向上のための税制 ご利用ガイドブック

全19ページのガイドブックで、制度の概要や適用要件の詳細な解説等が掲載されています。

■ 平成30年度創設 賃上げ・生産性向上のための税制 よくあるご質問Q&A集

以下の4章で構成されているもので、全77問のQ&Aが掲載されています。

- I. よくあるご質問(旧所得拡大促進税制(大企業)と同様)
- II. よくあるご質問(主に、旧所得拡大促進税制(大企業)との変更点)
- III. 設備投資について
- IV. 教育訓練費について

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 159 (2018年8月10日発行)

### 2. 中小企業者等に対する固定資産税の特例措置に関する情報

2018年度税制改正では、中小企業者等が機械設備等を取得した場合に、その機械設備等に係る固定資産税が3年間、ゼロから1/2までの各市区町村の条例で定める割合に軽減される特例措置が創設

されました。この固定資産税の特例措置に関して、中小企業庁及びリース事業協会から以下の情報が公表されました。

#### 《中小企業庁》

■ 先端設備導入に伴う固定資産税ゼロの措置を講じた市区町村  
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/seisansei/2018/181005koteishisan.pdf>

固定資産税ゼロの措置を講じた市区町村の一覧表で、東京23区を含む1,500以上の市区町村が掲載されています。

また、中小企業庁のウェブサイトの「経営サポート『生産性向上特別措置法による支援』」※というページには、この一覧表のほか、固定資産税の特例措置に関する概要資料、手引き、Q&Aや申請書の様式等も掲載されています。

※ <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/seisansei/index.html>

#### 《リース事業協会》

■ 生産性向上特別措置法に基づく固定資産税特例措置の手引き(第1版)

[https://www.leasing.or.jp/studies/docs/seisan\\_tebiki.pdf](https://www.leasing.or.jp/studies/docs/seisan_tebiki.pdf)

この手引きは、中小事業者等がファイナンス・リース取引により設備を導入した場合の固定資産税の特例措置の適用関係を解説するもので、制度の概要や手続きのほか、全32問のQ&Aなども含まれています。

また、リース事業協会のウェブサイトの「設備投資減税」※というページには、この手引きのほか、2016年度税制改正で措置（2017年度税制改正で対象設備が拡充）された中小企業等経営強化法に基づく固定資産税特例措置の手引きや、ファイナンス・リース取引により設備を導入した場合に適用が受けられる設備投資減税を紹介するパンフレット、Q&Aなども掲載されています。

※ <https://www.leasing.or.jp/studies/toshigenzei.html>

## II. タックスヘイブン対策税制

### 国税庁ー タックスヘイブン対策税制に係る Q&A を更新

国税庁は8月31日、2018年1月公表の「平成29年度税制改正 外国子会社合算税制に関するQ&A (情報)」の内容を更新した、以下のQ&Aを公表しました。

■ 平成29年度及び平成30年度改正 外国子会社合算税制に関するQ&A(情報)

<http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/180111/index.htm>

このQ&Aでは、1月に公表された初版の内容に、以下の2つの解説及びQ&Aが追加等されています。

#### (1) ペーパー・カンパニーの判定における実体基準又は管理支配基準を満たすことを明らかにする書類等について

2017年度税制改正により、国税当局の職員が、内国法人に係る外国関係会社が実体基準又は管理支配基準を満たすこと（ペーパー・カンパニーに該当しないこと）を証明する書類の提出等を求めた場合において、その職員が定めた期限までにその提出等がないときは、その外国関係会社は実体基準又は管理支配基準を満たさないものと推定することとされる規定が設けられました（租税特別措置法第66条の6第3項）。

今回、Q&AにQ8の2が追加され、実体基準又は管理支配基準を満たすことを証明する書類等の具体例が示されました。

#### (2) ペーパー・カンパニー等の整理に伴う一定の株式譲渡益の免除特例について

2018年度税制改正では、内国法人が外国企業を買収した場合に、その傘下に存在するペーパー・カンパニー等を整理（譲渡）する際に生ずる一定の株式譲渡益を会社単位の合算課税の対象から除外することとする措置が講じられました（租税特別措置法施行令第39条の15第1項第5号、第2項第18号）。

新たなQ&Aでは、Q8の3において、この措置の適用関係を具体例に基づき整理しています。

また、この措置の適用を受けるためには、ペーパー・カンパニー等の譲渡が一定の事項を記載した「統合計画書」に基づいて行われるものであることが必要ですが、この統合計画書に関する以下の情報も掲載されています。

#### <統合計画書の具体例>

経済産業省は、8月31日、財務省及び国税庁の確認のもと、「CFC税制（租税特別措置法施行令第39条の15第1項第5号二）における統合計画書（PMI計画書）の具体例について」\*を公表しており、このリンクも紹介されています。

\* [http://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kokusaisozei/pmikeikakusho.html](http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/pmikeikakusho.html)

#### <統合計画書の作成時期等>

統合計画書は本特例措置の対象となる株式の譲渡が行われる前までに作成する必要があるとともに、統合計画書の内容につき変更すべき事項があれば、その譲渡が行われるまでに変更していれば本特例措置の対象となることが明らかにされています。

#### 【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 160（2018年9月3日発行）

## III. 消費税

国税庁はウェブサイト「消費税の軽減税率制度について」\*というページを設け、軽減税率やインボイス制度に関するさまざまな情報を掲載しています。

\* <http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/index.htm>

このページに、下記の新たな情報が掲載されました。

### 1. 消費税軽減税率制度の手引き

国税庁は8月9日、「消費税軽減税率制度の手引き」\*を公表しました。

\* <http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/01-1.htm>

2019年10月1日に予定されている消費税の8%から10%への引上げに伴い、飲食料品の譲渡等については軽減税率を適用する複数税率制度が導入されます。この手引きは、事業者の方に対し、消費税の軽減税率制度が、取引や日々の業務にどのような関係があるかについて、理解を深めていただくために作成されたもので、7つのセクションを通して制度の概要が網羅的に説明されています。

### 2. 軽減税率制度に対応した申告書の作成手順

国税庁は、軽減税率の対象となる飲食料品の譲渡等がある場合の消費税額の計算及び申告書の作成方法について、具体的な数値を用いて説明する以下の3つの資料を公表しました。

■ 軽減税率制度に対応した申告書の作成手順1(一般用)(課税売上高が5億円以下、かつ、課税売上割合が95%以上の場合)

[http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018008-056\\_01.pdf](http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018008-056_01.pdf)

■ 軽減税率制度に対応した申告書の作成手順2(簡易課税用)(みなし仕入率の特例を適用する場合)

[http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018008-056\\_02.pdf](http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018008-056_02.pdf)

■ 軽減税率制度に対応した申告書の作成手順3(一般用)(課税売上割合が95%未満、かつ、特定課税仕入れがある場合)

[http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018008-056\\_03.pdf](http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018008-056_03.pdf)

【上記 1. に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 159 (2018年8月10日発行)

## IV. 租税条約

### 1. BEPS 防止措置実施条約 (MLI) — 発効

財務省は9月27日、「税源浸食及び利益移転を防止するための租税条約関連措置を実施するための多数国間条約」(BEPS防止措置実施条約)の受託書を、9月26日に本条約の寄託者である経済協力開発機構(OECD)の事務総長に寄託したことを公表しました。これにより、BEPS防止措置実施条約は、日本について、2019年1月1日に発効することになります。

BEPS防止措置実施条約とは、BEPSプロジェクトにおいて策定されたBEPS防止措置のうち租税条約に関連する措置を、本条約の締結国間の既存の租税条約に、同時かつ効率的に導入するための仕組みです。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語: BEPS防止措置実施条約が発効します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20180927mli.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180927mli.htm)

英語: Convention to Implement Measures to Prevent BEPS will Enter into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180927mli.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180927mli.htm)

【上記に関する KPMG Japan tax newsletter (2018年9月28日発行)】

BEPS防止措置実施条約(MLI) (日本語)

Multilateral Instrument (MLI) (英語)

### 2. エクアドルとの租税条約 — 締結交渉の開始及び実質合意

日本国政府とエクアドル共和国政府は、租税条約の締結交渉を2018年8月27日より開始していましたが、財務省は9月5日、両政府が実質合意に至ったことを公表しました。

この条約は、両国政府内における必要の手続を経たうえで署名され、その後、両国における承認手続(日本の場合は、国会の承認

を得ることが必要)を経たうえで発効することとなります。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語: エクアドルとの租税条約の締結交渉を開始します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20180824ec.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180824ec.htm)

エクアドルとの租税条約について実質合意に至りました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20180905ec.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180905ec.htm)

英語: Negotiations for Tax Convention with Ecuador will be Initiated

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180824ec.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180824ec.htm)

Tax Convention with Ecuador Agreed in Principle

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180905ec.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180905ec.htm)

### 3. リトアニアとの租税条約 — 発効

財務省は8月31日、「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とリトアニア共和国との間の条約」(2017年7月13日署名)を発効させるための外交上の公文の交換が同日に行われたことを公表しました。これにより、本条約は2018年8月31日から効力を生じ、日本においては、原則として、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税:2019年1月1日以後に開始する各課税年度の租税
- 課税年度に基づかないで課される租税:2019年1月1日以後に課される租税

#### 《財務省プレスリリース》

日本語: リトアニアとの租税条約が発効しました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20180831lt.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180831lt.htm)

英語: Tax Convention with Lithuania Entered into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180831lt.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180831lt.htm)

### 4. エストニアとの租税条約 — 発効

財務省は8月31日、「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とエストニア共和国との間の条約」(2017年8月30日署名)を発効させるための外交上の公文の交換が8月30日に行われたことを公表しました。これにより、本条約は2018年9月29日から効力を生じ、日本においては、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税:2019年1月1日以後に開始

する各課税年度の租税

- 課税年度に基づかないで課される租税 :2019年1月1日以後に課される租税

#### 《財務省プレスリリース》

日本語: エストニアとの租税条約が発効します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20180831ee.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180831ee.htm)

英語: Tax Convention with Estonia will Enter into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180831ee.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180831ee.htm)

### 5. ロシアとの新租税条約 — 発効

財務省は9月11日、「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国政府とロシア連邦政府との間の条約」(2017年9月7日署名)を発効させるための外交上の公文の交換が9月10日に行われたことを公表しました。これにより、本条約は2018年10月10日から効力を生じ、日本においては、原則として、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税 :2019年1月1日以後に開始する各課税年度の租税
- 課税年度に基づかないで課される租税 :2019年1月1日以後に課される租税

#### 《財務省プレスリリース》

日本語: ロシアとの新租税条約が発効します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20180911ru.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180911ru.htm)

英語: New Tax Convention with Russia will Enter into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180911ru.html](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180911ru.html)

【上記に関する KPMG Japan tax newsletter (2017 年 9 月 26 日発行)】

[新日露租税条約 \(日本語\)](#)

[New Tax Treaty with Russia \(英語\)](#)

### 6. オーストリアとの新租税条約 — 発効

財務省は9月28日、「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国政府とオーストリア共和国との間の条約」(2017年1月30日署名)を発効させるための外交上の公文の交換が9月27日に行われたことを公表しました。これにより、本条約は2018年10月27日から効力を生じ、日本においては、原則として、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税 :2019年1月1日以後に開始

する各課税年度の租税

- 課税年度に基づかないで課される租税 :2019年1月1日以後に課される租税

#### 《財務省プレスリリース》

日本語: オーストリアとの新租税条約が発効します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20180928at.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180928at.htm)

英語: New Tax Convention with Austria will Enter into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180928at.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180928at.htm)

## V. その他

### 経済産業省 — 「スピンオフ」の活用に関する手引を改訂

経済産業省は、スピンオフ（特定の事業部門や完全子会社を切り出して資本関係のない別会社とし、経営を独立させる取組）の円滑な実施を支援するため、2018年3月に『「スピンオフ」の活用に関する手引』を公表しましたが、8月31日、この手引の改訂版が公表されました\*。

\* <http://www.meti.go.jp/press/2018/08/20180831001/20180831001.html>

手引に含まれるQ&Aに、2018年度税制改正の内容（①スピンオフ準備のための完全支配関係内の組織再編の適格要件の緩和（Q20）及び②スピンオフ元の会社による証券会社への分割割合等の通知義務（Q10））が反映されているほか、「参考2」に改正産業競争力強化法におけるスピンオフに関する会社法特例の内容が追加されています。

#### 税務コンテンツ

本稿でご紹介したKPMG Japan e-Tax News及びKPMG Japan tax newsletterは、以下のウェブサイトからアクセスいただけます。

[kpmg.com/jp/tax-topics](http://kpmg.com/jp/tax-topics)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

—————  
KPMG 税理士法人

[Info-tax@jp.kpmg.com](mailto:Info-tax@jp.kpmg.com)

担当：村田 美雪、山崎 沙織、風間 綾、内藤 直子

# 新収益認識基準が企業経営に与える影響の考察

## ～業種別シリーズ 重工業・ソフトウェア～

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

ディレクター 神山 清雄

企業会計基準委員会（ASBJ）は平成30年3月30日、「収益認識に関する会計基準」及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（以下「新収益認識基準」という）を公表しました。新収益認識基準は、国際的な会計基準との整合性を重視しており、国際財務報告基準（IFRS）第15号及び米国基準（ASC606）と一部を除きほぼ同様の内容となっています。

新収益認識基準を適用することによって、売上高に影響が生じる可能性があります。新収益認識基準の適用は、単なる会計処理の問題に留まらず、業務やシステム、経営管理への影響が生じることも考えられます。複数回にわたり、特に重要な影響を受けることが想定される業種を取り上げ、設例を挙げながら、企業経営に与える影響と課題を解説します。本稿では重工業・ソフトウェア業に焦点をあてて解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



神山 清雄

かみやま きよお

### 【ポイント】

- 重工業・ソフトウェア業において特に重要な影響を受ける取引としては、履行義務の識別、契約の変更がある。
- 履行義務の識別により、従来の契約単位から履行義務単位へ収益を認識する単位が変わる可能性がある。
- 契約の変更があった場合には、収益を認識する単位が変わる可能性や売上計上額が変更になる可能性がある。
- 新収益認識基準の適用によって、複数の履行義務に取引価格の再配分を行う場合には、業務プロセスやシステムを見直す必要が生じる可能性がある。

# I. はじめに

新収益認識基準では、収益を認識する単位は、現状の契約ベースではなく、企業が顧客に対して財またはサービスを提供する約束（以下「履行義務」という）の単位とすることとしています。

重工業・ソフトウェア業において、1つの契約の中に複数の財またはサービスを顧客へ提供する場合など、従来の収益を認識する単位を検討する「履行義務の識別」が重要な論点となります。また、財またはサービスの提供中に仕様が変更になったり、追加的な作業が発生する場合など、その取扱いについて検討する「契約の変更」も重要な論点です。これら論点を検討した結果、従来の収益を認識する単位及び収益の計上金額が変わる場合があります。以下、「履行義務の識別」「契約の変更」について、新収益認識基準の概要、企業経営に与える影響と課題について解説します。

## II. 履行義務の識別

### 1. 新収益認識基準の概要

新収益認識基準では、大型設備の工事契約やソフトウェア開発と運用保守サービスを含むシステム・インテグレーション・サービス契約のように複数の財またはサービスを総合的に提供するような契約で取引を行っている場合、その契約の中に履行義務がいくつあるのかを検討する必要があります。この点、従来の実務では、企業会計基準15号「工事契約に関する会計基準」（以下「企業会計基準15号」という）に従って、工事契約において当事者間で合意された実質的な取引の単位に基づくこととされているものの、一般的には契約単位で収益を認識しています。一方、ソフトウェア取引においては、実務対応報告17号「ソフトウェア取引の収益の会計処理に関する実務上の取り扱い」（以下「実務対応報告17号」という）に従って、契約が1つであったとしても、財またはサービスの内容や金額が顧客との間で明らかになっている場合や、そうではない場合においても、管理上の適切な区分に基づき、契約上の対価をそれぞれの財またはサービスに分解して、収益認識しています。

新収益認識基準では、以下の2つの要件の両方を満たした場合には別個の履行義務として識別しなければなりません。当該判断は、企業会計基準15号や実務対応報告17号における判断基準と相違するため、従来の実務における収益を認識する単位が変わる可能性があります。

- （要件1）財またはサービスから単独で（あるいは、顧客が容易に利用できる他の資源を組み合わせて）顧客が便益を享受できる
- （要件2）財またはサービスを顧客に移転する約束が、契約に含まれる他の約束と区分して識別できる

また、大型設備の工事やソフトウェア開発を行う際に、企画、設計、施工/開発などといったフェーズごとに契約を締結している場合があります。このような場合には、複数の契約を結合して1つの契約とすべきかどうか、または契約の変更に該当して既存の契約の一部として取り扱うかどうかを検討することに留意が必要です（**図表1**参照）。

**図表1 履行義務の識別パターン**

パターン	契約と履行義務の関係	対応方針
1	契 1つの契約に ▶ 履 1つの履行義務	今までどおり
2	契 1つの契約に ▶ 履 履 複数の履行義務	要対応
3	契 契 契 複数の契約に ▶ 履 1つの履行義務	
4	契 契 契 複数の契約に ▶ 履 履 複数の履行義務	

### 2. 具体例（ソフトウェア開発と運用保守サービスのケース）

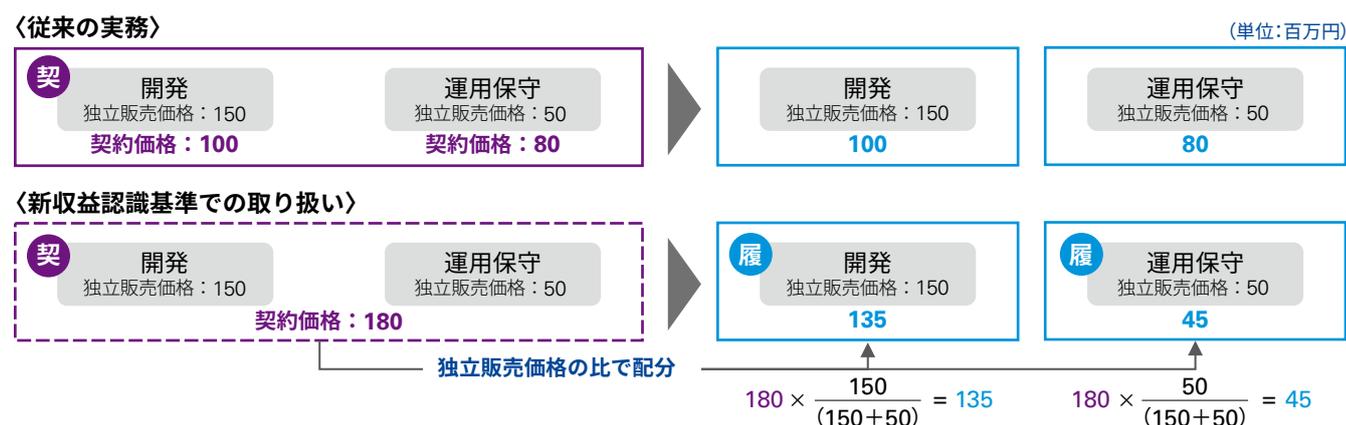
#### （1）前提条件

- A社は顧客の依頼に基づき〇〇ソフトウェアの開発と運用保守サービスを180百万円で提供しており、契約上、ソフトウェアの開発が100百万円であり、運用保守サービスが80百万円である。
- 〇〇ソフトウェアの開発と運用保守サービスは、通常セットで提供しているが、運用保守サービスを単独で提供しているケースもある。
- 〇〇ソフトウェアの開発の独立販売価格は150百万円であり、運用保守サービスの独立販売価格は50百万円である。
- 当該運用保守サービスは特殊なものではなく、同業他社も提供可能である。

#### （2）解説

上記の前提条件に基づけば、A社はソフトウェアの開発と運用保守サービスについて、それぞれ別個の履行義務として収益を認識することが求められます。従来の実務においても、実務対応報告17号での要求事項に該当する場合には、開発と運用保守サービスを分解して収益認識していると考えられるため、収益の認識単位についての変更はありません。ただし、開発と運用保守サービスに係る売上計上額について、新収益認識基準ではさらなる検討が必要です。すなわち、従来の実務においてソフトウェアの開発と運用保守に分解した際における各サービスの売上計上額と、それぞれのサービスを単独で販売している際の販売価格（以下「独立販売価格」という）が異なる場合には、取引価格の再配分が行われるため、

図表2 履行義務の識別と取引価格の配分



売上計上額が変更になる可能性があります(図表2参照)。

システムを改修するかの対応が必要になります(図表3参照)。

### 3. 企業経営に与える影響と課題

履行義務の識別により、従来の収益を認識する単位が変更された場合で、複数の履行義務がそれぞれ異なったタイミングで収益認識をする場合には、制度会計において、一部の売上高が従来の認識タイミングの前後で計上される可能性があります。そのような場合においては、業務プロセス及びシステムに大きな影響を与えることが想定されます。

前述の具体例において従来の実務では、契約に従ってソフトウェアの開発が顧客に検収された時点で100百万円を顧客に請求し、運用保守80百万円はそのサービス期間にわたって毎月定額を売上計上し同額を請求するので、契約額と売上計上額と債権計上額(請求額)が一致しています。このように3種の金額が一致していることを前提としてシステムが構築されているため、上流である販売管理システムに登録された取引情報は、下流の他のシステム(総勘定元帳や債権管理システム)へ連動されています。

一方、新収益認識基準では、契約価格が独立販売価格と異なるため、各履行義務へ取引価格の再配分を行うこととなり、ソフトウェアの開発は契約額と異なる135百万円が売上計上され、運用保守についても契約額と異なる45百万円が売上計上されます。しかし、顧客に対して、ソフトウェアの開発完了の時点で100百万円を請求し、運用保守期間にわたり80百万円を請求するのは従来と変わりません。したがって、契約額と売上計上額と債権計上額は一致しません。

このように、新収益認識基準により複数の履行義務が識別された結果、上記のように各履行義務に取引価格の再配分を行う場合や履行義務別に収益認識のタイミングが異なる場合において、実務上の対応として、履行義務単位で契約を締結し直したり、履行義務単位で請求書を発行する時期を変更することは難しいでしょう。結果として、契約額と売上計上額と債権計上額が一致しない可能性があります。そのため、決算において追加業務を行うか、既存の

図表3 複数の履行義務の識別が及ぼす影響



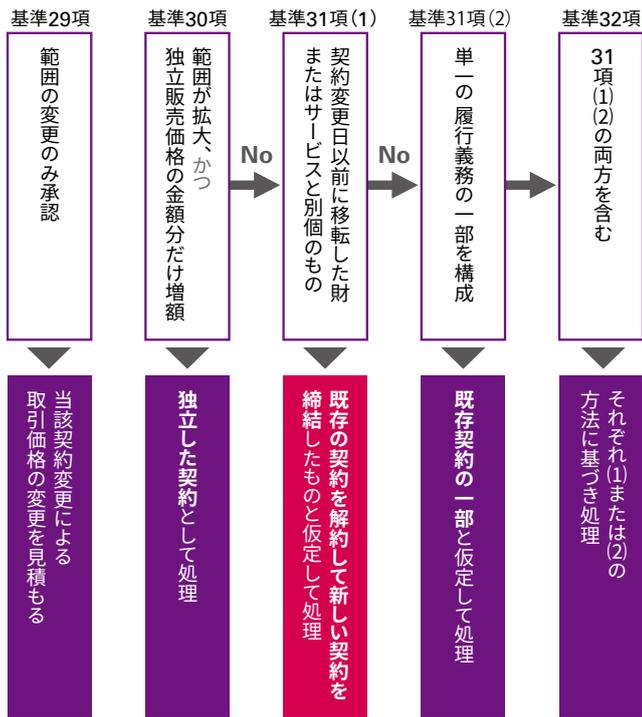
## III. 契約の変更

### 1. 新収益認識基準の概要

従来の実務では、大型設備の工事契約において、原契約工事の対象となる物件の機能の追加・変更工事があった場合は、通常、原契約工事と一体となって義務を履行し、対価に対する請求権を獲得すると考えられるため、追加・変更工事も原契約工事に含めて1つの収益を認識する単位として会計処理しています。しかし、新収益認識基準では、契約変更により、契約における工事と区別できる財またはサービスが追加され、かつそれに対する対価が独立販売価格に相当する金額の場合、追加・変更工事を独立した契約として取り扱うこととしています。そのため、従来の実務と収益を認識する単位が変更になる可能性があります。

また、財またはサービスが追加されたが、それに対する対価が独立販売価格に相当する金額ではない場合など契約変更が独立した契約として識別されない場合には、契約変更日以前に移転した財またはサービスと別個のものかどうかにより会計上の取り扱いが異なります。契約変更日以前に移転した財またはサービスと別個である場合には、原契約の残存履行義務部分と、新規追加契約により追加された履行義務に対して、既に充足した履行義務部分の対価を差し引いた契約対価を再配分することが求められます。また、単一の履行義務の場合で、かつ一定期間で収益を認識している取引であれば、進捗度を再計算し売上計上額の変更が必要になる可能性があります(図表4参照)。

図表4 契約の変更における会計処理パターン



2. 具体例（独立した契約として取り扱うケース）

(1) 前提条件

- B社は大型設備の工事を請け負っている。
- 顧客希望の仕様変更により、追加工事が必要となったため、原契約を変更した。
- 追加工事については、原契約と明確に区別できる機能を追加するものであり、当該契約変更により、追加工事を単独で受嘱した場合の対価相当を増額している。

(2) 解説

上記の前提条件に基づけば、B社は追加工事を独立した工事契約として識別する必要があります。契約変更に伴い、契約の範囲が拡大し、追加工事における独立販売価格相当額が増額されているため、新収益認識基準では、原契約とは独立した契約として取り扱う必要があります。したがって、当該追加工事を原契約と同じ収益認識単位に含めて会計処理をしていた従来の実務とは異なり、当該追加工事に関して、原契約とは別々の収益認識単位として会計処理を実施する必要があります。

3. 企業経営に与える影響と課題

契約の変更を独立した契約として取り扱う場合には、従来の収益を認識する単位が追加されることになります。そのため、一定期間で収益を認識している場合には、進捗度の計算対象が増加する

など追加の業務対応が必要になると考えられます。

また、契約の変更を独立した契約として取り扱わない場合で、複数の履行義務がある場合には、未履行の履行義務と契約変更により追加された履行義務に対して、既に充足した履行義務部分の対価を差し引いた契約対価を再配分することが必要になります。このような場合には、前述したとおり、契約額と売上計上額と債権計上額が一致しない可能性があり、決算において追加業務を行うか、既存のシステムを改修するかの対応が必要になります。

なお、契約の変更を独立した契約として取り扱わない場合で、単一の履行義務の場合には、従来の実務に大きな影響はないと考えられます。

IV. 最後に

重工業・ソフトウェア業において、特に重要な影響を受ける論点として、「履行義務の識別」と「契約の変更」について解説してきました。両論点の検討を通じて、取引価格の再配分が行われる場合には、業務プロセス及びシステムへ大きな影響を与えることが想定されます。

複数のシステム（モジュール間）において販売管理システム等の上流システムで登録した契約単位での取引情報は、総勘定元帳や債権管理システムなどの下流システムに連動されています。この状況下において、取引価格の再配分が行われる場合には、上流システムの契約単位の取引情報のみでは適切な売上高を総勘定元帳に計上できなくなる可能性があります。また、上流システムへ取引価格の再配分後に履行義務単位で取引情報を登録することも対応策の1つですが、その場合には債権管理システム等の請求管理をするシステムに履行義務単位での取引情報が連動されることになるため、従来どおりに契約額での請求書を適切なタイミングで発行できなくなる可能性があります。したがって、取引価格の再配分がある場合には、その影響を捉え、業務プロセスで対応するのか、システムで対応するのかといった対応策を早期に検討することが肝要です。

収益認識 - 産業別解説 -

ウェブサイトでは、収益認識の産業別に関する情報を紹介しています。

[kpmg.com/jp/revenue-sectors](http://kpmg.com/jp/revenue-sectors)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
 ディレクター 神山 清雄  
 TEL : 03-3548-5120 (代表電話)  
[kiyoo.kamiyama@jp.kpmg.com](mailto:kiyoo.kamiyama@jp.kpmg.com)

# 確定拠出年金法の改正とその対応

## ー 運営管理機関の評価への取組みー

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 金融アドバイザー部

ディレクター 萩原 浩之

確定拠出年金法が2001年に成立して以来、企業型確定拠出年金（以下「DC年金」という）は多くの企業で導入が進み、加入者数は2018年3月末時点で約650万人と拡大しています。

そのような中、2016年6月に改正された確定拠出年金法では、DC年金を実施する企業は運営を委託している運営管理機関の評価・検討を少なくとも5年毎に行い、必要に応じて委託内容の変更や運営管理機関の変更等を行うことが努力義務とされました。

さらにこの法改正を受けて、2018年7月に確定拠出年金法施行規則をはじめとした省令等の改正が公布されました。この省令等には、事業主による運営管理機関の評価をより実効性のあるものとするための内容が盛り込まれています。

本稿では、今回改正された省令の内容を概説するとともに、従業員の満足度を高め、企業価値向上を図るためには具体的にどのように対応したらよいかについて、英国での先事例も交えながら解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



萩原 浩之

はぎわら ひろゆき

### 【ポイント】

- ー 2019年7月から、運営管理機関は自身の選定した運用方法（運用商品）の一覧の公表が義務付けられる。複数の運営管理機関の比較が行いやすくなるため、DC年金実施企業は、このタイミングに合わせて評価の実施を検討することが考えられる。
- ー 運営管理機関を評価し、変更の必要性を検討するためには、委託先以外の運営管理機関の情報も入手して比較検討することが有効となる。そのために、運営管理機関への提案依頼やコンペ等を通じて情報を入手することも検討に値する。
- ー 英国では、トラスティー（DC年金運営受託者）によるValue for Members（加入者への価値提供）の評価が義務付けられている。その他にも企業が自主的にアセスメントを行う等、加入者に対して本当に価値のあるDC年金を提供できているかを検証する実務が普及している。こういった手法を参考にすることで、単なる運営管理機関の評価に留まらず、DC年金運営全般にわたる検証とその後の制度改善に繋げることができると考えられる。

# I. 確定拠出年金法と省令等の改正内容

## 1. 2016年6月公布の確定拠出年金法の改正

2016年6月に改正された確定拠出年金法では、企業型確定拠出年金（以下「DC年金」という）の運営管理業務を外部に委託する企業は、少なくとも5年毎に委託している運営管理機関の評価・検討を行い、必要に応じて委託内容の変更や運営管理機関の変更等を行うことが努力義務とされました（同法第7条第4項）。本改正は、2018年5月1日から施行されています。なお、本改正では運営管理機関の業務提供等に関する内容も盛り込まれていますが、本稿のテーマからは外れるため割愛します。

「確定拠出年金について（法令解釈）」において、改正の背景について以下のとおり触れています。

- 事業主はもっぱら加入者等の利益のみを考慮し運営管理機関を選定することが必要である。
- 制度発足時点で評価した運営管理機関の体制や運用の方法がその時点で望ましいものであったとしても、期間の経過により必ずしもそうでなくなる可能性がある。

- こうした点を制度の実施主体として、自身で点検・確認し、運営管理機関との対話等を通じて、改善していくことが必要である。

上記に加えて、実際には金融機関との取引関係等を考慮して運営管理機関を選任したケースも想定されることや、運営管理機関にはグループ会社の運用商品を優先的に採用するインセンティブが働きやすいといった懸念も、以前から指摘されています。こうした状況を受けて、健全なDC年金の運営を実現するために、定期的に運営管理機関の評価を行い、必要があれば運営管理機関の変更その他の必要な処置を講ずるよう努めるべきということが、今回の改正に盛り込まれました。

## 2. 2018年7月公布の省令等の改正

上記の法改正を受けて、2018年7月に確定拠出年金法施行規則をはじめとした省令等の改正が公布されました。重要なポイントは2つあり、運営管理機関の評価における具体的な評価項目が挙げられたこと、運営管理機関は自身の選定した運用方法（運用商品）の一覧の公表が義務付けられることです。

### (1) 運営管理機関の評価における具体的な評価項目

まず、「確定拠出年金について（法令解釈）」において、運営管理

図表1 運営管理機関の評価における具体的な評価項目

「確定拠出年金制度について（法令解釈）」における項番	内容
第10 2. ① (第9 1. (1) ② ア)	提示された商品群の全て又は多くが1金融グループに属する商品提供機関又は運用会社のものであった場合、それがもっぱら加入者等の利益のみを考慮したものであるといえるか。
第10 2. ① (第9 1. (1) ② イ)	下記(ア)～(ウ)のとおり、他の同種の商品よりも劣っている場合に、それがもっぱら加入者等の利益のみを考慮したものであるといえるか。 (ア) 同種(例えば同一投資対象・同一投資手法)の他の商品と比較し、明らかに運用成績が劣る投資信託である。 (イ) 他の金融機関が提供する元本確保型商品と比べ提示された利回りや安全性が明らかに低い元本確保型商品である。 (ウ) 同種(例えば同一投資対象・同一投資手法)の他の商品と比較して、手数料や解約時の条件が良くない商品である。
第10 2. ① (第9 1. (1) ② ウ)	商品ラインナップの商品の手数料について、詳細が開示されていない場合又は開示されているが加入者にとって一覧性が無い若しくは詳細な内容の閲覧が分かりにくくなっている場合に、なぜそのような内容になっているか。
第10 2. ① (第9 1. (1) ② エ)	運営管理機関が事業主からの商品追加や除外の依頼を拒否する場合、それがもっぱら加入者等の利益のみを考慮したものであるか。
第10 2. ②	確定拠出年金運営管理機関による運用の方法のモニタリングの内容(商品や運用会社の評価基準を含む。)、またその報告があったか。
第10 2. ③	加入者等への情報提供がわかりやすく行われているか(例えば、コールセンターや加入者ウェブの運営状況)。
第10 2.	確定拠出年金制度を長期的・安定的に運営するには、運営管理業務を委託する運営管理機関自体の組織体制や事業継続性も重要となることから、運営管理業務の運営体制、運営管理機関の信用及び財産の状況等も評価項目とすることが考えられる。

出典:「確定拠出年金制度について（法令解釈）」(平成30年7月24日改正)をもとに、筆者が作成

機関の評価における具体的な評価項目として**図表1**の内容が挙げられています。内容を見ていくと、運用商品が特定の金融グループに偏っている場合や、他の同種の商品よりも劣っている場合に、継続的な採用に合理的な説明がつくかどうかには焦点が当てられていると言えます。また、運用のモニタリングや、加入者等への情報提供の視点も盛り込まれています。

**図表1**に挙げられている項目以外についても、「点検すべき項目や手法については、その企業の規模や加入者等の構成、制度導入からの定着度、投資教育の充実度等により、それぞれの事業主において異なると考えられます。確定拠出年金運営管理機関から運営管理業務に付随して提供を受けているサービス（たとえば、投資教育を委託している場合の投資教育の内容や方法等）で点検すべき項目があれば、当該項目についても評価することが望ましい」という旨が追記されています。

## (2) 運営管理機関の運用商品の公表

次に、運営管理機関の運用商品の公表については、2019年7月から、運営管理機関は自身の選定した運用方法（運用商品）の一覧を公表することが義務付けられます。厚生労働省は運用商品の公表のイメージを公開しており（**図表2**）、それによると、主な項目は、「分類」（株式or債券、アクティブorパッシブ等）、「運用商品名」、「運用会社」、「商品情報・運用実績」、「手数料」（販売手数料、信託報酬、信託財産留保額）等となっています。

これにより、DC年金実施企業は、各運営管理機関の運用商品選定の考え方を把握することができ、個々の運用商品の評価も行いやすくなります。また、公表はインターネットを利用して閲覧可能とする必要があり、少なくとも年1回更新することが求められてい

ます。

複数の運営管理機関の比較が行いやすくなるため、企業としては、このタイミングに合わせて運営管理機関の評価の実施を検討することが考えられます。

## II. 英国での評価実務

日本で導入された「運営管理機関の定期的な評価」にどのように取り組むべきかを検討するうえで、先行している英国での評価実務は参考になると考えられます。

### 1. 英国のDC年金

英国では1990年代以降、企業型のDC年金の導入が進んできていますが、2012年から年金自動加入制度（原則として従業員を全員、企業年金に加入させる）が始まったことで、特に近年、DC年金の加入者数が急速に増加しています。その状況を受けて、2015年にDC年金のガバナンスを強化する法改正が行われ、さらに2016年に実務の指針となるDC Code of Practice（DC実務規範）の改訂が行われました。

なお、英国のDC年金は大きく分けて、Trust型とContract型があり、Trust型は日本の基金型（別法人の基金を設立）、Contract型は日本の規約型（会社が直接、委託先と契約）の年金制度と類似しています。このうち、Trust型ではトラスティと呼ばれる意思決定および運営を行う機関を設置する必要があり、通常、事業主代表数名と加入者代表数名から構成されています。2015年の法改正では、主

**図表2 運用の方法の公表イメージ**

#### ○元本確保型商品

（更新日：○年○月○日）

分類	運用商品名	商品提供機関	商品情報・運用実績	中途解約利率・解約控除の有無
預貯金				
共済				
生命保険				
損害保険				

#### ○投資信託(元本確保型以外の預金、信託、生命保険、損害保険を含む。)

分類	運用商品名	運用会社	商品情報・運用実績	手数料		
				販売手数料	信託報酬	信託財産留保額
国内債券	パッシブ					
国内債券	アクティブ					
国内株式	パッシブ					
⋮	⋮					

出典：厚生労働省ホームページ「運用の方法の公表イメージ」をもとに、筆者が作成

に加入者保護の観点から、DC年金の受託機関が対応すべき事項に加えて、Trust型制度のトラスティーが従うべきガバナンス基準が強化されました。

## 2. Value for Members (加入者への価値提供)

改訂されたDC Code of Practiceは、Trust型制度のトラスティーがガバナンス基準を満たすための重要項目を具体的に示しており、**図表3**に示す6つの項目（情報提供と報告、Value for Members、投資ガバナンス、トラスティー、制度管理能力、事務）から成っています。このなかで、Value for Members（加入者に対する価値提供、以下「VfM」という）について少なくとも3年に1回評価を行い、ガバナンスに関するトラスティー報告書を作成することが求められています。

ただし、VfMに関する具体的な評価項目はDC Code of Practiceにも記載はなく、年金監督局も「VfMの評価に唯一の方法は存在しないため、各制度と加入者の状況を反映した評価方針を設定すること」をトラスティーに求めています。そこでKPMG英国では、以下の7つの領域を定め、トラスティーと協議のうえで各領域について10個程度の質問を設定して評価を行うことで、トラスティーの活動を支援しています。

- ① 手数料水準(口座管理手数料・信託報酬の水準等)
- ② 投資戦略と運用実績(デフォルトファンドの妥当性、パフォーマンスの評価等)
- ③ 退職時の支援(フィナンシャルアドバイザーへのアクセス、利用可能なツール等)
- ④ ガバナンス(職掌の文書化、トラスティー自身の教育・研修、事務のモニタリング等)
- ⑤ 事務(サービス水準、加入者サポート等)
- ⑥ 掛金水準(事業主負担拠出額等)
- ⑦ 加入者への教育(オンラインツール、セミナー等)

わが国のDC年金に関する「法令解釈」(**図表1**)で挙げられているのは、純粋に運営管理機関を評価するための項目であるのに対して、VfMは加入者に対する価値提供の評価であるため、事業主負担の掛金水準や、トラスティー自身の教育・研修といった内容も含まれています。また、運営管理機関に対する評価で「法令解釈」に含まれていない視点としては、②「投資戦略と運用実績」におけるデフォルトファンドの妥当性や、④「ガバナンス」における事務のモニタリング等が挙げられます。

## 3. 企業によるアセスメント

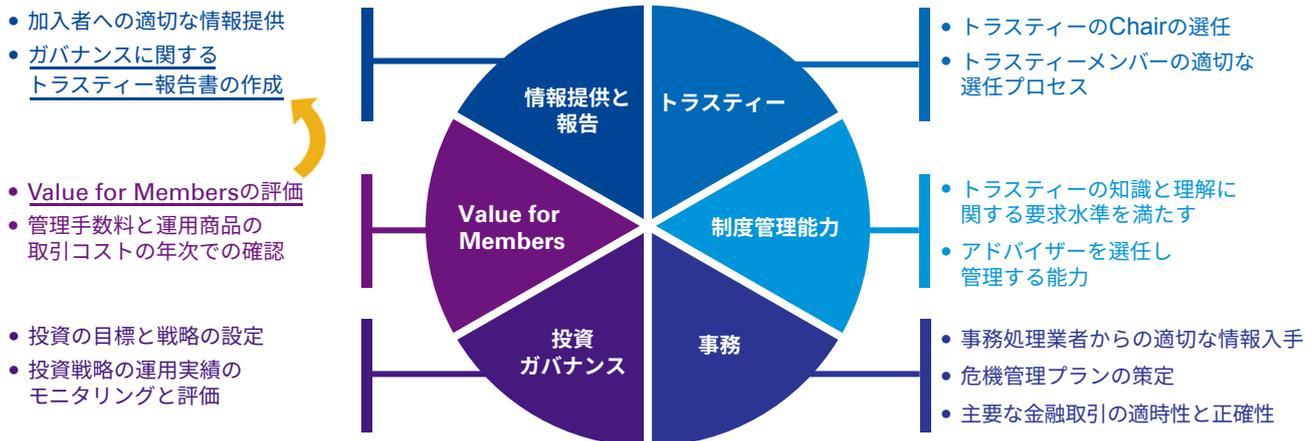
VfMの評価がトラスティーの義務であるのに対して、それとは別に、企業が制度のアセスメントを行うケースも増えています。基本的な評価項目はVfMと同じですが、企業として、制度をどう改善すべきかを検討するために実施されています。

# III. 法改正への具体的対応

## 1. 評価のタイミング

運営管理機関の評価は「少なくとも5年毎」とされていますが、既にDC年金を導入している企業は、法の施行日(2018年5月1日)から5年以内となります。そのため、法令上は必ずしもすぐに評価の準備に取り掛かる必要はありません。ただし、DC年金では、確定給付型年金と異なり加入者である従業員個々人が運営管理機関のサービスや運用商品の善し悪しの影響を直接的に受けるものであり、運営管理機関等を選んだ企業に対して不満を持つことも想定され、実際に米国ではそのような訴訟も散見されています。DC年金の人事戦略上の意義や掛金負担の大きさも勘案すれば、5年以上前にDC年金を導入してから、定期的なモニタリングや運営管理機

**図表3 英国のDC Code of Practiceにおけるガバナンス重要項目**



関の評価をこれまでに行ってこなかった企業は、早いタイミングで評価を実施することも検討すべきでしょう。前述のとおり、2019年7月から運営管理機関は運用商品の一覧を公表することが義務付けられますので、それが1つの契機となると考えられます。

## 2. 他の運営管理機関との比較

運用商品の一覧が公表されるとは言え、「法令解釈」で挙げている「運用の方法のモニタリング」や「コールセンターや加入者ウェブ」といった項目についての詳細は公表が求められていません。しかし、運営管理機関を適切に評価し、変更の必要性を検討するためには、委託先以外の運営管理機関の情報を入手して比較検討することも有効となります。そこで、DC運営業務の提案依頼やコンペ、質問書を通じて複数の運営管理機関から情報を入手することも検討に値するでしょう。そのような依頼の際には、各社の比較が可能となるような質問項目を事前に整理し、回答を依頼することが考えられます。

なお、こういった提案依頼や運用商品の分析、各社の比較評価を適切に行うためには、一定の専門知識が求められます。企業内のリソースだけでは難しい場合は、専門的な知見を有する外部のアドバイザーを活用することも選択肢となるでしょう。

## 3. 加入者への価値ある制度の提供

前章で解説した英国での先行実務は、法規制やDC年金を取り巻く環境が日本とは異なる部分もあるため、すべてをそのまま適用できるわけではありません。一方で、具体的な評価ポイントは参考になるものがあると考えられます。さらに、英国で行われているように、単なる運営管理機関の評価に留まらず、企業側の対応状況も含めて「加入者に価値のある制度を提供できているか」という視点でより広範な検証を行うことは、DC年金の運営全般の改善を目指す企業にとって有効と考えられます。

## 4. よりよい制度運営のために

DC年金が従業員の報酬制度として有効に機能し続けるようにするためには、単に5年毎に運営管理機関等の評価を行うだけでなく、継続的なモニタリングや改善活動が重要と考えられます。たとえば図表4のような視点とサイクル (Plan・Do、Check、Action) による取組みを継続的に行うことで、従業員満足度を高め、結果的に企業価値向上にも資すると考えられます。

### 年金関連アドバイザー

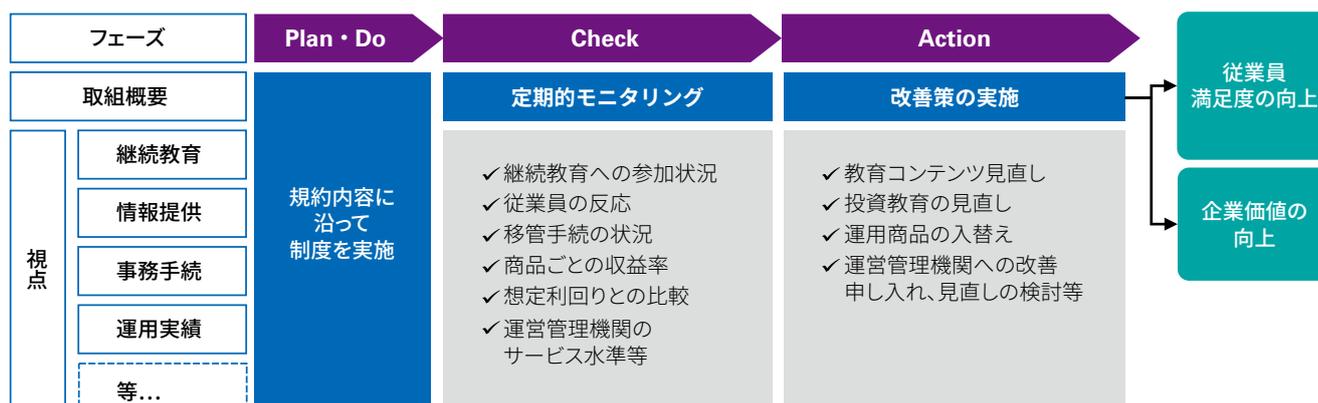
ウェブサイトでは、主要な年金関連サービスを紹介しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/pension.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 ディレクター 萩原 浩之  
 TEL : 03-3548-5125 (代表電話)  
[hiroyuki.h.hagiwara@jp.kpmg.com](mailto:hiroyuki.h.hagiwara@jp.kpmg.com)

図表4 DC年金における取組み例



## マネロン対応に求められる経営陣の関与

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 金融アドバイザリー部

AML・CFT アドバイザリー室

ディレクター 竹田 淳一

本稿では、金融機関に対し近時取組要請が高まっている、マネロン対応における経営陣の関与につき解説します。

マネロンとは、犯罪収益を、その出所や真の所有者がわからないようにして、捜査機関による収益の発見や検挙を逃れようとする行為です。預金口座や送金等がその手段に利用されることから、当該商品・サービスを提供する金融機関は、これを未然に防ぐため、顧客の身元確認や、疑わしい取引の検知・届出等の取組みを求められています。取組みにあたっては、これらを有効に行うための、事務手続整備やシステム手当、関係部署間連携といった、全社レベルの内部統制確保が不可欠となっています。そのため経営陣の関与や理解が必須とされ、旗振りの役割を実質的に担うことが求められています。これら対応の不備は、本邦当局による行政処分や、海外当局による制裁措置の可能性があるものとなっています。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



竹田 淳一  
たけだ じゅんいち

### 【ポイント】

- マネロンとは、犯罪収益を、その出所や真の所有者がわからないようにして、捜査機関による収益の発見や検挙を逃れようとする行為である。
- 預金口座や送金等がその手段に利用されることから、当該商品・サービスを提供する金融機関は、これを未然に防ぐため、顧客の身元確認や、疑わしい取引の検知・届出等の取組みを求められている。
- 当該マネロン対応は、国際的な要請の下、日本国内でも当局要請が高まっており、対応の不備は、本邦当局による行政処分や海外当局による制裁措置の可能性があるため、近時金融機関における最重要の取組課題となっている。
- 対応には、全社レベルの内部統制の確保が不可欠となっており、そのため、旗振り役の立場である、経営陣の関与や理解が必須とされている。

## I. マネロンとは

マネー・ローンダリング（資金洗浄。以下「マネロン」という）とは、犯罪によって得た収益を、その出所や真の所有者がわからないようにして、捜査機関による収益の発見や検挙を逃れようとする行為をいいます。具体的には、犯罪行為で得た資金を正当な取引で得た資金のように見せかける行為や、口座を転々とさせたり金融商品や不動産、宝石などに形態を変えてその出所を隠したりすることをいいます。

また、マネロンとあわせて対応が求められるものとして、テロ資金供与があります（以下、マネロンとテロ資金供与をあわせて「マネロン等」という）。

テロ資金供与とは、爆弾テロやハイジャックなどのテロ行為の実行を目的として、そのために必要な資金をテロリストに提供することをいいます。具体的には、架空名義口座を利用したり、正規の取引を装ったりすることが挙げられます。マネロンとは、資金の流れを隠す点で共通点がある一方、①資金が必ずしも違法な手段で得たものではないこと、②資金は比較的少額であるケースもあること、③送金先等に関して注意を要する国・地域等がマネロンの場合と異なることが挙げられます（マネロンの場合ではタックスヘイブンであるが、テロ資金供与の場合ではイラン・北朝鮮である等）。

マネロンやテロといった言葉のイメージから、本邦においてはあまり発生しない・関係がないという認識が一般的かと思えます。しかしながら、暴力団は、経済的利得を獲得するために職業的に反復して犯罪を行い、その中で巧妙にマネロンを行っています。また、振り込み詐欺に代表されるような特殊詐欺の犯行グループ等は、詐欺金の振込先として架空・他人名義の口座を利用（悪用）しています。加えて、近時は来日外国人が、日本国内で得た犯罪による収益を外国に送金、逆に外国で得られた犯罪による収益を日本国内に送金するといった事例がみられています。テロについても、その資金源が、日本国内で得たものであり、外国でのテロ行為支援のために海外送金が利用されるといったことが当然と考えられます。

また、こういった犯罪を直接行う立場では本来ない者、特に高齢者や生活に困窮する者等が、自己名義の口座や偽造した身分証明書を悪用するなどして開設した架空・他人名義の口座を、遊興費や生活費欲しさから安易に譲り渡す事例が多数みられています。この点も日本国内でマネロン等を行うことを一層容易にしています。

## II. マネロン等対応とは

前項でみたとおり、マネロン等は、資金の隠匿や移転を目的に行われるものです。そのため、預金口座や送金取引等が当該手段として利用されることになります。結果、銀行に代表される、当該商品・サービスを提供する金融機関がマネロン等に利用されることとな

ります。

別の見方をすると、マネロン等を未然に防止することができる、または早期に検知することができるのは、当該金融機関となります。そのため、警察庁や金融庁をはじめとする本邦当局は、法規制やガイドラインを適用し、金融機関に対し、このような防止や検知の義務を課しています。

当該義務は、細部は割愛しますが、主には大きくは二つに分かれます。ひとつめは、①マネロン等を企図する疑わしい顧客を排除するために、顧客の身元等を確認すること（取引時確認）、ふたつめは、②マネロン等を企図する取引を検知し、その内容を当局に届け出ること（疑わしい取引の届出）です（これらは、いわゆる犯罪収益移転防止法等に規定されています）。

また、特にテロを行う者等については、国際的な要請に基づき、資産凍結等の措置（サンクション）がとられており、この点でも金融機関においては、顧客等が当該テロを行う者等に該当しないかを取引時等に確認することが求められています（この点は、いわゆる外為法等に規定されています）。以上は、マネロン等対応における固有要素といえます（図表1参照）。

加えて、以上のような義務を有効に履行するためには、事務手続の整備や、これら事務を行う者への周知徹底、多数の顧客や大量の取引を確認等するためのシステムの手当、そのメンテナンスといった取組みが不可欠となります。

また、取組みの度合は、各金融機関がその業容によりさらされているリスクの多寡に拠るため、これを踏まえる必要があります（リスクベース・アプローチ）。そのためには、当該リスクの状況、またリスクに対するコントロールの状況を、自ら評価することも求められます（リスク評価。図表中、基礎的要素）。

さらに、こういった取組みを全社的な分担の下で実施するための組織体制の整備や、方針の策定、プログラムの計画・実施、プログラムが有効に機能しているかを自律的に検証するための、内部監査等のモニタリグ等も求められます（図表中、経営的要素や監視的要素）。

これらの点は、金融庁が2018年2月に公表した「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「当局ガイドライン」という）に示されています。

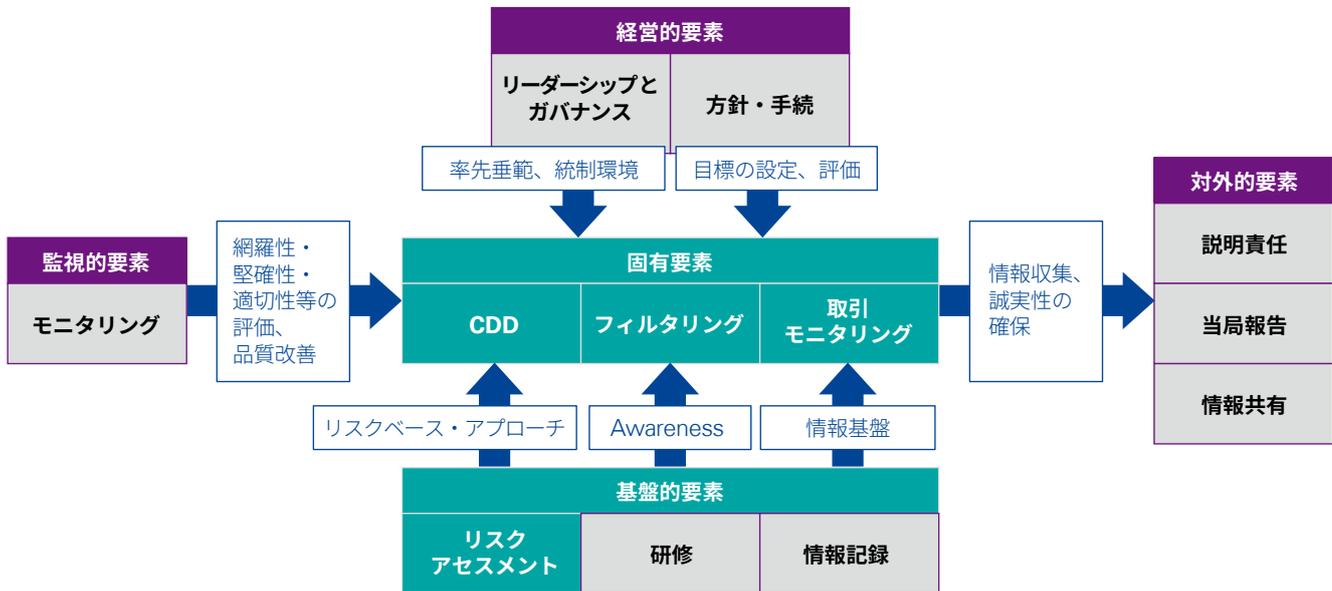
## III. 当局による対応要請の高まりと対応の必要性

前項に挙げた当局ガイドラインが2018年に示されたとおり、本邦では、金融機関に対するマネロン等対応の要請が特に高まっている状況にあります。

背景には、国際的な要請の高まりがあります。マネロンの前提となる犯罪には、麻薬取引、武器売買等が代表的ですが、近時は人身

図表1 マネロン等対応の全体像

「リスク評価とこれを踏まえた取組み（リスクベースアプローチの実施）」にあたっては、「有効性のある内部統制・管理の構築と運用」が不可欠



売買や贈収賄もフォーカスされています。これに加え、各国が当該取組みに力を入れているのは、脱税対策です。税金の脱漏は国益を直接かつ大きく損なうものであり、その手段となるマネロンを防ぐことは国家的かつ国際的な取組課題となっています。

テロについては、いわずもがなですが、多額の活動資金を必要とするテロの防止には、その資金源を根絶やしすること、テロ資金供与を防ぐことが、実効性の高い取組みとなります。

そのため、金融機関においては、コンプライアンス・リスク管理の領域のみならず、経営における重要な取組課題としての対応が求められています。

直接的には、当局ガイドラインへの対応が求められますが、対応の不備は、本邦当局より業務停止命令や業務改善命令などの行政処分が課される可能性があります。また、欧米事例にもみられますが、米国等の海外当局による制裁の可能性も否定できません。この場合、過去の事例では、数百億円単位の制裁額が課される場合も複数みられています。

また、当局による処分や制裁だけではなく、ビジネスへの影響も考えられます。

例えば、外為取引においては、送金のために、海外の金融機関との間に契約を締結することとなります（コルレス契約）。この点、マネロンが口座を転々とするものである以上、一つでも先に述べた身元等の確認や取引の検知に不備がある金融機関が存在する場合には、そこから犯罪収益が入り込むこととなります。そのため、巻き込まれることを防ぐべく、対応が十分でない金融機関とはコルレス契約を締結しないといった取組みが行われています。結果、対応の不備が、外国送金取引が提供できない事態につながりかねない

ものとなります。

加えて、このような処分・制裁、提供サービスの不足は、風評上のネガティブな影響も当然に懸念されます。

以上より、マネロン等対応は、近時金融機関における最重要の取組課題となっています。

#### IV. 求められる経営陣の関与と理解

前項までみてきたとおり、最重要課題としての取組みが求められている中、マネロン等対応には、全社レベルの内部統制の確保が不可欠となっています。そのため、旗振り役の立場である、経営陣の関与や理解が必須とされています。

この点、前掲の当局ガイドラインにおいても、「金融機関等の経営陣においては、自らのマネロン・テロ資金供与対策に主体的かつ積極的に関与し、対応の高度化を推進していく必要がある」と示されています。

当該認識の下、当局ガイドラインでは、「経営陣の関与・理解」として、次の事項が挙げられています。

- ① マネロン・テロ資金供与対策を経営戦略等における重要な課題の一つとして位置付けること
- ② 役員の中から、マネロン・テロ資金供与対策に係る責任を担う者を任命し、職務を全うするに足る必要な権限等を付与すること
- ③ 当該役員に対し、必要な情報が適時・適切に提供され、当該役員が金融機関等におけるマネロン・テロ資金供与対策について内外に説明できる態勢を構築すること
- ④ マネロン・テロ資金供与対策の重要性を踏まえた上で、所管部門への専門性を有する人材の配置及び必要な予算の配分等、適切な資源配分を行うこと
- ⑤ マネロン・テロ資金供与対策に関わる役員・部門間での連携の枠組みを構築すること
- ⑥ 経営陣が、職員へのマネロン・テロ資金供与対策に関する研修等につき、自ら参加するなど、積極的に関与すること

例えば、②については、マネロン等対応の担当役員の設置が挙げられます。

また、③及び⑤については、上記担当役員を軸とした専門委員会の設置等が考えられます。その際、前掲のとおり、マネロン等対応が多岐にわたる取組みを全社的に行うことが求められることを踏まえ、コンプライアンス・リスク管理部門のみならず、事務、システム、営業、国際、市場、人事、また監査といった、関連各部門の参画が重要となります。

また、⑥については、経営陣が研修を受講することで、マネロン等対応への理解を深めるという目的はもちろんですが、職員参加研修に役員も出席、また自らメッセージを発することにより、マネロン等対応が経営レベル・全社的に重要であることを職員に意識付けするという目的も重要となります。

この点、当局ガイドラインでも、「経営陣がこうしたリスクを適切に理解した上でマネロン・テロ資金供与対策に対する意識を高め、トップダウンによって組織横断的に対応の高度化を推進し、経営陣として明確な姿勢・方針を打ち出すことは、営業部門を含めた全役職員に対しマネロン・テロ資金供与対策に対する意識を浸透させる上で非常に重要」と示されています。

## V. おわりに

以上、みてきたとおり、マネロン等対応にあたっては、経営陣の関与・理解が特に重要となっています。

最後にこの点を端的にあらわしている、前掲当局ガイドライン上の言及を挙げておきたいと思います。

「管理態勢の構築に当たっては、マネロン・テロ資金供与リスクが経営上重大なリスクになり得るとの理解の下、関連部門等に対応を委ねるのではなく、経営陣が主体的かつ積極的にマネロン・テロ資金供与対策に関与することが不可欠である。」

### 「AML・CFTアドバイザリー室」の設置

国際社会におけるテロの脅威等が高まる中で、マネー・ローンダリング（Anti-Money Laundering、以下「AML」という）・テロ資金供与対策（Combating Financing of Terrorism、以下「CFT」という）について、金融機関に求められる態勢の水準感も国際的に急速な高まりをみせています。こうした態勢高度化の動きは、我が国の金融機関についても例外ではなく、2019年秋に予定されているFATFによる対日相互審査を控え、国際的に活動する大手金融機関に限らず、地域金融機関はもちろん、資金移動業者・貸金業者、仮想通貨交換業者・IR事業者等の業態まで広がりを見せています。これを受け、これまでのAML/CFT態勢高度化支援サービスで培った実績をもとに、今後も、幅広い業態へ、深度あるサービス提供すべく、今般、有限責任 あずさ監査法人金融事業部金融アドバイザリー部内に「AML・CFTアドバイザリー室」（室長：九里 隆吉、エグゼクティブ・アドバイザー：山崎 千春）を設置いたしました。

### 主なサービス

- 現状分析、アクションプラン作成、その後のPDCAモニタリング
- AML/CFT管理態勢のテーマ毎の高度化支援
- 関連システムの検証、システム導入時支援
- 内部監査態勢構築支援、コンサルティング等

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
金融事業部 金融アドバイザリー部  
AML・CFT アドバイザリー室  
ディレクター 竹田 淳一  
TEL：03-3548-5125（代表電話）  
junichi.takeda@jp.kpmg.com

# デジタル経営時代の EA(エンタープライズ・アーキテクチャ)

KPMGコンサルティング株式会社

IT アドバイザリー

シニアマネジャー 上杉 直登

KPMGのCIO調査2017でエンタープライズ・アーキテクチャ(EA)のスキルへの需要が大幅に増加しているように、近年のデジタル経営の拡大に伴い、EAへの関心が強まっています。EAとは、企業の組織構造や役割およびそれを支える情報システムを現在と将来の2時点でモデル化して、業務と情報システムのロードマップを描くために活用するものです。ビジネストラansフォーメーション(事業変革)の切り札として2000年代中頃に注目されましたが、2010年頃を境に「EA」という文字が目につく機会が減っていました。

本稿では、EAへの関心が、デジタル経営時代に復権しつつある背景と、そのあり方について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



上杉 直登  
うえすぎ なおと

## 【ポイント】

- KPMGのCIO調査2017でEAのスキルへの需要が前年比26%増加している。
- デジタル経営時代であっても、階層化してEAをとらえる考え方を変える必要はないが、デジタル経営時代のITシステムの分類を意識したアーキテクチャの構築が必要である。
- デジタル経営時代のEA策定には、デジタルテクノロジーとその活用によるビジネスや業務を新たなEAの構成要素に加え、経営層とコミュニケーションを密に取りながら反復を繰り返すアジャイルで軽量なやり方を取り込むことがポイントである。

## I. エンタープライズ・アーキテクチャ(EA)への関心の高まり

エンタープライズ・アーキテクチャ(EA)は、企業の組織構造や役割およびそれを支える情報システムを現在と将来の2時点でモデル化して、経営戦略に沿った情報システムのロードマップを描き、IT投資を最適化するために活用するものです。もともとは、米国連邦政府における政府調達制度改革の一環として、IT投資効率化を目的に導入されました。国内では、2003年の電子政府構築計画を皮切りに、中央省庁を中心に「業務・システム最適化計画」を実現する手法としてEAの採用が進みました。民間企業においても、大企業を中心に業務とITの関係の整理やITシステム構築等にEAが活用されていました。

このように、いわゆるビジネストランスフォーメーション(事業変革)の切り札としてEAは2000年代中頃に注目されましたが、2010年頃を境に「EA」という文字が目につく機会が減っていきましました。これはIT投資の最適化の手法としてEAの考え方が浸透したが故に、特別に意識されることがなくなり、「パスワード」としては注目されなくなったからと考えられます。

ところが、KPMGがHarvey Nash社と合同で実施した、世界最大規模のグローバルITリーダーを対象とした意識調査「Harvey Nash/KPMG 2017年度CIO調査」の結果によると、EAのスキルへの需要が大幅に増加しています。また、CIO(最高情報責任者)が経営陣から対応を求められる主要なビジネス上の課題の第1位に、「安定的かつ一貫性のあるITの提供」が4年ぶりに返り咲いています。

これは、デジタル化が実行フェーズに入ったものの、デジタル技術の活用については試行錯誤が繰り返されており、テクノロジーの多様化・複雑化が進む中その副作用として自社情報システムの一貫性・安定性が毀損されるリスクを懸念し、デジタル系のテクノロジーにもEAの考え方を適用して全体最適を維持したいという動きと考えられます。

## II. デジタル経営時代のEA

デジタル経営時代に求められるEAとは、どのようなものでしょうか。2000年代初期のEAを振り返るとともに、経営を取り巻く環境の変化から考えてみます。

### 1. 初期のEA

#### (1) 官公庁におけるEA

EAの導入方法論としては、1987年にジョン・A・ザックマン氏が論文で提唱した「ザックマン・フレームワーク」が起源と考えられ

ています。

米国では、1990年代半ばに大規模なシステム構築の失敗が続いていたこともあり、政府機関の予算要求時にEAに基づいた計画の必要性が法律で明文化されました。米国連邦政府はザックマン・フレームワークを引用した「連邦政府EAフレームワークVer1.1」と「連邦政府EA実践ガイド」を策定し、業務・システム最適化を推進しました。

日本では、「e-Japan戦略」を受けて2003年に策定された「電子政府構築計画」のなかで、各府省の電子政府構築計画に業務・システム最適化計画(政府ではこれをエンタープライズアーキテクチャと呼ぶこととしました)を正式にコミットしました。そして、EAの推進のために、EA策定ガイドラインを政府の公式文書として策定したことで、EAが注目を浴びるようになりました。

官公庁の分野では、この後EAという言葉は表に出ることが減りつつも、電子政府としての取組みは継続的に実施され、2018年7月20日のデジタル・ガバメント閣僚会議にて決定された「デジタル・ガバメント実行計画」の改訂版に繋がっています。

EAでは、組織の業務プロセスや情報システムを、政策・業務体系(ビジネスアーキテクチャ)、データ体系(データアーキテクチャ)、適用処理体系(アプリケーションアーキテクチャ)、技術体系(テクノロジーアーキテクチャ)へと階層化し、その後、調査、文書化することにより、各階層における現状(As Is)モデルを明らかにします。また、改革の方向性や問題意識をふまえて、各階層における理想(To Be)のモデルを設定していきます。その現状モデルと理想モデルへギャップを埋めていくことにより、業務とシステムの全体最適化を実現していきます(図表1参照)。

その意味で、EAを導入することは、組織のITガバナンスを整理する際の1つの手法にもなりました。また、EAの導入における現状モデル、理想モデルを設定する過程で、ビジネスプロセスを明確にし、経営戦略や業務の有効性を測る必要があるため、結果的に内部統制を定義することにもなります。そのため、金融商品取引法や新会社法への対応を契機に、内部統制全体の明確化へ取り組んでいる企業では、EAの考えを取り入れようとするケースもありました。

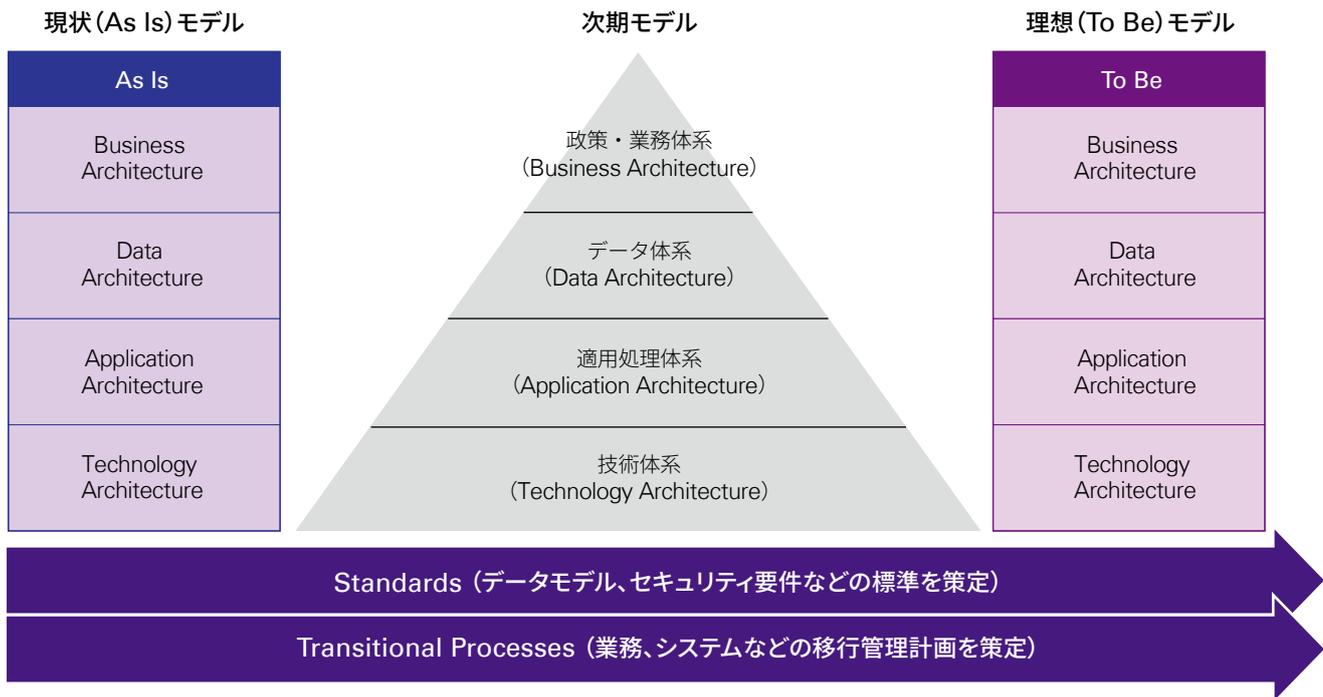
#### (2) 民間におけるEA

官公庁でトップによる強力なリーダーシップのもと半ば強制的にEAが盛り上がっていた一方で、民間企業での取組みはどうだったのでしょうか。

米国や英国では大手企業を中心に官公庁と同様1990年代からEAの取組みが行われ、その後、国内でもメガバンクにおいて長期経営戦略に則してEAの構築を行動計画に盛り込むなど、大企業を中心にEAへの取組みが行われました。

ただし、EAを活用して全社的にシステムを可視化することは評価されつつも、EAの実施には相応のコストがかかることから、ITを積極的に駆使してビジネスに活用している一部大企業を除いて、

図表1 官公庁のEAの進め方



出典：経済産業省 IT アソシエイト協議会：『EA 策定ガイドライン Ver.1.1』 ([http://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/itasociate/it.associate.htm](http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/itasociate/it.associate.htm))

EAへの取組みを開始することが躊躇されました。これは、現在ほどITとビジネスの関係が密接ではなく、ITの改革による効果がビジネスの成果に現れるまでに時間がかかっていたことも背景の一つと考えられます。

## 2. ビジネス環境の変化とデジタル経営実現への課題

現在のビジネス環境においてデジタル経営を実現するための阻害要因を3つの文書から探ります。

### (1) KPMGグローバルCEO調査2018

KPMGが主要11カ国のCEO 1,300人に対して実施した、「KPMGグローバルCEO調査2018」では、顧客の要求は絶えず変化し、テクノロジーの全体像も常に流動的であるため、CEO（最高経営責任者）が、経営の機動性が企業の存続を左右する最も重要な要件であるとみていることがわかりました。経営の機動性を高め、デジタルイノベーションを急速に進展させるため、企業は、外部のイノベーションパートナーとのエコシステムを積極的に構築しています。

しかし、エコシステムから価値を引き出す際の障壁の上位5つの中に、「古いITシステムがスタートアップ企業の迅速なアプローチに対応できない」ということが挙げられています。

### (2) DX（デジタルトランスフォーメーション）レポート

経済産業省の「デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会」が発表した中間レポート「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」<sup>1</sup>では、「多くの経営者がDXの必要性を認識し、DXを進めるべく、デジタル部門を設置する等の取組みが見られます。しかしながら、PoC（概念実証）を繰り返す等、ある程度の投資は行われるものの実際のビジネス変革には繋がっていないという状況が多く企業の企業に見られる」と述べています。その原因として、既存のITシステムが、技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化等によりレガシーシステム化していることを挙げ、DXを進めるにはレガシーシステムの見直しが必要不可欠としています。

### (3) デジタル・ガバメント実行計画

デジタル・ガバメント実行計画<sup>2</sup>では、初期のEAでは行政手続きの電子化やそのためのシステム構築自体が目的となってしまう、利用者ニーズへの考慮が不足していたがために、出来上がったシステムは利用者への具体的な価値の提供には十分に繋がらなかった、と振り返っています。

その反省を踏まえ、「利用者中心の行政サービス改革」を実現するために、デジタル化の障壁となっている制度や慣習にまで踏み込ん

1 出典：経済産業省 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会 DXレポート『ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開 2018年9月5日』 ([http://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](http://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html))

2 出典：首相官邸『デジタル・ガバメント閣僚会議デジタル・ガバメント実行計画 改定 平成30年7月20日』 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/egov/index.html>)

だ業務改革 (BPR)の検討も辞さない決意が述べられています。

### 3. デジタル経営時代のEA の特徴

#### (1) ITシステムの分類

デジタル経営時代のITシステムはその用途や成り立ちから、SoR (Systems of Record)、SoE (Systems of Engagement)、Sol (Systems of Insight) の3つに分類することができます。EAの構造を検討する際も、この分類を意識することが重要です (図表2 参照)。

- SoR: 日々の経営活動を記録するためのシステムで、主に従来の業務システム
- SoE: 顧客との関係を構築するためのシステムで、外部のイノベーションパートナーのITシステムと連動し、SNSやIoT (Internet of Things) センサーの莫大なデータを取り扱うシステム
- Sol: SoRで蓄積したデータと、SoEで収集したデータを分析し、ビジネス上の意思決定に役立つ洞察を得るためのシステム

#### (2) デジタル経営実現の課題への対応

前述の3つの文書から、デジタル経営時代の現代のITシステムには次の事項が求められていることがわかります。

- 真のビジネスニーズの実現
- 外部のイノベーションパートナーとの迅速な連動

#### ① 真のビジネスニーズの実現のためのEA

官公庁における初期のEAでは、「業務・システム最適化」と銘打ちつつも、業務プロセスの見直しには深く踏み込まず、書面の申請を電子的に実施できるようにすることと、オープンテクノロジーを採用したシステムの再構築が主な目的となり、結果的に、最終的な利用者である国民にとって使いやすいシステムとはなりません。

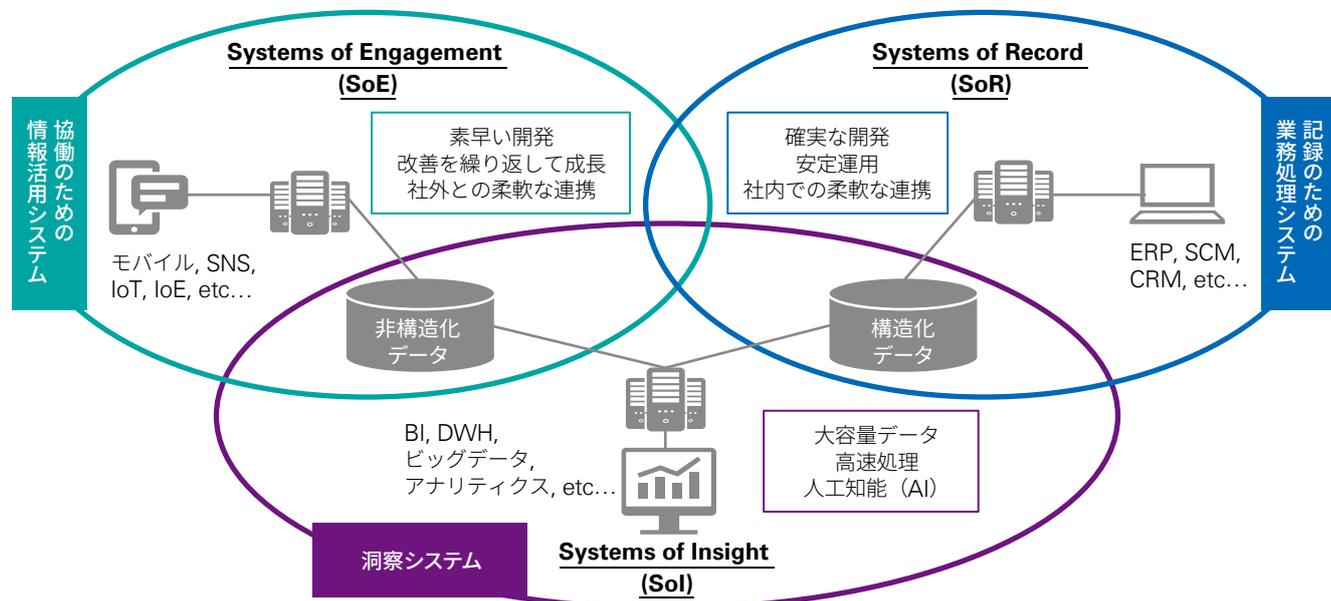
デジタル経営時代のITシステムの分類で考えると、初期の官公庁のEAでは、SoR領域のシステムのアーキテクチャの最適化のみが意識され、最終的な利用者のいるSoE領域のシステムのアーキテクチャが軽視されていたこととなります。SoE領域の利用者を意識したビジネスアーキテクチャと、SoE領域とSoR領域の双方を意識したアプリケーションアーキテクチャが、真のビジネスニーズの実現のためのEAには必要と考えられます。

#### ② イノベーションパートナーとの連動のためのEA

外部のイノベーションパートナーのITシステムとの連動はSoE領域のシステムが担います。マイクロサービスやアプリケーションプログラミングインタフェース (API) をiPaaS (integration Platform as a Service) によって連動させるテクノロジーアーキテクチャが一例となりますが、デジタル経営で他社と差別化した付加価値を生み出すためには、それだけでは不十分で、社内に蓄積したデータを活用する必要があります。データはSoRの領域のシステムに眠っていることが多いため、SoR領域のレガシーシステムの見直し (レガシートランスフォーメーション)が必要となります。

レガシートランスフォーメーションをSoR領域のシステム全体に一律に実施するやり方は時間と労力がかかるため、機動性が求

図表2 デジタル経営時代のITシステムの分類



められるデジタル経営時代には受け入れられません。

経営層とコミュニケーションを密にし、トランスフォーメーションによる投資対効果が得られないシステムはあえて塩漬けにし、対象を選別するような、アジャイルで軽量なやり方が求められます。

たとえば、データアーキテクチャをその切り口とするやり方があります。真のビジネスニーズを実現するために必要なデータを見極め、そのデータを中心としたデータアーキテクチャを確立します。そのデータアーキテクチャに関連するシステムのみを対象に、アプリケーションアーキテクチャとテクノロジーアーキテクチャのトランスフォーメーションを行います。

次のステップとして、データアーキテクチャの対象を広げること、Sol領域のシステムにより、新たなビジネスモデルの確立に繋がる洞察を得ることが期待できます。

### (3) デジタル経営時代のEAへの要求

デジタル経営時代であっても、BA、DA、AA、TAの4つに階層化してEAをとらえる考え方を考える必要はありません。ただし、各階層において考慮すべき内容は変化しています。

#### ① BA (ビジネスアーキテクチャ)

政治、経済、テクノロジーの変化で生じたビジネスへの対応が求められます。たとえば、デジタルネイティブと呼ばれるミレニアル世代は、SNSでの評価に消費行動が左右されるなど、これまでの世代とは消費行動が違っているとされています。今後は、顧客の中心となるこの世代のニーズを満たすよう、事業の見直しが必要となります。

#### ② DA (データアーキテクチャ)

SoRに蓄積されたデータだけでなくSoEから投入されるSNSやIoTによるビッグデータへの対応が求められます。DAはデジタル経営の差別化においては最も重要な要素となります。

#### ③ AA (アプリケーションアーキテクチャ)

RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション) や人工知能 (AI) といったデジタル時代のソリューションを取り込んだ、アプリケーション機能の構造が求められます。

#### ④ TA (テクノロジーアーキテクチャ)

従来の安定したシステム環境の提供に加え、ビジネスの機動性に対応できる柔軟なアーキテクチャや、ビッグデータを効率的に取り扱える新たなアーキテクチャが要求されます。

たとえば、インダストリー4.0を代表とするIoTの普及に伴い、センサーが収集する大量のデータの分析がビジネスの成否を分けるようになってきています。このデータの飛躍的な増加に対し、集中

型のシステムアーキテクチャでの収集・分析では、ネットワークやCPU資源が不足します。そのため、センサーに近い位置で一次分析をすることでデータを丸め、その結果をセンターに送付して二次分析をするアーキテクチャが有効です。これは、エッジコンピューティングまたはフォグコンピューティングと呼ばれています。

## III. デジタル経営時代のEA策定ポイント

デジタルテクノロジーの活用領域だけを見ると、局所的で、トライアル的にすすめることが多く、個別最適になりがちなので、デジタル経営時代においても、組織全体での投資の効率化・最適化を図る手法としてEAは期待されます。

デジタル経営時代のEA策定には、デジタルテクノロジーとその活用によるビジネスや業務を新たなEAの構成要素として加えたい。従来通り自社情報システムの一貫性・安定性を維持しつつ、ビジネスの機動性を損ねずに投資およびシステムの全体最適を実現することが求められます。そのためには、経営層とコミュニケーションを密に取りながら反復を繰り返すアジャイルで軽量なやり方を取り込み、データ、アプリケーション、テクノロジーのトランスフォーメーションの効果をビジネストランスフォーメーションに早期に繋げていくことがポイントです。そうすることで、IT投資に対する経営層の理解が深まり、デジタルトランスフォーメーション (デジタル変革) を推進する環境が整います。

「KPMGグローバルCEO調査2018」では、日本企業のCEOがデジタル変革に向き合う意識が世界全体と比較して低いという結果が出ていますが、デジタル経営実現のために、EAを投資判断のための有効な手法として活用していくことを推奨します。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
シニアマネジャー 上杉 直登  
TEL : 03-3548-5111 (代表電話)  
naoto.uesugi@jp.kpmg.com

# Intelligent Automationが実現する AI / RPA Journey

## KPMGコンサルティング株式会社

デジタルレイバー & トランスフォーメーション

ディレクター 福島 豊亮

ディレクター 宇都野 好弘

ディレクター 塩野 拓

シニアマネジャー 信田 人

多くの企業でRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入が進められており、ホワイトカラーの単純作業の自動化は一巡しつつあります。この先に待っているのは何でしょうか。RPAの導入対象となる部門や業務を拡大する、単純処理からより複雑な処理をできるように人工知能（AI）の導入を推し進める、といった選択肢も確かにあります。

しかし、ここまで導入してきたRPAを振り返ってみると従来の単純なRPA、あるいはAIにおいて複雑な人の判断を必要とする工程は自動化の対象外で、自動化された工程と人が関与する工程とが断続的に行われる形態が意外と多いことに気づくのではないのでしょうか。また、従来自動化を実現するためには業務ルールを静的に設定する必要があり、業務ルールが変更になるたびにRPAを手直しの必要がありました。ビジネスを取り巻く環境変化が激しい時代において、業務効率を向上させるための取組みを機能させるために、その都度、変更対応が必要とされているのです。本稿では、こうした課題を抱える従来型のRPA/AIをより進化・深化させたインテリジェント・オートメーション（Intelligent Automation:IA）について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

### 【ポイント】

- IAは、人の判断を含む一連の作業を手中に収め、従来型AI/RPAで課題となったプロセスの分断を解決し、環境変化に応じて業務ルールをしなやかに変更することができる。
- IAは、人とシステムの境目を無くす。開発はほとんどコーディングを必要とせず、それでいて既存のシステムやRPAを活用できるものである。開発はSaaS型を前提とし、スピーディな導入を可能にする。
- 企業は、とかく部分最適に陥りがちな自動化の取組みをとらえなおす時期にきている。End to Endで全体最適をはかるIAのコンセプトに基づき、RPAやAIを正しく部品としてとらえ、人の判断や作業を含めて取り込むことで、改革活動の効用を最適化すべきである。



福島 豊亮  
ふくしま とよすけ



宇都野 好弘  
うつの よしひろ



塩野 拓  
しおの たく



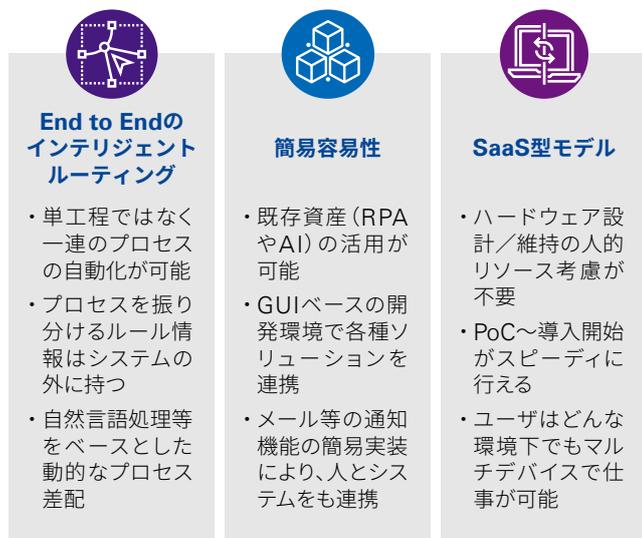
信田 人  
のぶた じん

# I. IA実現に向けた主要な論点

## 1. IAに求められる3つのポイント

RPAやAIにより、限定的または単一工程の自動化は多くの企業で進められていますが、昨今、これらの工程間をシームレスに連携させるIAが着目されています。IAは、これまでのBPM（ビジネスプロセス・マネジメント）<sup>1</sup>やワークフローシステムとは異なり、求められる明確なポイントが3つ存在します（図表1参照）。

図表1 IAに求められる3つのポイント



### (1) End to Endのインテリジェントルーティング

#### ① 一連のプロセスの自動化

多くのRPAやAIでは、ExcelからExcelへの転記、システムへのデータ入力、メール送信、あるいは何らかのインプットデータを分析し、推論・示唆をアウトプットするなど、切り取られた単一工程の自動化にとどまります。それは人間の判断や人間同士のコミュニケーションが必要となる工程は自動化が困難であり、プロセス上のこのような工程は、その手前まで自動化範囲として完結させる必要があったからです。RPAやAIによる自動化は、業務の一連のプロセスとしては、分断されている状態であることは否めません。IAは、その分断を解消するため、業務の一連のプロセスをEnd to Endでつないでいくことを可能にします。たとえば、次のように、各工程を連携させていきます。

- I. RPAによる処理の完了と同時に、人的リソースにメール等で通知する
- II. 通知を受けた人的リソースがなんらかの判断をしたのち、さらにそのメールに返信する
- III. 返信されたメールをキャッチしたIAがさらに後続のプロセスにあるRPAを起動する

#### ② ビジネスルール情報の外部化

業務プロセスは通常、1本道で進み、プロセスの終了を迎えることはなく、何らかのビジネスルールをもって分岐を繰り返していきます。たとえば、購入品の承認プロセスにおいて、購入金額1万円未満であれば課長承認が必要、1万円以上であれば部長承認が必要、といったような、一定の条件に応じて処理を振り分けるケースがあります。このようなプロセスの分岐にかかわる静的なビジネスルールは、複数のプロセスにおいて、共通の条件であるにもかかわらず、通常のワークフローシステムでは、プロセス毎に、プロセスの中に個別に設定する必要がありました。このようなワークフローシステムでは、業務プロセスやビジネスルールが変更される度にシステムを修正する必要性が出てきてしまいます。IAでは、このような固定的なビジネスルール情報を、システム外に共通的に保持しておくことができます。そうすることで、変化に強いEnd to Endの業務の自動化が実現できます。

#### ③ 動的なプロセス差配（インテリジェントルーティング）

IAというからには、その仕組みには新たな賢さを具備している必要があります。それがIAにおけるインテリジェントルーティングです。先ほどの購入申請を例に挙げると、以下のようにIAが、インプット情報を読み取り、理解し、判断したうえで、条件に合致する方針を決定し、プロセスの分岐をルーティングしていきます。

- I. 部下から送信された購入申請書PDFをコンピュータビジョン（文字解析）で読み取り、金額情報を自然言語処理によって取得、把握、判断したうえで、部長か課長か、承認依頼先を動的に差配する
- II. 差配先の選定にあたり、複数の課長のスケジューラを読み取り、行動予定を動的に判断し、承認申請が可能な課長に申請を送信する

#### ④ プロセス自動化における学習と改善（ナレッジチェーン）

IAによるインテリジェントルーティングはその都度、一定の条件に沿った判断を繰り返していただくだけでは、たとえ動的なプロセス差配ができたとしても、業務統合の効率化、またその効果は限定的なものとなってしまいます。ここに人工知能（AI）の要素も加味し、次のような方法で、学習をベースとした意思決定の改善を目指すこと

1 BPM: Business Process Managementの略。業務工程やシステム処理を連携させ、一連のプロセス自動化を実現するシステム。部門内のみならず、部門や企業を横断したプロセス自動化において、効果が期待できるツール。

により、さらに高度な自動化の精度向上が期待できます。

1. 同一プロセスにおいて決定したルーティング結果を収集し、模範的な解を教師データとして再度、AIへインプットしていく
2. 類似プロセスの分岐結果を模倣し、自己プロセスの最適解としてリファーさせるアルゴリズムを組み込む

## (2) 開発が低コスト／容易であること

### ① 既存資産を利用できることが前提

業務効率化を目的としているRPAやAIの取組みの延長線上にあるIAには、当然、高い開発容易性（早く、簡単に繋がる・活用できる仕組み）が求められます。たとえば、IAシステムのプラットフォーム上にロボットを配置するために多くの工数がかかってしまうようでは、シームレスな連携実現へのスピードが緩まります。スピーディにIAの環境を構築し、効果を早期に刈り取るには、これまでスマートフォンスタートで立上げ、全社へと取組みを拡大・拡張することで生み出してきた貴重な既存資産（RPAやAI）をそのまま活用できるAPI（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）等を保有していることが前提となるのです。

旧来のワークフローシステムやBPMシステムの場合、独自のプラットフォーム上に各種要求機能を一から構築する必要があるものが多く、この点からもIAは独自プラットフォーム上に要求機能を構築せずとも、既存のRPA/AIコンポーネントを無駄にせずそのまま呼び出すことができるツールとして差別化されている必要があります。

### ② GUIベースのスピーディ／容易な開発

またIAの開発そのものも、極力プログラミングが不要なアプローチが望ましいといえます。GUI（グラフィカル・ユーザーインターフェース）での開発環境により、選択やドラッグアンドドロップを主体とした視覚的な設定レベルで、様々な工程を連携させられることが肝要です。

### ③ 通知と指示の機能の具備

業務を広範囲で自動化させるIAのコンセプトの1つとして、「人間系の処理とシステム処理との連携」が挙げられます。そのためには、何らかの自動化処理の終了をメールで通知し、人的リソースへ指示を出す機能をIAが保有していることも前提となります。また、これら機能を利用するにあたり、メールサーバを新たに構築することなく、IAシステムのなかでメール通知機能を設定作業のみで使用可能にし、活用できることが重要となってきます。これらの機能の組み合わせにより、「人間系の処理とシステム処理との連携」が実現され、次に開始すべき業務をIAが教えてくれるようになります。その結果、人は「自身が何をいつ実施し、誰に連携すべきか」といったことを意識することなく、自動的に業務が推進される環境が

整います。

## (3) SaaS型モデル

### ① クラウド利用による人的リソース圧縮

多くのワークフローシステムやBPMシステムは、サーバ型を採用しているケースが多く、社内環境にシステムを構築する必要があります。この場合、アプリケーション／データベースサーバの維持・メンテナンスに多大な工数と費用を要し、将来的なサーバスペースの拡張においても様々な考慮が必要となります。IAシステムでは、クラウド型を活用することが重要です。これにより人的に必要なリソースの圧縮を目指すことが可能となります。

また、IAソリューションは、基本的にあらゆる既存資産を連携させていくことに特化された、ハブとしての役割を担うべきであり、IAそのものに業務機能を実装するわけではありません。そのため、アプリケーション領域まですべてクラウド化されたSaaS（Software as a Service）型でサービス提供されているソリューションを選定し、アプリケーションに関わる運用保守対応を切り離していくことが望まれます。

### ② PoC～導入開始までをスピーディに

クラウドとSaaS型モデルを採用することで、導入にかかわる環境準備のリードタイムも短縮できます。端末やサーバへのインストールや動作確認に時間を要することなく、PoC（Proof of concept: 概念実証）を通じてすぐにプロセス連携の効率性や効果の検証、ソリューションとしての妥当性評価を進めることができます。正式に自社への導入が決定し、相応のユーザー数を想定したプロジェクト推進も迅速に行うことができます。

### ③ マルチデバイスでどこでも業務をつなぐ

一般的なワークフローシステムやBPMシステムは、自社内のネットワークドメイン内でのみでしか利用できない、また、自社のITポリシーの都合などから、自社に戻らないと処理ができない、あるいは、特定のアプリケーションをインストールしないとモバイル端末で操作ができない、などの制約があります。SaaS型のIAを採用することでこの課題を解消できます。基本的にSaaS型はブラウザ環境があれば堅牢なセキュリティが保持された状態で、システムへのアクセスが可能となるので、出先においてもモバイル端末上から処理の実施・完了が可能となります。人がかかわる業務処理にタイムラグや滞留が発生しないことが、ビジネスプロセスの清流化に繋がり、シームレスに業務が進んでいくのです。これにより、バリューチェーン全体が最適化され、ひいては、経営スピードの向上／企業価値最大化へと寄与します。

## II. これからのRPAの姿

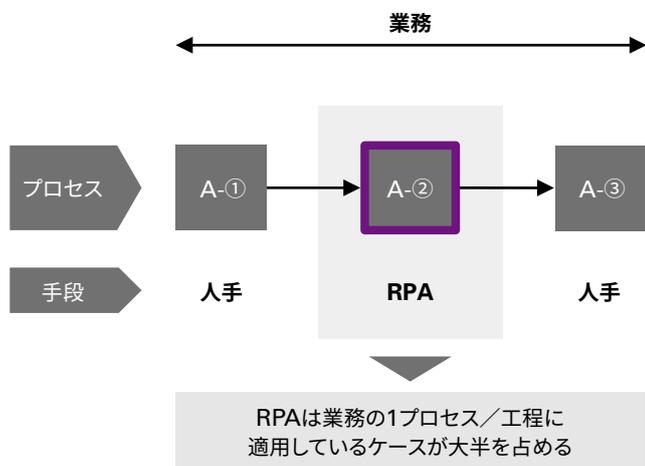
### 1. 現在のRPAのポジショニング

既にRPAの導入が進んでいる企業においては、数百体のロボットによる大規模運用が始まっています。こうしたRPA先行導入企業においては、RPAによる工程の自動化がある程度定着しています。これらのケースでは、業務を構成するプロセス内の1工程に対してRPAを適用するケースが大部分を占めており、RPAは部分最適における自動化の位置づけとなります。

しかし現実には、企業や組織における業務は連続性を前提として一定の範囲でプロセス化されており、プロセス全体をいかに最適化していくかはRPAの領域にとどまらず、今後は課題として顕在化してくると思われられます。このような課題の解決に向けて、今後は部分最適を全体最適へと移行していく動きが始まります。

この全体最適の中心となるのがIAソリューションなのです。複数の工程をプロセスとしてひと塊にして管理し、さらには、次プロセスともシームレスに連携していく。RPAだけでは実現できなかったことであり、RPAを活用することでより効率的な全体最適を実現していくことになります(図表2参照)。

図表2 RPAのポジショニング



全体最適では、RPAが担うことのできる工程を増やしていくことにより、効率化や最適化は強い推進力を持つことになります。それに向けて、導入済みあるいは、導入を進めているRPAではどのような準備を行っていく必要があるのでしょうか。

### 2. 今後のRPA

これまでの部分最適におけるRPA化の進め方と異なり、全体最適のためのRPAの適用に向けては、主に以下4つの手段に主眼をおき、効率的なRPAの運用を進めていくことが望まれます。

#### ① パーツ化

同一工程または類似する工程を部署ごとで個別にRPA化することは、機能重複が発生する可能性もあり、無駄が多いと言えます。各ロボットの利用部品のパーツ化に加えてロボット自体を横展開することにより運用工数を最適化することが可能になります。

#### ② 標準化

開発へのフレームワークの適用、運用ガイドラインをはじめとした各種標準化は、開発や運用を単体で最適化するものでなく、手戻りの防止をはじめとしたRPA運営全体の効率化や品質向上に直結するため、早期に適用すべき必要があります。

#### ③ 工程のRPA化適用可否基準の定義

セキュリティやガバナンスの観点でRPA化できない業務をあらかじめ洗い出しておくことで、プロセス全体として手段の選定を容易にすることが可能になります(図表3参照)。

図表3 パーツ化

工程のRPA化適性	適性	RPA化しない	RPA化する
	不適性	RPA化しない	あいまいなゾーン
		否	可

工程のRPA化の適用可否

#### ④ 工程のRPA化適性の精査

RPAを適用しやすい業務が存在します。改修頻度が非常に多くなるなど不向きな業務を適用することで運用工数が増加する恐れがあるため、全体最適に向けた手段選定の一環として業務の棚卸は不可欠です。

### 3. RPAとIA

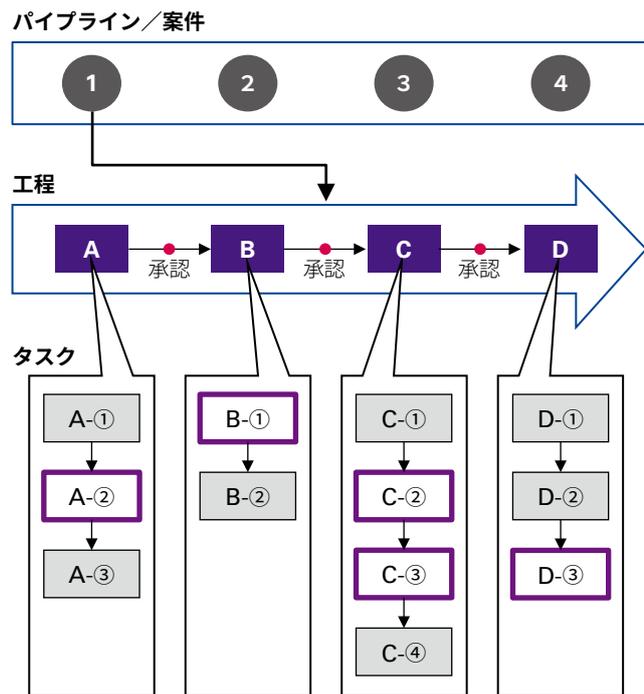
IAでは、RPAだけでなくOCR(光学的文字認識)など他のテクノロジーを活用した工程と人によるオペレーション全体をプロセスとして管理することになります。

では、IAのなかでRPAはどのように動いていくことになるのでしょうか。まずIAがRPAをはじめとした各工程を呼び出します。呼び出された工程はローカルレベルで実行され、実行結果を返すと

ともにIAが承認または次工程への指示を自動的に行います。

これにより、承認や指示の待機が不要になるだけでなく、期限のリマインドや催促も自動で実施することが可能になります。結果的に、管理コストを低減することに繋がります。さらには各工程が単一組織で実施されるのに対して、IAは組織間や企業間でのプロセスも管理・拡張することができるため、業務の全体最適の実現に活用されるものとなります(図表4参照)。

図表4 IAにおけるRPAの位置づけ



※凡例：   RPAによるオートメーション化

管理としては、プロセスをハンドリングするIAとオペレーションの手段となるテクノロジーの組み合わせを全体最適のなかでポジションをすみ分けて活用していくことになります。IAでは単にプロセスを管理するだけでなく、ルール基盤を導入することで、組織全体として管理すべき規約や細則などのガバナンスに必要なルールをプロセスと切り離して管理することができ、ルール変更を各プロセスへリアルタイムに反映していくことが可能になります。

RPAは今後もプロセスのなかで1つの工程を担っていくと考えられますが、プロセス全体の自動化を見据え、これまでRPA化されていない工程も含めて再確認していくことで、新たなRPAの適用箇所を見出し、1プロセス内の自動化率を高めていくことが求められるのです。さらには、RPAの適用箇所が増加することに備えて、効率的な改修やルールの適用ができる環境を整えていくことを推奨します。

### III. おわりに

昨今、多くの企業が「AI・RPAを活用した一定の範囲内の工程自動化」を実現してきているなかで、次の一手として、人間系工程をも含んだEnd to Endの全体業務自動化を目指すステージを迎えています。

ここでは、人工知能(AI)の判断を用いた動的なプロセスコントロール、クラウドの利用、オペレーションの手段としてのRPA化などが重要なキーワードとなります。

KPMGコンサルティングでは、先進的なIAソリューション、またテクノロジー活用・工夫のノウハウを基に、企業の次世代のオートメーションを睨んだデジタルトランスフォーメーションを支援します。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
ディレクター 福島 豊亮  
TEL : 03-3548-5111 (代表電話)  
toyosuke.fukushima@jp.kpmg.com

# フィンテックのリスク管理： ブロックチェーンの安全性

株式会社 KPMG FAS

パートナー 伊藤 益光

現在、フィンテックの代表格でもある仮想通貨を巡る不正アクセス事件は増加傾向にあり、堅牢であるとされていた仮想通貨を支えるブロックチェーン技術の安全性に疑問が投げかけられています。新興の技術は往々にして不安定なことが多いものです。1990年代から普及し始めたインターネット技術は正にその典型例です。ブロックチェーン技術も同様で、ようやくコンテンツとしてBitcoinなどの仮想通貨が生み出されました。ブロックチェーン技術は未だ草創期にあり、課題も多いことも事実です。昨今の大きな不詳事件を検証することで、貴重な教訓を得ることができます。ブロックチェーン技術の安全性を確保するためにはリスク管理を欠かすことができません。

本稿では、ブロックチェーンの本質と課題について言及することで、その安全性にかかわるリスク管理の視点を解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



伊藤 益光  
いとう ますみつ

## 【ポイント】

- ー ブロックチェーンとは
  - ブロックは分散され、かつ暗号化されている
  - ブロックをチェーンで繋げることで容易に改ざんできない
- ー ブロックチェーンを巡る不詳事件
  - The DAO事件
  - 昨今の仮想通貨を巡る不詳事件
- ー ブロックチェーンのリスク管理の視点
  - 理論上は安全だが、運用者の安全管理が重要
  - ブロックチェーン特有のリスクと過去から存在するリスクへの対応から得られた経験を生かすべき

# 1. ブロックチェーンとは

## 1. ブロックチェーンの台頭

ブロックチェーンは、分散型台帳技術とも呼ばれ、「サトシ・ナカモト」によって考案されたBitcoinを支える中核技術として利用されています。Bitcoinは2009年1月3日に誕生して以来、すべての取引が記録されています。分散された台帳は各ユーザーのPCに暗号化されて保存されており、特定の管理機関がないので、権限が一カ所に集中することはありません。そのため、何か障害があってもデータが完全に消失することはないので、安全なシステムであるうえ、かつ低コストで運用できるというメリットがあります。

その技術的特性から、ブロックチェーンは仮想通貨のみならず、不動産取引、貿易金融取引などのスマートコントラクトや、食品などのサプライチェーンのトラッキングなど、他の用途への適用も検討されています。

以下では、読者の理解を助けるため解説を簡易化しており、技術的に必ずしも正確ではない部分があることをあらかじめお断りしておきます。

### (1) ブロックチェーンの仕組み

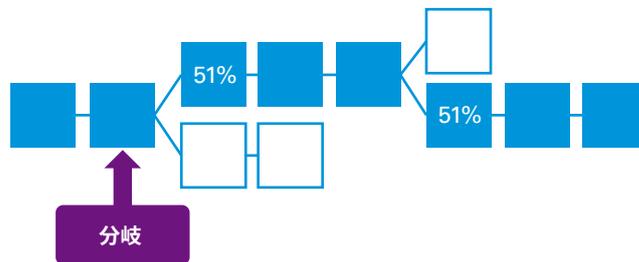
ブロックチェーンはインターネット以来の技術革新だとよく言われています。今までは、データベースサーバーにすべての取引記録が一元的に管理されてきました。正しい記録を一カ所で管理するため重複を排除し、データベースのセキュリティを容易に確保することができます。さらに定期的なバックアップを実施することで記録の喪失を回避してきました。しかしながら、このような中央集権型はコストが高いという問題がありました。

一方、ブロックチェーンは、正しい記録を複数に分散・暗号化して保存します。参加者の合意があるデータだけが正しいとされるため、変更、改ざんは容易ではなく、かつデータを分散しているため、一カ所のデータが破損しても同じデータを他から持ってこれるため、データ喪失にも強いという特徴を持っています。この分散型の仕組みは、参加者全員でコスト負担するため、費用面でも優れていると言われています。その特徴からブロックチェーンはネットワーク型の機能強化データベースとも言われ、安価で安全な取引を実現できるプラットフォームとして注目を浴びているのです。

ブロックチェーンは、新しい取引が発生する際、参加者が当該取引を承認することで正当性が保証されます。承認された取引(正しい記録)をすべてチェーン状に繋げることですべての取引履歴が確保されており、すべての取引が追跡可能です。ただし、参加者全員が同じデータを有しているとは限らないので、承認の分岐が発生します。この時、参加者の議決権を51%獲得した取引が正とされる民主主義的な方式が採用されています。また、参加者の決議を必要としていることから、取引の承認には時間がかかり、リアルタイムな

認証には向いていません(図表1参照)。

図表1 ブロックチェーンの仕組み



通貨、証券、債券、証拠、証明書、原産地、ポイント、スタンプ、クーポン、権利、契約書、本人確認

### (2) ブロックチェーンのビジネスへの応用

ブロックチェーン自体は、いわばインターネット技術を支えるTCP/IPと同じで、単なる共通基盤です。その基盤でどのようなコンテンツを動かすがが鍵であり、インターネットはHTMLというIEなどのWEBブラウザで表示できる言語を得たことで、皆さんが今日利用しているインターネットバンキング、Eコマース、動画などさまざまなコンテンツが生まれてきました。

ブロックチェーン上のコンテンツは未だ過渡期であり、普及にはまだまだ時間がかかるものと考えられています。コンテンツの代表例としては、仮想通貨が挙げられます。ブロックチェーン上で価値の流通をさせる方法で、上述のとおり、通貨を発行する主体がない分散型であるというのが最大の特徴です。当初は、各国の中央銀行が発行する法定通貨ではないため、相対取引というのが一般的でした。そのため、匿名性が高くマネーロンダリングの温床になるのではないかとという危惧がありましたが、現在では仮想通貨取引所が設立され、かつ仮想通貨交換業の登録が必要になったため、すべての取引所が本人確認をしっかりとやればコインの流れは極めて明確です。ブロックチェーンにはすべての取引が記録され、かつ改ざん、消去できないので、極めて追跡可能性が高いと言えるからです。

仮想通貨以外にも、証券売買、不動産売買などの契約をブロックチェーン上で実現しようとするスマートコントラクト、地域活性化のための地域通貨の発行、IoTセンサーを使った自動車保険契約、食品などの流通のトラッキング、オンラインゲームのトークン、仮想通貨を使った資金調達(ICO:Initial Coin Offering)、銀行口座開設の際の本人確認(KYC:Know Your Customer)などの分野にも応用が期待されています。

## II. ブロックチェーンを巡る不詳事件

### 1. 最初のブロックチェーンの事件（「The DAO 事件」）<sup>1</sup>

ブロックチェーン上でビジネスコンテンツを展開するうえで、過去に起こった不詳事件を検証し、そこから教訓を得ることはリスク管理上大変有意義です。そこで、ブロックチェーンに関する初の不詳事件となったスマートコントラクトで発生した「The DAO 事件」、また昨今、日本でも大きな問題として注目された仮想通貨で発生した不詳事件について考察していきます。

#### (1) 事件の概要

2016年6月、ブロックチェーン初の不詳事件が発生しました。設立間もないデジタル・ベンチャー・キャピタル・ファンドであるThe DAO (the Decentralized Autonomous Organization: 自律分散型組織) から約5,000万米ドル (約55億円) が流出したのです。The DAOは、イーサリアム<sup>2</sup>のブロックチェーン上にあるスマートコントラクトを利用して設立された経営者のいない仮想組織で、11,000名の投資家から約156億円を調達しました。スマートコントラクトには、The DAO設立時に参加者が出資したイーサ (Bitcoinに類似した暗号通貨) をどのベンチャーに投資するかを決める投票ルールが定められています。参加者の議決権の数は、出資額に応じて決まります。投票が締め切られると、ベンチャーファンドのイーサウォレットにイーサコインが分配され、変更不可能な取引としてイーサリアムのブロックチェーンに記録されます。流出の原因となった攻撃の数日前、「DAOのスプリット」機能で発見されたソフトウェアの脆弱性が公になりました。

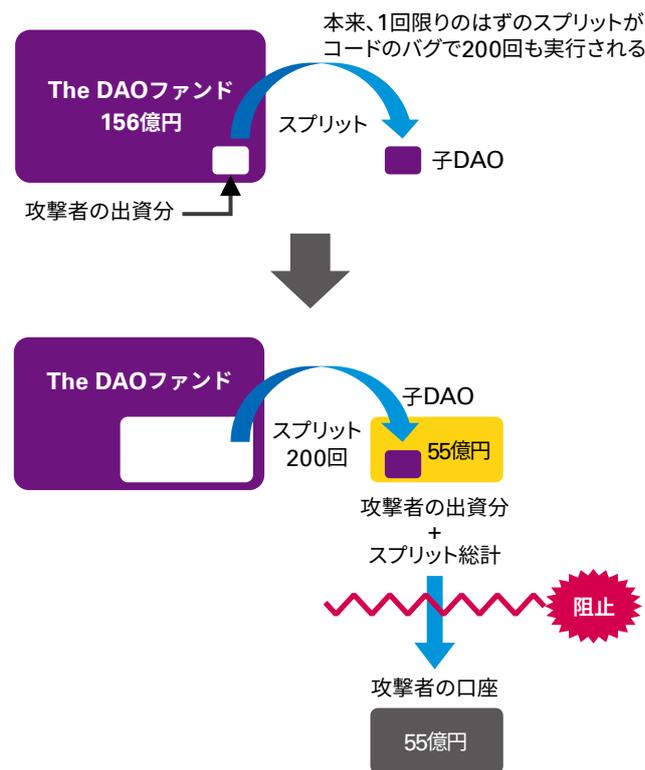
本来この機能は、投票で決まった投資先に賛同できない参加者のため、出資残高を「子DAO」と呼ばれる新しいDAOに分割できるように設計されたものでした。

指摘された脆弱性は、スプリット機能が正しく実行され完了するまでの間に再度スプリットを実行できるというもので、スプリットが完了するまでは残高がゼロにならないため、攻撃者はThe DAOの残高がほぼゼロになるまで同じスプリットを繰り返し、200回近く実行させる結果となりました (図表2参照)。

#### (2) 原因

原因はDAOスマートコントラクトの「DAOのスプリット」機能のコードに意図しない欠陥が存在したことです。The DAOの基盤となるブロックチェーン技術であるイーサリアムは設計どおりに機能しており、決して不正にアクセスされたわけではありませんし

図表2 The DAO事件の攻撃の仕組み



た。攻撃者はその設計とブロックチェーン技術そのものの機能についての知識をフルに活用したのです。

#### (3) 対策

公開情報によると、The DAOのスマートコントラクトコードを本番環境に移す前に、組織的かつ徹底したレビューを実施していれば、ハッキングは阻止できた可能性があります。

後になって振り返れば簡単なことかもしれませんが、サイバー攻撃の脅威に直面している今日の環境において、企業向けアプリケーションにおいても、本番環境に移す前に求められるのが、この評価、レビュー、テストのプロセスです。

### 2. 昨今の仮想通貨の不詳事件

2018年になって仮想通貨において事件が多発しています。

A	2018年1月	利用者から預かっている約580億円相当のNEMを外部からの不正アクセスにより消失
B	2018年9月	入金用ホットウォレットの一部が不正アクセスを受けてBitcoin、MONA、BCH(合計約70億円)を喪失

<sup>1</sup> 「チェーンの安全性を確保する」2017年12月1日発行 KPMG International <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/11/securing-the-chain-201711.html>

<sup>2</sup> ブロックチェーンを活用してスマートコントラクト(仲介業者不要の自動取引・決済システム)を構築するプラットフォームで、仮想通貨としての側面も有する。通貨単位はイーサ(Ether)。

C	2018年5月	「51%攻撃」を受けて、約9万ドル(約1,000万円)の被害
D	2018年5月	システムのバグを悪用した「51%攻撃」を受けて、3,500万XVG(約2億円)の被害
E	2018年5月	「51%攻撃」を受けて、約39万BTG(約2億円)の被害

### (1) 秘密鍵管理のリスク

AおよびBのケースでは、顧客から預かった仮想通貨をホットウォレット状態（インターネットを通じて仮想通貨の操作ができる状態）にしていたことが原因とされています。

仮想通貨では、各利用者は口座（ウォレット）を有しており、その暗証番号（秘密鍵）の管理が、銀行口座同様、重要です。簡単に資金移動するには秘密鍵をホットウォレット状態にするのが便利ですが、誰もがアクセスできる状態にもあるので常にハッキングの危険が付きまといまいます。

セキュリティの観点からは、コールドウォレット状態（インターネットから完全に切り離されたウォレットで、秘密鍵を紙や専用デバイスに保管する状態）が望ましいとされています。しかしながら、その都度、別保管された秘密鍵を手元において取引しなかなければならないので、取引には不便であるという欠点もあります。これらの事件はブロックチェーン技術そのものの問題でなく、運用の問題であったと言えます。

### (2) 51%攻撃のリスク

C、DおよびEのケースでは、取引が分岐する際の51%の議決権を乗っ取ることで、悪意ある取引が承認され資金流出に繋がった例です。これを「51%攻撃」と呼びます。

これはブロックチェーンの民主主義的な方式を逆手に取った例です。従来、理論上はこのような51%攻撃は可能であるとされてきましたが、実際に起こることは想定されていませんでした。事前に悪意ある者を特定して排除することはできないので、分岐の承認プロセスをどのように監視するのが鍵になります。

## III. ブロックチェーンのリスク管理の視点

新興テクノロジーには常に危険はつきものですが、ブロックチェーンには、上述の事件からも明らかのように検討すべき課題が多々あります。これらの事件を教訓とする一方で、既存のテクノロジーおよび新興テクノロジーにも、過去数十年にわたるセキュリティおよびリスク管理の経験から得られた教訓があります。次はその一例です。

### (1) ブロックチェーンにおける経験からの教訓

秘密鍵の盗難	攻撃者が秘密鍵にアクセスし、不正な引出しなどの不正取引が実行される。 ⇒仮想通貨のケースA、B
合意メカニズムの無効化（51%攻撃）	攻撃者グループだけに利益をもたらす取引についてコンセンサスを成立させることが可能になる。 ⇒仮想通貨のケースC、D、E
匿名性	パブリックブロックチェーンでは身元を明らかにする必要がないため、The DAOのハッキングのケースのように攻撃者を見つけ出すのが難しい。

### (2) 過去数十年に渡るセキュリティおよびリスク管理経験からの教訓

不十分なテスト	テストが不十分であることによってソフトウェアコードに脆弱性が生じる。 ⇒The DAO事件
不正アクセス	秘密鍵やブロックチェーン関連のソフトウェアが不正にアクセスされ、資金や情報の流出に利用される場合がある。 ⇒仮想通貨のケースA、B
ID管理	個人情報盗まれ、ノード（ブロックチェーンに接続されているすべての端末）が偽装されたりして、ブロックチェーンへのアクセス権が流出する。

## IV. まとめ

ブロックチェーンは金融サービスやヘルスケアをはじめとする様々な産業でビジネスモデルを大きく破壊し転換することが予想されています。しかし、この革新的なテクノロジーやその高い将来性に注目が集まるあまり、本来重視されるべき潜在的な脅威やリスクへの関心が薄れる結果となっています。ブロックチェーン技術は勢いを増しており、さまざまなビジネスの実証実験が盛んにおこなわれているため、セキュリティおよびリスク管理を避けて通ることはできません。

暗号化や不変性といった特性を核として備えていることから、ブロックチェーンは安全だと錯覚してしまう可能性もありますが、今こそ、リスク管理の視点を適用すべき時だと考えます。

#### フィンテックコンテンツ

ウェブサイトではフィンテックに関する情報を紹介しています。  
[www.kpmg.com/jp/fintech](http://www.kpmg.com/jp/fintech)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

パートナー 伊藤 益光

TEL : 03-3548-5773 (代表電話)

[masumitsu.ito@jp.kpmg.com](mailto:masumitsu.ito@jp.kpmg.com)

# コーポレートガバナンス報告書にみる 改訂コードへの対応状況

有限責任 あずさ監査法人

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 和久 友子

マネジャー 大野 敦

2018年6月1日、コーポレートガバナンス・コードの改訂が行われ、「投資家と企業の対話ガイドライン」が策定されました。

コードの改訂は、いわゆるコーポレートガバナンス報告書に記載すべき内容が変わるということにとどまらず、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的として、投資家との重点対話事項を定め対話の実効性を高めることにより、経営陣による、より一層の果敢な経営判断を求める内容となっています。

これにより、上場企業は、改訂コードへの対応として改訂後のコードに基づいたコーポレートガバナンス報告書を、準備ができ次第速やかに、かつ、遅くとも2018年12月末までに行うこととされています。

そこで本稿では、コード改訂から3ヵ月経過後の日本企業の対応状況について、KPMGが各社のコーポレートガバナンス報告書（2018年9月30日時点）をもとに調査した結果とともに、改訂コードへの対応状況を解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

## 【ポイント】

- 2018年9月30日時点において、改訂コード適用後にコーポレートガバナンス報告書を更新した企業約2,500社（約70%）のうち、改訂コードに基づいている旨を明示している企業はわずか約10社、改訂コードで新設された開示項目を開示している企業は約100社にとどまり、大多数の企業は、2018年12月の期限に向け、これから対応が本格化する状況である。
- 改訂コードでは、CEOの解任の方針及び手続、後継者計画の策定・運用と監督、ジェンダー・国際性を含む取締役会の多様性確保、政策保有株式の縮減に向けた方針・考え方の開示、企業年金の機能発揮に向けた取組みなど、より一層ガバナンスの実効性を高めるための対応が求められており、改訂コードの趣旨を理解したうえで、先事例のベストプラクティスを参考に対応を進めることが有効である。



和久 友子  
わく ともこ



大野 敦  
おおの あつし

## I. 改訂コード対応のコーポレートガバナンス報告書の提出状況

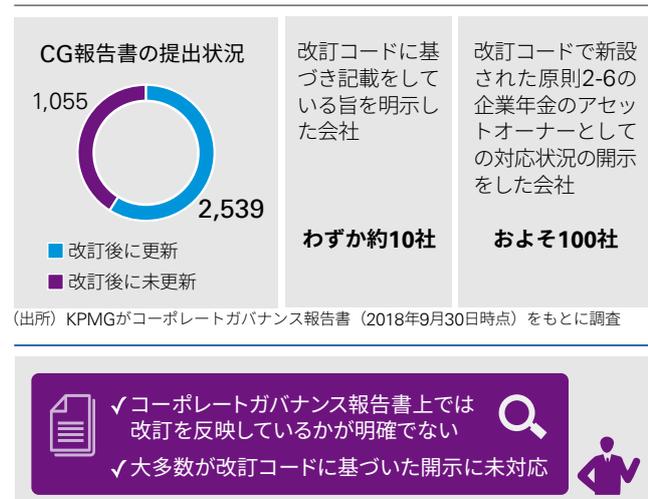
KPMGが2018年9月30日時点の最新のコーポレート・ガバナンスに関する報告書（以下「ガバナンス報告書」という）をもとに調査したところ、改訂コードが適用された後にガバナンス報告書を更新した企業は約2,500社あり、上場企業のおよそ70%となっています。そのうち、ガバナンス報告書上で改訂コードに基づいている旨を明示している企業はわずか約10社にとどまり、改訂に対応しているかどうかを明示していない企業が大多数を占めている状況です<sup>1</sup>。

そのようななか、例えば、改訂コードで新設された原則2-6の企業年金の機能発揮に向けた取組みの状況について開示している企業を調査すると、およそ100社あり、実際には改訂コードへの対応企業はもう少し多い状況です（図表1参照）。

いずれにしても、大多数の企業は2018年12月の期限に向け、これから対応が本格化するものと思われます。

### 図表1 改訂コード対応のガバナンス報告書の提出状況

2018年6月1日に施行された改訂コードの対応状況は？



## II. 先行事例の開示傾向と対応状況

次からは、改訂コードの主な項目に関してガバナンス報告書における先行事例の開示傾向と対応状況について考察します。

### 1. CEOの解任の方針・手続の開示

#### 改訂コード

CEOをはじめとする経営陣幹部について、選任のみならず、解任も含めた方針・手続、個々の選解任の説明を開示し、主体的な情報発信を行うべきとしている（原則3-1）。

#### ガバナンス報告書における開示状況

- 原則3-1で「解任」という記載がある企業は約240社
- タイトルだけ「選任」から「選解任」に変更しただけの企業が多い
- 「解任」の基準等の開示まで行っている企業は少ない

CEOの選解任については、選任だけでなく解任に言及する企業がみられましたが、解任を検討するための手順を中心に記載される例が多く、解任のための具体的な基準や指標などを記載する事例はありませんでした。

CEOの解任は、上場企業の業績等の評価や経営環境の変化等をふまえ、硬直的な運用によることなく、機動的に行うことが求められるところ、補充原則4-3③において求められている「客観性・適時性・透明性ある手続」の「適時性」には、そうした対応を可能とするの趣旨が含まれるものとされています。事例は、ガバナンス報告書に解任の具体的な指標を掲げることの難しさを物語っていますが、CEOの選解任手続が実効的なものとなっているかどうか、対話ガイドライン3-4の趣旨をふまえ、投資家と上場会社との間で建設的な対話が行うことが重要です。

先行事例のなかには、指名諮問委員会が、CEOの解任について、業績目標に対する定量面などを定期的に評価したうえで、取締役会への付議要否の審議を行うことを記載している事例がみられました。また、CEOの目標達成状況に加えて、後継者候補の成果発揮等の状況もふまえることを記載している事例がみられました。これは、現職を解任するということだけでなく、解任後の後継者の選任についても検討しなければならないという実務的な事情を考慮した事例と考えられ、今後検討を進める企業にとって参考になると思われます。

### 2. 後継者計画の策定・運用と監督

#### 改訂コード

後継者計画については、取締役会は、CEO等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督すべきとしている（補充原則4-1③）。

#### ガバナンス報告書における開示状況

- 「後継者」という記載のある会社は約340社
- 後継者計画は、各原則を実施しない理由（エクスプレイン）として開示する事例が多い

1 コード改訂後は、改訂版コードに基づくものと改訂前のコードに基づくものが混在することとなるから、利用者のわかりやすさの観点から、更新の際に新旧コードいずれかに基づく記載であるかを明記することが望ましいとされているが（田原泰雅ほか「コーポレートガバナンス・コードの改訂と「投資家と企業との対話ガイドライン」の解説」旬刊商事法務、No.2171）、ルール化されていない。

後継者計画については、現時点で未実施であっても、それを実施に向けた重要な課題として認識し、検討を始めた事例が多くみられました。

他方、すでに後継者計画を作成、運用済みの企業の事例のなかには、後継者候補の選定の際に、社内データだけでなく第三者機関の診断をふまえて指名・報酬委員会が審議すると記載している事例や、経営陣としてのあるべき姿を具体的に明記し、評価・育成指標を共有して中立的に育成・選抜するといった具体的な方針を記載している事例がありました。先行事例は、後継者選定を現経営者の専決事項とせず、取締役会が後継者計画の策定・運用に主体的に関与するうえで、客観性・透明性を意識して運用していることがみとれます。

取締役会が後継者計画の策定・運用に主体的に関与するうえでは、形式よりも実質が重要であり、そうした観点からは、補充原則4-1③では、必ずしも後継者計画を文書の形式で策定することを求めるものではないものの、後継者計画の実効性を高める観点からは、例えば、計画の重要な部分については文書にするなど、上場企業ごとに工夫が求められます。

なお、経済産業省では、2018年9月28日に「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」を改訂し、後継者計画に関する記載を全面的に改訂しています。併せて、後継者計画の策定・運用に取り組む際の基本形となる標準的な7つのステップや、社内者と社外者の役割分担の在り方、後継者計画の言語化・文書化の必要性などについての考え方を整理するとともに、先進的な企業の取組事例を紹介しており、参考になると考えられます。

### 3. 取締役会メンバーの多様性確保等

#### 改訂コード

取締役会は全体として適切な知識・経験・能力を備えることが求められるなかで、その機能を十分に発揮していくために、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきであるとしている(原則4-11)。

#### ガバナンス報告書における開示状況

- 「ジェンダー」や「国際性」という記載がある企業は約40社
- 多様性に賛成で、女性、外国人が現状何名であるかを示したうえで、不足感を今後の課題とする事例が多い
- 具体的な目標人数や割合等を設定した事例はない
- 多様性に対する対応状況は同様でも、コンプライとエクスペインに分かれた

補充原則4-11①において、取締役会の多様性および規模に関する考え方を定めて開示することが求められており、利用者にとってより付加価値の高い記載とする観点から、例えば、取締役会の多様性確保に向けた具体的な目標・取組み等について開示を行うことも

想定されています<sup>2</sup>。しかし、先行事例には、取締役会の多様性の確保のための具体的な目標人数等を掲げたものはありませんでした。また、多様性に対する対応状況は同様でも、コンプライとエクスペインに分かれており、プリンシプル・ベースのコードならではの現象といえるでしょう。

先行事例のなかには、多様性が成長のエンジンであるとして「基本的な考え方」にダイバーシティ活動を推進することを明記している事例や、ジェンダーの多様性が重要であるとしたうえで、取締役候補者の出身業種・主な経営経験および得意分野等の「キャリア・スキルマトリックス表」を作成し、キャリア・スキルのダイバーシティを考慮した具体的な取組みを記載している事例がありました。多くの企業が取締役会の多様性を課題として認識しているなかで、このような先行事例の取組みは今後検討を進める企業にとって参考になると考えられます。

### 4. 政策保有株式の縮減に向けた方針等の開示

#### 改訂コード

政策保有株式の「縮減」に関する方針・考え方などを開示すべきであるとしています(原則1-4)。また、毎年、「個別の」政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証すること、検証内容について開示することを求めている。

#### ガバナンス報告書における開示状況

- 政策保有株式の「縮減」という用語を使用している企業は約30社
- 合理性がないものに限って縮減することを基本方針とする事例が多い
- 営業上の取引関係強化等、縮減対象外とする理由が具体的ではない事例が多い

政策保有株式の縮減方針については、資本効率を意識した事例が一定程度あり、そこでは「資本コスト」という用語は記載されているものの、具体的な計算方法や数値を明示した事例はみられず、政策保有株式の資本効率という観点の説明の難しさがみとれます。

原則1-4は、保有の要否の「検証の内容」について開示することを求めるものですが、それは必ずしも個別の銘柄ごとに保有の適否を含む検証の結果を開示することを求めるものではないとされる一方で、単に「検証の結果、全ての銘柄の保有が適当と認められた」といった、一般的・抽象的な開示ではなく、取締役会における検証に際し、コードの趣旨をふまえ、例えば、以下のような内容を開示することが期待されています<sup>3</sup>。

2 東京証券取引所「『フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について』に寄せられたパブリックコメントの結果について(2018年6月1日)」、コメントに対する考え方(以下「パブコメ回答」という) No.134~139。

3 パブコメ回答No.221~233。

- 保有の適否を検証するうえで、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを含め、どのような点に着眼し、どのような基準を設定したか
- 設定した基準をふまえ、どのような内容の議論を経て個別銘柄の保有の適否を検証したか
- 議論の結果、保有の適否について、どのような結論が得られたか

先行事例のなかには、銘柄数を前期比較して説明し、「縮減」の実績を説明する事例や、経済合理性の検証基準として、具体的な数値基準（年度利益に寄与した割合が会社の5年平均ROAをおおむね2倍下回る場合、会社との年間取引が1億円未満となる場合等）を記載した事例がみられました。改訂コードに沿って「縮減」実績を説明したり、改訂コードの主要なテーマである資本効率を意識してその具体的な計算方法を説明している事例が出てきています。

## 5. 企業年金の機能発揮に向けた取組み

### 改訂コード

母体企業においても、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることをふまえ、企業年金がアセットオーナーとして期待される機能を実効的に発揮できるよう、人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきであるとしている（原則2-6）。

### ガバナンス報告書における開示状況

- 原則2-6の開示を行っている企業は約100社
- 「利益相反の防止のため企業年金担当者の配置」、「外部の研修等への参加で知見を強化」などシンプルな記載が多い

企業年金の機能発揮については、金融機関をはじめとしてスチュワードシップ・コードを受け入れている企業は、組織的な管理体制や外部専門家と構成される資産運用委員会等を活用している状況や、厚労省のガイドラインに従って対応していることなど充実した記載となっています。

一方、スチュワードシップ・コードを受け入れていない企業年金の母体企業のなかには、例えば、中立性があり、かつ、独立した外部コンサルティング会社から助言を得ていることや、利益相反防止のために外部コンサルティング会社の評価を取得して運用先の選定をしていることを記載した事例がありました。スチュワードシップ・コードを受け入れているかどうかにかかわらず、それぞれの企業年金の体制や規模をふまえ、企業の置かれた状況に応じて、外部専門家の活用に取り組むなど、改訂コードへの対応の動きが始まっています。

## III. おわりに

上場企業は、改訂後のコードに基づいたガバナンス報告書を、遅くとも2018年12月末までに提出することが求められています。先行事例によるベストプラクティスや実務指針も参考に、形式的なコンプライ・オア・エクスプレインにとどまることなく、投資家との建設的な対話を通じ、改訂コードの趣旨をふまえた実効的な取組みと充実した開示が進展することが期待されます。

### コーポレートガバナンス関連コンテンツ

ウェブサイトでは、KPMGジャパンコーポレートガバナンスCoEによる冊子「コーポレートガバナンスOverview2017」（2017年11月発行）をはじめ、コーポレートガバナンスに関する最新動向を紹介しています。

[kpmg.com/jp/cg](http://kpmg.com/jp/cg)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 パートナー 和久 友子  
 TEL：03-3548-5804（代表電話）  
[Tomoko.waku@jp.kpmg.com](mailto:Tomoko.waku@jp.kpmg.com)

# 中国における環境規制の強化及び 日系企業に対する影響

KPMG / あずさ監査法人

グローバルジャパニーズプラクティス

中国事業室

マネジャー 中村 祥子

1970年代後半に始まった改革開放政策により、中国は大きく経済発展を遂げてきましたが、その一方で、経済発展がもたらした大気汚染や水質汚染、廃棄物問題等の環境問題に直面することとなりました。例えば微小粒子状態物質である「PM2.5」は深刻な大気汚染を中国で引き起こしていますが、近隣諸国においてもその影響を受けるといった状況も出てきています。実際、気候温暖化の原因となる二酸化炭素の排出量に関しては、中国は既に世界第1位となっており、世界全体の二酸化炭素排出量の4分の1以上を中国が占めているという報告もあります。

また、大気汚染だけではなく、水質汚染や土壌汚染の事故も起きており、例えば2011年の原油漏れ事故、2012年のカドミニウム汚染事故等が発生しています。こうした環境問題に対し、中国政府はさまざまな環境規制を導入しており、厳格化した環境規制により日系企業の環境対策コストが増大してきている等の影響も出てきているため、中国の環境規制の動向については今後も留意していく必要があります。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



中村 祥子  
なかむら しょうこ

## 【ポイント】

- 近年、中国は環境汚染に関する規制を強化している。例えば、2014年に環境保護法や大気汚染防止法を改正し、欧米の規制レベルに引き上げた。
- 2018年1月1日より、環境保護税法が施行されており、中国にある企業が排出した大気汚染物、水質汚染物、固形廃棄物、騒音に対し、排出量に応じて課税されることとなり、日系企業にも大きな影響が出てきている。
- 現在、中国における環境基準を満たさない企業に対しては、罰金や工場の操業停止や閉鎖の措置が取られており、2017年だけでも中国政府から生産停止や制限の命令を受けた事例は7,842件に上る。
- 環境規制の厳格化により、自社工場だけでなく、中国における取引先に生産停止や制限等が生じた場合の調達リスクも生じており、中国に進出している日系企業に与える影響は大きい。

## I. 中国における環境保護の体制

現在、中国は、環境保護を国策の一つとして掲げており、環境保全に対し積極的に取り組む姿勢を示しています。具体的には、1983年に当時の李鵬副総理が「環境保護を国策の一つとする」という発言をしてから環境保護が正式に中国の国策となることになりましたが、実際1970年代後半から始まった急速な経済発展が水質汚染や大気汚染、廃棄物問題を引き起こし、それに対し中国が真剣に環境保護問題に取り組まざるを得なくなった状況が発生したことが大きな原因としてあげられます。2016年に公布された第13次5カ年計画でも「環境に配慮した経済発展」を今後の目標として掲げており、中国が真剣に国策の一つとして環境保護に取り組んでいることがうかがえます。

中国の環境保護政策の中心的役割を担っているのは、国家環境保護総局（SEPA）であり、業務範囲としては以下の通りとなっています。

- ① 全国の環境保護活動の監督管理
- ② 国家環境基準及び国家汚染物排出基準の制定
- ③ 環境モニタリングシステムの構築及び管理
- ④ 環境状況広報の作成
- ⑤ 環境保護計画の策定及び実施
- ⑥ 環境影響評価報告書の認可
- ⑦ 汚染物質排出現場の検査
- ⑧ 三同時制度（環境防止のための対策を工場等の建設に際し同時にを行う制度）に関する検査及び汚染処理施設の許可
- ⑨ 汚染排出データの収集及び登録
- ⑩ 汚染物質排出費の徴収
- ⑪ 環境汚染に対する行政処罰権の行使及び強制執行の申請等

一方、地方環境保護局は、上記の国家環境保護総局の業務範囲から、環境基準及び汚染物質排出基準の設定、環境モニタリングシステムの構築等を除く幅広い業務を担当しています。通常、日系企業が環境対策で接触するのは地方環境保護局となりますが、工場建設に係る環境影響の評価や各種手続、日常的な環境の監視、汚染物排出費の支払等を通じて、接触が必要となってくる可能性が高いため留意が必要です。

中国の環境対策は主に、3つの環境政策に基づき、実施されています。

- ① 環境汚染の未然防止を中心とし、未然防止と汚染処理を両立させる
- ② 汚染者が汚染物を処理し、開発者が環境を保護し、利用者が環境汚染を補償する
- ③ 環境管理を強化する

一方、具体的な環境管理制度としては、以下の制度が存在します。

- ① 環境影響評価制度、② 三同時制度、③ 汚染物排出費徴収制度、④ 環境保護目標責任制度、⑤ 都市環境総合整備に関する定量審査制度、⑥ 汚染物質集中処理制度、⑦ 汚染物質排出登記・許可証制度、⑧ 期限付き汚染防除制度、⑨ 企業排出保護審査制度

上記の環境政策及び環境管理制度に基づき、具体的な環境保護に関する法規が定められています。

## II. 環境保護の法体系

中国においては、2014年から「環境保護法」「大気汚染防止法」「環境影響評価法」「省エネ法」等の法律が相次いで改正されており、2018年には「環境保護税法」も新たに公布されています。その中で、特に日系企業にとって重要となる「環境保護法」と「環境保護税法」について以下に説明します。

### 1. 環境保護法

中国では、1979年に環境保護の基本法である「環境保護法」が試行され、1989年に本格的に施行されました。環境保護法の基本原則は以下の通りです。

- ① 保護優先（環境保護が他の利益に優先する）
- ② 防止予防（環境を利用、開発する行為にともなう環境汚染や環境破壊に対し、一定の措置をとることで事前に防止する）
- ③ 総合対策（環境問題への対応は、手段や対象を分割せず総合的に対処する）
- ④ 公衆参加（環境保護のための活動に公衆を関与させる）
- ⑤ 損害責任負担（損害を生じさせたものが責任を負担する）

上記の5大原則に基づき、大気や水、土壌に対する環境保護の基本理念及び法令違反に対する罰則規定が定められています。なお、環境保護法は2014年に改正され、環境汚染事業者に対する罰則の強化や、違反企業の責任者個人に対しても最大15日間拘留する等の厳しい罰則規定が定められた以外に、情報公開の義務化と強化、環境訴訟制度の創設等についても定めています。さらに、環境汚染の監督管理を行う公的機関においては、昇進する際の条件として「環境問題の解決」という項目も含まれるようになり、国をあげて環境問題に必然的に取り組まざるを得ない状況となっています。

また、環境保護法の下に、産業環境対策に関連する個別法としてさまざまな法律が制定されています。特に以下の法律は、中国に進出する日系企業の環境保護対策にも多大な影響を与える内容と

なっています。

- ① 大気汚染防止法
- ② 水汚染防止法
- ③ 固体廃棄物環境汚染防止法
- ④ 環境騒音汚染防止法

さらに、産業環境対策に関係する細則として、「大気汚染防止法実施細則」や「水汚染防止法実施細則」等があるほか、条例としては、「排污費徴収使用管理条例」等も存在します。

一方、中国では、上記の国家レベルの環境法規に加え、省や直轄市等の地方政府が独自に環境関連法規を定めていることが多くなっています。例えば、工場からの環境汚染物質の排出を規制する排出基準については、大気汚染防止法や水汚染防止法の中で規定されるのではなく、国家レベルについては環境保護総局が、地方レベルについては省・自治区・直轄市の行政政府が定めることができるとされています。このため、汚染物質の排出基準に関して、国家基準と地方基準の両方が存在することになりますが、地方政府が国家基準を上回る厳しい基準を設定することができ、かつ国家基準と地方基準で異なる場合は地方基準が優先されることとなっています。

## 2. 環境保護税法

さらなる環境保護に対する規制強化を行うことを目的に、「環境保護税法」が2017年12月に公布され、2018年1月1日から施行されています。これまでも中国では環境汚染に対する課徴金制度は存在していましたが、地方によっては徴収体制が整っていないため、汚染防止効果を十分としませんでした。この環境保護税の導入については、2007年ごろから議論されてきましたが、企業の収益に悪影響を及ぼす可能性があるとして導入が進んでいませんでした。しかし、最近、北京をはじめとする中国の大都市における大気汚染が国際的に注目を集める中で、中国国民の不満も高まり、今回の導入が決定したという背景があります。

環境保護税の納税者は、中国領土内及び中国が管轄する海域内において課税対象の汚染物質を排出する企業及び事業者です。課税対象は大気汚染物、水質汚染物、固形廃棄物、騒音であり、具体的な税額は以下の通りです。

税目	課税単位	税額
大気汚染物	課税排出単位	1.2元から12元(地方政府が任意に設定)
水質汚染物	課税排出単位	1.4元から14元(地方政府が任意に設定)
固形廃棄物	トン	5元から1,000元(固形廃棄物の内容により分けられる)

税目	課税単位	税額
騒音	デシベル	毎月350元から11,200元以上(デシベルごとに分けられる)

納税義務は汚染物を排出した日に発生し、毎月または四半期ごとに納税します。納税は、納税義務の発生日または締め日から15日以内に税務機関に申告して納税します。ただし、農業における生産活動から排出される汚染物質や自動車、船舶及び航空機等から排出される汚染物質、都市部の下水処理及び廃棄物処理場から排出される汚染物質等については課税しません。なお、環境保護税における税収については、資源税として徴収され、税収は地方政府に行くこととなっており、今後地方政府が環境対策を実施するための財源が拡充されることとなります。

また、環境保護税を2018年1月1日から実施するにあたり、2017年12月に「環境保護税実施条例」が公布されています。この実施条例では、固体廃棄物や大気汚染物、水質汚染物の課税は汚染物の排出量に基づき課税されることが明確化されているだけでなく、環境保護税の実施にあたっての具体的な規則が定められており、例えば、環境保護税においては、企業が自主申告した資料に基づき、税務機関が税の徴収を、環境保護部門がモニタリングを担当し、この2部門が情報を共有するという徴収管理モデルとすることが定められています。具体的には、以下の情報が政府の環境保護部門は税務情報共有プラットフォームを通じて、税務機関に対して伝達され、税務機関は環境保護部門から受領した汚染排出企業の情報に基づき納税者識別を行う旨が定められました。

- ① 汚染排出企業の名称
- ② 統一社会信用コード及び汚染物の排出口
- ③ 汚染物の排出種類等の基本情報
- ④ 汚染排出企業の汚染物の排出データ
- ⑤ 汚染排出企業の違法及び行政処罰状況等

なお、上海においては、大気汚染及び水質汚染物の税目及び税額基準については、2017年12月に以下の通り決定しており、運用開始時期を2018年1月1日と2019年1月1日から2段階に区分しています。

税目(汚染物)	税額(単位当たり)		
	2018年	2019年	
大気汚染物	二氧化硫	6.65元	7.6元
	氮氧化物	7.6元	8.55元
	その他	1.2元	1.2元

税目（汚染物）		税額（単位当たり）	
		2018年	2019年
水質汚染物	化学的酸素要求量	5元	
	アンモニア性窒素	4.8元	
	第1類水質汚染物	1.4元	
	その他	1.4元	

上海市政府は、上記の税目及び税額基準については、今後の発展目標の変化の状況に基づき適宜調整を行うとしています。上記は上海市の例ですが、他の地域でも通達が出され、各地で異なる税目及び税額基準が設けられています。例えば、北京市は、大気汚染物及び水質汚染物の税額基準をともに税額の範囲の上限となる12元と14元と定めることとしましたが、中国の他の都市の傾向としては、天津市、河北省等の税額基準はやや高め、遼寧省や吉林省や浙江省等はやや低めに定めているとされており、地域によりばらつきがあります。

上記の通り、環境保護税法及び環境保護実施条例の実施にともない、中国各地で大気汚染物及び水質汚染物の税目及び税額基準が決定されましたが、今後適宜調整が行われることが予測されるため、環境汚染物を排出する企業は、常に通達等に留意しながら環境保護税の申告納付を行う必要があります。

### III. 環境アセスメント

1973年に第1回全国環境保護会議が行われ、環境アセスメントという概念が中国に導入されました。それ以降、中国の環境関係部門は環境保護に関する調査と評価に関する活動を行っています。また、1979年に公布された環境保護法により、法的にも環境アセスメント制度が確立され、現在も建設プロジェクトによる環境汚染や生態破壊の予防・防止に、環境アセスメントは重要な役割を果たしています。

環境アセスメントの基本原則は以下の通りです。

- ① 建設プロジェクトが国家及び業界の産業政策に合致していること。
- ② 建設プロジェクトの場所の選定が地域全体の長期計画と環境区画の要求に合致していること。
- ③ 建設プロジェクトにおいて、エネルギー及び物資の消費が少なく、廃棄物がゼロ又は少ない工程を採用し、「クリーナープロダクション」を実行すること。
- ④ 建設プロジェクトによる汚染物の排出に関して、国家または地方が定める排出基準を達成すること。
- ⑤ 建設プロジェクトが汚染物の排出総量規制に関する指標に合

致していること。排出総量を増やさないこと。

- ⑥ 改造・拡張プロジェクトについては、生産量を増やしても汚染量は増やしてはならない。

なお、中国における建設プロジェクトに対する環境アセスメントの実施率は徐々に上昇しており、現在では中国全土で90%以上の実施率を維持しています。実際、環境アセスメントにより、合理的な産業配置及び企業による場所選定の最適化の促進、既存汚染源に対する整備の促進及び新たな汚染源の抑制、生活環境及び生態環境の保護、産業技術改造及びクリーナープロダクションの促進などが達成されています。

### IV. 環境保護法関連処罰の執行状況及び環境処罰案件の事例

深刻な環境汚染への懸念が広がる中、2014年の環境保護法の改正により、違法に環境汚染物質を排出した事業者への罰則が厳格化されることとなりました。例えば、環境汚染を引き起こした企業は、状況が改善されるまで上限の無い罰金が科せられるだけでなく、違反企業名が公表されることとなっています。また、改善命令に従わなかった場合は、企業責任者の身柄拘束や、違反した企業の閉鎖や資産凍結が行われる場合もあります。

なお、中国環境保護部は定期的に各行政レベルの環境保護部門が下した行政処罰の件数、罰金総額等を公表しており、2014年から2016年までは中国全国の環境処罰件数、罰金総額ともに二桁以上の大幅な増加がみられているだけでなく、2017年以降も増加傾向が継続して見られています。2017年1月から11月の処罰件数、罰金額合計、処罰内容及び2006年同期比・増加率は以下の通りです。

時期、件数、罰金額合計	処罰の内容	件数	2006年同期比増加率
時期： 2017年1月 - 11月	違法な設備の差押え	16,429件	120%
	生産制限や生産停止処分	7,842件	77%
	身柄拘束	7,827件	139%
日割連続処罰件数： 1,046件（2006年同期比増加率37%）	犯罪の立件	2,523件	46%
罰金額合計： 10億7,540万元			

（出典）日本貿易振興機構上海事務所調査報告書「中国における環境規制と市場規模の最新動向調査（2018年1月）」

日割連続罰金額が多い省	処罰案件数が多い省
遼寧、山西、河北、四川、内モンゴル、江蘇、河南、湖北など	浙江、江蘇、広東、安徽、福建、陝西、山西、四川など

（出典）日本貿易振興機構上海事務所調査報告書「中国における環境規制と市場規模の最新動向調査（2018年1月）」

上記の通り、環境処罰が厳しくなっている中で、日系企業が処罰を受けるケースも多くなってきています。例えば、多くの日系企業が進出している上海では、上海市環境保護局が毎月、市環境保護局と市内各区・県環境保護局が行政処罰を行った企業の名称、法定代表者名、根拠法令、違法行為、処罰決定日を記載したリストを公表しています。

上海市環境保護局による処罰件数

時期:2017年1月 - 11月  
 行政処罰件数:4,192件  
 (うち日系企業と見られるのは59社、日本の上場企業が出資している企業も複数含む)

(出典) 日本貿易振興機構上海事務所調査報告書「中国における環境規制と市場規模の最新動向調査 (2018年1月)」

処罰の事由	件数
建設プロジェクト“三同時”及び検収制度違反	21件
大気汚染防止管理制度違反	18件
固形廃棄物管理制度違反	12件
水質汚染防止管理制度違反	8件
放射性環境管理制度違反	1件
環境影響評価制度違反	1件

(出典) 日本貿易振興機構上海事務所調査報告書「中国における環境規制と市場規模の最新動向調査 (2018年1月)」

上記の「建設プロジェクト“三同時”及び検収制度違反」の処罰の内容は、いずれも生産停止及び罰金とされていますが、罰金よりも生産停止の処罰をうける方が企業にとっては最終的に経済的損失が大きくなる可能性が高いため留意が必要です。

なお、具体的に罰金が科された例は以下の通りです。

時期	処罰対象企業	違反事項	処罰
2012年	江蘇省の化学メーカー	化学工業製品の生産過程で発生する廃酸を無資格の業者に委託し、河川に直接廃酸を流した。	被告人に対し、2年から5年の有期懲役と16万元から41万元の罰金。環境修復費用として1億6,000万元の環境修復費用の支払い(廃棄物の正常な処理費用の約4.5倍の金額)。
2016年	上海地区にある日中合弁の化学メーカー	中国政府の規定した大気汚染物質の排出基準値を超過した。	40万元の罰金。

(出典) 中国公的機関公表資料

上記の日中合弁化学メーカーのケースは上海環境保護局によって公表されたケースですが、中国の大気汚染防止法第18条に規定されているように、大気汚染物質の排出基準値を超過した場合は

罰金が科されるだけでなく、即刻是正しない場合は工場の生産停止、状況が深刻な場合は工場の閉鎖を要求するという厳しいものになっています。このように、工場の生産停止や閉鎖まで行われたケースもたびたび見られますので留意が必要です。

上記の事例からわかるように、廃棄物処理を適正に行わないと、環境汚染が引き起こされるだけでなく、工場の生産停止や閉鎖等につながることもあり、企業にとっても正常に処理するより最終的に数倍のコストがかかり、かつ企業信用の喪失等、企業にとって修復できないような大きなダメージをもたらす可能性があります。このような厳格な環境規制は日系企業にも適用されるため、日系企業も環境規制対策を企業の重要な政策の一つと位置付け、中国の国レベルや管轄区レベルの法令や条例の把握、自社の環境規制の整備等を入念に行っていく必要があります。

中国子会社の投資・会計・税務 (第3版)



2018年8月刊  
 【編】KPMG / あずさ監査法人  
 中国事業室  
 中央経済社・1,096頁  
 12,000円(税抜)

本書は、2014年刊行『中国子会社の投資・会計・税務(第2版)』の全面改訂版です。第3版では、2018年5月末時点で公布されている主な法令、規則、通達等の内容を反映しています。

さらに、実務で使いやすいものとするため、「実務でよく出るQ&A」を関連性の高い箇所に追加し、実務上、課題や論点となりやすい項目をコラム形式で記載しています。

中国において、投資や事業の展開をされている、また今後進出を検討している方々にとって、非常に実用性が高い一冊です。

中国関連コンテンツ

ウェブサイトでは、中国に関する最新動向を継続的に発信しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/services/global-japanese-practice/asia-pacific/china.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

———  
 KPMG / あずさ監査法人  
 グローバルジャパニーズプラクティス  
 中国事業室  
 マネジャー 中村 祥子  
 TEL : 03-3266-7543 代表電話)  
 shoko.s.nakamura@jp.kpmg.com

# 米国新リース会計基準の日本企業への影響

## KPMG 米国

アカウントティングアドバイザーサービス

ディレクター 高津 陽介

米国における上場企業は2018年12月15日より後に開始する事業年度の四半期決算より、また非上場企業は2019年12月15日より後に開始する事業年度の年度末より、それぞれ新たなリース会計基準を適用する必要があります。新基準は米国に子会社等を有する多くの日本企業に影響を与える可能性があります。また米国企業の先行事例から適用上の課題も見え始めていますので、今後検討に着手すると思われる多くの日本企業にとっては留意が必要です。

本稿では、米国新リース会計基準の概要や導入に向けた課題について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



高津 陽介  
たかつ ようすけ

### 【ポイント】

- 借手企業の会計処理を中心に、リース取引に係る現行の会計処理が様々な点で変更となる。
- 米国会計基準の適用企業のみならず、米国会計基準に準拠した在外子会社等の財務情報を利用して日本基準の連結決算を行っている企業の連結財務諸表にも影響を与える可能性がある。
- IFRS第16号「リース」との完全なコンバージェンスが達成されていないことから、IFRS適用企業であっても在外子会社等が米国会計基準により個別決算を行っている場合、連結決算にあたり会計基準間の調整が必要になる場合がある。
- 適用にあたり、いわゆる組込リースを含むリース取引の全体を網羅的に把握するための検討作業に手間を要するケースが多いと考えられる。

## I. 影響は米国基準の採用企業にとどまらない

米国における新リース会計基準 (FASB ASC Topic 842。以下、「新リース会計基準」又は「Topic 842」という)により、現行のリース会計基準 (FASB ASC Topic 840。以下、「現行リース会計基準」という)に基づく会計上の取扱いが大きく変更されます。

例えば以下のような日本企業の連結財務諸表には、当該会計基準の変更による影響が生じる可能性があります (図表1参照)。

- 連結財務諸表を米国会計基準により作成している会社。
- 連結財務諸表を日本基準により作成しており、「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告18号)により、米国会計基準に準拠した在外子会社の財務諸表を連結決算手続上利用している会社。

また、新リース会計基準とIFRS第16号「リース」との間では完全なコンバージェンスは達成されておらず、後述のとおり両基準には差異が存在します。したがって、連結財務諸表をIFRSにより作成している日本企業であって在外子会社等が米国会計基準により個別決算を行っている場合には、連結決算手続にあたりリース取引に係る会計基準の差の調整が必要となる可能性もあります。このような日本企業にとっても、新リース会計基準について留意が必要となります。

図表1 財務指標に与える一般的影響 (IFRSは参考)

主な財務指標	US GAAP リース基準 改訂影響	(参考) IFRS リース基準 改訂影響
EBITDA	➡	➡
営業利益率	➡	➡
流動比率	⬇	⬇
当座比率	⬇	⬇
自己資本	➡	⬇
負債資本倍率	➡	➡
ROA	⬇	⬇
ROE	➡	利益、資本の変動次第

➡: 上昇    ⬇: 下落    ➡: 影響なし

## II. 米国新リース会計基準の概要

### 1. リース要素と非リース要素への対価の配分

新リース会計基準は、リース取引に係る会計処理のみを取り扱った基準です。したがって、ある契約がリース要素と非リース要素 (その他の役務提供など) の両方を含む場合、企業はリース要素についてのみ当該会計基準を適用し、非リース要素については関連する他の米国会計基準により会計処理することが必要となります。

こうした複合的な契約における対価について、企業は観察可能な情報を最大限利用して、リース要素と非リース要素とに配分します。具体的には、借手企業はそれぞれの要素の独立価格に基づき対価を配分し、貸手企業は「顧客との契約から生じる収益」(FASB ASC Topic 606。以下、「新収益認識基準」という)の取引価格の配分に関するガイダンスに従って配分を行います。

なお、借手企業は実務上の便法として、非リース要素について契約から区分せず、関連するリース要素の一部として会計処理することもできます。当該実務上の便法は、原資産の種類 (例えば事務用設備、車輛、オフィス・スペース等) ごとに適用する必要があります。

また貸手企業は一定の要件を満たす場合に限り、リース要素と非リース要素とを区分せずに単一のリース取引として処理する (ただし非リース要素が契約の支配的な要素である場合には、新収益認識基準に準拠すべき収益として処理する) という会計方針を選択することが可能です。

### 2. 借手企業の会計処理

新リース会計基準の下で、借手企業はリース期間が12ヵ月以内であるものを除き、オペレーティング・リースを含む全てのリース取引についてリース負債と使用権資産を認識します。その結果、借手企業の (連結) 貸借対照表上、資産・負債の計上額が大きく増加する場合もあると考えられます。

具体的にはまず、リース取引をオペレーティング・リースとファイナンス・リースのいずれかに分類します。分類方法自体は現行リース会計基準と大枠で共通していますが、これまではこの分類がリース取引をオンバランスするか否かを右するものであったのに対し、新リース会計基準の下では前述のとおり分類を問わず原則としてオンバランス処理が必要です。新基準下での分類が影響するのは、主にリースに係る費用の測定と表示の方法ということになります。

また借手企業はリース負債について、まだ支払っていないリース料の現在価値により測定し、その後関連する利息費用の計上を行います。割引率には、借手企業にとっての計算利率が容易に算

定できる場合には当該計算利率を用います。もし計算利率を容易に算定できない場合には、借手企業の追加借入利率を用います。

さらに、借手企業はすべてのリース取引について、リース負債の当初測定額に当初直接コストと開始日以前に支払ったリース料を加えたものからリース・インセンティブを控除した額により、使用権資産を当初測定します。原状回復コストについてはFASB ASC Subtopic 410-20に基づき資産除去債務として会計処理します。

使用権資産はその後、以下のように償却するとともに、FASB ASC Topic 360に基づき減損テストの対象とします。

- ファイナンス・リースの使用権資産については、リース期間にわたり一般的に定額法により償却する。
- 過去に減損損失を認識していないオペレーティング・リースの使用権資産については、各会計期間に定額的に配分された「単一のリース費用<sup>1)</sup>」(当初直接コストの償却額を含む)とリース負債につき発生する利息費用の差額を償却費とする<sup>2)</sup>。
- 過去に減損済みのオペレーティング・リースの使用権資産については、ファイナンス・リースの使用権資産と同様の方法(一般的には定額法)により償却する。

また新リース会計基準は、オーダーメイド建築と呼称されることもあるBuild-to-suit取引について、現行のガイダンスを廃止し、代わって借手企業がリース開始日以前に当該資産を支配しているか否かにより借手企業が会計上の所有者に該当するか(したがってリース開始後にセール・アンド・リースバック取引として取り扱うべきか)判定することを求めています。

この判定基準の変更により、建設期間中に借手企業が原資産の会計上の所有者とされるようなケース、すなわちセール・アンド・リースバックの取扱いが適用されるようなBuild-to-suit取引は、一般的に現行制度下と比較して減少するものと思われます。さらに、借手企業が現行基準に基づき計上していたBuild-to-suit取引に関する資産及び負債の多くは、新リース会計基準が定める移行措置により、移行時にオフバランス処理することになるものと考えられます。

### 3. 貸手企業の会計処理

新リース会計基準において貸手企業に適用される会計処理のモデルは、現行リース会計基準を大枠で踏襲したものとなります。したがって貸手企業はリースを販売型リース、直接金融リース又はオペレーティング・リースに分類し、前二者に該当する場合には原資

産の認識を中止し、その際に売却損益を認識します(直接金融リースの場合には売却益はリース期間にわたり認識する)。一方、オペレーティング・リースの場合には原資産を引き続き認識し、リースに係る収益を通常は定額的に計上します。

なお、リース料総額について回収可能性が高いとは言えないリース取引の取扱いに変更が加えられています。たとえば、こうしたリースであっても現行リース会計基準と異なり販売型リースに該当する場合がありますが、通常は回収可能性が高まるまで原資産の認識は中止できず、受領したリース料も収益ではなく負債として認識する必要があります。また通常は直接金融リースに該当するようなリースについても、回収可能性が高いと言えなければオペレーティング・リースに分類され、さらにオペレーティング・リースに係るリース料収入は回収可能性が高まるまで現金受領額までしか収益計上できません。

このほか、リース料の大部分が変動リース料に該当するようなリース取引についての分類に変更が加えられるなど、貸手企業の会計処理についても細かな点で取扱いが変更されていますので、留意が必要です。

### 4. セール・アンド・リースバック

新リース会計基準下では、セール・アンド・リースバック取引によって資産を完全にオフバランス化するという会計の効果を得ることは原則としてできません。なぜなら、売手である借手企業は、短期リースに該当する場合を除き、原資産を使用権資産に置き換えて資産として認識しつづけることになるからです。

売手である借手企業と買い手である貸手企業はともに新収益認識基準に従い資産の譲渡が売却に該当するか否かを判断します。基本的に、買戻オプションが存在する場合には売却に該当しませんが、(1) 買戻価格がその実行日の公正価値であって、かつ(2) 原資産と実質上同一である資産が市場で容易に手に入る場合は、その限りではありません。

現行リース会計基準と異なり、不動産のセール・アンド・リースバックにおける売却の判定は設備等の他の資産と同基準で行われますが、買戻オプション付きの不動産のセール・アンド・リースバック取引については特に(2)の要件を満たすことができないため、売却として取り扱われないものと考えられます。

セール・アンド・リースバック取引における資産の譲渡が売却として認められない場合には、売手である借手企業と買い手である貸手企業はともに当該取引を金融取引として会計処理する必要があります。すなわち、売手である借手企業は金融負債を認識すると

1 減損未実施のオペレーティング・リースについては、リース料総額と当初直接コストの合計から既計上の費用を控除した額を残存リース期間にわたり配分した額(通常は定額配分)を「単一のリース費用」として期間費用とします(毎期待定の期間費用が発生するような仕組み)。

2 Topic 842は使用権資産の事後測定の方法として異なる方法を記述しています。得られる計算結果は上記と同一であり、各企業はいずれの計算方法を採用することも可能です。

もに対象資産を認識し続けることとなります。一方買手である貸手企業は、金融資産（債権）を認識します。

これに対して、セール・アンド・リースバック取引における原資産の譲渡が売却に該当する場合、売手である借手企業は売却時に（売却価額やリースバック賃料が市場における相場と異なる場合には、その差分を前払リース料又は追加融資として調整した後）売却益の全額を認識します。これは、実務上売却による利得をリースバック期間にわたり徐々に認識していくケースが多い現行リース会計基準の取扱いと対照的です。また買手である貸手企業は、他の通常の非金融資産を購入した場合と同様に、原資産の購入取引の会計処理を行います（ただし借手企業の場合と同様、市場と異なる条件について購入価額を調整することが必要です）。

## 5. 発効日

米国の非上場企業は2019年12月15日より後に開始する事業年度の年度末から新リース会計基準を適用し、四半期決算にはその翌年度（2020年12月15日より後に開始する事業年度の四半期決算）から本基準を適用します。

なお、米国の上場企業の適用年度はそれより早く、2018年12月15日より後に開始する事業年度及びその四半期決算より新リース会計基準を適用します。

いずれの企業であっても、本基準を早期適用することが可能です。

## 6. 移行措置

原則として修正遡及適用アプローチと呼ばれる方法により、適用初年度の比較年度として表示されるすべての会計期間に遡って適用することが求められますが、本基準の発行日を適用開始日とする緩和措置を選択適用することも可能です。当該緩和措置を利用する場合の具体的な対応は以下のとおりです。

- 適用初年度の比較情報について修正再表示を行わない。
- 適用初年度の比較情報について新リース会計基準が求める開示を行わない。
- 移行にともなう累積的影響を適用開始日（3月決算の米国非上場会社であれば2020年4月1日）に認識する

また、新リース会計基準は**図表2**のような実務上の便法の採用を認めています。

## 7. IFRS 第16号「リース」との主な差異（借手企業）

新リース会計基準（Topic 842）と異なり、IFRS第16号「リース」はIFRSの現行基準（IAS第17号「リース」）におけるファイナンス・

**図表2 実務上の便法**

一括適用の実務上の便法 (適用する場合は全てを一括して適用)	事後判明事実の利用 (左記の便法とともに適用するか否かは企業が選択可能)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存契約又は終了している契約について、リースが含まれているか否か判断し直さない。</li> <li>● 既存契約又は終了している契約について、リースの分類を判断し直さない。</li> <li>● 既存契約について、当初直接コストの判定をし直さない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リース期間や購入オプションの行使可能性の判断にあたり、契約締結後に判明した事実を利用することができる。</li> <li>● (借手企業のみ) 使用権資産の減損テストにあたり、契約締結後に判明した事実を利用することができる。</li> </ul>

※上記のほか、地役権についても実務上の便法が設けられている。

リースや米国の現行リース会計基準におけるキャピタル・リースに類似した単一のモデルを借手企業の会計処理として導入しています。

**図表3**はTopic 842とIFRS第16号との借手企業の会計処理（表示や開示を除く）の差異の一例を示しています。前述のとおり、連結財務諸表にIFRSを適用している日本企業は、米国子会社が米国基準を適用している場合、連結決算作業にあたって会計基準差の調整が必要となる場合もありますので、留意が必要です。

なお貸手企業を含むその他の会計処理に関する差異やIFRS第16号の詳細については、KPMG Insight Vol.18 及び当法人ウェブサイト（本稿末尾のウェブアドレス参照）を適宜ご参照ください。

## III. 一般的課題とアプローチ

### 1. 米国企業が直面している課題

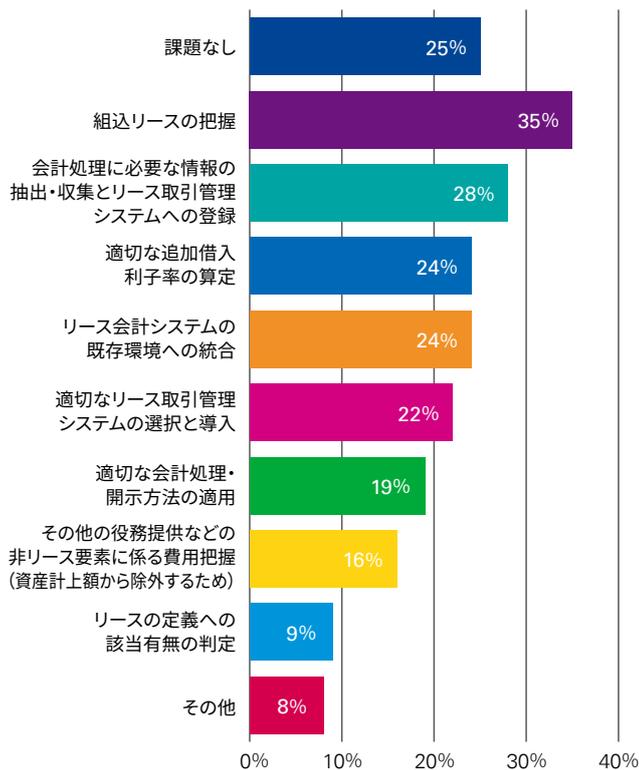
KPMG米国法人は2018年7月付で新リース会計基準の適用状況に係る調査結果を公表しています。当該調査によると、多くの米国企業にとっての課題のひとつとして、リース契約をいかに網羅的に把握するかという点が挙げられています。特に、各種のサービス契約や供給契約に内包されているリース要素（本稿では「組込リース」という）をどのように漏れなく識別するかについて、大きな課題として捉えている企業が多くみられます（**図表4**参照）。

組込リースを適切に識別するために、多くの時間と人的資源の投入が必要となる場合が少なくないと考えられます。またリース取引を把握した次の段階として、契約の中からリース要素に係る情報を抽出し、会計上の分析を行った上で、場合によってリース契約の管理システムに登録するといった、より手間暇のかかる後続作業が必要となる場合もあります。

図表3 借手企業の会計処理に関する米国会計基準とIFRSとの差異例

	米国会計基準 Topic842 「リース」	IFRS第16号 「リース」
実務上の便法及び簡素化を意図した措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期リースについては、使用权資産・リース負債を計上しないことができる。ただし、借手企業が行使することが合理的に確実な購入オプションを含んだリースは、短期リースの対象とならない。</li> <li>原資産が少額であるリースについての免除規定はなく、一般的な重要性基準が適用される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期リースについては、使用权資産・リース負債を計上しないことができる。ただし、購入オプションを含んだリースは、短期リースの対象とならない。</li> <li>原資産が少額であるリース(例えば新品価値がUSD 5,000以下程度)については、仮にそれらを合計した場合に重要性があったとしても、使用权資産・リース負債を計上しないことができる。</li> </ul>
借手企業の原則的な会計処理モデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>デュアルモデルを採用する。すなわち、リースをファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類する。</li> <li>現行リース会計基準の判断基準を大枠で踏襲する。</li> <li>全てのリースをオンバランス処理(使用权資産とリース負債を認識)する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シングルモデルを採用する。すなわち、リースの分類は行わず、単一の会計処理モデルにより会計処理を行う。</li> <li>全てのリースをオンバランス処理(使用权資産とリース負債を認識)する。</li> </ul>
オペレーティング・リースの期間費用	<ul style="list-style-type: none"> <li>リース料総額と当初直接コストの合計から既計上の費用を控除した額を、残存リース期間にわたり(通常は定額的に)配分した額を「単一のリース費用」として期間費用とする(毎期定額の期間費用が発生するような仕組み)。</li> <li>ただし原資産を減損した場合、その後はリース負債について発生する利息費用と使用权資産の償却費(一般的に定額法により計算)を期間費用とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リースの分類を行わないため、左記のような取扱いはない。</li> </ul>
割引率	<ul style="list-style-type: none"> <li>非上場企業の借手企業は、リスクフリー・レートを割引率とする旨、会計方針として選択することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>該当なし。</li> </ul>
変動リース料	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸手企業はリース期間の変更など他の理由でリース料が再測定された場合に限り、指標又はレートに基づく変動リース料を見直す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸手企業は以下の場合に指標又はレートに基づく変動リース料を見直す。 <ul style="list-style-type: none"> <li>リース期間の変更など他の理由でリース料が再測定された場合。</li> <li>指標又はレートの変動の結果として、契約上のキャッシュ・フローに変更が生じた場合。</li> </ul> </li> </ul>
セール・アンド・リースバック	<ul style="list-style-type: none"> <li>リースバックがファイナンス・リースに該当する場合、資産の譲渡は売却にはあたらない。</li> <li>売手である借手企業が買戻オプションを有する場合、以下2つの要件がともに満たされなければ、資産の譲渡は売却にはあたらない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>買戻価格が買戻時の公正価値である。</li> <li>原資産と実質上同一である資産を市場で容易に調達可能。</li> </ul> </li> <li>他の通常の資産を売却した場合と同様に売却益を計上する。すなわち、売却価額(市場と異なる条件があれば調整後)と資産の従前の帳簿価額の差が利得の額となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>該当なし(リースの分類は行わないため、左記のような取扱いはない)。</li> <li>売手である借手企業が実質的な買戻オプションを有する場合、資産の譲渡は売却にはあたらない。</li> <li>売却益の計上額は、売却価額(市場と異なる条件があれば調整後)と資産の従前の帳簿価額の差のうち、買手である貸手企業に移転された権利に係る部分に限定される。</li> </ul>
移行措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下の便法を採用可能。採用する場合には全ての便法を、貸手側である契約も含めた全リースについて一括して適用しなければならない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>既存契約又は終了している契約について、リースが含まれているか否か判断し直さない。</li> <li>既存契約又は終了している契約について、リースの分類を判断し直さない。</li> <li>既存契約について、当初直接コストの判定をし直さない。</li> </ul> </li> <li>リース期間や購入オプションの行使可能性の判断及び使用权資産の減損テストにあたり、締結後に判明した事実を利用することができる。当該便法はそれ単独で適用してもよいし、前項の便法とともに適用してもよい。</li> <li>地役権についても一定の実務上の便法が認められている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約がリースを含むか否かに関して企業がIAS第17号のもとで行った判断を引き継ぐ。この場合、全ての既存取引に一律に適用しなければならない。</li> <li>借手企業は、修正遡及アプローチを採用する場合、旧オペレーティング・リースのリース単位ごとに、以下の実務上の便法のうち1つ又は複数を選択適用することができる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>リース契約締結後に判明した事実を利用する(たとえばリース期間の算定)。</li> <li>適用開始日の使用权資産の測定に際し、減損会計を適用する代わりにIAS第37号における不利なリースか否かに関する従前の評価に依拠する。</li> <li>特性が合理的に類似したリースをポートフォリオとして取り纏め、ポートフォリオ単位で単一の割引率を適用する。</li> <li>適用開始日から12ヵ月以内に終了するリースについてリース負債・使用权資産の認識を除外する。</li> <li>適用開始日における使用权資産の測定において、当初直接コストを測定額から除外する。</li> </ul> </li> </ul>

図表4 新リース会計基準の適用上の課題（複数回答可）



- 新旧の会計基準の要求事項を整理・分析し、大まかな影響分析を実施する。
- 自社が有するリース契約（組込リースを含む）を漏れなく把握し、リスト化する。
- 自社が有するリース契約について、現状の会計処理及び税務上の取扱いを整理する。
- 上記に関する業務プロセスと関連する内部統制を把握する。
- 資産の種類ごとに実際の契約書をレビューし、新基準に基づく具体的な会計処理を検討する。
- 適用にあたっての実務上の便法の内容及び仮に選択した場合の影響を理解・分析する。
- システム対応や業務プロセス・内部統制の変更要否を含めた、具体的な適用計画を策定する

前述のとおり、米国に関係会社を有している日本企業の多くは、その影響の多寡はあるにせよ、新リース会計基準の適用により何らかのインパクトを受ける可能性があるものと考えられます。各企業にはその状況に応じ、適切なタイミングで当該会計基準の適用に向けた検討作業を開始することが推奨されます。

## 2. 非上場企業も適用準備を開始

非上場企業は上場企業に比べ、新リース会計基準の適用までに時間的な猶予を有しています。ただ、調査結果が示すところによると、非上場企業は同じ時期にあった当時の上場企業と比較し、より早めに検討作業を進めているようです。

たとえば、非上場企業の28%はすでにリース会計適用のためのソフトウェアを選択済みであり（一年前の上場企業の同比率は17%）、30%はリース契約の識別調査を終えています（同27%）。また11%を占める非上場企業が関連する業務システムやプロセスの業務要件の整理を終えており（同6%）、9%の非上場企業はデータ収集と各種検証を実施済み（同3%）です。

## 3. 導入に向けたアプローチ

新リース会計基準の導入に向けてどのような検討作業を行うべきかについては、個々の企業のおかれている状況により異なるものと想定されますが、初期的な検討作業の一例として、例えば以下のようなステップなどが考えられます。

### IFRS第16号に関するコンテンツ

当法人ウェブサイトでは、IFRS第16号「リース」に係る詳細な解説等を紹介しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/kpi18.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 米国  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
 ディレクター 高津 陽介  
[yosuketakatsu1@kpmg.com](mailto:yosuketakatsu1@kpmg.com)

© 2018 This publication includes a translation of 'Lease accounting is right around the corner – KPMG's 2018 Lease Accounting Change Survey reveals the key remaining challenges and how to tackle the upcoming deadline' ('Original Publication'), with permission. If there are any differences between this translated publication and the Original Publication, then the text of the Original Publication takes precedence over this publication. The copyright in the Original Publication is vested in KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. KPMG LLP reserves all rights in relation to the Original Publication and all translations/adaptations thereof.

# 日系企業の海外事業管理

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザーサービス

シニアマネジャー 門田 大介

昨今、国内市場が縮小しており日系企業の海外進出やM&Aが行われる状況下において、日系企業は現地化が遅れている、できていない、または、地域や現地法人に権限を十分に委譲できていないという声を耳にします。

ただし、事業特性を踏まえた場合、海外にすべての機能を配置し、経営に係る意思決定や権限を委譲することが常に正しいわけではありません。

本稿では、事業の特性とライフサイクルに応じた管理方法に焦点をあて、そのあり方について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



門田 大介  
もんでん だいすけ

## 【ポイント】

- ー 海外における事業・機能の管理のあり方は、個々の企業体質ではなく、事業特性や事業ライフサイクルに応じて、管理のあり方が概ね決まる。
- ー ただし、テクノロジー、インフラの発展により、一部の先進国が新事業、製品を開発、育成し、新興国へと展開するビジネスモデルが成立しにくくなっている。
- ー 日本の本社で最先端の情報に基づき意思決定できているという考え方を捨て、新規事業の立ち上げ部隊を事業が発現しやすいエリア、都市に設置し、ある程度の投融資、人材採用の権限を委譲する。

# I. はじめに

リーマンショック以降、一時の不況を脱した後、全般的な傾向として日本企業はさらなる海外進出、事業展開を目指し、海外への機能移転、権限委譲、および海外企業のM&Aを積極的に行うなどの取組みを進めています。

上記取組みに合わせて、海外に地域統括会社を設立する等、いわゆる現地化を推進していますが、現地化が円滑に進んでいる企業もあれば、進んでいない企業もあります。このメカニズムや要因を整理します。

## II. 地域管理の目的

地域の管理形態は大きく分けて経営・事業統括型、事業機能統括型、管理機能統括型の3つあります。

形態毎に管理会社（統括）会社を設ける場合もあれば、1つの管理（統括）会社に複数の形態を配置するケースもあります。当然ながら、各企業の事業特性、地域別の事業展開状況などにより異なります（図表1参照）。

## III. 地域管理のあり方を決める要素

地域管理のあり方を検討するための要素は大きく3つあります。具体的には、管理形態、事業特性、事業ライフサイクルが該当します。企業の事業展開状況に応じてこれら3つの要素を網羅的に検討

する必要があります（図表2参照）。

図表2 地域管理の検討要素



### 1. 管理形態

地域を管理、運営するための「組織（ハコ）」の設置傾向は3つのパターンに大別されます。同一企業が同一地域に複数の箱を設置（例：AとB）する場合があります。図表3に記載のメリット・デメリットを考慮したうえで、法人、組織を設置することが重要です。

### 2. 事業特性

地域管理は事業領域と密接に関係しています。

#### (1) 地域ニーズに即した事業展開

（消費財・食品／飲料・自動車など）

消費財や食品・飲料のように、各地域、国の消費者ニーズを把握することが重要な事業の場合、本社が現地の実情を理解し、判断に資する現地の情報をタイムリーに入手することは難しいため、本社で適切な意思決定がしにくい場合があります。実情を理解している現地の方が適切かつタイムリーな意思決定が可能となるため、「開発」「製造」「販売」のサイクルに係る権限は現地へ委譲されています。

図表1 地域を管理・統括するための型とは

	目的・戦略的意義	保有する機能（例）
1 経営・事業 統括型	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 統一性の高い地域戦略の実現                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 傘下事業（または子会社）に対する意思決定権限と収益責任を保有</li> <li>- 地域経営に必要な機能の保有</li> <li>- 現地人材の登用・活用による経営体制の確立</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域戦略・計画立案機能</li> <li>地域製品・新事業開発機能</li> <li>投融资機能</li> <li>マネジメント人材採用・登用機能</li> <li>...</li> </ul>
2 事業機能 統括型	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対象となる事業機能（販売、生産等）の最適化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 地域統括会社に機能や資源を集約することによる効率性の向上</li> <li>- 生産稼働率や物流効率等の域内調整</li> <li>- 調達におけるスケールメリットの獲得</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達・生産・流通等の事業統括機能</li> <li>...</li> </ul>
3 管理機能 統括型	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対象となる非事業機能の統括による最適化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事務処理等のバックオフィス業務の集約による効率性向上</li> <li>- 輸出入や許認可等における法務・税務や渉外窓口の一元化</li> <li>- 金融機能の一元化による資金流通効率の向上</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経理・財務・務管理機能</li> <li>渉外機能</li> <li>域内内部監査機能</li> <li>バックオフィス機能</li> <li>...</li> </ul>

図表3 地域を管理・統括するための形態

形態	A：傘型管理会社活用	B：地域管理会社設置	C：中核会社活用
<b>メリット</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本関係を有するため、統括機能を発揮しやすい</li> <li>● 経営・事業統括型向け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資会社（等）のスキームを活用した持株会社を設置し、統括機能を保有</li> <li>● 単一事業企業、または単一事業の売上が大部分を占める多角化企業が採用する傾向</li> <li>● 販売や研究開発等の機能を集約するケースもある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域子会社とは資本関係を持たない管理会社を設置</li> <li>● 経理や法務などの管理／支援機能を持たせる</li> <li>● 一部機能、役割については、事業組織より地域組織が強い権限、責任を有する場合もある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特に“地域統括”として明示的な機能を有さないものの、地域の中核企業として、他の企業の管理業務の支援を実質的に実施</li> <li>● 但し、兄弟会社である以上、指示命令に強制力を持たせにくい場合もある</li> </ul>
<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ラインの意思決定との齟齬や主導権争いが発生しやすい</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本金負担の軽減</li> <li>● 柔軟性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本金負担の軽減</li> <li>● 柔軟性の確保</li> <li>● 強い“管理機能”の欠如</li> <li>● 税務上のリスク</li> <li>● リソースの限界</li> </ul>

また、単一事業（たとえば自動車）の場合、本社、地域にかかわらず管理すべき各機能のKPI（例：販売数量、単位あたりの製造単価、リードタイム、工場の歩留まりなど）は変わらないため、現地の情報を本社に連携するシステムを構築しておけば、本社からもリモートで管理、指示・命令ができるため、権限を委譲し易い点も特徴です。

## （2）一部機能の一元管理・運営

### （機械・エンターテインメント、製薬・建機・化学）

事業特性上、現地の市場動向、地域性を把握する、顧客をきめ細かく管理する必要がある場合、地域に販売・マーケティングに係る機能を配置します。一方で、全体のマネジメントや商品開発に係る機能、権限は本社が有することが一般的です。

当該事業の特徴として、地域で取引先、消費者のニーズそのものに差異はない（「病気を治す」、「山を削る」、「軽くて丈夫な素材」など）ため、地域毎に開発機能や経営機能を配置し、製品開発や経営、意思決定を行う必要性に乏しく、グローバルで一元管理、経営判断が可能という特徴があります。

昨今、一部機能（開発、調達、財務、税務など）については、日本本社ではなく、当該機能に関する経験、スキルを保有した人材を採用しやすく、専門家が豊富でコンタクトがとりやすいアメリカや欧州の都市に配置するケースも見受けられます。

## （3）地域の企画・事業組成

### （多角化事業：単一事業の権限移譲型）

多角化している企業の場合、地域に経営・事業統括機能を配置していたとしても、各地域で全事業に係る権限（戦略立案、投融资、リソースの再配分など）は本社から委譲されていません。

なぜなら、多角化経営を推進している企業において、一般的に事業の長が業績に責任を負っている以上、事業に係る権限（戦略立案、投融资、人材の配置・登用など）について、地域の長が事業の長より権限を保有することは稀です。そのため、地域が意思決定できることは各事業の長が意思決定できないこと（例：複数事業横断の事業・プロジェクト、新規事業）を担当し、責任を持つことが一般的です。

ただし、多角化している企業でも事業に係る権限を地域に移譲している場合もあります。具体的には、すべての事業についてはなく、単一事業に限って地域へ権限を委譲するケースが該当します（多角化している中の1つの事業が、パターンAとなります）。

## （4）管理機能の効率化・高度化の追求

多角化している企業で、事業ごとに地域で配置されている機能が異なる場合、当該地域において全事業の全体像を把握したうえで各事業にかかる意思決定、または事業間の経営リソースの調整、再配分はむずかしく、当該意思決定については本社が行うことが一般的です。

また、M&A（買収）を行った場合、被買収企業の管理体制が確立されている場合、自社の管理手法、仕組み、ルールを導入すること

は容易ではなく、地域横断の一元管理が一層煩雑になります。

ただし、事業の特性が付きにくい、財務、経理などは比較的事業横断で管理がしやすいため、当該機能の業務を一元化することで、業務の効率化、および高度化、リスク低減にかかる取組を地域で行うケースが見受けられます。

(5) 地域管理を充実させる必要が無いパターン

(一部のB to Bビジネス)

本社から地域に対し、権限を委譲する必要が無いケースもあります。B to Bビジネスで特定少数の顧客のみと取引を行う場合、特定の顧客管理が重要であり、「地域」を管理する必要はありません。その場合、アフターサポートのような拠点を除き、設置の目的と効果を鑑みた結果、海外に法人や拠点を設ける必要が無いケースも考えられます。

3. 事業ライフサイクル

事業特性とは別の視点として、事業のライフサイクルに応じて地域に管理機能を配置することも重要です。なぜなら、事業のライフサイクルに応じて事業リスクは変わるため、状況に応じて対処する必要がありますからです。

また、地域における課題とはいえ、グループ全体として取り組むべきものが多く、当該事業を遂行している法人だけでは対処しづらいものもあり、本社や地域統括会社が当該課題の対処に関与、支援することによりリスクの低減、課題の発生を抑制すべきです（図表4参照）。

(1) 立ち上げ期

立ち上げ時期は経営資源（優秀な人材、仕組み）が限定的で、業務を開始することを重視します。特に日系企業では本社や地域統括会社の管理部門が体制構築に積極的に関与するケースがあまり見受けられません。そのため、下記のような課題が発生しやすいことが特徴です。

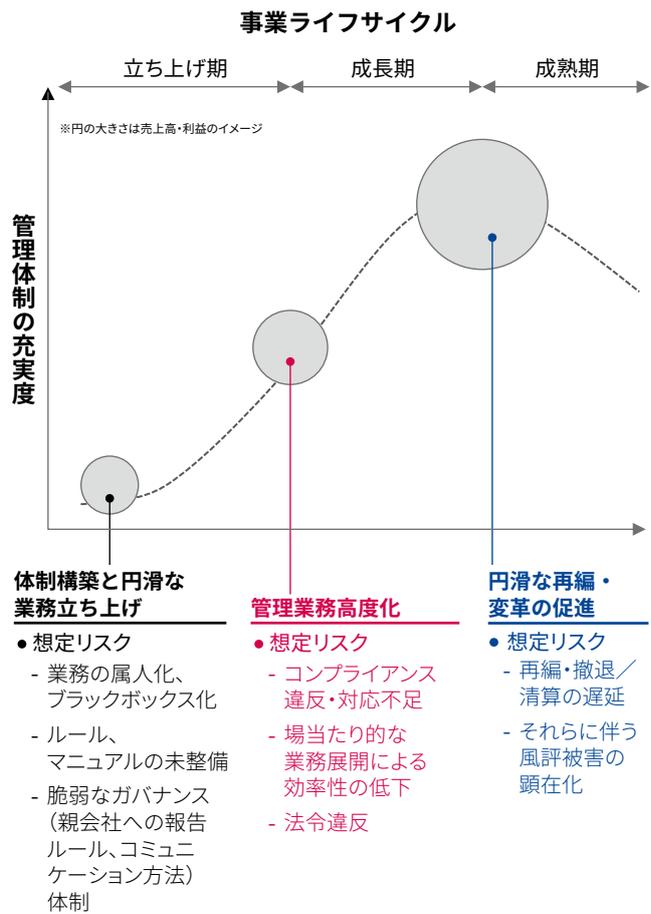
① 想定リスク

- 業務の属人化、ブラックボックス化
- ルール、マニュアルの未整備
- 脆弱なガバナンス(親会社への報告ルール、コミュニケーション方法)体制

② 本社・統括会社の支援業務案

- 制度対応(財務・経理・税務)
- 取組み事例・ノウハウ提供
- 標準規程類整備

図表4 事業ライフサイクルと対応すべきリスク



(2) 成長期

業務拡大が優先されてしまい、立ち上げ時に対処しきれなかった事項に関する課題（たとえば、業務の属人化、ブラックボックス化、立ち上げ時にスポット的に使用予定だったシステムの未刷新など）が置き去りにされがちです。一般的に当該新設法人が事業組織主導で立ち上げられた場合、管理機能目線の要件が不足しがちであり、法制度への対応不足、内部統制、コンプライアンス体制が充実していない傾向にあるため、従業員による不正や無意識のうちに法制度に対応し切れておらず、追徴課税や訴訟を受けるケースがあります。

① 想定リスク

- コンプライアンス違反・対応不足
- 場当たりの業務展開による効率性の低下
- 法令違反

② 本社・統括会社の支援業務案

- 管理水準の底上げ・均一化
- 業務プロセスの可視化
- レポートライン・報告事項の整備・管理体制の充実(責任者の採用支援・要件整理)

### (3) 成熟期

海外における再編や撤退については、事前にリスクを洗い出し、方針を策定したうえで、取組みを進めることが重要であるにもかかわらず、リスクの洗い出しや対応施策の検討が不十分だったために、思わぬリスク（たとえば、従業員の解雇に伴う訴訟、風評被害、当該国からの海外送金不可など）が発生するケースがあります。

#### ① 想定リスク

- 再編・撤退／清算の遅延
- 風評リスクの顕在化

#### ② 本社・統括会社の支援業務案

- 再編・撤退の機能別チェックリスト作成
- 過去事例のノウハウ提供
- 専門家のアレンジ

## IV. 現在の事業の組成・成長パターンの潮流

これまでのように、一部の先進国が新事業、製品を開発、育成し、1つのモデルが先進国のなかででき上がった後に、順次、新興国へ展開、普及していくというビジネス展開プロセスが成立しにくくなっています。なぜなら、ITプラットフォーム、インフラのグローバル共通化が進んできており、構想力と実行力さえあれば、巨大資本を保有しておらずとも、事業の組成、展開ができるからです。

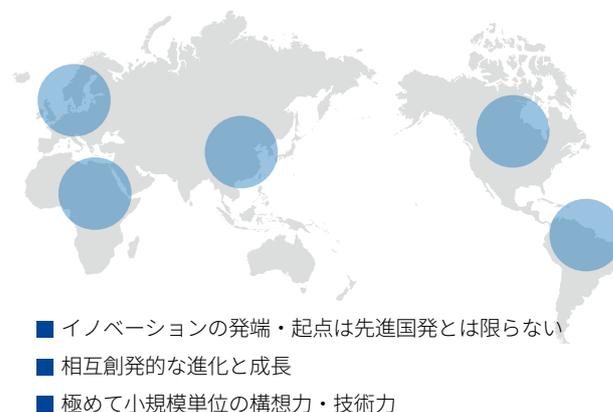
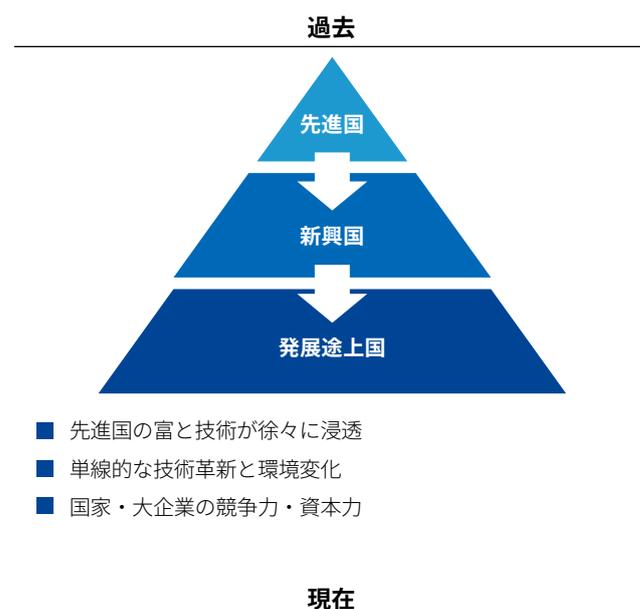
新たなテクノロジーイノベーションの出現により、事業の組成・成長プロセスが大幅に変わってきており、「本社主導」という旧態依然とした考え方や体制では環境の変化についていけない可能性が高いと考えられます（図表5参照）。

係る状況下、日本の本社が海外における新規事業の意思決定を担っている場合、新事業を発掘、育成するための仕掛け作りを再構築すべきと考えます。具体的には、本社ではなく新事業の発掘、育成を担っている組織に事業方針策定、投融資、人材採用などの権限を委譲する、当該組織に所属する人材の給与テーブル、評価指標を別途定義することで関係者のモチベーション向上、新事業組成に向けてのコミットメントを醸成することなどが考えられます。

## V. 終わりに

事業特性や事業のライフサイクルに応じて、地域管理のあり方は変わり続けます。また、事業ライフサイクルが短命化傾向にあり、今後もこの潮流が継続するであろうことを鑑みると、地域管理のあり方について、時間を掛けて検討することは望ましくありま

図表5 事業展開状況の比較（過去・現在）



せん。

特に日系企業は、海外における事業管理が重要であるがゆえに、時間を掛けて検討する傾向にありますが、検討している間に事業環境が変わってしまう可能性は十分にありえます。

管理形態、事業特性と事業ライフサイクルを踏まえたうえで、責任と権限のバランスを考えながら、「本社が管理する事項と責任・権限」と「地域、現地法人が管理する事項と責任・権限」を明確にし、迅速に体制を構築、運用することが重要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザリーサービス  
 シニアマネジャー 門田 大介  
 TEL : 03-3548-5120 (代表電話)  
 daisuke.monden@jp.kpmg.com

## 「KPMGモビリティ研究所」の設立について



9月1日、コンサルティングファームとして日本初となるモビリティの専門研究拠点、「KPMGモビリティ研究所」が設立されました。今後は当研究所が中心となり、各KPMGの海外関連研究グループとグローバルに連携し、社会構

造の変化を1つの切り口＝モビリティで捉えて産業横断的に研究していきます。将来的に産学官連携のハブとしての役割を果たしながら、日本のモビリティ発展に寄与することを目指します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2018/08/mobility-institute.html>

## 「マイクロソフト ジャパン パートナー オブ ザ イヤー 2018」を受賞

KPMGコンサルティングは、日本マイクロソフト株式会社が発表した「マイクロソフト ジャパン パートナー オブ ザ イヤー 2018」の「AIアワード」部門において、最優秀賞を受賞いたしました。今回の受賞は、製造業企業向けに製造現場の効率化と品質の向上を目指しKPMGコンサルティングが開発したソリューション

「Holographic Manufacturing」が評価されたものです。「Holographic Manufacturing」は、HoloLensとAIを連動させることで、製品の設計情報や部品情報などをリアルタイムにHoloLensに表示し、製造現場における効率化と品質向上に貢献する、複合現実 (Mixed Reality、MR) 技術によるソリューションです。



詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2018/08/microsoft-partneroftheyear.html>

## ウェブサイト連載コンテンツ『グローバルタックスマネジメントを実現する10のポイント』

KPMG税理士法人では、日本企業が国際税務上の課題を解決するための指針となる「グローバルタックスマネジメントを実現する10のポイント」をウェブサイトで定期配信していま

す。日本企業の税務部門が、『いま』取り組むべき課題をわかりやすくまとめているので、ぜひご一読ください。



詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

[www.kpmg.com/jp/globaltax](http://www.kpmg.com/jp/globaltax)

## 東京グリーンシップアクション ～自然環境保全活動に参加しました～



KPMGジャパンでは、全国の事務所におけるCO<sub>2</sub>排出量や各種環境データを採取するとともに、クールビズ・ウォームビズ等の省エネルギー活動を展開しています。また、環境保全活動の一環として、東京都の自然環境保全地帯で自然観察や樹木の間伐を行う「東京グリー

ンシップアクション」に2009年より継続して参加しています。今年は、9月22日(土)に八王子館町保全地域にて開催されました。職員とその家族、約50名が参加し、自然と人の共生の大切さを体感しました。

CSR活動についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/about/csr.html>

# Thought Leadership

KPMGでは、会計基準に関する最新情報、各国における法令改正および法規制の情報、また各業界での最新のトピック等、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。



## サイバーセキュリティ サーベイ2018

2018年9月  
English / Japanese

テクノロジーを活用した新しいビジネスモデルが創出される中、サイバー攻撃が高度化する一方で、セキュリティ人材の不足など、企業におけるセキュリティ対策が万全とは言えない状態であることが明らかになりました。本レポートは、企業におけるセキュリティ被害の実態と対策の実情、企業が抱える課題について、国内の上場企業および大手未上場企業を対象に実施した調査結果をまとめています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/09/cyber-security-survey-2018.html>



## オラクルとKPMGによる クラウドの脅威レポート 2018

2018年9月  
English / Japanese

本レポートは、企業におけるクラウドの導入と利用が進む中、オラクル・コーポレーションとKPMGが米国、カナダ、英国、オーストラリア、シンガポールの5カ国を対象に、クラウド利用におけるセキュリティの現状について調査したものです。日本でもクラウド利用が今後ますます広がる中、本レポートが企業のサイバー防衛の一助となることを願っています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/09/oracle-cloud-survey.html>



## 成長への試練 グローバルCEO調査2018

2018年8月  
English / Japanese

今年で4年目を迎えたKPMGグローバルCEO調査2018は、世界の大手企業の最高経営責任者(CEO)約1,300名に、直面する課題やチャンスをとどのように捉えているか、インタビューを行った結果をまとめております。

本冊子では、グローバル全体との比較分析から得られた日本のCEOの特徴について、KPMGジャパン独自の視点からの考察を盛り込んでいます。

[kpmg.com/jp/CEOoutlook](https://kpmg.com/jp/CEOoutlook)



## Illustrative disclosures for insurers 年次財務諸表ガイド

—IFRS第17号及びIFRS第9号開示例:  
保険業 2018年1月

2018年8月  
English / Japanese

本冊子は、2021年1月1日に開始する事業年度からIFRS第17号「保険契約」及びIFRS第9号「金融商品」の適用を開始する保険会社を想定した財務諸表開示例です。保険会社がIFRS第17号の開示規定を理解し、IFRS第17号適用プロジェクトの計画策定においてこれらの規定を検討する際の一助となることを目的としています。

[kpmg.com/jp/ifrs](https://kpmg.com/jp/ifrs)



## No normal is the new normal

ノーマルではないことが  
ニュー・ノーマル

破壊を事業に活かす  
グローバル消費財流通企業エグゼクティブ  
トップ・オブ・マインド調査2018

2018年10月  
English / Japanese

世界を代表する消費財・小売企業のシニアエグゼクティブの31%が、破壊をもたらす新たな競争相手の出現によって業界の定義が書き換えられつつあると回答しています。かつてない規模の破壊的な嵐が吹き荒れている消費財・小売業界について、調査結果に基づく様々なインサイトを解説しています。



## 変化し続ける破壊的 テクノロジー 2018 (第2部)

テクノロジー破壊者が競争を  
制する

2018年10月  
English / Japanese

本年春の第1部に引き続きリリースされる本冊子では、テクノロジー・イノベーションのトレンドの全体像と、実際の事業化の際に活用する場合の主な障壁について説明しています。ビジネスを激変させる破壊的テクノロジー(IoT、AI、ロボティクス)について考察するとともに、新しいテクノロジーを市場に出すためにテクノロジー業界のリーダーが直面する課題や機会についても明らかにしています。

# 出版物のご案内

## 実践CVC 戦略策定から設立・投資評価まで

NEW



2018年10月刊

【編】KPMG FAS

中央経済社・234頁 2,800円(税抜)

オープンイノベーション手法としてCVC(Corporate Venture Capital)が活発化しています。CVCの実践においては、CVC戦略、コーポレートベンチャリングの設計、左記に関わる会計・税務・法務の留意点を押さえることが重要となります。本書は米国・日本の最先端CVC事例を紹介しながら、CVC運営全般を通して必要となる実践手法をKPMGのCVC支援実績を踏まえて、設立から、運営管理、そして出口戦略に至る一連のプロセスを一気通貫で解説しています。

- 第1章 CVC活発化の背景
- 第2章 CVC戦略の策定
- 第3章 コーポレートベンチャリングの設計
- 第4章 米国と日本におけるCVC事例
- 第5章 CVC活動と企業価値との関係性
- 巻末参考I CVCをめぐる会計処理の実務
- 巻末参考II CVCをめぐる税務規定

## 「ゴール仮説」から始める問題解決アプローチ

NEW



2018年10月刊

【著】KPMGコンサルティング 佐渡 誠

すばる舎・224頁 1,500円(税抜)

戦略コンサルタントが、現場プロジェクトを数多くこなしてきた自身の経験から導き出した問題解決のアプローチ。

「ゴール仮説」から始める問題解決アプローチとは、いかなる問題に対してもまず、ゴールの初期的な仮説の立案からスタートし、検証すべきテーマを辿りながら最適解を導いていくというアプローチを指します。

プロジェクトメンバーがバラバラにゴールを探すのではなく、リーダーがゴールの姿をプロジェクト初期の段階で思い描くことで、メンバー全員のベクトルを合わせ、進むべき方向性、一人一人の作業の目的や意図をクリアにしながら仕事を進めることにより「考える時間」のロスを極小化できるのです。

本書は、「ゴール仮説」から始める問題解決アプローチの実践方法を3つの要諦を中心に、具体的な事例を交え解説しています。

日々奮闘されている多くのビジネスリーダーの方々にお役立ていただければ幸いです。

- 第1章 なぜ、これまでのやり方では生産性が上がらないのか?
- 第2章 ゴール仮説から始める問題解決アプローチ
- 第3章 ゴール仮説と、真に答えるべき問題を明確にする
- 第4章 ゴール仮説の「筋のよさ」を意識する
- 第5章 全体像を「見える化」し、共有する
- 第6章 事例から学ぶ、失敗と成功を分けた要因

## 中国子会社の投資・会計・税務(第3版)



2018年8月刊

【編】KPMG/あずさ監査法人 中国事業室

中央経済社・1,096頁 12,000円(税抜)

本書は、2014年刊行『中国子会社の投資・会計・税務(第2版)』の全面改訂版です。第3版では、2018年5月末時点で公布されている主な法令、規則、通達等の内容を反映しています。

さらに、実務で使いやすいものとするため、「実務でよく出るQ&A」に関連性の高い箇所を追加し、実務上、課題や論点となりやすい項目をコラム形式で記載しています。

中国において、投資や事業の展開をされている、また今後進出を検討している方々にとって、非常に実用性が高い一冊です。

- |                   |            |
|-------------------|------------|
| 第I部 投資            | 第III部 税務   |
| 第1章 投資全般          | 第1章 中国税制概論 |
| 第2章 香港            | 第2章 企業所得税  |
| 第3章 合併と買収、株式上場、撤退 | 第3章 個人所得税  |
| 第II部 会計と監査        | 第4章 増値税    |
| 第1章 中国における企業会計制度  | 第5章 その他の税金 |
| 第2章 監査と内部統制       | 第6章 移転価格税制 |

## 業種別アカウンティング・シリーズI 7.不動産業の会計実務(第2版)



2018年7月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・388頁 4,200円(税抜)

本書では、不動産業をめぐる概要や、会計処理、監査上の留意点、IFRS等について解説しています。会計処理については、不動産業の主要ビジネスである賃貸、分譲、仲介等の業態ごとに、取引フローを示したうえで、主要な論点について解説しています。

第2版では、海外不動産投資、公共施設等運営権(コンセッション)、不動産テック等を新たに追加するとともに、不動産証券化・流動化については、GK-TK、TMK、REIT等のピープル別に会計・税務の両面からわかりやすく解説しています。

また、不動産業の会計・監査において不動産の評価が必要になることも多いことから、不動産鑑定評価の基礎知識や利用する際の留意点についても言及しています。

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| 第1編 経営           | 第6章 不動産鑑定評価          |
| 第1章 不動産業の概況      | 第7章 個別トピック           |
| 第2章 不動産テック       | 第8章 IFRS             |
| 第3章 今さら聞けないキーワード | 第3編 監査               |
| 第2編 会計・税務        | 第1章 監査の概要            |
| 第1章 不動産賃貸事業      | 第2章 会計監査人と監査役等との連携   |
| 第2章 不動産分譲事業      | 第3章 会計監査人と内部監査との連携   |
| 第3章 不動産仲介事業      | 第4章 不動産会社における内部監査の実務 |
| 第4章 不動産証券化・流動化   |                      |
| 第5章 海外不動産投資      |                      |

# 出版物一覧

KPMGジャパンでは、企業会計・監査に関わる実務をはじめ、企業経営をめぐる最新のトピックや公会計実務等について、わかりやすく解説した書籍を数多く出版しています。詳しい内容や書籍一覧につきましては、ホームページをご覧ください。また、ご注文の際は、出版社までお問い合わせください。

(●は2018年1月以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	図解&徹底分析 IFRS「新収益認識」	● 2018年 6月	中央経済社	348頁	3,600円	あずさ監査法人
	2	図解&徹底分析 IFRS「新保険契約」	● 2018年 4月	中央経済社	308頁	3,500円	
	3	詳細解説 IFRS開示ガイドブック	2017年 7月	中央経済社	856頁	8,600円	
	4	すらすら図解 新・IFRSのしくみ	2016年11月	中央経済社	200頁	2,000円	
	5	詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)	2016年 9月	中央経済社	1,488頁	9,200円	
	6	図解&徹底分析 IFRS「新リース基準」	2016年 7月	中央経済社	280頁	3,200円	
財務会計	1	徹底解説 税効果会計の実務	● 2018年 4月	中央経済社	368頁	4,000円	あずさ監査法人
	2	会社法決算の実務(第12版)	● 2018年 2月	中央経済社	978頁	6,800円	
	3	xVAチャレンジーデリバティブ評価調整の実際ー	2017年12月	金融財政事情研究会	776頁	8,000円	KPMG/あずさ
	4	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	あずさ監査法人
	5	パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務	2015年 8月	中央経済社	464頁	4,800円	
	6	有価証券報告書の見方・読み方(第9版)	2015年 3月	清文社	596頁	4,200円	
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
業種別 アカウンティング・ シリーズ	I	1. 建設業の会計実務(第2版)	2017年 3月	中央経済社	440頁	4,000円	あずさ監査法人
		7. 不動産業の会計実務(第2版)	● 2018年 7月	中央経済社	388頁	4,200円	
	2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業	2010年 7月	中央経済社				
	II	2. 証券業の会計実務(第2版)	● 2018年 3月	中央経済社	468頁	4,200円	
	1. 銀行業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業 5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業	2012年 9月	中央経済社				
税務	1	タックス・ヘイブンを活用した税制の実務解説	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	TAX
	2	BEPS移転価格文書の最終チェックQ&A100	2017年12月	中央経済社	280頁	3,000円	
	3	実務ガイダンス 移転価格税制(第5版)	2017年 5月	中央経済社	400頁	4,000円	
	4	移転価格税制の実務解説ーBEPS対応から判決・裁判事例まで	2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	
経営	1	「ゴール仮説」から始める問題解決アプローチ	● 2018年10月	すばる舎	224頁	1,500円	KC
	2	実践CVC 戦略策定から設立・投資評価まで	● 2018年10月	中央経済社	234頁	2,800円	FAS
	3	まるわかり電力デジタル革命キーワード250	● 2018年 8月	日本電気協会新聞部	200頁	1,800円	KC
	4	カスタマー・エクスペリエンス戦略	● 2018年 6月	日本経済新聞出版社	224頁	2,000円	FAS
	5	M&Aがわかる	● 2018年 6月	日本経済新聞出版社	249頁	1,000円	FAS
	6	社会が選ぶ企業	● 2018年 2月	日本経済新聞出版社	248頁	1,800円	KPMG
	7	ROI経営～稼ぐ力の創造と戦略的対話～	2017年11月	日本経済新聞出版社	196頁	2,000円	FAS/あずさ
	8	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント(第2版)	2017年 5月	経済法令研究会	240頁	1,600円	HC
	9	M&Aと組織再編のすべて	2017年 3月	金融財政事情研究会	872頁	10,000円	FAS
	10	持続的成長のための「対話」枠組み変革	2017年 3月	商事法務	632頁	6,300円	あずさ監査法人
IPO	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第2版)	2017年 1月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的財務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第4版)	● 2018年 7月	中央経済社	412頁	4,400円	あずさ/TAX
	2	不適切会計対応の実務	● 2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	
	3	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務(第3版)	● 2018年 8月	中央経済社	1,096頁	12,000円	KPMG あずさ監査法人
	2	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	
	3	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
公会計等	1	社会福祉法人会計の実務ガイド(第3版)	● 2018年 3月	中央経済社	312頁	3,400円	あずさ監査法人
	2	公益法人会計の実務ガイド(第4版)	2017年 4月	中央経済社	344頁	3,800円	
	3	医療法人会計の実務ガイド	2016年 8月	中央経済社	336頁	3,400円	
	4	公立病院の経営改革(第2版)ー地方独立行政法人化への対応ー	2016年 8月	同文館出版	208頁	2,900円	

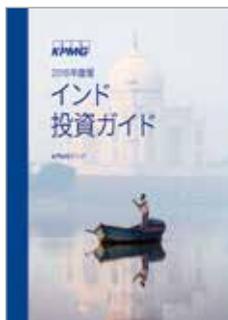
出版物に関し、さらに詳しい情報につきましては、ホームページをご覧ください。ご注文の際は、直接出版社までお問い合わせください。

[www.kpmg.com/jp/publication](http://www.kpmg.com/jp/publication)

## 日本語版海外投資ガイド

KPMGジャパンにおいては、新興国を中心に24カ国の日本語版海外投資ガイドを発行し、ウェブサイトにおいて公開しています。新規投資や既存事業の拡大など、海外事業戦略を検討する上での有益な基礎情報です。投資ガイドはPDFファイル形式ですので、閲覧、ダウンロード、印刷が可能です。

### 2018年度版 インド投資ガイド



2018年  
Japanese  
本冊子ではインドへの投資や事業を考えられている方々のために、投資の奨励制度、規制、税制、実務上課題などについても基本的な情報を提供しています。BEPS対応やGSTなどの新制度に加え、事業運営や事業の拡大、縮小などのコンテンツが新たに追加され、既にインド進出済の日系企業にとっても有益な内容を分かりやすくまとめています。  
2018年10月4日更新  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/india.html>

### 2018年度版 シンガポール投資ガイド



2018年  
Japanese  
本冊子では、事業拠点の構築について、外国投資規制を踏まえ会社設立、支店設立、駐在員事務所設置等にかかる登録手続きの流れを簡単に説明するとともに、社会、政治、経済の概況についてまとめています。また、投資展開にあたり必要不可欠となる税務について、法人税制の特色から申告と納税の手続き、個人所得税、税務調査、源泉税、外国税控除、移転価格税制など、幅広く解説しています。さらに、会計と監査、会社法についても分かりやすくまとめました。  
2018年10月3日更新  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.html>

### 2018年度版 イタリア投資ガイド



2018年  
Japanese  
日系企業による市場参入形態や事業領域が多様化するイタリアにおいて、投資環境の要諦となる税制、法務、会計基準など法規制動向にかかる基本的な理解は不可欠です。本冊子では、会社設立、税制、移転価格、労務など、イタリアにおける投資またはビジネスの一般的なガイドラインを解説しています。  
2018年9月28日更新  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/09/investment-in-italy2018.html>

### 2018年度版 マレーシア投資ガイド



2018年  
Japanese  
本冊子では、事業拠点の構築について、外国投資規制を踏まえ会社設立、支店設立、駐在員事務所設置等にかかる登録手続きの流れを簡単に説明するとともに、社会、政治、経済の概況についてまとめています。また、投資展開にあたり必要不可欠となる税務について、法人税制の特色から申告と納税の手続き、個人所得税、税務調査、源泉税、外国税控除、移転価格税制など、幅広く解説しています。さらに、会計と監査、会社法についても分かりやすくまとめました。  
2018年9月3日更新  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.html>

現在、ウェブサイトにて公開している24カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。  
今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。  
詳細は下記URLをご参照下さい。

<http://www.kpmg.com/Jp/investment-guide>

投資ガイド (掲載国)	発行年						
インド	2018年	フィリピン	2015年	オランダ	2016年	ロシア	2017年
韓国	2018年	ベトナム	2018年	スペイン	2018年	ブラジル	2013年
インドネシア	2015年	マレーシア	2018年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2018年	ミャンマー	2018年	ドイツ	2018年	南アフリカ	2018年
タイ	2016年	トルコ	2014年	ハンガリー	2016年	香港	2018年
台湾	2018年	イタリア	2018年	ポーランド	2014年	ベルギー	2017年

## Brexit (英国のEU離脱：ブレグジット)に関する解説

KPMGジャパンでは、英国のEU離脱(Brexit)を受け、これに対応すべく日本語情報を集約した特設サイトを公開しています。ウェブサイトにおいては、マネジメントが検討すべき事項や、税制および産業分野別におけるBrexitの影響、セミナー資料を中心に有益な日本語資料を掲載しています。

[www.kpmg.com/jp/brexit](http://www.kpmg.com/jp/brexit)

# 日本語対応可能な海外拠点一覧

世界各国に駐在している日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが、海外法人および海外進出企業に対してサービスを提供します。

Asia Pacific		連絡先担当者		E-mail	電話	
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61(2) 9335-7822	
	Brisbane	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61(2) 9335-7822	
	Melbourne	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61(2) 9335-7822	
	Perth	鈴木 史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61(8) 9263-7382	
China	Shanghai 上海	高部 一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86(21) 2212-3403	
	Beijing 北京	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86(10) 8508-5889	
	Tianjin 天津	伊藤 雅人	Masato Ito	masato.ito@kpmg.com	86(22) 2329-6238 Ext. 613-5060	
	Guangzhou 広州	稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86(20) 3813-8109	
	Shenzhen 深圳	最上 龍太	Ryuta Mogami	ryuta.mogami@kpmg.com	86(755) 2547-1121	
	Hong Kong 香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270	
Cambodia	Phnom Penh	山田 知秀	Tomohide Yamada	tyamada@kpmg.co.th	66(2) 677-2467	
India	Delhi	小宮 祐二	Yuji Komiya	yuji.komiya1@kpmg.com	91(99) 4509-3800	
	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91(96) 7704-7188	
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91(88) 7930-1655	
	Bengaluru	田村 暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	91(91) 4821-4200	
	Ahmedabad/Pune	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91(88) 7930-1655	
Indonesia	Jakarta	三竿 祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	62(21) 5799-5144	
Korea	Seoul	中村 康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	82(2) 2112-0263	
Laos	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66(2) 677-2126	
Myanmar	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95(11) 860-3361	
Malaysia	Kuala Lumpur	渡辺 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60(3) 7721-3107	
Philippines	Manila	山本 陽之	Haruyuki Yamamoto	hyamamoto3@kpmg.com	63(2) 885-7000	
Singapore	Singapore	星野 淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	65(6508) 5803	
Taiwan	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886(2) 8758-9794	
	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886(7) 213-0888	
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66(2) 677-2119	
Vietnam	Hanoi	大門 亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	84(24) 3946-1600	
	Ho Chi Minh City	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84(28) 3821-9266	
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL	
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1(213) 955 8331	
	Atlanta	近藤 進一	Shinichi Kondo	skondo@KPMG.com	1(404) 222-3005	
	Chicago	康子 ヌットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1(312) 665-3409	
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1(614) 241-4648	
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1(614) 241-4648	
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1(408) 367-4915	
	Louisville	マリンス ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1(502) 815-1336	
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1(212) 872-5876	
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1(408) 367-4915	
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1(408) 367-4915	
	Brazil	Sao Paulo	吉田 幸司	Koji Yoshida	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55(11) 3940-3643
		Compinas	大村 公一	Koichi Omura	koichiomura@kpmg.com.br	55(19) 2129-8700
	Canada	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1(416) 777-8821
		Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1(604) 691-3591
Chile	Santiago	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56(2) 2798-1367	
Mexico	Leon	河田 厚司	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	52(555) 246-8300	
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52(55) 5246-8340	
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52(55) 5246-8340	
	Queretaro	青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52(442) 384-4036	
Europe, Middle East & Africa		連絡先担当者		E-mail	TEL	
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44(20) 7311-2911	
Belgium	Brussels	木村 祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	32(2) 708-4457	
Czech	Prague	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420(222) 123-101	
France	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33(1) 5568-6533	
Germany	Düsseldorf	岡本 悠甫	Yusuke Okamoto	yokamoto1@kpmg.com	49(211) 475-6178	
	Hamburg	久松 洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	49(40) 32015-4022	
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49(69) 9587-1909	
	Munich	中川 大輔	Daisuke Nakagawa	dnakagawa1@kpmg.com	49(89) 9282 1517	
Hungary	Budapest	福山 祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	36(1) 8877174	
Italy	Milan	金 初福 (キム・チョフイ)	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39(02) 6763-2968	
Ireland	Dublin	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353(1410) 2770	
Netherlands	Amsterdam	前田 桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	31(88) 909-1725	
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyoji	yasumasakyoji@kpmg.pl	48(22) 528-1649	
Russia	Moscow	野村 雅士	Masashi Nomura	masashinomura@kpmg.ru	7(495) 937-4444	
South Africa	Johannesburg	佐々木 一晃	Kazuaki Sasaki	kazuaki.sasaki@kpmg.co.za	27(71) 684-5781	
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34(93) 253-2900	
	Madrid	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34(93) 253-2900	
Turkey	Istanbul	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@kpmg.com	90(533) 457-1741	
UAE	Dubai/Abu Dhabi	齋藤 賢一	Kenichi Saito	ksaito3@kpmg.com	971(4) 424-8951	

【日本における連絡先】 Global Japanese Practice部 JapanesePractice@jp.kpmg.com / 03-3266-7543 (東京)・06-7731-1000 (大阪)・052-589-0500 (名古屋)

# KPMGジャパン グループ会社一覧

## 有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約6,000名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融、情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

東京事務所 TEL 03-3548-5100  
大阪事務所 TEL 06-7731-1000  
名古屋事務所 TEL 052-589-0500

札幌事務所	TEL 011-221-2434	盛岡オフィス	TEL 019-606-3145
仙台事務所	TEL 022-715-8820	新潟オフィス	TEL 025-227-3777
北陸事務所	TEL 076-264-3666	長岡オフィス	TEL 0258-31-6530
北関東事務所	TEL 048-650-5390	富山オフィス	TEL 0766-23-0396
横浜事務所	TEL 045-316-0761	福井オフィス	TEL 0776-25-2572
京都事務所	TEL 075-221-1531	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
神戸事務所	TEL 078-291-4051	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
広島事務所	TEL 082-248-2932	浜松オフィス	TEL 053-451-7811
福岡事務所	TEL 092-741-9901	岐阜オフィス	TEL 058-264-6472
		三重オフィス	TEL 059-350-0511
		岡山オフィス	TEL 086-221-8911
		下関オフィス	TEL 083-235-5771
		松山オフィス	TEL 089-987-8116

## KPMG税理士法人

各専門分野に精通した税務専門家チームにより、企業活動における様々な場面（企業買収、組織再編、海外進出、国際税務、移転価格、BEPS 対応、関税／間接税、事業承継等）に対応した的確な税務アドバイス、各種税務申告書の作成、記帳代行および給与計算を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

東京事務所 TEL 03-6229-8000  
大阪事務所 TEL 06-4708-5150  
名古屋事務所 TEL 052-569-5420

## KPMG社会保険労務士法人

グローバルに展開する日本企業および外資系企業の日本子会社等に対して、労働社会保険の諸手続の代行業務、社会保障協定に関する申請手続および就業規則の作成・見直し等のアドバイザー業務を、日英対応の“バイリンガル”で提供しています。

TEL 03-6229-8000

## KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革等にかかわるサービスを提供しています。

東京本社 TEL 03-3548-5111  
大阪事務所 TEL 06-7731-2200  
名古屋事務所 TEL 052-571-5485

## 株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザー（FA 業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

東京本社 TEL 03-3548-5770  
大阪事務所 TEL 06-6222-2330  
名古屋事務所 TEL 052-589-0520

## KPMGあずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京本社 TEL 03-3548-5303  
大阪事務所 TEL 06-7731-1304

## KPMGヘルスケアジャパン株式会社

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス（戦略関連、リスク評価関連、M&A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザー）を提供しています。

TEL 03-3548-5470

Audit

あずさ監査法人

Tax

KPMG税理士法人  
KPMG社会保険労務士法人

Advisory

KPMGコンサルティング  
KPMG FAS  
KPMGあずさサステナビリティ  
KPMGヘルスケアジャパン

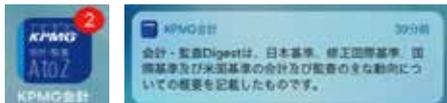
# デジタルメディアのご案内

## 主要トピック

会計・監査コンテンツ	<a href="http://kpmg.com/jp/act-ist">kpmg.com/jp/act-ist</a>
グローバルタックスマネジメント	<a href="http://kpmg.com/jp/globaltax">kpmg.com/jp/globaltax</a>
コーポレートガバナンス	<a href="http://kpmg.com/jp/cg">kpmg.com/jp/cg</a>
サイバーセキュリティ	<a href="http://kpmg.com/jp/cyber">kpmg.com/jp/cyber</a>
GDPR (EU一般データ保護規則)	<a href="http://kpmg.com/jp/gdpr">kpmg.com/jp/gdpr</a>
フィンテック (FinTech)	<a href="http://kpmg.com/jp/fintech">kpmg.com/jp/fintech</a>
RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)	<a href="http://kpmg.com/jp/rpa">kpmg.com/jp/rpa</a>
海外関連情報	<a href="http://kpmg.com/jp/overseas">kpmg.com/jp/overseas</a>
Brexit (英国のEU離脱：ブレグジット) に関する解説	<a href="http://kpmg.com/jp/brexit">kpmg.com/jp/brexit</a>

## 「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

会計・監査情報を積極的にお届けしています。  
[kpmg.com/jp/kpmg-atoz](http://kpmg.com/jp/kpmg-atoz)



### アプリのダウンロード

- App Store (iPhone 版) または Google Play ストア (Android 版) からダウンロードすることができます (無料)。
- 「KPMG会計」、または「あずさ監査法人」等で検索してください。  
※ iPhone、iPad、AppStore は米国Apple Inc の商標または登録商標です。  
※ Android、Play ストアはGoogle Inc の商標または登録商標です。



## メールマガジン

KPMG ジャパンのホームページ上に掲載しているニュースレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせするサービスを実施しています。現在配信中のメールニュースは下記のとおりです。配信ご希望の方は、Web サイトの各メールニュースのページよりご登録ください。

[kpmg.com/jp/mail-magazine](http://kpmg.com/jp/mail-magazine)

あずさアカウントिंग ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、IFRSを含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュースレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさIPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Consulting News	企業の抱える課題についての解説記事や、独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせいたします。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR 部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update (統合報告)	Integrated Reporting (統合報告) にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取組み等を幅広く、かつタイムリーにお伝えします。
KPMG FATCA/CRS NEWSLETTER	米国FATCA法及びOECD CRSの最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。

## セミナー情報

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記Web サイトをご確認ください。

[kpmg.com/jp/ja/events](http://kpmg.com/jp/ja/events)

## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp

kpmg.com/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2018 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.