



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 34

January 2019

【特集】

KPMGフォーラム 2018

ビジネスモデルの激変期を見極め
どう生き残るか

【Focus】

未来投資戦略2018 × NEXTユニコーンアドバイザリー室

kpmg.com/jp



特集

KPMGフォーラム2018 ビジネスモデルの激変期を見極め どう生き残るか

4 ユーラシアの地政学の変化と日本

一般財団法人日本総合研究所 会長
多摩大学 学長
寺島 実郎氏



10 自動運転社会におけるモビリティ・マネジメント

一般社団法人日本モビリティ・マネジメント会議理事長
内閣官房参与
京都大学大学院工学研究科教授
藤井 聡氏



14 モビリティ・エコシステムが社会に与える影響と未来

一般社団法人日本モビリティ・マネジメント会議理事長
内閣官房参与
京都大学大学院工学研究科教授
藤井 聡氏

関西電力株式会社
経営企画室イノベーション担当室長
岡村 修氏

株式会社アクアビット 代表取締役
あずさ監査法人 総合研究所 顧問
田中 栄氏

あずさ監査法人
テクノロジーイノベーション支援部長
木下 洋

Focus

18 未来投資戦略2018×NEXTユニコーンアドバイザー一室

あずさ監査法人
坂井 知倫／北郷 高史郎



会計・監査／税務 Topic

22 会計・監査

会計・監査情報 (2018.10 – 11)

あずさ監査法人 小松 拓史／
行安 里衣

28 税務

税務情報 (2018.10 – 11)

KPMG税理士法人 村田 美雪／
大島 秀平／風間 綾／山崎 沙織／
内藤 直子

経営 Topic

32 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 製造業・卸売業～

あずさ監査法人 片桐 求

36 経営管理

ESG・ROICモデル
～ESGと企業価値の連関を目指して

あずさ監査法人 土屋 大輔

40 経営管理

新しい目標管理“OKR”：脳科学視点からの活用効果と概要

KPMGコンサルティング
藤原 俊浩／深谷 梨恵／橋爪 謙

45 テクノロジー

セキュリティトークンの動向

KPMGコンサルティング 並木 智之

49 テクノロジー

ITによる規制対応の高度化・効率化
－RegTechによる統合フレームワークの実現

KPMGコンサルティング 津田 圭司

53 ガバナンス・リスク

気候関連財務情報開示の最新動向

KPMGジャパン 新名谷 寛昌

57 ビジネス戦略

ノーマルではないことがニュー・ノーマル
～「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」の日本語版リリース

KPMG FAS 中村 吉伸
KPMGコンサルティング 箕野 博之

海外 Topic

61 中国における日系企業の現状

～高まる中国市場の魅力と現状の課題～

KPMG中国 伊藤 雅人

65 BEPS導入後の課税をめぐる議論

－新たなルール、リスクへの備え

KPMG米国 仲 知威／岩城 成紀／
藤原 拓哉

69 マレーシア税務の最新動向

～政権交代及び2019年度予算案を受けて

KPMGマレーシア 渡邊 和哉／
石渡 久剛／望月 大輔

ご案内

74 KPMGジャパン Information

78 海外関連情報

75 Thought Leadership

79 日本語対応可能な海外拠点一覧

76 出版物のご案内

80 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

KPMG フォーラム 2018

ビジネスモデルの激変期を見極めどう生き残るか

【基調講演】

ユーラシアの地政学の変化と日本 4

【基調講演】

自動運転社会におけるモビリティ・マネジメント 10

【パネルディスカッション】

モビリティ・エコシステムが
社会に与える影響と未来 14



11月から12月に東京、名古屋、大阪で開催された「KPMGフォーラム2018」。政治経済面では冷戦時代のように地政学リスクが高まり、ビジネス面ではデジタルディスラプションによって既存産業やビジネスモデルが脅かされている。その一方、デジタルとリアル融合によって、今まさに新たなエコシステムが生まれようとしている。

本特集では、KPMGフォーラム2018の2つのテーマである「地政学」と「モビリティ・エコシステム」について、寺島実郎氏の基調講演「ユーラシアの地政学の変化と日本」、藤井聡氏の基調講演「自動運転社会におけるモビリティ・マネジメント」、パネルディスカッション「モビリティ・エコシステムが社会に与える影響と未来」の概要をレポートする。

ユーラシアの 地政学の変 化と 日本



寺島 実郎 氏

てらしま じつろう
一般財団法人日本総合研究所 会長
多摩大学 学長

1947年北海道生まれ。早稲田大学大学院政治学
研究科修士課程修了後、三井物産入社。米国三井
物産ワシントン事務所長、三井物産常務執行役
員、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授等
を歴任し、現在一般財団法人日本総合研究所会
長、多摩大学学長。国土交通省 スーパー・メガ
リージョン構想検討会委員等、国の審議会委員も
多数務める。

米 朝首脳会談、中国の強権化、イギリスのEU離脱、中東などにおけるテロの脅威の高まりなど、世界中いたるところに「地政学リスク」が潜んでいる。この「地政学リスク」がどのような文脈で生じ、どう変化しているのか。これを正しく掴み、考察しなければ、今後、ビジネスにどう影響を及ぼし得るのかを見極めることはできない。ここでは、日本企業の事業展開の参考となる、国内外における経済の潮流や政治情勢について、一般財団法人日本総合研究所会長で多摩大学学長でもある寺島実郎氏にお話を伺う。

世界のGDPは 堅調に推移している

まず「IMFの世界経済見通し」から見ていきましょう（次頁図表参照）。「IMFの世界経済見通し」とは、「今、大方のエコノミストが世界をこう見ている」という基準値のようなもので、IMFが3ヵ月おきに出しています。この数値の微妙な変化が何を意味しているのか、というのを考えながら全体観を取るのには、経営者にとって非常に重要になると思います。

次に、「世界（購買力平価ベース）」を見ていくと、2008年のリーマンショック以降、地球全体のGDPがどう動いてきたのか、ざっくりと認識を深められます。2016年、実質3.3%成長だった世界全体のGDP成長率は2017年3.7%と、0.4ポイント上がりました。これは、世界のGDPが極めて底堅く伸びていることを示しています。

IMFは2018年も3.7%という数字を出していますが、実はこの数字、3ヵ月前は3.9%でしたが、0.2ポイント下方修正されたのです。理由は、2018年の夏から秋にかけて議論されてきたさまざまな地政学的なリスクです。7月発表のときに「米中貿易戦争がより深刻になれば、この数字は下振れする」という予測がありましたが、まさに下振れとなりました。

もう一つ、欧州リスクがあります。これにより、4月、7月、10月と見直しのたびに0.2ポイントずつ下方修正しています。つまり、ここにきて欧州がダウンプローに入ってきているというのが、一つの大きな見方です。

欧州の牽引力の中心にあったドイツはメルケル首相がリタイアを発表し、ドイツ

の束ねる力が少し弱まってきました。加えて、イタリアの財政リスクや不透明感漂うイギリスのBrexitなども下方修正となる要因です。

日本や新興国の経済に 大きな影響を与える アメリカの長期金利の動き

今、ダウ平均や日経平均の株価が乱高下していますが、その理由の背景にアメリカの長期金利、10年物国債の金利があります。ご存知のように、2008年のリーマンショック後、アメリカはゼロ金利、さらには量的緩和に踏み切りました。

その量的緩和を2014年秋に終わらせ、ここへきて中央銀行であるFRBが政策金利をどんどん上げてきています。实体经济が堅調なうちに金融政策を正常化させてきているというわけです。日本はマイナス金利というレベルに取り残されている一方で、アメリカは政策金利をそれほど上げながらも、2017年の長期金利は比較的安定して推移しました。ところが今年に入り、3%をうかがうような形でスッと上がり始めました。一方で、ダウ平均や日経平均の株価は、2018年1~2月頃と10月に大きく落ちています。この最も大きな要素こそ、アメリカの長期金利の動きなのです。

長期金利が3%を越すということは、新興国からのお金がアメリカに吸い寄せられるように向かうということです。なぜなら、金利は相対的に高いところで運用したほうが有利だからです。それがトルコやアルゼンチンの通貨の動きに反映されたのです。

また、アメリカの中立金利は3.29%と見られています。ですから、实体经济が堅調

な限り、FRBは政策金利を3.29%くらいまでは上げてくるだろうと言われていません。今後、この動きがどうなるのか、新興国ブロックがどうなるかが、大きなポイントとなります。

BRICsの中でも落ち込みが見えた ロシアとの関わり

「IMFの世界経済見通し」を見てみると、2017年からマイナス成長ゾーンがないことに気づきます。これは、世界が同時好況という不思議なサイクルの中にあるということです。ですが、2015~2016年はブラジルとロシアがマイナス成長に落ち込んでいました。BRICsが2つに割れたのです。

4~5年前まで、世界経済を議論するときにはよく「世界が多極化してきた」と言われました。先進国だけでなく、新興国ブロックが世界の成長を引っ張る時代になったと。ブラジルのB、ロシアのR、インドのI、中国のC、このBRICsがマイナスに落ち込んだブラジル、ロシアと、比較的成長を持ちこたえた中国、インドというように分かれたということです。

ブラジルとロシアは資源国のため、マイナス成長に落ち込んだ理由には資源価格の下落にあります。ロシアについては、2014年のウクライナ危機で、クリミア半島の分離併合を強制したプーチン大統領に対するG7の制裁の影響もあるでしょう。

この2つの国が2017年によく水面に出たということで、IMFはブラジルとロシアについて、2018年はさらに安定軌道を増すだろうと見ています。

今、ロシアではプーチン大統領が4選し、政権が長期化しています。しかし、社

【図表】IMFの世界経済見通し

(2018年10月発表)

実質 GDP (前年比%)	2015年	16年	17年	18年 (見通し)	19年 (見通し)	20年 (見通し)
世界(購買力平価ベース)	3.5	3.3	3.7	3.7	3.7	3.7
先進国	2.3	1.7	2.3	2.4	2.1	1.7
米国	2.9	1.6	2.2	2.9	2.5	1.8
ユーロ圏	2.1	1.9	2.4	2.0	1.9	1.7
ドイツ	1.5	2.2	2.5	1.9	1.9	1.6
イギリス	2.3	1.8	1.7	1.4	1.5	1.5
日本	1.4	1.0	1.7	1.1	0.9	0.3
新興国	4.3	4.4	4.7	4.7	4.7	4.9
アジア	6.8	6.5	6.5	6.5	6.3	6.4
中国	6.9	6.7	6.9	6.6	6.2	6.2
インド	8.2	7.1	6.7	7.3	7.4	7.7
ASEAN5*	4.9	4.9	5.3	5.3	5.2	5.2
ラテンアメリカ	0.3	-0.6	1.3	1.2	2.2	2.7
ブラジル	-3.5	-3.5	1.0	1.4	2.4	2.3
CIS	-2.0	0.4	2.1	2.4	2.4	2.4
ロシア	-2.5	-0.2	1.5	1.7	1.8	1.8
MENA*	2.4	5.2	1.8	2.0	2.5	2.9
サブサハラ	3.3	1.4	2.7	3.1	3.8	3.9

*ASEAN5:インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム
*MENA:中東、北アフリカの21カ国(イラン、イラク含む)
出所:IMF「World Economic Outlook, October 2018」より抜粋

会主義を基本理念とする中国と対照的に、ロシアは共産主義・社会主義と決別するような動きすら見せています。それは、2017年のロシア革命100周年、2018年のカール・マルクス生誕200周年に際しての対応からも窺い知ることができます。

代わりに、プーチン大統領は「ロシア正教」に回帰し、それを軸に国家を束ねているとしています。そこへ1956年の日ソ共同宣言に立ち返って、2018年内に平和条約という流れが一気に動き出しました。

また、日本人としては非常に長期的な視点で、ロシアとの向き合い方を考える必要もあります。

それは、日本がロシアに対して化石燃料の依存度を高めているからです。G7がロシアに制裁している最中に、です。そのため、アメリカは日本への原油やシェールガスの輸出を許可し、2018年1～9月は液化ガス(天然、石油)の10%がアメリカから輸入されました。

つまり、今、日本というマーケットは、化石燃料の市場においてアメリカとロシアの綱引き場になっているということを感じておくのと良いと思います。

日本への追い風となる、インド・中国を筆頭とするアジアダイナミズム

一方、インドと中国です。2015年に実質GDP成長率が8.2%対6.9%となり、インドが中国を超えました。このとき、世界のエコノミストはどよめきました。これからはインドの時代だということで、日本の産業界もインドに熱視線を向けました。

世界中の期待が高まる中、モディ首相が突然、高額紙幣の利用を禁止したことで、インドの経済成長は2016年が7.1%、2017年が6.7%と減速しました。そのインドが今年また、7%台の成長軌道に戻ることから、インドのポテンシャルは高いというのが大方の見方です。

中国は、2017年6.9%成長と驚くような高い水準を打ち出しています。中国の強大化・強権化は、ユーラシア地政学の大きな変化の一つですが、この6.9%という数字には深い意味があります。

中国は、2017年春の全人代で、10年という国家主席の任期制限を撤廃し、超長期政権を目指す、或いは、あえて言うなら習近平国家主席が毛沢東化を目指しているということです。こういう状況にある政権というのは、実績を必要とします。それは、余人をもって替えがたいリーダー

であるという評価を得なければならないからです。無理をしても、経済的に成功しているということを出さざるを得ないというわけです。

中国は、GDP構成の5割近くを政府固定資本形成、つまりインフラ投資で膨らませていました。これに対し、習近平政権は当初「新常态(ニューノーマル)」を唱え、民需主導型の経済を目指してきたものの、減速し始めました。そのため、背に腹は代えられず、また公共投資で数字を出してきたのです。

振り返ってみると、21世紀直前までの中国はGDPが日本の4分の1に過ぎませんでした。ところが今、我々が向き合わなければならない中国は違います。GDPは、2018年には日本の3倍近くになり、リアモーターカーが東京一名古屋間をつなぐ8年後には5倍を超しているだろうという勢いで拡大しています。その中で日本は、強大化する中国と向き合わざるを得ません。ここに一つの大きな悩ましさがあります。

中国とインド以外のアジアでは、ASEAN5が注目されています。ASEAN5というのは、東南アジア諸国連合を構成する10カ国のうち代表的な5つの国、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナムのことです。この5つの国が2017年5.3%成長を記録、今後も同じくらい成長するだろうと予測されています。

中国、インド、ASEAN5という、日本を除くアジアが6%台の大幅な成長軌道に乗っているというアジアダイナミズムは、日本の企業にとっても、力強い追い風になっているのは事実です。

アメリカの力が後退し、イランとトルコが台頭する中東情勢

中東で何が起きているのかを見ておきます。今、中東で起きていることのファンダメンタルとして最も重要なポイントは、シーア派イランの台頭とトルコの

強権化です。

今から100年前、第一次世界大戦が終結して、中東にあったオスマン帝国が解体されました。そのとき、当時のイギリスとフランスとロシアはサイクス・ピコ協定を締結しました。これは、この3カ国が人工的に中東に国境線を引いたというものです。中東は、いまだにこれを引きずっています。

1968年に、スエズ運河の東側からイギリスが撤退、その後アメリカが湾岸を支配しました。ところが、1979年のホメイニ革命によって、アメリカの思惑と違った方向にイランが向かい始めました。そのあたりから、すべての中東におけるパラダイムが変わり始めたと言えるでしょう。

現在の中東は、イランを中核に、民主化によって皮肉にもシーア派主導の国になったイラク、アサド政権のシリアと、ペルシャ湾の北側に巨大なゾーン「シーア派の三日月」が形成され、アメリカのプレゼンスの低下と共に「100年間の大国の横暴」は急速に後退しています。

そこに、ペルシャの後裔であるイランとオスマン帝国の後裔であるエルドアン大統領率いるトルコの野心が、じわりとこの地域の地政学を変えています。そのことによって、驚くべき焦燥感の中にあるのがサウジアラビアとイスラエルです。

イスラエルは今、ネタニヤフ首相率いる右派政権が「イスラエルはユダヤ国家だ」と宣言するようなことまで始めています。

一方、サウジアラビアでは、皇太子が表面的に改革派となって動かしていると言われていて、そして、ご存知のように、トランプ政権はサウジアラビアとイスラエルとの連携で、イランに対抗する政策を打っているように見えます。しかしながら、こうした政策は火薬庫と言われている中東に、あえて火種を投げ込むような結果を招いています。ですから、中東が今後ものすごく液状化していくだろうということは、リスクの一つとして考えておかなければいけないと思います。

急成長する中国に向き合わざるを得ない時がきている

日本の経営者が今、混乱している要因に、中国をどう考えればいいのかかわからないことがあります。先ほどご説明したように、統計の間違ひでは、と思われるほどのスピードで、中国のGDPは日本を追い抜いていきました。このあまりにも速い成長のスピード、中国の強大化に頭がついていけないのです。

日本という国は通商国家です。その貿易の相手国は、バブルのピークだった1990年はアメリカが3割近くを占めていました。ところが、年を経るにつれて対米貿易の比重が1割近くまで減り、代わりに中国が増えてきました。1990年当初、対中国貿易はわずか3.5%でしたが、それが、2007年にアメリカとの比重が逆転し、2009年には対中貿易が2割を超えました。

その後は反日デモなどの影響で、2012年に19.7%まで落ちましたが、2013年には再び20.0%に復活、2017年は21.7%まで拡大しています。2012年に落ち込んだときには、日本の経営者は中国に警戒的になったのか、と思ったのですが、そんなことはありませんでした。

ここのところの日本と中国の関係は政経分離です。政治的にはギクシャクを繰り返

返しながらも、経済産業関係では関係を深める。これが日中関係だったわけです。

ところが、中国とアメリカとの関係がものすごく緊張感をはらんできて、中国に近隣との関係を見直そうという動きが出てきました。日本としては、実態として経済産業関係において中国との関係が深まっている状況に否が応にも向き合わざるを得なくなったのです。これが、日中関係のパラダイムが少し変わり始めている背景というわけです。

「中国の強大化と強権化」に際し、持つべき「大中華圏」という視点

ここまでは中国単体の話でしたが、もう一つ「大中華圏」という見方もあります。これは英語でいう「Greater China」のことで、中国本土、台湾、香港、シンガポールを含む有機的な産業連携のことです。

この大中華圏という視点で考えると、2017年には日本の貿易の31.5%が大中華圏との貿易で成り立っています。これは対米貿易の倍です。また、日本以外のアジアとの比重は52%となっています。

このつながりを理解していただくことが重要です。さきほど、「日本を除くアジアが6%台の成長」という話をしました。



【図表】日本の貿易相手国のシェア推移(貿易総額)

(単位:%)

年	米国	中国	大中華圏	アジア
1990	27.4	3.5	13.7	30.0
:	:	:	:	:
2007	16.1	17.7	27.8	45.8
:	:	:	:	:
2010	12.7	20.7	31.1	51.0
2011	11.9	20.6	29.8	50.2
2012	12.8	19.7	28.3	49.2
2013	13.1	20.0	28.6	48.9
2014	13.3	20.5	29.3	49.1
2015	15.1	21.2	31.0	51.1
2016	15.8	21.6	31.6	51.7
2017	15.1	21.7	31.5	52.0

出所:財務省「貿易統計」より抜粋

経営者にとって、7%成長の持続というのはミラクルです。7%を10年続けられれば倍になる。ということは、十数年後に、日本を除くアジアのGDPは今の倍以上になっているだろうということです。この見通しは、極めて蓋然性の高い予想であると言ってもいいだろうと思います。

そうなると、アジアとの貿易比重も十数年後には6割を超しているだろうと思われる。これも、かなりの確度で予測できるポイントだろうと思います。

「中国の強大化と強権化」に、21世紀の日本は覚悟を持って向き合わないといけません。これが、20世紀と21世紀の大きな違いです。

「ものづくり国家ニッポン」という言葉に酔いしれている場合ではない

ユーラシア地政学から世界経済を考えると、私が一番重要だと思うのは日本の低迷です。先進国ブロックの中でも、あるいは世界全体を見渡しても、1%台の成長を喘ぐように動いている日本が見えてきます。

IMFは、日本が2019年0.9%、2020年0.3%というように、再び減速すると見えています。これはいわば警告にも近い数字

だと理解してください。「消費税を上げたらまた日本は失速する」と言っているということです。では、なぜ日本の産業は低迷しているのでしょうか。

今年のダボス会議で、「Digital Dictatorship (デジタル専制)」が一番重要なキーワードとして注目を浴びました。デジタルエコノミーの時代と言われていますが、世界を考えると、その本質である「Digital Dictatorship」の持つ意味を考えておかないと、日本の産業の進路は見えてこないでしょう。

アメリカのIT BIG5、いわゆるGAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon + Microsoft)の時価総額は2018年9月末において、4.3兆ドル(約476兆円)です。これは日本のGDPに迫る額です。日本企業はといえば、「ものづくり国家ニッポン」を代表するトヨタ自動車です。AppleとAmazonの時価総額が1兆ドルを超したと報道していましたが、トヨタ自動車はApple1社、Amazon1社の5分の1の時価総額しか持たないのだということです。このギャップに対する気づきが非常に重要です。

また、中国の大手ITのテンセントとアリババを合計した時価総額も1兆ドルに迫っています。たった2社の時価総額で、

日本のトップ5の時価総額の合計をはるかに凌駕している。このあたりから、日本の置かれている状況がしだいに見えてくるかと思っています。

我々が生きているのはデータリズムの時代です。データを支配するものがすべてを支配する。たとえばAmazonという会社を思い出してください。皆さんがAmazonという会社を意識し始めたとき、この会社をどう理解したでしょうか。おそらく「ネットを使った本の通信販売会社」というように捉えていたことでしょう。ところが今や、「アマゾンエフェクト」という言葉があるくらい、あらゆる業態にAmazonは進出しています。

AppleやAmazonはファブレスの会社で、物事をアッセンブルする構想力をもって、力をつけてきました。ここに、世界経済を考えるとときの重要なヒントがあります。日本産業の進路を議論するとき、このことを良く認識する必要があると思います。

Q&A Session

22世紀に向けての歴史を考え、世界の動向をどう見るか?

三浦: 寺島先生、貴重なお話をありがとうございました。非常に広範にわたる、かつ示唆に富むお話でした。最後に、今日のお話に関連して、少しグローバル企業の視点から、追加的なご質問をさせていただければと思います。まず、中国の「一帯一路構想」ですが、周辺新興国の「債務のワナ」という負の面も指摘されています。日本企業はビジネスチャンスと見るか、慎重に様子見すべきか、このあたりはどうかになりますか?

寺島: 注意しなければならないのは、中国のAIIB (アジアインフラ投資銀行) 構想に日本が参加するタイミングが来るかどうかです。アメリカが動けば、日本は入らざ

るを得ないでしょうが、そのときに日中で連携して途上国のプロジェクトを仕込むのか、それとも先回りするか。その辺りの戦略が問われていると思います。

米中というのは大国的な政策判断をする国ですから、突然手を打って、日本の頭越しに米中の連携の中で太平洋および東アジアを引っ張っていくという形になることも考えられます。

そのような状況に陥ったとき、日本としての立ち位置というのは大変重要です。アジアの中で日本への期待感というのはものすごく大きいものがあるからです。その背景には、中国の台頭に対する脅威があります。ですから、日本という国が新たに一つの軸になっていくくらいの気迫を持ってやらないといけない局面に来ているのではないかと考えています。

三浦：アメリカは2018年11月に中間選挙があり、若者や女性の力によって下院で民主党が躍進しました。トランプ大統領はこの「ねじれ議会」の逆境を政治的に挽回するために、よりハードな外交政策をとることが考えられるのでしょうか。



三浦 洋

みうら ひろし
あずさ監査法人 専務理事
パートナー

寺島：今回の中間選挙のポイントは、47%という投票率です。だいたい中間選挙の投票率というのは40%前後になるものですから、この7%の上乗せ分は確かに女性やマイノリティが支えていたと考えられます。

ただ、次の大統領選挙で民主党が勝つかと言えば、それほど単純な話ではありません。民主党を束ねる顔がありませんし、民主党自体が左傾化しているからです。その一方で、トランプ政権の屋台骨である制服組の軍人たちも、トランプ大統領に対してある種の失望感を感じ始めているようです。ですから、ここにきて非常に流動化してきたように思います。

三浦：日本企業の皆さんの多くが欧州、特にBrexitに関心を持っています。特に、イギリス国内の政治の混乱から「Brexit合意案」がどうなるか、日本企業にとってはまさに不確定性要素です。このような状況下で、欧州のマーケットは今後とも魅力ある投資先であり続けられるとお考えでしょうか？

寺島：客観的に言えば、欧州の人々は賢いと思います。EUからの離脱交渉でも、イギリスはたとえば関税同盟には残るけれども、移民や難民などの受け入れといった人の入国についてはこだわっているように思えます。そういう形で、およそ大人の落とし所みたいなところに議論を持っていける知恵というのが欧州にはあります。

また、金融規制では、イギリスが離脱することによって大きく動く可能性があります。大陸側の欧州はマネーゲームが肥大化していくことに対して、金融取引税のような形で国境を超えたマネーゲームに縛りをかけようとしています。これまでは、イギリスがアメリカと一緒にあって反対していたので動きませんでした。イギリスが離れることによって、たとえば地球環境対策や熱帯感染症対策などに充てる新しい税体系についての議論が始

まっています。

このように、今後、欧州を見るときの最大のポイントは、ルールメイキングにあります。次の時代のさまざまなルール作りです。そういう文脈でいえば、我々としては、大陸側の欧州の動きというものを別の次元で注目しないといけなくなっていると思います。

三浦：最後に、2018年11月11日にパリで開かれた第一次世界大戦終戦100周年記念式典で、フランスのマクロン大統領が「古い悪魔が目覚めつつある」と、国家主義に対して警鐘を鳴らしました。パプアニューギニアであったAPEC首脳会議でも、首脳宣言が採択されないという非常に珍しい状況の中で、今後、世界のこの傾向は一時的に終わるのか、永続するのかなどにお考えでしょうか。

寺島：私は、日本人としての叡智が問われていると言いたいと思います。日本が近代史にどう関わったのかというのをよく考えて、次の22世紀に向けての歴史に、日本がどういう役割を果たすつもりなのかというところが、一番重要です。それが、今の日本に問われていると思います。

三浦：貴重なお話を頂き、誠に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

自動運転社会 における モビリティ・ マネジメント

藤井 聡 氏

ふじい さとし

一般社団法人日本モビリティ・マネジメント会議理事長

内閣官房参与

京都大学大学院工学研究科教授

1968年奈良県生駒市生。京都大学卒業後、同大学助教授、東京工業大学教授等を経て現職。専門は都市計画、国土計画、経済政策等の公共政策論のための実践的人文社会科学研究。著書「クルマを捨ててこそ地方は甦る」「モビリティをマネジメントする」「プライマリーバランス亡国論」「国民所得を80万円増やす経済政策」「国土学」「超インフラ論」「凡庸という悪魔」「大衆社会の処方箋」「巨大地震Xデー」等多数。

IoTやAIなどのテクノロジーの進化で、モビリティの世界はめざましい発展を遂げている。自動運転による公共交通の未来像は、どのように描かれているのか。シェアリングビークルの世界では、どのような現象が起こっているのか。自動運転やカーシェアリングの成長を阻む日本固有の壁とは何か。モビリティという巨大マーケットの未来について、一般社団法人日本モビリティ・マネジメント会議理事長であり、道路交通の専門家でもある京都大学大学院工学研究科教授の藤井聡氏にお話を伺う。

道路交通の研究は、都市のあり方そのものの研究

先週（2018年12月）、スウェーデンに行ってきたのですが、かつて私は1998年から99年にスウェーデンのヨーテボリ大学の心理学科に留学していました。今からちょうど20年前です。

留学中は街中に住んでいました。いわゆるコンパクトシティと言われますが、路面電車が多く走っていて、自動車は街中では比較的少ない印象です。郊外には大きな高速道路がありますが、街中では歩いて移動するのが普通でした。

一方、日本は郊外に住宅があって、電車で通勤します。大都市では通勤地獄です。「Quality of Life (QOL)」は、ヨーロッパの方が高いとよく言われます。日本もそうならいいと思います。「日本でもモビリティを改善していこう」「車と賢く付き合っていく必要がある」という活動をしてきました。

大学の研究室は、道路交通についての研究です。非常に狭く聞こえますが、道路交通を考えるとということは、都市のあり方を考えることそのものと言えます。

モビリティはビッグビジネス

2010年、大阪と京都の間の第二京阪道路が全線開通しました。とても便利で、これが通ったことで、天王山の渋滞がほとんど解消されました。

ただ、この第二京阪を通すのにいくらかかったか、約1兆550億円です。たとえば2025年の大阪万博の経済効果が約2兆円とされていますので、かなり大きい額と言えます。

1兆円の投資があると、乗数効果で2兆円くらいの経済効果が関西圏に生まれます。フロー効果だけで2兆円ですから、ストック効果とあって、道路が通ったことによる経済効果までを考えれば、5兆円や10兆円になり、累計すると100兆円くらいの効果になる可能性があります。このような規模の経済を扱うのが道路交通というものです。したがって、道路交通の研究は小さいことのように思えますが、歴史を考えたり、国土や都市に対する影響を考えると同時に、巨大な経済効果をもたらすもの考えることでもあるのです。

私は今日、京都から来て、大阪で講演し、これから神戸に行きます。神戸に行くのも京都に帰るのも交通です。つまり、これらの動きを支えているのが都市交通です。ヒトは、1日に平均して2.5~3.5回の移動をします。これはタダではできない。交通に関しては、好むか好まざるかに関係なく、お金を支払います。したがって、交通にかかわるビジネスには、巨大なマーケットがあります。ですから、自動車会社はみんな大企業です。JR、私鉄、航空会社も大企業です。その交通という巨大なキャッシュフロー、ここでは、資金が循環しています。それに関してビッグビジネスがあります。

ヒトは動かなければならないのです。したがって、動くということに関連したビッグビジネスがあり、動くことに関してのビジネスのあり方によって、歴史や国土が変わってくるという当然の事実、注目すべきです。

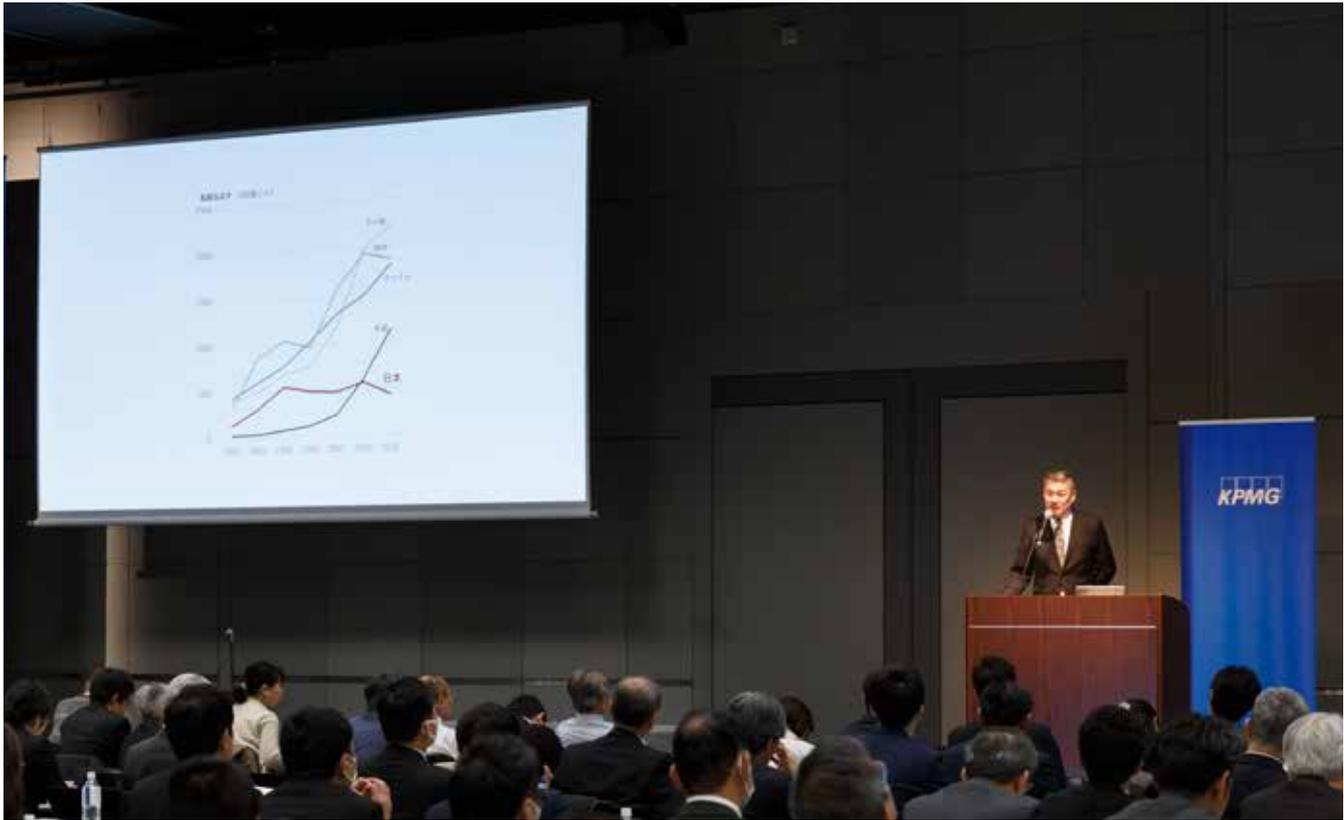
自動運転は、高速道路のトラック輸送から

移動に関しては、これからはIoTやAIが加わり、情報環境は変わってきます。したがって、今までのビジネス展開とは異なるものに取り組んでいかなければいけない時代になります。そこには当然、新しいビジネスチャンスがあります。

自動運転になるとどのような世界が広がるのか、超未来の話は置いておいて、自動運転はまず公共的なものから導入されるでしょう。最初に考えられるのは、高速道路におけるトラック輸送で、国土交通省によると、第二東名高速における時速80km程度でのトラックの隊列走行計画があるそうです。このような形での自動運転が導入されるのは、かなり早いと思います。もうひとつは、バス事業。これらの特定のエリアにおけるバス輸送に関して、先んじて自動運転が導入されるでしょう。要するに、モノレールみたいなものです。しかし、今の技術でたとえば京都市内を自動運転でバスを走らせようとすると、解決しなければならない課題が多すぎます。私たちが普通に運転しながら自転車を避けるというのは、凄まじく難しい情報処理をしているのです。一方、たとえば人のあまりいない場所で、時速20kmくらいの低速で安全性を保ちながら無人で運転させるというのは、今でも十分できます。もう少しすれば、それをビジネス上で展開できるようになるでしょう。既に日本国内でもいくつかのバス会社が取組みを始めています。

自動運転は人手不足を救う

あるバス会社では黒字路線の撤退を始



めているそうです。理由は、ドライバーがいないからです。断腸の思いでしょう。黒字率の低いところは撤退し、黒字率の高いところに集中する方がビジネス上有利だから、そうしているわけです。会社の生き残り上、仕方がないのかもしれませんが、利用者はすごく困っています。

従来の公共交通では約7割が乗務員の人件費ですから、自動運転になれば、損益分岐点が変わります。自動運転を導入すれば、多方面にモビリティを展開できます。機械の投資費用は、大量生産すればするほど安くなるため、損益分岐点はかなり変わるはずで、これは、バス会社だけが取り組むとは言わずとも、それこそGoogleのようなIT企業もモビリティに取り組んでいるため、そのなかで展開していくということもあります。

まずは公共的なトラック、バス、タクシー、それから、車椅子などへの展開が考えられます。今、京都の嵐山で、外国人や高齢者が気楽に観光地を回れるように、1人乗り車椅子の実験をしています。

シェアリングビークルの発展

シェアリングビークルに関して、今、革命的な現象が起こっているのが中国です。中国は、自転車のシェアリングシステムが、ここ4~5年で爆発的に増えています。自転車のシェアリングシステムを最初に始めたのはパリでした。これがヨーロッパの多くの街で導入されています。日本も一部では導入しているのですが、なかなか広まりません。中国でどうして広まったかという、駐輪場がないのです。自転車そのものに発信機がついて、インターネット経由でどこにあるのかがわかる、つまり路駐前提です。ヨーロッパでは、駐輪場の基地がたくさんある。その基地に停めればどこからどこまで乗ってもいい。乗り捨てできますよということです。中国のシステムは日本には合わないかもしれません。入れるとしたらパリのような駐輪場の基地システムの方が導入しやすいでしょう。

私は20年前、スウェーデンから帰ってきた時に、スウェーデンのような暮らしを

しようと、車を捨てて、歩いて暮らすことを選びました。ライフスタイルを車のない形に合わせることで、なんて豊かな生活ができるんだろうと思いました。そんな私でも、カーシェアリングは便利です。カーシェアリングは、人々に利便性をもたらしますし、かつ無駄な出費を削ることができます。それだけでなく、土地の有効利用にもなります。駐車場の敷地というのは都市において非常に無駄になっています。一台の車をシェアすることで、その無駄をなくすことができるのです。

日本社会にはシェアリングの障害が多々ありますが、それを突き抜けることができれば、今後の日本経済に光が差すと思っています。

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

アイランド・オブ・オートノミー

今、世界中で1兆ドル規模の市場が、破壊的革新をもたらす新しい交通手段、すなわち、自動運転車とモビリティサービスの組み合わせを中心として急速に発展しつつあります。ただし、この新しい交通手段は、あらゆる場所で直ちに採用されて受け入れられるわけではありません。むしろ、私たちが「アイランド・オブ・オートノミー」（各地に島のように分布する自律型モビリティの市場）と呼んでいる都市圏の市場単位で、段階的に採用されていくでしょう。この未来の市場を制するためには、新しい思考法が必要です。顧客ニーズを満たすには、個々のトリップ（移動行動）とミッション（外出の目的や要件）のデータに基づいて、地域交通の必要条件を新たに複雑な形で分析することが必要となるでしょう。

シカゴ 「日の出」型



比較的短時間の市内移動

- 3都市の中で移動距離が最小（アトランタより25%少ない）
- 短時間の都市内移動の割合が3都市の中で最大
- 公共交通機関の利用率が高い

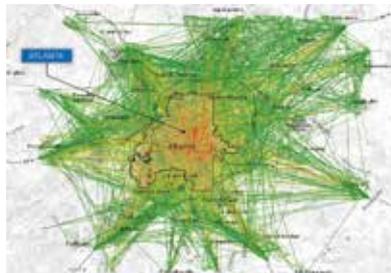


ポッド型ビークル（車両）



- 比較的短時間のトリップ向き
- 機動性が高い
- 乗り降りが容易

アトランタ 「スター」型



都市部－郊外間の長距離高速移動

- 3都市の中で移動距離が最長
- 郊外から郊外への移動の割合が3都市の中で最大
- 公共交通機関をあまり利用していない

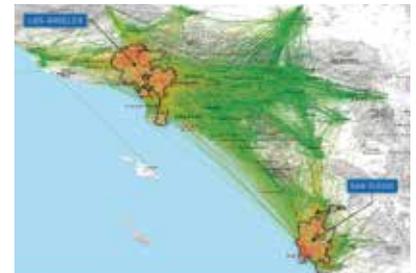


移動オフィス型ビークル（車両）



- 比較的高速で走行
- 高速道路上での安全性が高い
- 仕事ができるスペース

ロサンゼルス・サンディエゴ 「クラスター」型



90分以上の移動

- 3-6人による自家用車の相乗り通勤が多い
- 渋滞に起因した長時間移動の割合が3都市の中で最大
- シカゴとアトランタの融合型



移動リビングルーム型ビークル（車両）



- スペースが広く、快適
- リクライニングシート
- エンターテインメントシステム

「KPMGモビリティ研究所」について

所在地

東京都千代田区大手町1-9-7
大手町フィナンシャルシティサウスタワー
KPMGコンサルティング株式会社内

設立日

2018年9月1日

問合せ先

mobility-inst@jp.kpmg.com
kpmg.com/jp/mobility

提供サービス

- モビリティに係る産官学の取組みに関するグローバルレベルでの情報収集、および調査研究
- モビリティ関連分野の専門家の育成
- 内外の知見を集めた専門ニューズレターの発行
- 関連セミナー、フォーラムの企画・実施
- 寄稿や出版を通じた情報発信
- 産学官が連携したコンソーシアムの組成 など

モビリティ・エコシステムが 社会に与える影響と未来

モビリティ・エコシステムは、自動車業界や公共交通だけでなく、国内外の様々な産業を巻き込んで、急速に変革を遂げようとしています。クルマの電動化や自動運転車の普及、そしてカーシェアリングなどのサービスとしてのモビリティ(MaaS)という3つの革新的技術の進歩と、人口減少や地方の過疎化といった社会問題が相まって、世界の産業構造に影響を与える重要なテーマとなっています。本パネルディスカッションでは、前出の藤井氏を中心に、当該分野における内外の専門家をパネリストとして招聘し、急速に進展する海外のモビリティ・エコシステムの動きに出遅れないために、事例紹介も交え、今後の課題について議論します。

過去の延長線上に未来はない

田中:「サステナビリティ」「ライフイノベーション」「クラウドコンピューティング」という3つに象徴されるメガトレンドが変化しています。それによって社会が構造的に

変わり、ひいては求められるビジネスが変わってきています。今や10年先も今の事業をやっている会社はほとんど無くなっています。「過去の延長線上に未来はない」のです。

「サステナビリティ」とは、食糧、エネル

ギーなど「足りない」がビジネスや生活の新しい前提になることを意味します。人口が爆発的に増えるからです。今、世界最大の人口大国は中国ですが、あと4、5年経つとインドに代わります。しかし、インドは中国の半分しか土地がありません。



つまり、人口密度が2倍ということ。そういう国が、同じように食糧・資源、エネルギーを欲しているのです。

次に「ライフイノベーション」。近年、生命の設計図であるゲノムに注目が集まっています。さらに最近ではテクノロジーによって、ゲノムを改編することさえ可能になってきました。これは、医療はもちろん、農業、畜産、あるいはバイオテクノロジーなど、生命に関わる分野を革命的に変えることになるでしょう。さらに、我々の価値観やライフスタイルまでも大きく変えることになるはずで

す。これは、一見自動車にも大いに関係があります。たとえば、「石油が足りないなら、再生可能なバイオディーゼルで代替しよう」とか、ボディだったら「金属が十分に手に入らないなら、バイオプラスチックを使おう」という話になるからです。

この2つは、どちらも歴史的と言っているほど大きな変化です。しかし、これから10年、何が一番大きな変化かと聞かれた

ら、私は「クラウドコンピューティング」だと答えます。クラウドはコンピューティングの革命だからです。今までコンピューティングは、事務機器や情報端末に過ぎませんでした。しかし、これからその役割が変わっていきます。人工知能を持ち歩く時代が本当に始まるのです。そして自動車なら「コネクテッドカー」、金融なら「フィンテック」、エネルギーなら「スマートグリッド」など、コンピューティングはネットワークを通じていろんな産業の根底に入っていきます。

本日のテーマである自動車産業について、今後のポイントを4つ挙げましょう。

1つ目は、エンジンからモーターへとパワートレインが変わること。当然、ビジネスパートナーも変わってきます。キーワードとしては、EVや水素が挙げられます。2つ目は、コンピューティングとの融合。先ほど申し上げたような、AI、ネットワーク化が、これから自動車にも大いに関わってきます。3つ目は、ビジネスモデルの転換で

す。これは自動車という産業そのものが変わるということ。最近では「モビリティ」という言葉が好んで使われていますが、これは自動車の捉え方が変わりつつある象徴だと思います。近年は「MaaS」という言葉も注目を集めています。自動車がネットワークに繋がることで、これからのサービスとして利用できるようになる。こういった点でも産業構造は変わります。4つ目は、メインとなるプレーヤーやマーケットが変わること。これからのメインマーケットは中国やインドです。当然のことながら、競争相手も変わってくるでしょう。

新しいエネルギーシステムへの挑戦

木下: モビリティといった場合、自動車だけではなく、さまざまな産業が関係してきます。たとえば公共交通に物流。それから、関西電力様のようなエネルギー産業。これから自動車のパワートレインも電動化していくことは目に見えています。家電と違っ



て、どうやって電力を供給するかとか、喫緊の課題はたくさんあるのではないのでしょうか。

岡村：今日は低速モビリティ「iino（イイノ）」プロジェクトとモビリティ・エコシステムと連動するVPP（バーチャル・パワー・プラント）の2点について説明します。

当社には自由度を持って新しい事業を創出しようとする若手の自主活動「k-hack（ケイハック）」という集まりがあり、「iino」はこのk-hack発で生まれたアイデアです。

「iino」は時速5kmで新しい価値を提供する自動走行モビリティであり、低速・短距離の領域でのサービスの事業化を検討しているところです。具体的には、自動走行によるドライバーコストゼロ、移動以外の付加価値（地域観光情報、グルメ情報等）を提供することで収益化等の課題検証を行っています。

今後、「iino」は、大規模なスマートシティ開発や地方のコンパクトシティでの歩行代替等のラストワンマイルのツールになり得ると考えています。年明けには大阪市の協力を得て、大阪城公園での実証を行う予定としています。

次にエネルギーとモビリティ・エコシステムを関連させて話をします。



“新しい投資、
新しいトライアルの先に、
新しいビジネスがある”

藤井 聡 氏

ふじい さとし

一般社団法人日本モビリティ・マネジメント
会議理事長

電力供給というのは、需要と供給をちょうどバランスさせながら、周波数をぴったりと合わせて電気を送り続けます。従来型ですと、供給力を需要に合わせ、周波数を維持してきました。すなわち、電源を調整することで周波数を維持していたのです。

しかしこれからは、需要に色々な形が入ってきますので、需要側でもアグリゲーターを通じて、蓄電池の充放電や、消費機器の運転制御等を行って、効率的に両者をバランスさせていく。そして、リソースを所有している方には、応分のインセンティブをお渡しする。こういったものがVPPの仕組みです。

このVPPとモビリティの関係では、EVの蓄電池をリソースとして活用できないかと考えており、当社もこれまで「EVスイッチを活用した電気自動車の充電遠隔制御」や、再生可能エネルギー由来の充電をEVに行い、その受電分をショッピングモールで放電し、電気の価値、環境価値をポイントとして還元するといった検討を行っています。このように、VPPとモビリティというのは、様々な関連性があると思っています。

集中電源による電力の供給時代から、分散電源にリソースが拡大する中で、両方を効率的に運営・運用することを可能にするため、VPPといった新しいエネルギーシステムの導入に挑戦し、「まち」と共存する未来型モビリティ・エコシステムの実現に貢献することを目指しているところです。

経済全体が大きく循環していく 産業構造の変化に期待

木下：今、一番大きな影響を受けそうな自動車産業にしても、もう今までの産業構造ではないということに気づかなければなりません。既存のプレーヤーと新規のプレーヤー、2つに分けて考えなければならぬのです。既存のプレーヤーたる自動車産業。これは、今までは車を大量に作って大量に売るといったビジネス構造でした。しかし自動車のEV化が進むと、車の構造自体



“「まち」と共存する未来型
モビリティ・エコシステムの
実現に貢献”

岡村 修 氏

おかむら おさむ

関西電力株式会社

経営企画室イノベーション担当室長

が変わります。下請けも含めて系列全体が大きな影響を受けます。

大事なのは、新しいことを取り組むことによって、需要が増えるということです。今までのモビリティ、たとえば車や電車を何かに置き換えるのではなく、新しい技術を導入して、より移動の需要を増やすことが大事なのです。そうすることで、交通弱者、あまり移動のできなかった人たちの移動が活発になったり、あるいは今まで移動していた人も、よりいろいろな場所へ快適に移動できるようになる。そういうことで、経済全体が大きく循環していくような、そういう産業構造の変化を期待したいと思います。

岡村：EVIは、今の日本の電力系統からの電気であれば、ハイブリッドよりも環境性は上回ります。燃料電池車にも少し勝るという評価もあります。さらに、太陽光発電由来の電気充電すれば、これはもう究極のエコカーだと言えるでしょう。中国で問題になっている排ガスによる都市の環境施策にもなるということで、EVIはどんどん増えていくと受け止めています。

一方、EVが増えても電力供給面については、それほど問題ではありません。たとえば、今の普通自動車の2割がガソリン車

からEVに変わった時の電力使用量の総量は、現在の総電力販売量の1%強くらいと言われています。さらに太陽光から直接充電することもありますので、EVが増えても、当面の電力は供給できるという状況です。

我々供給事業者側は、当然、電源の低炭素化ということで、原子力や水力、再生可能エネルギーなどを組み合わせて、さらに電気を低炭素化していくことが重要だと思っています。

また、最近、九州エリアで再エネ電源による発電を抑制されるという話が出ておりますが、これは、先ほどのVPPの技術を使えば、再生可能エネルギーの電源抑制を回避できるという対応が可能であり、さらなる電源の低炭素化、再生可能エネルギーの比率を上げられるかと思えます。このように、エネルギー構造がこれから変わっていくと思っています。

モビリティにはビッグチャンスが待ち受けている

藤井：ものの考え方として、ものすごく先のことを考えるのではなく、足元でどういうビジネス展開があるのか、今年や来年、再来年の戦略を立てていただきたいというのが、私の一番言いたいことです。



“ネットワークが繋がるだけではない。自動車をサービスとして使う”

田中 栄 氏

たなか さかえ
株式会社アクアビット 代表取締役
あずさ監査法人 総合研究所 顧問

そのなかで、どういうビジネス展開ができるか。具体的なことを5つ申し上げます。

1点目は、シェアリングがこれから必ず拡大すること。拡大できる場所には確実にビジネスチャンスがあります。シェアリングはすごく便利ですから、日本でも近未来に広がる可能性が十二分にあると思います。

2点目は、自動運転を国土交通省が考えているような格好で導入していただきたい。トラックやバス、タクシー。自動運転は新しいマーケットですから、そこにビジネスチャンスがあります。

3点目は、電力だけではなく、ガスや水素といったエネルギービジネスの、これから転換していくところに、モビリティを融合する。この発想でモビリティビジネスとエネルギービジネスの両巨大マーケットを融合したところに新しいビジネスチャンスが確実にあると思います。

4点目はすべてのビジネスが関係するところですが、今、レガシーシステムが2025年の壁と言われております。これから5年以内に確実にデジタル・トランスフォーメーションしないとイケないと、皆さんも聞いたことがあるでしょう。このデジタル・トランスフォーメーションをする時に、モビリティ的な要素を加えることで、新しいビジネス展開が増えるというのは確実にあると思います。

5点目。これから大阪万博があります。この機会に向けていろいろなものを試すチャンスがあります。モビリティは、未来がデフレになろうがマーケットが必ずある。だからこそ、このモビリティをしっかりと導入して、いろいろな業種の方が新しいトライアルをしていただきたいです。

岡村：今後のビジネス展開について、テクノロジー的に2点申し上げておきます。まず蓄電池の二次利用。車載用としての寿命を終えた蓄電池を家庭や工場で二次利用し、モビリティ・エコシステムと連動させていく必要があります。



“新しい技術の導入により、移動の需要を増やすことができる”

木下 洋

きのした ひろし
あずさ監査法人
テクノロジーイノベーション支援部長

もう1点は非接触充電。たとえば、EVと非接触充電を使えばガソリンの継ぎ足しなくなるのはもちろんのこと、遠隔充電の制御ができ、利用者は常にフル充電で乗ることができます。さらにはVPPとの接続も可能で色々なメリットがあるのでないかと考えています。

藤井：新しい投資、新しいトライアルの先でしか、新しいビジネスを取ることはできません。デジタル・トランスフォーメーションとか、エネルギーを新しくするとか、このような新しい流れの中にモビリティをどう融合するか。これを考えるところに、何か新しい発展があるかもしれません。

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

未来投資戦略2018 × NEXTユニコーンアドバイザリー室

有限責任 あずさ監査法人

NEXT ユニコーンアドバイザリー室

パートナー 坂井 知倫

マネジャー 北郷 高史郎

政府が発表した「未来投資戦略2018」では、ユニコーンと呼ばれる企業価値又は時価総額が10億ドル以上の未上場のスタートアップ企業等を増やすことを掲げています。

その背景には、AIやIoT等の第4次産業革命の中で、米中を中心にアジアや欧州でも国を挙げてユニコーンを育てるべく、スタートアップ・エコシステム競争がますます加速し、日本にもその荒波が迫って来ています。

世界のスタートアップの現状において、日本は何をすべきか、一過性のブームで終わることがないように、私たちの今後の取組みとともに解説します。

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します。



坂井 知倫

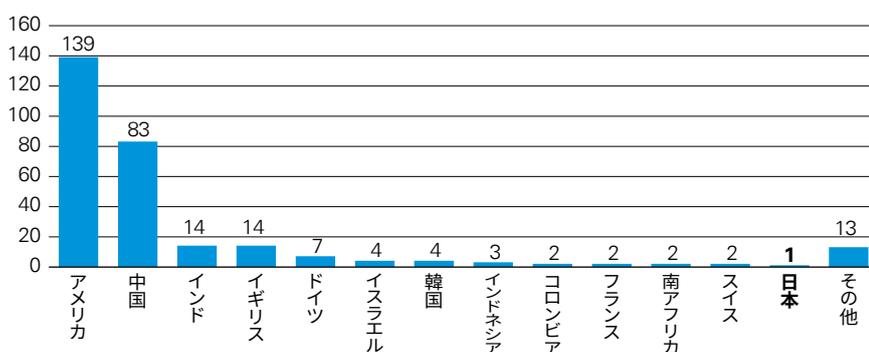
さかい ともみち



北郷 高史郎

ほんごう こうしろう

図表1 世界のユニコーン企業数 国別



Source : 米調査会社 CB-インサイト社 2018年11月現在のデータを参考にKPMG作成

point 1

未来投資戦略2018

政府は、諸外国に比べて経済発展に寄与するユニコーン企業の社数が日本に少ないことから、2023年までに20社まで増やしたいとしている。

point 2

NEXTユニコーン アドバイザリー室設立

KPMG日本は2018年10月1日にNEXTユニコーンアドバイザリー室を設立し、将来のユニコーン企業の創出を支援する。

I. 海外のユニコーン企業の現況に対する危機

1. 未来投資戦略2018

日本政府は2018年6月、第3次安倍内閣の成長戦略である「未来投資戦略2018」を発表しました。この戦略には、2023年までにユニコーン企業を20社まで増やすことを目標にしています。

その背景には、GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) や BAT (百度, アリババ, テンセント) と呼ばれる創業から十数年等のメガ企業や、UberやAirbnb等の非上場のユニコーン企業が世界のイノベーションを牽引していることにあります。これらの企業は、人々の暮らしを便利にして、新たな雇用を創出する等、各国の経済の活力の源泉にもなっており、世界で巻き起こるイノベーションにおいて重要な存在となっています。各国・各地域間でのスタートアップ・エコシステム競争はますます激化している中で、日本発のユニコーン企業は依然として少ない状態にあります。

このままでは日本は世界の成長に取り残されるのではないかと、今こそグローバルに成長するスタートアップを生み出すために産学官民の英知を結集すべきではないかという危機感のもと、世界で勝てる有望なスタートアップ及びそれらを創出する起業家に対して、政策リソースを重点化することにより、将来の日本経済を牽引するような企業を創出すべく、当該戦略が打ち立てられました。

2. 世界動向～ユニコーン企業の少ない日本

海外ではユニコーンと目される企業は約300社あり（**図表1**参照）、アメリカと中国のユニコーン企業数が圧倒的に多い状況にあります。

アメリカではシリコンバレーを中心に以前から新興のスタートアップが多く、Google, Apple, Facebook, Amazon等のメガ企業やシリアルアントレプレナーからの投資によるエコシステムが形成され、また世界中の投資マネーが同国へ集まることから、多くのユニコーン企業が輩出されています。

一方、中国では、この数年でユニコーン企業は83社と大きく伸びてアメリカに迫る勢いがあり、ベンチャー投資実行額も日本の数十倍もの金額となっています。これは、百度, アリババ, テンセント等のコーポレートベンチャーキャピタルから、AI、フィンテック、サプライチェーン・ロジスティクス等のコアな技術を持つスタートアップへの投資が活発に行われていることが背景にあると考えられます。

中国以外のアジア諸国では、豊富なIT人材を輩出しながら近年ユニコーン企業数を増やしてきたインドを筆頭に、韓国やインドネシアでもTravel Techなどユニークな企業が登場してきています。一方で日本のユニコーン企業は、1社のみの状況です。

II. 日本のスタートアップの状況と課題

1. 日本のユニコーン

戦後の日本でもソニーやホンダといった企業が世界を代表する会社となり、日本の高度経済成長を支えました。近年における新興大手企業の動向を見てみると、パソコン勃興期である1995年前後には、当時新興企業であったソフトバンク、ヤフーやニフティが上場し、インターネットの黎明期を築いたとされています。また、この時期にファーストリテイリングも上場しています。その後、2000年代前半のITバブルと呼ばれる時期には、楽天、サイバーエージェント、GMOなどが上場し、既存の事業分野におけるインターネットシフトに大きく貢献しました。

2018年11月時点で、ソフトバンクグループの時価総額は約10兆円とトヨタ自動車に次ぐ国内2位、ファーストリテイリングの時価総額は約6兆円と同10位で、いずれも日本のエスタブリッシュな企業とともに、日本経済を牽引している企業といえます。

そして、最近ではスマホの普及を背景とする事業モデルの多様化から、CtoCの個人間取引フリマアプリのプラットフォームを築き上げたメルカリが、2018年6月に上場しました。上場時の初値時価総額は7千億円超であり、ユニコーン企業としてメディアを賑わせました。

しかし、メルカリ上場後、日本でユニコーンとされる企業は、AIを使った制御技術に特化したプリファード・ネットワークス1社のみです。同社は、トヨタ自動車から100億円あまりの出資を得ており、その推定時価総額は2千億円超とされています。ユニコーン予備軍と期待されるスタートアップが増加しているものの、現時点では日本はアメリカや中国、欧州に比べて、ユニコーンが育っていないことは事実です。

2. 起業家の出てこない日本

日本ではユニコーンが生まれにくいのでしょうか。主な理由に、起業意欲の低さ、言語の壁、国内市場の成熟等様々が挙げられますが、根底には日本に起業家が出てきにくい体質が考えられます。

アメリカのようにシリアルアントレプレナーが多く生まれる背景には、起業に失敗した人であっても大企業やベンチャーキャピタルへ再就職する機会が多く、失敗経験を評価される風土があるとされ、再チャレンジを許容する文化にあるとされています。一方で、日本では、失敗を許容しない風土があり、ドラスティブな新事業を行うスタートアップへの投資の機会や、その成長の芽が摘まれることが以前はあったと考えられます。

III. 日本発のユニコーンの創出の施策

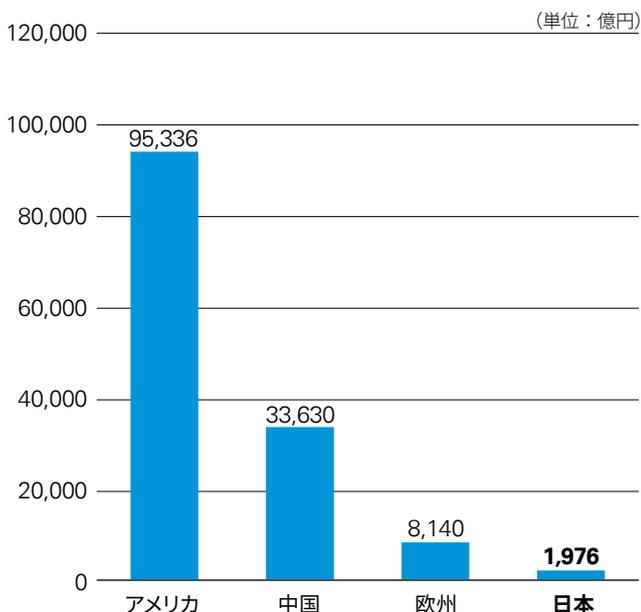
1. ユニコーン企業を増やすには

そもそもユニコーン企業は、その存在自体が珍しいということ、5年前から米国投資家達から注目されたワードです。5年前は世界のユニコーン企業は40社余りでしたが現在は290社まで急増しています。これは株式市場に上場しないことであるが故、株主の意向に左右されないことを活かして、迅速で、ドラスティックな事業展開をはかり、これまでになかったビジネスモデルで新しい市場を創り上げて急成長を遂げる会社が増えたことがその理由のひとつと考えられます。

そこで将来のユニコーン企業であるスタートアップを増やすにはどのような施策が必要でしょうか。

まず資金的な支援の強化が挙げられます。世界中の投資マネーやリスクマネーの集まりやすいアメリカに対して、日本のスタートアップ投資はいまだ少なく、日本のベンチャーキャピタルの投資額は、アメリカの90分の1程度です。また中国は、「大衆創業、万衆創設」と創業支援のスローガンを打ち出し、国を挙げたスタートアップの育成を行っており、最近のスタートアップ投資額は日本よりもはるかに大きい金額です(図表2参照)。

【図表2】 各国のスタートアップ投資額 2017年度



Source: ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2018」よりKPMG作成

日本でも、年金基金、官民ファンド、大学発のベンチャーファンダなどの大型機関投資家の資金をより活用することが必要と考えられます。また最近、海外投資家も意識した上場や資金調達を行うスタートアップも増えていますが、国内市場だけではなく

海外市場へも展開を資金的にも支援できる投資環境も必要です。

そして起業家、ビジネスを新しく立ち上げる人たちの数そのものを増やし、周りのサポーターもそれを温かく見守るエコシステムを醸成することが非常に重要です。

昨今、アメリカや中国のように、日本でもソフトバンクや楽天などのメガ企業が次世代のスタートアップと資本提携や事業提携を行う事例も多くなり、また大企業のコーポレートベンチャーキャピタルからの投資額も年々増加しています。一方で、投資対象のスタートアップ数やその成功したロールモデルが少ないことから、まだまだ起業を志す人が少ないのも課題です。

この点、ロールモデルを作ることで、スタートアップや起業を促進することを狙いとして、経済産業省は「J-Startup」を立ち上げ、革新的な技術やビジネスモデルで世界へ新しい価値を提供できるような企業育成を目指し、日本で有望と思われるスタートアップを官民挙げて集中支援する取組みを始めました。ここでは、92社のスタートアップを選定し、「ロールモデルの創出」、「日本におけるスタートアップのプレゼンスの向上」、「スタートアップ支援に係る連携強化」、「サポーターの拡大」を進め、スタートアップ支援に係るエコシステムの強化を進めようとしています。

2. NEXTユニコーンアドバイザー室の設立

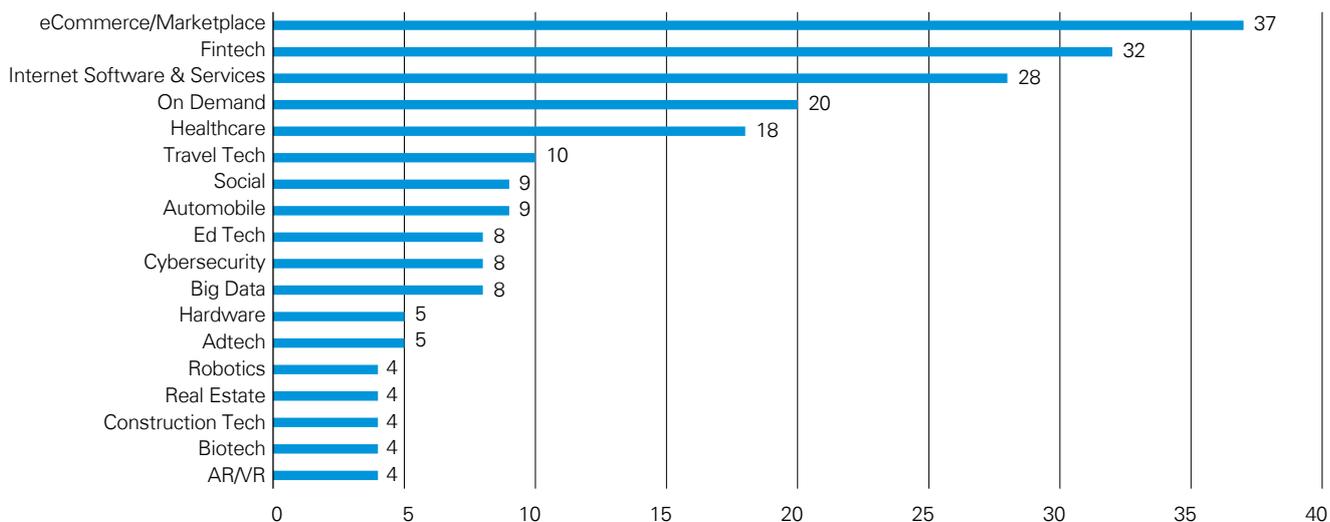
日本では世界と比べれば、時価総額が低くとも、着実に利益を創出して、新規上場する企業は多くあります。一方で、前述の「未来投資戦略2018」で求められているユニコーンでは、国内だけでなく海外の事業展開も視野に入れた企業であり、そこには投資家だけでなく、周りのサポートメンバー体制も必要になります。

ここではまず株主からのプレッシャー等市場関係者がIPOを急がず、長期的な目線でじっくりと企業を大きく育てることが重要になります。また、世の中を変えようとする志の高い起業家やその経営チームに対するサポート体制もまだまだ足りないことも挙げられます。

KPMGジャパンではスタートアップを支援し、将来のユニコーン創出に寄与することを目的に、NEXTユニコーンアドバイザー室を設立しました。KPMGジャパンの総合力を活かしてスタートアップが将来のユニコーンとなるように、その企業成長をサポートしたいと考えています。

スタートアップにはコア領域に専念し成長を加速できるように、経営管理に知見のあるプロフェッショナルファームとして、ユニコーンを誕生させるエコシステムの一翼を担いたいと考えています。

図表3 世界のユニコーン企業数 産業別



Source: 米調査会社 CBインサイツ社 2018年11月現在のデータを参考にKPMG作成、上記産業区分に含まれない企業73社は除く

3. 日本のスタートアップへの期待

世界のユニコーン企業290社の業種やビジネスモデルを見ると、AIやフィンテック、ヘルスケアなど新産業に係るビジネスモデルが多くあります（図表3参照）。これらには日本企業にないモデルもありますが、IoT、モビリティ、サイバーセキュリティやロボティクス等、日本のスタートアップに類似したビジネスモデルやサービスラインの企業も多くあります。

日本のスタートアップのポテンシャルは、今後もまだまだ高いと考えており、多くの期待が寄せられます。そのスタートアップの成長を支援させていただくことが、私たちの使命と考えています。

「NEXTユニコーンアドバイザリー室の設立」

多くの大企業が自前主義から脱却し、ベンチャーや大学が有する技術やアイデアを組み合わせた新しいサービスや価値を創出するオープンイノベーションに取り組んでいます。

従来、日本では、新商品・新サービスに対する複雑な規制やルール、優秀な人材の大企業志向、成長投資を支える投資家の欠如などを背景に、アメリカと比べ起業する数が少なく、ベンチャーが育ちにくいと言われてきました。しかし、最近では、オープンイノベーションの高まりから数多くのスタートアップが生まれています。

革新的なアイデアやサービスを有するスタートアップを、次世代の日本経済を牽引し社会に大きな変革をもたらすユニコーンに育成することは官民の重要なテーマとなっています。その一方で有望なベンチャーほど、急激なビジネスの拡大に組織、特に財務経理などのコーポレート部門が追いつかず、成長にブレーキがかかってしまうケースも少なくありません。KPMGジャパンではIPO時の監査やアドバイザリー業務の豊富な経験を有するメンバーを中心とした「NEXTユニコーンアドバイザリー室」を設置し、スタートアップが様々な課題を解決し将来のユニコーンとなることを支援していきます。

主なサービス

- 営業管理、コスト管理
- 資本政策、事業計画
- 税務・総務・人事・労務等

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
 NEXTユニコーンアドバイザリー室
 パートナー 坂井 知倫
 シニアマネジャー 坂口 勝啓（事務局長）
 マネジャー 北郷 高史郎
 TEL: 03-3548-5802
 Katsuhiko.sakaguchi@jp.kpmg.com

会計・監査情報 (2018.10-11)

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10月分と2018年11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会計及び監査の主な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】

(1) 財務省、収益認識に関する注記の追加等に関する「会社計算規則の一部を改正する省令」を公布

財務省は2018年10月15日、「会社計算規則の一部を改正する省令」(以下「本省令」という)を公布した。2018年7月27日に公表された省令案からの変更はなされていない。

本省令は、企業会計基準委員会(ASBJ)により公表された企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等、及び金融庁により公布された財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令等を受け、会社計算規則の改正を行うものである。

注記表に区分して表示すべき項目として、収益認識に関する注記を追加し(会社計算規則第98条第1項第18号の2)、その注記の内容とすべき事項(会社計算規則第115条の2)を定めるとともに、「収益認識に関する会計基準」において、返品調整引当金等の計上認められないものとされたことに伴う所要の改正(会社計算規則第6条第2項)を行うほか、所要の整備を行うものとされる。

本省令は公布の日(2018年10月15日)から施行されている。経過措置として、改正後の会社計算規則の規定は、2021年4月1日以後に開始する事業年度に係る会計帳簿、計算書類及び連結計算書類について適用し、同日前に開始する事業年度に係るものについては、なお従前の例によるものとされるほか、早期適用も認められる。

【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10月15日発行)

【公開草案】

(1) 金融庁、有価証券報告書における財務情報及び記述情報の充実等のための「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正案を公表

金融庁は2018年11月2日、有価証券報告書等の記載等に関する、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正案(以下「本改正案」という)を公表し、パブリックコメントの募集を開始した。

本改正案は、本年6月に公表された金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告において、「財務情報及び記述情報の充実」、「建設的な対話の促進に向けた情報の提供」及び「情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組」に向けて適切な制度整備を行うべきとの提言を踏まえ、有価証券報告書の記載内容について、当該報告の提言を踏まえた改正を行うことを提案している。

主な改正内容は次のとおりである。

- 財務情報及び記述情報の充実として、MD&Aやリスク情報について、経営者の認識の記載が求められる
- 建設的な対話の促進に向けた情報の提供として、役員報酬及び政策保有株式の開示の拡大が求められる
- 情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組として、監査役会等の活動状況、監査法人による継続監査期間、ネットワークファームに対する監査報酬等の開示が求められる

コメントの募集は2018年12月3日に締め切られている。また、本改正は公布の日から施行され、「建設的な対話の促進に向けた情報の提供」等については2019年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用される予定であり、「建設的な対話の促進に向けた情報の提供」等以外は2020年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用される予定である(ただし、後者は2019年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等からの適用も可能)。

【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11月13日発行）

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

3. 監査関連

【最終基準】

(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」を公布

金融庁は2018年11月30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（以下「本改正府令」という）」を公布するとともに、改正案に対するパブリックコメントの結果等を公表した。

本改正府令は、2018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、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」、「企業内容等の開示に関する内閣府令」及び「『財務諸表等の監査証明に関する内閣府令』の取扱いに関する留意事項について（監査証明府令ガイドライン）」について改正を実施するものである。

本改正府令には、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。

本改正府令は2018年11月30日付で公布・施行された。なお、適用時期に関しては、別途、経過措置が定められている。

【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12月4日発行）

【公開草案】

(1) 日本公認会計士協会、「監査基準の改訂に関する意見書」に対応する監査基準委員会報告書701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」等の公開草案を公表

日本公認会計士協会は2018年10月19日、「監査基準の改訂に関する意見書」に対応する監査基準委員会報告書701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」等の公開草案

(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案は、日本公認会計士協会が、2018年7月に金融庁より公表された「監査基準の改訂について」を踏まえ、監査基準委員会報告書の新設及び改正について検討を行い、公表している。

コメントの募集は2018年11月30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10月24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

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】

(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を公表

金融庁は2018年11月15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（以下「本改正」という）を公表した。

本改正により、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して追加指定された。

- 国際会計基準 (IAS) 第19号「従業員給付」の改訂 (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)
- 本改正は公布日 (2018年11月15日) から適用されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ (2018年11月16日発行)

【公開草案】 該当なし

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】

(1) IASB、「事業の定義 (IFRS第3号の改訂)」を公表

IASBは2018年10月22日、「事業の定義 (IFRS第3号の改訂)」(以下「本改訂」という)を公表した。本改訂は、IFRS第3号の適用後レビューで特定された事業の定義を適用することの困難さ等の懸念に対応するものである。本改訂における主な変更点は以下のとおりである。

- 活動及び資産の組み合わせが事業に該当する場合は、最低限、アウトプットを創出する能力に、組み合わせられて重要な寄与をもたらすインプット及び実質的なプロセスを含まなければならないことが明確化された。
- 事業に該当するか否かの評価において、市場参加者が、欠けている要素(インプット又はプロセス)を置きかえて、引き続きアウトプットを創出することができるか否かの評価が削除された。
- 実質的なプロセスを取得したか否かの評価に有用なガイダンスと設例が追加された。
- 事業の定義及びアウトプットの定義について、顧客に提供される財又はサービスに焦点があてられ、また、コストを低減する能力に関する記述が削除されたことにより、定義が狭められた。
- 活動及び資産の組合せが事業か否かの評価に関して、単純化された評価方法(コンセントレーション・テスト)が新たに容認されることとなった。この評価方法は任意であり、取引又はその他の事象ごとに選択可能である。

本改訂は2020年1月1日以降に開始する最初の事業年度の期首以後が取得日となる企業結合及び資産の取得に適用される。また、早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ (2018年10月29日発行)

(2) IASB、「『重要性がある』の定義 (IAS第1号及びIAS第8号の改訂)」を公表

IASBは2018年10月31日、「『重要性がある』の定義 (IAS第1号及びIAS第8号の改訂)」(以下「本改訂」という)を公表した。本改訂は、「重要性がある」の定義を明確化し、既存の要求事項への理解を改善する事を目的として、IAS第1号「財務諸表の表示」及びIAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」の改訂を公表したものである。主な改訂点は以下の通りである。

- 「重要性がある」の定義を以下の通りとする
「情報は、その脱漏、誤表示又は覆い隠すことにより、特定の報告企業に関する財務情報を提供する一般目的財務諸表に基づいて主要な利用者が行う意思決定に影響を与えると合理的に想定される場合には、重要性がある。」
主な変更点は以下の通りである。
一 重要な情報を「覆い隠すこと (obscuring)」は、重要な情報を脱漏や誤表示することと同様の影響があるものとし、「覆い隠すこと (obscuring)」を定義に追加
一 既存の「利用者」という文言を「主要な利用者」に変更し、重要性の判断にあたり考慮すべき財務諸表利用者の範囲を明確化
一 既存の「意思決定に影響を与える場合」という文言を「意思決定に影響を与えると合理的に想定される場合」に変更し、重要性の判断にあたり考慮すべき影響の範囲を明確化

また、IAS第8号における「重要性がある」の定義は、各基準で定義が重複して定められることを回避するため、IAS第1号の「重要性がある」の定義を参照するように改訂が行われている。

なお、本改訂は、既存のガイダンスに基づくものであり、重要性の判断の方法や企業の財務報告に重要な影響を与えることを意図していない。

本改訂は2020年1月1日以後に開始する事業年度から適用される。また、早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ (2018年11月7日発行)

【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2018-16号「デリバティブとヘッジ（トピック815）：SOFR（担保付翌日物調達金利）を基礎とするOIS（Overnight Index Swap、翌日物金利スワップ）レートをヘッジ会計におけるベンチマーク金利として認定」の公表（2018年10月25日 FASB）

金利リスクにかかる公正価値ヘッジにおいては、どのベンチマーク金利をもってヘッジ対象の金利リスクとするかをあらかじめ指定しておく必要がある。

本ASUは、SOFR（担保付翌日物調達金利）を基礎とするOIS（Overnight Index Swap、翌日物金利スワップ）レートを、米国におけるヘッジ会計のベンチマーク金利として新たに認めるものである。これまでは、LIBOR（ロンドン銀行間取引金利）スワップ・レート、米国債金利、及びフェデラル・ファンド金利を基礎とするOISレートがベンチマーク金利として認められていた。

また、ASU第2017-12号により、証券産業及び金融市場協会市民スワップインデックス（Securities Industry and Financial Markets Association Municipal Swap Index、SIFMA）もベンチマーク金利として認められている。

本ASUにより、企業は、廃止が見込まれているLIBORからSOFRへの早い段階での移行を進めることにより、十分なリードタイムの中、金利リスクのヘッジ戦略上において必要とされるリスク管理及びヘッジ会計の対応が可能になると考えられている。

ASU第2017-12号を適用している公開の営利企業については、2018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。ASU第2017-12号を適用しているその他の企業については、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。ASU第2017-12号を適用している企業については、本ASU公表後のいずれの期中期間から、早期適用が認められる。ASU第2017-12号を適用していない企業は、本ASUをASU第2017-12号と同時に適用しなければならない。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

(2) ASU第2018-17号「連結（トピック810）：変動持分事業体に関する関連当事者のガイダンスの改訂」の公表（2018年10月31日 FASB）

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

(3) ASU第2018-18号「提携契約（トピック808）：トピック808とトピック606の関連性の明確化」の公表（2018年11月5日 FASB）

本ASUは、トピック808に定義される提携契約について、「顧客との契約から生じる収益」（トピック606）に基づき会計処理されるか否かを明確にするものである。

- 提携契約の相手との取引が顧客との取引に該当する場合は、当該会計単位（識別可能な財又はサービス単位）について、認識、測定、表示及び開示等のすべてについてトピック606に基づき会計処理する。
- 提携契約の全部又はその一部がトピック606の適用対象であるか判断するために、トピック808に、トピック606におけるものと整合するような形で、会計単位のガイダンスを追加する。
- 提携契約の相手が顧客に該当しない場合であっても、その認識・測定にトピック606を準用し、また広義の収益に含めて表示することは、否定されない。ただし、当該取引が直接的に第三者への販売に関連していない限り、トピック606の収益と一括して表示することは認められない。

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。それ以外の企業については、2020年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。期中期間を含む早期適用については、公開の営利企業では財務諸表が未公表の事業年度、それ以外の企業については財務諸表の公開準備が未了である事業年度より認められる。ただし、本ASUをトピック606より先に適用することは認められない。また、本ASUはトピック606の適用日まで遡及適用することが求められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

(4) ASU第2018-19号「金融商品 - 信用損失 (トピック326) に関するASCの改訂」の公表 (2018年11月15日 FASB)

本ASUは、償却原価で測定される金融商品の減損に予測信用損失の考え方を定める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発効日を2021年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間に延期するものである。また、オペレーティング・リースから発生する債権は、金融商品の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サブトピック842-30に従って会計処理されることを明確化している。

本ASUの発効日は、ASU第2016-13号「金融商品 - 信用損失 (トピック326)」の発効日と同じである。

【あずさの関連資料】

[Defining Issues\(英語\)](#)

【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU 案))】

(1) ASU案「エンターテインメントー映画 その他の資産 - 映画コスト (サブトピック926-20) 及びエンターテインメントー放送事業者 無形資産-のれん及びその他 (サブトピック920-350) 映画コスト及びプログラム材料のライセンス契約に関する会計処理の改訂」の公表 (2018年11月7日 FASB)

現行のサブトピック926-20は、映画制作コスト及びテレビシリーズの制作コストの資産化について異なる要求をしている。サブトピック926-20の制作コストにつき、映画制作にかかるコストはすべて資産計上されるが、テレビシリーズの制作にかかるコストの資産計上額は、2次マーケットにおける収益が見込まれる説得力のある証拠の存在、又は過去における2次マーケットでの収益の実績がある場合を除き、一次マーケットにおけるエピソード毎の契約額を上限としている。

本ASU案は、テレビシリーズの制作コストの資産化要件を映画作成コストの資産化要件と同様にすることを提案するものである。

また、本ASU案は、サブトピック920-350の適用対象であるフィルム制作コスト及びプログラム材料のライセンス契約について、フィルムグループ・レベルでの減損テストを要求することを提案している。収益を生み出す単独又はフィルムグループの制作コストの公正価値が、資産化された制作コストの未償却残高を下回るようになる事象や状況の変化が生じた場合に、減損テストを実施することが求められる。そのような状況の例としては、技術革新、法的及び経済的な状況の急激な変化、視聴者の急激な減少、赤字又はキャッシュフローの流出などがある。フィルムグループとは、独立したキャッシュフローを生み出す制作コスト及びライセンス契約の最小の会計単位である。

さらに本ASU案は、フィルム制作コスト及びライセンス契約に関して、流動及び非流動に分類して表示する要件を廃止し、会計処理、償却及び減損に関する開示を追加することを提案している。

コメントの募集は2018年12月7日に締め切られている。適用日及び早期適用が認められるか否かは、関係者から寄せられたコメントを基に、発生問題専門委員会 (EITF) において審議される予定である。本ASU案による制作コストの資産化は、適用日以降に発生した制作コストから将来にわたって適用することが提案されている。また、減損、償却、表示、開示のガイダンスについては、適用日の帰属する最初の報告期間から適用することが提案されている。

【あずさの関連資料】

[Defining Issues\(英語\)](#)

(2) ASU案「金融商品-ASCの改訂」の公表 (2018年11月19日 FASB)

本ASU案は、金融商品の分類及び測定 (ASU第2016-01号) 及び信用損失 (ASU第2016-13号) 並びにデリバティブとヘッジ (ASU第2017-12号) に関する会計基準を明確化するために、以下を含むASCの改訂を提案するものである。

- 予測信用損失の見積もりにおいては、すでに償却済みの金融資産から見込まれる回収を計算に含めることが要求される。
- 公正価値が容易に測定できない (without readily determinable fair value) 持分投資は、同じか又は類似の投資の秩序ある通常の取引 (orderly transaction) が識別された場合は再測定が要求される。なおこれは、「公正価値の測定 (トピック820)」における非経常的な公正価値測定に該当し、同トピックに基づく開示が要求される。
- 信用損失を見積もるうえで必要な契約期間の決定に際しては、契約に含まれる延長又は更新オプションであって、貸手がこれを無条件ではキャンセルできないものについては、当該オプションが実行される可能性について、検討することが要求される。

コメントの募集は2018年12月19日に締め切られている。ASU第2016-01号及びASU第2016-13号並びにASU第2017-12号が未適用の企業については、各ASUに対応する、本ASU案での改訂事項ごとに、それぞれ関連するASUと同時に適用することを要求することが提案されている。

ASU第2016-01号及びASU第2016-13号を適用済の企業については、各ASUに対応する、本ASU案での改訂事項ごとに、FASBは本ASU案に寄せられたコメントを考慮して発効日を決定する予定であるとされている。ASU第2017-12号を適用済の企業については、

同ASUに対応する本ASU案での改訂事項は、本ASU案が確定版のASUとして発行される時点での最初の四半期報告期間（該当がある場合）の期首又は最初の事業年度の期首の、いずれか早い方から適用開始とすることが提案されている。その場合、最終版ASU公表日以降の任意の日からの早期適用も認めることが提案されている。

【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](#)

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
担当：小松 拓史、行安 里衣

税務情報 (2018.10 – 11)

KPMG税理士法人

本稿は、2018年10月から11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

経済産業省 — 「賃上げ及び投資の促進に係る税制」のQ&Aを改訂

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」に関し、経済産業省は「賃上げ・生産性向上のための税制」※のページにおいて、制度の概要や適用要件等を解説するガイドブック及びQ&A集を公表しています。

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

経済産業省はこのたび、2つのQ&Aを追加した改訂版の「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（大企業向け）」※を公表しました。

※ <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/syotokukakudaisokushin/30pamphletQA.pdf>

新設されたQ&A（Q15及びQ16）は経済産業省に寄せられた指摘・質問を踏まえて追加されたもので、本制度の対象となる「給与等」の考え方が示されています。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 162（2018年11月8日発行）

II. 消費税

1. 消費税率 10%への引上げに伴う経過措置の取扱いに関するQ&A等の公表

国税庁は11月2日、2019年10月1日に予定されている消費税率の8%から10%への引上げに伴う適用税率に関する経過措置の取扱

いについて、以下のQ&A、法令解釈通達及びパンフレットを公表しました。

《Q&A》

■ 平成31年（2019年）10月1日以後に行われる資産の譲渡等に適用される消費税率等に関する経過措置の取扱いQ&A【基本的な考え方編】

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/shohi/kaisei/pdf/02.pdf>

■ 平成31年（2019年）10月1日以後に行われる資産の譲渡等に適用される消費税率等に関する経過措置の取扱いQ&A【具体的事例編】

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/shohi/kaisei/pdf/03.pdf>

今回公表されたQ&Aは、【基本的な考え方編】と【具体的事例編】の2つに整理され、消費税率の5%から8%への引上げ時に公表されていたQ&Aと同様のもの（一部見直しあり）が含まれているほか、新たに13問のQ&Aが追加されています。

《法令解釈通達》

■ 「平成31年10月1日以後に行われる資産の譲渡等に適用される消費税率等に関する経過措置の取扱いについて」の一部改正について（法令解釈通達）

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/kansetsu/kaisei/pdf/01.pdf>

2018年度税制改正において長期割賦販売（延払基準）が廃止されたことに伴い、2018年10月31日付けで改正されました。

《パンフレット》

■ 平成31年（2019年）10月1日以後適用する消費税率等に関する経過措置

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/shohi/kaisei/pdf/01.pdf>

経過措置の概要がまとめられています。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 161 (2018年11月6日発行)

2. 消費税の軽減税率制度に関する Q&A 等の改訂版の公表

国税庁は11月8日、消費税に関する以下の2つのQ&Aの改訂版を公表しました。

■ 消費税の軽減税率制度に関するQ&A(個別事例編)

http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/qa_03.htm

このQ&Aは軽減税率の対象となる飲食料品の範囲や軽減税率の対象から除外される外食の範囲などを具体的な個別事例を用いて解説するもので、2016年4月12日に公表されていました。今回は4回目の改訂となり、新たに12問のQ&Aが追加されるとともに、3問のQ&Aが改訂されました。

今回追加又は改訂されたQ&Aは、以下のとおりです。

【追加された Q&A】

- 問10 ウォーターサーバーのレンタル及びウォーターサーバー用の水の販売
- 問32 飲食料品のお土産付きのパック旅行
- 問33 日当等の取扱い
- 問38 委託販売手数料の取扱い
- 問46 スーパーマーケットの休憩スペース等での飲食
- 問47 飲食可能な場所を明示した場合の意思確認の方法
- 問48 イートインスペースで飲食される物の限定
- 問49 コーヒーチケットの取扱い
- 問52 回転寿司店でパック詰めした寿司を持ち帰る場合
- 問76 食品と食品以外の資産が選択可能である場合の一体資産該当性
- 問90 税抜対価の額と消費税額を記載する場合
- 問102 価格表示の方法

【改訂された Q&A】

- 問79 食品と酒類のセット販売時の一括割引
- 問95 軽減税率の適用対象となる商品がない場合
- 問99 一括割引がある場合のレシートの記載

■ 消費税の仕入税額控除制度における適格請求書等保存方式に関するQ&A

http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/qa_01.htm

複数税率制度のもとで仕入税額控除を適正に行うため、適格請求書等保存方式(インボイス制度)が2023年10月1日から導入されることとされています。

このQ&Aはインボイス制度の内容を網羅的に解説するもので、2018年6月13日に公表されていましたが、今回初めて改訂が行われ、新たに8問のQ&Aが追加されました。

適格請求書や適格返還請求書の記載事項を満たす請求書等の書き方などが、記載例を示して解説されています。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 163 (2018年11月9日発行)

III. 租税条約

1. 財務省 — BEPS 防止措置実施条約に係る「統合条文」を公表

財務省の「BEPS防止措置実施条約に関する資料」※1のページには、BEPS防止措置実施条約(MLI: Multilateral Instrument)の概要やポイント、署名国一覧、本条約の適用に関する日本の選択の概要などの情報が掲載されているほか、「BEPS防止措置実施条約の我が国の租税条約に対する適用関係」※2のセクションには、これまでに本条約の批准書を寄託した8か国(イスラエル、英国、オーストラリア、スウェーデン、スロバキア、ニュージーランド、フランス、ポーランド)と日本との間の租税条約に対する本条約の適用関係の概要が掲載されています。

※1 https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/mli.htm

※2 https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/mli.htm#a05

11月7日、このセクションに新たに「統合条文」(各租税条約の規定とその租税条約について適用される本条約の規定とを統合した条文の形式で表示された文書)が掲載されました。

この「統合条文」は法的効力を有しない文書という位置づけですが、本条約の各租税条約に対する適用関係を把握するうえで大変役立つものといえます。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 162 (2018年11月8日発行)

【MLI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. アイスランドとの租税条約 — 発効

財務省は10月2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アイスランドとの間の条約」(2018年1月15日署名)を発効させるための外交上の公文の交換が10月1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

アイスランド共和国との間にはこれまで租税条約は存在せず、本条約は、両国の緊密化する経済関係等を踏まえ、新たに締結されるものです。

本条約は、両国間で生ずる二重課税を除去するため、両国において課税することができる所得の範囲を定める規定等を設けています。また、本条約の締結によって、両国の税務当局間において、条約の規定に従っていない課税についての協議、租税に関する情報交換及び租税債権の徴収共助の実施が可能となります。

《財務省プレスリリース》

日本語：アイスランド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/20181002is.htm

英語：Tax Convention with Iceland will Enter into Force

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20181002is.htm

3. スペインとの租税条約 — 署名

財務省は10月16日(日本時間10月17日)、日本国政府とスペイン王国政府との間で「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スペイン王国との間の条約」の署名が行われたことを公表しました。

本条約は、1974年に発効した現行条約を全面的に改正するもの

で、事業利得に対する課税の改正、投資所得に対する課税のさらなる軽減のほか、条約の濫用防止措置、相互協議手続における仲裁手続及び租税債権の徴収共助の導入並びに租税に関する情報交換の拡充を行うものです。

《財務省プレスリリース》

日本語：スペインとの新租税条約が署名されました

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20181017es.htm

英語：New Tax Convention with Spain was Signed

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20181017es.htm

4. クロアチアとの租税協定 — 署名

財務省は10月19日、日本国政府とクロアチア共和国政府との間で「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クロアチア共和国との間の協定」の署名が行われたことを公表しました。

クロアチア共和国の間にはこれまで租税協定は存在せず、本協定は、両国の緊密化する経済関係等を踏まえ、新たに締結されるものです。

本協定は、両国間で生ずる二重課税を除去するため、両国において課税することができる所得の範囲を定める規定等を設けています。また、本協定の締結によって、両国の税務当局間において、協定の規定に従っていない課税についての協議、租税に関する情報交換及び租税債権の徴収共助の実施が可能となります。

《財務省プレスリリース》

日本語：クロアチアとの租税協定が署名されました

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20181019hr.htm

英語：Tax Agreement with Croatia was Signed

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20181019hr.htm

5. バハマ国との租税情報交換協定を改正する議定書 — 発効

財務省は11月12日、「脱税の防止のための情報の交換及び個人の所得についての課税権の配分に関する日本国政府とバハマ国政府との間の協定を改正する議定書」(2017年2月9日署名)を発効させるための外交上の公文の交換が行われたことを公表しました。これにより、本改正議定書は2018年12月12日に発効し、本改正議定書により導入される自動的情報交換の規定は、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：2017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：2017年1月1日以後に課される租税

本改正議定書は、2011年に発効した協定を改正し、OECDが策定した国際基準に基づく金融口座の情報交換に必要な自動的情報交換の条項を導入するものです。

《財務省プレスリリース》

日本語：バハマ国との租税情報交換協定を改正する議定書が発効します

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20181112bs.htm

英語：Protocol Amending Tax Information Exchange Agreement with the Commonwealth of The Bahamas will Enter into Force

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20181112bs.htm

6. デンマークとの租税条約 — 発効

財務省は11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とデンマーク王国との間の条約」(2017年10月11日署名)を発効させるための外交上の公文の交換が行われたことを公表しました。これにより、本条約は2018年12月27日から効力を生じ、原則として、次のものについて適用されます。

- 課税期間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期間の租税
- 課税期間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
- 仲裁制度に関する規定は、次の事案について適用
 - (イ) 両国政府が外交上の公文の交換によって合意する日以後に本条約の相互協議手続の規定に従って申し立てられた事案
 - (ロ) (イ)に規定する日の前に本条約の相互協議手続の規定に従って申し立てられた事案(この場合には、その事案の未解決の事項は、同日から2年を経過するまでは、仲裁に付託されません。)

本条約は、1968年に発効した現行の租税条約を全面的に改正するものであり、具体的には、事業利得に対する課税の改正、投資所得に対する課税の更なる軽減のほか、条約の濫用防止措置、相互

協議手続における仲裁手続及び租税債権の徴収共助の導入並びに租税に関する情報交換の拡充を行うものです。

《財務省プレスリリース》

日本語：デンマーク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/20181128dk.htm

英語：New Tax Convention with Denmark will Enter into Force

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20181128dk.htm

【上記に関するKPMG Japan tax newsletter (2017年10月18日発行)】

[デンマークとの新租税条約 \(日本語\)](#)

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

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

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

担当：村田 美雪、大島 秀平、風間 綾、山崎 沙織、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 製造業・卸売業～

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

マネジャー 片桐 求

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」および「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号および米国基準（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。本稿では製造業・卸売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。



片桐 求

かたぎり きゅう

【ポイント】

- 製造業・卸売業において特に重要な影響を受ける取引としては、変動対価及び有償支給取引がある。
- 変動対価では、契約で約束された対価に変動性のある金額を含んでいる場合、収益を認識するタイミング、金額が変わる可能性がある。
- 有償支給取引では、企業が支給品について買戻義務を負っているかどうかで取り扱いが異なってくる。
- 新収益認識基準の適用によって、変動対価及び有償支給取引がある場合には、業務プロセスを見直すことが必要となる可能性がある。

I. はじめに

新収益認識基準では、「契約」を識別したのち、契約についての取引価格を決定します。取引価格とは、顧客への財又はサービスの移転と交換に、企業が権利を得ると見込む対価の金額で、第三者のために回収する金額を除いたもの（例えば消費税などは除かれます）をいいます。取引価格の決定に当たっては、契約条件や実務慣行を加味する必要があり、算定する際には、「変動対価」「重要な財務要素」「現金以外の対価」「顧客に支払われる対価」の影響を加味する必要があります。上記の中では特に製造業・卸売業において、「変動対価」が重要な影響を及ぼす場合があります。変動対価とは、顧客と約束した対価のうち変動する可能性のある部分をいいます。

また、製造業では有償支給取引をしている企業は、企業の買戻し義務の有無により異なる処理をすることが明確となったことで、従来の収益の計上金額、棚卸資産の金額が変わる場合があります。

以下、「変動対価」「有償支給取引」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. 変動対価

1. 新収益認識基準の概要

従来の日本基準では、変動対価に関する一般的な定めはありませんでした。そのため、個々の契約に応じて個別に判断が行われていました。その結果、例えば、売上レポートについては、販売時にレポートを認識する場合もあれば、確定時に認識する場合もありました。また、仮価格については、販売時に仮価格で売上を計上したうえで、その後の顧客との交渉状況などに応じて売上を修正するというのが今までの実務上の処理であったと思われます。

この点、新収益認識基準では、顧客と約束した対価に変動対価が含まれるなら、変動対価の額を見積もった上で収益計上することになります。具体的には下記に記載する検討手順を踏まえ処理をすることになります。

検討1 変動対価が含まれるか否か

企業は取引価格に変動対価が含まれる場合には、当該変動対価を見積もる必要がありますが、対価はさまざまな要因で変動する可能性があります。具体例として図表1に記載されているような要因

図表1 主な変動対価の例

値引き、レポート、返金、インセンティブ、業績に基づく割り増し金、ペナルティー、返品権付き販売 等

があり、変動対価は広範にわたります。また、変動対価は、必ずしも契約書に記載されているとは限りません。例えば、商慣行や公表している方針などにより、企業が契約に記載された金額よりも低い対価を受け入れるだろうといったことを顧客が抱いている場合や、その他の事実及び状況により、企業が顧客との契約締結時点で価格を譲歩する意図を有していることが示唆される場合などにも、変動対価が含まれます。

検討2 変動対価の見積り

検討1で対価の中に変動部分が含まれる場合、取引価格を算定するため、図表2のいずれかの方法を用いて変動対価の額を見積もることになります。見積方法は、自由に選択できるわけではなく、企業が権利を得ることとなる対価の額をより適切に予測できる方法を用いる必要があります。また、選択した単一の方法を、契約全体を通じて首尾一貫して適用しなければならず、見積もった取引価格は決算日ごとに見直す必要があります。

図表2 変動対価の見積方法

見積方法	説明
最頻値法	発生し得ると考えられる対価の額における最も可能性の高い単一の金額による方法
期待値法	発生し得ると考えられる対価の額を確率で加重平均した金額による方法

検討3 取引価格に含める変動対価の決定

変動対価の額については、収益の過大計上防止のため、対価の変動に関する不確実性が、解消される時点までに計上された収益に著しい減額が発生しない可能性が高い部分に限り、取引価格に含めることとなります。つまり、著しい売上戻りが発生しないと言い切れる部分までしか収益を認識できないという制限がかかっているわけです。著しい収益の減額が発生しないかどうかの判断は

図表3 収益を減額する可能性がある要因

- (I) 市場の変動性又は第三者の判断若しくは行動等、対価の額が企業の影響力の及ばない要因の影響を非常に受けやすいこと
- (II) 対価の額に関する不確実性が長期間にわたり解消しないと見込まれること
- (III) 類似した種類の契約についての企業の経験が限定的であるか、又は当該経験から予測することが困難であること
- (IV) 類似の状況における同様の契約において、幅広く価格を引き下げる慣行又は支払条件を変更する慣行があること
- (V) 発生し得ると考えられる対価の額が多く存在し、かつ、その考えられる金額の幅が広いこと

図表3の事項を考慮し決定することになります。このような状況がある場合には、取引価格を慎重に算定する必要があります。

2. 具体例（仮単価）

（1）前提条件

- A社はB社との販売単価の交渉には数ヵ月時間を必要とし、商品の引渡しは行われているが、現状価格交渉を継続している状況である。A社とB社は単価が決定するまで、暫定的に単価100万円で取引することに合意した。
- B社との過去の類似の取引実績では、平均2%程度減額されている。
- A社とB社の価格交渉は当期に妥結せず、決算を迎えている。A社にとって単価5万円の減額は、著しい減額であると判断された。
- 翌期、双方の合意の結果、単価は94万円で合意された。

（2）解説

検討1 変動対価が含まれるか否か

A社とB社の取引において価格交渉の結果で対価の額が変動しているため、当該取引は変動対価が含まれます。

検討2 変動価格の見積り

過去の類似の取引から当初の暫定価格から減額されている事実があり、当該金額は過去平均で2%の減額されているため、取引価格を98万円と見積ります。

検討3 取引価格に含める変動対価の決定

それまでに認識した収益の累計額に著しい減額が発生しない可能性が高い金額で、売上計上することが必要となり、決算においては、見積もった取引価格の見直しを行うことが必要です。営業から先方のプレッシャーが強く、95万円まで減額される可能性が高いとの報告があったため、下記の売上を計上します。

<決算時>(単位:万円)

(借方)売掛金 95 / (貸方)売上 95

<価格合意時>(単位:万円)

変動対価を見積もった金額と、確定額との差額は、確定時点で調整されます。

(借方)売上 1 / (貸方)売掛金 1

3. 企業経営に与える影響と課題

変動対価については、従来の基準で明確に定められていなかったため、企業によっては収益を計上する金額が異なる可能性があ

り、該当する取引がある場合、業務プロセスに大きな影響を与えることが想定されます。

前述の具体例では、前提条件に含まれていた見積りの要素をどのように決定するかの検討プロセスが必要となります。具体的には、検討1では変動対価が含まれているかどうかの判断をするプロセスが必要となります。これを営業部門で実施するのか、経理で実施するのかも決めなければなりません。次に検討2では、変動価格の見積方法を検討する必要があります。選択した単一の方法を、契約全体を通じて首尾一貫して適用しなければならならず過去の類似取引や慣行を加味し実態にあった見積方法を決めなければなりません。さらに検討3では著しい売上戻りが発生しない可能性が高いと判断するプロセスが必要となり、何をもって判断したのかが明確で、かつ営業、経理双方が納得するものである必要があるでしょう。変動対価については、このような判断を四半期決算ごとに見直すことが必要となります。

III. 有償支給取引

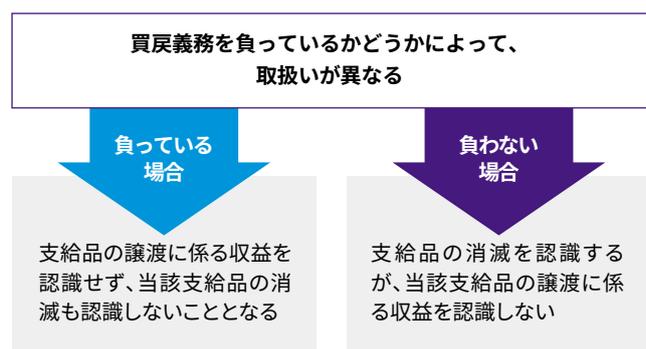
1. 新収益認識基準の概要

企業が、対価と交換に原材料等を外部（以下「支給先」という）に譲渡し、支給先における加工後、当該支給先から当該支給品（加工された製品に組み込まれている場合を含む。以下同じ）を購入する場合があります。これら一連の取引は、一般的に有償支給取引と呼ばれています。新収益認識基準では有償支給取引について、企業が当該支給品を買い戻す義務を有しているか否かで会計処理の扱いが異なることが明確となり、図表4のように会計処理されます。

有償支給取引において、企業が支給品を買い戻す義務を負っている場合、企業は支給品の譲渡に係る収益を認識せず、当該支給品の消滅も認識しない、つまり棚卸資産として計上し続けることになります。

一方、企業が支給品を買い戻す義務を負っていない場合には、当該支給品の帳簿価格を落とすこととなります。ただし、その譲渡に

図表4 有償支給取引の取扱い



係る収益は認識しないこととなります。

2. 具体例

(1) 前提条件

- A社(支給元)はB社(支給先)と製品Xの購入契約を締結している。A社は、当該契約に基づき、A社が製造した部品Y(A社における帳簿価格は900万円)をB社に1,000万円有償支給し、加工後の製品Xを1,200万円有償でB社から購入した。
- 当該取引において、契約上、次の事項が定められている。
 - ① B社は、A社から支給された部品YをA社に供給する製品Xの製造にしか使用できない。
 - ② A社から支給された部品Yについて、B社が検収した時点で、当該支給部品に対する所有権及び危険負担は、A社からB社に移転する。
 - ③ A社には、B社に対して有償支給した時点で、法的な債権が生じる。
 - ④ A社からB社への部品Yの有償支給に係るA社の債権は、製品Xの納入月の翌月末日に決済される。
 - ⑤ B社からA社への製品Xの納入に係るA社の債務は、製品Xの納入日に認識され、その月の末日に決済される。
 - ⑥ 製品Xの納入時点において、製品Xに組み込まれた支給部品Yの価格は、支給時の価格と同額である。
 - ⑦ A社はB社と支給時に全量を買戻すことを約束した。
- A社は、B社より加工した製品Xを購入することにより、製品Xに組み込まれた支給部品Yの全量を取得するため、当該契約は買戻義務を負っている契約に該当すると判断した。

(2) 解説

① B社への部品Yの支給時の会計処理(単位:万円)

部品Yの有償支給により生じたB社に対する法的な債権を認識し、加工後の製品Xに対する支払義務に含まれる部品Y相当額として負債を認識します。部品Yの帳簿価額900万円はA社の棚卸資産として引き続き認識されます。

(借方)未収入金 1,000 / (貸方)負債 1,000

② 加工後の製品XのA社への納入時(単位:万円)

B社の加工による増価部分を棚卸資産として認識し、負債の消滅を認識した上で、これに係る営業債務の発生を認識します。

(借方)棚卸資産 200 / (貸方)買掛金 1,200
(借方)負債 1,000

③ 部品Yの有償支給に係る債権の回収時(単位:万円)

(借方)現預金 1,000 / (貸方)未収入金 1,000

④ B社に対する債務の支払時(単位:万円)

(借方)買掛金 1,200 / (貸方)現預金 1,200

3. 企業経営に与える影響と課題

支給品を買戻す義務を負っている場合、支給先に所在する支給品を自社の在庫として認識し続けることが原則的な会計処理となります。そのため、支給元は支給品の現物の移動状況を把握する必要があります。従来の実務では支給先の在庫に関しては自社の在庫として管理していない企業が多いと想定されます。そのため、支給先に保管している在庫も自社の資産として管理するように、在庫管理業務を見直す必要があります。具体的には、支給先への棚卸計画の立案、実地棚卸への関与等が考えられます。

IV. 最後に

製造・卸売業において、特に重要な影響を受ける論点として、「変動対価」と「有償支給取引」について解説してきました。「変動対価」においては、新たに見積りに係る業務フローを整備することが必要となると考えられます。また、「有償支給取引」においては、支給品を買戻す義務を負っている場合、支給先に所在する支給品を自社の在庫として認識し続けるため、当該資産を管理する業務フローを整備をすることが必要と考えられます。双方ともに、新基準により取り扱いが明記されたため、自社に影響がある取引について影響を分析し、対応策を早期に検討することが肝要となります。

収益認識コンテンツ

ウェブサイトでは、収益認識に関する情報を紹介しています。
www.kpmg.com/jp/revenue

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
アカウントティングアドバイザーサービス
マネジャー 片桐 求
TEL: 03-3548-5120 (代表電話)
kyu.katagiri@jp.kpmg.com

ESG・ROIC モデル

～ ESG と企業価値の連関を目指して

有限責任 あずさ監査法人

アドバイザー本部 グローバル財務マネジメント

ディレクター 土屋 大輔

日本においてESG（環境・社会・ガバナンス）を巡る活動が活発になっています。企業においては統合報告書や決算説明会資料等においてESGの取組みを記載する事例が増加する傾向がみられ、また、株式運用の世界ではESG関連指数をベンチマークとしたパッシブ運用の開始のみならず、アクティブ運用においてもESGファクターを投資判断に盛り込む動きがみられます。

一方で、企業が開示するESGと機関投資家がみるESGは必ずしも同じベクトルを向いているかといえばそうではありません。企業においては自社のESGの取組みがどのような形で企業価値に結び付いているのか説明するのが困難であることが課題視されており、また、機関投資家からは企業が開示するESG情報はCSRの視点が強すぎて企業価値の判断に活用できないという指摘がなされています。

これらの問題意識を踏まえ、本稿は、ESGファクターと企業価値の連関を明らかにするうえで「ESG・ROICモデル」の活用について考察します。

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。



土屋 大輔

つちや だいすけ

【ポイント】

- 企業価値向上の要諦は資本コスト経営を実践し、資本コストを上回るリターンを持続的に創出することである。ROICがWACCを持続的に上回らなければ企業価値は向上しない。
- 機関投資家がESGを含む非財務情報の開示から読み取ろうとしているのは「ビジネスモデルの持続性をどう担保するか」である。CSRをベースとしたESG開示はこの視点が欠落しており企業価値評価に結び付きにくい。
- ESGの「企業価値への寄与」は「P/Lへのインパクト」のみを指すのではない。「永久成長率」「資本コスト」への寄与といった要素も織り込むべきである。
- 「ESG・ROICモデル」は「ROIC>WACC」をベースに企業価値向上をブレイクダウンし、ESGの各ファクターがどの要素に寄与するかの整理を試みるモデルである。同モデルによってESGと企業価値向上の連関について、機関投資家をはじめとするマーケット参加者への説明力を高めることが重要である。

I. ESG開示に関する企業側の課題認識

企業において、ESG情報の開示を強化する動きが活発になっています。その背景にはESG格付やESGを意識する機関投資家への対応を強化する必要性の高まりや、国連が定めるSDGs（持続可能な開発目標）の浸透、CSR調達への意識の向上等が考えられます。

日本IR協議会の調査によれば、日本企業がESG情報を含む非財務情報の開示において重要と考えるのは、上位から「経営理念、経営ビジョン（76.7%）」「ビジネスモデル（63.3%）」「持続可能な成長に向けての取組み（56.4%）」となっています。一方で、これら情報を開示するうえでの課題として下記を挙げています（図表1参照）。

本調査からもESG情報の開示の重要性は認識しつつも、それらを企業価値にどう結び付けるかが課題であると見なしている企業が多いことがわかります。

図表1 非財務情報(含むESG情報)の開示に関する課題や懸念(TOP3のみ抽出)

項目	件数	割合
非財務情報(含むESG情報)を企業価値と結び付けて開示・説明すること	609	62.1%
財務情報に現れない情報である非財務情報を投資家に理解してもらえるように説明すること	448	45.7%
本業のビジネスとESG情報を関連付けること	404	41.2%

出所：日本IR協議会「IR活動の実態調査2018」

II. CSRをベースとしたESG開示の問題点

多くの日本企業は統合報告書等において、「マテリアリティ(経営上の重要課題)」を開示しています。マテリアリティにはESG要素が含まれることが一般的であり、「マテリアリティの開示=ESGに関する取組みの開示」と位置付けている企業も多いのではないかと推察します。

マテリアリティの特定については多くの企業がGRI(Global Reporting Initiative)ガイドラインやSDGs等を踏まえて自社のマテリアリティ候補を抽出し、さらには抽出したマテリアリティ候補についてステークホルダーや識者にヒアリング等を実施し自社のマテリアリティを確定する、といった取組みを行う企業も存在します。

しかしながら、これらマテリアリティの特定プロセスと開示は、機関投資家にとって必ずしも投資判断に資する内容になっていないことが多いのが実態です。

企業が特定するマテリアリティに対する機関投資家の視点は、

一般社団法人機関投資家協働対話フォーラムが2018年1月15日に公表した「ビジネスモデルの持続性に関する重要な課題(マテリアリティ)の特定化と開示」と題したレターにおいて詳細に記載されています。

機関投資家協働対話フォーラムは、機関投資家による企業との協働対話(協働エンゲージメント)の支援を目的に、協働対話に関する各種プログラムの主宰・支援を主な事業として2017年10月に設立され、2018年11月時点ではパッシブ運用比率の高い大手機関投資家が参加しています。

同レターにおいて同フォーラムが指摘しているポイントは下記のとおりです。

【機関投資家協働対話フォーラムが指摘するポイント】

- マテリアリティの開示に関して、多くの企業が、自社の環境・社会的なCSRの活動領域を示すに留まり、投資家が求めるビジネスモデルの持続性に関する重要なリスクと機会の課題として明確化されていない。
- 企業においてCSRに関する開示ガイドラインであるGRIの基準に則した環境・社会に関するステークホルダーを重視した開示が多く見受けられる。このようなGRIに準拠したマテリアリティ分析の結果の開示には、投資家は、企業がビジネスモデルの持続性に関する重要課題を認識し、十分な対応をしているかどうかを評価することができず、正しい企業価値評価に結び付きにくい。
- 情報開示に当たっては、現在のCSR報告書等におけるGRIに準拠した「マテリアリティ」に関する記載はそのまま、別の言葉、例えば、「ビジネスモデルの持続性に関する重要課題」「価値創造・競争優位性の源泉に著しい影響を与えうる重要課題」などの投資家に分かりやすく理解されやすい言葉を用いて、投資家向けの資料に、CSRの文脈のマテリアリティとは別に記載していただきたい。

※ 主要なポイントをKPMGにて抜粋・要約。詳細は一般社団法人機関投資家協働対話フォーラムのウェブサイト(<https://www.iicf.jp>)を参照ください。

機関投資家協働対話フォーラムは決してCSRの視点からみたマテリアリティを否定している訳ではありません。上述のとおり、「ビジネスモデルの持続性に関する重要課題」としてマテリアリティを整理したうえで、投資家の投資判断に資する形で別途開示が必要と問題提起しているのです。

実際に機関投資家がどのようにESGを見ているのかはKPMG Insight Vol. 27(2017年11月号)「事業リスクとしてのESGの把握と企業価値向上」にて考察しています。そのなかで、特にグローバルの機関投資家は、収益機会を当然として、どちらかといえば、中長期的なフリーキャッシュフローの創出力を毀損するリスクファクターとしてESGを捉えていると考察しました。つまり、ビジネスの持続性を阻害する要因(重要課題)をESGの切り口から評価しているということです。ESGを収益機会のみならずリスクの側面から企業価値と結び付けて整理することが重要です。

III. 「ESG-ROICモデル」の活用

1. 企業価値向上は「ROIC > WACC」

ESGと企業価値との関連性について整理する前に、そもそも「企業価値向上」を定義する必要があります。

コーポレートガバナンス・コードは、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するなかで、「資本コストを意識した経営」を実践することをその付属文書である「投資家と企業の対話ガイドライン」に明記しています(同ガイドライン1-2)。

資本コストを意識した経営についての論点は KPMG Insight Vol.32 (2018年9月号)「資本コスト経営～ROICの活用と最適資本構成の実現」に詳述しています。そのなかで、資本コストを上回るリターンを表す指標としてROIC(投下資本利益率)が一般企業において最も親和性が高いと考察しました。ROICはNOPAT(税引後営業利益)を投下資本で除した指標です(ROIC = NOPAT ÷ 投下資本)。そして、対応する資本コストはWACC(加重平均資本コスト)になります。

より詳細にみていくと資本コストの部分はさらにブレイクダウンが可能です。企業がゴーイング・コンサーンであることを踏まえると、資本コストは厳密には「WACC - 永久成長率」であるといえます。

WACCの構成要素のひとつである株主資本コストは、企業が抱えるリスクが下がることによってβの安定化や個別リスクプレミアムの調整を通じて低減すると考えられます。

また、ファイナンス理論上、永久成長率が高まると、資本コストはその分低減し、企業価値は高まります。

よって、「企業価値向上」は「ROIC (NOPAT ÷ 投下資本) > 資本コスト (WACC - 永久成長率)」と定義できます。

2. ESGと企業価値の連関「ESG・ROICモデル」

ESG開示の最大のチャレンジは、ESGファクターが「ROIC > WACC」にどのようにして関連付けられ、ビジネスモデルの持続性に関する重要課題」として位置付けられるかを整理することです。そこで、筆者が考案したのが「ESG・ROICモデル」です(図表2参照)。

ESGを企業価値に結び付けるのにあたって考慮すべきなのは、(1) ESGはそれぞれの性質によって企業価値に寄与する時間軸や寄与する仕方が異なるという点、および、(2) 「企業価値への寄与」は一般的にイメージされるような「P/Lへのインパクト」のみを指している訳ではない、という点です。

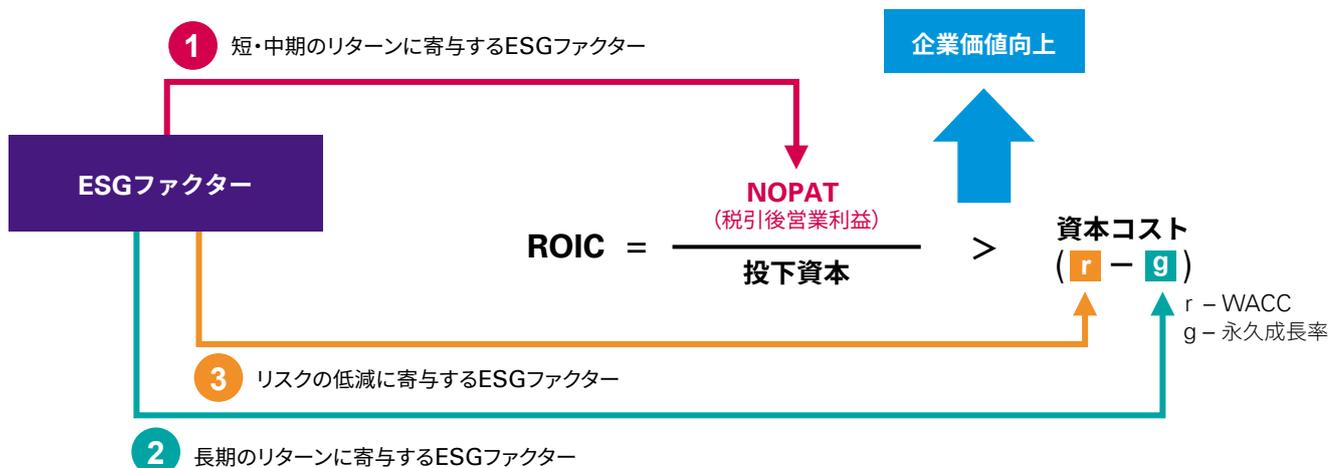
これらを踏まえ、ESGファクターが企業価値向上に寄与する方法には下記3つの経路が考えられます。

- ① 短・中期(中期経営計画期間内)のリターンに寄与
- ② 長期(中期経営計画期間以降)のリターンに寄与
- ③ 事業を展開するうえでのリスクの低減に寄与

つまり、上述の①～③のそれぞれのESGファクターが企業価値向上を表す「NOPAT ÷ 投下資本 > WACC - 永久成長率」とどう関連付けるかを整理するのが「ESG・ROICモデル」になります(図表2参照)。

具体的には①短・中期のリターンに寄与するESGファクターは、

図表2 KPMG ESG・ROICモデル



- 「ESG・ROEモデル」「ESG・配当割引モデル」も同様に成り立つ(ESG・ROICモデルと同じ)。
- “NOPAT”と“g”、“NOPAT”と“r”は両立するのが難しいケースが多い。
- 「ESGファクター」を「マテリアリティ」と読み替えてもよい。

出所：筆者が作成

企業価値向上モデルの“NOPAT”に関連付けられます。②長期のリターンに寄与するESGファクターは永久成長率を表す“g”に分類されます。そして、③事業を展開するうえでのリスクの低減に寄与するESGファクターはWACCを表す“r”に紐付けられます。ESGファクターを“NOPAT”・“g”・“r”のいずれかに関連付けることによって、ESGファクターが企業価値向上にどのようにして寄与するかを時間軸とその性質を踏まえて整理することができるのがこのモデルの特徴です。このモデルは機関投資家が考える企業価値向上をベースとしているため、機関投資家への理解も促進し易いと考えられます。

3. 「ESG・ROICモデル」の活用の実例

① 収益機会

「ESG・ROICモデル」における収益機会は①短・中期と②長期の収益機会に分類されます。

①短・中期の収益機会は、中期経営計画期間内に寄与するESGファクターですが、これは明確に定量化できるのが特徴です。例えば、SDGsが掲げる課題解決に向けてE（環境）に配慮した製品やS（社会）に分類される健康関連サービス等の売上が伸びるといったものがこれに該当します。

一方で、②長期の収益機会は中期経営計画期間以降に寄与するESGファクターを指しており、多くの場合、定量化が困難です。例えば、EやSの課題を解決するうえで今後取組みを強化する領域といったように、今後ポテンシャルが見込まれるものの短期的に業績には寄与しないファクターを指します。これらは将来の成長に寄与する可能性があるファクターとして“g”に分類します。その成長期待が実際に株式市場に織り込まれることによって資本コストを表す“r-g”が低下し、ROIC Spreadが拡大することで企業価値は長期的に高まるという整理になります。

② リスク

短・中期および長期の業績には直接寄与しないものの、事業を継続するうえで対処すべき事項は“r”に分類されます。この代表的なものは規制対応です。例えば、現在諸外国において環境規制を強化する動きがみられます。企業としては海外で事業を展開する以上、それら規制リスクに対応しなければ操業停止などの大きなペナルティを負う可能性すらあります。Eの観点からはそれら規制に適切に対応することが事業を継続するうえでリスクの低減に繋がらざるはずで

また別の観点で、従業員の満足度といったSのファクターも持続的な成長を目指すうえで極めて重要です。それらは定量化は困難ですが事業を継続するうえでリスクの低減に繋がらざるはずで

海外市場への展開を加速すれば子会社ガバナンス（G）の問題が出てきます。それらGのファクターに対処することがリスクを引き

下げ企業価値向上に寄与すると考えられます。

つまり、“r”に分類されるESGファクターの多くは機関投資家がESGを見るうえで重視しているリスクの視点そのものであるといえます。

③ 留意すべき点

「ESG・ROICモデル」において留意すべき点は、“g”や“r”のESGファクターは往々にして“NOPAT”を犠牲にする傾向があるということです。長期的な成長のためのR&Dは短期的にはNOPATを圧迫します。また、リスク対応にも相応のコストがかかります。つまり、企業価値向上の寄与の仕方が相反するファクターをどう整理するかが重要となります。

現実的には、ESGファクター単独で業績に大きく寄与する収益機会がある業種は限られ、リスク対応として“r”に分類されるESGファクターのウェイトが高い企業が多いのではないかと考えます。リスクに対応しなければ短期的には“NOPAT”は確保できますが、リスクが顕在化すれば企業価値は大きく毀損します。また、顕在化しなくとも、マーケット参加者がリスクが高いと判断すれば“r”は上昇し、企業価値は低下します。

また、本モデルを活用する前提として、そもそも経営において資本コストを意識し、自社の資本コストを踏まえた経営管理が行き届いていることが必要であることは論を待ちません。つまり、「ESG・ROICモデル」は資本コスト経営を実践できている企業が使用して初めて効果を発揮するモデルであるといえます。

「ESG・ROICモデル」によって、ESGの各ファクターと企業価値向上の連関を整理し、機関投資家をはじめとするマーケット参加者への説明力を高めることが重要です。

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
ディレクター 土屋 大輔
TEL : 03-3548-5125 (代表電話)
daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com

新しい目標管理“OKR”：脳科学視点からの活用効果と概要

KPMGコンサルティング株式会社

ピープル&チェンジ

パートナー 藤原 俊浩

マネジャー 深谷 梨恵

コンサルタント 橋爪 謙

昨今の変化が激しく予測困難なビジネス環境の中で、成果を出し続けられる強靱な組織であるために有効なアプローチとして、“個人の内発性を高める”ことの重要性がより注目されてきています。個人が“やりたいからやる”という意味＝内発性が組織強化とハイパフォーマンスをもたらす数多くの“メリット”を齎すことが数々の研究から裏付けられてきており、働き方改革や生産性向上など“働き方の量”の議論から、内発性を起点とした“働き方の質”へのシフトが求められています。そして組織において期待された役割や職務を遂行し、達成を勝ち得ながらも“内発性”を高めるための有効な人事施策としてOKR (Objectives and Key Results)と呼ばれる目標管理の仕組みがあります。既にAmazonやGoogleといった欧米のグローバル先進・IT企業を中心に導入が進んでおり(2018年時点で約60社(海外)導入との報告あり)、今後国内においても重要な効果を発揮することが強く見込まれます。本稿では、OKRの概要とともに、脳科学の視点からOKR活用効果の科学的根拠をご紹介します。なお、本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。



藤原 俊浩
ふじわら としひろ



深谷 梨恵
ふかや りえ



橋爪 謙
はしづめ けん

【ポイント】

- 変化が激しいビジネス環境下で付加価値創出と成長を維持するために“個人の内発性を高めること”の重要性が注目されており、生産性向上などの“働き方の量”の議論から、内発性を高める“働き方の質”の議論へシフトしている。
- 内発性を高めることの効果は、心理学や脳科学の様々な研究により、裏付けられており、OKRは内発性を高めるための有効な目標管理の仕組みである。
- しかし、組織構造やカルチャーにより異なる組織の特徴次第でOKRがフィットしやすい組織と難しい組織が分かれるため、OKR効果の享受のしやすさが変化する。

I. 内発性を高める重要性

1. 学習意欲を高め、成長を促進する

「有意味感¹」を持つことの価値は、脳の仕組みにルーツがあります。脳は、自身を取り巻く大量の情報の中から意味がある情報と意味のない情報を取捨選択しています。その取組みに意味があると感じることで、人は目の前の取組みに集中し、知識を得ようと努力し、成長へ繋げています。

玉川大学脳科学研究所の松元健二教授は認知脳科学の観点から、「自己決定感²」と失敗耐性の関係性を明らかにしました。金銭的報酬を得るために取り組んでいる場合（自己決定感が低い）より、その活動が楽しいから取り組んでいる場合（自己決定感が高い）の方が、人は失敗を肯定的に捉え、成長へ繋げていると指摘しています。

2. 心身の健康を保ち、仕事への愛着心を高める

“ジョブ・クラフティング³”の提唱者の米イェール大学経営大学院のエイミー・レズネスキー教授は、有意味感を持ち仕事に取り組む個人は、仕事に対する不安感が少なく、健康で、人生への満足度が高いと指摘しています。

米クレアモント大学院大学経済学・心理学・経営学のポール・J・ザック教授は、脳科学の観点から、自己決定感の有無と健康との関係性を明らかにしました。自己決定感を感じるとコルチゾール⁴の慢性的な分泌を抑えることができると指摘しています。

3. 目標達成への集中力を高める

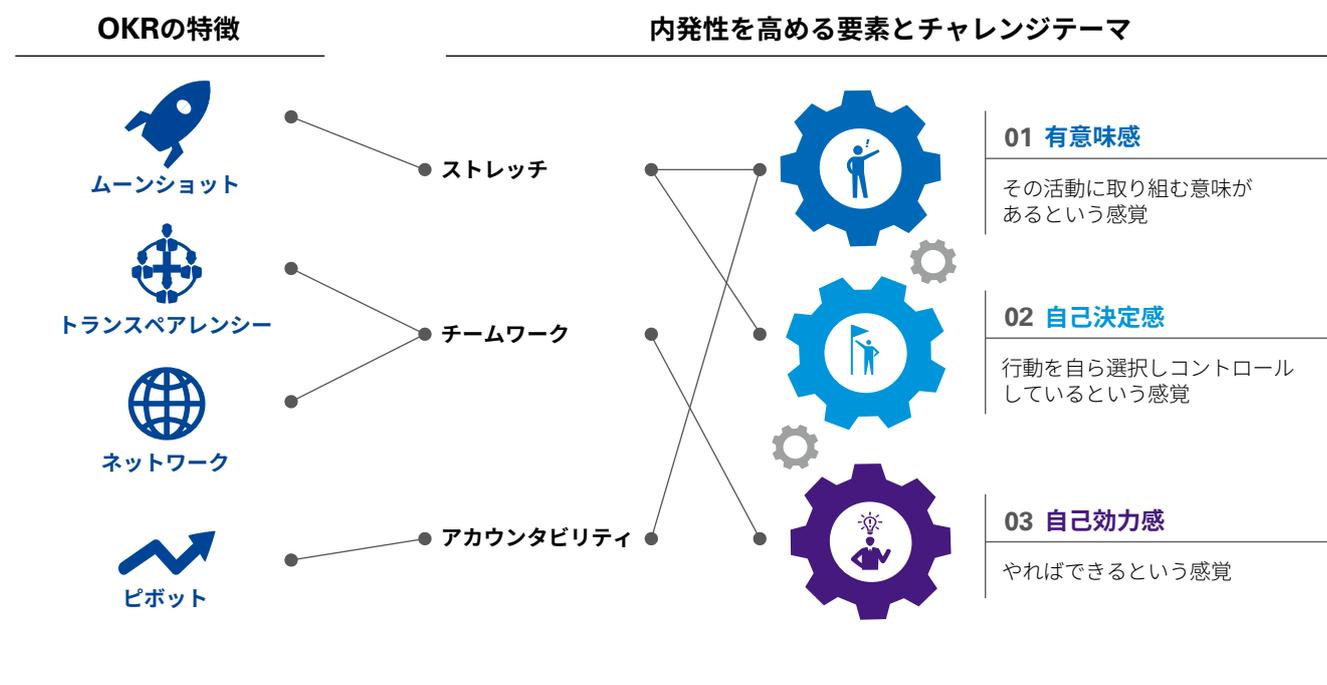
米スタンフォード大学心理学のアルバート・バンデューラ教授は、「自己効力感⁵」が大きいと、人は目標達成への集中力と不安や心配といった失敗に関連する感情への対応力が高まり、目標達成へ向けて多くの努力を注ぐことを指摘しています。

II. 内発性を構成する要素

内発性は“有意味感”、“自己決定感”、“自己効力感”の3要素が同時に満たされると最も高まりやすくなると考えられます。

- 有意味感：その活動に取り組む意味があるという感覚
- 自己決定感：行動を自ら選択しコントロールしているという感覚
- 自己効力感：やればできるという感覚

図表1 OKRの4つの特徴



1 その活動に取り組む意味があるという感覚
 2 行動を自ら選択しコントロールしているという感覚
 3 ジョブ・クラフティングとは、企業が個人へ仕事を一方的に割り当てるのではなく、個人が取り組みたいことを軸として仕事を自身で設計する働き方
 4 コルチゾールとは、人体が慢性ストレスにさらされるときに放出される主要な化学物質です。長時間にわたり放出されると動脈硬化を引き起こし、経験したことを記憶に定着させる海馬を委縮させます。
 5 やればできるという感覚

III. 内発性とOKRの関係性

OKR (Objectives and Key Results)には“ムーンショット”、“トランスペアレンシー”、“ネットワーク”、“ピボット”の4つの特徴が備わっています(図表1参照)。

- **ムーンショット**: 野心溢れるストレッチした課題や挑戦(達成自信度70%程度の目標)
- **トランスペアレンシー**: 目標、進捗状況、評価などOKRに関する全情報のリアルタイムな組織内公開
- **ネットワーク**: 組織や個人を超えたナレッジ連携や協力体制の構築
- **ピボット**: 外部環境の変化に適応するための先を見据えた軌道修正

4つの特徴をフル活用し、“ストレッチ”、“チームワーク”、“アカウントビリティ”の3つのテーマにチャレンジすることで、有意味感、自己決定感、自己効力感がそれぞれ高まり、結果として個人が内発的行動を取れるようになる仕組みになっていると考えられます。

- **ストレッチ**: 本気で取り組みたい野心溢れる挑戦が目標をさらに高める
- **チームワーク**: リアルタイムでオープンな連携がチームワークを形成する
- **アカウントビリティ**: 進捗をトラッキングすることで、目標への強い責任を醸成する

IV. OKRの定義

OKRとは、“Objectives and Key Results”(目標と主要な結果)の略称であり、個人の内発性を高めることによる効果的な目標管理の手法です。OKRの構成はシンプルで、1つの“Objective (目標) = 「何を」”に対して、複数の“Key Results (主要な結果) = 「どのように」”から成ります(図表2参照)。

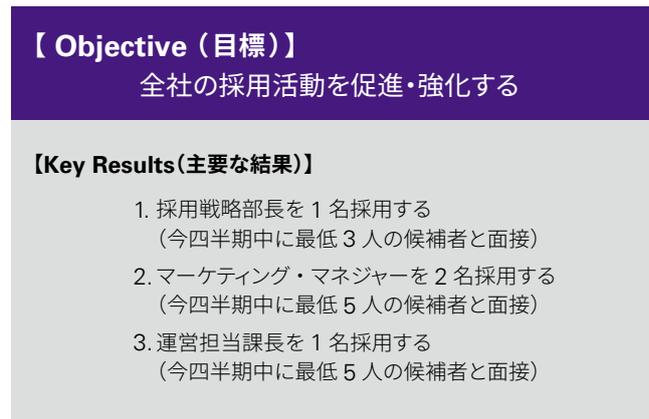
● “Objective (目標)”の定義

Objectiveとは、「何を」達成したいのかを表現した定性的なメッセージです。複数あるObjectiveの中から最も注力すべきObjectiveを1つ選択し集中して取り組むことで、“やらなくてもよいこと”を抽出し無駄な仕事を減らすことができます。

● “Key Results (主要な結果)”の定義

Key Resultsとは、Objectiveの進捗状況が測定可能な定量的なマイルストーンです。1つのObjective (O)に対し3~5つのKey Results

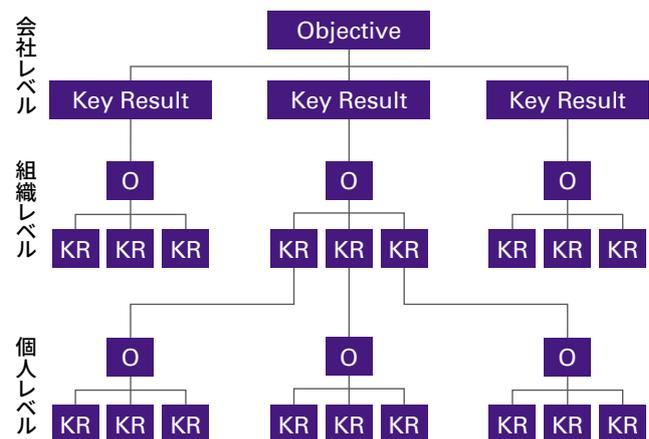
図表2 OKRの構成例



(KR)を設定します。KRは、Oの実現を最も妨げそうな要因に対する目標値とすることでより達成難易度が増しますが、最終的に70%程度の達成率を得られるレベルに調整します。失敗を責めず成功を賞賛する思想とコミュニケーションにより、失敗を恐れないチャレンジマインドが形成されやすくなります。

会社全体が同じObjectiveへ向かうように、会社レベル、部や課などの組織レベル、個人レベルでOKRをそれぞれ設定することが可能です(図表3参照)。

図表3 OKRの設定



V. OKR導入のねらい

OKR導入のねらいは、個人が内発的行動サイクルを自分自身で回し続けられるようになることにあります。OKRの仕組みを上手に利用することで、個人が内発性に基づき自由な着想を得て(Discovering)課題解決のために行動の優先順位をつけ(Focusing)、周囲を巻き込み(Teaming)、より高い課題を見つける

(Glowing)状態を目指します(図表4参照)。

図表4 内部的行動サイクル



- **Discovering**
個人が内発性に基づき、本気で取り組みたい課題を見つける
- **Focusing**
課題解決のためのアクションプランの中から、優先度が高いプランにのみフォーカスする
- **Teaming**
課題解決のために所属組織を超えて周囲を巻き込み、知恵や力を借りる
- **Glowing**
さらに高く、本質的な課題に磨き上げる・たどり着く

VI. MBOとOKRの違い

組織から与えられたミッションの確実遂行をねらうMBO (Management By Objective and Self Control) に対し、OKRは個人の内発性向上を目的としているがため、目標達成の評価を報酬(昇給、ボーナス、インセンティブ等)の決定に紐づけないことが最大の特徴です(図表5参照)。

● 報酬の決定に紐づけない理由①

内発性に基づき、ある課題に取り組んでいる個人に対して金銭的報酬を与えた場合、内発性を下げてしまうことは“アンダーマイニング効果”として様々な研究で明らかになっています。

● 報酬の決定に紐づけない理由②

米Neuroleadership Institute⁶の研究によると、目標達成度のレーティング(段階付け評価)やランキング(相対評価)は扁桃体⁷を刺激し、闘争・逃走反応を引き起こすことで、事実を隠すといったネガティブな思考や行動を取らせてしまうことが明らかになっています。そのため、OKRの目標達成度を報酬決定の基準としてしまうと、個人はムーンショットに対して挑戦する姿勢を失い、OKRの効果を受けない可能性が高まると考えられます。

図表5 MBOとOKRの比較

	MBO	OKR	
ねらい	□ ミッションの確実遂行	□ 内発性の向上	自己実現のサポート
評価・報酬	□ 上司が達成度を評価 □ 達成度評価を報酬と連動	□ 360度で進捗状況进行评估 □ 報酬と連動なし	多面的なプロセス承認と非報酬連動
目標設定	□ 年間100%達成する目標 □ 上司チェック、目標公開なし	□ 四半期70%達成できる目標 → ムーンショット □ 360度チェック、目標公開あり → トランスペアレンシー	失敗の許容
フィードバック	□ 上司・部下間で半年1回	□ 360度チェックを週1回 → ネットワーク → ピボット	リアルタイムフィードバック

6 Neuroleadership Instituteとは、ニューロサイエンスの観点から組織マネジメント研究を行っている研究機関およびコンサルティング会社。2015年からKPMGオーストラリアはNeuroleadership Instituteと協働し、脳科学の知見にもとづいた組織マネジメント改革のソリューションを開発

7 扁桃体とは、不安や恐怖、ストレスなどの感情を司る脳の部位

VII. OKRがフィットしやすい組織の特徴

OKRは、日本においても既に大企業のみならずITスタートアップ企業まで導入され始めており、企業規模や事業体に関係なく導入可能な仕組みです。しかし、組織構造やカルチャーにより異なる組織の特徴次第でOKRがフィットしやすい組織と難しい組織が分かれるため、安易に導入を決定する前に自組織がどのタイプに当てはまるのかを確認することが重要です。組織の特徴を業務タイプ（“企画・創造型”もしくは“運用・確動型”）と現場裁量権（“大”もしくは“小”）の2軸で区分した場合、新しい価値の創出に取り組む“企画・創造型”の業務かつ現場裁量権が大きい組織（図表6におけるタイプI）であるほど、OKRの効果を享受しやすいことが考察されます（図表6参照）。

● “企画・創造型”業務にフィットしやすい理由

OKRでは達成自信度70%程度のストレッチした目標（ムーンショット）を設定するため、失敗することを前提とした目標管理とも言えます。そのため、安定的・効率的なPDCA管理が求められ長期間にわたる業務（生産管理や経営基盤となる事業を支える業務等）より、試行錯誤と付加価値創出が求められる比較的短期型の業務にフィットしやすいと考えます。

● “現場裁量権が大きい”組織にフィットしやすい理由

OKRでは自身が取り組みたい課題を軸として仕事を設計するため、自己実現をサポートする仕組みでもあります。そのため、個人が組織の意思を汲み、KPI達成にコミットしやすい環境

（現場裁量権が小さい）より、個人が自らの意思で自由に仕事を設計しやすい環境（現場裁量権が大きい）にフィットしやすいと考えます。

VIII. 終わりに

現在、OKRの導入は特に米国企業が進んでいます。昨今日本企業でもOKRを導入する企業が増え、その重要な効果を発揮すると考えられています。多くの日本企業が最大限OKRの効果を享受できるよう、KPMGコンサルティングではアセット（導入事例・運用ノウハウなど）を活用し、OKRコンセプトの社内浸透から業務およびITツールの運用設計、OKR定着化などを支援します。

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
 パートナー 藤原 俊浩
 TEL：03-3548-5111（代表電話）
 toshihito.fujiwara@jp.kpmg.com

図表6 OKRタイプ別分析



セキュリティトークンの動向

KPMGコンサルティング株式会社

フィンテック推進支援室

シニアマネジャー 並木 智之

仮想通貨による新たな資金調達手段であるICO（イニシャル・コイン・オファリング：トークンを発行することによる資金調達）によって発行されるトークンは、その性質に応じた法規制の検討が求められています。しかし、法の判断を上回る速度で多様なトークンが発行された結果、ICOのなかには、投資家が不当な損害を被ったケースが生じました。

規制当局が投資家保護の観点から、ICOに慎重な姿勢を見せたこともあり、2018年下半期からICOによる資金調達額は減少傾向にありました。ところが、最近になって、これまでのトークンに代わる「セキュリティトークン（取引可能な資産によって裏付けされているトークン）」の実証実験に取り組む証券取引所があらわれました。

セキュリティトークンは、証券と同様の法規制の適用が求められることから信頼性や透明性が増す一方で、発行コストが高くなる傾向があり、ICOの対象から敬遠されてきました。しかし、ICO全体に規制が強化されることで、トークン発行コストの差異は縮まるものと考えられます。

本稿は注目が集まり始めたセキュリティトークンの背景や動向について、解説します。

なお、ICOに関する規制の在り方については、現在、金融庁に設置された「仮想通貨交換業等に関する研究会」で検討が進められていますが、本稿では当該議論については反映していません。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。



並木 智之

なみき ともゆき

【ポイント】

- セキュリティトークンについては、国ごとに適用される法規制が異なることから、実用にあたっては、従来の仮想通貨などのトークンとは異なる流通制限を課す必要がある。
- 適格な投資家向けのセキュリティトークンを実用化する場合、厳格なKYC（Know Your Customer: 本人確認）によって、トークンの販売先が適格な投資家であるかどうかを判定し、適格でない投資家には流通させない仕組みが必要と考えられるが、その実現にはさまざまな課題がある。
- 国外の証券取引所および大手仮想通貨交換業者がセキュリティトークンに関する実証実験を開始している。
- セキュリティトークンが実現すれば、さまざまな資産がトークン化され、利用者の利便性が向上すると期待される。

I. セキュリティトークンとは

日常生活におけるトークンといえば、硬貨の代わりに、特定のサービスに限定して利用できる代用貨幣を指しますが、仮想通貨ビジネスでは、ブロックチェーン上で発行された独自コインを指します。

ICOが盛んなスイスでは、スイス金融市場監査局（FINMA）が2018年2月に発表したICOのガイドラインにおいて、ICOで発行されるトークンの性質にもとづいて、ビットコインに代表される「決済用トークン」、主にスマートコントラクトの利用手段となる「ユーティリティトークン」、トークンの保有者への配当や資金調達の手段などを提供する「アセットトークン」の3種類に分類しました。また、トークンに係る法規制がその性質によって異なることを明示し、いずれの分類に該当しようとも、場合によっては証券としての取扱いが必要との見解を示しました。

最近では、トークンのなかでも、一般に、取引可能な資産によって裏付けされているトークンが「セキュリティトークン」と呼称され、その動向が注目されています。また、セキュリティトークンに関する実証実験では、株式、債券、デリバティブ、不動産、特許、著作権、絵画、ワイン、サービス利用権など、実にさまざまな資産を対象に行われています。

II. メリット

ICOは従来からのIPO（イニシャル・パブリック・オファリング：公開株式市場に上場することによる資金調達）やクラウドファンディングに比べ資金を容易に調達できる新しいスキームとして、ベンチャー企業を中心に急速に広がりました。しかし、詐欺まがいのICOがあいついだことから、規制当局によって、ICOに対する規制は強化されることとなりました。結果として、ICOの実施に相応の準備が求められるようになり、以前ほど、ICOは容易なスキームと言えなくなりました。

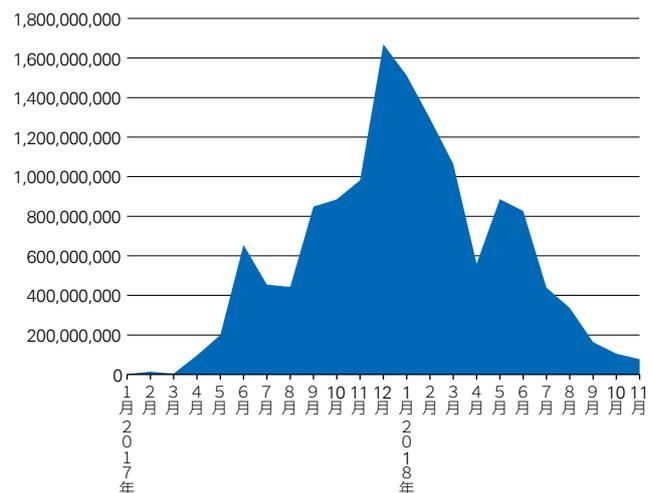
実際にICOによる調達額は仮想通貨相場の下落傾向とも重なり、2018年1月をピークに6月ごろから急減しています（図表1参照）。

従来、セキュリティトークンは、多くの場合、証券と同様の法規制の適用が求められることから、他のトークンと比較してトークン発行コストが高く、ICOの対象から敬遠されてきました。しかし、ICOに対する規制が強化された影響で、トークン発行コストの差異が縮まりつつあります。また、ICO関連の不祥事の頻発により、安心して利用できるトークンを求める機運が高まりました。このよう

な背景のもと、証券関連法規に遵守したうえで資金調達するSTO（セキュリティ・トークン・オファリング：セキュリティトークンの売り出しによる資金調達）に注目が集まっています。

以下、STOやセキュリティトークンについて指摘されているメリットについて、IPOや通常の証券と比較します。

図表1 ICOによる調達額の推移（単位:USドル）



出典：icodata.io (<https://www.icodata.io/stats/>) を基にKPMG作成

1. 利便性の向上

現状、証券取引所は営業時間があります。東京証券取引所であれば9時から15時まで、さらに昼休みがあります。現物を取引できる時間は24時間のうち5時間しかありません。しかし、セキュリティトークンをトレードできるプラットフォームでは、仮想通貨と同様に24時間稼働すると期待されています。

さらに、多様な資産のセキュリティトークンが流通すれば、近い将来、異なるセキュリティトークン同士、例えば、株トークンや特許トークン、絵画トークン等の相互交換も可能になります。

2. 証券業務の簡素化

IPOに関連する業務には、ブローカーのほか、トランスファーエージェント¹、クリアリングファーム²、カストディ³など、多くの業者が関与し、様々な業務が必要とされています。セキュリティトークンを用いたプラットフォームでは、これらの業務を簡素化することで、IPOに比較して低コストによる証券業務の遂行が期待されています。

1 投資家の口座開設、出入金、名義人書換え、配当金の支払い、各種報告書の作成・送付などを行う

2 証券の売買、その他取引に係る清算などを行う

3 証券の保管、証券に係るキャッシュフローの管理などを行う

3. コンプライアンスの自動化

取引制限のかかるセキュリティトークンの場合、制約条件を一連のシステムに内包できれば、証券に係るコンプライアンス業務のスリム化が考えられます。例えば、あらかじめ定めた取引条件に合致しなければセキュリティトークンを流通できないような仕組みがシステム的に実装されていれば、取引条件に準拠しているかどうかをモニタリングするためのコストを下げることも可能です。

III. プレーヤー

国外の証券取引所や仮想通貨交換所等を中心に、さまざまなプレーヤーがセキュリティトークンに関連した実証実験に取り組んでいます。

国や地域により違いはありますが、証券を取り扱うためには、法のためにより、証券業者としての登録が必要です。そこで、セキュリティトークンの取り扱いを見越して、仮想通貨取引所が既存の証券会社を買収する動きもあります。

1. 証券取引所

セキュリティトークンに関する取組みについて発表があった証券取引所を以下に示します。これまでICOと直接的な関わり合いがなかった証券取引所が、セキュリティトークンに関与するようになったことは注目に値する変化といえるでしょう。

ロンドン証券取引所グループ (LSEG)	2018年7月、英国の金融規制機関である金融行為監督機構 (FCA) とブロックチェーン技術を専門とする新興企業と提携を組んで、セキュリティトークンのプラットフォーム構築の共同事業を進める、と発表。
スイス証券取引所 (SIX)	2018年7月、従来の有価証券をトークン化するため、ブロックチェーン技術を基にしてプラットフォームを開発している、と発表。
マルタ証券取引所 (MSX)	2018年7月、セキュリティトークンのプラットフォーム立ち上げを発表。

2. 仮想通貨交換所

仮想通貨交換所のなかには、仮想通貨交換業務で獲得した資金を使って、セキュリティトークンをはじめとして、従来から存在する金融領域から投資先を模索する動きがあります。なかでも、マルタ共和国に拠点を置く仮想通貨の取引量としては世界最大級のバイナンス社が10億ドルのファンド設立を発表しました。同社の発表によれば、注力する投資分野は「ステーブルコイン (法定通貨と同

じ交換レートを保つ通貨建てコイン)」、「セキュリティトークンのプラットフォーム」、「証券の私設取引システム」、「保管・決済ウォレット等」としています。

Binance (バイナンス) (拠点：マルタ)	2018年7月、ブロックチェーンを基盤としたプラットフォームを有するニューファンド社と提携。 2018年9月、マルタ証券取引所とセキュリティトークン取引プラットフォームの開発に関する合意書の締結を発表。
Coinbase (コインベース) (拠点：アメリカ)	2018年10月、SEC (米国証券取引委員会) に証券ディーラーとして登録し、FINRA (金融業規制機構) から承認を得た。

IV. セキュリティトークンの仕様

セキュリティトークンについては、ビットコインなどの仮想通貨と同列に捉えることはできません。すなわち、もし、仮想通貨と証券の両方の性質を同時に持つセキュリティトークンが存在した場合、日本では、現行の法規制上、資金決済法と金融商品取引法の双方について、適用関係を検討する必要があると考えられます。

以下では、米国の証券に関する資金調達ルールを例に、海外におけるセキュリティトークンの仕様を考察します。

米国企業が証券を使った直接金融により資金調達を行う場合、SEC (米国証券取引委員会) に登録するか、SECへの登録免除要件を満たす方法を採用するかのいずれかが考えられます。ベンチャーキャピタルによる資金調達の多くは、後者を選択していることから、セキュリティトークンについても、後者を選択するケースが多くなると考えられます。

1. Regulation Dとセキュリティトークン

SECへの登録免除を申請するためには、Regulation Dという規制に則して、Form Dと呼ばれる書類を提出する必要があります。

Regulation Dには、資金調達募集方法にRule504、Rule506 (b)、Rule506 (c) という3つの選択肢がありますが、ベンチャーキャピタルによる資金調達で採用されることが多い、Rule506 (c) をとりあげて、解説します。

Rule506 (c) の主な要件は次の通りです。

- 全ての投資家が適格投資家である必要があるほか、投資家が適格投資家であることを証明しなければならない。
- 他方、調達金額については、上限が設けられていない。また、募集のために一般勧誘をすることができる。

SEC規則における「適格投資家」の定義は複雑ですが、主に、資産500万ドル以上を有する企業、購入時において純資産を100万ドル以上保有もしくは過去2年間の年収が20万ドル以上である個人が含まれます。したがって、セキュリティトークンの売買に際してはKYC (Know Your Customer: 本人確認) を厳格に行ったうえで、適格要件の判断に必要な情報を収集し、取引の都度、適格投資家であるかどうか、検証する仕組みが必要となります。

なお、米国以外においても、多くの場合、同様の仕組みが必要になると考えられます。すなわち、適格投資家の詳細な要件は国によって異なるものの、米国のケースと同様、厳格なKYCによって、各国法における「適格投資家」またはそれと類似する概念の要件を満たすかどうかを審査する仕組みが求められるケースが多いでしょう。

また、セキュリティトークンの発行に際しては、国ごとに証券規制が異なることから、投資家の所在国が異なれば、取引を制限するなどの対策が考えられます。他方、多くの仮想通貨では口座アカウントに相当する取引アドレスをKYCの手続きを経ることなく、自由に生成（例えば、ビットコインの場合、ウォレットなどの機能を利用することで、ユーザー自らがビットコインアドレスを生成可能）できますので、仮想通貨は国をまたいだ流通制限が困難です。

この点、適格投資家向けのセキュリティトークンではその取引に際して、常に厳格なKYCが発行体や取引所に求められるため、仮想通貨よりも、AML (アンチ・マネー・ロンダリング) 対応が容易になることも期待できます。

2. プラットフォームのありかた

前述の通り、セキュリティトークンでは、「適格投資家」またはこれと類似する概念の要件に合致するかどうかで、売買の可否が決まることが多いと考えられます。そこで、セキュリティトークンを取り扱うプラットフォームには、多くの場合、非適格投資家に売買できない仕組みの実装が求められると想定されます。ビットコインなどの仮想通貨は、一般的に、どのビットコインアドレス（銀行口座に相当するビットコインを利用するための番号）にも流通させることができますが、セキュリティトークンが実用化される場合、一般的に、適切な投資家リストに登録されたアドレスのみに流通を許可する仕組みが必要になってくると考えられます。

適格な投資家向けのセキュリティトークンや、そのプラットフォームに必要となり得る機能は次の通りです

- 適切な機関による厳格なKYCの実施
- 適格性要件の判断に必要な情報収集
- 適格な投資家リストの作成とリストの適時メンテナンス
- 適格な投資家リストの取引アドレスと本人の結合
- トークン流通前の適格な投資家リスト参照
- 適格な投資家リスト以外の者への流通制限

V. まとめ

現時点では、多くの課題を抱えたセキュリティトークンですが、セキュリティトークンが実用化すれば、現在の証券システムの利便性が増し、多くの流動性をもたらすと考えます。また、さまざまな資産がトークン化され、流通する可能性があります。

一方、セキュリティトークンを実施する場合、従来の仮想通貨より、大幅に流通を制限しなければならないでしょう。このため、証券に関する法令に準拠したうえで、かつ利用者の利便性を確保するには、多くの実証実験を行い、最適解を模索する必要があると考えます。

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

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 並木 智之

TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

Tomoyuki.Namiki@jp.kpmg.com

ITによる規制対応の高度化・効率化

ー RegTech による統合フレームワークの実現

KPMGコンサルティング株式会社

リスクコンサルティング

ディレクター 津田 圭司

RegTechとは造語で、規制 (Regulation) に対し、IT (Technology) を用いて、高度化・効率化をはかることを指します。近年の規制強化・拡大・グローバル化に伴い、規制違反のリスクが増大している中で、グローバル・グループ全体でコストを最適化しながら確実に規制対応を進めるために、IT活用、すなわちRegTechが注目されています。

RegTechを単に個別の規制対応活動の自動化に適用するだけでは、規制対応のリスクの抜本的な低減には繋がりません。グローバル拠点やグループ会社での規制対応、またEnd To Endで業務を見たときの拠点間・部署間・業務間の規制対応活動の重複や不整合に対し、RegTechを活用し、抜本的に解決することが望まれます。

本稿は、RegTechの背景と期待効果、RegTechにより実現可能な統合フレームワーク、RegTechの取組みにおける成功要因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。



津田 圭司

つだ けいじ

【ポイント】

- ー 規制が強化・拡大される中で、欧米の先進的な企業においてはRegTechを活用し、コストの最適化をはかりながら、規制対応の標準化・統合を目指している。
- ー RegTechは投資を伴う活動であるため費用対効果の高い規制や活動を見極めることが重要。
- ー RegTechの核となる技術やサービスプロバイダーは発展途上にあるため、段階的に効果・費用を検証しながら進める必要がある。
- ー RegTechにより業務の自動化がはかられる場合、そのデータ品質が規制対応の確実さに影響を及ぼす。そのため、データ品質マネジメントの構築・レベルアップが必要となるケースがある。

I. RegTechの背景と期待効果

1. RegTechが注目される背景

RegTechとは造語で、規制 (Regulation) に対し、IT (Technology) を用いて、高度化・効率化をはかることを指します。近年の金融規制強化・拡大をはじめ、規制対応の難易度が上がり、かつコストが増大する環境の中で着目される活動です。最近では金融業界以外にも、品質偽装、粉飾決算、労働環境等、さまざまなコンプライアンス違反に伴う不祥事が発覚し、その対応の選択肢として、RegTechが注目されています。

2008年に起きたリーマン・ショックは、グローバルの金融システムの脆弱性と「Too Big To Fail (大きすぎてつぶせない)」と言われた大規模な金融機関に潜在していたリスクを浮き彫りにしました。その結果、各国金融規制当局は、危機再発防止を確実にするため、規制強化・拡大に舵をきりましたが、その方向性は大規模な金融機関以外にも適用され、各金融機関は、より厳格かつ迅速な規制対応を余儀なくされており、経営上大きな課題となっています(図表1参照)。課題の具体例としては以下のようなものがあげられます。

- 迅速に規制対応しようとするあまり、既存の業務プロセスに新たな規制要件の対応手続を単純に追加してしまい、業務プロセスの複雑化と高コスト化を招いている。
- 個別業務ごとに規制対応を検討するため、業務プロセス全体を通じてみた場合に統制活動の重複が生じ、効率性の低下とコストの増大を招いている。
- 子会社、グループ会社、および海外の拠点に適用される規制の対応が各拠点任せとなっており、本社で状況を適時把握できていない。その結果、子会社等のコンプライアンス違反等に早期対応できず、グループ全体に影響が及ぶ。

また、規制の厳格化は違反時のペナルティの重さに繋がっています。KPMGの「Survey of cross-industry CCOs 2016」によると、

2012年1月から2015年10月までに支払われたコンプライアンス違反の罰金の上位20件の合計は1,310億ドルに達しています。ペナルティの厳格化は、罰金と共にブランドの棄損に繋がるため、規制対応の経営課題としての重みは増えています。

2. RegTechの期待効果

RegTechの取組みによる期待効果は、どのようなものでしょうか。それは、従来の規制要件に対し、その時々個別に対応し、規制対応を高コスト化・複雑化してきたことからの脱却を意味します。具体的には、各社にとって重大な規制要件をいち早く察知し、その対応を組織全体として統合化・全体最適化したうえで自動化をはかることが狙いです。

(1) 標準化かつ統合化された管理態勢

規制対応を各拠点や部門任せにせず、グループ横断で規制を一元管理し、その対応活動とあわせて統合管理します。

取組み例: 対象とすべきコンプライアンス要件とその対象を一元的に管理する仕組み、規制要件の追加・変更があった場合の影響分析の仕組み、規制対応状況を適時に可視化し、経営層が把握できる仕組みなど。

(2) 継続的かつ拡張可能な管理態勢

規制の新規制定や対象範囲の拡大、また、自社のビジネスの拡大や変質に備え、柔軟に拡張可能な管理態勢を構築します。また、知見やノウハウの特定個人に対する過度の依存を防ぐことで、組織として継続可能な管理態勢を構築します。

取組み例: 個人の知見や経験を「見える化」し、その判断基準を業務プロセスに取り込む仕組みなど。

(3) コスト抑制・最適化

規制対応の標準化・統合や自動化により、確実に対応しながらコストを抑制し、最適化をはかります。規制対応の標準化は、単純なオペレーションコストの削減に加え、地域を超えた拠点集中を可能にします。また、規制対応を統合することで、End To Endで業務プロセスを一貫して見たときに、重複した統制活動の排除が可能です。

図表1 規制対応の課題

企業が直面する規制対応の課題	RegTechによる効果
● 規制の複雑化、厳格化	標準・統合化された管理態勢
● 対応の迅速化	継続的・拡張可能な管理態勢
● レガシーシステムによる制約	コストの抑制・最適化
● 不十分な顧客満足度	
● コスト高	

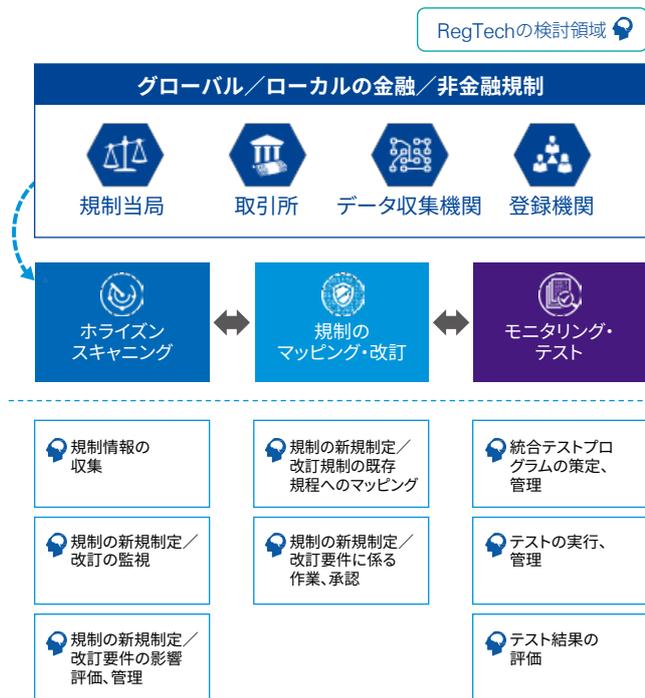
II. RegTechにより実現される統合フレームワーク

1. 規制対応の統合フレームワーク

統合化された規制対応フレームワークはIT活用、つまりRegTech

により実現可能となるものです(図表2参照)。

図表2 規制対応の統合フレームワーク



(1) ホライズン スキャンニング

規制対応に影響を及ぼす情報を適時に捉えるために、規制情報の発信元や外部データベースから継続的に情報を収集し、分析することを指します。

取組み例：規制情報を発信しているWebサイトの更新情報収集の自動化、収集した規制情報の一元管理など

(2) 規制の マッピング・改訂

収集した規制情報のうち、新規制定/改訂されたものを組織、社内規程、および、業務プロセスにマッピングし、影響箇所を特定したうえで、規程等を改訂し承認を得ることを指します。

取組み例：規制情報の変更箇所の差分抽出、自然言語処理技術を用いた変更箇所と社内規程との自動マッピング、ワークフローによる規程等の回付・承認の自動化など

(3) モニタリング・テスト

類似の規制要件を統合したテストプログラムを作成したうえで、テストを実行し、その要件の充足状況を確認します。また、規制要件の充足状況をモニタリングします。

取組み例：規制要件に対する統制活動のうち、類似のコントロールのテストプログラムとして統合、テストの自動実行、テスト進捗・結果のダッシュボードによる可視化など

2. 統合フレームワーク実現の取組み状況

一部の先進的な欧米の企業では、このようなフレームワークの構築に取り組んでいます。既に稼働しているさまざまな仕組みを有効活用するために、一から仕組みを作り直すのではなく、統合フレームワークを意識しつつ、既存の取組みを統合する動きとなっています。統合作業それ自体においても、移行対応を含め、ITが有効活用されています。

規制対応への投資は、今までは個別規制要件が中心でした。今後は統合フレームワークを意識した長期的な計画のもと、規制対応活動の自動化・統合・横断的な管理に投資の軸足が移ると予想されます。そのため、投資する領域もIT活用にかかわる部分が増加していくと考えられます。

III. RegTechの取組みにおける成功要因

RegTechの取組みにおける課題は、投資を伴うため、その投資効果の見極めが困難なことで、より高い効果を見込むには新技術の活用に取り組む必要があることです。ここでは、RegTechの取組みにより、期待した効果をあげるためのポイントとして、効果が見込まれる対象領域の選定、適切かつ実現可能性のある技術の選定/検証、データ品質マネジメントの3点について解説します。

1. RegTechの対象領域の選定

RegTechの取組みでは、投資から回収できる効果が高い領域を選ぶことが重要です。具体的には①自動化の効果が高い(対応が労働集約的である)、②グローバル/グループ会社に広く適用される(コミュニケーション/モニタリングコストが高い)、③違反時のペナルティが重いといった特徴を持った規制対応は費用対効果が高いと想定できます。

これらの特徴を満たす規制としては、KYC (Know Your Customer: 顧客確認業務)を伴う規制やプライバシー規制への対応が考えられます。また、業務としては、モニタリング・テストの自動化、規制制定/改正対応、サードパーティの評価/管理が目まはられています。

2. 技術の選定/検証

RegTech活用の成功には、その取組み目的と整合がとれている、規制対象業務や組織に適合した技術の選定が必須であり、人工知能技術、RPA、データ分析、ブロックチェーン等、さまざまな技術の適用が試みられています。

たとえば、KYCプロセスにおいて、顧客とインターネット経由でビデオ通話ツールを用いて面談し、それに動画像認識の技術を用いることにより、偽造された証明書による申し込みを防止することが検討されています。また、営業員が規制に基づいた営業活動を行っているかどうかを電話の通話記録を音声認識技術で加工し、モニタリングしている事例があります。動画像認識技術や音声認識技術は、必ずしもRegTechとして開発された技術ではありませんが、このように活用されつつあります。RegTechの取組みは、まだ、発展途上であり、新たな技術の台頭や既存技術の新たな活用方法が常に提案されています。また、RegTechにかかわるサービスを提供するサービスプロバイダーには大手の企業もありますが、多くはスタートアップ企業に分類されます。

RegTechはこのような環境での取組みとなるため、技術検証が終わったところで、新たな革新的な技術の台頭やパートナーとなったサービスプロバイダーの買収や倒産といった事態により、振出しに戻るといったリスクが内在しています。そのため、段階的にリスクを確認しながら進めることが重要です。

(1) 新業務モデルの設計

現行業務モデルを整理のうえ、ITを活用することにより、「何を実現するか」、その結果としてどのような業務モデルを構築できるかを検討します。設計された業務モデルに対し、実現可能性、初期構築費用・運用費用の超概算見積もり、新業務モデルのベネフィットの観点から、評価を実施します。

(2) 技術の選定

新業務モデルと要件を実現する技術・サービスプロバイダーを調査します。調査にあたっては、技術自体の有効性や問題点に加え、チーム体制、今後の開発ロードマップ、マーケットの実績、競合の動向等、総合的に観点を設定します。また、コストについても精緻化をはかり、そのうえで候補選定と評価の基準を決定してパートナーを選定します。

(3) Proof of Concept (検証工程)の実行

選定したパートナーと共に新業務モデルの一部を試験的に実施し、その有効性、および実現可能性を検証します。その結果に対し、想定要件の達成状況、想定効果の達成見込、コストの精緻化、新業務モデル実現までの期間等の観点から評価し、今後のアクションプランを具体化します。

3. データ品質マネジメント

RegTechの取組みによる規制対応プロセスの自動化は、データを抛り所とし、人手を介さずに処理の完結に繋がります。すなわち、データの品質が規制対応の確実さに直結します。人手を介してい

る場合は、人間がさまざまな目線で処理結果の異常を検出できませんが、自動化されている場合はあらかじめ定められた条件によってしか処理結果の異常を検出できなくなります。これは、自然言語処理やディープラーニング技術を用いて、規制対応プロセスの高度化をはかった場合も同様です。

RegTechにより業務の自動化や高度化をはかる場合は、取り扱うデータ品質のリスクに着目する必要があります。また、データ品質を向上させる取組みや品質状況のモニタリングといった管理プロセスの整備が必要となります。

データ品質の確認観点は、以下の例のように多様なものとなります。

正確性…データが原票と一致している度合い
 網羅性…データが取り扱うべき範囲を網羅している度合い
 有効性…データが定められた値に収まっている度合い
 適時性…データが必要な鮮度を満たしている度合い
 完全性…データが関連するデータと不整合がない度合い

データ品質管理プロセスの整備において、データを取り扱う業務内容から、上記の観点ごとにデータ品質要件を定義し、その充足状況をモニタリングする仕組み、データ品質未充足の場合の対応からその改善をはかる仕組みを整備します。

なお、データ品質観点のうち、網羅性についてはデータの上流をさかのぼらなければ、取り扱うべき範囲を確認することができません。そのため、網羅性が重要となるデータ項目については、データフローやデータ項目の系統図（データリネージュ）の可視化が必要となります。

IV. 最後に

経済のグローバル化・複雑化に応じ、規制強化・拡大の流れは今後も継続するでしょう。グローバル・グループに及ぶ規制については、規制対応を直接対象となる部署任せとするのではなく、戦略的かつ計画的に取り組むことが企業グループ全体としての競争力の源泉の一つとなります。さらにテクノロジーを活用することで、コストの最適化と厳格な規制対応の両立が可能となります。

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。

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

気候関連財務情報開示の最新動向

KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 新名谷 寛昌

2015年9月に世界最大のアセットオーナーである年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF)が国連責任投資原則 (PRI)に署名して以降、我が国においてもESG投資に関する認知が一気に高まった感があります。環境や社会に関連したリスクは、中長期的にみれば企業にとっての財務リスクであることが理解されるようになったこともあり、環境や社会に関連した非財務情報開示への期待もいよいよ高まっている状況です。とりわけ気候関連財務情報の開示は、気候変動リスクは全世界が直面している重大リスクであるという共通認識が醸成されていることもあり、政治的にも重要課題として認識されていることから、非財務情報開示のなかでも制度化に向けた動向が最も注目されている領域だと言えます。その中心となるのが、G20金融安定理事会が設立した気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)より2017年6月に公表された最終報告書であり、同報告書の提案に沿って様々な取組みが進められています。そこで、本稿では、TCFD提言の背景及び内容を確認するとともに、その導入状況と実務への影響を解説します。

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。



新名谷 寛昌
にいなや ひろまさ

【ポイント】

- 気候変動リスクに関する情報不足の状態を放置しておくことは、金融市場混乱の新たな火種となる可能性がある。
- 資本市場における適切なリスク評価のため、気候変動リスクの財務的影響を評価するための情報ニーズが生じており、TCFD気候関連財務情報開示の枠組みが提案されている。
- 気候変動リスクは顕在化の時期や影響範囲が曖昧であるため重大性が見落とされやすい。
- 各国政府の取組みやESG投資の主流化により、企業に気候関連財務情報の開示を求める圧力は高まっており、近い将来において実務への影響が想定される。

I. TCFD設立の背景と目的

1. TCFD設立の背景

気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosure: 以下、TCFD）は、金融安定化のため、金融コミュニティは気候関連課題にどう対処していくべきかについての議論を行うための国際的なイニシアティブです。

設立の背景には国際的な気候変動リスクの重大性に関する認識の高まりと脱炭素化への圧力があります。2015年12月、パリ協定が採択され、2020年以降の温室効果ガス（Green House Gas: 以下、GHG）排出削減の目標が合意されました。産業革命前からの平均気温上昇を2°C未満（更に1.5°Cに抑えるため最大限の努力をする）に抑えることが目標とされ、今世紀後半には、GHGの排出を実質的にゼロにするという方針が打ち出されています。

この国際的合意に従えば、今後、低炭素経済への移行が急速に進展していくことが予測されますが、低炭素経済への移行は、多くの企業に様々なリスクと機会をもたらすと考えられます。そして、低炭素経済への移行に伴うリスクや機会が企業財務に及ぼす潜在的影響が正しく理解されなければ、資本市場を通じた効率的な資源配分は阻害され、さらに、影響が突然顕在化した場合、これが新たな金融混乱の引き金となり、金融市場の安定性が損なわれる可能性が懸念されています。

2. TCFDの目的

気候関連課題にまつわるリスクと機会が企業財務に及ぼす影響を評価するためには、企業からの情報開示が必要です。これまでCDP（旧Carbon Disclosure Project）によるCDPデータベースを通じた気候変動リスクに関する全般的な開示、サステナビリティ・

CSR報告書を通じたESG情報の開示など、気候変動関連情報の開示を促す多くの任意的な取組みが行われてきましたが、様々な要求事項に対応する企業側の負担が増加する一方で、それらの情報は投資家等の意思決定において十分なものではないという問題がありました。そのため、金融安定理事会は、適切な投資判断を促すため、一貫性、比較可能性、信頼性、明確性のある効率的な開示のための任意的な提言の策定を目指してTCFDを設立し、約2年にわたる議論の成果をまとめたものをTCFD最終報告書として公表しました。

II. TCFD最終報告書の内容

1. 提言の構成

2017年6月に公表された最終報告書は、最終報告書、別冊及びシナリオ分析に関する補足文書の3つから構成されています。

最終報告書においては、提言の趣旨及び背景と気候関連財務情報開示の全体的な枠組みが説明されています。別冊は、提言の実施に向けた実務的な手引きであり、金融機関を対象としたガイダンスと気候変動の影響を受けやすい特定の4業種（エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食品・木材製品）を対象としたガイダンスから構成されています。シナリオ分析に関する補足文書は、2°Cシナリオを含む複数の異なるシナリオ分析を実施するための参考情報として、気候関連シナリオの種類やシナリオ分析の手法等について説明しています。

2. 気候変動リスクと潜在的な影響

最終報告書を読み解く上では、まず、気候変動リスクの種別とリ

図表1 気候変動リスク及び機会の具体例と潜在的な財務インパクト

種別	気候変動リスク		潜在的財務インパクト
移行リスク	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 温室効果ガスの価格上昇 ■ 製品・サービスに関する規制、訴訟 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 政策変更に伴う現存資産の償却、減損、早期回収 ✓ 罰金や判決に伴う製品・サービス需要の低下、コストの増加
	技術	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい技術への投資の失敗 ■ 低炭素技術への移行のためのコスト 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現存資産の早期償却、除却 ✓ 製品・サービス需要の低下
	マーケット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者行動の変化 ■ マーケットシグナルの不確実性 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 消費者意識の変化による製品・サービス需要低下 ✓ 資産の再評価(化石燃料埋蔵量、不動産、株式)
	評判	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者選好の変化 ■ 業種に対する悪印象の浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 製品・サービス需要の低下による売上減少 ✓ 従業員管理・計画への悪影響(採用、退職)による売上減少
物理リスク	短期	<ul style="list-style-type: none"> ■ サイクロンや洪水などの異常気象の激甚化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 輸送困難、サプライチェーン寸断等の生産能力低下による売上減少
	長期	<ul style="list-style-type: none"> ■ 降雨パターンの変化や気象パターンの変動の増大 ■ 平均気温の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 設備への被害による資本費用の増加 ✓ 保険料の増加、ハイリスク地域の資産の保険加入

スク及び機会の具体例、そして潜在的な財務インパクトとの関係性を理解することが重要です(図表1参照)。

移行リスクは低炭素経済への移行に伴い生じる変化からもたらされるリスクです。気候変動の影響を緩和するため、温暖化の原因となるGHGの排出を抑制するとともに、低炭素技術の開発により、気候変動の影響を軽減するための適応策も実施されていくと考えられます。その結果、経済活動の広い範囲において、政策、法規制が変更されるとともに、技術革新に伴う製品・サービス市場の変化も生じると予想されます。このような変化の性質、速度、重点に応じて、様々な財務上及び評判上のリスクが生じる可能性があります。最終報告書はこのような低炭素型経済への移行に関連したリスク及び機会に焦点を当てています。

物理的リスクには自然災害のような事象に起因する急性のリスクと、異常気象のような、より長期的な気候パターンの変化による慢性のリスクがあります。大規模災害は資産に対する直接的な損害を発生させるほか、ボーダーレス化により進行したグローバルサプライチェーンの寸断による生産活動の停滞という形で財務業績へ間接的な影響を及ぼします。また、気象条件の変化に起因する地理的特性や気温の変化は、立地条件や生態系への影響を通じて、事業環境を一変させ、競争優位性を毀損する可能性があります。

3. 中核的要素と推奨される開示内容

組織運営における4つの中核的要素とこれらに対応する推奨される開示内容を理解することも重要です(図表2参照)。

ガバナンスに関する報告は、取締役会及び経営者が気候関連の問題をどの程度重視しているのかを理解するために重要な情報です。特に、気候変動リスクの影響は長期かつ広範に及ぶと考えら

るため、戦略的な対応や全社的なリスクマネジメントが有効であり、ガバナンス責任者の適切な関与が不可欠です。

戦略に関する報告は、気候関連の問題が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を理解し、将来の業績を予測するための情報として重要です。気候変動リスクに対処するための方法は一律ではなく、企業が採用する戦略により影響範囲も程度も異なるため、組織の意図を理解することも必要です。

リスク管理に関する報告は、気候関連リスクが適切に識別、評価され、有効な対処が行われているかどうかを理解するために重要です。適切なリスク管理により悪影響が回避又は軽減されていると判断する場合、投資家のリスクに対する認識へ影響を及ぼし、市場における企業価値が変動することになります。

指標と目標に関する報告は、継続的なモニタリング及び定量評価のために重要です。投資分析において、時系列での変化や同業他社との比較から得られる洞察は有用です。

4. 開示媒体と重要性

TCFDは年次財務報告の一部として気候関連財務情報を開示することを推奨しています。気候変動リスクの報告を法的な義務の範囲に含まれるものとして認識することにより、承認やレビューなど、ガバナンス責任者や経営者による適切な関与が求められることとなり、当該リスクに関するガバナンス体制及び内部統制プロセスが、既存の財務情報開示と同等の水準へ引き上げられることが期待され、情報開示の実効性を高めることにつながる為です。

気候変動リスクはあらゆる業種の企業に影響を及ぼすと考えられることから、4つの中核的要素のうち、ガバナンスとリスク管理については、すべての報告主体において、年次報告書における開示が

図表2 4つの中核的要素と推奨される開示内容

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
気候関連リスク・機会に関するガバナンス	ビジネス、戦略、資金計画における気候関連リスク・機会に対する実際のもしくは潜在的な影響(重要性を持つ場合)	気候関連リスクの認識、評価、管理の方法	気候関連リスク・機会を評価、管理するために使用される指標と目標(重要性を持つ場合)
推奨される開示内容	推奨される開示内容	推奨される開示内容	推奨される開示内容
a) リスク・機会についての取締役会の認識	a) 企業が短期、中期、長期において認識しているリスク・機会	a) リスク・機会の特定および評価のプロセス	a) 企業が戦略とリスク管理の中でリスク・機会を評価するために使用している指標
b) リスク・機会の評価と管理における経営層の役割	b) 企業のビジネス、戦略、資金計画に対するリスク・機会のインパクト	b) リスク・機会の管理プロセス	b) Scope I、IIおよび適切であればScope IIIの温室効果ガス排出量および関連するリスク
	c) 気温上昇2°C以内シナリオを含む、複数の気候関連シナリオを考慮した戦略の対応可能性	c) 気候関連リスク・機会の特定/評価/管理のプロセスがどのように企業全体のリスク管理に統合されているか	c) リスク・機会の管理のため、企業が設定した目標および目標に対する実績

推奨されています。一方で、戦略及び指標と目標については、業種ないし企業により、リスクと機会が事業活動に及ぼす影響は大きく異なることが想定されるため、戦略及び指標と目標については、重要性の評価を行い、企業が重要と判断した情報について開示が求められています。この重要性を評価する場合、判断基準は、企業が年次報告書において開示する財務情報以外の情報の重要性を判断するための基準と一貫性が保たれるべきだとされており、一部の気候変動リスクが長期的な性質を持つという認識から、気候変動に関連したリスク及び機会が重要でないと拙速な結論を出すことについて注意を促すとされています。気候変動リスクは、顕在化の時期や影響範囲が曖昧であるため、その重大性が見落とされやすい点に留意が必要です。

III. TCFD提言の導入状況と実務への影響

1. 状況報告書における現状分析

TCFDは最終報告書において、今後5年間の間に段階的に普及が進んでいくと想定しており、2018年9月には、最初の状況報告書が公表されています。

状況報告書の目的は、TCFD最終報告書に沿った開示実務の現状を概観すること及び提言を採用しようとする企業に有用な情報を提供することであり、特定の8業種（銀行、保険、アセットマネージャー、アセットオーナー、エネルギー、素材及び建築、運輸、農林・食料・森林製品）に属する1,734社の報告書を対象とした調査の結果が報告されています。状況報告書によるTCFD提言の普及状況の要約は次のとおりです。

- 多くの報告書が(少なくとも1つ以上の開示内容について)TCFDの提言に沿った気候関連の情報開示を行っている。
- 大抵の場合、気候変動のリスク及び機会の財務的影響は開示されていない。
- 異なる気候変動シナリオの下での戦略のレジリエンスについて報告している例は限定的である。
- 業種や地域により開示内容に特徴がある。
- 大抵の場合、気候関連の情報開示は複数の報告書にまたがっている。

最終報告書公表から間もない期間に発行された報告書に対する調査結果であり、企業が提言の内容を理解し、適応するための準備期間は限られていたと考えられますが、多くの企業において、程度の差はあるものの提言の趣旨に沿った情報開示が行われている状況です。

2. 実務への影響

TCFD提言の普及を推進する取組みとして様々な活動が行われていますが、新たな制度の創設ではなく、既に定着している実務の要求事項を変更する形での導入が進んでいます。

国連投資責任原則（PRI）は、2018年度の責任投資活動報告における任意の報告事項として、TCFD提言に基づく14の気候関連指標を追加しています。責任投資原則に署名する機関投資家は、責任投資活動の状況に関する年次報告を求められており、活動内容はPRIにより評価されます。これは、責任投資実務の学習と改善を促進すること及びアセットオーナーがアセットマネージャーと責任投資の活動内容や体制整備について協議するための情報を提供するために行われているもので、このような評価と対話のプロセスを通じて、責任投資原則の実効性を高める狙いがあります。2005年の創設以来、PRIに署名する機関投資家と運用資産の残高は一貫して増加しており、資本市場におけるPRI署名機関の存在感が高まるなか、責任投資モニタリングシステムへのTCFD提言の採用は、ESG投資主流化の傾向と相俟って、TCFD提言の普及を加速する要因になると考えられます。

CDPも、2018年度版の質問書より、TCFD提言に沿った25の質問項目を追加しています。ガバナンスに関連した質問として、気候関連課題に関する取締役会による監督の状況について、リスクと機会に関連した質問として、気候変動リスク及び機会がビジネスに及ぼす影響を評価する方法や特定されたリスクと機会を財務計画に反映させる方法、戦略に関連した質問として、戦略策定における気候変動シナリオ分析の利用状況などが追加されています。また、指標と目標については、スコープ1及び2の排出量実績データなど、既存の質問項目の一部は、TCFD提言に沿ったものとなっています。CDP質問書へ回答する企業は、2018年に追加された新たな質問項目について、一定の対応を完了されたところであり、実質的な部分で、TCFD提言への対応はある程度の進捗があったものと考えられます。

特に低炭素経済への移行の影響が大きい業種の企業については、気候関連財務情報開示への圧力が高まると考えられるため、気候関連のリスクと機会にどう対応し、それらをどう開示していくかの検討は、差し迫った課題であると考えられます。

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 ジャパン
 統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)
 パートナー 新名谷 寛昌
 TEL : 03-3548-5806 (代表)
 hiromasa.niinaya@jp.kpmg.com

ノーマルではないことがニュー・ノーマル

～「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」の日本語版リリース

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

本稿では、2018年10月に日本語訳が発行された、KPMGとグローバルな消費財流通業界ネットワークであるThe Consumer Goods Forumの年次共同調査である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「ノーマルでないことがニュー・ノーマル—破壊を事業に活かす」の内容をご紹介します。6回目を迎えた本調査は、世界28カ国に本社を置く企業の合計530人のエグゼクティブに対する電話およびオンラインによる調査結果をまとめており、3人のThought Leader*の独占インタビューも掲載しています。

* Mark Batenic氏 (Chairman、Independent Grocers Alliance (IGA))、Stefano Pessina氏 (Executive Vice Chairman兼CEO、Walgreens Boots Alliance) および Joey Wat氏 (CEO、Yum China)

【ポイント】

- 高成長企業の87%が、イノベーション文化を育てることを戦略的優先課題と回答。破壊的なビジネスモデルを持った企業と競争するためには、成長に焦点を当て、リスクを恐れず自社を刷新する必要がある。
- 企業のカスタマー・セントリック思考の度合いと、売上の伸び率の間には明確な相関がある。データを活用することで顧客のターゲットを絞り、彼らを引き付けるサービスを提供することで優れた成果をあげることができる。
- デジタル化が進んでいる企業の収益、生産性および市場シェアの伸び率は、同業他社を上回っている。顧客のニーズに応えることを目的とした新しいテクノロジーへの投資が、競争力の維持と成功につながる鍵となる。
- 自社のサプライチェーンを顧客のニーズに応えるために配備および最適化していると回答したのは、5社中わずか1社。AIやデータ、アナリティクスの実験を通してサプライチェーンのスピードを速め、よりスマート化することが急務である。



中村 吉伸
なかむら よしのぶ



箕野 博之
みの ひろゆき

I. はじめに

消費財・小売セクターは、パーフェクトストーム、すなわち地域、人口動態、テクノロジーという同時進行の3つの変革によって変貌を遂げつつあります。企業は不安定な市場の波を切り開きながら、デジタル化や、人工知能(AI)、イノベーション、カスタマー・セントリック思考といったものが結局のところ、「成長」を目的とした手段であることを認識しています。成長はあった方が望ましいという程度のものでなく必須条件です。CEOは自社の文化や戦略、ビジネスモデルが成長に役立っているか、それとも妨げになっているかを自問しなければなりません。一貫した持続的成長を実現するためには、顧客の意見に耳を傾けることが重要です。今年のトップ・オブ・マインド調査を見ると、こうした認識がますます明確になってきています。問題は、企業が顧客の要望に迅速に対応できているかどうかです。

II. 市場の破壊、文化と戦略

これまで、企業が成功を続けるためには、コストを削減し、効率性のみを追求していれば問題ありませんでした。しかしこのかつてない破壊の時代において、企業は自社事業の目的、商品、プロセスなどのすべての課題に、根本的に、そして迅速に対応しなければ生き残ることができません。その中でも、高成長企業は、収益の拡大と経営の効率性を重視しています。コスト削減を考えるよりも、成長に焦点を当てた変革が、市場破壊の規模とスピードにうまく対応するためには極めて重要です。実験し、敏捷に行動し、成長することが求められています。また、企業は、社内だけですべてに対応することはできないということを、すでに認識しています。この問題を解決するためには、戦略的連携や提携、パートナーシップを結ぶことを検討する必要があるでしょう。

1. インサイト

- 企業の31%は、破壊的なビジネスモデルを持った新たな競争相手を市場の動向における最大の課題と捉え、24%の企業が、プラットフォーム企業との競争を最大の脅威と答えいています。
- 高成長企業の87%が、イノベーション文化を育てることを戦略的優先課題と回答しています。
- 製造業者の46%と小売業者の34%は、業界の破壊への適応に苦戦しており、58%の企業は、ビジネスモデルを再構築するか、あるいは新たに設計することを計画しています。
- 取締役会メンバーの55%は、自ら変革できない実店舗は淘汰されると考えています。

2. アクション

- 勢力を拡大するプラットフォーム企業やスタートアップ企業と競争するために、自身を破壊する。イノベーションとパートナーシップがそのための鍵となるかもしれません。
- 自社事業の目的、商品、プロセスを根本的に考え直す。目まぐるしく変化する今日の市場を生き抜くために、企業は自らを刷新する必要があります。
- 自社事業を外側から見る。競争相手、顧客がしていることを確認しましょう。
- 新しいアイデア、リソース、顧客を引きつけるため、パートナーとのエコシステムを作る。そうすれば、より多くのことをより短時間で実現できるようになり、社内組織を再編するよりも効率的です。
- 経費削減ではなく、成長に焦点を当てる。このことは、市場破壊の規模とスピードにうまく対応する上で極めて重要です。
- 変革に関してリスクを恐れたり、短期的思考に囚われたりしないこと。野心的な、しかし現実的な態度で臨みましょう。

III. カスタマー・セントリック思考

カスタマー・セントリック思考の高い企業ほど、予想増収率・増益率が高い傾向にあります。これは、消費者が力を強め、より多くの情報を手に入れられる環境になったことと無関係ではないでしょう。今やウェブサイトやソーシャルメディアなどのコンテンツで共有されるおすすめ情報が、商品やブランドの最大の支援者です。また、カスタマー・セントリック思考に基づくデータアナリティクスの活用は、顧客の人物像やニーズ、その市場がどのように進化しているのかを真に理解することで、より良いサービスを提供することにつながります。年中無休の顧客との連絡窓口、新しいテクノロジーによるシームレスな顧客体験も、消費者を引き付けるでしょう。

消費者が多くの選択肢を有する市場でのカスタマー・セントリック思考とは、終着点ではなく、どこまでも続いていく旅のようなものです。消費者も、テクノロジーも、競争も変化している中で、企業がその存在価値と競争力を維持するためには、顧客が求める価値を提案し続ける必要があります。

1. インサイト

- 企業のカスタマー・セントリック思考の度合いと、利益・売上の成長との相関関係は明確です。
- 企業の48%は、消費者ニーズの理解を最優先課題に挙げました。

- カスタマー・セントリック思考の企業は、データを活用して顧客のターゲットを絞り、顧客を引きつけ、サービスを提供することにおいて、より優れた成果を挙げています。
- カスタマー・セントリック思考の企業の46%は、顧客との連絡窓口を年中無休でオープンしておくことを最優先事項に挙げています。

2. アクション

- データアナリティクスを活用し、顧客の人物像、その要望に加え、市場がどのように進化しているかを真に理解する。この情報を、カスタマー・セントリック思考の戦術や戦略に落とし込みます。
- ブランドを刷新する。自社の商品やサービスが今日の消費者と消費者需要にあったものかを確認しましょう。
- オンラインからオフラインまで、すべてのタッチポイントで顧客と繋がるために、新しいテクノロジーを受け入れる。シームレスな顧客体験を実現しましょう。

IV. デジタル化、スマート・テクノロジー

最も成功している消費財・小売企業にとってデジタル化とは、テクノロジーの活用により社内の効率性だけでなく顧客に焦点を当てることを意味します。企業がデジタル化を成功させるためには、会社全体をテクノロジーでつなぐ必要があります。商品をオンラインで販売すること自体はゴールではありません。フロントオフィス、バックオフィス、さらにミドルオフィスまでをつなぎ、顧客が求めるシームレスな消費体験を提供するのです。デジタル化に乗り出した企業が優先順位を誤ると、肝心の投資利益を得られないということにもなりかねないでしょう。

ロボティクス、機械学習および人工知能(AI)は既に業界の定義を書き換えつつあります。プラットフォーム企業はこうしたスマート・テクノロジーを率先して活用しています。従来型の小売業者や製造業者はそうした流れに追いつくことができなければ、競争力を失う覚悟をしなければなりません。一方、こうした比較的新しいテクノロジーはすさまじいスピードで変化していることから、企業はあらゆる選択肢を残しておく必要があります。10~15年後には、企業における事業上の意思決定のほとんどをAIが下すようになっていくかもしれません。会社を高度に飛躍させる事業に、今すぐ取り組む必要があります。

1. インサイト

- デジタル化が成熟した企業の、収益、生産性および市場シェアの伸び率は、同業他社を上回っています。
- コスト削減をデジタル化の主なメリットと捉える企業は、全体の31%でした。デジタルリーダーの間では、その割合はわずか3%であり、データ分析の改良をデジタル化のメリットと捉える割合が、それ以外の企業よりも高いことが分かりました。
- 回答者の46%が、投資利益(ROI)が不透明であることをデジタル化に対する障害と答えました。
- プラットフォーム・ビジネス企業が収益の13%をテクノロジーに投資しているのに対し、企業全体では、その比率は5%未満でした。
- デジタルリーダーの41%はロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)を使用しており、46%は2年以内に使用を開始する計画です。
- 2020年までにAIを使用していると答えた企業はプラットフォーム・ビジネスで72%だったのに対し、企業全体では27%でした。
- サイバーセキュリティ・システムに投資している企業はわずか36%でした。

2. アクション

- プラットフォーム・ビジネス企業やスタートアップ企業から学ぶ。これらの企業は、テクノロジーを活用し、戦略、ビジネスモデル、および顧客との対話の仕方を作り替えています。
- 社内の効率性に焦点を当てる代わりに、顧客のニーズに応えることをデジタル化の最終目標に設定する。そうすることで、顧客により良いサービスを提供することができます。
- 敏捷であることを心がける。既存システムと接続可能な、クラウド・ベースのツールに投資しましょう。敏捷性を高め、迅速な変革が可能となります。成功している企業はクラウド・ベースのオープン・プラットフォームを活用するとともに、AI、ロボティクスおよび拡張現実(AR)の実験を行なっています。
- AIシステムを段階的に構築し、エンド・ツー・エンドの自動化を実現する。AIシステムを店で買うことはできません。そして、スマート・テクノロジーに対するアプローチの中心に人間味を持たせる。そのためにはカスタマー・セントリック思考と、従業員による支援が必要となります。

V. 需要主導型サプライチェーン

消費者のニーズにより効率的に対応するため、需要主導型のカスタマイズされたサプライチェーンを構築している企業は、他社を上回るペースで収益を拡大しています。一方、実際に顧客のニーズのために自社のサプライチェーンを配備および最適化している企業は、5社中わずかに1社とどまります。トレンドが瞬間に変わり、欲しいと思ったときにすぐにそれを手に入れたいという消費者の要求を満たすためには、機会や脅威にリアルタイムで対応可能な真の需要主導型サプライチェーンが必要です。従来、コスト効率だけがサプライチェーンの目的でしたが、コストと、顧客満足やより良い消費者体験の提供とのバランスを取ることが求められています。成功している企業は、価値を創造するために、製造業者、流通業者、パートナー、サプライヤー、消費者から成るエコシステムに依拠したオープンで協力的なプラットフォームモデルを受け入れ、自社のサプライチェーンを1つ上のレベルに引き上げつつあります。

また、56%の企業が、2020年には製造業者による消費者への直接販売が大幅に拡大していると答えました。製造業者の多くは、今日の収益ストリームをこれまで以上にコントロールすることや、近い将来においてエンドユーザーの興味を掻き立てるであろう商品やサービスを把握するために、自社商品やサービスのエンドユーザーとの直接的なつながりを確立することに取り組んでいます。このことは、製造業者が競争力を維持するうえでますます重要となります。

1. インサイト

- 自社のサプライチェーンを顧客のニーズに対応するために配備および最適化していると答えたのは、5社中わずかに1社でした。
- 需要主導型サプライチェーンを構築している企業の予想増収率・増益率は、他者を上回っていることが分かりました。
- 60%の企業が、2020年にはほとんどのサプライチェーンが需要主導型かつカスタマー・セントリック思考のものとなるだろうと答えました。
- 小売業者の40%は、収益の拡大を需要主導型サプライチェーンの最大のメリットと答えました。

2. アクション

- 製造業社、流通業者、サプライヤー、および消費者間のオープンで協力的なパートナーシップを受け入れ、サプライチェーンを変革します。
- 商品化までの所要時間の短縮が優先課題。製造業社には、消費者需要を満たす能力が必要となります。現地調査はそのプロセスを支援するものとなる可能性があります。

- AIおよびデータアナリティクスの実験を行い、サプライチェーンのスピードを速め、よりスマート化します。これを怠る企業は他者に遅れを取るようになります。

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。

本調査レポートは、ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-no-normal-is-new-normal.pdf>

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

執行役員 パートナー 中村 吉伸

03-3548-5363 (代表電話)

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

03-3548-5111 (代表電話)

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

中国における日系企業の現状

～高まる中国市場の魅力と現状の課題～

KPMG中国

天津事務所

アソシエイトディレクター 伊藤 雅人

中国は世界一の人口を有する世界第2位の経済大国であり、今なお6%台の高い経済成長を続けています。また、フィンテック、オートテックで一足先を行っており、スタートアップ企業も次々と生まれる土壌があります。規制緩和が迅速に行われ、質的にも発展領域が限りなく広がる中国特有の特殊性の中で世界を代表する企業も次々と生まれています。たとえば、EC企業として1999年に設立されたアリババは、事業領域を金融やサービス分野に拡大し、主として中国内で大きな成功を納め、世界有数の地位を築いています。

このように中国市場の魅力は年々高まる一方、実際に進出している日系企業は同時に対処すべき課題をいくつも抱えています。本稿では多くの日系企業が現状直面している問題とその対応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。



伊藤 雅人

いとう まさと

【ポイント】

- 迅速に移り変わる事業環境の中で、日本本社の現状理解に時間がかかり、結果対応が後手に回っている。
- 中国は法改正が頻繁に行われ、かつすぐに運用されることがあるため、適時に対応しないと大きなリスクを抱え込むことになる。
- 頻発する不正の対応に苦慮している。社内で発生する不正だけでなく、業務委託業者が絡む社外不正も発生している。
- 税務調査がアグレッシブに行われており、その対応に膨大な時間とコストを要している。
- 環境規制が想定以上に強化されており、対応を誤ると自社のオペレーションに影響が及んでしまう。

I. 迅速に移り変わる事業環境

中国の事業環境は非常に速いスピードで変化しています。この環境変化を直接肌で感じているのは現場の駐在員です。ただ、現地状況を日本本社に発信していても、なかなか理解してもらえないという声も聞こえてきます。また、日系企業は現地に権限移譲が進んでおらず、都度日本本社に諮る必要があり、意思決定（判断）スピードは中国企業、欧米企業に比較してどうしても遅れてしまいます。さらに意思決定した戦略も綿密な調査と準備に時間をかけ過ぎ、実際の遂行時には手遅れになっていたということもあるようです。

中国は共産党一党独裁国家であり、国家計画に従い比較的迅速に物事が進みます。また、中国企業（個人）もオポチュニティがあれば速やかに意思決定し、まずは試み、トライ・アンド・エラーを繰り返すことで最終的に成功に結び付けることを目指します。環境変化が速く特殊性のある中国で事業展開し成功を勝ち取るにはスピード感（①適時適切な現地情報の収集、②現地への権限移譲等迅速な意思決定、③まずはスモール・スタート）を持った新しい経営スタイルの検討が必要と思われる。

II. 頻繁な法改正

中国では法改正が頻繁に行われ、かつすぐに運用されることもあるため、適時に対応しないと時に大きなリスクを抱え込むこともあります。また、改正後も具体的な実務運用がよく判らない、各地域によって実際の運用が異なることもあり対応に苦慮されている会社も多いようです。しかし、中国の法令化は、政府の方針である5カ年計画から事前に予測可能なものも多くあります。また、特定地域で法令を先行試行して、支障があれば軌道修正のうえ、全国展開することもあり、先行試行事例を参考にすることで対応できるものもあります。

III. 頻発する不正

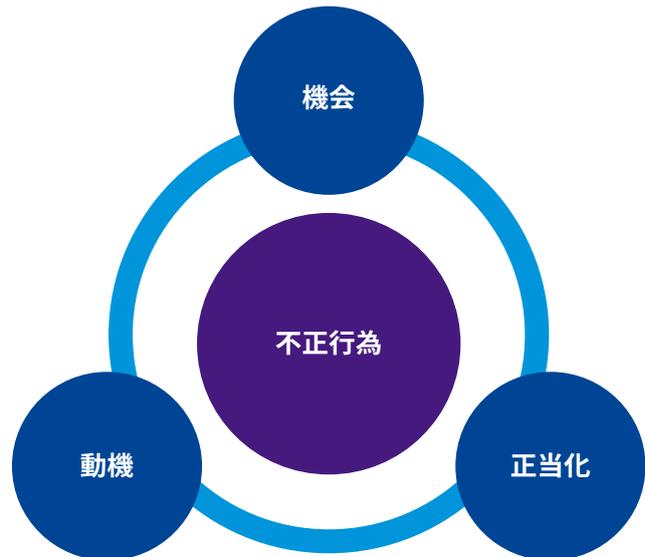
中国子会社では残念ながら様々な不正（在庫横流し、キックバック、現金着服、カラ出張、不正交際費等）が発生しています。

1. 中国子会社で多くの不正が発生する理由

一般的に不正は「機会」、「動機」、「正当化」の3つの要素が揃うと発生するとされています（不正のトライアングル理論）（図表1参照）。その中で、中国では特に「機会」が大きな要因と言えます。子会社の管理部門にはリソースを割けず、職務分掌が確立できていないケースが多くあります。内部統制が有効に整備運用されてい

ない場合には、勤務経験の比較的長いナショナルスタッフであれば容易にその不備をついた不正を行うことが可能です。また中国も豊かになったとは言え依然貧富（所得水準）の差は大きく、経済的な「動機」を持ったスタッフも中にはいるようです。さらに、自分は会社に十分貢献していると自己評価により着服等の不正な収入を「正当化」している事例もあります。

図表1 不正のトライアングル



2. 不正の「機会」

中国子会社のナショナルスタッフの担当業務、これに係る内部統制の整備運用状況を日本人マネジメントが把握していないケースが多くあります。さらに日本人マネジメントは定期ローテーションで3年から5年で帰任してしまうのが一般的です。一方勤務経験の長いナショナルスタッフは、内部統制上の不備（不正の機会）を容易に認識できます。こうした状況が重なり不正の「機会」が大きくなっていきます。

3. 従業員レベルの不正の特徴

1回当たりの不正金額は少額のケースが多いため簡単な監査などでは明らかにならないことが良くありますが、長期間にわたり不正が行われた場合で、その不正が発覚した時の累計額が以外に大きく驚くことがあります。たまたま、不正が発覚していないだけで水面下で相当額の金銭、資産流出がされている可能性もあるため留意が必要です。

4. 不正への対応策

中国子会社では、マネジメントによるモニタリングは不正牽制機能として非常に重要になります。また、事業環境は目まぐるしく変わっていきますので、現状のモニタリング方法が適切に機能しているか確認することも必要です。たとえば、事業開始後で目が届いていた組織でも、事業拡大によりモニタリングが困難になることもあります。さらに、中国ではナショナルスタッフの「共謀」により内部統制が機能しなくなるケースも多い点も留意が必要です。一度現状の体制に見合ったモニタリング統制が整備運用されているか検討されることを推奨します。

5. 社外不正

外部業者への業務委託が契約条件どおり遂行されず、気が付かないうちに水面下で相当の経済的損失を被っているケースがあります。特に役務提供の成果が見えにくい（検証しにくい）業務は留意が必要です。広告宣伝業務、運送業務、清掃業務等様々な委託業務がありますが、自社で確認するのは難しいケースも多く、外部の専門家による検証も推奨します。

IV. アグレッシブな税務調査

1. 税務調査の現状

中国税務当局は租税回避防止の規制および管理を年々強化しています。税務調査については、当局からの突然の呼び出しで始まり、厳しい期限の中での当局質問対応を要請されることが多くあります。また、提出要請資料も現地だけでなく、事業部も巻き込んだ広い範囲に及ぶこともあります。時に当局からの揺さぶり（密輸取締部門への調査移管等）もあり、対応には日本本社の十分な理解と支援が必要です。

2. 移転価格調査

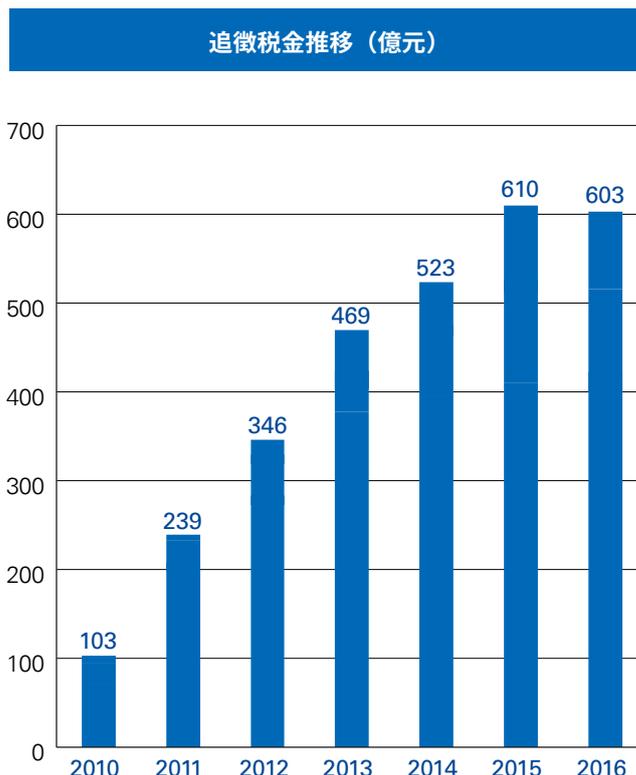
継続的に赤字（利益水準が低い）で、かつ関係会社取引の比重が高い会社は移転価格調査が入りやすくなります。また、中国では、技術移転による現地企業の無形資産保有の認定が積極的に行われており、その結果、本邦企業は技術移転の対価を正当に回収することが困難になりがちです。さらに移転価格調査では追徴金額が想定外に多額になることがあります。また、追徴税額も毎年増加傾向にあります（図表2参照）。

3. 関税調査

ロイヤルティ関税調査がアグレッシブに展開されています。ロイヤルティは輸入貨物の輸入価格の一部を構成するとみなし関税を課すものです。1事業拠点の調査結果がグループの中国全事業拠点に飛び火することもあり留意が必要です。

■ 図表2 中国における移転価格追徴税金の推移

中国税務当局は租税回避防止の規制および管理を年々強化している。



出典：中国 2016年追徴税金データ

V. 厳格化する環境規制

1. 環境対策に本腰を挙げた中国政府

中国では環境保護法や大気汚染防止法が改正され、一気に欧米の規制レベルに厳格化されました。環境基準を満たさない企業は、罰金、工場操業停止、工場閉鎖等の措置を受けることとなります。

2. 自社だけの問題では済まされない

地域の総量制限・環境目標達成等に伴う、地方政府からの生産制限、停止要請があります。2018年の憲法改正に伴い監察法が改正され、監察部が国家監察委員会へ格上げされた結果、地方政府が環

境規制関連法規に従って監督し、法を執行しているかを中央政府がモニターする仕組みが来ています。地方政府当局の法律の執行状況も中央監督管理の範囲に入ったため、地方政府当局の各企業に対する指導がより厳格になる傾向があります。実際、大気汚染に関して、各地方において、一定の汚染基準を超えた場合には、当該業種・企業について操業の一時制限や停止が要求される等の事態が増加しています。

また、取引先に生産停止・制限等が生じた場合の調達リスクもあります。たとえば下請け業者が環境規制違反により生産停止処分を受けた場合、顧客に対する供給責任を果たせなくなります。さらに環境規制違反をした仕入先企業側にも罰金・罰則が科されるケースが出てきていますので、自社だけでなく取引先の環境適応状況についても確認する必要があります。

3. 現地との認識ギャップ

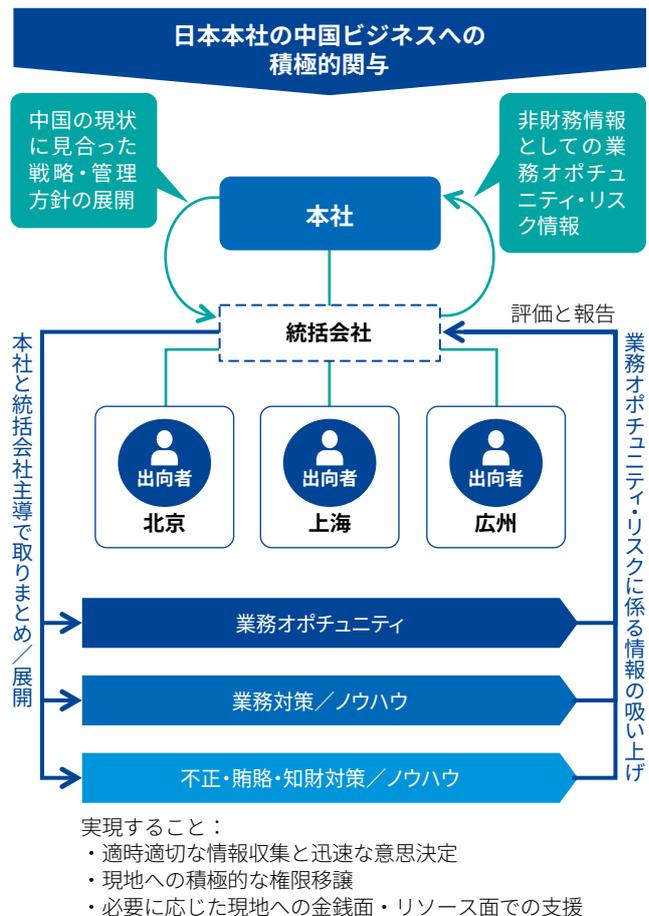
これまでの中国の甘い環境対策や賄賂社会のイメージが、まだ残っているかもしれませんが、中国政府はかなりのスピード感を持って、本格的な環境改革に取り組んでいます。一方、現地では本社からの決定を待っての判断となる場合が多く対応が遅れがちです。また、本社は根本的な解決策には足を踏み入れようとせず、現地で当局担当者との「コミュニケーション」を密接にして乗り切るようにという指示しているケースもあります。中国改革開放来、環境規制は中国にとって重要課題であり、現政権においてその強化が一段と強くなっています。各地での当局担当者との関係を利用した問題解決は抜本的なものでないケースが多く、むしろ問題を拡大するリスクすらあります。

なお、中国の環境規制については、KPMG Insight Vol.33 (Nov.2018)海外Topic①「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」もご参照ください。

VI. 最後に

冒頭で述べたように中国は非常に魅力的な市場です。しかし、中国に限らず海外で事業を展開する以上は、多くの課題に対応していかなければなりません。特に特殊性があり事業環境変化が速い中国でのビジネスにはスピーディーな対応が他国以上に求められます。今回ご紹介した課題も事業環境とともに刻々と変化していきます。したがって、まずは適時適切な情報収集と迅速な意思決定を可能にする体制を構築する必要があります。時には現地への積極的な権限移譲も検討すべきです。そして、日本本社としても必要に応じた現地への金銭面・リソース面での支援を検討していく必要があります。中国ビジネスにおいては、日本本社の積極的な関与支援がこれまで以上に求められます (図表3参照)。

図表3 事業環境の把握と速やかな意思決定



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中国
アソシエイトディレクター 伊藤 雅人
masato.ito@kpmg.com

BEPS 導入後の課税をめぐる議論

— 新たなルール、リスクへの備え

KPMG米国

エコノミック アンド バリュエーション サービス

プリンシパル 仲 知威

マネージング・ディレクター 岩城 成紀

シニアマネジャー 藤原 拓哉

各国の税務当局は、経済協力開発機構（OECD）の税源浸食と利益移転プロジェクト（BEPS行動計画）を反映すべく、国際税務規則の改正に向けた国内手続を進め、新たな税務規則の施行を開始しています。行動計画6に基づく、BEPS防止措置実施条約（MLI）による租税条約の濫用防止のための主要目的テストの導入や、行動計画7に基づく恒久的施設（PE）に関する基準の改訂が租税条約に反映されます。それらに加え、行動計画8-10で提言された「移転価格税制と利益配分」に関するルール変更および行動計画13の「国別（CbC）報告書の導入」による情報提供義務の枠組みにより、今後の国際税務リスクが増加する可能性があります。

本稿では、これらの主要なBEPS行動計画を通じて変更を受ける国際課税実務への影響を俯瞰し、多国籍企業グループが取るべき対応について解説致します。

なお、紙面の都合上、本稿では原文を部分的に省略して掲載しております。全文はKPMG LLPが発行する原文（英語）にてご確認ください¹。また、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】

BEPS行動計画導入後の個別税制への積極的対応策

- ① 行動計画6：主要目的テストに抵触する可能性のある取引を特定し、特典享受をサポートするための理論武装を行う
- ② 行動計画7：改訂PE基準におけるリスクを特定し、タックスプランニングを変更、または事業を再構築する
- ③ 行動計画8-10：価値創造のドライバーとリスクの管理機能を特定し、それと整合する利益配分を実施し、税務当局によるDEMPE機能を根拠とした移転価格リスクを低減させる
- ④ 行動計画13：各提出国への報告内容、および説明の一貫性を維持し、行動計画13に基づき、税務調査の対象となりうる関係者ならびに取引を特定する

BEPS行動計画導入後に必要となる予防的観点からのリスク対応策

- 税務調査対応に対するグローバルに標準的なプロセスを策定する
- 各国の税務部門がバリューチェーンについて効果的かつ一貫した説明ができるための知識を有していることを確認する
- 税務調査で想定される質問に対してあらかじめ準備し、各国の税務部門が一貫した説明ができるようにする



仲 知威

なか ともたけ



岩城 成紀

いわき しげのり



藤原 拓哉

ふじはら たくや

1 KPMG LLP「Post-BEPS tax controversy」（英文LINK <https://tax.kpmg.us/content/dam/tax/en/taxwatch/pdfs/2018/post-beps-controversy.pdf>）を参照。

I. BEPS行動計画6:主要目的 テストの導入

租税条約の濫用に対処するため、行動計画6²に関する最終報告書は、租税条約に「主要目的テスト」(PPT: Principal Purpose Test)を追加することを提言しています。この規定の趣旨は、租税条約に基づく特典を直接または間接に受けている取決めや取引が、当該租税条約に基づく特典を受けることを主たる目的のひとつとして行ったものと判断することが妥当である場合、当該特典の享受がその租税条約の規定の趣旨および目的に沿ったものである場合を除いて、当該条約上の特典は与えられないとするものです。

主要目的テストの要件として、租税条約の特典の享受が「主要目的」であるかではなく「主たる目的のひとつ」であるかどうかという広範な規定となっていることから、対象となる取決めや取引の目的が特典の享受にあると認定して当該特典の利用を否認する際に、税務当局に大きな裁量が認められることとなります。一方、納税者は主要目的テストの後段で規定する「その特典の享受が租税条約の趣旨および目的に沿ったものである場合」については、租税条約の趣旨および目的に照らして当該特典の享受を認めていることを理由に、当該特典を享受できる可能性があります。

税務当局に認められる主要目的テストの適用における広範な権限により、MLI署名国はMLIの特定の規定を採用しているか否かにかかわらず、主要目的テストを根拠として特定の取決めや取引に対する特典の適用を否認することが可能となります。例えば、後述する行動計画7による改訂PE基準を採用していない国であっても、多国籍企業による特定の取決めがPE認定を回避し、特典の利用を目的とするものであるとしてその特典の適用を否認することができます。

多国籍企業グループにおいては、関連者間取引の取決めや取引を総合的に見直し、租税条約上の特典享受が主要目的のひとつであるとみられる取決めや取引を特定したうえで、国際取引に関するアレンジメントによって享受される租税条約上の特典が、行政的な管理協力と二重課税回避という条約本来の目的に沿ったものであることを説明できるよう準備しておくことが必要です。可能であれば、国外関連取引に関して、租税条約上の特典享受の根拠となる条項を特定しておくことが望ましい対応と言えます。

II. BEPS行動計画7:改訂PE基準

BEPS行動計画7で提言されている改訂PE基準³は、条約締約国における課税客体の認定を人為的に回避することを防止するため、MLIの第12～14条に規定されています。

MLIの第12条において、従属代理人PE (DAPE) 基準の対象範囲が拡大されました。一方の当事国内において企業に代わって行動する者がそのように行動するにあたって反復して契約を締結、または当該企業によって重要な修正が行われることなく日常的に締結される契約の締結のために反復して主要な役割を果たす場合、従属代理人PEに該当するものとされました。

改訂後のDAPE基準は、プリンシパルが源泉地で課税されないことを正当化する十分な根拠を有しない販売委託契約 (いわゆるコミッション契約) およびこれに類する方策に対処することを目的としています。

MLIの第13条は、署名国に現行のOECDモデル租税条約においてPEから除外される特定の活動に関する規定の適用を変更する選択肢を与えています。この規定は、企業または密接に関連する企業が同一の締約国内で事業活動を行っており、かつ (i) これらの事業活動が同締約国における関連企業のPEとみなされる場合、または (ii) 同締約国内で行われる総合的な活動が準備的・補助的な性質ではない場合には、PE認定除外の対象とはしないというものです。

MLIの第14条は「契約の分割」に対処するもので、特定の活動がPEと認定されるために要求される期間を超えているかどうかを判断する際に、原則として建設現場または建設・据付プロジェクトにおいて企業が費やした時間 (合計で30日超)、および密接に関連する企業が同一の現場において関連作業に費やした時間 (30日を超える期間) を合算することが求められています。

多国籍企業グループにおいては、DAPE基準の拡大、PE認定から除外される活動の厳格化、および建設工事PEの期間計算における多国籍企業のグループ企業による活動の合算、といったMLIの第12～14条によるこれまでに想定していなかったPE認定を避けるために、事業のストラクチャーあるいはタックスプランニングの見直しを行うことが必要です。特に、これまで特定の国における販売・マーケティング活動が、当該国の販売会社、または記録上の輸入者とは異なる、当該国の企業により行われている場合 (コミッション契約のようなストラクチャー) はストラクチャーの見直しを行うことが望ましいと考えられます。

2 OECD (2015年) 「不適切な状況下での租税条約の特典の享受の防止: 行動6 - 2015年最終報告書」、OECD (2016年) 「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」

3 OECD (2015年) 「PE認定の人為的回避の防止: 行動7 - 2015年最終報告書」、OECD (2016年) 「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」

III. BEPS行動計画8-10: 移転価格 および利益配分に関するルール の変更

OECDは移転価格に関する利益配分のガイダンスとして、行動計画8-10の改訂版を公表し、企業における価値創造活動と移転価格税制における所得配分の結果を一致させようとしています⁴。

行動計画8-10におけるリスクと独立企業原則に関する基本概念は、リスクを管理する機能を有しまたリスクを引き受ける能力を有する者だけが、当該リスクに応じた経済的便益や利益を得られることを強調しています。同行動計画では、リスク管理には (i) リスクをとまなう機会の引受け、保留または却下に関して意思決定を行う能力およびその意思決定機能の実際の遂行、(ii) 当該機会に関連するリスクに対処するかどうか、およびどのように対処するかに関して意思決定を行う能力ならびにその意思決定機能の実際の遂行を重要な要素として定義しています。企業がリスク管理や、当該リスクを引き受けることができる財務能力を有していない場合、当該リスクから発生する経済的便益や利益は、リスク管理と財務能力を有するほかの関連者に再配分されるべきとしています。

重要な無形資産に関連するリスクの管理の判断に関しては、無形資産の開発・改良・維持・保護・使用 (DEMPE機能) の観点から、多国籍企業グループにおける価値創造活動において各関連者が果たす機能、使用する資産、引き受けるリスクに相応した利益が、多国籍企業グループの各メンバーに対して配分されるべきであるとしています。

行動計画8-10では、多国籍企業グループのあるメンバーが無形資産を法的に所有しているという事実のみでは、無形資産から得ら

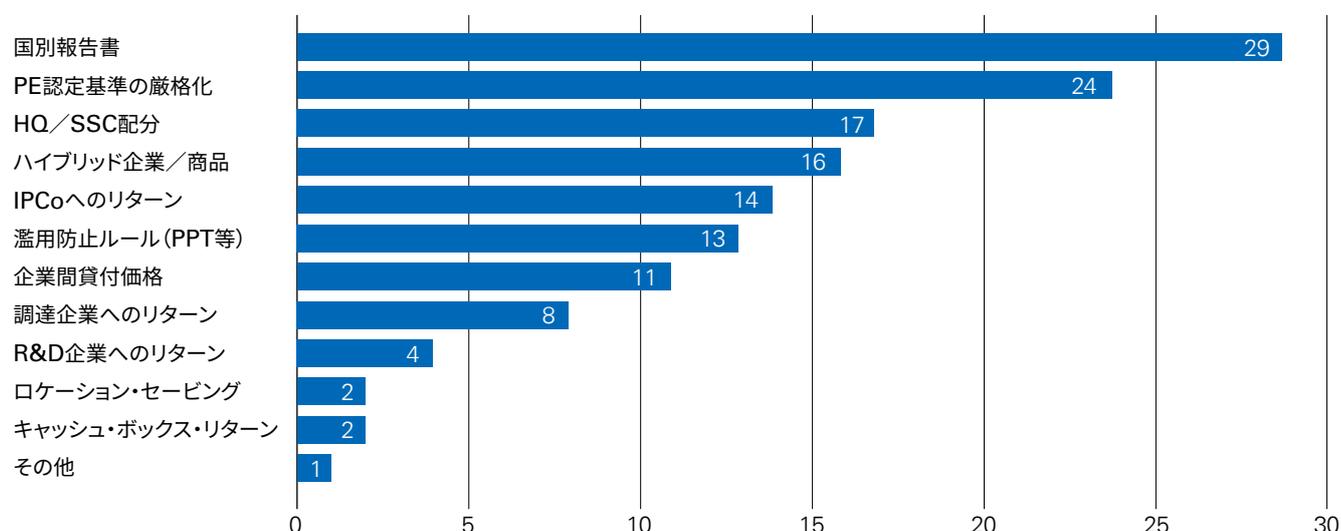
れる収益を帰属させる理由にはならず、無形資産を法的に所有していないものの、無形資産におけるDEMPE機能を有する多国籍企業グループの他のメンバーは、その無形資産の貢献に対する対価を得なければならないとしています。リスクに関する行動計画に基づき、多国籍企業グループのどのメンバーがDEMPE機能に関連するリスクを引き受け、またそれを管理しているかを検討したうえで、適切な利益の配分が決定されることになります。

計画8-10は、多国籍企業グループのメンバー間で引き受ける経済的およびオペレーション上の実態が、契約上のリスクの配分と一致している場合に、独立企業原則を順守しているとして、多国籍企業グループが実施する特定の利益配分の適正性を主張しようとしています。ただし、このような分析は定性的な要素を含んでおり、多国籍企業グループはグループ内で特定の機能と活動がどのように利益を生み出すのかを文書化することが求められています。

多国籍企業グループ内におけるビジネス上のリスクの引受けの実態が (契約上で定める) 形式上のリスクの引受けと一致しない場合、移転価格調査においてリスクに相応した利益配分の適正性について指摘を受け、結果的に二重課税が生じる可能性があります。同様に、行動計画8-10は、無形資産の法的所有者であることのみを根拠に、当該無形資産から得られる収益を配分することはできないとしており、無形資産の契約における法的所有者であることのみを根拠に、当該無形資産の使用から生じる利益の配分を決定している多国籍企業グループも税務当局の移転価格調査において課税所得の配分について指摘を受け、結果的に二重課税が生じる可能性があります。

多国籍企業グループにおいては、自社のバリューチェーン全体的見直しを行い、組織内での価値創造における主要なドライバーとそ

図表1 BEPSプロジェクトに対する企業の関心領域(サーベイ回答)



出所: 「BEPS Controversy Readiness」 2017年11月、KPMG LLP

n: 47

4 OECD (2015年)「移転価格の結果と価値創造の一致: 行動8-10 - 2015年最終報告書」

の価値創造活動に関連するリスクの管理機能を特定することが望まれます。加えて、グループ企業間契約をレビューし、契約上のリスクを引き受けているグループ企業が実際にそのリスクに対する管理とリスクを引き受けるための財務能力を有しているか確認しつつ、同時にバリューチェーンの各段階において適切な報酬が支払われていることを確認し、必要に応じて取引条件や取引方法を再検討することも必要になります。これらの対応によって、税務当局によるDEMPE機能を根拠とした移転価格リスクを低減させることが期待されます。

図表1は、「OECDは過去3年間にBEPSプロジェクトを通じて、過度な節税が行われている分野についてかつてないほど重点的に取り組んできました。以下の領域のなかで、自社にもっとも関連のあるものを3つ選んでください。」という質問に対する回答です。

IV. BEPS行動計画13：国別報告書

行動計画13では、国別報告書に関する枠組みとテンプレートを提供し、多国籍企業グループが事業を営む各国の税務当局への情報開示を促進することで、移転価格に関する情報の透明性の向上を図っています⁵。

行動計画13に基づき導入された新しい報告フレームワーク（マスターファイル、ローカルファイル、国別報告書）により税務当局は、多国籍企業グループにおける移転価格税制の対象となる取引の特定や多額の利益を低税率国へ移転する取引を特定することが比較的容易となり、調査対象の選定に役立つ情報を得ることができます。一方、国別報告書の記載要件には、移転価格上、適正な取引と過度な節税にあたる取引とを判別するに足りる十分な情報は含まれておらず、そのため多国籍企業グループにとってはバリューチェーンおよび多国籍企業グループのメンバー間の利益配分の根拠となる経済実態やオペレーションについて適切に文書化することがこれまでよりも更に重要になります。更に国別報告書により、多国籍企業はすべての提出国において報告内容や移転価格ポリシーの説明において、各国当局に対して整合性のある説明を行うことが求められています。加えて行動計画13を受け、各国ごとに異なる煩雑な資料の提出手続きも続々と導入されており、これらの法令を厳格に順守することも困難になっています。

多国籍企業グループにおいては、税務当局と共有する情報のレビュープロセスを標準化し、移転価格関連の情報について一元化した情報管理・収集を検討し、報告内容における矛盾を排除するためにすべての提出国に対する報告内容、および説明の一貫性を維持することが求められます。それと同時に、国別報告書に関するガ

イダンスと国別報告書の実施ガイダンスに基づき、同業他社との比較等を実施し、税務調査の対象となりうる関連者ならびに取引をあらかじめ特定しておくことが移転価格リスク対応上、重要になります。

V. 対応策

BEPS行動計画を国内法に導入する各国で事業活動を行う多国籍企業グループや、国際取引について租税条約を利用して二重課税を排除している多国籍企業グループは、BEPS導入により直接的な影響を受ける可能性があります。特にMLI参加国の増加にともない、多国籍企業グループは自社に影響を及ぼしている租税条約が、いつどのように変更され、実際の事業がどのような影響を受けるのか早急に評価し、その影響に対処する計画を策定する必要があります。

多国籍企業グループはリスクが顕在化するのを待つのではなく、リスクを軽減するための対応策を積極的に検討する必要があります。上述した個別税制に対する積極的な対応に加えて、税務調査対応に対する標準的なプロセスの策定やバリューチェーンについての知識や税務調査で想定される質問と回答について各国の税務担当者と事前に共有することを通じ、効果的かつ一貫した税務対応をグローバルに実践していくことは、予期せぬ国際税務リスクの発生を未然に防止するために効果的な対応になりうるものと考えます。

米国関連コンテンツ

ウェブサイトでは、米国に関する最新情報を継続的に発信しています。

<https://home.kpmg.com/us/ja/home/insights/2015/06/jnet-client-newsletter-jp.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

エコノミック アンド バリュエーション サービス

プリンシパル 仲 知威

tnaka@kpmg.com

マネージング・ディレクター 岩城 成紀

siwaki@kpmg.com

シニアマネジャー 藤原 拓哉

takuyafujihara@kpmg.com

5 OECD (2015年)「移転価格文書化および国別報告書：行動13 - 2015年最終報告書」

マレーシア税務の最新動向

～政権交代及び 2019 年度予算案を受けて

KPMGマレーシア

エグゼクティブ・ディレクター 渡邊 和哉

シニアマネジャー 石渡 久剛

シニアマネジャー 望月 大輔

マレーシアでは、2018年5月9日の第14回総選挙において建国後初めての政権交代が起こり、野党連合の議長であったマハティール氏（当時92歳）が15年ぶりに首相に返り咲きました。マハティール氏は就任早々、公約に掲げたGST（日本の消費税に相当する税制）の廃止やマレーシア・シンガポール高速鉄道等のメガプロジェクトの見直しに着手するとともに、日本をはじめとする外交活動にも積極的に取り組んでいます。一方で、新政権が精査した結果、政府公的債務が従来の公表値よりも多額であることが判明し、財政再建が喫緊の課題であることも明らかになりました。このような状況下、2018年11月2日に新政権下で初の予算となる2019年度政府予算案が公表されました。

本稿は、政権交代後の各種政策の中から日系企業の経営に影響のある税制の変更及び2019年度予算案に盛り込まれた税制改正項目のうち主要な項目等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】

- 新政権の発足により、間接税の仕組みとしてGSTが廃止され売上税及びサービス税（SST）が導入された。
- 従来、欠損金等については無期限に繰越すことが可能であったが、今後は7年間の繰越期間制限を課せられることとなる。当該変更は、税効果会計にも影響を与えるため留意が必要である。
- 関連者取引にかかる新しい税制として、Earning Stripping Rulesの導入が予定されている。多額のグループ内借入を有する企業は、資金調達方法の再検討が必要となる可能性がある。



渡邊 和哉
わたなべ かずや



石渡 久剛
いしわたari ひさたけ



望月 大輔
もちづき だいすけ



I. 第14回総選挙後の主な動向

マレーシアは1957年の独立以来、国民戦線 (Barisan Nasional) が政権を独占していましたが、2018年5月9日に行われた第14回総選挙で野党連合である希望同盟 (Pakatan Harapan) が勝利を収め、初の政権交代が起きました。新政権は選挙公約に掲げたナジブ前政権の汚職追及、GSTの廃止、大型プロジェクトの見直しなどを発足直後から矢継ぎ早に実行しています。一方で、前政権が公表していなかった政府保証債務などの存在が明らかとなり、政府債務はGDPの約80%に相当する1兆リンギットを超えることが判明しました。そのため、燃料補助金の支給や低所得者向けヘルスケア制度の導入など、一部の公約は延期もしくは縮小を余儀なくされています (図表1参照)。

図表1 新政権の主な選挙公約とその進捗状況

項目	進捗状況
GSTの撤廃	6/1からGST0%。8/31でGST撤廃。9/1から売上税、サービス税を導入
燃料補助金の支給	財政負担を理由に延期を発表
1MDBなど政府系企業に対する王立調査委員会設置	ナジブ前首相の逮捕・起訴
大型プロジェクトの包括的な見直し	マレーシア・シンガポール間的高速鉄道、MRT3号線(クアラルンプール首都圏環状線)、東海岸鉄道計画の見直し
最低賃金の全国統一・引上	2019年度予算案で月額 RM1,100に統一・引上げを発表
低所得者層へのヘルスケア制度導入	低所得者支援の法案を準備中

財政健全化と経済成長の両立が求められる状況の中、新政権は2018年11月2日に2019年度予算案を公表しました。予算案では「Resurgent Malaysia, Dynamic Economy, Prosperous Society (マレーシアの復活、ダイナミックな経済、社会の繁栄)」の3点がテーマに掲げられ、歳出面では公共投資分野での再入札など経費見直しによる削減策をとる一方で、低所得者層への富の再分配を含む景気刺激策が積極的にとられています。歳入面ではGSTの廃止による税収減が見込まれる中、キャピタルゲイン課税や相続税などの導入が目されましたが、新たな税制は提案されず、国営石油企業であるペトロナス社からの配当などの原油関連収入で財源を確保する計画となっています。また、未還付税金についても予算を確保し、2019年中に返還する意向であることが表明されました。

II. GSTの廃止とSSTの導入

2015年4月に導入されたGSTですが、新政権の公約のもと、2018年6月から税率が0%に変更され実質的に無効となり、8月末をもって正式に廃止されました。そしてGSTに代わる間接税として、9月1日から売上税及びサービス税 (SST) が導入されています (図表2参照)。

GSTとSSTの大きな相違は、GSTが仕入税額控除の仕組みをもつ多段階の課税であったのに対し、SSTは一段階の課税システムであるという点です。GSTは付加価値の増加分に対する課税、つまり仮受GSTから仮払GSTを控除した金額を納付するのに対し、SSTは製品の工場出荷時もしくはサービスの提供時に課税され、その後は課税関係が生じません。この点において、企業の事務負担は軽減されるものと見込まれます。一方で、一段階課税であることから課税標準となる販売金額の妥当性がより重要となります。そのため、グループ内の販売会社に製品を出荷している場合、取引金額が適切に設定されているか留意する必要があります。また、GSTは最終消費者が税を負担していましたが、SSTでは販売業者もしくはサービス受益者が一義的に税を負担することになるため、企業にとってはビジネスコストの増加要因になると考えられます。

図表2 売上税とサービス税の比較

項目	売上税	サービス税
課税の範囲	・マレーシア国内で登録事業者により製造される課税物品 ・マレーシアに輸入される課税物品	特定の課税サービス
税率	5% or 10%	6%
課税登録業者の要件	原則RM500,000	
課税期間	原則2ヵ月毎	
課税タイミング	・課税物品を販売、使用もしくは処分した時点 ・輸入された時点	対価を受領した時 (12ヵ月みなしルールあり)
申告書提出/納付期限	課税期間の翌月末まで	
Tax invoice	所定の事項を記載する必要あり	
申告書提出方法	電子申告もしくは申告書郵送	
納付遅延ペナルティ	最初の30日- 10%、次の30日- 15%、次の30日- 15% (最大40%)	
書類保管期間	7年間	

1. 売上税 (Sales Tax) の概要

マレーシア国内で製造される物品は、生活必需品や戦略物資などの特定品目を除き、原則として10%の税率で課税されます。製造する課税物品の価値が年間RM500,000を超える企業は課税登録業者となり、工場出荷時に売上税を徴収・納付する必要があります。ただし、他の課税登録業者の製造物品を原材料として購入する場合は、所定の手続きを経ることで仕入に対する課税が免除されます。なお、2019年度予算案において、非登録業者からの原材料仕入に関しても免税措置を適用する変更が提案されています。

また、マレーシアに輸入する物品も課税対象とされ、輸入者が売上税を負担する必要があります。指定地域（ラブアンなど）や特定地域（フリーゾーンや保税工場など）からマレーシア国内へ出荷する場合も輸入扱いとなり、売上税が課税されます。

2. サービス税 (Service Tax) の概要

サービス税は法令に列挙された図表3のサービスのみが課税対象です。

図表3 課税対象サービス一覧

Group	課税サービス
A	ホテル
B	飲食
C/D	クラブ
E	ゴルフ
F	クレジットカード
G	プロフェッショナル (法務、会計、調査・鑑定評価、エンジニアリング、建築、コンサルティング、IT、マネジメント、人材、警備)
H	その他 (保険、通信、フォワーディング、駐車場、二輪四輪関連サービス・修理、配送、自動車運転、広告、電力、国内線フライト)

該当サービスを年間RM500,000以上提供する企業が課税登録業者となり、マレーシア国内でサービスを提供する際に6%の税率で課税されます。ただし、企業グループ内で提供される一部のサービスや、指定地域や特定地域内でサービス提供が行われる場合は課税が免除されます。なお、2019年度予算案において、輸入サービスも課税対象とする変更が提案されており、課税範囲が拡大される見込みです。

課税事業者としての登録や免税申請、税務申告などの事務手続き、並びにガイドラインなどの情報発信はMy SSTという関税局のポータルサイトを通じて行われるため、定期的に当該サイトにアク

セスし、最新情報を確認する必要があります。

III. 2019年度予算案における主要な税制改正等

2018年11月に2019年度予算案が公表され、その中でいくつかの税制改正案が提案されました（図表4参照）。日系企業に影響する主要な変更点は次のとおりです。

1. 欠損金等の繰越期間制限

欠損金、未使用の再投資控除（RA: Reinvestment Allowance）およびサービス分野の投資控除（IASS: Investment Allowance for Service Sector）について、従来は期間の制限なく繰り越すことが認められていました。これは、マレーシアの税制の特徴の一つであり、企業にとっては、マレーシアに投資を行う誘因の一つにもなっていました。今回これらの繰越期間を7年に制限することが提案され

図表4 2019年度予算案における主な税制改正案

フォーカスエリア	主な税制改正案
1. 制度改革の実施 To Implement Institutional Reforms	<ul style="list-style-type: none"> ■ 欠損金等の繰越期間制限 ■ Special Voluntary Disclosure Programの導入 ■ 売上税・サービス税関連（二重課税の排除、輸入サービスへの課税、オンラインサービスへの課税） ■ 不動産利得税（RPGT）の税率引き上げ ■ 印紙税率の引き上げ ■ グループ損益通算の見直し ■ Labuan税制の見直し
2. 社会経済的福祉の確保 To Ensure the socio-economic well-being of Malaysians	<ul style="list-style-type: none"> ■ 雇用者に対する税務インセンティブ ■ 個人所得税控除の見直し ■ 加糖飲料課税
3. 起業家経済の育成 To foster an entrepreneurial economy	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小企業への減税 ■ Industry 4WRD政策に向けた税務インセンティブ ■ 環境技術に係る税務インセンティブの拡大 ■ 環境対応プラスチック生産に係る税務インセンティブ ■ プリンシパル・ハブの優遇措置の拡大

ています。この変更は賦課年度2019年から適用される予定ですが、移行措置として賦課年度2018年末に有する繰越欠損金等については遡及適用されることなく、賦課年度2025年まで繰り越すことが認められる予定です。なお、未使用のキャピタルアロウワンス（税務上の減価償却費）、未使用の投資税額控除（ITA: Investment Tax Allowance）については、従来通り期間の制限なく繰り越すことができます。

繰越期間制限が設けられることにより、新規投資を予定している企業は投資の回収計画を慎重に検討することが必要となります。また、この変更は税務のみならず、会計上の税効果会計にも影響すると考えられます。繰越欠損金等を有する企業は、2018年度の決算において、今後7年間の課税所得見込みに基づく繰延税金資産の回収可能性の検討が必要となります。また、今後は発生年度を特定して繰越期限を継続的にモニタリングしていく必要があります。

2. Special Voluntary Disclosure Programの導入

国会での予算スピーチのなかで提言されたSpecial Voluntary Disclosure Programが2018年11月3日から導入されています。これは未申告の所得に対するペナルティを軽減することで、納税者の自発的な修正申告を促す制度です。通常35%~45%のペナルティが課せられますが、2019年3月31日までに当該プログラムを利用して修正申告した場合は10%、2019年6月30日までに修正申告した場合は15%の軽減ペナルティ率が適用されます。一方で、当該プログラムが終了する2019年7月以降は、ペナルティ率が80%から最大300%に引き上げられます。

日系企業にとっては、当該プログラムの直接的なメリットは少なく、一方でプログラム終了後はペナルティ率が引き上げられ、税務調査のリスクが高まると予想されます。税務コンプライアンスの体制が適切に構築されているか、再度確認しておくことが重要と考えられます。

3. Earning Stripping Rules (ESR) の導入

過小資本税制に置き換わる制度として、ESR（過大支払利子税制）の導入が予定されています。これは、2018年度予算案において提案されていたものですが、関連者間取引における財政支援に関して、直接的又は間接的に発生した支払利息のうち一定額を超える金額については、発生年度に損金算入を認めない、とする制度です。

2019年1月1日からの適用が予定されていますが、執筆時点において具体的な規定は明らかになっていません。ただし、損金算入限度額はEBIT（税引前利益+支払利息）もしくはEBITDA（税引前利益+減価償却費+支払利息）に一定割合を乗じて算出されることが予定されているため、これらの指標に対して関連者への支払利息

2018年度版 マレーシア投資ガイド



2018年7月刊

Japanese

本レポートは、ウェブサイトリンクより、閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.html>

本投資ガイドは、マレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的としてKPMGが発行している出版物です。本投資ガイドでは、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。

の比率が高い場合には、資金調達方法の見直しを検討する必要があると考えられます。

マレーシア関連コンテンツ

ウェブサイトでは、マレーシアに関する最新情報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/malaysia.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 マレーシア
エグゼクティブ・ディレクター 渡邊 和哉
KAZUYAWATANABE1@KPMG.COM.MY

シニアマネジャー 石渡 久剛
HISHIWATARI2@KPMG.COM.MY

シニアマネジャー 望月 大輔
DAISUKEMOCHIZUKI1@KPMG.COM.MY

世界経営者会議



KPMGジャパンは、11月6～7日に開催された第20回日経フォーラム「世界経営者会議」に特別協賛を行い、7日にはKPMGインターナショナルのテクノロジー&ナレッジ統括グローバルヘッドのクリスチャン・ラストが登壇しま

した。KPMGグローバルCEO調査2018の結果を踏まえ、日本企業がデジタル・トランスフォーメーションにどう備えるべきなのか、また急変する環境の中でどのように組織内も変革していくべきなのかについて講演しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<http://www.ngmf.jp/ngmf2018>

KPMGコンサルティング、AIソリューション「KNIGHT」の提供を開始

KPMGコンサルティングは、自然言語処理技術を活用したAI(人工知能)ソリューション、「KNIGHT(ナイト、Knowledgeable Integrated Graphic Transformation)」の提供を開始しました。

「KNIGHT」は、日報や技術報告書など、

ERP(基幹業務システム)に取り込まれていない、企業の中に埋もれている情報(非構造化データ)のほか、勘や経験といった熟練者の知見(暗黙知)など、日本語で記述された文章から「キーワード」を自動的に抽出し、キーワード同士の関連性を分析・可視化する

ものです。

KNIGHTにより、非構造化データや暗黙知の高度な活用が可能となり、商品の市場投入までのリードタイムの短縮のほか、設計開発業務の効率化・高度化、広範囲なリスク分析等に寄与すると考えます。

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/2018/11/ait-knight.html>

KPMG税理士法人広島事務所開設のお知らせ

KPMG税理士法人は、広島県をはじめ中国地域の企業に対する税務サービスの提供体制を強化するため、12月1日に広島事務所を新たに開設しましたのでお知らせします。広島事務所概要は、次のとおりです。

所在地 : 広島県広島市中区紙屋町2-1-22 広島興銀ビル7階

開設日 : 平成30年12月1日

所長 : 細水 兼二郎 (ほそみず・けんじろう)

電話番号 : 082-241-2810

FAX : 082-241-2811

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/2018/11/hiroshima-tax.html>

CSR: FITチャリティ・ラン2018 (Financial Industry in Tokyo for Charity Run)

FITチャリティ・ランは、金融サービスおよび関連企業で働く有志によって運営されているイベントです。

KPMGジャパンも地域社会への貢献の一環として、2007年から参加しています。このイベントへの参加費は、法人からの寄附とともにイベント終了後に複数の社会福祉団体に寄附さ

れます。今年は、105社からランナー、ウォーカー、ボランティアとして5,700人以上が参加し、寄附金総額57,524,500円(後日正式な金額が確定)に上りました。

KPMGジャパンからは、ランナー、ウォーカー、ボランティアを合わせ約350人が参加し、寄附金総額1位となり表彰されました。

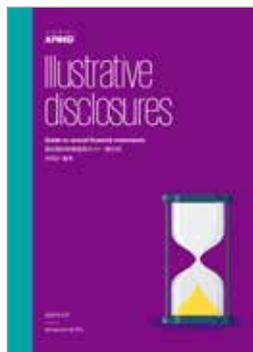


CSR活動についてはウェブサイトをご参照ください。

<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。



年次財務諸表ガイドー開示例 2018年9月

2018年12月
English / Japanese
(日本語版は1月15日公表予定)

この冊子は、国際財務報告基準(IFRS)に準拠した財務諸表を作成する際に利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。2018年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2018年8月15日時点で公表されているIFRSを反映しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2019/01/ifrs-financial-statement-2018-09.html>



年次財務諸表ガイドー開示例 チェックリスト 2018年9月

2019年1月
English / Japanese
(日本語版は1月下旬公表予定)

本冊子は、国際財務報告基準(IFRS)に準拠した財務諸表を作成する際に最低限必要となる開示項目を特定することにより、初度適用企業を含む財務諸表作成者に役立つよう作成されています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2019/01/ifrs-disclosure-checklist-2018-09.html>



別々の道を行く? ー資産運用規制の進化

2018年12月
English / Japanese

2017年版レポート「資産運用規制の進化」では、欧州や米国での新たな政治の動き、その他の動向が、規制政策や規則の制定に大きな影響を及ぼすのではないかと推測しました。この1年でその洞察が証明されています。本冊子では、分断化する複雑な規制環境と規制当局の監視強化の下における資産運用規制の進化について報告しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/12/asset-management-regulation-2018.html>



MLBスタジアムレポート

2018年11月
Japanese

本レポートでは、MLBスタジアムにおけるホスピタリティ向上のためのスタジアム設備のトレンドや多様な資金調達方法に着目して分析および提言をしています。本レポートがスタジアムにおけるホスピタリティの重要性および資金調達のアイデアを示す材料となり、日本のスポーツ産業の発展に少しでも貢献できることを期待しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/10/mlb-stadium-report.html>



グローバル製造業の展望2018 デジタルでつながる未来に向けた変革

2018年10月
English / Japanese

本レポートでは、デジタルトランスフォーメーションに対して世界各国の製造業がどのような対策をとっているかを探るとともに、日本を含む主要グローバル企業の経営幹部に対するインタビューやKPMGの専門家による考察を交え、今日の製造業が直面する課題を明らかにし

つつ、未来への成長や競争優位の実現に向けたヒントについて解説しています。また、KPMGジャパンでは、本調査の結果をさらに深堀し、日本企業のデジタルトランスフォーメーションにおける現状と課題について補論としてまとめています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/10/global-manufacturing-outlook-2018.html>



Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査

2018年10月
English / Japanese

今年で20年目を迎えたHarvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査は、世界最大規模の回答者数を誇るITリーダーを対象とした調査です。世界84カ国、総勢3,958名のITリーダーを対象に、2017年12月20日から2018年4月3日にかけて調査を実施しました。

ITリーダーに限らず、ビジネステクノロジーに関心のある経営陣の方々に、本レポートを通じてテクノロジー業界全体に影響を及ぼす重要課題について深い洞察を提供します。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/10/cio-survey-2018.html>

出版物のご案内

会社法決算の実務 (第13版)

NEW



2019年2月上旬刊行予定

【編】あずさ監査法人

中央経済社 6,900円(税抜)

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

第13版では、本書の冒頭に、「2019年3月期以降の決算上の留意事項」を掲載し、3月期の会社法決算において、最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ、掲載しています。

2019年3月期以降の決算上の留意事項

資料1 会計基準適用時期一覧表

資料2 未適用会計基準適用時期一覧

第1章 会社法決算と開示制度

第2章 株主総会招集通知等

第3章 事業報告

第4章 計算書類等および連結計算書類の総則

第5章 貸借対照表等

第6章 損益計算書等

第7章 株主資本等変動計算書等

第8章 注記表

第9章 附属明細書

第10章 監査報告

第11章 決算公告

第12章 臨時計算書類

第13章 会計基準等の新設・改正

第14章 IFRS任意適用制度と会社法開示

付録

1 コーポレートガバナンス関連の動向

2 次期会社法改正の動向

3 掲載事例一覧表

4 会社法決算関係用語集

新収益認識の業務・システム対応

NEW



2018年12月刊

【編】あずさ監査法人 アカウンティング・アドバイザー・サービス事業部

中央経済社 324頁 3,400円(税抜)

2018年3月に公表された新収益基準が、業務とシステムにどのようなインパクトをもたらすのか、そのためにどのような対応が必要になるのかを、設例と仕訳、そしてシステムの構成図とデータ項目の図解によって具体的に解説しています。

新収益基準を導入することで、認識する収益の単位、金額、タイミングが変わる場合、その影響は社内の会計ルールの変更だけではなく、企業の業務プロセスやシステムについても何らかの対応が求められます。本書は、その際に適切な方法を見つける「手がかり」となる一冊です。

第1章 新収益基準のインパクト

第2章 論点別の業務・システム対応

第3章 請求管理と債権管理の考え方と対応

第4章 原価管理と経営管理の考え方と対応

第5章 新収益基準の導入ステップ

本書の特徴

☑ 13の論点を取り上げ、それぞれインパクトの程度と対応指針を明示

☑ 具体的な設例と仕訳、システム構成図とデータ項目の図解でわかりやすく解説

☑ 先行する海外事例を踏まえた日本企業のためのソリューションを提示

論点で学ぶ国際財務報告基準 (IFRS) (ライブラリ論点で学ぶ会計学②)

NEW



2019年2月刊行予定

【著者】山田 辰己・あずさ監査法人

新世社 480頁 3,400円(税抜)

これからIFRSを学ぶ学生の皆さんや、実務家や会計専門家の方々に、IFRSのそれぞれの規定の背景に関する情報と基本原則を理解していただける1冊です。

本書では、IFRSの規定の狙いは何か、どのような問題をどのように解決しようとしているのか、また、基準を作る際の方法論として複数の選択肢がある場合、なぜ特定の方法がIASBによって選択されたかなどをできるだけ明確にしています。

IFRSの規定の解説のほか、実務に応用するときに参考になる考え方についてもできるだけ触れるようにして、IFRSの基本原則とともにIFRSの適用にあたって実務でどのようなことが争点となっているかも理解できる内容となっています。

序章 IFRSとは

第1編 IFRSにおける財務諸表 総括

第1章 概念フレームワーク(前編)

第2章 概念フレームワーク(後編)

と公正価値測定

第3章 IFRSにおける財務諸表の全体像

第2編 営業活動全般に関する会計

第4章 収益認識

第5章 棚卸資産と生物資産

第6章 固定資産

第7章 リース

第8章 負債の会計～引当金・偶発負債

第9章 従業員給付と株式に基づく報酬

第10章 法人所得税

第3編 金融商品と外貨換算に関する会計

第11章 金融商品

第12章 外貨換算とヘッジ会計

第4編 他の企業への投資に関する会計

第13章 他の企業への投資と連結財務諸表

第14章 企業結合

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

BtoB決済デジタル化 XML電文で実現する金融EDIと手形・小切手の電子化

NEW



2018年12月刊
【編】KPMGジャパン フィンテック推進支援室
一般社団法人 金融財政事情研究会・212頁 1,600円(税抜)
企業間送金に係る振込指図が40数年にわたって利用されてきた「固定長電文」から「XML電文」へと移行します。振込情報と受発注情報などの商流情報を紐づけた「金融EDI」の活用が可能となり、決済サービスは、デジタル化した社会における競争力の源泉であるデータの収集手段へと変化します。
また、かつてのピークから市場が10分の1に縮小しながらも、根強い需要が残る紙の手形は近い将来廃止され、電子記録債権に移行させる抜本的な改革が予定されています。手形機能のデジタル化は、単に印紙税を節約するといった直接的なメリットだけでなく、「POファイナンス」といった新たな資金調達サービスを生み出し、企業に対して競争力強化の新しい選択肢を提供します。
本書では、これら決済インフラの進展に係る取組みについて、その背景とともに解説しながら、企業が今後どのようにその進展とデータの活用等を通じて競争力を高めていくかについて解説します。

- 第1章 XML電文を起点とする決済インフラの進展とFinTechの台頭
- 第2章 XML電文への移行と金融EDIの導入
- 第3章 手形・小切手機能の電子化
- 第4章 XML電文を起点とする企業の財務・決済プロセスのデジタル化によるメリット
- Appendix 高度化に関する議論の経緯と規制の動向

本書の特徴

- ☑ 企業間送金におけるXML電文と金融EDIの導入及びその影響を解説
- ☑ 手形機能のデジタル化と資金調達への活用についてわかりやすく解説
- ☑ 決済インフラの進展を取り込んだ企業の競争力強化について解説

続・事業再生とバイアウト

NEW



2018年11月刊
【編】日本バイアウト研究所
中央経済社・278頁 3,400円(税抜)
これからの事業再生の戦略的視点、事業再生局面におけるバイアウトのプロセス選択、プロフェッショナル経営者の招聘、近年の事業再生型バイアウトの動向などの解説を行ったうえで、バイアウト・ファンドによる事業再生支援の実態を豊富な事例紹介と経営者インタビューにより明らかにした、日本の企業経営者必読の書。
2011年に刊行した『事業再生とバイアウト』の待望の続編です。

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 第I部 手法と市場動向 | 第II部 事例と経営者インタビュー |
| 第1章 これからの事業再生の戦略的視点とバイアウト・ファンドの活用 | 第6章 老舗寝具製造販売会社の事業再生型バイアウト事例 |
| 第2章 事業再生局面におけるバイアウト | 第7章 スカイマークの経営破綻と事業再生一定時運航率日本一への軌跡 |
| 第3章 バイアウト・ファンドによる経営支援とプロフェッショナル経営者の招聘 | 第8章 中国・アジアを軸とした製造業の再生と成長 |
| 第4章 常駐経営人材派遣ファームの必要性と活用場面 | 第9章 事業モデルの転換によるV字回復とIPOの実現 |
| 第5章 日本における近年の事業再生型バイアウトの動向 | 第10章 メガネスーパーにおける上場維持型の事業再生事例 |
| 座談会 事業再生の進化と新たな視点-バイアウトを通じた再成長ステージの企業への支援- | 第11章 ラグジュアリーブランドの再成長事例-ヨウジヤマモトとの9年の歩み |

スポーツチーム経営の教科書

NEW



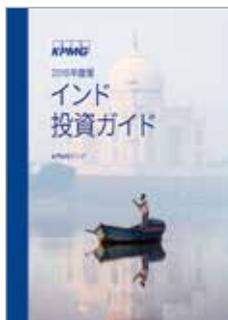
2018年12月刊
【編】あずさ監査法人 スポーツビジネスCenter of Excellence(CoE)
学研プラス・163頁 1,500円(税抜)
日本では、2016年より政府の目標に「スポーツの成長産業化」が掲げられ、スポーツ産業の市場規模を2015年の5.5兆円から、2025年には15兆2,000億円に拡大する方針が示されています。本書では、現在のスポーツチームや競技団体の抱える問題点を通じて、スポーツチーム経営に必要な3つの知識として、「ガバナンス」「コンプライアンス」「アカウントビリティ」を、ストーリー立てでわかりやすく解説しています。スポーツチームを運営していくうえで役立つ巻末資料を活用しながら、実際にステップを踏んでいきます。
あずさ監査法人が、スポーツビジネス発展のために何か貢献できないかという観点から、実際に多くのスポーツチームや大学の部活動などにヒアリングを実施し、さまざまな調査や研究を重ねたうえで、課題や問題点の解決への方向性を導き出しています。

- | | |
|---|---|
| 序章 スポーツチーム経営に今求められること | まとめ 「ガバナンス」「コンプライアンス」「アカウントビリティ」がスポーツチームを強くする!! |
| 第1章 スポーツチーム経営に必要な知識「ガバナンス」 | 巻末資料 はじめに |
| 第2章 スポーツチーム経営に必要な知識「コンプライアンス」 | ● ツールサンプル |
| 第3章 スポーツチーム経営に必要な知識「アカウントビリティ」 | 簡易現状診断チェックシート |
| 第4章 スポーツチーム経営に必要な知識「アカウントビリティ(予算統制・資産管理)」 | 目標設定チャート
業務方針書・標準業務フロー |

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 ミャンマー投資ガイド



2018年
Japanese
本冊子では、ミャンマーへの投資を考えている方のために、ミャンマーの外資規制、税務上の優遇措置、経済特区における投資規制について説明しています。また、法人税、個人所得税、会計・監査制度についての基本的な情報を提供しています。
2018年11月12日更新
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/10/myanmar.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	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年
インド	2018年	フィリピン	2018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	2019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

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	yujikomiyai@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/(1) 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	
Thailand	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michellestai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888	
	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.com	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 ネットキャブ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409	
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648	
	Boston	小高 琢也	Takuya Kodaka	takuyakodaka@kpmg.com	1/(617) 988 5985	
	Dallas	田上 裕也	Yuya Tanoue	yuyatanoue@kpmg.com	1/(214) 840 2253	
	Denver	美香 クラーク	Mika, Clark	mikahori@kpmg.com	1/(303) 382 7581	
	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	
	Houston	石田 有司	Yuji Ishida	yujishida@kpmg.com	1/(713) 319 2000	
	Louisville	マリンス ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1/(502) 815-1336	
	Nashville	流田 宜幸	Yoshiyuki Nagareda	yoshiyukinagareda@kpmg.com	1/(615) 248 5516	
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876	
	Portland	武良 勇樹	Yuki Mura	yukimura@kpmg.com	1/(503) 820 6709	
	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
	Canada	Compinas	大村 公一	Koichi Omura	koichiomura@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8700
		Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
	Chile	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Vaughan		小島 梨絵	Rie Kojima	rkojima@kpmg.ca	1/(416) 777 3525	
Mexico	Santiago	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367	
	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/(555) 5246-8340	
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(555) 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	
	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・チョフィ)	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	yasumasakyoi@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
広島事務所 TEL 082-241-2810

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

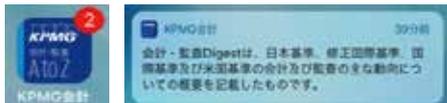
デジタルメディアのご案内

主要トピック

会計・監査コンテンツ	kpmg.com/jp/act-ist
グローバルタックスマネジメント	kpmg.com/jp/globaltax
コーポレートガバナンス	kpmg.com/jp/cg
サイバーセキュリティ	kpmg.com/jp/cyber
GDPR (EU一般データ保護規則)	kpmg.com/jp/gdpr
フィンテック (FinTech)	kpmg.com/jp/fintech
RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)	kpmg.com/jp/rpa
海外関連情報	kpmg.com/jp/overseas
Brexit (英国のEU離脱：ブレグジット) に関する解説	kpmg.com/jp/brexit

「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



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

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

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す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。

© 2019 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.

© 2019 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.