



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 21

November 2016

特集 (経営)

人工知能がもたらす、社会変革、ビジネス革新
～なくなる仕事、残る仕事、生まれる仕事～

kpmg.com/jp



Contents

特集 (経営)

3 人工知能がもたらす、社会変革、ビジネス革新 ～なくなる仕事、残る仕事、生まれる仕事～

KPMG コンサルティング株式会社 椎名 茂

会計トピック

- | | | |
|----|--|---------------------|
| 11 | 会計基準情報 (2016.8-9) | あずさ監査法人 荒井 謙二／菅原 亜紀 |
| 16 | IFRS第4号の改訂 (「IFRS第9号『金融商品』の
IFRS第4号『保険契約』との適用」) の概要 | あずさ監査法人 加賀 直樹 |
| 24 | 米国のヘッジ会計改訂の公開草案の概要 | あずさ監査法人 大川 圭美／江崎 千香 |

税務トピック

- | | | |
|----|-----------------------------------|--|
| 32 | 日中新移転価格文書化義務規定について
～日系企業の観点から～ | KPMG税理士法人 水野 正夫
KPMGアドバイザリー(中国) 大谷 泰彦 |
|----|-----------------------------------|--|

経営トピック

- | | | |
|----|--|--|
| 39 | 未来を拓くコーポレートコミュニケーション
第21回「統合報告の展開のために一
知的資産経営からの示唆」 鼎談 | 経済産業省 住田 孝之
経済産業省 諸永 裕一
KPMGジャパン 芝坂 佳子 |
| 48 | アーキテクチャから考えるIoT活用の
勘所と導入アプローチ | KPMGコンサルティング株式会社 山本 直人 |
| 63 | 重大不正の予防・発見のための
電子メールモニタリングの実務 | 株式会社 KPMG FAS 林 稔／佐野 智康 |
| 72 | 持株会社化を円滑に進めるための
実務的な検討ステップ及びポイント | あずさ監査法人 小國 義之／酒井 隆一 |
| 81 | チームとスタジアムの一体経営 | あずさ監査法人 大塚 敏弘／得田 進介 |

業種別トピック

85	インダストリー4.0 – 日本の製造業の国際競争力強化 第1回 Pull型ビジネスモデルへの転換	KPMGコンサルティング株式会社 椎名 茂／吉田 浩章／山田 淳史
95	グローバル製造業の展望 「日本の製造業の現状－KPMG GMO 2016調査結果分析」から見てくる、 国内製造業企業の課題と方向性	株式会社 KPMG FAS 山口 剛史
103	Seeking Customer Centricity－顧客中心主義の追求 ～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2016から～	株式会社 KPMG FAS 中村 吉伸 KPMGコンサルティング株式会社 箕野 博之
113	FinTechの進展への対応 ～個人情報保護法制について	あずさ監査法人 保木 健次

海外トピック

119	第6回アフリカ開発会議 (TICAD VI) 開催と今後のアフリカの発展	あずさ監査法人 梅澤 浩
131	ミャンマーでの建設受注に関わる税務問題	KPMGミャンマー 藤井 康秀
136	タイ子会社管理の基礎知識 第2回 ガバナンスからみた付属定款	KPMGコンサルティング株式会社 吉田 崇／Ingcanuntavaree Ratanachote

ご案内

- 146** あずさ監査法人 オンライン解説・
オンライン基礎講座のご案内
- 147** メールマガジン／セミナー
- 148** 出版物のご案内
- 150** 出版物一覧

- 151** Thought Leadership
- 152** 日本語版海外投資ガイド
- 153** 海外拠点一覧
- 154** KPMGジャパン グループ会社一覧
「KPMG会計・監査A to Z」アプリのご紹介

▶ KPMG Insightのバックナンバーは、KPMGのホームページよりご覧になれます。 www.kpmg.com/jp/kpmg-insight

人工智能がもたらす、社会変革、 ビジネス革新

～なくなる仕事、残る仕事、生まれる仕事～

KPMG コンサルティング株式会社

代表取締役副社長 椎名 茂

今、人工知能（AI）が注目されていますが、このAIによって世の中はどのように変わっていくのでしょうか。また企業経営者はこれらの変化にどのように備えなければならないのでしょうか。

本稿ではこれらのポイントを解説するとともに、第3次AIブームのキーとされる「機械学習」および「ディープラーニング」について紹介します。

また、AIの進化により「なくなる仕事」、「残る仕事」やその特徴についても述べたいと思います。

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



椎名 茂
しいな しげる

【ポイント】

- 将棋、囲碁の世界でAIが人間を破る例が相次いでいる。ディープラーニングによる学習が「強さ」に繋がっている。画像認識などでも学習による進化に期待が高まっている。
- AIの進化によりなくなる仕事と残る仕事がある。定型化されたルーティンワークはなくなる可能性が高い。肉体労働系や大局的判断などの仕事は、実は人間に残る。
- AIにより世の中は変革する。このなかで生き残るためには発想の転換が必要。自社の物事を分解し、AIとの掛け算で考えることが大切。中小企業にもチャンスは大きい。

I. AIの現状と将来展望

1. 人間がコンピュータに次々と敗北

—— 2人の少女が、パソコンのモニターを前に、ネットワークを介して会話をしています。ただし、1人は米国に住み英語で、もう1人はメキシコに住みスペイン語で話しています。ところが、その内容は瞬時に翻訳され、あたかもモニターの中の相手が、母国語で話しているように聞こえます。——

実は、2人は人工知能（AI）の技術を使った自動翻訳ツールを使って会話をしています。かつてはSF映画か、ドラえものの道具のような話だったものが、現実になりつつあります。

最近、AIがブームになっています。きっかけの1つはIBMが開発したWatson（ワトソン）と呼ばれるテクノロジーです。Watsonが注目されたのは2016年2月、米国のクイズ番組「Jeopardy!」で、ケン・ジェニングス氏という過去47連勝した人と、ブラッド・ラター氏という賞金総額歴代最高になった人、2人のチャンピオンを破ったことからです。

ちなみにIBMでは、WatsonをAIとは言わず、「コグニティブ・コンピューティング（Cognitive Computing）」と呼んでいます。Cognitiveは「認知」という意味です。AIを定義するのは難しいところです。

WatsonはAIというよりも、自然言語を翻訳しているような印象を受けます。しかし、「この州は、アメリカ合衆国で、もっとも西に位置しています」という問題が出されると、Watsonはまず構文を解析し、「位置する」という動詞をキーに、「州」、「もっとも西」、「アメリカ合衆国」などにかかっていることを自然言語処理し複数の候補の中から、質問の型の一致、条件の一致、該当語へのリンクの多さなどを見て、総合点から確率を計算し、「アラスカ州」と回答するわけです。こういった点からも、Watsonは人間が理解する仕組みとは違うアプローチを取っているように思われます。

AIが注目されるきっかけとなった事例はほかにもあります。それは2016年3月、Google DeepMind社の「AlphaGo（アルファ碁）」が、「囲碁界の魔王」とも呼ばれ世界最強の棋士の1人と目されている韓国のイ・セドル氏を4勝1敗で下したことです。

ゲームの世界は昔からコンピュータの対象になりやすく、チェスなどでは、コンピュータと人間の対戦がずいぶん前から行われてきました。1997年にはIBMのスーパーコンピュータ「Deep Blue」が、当時のチェスの世界チャンピオンだったガリリ・カスパロフ氏を破ったことが大きなトピックスになりました。

将棋はチェスよりも複雑です。取った駒を自分のものにして打てるからです。チェスは中盤になると駒がなくなっていくの

で計算量が減っていくのですが、将棋は終盤になるほど計算量が増えていきます。このため、難しいところがあったのですが、20年以上前からの研究の積み重ねで、現在ではトップ棋士と同じくらいの強さになってきています。

囲碁はさらに難しいのです。探索空間が広すぎるというのが1つの理由です。また、将棋では、相手の飛車を取ったら有利といったことがあります。碁石一つひとつには強弱がありません。並んでみて初めて意味があります。碁石の並び方、陣形、またその発展性などを総合的に勘案しなくてはならず、ある局面を見た時に、将棋のようにとった駒の数ではなく、碁石の並び方、現状での陣形、さらには今後の発展性等を勘案して、総合的に局面を判断しなければならず、どちらが優勢なのかを判断することは非常に難しいゲームなのです。このため、囲碁はあまり研究が進んでなかったのですが、突然「AlphaGo」が登場し、世界を驚かせました。広い探索空間を、いわば大局観をもって捉えることを、「AlphaGo」が成し得たことが勝因だと思います。

将棋の棋士および女流棋士により組織される日本将棋連盟は数年前、決められた大会以外の場所で、プロ棋士が勝手にコンピュータと対戦してはならないというルールを作りました。「負けるので危ない」と思ったのかもしれませんが。

唯一、決められた大会が「電王戦」です。「叡王戦」で優勝した棋士と「電王トーナメント」で優勝した将棋ソフトによる二番勝負を行うものです。2016年の大会では、山崎隆之8段（叡王）とプログラム「PONANZA」が対戦し、「PONANZA」が2勝0敗で山崎8段を破りました。先崎学9段はその観戦記のなかで、「敵が上だ、仕方ないのだ。今後は、我々棋士が常にチャレンジャーである」と話しています。

2. 第3次AIブームは「機械学習の時代」

チェス、将棋、囲碁などは、必要な情報がすべてオープンになっている完全情報ゲームです。完全情報ゲームでは、人間はもうAIなどのコンピュータにかなわないというのが定説になりつつあります。AIはなぜ、このように強くなったのでしょうか。

1つのキーワードが「学習」です。AIの歴史を振り返るとこれまで複数のブームがありました（図表1参照）。

第1次AIブームは1960年代で、「探索・推論の時代」です。コンピュータに話しかけると応えるといった会話システムのようなものです。

第2次AIブームは1980年代で、「知識の時代」です。特徴としてエキスパートシステムが挙げられます。専門家のナレッジをためておき、それをルール化したルールベースエンジンを作るような仕組みです。

たとえば、かつてスタンフォード大学で開発された代表的

な診断型エキスパートシステムMycin（マイシン）では、データベース化された500のルールによって細菌名を特定することで、伝染病の血液疾患を診断し、抗生物質を推奨することができました。

エキスパートシステムは専門家の知識がデータベース化できるとあって、一時は注目されましたが、必要とされる知識が時間とともに動的に変化するような分野では、そのアップデートが容易ではないという問題がありました。

もっと汎用的な知識を実現しようとして起こったのが、人間

の記憶（知識）の構造を全部モデル化しようとする取組みです。集合論を基礎に、「Is-a関係」、「Has-a関係」などにより、意味ネットワークを構築しようとするものです（図表2参照）。

たとえば、「哺乳類 Is-a 動物」であり、「動物 Has-a 皮膚」といったものです。当時、このようなネットワークを構築していくことで、人間と同じような一般常識レベルの知識がデータベース化できるのではないかと考えられたのですが、いつまでたっても終わらないのです。20年たっても書き終わらない。

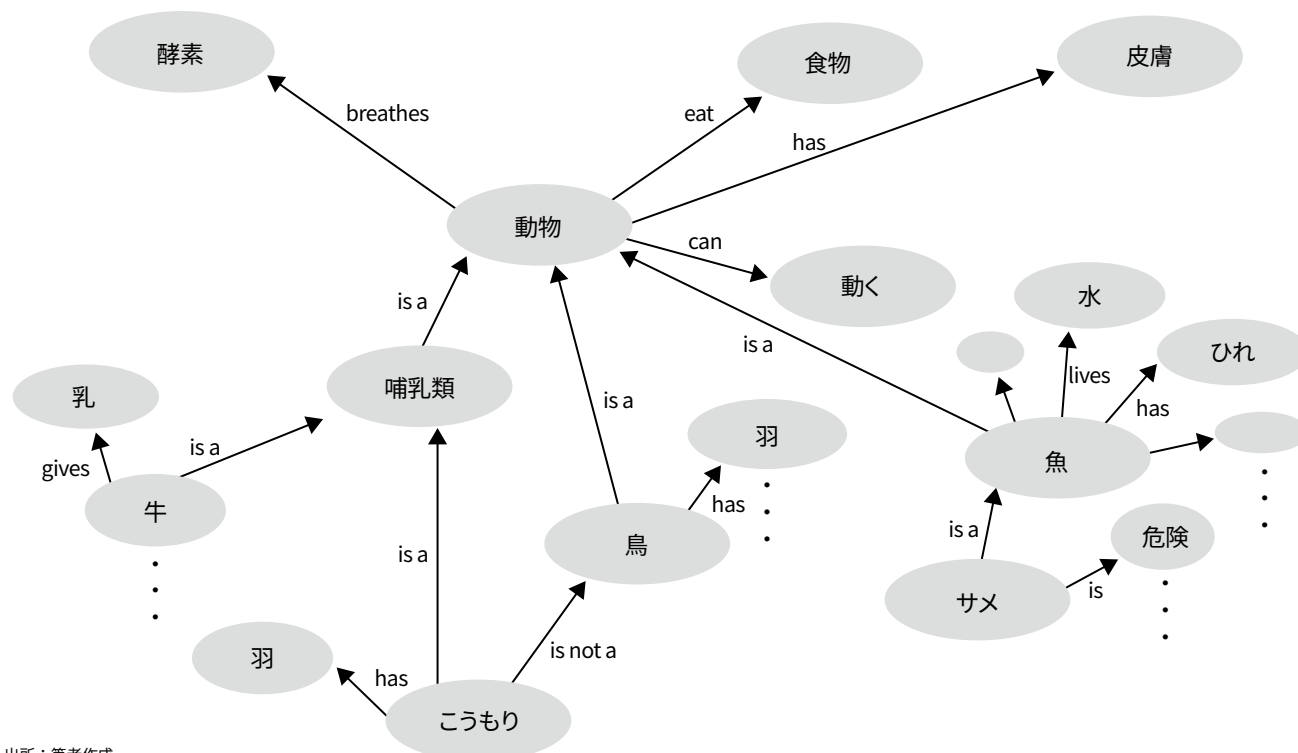
そこで出てきたのが、書き足していくのではなく、自分で学

【図表1 AIの3回目のブーム到来】



出所：筆者作成

【図表2 意味ネットワーク 人間の記憶(知識)の構造をモデル化】



出所：筆者作成

習して覚えていくほうがいいのではないかという考え方、すなわち機械学習です。

第3次AIブーム（2013年～）は「機械学習の時代」です。機械学習の概念は1960年代からありました。ただし、当時はマシンパワーが弱く、研究が進みませんでした。1週間マシンを回し続けて、ようやく実験が1つできるかどうかといった具合だったのです。最近ではスーパーコンピュータの目覚ましい発達により、当時の何千万倍、何億倍もの速度で計算ができるようになり、加速度的に研究が進んできたという背景があります。

3. ディープラーニングで勝手に学習

機械学習の特徴の1つが「Deep Learning（ディープラーニング）」です。「ディープ」とは、人間の脳の神経細胞を模倣したニューラルネットワークにおいて、階層が深いことを意味しています（図表3参照）。

人間の脳は、神経細胞（ニューロン）と、ニューロンの間を結ぶシナプスによって構成されています。学習によって、このシナプスの結合強度が変化します。ニューラルネットワークにあらかじめ分類されたデータを与え、ディープラーニングさせると、勝手に特徴を学習します。

たとえば数字の「2」の画像データを入れると、自分でそれが「2」であることを学ぶのです。学習には「教師あり学習」と「教師なし学習」の2種類があります。「教師あり学習」は、人間が「2」の画像とともに「これは「2」である」という解答も一緒に教えていくものです。「教師なし学習」は、データの入力だけでモデルを構築します。とにかくデータを読み込ませればいいのです。ディープラーニングが一気にブレイクスルーした理由はここにあります。

よく知られている例に「Googleの猫」があります。猫の画像をコンピュータに見せ続けたところ、事前に人間が教えていないのに、「猫」がどのようなものであるか、自分で特徴・ポイントを

つかみ出したというのです。

またディープラーニングによる、「ブロック崩し」を学習していく例もあります。コンピュータにブロック崩しのルールを教えなくても、どうやれば得点を得られるか、勝手に学習します。まずボールをそらさず、跳ね返すことに始まり、同じところを狙って穴を開けて、裏にボールを通すと簡単に高得点になることを学び、それを狙うようになるのです。

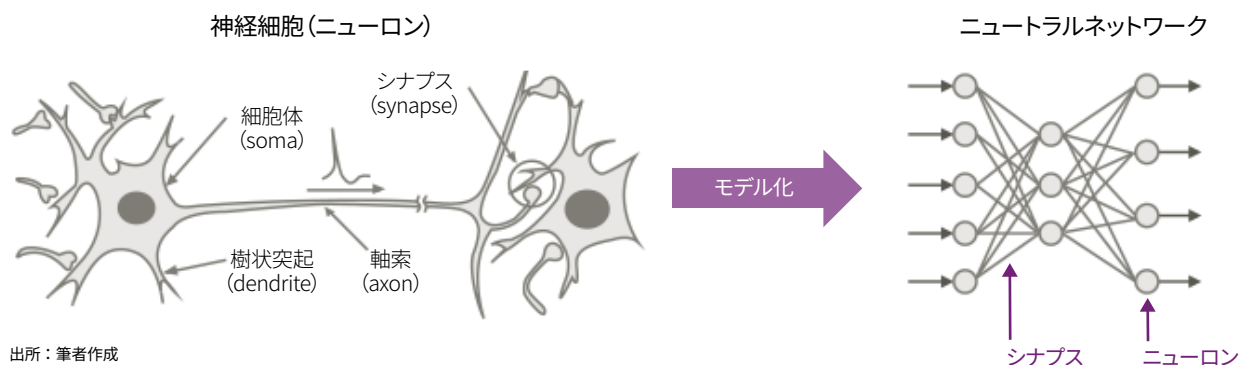
ディープラーニングで特に期待が高まっているのが、画像認識の領域です。人間は写真に写っている人物がだれであるか特定するのは容易ですが、コンピュータでこのような認識処理を行うには高度な技術が必要です。そこでディープラーニングを用いて、背景から特徴を分離抽出しマッチングや変換を行い、目的となるオブジェクトや特徴を特定し認識する学習を行います。学習を繰り返すことにより、物体の認識精度が向上します。

画像認識技術を応用したのが自動運転です。道路の車線、標識、歩行者、信号機などの物体を自動的に検出し、検出された物体をドライバーが認知できているかを判断し、ドライバーに情報提供を行います。歩行者の行動についても確率的なモデリングで予測します。歩行者の動きを予測することにより、例えば歩行者の画像が重なっても、歩行者を見失うことが無くなるのです。

AIは現在、第3次ブームを迎えていると述べました。過去のブームの限界を乗り越えることはできるでしょうか。2つの方向性があると考えられます。1つは汎用型AI、もう1つは特化型AIです。AIと言うと、汎用型AI、すなわちドラえもんや鉄腕アトムのようになんでもやってくれる万能な頭脳を備えたロボットに近いかもしれません。実際には、まだそのハードルは高いのが実情です。しばらくは、囲碁が打てたり、自動運転ができたりといった、特化型AIが主流になると考えられます。

ただし、特化型AIは、実用化した時点でAIと呼ばれなくなります。たとえばかな漢字変換予測はAIを応用していて、昔はAI変換と呼ばれることもあったのですが、最近は言われなくな

【図表3 ニューラルネットワークの基本モデル 人間の脳の神経細胞を模倣】



りました。iPhoneなどに搭載されている音声認識アシスタント「Siri（シリ）」も、すごい技術ですが、1つのアプリと考えている人が多いのではないのでしょうか。

シンギュラリティ（技術的特異点）として、AIが意志を持つ「ターミネーター」のようなロボットが登場するといったように、技術的進化が人間の手を離れる時代が来るのではないかと指摘する声もあります。しかし、100年後はわからないとしても、10年や20年程度ではまだそこまで行かないと考えています。

当面は、そのような世界を心配するよりも、AI翻訳などの技術を使って自社のビジネスをどう成長させるかを考えることが大切でしょう。米国では毎日、多くのAIのベンチャーが生まれては消えています。このような技術をウォッチしておかないと、日本企業は世界で太刀打ちできなくなります。

日本でも、トヨタ自動車やリクルートなどが、AIの研究所を設立していますが、多くの企業では自社内に研究機関を保有するよりも、いい技術であれば買ってくるほうが現実的でしょう。それを使ってどうビジネスに活用するかが重要なのです。

II. なくなる仕事とは？

1. 法律、会計、税務、医療もAI化が進む

AIについて語るとき、必ず話題となるのが、「AIの発達によって多くの仕事がなくなるのではないか」ということです。

2014年に、英オックスフォード大学でAIなどの研究を行うマイケル・A・オズボーン准教授が、『雇用の未来—コンピュータ化によって仕事は失われるのか』という論文を発表しました。この論文では、米国の702の職種について、10年後にコンピュータに取って代わられる確率を示しました（図表4参照）。

その中でも銀行の融資担当者、スポーツの審判、保険の審査担当者、給与・福利厚生担当者、クレジットカードの審査承認・調査係、パラリーガル（弁護士助手）、税務申告書代行者、データ入力作業員、簿記・会計・監査の事務員、金融機関のクレジットアナリストなどは特になくなる、もしくは大きく変わる可能性が高いと考えています。

ではなくなる仕事に共通する特徴とはどのようなものでしょうか？まず短期的には、各分野でのビッグデータを預かる仕事です。たとえば、法律や会計、税務、医療などの分野は、データ量が多く、一見複雑そうに思えますが、業務範囲は限られています。データ量は多くても、コンピュータに入れておけばいいので、置き換えられてしまうでしょう。

中期的には監視系の業務です。監視員や警備員など、人の目で見てチェックするような仕事は不要になります。どういう状態が危険な状態か、またはどういう行動が不審な行動で怪しい

人物なのかといったことを自動的に学習していく。さらには犯罪についても、過去の発生パターンを学習することで、いつ、どこで、どんな種類の犯罪が起きやすい、といった発生予測ができるようになるでしょう。長期的には通訳の仕事でもAIの技術がさらに進化し、主要言語間での通訳はほぼAIで賄える日が来るでしょう。逆に主語述語といった表現や構文が曖昧な言語である日本語では、AIが通訳しやすいような日本語を話す訓練が人間側に必要になるかもしれません。

2. 人間に最後まで残る仕事は

逆に残る仕事はどのようなもののでしょうか。まず肉体労働系です。たとえば、飲食店で料理を運んだりテーブルを拭くといった複雑で物理的な作業はロボットではなかなかできません。マッサージや介護の仕事も同様です。

また、大局的判断を必要とする仕事も残るでしょう。たとえ

【図表4 AIによって失われると言われている職種の一例】

今後10年で消えそうな702職種

9つの特性(手先の器用さ、交渉力、説得力、芸術性…)

機械学習で確率を判定

銀行の融資担当者	税務申告書代行者
スポーツの審判	図書館員の補助員
不動産ブローカー	データ入力作業員
レストランの案内係	彫刻師
保険の審査担当者	苦情の処理・調査担当者
動物のブリーダー	簿記、会計、監査の事務員
電話のオペレーター	検査、分類、見本採取、測定実施
給与・福利厚生担当者	映写技師
レジ係	カメラ、彫刻機器の修理工
娯楽施設の案内係、チケットもぎり係	金融機関のクレジットアナリスト
カジノのディーラー	眼鏡、コンタクトレンズの技術者
ネイリスト	義歯製作技術者
クレジットカードの審査承認、調査係	測量技術者、地図作製技術者
集金人	造園・用地管理の作業員
パラリーガル(弁護士助手)	建設機器のオペレーター
電話販売員	訪問販売員、露店商人
仕立屋(手縫い)	塗装工、壁紙張り職人

出所: "THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?" Benedikt Frey and Michael A. Osborn September 17, 2013

ば、株の相場などでは価格を決定する要因が複雑で多岐にわたる（たとえば世界の僻地での紛争などが影響する場合もあります）ため、予想を的中させることは容易ではありません。ハイ・フリークエンシー・トレーディング（アルゴリズムを用いた高速・高頻度の取引）を除けば、AIで個別銘柄の株価を正確に予測することはまだまだ難しいでしょう。

また、地震の予測などは、巨大地震が発生した過去のデータが少ないため、いつどこでどのくらいの大きさの巨大地震が発生するかを正確に予測することは、まだまだ難しいでしょう。このほか、企業の経営なども、特に創業時は、予測が難しいところでは。

芸術系も難しいと言われますが、芸術家のサポートはコンピュータが行うようになるかもしれません。たとえば音楽のメロディーは組み合わせなので、人間にとって心地よいメロディーパターンをAIが組み合わせて候補のメロディーを自動生成し、その候補の中から人間が選択しアレンジをして、曲にするといったことはできそうです。

定型業務はこれからどんどんAIに置き換わっていくでしょう。経費精算業務で、金額をチェックするといった業務は、既にRPAと呼ばれるツールを使って簡単にできるようになっています。制度が整っている企業では自動化もしやすく、人間の出番がますます少なくなることが予想されます（図表5参照）。

冗談でなく、上司がAIになる時代が来るかもしれません。中間管理職の仕事は、一見定型度が低いように思えるかもしれませんが、実はルーティンワークが多いのです。単に数字を取りまとめたり、部下の達成度を見て「もっと頑張れ」と言ったりするだけの上司なら、人間である必要もなくAI上司でもいいわけです。むしろ、AI上司であれば、需要変動を理解し、適切に指示を出したり、ビッグデータをもとに、改善活動や適切なアドバイスを出したりできます。さらに、AI上司なら、気分次第で怒鳴ったりせず、いつでも冷静沉着です。AIが進化するとルーティンワークしかできない管理職は要らなくなります。必要とされる、付加価値を生み出す仕事をしなければなりません。

では、AIが進化しても人間がやらなければならない仕事とはどのようなもののでしょうか。その答えを出すためには、AIの得意領域と人間の得意領域の違いを理解しておく必要があります。AIは、明確に定義された問題を蓄積された膨大なデータを使って感情に流されず淡々と処理していくのが得意です。それに対して人間が得意なのは、あいまいな問題を自ら発見して定義し、「今ないもの」を想像・創造し、人間の感情に配慮し実行することです。

もちろんこれは「人間かAIか」という二者択一ではありません。AIと人間が融合した新しい社会や働き方の姿を考えていくことが重要です。人間とAIの「共生」がさらに付加価値を生み出すのです。

【図表5 AIに置き換わる領域】



Ⅲ. 変わりゆく社会構造への対応

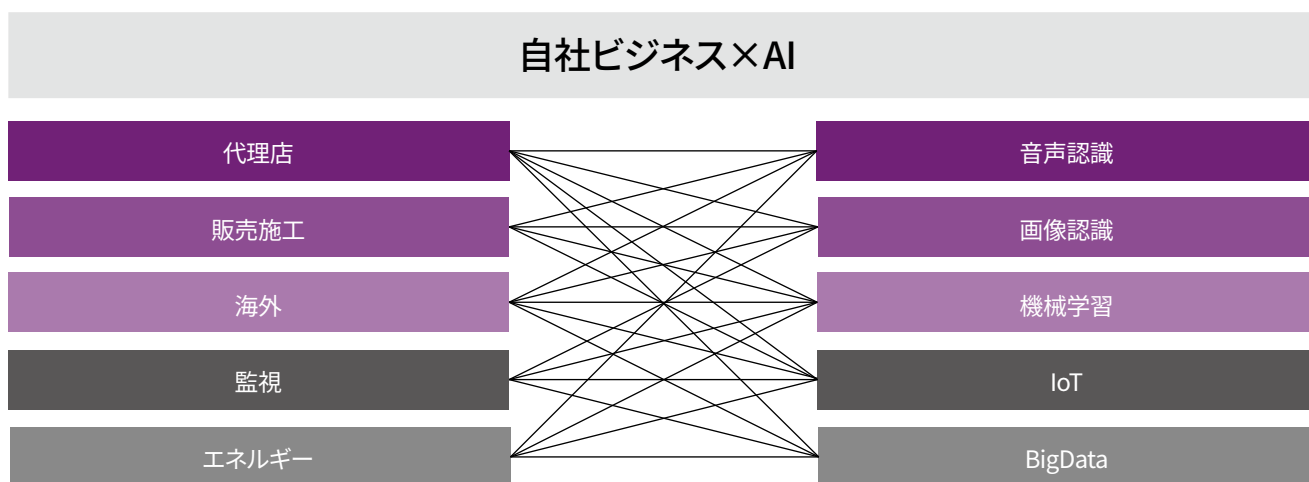
1. AIの進化によりSF映画の世界が身近に

AIにより世の中は今後、どのように変わっていくのでしょうか。まず製造装置などの動作が飛躍的に向上するでしょう。前述したように、現在はまだロボットにとって複雑な物理的作業は困難ですが、ディープラーニングが進化することにより、試行錯誤によって動作が学習できるようになります。製造装置、自動運転、物流などの分野で新たな機能が生まれそうです。二足歩行などについても、数多くのセンサーで制御するのではなく、バランスの取り方について自ら学ぶようになるでしょう。

犯罪は格段に減少する可能性があります。画像・動画による異常検出や不審者の発見が進むためです。「危ない場面」の学習により事故が減ることも期待されます。設備保全、セキュリティなどの分野でも自動化が進むでしょう。このほかIoT（モノのインターネット）で何でも繋がる時代には、インダストリー4.0などにも通じる、データの活用がさらに加速しそうです。

さらに近未来には、画像認識により世界中が繋がった犯罪監視システム、動画から作業を自分で学ぶマシン、完全自動通訳機能付きのGoogle Glassなどが実現するかもしれません。まさにSF映画の世界が身近になりそうです。

【図表6 自社ビジネスとAIの掛け算】



※機械メーカーの場合
出所：筆者作成

2. 中小企業のほうがAIのメリットを享受できる

このような話をすると、「AIは一部の先進的な大企業のもの」と考える人がいるかもしれませんが、それは誤解です。実際には大企業よりもむしろ中小企業のほうが、AIを活用して世の中に打って出るきっかけになることが多いと考えています。というのも、大企業は既に人がいるので、その人たちを使うことがビジネスモデルの前提になります。しかし、中小企業、特にベンチャー企業などは、リソースも限られているわけですから、AIなど最新の技術を使ったほうが早いのです。

AIの時代は、経営者にとっても発想の転換が求められている時代です。AIは既にビジネスモデルを変革していくための重要なツールになっています。こういった新しいイノベティブなツールを使う事を考えていかないと、グローバルなマーケットで取り残されることになります。

新しい技術を活用し、既存の市場に殴り込みをかけてくるチャレンジャーがどんどん出てきます。これらの企業と戦って生き残るためには、経営者がAIなど新しい技術に対して目を見開いて、そこで自社がどのような変革ができるのかを考えていかなければなりません。もちろん、現場の管理職も、たまっていくデータをどう活用していくのか常に考える習慣が大切です。

3. 自社のビジネスとAIの掛け算で新たな価値を生み出す

自由な発想で固定感にとらわれないためには、自社のビジネスを分解して考えるといいでしょう。客数と単価だけでなく、サービスの内容、天候、消費者の属性などで売上構造を考えると、いろいろな視点で検討できます。また、商品、顧客、目的、手段などと新しい技術を掛け合わせることで、新たなアイ

デアも生まれます。たとえば機械メーカーであれば、代理店と最終ユーザー、施工、保守、海外、監視、エネルギーなどといったビジネスパーツとAIとの掛け算で考えてみるという方法が良いかも知れません（図表6参照）。

グローバルに活動の場を求める日本企業にとって、これまで英語など語学が大きな障害の1つでした。AIの進化によって言葉の壁はなくなっていきます。そうなったときにいち早く世界に飛び出せるかどうか大切です。

AIを活用することによって言語の壁も一気になくなるため、日本企業はもっと海外へ出ていくチャンスが増えることになります。その成否を左右するのはやはりスピードが重要です。自社が目指す姿の実現に向けて、必要なものがあれば、開発された最先端のものをどんどん使えばいいのです。しかも海外から言語の壁を感じることなく新しい技術の調査や取り込みも容易に行えるようになります。新たな技術を自社で開発する必要はありません。経営としてはそれよりも、何をどういうところに、どういう目的で使うのかというほうがよほど重要で、しかもそれが来年ではなく明日リリースできるかどうかが大事です。同じものだったら1日でも早くリリースしたほうが有利です。

米国の計算機科学者でパーソナルコンピュータの父とも言われているアラン・ケイ氏は「未来を予測する最良の方法は、それを発明してしまうことだ」と語っています。将来を予測し一喜一憂するよりも、いっそ自分でそれを実現してしまったほうが早いのです。日本の企業にもAIのテクノロジーを活用し、積極的に新しいビジネスにチャレンジしていただき、自ら未来をつくってほしいと願っています。

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
代表取締役副社長 椎名 茂
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
shigeru.shiina@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2016.8 - 9)

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計基準Digestのうち、2016年8月分と、2016年9月分の記事を再掲載したものである。会計基準Digestは、日本基準、修正国際基準、IFRS及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。会計基準Digestの本文については、あずさ監査法人のウェブサイトの会計基準Digest 2016/8、会計基準Digest 2016/9を参照のこと。

I. 日本基準

【法令等の改正】

リストラクテッド・ストックの割り当てを第三者割当の定義から除外するための企業内容等の開示に関する内閣府令の改正を公表

平成28年8月19日に企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令が公布され、改正案に対するパブリックコメントの結果が公表された。本内閣府令により、株式報酬として一定期間の譲渡制限が付された現物株式（いわゆるリストラクテッド・ストック）の割り当てをする場合に、役員等に対する報酬の支給の一種であることに鑑み、ストックオプションの付与と同様に、第三者割当の定義から除外し、有価証券届出書における「第三者割当の場合の特記事項」の記載を不要とする改正等が行われた。これは、「日本再興戦略」改訂2015において、コーポレートガバナンスの強化に関する施策の一環として、経営陣に中長期の企業価値創造を引き出すためのインセンティブを付与することができるよう株式による報酬、業績等の柔軟な活用を可能とするための仕組みの整備等を図ることとされたことを受けたものである。なお、パブリックコメントによる改正案の変更はない。

当該内閣府令は、平成28年9月1日施行とする事項を除き、同年8月19日付けで施行されている。

【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(2016年8月22日発行)

会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ）、日本公認会計士協会（JICPA））

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

該当なし

INFORMATION

該当なし

II. 修正国際基準

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

Ⅲ. IFRS

会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）

【最終基準】

IASB、「IFRS第9号『金融商品』のIFRS第4号『保険契約』との適用（IFRS第4号の修正）」を公表

国際会計基準審議会（IASB）は、2016年9月12日、「IFRS第9号『金融商品』のIFRS第4号『保険契約』との適用（IFRS第4号の修正）」を公表した。

本基準書の主なポイントは以下のとおりである。

- 現行のIFRS第4号を改訂し、以下のいずれかの選択を認める。
 - その活動が主に保険に関連している企業に対し、IFRS第9号の適用を一時的に免除する。
 - 適格金融資産の一部について、IFRS第9号を適用して当期純利益に含めて報告した金額のうち、IAS第39号を適用していたならば当期純利益に含めて報告されていたであろう金額との差額をその他の包括利益に振り替える（上書きアプローチ）。
- 初度適用企業も、適用要件を満たす場合には、IFRS第9号の適用の一時的免除または上書きアプローチを適用することができる。

本基準は、IFRS第9号の適用の一時的免除については2018年1月1日以降開始する事業年度から、上書きアプローチについては企業がIFRS第9号を最初に適用する時から、それぞれ適用する。

なお、本最終基準についての詳細は、本誌会計②「IFRS第4号の改訂（「IFRS第9号『金融商品』のIFRS第4号『保険契約』との適用）」の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ(2016年9月16日発行)

【公開草案】

該当なし

INFORMATION

該当なし

Ⅳ. 米国基準

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 Updates, ASU））】

ASU第2016-15号「キャッシュフロー計算書：特定の現金収入及び現金支出の分類」を公表（2016年8月26日 FASB）

本ASUは、特定の現金収入及び現金支出のキャッシュフロー計算書上の表示・分類における実務上のばらつきを軽減することを目的に、企業結合後に行われた偶発対価の支払いや、持分法適用会社から受け取る配当などの8つの分類上の論点について、ガイダンスを提供するものである。

本ASUは遡及的に適用する。ただし、特定の論点について遡及的に適用することが実務上困難である場合には、実務上可能な最も早い日から将来に向かって適用する。

本ASUは、公開会社の場合、2017年12月16日以降に開始する事業年度及びその期中報告期間から適用される。早期適用も認められる。

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

(1)「財務報告に関する概念フレームワーク 第7章『表示』」の公表（2016年8月11日 FASB）

本公開草案は、財務会計概念書第8号「財務報告に関する概念フレームワーク」のうち第7章「表示」について提案するものである。これに伴い、財務会計概念書第5号「営利企業の財務諸表における認識と測定」における表示関連の記述を廃止することを提案している。

本公開草案の主なポイントは以下のとおりである。

- 財務諸表利用者の意思決定は企業の将来キャッシュフローに関する評価に主に依存することから、当該評価の基礎の形成に役立つ上で財務諸表に表示される情報がどのような特徴を有すべきかについて提案している。
- 表示科目や小計及び合計を設定する際の重要な考慮事項について提案している。表示科目は可能な限り同質な要素で構成されることが非常に重要であると提案している。
- 各財務諸表は相互に強く関連するものであり、損益・キャッシュフローの状況とその結果としての資産・負債・資本の変動とは、財務諸表上で明らかにされるべきであると提案している。

コメントの締切りは2016年11月9日である。

(2) ASU案「ヘッジ活動に関する会計処理の限定的改善」の公表（2016年9月8日 FASB）

本ASU案は、企業のリスク管理活動の結果をよりの確に反映するため、ヘッジ関係に関する財務報告の改善を目的とするものであり、ヘッジ会計の適用ガイダンスについては、簡素化による改善を行うものである。

金融商品会計は、FASBとIASBにおいてコンバージェンスを図る会計基準の1つとして挙げられていたが、ヘッジ会計についてはそれぞれで見直しを行い、IASBはFASBに先立ちヘッジ会計の改訂を含むIFRS第9号「金融商品」を公表している。IFRS第9号におけるヘッジ会計と本ASU案は、企業のリスク管理の実態を財務報告によりわかりやすく反映するという大きな方向性は共通するものの、会計処理については、差異が生じる結果となっている。

本ASU案の主なポイントは以下のとおりである。

- キャッシュフロー・ヘッジ及び純投資ヘッジにおいて、ヘッジ手段の公正価値の変動をヘッジの有効部分と非有効部分とに分離せず、非有効部分も含めてその他の包括利益(OCI)に含めて認識し、ヘッジ対象が損益に影響を及ぼす期間に純損益にリサイクルする処理を提案している。一方、有効性評価から除外する構成要素（例えばオプション契約における時間的価値部分）に起因するヘッジ手段の公正価値変動（除外部分）は、現行のヘッジ会計と同様に直ちに純損益に計上することを提案している。有効部分及び非有効部分のリサイクル時、並びに除外部分は、ヘッジ対象の損益勘定科目と同じ科目に表示する。IFRS第9号においては、従来通り、ヘッジ手段の公正価値の変動のうち、有効部分のみをOCIに含めて認識し、ヘッジ対象の損益認識時に純損益にリサイクルする一方、非有効部分は発生時に純損益に計上する。さらに、除外部分（ヘッジ手段に指定しなかった部分）については、これをヘッジのコストとしてOCIに計上し、その後純損益にリサイクルするか、非金融項目の取得原価に含めることが要請されるか（オプション契約の時間的価値）、または容認される（フォワード契約のフォワード要素部分等）。これらの点に関しては、IFRSとの間で会計処理に新たに差異が生じることになる。なお、米国基準では為替リスクのヘッジに関しては特別な処理が認められており、IFRS第9号のヘッジ会計と同様の会計処理となる可能性がある。
- 本ASU案では、非金融項目の購入契約または売却契約において、契約上明示された構成要素である等の一定の要件を満たした場合には、構成要素のキャッシュフローの変動をヘッジ対象リスクとして指定することを新たに容認することを提案している。IFRSにおいても、IFRS第9号を改訂した際に、構成要素が識別可能であり、そのリスク構成要素の変動による

キャッシュフローもしくは公正価値の変動が信頼性をもって測定可能である場合には、当該構成要素をヘッジ対象として指定することを認めた。この点においては、適用要件に違いはあるものの、いずれもリスク管理活動の実態をより財務情報に反映させるための改訂となっている。

- 本ASU案では、キャッシュフロー・ヘッジにおいて、契約で特定された、変動利付金融資産の金利リスクのキャッシュフローの変動をヘッジ対象リスクとして指定することや、公正価値ヘッジにおいて、固定利付商品のベンチマーク金利部分に起因する公正価値変動をヘッジ対象リスクとして指定すること等を新たに認めることを提案している。IFRS第9号においては、金利リスク要素が識別可能で測定可能な場合には、特に制限を設けていないため、これらの点においては、IFRSとの差異は生じていないと考えられる。
- その後のヘッジの有効性の評価として、将来にわたっての(Prospective)評価と実績(Retrospective)評価の両方で「高い有効性」があることが引き続き必要である。また、一定の要件を満たす場合には、非有効部分がないとみなす実務上の簡便法（ショートカット法及びクリティカル・ターム・マッチ法等）も、一部の要件の緩和を行ったうえで引き続き認めている。そして、本ASU案では、当初有効性評価で定量評価を実施している場合には、その後の有効性評価では定性的に評価することが新たに認められる。なお、定量評価において実務上利用されている80%～125%のレンジがあることを含め、「高い有効性」基準の見直しは行われていない。IFRS第9号においては有効性の実績評価は要求されず、かつ数値基準も撤廃されているが、特定の要件を満たす場合には、非有効部分がないとみなす実務上の簡便法は引き続き認められていない。これらの点では差異が生じていると考えられる。

コメントの締切りは2016年11月22日である。

なお、本公開草案についての詳細は、本誌会計③「米国のヘッジ会計改訂の公開草案の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No16-31(日本語)

(3) ASU案「金融サービス—保険：長期契約の会計処理の限定的改善」の公表（2016年9月29日 FASB）

本ASU案は、保険会社が発行する長期保険契約に係る認識、測定、表示及び開示規定の改訂を提案するものである。

- 将来保険給付債務の測定に使用する前提は少なくとも年1回、割引率は報告日ごとに更新する。なお、割引率として高

品質の固定金利商品の利回りを使用する。

- 最低保証給付等、市場リスクに関連する給付債務は公正価値で測定する。ただし、公正価値の変動のうち、商品固有の信用リスクについてはその他の包括利益に含めて認識する。
- 繰延新契約費は、保有契約額に比例して償却、または保有契約額の合理的予測ができない場合には定額法で償却する。
- 将来保険給付債務等の内訳の期首から期末への調整表、保険給付債務の測定に使用されるインプット、判断及び前提に関する定性的及び定量的な開示を追加する。

適用開始日は関係者からのフィードバックを待って検討するとされている。

コメントの締切りは2016年12月15日である。

(4) ASU案「償還可能負債性証券のプレミアム部分の償却」の公表（2016年9月22日 FASB）

本ASU案は、プレミアム価格で購入した償還可能負債性証券のプレミアム部分の償却期間の短縮を提案するものである。本ASU案は、プレミアム部分は最も早い償還可能日までの期間で償却することを提案している。なお、ディスカウント価格で購入した場合のディスカウント部分の償却については本ASU案の対象ではなく、引き続き償還可能負債証券の満期日までの期間で償却を行う。本ASU案では、適用開始年度において修正適及アプローチによる調整が提案されている。

適用開始日並びに早期適用の可否については関係者からのフィードバックを待って検討するとされている。

コメントの締切りは2016年11月28日である。

(5) ASU案「ASU第2014-09号『顧客との契約から生じる収益』に対するテクニカルな修正及び改善」の公表（2016年9月19日 FASB）

本ASU案は、Topic606「顧客との契約から生じる収益」の公表に伴い必要と考えられる既存基準書等の修正・改善を追加的に提案するもので、主なポイントは以下のとおりである。

- 製品またはサービス保証以外の保証（例えば、借入に対する保証料等）は、Topic460「保証」の適用対象であり、Topic606の適用対象外であることを明確にするための修正を提案している。
- Topic606の設例38のケースBにおいて、売上債権の認識時点は、企業が対価に対する無条件の権利を有する時点であることを、より明確にするための修正を提案している。
- Topic606設例40は、返金負債が契約負債に該当すると結論付けるものではないことを明確にするために、Topic606の設

例40における仕訳で使用されている「返金負債（契約負債）」という表記から、契約負債を取り除く修正を提案している。

- ASU第2014-09号『顧客との契約から生じる収益』の公表により、Subtopic340-40「その他の資産及び繰延費用-顧客との契約」と矛盾するSubtopic340-20「その他の資産及び繰延費用-資産化された広告費」の多くのガイダンスは削除された。しかし、Subtopic340-20から削除された広告費に係る負債の認識時点に関するガイダンスについては引き続き有用と判断し、Topic720に、このガイダンスの記載を戻すことを提案している。

コメントの締切りは2016年10月4日である。

INFORMATION

意見募集「アジェンダ・コンサルテーション」を公表（2016年8月4日 FASB）

FASBは、2016年8月4日、意見募集「アジェンダ・コンサルテーション」を公表した。本意見募集は、今後、FASBがアジェンダへの追加を検討すべき財務会計及び財務報告の潜在的なトピックについてのフィードバックを募集するものである。また、本意見募集には、以下のエリアに関する潜在的な課題及び可能な解決策が含まれている。

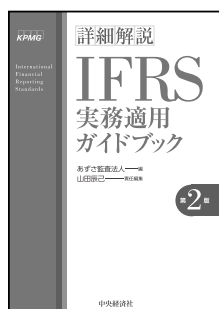
- 無形資産（研究開発を含む）
- 年金制度及びその他の退職後給付制度
- 負債と資本の区別
- 業績とキャッシュフローの報告（損益計算書、セグメント情報、その他の包括利益及びキャッシュフロー計算書を含む）

FASBは、以下についてフィードバックを求めている。

- 本意見募集に記載された財務報告の課題は、重要な改善が見込まれるエリアであるか
- 各課題に対処する優先順位
- 各課題に対処するためにFASBがとるべきアプローチ
- 本意見募集に記載されていない財務報告のその他の主要なエリアに、FASBがアジェンダに加えることを検討すべきものはあるか

コメントの締切りは2016年10月17日である。

詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック (第2版)



2016年9月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社

1,488頁 9,200円(税抜)

- IFRS実務担当者の定本
- 現場で遭遇するさまざまな疑問に踏み込んで解説
- 最新基準を収録(IFRS16「リース」・IFRS15「顧客との契約から生じる収益」改訂)
- 初版の経験を踏まえて記述内容を充実

本格的なIFRS時代が到来する中、様々な立場や目的からより専門的でわかりやすいIFRSの解説に対するニーズが高まっています。

本書は、そのような期待に応えるIFRSの専門書として、IFRSを支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示すことはもとより、実務で遭遇するであろう論点をもできるだけ広く取り上げ、それらを豊富な設例等を用いて具体的に解説しています。また、ハイレベルな専門書でありながら、図解、設例、日本基準との比較などを随所に配し、時代に即した利便性を追求しています。

第2版となる今回の改訂では、IFRS第9号「金融商品」、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(2016年4月に公表された改訂までを含む)、IFRS第16号「リース」等の新しい基準書を網羅し、また、これらの新しい基準書が各基準書に与える影響を反映しています。さらに、注記開示の簡素化及び効率化を図るためにIASBが進めている「開示イニシアティブ」の現状についても新たに付録で解説しています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

TEL: 03-3548-5112 (代表電話)

azsa-accounting@jp.kpmg.com

担当：荒井 謙二、菅原 亜紀

IFRS第4号の改訂（「IFRS第9号『金融商品』のIFRS第4号『保険契約』との適用」）の概要

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 シニアマネジャー 加賀 直樹

国際会計基準審議会（IASB）は、2016年9月12日に現行の保険契约会計基準であるIFRS第4号の改訂（「IFRS第9号『金融商品』のIFRS第4号『保険契約』との適用」（以下「本改訂」という）を公表しました。

IASBは現在、IFRS第4号に代わる新しい保険契約の会計基準の開発を行っていますが、当該新基準の適用前に、新しい金融商品会計基準であるIFRS第9号が適用されることに関して、一時的に会計上のミスマッチおよびボラティリティが増大する可能性があるため、市場関係者から懸念が示されていました。

本改訂は当該懸念に対処したものであり、現行IFRS第4号を改訂し、IFRS第9号の適用を一時的に免除する（IFRS第9号の一時的免除）、もしくは当期純損益の一部をその他の包括利益（OCI）に振り替える（上書きアプローチ）という例外的な取扱いを認めるものです。本稿では、このIFRS第4号の改訂の概要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。



加賀 直樹
かが なおき

【ポイント】

- ー 一定の要件を満たす場合、以下のいずれかの適用が認められる
 - a) 保険業を主たる事業として行っている企業は、一定期間IFRS第9号の適用を延期し、IAS第39号を適用することを選択できる（IFRS第9号の一時的免除）
 - b) 指定した適格金融資産については、新しい保険契約の会計基準が適用開始されるまでの間、IFRS第9号適用に伴う当期純損益の変動（IAS第39号と比較した場合のPLインパクト）をOCIに振り替えることができる（上書きアプローチ）
- ー IFRS初度適用企業についても、上記のいずれかの適用が認められる

I. IFRS第4号改訂の背景 - IFRS第9号の適用に伴う保険者への影響

IASBは、2014年7月に最終版のIFRS第9号「金融商品」を公表しました。IFRS第9号には金融商品の分類および測定に関する規定が含まれており、その適用日は2018年1月1日以降開始する報告期間とされています（早期適用も可能）。一方、IASBが長年進めてきた、現行のIFRS第4号「保険契約」を新しい保険契約の会計基準に差し替えるプロジェクトについては、近く最終基準化される見通しですが、公表日から適用日までに3年程度の準備期間を認める予定です。このため、その適用日は最短で2020年以降とIFRS第9号の適用日より遅れることが見込まれています。

保険業界は、この両基準書の適用日の相違について、短期間に連続して2つの主要な会計基準の変更が続くことや、IFRS第9号の分類および測定規定が新しい保険契約の会計基準より前に適用されることに伴い、IAS第39号と比較して会計上のミスマッチおよび当期純損益およびその他の包括利益（OCI）のボラティリティが一時的に増大する懸念を表明してきました。また、これらは同時に、財務諸表作成者と利用者の双方に負担と煩雑さの増加を招くおそれがありました。

IASBは、これらの懸念に対処するためのIFRS第4号の改訂案を2015年12月に公表し、そこへ寄せられたコメントへの対応を経て、本改訂を2016年9月に公表しました。

本稿では、この本改訂の概要について解説します。

II. 本改訂の内容

1. 概要

本改訂では、図表1に示すように、IFRS第9号の一時的免除および上書きアプローチの2つの選択肢が導入されました。いずれの選択肢も、その適用は任意とされています。

2. IFRS第9号の一時的免除

(1) 概要

IFRS第9号の一時的免除は、下記の両方の要件を充たす場合、2018年1月1日以降開始する報告期間から、2021年1月1日より前に開始する報告期間において、IFRS第9号ではなく、IAS第39号を、全ての金融資産および金融負債に対して、適用することが認められます（改訂IFRS第4号（以下参照項数は別基準の明記が無い限りは改訂IFRS第4号を指す）20A項、20B項、35A項）。

【図表1 IFRS第9号の一時的免除と上書きアプローチ】

	IFRS第9号の一時的免除 (II 2. (1)参照)	上書きアプローチ (II 3. (1)参照)
内容	IFRS第9号の適用が一時的に免除され、引き続きIAS第39号「金融商品：認識および測定」を適用することができる	適格指定金融資産について、IFRS第9号適用上の当期純損益認識額とIAS第39号適用上の当期純損益認識額の差額を、当期純利益からOCIに振り替えて表示することができる
主な効果	新しい保険契約の会計基準適用までの間に生じる、 <u>当期純損益およびOCI双方</u> における一時的な会計上のミスマッチおよびボラティリティ増大を抑制できる	新しい保険契約の会計基準適用までの間に生じる、 <u>当期純損益</u> における一時的な会計上のミスマッチおよびボラティリティ増大を抑制できる
対象となる金融商品	IFRS第9号の適用対象となるすべての金融資産および金融負債	適格指定金融資産
適用対象企業	- 以前にIFRS第9号のいずれのバージョンも適用したことがない（ただし、純損益を通じて公正価値で測定する（FVTPL）区分に指定した金融負債の自己の信用リスクの表示に関する規定を除く）、かつ、 - その活動が広く保険に関連している企業	保険契約を発行する全ての企業
開示	IAS第39号に基づく開示に加えて、IFRS第9号に基づく開示の一部も求められる（III 2. 参照）	IFRS第9号に基づく開示に加えて、上書きアプローチ適用に係る開示も求められる（III 3. 参照）
適用開始日	2018年1月1日以降開始する報告期間	IFRS第9号の初回適用時点（従前IFRS第9号の一時的免除を適用していた場合も含む）
適用終了日	2021年1月1日より前に開始する報告期間で適用終了	新しい保険契約の会計基準の適用開始時点で適用終了

- 以前にIFRS第9号のいずれのバージョンも適用したことがない
- 企業の活動が広く保険に関連している

企業の活動が広く保険に関連しているか否かの判定は、報告企業（IFRS財務諸表を公表する企業）レベルで行われます（BC252項、BC260-263項）。ただし、IFRS第9号における、純損益を通じて公正価値で測定（FVTPL）するものとして指定した金融負債に係る利得または損失の表示に関する規定については、一時的免除を適用する企業においても当該表示のみIFRS第9号を適用することが可能です（20C項、IFRS第9号5.7.1(c)項、同5.7.7-5.7.9項、同7.2.14項、同B5.7.5-B5.7.20項）。

IFRS第9号の適用を既に開始している企業については、適用しているIFRS第9号がどのバージョンのものであっても、IFRS第9号の適用を中止しIAS第39号に戻すことは認められていません。ただし、FVTPLに指定した金融負債に係る利得または損失の表示に関する規定のみ部分的に早期適用していた場合には、上記と同様に、その他のIFRS第9号の規定について一時的免除を適用可能です（20B項、IFRS第9号5.7項1(c)、同 5.7.7-5.7.9項、同7.2.14項、同B5.7.5-B5.7.20項）。

(2) 企業の活動が広く保険に関連しているか否かの判定

企業の活動が広く保険に関連しているか否かは、2016年4月1日の直前の年次報告日時点に判定することとされています（20B (b)項）。

企業の活動が「広く保険に関連している」と認められるためには、以下の要件を満たすことが必要となります（20D項、35A項）（図表2参照）。

- 企業の総負債の帳簿価額合計に対する、保険に関連する負債の帳簿価額合計の割合が：
 - 90%超、または
 - 80%超～90%以下、かつ、企業は非保険関連の重要な活動を行っていない。

「保険に関連する負債」には、以下の負債が該当します（20D (a)項、20E項、BC255 (b)項）。

- IFRS第4号の適用範囲に含まれる契約から生じる負債（保険契約から区分された預り金要素または組込デリバティブを含む）
- IAS第39号のもとでFVTPLで測定される非デリバティブ投資契約負債（IFRS第9号のもとでFVTPL指定された金融負債を含む）
- 保険会社が上記契約の発行に伴い生じるその他の負債または契約に係る義務履行に伴い生じるその他の負債（以下を含む）
 - 保険契約および保険契約に対応する資産から生じるリスクを軽減するために用いられるデリバティブ
 - 保険事業に係る従業員給与を含む従業員給付負債
 - 規制上資本に算入される負債商品

企業の総負債の帳簿価額合計に対する保険に関連する負債の帳簿価額合計の割合が80%超～90%以下の場合、企業は非保険関連の重要な活動を行っていないかどうか判定を行う必要があります。この判定に際しては以下の二つの要素を考慮に入れる必要があります（20D (b) (ii)項、20F項）。

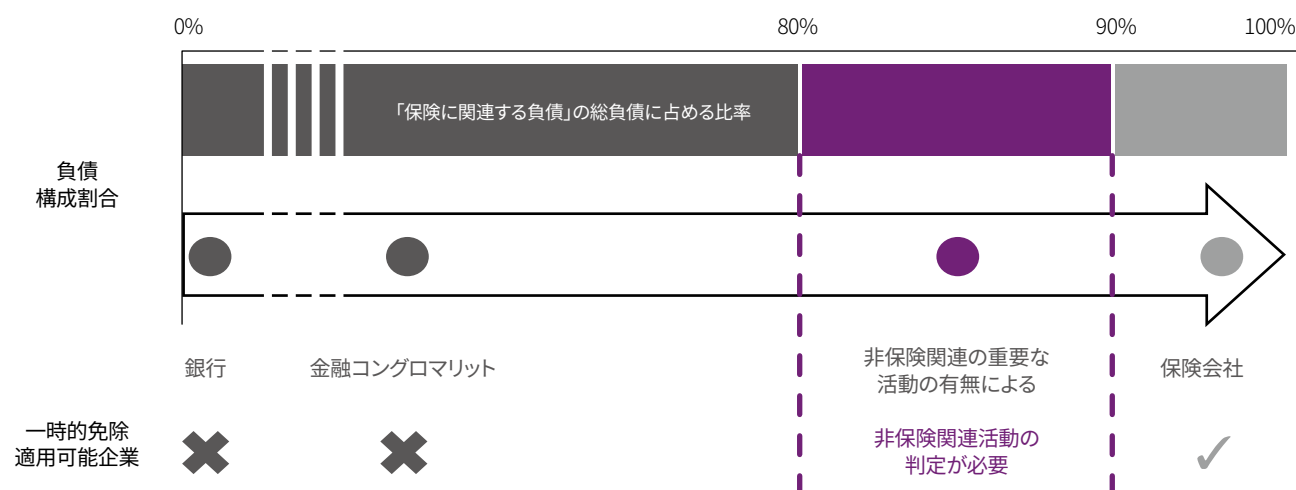
- 収益獲得および費用発生を伴う活動のみを検討対象とすること、かつ
- 公開情報を含む質的・量的要素（財務諸表利用者が業界区分に利用する公開情報を含む）

(3) 広く保険に関連しているか否かの再判定

上述の初回判定以降の期間において、企業活動の変更があった場合には再判定が要求されるか、または認められます（20G項）。

「企業活動の変更」とは、内外に変化が生じた結果として上級経営者によって決定された事項であること、企業の運営上重要な変更であること、外部に明示できることが必要な要件となります（20H項）。

【図表2 「広く保険に関連している活動」の判定】



ただし、この「企業活動の変更」は非常に稀と想定されており、例えば、企業運営上重要な一事業の購入、売却、廃止については再判定の対象となる可能性があるものの、企業活動に影響を与えない資本調達方法の変更や、財政状態計算書上の負債にまだ影響していない将来における事業売却計画などは、この再判定において前提となる「企業活動の変更」とは認められません（20H-I項）。

（4）連結グループへの影響

II 2.（1）に記載のように、IFRS第9号の一時的免除の要件を満たすか否かの判定は、報告企業レベルで行われます。そのため、IFRS第9号の一時的免除の要件を満たす連結グループであって、グループ内に個別に報告企業である子会社がある場合には、それらの子会社においてIAS第39号とIFRS第9号の両方の基準で財務情報を作成する必要性が生じる可能性があります。これは例えば、グループ内の子会社が一時的免除の要件を満たさない、あるいは要件を満たすが一時的免除を選択しないケースが該当します。

保険会社が一時的免除を選択する際、上記のようなケースにおいてIAS第39号とIFRS第9号の両方で報告しなければならない子会社の作成負担や煩雑さを十分検討したうえで決定する必要があります。

（5）関連会社および共同支配企業に対する投資における一時的免除

IAS第28号「関連会社および共同支配企業に対する投資」に基づき、関連会社および共同支配企業に対する投資に持分法を適用する場合には統一した会計方針を適用することが要求されています（IAS第28号35-36項）。

しかし、IFRS第9号の一時的免除の適用上、負荷軽減のための例外として、企業はその投資先において決定された会計方針を自社に合わせるための修正は求められません。自社がIFRS第9号を適用している場合には、一時的免除を適用している投資先の会計処理を修正することなくそのまま適用することができ、その逆も可能とされています。さらに、当該取扱い投資先ごとに別個に適用することが可能とされています（200項、20P項、BC278-279項）。

3. 上書きアプローチ

（1）概要

「上書きアプローチ」は、適格指定金融資産に関して、IFRS第9号で認識される損益とIAS第39号で認識される損益の差額を、IFRS第9号を適用した結果生じる当期純損益からOCIに振り替えて表示する方法のことをいいます（35B項）。

上書きアプローチは、IFRS第4号の適用範囲となる保険契約を発行しており、IFRS第4号とともにIFRS第9号を適用する企業であれば適用が認められます（3（b）項、5項）。

上書きアプローチの選択は、IFRS第9号の初回適用時にのみ認められていますが、これには以下の場合も含まれます（35C項）。

- 従前IFRS第9号の一時的免除を適用していた場合
- 従前IFRS第9号上FVTPLに指定した金融負債に係る利得または損失の表示に関する規定のみ適用していた場合（IFRS第9号5.7.1（c）項、同5.7.7-5.7.9項、同7.2.14項、同B5.7.5-B5.7.20項）

上書きアプローチの適用対象となる適格金融資産は、以下の両方の要件を満たす必要があります（35E項、BC240項）。

- IFRS第9号を適用すればFVTPLで測定されるが、IAS第39号を適用していたならばその全体がFVTPLでは測定されなかったであろう金融資産であること
- IFRS第4号の適用範囲に含まれる契約と無関係な活動に関連して保有される金融資産ではないこと（IFRS第4号の適用範囲外とされる投資契約に係るファンドとして保有される金融資産は除外されるが、保険規制上の要求あるいは保険事業のための内部留保目的で保有する金融資産は認められる）

適格金融資産の指定は個々の金融資産ごとに行うことが認められていますが（35G項）、これは最初に上書きアプローチの適用を選択した際に行う必要があり、その後は以下の場合に限り指定が認められます（35F項）。

- 金融資産の当初認識時
- 従前、適格要件を満たしていなかった金融資産が要件を新たに満たした時

金融資産が適格要件を満たさなくなった場合には、上書きアプローチの指定解除を行い、OCIに計上された累計額を当期純損益に振り替えることが求められます（35I（a）項、35J項）。

なお、上書きアプローチは、新しい保険契約の会計基準が適用前に中止することも認められますが、この中止は報告期間の期首でのみ行うことができます。また、この場合には会計方針の変更としてIAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更および誤謬」に基づき、実務上可能な期間に亘って遡及適用が求められます（35I（b）項、IAS第8号19-25項）。

（2）関連会社および共同支配企業に対する投資

上書きアプローチについては、IFRS第9号の一時的免除と異なり、IAS第28号「関連会社および共同支配企業に対する投資」

に基づく、統一会計方針の適用除外は認められていません。これは、適格金融資産の指定が個々の資産ごとに認められており、全ての適格金融資産に一律に上書きアプローチを適用する必要がないためです（BC281項）。

4. IFRS 初度適用企業

(1) 概要

IFRS初度適用企業においても、それぞれの適用要件と同一の要件を満たした場合には、IFRS第9号の一時的免除および上書きアプローチの適用が認められます。

IFRS第9号の一時的免除に関する適用については、通常と同様に、2016年4月1日の直前の年次報告日時点におけるIFRS上の負債の帳簿価額を用いて判定することになります（20B（b）項、20L項）。

一方、上書きアプローチを適用するIFRS初度適用企業は、IFRS第9号に基づく比較情報を修正再表示する場合、当該比較情報においても上書きアプローチを反映させる必要があります（35N項、IFRS第1号E1-2項）。

(2) IFRS初度適用企業における考慮事項

IFRS初度適用企業にもIFRS第9号の一時的免除および上書きアプローチの適用が認められたことで、保険業界における比較可能性が高まることが期待できます。

しかしながら、IFRS初度適用企業は同時に、その初度適用の際にIAS第39号（IFRS第9号の一時的免除を適用する場合はその全て、上書きアプローチを適用する場合はIAS第39号の一部およびIFRS第9号）を含む、該当する全てのIFRSの要求を適用することが求められます。この点、IFRS初度適用企業においては、IFRS第9号の一時的免除または上書きアプローチを適用する場合、その限られた短い期間のためにIAS第39号用のシステムおよびプロセスを導入することが、本改訂によらずにIFRS第9号を適用する場合と比較して費用対効果があるか否か吟味する必要があります。

Ⅲ. 開示

1. 目的

開示は、財務諸表利用者側で以下の事項が可能となるための情報を明らかにすることを目的としています。

なお、本改訂の発効前の報告期間においては、IFRS第9号の一時的免除の適用予定の有無を含む、本改訂による影響予想について開示する必要があります（BC273項、IAS第8号30項）。

	IFRS第9号の一時的免除 における開示（39B項）	上書きアプローチ における開示（39K項）
財務諸表利用者側からみた 開示の目的	・ 保険会社がIFRS第9号の一時的免除要件をどのように満たしたかの理解 ・ IFRS第9号の一時的免除適用企業とIFRS第9号適用保険会社の比較	・ 当期純損益からOCIに振り替えられた上書き調整合計額がどのように算定されたかの理解 ・ 上書き調整の財務諸表における影響額の理解

2. IFRS 第9号の一時的免除

(1) 一時的免除適用要件に係る開示

IFRS第9号の一時的免除に係る適用要件に関しては、企業が当該適用要件を満たすことをどのように結論付けたか開示することが求められており、企業の負債構成（Ⅱ2.（2）参照）に応じて以下の追加開示が要求されます（39C項）。

- 負債構成90%以下の場合： IFRS第4号の適用範囲に含まれる契約から生じる負債ではない、「保険に関連する負債」（Ⅱ2.（2）参照）の内容および帳簿価額
- 負債構成80%超～90%以下の場合： 当該保険会社が非保険関連の重要な活動を行っていないと判定した理由および当該判定に用いられた情報
- 「広く保険に関連しているか否かの再判定」（Ⅱ2.（3）参照）に基づき、適用要件を満たした場合： 再評価の理由、企業活動の変更が生じた日付、当該企業活動の変更の内容および財務諸表上の影響

また、従来一時的免除を適用していた企業が、その後適用要件から外れたと結論付けた場合にも同様の開示が求められます（39D項）。

(2) 財務諸表比較可能性のための開示

一時的免除適用企業であっても、IFRS第9号適用企業との比較可能性確保のため、以下の二つのグループそれぞれについて別個に、その公正価値および当該報告期間における公正価値の変動を開示することが求められます（39E項）。

- IFRS第9号上のSPPIテスト（償却原価適用の要件である、契約上のキャッシュフローが元本および利息支払いのみであるか否かのテスト（IFRS第9号4.1.2(b) 項、4.1.2A(b) 項））に合致、かつ、売買目的でないあるいは公正価値ベースで管理・評価されていない金融資産
- 上記以外の全ての金融資産（SPPIテストに合致しない、売買目的である、公正かつベースで管理・評価されている金融資産）

SPPIテストに合致、かつ、売買目的でないあるいは公正価値ベースで管理・評価されていない金融資産については、さらに以下の開示も求められます（39G項）。

- 信用格付けごとのIAS第39号上の帳簿価額
- 報告日現在で信用リスクが低い金融商品（IFRS第9号B5.5.22項参照）については、その公正価値およびIAS第39号上の帳簿価額

（3）開示上の留意事項

上述のとおり、IFRS第9号の一時的免除を適用したとしても、IFRS第9号の開示が要求されないわけではなく、一時的免除においてもIFRS第9号の開示の一部が実質的に導入されていることに留意が必要です。

ユニットリンクファンドに関しては、当該金融資産が公正価値ベースで管理・評価されているかあるいは売買目的で保有されている場合には、それが保険契約または投資契約のいずれの契約に基づくものであっても、当該開示要求に基づくSPPIテストの実施は求められません。

ただし、SPPIテストの適用除外には、会計上のミスマッチ解消のためにFVTPL指定された金融資産は含まれないことに留意が必要です。

SPPIテストはIAS第39号上要求されていなかった手続になるため、IFRS第9号のシステム対応においては、一時的免除の期間も含め、どのシステムの開発スケジュールを早め、関連する追加コストがいくら必要かを検討する必要があります。

3. 上書きアプローチ

上書きアプローチでは、上述のように当期純損益からOCIに振り替えられた上書き調整合計額の算定方法および上書き調整による財務諸表上の影響について財務諸表利用者が理解できるようにする目的から、以下の主要項目を含む開示が求められます（39L項）。

- 上書きアプローチの適用対象とする金融資産の指定の基礎
- 上書き調整合計額がどのように算定されたかに係る説明
- 上書き調整によって影響を受ける各損益計算書項目とその影響額

また、金融資産の指定を変更する場合、持分法を適用している関連会社および共同支配企業に対する投資に上書きアプローチを適用する場合には、追加の開示が要求されます（39L（f）項、39M項）。

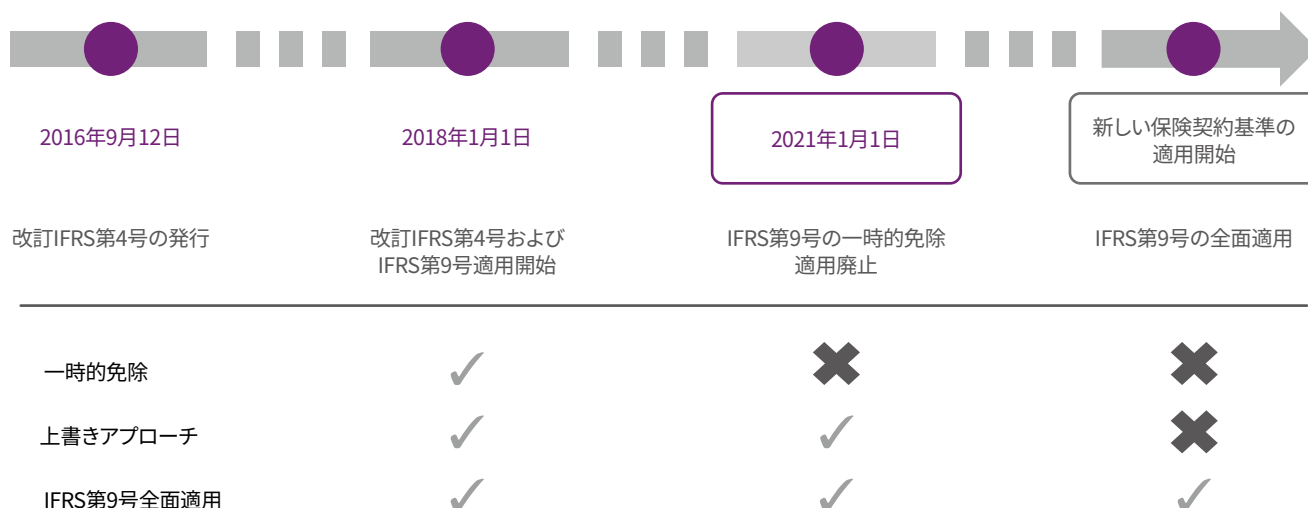
IV. 適用日・廃止日および移行措置

1. 適用日と廃止日

（1）本改訂に係るタイムライン

本改訂のうち、IFRS第9号の一時的免除に係る適用日は、2018年1月1日以降開始される報告期間とされています。一方、上書きアプローチに係る適用日は、IFRS第9号の初回適用時点とされています（図表3参照）。

【図表3 2021年より後に新しい保険契約の会計基準が適用になった場合】



(2) IFRS第9号の一時的免除

IFRS第9号の一時的免除は、2021年1月1日以前に開始する報告期間まで適用することができ、新しい保険契約の会計基準が適用になった段階で廃止される予定です。新しい保険契約の会計基準が2021年1月1日以前に開始する報告期間までに適用にならない場合、一時的免除は廃止されますが、上書きアプローチの選択は引き続き可能です。上書きアプローチにはあらかじめ定められた廃止日が設けられておらず、IFRS第9号の一時的免除を適用した後においても、IFRS第9号の初回適用時点で上書きアプローチの適用が可能とされています（20A項、35C（a）項）。

なお、一時的免除の廃止前であっても、広く保険に関連しているか否かの再判定（Ⅱ2.（3）参照）の結果、一時的免除の適用を中止することがあります。この場合は、以下のいずれか早い時点までIAS第39号の適用を継続することができます（20J項）。また、2021年1月1日以降開始する報告期間よりも前に一時的免除の適用を中止し、IFRS第9号を適用開始することも認められています（20K項）。

- 再判定直後に開始する報告期間の終了時点
- 一時的免除の廃止日（2012年1月1日）よりも前に開始する最後の報告期間

なお、IASBが一時的免除に明確な廃止日を定めたのは、この一時的免除があくまで新しい保険契約の会計基準までの移行期間に係る例外的規定であり、これが長期にわたって存続することがないとのメッセージを利害関係者に与えるためと考えられます。したがって、一時的免除の容認にあたっては、IFRS第9号と新しい保険契約の会計基準の適用日の差異を短期間に留めることが前提とされており、廃止日の規定についてもそれに伴って盛り込まれたものと考えられます（BC276項）。

(3) 上書きアプローチ

上書きアプローチは、IFRS第9号を最初に適用するとき、もしくは、最初に全面適用する際にのみ認められます（Ⅱ3.（1）参照）。上書きアプローチの適用開始以降は、どの報告期間においてもその期首において上書きアプローチの適用を中止してIFRS第9号の全面適用を開始することが認められています（35I（b）項）。ただし、新しい保険契約の会計基準の適用日以降は、上書きアプローチの適用は認められません（BC277項）。

2. 移行措置

本改訂を適用に際しては、以下の移行措置を行うことが求められます。

	IFRS第9号の一時的免除	上書きアプローチ
適用開始時	一時的免除で要求される開示上（Ⅲ2. 参照）、必要な範囲内でIFRS第9号の移行措置が適用可能（47項）	上書きアプローチは遡及適用され、指定金融資産のIFRS第9号上の公正価値と、IAS第39号上の帳簿価額との差額については、適用開始時のOCIの期首残高の調整として認識する。 IFRS第9号に従い比較情報の修正再表示を行う場合、かつその場合にのみ、上書きアプローチの適用を反映した比較情報の修正再表示を行う（49項）。
適用終了時	IFRS第9号の移行措置に準ずる	IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更および誤謬」に基づき、会計方針の変更について開示し、実務的に不可能でない範囲で遡及適用を行う（35I（b）項、IAS第8号19-25項）。

なお、保険業界では、新しい保険契約の会計基準の適用前に金融資産の分類を行うことに対して懸念を表明していましたが、これに対しIASBは、新しい保険契約の会計基準における移行措置として、その初回適用時にIFRS第9号を既に適用している企業が金融資産の分類に係る事業モデル判定基準について再度検討し、金融資産のFVTPLおよびFVOCIへの再指定を容認することを検討するとしています。

V. おわりに

本稿では、IFRS第9号の適用に関する例外的な取扱いを認める、IFRS第4号改訂の概要について紹介しました。

IFRS初度適用企業に係る取扱いについては2015年12月公表の公開草案から修正され、IFRS第9号の一時的免除および上書きアプローチの双方ともIFRS初度適用企業にも認められることになりました。そのため、2021年1月1日より前に開始する報告期間においてIFRS適用を予定する日系保険会社においても選択肢として検討することが可能になりました。

本改訂は保険業界がこれまで主張してきた会計上のミスマッチおよび一時的なボラティリティの増大への懸念に対処するものであり、前述のように費用対効果を吟味した上でその適用が検討されるものと考えられます。

【参考文献】

KPMG IFRG Limited: Amendments to IFRS 4, Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts, First Impressions, September 2016.

【関連トピック】

IASB 公開草案「IFRS第9号『金融商品』とIFRS第4号『保険契約』の適用（IFRS第4号の改訂案）」の概要
（KPMG Insight Vol.17/Mar 2016）

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
シニアマネジャー 加賀 直樹
TEL: 03-3548-5101（代表番号）
naoki.kaga@jp.kpmg.com

米国のヘッジ会計改訂の 公開草案の概要

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー 大川 圭美

シニアマネジャー 江崎 千香

米国の財務会計基準審議会（FASB）は、2016年9月、ヘッジ会計の改訂に関する公開草案を公表しました。コメント期限は2016年11月22日です。米国のヘッジ会計の改訂案は、リスク管理活動と財務報告の整合性を高めることを目的とし、かつ、その複雑性及び煩雑性を減らすことにより、現行の基準の問題点に対処することを意図したもので、その改訂は限定的なものであるとされています。しかし、キャッシュ・フロー・ヘッジや純投資ヘッジにおいては、有効部分のみならず、現在純損益に認識しているヘッジの非有効部分も含めてその他の包括利益に計上し、ヘッジ対象の損益認識時にその他の包括利益から純損益にリサイクルするという、ヘッジの非有効部分の会計処理に関する改訂を提案しており、これはIFRSのヘッジ会計の処理とも大きく異なるものです。

本稿では、米国のヘッジ会計の改訂案について、その概略を説明するとともに、IFRSのヘッジ会計との主な相違点についても解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者ら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】

- ー ヘッジ会計とリスク管理活動をより整合させ、かつ、複雑性の軽減を目指す、限定的な改訂案であり、作成者のコストや労力の削減に繋がることが期待される。
- ー キャッシュ・フロー・ヘッジや純投資ヘッジでは、ヘッジの有効部分と非有効部分の両方をその他の包括利益に計上し、ヘッジ対象の損益認識時点で、同じ損益科目を使って純損益にリサイクルするという提案をしている。これは現在の非有効部分の会計処理を大きく変えるものである。
- ー IFRSのヘッジ会計とは異なるものとなる。



大川 圭美
おおかわ たまみ



江崎 千香
えざき ちか

I. ヘッジ会計改訂案公表の背景

米国基準とIFRSはともに、財務情報からヘッジ会計の効果を把握することは難しく、かつヘッジ会計はリスク管理の実態を表わしていないなどの批判を受けていました。複雑性の低減とリスク管理活動をより財務諸表に表すようにすることを目指して、FASBや国際会計基準審議会（IASB）はそれぞれがヘッジ会計の見直しを行ってきました。

FASBは、2016年9月8日、現行のヘッジ会計の限定的な改訂案である、会計基準更新書案（以下「ED」という）を公表しました。コメント受付期間は2016年11月22日までです。その詳細は次節以降で説明します。

一方、IASBは、2014年に最終基準化したIFRS第9号「金融商品」に、改訂ヘッジ会計を含めています。IFRSのヘッジ会計の改訂はリスク管理との整合性を改善させることを目的としており、IFRS第9号は2018年1月1日以降開始する事業年度より適用されます。なお、ダイナミックなリスク管理のもとで行われるヘッジ取引についての会計処理は未だIASBでの審議が継続しています。そのため、IFRS第9号のヘッジ会計はIAS第39号のポートフォリオヘッジの一部の規定を引き継いでいます。しかし、ダイナミックなリスク管理のもとで行われるヘッジ取引の会計処理の改訂が審議中であるため、実務対応上の混乱を避けるために、IFRS第9号の強制適用後も、IFRS適用企業にはIAS第39号のヘッジ会計の継続適用が認められています。

EDもリスク管理とヘッジ会計の整合性を高めることを目的の一つとしており、EDのヘッジ会計適用の結果がIFRSのヘッジ会計の結果と似たものになることが期待される項目があります。しかしEDでは、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジに関して、非有効部分をその発生時には純損益に認識しないという非有効部分の会計処理の変更を提言しているため、この内容で確定した場合、IFRSのヘッジ会計とは異なるものになると考えられます。

II. ヘッジ会計改訂案の概要 ～現行のヘッジ会計とは どのように異なるのか～

EDでは、ヘッジ会計をよりリスク管理活動と整合させ、かつ、複雑性を削減させることで、ヘッジ活動に関する財務諸表利用者の理解を深めるとともに、作成者のコストと労力を削減する

ことを目指しています。FASBはこれらの改訂により図表1の便益が達成されると考えています。

【図表1 EDにより達成される便益(ED.BC8)】

主な変更点	達成される便益
非金融リスク要素のヘッジ指定が可能に	作成者にとってはリスク・エクスポージャーとリスク管理活動に関するより正確な情報の提供、利用者にとってはリスク・エクスポージャー及びリスク管理活動に関するより良い理解
ヘッジの非有効部分を純損益で認識する会計処理の廃止	複雑性の低減とより有用な情報提供
金利リスクのヘッジに関する改訂	リスク管理活動の経済的結果と財務報告の整合性
有効性評価手続きの弾力化及び現行の実務適用上の問題点に対処する限定的改訂	作成者のコストと労力の削減

以下では、認識及び表示に関する変更、ヘッジ対象のリスク構成要素に関する変更、有効性評価の見直し、開示規定、移行規定について、その概要を現行のヘッジ会計規定からの変更点と共に説明します。

1. 認識及び表示に関する変更

(1) キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジでのヘッジ非有効部分の純損益処理の廃止

FASBはヘッジ関係に高い有効性があること¹を引き続きヘッジ会計の要件としています。現行のヘッジ会計においては、高い有効性がある場合でも、ヘッジ手段の評価差額をヘッジの有効部分と非有効部分とに区分することが必要です。有効部分はその他の包括利益に計上し、ヘッジ対象の損益認識時に（例えば、金利リスクのヘッジの場合にはヘッジ期間にわたって金利が損益認識されるのに合わせて、またはコモディティ販売予定取引のヘッジの場合は当該予定販売取引の発生時に）、純損益にリサイクルされます。これに対してヘッジの非有効部分は発生時に純損益に計上されます。このような扱いは、複雑であり、ヘッジの効果を理解し難くしている要因であるとして、FASBは非有効部分の認識の変更を提案しています。EDでは、キャッシュ・フロー・ヘッジにおいて、高い有効性が達成される場合には、非有効部分を含むすべての評価差額をその他の包括利益に計上し（815-30-35-3）、ヘッジ対象の損益計上時に、純損益にリサイクルすることを提案しています（815-30-35-3 (b)）。この結果、基

1 実務上はヘッジ対象の公正価値またはキャッシュ・フローの変動の絶対値とヘッジ手段の公正価値変動の絶対値の割合が80%から125%の幅にあることという閾値が適用される

礎数値の相違などから生じる非有効部分は、ヘッジ対象の損益認識時に純損益に認識されることになります。この提案された会計処理は、ヘッジ手段の公正価値変動の全額を、ヘッジのコスト（または便益）とみなす考えに基づいており、ヘッジ手段の公正価値変動は、ヘッジ対象が損益に影響を及ぼすのと同じタイミングで純損益に認識します。キャッシュ・フロー・ヘッジにおいて、デリバティブ締結後しばらくしてヘッジ指定をするような場合（オフ・マーケットのデリバティブをヘッジ手段として指定する場合）は、デリバティブのヘッジ指定時の公正価値は、ヘッジ対象の予定取引が損益に影響を及ぼす期間にわたって、規則的かつ合理的な方法で純損益にリサイクルすることが提案

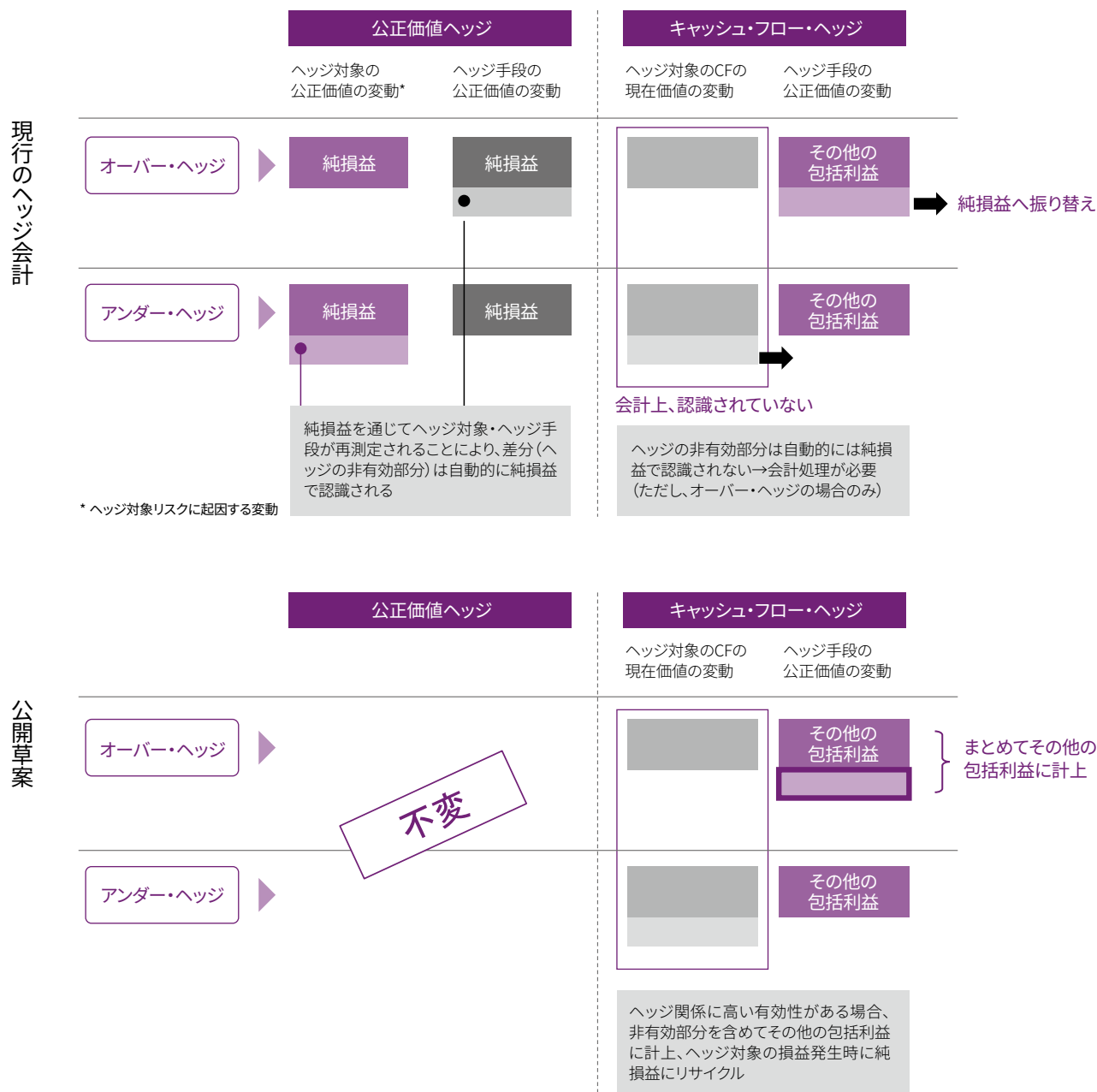
されています（815-30-35-41A）。

なお、デリバティブの一部を有効性の評価から除外した場合は、現行のヘッジ会計と同じく、直ちに純損益に認識します（815-30-35-3（a））。例えばオプションを用いたヘッジにおいて有効性の評価を本源的価値に基づいて行う場合には、控除された「時間的価値」部分の変動を純損益に直ちに認識します。

以上の規定はキャッシュ・フロー・ヘッジのみならず、純投資ヘッジにも同じく適用することが提案されています（815-35-35）。

以上の提案の概略については図表2をご参照ください。

【図表2 非有効部分の認識の変更】



(2) 損益計算書上の表示区分に関する規定

EDでは、ヘッジの効果を表すために、ヘッジ対象から損益が発生するタイミングでのその他の包括利益累計額から純損益へのリサイクル（ヘッジの非有効部分も含む）や、ヘッジの有効性評価から控除されたために直ちに純損益で認識する項目を、ヘッジ対象の損益科目と同じ勘定科目で表示することを提案しています（815-30-35-3 (a)）。

2. ヘッジ対象のリスク構成要素に関する変更

(1) 非金融ヘッジ対象のリスク構成要素

現行のヘッジ会計では、非金融項目の購入または販売に関連してキャッシュ・フロー・ヘッジ会計を適用する場合、ヘッジ対象リスクは、購入または販売のキャッシュ・フロー全体の変動性が為替リスクによる変動のみに限定されています。一方実際のリスク管理では、キャッシュ・フロー全体の変動性ではなく、その価格構成要素（例えばジェット燃料のうち原油の構成要素部分）の変動性を管理することが一般的です。このため、EDでは非金融項目の構成要素をヘッジ対象リスクとして指定できる

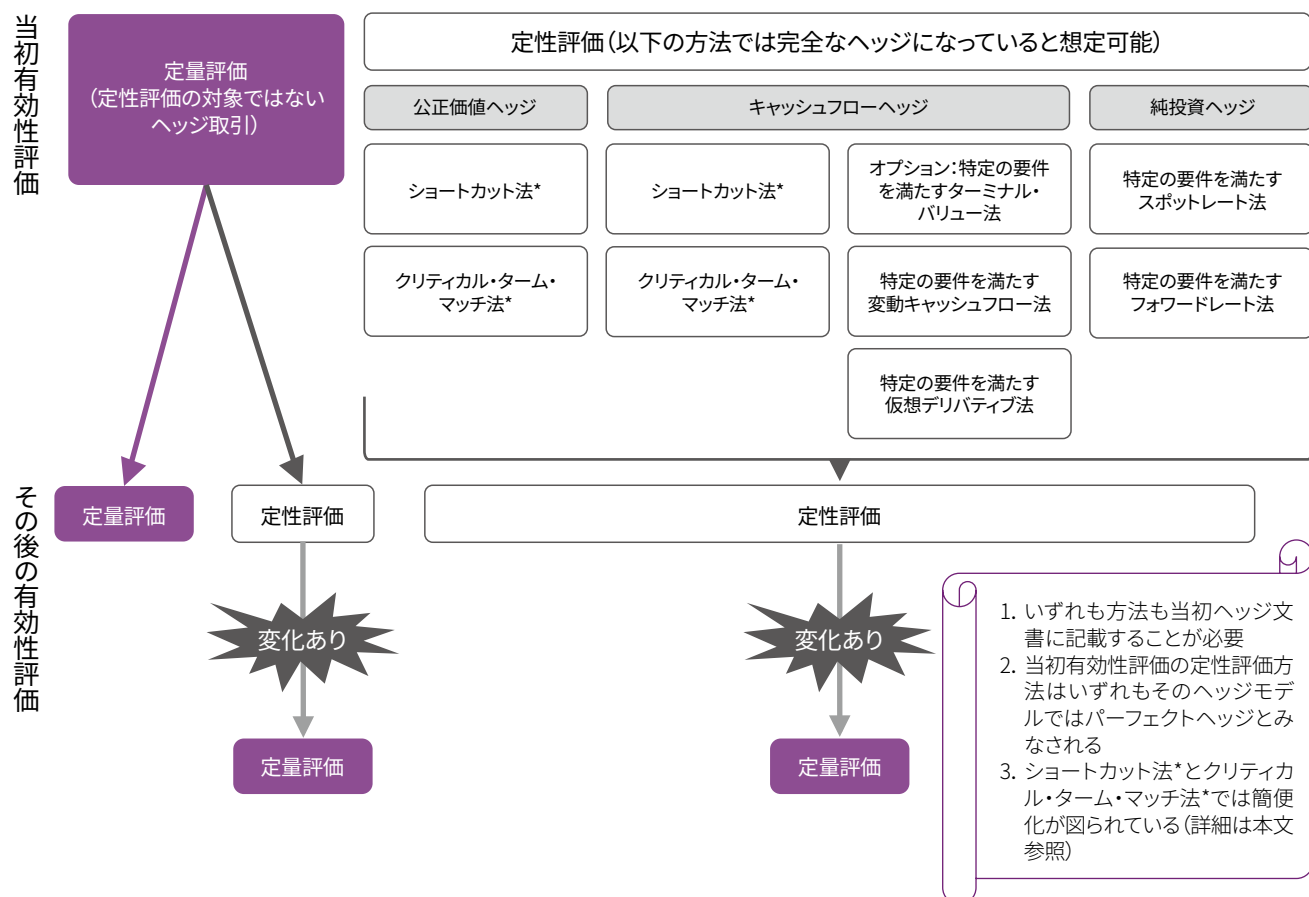
ようにすることを提案しています。しかし、構成要素は契約上明示された要素である（815-20-25-3 (d)(1)(vii)）など、以下の要件を満たす必要があります（815-20-25-22A）。

- 非金融資産の購入または販売契約は、ヘッジ期間にわたって、契約上明示された構成要素の変化により、そのキャッシュ・フローに変動性が生み出されるものでなければならない。
- 価格の明示された構成要素はすべて、特定の市場での通常の営業活動において非金融資産を購入または売却する際のコスト（例えば、輸送費、人件費、質やグレードの違いに対する調整費、及び需給による調整費など）に関連するものでなければならない。
- 明示された構成要素はすべて、契約締結時の市況を反映しなければならない。

(2) 金利リスク

現行のヘッジ会計では、金利リスクとしてヘッジ指定可能なものは、ベンチマーク金利に限られ、米国におけるベンチマーク金利は米国債金利とLIBORスワップレート、翌日物金利スワップレート（OIS）のみが認められています。EDでは、ベンチマー

【図表3 提案されている有効性評価方法（815-20-25-79）の概要】



ク金利として一部のインデックスが追加されるとともに、変動利付商品の契約上明示された金利（例えばプライムレート）をキャッシュ・フロー・ヘッジにおけるヘッジ対象リスクとして指定することが可能になっています（815-20-25-15 (j)）。

さらに、固定利付商品の公正価値ヘッジで、ヘッジ対象の公正価値変動を測定する際に、①ベンチマーク金利部分のみのキャッシュ・フローに起因する公正価値変動を測定すること（但し、ヘッジ開始時点でヘッジ対象である市場金利部分がベンチマーク金利よりも小さい場合（いわゆるSub-Libor状態）を除く）（815-25-35-13）、②満期までの期間の一部に限定してヘッジ対象に指定する場合に、ヘッジ指定の対象となっている期間をその商品の満期として扱うこと（815-20-25-12 (b)(2)(ii), 815-25-35-13B）、及び、③ベンチマーク金利の変動以外の理由に起因する期限前返済オプションの公正変動は考慮しないこと（815-20-25-6B, 815-25-35-13A）、を容認する提案がなされています。①と②の導入により算定される公正価値ヘッジ調整額はヘッジ手段の公正価値差額とほぼ同一になることから、ヘッジ会計による純損益の変動を現行のヘッジ会計より抑えることが可能になると考えられます。

3. 有効性評価に関する見直し

作成のコストと労力を削減しつつも、財務諸表利用者の入手可能な情報の質を落とさず、かつ、ヘッジ取引の実態をより適切に財務状況に反映させることを主な目的として、有効性評価に関する見直しが提案されています。

(1) 有効性評価の方法

企業はヘッジ開始時（当初有効性評価）と、その後のヘッジ期間にわたって有効性評価（その後の有効性評価）を行われなければなりません。その後の有効性評価では、将来にわたっての（Prospective）評価と実績（Retrospective）評価の両方が必要であり、ヘッジ期間にわたる有効性評価は報告期間ごとに（但し少なくとも3ヵ月ごとに）行わなければならない点は、現行のヘッジ会計と同様です。今回提案されている有効性評価方法は図表3のとおりです。

現行のヘッジ会計では、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジにおいてはヘッジの非有効部分を分けて純損益に認識する必要があるため、ショートカット法²及びクリティカル・ターム・マッチ法³の要件を満たすため完全に有効であるとみなされるヘッジ取引以外は、定量分析が必要です。EDでは、

キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジにおいて、非有効部分を別途純損益に認識する必要がなくなるため、その後の有効性評価を定性的に行うことを一定の要件の下で容認することが提案されています。

EDでは、企業が、当初有効性評価を定量的に行っており、その結果が高い有効性を示す場合で、かつその後の期間で高い有効性が期待できることを定性的な基礎により合理的に裏付けることができる場合に、その後の有効性評価を定性評価により行うことができることが提案されています（815-20-35-2A）。この場合、その後の有効性評価で、定性評価の基礎となる状況に変化がないこと、取引相手の信用リスクに悪化がないこと等を検討しなければなりません（815-20-35-2C）。なお、有効性評価を定性評価にすることを選択していたとしても、状況の変化により定性的に高い有効性を主張できなくなる場合には、企業は定量評価を行う必要があります（815-20-35-2D）。定量評価の方法は当初のヘッジ文書に記載されていることが必要であり（815-20-35-2D）、当初有効性評価とその後の有効性評価は原則として同じ方法によることとなります。ヘッジ開始時のヘッジ文書に記載のない方法への変更は、ヘッジ指定の取り消しと再指定として扱うことが提案されています（815-20-55-55～56）。

(2) 当初有効性評価のタイミング

現行のヘッジ会計では、ヘッジ指定と同時に、当初の定量的な有効性評価を実施しなければ、ヘッジ会計を適用できません。EDでは、ヘッジ指定の後の一定の期間内に、当初の定量的な有効性評価を実施することを認めることが提案されています（815-20-25-3 (b)(2)(iv)(02)）。その後の有効性評価は、少なくとも四半期ごとに行うことが必要なため、当初の定量的な有効性の評価も、遅くとも次の四半期の有効性評価日の前までに実施することが必要になります。

(3) ショートカット法

ショートカット法の要件を満たす場合には、ヘッジ関係は完全に有効であるとみなされます。しかし、ショートカット法をもはや適用できない状況（例えば、ショートカット法の適用要件の一部が充足されないことになる場合など）と判断される場合には、過去にさかのぼってヘッジ会計を適用しないという修正再表示が、現行のヘッジ会計では要求されています。EDでは、①あらかじめヘッジ文書にどのような定量的評価を行うかを明記しており、かつ、②ショートカット法がもはや適用できない状況においても、当初のヘッジ文書に記載されている定量評価方法

2 一定の要件を満たす場合に、利付資産または負債と金利スワップを使用した金利リスクに関するヘッジ関係において、ヘッジの非有効部分がないと仮定することができるとした規定。

3 ヘッジ手段とヘッジ対象の重要な契約条件が完全に一致する場合に、ヘッジ対象リスクに帰属する公正価値またはキャッシュ・フローの変動が、ヘッジ開始時及びその後の期間において完全に相殺されることが期待できるとした規定。

に基づき、将来に向かっての評価と実績評価との双方において高い有効性が認められる場合には、ヘッジ関係の再指定を要求せずショートカット法から定量評価方法への有効性評価方法の変更を容認することを提案しています(815-20-25-117A)。FASBは、ヘッジの有効性が高い場合、ヘッジ会計を継続して認めることは、過年度におけるヘッジ会計の適用を否定する修正再表示を行うよりも有用な財務情報を提供できると考えています。

(4) クリティカル・ターム・マッチ法

クリティカル・ターム・マッチ法を適用する場合、現行ではすべての条件(例えば、想定元本、満期までの期間、基礎数値、非金融項目の場合には場所など)が完全に一致することが必要です。EDはヘッジ対象が予定取引である場合に、①デリバティブの満期と予定取引の発生日の差異が31日間以内である場合には、ヘッジ手段のデリバティブの期日は、ヘッジ対象の予定取引と同時期であるとみなすことができ(815-20-25-84A)、また、②非金融項目の契約上明示された構成要素をヘッジ対象リスクとして指定する場合には、当該非金融項目に内在するロケーション特性の相違は無視できる(815-20-25-84(a))ことを提案しています。

4. 開示規定

上述の改訂案を受けて、公正価値ヘッジやキャッシュ・フロー・ヘッジの損益計算書上の影響の開示が要求される(815-10-50-4A-c)一方、非有効部分に関する開示規定は削除されることが提案されています。さらに新たな開示として、①公正価値ヘッジ調整額に関する開示(815-10-50-4EE)、及び②ヘッジ会計の目的及び戦略を設定するうえで定量的な目標水準を設けていればその水準、並びに当該水準を達成できたかどうか(815-10-50-1A-e)を含むヘッジに関する定性的な開示が提案されています。

5. 適用日と移行規定

(1) 適用日

EDでは適用日は提示されておらず、EDへのコメントを受けて、FASBは適用日を決定する予定です。早期適用は、最終基準公表後の会計年度の期首から認められることが提案されています(815-20-65-3(b))。

(2) 移行規定

適用日時点で存在するヘッジ取引について、比較年度の期首のその他の包括利益累計額と利益剰余金を修正することが提案されています(修正遡及アプローチ)(815-20-65-3(c))。適用日後の最初の会計年度で、企業は、有効性の評価方法に関するヘッジ文書の修正を行うことが可能であり、これはヘッジの中止と

して扱う必要はありません(815-20-65-3(g))。また、キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ対象リスクを契約上明記された金利またはリスク構成要素に変更する場合には、適用日の最初の四半期における有効性評価の前までに、既存のヘッジ関係の中止と(新たなヘッジ対象リスク構成要素に基づく)新たなヘッジ関係の再指定を行い、既存のヘッジ関係の中止は修正遡及アプローチに基づき会計処理することが提案されています(815-20-65-3(h)(3))。その場合、再指定されたヘッジ関係における有効性の評価(たとえば仮想デリバティブ法を用いて有効性評価を行う場合の仮想デリバティブの構築など)は、再指定日ではなく、ヘッジ取引当初時点の市場データを基に行うことが提案されています(815-20-65-3(h)(2))。

Ⅲ. ヘッジ会計改訂案とIFRS9号におけるヘッジ会計との主な相違

図表4は今回の改訂案に関連する点を中心としてIFRS第9号との主な相違項目をまとめたものです。

日本ではIFRSを任意適用する企業が増加しています。IFRS第9号の強制適用が開始される場合でも、IFRSを既に適用している企業はIAS第39号のヘッジ会計を継続して適用することを選択することが可能です。このため、日本の財務報告制度の下では、IFRS第9号のヘッジ会計を任意適用する企業、IAS第39号のヘッジ会計を継続適用する企業、米国会計基準を採用する企業、並びに日本基準に基づき財務諸表を作成する企業が混在することになります。ヘッジの効果は詳細な注記情報とともに比較することが不可欠になると考えられます。IAS第39号のヘッジ会計の継続適用を採用する企業にも、改訂されたIFRS第7号のヘッジの開示規定は強制適用となるため、IFRS適用企業やEDの内容で確認した場合に新たな米国基準を適用する企業は、リスク管理活動との関連や純損益に与える影響等の詳細な開示が要求されますので、これらの情報も含めてのヘッジの効果の比較が必要と考えられます。

【図表4 米国基準EDとIFRS第9号の主な相違項目】

	米国基準ED	IFRS第9号
キャッシュ・フロー・ヘッジ等におけるヘッジの非有効部分の会計処理	キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジにおいて、ヘッジ手段の公正価値の変動は、ヘッジの非有効部分も含めて全額その他の包括利益に表示し、ヘッジ対象が損益に影響を及ぼす期間に純損益にリサイクルする。リサイクル時にはヘッジ対象の損益科目と同じ科目に表示する。	IFRS第9号でも引き続き、ヘッジ手段の公正価値の変動は、ヘッジの有効部分と非有効部分とに分けて測定し、非有効部分は発生都度純損益に認識する。有効部分のリサイクル時の損益科目及び非有効部分の損益科目については明示的な規定はない。
除外項目の扱い	有効性評価から除外した部分（例：オプションの時間的価値やフォワード契約の直先差額）に起因する評価差額は直ちに純損益に認識する。但し、損益科目はヘッジ対象の損益科目と同じ科目を利用する。	オプションの時間的価値をヘッジ手段に含めない場合には、ヘッジのコストとしてその評価差額をその他の包括利益に計上し、ヘッジ対象が取引に関連するか、または期間に関連するかに応じてそれぞれ異なるタイミングで純損益にリサイクルする。フォワード契約の直先差額をヘッジ手段に含めない場合には、直ちに純損益に認識するか、オプションの時間価値に準じてヘッジのコストとして会計処理することを、ヘッジ関係ごとに選ぶことができる。
非金融項目のリスク構成要素のヘッジ	契約上明示されている場合に当該構成要素をヘッジ対象のリスクとして指定することが可能である。	リスク構成要素が識別可能であり、かつその変動が測定可能な場合、ヘッジ対象リスクとして指定可能である。契約上の明記が無い場合でも市場慣行等に鑑み識別可能である場合がある。しかし、識別可能性の判断基準は提供されていない。
ヘッジ対象となりうる変動金利	契約上明示された変動金利をキャッシュ・フロー・ヘッジにおける金利リスクとして指定することが可能である。	測定可能で識別可能な変動金利は、ヘッジ対象リスクとして指定可能である。
ヘッジ対象の固定金利に含まれるベンチマーク金利要素	固定金利のうち、ベンチマーク金利要素を指定可能。なお、ヘッジ対象リスクに指定できるベンチマーク金利は限定列举されているが、その範囲に新たな金利を追加することが提案されている。	ベンチマーク金利という用語は用いていないものの、固定金利の中に含まれる市場金利要素としての識別可能で測定可能な金利部分は、ヘッジ指定可能である。
公正価値ヘッジにおけるヘッジ対象のポートフォリオ指定の要件	ポートフォリオの指定において、含まれる個々の項目の価格変動とポートフォリオ全体の変動が比例的に変動する必要がある（現行規定からの変更なし）。	左記の制限はIFRS第9号では撤廃された。
有効性評価	当初有効性評価としてヘッジ期間にわたる評価が要求され、その後の有効性評価としてヘッジ期間にわたる評価と実績評価の両方が要求される。定量評価における高い有効性として実務上の閾値は80%から125%が設定されている。 特定の要件を満たし、当初有効性評価時から定性評価を行うヘッジ取引（図表3参照）は完全に有効であるとみなされる。当初有効性の評価を定量的に行う場合でも、一定の要件を満たせばその後の有効性評価を定性評価のみによることができる。 但し、有効性評価方法は、将来採用する可能性がある方法も含めてヘッジ開始時にヘッジ文書に含める必要がある。 なお、クリティカル・ターム・マッチ法については、一部要件が緩和されている（31日以内の期間の相違や非金融項目のヘッジ取引でのロケーション特性の相違については無視することが許容される）。	当初有効性評価もその後の有効性評価もヘッジ期間にわたる評価のみが必要である。また、IFRS第9号では定量的な閾値を要求していない。 IFRS第9号では実績評価は不要であるが、非有効部分の測定及び純損益での認識はIAS第39号と同様に必要である。 有効性の評価方法並びに非有効部分の測定方法はヘッジ開始時のヘッジ文書に記載が必要である。 状況の変化に合わせて有効性の評価方法を変更する場合でもヘッジの中止処理の対象にはならない。
ヘッジ会計の任意の中止とリバランシング	ヘッジ会計は引き続き任意に中止可能である。リバランシングの規定はない。	IFRS第9号ではヘッジ会計の任意の中止は禁止されている。 ヘッジ関係がヘッジ比率に関するヘッジ有効性の要件に合致しなくなったものの、リスク管理目的に変更がない場合は、ヘッジ比率を調整するリバランシングが要請される。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

———
有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
パートナー 大川 圭美
tamami.okawa@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 江崎 千香
chika.ezaki@jp.kpmg.com

日中新移転価格文書化義務規定 について

～日系企業の観点から～

KPMG 税理士法人

国際事業アドバイザー

パートナー／税理士 水野 正夫

KPMG アドバイザー (中国)

グローバル移転価格サービス

パートナー 大谷 泰彦

OECDのBEPS (税源浸食と利益移転) プロジェクトの勧告を踏まえ、日中両国において、BEPSプロジェクトで勧告された三種類の文書 (国別報告書、マスターファイル、ローカルファイル) から成る移転価格文書化制度が整備されました。日中の新文書化制度はいずれもBEPSプロジェクトの勧告をベースにしていますが、その詳細において相違していることから、日系企業の関心は、その相違を適切に把握し、具体的に、どのタイミングで、どのようにそれらに対応していくべきかに移っています。本稿では、日中の重要な文書化要件を確認した上で、日中の三種類の移転価格文書である国別報告書、マスターファイル、ローカルファイルごとにどのような疑問が生じるかを分析し、また、それら移転価格文書の適法・適時作成のために、日系企業が留意すべき重要事項を洗い出します¹。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。



水野 正夫
みずの まさお



大谷 泰彦
おおたに やすひこ

1 本稿は、紙面の関係上、日中改正条文そのものの解説は必要部分に留めている。日本の税制改正の概説については、KPMG税理士法人 鈴木彩子、細水兼二郎「BEPS新移転価格文書化規定～平成28年度税制改正の内容と解説」KPMG Insight Vol. 19 (2016年7月)。 <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/07/beps-oecd-20160715.html> (2016年9月25日確認。なお、以下で引用しているウェブサイトの確認日も同様) を参照。また、中国の税制改正の概説については、KPMG中国「中国国家税务总局 (SAT) が関連取引申告および移転価格同時文書化の管理に関する公告を公布」チャイナタックスアラート第23回 (2016年7月) <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/china-tax-alert-23-j.pdf>を参照。

【ポイント】

- － BEPS行動計画13「多国籍企業情報の文書化」による勧告を踏まえ、日中両国において、BEPSプロジェクトで勧告された三種類の文書（国別報告書、マスターファイル、ローカルファイル）から成る移転価格文書化制度が整備された。
- － 日中移転価格文書化規定への対応にあたり、両国間の規定の相違により次の重要な実務的問題が生じる：①中国当局が、中国納税者に対して、日本の親会社に作成義務のない年度の国別報告書の提出を求める可能性が否定できない（例えば、12月末日決算の日本の親会社の2016年12月期国別報告書）：②限定的な関連取引にのみ従事する中国子会社のためにマスターファイルを準備せねばならない場合がある：③また、日本の親会社に作成義務がないにもかかわらず、中国子会社の法令遵守のためだけにマスターファイルを準備せねばならない場合がある：④中国ローカルファイル中、その作成に日本の親会社の主体的関与を必要とし、かつマスターファイルによる関連開示との必要な整合性を確保すべき重要な開示項目がある（例えばバリューチェーン分析）。
- － 企業は、今後の関連実務の蓄積などに注視しつつ、日中の新しい移転価格文書化ルールに適宜対応して行くべきである。

I. 日中の新しい移転価格文書化制度

BEPSプロジェクトの勧告（行動計画13「多国籍企業情報の文書化」）を踏まえ²、日本においては、平成28年度税制改正により、租税特別措置法の一部が改正され、移転価格税制に係る文書化制度が整備されました³。BEPS行動計画13で勧告された三種類の文書（国別報告書、マスターファイル、ローカルファイル）のうち、国別報告書及びマスターファイルについては、2016年4月1日以後に開始する最終親会計年度から、直前会計年度の連結総収入金額1,000億円以上の多国籍企業グループの構成会社等である内国法人等は国税当局に提出しなければならないこととされました。また、ローカルファイルについては、本改正で、2017年4月1日以後に開始する事業年度分の法人税について、一定の要件を満たす取引については確定申告書の提出期限までに作成又は取得し、保存しなければならないとする「同時文書

化義務」が導入されました。

一方、中国においても上記勧告を受け、国家税務総局は、2016年7月13日、「関連取引申告および移転価格同時文書化の管理に関する公告（以下「42号公告」という）」を公布しました。42号公告は、従来の同時文書化規定を置き換えるもので、2016年1月1日に開始する事業年度以降適用されます。42号公告により、日本と同様、中国でも、一定の要件を満たす納税者に対して、国別報告書、マスターファイル、ローカルファイルを通じた関連取引の開示が義務付けられました。

II. 国別報告書

日本においては、2016年4月1日以後に開始する最終親会計年度に係る国別報告書を、当該会計年度の終了の日の翌日から1年以内に、e-Taxにより、国税当局に提出することになります

² OECD, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, Action 13: 2015 Final Report (2015). <http://www.oecd.org/tax/transfer-pricing-documentation-and-country-by-country-reporting-action-13-2015-final-report-9789264241480-en.htm>

³ 国税庁「移転価格税制に係る文書化制度に関する改正のあらまし」<https://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/takokuseki/index.htm> (2016年6月) 等を参照。

(租税特別措置法66条の4の4第1項)。従って、3月末日決算⁴の会社は2017年3月期（2016年度）の国別報告書を2018年3月までに国税当局に提出することになります。その後、国別報告書は租税条約等に基づく情報交換制度により、構成会社等の居住地国の税務当局へ提供されることになります。すなわち、中国に子会社がある場合は自動的情報交換により日本の国税当局から中国の国税当局へ提供されることになります（いわゆる条約方式）。OECDでは2016年1月1日以後に開始する会計年度から国別報告書の提出が義務付けられることが推奨されるとしており、2016年1月1日より前に開始する会計年度については提出を求めないことについてOECD/G20参加国は同意しているとしており、一方で、税制改正の手續に時間を要するケースがあるとの認識も示しています⁵。

日本は2016年4月1日以後に開始する最終親会計年度からの適用となることから、OECD及び後述する中国の基準と3ヵ月のずれが生じることになります。すなわち、12月末日決算の会社については、2017年1月1日開始事業年度、すなわち、2017年12月期（2017年度）を対象初年度として、国別報告書を2018年12月までに国税当局に提出することになるため、2016年12月期（2016年度）の国別報告書の日本の国税当局への提出義務はありません⁶。

一方、中国の42号公告は、国別報告書の作成及び提出義務を次の通り規定しています。

- ・ 作成：(一) 中国企業が多国籍企業グループの最終持株企業であり、かつその前会計年度の連結財務諸表における各種の収入金額の合計が55億元を超える場合、又は、(二) 当該中国企業が多国籍企業グループにより国別報告書の提出企業に指定されている場合（42号公告第5条）。
- ・ 提出：中国企業が42号公告第5条に規定する国別報告書の作成範囲に属せず、その中国企業の属する多国籍企業グループがその他の国の関連規定に従って国別報告書を準備すべき場合（下線筆者）で、以下のいずれかの条件に該当する場合、税務機関は特別納税調査（筆者注：移転価格調査を含む）を実施する際、国別報告書を提出するよう企業に求めることができる：(一) 多国籍企業グループがいずれの国にも国別報告書を提出していない；(二) 多国籍企業グループは既にその他の国に国別報告書を提出しているが、中国と当該国が国別報告書の情報交換体制を確立していない；(三) 多国籍企業グループは既にその他の国に国別報告書を提出しており、中国と当該国も国別報告書の情報交換体制を確立しているが、

国別報告書が実際に中国と共有されていない（42号公告第8条）。

よって、典型的な日系中国企業は、中国当局に対して国別報告書の作成義務はなく、また、自ら作成した国別報告書を納税申告書添付資料として中国当局に提出する義務也没有ありません。

一方、中国子会社による国外親会社の国別報告書の提出（いわゆる「子会社方式」による国別報告書の提出）義務について、中国で国別報告書は2016年1月1日に開始する事業年度以降に適用されるため、中国当局が、例えば12月末日決算の日本親会社の中国子会社に対して、当該親会社の2016年度／2016年12月期の国別報告書を要求することが懸念されます。繰り返しになりますが、日本のルール上、当該親会社に2016年度の国別報告書を作成する義務はありません。

この問題について、42号公告は必ずしも明確に規定していません。また、現時点で、中国政府は、公式にも非公式にも関連の実務ガイドラインを出しておらず、かつ関連実務の蓄積もないため、同程度に2つの見解が成り立ち得ます。以下、12月末日決算の日本本社を例に議論を進めます。

まず、42号公告の関連規定を文理上合理的に解釈すれば以下の通りになります。42号公告第8条の前半部分を別言すれば、国別報告書作成義務のない日系企業に対して中国当局が国別報告書の提出を求めることができるのは、その日系企業が移転価格調査を受けている場合ですが、その場合であっても、中国当局は、当該日系企業の本社が日本の規定に従って国別報告書を準備「すべき」場合にしか、国別報告書の提出を求めることはできないといえます。よって、日本本社が12月末日決算の場合、日本の法令上、2016年度（2016年1月～12月）の国別報告書の作成義務はないので、その中国子会社が中国当局から当該2016年度の国別報告書の提出を要求されることはないと考えるのが素直な解釈といえます。

一方、42号公告が依拠すべき、BEPS行動計画13が2016年1月1日からの適用を推奨していることを鑑みれば、予断を許しません。BEPS行動計画13に含まれる国別報告書に係るモデル国内法令によれば、「多国籍企業グループの究極の親会社がその税務上の所在地において、国別報告書を提出する義務がない」などの場合、当該親会社ではない多国籍企業グループの構成会社が国別報告書を提出（いわゆる「子会社方式」による国別報告書の提出）すべき旨規定しており⁷、42号公告第8条のように「多国籍企業グループがその他の国の関連規定に従って国別報告書を準備すべき」、あるいは「多国籍企業グループがいずれ

4 日本企業中3月末日決算会社に次いで12月末日決算会社が多いとの筆者想定により、本稿においては、3月末日及び12月末日決算会社を例にとり、議論を続ける。

5 OECD, *supra* note 2, Para 50 at 2021.

6 より正確には2016年1月1日から3月31日に開始する最終親会社会計年度（一般的には12月期決算、1月期決算、2月期決算）の会社について、OECD基準とのずれが生じる。

7 OECD, *supra* note 2, at 40-41 and see also Para 60 at 23.

の国にも国別報告書を提出していない」ことを要件とはしていません。このように、BEPS行動計画13の規定からすれば、日本の法令上、12月末日決算の2016年度（2016年1月～12月）の国別報告書の提出義務はなくても、子会社方式の対象となるとも考えられます。国別報告書のフレームワークについては、各国が足並みを揃える必要があるところ、中国の規定である「多国籍企業グループがその他の国の関連規定に従って国別報告書を準備すべき場合」とは、本来は、単に、中国以外の国で最終親会社が国別報告書を準備すべき場合を想定するものであり、必ずしも、法令によってどの期間の国別報告書が作成されているかが問題ではなく、よって、中国は、例えば12月末日決算の日本の親会社の2016年度／2016年12月期の国別報告書の提出を求めることができる、との解釈も成り立ちうるかもしれません。

いずれにせよ、12月末日決算の多国籍企業グループは、この点についての今後の中国当局の見解を注視しつつ、2016年度から国別報告書を中国当局が提出の要求をしてくる可能性も踏まえて準備しておく必要があるでしょう。

なお、OECDにおいては、日本のように適用開始時期が2016年1月1日より遅く、一方、子会社所在地国で子会社方式により2016年1月1日以降開始事業年度で国別報告書の提出が求められる場合には、最終親会社が適用開始事業年度以前の国別報告書を任意に提出できるよう、最終親会社所在地国の法令の改正によってこのずれを解消することを公表しています（親会社による代理提出“parent surrogate filing”）⁸。すなわち、12月末日決算の会社が2017年度からの提出義務がある場合、2016年度の国別報告書を日本税務当局に最終親会社から任意に提出し、子会社方式で国別報告書の提出を義務付けている国との情報交換を行うことによって、子会社方式での国別報告書の提出を納税者に求めないことを求めることになります⁹。この点、日本の国税庁は10月17日「国別報告事項を自主的に提供した場合の取扱いについて」¹⁰を公表し、2016年1月1日から2016年3月31日までの間に開始する会計年度の国別報告書を自主的に提供した場合には、情報交換を通じて外国税務当局に国別報告書が提供されることとなります¹¹。特に国別報告書の子会社への開示に懸念を持つ日系企業は当該手続の利用も視野に入れることになるものと考えられます。

Ⅲ. マスターファイル

1. 作成義務と作成・提出期限

日本においては、2016年4月1日以後に開始する最終親会計年度に係るマスターファイルについて、当該会計年度の終了の日の翌日から1年以内に、e-Taxにより、国税当局に提出することになります（租税特別措置法66条の4の5第1項）。提供義務の免除は、直前の最終親会計年度の連結総収入金額が1,000億円未満の多国籍企業グループとされているので、国別報告書の要件と同じです。従って、連結総収入金額が1,000億円以上の多国籍企業グループはマスターファイルの提出義務があります。

ここで留意しなければならないのは、この1,000億円以上という基準、及び提出義務は、双方ともにOECDが示したのではなく日本独自の基準であることです。OECDは、国別報告書については、750百万ユーロ（約1,000億円）の売上高基準でもって提出義務を定めていますが、マスターファイルについては、金額基準を設けるか、提供義務なのか、作成義務なのか等の実施については、各国の国内法に委ねています。

日本が1,000億円基準を用い、提出義務にした背景は必ずしも明らかではありませんが、マスターファイル導入にあたり、国別報告書と同様に要件を設定することによって、広くマスターファイルの提供を求めると共に、連結総収入金額が1,000億円未満の企業にはそれを免除するという一種の割り切りをしたものと考えられます。

ここで、上記を踏まえ日系企業が留意すべきもうひとつの点は、必ずしも1,000億円未満であるからといって、マスターファイルを作成しなくてもいいということではなく、各国がどのようなマスターファイルの作成又は提出義務があるかについて、各国の制度の動向を精査しておく必要があるということです。日本でマスターファイルの提出義務がなくとも、海外でマスターファイルを作成、保存、提出義務が生ずる可能性があるからです。本稿においては中国の要件を検討します。

中国において、次のいずれかの条件に該当する企業はマスターファイルを準備しなければならないと定めています：（一）年度において国際関連取引が発生し、かつ当該企業の財務諸表を連結する最終持株企業の属する企業グループが既にマスターファイルを準備している：（二）年間の関連者取引総額が10

8 OECD, Guidance on the Implementation of Country-by-Country Reporting: BEPS Action 13 at 3-5 (August 2016). <http://www.oecd.org/tax/beps/guidance-on-the-implementation-of-country-by-country-reporting-beps-action-13.htm>

9 Ibid at 5. 日本の他に、ロシア、スイス、米国の国が挙げられている。なお、米国においては、2016年6月30日以後に開始する事業年度の国別報告書が提出義務になるが、それ以前に開始した事業年度の国別報告書を米国当局に提出した場合には、米国当局から情報交換が行われ、その企業に対しては子会社方式による国別報告書の提出を納税者に求めないよう相手国に働きかけることになっている。Internal Revenue Service, Country-by-Country Reporting - Final regulations, Federal Register, Vol. 81, No. 126 at 42485, June 30, 2016. <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2016-06-30/pdf/2016-15482.pdf>

10 国税庁「国別報告事項を自主的に提供した場合の取扱いについて」
http://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/pdf/kunibetuhoukoku_01.pdf

11 この場合、最終親会社等届出事項は2017年3月31日まで、国別報告事項は2018年3月31日までに提出することになる。

億円を超える（42号公告第11条）。

一方、昨年9月に出された中国改定移転価格税制通達の討論用公開草案では、日本本社の連結総収入金額如何にかかわらず、中国企業の関連取引の金額が以下の場合において、マスターファイルを作成すべきとされていました：（一）年度において発生した関連者との売買の金額（来料加工業務については年度における輸出入の通関価格により計算）が2億円を超える：（二）年度において発生した関連者との売買以外のその他の関連者取引の金額（関連者との資金融通については利息の受払金額により計算）が4,000万円を超える：（三）限定的な機能とリスクを担うが、欠損が生じている。

中国当局が日本の税制改正の動きに鑑みて、マスターファイルの要件に「準備している企業」を採用したかどうか明らかではありませんが（中国の公開草案発表後、2016年度の税制改正大綱において、日本で1,000億円以上、提出義務という日本の税制改正の内容が示された）、結果的に、中国子会社の関連取引金額は非常に少ないですが、連結総収入金額が1,000億円を超える日本の本社、あるいは、連結総収入金額が1,000億円未満であっても、中国子会社の関連取引の金額が10億元（15.5円／元換算で155億円）を超える日本の本社は、中国子会社の中国当局向け義務を果たすために、あまねく中国語でマスターファイルを準備せねばならないことになりました。従って、日系企業がマスターファイルを作成する際には、日本当局のみではなく、中国当局に提出することも考慮して作成することが極めて重要になります。

日本が1,000億円の基準を入れ、提出義務を課している以上、中国当局は、「連結総収入金額1,000億円以上の日系企業はマスターファイルを当然に持っている」ものとして、移転価格調査の際に提出を要求してくるであろうことは想像に難くありません。中国において将来ありうる移転価格調査への対応としての位置づけを含め、連結総収入金額1,000億円以上の日系企業は、日本の親会社がマスターファイルを作成し、それを中国語に翻訳し、中国子会社に具備しておくことが必要であり、当局から提出を求められた場合、それ（及びローカルファイル、作成義務要件については後述）を適時当局に提出できなければなりません。

なお、中国におけるマスターファイルの作成準備期限は、企業グループの最終持株会社の事業年度終了の日から12ヵ月以内です。これは、日本の税制改正におけるマスターファイルの提出期限とほぼ同じであり、日本の税制改正を考慮したものとも考えることもできます。

2. 作成初年度

日本においては、2016年4月1日以後に開始する事業年度を対

象としてマスターファイルの作成義務が生じます。一方、中国では、2016年1月1日以後に開始する事業年度を対象として当該義務が生じます。そこで、上述した国別報告書と同じく、例えば12月末日決算の日本親会社の2016年12月期について、日本でマスターファイルの提出義務がないにもかかわらず、中国子会社のためだけにマスターファイルを作成する義務が生じるかどうかについて疑問が生じます。

この点、上述の通り、42号公告11条は、マスターファイルを準備すべき要件として、その年度に「取引が発生し、かつ当該企業の財務諸表を連結する最終親会社の属する企業グループが既にマスターファイルを準備していること」と定めており、2016年12月末日決算の会社が2016年度について、年間の関連者取引総額が10億円を超えていなければ、中国での準備をする必要はないと考えるのが妥当でしょう。従って、12月末日決算の日系企業は、日本と中国の制度のみを考えれば、2016年度についてマスターファイルを準備する必要はないと考えてよいと思われます。

3. 記載内容

日本において、マスターファイルの記載内容はOECDが示した記載内容と同等のものとなっていますが、中国のマスターファイルの記載内容については、OECDが示した記載内容に加えて、以下の通り追加の情報を要求しています。

- 事業年度中に行われた重要な事業再編取引、企業買収、企業分割について、「産業構造調整、グループ内での企業の機能、リスク又は資産の移転、企業の法的形態の変更、債務再編、持分買収、資産買収、合併」。
- 無形資産について、「主な研究開発機構の主な機能、リスク、資産と人員の状況」、及び「無形資産所有権と使用権の譲渡」。
- 財務と税務の状況について、「二国間事前確認」、及び「国別報告書を提出する企業の名称及びその所在地」。

日系企業においては、OECD／日本基準に基づきマスターファイルが作成されるため、中国の規定が要求する追加項目については、（別紙にするかどうかはともかく）別途中国当局用にマスターファイルに追記する必要があるものと考えられます。例えば、中国以外の国との二国間事前確認を行っている事実などについては、中国当局の関心を引く可能性が高いと思われる、マスターファイルが中国当局に提出された場合に、日系企業にとって、どのような影響をもたらすのかについて事前に検討しておくべきでしょう。

また、以下は日中間連規定の相違のみに起因する問題ではあ

りませんが、日中マスターファイルでも求められる開示項目中、「主要製品・サービス毎のサプライチェーン」、及び「グループ内の各事業体による価値創造への主な貢献」の説明について、中国のローカルファイル中、グローバルバリューチェーン分析として、さらに詳細な同様の開示が求められます（「Ⅳ. ローカルファイル」の項で後述）。日中両国とも、ローカルファイルの作成期限は、マスターファイルのそれより早い場合、両者開示の間で整合性を確保することが必要となります。特に、この種開示情報に対する中国当局の関心は極めて高く、そのような整合性確保の重要性も高くなります。

Ⅳ. ローカルファイル

1. 作成義務と作成・提出期限

日本においては、2017年4月1日以後に開始する事業年度より、「独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類」（ローカルファイル）を確定申告書の提出期限までに作成又は取得し、保存することが法人に義務付けられました（同時文書化義務）（租税特別措置法66条の4第6項）。なお、一の国外関連者との取引金額（受払合計）が50億円未満、かつ、無形資産取引金額（受払合計）が3億円未満である場合には、確定申告書の提出期限までに作成又は取得し、保存する義務は免除されます（同時文書化義務の免除）。なお、使用言語は指定されていませんが、日本語以外の言語で記載されている場合は、日本語による翻訳が求められる場合もあるとされています。

同時文書化対象取引の場合には、当該ローカルファイルは税務当局から提示又は提出を求められた日から45日以内の指定された日までに提出しなければならない、また、独立企業間価格の算定に重要と認められる書類は60日以内の指定された日までとされています。また、同時文書化免除国外関連取引の場合には、上記に相当する書類は60日以内の指定された日までとなります。なお、当該期日までに提示又は提出がない場合、推定課税及び同種の事業を営む者に対して質問検査を行うことができることとされています。

例えば、12月末日決算の会社であれば、3月末（連結納税を行っている場合は4月末）までに同時文書化を行っておく必要があります。また、3月末日決算の会社であれば、6月末（連結納税を行っている会社は7月末）までに作成する義務があります。実務的には、事業年度が終わり、決算作業等で非常に多忙な時期にローカルファイルを作成しなければならないということにな

ります。これは企業にとって、かなりの作業負荷がかかるものと思われますので、例えば3月末日決算の会社であれば、文書化を事業年度内に比較対象会社の選定を終わらせ、文書化自体をほぼ完成させておき、3月期の決算作業が終わり、数字が確定した時点で文書化における実績を反映させ、文書化を完成させるという方法も検討すべきでしょう。

一方、中国では、原則として¹²、年間の関連者取引金額が以下のいずれかの条件に該当する企業はローカルファイルを準備しなければなりません：（一）有形資産の所有権の譲渡金額（来料加工業務は年間輸出入の通関価格に基づいて計算する）が2億円を超える：（二）金融資産の譲渡金額が1億円を超える：（三）無形資産の所有権の譲渡金額が1億円を超える：（四）その他の関連者取引の金額が合計4,000万円を超える（42号公告第13条）。

また、ローカルファイルの作成期限は、対象年度翌年の6月末となり、また、税務当局の要求があった日から30日以内にそれを提出しなければなりません（42号公告第19条）。これらは、いずれも、旧ルール（対象年度翌年の5月末までに作成、税務当局の要求後20日以内の提出）の緩和となります。

2. 記載内容

日本におけるローカルファイルの記載内容はOECDが定める記載内容と基本的に同じであると考えてよいでしょう。

42号公告によるローカルファイルを通じた開示項目は多岐にわたりますが、本稿の主旨に鑑み、それら項目の内、中国特有であり、かつ、日本本社と中国子会社の双方が作成に特に留意すべきグローバルバリューチェーン分析に限って以下説明します。

42号公告は、グローバルバリューチェーン分析として、具体的に次の事項の開示を求めます：（一）企業グループ内の業務フロー、物流及び資金フロー。商品、役務又はその他の取引の目的物の設計、開発、生産製造、マーケティング、販売、引渡、決済、消費、アフターサービス、循環利用等の各段階及びその関与者を含む：（二）上述した各段階における関与者の直近会計年度の財務諸表：（三）地域性特殊要因の企業の価値創造に対する貢献の測定及びその帰属：（四）グローバルバリューチェーンにおける企業グループの利益の配分原則と配分結果（42号公告第14条）。

中国当局は、移転価格税制執行の現場において、長らく、企業活動のグローバルな全体像（利益配分状況を含む）についての情報を渴望してきました。42号公告によるグローバルバ

¹² 厳密には、企業が関連取引を国内関連者とのみ行う場合、ローカルファイルを準備する必要がない。また、企業が事前確認を実施している場合、事前確認対象の関連取引に対してローカルファイルを準備する必要がなく、また、ローカルファイル作成義務判定のための関連取引金額に事前確認対象取引の金額は算入しない。

リユースチェーン分析の要請は、その意向を明確に規範化したものと位置づけることができます。一方、事実認定において主観が入らざるを得ないこの種の開示を行うにあたり、中国当局の誤解を呼ぶ記述を避けるなどの工夫が特に必要となります。

また、上記から明らかな通り、中国ローカルファイル目的で必要十分なグローバルバリューチェーン分析を行うためには、日本の本社が持つ情報を活用する必要があります。というより、マスターファイルの開示と同様、中国子会社が持つ情報のみに基づいてグローバルバリューチェーン分析を行うことは、通常の場合、実務的に極めて困難です。従って、日系企業は、グローバルバリューチェーン分析に必要な情報を日中で共有し、また協働する体制を新たに作ることが重要となります。

さらに、「Ⅲ. マスターファイル」の項で述べた通り、日中マスターファイルで開示する「主要製品・サービス毎のサプライチェーン」、及び「グループ内の各事業体による価値創造への主な貢献」の情報は、ここで言うグローバルバリューチェーン分析と密接不可分の関係にあると見てよく、双方開示の間で必要な整合性を確保することが重要です。すなわち、端的には、将来のマスターファイルでの開示を見越して、ローカルファイルによる関連開示を準備することが必要となります。

本稿は、月刊「税務弘報」（2016年12月号（11/5発行）、中央経済社）掲載記事の一部を編集して転載しております。

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 税理士法人
国際事業アドバイザー
パートナー 水野 正夫
masao.mizuno@jp.kpmg.com

KPMG アドバイザリー（中国）
グローバル移転価格サービス
パートナー 大谷 泰彦
yasuhiko.otani@kpmg.com

未来を拓くコーポレート コミュニケーション

第21回「統合報告の展開のために－ 知的資産経営からの示唆」 鼎談

経済産業省

商務流通保安審議官 住田 孝之 氏
経済産業政策局 知的財産政策室長 諸永 裕一 氏

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザリーグループ
パートナー 芝坂 佳子

2016年、日本における統合報告書作成企業は300社を何う勢いとなる一方で、内容とその取組みの成果については、発行体ごとに大きく異なる様相にあります。今後、統合報告の取組みを有意なものとするためには、報告書の作成を目的とするのではなく、この取組みを手段として、いかに、経営に活かすか、という姿勢が浸透していかなければならないでしょう。

幸い、日本では、国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council, 以下「IIRC」という）のフレームワークの議論形成に大きく貢献した2005年リリースの「知的資産報告書ガイドライン」、また、それ以降の多くの知見の積み重ねがあります。

統合報告書における知的資本、人的資本に関する開示の充実の必要性が指摘されるなか、WICI¹が、Intangible Reporting Framework²をリリースするなど、「残された課題」への検討が本格化しつつあります。そこで、今、ひとたび知的資産経営³の考え方と実践のふりかえりを通じて、統合報告への取組を経営に活かし、企業価値向上に結び付けるためのヒントを考えてみたいと思います。

1 WICIについては、HPを参照 http://www.wici-global.com/index_ja

2 http://www.wici-global.com/index_ja から入手可

3 知的資産経営については、関係資料を集めた「知的資産経営ポータル」を参照されたい。 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/

【ポイント】

- ー 日本が2004年から取り組んでいる知的資産経営の考え方は、IIRCのフレームワークの形成に大きく貢献し、考え方の多くは共通している。その経験から学べるものは多い。
- ー 知的資本や人的資本を包括したIntangibles（無形資産）を、企業の強みを認識したうえで、ストーリーとして、ターゲットとする読み手にむけて語ろうとする検討とその明確化が、よりよいレポートの根底となる。WICIが公表したIntangible Reporting Frameworkは、統合報告の取組みを深化させるための試みである。
- ー コーポレートガバナンスなど、様々な日本企業の価値向上のための取組みの根底は同じ問題意識である。実践のなかで、企業自らが考え、客観的な視点から「強み」を伝えていく努力が、対外的な評価とよりよい組織形成へと繋がっていくと期待される。



左：住田 孝之 氏
経済産業省 商務流通保安審議官
右：諸永 裕一 氏
経済産業省 経済産業政策局 知的財産政策室長
中央：芝坂 佳子
KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ パートナー

I. はじめに

芝坂 (KPMG): 本日はお忙しいところお時間頂きましてありがとうございます。

KPMGは2カ月に1度発行している機関紙「KPMG Insight」に、「未来を拓くコーポレートコミュニケーション」と題した連載を行っており、今回で21回目となります。

統合報告の普及に尽力しているIIRCのCEOがポール・ドラックマンからリチャード・ハウエットに代わり、また、日本でのプラクティスも進むなかで「知的資本」、あるいは「人的資本」へのフォーカスの重要性が指摘されており、2004年から続く「知的資産経営」をそのベースとして見直すことで、日本企業のアドバンテージが発揮できるようなレポートの作成に活かせるというのではないかと、という問題意識を持っています。そこで、知的資産経営の産みの親である住田様と、現在、その動きを推進していらっしゃる諸永様にお話を伺い、意味のある開示の在り方を検討している日本企業の方々に、これまで10年以上にわたる経験を活用のためのヒントとして発信できれば、という趣旨で今回お話をお願いいたしました。

II. 知的資産経営が提起された背景の振り返り

芝坂 (KPMG): 「知的資産経営」も振り返ると、提唱されてから早10年以上経っています。私自身も、当初よりかわりを持たせていただいています。開示をめぐる動きは、その間もいろいろとあったのですが、知的資産経営についてご存じない方も多いためと思われまふ。そこで、住田様にまず振り返りを頂き、そもそもどのような問題意識で提唱が行われたかという点を中心にお話頂けますでしょうか。

住田審議官: 「日本の経営」と言われるものが一時ではやされた時代がありましたが、バブル崩壊以降、急激にその「日本の経営」が悪いものであるかのようにいわれるようになりました。「日本の経営」を離れ、欧米流の会計基準中心で物事を計り、その物差しですべてよし悪しを判断するような風潮が広がりました。しかし、それはかなり極端な話で、むしろ日本の伝統的な企業には良い部分がたくさんあると、私は考えていました。

たとえば、日本の企業は社訓やCorporate Philosophyのようなものが物凄くしっかりしており長い期間続いていることや、とにかく自分が短期的に儲かればよいという考え方ではなく、ある種の「拝金主義」ではなく、みなが良い状況を作り出し、それを持続していけるのが日本企業のよいところだと考えていたのです。

そしてなぜそれが日本の企業で可能だったかと考えると、財

務面だけに焦点をあててではなく、独自にそれぞれが様々な「強み」を持ち、かつ中長期的な持続可能性というものを見据えた活動を一生懸命に経営者が行ってきたこと、また、長い目で見ることのできるある種「大局観のある」経営者が自分自身の経営についてDiscipline (規律) をもって経営してきたということであり、そういう活動を評価するような金融機関、地域、人々、社会が存在していたことが挙げられます。

そうであるにもかかわらず、(日本企業が) 負け始めた理由として、結局自分の本来の「強み」がIntangible (無形資産) であり、目に見えないものであった為に、何が自身の「強み」なのか、なんとなくはわかってはいたが、はっきり認識できていなかったという点があります。企業自体も明確に自身の「強み」を認識できてないケースもあり、ましてや世の中には財務諸表をベースとしたような情報しかない為、上手く発信できていませんでした。また、それを受け取る側も財務情報を機械的に操作するような欧米流の投資家のやり方にすごく偏ってしまっていました。

そこで会社はそれなりの「強み」とは何かを考え直し、「自分の会社とは何か」を問い直し、「何を目標とするのか」を再認識し、その為に「どのような作戦をとるべきか」の三段階で経営を組み立て直し、それをある種のストーリー化し、自分の個性として発信していけば、それに共感してくれる方は恐らくたくさんいるはずだという思いがありました。ところがそれをできる仕掛けが当時まだなかったわけです。そこでまず、蓄積してきた様々な「強み」を活かした経営のやり方を「知的資産経営」と呼ぶことにしました。

「知的資産経営」の主旨は財務資産だけではなく、知的な資本や資産を活かす経営であり、「知的資産経営」の中味をストーリー化して「報告」という形で伝えていくやり方を示したのが知的資産報告のガイドラインです。伝えていけば必ずキャッチボールが起き、ステークホルダーとコミュニケーションを取ることができるとことを狙っていました。

コミュニケーションによって本来の自分の「強み」を、会社はより活かすことがしやすくなります。会社が自分の「強み」を活かすことが、結果としてどのように社会に貢献できるかということがCSRの本来の意味です。CSRとして決められた項目をやればよいということではなく、会社が自分の強みをどんどん磨いていくことで価値を生み、それが社会の為になるという世の中を創りたいと考えました。

さらにいえば、ある種の拝金主義的な資本主義へのアンチテーゼとして、人間の知的活動の成果である知的資産を重視するある意味人間を重視した資本主義を示したかった。そしてまた、誰か一人だけが勝って全部持ってってしまう「Winner-takes-all」ではなく、多くの人が自分の独自の「強み」で成功モデルを作れる、勝者が多い世の中を創りたいということが「知的

資産経営」を推し進め始めた発端です。

Ⅲ. 知的資産経営報告書の 現在の取組状況と成果

芝坂 (KPMG): 現在でも当時の考え方はずっと繋がっているように思いますし、逆に言えば今、アベノミクス等で行われていることが、「10年前からその考えはずっとここにあったぞ」という感想を持っています。加えて、「知的資産経営」が経済産業省のなかでずっと継続的に推進されてきたことはある意味すごいことだと思います。私も、当時からかわりを持っていたものとして、もっとこの取組みが広く世の中に広がればよいと常々感じています。知的資産経営の展開では、まず、中小企業の方へ最初に広がっていったという事実があります。是非、そのあたりを現状と、どういう成果があり、それに対しどのような評価が外部からあるか、現在、推進の中心におられる諸永様から教えて頂けますか。

諸永室長: まさにこの10年で「知的資産経営」を推し進めてきたなかで、中小企業に知的資産経営報告書といえるものが、多く出てきています。中小企業においても、自分たちの「強み」は何か、根源は何かを振り返り、それらを誰かに伝える、PRすることで結果として仕事に繋がる、また、取引に繋がってきたということなのだと思います。

初めは、中小企業へ金融機関側も資金繰りの協力をする際の「担保」という評価の部分において、「この企業はこれまでこのような製品を開発してきて、次なるビジネスモデルはこうであり、将来的にこのようなものが開発できる」といった研究開発の体制であったり、あるいは社長の思いであったり、事業性評価の観点に少なからず反映されていきました。また、タイミング的にも地銀、信金などからの資金の流れ、投資を増やしていこうという動きもあった為に、中小企業から「知的資産経営」が浸透していったという背景があります。

やはり出資やEquity (株主資本) でいうところの「融資」を「知的資産経営」で判断するかどうかについては、金融機関側にも様々な選択がありますから、爆発的に増えるというわけでもなく、世の中全体に広がるというよりも、まずは、そういうケースもあるという選択肢に留まっています。ただ、「知的資産経営」を行うことによって、取引先が増えたといったお話も聞こえています。

中小企業から始まりはしたのですが、世の中で「モノ売りからコト売り」になってきたタイミングとなり、大企業であったとしても「うちの商品を買ってください」から、「何かお困りごとはありませんか」といった考え方になってきています。最近の企業のCMなどを見ても、商品を推す電機メーカーはほと

んどなくなり、「うちの会社のイメージはこうです」というCMですね。

ソリューションビジネスになってきたということが、過去の歴史、たとえば100年を紐解いて、「うちはこのような製品をこのように開発してきて、お客様とともに社会解決、社会課題を解決し、価値を創ってきた」という点にこそPRポイントがあり、実はそれが仕事そのものだったわけですね。世の中のビジネスが単品売りではまったく通用しなくなってきたからかもしれませんが、自分たちのアイデンティティとは何かを語らずして仕事が進まなくなっているのです。大企業でも、「この会社は何が本業か」と思われるほど、ビジネスが広がりをみせています。そのような状況にあって、何によって信頼を得られるかという、過去の歴史であったり、いろんな製品を生み出してきた実績であったりということになります。

その意味では中小企業からはじまったお金の流れで事業を応援しようということから取引に繋がり、ふと気が付くと「モノ売りからコト売り」というソリューションビジネスへの流れに合致してきたようで、結果として企業の中で浸透してきたと言えると思います。

芝坂 (KPMG): CSV (Creating Social Value) といわれる考え方、社会的な解決と企業のビジネスがインテグレーションするような流れになってきているのですね。

諸永室長: ちょうど今、それらが始まっているところなのでしょう。

芝坂 (KPMG): 「知的資産経営」のなかで、自分たちの「強み」とは何かを議論することになりますが、これによって生まれる企業内部の効果はどうでしょうか。

諸永室長: まず、社長の思いを従業員に伝えるという効果があります。大企業であっても社長が自分たちのやり方や、創業当時の思いはこうであったと伝えることで、従業員が自分たちが将来どうしていかなければならないのかなんとなくではあるが考えることができるようになります。

芝坂 (KPMG): 拝金主義だとしても、株主中心主義になってしまう側面もあるかもしれませんが、知的資産経営を取り入れていくなかで、より社内の動きであるとか、従業員や地域、お客様、取引先やイメージも含めた1つの共通のストーリーになっていくのではないかと感じます。

諸永室長: 企業との意見交換を継続しているのですが、企業の方でもブランディングの意味合いが変わってきたというような言い方をされています。社会貢献も昔では「CSR」といっていたところを、少し異なってきて、「このような社会解決をしてきた」という表現に変わってきています。株主も、最近では「人材育成にお金をかける」とか、「海外展開で海外の人間を採用する」ということは当然だと考えているようです。

芝坂 (KPMG): 株主責任の考え方が変わってきつつあるのも、

そのような企業に投資をしようという大きな流れの追い風となってきたと考えられますね。

諸永室長：ソリューションはこうだというと、結局、企業の価値とは企業のブランドや企業イメージのところがすごく大事になると企業の方々が皆さんおっしゃっています。そうするとCMもすごく難しくなるとも話されています。

芝坂 (KPMG)：CMの見られ方も変わってきていて、最近ではWEBでの様々な媒体の利用も盛んですね。

諸永室長：いずれにしてもどこに自社のPRを打つのかは課題です。街中のサイネージかもしれないし、新聞やテレビも最近あまり見られないならネットなのかスマホなのかとなってくるでしょう。

芝坂 (KPMG)：媒体を通じて伝えるだけでなく、企業の在り様、立ち位置や姿、それら全体で企業の尊敬されるイメージを形成していくということでしょうか。

諸永室長：昔であればロゴが入っている製品がたくさん身近に溢れていたのですが、最近は見かけなくなりました。ただ、企業としてはまだちゃんと存在し、継続してやっている点からも、ビジネスのブランディングが変わってきているということだと捉えています。

IV. 知的資産経営報告書の展開が意味すること

芝坂 (KPMG)：「知的資産経営報告書」は着実に展開しているといえますね。そこで、提唱から10年経って、当初での取組みとの違いや、よりよくなってきている点について、ご意見をお聞かせください。

住田審議官：地域、中小企業が展開の柱となってくれたと思っています。関心を持つ方の広がりが出てきたという思いもあります。それは地域の金融機関や行政書士、弁理士、中小企業診断士の方々とあり、彼ら自身のビジネスとの絡みもあるものの、「何が大事か」を会社に気付かせてくれるヘルパーとなる人材が地域において幅広くなくなりました。その成果として、中小企業を応援するような金融機関として信金、地銀、信用組合などが活躍するようになり、知的資産に係るような融資や企業の評価の際に「知的資産経営報告書」等が活用され、リレーションシップバンキングのツールとして使われるようになってきています。さらに、金融庁でも理解が進み、金融検査マニュアルでも取り入れられています。

大きな仕掛けになりつつあります。一過性のブームではなく、徐々に浸透してきているというところが「日本的なやり方」で、よい点であると感じています。一過性のブームであればすぐ萎んでしましますが、むしろ地味ではあるがじわじわ浸透してき

ているのは、地域の中小企業にとってもいいことです。

一方で大企業では海外を見ている人が多い為、統合報告の動きは非常に大きなインパクトを与えつつあります。まだ「与えている」ではなく、「与えつつある」の段階であり、本来の「知的資産経営」という意味ではまだ「与える」とはいかないものの、もう充分、両者が再び融合するタイミングが近づいていると感じます。

実際に、必ずしも「統合報告」という名称でなくても、実質的には統合報告であるものが増えてきています。また、「ブームとしての統合報告」をやりはじめたが、実は統合報告が本当に伝えたいことを伝えられる手段になるのだということに気付いた人が、きっと上手くいくのだと思います。

V. 統合報告書の現状・課題とWICI Intangible Reporting Framework

芝坂 (KPMG)：KPMGでは統合報告書の調査を毎年実施しています。調査結果を見ると、フレームワークありきで入るケースが多く、そもそも「ストーリーを語る」であるとか、企業の根源的な「強み」を自分たちが伝えたい人(銀行、取引先、社長が自分のことを従業員に伝える等)に語ることをなくして、「とりあえず作りましょう」となっているケースが多く、それだと魂がこもってないと感じてしまいます。魂がこもってない為、ストーリーがなく、情報の付け足し、付け足しで統合報告書が作られてしまっているようです。

IIRCのフレームワークはチェックリスト的には使えると思いますが、基本的にはフレームワークであり、ストーリーを伝えるには項目が書かれているだけではなりません。統合報告書を書く為にはどのような要素を入れるかを決めるまえに、まずストーリーありきで考えないといけないのかな、と思います。そうすると一番重要な「資本」である人、知的資産のもとにあった知的財産に対するIntellectual Capital (知的資本)の話、場合によっては地域との関係、顧客との関係、を検討して、上手にレポートに入れていく必要があると考えています。

そこでWICI Intangible Reporting Frameworkを、このタイミングで公表した問題意識についてお話を聞かせていただけますか？

住田審議官：IIRCとWICIはもともと近い関係にあり、統合報告のフレームワークを作る際にはWICIが貢献できたと考えています。IIRCの主なプレイヤーのなかには金融関係の方、ESG関係の方が多くて、先ほど「魂」といわれたことに似たようなものではあるのですが、本当の意味でこれが何をやるための枠組みなのかをよくわかっていない人が多かったようです。IIRCのCEOであったポール・ドラックマンは非常にこの点をよくわかって

いました。

6つの資本を提案し、その資本がどのような形でお互い結びついて価値を創造するのかを書く為に、統合報告書の枠組みを示しました。彼らも、たとえばFinancial Capitalについては既にレポートの枠組みがあり、一部のCSR的な要素についてはGRIのような枠組みがあるという認識があり、Intellectual Capitalを中心として、これまでにレポートの枠組みがない分野はまだあるという問題意識があったのです。

このため、2年程前になりますが、ポール・ドラックマンからWICIに対し、この分野の枠組みが作れないのかと問いかけがあり、検討しようという議論がWICIのなかでも始まりました。時間はかかりましたが、ようやくこのタイミングで新しいIntangibles Reportingのフレームワークができあがりました。6つの資産のなかで最も枠組みとしては薄かったIntellectual Capitalと称される組織資本、Human Capital（人的資本）、Social Capitalの一部であるRelational Capital（関係性資本・自分と他者との関係性において生まれてくる資本）に焦点を当てながら、経営全体をレポートするやり方のガイドラインとしてのフレームワークを作成しました。IIRCとも、連携しながら作成し、IIRCも評価しています。

VI. ビジネスストーリーを示す という課題に対する知的資産 経営報告書作成企業の取組み

芝坂（KPMG）：確かに経営全体のレポートが肝なのだと思いますが、そうなるとやはりその根幹となるストーリーを語るようになります。ストーリーを語ろうという取組みについては、知的資産経営報告書に一日の長があると考えられます。

KPMGでも、企業のサポートをさせて頂く際に、どう表すかについて、ここが一番難しいと感じています。どのようにストーリーを描くか、あるいは、時間軸のとらえ方やどういう人をターゲットとして考えていけばよいのか、すごく難しい問題に立ち向かわなくてはなりません。

そこで、知的資産経営に取り組む企業において、ビジネスストーリーを描く際にどのように取り込まれているか、また、実際に取り組んでいる企業では誰がリードして、どのような体制で、どのような議論により、今の展開に繋がっておられるのでしょうか。また、どのように報告書にまで、まとめているのでしょうか。

諸永室長：「知的資産経営報告書」として作成されているかどうかは別として、取り組む際には、報告書作成のキーマンとなる人がいて、そのキーマンが社長にインタビューなどを行いながら、伝えたいストーリーを作り上げていき、さらに「思い」を共有する

チームが動いている企業であるならば、読みたくなるレポートを作ることができるようです。

キーマンとして動く人がいない企業では、見た目は同じようであっても、毎年、あまり変化がなく、数字をリバイスした程度のレポートになってしまいがちです。「誰に伝えたい」というところが重要で、「ストーリーを作る」ということよりも、まず伝えたい人がいて、伝えたいメッセージがあり、そこからストーリーができるという流れがあると読んでいても、内容がずっと入ってきます。

芝坂（KPMG）：誰に伝えたいかわからないレポートは実は結構ありますね

諸永室長：創業の思いと言っても、単に企業の昔話のようなストーリーを脈々とずっと書かれていても結局は何がいいかわからないです。

芝坂（KPMG）：現在から過去、過去から現在、また、現在から未来、のスタンスが根幹であり、未来に向けたストーリーが重要なのですね。

諸永室長：将来自分たちがやりたいことを理解、納得してもらうことが目標のはずですから、そのためにつむいできたストーリーがどこにあるのか、です。

芝坂（KPMG）：そのときに、本日の最初に強みの話が出ましたが、自分の強みをもう一度再認識しないとストーリーはかけないと考えられます。

諸永室長：自分の「強み」がよくわかってない人が多いようです。株主や外部の人間と意見交換をしていくなかで、アナリストとも定期的な意見交換をすることも「強み」を知る機会となります。たとえば新商品発表会等で会社のことをPRする際に、メディアや取引先だけではなくアナリストを呼ぶことにより、徐々に自身の「強み」がわかってくる、自社の「強み」を理解していくという人もいます。

芝坂（KPMG）：自分のことは、実は自分でよくわからないのと同じですね。

諸永室長：ストーリーのなかで、女性の活躍やワークライフバランスを書いている企業も多いですが、その副次的な効果として、取引先からみればあまり関係ない部分かもしれませんが、リクルートの観点で新しい新入社員の質が変わった、同業他社からの転職が増えた、というものがあります。また、ある会社では、どのように社員を大事にしているかと書いたら、結果的にいい人材が集まり、いい仕事に繋がっているという話もありました。

芝坂（KPMG）：それが本来の開示目的の1つであると思いますし、人的資本のいいエコシステムが回っているということになりますね。

Ⅶ. 統合報告の展開のために

住田審議官：客観的にみるのが一番難しいのです。たとえば、日本の「強み」が何かは日本にいととなかなかよくわからない。海外で暮らすと、日本の良さが本当によくわかります。会社の人でも出向する、少し組織から外に出る、別の会社に移るでもいいかと思いますが、外から自分の会社を見る機会があると、ある種 Comfortable ではない感覚があります。もともといた会社にはその何かがあるのだと初めて気が付くことができるでしょう。ただし、日本の会社では、なかなかそういう機会は少ないのかもしれない。

芝坂 (KPMG)：今、「ステークホルダーダイアログ」や「株主との対話」が、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの展開もあり、関心を集めています。これらの取組みについて、自分たちを客観的に見るための1つの手段として捉え、その成果をビジネスストーリーのなかにわかりやすく取り入れていけば、コンテンツもより良くなると思います。コーポレートガバナンス報告書もボイラプレート的なものになってしまっていますが、そもそもストーリーがないところに原因がある気がしています。

コーポレートガバナンスは、今とてもホットな話題です。私たちは、知的資産経営、統合報告は、根本はみな同じ考え方だと伝えるようにしているのですが、別々に捉えられてしまっている点は残念です。

そもそも「ストーリー」や「強み」がすべて根底にあるのです。今、日本で10年やってきた知的資産経営に代表される取組みを、何とか上手く今の取組みのためにシェアできないものでしょうか。いろいろな場で発信していきたいです。それをどのようところで発信できるかと考えるのですが、やはり、企業との対話、投資家との対話の場でしょうか。

諸永室長：企業や投資家との対話であると考えます。ただ、企業側からは投資家に説明している時に、もっとこうした方がより良いというアドバイスや批判が少ないとも聞いています。一生懸命説明しても、投資家に伝えたいことがしっかり伝わったか伝わっていないかわからないのです。しかし、結果としては、投資家が株主であり続けているので、理解してくれているのだと感じているようです。

芝坂 (KPMG)：評価する側も変わっていく必要があると考えますが、その点はいかがでしょうか。

住田審議官：1つ、我々の手が一番届きやすいところという中小企業を中心とした生産性向上に政府が支援するという議論があります。そのために「経営力強化法」ができ、分野別に生産性向上に向けた指針を作っているところです。生産性向上の肝は、その会社独自の価値が生み出せるところはレントが大きくな

るため、この分野を活かすと生産性が向上します。「強み」や個性を認識し、それをどうビジネスで活かしていくか、また、どう伝えるかということ指針のなかで示しています。

レポーティングの問題でもあるのですが、そうやってしまうと、レポート部門の人しかこの点を考えなくなってしまいます。そこで、これは「生産性の問題」という言い方をして、会社全体の問題として、その角度からレポーティングを考えてもらい、ストーリー化しないと上手くいかない実感できれば、価値創造の方法や価値観そのものを伝えていくということを簡単にできるようになり、評価する側も変わっていくことができるでしょう。

芝坂 (KPMG)：レポートは結果の1つなのですが、それが目的化している現状があります。これは残念な点で、このままだとせっかくのこれまでのいい流れが消えてしまうのではないかと懸念もあります。効果が実感できるような取組みになっていけばよいと感じています。

Ⅷ. 最後に

芝坂 (KPMG)：統合報告書／知的資産経営報告書を何かに例える？

住田審議官：一言で例えて言えばある種の「自画像」のようなものだと考えています。印象派的に描く人もいれば、近代絵画のピカソのように描く人もいるでしょう。自分が描きたいやり方で、伝わりやすいように描けばよいと思うのです。ただし、結局は自画像を描く場合には特徴を意識せざるを得ないわけですし、自分のなかのある一部分だけを描いてもそれは自画像にはならないので全体像を描く必要が出てくると思います。そういう意味では、絵で言えば自画像であるし、作文的に言えばある種の「履歴書」のようなものです。何が自分にとって大事なことで、自分はこのようなものを生み出す力があるのだと伝えることが大事です。

諸永室長：少し話は違うかもしれないのですが、知的資産経営に取り組んできた時期に、経済産業省では感性価値創造⁴という考え方も唱えてました。感性価値創造とは製品において、なぜこれはこの値段なのか、何故欲しいと感じるのかという製品の価値を伝える「モノのストーリー」を語ろうと取組みで、製品の価値を伝えるストーリーテリングと企業の価値を伝えるストーリーテリングがあります。

自画像と考え方は同じかもしれませんが、製品の価値はスペックだけでは語れないところがあります。たとえば海外やアジアのものと比べて、なぜ日本製品がこの値段になるのかよくわからないことを、品質なのかこだわりなのか、について説明

4 感性価値創造については、http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kansei.html

していくことや、見た目は同じではあるものの、こだわりとか次なるビジネスへの取組みであるのか、あるいは、モノで語るのか、その企業で語るのかというところが、私のなかでは似ていると考えています。

芝坂 (KPMG)：それは消費者の行動と似ていますね。なぜ同じモノなのに高い方を買うのか、という動機ともいえます。

諸永室長：それは買う時と言いつつも、実は、買った後の満足度や愛着度にすごく繋がっていて、価格だけで判断し安いから買ったものと、少し他よりも高いかもしれないが、自分はこちらが欲しいと納得し、ストーリーに惚れて買ったものは何年経っても大好きなモノになり、ずっと持ち続けたいという愛着が湧きます。

芝坂 (KPMG)：そういうことは日本製品の「強み」でもあったわけですね。

諸永室長：それはこの会社がなぜ好きなのかと同じことではないでしょうか。

芝坂 (KPMG)：このようにもっと柔軟に考えてレポーティングに取り組めればよいのですが、フレームワークのお勉強から入ってしまうケースが多いですね。

住田審議官：フレームワークのお勉強の前にフレームワークの背景にある考え方を勉強してほしいです。

諸永室長：創業者の思いが現在の話と繋がればよいのですが、日本史の勉強で縄文時代ばかりやっても役に立たないのと同じように、創業者の思いや取組みと今とが繋がらない話をされても、「ストーリー」とはなりません。

芝坂 (KPMG)：私は最近フィギュアスケートのフリースケーティングと似ていると感ずることがあります。要するに、入れなければいけない要素があり、これを取り入れると点が高くなるともわかっていながら、入れられないこともあります。一方で、その人の個性に合わせて衣装や曲、順番もすべて変えてよく、これをみなさんに伝えたいという思いが大切である点が似ていると思っています。企業がそういう話から入れば何のためにこれを作るのかという考え方になるかもしれません。ひとつひとつ、その蓄積をお手伝いできれば、と思います。

本日は、ありがとうございました。

KPMGジャパン

統合報告アドバイザリーグループ

統合報告に代表される戦略的企業開示に対する要請の高まりに対応していくために、KPMGジャパンは、統合報告アドバイザリーグループを設け、グループ全体で戦略的開示の実現に向けて取組みを支援するための体制を構築しています。KPMGが長年にわたり企業の情報開示のあり方について続けてきた研究や実務経験を活かしながら、統合報告の実践に関する支援をはじめ、企業情報の開示プロセスの再構築支援などのアドバイザリーサービスを提供しています。

www.KPMG.com/jp/integrated-reporting/

【バックナンバー】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

- 「第1回 統合報告とはなにか」
(AZ Insight Vol.53/Sep 2012)
- 「第2回 統合報告Q&A」
(AZ Insight Vol.54/Nov 2012)
- 「第3回 南アフリカ(ヨハネスブルグ証券取引所)における事例にみる統合報告の成功要因と課題」
(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)
- 「第4回 統合報告における開示要素について」
(AZ Insight Vol.57/May 2013)
- 「第5回 IIRC CEO ポール・ドラックマン氏に聞く」
(KPMG Insight Vol.1/Jul 2013)
- 「第6回 統合報告の実践に向けて」
(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)
- 「第7回 青山学院大学大学院教授 北川哲雄先生に聞く
今、資本市場に求められる「長期的視点」と統合報告の可能性」(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)
- 「第8回 国際統合報告フレームワークの解説」
(KPMG Insight Vol.5/Mar 2014)
- 「第9回 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション
市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス」
(KPMG Insight Vol.6/May 2014)
- 「第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える「統合報告」(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)
- 「第11回 Integrated Businessに向かって 第4回IIRC年次総会の報告」(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)
- 「第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を支えるか」(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)
- 「第13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果(前編)」(KPMG Insight Vol.11/ Mar 2015)
- 「第14回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果(後編)」(KPMG Insight Vol.12/ May 2015)
- 「第15回 「統合報告の実際ー未来を拓く
コーポレートコミュニケーション」出版記念 鼎談」
(KPMG Insight Vol.14/ Sep 2015)
- 「第16回 「統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコ
ミュニケーション」出版記念 執筆者 ハーバード・ビジネス
スクール ロバート・G・エクレス教授 インタビュー」
(KPMG Insight Vol.15/ Nov 2015)
- 「第17回 持続可能性のための価値創造」
(KPMG Insight Vol.16/ Jan 2016)
- 「第18回 日本企業の統合報告書に関する調査2015」
(KPMG Insight Vol.18/ May 2016)
- 「第19回 サステナビリティ会計基準審議会(SASB)の最近
の動向と統合報告への展開を考える」
(KPMG Insight Vol.19/ July 2016)
- 「第20回 Room for improvement~要約KPMGビジネスレ
ポーティング・サーベイ第2版」
(KPMG Insight Vol.20/ Sep 2016)

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
統合報告アドバイザリーグループ
TEL: 03-3548-5106 (代表電話)
integrated-reporting@jp.KPMG.com

アーキテクチャから考えるIoT活用の 勘所と導入アプローチ

KPMG コンサルティング株式会社

Data & Analytics

シニアマネジャー 山本 直人

IoTというキーワードが世の中で騒がれ始めてから、一定の期間が経過しています。GEの提唱するインダストリアル・インターネットやPredix（GEが独自開発したIoT分析基盤）を用いたビジネスは、IoTの1つの成功事例と言えますが、多くの企業がIoTの恩恵を受けているかというと、そのような状況ではないのではないのでしょうか。IoTを活用したビジネスを実践するにあたっては、テクノロジーを理解したうえで、スモールスタートで先ず始めてみるのが重要です。本稿では、IoTでビジネスを変革していくにあたっての勘所を、事例を交えて考察し、IoTを構成するデジタルテクノロジーをフレームワーク化して解説します。そのうえで、オープンソースソフトウェア（以下「OSS」という）やクラウド技術を活用したスモールスタートアプローチにも言及します。

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。



山本 直人
やまもと なおと

【ポイント】

- ー IoTをビジネス活用するためには、センサーなどの各種データソースより断続的に生成される超大量のデータを収集・蓄積・分析・可視化していくことが求められるが、これは従来の企業システムとは一線を画した先端テクノロジーにより実現されるものである。IoTをビジネスで活用していくためには、これらのアーキテクチャとその特性の理解が必要不可欠である。
- ー IoT時代におけるシステムは、従来型の「システムはコストセンターであり、業務効率化第一」という発想とは異なる、世の中・市場を変えていくための「戦略的な位置付けのシステム」へと立ち位置を変えていくことになる。IoTを用いたビジネス戦略を立案するためには、IoTを構成するテクノロジーの特性を理解したうえで、IT活用に対する発想の転換を図る必要がある。
- ー IoTを構成するテクノロジーは、現時点では、まだ成熟しているとは言えない。IoTを活用し、業界の中で一定のシェアを勝ち得るためには、テクノロジーの成熟を待つのではなく、先駆者的にテクノロジー領域とともにビジネスを成熟させることが重要である。そうすることにより、新規ビジネス領域に自社のルールを敷くことが可能となる。
- ー まずはスモールスタートで始めてみる。そのためにはIoTアーキテクチャに求められるテクノロジーを理解し、KPIを定め、ビジネスをスケールさせていくことが重要。

I. IoTオーバービュー

1. ネット社会の変遷

総務省の情報通信白書 平成27年度版によると、平成26年度末での携帯電話・PHSの保有率は94.6%で、そのうちスマートフォンは64.2%となっています。スマートフォンに関しては、普及は今後もさらに進むと見られています（図表1参照）。

スマートフォンの性能を見てみると、1997年にIBM製チェス専用のスーパーコンピュータ「ディープ・ブルー」が当時の世界チャンピオンに勝利したときのCPU性能が11.4GFLOPSだったが、iPhone5はそれを超える25.5GFLOPSであり、もはや当時のスーパーコンピュータがスマートフォンの中に収まっていると言えます。

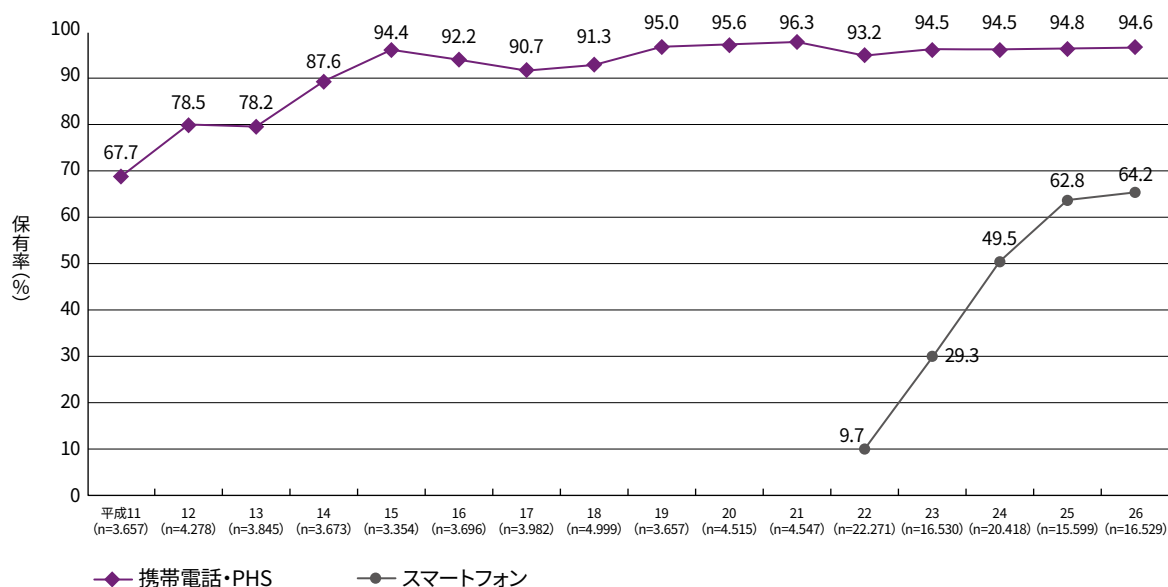
スマートフォンの内部に目を向けてみると、CPUやメモリのほか、各種センサーが搭載されています。位置測定のためのGPSセンサー、傾きをとらえるジャイロセンサー、慣性をとらえる加速度センサー、明るさをとらえる照度センサー、距離を測

る近接センサーなど、我々が普段持ち歩くスマートフォンだけに着目しても、常にデータが生成され続けている状態であると言えます。町中を歩いていると、スマートフォンにインストールされているアプリに、クーポンなどのメッセージがプッシュ通知されてくることがあります。これは、町中や店頭に設置されているiBeaconなどのセンサーとスマートフォンアプリが連動し、顧客の位置情報をクーポン配信元企業側に送信し、CRMシステムの情報を突き合わせて、顧客にあったクーポンを配信するという仕組みになります。企業は、顧客の位置情報をセンサーで取得して分析活用しているわけで、これも、IoTを活用したビジネスの一側面と言えます。

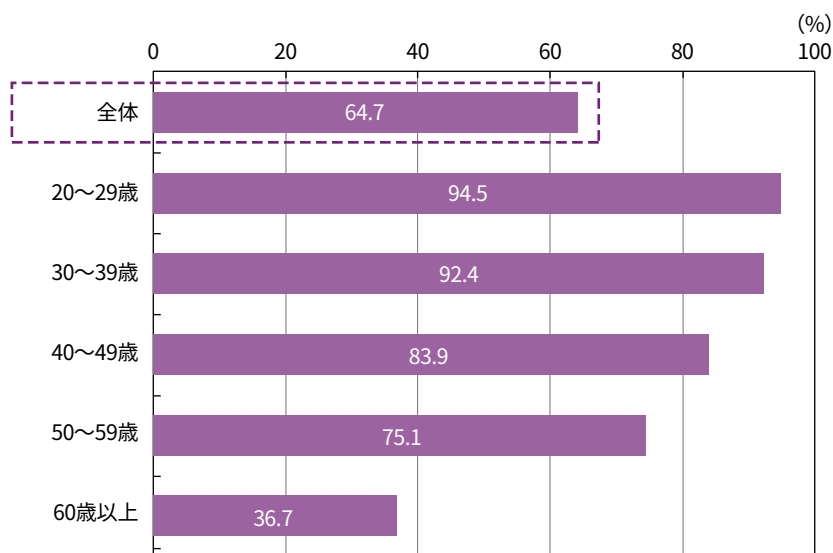
スマートフォンはもとより、昨今では、あらゆるモノにセンサーがセットされ、モノの状態をリアルタイムで得ることができるとITにおけるエッジ要素は多様化の一途をたどっており、データを如何にして活用していけるかが、ビジネス拡大へのポイントと言えます。

エリクソン（スウェーデン／2012年）によると、ネットワーク社会は10年周期で大きな転換期を迎えるとされており、2000年

【図表1 携帯電話・PHS世帯普及率／スマートフォン年代別保有率】



出典：総務省「平成26年通信利用動向調査」より一部抜粋



出典：総務省「平成26年通信利用動向調査（世帯編）」より一部抜粋

のインターネットの登場により5億の場所と場所が繋がり、2010年のモバイル端末の普及により50億のヒトとヒトが繋がり、2020年には、センサーを介して500億のあらゆるモノとモノが繋がると言われています（図表2参照）。

ビジネスの現場を見ても、ネットを活用したネットベンチャーの台頭、モバイルアプリを活用したSNS系サービス企業の台頭、従来取得できなかったデータをセンサーで取得し、それを分析してサービス提供する企業の出現など、ネット社会の変遷とともに、時代の勝者となる企業が現れていると言えます。

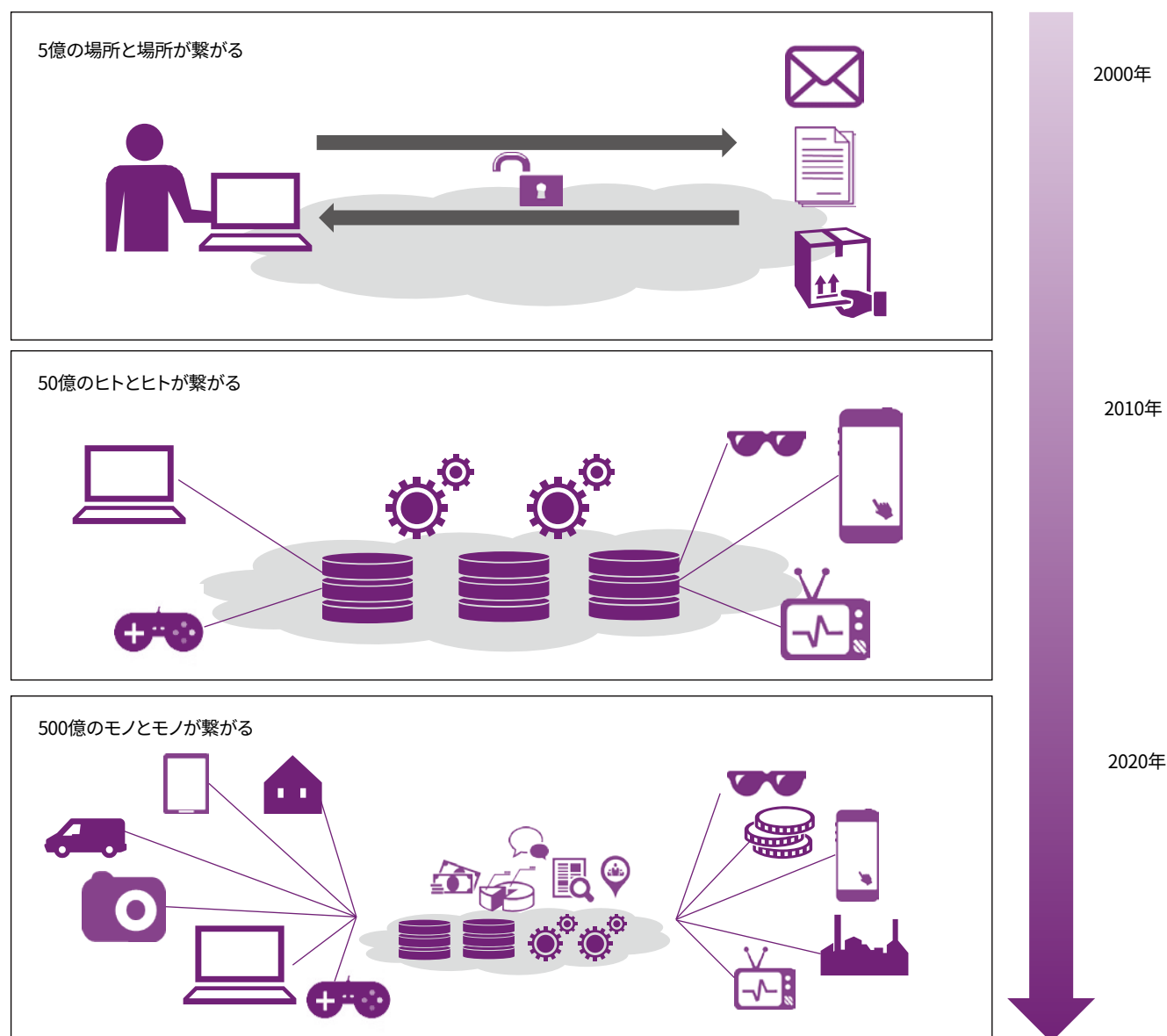
IoTという言葉を一一般論に沿って定義すると、「様々なモノがセンサーを介して繋がり、取得したデータを有効に活用できること」という文脈になると言えますが、単純にモノにセンサー

が搭載されてネットワークを介して繋がった、というだけではビジネス的には価値はありません。より価値のある「ビジネスの創出」というエッセンスを筆者なりに加えると、「人の力では取得することが難しいモノ・場所から如何にデータを取得するか、取得したデータを活用し、如何にしてアウトプットに価値を持たせるか」ということであると考えます。

2. IoTがもたらすビジネス上の価値の考え方

IoTを活用したビジネス上の価値を考えるにあたって、ガートナーが以下のような定義を行っています。IoTの価値を考えるにあたっての一助になるのではないのでしょうか。

【図表2 ネット社会の変遷】



(1) Optimize (プロセスの最適化)

主に既存サービスの品質向上・高度化を目的とし、サービスや生産などのプロセスを最適化します。たとえばビル管理業務では、センサーでビルを管理し、空調コントロールや防犯面の検知をよりスムーズに実行することが可能となり、ビルの管理プロセスを大きく改善することができます。

(2) Operate (遠隔からの監視・制御)

工作機械や農耕機器、橋梁や水道などのインフラ、今まで計測することができなかった遠隔地にあるモノや機器の状態を、センサーで計測し、データ収集し、リアルタイムに監視・制御する形態になります。海外の大規模なプラントや掘削プロジェクトでは、現場と監視センターが数千キロ離れているケースもあり、センサーからの情報収集のほか、機器の制御まで併せて行

うことで、現場の作業員の安全を確保するということを実現しています。

(3) Charge (新しい課金のありかた)

IoT基盤を通して取得したデータを分析し、そこから得られた価値に対して課金するという形態です。各所に設置されたセンサーよりデータを集め、それを価値あるレベルまで昇華し、データそのものを売る、データを活用したサービスによるユーザー体験に課金させる、などのやり方が考えられます。有名な例としては、Uberの課金モデルが挙げられます。Uberは、個人ドライバーの空き時間を使ったタクシー配車サービスで、「ライドシェア」の仕組みを確立しました。Uberはスマートフォンに搭載されているGPSセンサーを活用し、利用者の位置情報を正確に把握し、Uberに登録している個人ドライバーに利用客の斡旋

を行います。Uberは、タクシードライバーから仲介料という形で、課金を行っています。

(4) Extend (既存サービスや製品の拡張、驚きの一手)

IoTを活用することで、今までにない新たな市場を生み出す、もしくは既存の市場ルールを変えるようなインパクトを生み出すことを言います。詳細は後述しますが、GEでは、航空機、電力設備などに組み込まれたセンサーより情報を収集し、最適な稼働にあたってのデータコンサルティングサービスを行っており、デジタルテクノロジーを用いた新たなビジネスモデルを作り上げることに成功しています。

IoTは、すべてのモノがネットワークに繋がるという非常にシンプルでアイデアを起点としていますが、実際に自分たちのビジネスに何が起ころのかを想像することは難しいと考えます。前述のガートナーの視点は、価値を抽象化して表現したのですが、実際のビジネスでは、これらを企業ごとのビジネス活動に当てはめて考察し、場合によっては、これらを組み合わせる考えることも必要です。GEやUberなどは、前述したIoTの価値を実践した好例であると言えます。

3. IoTのキーテクノロジー

IoTを活用し、ビジネス的な価値を創出するにあたっては、堅守なIoT基盤の存在が必要不可欠です。IoTを構成するテクノロジーは、従来型のWeb3層構造のシステムとは思想の異なるアーキテクチャと言えます。価値あるビジネスコンセプトを実践するにあたって、堅守な基盤を構築することも重要なポイントです。

ガートナーでは、IoTにおける10のキーテクノロジーを定義しています(図表3参照)。

IoTは、人と機械の対話というよりも、機械と機械の対話がメインとなります。断続的に生成され続けるデータをセキュアにやり取りし、大規模に蓄積されたデータを分析し、価値を見出し、データを生成するセンサーについても、バッテリーやファームウェア管理、ソフトウェアアップデートなどのデバイス管理が必要となります。これらは、いずれも従来の企業システムの構成要素とはまったく異なるものであると言えるでしょう。

図表3に示す10個の観点は、どれも欠けてはならないものですが、特にIoTセキュリティについて、触れておきたいと思います。

世界最大のセキュリティカンファレンス「Black Hat USA 2016」が、2016年8月にラスベガスで開催されました。そこでは、IoT製品のセキュリティレベルの低さが報告されています。

【図表3 IoTにおける10のキーテクノロジー】

IoTセキュリティ	IoTアナリティクス
- IoTにより、様々な制御システムがインターネットに接続する - ハッカーがIoTデバイスとプロトコルに新たな攻撃を編み出していくなかで、エコシステム全体を確実に保護するための仕組みが必要	- 顧客の行動ログや機器の稼働状況等、大量データ分析のほか、リアルタイムなデータ分析が求められる - 収集したデータに価値を与えるため、アナリティクス手法の継続的な進化が必要
省電力の短距離IoTネットワーク	省電力WAN
IoTデバイスの接続に無線ネットワークを使用する場合、範囲やバッテリー寿命、帯域幅、密度、エンドポイント・コスト、運用コストなど、相反する様々な要件のバランスを考慮する必要がある	長いバッテリー寿命、低廉なハードウェア・コストと運用コスト、高い接続密度を特徴とするIoTアプリケーションは、数百bpsから数十kbpsまでのデータ・レートを実現しながら、全国規模のカバレッジ、最長10年のバッテリー寿命、低価格のエンドポイント・ハードウェア(5ドル前後)、ベース・ステーションや同様の基盤に接続している数十万に及ぶデバイスのサポートといった要件を満たすことが求められる
IoTのOS	イベントストリーム処理
- WindowsやiOS等のOSではなく、小型のチップセットで、省電力稼働できるOSが求められる - 小型デバイス固有要件をサポート可能なOSが必要となる	- IoTは、リアルタイムの分析に必要な超高データ・レートのデータを生成(1秒当たりの生成イベント数が数万というシステムは一般的) - 分散ストリーム・コンピューティング・プラットフォーム(DSCP)による、並列アーキテクチャを使用することで、リアルタイム分析やパターン認識などの実行に伴う超高レートのデータ・ストリームを処理が求められる
IoTデバイスの管理	IoTの標準とエコシステム
- IoTをスケールさせていくためには、数多くのデバイスを管理していく必要がある - 耐用年数、バッテリー管理、ファームウェアのアップデート等、数千・数万にも及ぶIoTデバイスの安定的な管理・監視が求められる	IoTデバイスは相互接続して通信を行わなければならないとともに、多くのIoTビジネスモデルは複数のデバイスと組織の間におけるデータ共有に依存しているため、標準およびこれらに関連するAPI仕様求められる
IoTプラットフォーム	IoTプロセッサ
- IoTは数多くのインフラコンポーネントにて構成される(通信デバイス監視、ファームウェア管理、IoTデータの取得・変換・管理、IoTイベント駆動モデルプログラム等) - それらの整合性を保ち、稼働させる必要がある	強力なセキュリティと暗号化のサポートや消費電力、OSのサポートに十分な先進性、アップデート可能なファームウェア、内蔵のデバイス管理エージェントなど、IoTデバイスの能力は、使われているプロセッサとアーキテクチャによって決まる

出典：「Gartner identifies the TOP10 Internet of Things, Technologies for 2017 and 2018」をもとに筆者作成

たとえば、一般消費者向けのIoT製品では、コードレベルでのセキュリティチェックが不十分なまま出荷されているケースがあります。セキュリティ不備がある状態でインターネットに接続すると、深刻なセキュリティリスクにさらされてしまうことになります。

Black Hatでは、様々な機器のハッキング事例が報告されていますが、なかには車両情報を取得する「ODB2」コネクタ経由でハッキングし、アクセルやブレーキの無効化や、任意に操作ができてしまうという実証実験までもが公開されています。また、10~20メートル離れた場所から「乗っ取りデバイス」を搭載したドローンを飛ばして、センサーが内蔵された照明器具をハッキングし、フロアの電気を点滅させる実験映像も紹介されています。

IoTでは、様々なモノからデータを取得し、分析したうえで、様々なモノを制御します。制御の対象としては、大規模なプラントや生活インフラなどが挙げられるため、これらに対してセキュリティインシデントが発生した場合に被る被害は計り知れません。

今までインターネットに繋がることのなかったモノがインターネットに繋がることになり、セキュリティを担保し、確実に信頼あるビジネス推進を行うためには、IoTを構成するテクノロジーへの理解が欠かせません。

II. 企業がIoTに取り組むにあたっての観点

1. 発想の転換の重要性

多くの企業は、IoTというキーワードを意識しているものの、具体的な取組みに落とし切れておらず、着手しようとしているものの、何をやってよいかわからない、目的を模索中、というステータスなのではないでしょうか。

IoTは、ビジネスを大きく変えていく力を有していることは既に先駆者の事例により証明されていることですが、実際に多くの企業がそれを進めていくにあたっては、大きく次のような課題があるものと考えられます。

課題1: データ収集に関する課題

課題2: IoT導入後の業務像

課題3: スモールスタートという発想

(1) 課題1. データ収集に関する課題

従来、企業のITシステムは、「人が行う業務の効率化」という視点で構築されてきています。

たとえば、システムに対するデータ入力という観点で考えてみると、業務システムの画面に対する人の入力、外部インターフェース（File連携やSOAPなどでのオンライン連携）を介した関連システムからの入力が、代表的なパターンと言えます。

既存業務プロセスに関連するデータソース以外からデータを取得するという発想は、業務を効率化していくためのシステム構築の現場では、業務の本質から外れたデータを処理すると位置付けられ、不要な作業としてとらえられます。しかしIoTでは、あらゆるモノが分析のためのデータソースとなり得ます。従来型の企業システムを作るという発想から脱しない限り、どこに価値あるデータが埋没しているのかが、検討もつかない、という状況に陥ってしまうものと推測できます。

(2) 課題2. IoT導入後の業務像

IoTの定義は、「様々なモノがセンサーを介して繋がり、取得したデータを業務に活用すること」であるが、モノが繋がった後に、消費者の体験や企業活動に対してどのような変化を与えることができるのか、という発想が必要となります。

IoTは、センサーを活用した情報収集が一般的ですが、センサーは工業用途では古くから利用されているものの、ビジネスシステムの構成要素にはなかなか上がってきません。IoTの可能性を狭めてしまっているのは、暗黙的に制約をかけてしまっている人の発想によるところなのかもしれません。

(3) 課題3. スモールスタートという発想

基幹システム構築を行う際、大規模なプロジェクトチームを組み、ビッグバン的に進めていくやり方が主流と言えます。企業の基幹システムという特性上、レガシーシステムの維持にかかるコストの問題や、ソフトウェアパッケージのエンド・オブ・ライフなどの基幹システム刷新の要因を考慮すると、ビッグバン的に一気に物事を進めるというやり方のほうが合理的であるともいえます。

基幹システムでは、ビジネス分析の段階で明確なROIやKPIが設定され、テクノロジーにおいては、実績のある枯れた技術が用いられることが多いでしょう。不確実な要素を、プロジェクト開始時点で、可能な限り除去することにより、ビッグバン的に進めることが可能となるのです。

一方で、IoTにおいては、不確定要素が多く、事前に効果を明確化することが難しいケースが多いと言えます。構成要素が非常に多岐にわたり、モノの技術はわかっても、それを活用したサービスの経験がないため、ビジネス戦略を描くことそのものが難しいことがあります。まずは、領域を絞るなどして小さく始めて、失敗を繰り返し、試行錯誤し、大きく育てていくのがIoT活用を成功させるアプローチと言えます。

IoTを活用していくための大きな課題は、どれも従来型の

企業システム開発の発想に起因したものであり、この殻から脱しないと、従来の想定されているデータしか見えてこず、ビジネスでの革新を起こすことは難しいと言えます。IoTを活用したビジネス革新のためには、従来の企業システム開発からの発想転換を行い、不確定要素を明確化するためにも、ある程度の失敗を許容しスモールスタートを切っていくという舵取りが求められます。自らが、業界・市場の中でどのような立ち位置にあるのかを分析し、自社を取り巻くデータサプライチェーンをプロトタイピングし、データ活用と得られる価値について試行錯誤することが重要であると考えます。

2. コト的発想による革新

IOTを活用し、ビジネス革新を起こすためのポイントは「コト的発想」であると考えます。コト的発想とは、テクノロジー（モノ）の本質を理解し、そのうえでテクノロジーを活用し、そこから得られる「体験（コト）」を売るという考え方です。

コト的発想は、IoT時代になって生まれたものではなく、旧来から存在するものです。

過去に起こったネットにおけるIT革新を見てみます。

（1）インターネットによる革新

インターネット自体は、ただの通信路（モノ）です。しかし、今までになかった通信路の特性を利用し、電子メールから始まり、ネットでの情報公開、情報検索、ECサイトやネット株式会社など、インターネットの特性を生かした付加価値を見出し、市場に受け入れられてきました。特に、Googleは情報を検索するという点に特化し、ネットの世界の覇者として君臨するに至りました。インターネットは新たな市場となり、既存ビジネスのルールを大きく変えることになりました。

（2）クラウドによる革新

ITシステムに必要な構成要素（サーバやストレージ、ネットワーク機器など）はクラウド上に存在し、低コストかつ迅速なシステム基盤セットアップ、自社でインフラを持つ必要がなくなるため、インフラ運用不要、柔軟なスケーラビリティという特徴を持ちます。自社でITリソースを持たなくて済む、というコスト削減から始まり、スタートアップ企業のシステム基盤としての活用が目立ちました。

ビッグデータ時代においては、コンピューティングリソースの使用量に対して課金されるという特性を生かし、分析基盤として活用されるようになりました。また、スケーラビリティの観点で、成長が予想される大規模なECサイトやDAM（Digital Asset Management）の基盤としての活用、シェアリングエコノ

ミー基盤というように、クラウドの特性を活かしたユースケースを増やしてきました。

クラウドファーストという言葉に代表されるように、現在では、システムの基盤はまずはクラウドで、と考えることがデファクトスタンダードとなっています。

（3）モバイルによる革新

本稿冒頭でも述べましたが、スマートフォンは爆発的に増え続けています。「電話機」としての枠組みを超え、「アプリ」によりエンターテインメント性を帯び、インターネット・クラウドと連動することにより、世界中と繋がるソーシャル基盤を形成しています。スマートフォンの普及により、企業から見た一般消費者とのタッチポイントは劇的に増加し、アプリを活用した行動情報分析や、オムニチャネル戦略からのデジタルマーケティング施策を取り入れています。また、一般消費者の消費行動にも大きな影響を与えており、たとえば、Uber Technologiesのタクシー配車サービスやAirbnbのサービスなどが最も有名な成功例と言えます。

スマートフォンのほか、ウェアラブルデバイスを活用したスポーツ分野への応用、Google Glassに代表されるアイウェアとARの融合など、新たなユーザ体験を作り上げ、さらに活用範囲が広がってきています。

前記の「インターネットによる革新」、「クラウドによる革新」、「モバイルによる革新」においては、必ず市場の牽引者となる企業が登場しています。その企業は、必ずしも大企業ではなく、ベンチャー企業であるケースも多々あります。市場の勝者となるにあたっては、市場の成熟を待つのではなく、市場成長の一翼を担い、市場の中に新たなルールを敷いてしまうことが重要と言えます。そのためには、スモールスタートにより、成功のためのKPIを分析し、スケールさせていくという手法をとるべきと考えます。

Ⅲ. 事例にみるIoTによるビジネス革新の勘所

IOTを活用し、市場を掴んでいくためには、まずは先駆者の事例を研究することが近道であると考えます。ここで重要なのは、事例をまねるのではなく、構造を理解することです。ここでは、先駆者の事例を挙げたうえで、俯瞰して眺めて、高いレベルで抽象化して考察します。

1. 事例①：GE 1%の力

IOTの事例として、GEが推し進めるインダストリアル・イン

ターネットは最も有名な事例の1つであると言えます。世界最大の重電メーカーのGEは、ソフトウェア事業で150億ドル売り上げを伸ばし、トップマネジメント主導で、ソフトウェア企業として世界トップ10に入る計画を打ち出しています。最新のオープンソースソフトウェア技術を活用し、自社でPredixという分析基盤を構築し、類を見ないIoTによる成功を収めていると言えます。

GEが行っていることは、以下の通りです。

- ① 世界中の航空機エンジンをはじめとするGE製品の稼働状況をセンサーで収集し、リアルタイムでモニタリング
- ② 収集したセンサーデータをPredixで分析することで、設備稼働率最大化、故障予測、従業員オペレーション最適化を実現するためのデータを出力
- ③ 分析して得られた知識を活用し、コンサルティングサービスとして顧客に展開
- ④ Predix自体をクラウドサービスとして公開

GEは、インダストリアル・インターネットと呼ぶIoTでのデータ活用の取組みの中でPredixを開発し、顧客にとって最も価値のある情報を生み出すことに成功しました。

GEによると、航空機エンジンの燃料消費や長距離貨物列車の運行システム、火力発電所の燃料効率を1%改善するだけで、年間およそ200億ドルの利益を生み出すと試算しています。GEは、これを「1%の力」と呼び、顧客に対してデータ分析コンサルティングサービスを提供しています。

GEはインダストリアル・インターネットの推進のため、ソフトウェア開発事業に乗り出していることは先に述べましたが、中核となるPredixのテクノロジーは極めて先進的なものであると言えます。GEは、最先端のOSSテクノロジーを全面的に採用しています（Predixの実に95%はOSSで構成されている）。アーキテクチャをマイクロサービス化し、開発にDevOpsを活用したアジャイル開発は極めて俊敏で、アジャイルのスプリントを回して、短い周期で新機能を次々と投下してきました。GEは、まるでシリコンバレーのソフトウェアスタートアップ企業のようなアプローチで、IoT戦略を推し進めたと言えます。

Predixの特徴は、Digital Twinと呼ばれる仕組みです。フィジカル空間にある産業機器を、Predixのサイバー空間上にデジタル化し、投影することで、センサーデータを基に機器の故障をシミュレーションすることを可能にしています。Digital Twin上で、機械学習のアルゴリズムを機器ごとに最適化し、予測モデルを構築、精度の高い予測を行います。インダストリアル・インターネットにおけるサイバーフィジカルシステムをDigital Twinの仕組みが支えており、まさにGEのIoT戦略の中核をなしています。これにより、産業用機器の突発的な停止を未然に防ぎ、稼働率の向上、稼働コスト削減に寄与します。GEの成功

要因は、以下のように分析できます。

- GEでなければ取得することのできない情報の取得と、付加価値を高める周辺情報（エンジンの稼働状況のみならず、航空機の機体データにアクセスし、機体全体の航行情報）を取得し、それを分析することで、パイロットの経験と技術任せだった航空機の燃費効率のよいフライトパターンの導出を可能とした
- 燃費効率を1%上げることを可能とするデータは、航空各社が是が非でもほしい情報であり、GEはそのニーズに応えるデータ分析コンサルティングサービスを提供
- 上記活動は、インダストリアル・インターネットとして、航空業界のみならず、電力、医療、鉄道、石油・ガスといったGEの主要産業へ展開
- 上記を支えているのは、最新OSSで構成されたIoT基盤（PredixやDigital Twin）であり、トップマネジメント主導で、アジャイルでソフトウェア開発事業を推し進めることができた

2. 事例②：LAエクスプレスパーク

ロサンゼルス市では、IoTを活用した公共駐車場サービスであるスマートパーキングシステム（LAエクスプレスパーク）を運営しており、市が運営する駐車場稼働率の大幅な向上を実現しています。

大都市では、商業施設近くの駐車場が満車になっていることが多いと言われていますが、実態としては、駐車場の稼働率には大きなばつぎがあります。統計によると、大都市における運転時間の30%は駐車場探しに充てられていると言われています。これにより、不法駐車横行、それに対応するための警察官のコスト、またCO2排出量の増加など、駐車場難民に起因した社会問題は非常に大きなものとなっていました。

ロサンゼルス市が導入したのは、「つぶやく駐車場システム」です。市の駐車場には約2万個のセンサーが埋め込まれており、現在の駐車場利用状況を発信（つぶやく）します。ドライバーは、スマートフォンに専用アプリをインストールすることで、このつぶやきをキャッチできます。

大都市の問題である、駐車をしたいという需要と、市当局の駐車場稼働率を平準化したいという要件を同時に解決することに寄与していると言えます。また、市当局では、駐車データを解析し、大型商業施設などの場所で、特に需要が高い時間帯で駐車料金の割り増しを行ったりすることで、さらなる収益性向上を実現しています。

特質すべき点として、ロサンゼルス市では、2008年というまだIoTという言葉が存在していない段階*より、この取組みを試験的にスタートしているということです。センサーやネットワーク、分析するためのコンピュータスペックなどは今と比べ物にならないほど低いものであり、技術的な難易度は非常に高いものであったと推測できますが、試行錯誤のなか、システムを成

熟させていくことに成功しました。

* 2008年はGoogleトレンドで、日本にて「ビッグデータ」が検索ワードの上位に上がるようになってきた頃

センサーを路面に設置していることによる衝撃や風雨に対する耐久性の問題、バッテリー寿命の問題、センサーが正常稼働していることの死活監視の問題、またハッカーによるハッキングといったセキュリティ上の問題など、様々な課題が浮き彫りとなりましたが、ロサンゼルス市当局はそれらを解決してきました。ここで起こった様々な問題は、現在のIoT基盤にも通ずる問題と言えますが、試行錯誤の結果、公共サービスとしては、大きな問題を発生させることなく、非常に安定的なサービスの提供を実現する堅守なアーキテクチャを作り上げることに成功しました。

2008年当時としては、極めて先進的な取組みと言えますが、重要なポイントは、試験的に実践し、課題を解決し、スケールしていくことができた点です。成果としては、市当局の収益性向上と合わせて、社会問題の解決も図った好例と言えるでしょう。

ロサンゼルス市の成功により、同様の仕組みは、ニューヨーク市はじめ、全米に広がっております。

GEとロサンゼルス市の2つの事例を通して言えることは、試験的運用を開始し（スモールスタート）、技術的な課題を早期に解決し、システムを成熟させているという点です。結果として、システムの堅守性、安定性が向上し、革新的サービスを利用者に対して安定的に提供するに至っています。

IV. IoTテクノロジーフレームワーク

1. IoTのテクノロジーフレームワーク

モバイルの通信速度は最新のLTEが326mbpsで、2001年にNTTドコモでサービスが開始された当時の最大受信速度（384kbps）、の実に850倍の速度となっており、赤ちゃんのハイハイからジャンボジェット機並みに向上していると言われています。サーバ技術に目を向けてみると、CPU処理能力もマルチコア・メニーコア化されることで性能向上がなされており、近年ではコンピューティングノードの大規模並列処理化により、数千ノードの並列処理も可能となっています。大量のデータを高速で演算することが可能となり、従来「ありえない」「あきらめていた」発想であったとしても、実現できてしまう世の中が到来しているということになります。

IoTの本質は、人の努力では収集することが困難な情報を収集し、従来のIT技術では困難なビッグデータ分析処理を行うことで、新しいビジネス上の価値を生み出すことであると言えます。IoTの基本原理は、データ取得、送信、集約、格納、分析、可

視化になります。これらを組み合わせることで、IoTのアーキテクチャは完成します。以下に、IoTの基本原理と考慮すべきポイントを示します。

(1) 取得

データソースからのデータ取得は、主にモノに設置されたセンサー経由で行われます。現在、多様なセンサーが開発されており、大規模なプラントや掘削現場で利用されるセンサーは粉塵や風雨などの過酷な環境への耐性を備え、バッテリーも10年間交換なしで動くものもあります（過酷な環境に設置されるセンサーであれば、その交換を行う場合も大きなコストが発生してしまう）。人が視認することが困難な場所へ設置することで、今までに得ることのできない情報を得ることが可能となります。また、人の力では定期的にしか観測できなかった情報をリアルタイムで観測することで、情報の精度を向上させることも可能となります。

(2) 送信

遠隔・広範に広がっているセンサーが設置された監視対象をネットワークの力により克服します。センサーからは、断続的に絶えずデータが送信され、それを確実に伝送させることが求められます。コマツのKOMTRAXでは、遠隔地で稼働する建設機械の情報を通信衛星回線経由で収集しており、GEでは遠隔地で稼働しているエンジンの情報をリアルタイムで取得しています。

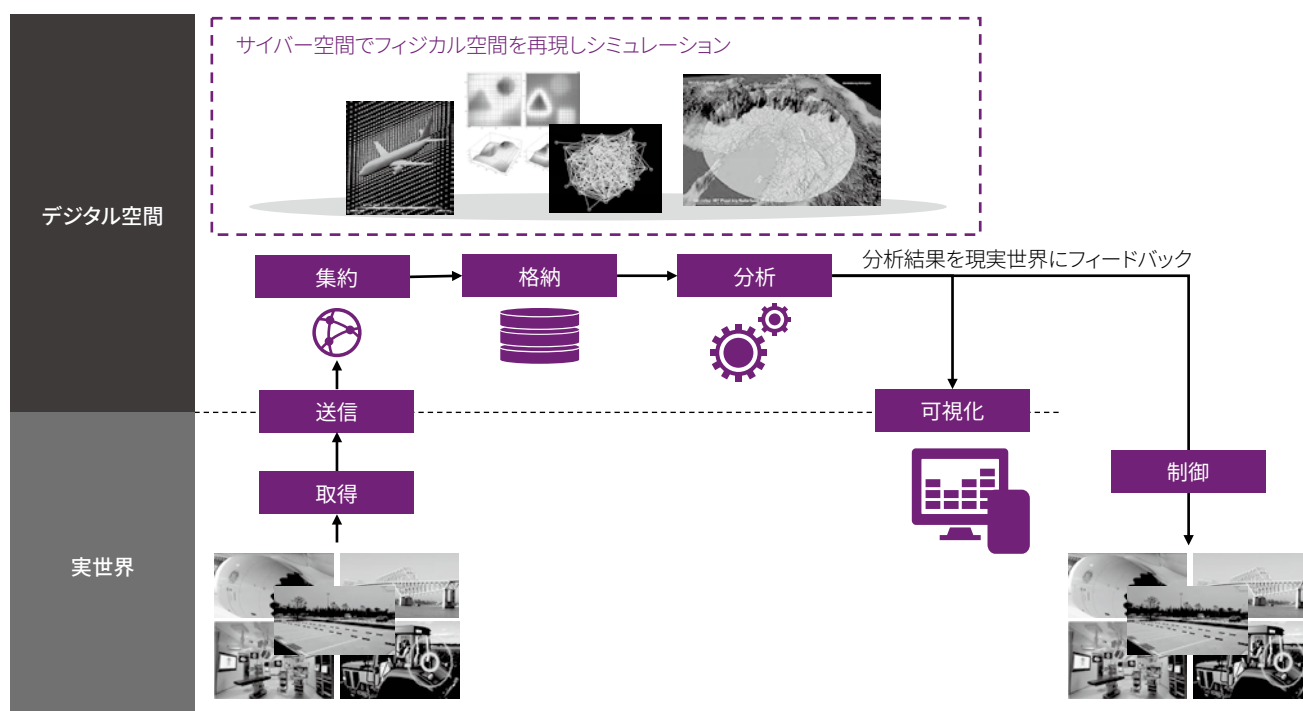
IoTでは、様々なセンサーとサーバが通信しますが、IoT向けに軽量プロトコルが開発されています。MQTTが最も有名なプロトコルになりますが、これは普段なじみの深いHTTPとは異なるプロトコルになります。SSL上で利用することでセキュアな通信が可能となります。

IoTの通信規格については、多数の標準化団体が立ち上がっており、利用するセンサーと受信を受け付けるサーバソフトウェアの対応プロトコルを確認のうえ、決定していく必要があります。

(3) 集約

センサーからは、断続的に絶えまなくデータが送信されてきます。業務システムで用いられるウェブサーバをインターフェースに置いた場合、リクエストを処理しきれず、あつという間にダウンしてしまうでしょう。センサーからのデータをハンドリングするにあたって、ストリーム処理基盤を用います。GEのPredixでは、OSSのApache StormやKafkaといったストリーム処理基盤が利用されており、断続的に送信されてくるセンサーデータを処理しています。

【図表4 サイバーフィジカルシステム全体像】



(4) 格納

センサーからのデータは、1件1件のサイズは小さいものの、断続的に送信されてくるものであるため、基本的にビッグデータとなります。ここでも、テラバイト、ペタバイト、あるいはそれ以上のデータを格納する高可用性分散ファイルシステムを活用することになります。また、センサーから送信されるデータを逐次書き込んでいくことになり、低レイテンシな書き込み要件が求められます。ここでは、HadoopのHDFS上にCassandraといった高速書き込み可能なNoSQLDBや、インメモリDBを配置するアーキテクチャが採用されていたりします。

(5) 分析

分析対象は、センサーから送信されてきたビッグデータとなります。クラスタリングや将来予測、データ分類などの高度な分析処理を実現する際、機械学習処理が必要となりますが、一般的に機械学習処理は、多くのデータIOが発生します。ビッグデータ処理基盤として、Hadoop上でMapReduce（Hadoopが備える分散並列処理）にて分析を行うケースもありますが、これでは、高速な分析処理を実現することができません。たとえば、メモリ上で分散処理を実現できるSpark（Spark ML）を活用し、ビッグデータに対する機械学習処理を高速に実行するアーキテクチャが主流になりつつあります。

(6) 可視化

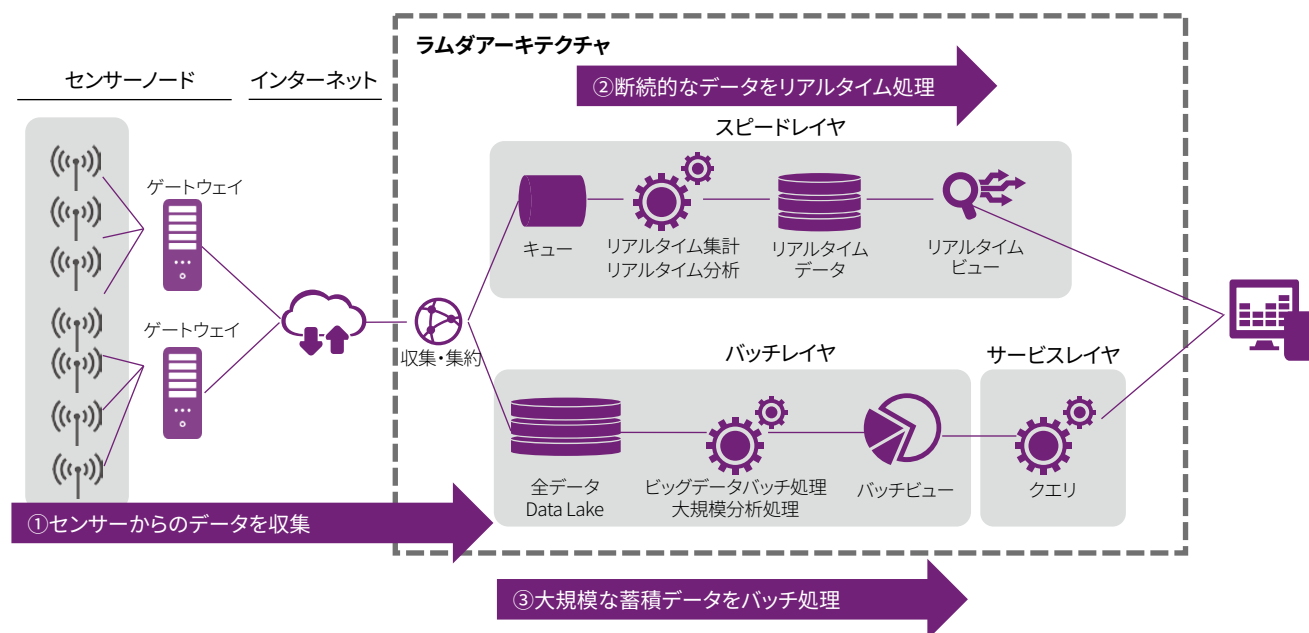
可視化は、多様なツールが提供されているため、要件にあったツールを選択することができますが、固有な要件を有している場合は、D3.jsといった高度なカスタムビジュアルを作成するフレームワークも活用できます。いずれも、分析レイヤで、ツールが処理できるデータサイズに最適化しておく必要があります。

先進的なIoT活用においては、サイバーフィジカルシステムという考え方が取られており、それは実世界（フィジカル領域）における監視対象（建設機械やエンジン、大規模な建造物など）を、デジタル空間上（サイバー上）に具現化します。GEのDigital Twinがそれに該当し、前述の（1）取得～（6）可視化を当てはめて考えることができます（図表4参照）。

実世界で発生したデータは、リアルタイムに取得され、デジタル空間に取り込まれます。これにより、実世界で起こったことがリアルタイムにサイバー空間上に投影され、それを様々な角度から分析することで、監視対象に対して高度なシミュレーションを行うことが可能となります。さらに、サイバー上での分析結果を実空間にフィードバックし、実世界（フィジカル空間）にある監視対象の制御までを行うケースも考えられます。

IoTの構成要素について抽象化してまとめると、センサーから取得したフィジカル空間に存在する監視対象をサイバー空間上に具現化し、それを分析するということになります。可視化の仕組みを通して、サイバー空間のデータやシミュレーション結

【図表5 ラムダアーキテクチャ全体像】



果、分析結果がフィジカル空間にフィードバックされます。また、サイバー空間からフィジカル空間の装置を最適な形で直接制御します。

フィジカル空間から得られるデータの量・質により、サイバー空間での分析・将来予測の精度が向上すると言えます。自社のビジネスの周辺に、そもそも収集や分析をあきらめていた対象物があれば、それに抽象化したIoTの概念を下敷きにして、事例を考察することで、何らかの新しいビジネスが浮かび上がってくるかもしれません。

V. IoT導入アプローチ

1. ラムダアーキテクチャ

ここでは、IoT基盤のアーキテクチャを示します。IoTは、取得、送信、集約、分析、可視化を構成要素としている点について記述しましたが、これらの要素を組み合わせることで業務の基盤を構築していくためには、堅守なアーキテクチャを構築する必要があります。

IoT基盤を構築するためのアーキテクチャは、従来のウェブシステムと比べるとまったく異なる処理方式となります。ラムダアーキテクチャは、図表5に示すような構成となります。

ラムダアーキテクチャは、Apache Stormの開発者であるネイサン・マーズ氏が2012年に提唱したアーキテクチャであり、各データソース（センサー）より取得されたデータは、流れてくるストリームデータをリアルタイム処理するスピードレイヤ、過

去からの蓄積データに基づいたバッチ処理を図るバッチレイヤ、バッチレイヤで処理されたデータを可視化するサービスレイヤで構成されます。

(1) スピードレイヤ

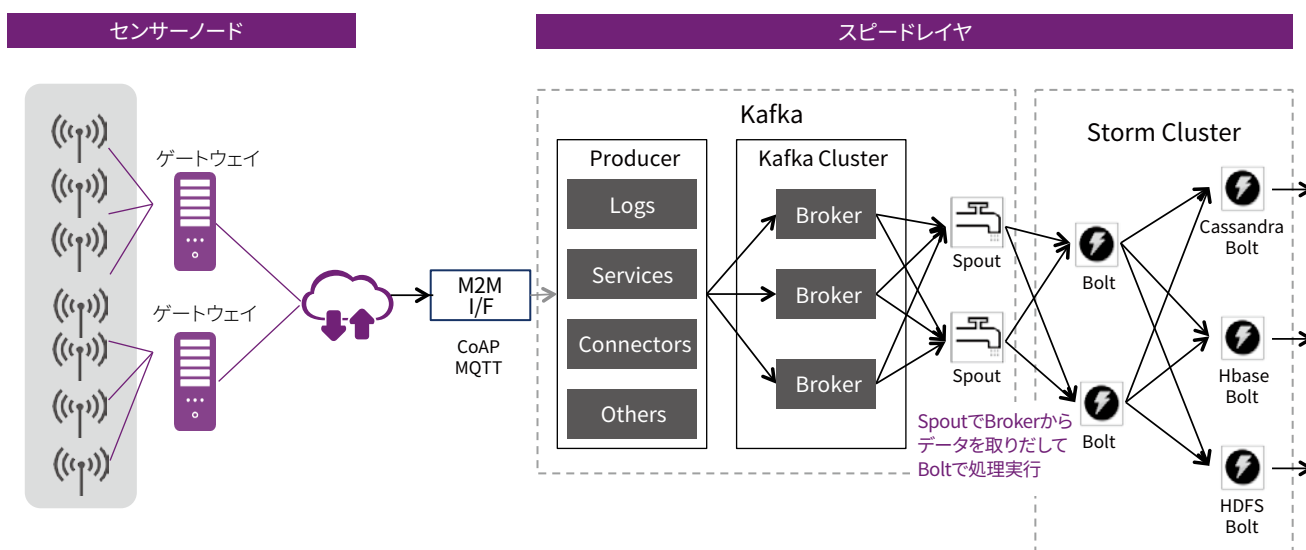
ラムダアーキテクチャにおけるキーレイヤで、センサーより断続的に送信されてくるデータを処理します。スピードレイヤでは、監視対象で発生しているその瞬間を分析・可視化するため、極めて低レイテンシでの処理が必要とされます。センサーから送信されてきたデータは、ディスクに着地する前に、リアルタイム処理エンジンにより、処理されます（図表6参照）。

スピードレイヤの処理としては、送信されてくるデータをトリガーとして逐次的に処理する形式と、超細粒度のバッチ処理を断続的に実行するマイクロバッチ型があります。逐次型は、送信された1件のデータに着目し詳細な処理を行う場合に適しており、マイクロバッチ型は特定の期間をトレースし、意味を特定するウィンドウの考え方を採用します。どちらの方式を用いるかは、要件・処理特性により決めることになるでしょう。逐次的処理では、Apache Storm、マイクロバッチ型処理では、Apache Spark Streamingなどのテクノロジーが活用されるケースが多く見受けられます。

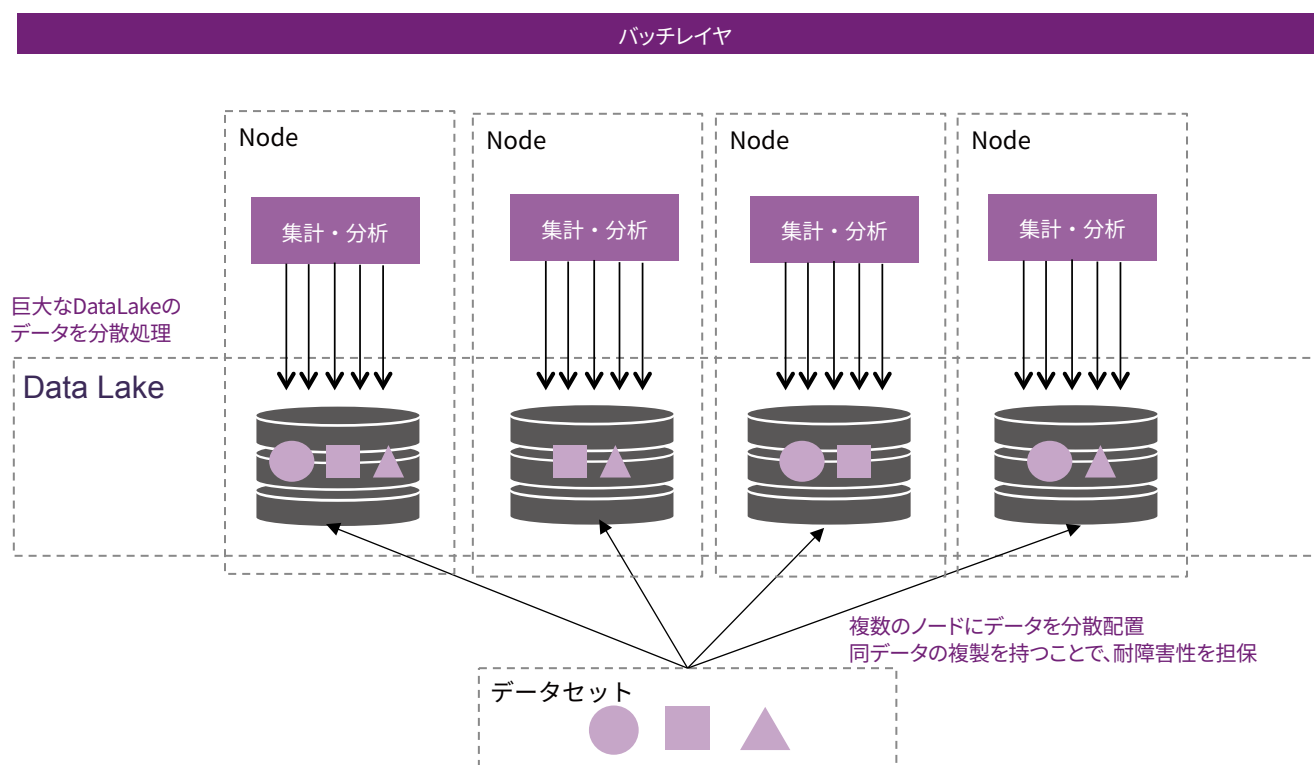
(2) バッチレイヤ

バッチレイヤは、過去から蓄積されているデータ全量に対するバッチ処理を実行します。基本的に、バッチレイヤが処理するのはビッグデータで、スループットが求められる領域となる

【図表6 スピードレイヤの処理イメージ】



【図表7 バッチレイヤの処理イメージ】



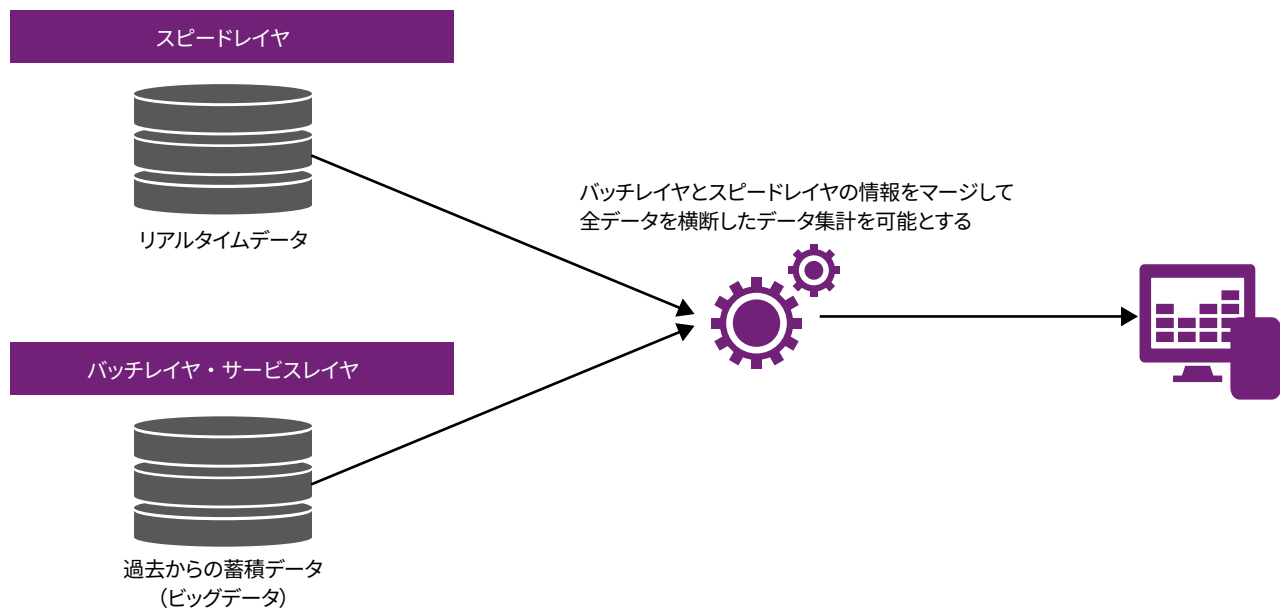
ため、大規模分散処理モデルが採用されます。

全量データを分析するため、高精度な分析結果が期待されるレイヤになります。ラムダアーキテクチャ登場初期では、HadoopのMapReduceによる集計処理が主でしたが、昨今、機械学習処理を実行し、分類・予測・クラスタリングなどを行い、後述するサービスレイヤに渡して可視化するという役割も帯びてきています。

従来のMapReduceでは、ディスクIOがボトルネックとなってしまう(たとえば、機械学習処理では、数多くのデータ読み込み・書き出しが発生するため、大量の処理時間が必要となってしまう)、さらにスループットを向上させるために、新しい分散処理基盤であるSparkというテクノロジーが採用され始めています(図表7参照)。

また、バッチレイヤにはData Lakeという全量データを保持す

【図表8 リアルタイムデータとバッチデータのマージ】



る高可用性ストレージが概念として存在しており、データを、各ノードに分散配置されることで、仮に1つのノードがダウンした際でも、データを消失させることなく、ビッグデータ処理を継続させることを可能としています。

(3) サービスレイヤ

サービスレイヤは、バッチレイヤの処理結果を提供するレイヤとなります。バッチレイヤの処理結果を可視化するためのデータ加工、連携するシステム、アプリケーションに対するインターフェースとなります。

ラムダアーキテクチャを利用するクライアントシステムでは、サービスレイヤ、スピードレイヤの双方にリクエストを投げ、その結果をマージしてユーザに提供することで、ビッグデータ全体を漏れなく網羅し、バッチレイヤの高精度な集計結果も、スピードレイヤのリアルタイムなデータも取り扱うことができます（図表8参照）。

ラムダアーキテクチャにより、ビッグデータとして蓄積されている巨大なデータセットと、リアルタイムに生成され続けるデータを区別することなく分析、集計することが可能となり、IoT基盤を実現するにあたって最適なアーキテクチャであると言えます。

ラムダアーキテクチャは、極めて汎用的なアーキテクチャです。IoTの基本原理は、データ取得、送信、集約、格納、分析、可視化で構成されると前述しましたが、これらの要素を実装し、様々な形のIoTに適用していくことが可能です。

事例で示しているGEやLAエクスプレスの処理も、ラムダアーキテクチャでモデル化することが可能です。

ラムダアーキテクチャを用いることで、自動車にセンサーを搭載し、止まった回数やエンジン状態、走行時間などを分析し、エコな走行を目指すというようなユースケースにも活用できるでしょう。ドローンを飛ばし、監視対象（たとえば、大規模ソーラーパネルや森林の発育状況など）を空撮し、異常を検知するようなリアルタイム処理にも活用可能です。保険会社が検討している走行距離をリアルタイムで計測し、走行距離に応じて保険料を決定するという仕組みにも活用可能です。さらには、全国交通状況をIoTで監視するということもできるでしょう。

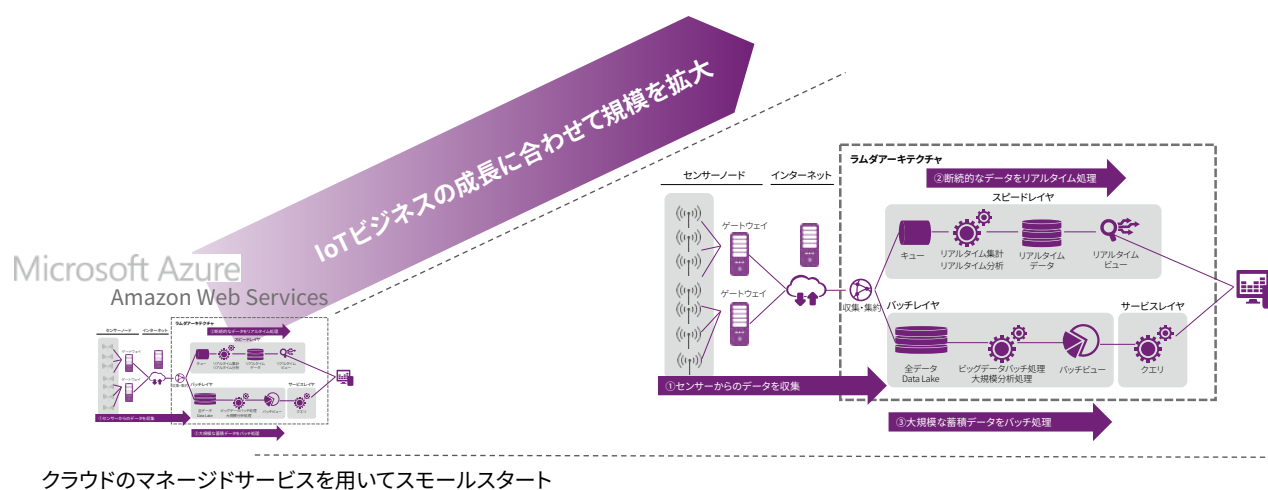
汎用的なアーキテクチャを手に入れ、そこにビジネスの発想を当てはめることで実現性は大きく向上するはずです。

2. スモールスタートで始めるIoT

前述したラムダアーキテクチャは、まだまだ先端のアーキテクチャであり、従来のWeb3層構造アーキテクチャのように、誰でも取り扱うことができるというレベルまで成熟していません。IoTの構成要素は多岐にわたり、テクノロジーの組み合わせにおける最適解がまだない状態と言えます。また、IoTにおけるビジネス革新自体も、確実な効果が出るかどうか、KPIの妥当性を含めて、明確に定義することは難しいのではないのでしょうか。

前述したように、IoTを活用して、市場でのシェアを勝ち得るためには、テクノロジー領域が成熟してから取り組むのではなく、ビジネスと一緒にテクノロジー領域を成熟させていくことが重要であると考えます。テクノロジー普及の一過程を自社ビジネスで担うことで、最終的に将来の業態における一定部分を先駆者としてルールを敷くことができるのではないのでしょうか。

【図表9 スモールスタートからの規模拡大イメージ】



そこで、ここではスモールスタートでIoTに取り組むための手法をテクノロジー観点で紹介します。

(1) クラウドアプローチ

IoTを活用したビジネス変革をスモールスタートで始めるためには、IoT基盤そのものを短期で構築することが求められます。IoT基盤はビジネスで活用し、評価することが最も重要なことです。そこで、クラウドを活用したアプローチを紹介します。

AWSやAzureなど、主要なクラウドプロバイダのプラットフォームには、IoTを実現するためのマネージドサービスが既に提供されていることがあります。これを活用することにより短期にIoT基盤を構築し、ビジネスにおける効果測定をスタートすることが可能となります（図表9参照）。

クラウドサービスを活用するメリットは、セキュリティや運用監視、開発ツールキットの充実にあると言えます。また、既に構成済みの機能でラムダアーキテクチャの構成要素がパッケージ化されていることもあり、テンプレートとして活用可能です。

オンプレミスで構築していく場合と比較すると、極めて短期間でIoT環境を構築することが可能です。また、クラウドサービスを活用すると、迅速なスケールアウトが可能となることもポイントです。KPIを定義し、ビジネスの拡大に合わせて、柔軟にシステムをスケールしていくことが可能となります。

(2) OSS活用

GEではOSSを積極的に採用し、先進的なIoT基盤を構築し、大きな成功を収めています。昨今、先進テクノロジーはOSSより生まれ、発展し、商用展開されていくという流れが顕著になっていると言えます。OSSは、基本的にサポートはなく、自社で運用していかなければならないという高いハードルがあると

いう側面がありますが、他企業が導入できていない極めて先進ソリューションを先行して導入できる、ということは市場を勝ち取るための大きなアドバンテージではないでしょうか。

言うまでもなく、OSSは無償で利用可能です。スモールスタートを実行するなかで、テクノロジーの検証を行い、不適合なところには別ソリューションを当てはめてフィジビリティを高めていく、というアプローチをとることができます。

実際は、クラウドとOSSを組み合わせ、自社の要件に即したアーキテクチャを組んでいくことが一般的であると言えます。GEも、変貌を遂げるためには、「創業138年のスタートアップ」という言葉を掲げ、アジャイル的にスケールしていきました。まずは小さくやってみる、この姿勢が成功のための必須要素である、と筆者は考えます。

Ⅵ. おわりに

IoTは、従来の業務の最適化を求める企業システムとは異なり、市場に対する競争力を得るための戦略的な位置付けとなります。IoTの本質は、今まで人の力では取得することが困難なデータを取り扱い、また従来のITテクノロジーでは分析が困難なデータ群から知識を得ることにあります。IoTを構成するテクノロジーは、現時点では、まだまだ未成熟な状況ですが、クラウド技術や先進的なOSS技術を活用することで、既にスタートを切ることが可能な状況にあります。IT技術が成熟していない領域であるからこそ、ビジネス上のチャンスは大きなものであると言えます。市場でシェアを勝ち得ていくためには、テクノロジーの成熟を待つのではなく、先駆者的に、テクノロジー領域とともに、ビジネスを成熟させていくことが重要です。

IoTのビジネス活用のためには、IoTを構成するテクノロジーを理解したうえで、効果が出やすい領域、簡単に実現できそうな領域に絞るなどして、まずはスモールスタートを切ることが何よりも重要であると考えます。

※文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

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
Data & Analytics
シニアマネジャー 山本 直人
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
naoto.yamamoto@jp.kpmg.com

重大不正の予防・発見のための 電子メールモニタリングの実務

株式会社 KPMG FAS

フォレンジック部門

マネージング・ディレクター 林 稔

マネジャー 佐野 智康

近年、第三者委員会による不正調査や、国内外の規制当局による捜査等では、企業に対する電子メール調査が実施されています。しかし、多くの日本企業では電子メールのモニタリングが不十分なこともあり、電子メールのデータから、想定外の不適切な内容が記録された“重要な証拠”が発見されることも少なくありません。

このような状況を受けて、重大不正の早期発見策や再発防止策として、電子メールのモニタリングに着手する日本企業が増えつつあります。しかし、①電子メールはデータ量が膨大なため、閲覧作業に必要となる人的リソースの確保が難しい、②電子メールのレビュー専用ソフトは高額なため、費用対効果の観点から導入に躊躇する、などの実務上の課題・悩みが多く聞かれます。

そこで、本稿では、有事に限らず、平時から電子メールのモニタリングを行うことの必要性を解説しつつ、導入時のポイントや実施時の具体的な留意点を解説します。



林 稔
はやし みのる



佐野 智康
さの ともやす

【ポイント】

- ー 組織的な重大な不正事案では、不正行為があたかも業務の一環として日常化するため、会社の電子メールを利用した不正行為に関するやり取りが、堂々と「隠語」を使ってなされることが多い。よって、重大な不正の早期発見のためには、電子メールのモニタリングは非常に有効な手段といえる。
- ー ただし、会社のメールサーバーに格納されている電子メールのデータ量は非常に膨大であり、またレビュー担当者が閲覧可能なデータ量には限りがある。そこで、社内リソース不足の観点から、外部業者を活用して電子メールのモニタリングを行うことも考えられるが、適切に閲覧対象データの絞り込みができないと、費用対効果の観点で高額となる可能性がある。そのため、精査すべき電子メールデータの有効な絞り込みが実務上は非常に重要となる。
- ー 電子メールデータを合理的かつ効果的に絞り込むためには、リスクアプローチの観点から、①リスク評価等によるモニタリング対象の特定、②重複メールや閲覧不要メールの排除、③キーワード検索（特にAND検索）、などの実施が鍵となる。特に、上記②③を効率よく行うためには、電子メールのレビュー専用ソフトを活用することが望ましいが、レビュー専用ソフトには高額なものも存在するため注意を要する。
- ー 以上を踏まえ、最低限の工数・コストで、最大限の効果（不正行為の発見だけでなく、「見られている」という意識付けによる抑止効果）を得るための、平時におけるリスクアプローチ型の電子メールモニタリング手法の確立を推奨したい。

I. 電子メールモニタリングの 必要性和実務上の課題

1. 有事において電子メール調査への対応に迫られる企業の増加

近年、不正等の疑義発覚時において、電子メール調査の要請に直面し、その対応に迫られる日本企業が増加しています。たとえば、第三者委員会による調査や、贈賄・カルテルを含む国内外の規制当局による捜査では、電子メール調査が実施されています。また、日本の税務調査においても電子メール調査が実施されることがあります。

これらの調査等においては、日頃から電子メールモニタリングを実施していれば簡単に発見できたであろう、一見して明らかに不適切な内容の電子メールが発見され、“重要な証拠”となる事例が数多く存在します。

2. 平時における準備不足が招く、有事における想定外の莫大なコストと対応負荷

不正等の疑義発覚時における電子メール調査を経験した企業では、電子メール調査により“重要な証拠”が発見されるだけでなく、平時における準備不足が原因で、“想定外”の莫大な対応コストの負担や対応負荷を招いた事例が増加しています。

平時における準備不足により招いた“想定外”の事態の例

- 不正事案が発覚し、自社で電子メール調査を始めようとしたが、経験・ノウハウがないため膨大な工数がかかり、調査を途中で断念した。
- 外部業者を起用して電子メール調査を実施したが、自社に知識・経験がないため、外部業者の「言いなり」で調査した結果、閲覧データ数が膨大となり、莫大なコストを負担した。
- 電子メールデータの保管に係るグループ方針が未制定で、ある子会社では電子メールデータ（アーカイブデータ）が未保管だった。そこで、不正行為者のPCから電子メールデータの取得を試みたが、ファイル削除ソフトをインストールされており、フォレンジック技術を用いても復元不可能となり、十分な調査ができなかった。

3. 平時における電子メールモニタリングに取り組む企業の増加

以上の状況を受けて、平時における電子メールのモニタリングを実施する日本企業が増えつつありますが、その主な目的は次の3つに集約することができます。

(1) 重大不正を早期発見する目的

不正行為のやり取りは電子メールを利用して行われることが多いため、それらの早期発見を狙います。（不正行為のやり取りの具体例は第Ⅱ章参照）

(2) 不適切な文書の作成を予防する目的

役職員に対して、自身の電子メールが「見られている」との意識付けを行うことで、牽制効果により、第三者が読むと誤解を招きかねない不適切なメールの作成の予防を図ります。

(3) 平時からノウハウを習得し、有事対応を円滑に行う目的

平時から電子メールのモニタリングを行い、有事の際に効率的に電子メール調査を行うためにノウハウを習得します。有事の際には、ステークホルダーから徹底した調査実施の要請を受ける事例が増えており、その一環で電子メール調査を実施する事例も増加しています。その際に、平時で習得したノウハウを活用して、電子メール調査を社内リソースで実施したり、外部業者を適切にコントロールすることで、閲覧不要なデータの確認などによる多大な時間・コストの浪費を防ぎます。

4. 電子メールモニタリングの実施メリットが高い不正テーマ

電子メールモニタリングの実施メリットが高い不正テーマは、主に以下のとおりです。

(1) 従来型の内部監査では発見が困難な不正テーマ

まず、従来型の内部監査（帳票や証票・書類の確認等）では発見が困難であった不正テーマが挙げられます。具体的には、裏帳簿を利用した贈賄、競合他社とのカルテル行為、購買先からの金品を個人的に収受するキックバック、情報漏洩など、会計帳簿や証票・書類に記録が残らない、または記録に残りにくい不正テーマが典型例です（図表1参照）。

【図表1 電子メールモニタリング・調査により発見されたリスク事例（著者作成）】

テーマ	リスク事例
贈賄	● 外国公務員等から贈賄の要求があった事実／贈賄を行った事実を非公式に社内報告・相談している。 ● 外国公務員等への贈賄資金を捻出するために、下請先に過剰支払を行い、キックバックを受けている。 ● 適切な社内手続を経ずに、外国公務員等から指定された架空会社へ支出をしている。 ● 背景調査を実施することなく外国公務員等と懇意にしている素性不明のエージェント等を起用している。
カルテル	● 競合他社とメールで見積書などの価格情報を交換している。 ● 業界団体から加盟企業の落札順番が指示されている。 ● 法務部門や弁護士に事前相談することなく、競合他社と提携交渉等を実施している。 ● 電子メールや添付ファイルに、情報源が不明な競合他社の競争情報が記載されている。 ● 社内ルールで定められた事前申請を実施することなく競合他社と接触している。
キックバック	● 下請先へ発注金額の上乗せ額を指示している。
情報漏洩	● 私用アドレスや社外の第三者のアドレスに、重要な会社情報が記載された添付ファイルを送信している。

(2) 自主申告等による制裁金の減免制度がある不正テーマ

自社で「贈賄」「カルテル」を早期発見し、規制当局に自主申告した場合には、制裁が免除または軽減されることがあります。そのため、これらは、コストをかけてでも電子メールのモニタリングを実施するメリットが高いテーマであると言えます。

① 贈賄の自主申告制度

「贈賄」については、一部の国において自主申告制度による罰則の減免制度を導入しています。例えば、米国の司法省（DOJ）は、海外腐敗行為防止法（FCPA）の違反に関する自主申告により罰金額を減額するプログラムの試験導入を開始しています。また、中国の刑法においても、訴追前に贈賄を自主申告することで、量刑が減刑または免除されることがあると定められています。

② カルテルのリニエンシー制度

多くの国の競争法（独占禁止法）当局が、リニエンシー制度（自主申告による罰金額の減免制度）を導入しています。特に、欧米当局による国際カルテルは、制裁金額が数百億円におよぶこともあり非常に莫大です。

この点については、カルテル防止に係る電子メールモニタリングの必要性が「外国競争法コンプライアンスへの取組みに関する行動宣言」（2016年5月、経済同友会）において明記されています。

なお、「我が国における競争法コンプライアンスに関する取組状況について」（2015年3月、公正取引委員会）によれば、アンケートに回答した東証1部上場企業のうち、5%は日常的・定期的にカルテルに関する電子メールのモニタリングを実施しており、54%は必要に応じて実施しているとのこと。

5. 電子メールモニタリングに取組む／検討する企業における課題感

しかし、電子メールのモニタリングの実施に取り組んでいる、または検討している多くの日本企業では、次のような課題に直面しています。

（1）電子メールデータが非常に膨大なため、閲覧に必要な人的リソースを確保できない。

- 過去の実務経験では、従業員1名が1年間に送受信するメールは3万件前後となることが多い。閲覧対象者を10名とした場合、閲覧対象メールは1年間で約30万件となる。一方、通常のビジネスパーソン1名が閲覧可能な電子メールは1日500～1,000件程度である。たった10名・1年分の電子メールを閲覧するだけでも、延べ300～600日はかかることになる。
- よって、精査すべき高リスクメールの「絞り込みノウハウ」が実務上の重要ポイントになる。しかし、体系的なノウハウは書籍等で公開されていないこともあり、苦慮している企業が多く見られる。

（2）電子メールのレビュー専用ソフトの利用メリットや選定の着眼点が不明である。

- 電子メールのレビュー専用ソフトを利用することで、電子メールモニタリングに必要となる工数を大幅に削減し、効率的にモニタリングを実施することが可能となる。
- 一方、電子メールのレビュー専用ソフトの機能や価格帯は様々で、中には高額なソフトもあり、費用対効果の観点から導入に躊躇するという声も多く聞かれる。

Ⅱ. 重大な不正行為を示す 電子メールに見られる共通項

1. 不正に関する電子メールが会社アカウントで 送受信される背景事情

著者はこれまでに、電子メールデータから不正の証拠を数多く発見してきました。また、第三者委員会報告書や各種報道からも、不正調査、規制当局の捜査、訴訟対応において、電子メールデータから不正の証拠が発見された事例を多く見聞きします。しかし、「なぜ不正行為者は、会社の電子メールを使い、わざわざ不正の証拠を残し、発見されるリスクのある行為を行うのか？」という疑問を抱く人も多いのではないのでしょうか。

実際に、不正行為の共謀者同士で「不正に関するやり取りは、会社メールではなくWebメールを利用すること」などと、口裏を合わせているケースは少なくありませんが、そのようなケースでも、会社メールに不正の証拠が残されている事案は数多くみられます。その主な理由は以下のとおりと考えられます。

（1）「警戒心」の欠如・麻痺

① 会社による電子メールのモニタリング未実施による警戒心の欠如

- 多くの日本企業では、日常的・定期的な電子メールのモニタリングを実施していない。それらの企業において、不正に関する電子メールを送受信しても、会社から発見・指摘されることはない。
- また、電子メールのモニタリングを実施していたとしても、その周知やフォローアップ策が不十分なために、従業員に対して「自分自身の電子メールが監視されている」との意識付けが乏しく、不正に関する電子メールの送受信が継続される事例は少なくない。

② 不正の常態化による警戒心の麻痺

- 次のような不正は、不正行為そのものが常識化しているため、不正行為に対する罪悪感や抵抗感などが低くなり、警戒心が麻痺し、電子メールを利用した不正に関するコミュニケーションが日常化する傾向がある。
 - － 経営層や上級管理者が関与する組織的不正
 - － 共謀者が多い不正
 - － 長期間または頻繁に行われている不正

（2）業務時間に不正関連のコミュニケーションを図ることの難しさ

- 会社の電子メール以外にも、不正に関する指示・報告・相談などのコミュニケーションを図る方法（対面の会話、

電話、Webメール、携帯メールなど)はある。しかし、業務時間中に、会社の電子メール以外のこれらの方法で不正に関するコミュニケーションを図ることは、次の理由から非常に制約が多いと言える。

- － 会話・電話は、他の従業員に見聞きされない場所で行う必要がある。
- － Webメールは会社PCからアクセス禁止制限がかけられている。
- － 携帯電話は文字の入力に時間がかかり、添付ファイルも送受信できない。
- － 不正な書類の授受を、手渡しや郵送で行うのは非常に手間がかかる。

(3) 不正に加担させられている者の「保身・心配」

- 上司から指示を受けて不正に加担させられた者が、あえて会社メールに不正の証拠を送信する事例も多く見られます。具体的な事例は以下の通りである。
- － 証拠となるファイル等を自身の会社メールに送信し、指示を受けていた証拠を残そうとする。
- － 不正に加担させられている者同士が、今後の行く末を悲観し、会社メールで相談し合っている。
- － 不正の中心人物に対して、現状を変えるべきだと問題提起をする内容の会社メールを送信する。
- － 退職時に不正の中心人物や同僚に対して、我慢の限界であるとの訴えや、今後の改善を促す内容の会社メールを送信する。

(4) 不正メールの「受信」を防ぐことの困難性

重大な不正は、共犯者が複数いることが通常です。そのため、不正の中心人物が不正行為に関する会社メールを送信しないことを徹底しても、「警戒心」が低く、「保身・心配」が強い共犯者から送信される会社メールの受信は防ぎようがありません。

2. 不正メールに多く見られる“隠語”の利用

不正行為に関する電子メールには、“隠語”を利用したやり取りをする事例が数多く見られる点に、大きな特徴があります。これは、不正の事実を少しでも隠蔽したいという不正行為者の心理が働くためと考えられます。

また、いったん“隠語”の使用パターンが決まると、同じパターンを継続して使用する傾向が見られる点も特徴的です。これは、従来から送受信しても社内で発見されていないために、あえて“隠語”の使用パターンを変更しようというインセンティブが働かないためと考えられます。したがって、電子メールのモニタリングの過程で“隠語”が発見された場合は、その“隠

語”や“隠語”から想起される関連キーワードで検索することで、不正行為に関する一連の電子メールを発見できる確率は非常に高くなります。

不正行為を示す電子メールに見られる“隠語”には、図表2のような事例があります。

【図表2 不正メールに見られる隠語表現の例(著者作成)】

隠語の種類	隠語表現の例
(1) あいまい表現	－ 「例の件」「あのお金」などの曖昧な表現
(2) 頭文字	－ 取引先のアルファベット頭文字 － 不正会計処理における金額の頭2ケタ
(3) 外国語	－ 一般人には解読困難な外国語によるやり取り
(4) 暗号のような造語	－ 当て字などで作られた造語 ・循環取引を示す造語 ・利益の前倒し計上を示す造語 ・帳簿上の架空計上を示す造語、など

Ⅲ. 電子メールのモニタリング手法の分類と特徴

1. 各モニタリング手法の概要

電子メールのモニタリング手法には、4つの方法があります。各手法の内容等は下記のとおりです。

(1) CC型

特定のメールを送信する際に、上司やモニター部門をCCに入れる方法です。外部にメールを送信する際には、必ずマニュアルで上司をCCに入れることの義務付けや、システムで自動的に上司にCCが送信される仕組みの導入などが典型例です。

(2) 条件監視型

メールサーバーに電子メール監視ソフトウェアをインストールし、特定の送信先やキーワードを含む電子メールに関するログを記録しておき、ログが残された電子メールを後日、確認する方法です。

(3) 人工知能型

人工知能機能を搭載した電子メールのモニタリングソフトウェアに、人間が実施した電子メールのモニタリング結果を学習させたうえで、類似する電子メールを抽出する手法です。

(4) リスクアプローチ型（本稿で解説している手法）

リスクの高い組織・事業・部門・役職等を特定したうえで、電子メールの検索条件を設定し、精査対象として抽出された電子メールを、人間が閲覧する手法です。

上記の4つのモニタリング手法の特徴は、図表3のようにまとめることができます。

【図表3 各モニタリング手法の特徴(著者作成)】

モニタリング方法	特徴	
(1) CC型	長所	ー 業務に精通する者がモニターを実施
	短所	ー 意図的にCCから外せばモニターできない ー 自動的にCCが入る仕組みでも組織的不正には無効
(2) 条件監視型	長所	ー ログに残ったメールの閲覧で抑止効果が期待できる
	短所	ー リスクに応じたきめ細かい条件の設定は困難 ー ログの件数が膨大な場合は閲覧が困難
(3) 人工知能型	長所	ー 理論上、サーバーメールを全件閲覧することが可能
	短所	ー システム維持コストが高い ー 判定結果の正確性は人間よりも低い
(4) リスクアプローチ型	長所	ー 不適切なメールの発見には最も有効
	短所	ー 全件精査は不可能なため、合理的な絞り込みが必要

IV. リスクアプローチ型の電子メールモニタリングの導入準備における重要ポイント

1. 社内ルールの整備

電子メールのモニタリングを円滑に行うためには、下記事項を会社規程（就業規則、情報セキュリティ規程など）において明定する必要があります。会社規程で電子メールモニタリングを制度化せずに、合理的な理由なく電子メールを閲覧する行為や、個人的な好奇心で閲覧する行為は、高い法務リスクを伴います。

会社規程において明定が必要な事項

- 電子メールにおける禁止行為の明定（メールの私的利用、機密情報の漏洩など）
- 電子メールのモニタリングの実施とその目的
- 電子メールのモニタリング権限者

2. 閲覧環境の整備

① 電子メールのレビュー専用ソフトの導入

リスクアプローチ型の電子メールモニタリングは、複数名の対象者に対して、複数名のレビュー担当者が、大量のメールをレビューすることが一般的です。そのため、日常的に使用している電子メールソフトで閲覧作業を行うことには様々な困難を伴います。

電子メールのレビュー専用ソフトには、この困難を解消するために様々な機能が具備されています。図表4に、電子メールのレビュー専用ソフトに、一般的に具備されている主な機能を示しますが、レビュー専用ソフトの種類は様々あり、それぞれ具備されている機能や価格帯も様々です。レビュー専用ソフトの購入を検討する際には、費用対効果を踏まえ、自社に必要となる要件を特定したうえで、複数のソフトを評価することが推奨されます。

【図表4 電子メールのレビュー専用ソフトの主な機能(著者作成)】

機能	機能の主な内容	分類
閲覧	ー 重複メールの排除（複数人が受信した同一メールを一本化）	A
	ー 返信メールの抽出（関連する返信メールを一覧化）	C
検索	ー 多様な検索条件（文字列、日時、送受信者、添付ファイルの拡張子、格納場所、閲覧者が付与したフラグ等）	C
	ー 検索条件のリスト化（複数・複雑な条件を1回で検索）	C
学習	ー 人間の閲覧結果を学習し、類似する優先順位の高いメールを抽出する	C
閲覧結果管理	ー フラグ設定（閲覧後に付与するメール分類名を自由設定）	C
	ー メモ欄（メール・添付ファイルの閲覧結果コメントの入力欄）	C
進捗管理	ー 複数名での閲覧結果の共有（フラグやメモを適時に共有）	B

<分類>

- A: 対象者が複数名の場合に具備されていると便利な機能
 B: レビュー担当者が複数名の場合に具備されていると便利な機能
 C: 閲覧対象メールが大量の場合に具備されていると便利な機能

② サーバーの整備

リスクアプローチ型の電子メールモニタリングを実施するには、モニタリング専用のサーバーを設けることが有用です。サーバーは、導入するレビュー専用ソフトが要求する性能水準を満たす必要があります。また、パスワード管理、アクセス管理、ウィルス対策などの各種のセキュリティ対策の検討も重要ですので、サーバーの整備時にはIT部門との連携が必要となります。

3. 外部専門家の活用

社内で電子メールモニタリングの実施環境を整備する方法の他に、外部専門家に委託して、電子メールモニタリングの実施環境の提供を受ける方法や、リスクアプローチ型による電子メールモニタリングの実施を委託する方法も考えられます。

外部専門家を活用する際には、費用対効果の観点から十分なメリットが得られるよう、外部専門家の活用メリットを勘案のうえ、自社のニーズに見合ったサービスを提供する専門家を起用することが肝要です（図表5参照）。

【図表5 外部専門家の活用メリット(著者作成)】

メリット	主な内容
知見・ノウハウ	- 専門家の知見・ノウハウを活用できること - 将来的な内省化を見据えてノウハウ獲得が期待できること
人的リソース	不足しがちなレビュー担当者の人的リソースを外部で補えること
IT環境	- 多額の初期投資やシステム維持コストが不要となること - 常に最新のレビュー専用ソフトが使用できること - 社内での環境整備や機器メンテナンスの手間がかからないこと

V. リスクアプローチ型の電子メールモニタリングを効率的に実施するための「10の手順」

本章では、リスクアプローチ型の電子メールモニタリングを効率的に実施するためのプロセスを、「10の手順」に分類して、実務上の留意点を解説します。「10の手順」の概要は図表6のとおりです。

【図表6 リスクアプローチ型の電子メールモニタリングの「10の手順」(著者作成)】

項目	実施手順
事前分析	(1) 対象事業・部門・対象者の絞り込み（リスク評価の実施） (2) 参考資料の依頼・分析 (3) 資料分析を踏まえたヒアリング
セットアップ	(4) 電子メールの取得／モニタリング専用サーバーへの格納 (5) 総メール件数の把握／閲覧可能件数の見積り (6) 閲覧不要メールの排除
検索条件設定	(7) リスクシナリオの検討 (8) 検索条件リストの設定
閲覧	(9) 閲覧作業の実施／追加閲覧の必要性の検討
結果評価・報告	(10) 閲覧結果の評価／報告書の作成

(1) 対象部門・対象者の絞り込み（リスク評価の実施）

全役職員を対象に同一水準の電子メールモニタリングを網羅的に実施することは、莫大なコストがかかります。そこで、モニタリングを実施する不正テーマに関するリスクが高い事業・部門・対象者を特定し、実施対象の絞り込みを行うことが費用対効果の観点から重要です。

例：カルテル電子メールモニタリングにおけるリスク評価の内容

- 「競合他社との接触度」「市場の寡占度」「製品のコモディティ化の状況」「収益性の悪化状況」などの観点から、事業別のカルテルリスクを評価する。
- 次いで、特定された高リスク事業において、「競合他社との接触度」や「業務内容」「役職」などの観点から、モニタリング対象とする部門・対象者を選定する。

(2) 資料の依頼・分析

不正テーマによって依頼すべき参考資料は異なりますが、①モニタリング対象部門の概要、②対象事業の内容・業務分掌、③対象部門の部員の異動状況、④商流・取引先・競合他社の状況、⑤不正テーマに関するルールの実用状況、の5点について把握することができる資料を事前に依頼し、分析を行うことが重要です。

特に、贈賄やカルテルなどをテーマに実施する場合は、取引先や競合他社の名称を確認する必要がありますが、正式な会社名だけでなく、社内で通常使用している「呼称」「略語」も確認することがポイントです。後の手順において、検索条件を設定する際や閲覧作業を実施する際に必要となります。

例：カルテル電子メールモニタリングにおいて依頼する参考資料

- ① 組織図
- ② 事業内容・業務分掌
- ③ 所属部員の異動状況
- ④ 顧客・協力会一覧、競合他社一覧、業界団体一覧(略称・呼称を含む)
- ⑤ 事前申請書・事後報告書、価格決定文書(サンプル)、統計情報の提供内容

(3) 資料分析を踏まえたヒアリング

上記(2)の結果を踏まえ、不明点があればモニタリング対象部門等に事前ヒアリングを実施します。

(4) 電子メールの取得／モニタリング専用サーバーへの格納

モニタリング対象(対象期間、対象者)の電子メールデータをハードディスク等の媒体にコピーして取得します。次いで、取得した電子メールデータをモニタリング専用サーバーに格納します。

電子メールデータの取得元は、「会社貸与PC」「メールサーバー」「メールアーカイブ」の3つが考えられますが、平時に実施する電子メールモニタリングにおいては、通常は「メールアーカイブ」から電子メールを取得します(図表7参照)。

- 「メールアーカイブ」とは、「メールサーバー」が送受信した電子メールを網羅的に保管するために、安価な磁気テープ等の別媒体で保管することである。多くの日本企業において導入が進んでいる。
- 「会社貸与PC」については、役職員が削減した電子メールの閲覧ができないため、平時に実施する電子メールモニタリングにおいては電子メールデータの取得先としない。なお、疑義発覚時の不正調査の際には、フォレンジック技術を用いて削除された電子メール・ファイルを復元したうえで、必要に応じて「メールアーカイブ」から取得した電子メールと併せて調査を実施する方法が広く採用されている。
- 「メールサーバー」については、役職員が「会社貸与PC」において電子メールを削除すると、「メールサーバー」でも削除されるように設定されている場合が多いため、電子メールの網羅性に欠ける。また、電子メールを取得する際に、「メールサーバー」の停止が必要となる場合もある。そのため、平時に実施する電子メールモニタリングにおいて「メールサーバー」から電子メールデータは通常取得しない。

【図表7 媒体別の特徴と電子メールの取得可否(著者作成)】

		会社貸与 P C	メール サーバー	メール アーカイブ
特徴	網羅性	なし	通常なし	あり
	復元	高確率で復元	高確率で復元	不要
取得 可否	平時	×	△または×	○
	疑義発覚時	△	△または×	○

(5) 総メール件数の把握／閲覧可能件数の見積り

まず、モニタリング専用サーバーに格納された電子メールの総件数を把握します。対象者1名当りの電子メール件数は各社・各人によって様々ですが、一般的には1年間で1人当たり3万件前後です。

次いで、閲覧可能の電子メール件数を見積もります。レビュー担当者が電子メールを1時間程度閲覧した件数を把握することで、1日の閲覧可能件数を見積もることができます。レビュー担当者1名が閲覧できる電子メール件数は、メールの難易度や担当者の熟練度によって様々ですが、一般的には1日1人当たり500～1,000件程度です。

(6) 閲覧不要メールの排除

取得した電子メールの中から、メールマガジンや社内報メールなど、明らかにリスクのないメールを抽出し、閲覧対象メールから排除します。この際に、電子メールのレビュー専用ソフトを活用すると、排除措置を容易に講じることができます。会社アカウントでWebニュース記事や私的なメールマガジン等を受信しているケースは多いため、あらかじめ閲覧不要の排除措置を講じることが、電子メールモニタリングの工数削減に大きく寄与します。

(7) リスクシナリオの検討

具体的な検索条件を検討する前に、「どのようなメールが発見されたら不正行為がなされているリスクが高いといえるか?」という観点からリスクシナリオを検討します。リスクシナリオを事前に検討することで、「(8)検索条件リストの作成」において、設定すべきキーワード等の重要な抜け漏れを防ぐことができますので、非常に重要な手順です(リスクシナリオの一例は、図表1参照)。

(8) 検索条件リストの作成

以上の手順を踏まえて、具体的な検索条件を検討します。検索キーワードには、「一般表現」と「閲覧対象を勘案した表現」の2通りがあります。前者は、どのようなモニタリング対象にも利

用できる一般用語です。後者は「(2) 参考資料の依頼・分析」「(3) 資料分析を踏まえたヒアリング」から把握された重要なキーワードになります。これらをうまく織り交ぜながら、検索条件リストを作成していきます。

電子メールモニタリングの実施の初期段階では、人的リソースを踏まえて閲覧できる目一杯の電子メールを閲覧対象とするのではなく、「(5) 総メール件数の把握／閲覧可能件数の見積り」で把握された閲覧可能件数の7～8割のメールが抽出されるよう検索条件を設定することが実務上のポイントです。これは、閲覧過程において、不明点や疑問点が生じ、閲覧すべき電子メールが追加されることが多いためです。

検索条件を設定した結果、レビュー担当者の人的リソースと比較して、検索された電子メール件数が多すぎる場合には、次の観点から検索条件を見直し、データ件数の削減余地がないか検討することが肝要です。

- リスクの低い送受信先・時期を閲覧対象外にできないか？
- 「AND検索」を活用してリスクあるメールを絞り込めな
いか？
- リスクと件数の全体的なバランスは取れているか？

(9) 閲覧作業の実施／追加閲覧の必要性の検討

検索された電子メールの閲覧作業を実施します。また、閲覧作業の結果を踏まえて、深堀調査すべき検索条件はないか検討し、必要に応じて追加閲覧を実施します。

前述のように、不正に関するメールは“隠語”を使用していることが多いため、発見された“隠語”や隠語から想起される関連キーワードについて、検索条件に追加することが、不正に関するメールの発見のためには非常に有効です。

(10) 閲覧結果の評価／報告書の作成

閲覧作業から検出された重要な電子メールの内容を評価したうえで、報告書を作成します。万が一、重大な不法行為等が検出された場合には、主に次のような観点から今後の対応方針に関する検討が必要となりますので、不正調査の専門家や弁護士等から助言を得ることが推奨されます。

- 詳細な事実説明や証拠収集のための不正調査の実施方針・手続の検討
- 贈賄やカルテルにおける自主申告制度やリニエンシー制度の利用
- デイスカバリー制度を念頭に置いた規制当局対応や訴訟対応 など

Ⅵ. 最後に

電子メールのモニタリングは、従来型の内部監査（帳票や証票・書類の確認等）では発見できなかった重大不正（贈賄・カルテル・キックバック・情報漏洩等）の早期発見に非常に有効な手法です。しかしながら、レビュー専用ソフトの選定や具体的な検索条件の設定などで失敗すると、コストや手間が非常にかかる割に、期待したメリットが得られないリスクもはらんでいます。したがって、導入検討時には様々な選択肢を評価したうえで、自社のニーズに見合ったモニタリングの仕組みを導入することが重要な鍵となります。

本稿に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
fasmktg@jp.kpmg.com

持株会社化を円滑に進めるための 実務的な検討ステップ及びポイント

有限責任 あずさ監査法人

アカウティングアドバイザーサービス

パートナー 小國 義之

ディレクター 酒井 隆一

近年、新たに持株会社を設立する企業グループは2015年が30件弱、2016年も同程度が見込まれます。今後、コーポレートガバナンスの意識の高まりから、グループ体制の見直しが行われ、持株会社制に移行する企業グループが増加する可能性があります。他方で、持株会社形態を解消する動きもあります。

本稿では単独の企業グループが持株会社制に円滑に移行するために踏むべき検討ステップを実務の流れに即してご説明します。

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



小國 義之
おくに よしゆき



酒井 隆一
さかい りゅういち

【ポイント】

- 持株会社制に移行する手法としては、主に会社分割及び株式移転の手法があるが、単独の企業グループが行う持株会社化においては8割以上のケースで会社分割が利用されている。
- 持株会社化の方針検討の段階では、持株会社が持つ機能及び権限、ヒト・モノ・カネの配置を決める必要があるが、その際には事業会社が直面している経営環境及び人材の質に応じた事業会社の自律性の程度に留意する必要がある。
- 現在の厳しい経営環境に打ち勝つためには、迅速な新規事業の展開が必要であり、グループ戦略の立案機能の強化及び経営資源の適切な配分に資する持株会社体制への移行が企業価値の最大化に繋がる可能性がある。

I. 過去3カ年の持株会社化を行った企業グループの状況

2014年1月以降、単独の企業グループによる持株会社化（以下「単独型」という）は、2015年が前年比11件増加、2016年も8月末の段階で24の企業グループが行うとされています（図表1参照）。

【図表1 持株会社化(単独型)件数及び目的】

持株会社化（単独型）件数及び目的						
	2014年		2015年		2016年8月	
期間	1年間		1年間		8ヵ月	
件数	20		↗ 31 (+11)		24	
目的						
事業責任の 明確化	13	21%	11	15%	14	25%
戦略機能 強化	7	11%	9	12%	↗ 11	20%
経営資源の 最適化	10	16%	10	13%	11	20%
M&A推進	13	21%	14	19%	10	18%
コーポレート ガバナンス 強化	4	6%	↗ 9	12%	6	11%
意思決定の 迅速化	13	21%	↗ 22	29%	↘ 4	7%
その他	3	5%	0	0%	0	0%
計	63	100%	75	100%	56	100%

出所：開示Net（株式会社インターネットディスクロージャ）より筆者作成

抽出方法：

- 「開示Net(株式会社インターネットディスクロージャ)」に基づき2014年1月以降に公表された適時開示の内、持株会社を設立した企業グループを抽出
- 持株会社には他の会社の支配を本業とする純粋持株会社と、本業を行う一方で他の会社を支配する事業持株会社の両者を含む
- 当該企業グループの開示資料から上記の目的の区分に応じて集計（複数の目的を記載している場合それぞれ1件として集計しているため、持株会社化の件数とは一致しない。）

また、適時開示の資料に基づき集計した単独型の持株会社化を行う目的は図表1に記載のとおりです。

従前より、持株会社化を行う目的として、事業責任の明確化を挙げる会社は多数ありましたが、最近は戦略機能の強化及びコーポレートガバナンスを挙げる会社が増加しています。コー

ポレートガバナンス・コード（2015年3月金融庁及び東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード原案」公表）が公表されたことが契機となり、独立社外取締役選任の増加及び監査等委員会設置会社への移行が進んでいます。このコーポレートガバナンスの意識の高まりの中で、経営の監督と執行の分離がより明確化される持株会社化が、今後、増加する可能性があります。

一方、持株会社化を行う目的として、意思決定の迅速化を挙げる持株会社化は直近では減少しています。昨今、持株会社を解消する企業グループも散見されますが、その理由として、経営の効率化を挙げており、承認プロセスの複雑化及び組織間コミュニケーション不足によるグループシナジーを創出し難いとの問題も指摘されています。

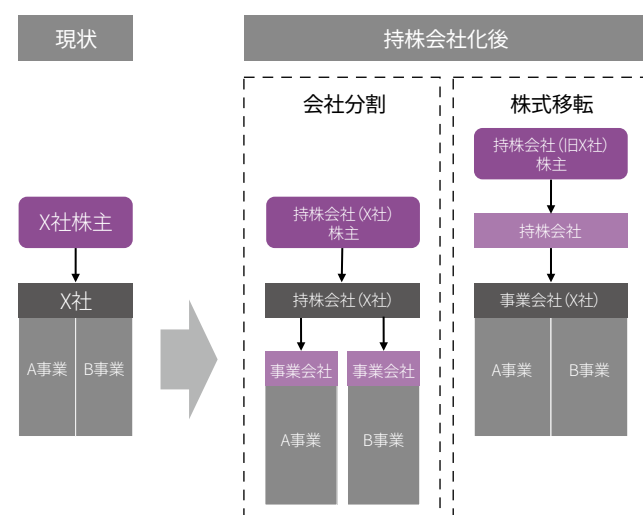
従って、持株会社化を行う際には会社間のコミュニケーション強化及び業務の効率化等のグループマネジメントを如何にして推進すべきかについて、より強く意識する必要があります。

II. 持株会社化の手法

1. 会社分割及び株式移転の概要

単独型における持株会社化の手法としては、主に会社分割及び株式移転の2パターンがあります（図表2参照）。

【図表2 会社分割及び株式移転イメージ図】



会社分割とは、ある会社が、その事業に関して有する権利義務の全部又は一部を包括的に他の会社又は分割により新たに設立する会社に承継することをいいます。更に既存の会社事業等に移転する吸収分割と新たに設立する会社事業等に移

転する新設分割に分けられます（会社法2条29号、30号）。

一方、株式移転とは一又は二以上の株式会社がその発行済株式の全部を新たに設立する株式会社に取得させることをいいます（会社法2条32号）。

2. 会社分割及び株式移転の比較

吸収分割を前提とした会社分割と株式移転の両者のメリット及びデメリットは図表3のとおりです。

【図表3 会社分割及び株式移転のメリット及びデメリット比較】

	メリット	デメリット
会社分割 (吸収分割)	● 会社分割手続の中で、同時に複数事業の再編を行うことが可能となる。 ● 簡易分割の要件を充足すれば株式移転と異なり株主総会決議が不要となる(IV1.(3)「持株会社化の手法」参照)。	● 新たに事業を承継する受け皿会社において、監督官庁の許認可等の再取得及び権利義務の移行手続等の作業が必要となる。
株式移転	● 事業の移転がないことから、監督官庁の許認可の再取得が不要であり、また、権利義務の承継等の問題が生じにくい。	● 株主の権利保護のための手続(反対株主の買取請求に関する手続(会社法806条3項))が必要となる。 ● 上場を維持するために新設の持株会社がテクニカル上場の審査を受ける必要がある。 ● X社株主に米国在住株主が10%以上存在する場合、SECへの登録義務が発生する(登録書類「Form F-4」の届け出等)。 ● 事業会社及び事業会社の子会社間での組織再編が必要な場合、別途会社分割等の手続が必要となる。

3. 過去3カ年の手法傾向

実務としては、図表4に記載のとおり、会社分割、特に吸収分割が用いられることが多くなっています。具体的には、会社分割の効力発生日より即時に事業活動が行えるようにするためにグループ内の既存子会社を分割承継会社とし又は分割準備会社を設立し、当該会社で事前に許認可を取得しておきます。次項以降は吸収分割を前提にスケジュール及び各ステップの検討内容を説明します。

【図表4 持株会社化(単独型)手法別推移】

持株会社化(単独型)手法別推移						
	2014年		2015年		2016年8月	
期間	1年間		1年間		8ヵ月	
新設分割	7	35%	7	23%	5	21%
吸収分割	9	45%	17	55%	12	50%
吸収分割と株式交換の併用	0	0%	2	6%	4	17%
株式移転	4	20%	5	16%	3	12%
計	20	100%	31	100%	24	100%

出所：開示 Net（株式会社インターネットディスクロージャ）より筆者作成

抽出方法：

- ・「開示Net(株式会社インターネットディスクロージャ)」に基づき2014年1月以降に公表された適時開示の内、持株会社を設立した企業グループを抽出
- ・持株会社には他の会社の支配を本業とする純粋持株会社と、本業を行う一方他の会社を支配する事業持株会社の両者を含む

Ⅲ. 持株会社化スケジュール

持株会社化のスケジュール例は、図表5のとおりです。各フェーズにおける検討ポイントを以降IV章で説明します。

Ⅳ. 持株会社化検討に係る各フェーズにおける検討ポイント

1. 持株会社化の方針検討

(1) 持株会社化後のグループガバナンス体制

通常、持株会社はグループ戦略の立案・推進及び事業会社に対する監督、事業会社は本業の拡大・利益体質の強化の役割を担います。この役割分担の中で、持株会社は事業会社の自律性をどの程度認めるかにより、持株会社が持つ機能及び具体的な権限が変わってきます。

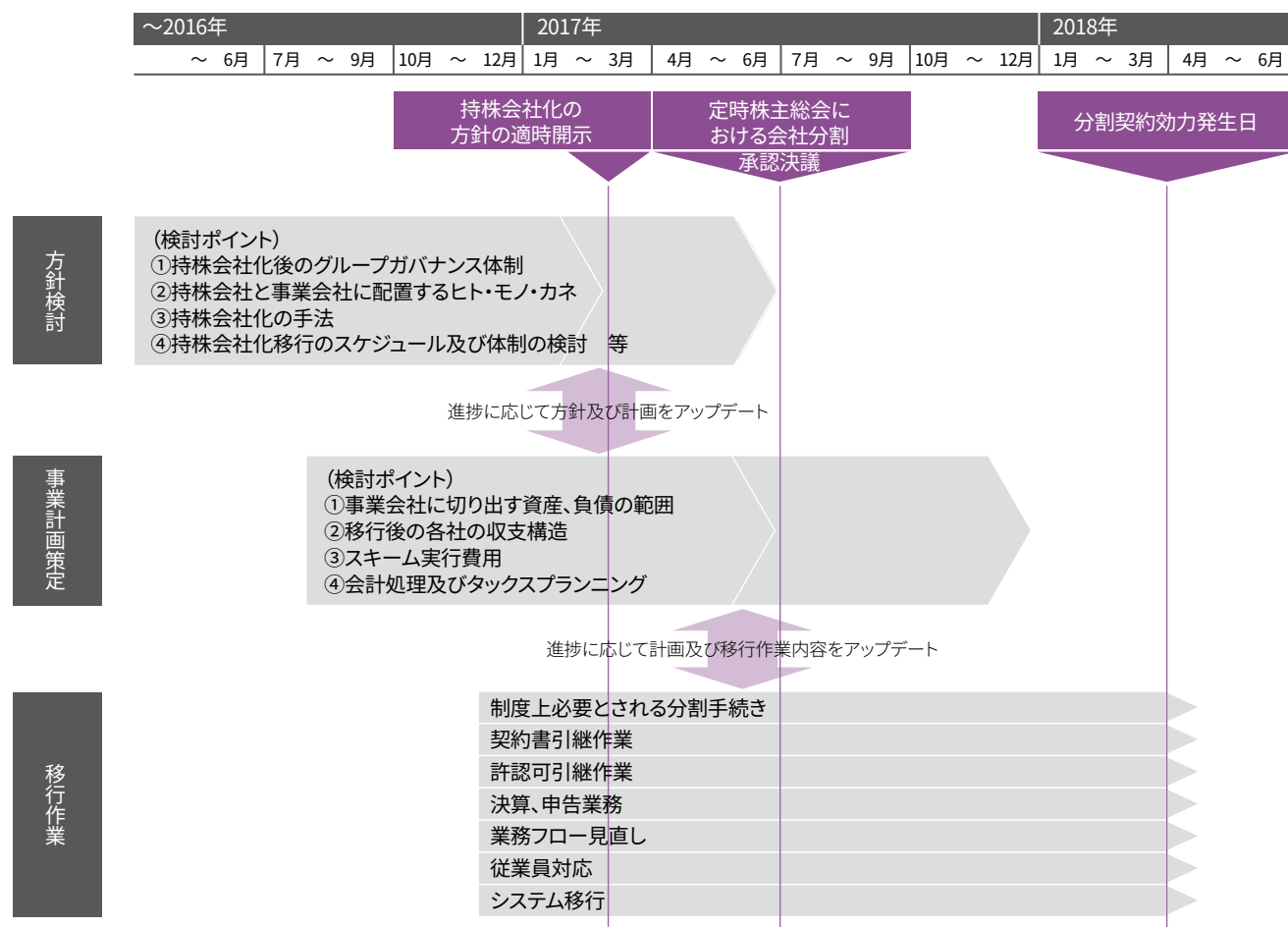
一般的に、持株会社に機能及び権限を集中させれば、グループ戦略の立案・推進及びグループ内でのシナジーを創出し易くなります。一方、事業会社はその都度、持株会社との連絡・調整が必要となり、迅速な意思決定が行い難くなります。

持株会社の機能としては、図表6に記載のとおりですが、それに加え、持株会社の権限の内容を以下の点に留意しつつ検討する必要があります。

【図表5 持株会社化(単独型)スケジュール表(例)】

前提条件

- ・株式公開
- ・決算期:3月期
- ・ストラクチャー:会社分割(吸収分割)、株主総会決議有り
- ・効力発生日:2018年4月1日
- ・株主総会承認:2017年6月30日
- ・持株会社化検討に係る適時開示:2017年3月



【図表6 持株会社の機能候補】

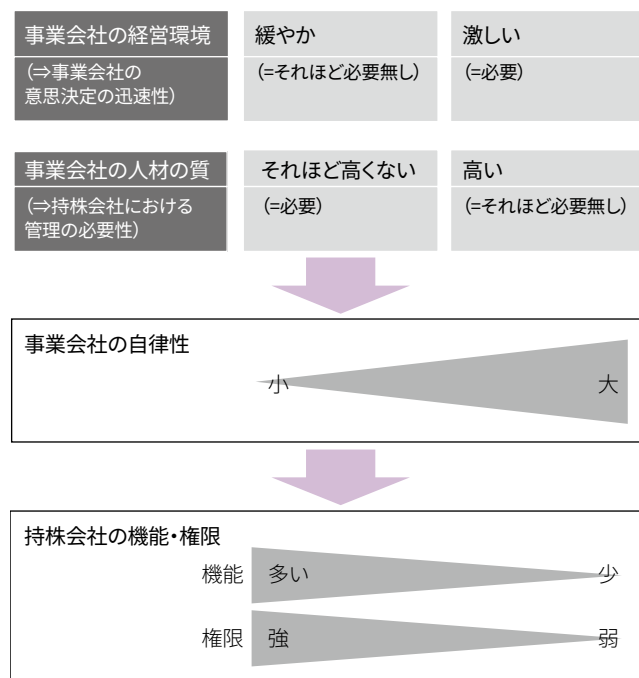
機能	役割
経営企画	計画策定・管理、月次業績管理、M&A、役員等開催、グループ戦略策定
総務	広報、IR、株主対応、固定資産管理、備品管理、庶務、契約書管理
人事	採用、異動、人事考課、労務管理、給与計算、研修企画
経理	決算、税務、資金調達、金融機関対応、経理処理、経費処理
システム	システム投資計画・管理、維持費用
監査	内部監査

- 承認又は報告事項とするか…
(例)現場における人材採用、労働条件の改訂、組織改定
- 承認又は報告が必要とする範囲をどこまでとするか…
(例)各事業固有の販売促進、広告宣伝、販売戦略
- 承認が必要な事項の金額の範囲をいくら以上とするか…
(例)投資、経費支出、与信枠

各企業グループの特性に応じて具体的に持株会社の機能及び権限を定めていく必要がありますが、この際には各事業会社の直面する経営環境の変化の程度及び人材の質に留意する必要があります(図表7参照)。

また、持株会社化後のグループガバナンス体制の検討に際しては、持株会社及び事業会社自身の委員会設置会社への移行等の機関設計及び役員配置(持株会社と事業会社間の兼任、監査役の出身等)にも留意が必要となります。

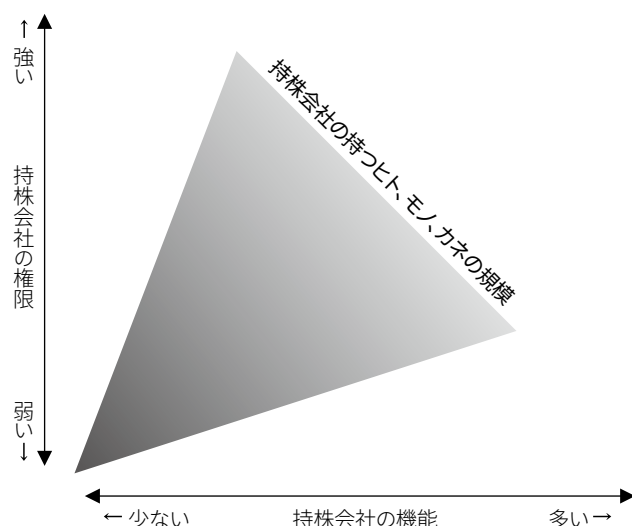
【図表7 事業会社の経営環境及び人材スキルと持株会社の機能・権限関係】



(2) 持株会社と事業会社に配置するヒト・モノ・カネ

(1)における持株会社の機能及び権限の内容を受け、ヒト・モノ・カネの配分が決まっていきます。

【図表8 持株会社の機能及び権限とヒト・モノ・カネの配置関係】



図表8のとおり、持株会社の機能及び権限を強めれば、ヒト・モノ・カネも厚く配置する必要があります。例えば、固定資産を持株会社で保有させ、持株会社側で投資計画立案及び管理等を行う場合、これに必要な人材も持株会社に配置する必要があ

ります。一方、事業会社は持株会社から賃貸借し、最小限の資産管理業務のみ行うことになります。

なお、持株会社化を行うと、従来と比較し、会社数が増加するため、業務の重複及びグループ全体の資金効率が悪化する可能性があります。特に持株会社解消の目的に経営の効率化を挙げられることが多く、より一層のグループマネジメントに留意する必要があります。

そのため、シェアードサービスセンター(以下「SSC」という)及びキャッシュマネジメントシステム(以下「CMS」という)の導入が検討される場合があります。具体的にはSSC導入により、業務標準化を通じたコスト削減及びナレッジ集約によるサービスレベルの向上を図っていきます。一方、CMSにより各事業会社間で効率的な資金配分を行い、グループ全体の財務コストの引き下げを行っていきます。

(3) 持株会社化の手法

Ⅱ.「持株会社化の手法」に記載のとおり、現状、8割以上のケースで会社分割が用いられています。

吸収分割では、分割会社及び承継会社間で吸収分割契約を締結する必要があります(会社法757条)。また、分割会社及び承継会社両者において特別決議(会社法783条1項、795条1項、309条2項12号)、債権者保護手続き(会社法789条1項2号・2項、799条1項2号・2項)が求められます。

このため、分割契約のタイミング次第では、定時株主総会での承認が取得出来ず、臨時株主総会の開催が必要となるケースもありますが、図表9に記載の簡易分割の要件を満たす場合、株主総会決議を省略することが出来ます。

【図表9 簡易分割要件】

総会決議が省略される会社	要件
分割会社	承継会社に承継させる資産の帳簿価額の合計額が分割会社の総資産額の5分の1(これを下回る割合を定款で定めたときはその割合)を超えない場合(会社法784条2項)
承継会社	分割対価として交付する財産「(1)分割会社に交付する承継会社の株式の数に一株当たり純資産額を乗じて得た額の合計額、(2)分割会社に対して交付する承継会社の社債、新株予約権又は新株予約権付社債の帳簿価額の合計額、(3)分割会社に対して交付する承継会社の株式等以外の財産の帳簿価額の合計額」の合計額が承継会社の純資産額の5分の1(これを下回る割合を定款で定めたときはその割合)を超えない場合(会社法796条2項)

(4) 持株会社化移行のスケジュール及び体制の検討

前述の手法に基づき制度上必要とされる法律上の承認事項及び移行手続に必要な見込まれる期間に基づき、大まかなスケジュールを策定します。また、移行に際しては、実務担当者が日常業務と平行し、膨大な実務上の課題の洗い出し及び対応策の検討を、複数部署に跨って行っていく必要があります。

そのため、通常、後述する移行手続ごとに分科会を立ち上げ、同時に各分科会での検討結果の整合性を確保するため、全体ミーティングを定期的に行う体制を整える必要があります。

2. 事業計画の策定

持株会社化の方針の検討が進んだ段階で、将来の事業計画について策定作業を始めます。最初の検討段階では、既存資料（部門別損益計算書、予算等）を使いつつシミュレーションレベルに留まりますが、早目に着手することで、関係者が持株会社

後の企業グループの有り様をイメージし易くなります。

更に、方針が具体化し、移行作業の進行に応じて、将来の事業計画を適宜精緻化していきますが、主に会計データに基づき作成するため、一連の作業で浮かび上がる分割に伴う決算処理上の問題も適宜、経理の移行手続に反映していきます。

以下では持株会社化の検討のために作成される将来の事業計画における主な検討ポイントを説明していきます。

(1) 持株会社から事業会社に切り出す資産負債の範囲

会社法においては、会社分割で承継の対象となるものを「その事業に関して有する権利義務の全部又は一部」と規定しています（会社法2条29号、30号）。従って、移転対象事業に関わる資産及び負債の一部を分割会社に残置させることも可能です。

残置する資産及び負債は持株会社及び事業会社の機能も踏まえて決定されるべきものですが、持株会社に残置した場合のメリット及びデメリットを図表10に記載します。

【図表 10 資産及び負債の切り分けに係るメリット及びデメリット】

	資産及び負債を持株会社に残置した場合	
	メリット	デメリット
全般	● 移転対象資産が圧縮されることから、簡易分割の適用の可能性を高める。	● 承継会社における資産管理の意識が低下する可能性がある。
(勘定科目) 売上債権、仕入債務	● 承継会社の期首残高はゼロであり、開始貸借対照表が作成しやすい。	● 取引先への入金口座変更の案内が複雑化する。 ● 承継会社において、分割後に売上債権と仕入債務のサイト差に相当する金額の資金負担が発生する。
有形固定資産	● グループで一括管理を行うことで資産維持管理コストが削減される可能性がある。 ● 不動産の移転費用が発生しない。 ● リースについては、分割会社と承継会社の間で信用力に差がある場合、リース料を抑えられる可能性がある。	● 分割会社と承継会社間の賃貸料を決める必要がある。 ● 承継会社の方で資産管理の意識が低下する可能性がある。
滞留債権	● 過去の滞留債権の管理業務を本社で一括管理できる。	● 債権回収に対する意識が低下する可能性がある。 ● 債権を損金処理した場合でも一般的に持株会社は課税所得がマイナスとなる傾向があることから、節税メリットを得難い。

(2) 移行後の各社の収支構造

持株会社化後も上場会社として安定的な配当を行うためには、傘下の事業会社の利益を継続的に持株会社に還元していく

【図表11 持株会社及び事業会社間の取引形態毎のメリット及びデメリット】

	メリット	デメリット
経営指導料	● 価格をコストプラス方式で決定する場合、比較的安定的な利益計上が可能となる。	-
不動産賃借料	● 価格をコストプラス方式で決定する場合、比較的安定的な利益計上が可能となる。	● 検討すべき契約内容が多い(修繕費、資本的支出等の貸主・借主の負担方法等)。
貸付金利息	● 比較的シンプルな取引基準となることが多い(外部借入の場合は調達金利＋手数料、余剰資金が原資の場合、市場金利＋一定のスプレッド)	● 実際の資金の調達状況により取引金額が変動する。
ブランド使用料	● ブランド使用料は一般的に「売上高×料率」で決まるため事業会社の業績に応じた費用負担とすることが可能となる。	● 事業会社の売上高で使用料が変動する。
受取配当金	● 事業会社の業績に応じて柔軟に取引金額が設定される。	● 事業会社の配当可能限度額に左右される。 ● 持株会社の方で益金不算入となることから、継続的に繰越欠損金が生じる可能性がある。 ● 会社法の規定からタイムリーに持株会社に還元することが出来ない。

仕組みを構築する必要があります。

通常の配当の他、各事業会社の活動に必要な機能を持株会社で保有する場合、事業会社はそのサービス提供に対する対価を支払う必要があり、その対価の中で持株会社に還元する方法もあります。この取引基準を決めるに際して、事業会社の公正な業績評価及び税務上の関係会社間取引の寄付金認定リスクの回避の観点から、透明性を確保することが求められます（但し、グループ法人税制により、100%資本関係にある法人間においては、支払法人側は寄付金の全額損金不算入、受取法人側では受贈益の全額益金不算入となります）。

通常、取引水準は独立第三者間取引における時価が原則となりますが、参考となるような時価がない場合はコストに一定の利幅を加えて価格を決定するコストプラス方式も採用されます（図表11参照）。

（3）スキーム実行費用

持株会社化を行う際に発生する主な費用としては、不動産の移転費用になります（図表12参照）。

【図表 12 会社分割における登録免許税及び不動産取得税】

税金	課税標準
登録免許税（分割法人）	会社分割の登記につき、本店は3万円、各支店は0.9万円の登録免許税が発生
登録免許税（承継法人）	増加資本金に1,000分の7を乗じた金額（最低3万円）
不動産取得税（承継法人） ^{※1}	固定資産税評価額×4.0% ^{※2}
不動産登録免許税（承継法人）	固定資産税評価額×2.0%

※1 分割により不動産を取得し一定要件を満たす場合、不動産取得税が非課税となる。
 ※2 但し、平成30年3月31日までの取得の場合、土地及び住宅は3.0%、また、宅地は固定資産税評価額の1/2に軽減される。

（4）会計処理及びタックスプランニング

① 会計処理

持株会社の設立に際しては、分離先企業と分離元企業が親子関係になり、投資の継続になることから、共通支配下の取引の扱いとして原則として移転損益は認識されません（事業分離等会計基準10項（2））。なお、単独型の持株会社化では極め

【図表13 共通支配下取引の下、会社分割における株主資本】

対価の有無	株主資本の額
対価有り	会社分割前と変わらず。
対価無し	会社の意思決定機関で定めた額で株主資本を減少させる（企業結合適用指針203-2項（2）①、233項、226項）。

てレアなケースかと思いますが、対価に現金等が併用される場合、投資の清算とされ、移転損益を認識する必要があります。

次に、対価の有無により、持株会社の資本構成は図表13の様な相違が生じます。

企業グループ内の組織再編行為の中で、手続の簡便性から、無対価の会社分割は相当程度活用されていますが、移転する事業に係る純資産に相当する金額が減少するため、純資産が少ないケースでは留意が必要です。

また、移転する事業の純資産がマイナスのケースでは、分割会社ではマイナスの金額を「組織再編により生じた株式の特別勘定」等、適切な科目をもって負債に計上します。一方、承継会社は、払込資本をゼロとし、その他利益剰余金のマイナスとして処理します。

なお、上記はいずれも個別財務諸表上の取り扱いであり、連結財務諸表上は、これらの事業の移転に関する取引は、内部取引として消去されます。

② タックスプランニング

分割会社及び承継会社間の100%支配関係が成立すれば、企業グループ内の分社型分割であるため、分割対価として新設子会社株式以外の資産が交付されず（無対価を含む）、かつ、分割後に両社の完全支配関係が継続する限りにおいては、税制適格分割に該当します。具体的には適格分割の場合、移転する資産・負債は、分割直前の税務簿価による引き継ぎとなり、分割

【図表14 連結納税のメリット及びデメリット】

	メリット	デメリット
導入時	● 連結法人間の損益通算が可能となる（但し、地方税は単体納税のままであるため、連結納税グループ内の各社は、連結申告の内容（個別所得・個別帰属税額等）を基に、それぞれ地方税の確定申告を行う）。 ● 連結親法人の有する連結欠損金と連結子法人の利益の通算が可能となる。	● 連結納税を開始する場合、長期保有子法人等の一定のケースを除いて、原則として連結子法人の時価評価課税がなされる。 ● 連結納税開始に伴う時価評価課税の対象になる場合には、連結子法人が有する繰越欠損金は連結納税グループに持ち込めず切り捨てとなる。 ● 決算期を統一する必要がある。
将来	-	● 株式買収により新たに完全子会社となる法人は、強制的に連結納税グループに加入となり、資産の時価評価課税、繰越欠損金の切り捨てがなされる ● 一旦適用すると任意で取り止めることが出来ない。

【図表 15 純粋持株会社における納税形態】

純粋持株会社における納税形態						
資本金		純粋持株 会社計	連結納税 採用企業数		単体納税 採用企業数	
			比率		比率	
計		485	143	29%	342	71%
3千万円未満		76	9	12%	67	88%
3千万円以上	5千万円未満	20	4	20%	16	80%
5千万円以上	1億円未満	59	6	10%	53	90%
1億円以上	3億円未満	63	16	25%	47	75%
3億円以上	5億円未満	23	5	22%	18	78%
5億円以上	10億円未満	32	11	34%	21	66%
10億円以上	50億円未満	88	33	38%	55	63%
50億円以上	100億円未満	25	12	48%	13	52%
100億円以上	1000億円未満	77	37	48%	40	52%
1000億円以上		x	x		x	
不明		x	x		x	

出所：2015年純粋持株会社実態調査（経済産業省）

「* 連結納税制度活用状況について回答のない企業があるため、一部に合計との内訳が一致しない。」

会社と承継会社の双方とも特段の課税関係は生じません。

次に、持株会社化を契機に連結納税に移行する企業グループが見受けられますが、図表14のようなメリット及びデメリットがあります。純粋持株会社だけのデータになりますが、連結納税を採用する企業グループは全体の1/3程度になり、資本金の多い会社ほど連結納税を採用する企業グループの割合が増加する傾向にあります（図表15参照）。連結納税導入に係る決算期統一及び追加申告資料作成等に係る作業負担が重く、一定規模以上の企業グループでないと、連結納税採用によるメリットを享受し難いことを示唆している可能性があります。

3. 持株会社化を行うための移行手続

テーマ毎に必要な作業は図表16のとおりとなります。IV1. (4)「持株会社化移行のスケジュール及び体制の検討」に記載のとおり、テーマ毎に分科会での検討、全体会議等で進捗管理を行っていきます。

これらテーマの内、持株会社化を契機に、経営環境、人材の質及び持株会社化後のグループガバナンス体制を踏まえ、かつ、企業価値最大化に向けた士気向上を意識して、人事制度（職務、等級、評価、報酬等）の見直しを行うことがあります。この見直しの過程では、会社分割時の労働承継法への順守及び従業員の不安解消のために、制度設計の慎重な検討及び丁寧な従業員説明が必要であり、労働承継法における従業員への個別

通知の段階では、全ての従業員が新人事制度を正しく理解している必要があります。

V. まとめ

少子高齢化に伴うマーケットの縮小及び変化の激しい経営環境に対応するためには、新たな事業領域にスピード感を持って進出し続けることが不可欠です。そのためには、M&A及び業界の垣根を超えた事業提携等のグループ横断の戦略立案の機能強化、経営資源の適切な配分を行っていく必要があります。

持株会社体制に移行することで、持株会社はグループ戦略の立案・監督に特化し、事業会社は環境変化に迅速に対応しつつ、戦略の実行に注力することで、グループ全体が永続的に成長・発展していくことが可能となります。

本稿が企業価値の最大化のためのコーポレートガバナンスの見直しのための持株会社化の実務的な検討のための一助になれば幸いです。

【図表16 テーマ毎作業リスト】

テーマ	作業
制度上必要とされる分割手続	① 主要株主説明、株主総会対策 ② 分割契約書等ドキュメント作成 ③ 事前開示、株式買取請求手続、債権者保護手続、労働契約承継手続、登記、事後開示 ④ 適時開示、臨時報告書提出
契約書引継作業	① 契約書の棚卸作業(重要性、地位譲渡制限条項有無等) ② 事業会社への契約引継に係る対応検討(書面、訪問等) ③ 取引先との折衝 ④ 分割に伴う持株会社と事業会社間の新たな契約締結
許認可引継作業	① 許認可の棚卸作業(重要性、取得手続) ② 受皿会社設立(庶務事項含む) ③ 許認可取得手続
決算、申告業務	① 移転予定事業の分割FS作成トライアル ② 明細レベルでの移行先の検討 ③ 会計システム改修、決算業務フロー見直し
業務フロー見直し	① 持株会社の持つ機能に応じて、持株会社と事業会社間の業務分担見直し ② (分割後)業務分掌規定見直し
従業員対応	① 従業員説明 ② (分割後)人事制度の設計 ③ 事業会社における在籍形態(持株会社からの出向又は転籍)及びバイネームでの検討
システム移行	① システム更新 ② システム更新に伴う本決算における実行可能性の検証

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザーサービス

パートナー 小國 義之
 yoshiyuki.oguni@jp.kpmg.com
 ディレクター 酒井 隆一
 ryuichi.sakai@jp.kpmg.com

チームとスタジアムの一体経営

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザリー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

スポーツ全般において、チームの入場者数の増減は勝利や好成績と密に関連しており、特にプロスポーツであるとそれが顕著であると言えます。

ただし、チームが勝利するか否かは不確定要素であるため、すべての試合に勝利することは現実的に難しく、シーズン中に負けが続くこともあります。たとえチームが負けてしまった試合を観戦に来ていたとしても、スタジアムにまた来たいと思わせるような観客の満足度が高いスタジアムにしなければなりません。

そこで重要となってくるのは、チームがスタジアム運営について工夫を凝らし、エンターテインメント性を増すことができるかという点です。

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。



大塚 敏弘
おおつか としひろ



得田 進介
とくだ しんすけ

【ポイント】

- ー スタジアムは「競技をする」という競技者の視点だけではなく、「観戦する」という観客の視点も取り入れていかなくてはならない。
- ー チームとスタジアムの一体経営を図ることで、観客のニーズをより一層取り入れることが可能となり、入場者数の増加に繋がると言える。
- ー スタジアムの入場者数の増加がチームの収入増加に繋がると考えられ、収入が増加するとチームの強化も進むため、結果として入場者数の増加がチームの好成績にも繋がると言える。

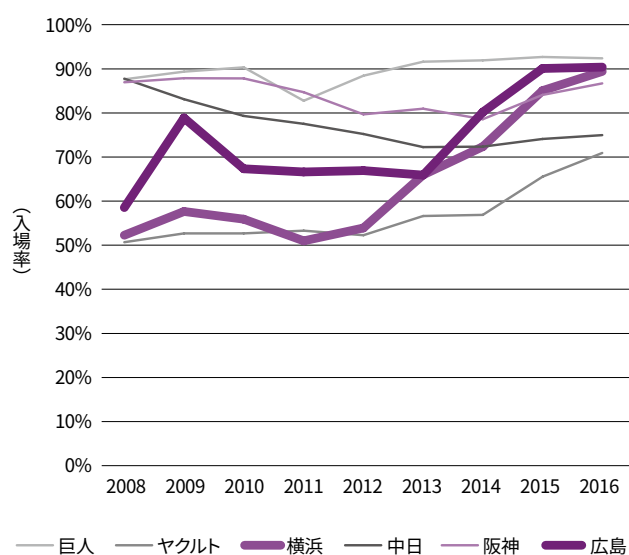
I. セントラル・リーグの入場者数の変遷

図表1はセントラル・リーグ6チームの入場率の推移を示したグラフです（2016年9月20日時点のデータ）。入場率とは、1試合平均入場者数をスタジアムの推定収容人数で除して算定した指標です。この指標が高いほどスタジアムが毎試合観客で埋まっていることとなり、スタジアム運営において優れていると言えます。

2008年シーズンにおいては上位3チーム（巨人・阪神・中日）と下位3チーム（広島、横浜、ヤクルト）の入場率には大きな差が開いておりましたが、近年では全体的に入場率の差が縮まってきており、トップに迫る勢いで急激に入場率を上昇させている2チームがあることが分かります。

この2チームというのが、広島東洋カープと横浜DeNAベイスターズであり、入場率が急上昇した大きな要因の1つとして考えられるのが、チームとスタジアムの一体経営が可能となったためであると言えます。

【図表1 セントラル・リーグ6チームの入場率推移】



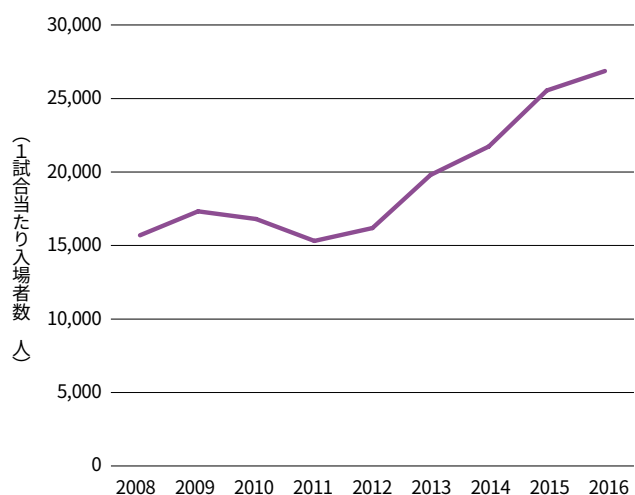
出典:NPB.jp 日本野球機構 統計データを基に作成

II. 入場率上昇の要因～横浜DeNAベイスターズ

横浜ベイスターズは2012年にDeNAが親会社となり、試合がつまらなかったら返金に応じるチケットやVIP待遇で試合観戦できるチケットの販売、照明・花火・音楽で盛り上げるショーといった、従来までに無かったような様々なイベントやサービスを行ってきました。また、横浜DeNAベイスターズは、横浜スタジアムを運営していた株式会社横浜スタジアムの株式に対して公開買付を行い、2016年1月に議決権の50%超を保有することとなり、株式会社横浜スタジアムを子会社としました。当該会社を子会社とすることでチームとスタジアムの一体経営の実現が可能になったと考えられます。具体的には、試合のハイライトやブルペンなどの特典映像が流れるテレビモニターが付いた「ベースボールモニターBOXシート」の設置といった観客のニーズを反映した施設改修や、多種多様な飲食メニューの導入等、チームが実施したい施策を行うことができるようになり、それが入場者数の増加に繋がれたと言えます（図表2参照）。

2016年シーズンには球団史上最速で入場者数が100万人を超え、さらに、チームは史上初のクライマックスシリーズに進出することになったことから、入場者数の増加はチームの成績にも好影響を与えたと言えます。

【図表2 横浜DeNAベイスターズの入場数推移】



出典:NPB.jp 日本野球機構 統計データを基に作成

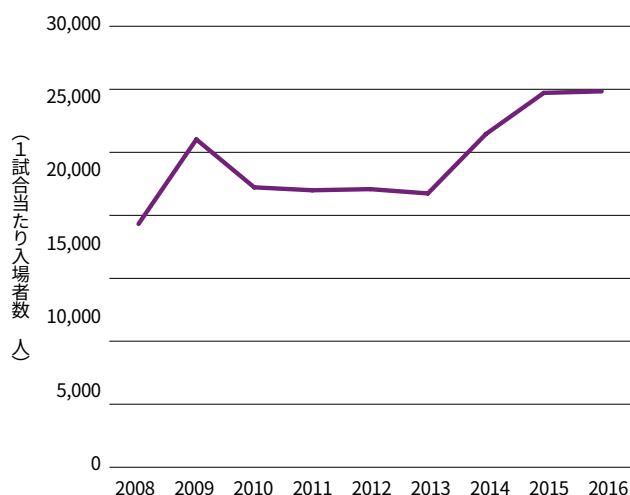
Ⅲ. 入場率上昇の要因～広島東洋カープ

広島東洋カープのホームスタジアムが広島市民球場から、2009年に新たに開場したMAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島へと変わることになりました。このスタジアムの所有者は広島市ですが、指定管理者制度によって広島東洋カープが管理・運営することになっています。指定管理者制度とは、公共施設の運営を協定によって民間事業者に委ねる手法です。広島東洋カープが管理・運営を広島市から任されたことにより、スタジアム運営についてもチーム独自の工夫を凝らすことができました。具体的には、スタジアム内の売店、看板広告の自主運営、設備（観客席・アミューズメント施設等）をある程度自由に変更できるようになりました。

入場者数の推移を見ると2013年シーズンから入場者数が増加していますが、これは過去最大規模のスタジアム改修によって、カウンターテーブル付きで観戦しながら食事ができるパーティデッキ等のバラエティ豊かな座席が設置されたことによる顧客満足度の上昇と、チームがクライマックスシリーズに初進出した影響だと考えられます（図表3参照）。

そして2016年シーズン、チームは25年ぶりのリーグ優勝を成し遂げることとなり、スタジアムは大盛況であったと言えます。

【図表3 広島東洋カープの入場数推移】



出典: NPB.jp 日本野球機構 統計データを基に作成

Ⅳ. まとめ

横浜DeNAベイスターズも広島東洋カープも2016年シーズンは好成績を収めることができましたが、これはチームの監督、選手、スタッフの努力であることはもちろん間違いありません。それに加えてチームとスタジアムの一体経営による影響も大きいと考えられます。入場者数の増加が収入の増加に繋がり、その結果によりチーム強化を推進し勝利していくといった好循環を作り出すためにも、チーム自らがスタジアムを運営することが重要であると言えます。観客のニーズをつかみ満足度を高めるためには、各チームでスタジアム運営において差別化を図ることが、プロ野球だけでなく日本のプロスポーツ全体で急務であると言えます。

スタジアム開発を成功させるための計画



目次

- 序章：スタジアム開発プロセスについて
- 第1章：プロジェクトビジョンの構築
- 第2章：計画および実現可能性調査
- 第3章：許認可の取得と設計
- 第4章：建設
- 第5章：運営
- 終わりに

新しいスタジアムの新規建設または大規模な改修を検討する際には、開発の開始から完了までのプロセスを理解することが、プロジェクトを成功させるために重要です。

スタジアム開発計画に1つとして同じものはありませんが、一連のステップと、異なるフェーズにおける相互関連性および関与する専門家を理解する必要性は大部分で共通しています。

本報告書では、開発業者、クラブ、協会および公共団体に対して、スタジアム開発計画の概要を提供しています。

「スポーツアドバイザリー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 あずさ監査法人内に「スポーツアドバイザリー室」を設置しました。スポーツアドバイザリー室はスポーツに関連するチームや団体が攻めのマネジメントを行う一助となるべく、一般企業で培った経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。スポーツ業界を熟知したきめ細やかなサービスを提供するとともに、KPMGジャパンのグループ会社の知見やスキルも活用しながら、スポーツ関連チームや団体を包括的に支援してまいります。

主なサービス

■経営課題の分析

業績評価項目・指標に関する各種調査、データ収集に係る支援

目標値設定および分析手法に係る開発支援

■経営管理に係るアドバイザリー

中長期計画支援、予算管理支援（経営戦略・経営目標と整合した予算数値設定支援）

差異原因分析、組織目標達成のための具体的施策設定支援

■財務管理

資金出納管理：各種資金表の作成と実績比較を通じた資金管理体制構築

固定資産管理：設備投資の意思決定段階における採算性計算、維持更新にかかる経済性分析支援、等

■内部統制構築支援

■情報システムに係るアドバイザリー

■ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

【バックナンバー】

スポーツビジネスの現状について
(KPMG Insight Vol.12/May 2015)

欧州サッカーリーグ（ドイツ・ブンデスリーガ）の財政健全性について
(KPMG Insight Vol.13/July 2015)

Jリーグの現状分析
(KPMG Insight Vol.14/Sep 2015)

欧州4大プロサッカーリーグと比較した際の日本サッカー界の経営課題
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

スタジアム建設における財務計画策定のプロセス
(KPMG Insight Vol.16/Jan 2016)

人々が集うスタジアムとは ～海外事例を基に
(KPMG Insight Vol.17/Mar 2016)

スタジアムからはじまる地方創生
(KPMG Insight Vol.18/May 2016)

スタジアム開発における会計専門家の役割
(KPMG Insight Vol.19/Jul 2016)

スポーツの発展と放映権料の関連
(KPMG Insight Vol.20/Sep 2016)

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
スポーツアドバイザリー室
TEL：03-3548-5155（代表番号）

室長 パートナー 大塚 敏弘
toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

スポーツ科学修士 得田 進介
shinsuke.tokuda@jp.kpmg.com

インダストリー 4.0 – 日本の製造業の国際競争力強化 第1回 Pull型ビジネスモデルへの転換

KPMG コンサルティング株式会社

【監修】 代表取締役副社長 椎名 茂
セクター統括 ディレクター 吉田 浩章
製造セクター マネジャー 山田 淳史

昨今、メディアを賑わしている「インダストリー4.0」の発祥はドイツ（Industrie4.0）であり、スマートファクトリーなどの生産効率にフォーカスした国家レベルの取り組みです。一方、米国GE社が主導する「インダストリアル・インターネット」は、データ解析技術に着目し、サービスレベル（アフターサービス）にフォーカスした取り組みであり、ドイツと同様狭義のインダストリー4.0であると言えます。どちらも「製造業の国際競争力強化」という同一の目的ではありますが、アプローチが異なります。では、日本での取り組みはどうでしょうか。

本稿で取扱うインダストリー4.0の定義は、製造業のすべての活動を包含した広義のインダストリー4.0であり、従来とは異なる新たなビジネスモデルの実現を指します。また、このビジネスモデルへの転換は、日本の製造業の国際競争力の強化に向けた機会である一方、競合企業から後れを取った場合は大きな脅威になることへの理解が必要です。本稿では、このビジネスモデルを「Pull型ビジネスモデル」と呼び、ICTの革新に支えられた実現可能性の高い課題解決策であり、あらゆる業種の製造業企業に適用可能であると考えています。

またPull型ビジネスモデルは、製造業プロセスのすべてを情報統合することに加え、そのプロセスの範囲を顧客利用環境まで拡張させることで、新たな顧客価値の提供を実現させます。具体的には、利用状況に応じて発生したデータを取得、分析結果に基づいたソリューションが顧客の課題解決を果たします。言い換えれば、製品のライフサイクル全体をカバーすることによって、顧客が自社のソリューション（製品・サービス）を利用すればするほど、その関係性は強固なものになります。さらに、業務提携先企業や製品サプライヤーとソリューションを共有することで、よりデータとソリューションは充実し、好循環をもたらすことも大きな特徴です。

そこで、日本の製造業がグローバルメジャー企業となるための戦略と戦術を、Pull型ビジネスモデルへの変革を中心に、全5回にわたり解説します。第1回の本稿では、Pull型ビジネスモデルへの転換を必要とする背景や、変革を構成するビジネスモデルの考え方および施策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。



椎名 茂
しいな しげる



吉田 浩章
よしだ ひろあき



山田 淳史
やまだ あつし

【ポイント】

- ー 日本の製造業の国際競争力は依然として回復しておらず、その要因としては、市場環境の変化に対応できていないことに起因すると考えられる。
- ー 世界の先進企業は、ICTを積極的に活用することで、新たな顧客価値を提供することに成功しつつあり、この分野での取組みが遅延していることは、今後の国際競争力において大きなリスクである。
- ー 日本の製造業の国際競争力強化のためには、高い製品品質に加え、市場変化に迅速に対応できる新たなビジネスモデルへの転換が必要であり、このモデル実現に向けては、積極的にICTを活用することが必要である。
- ー 新たなビジネスモデルが対象とするプロセスは、自社製品の顧客側利用環境までを含んだものであり、自社が提供するものは製品だけではなく、ソリューションである。
- ー 自社と顧客という1対1の関係性で成り立っていたビジネスモデルを、今後は「Win-Win-Win」を実現するプラットフォーム型発想で構築する。

I. 日本の製造業の国際競争に関する現況考察

1. 国際競争力の概況

“Made in Japan”や“Assembled in Japan”、さらに“Used in Japan”と言われるほど、日本の製造業の品質や日本人の知覚品質は世界で高い評価を得ています。

しかし、日本機械輸出組合の調査によると、日本の国際競争力指数は欧米に対して低いという結果でした（図表1参照）。2008年のリーマンショック以降、製造原価比率や販管費率を抑えるなど経営努力を続けてきましたが、国際競争力を回復するには至っていない状況です。

2. 国際競争力低下の要因

日本の国際競争力低下の要因は、昨今の不確実性の高い市場環境に対応できていないことにありと考えられ、その構成要素を分解すると3つの大きな変化が考えられます（図表2参照）。

【不確実性を高める3つの変化と日本企業への影響】

（1）顧客価値の変化

世界中の誰もが同じ質と量の情報に接することが可能となり、顧客価値の均質化が進んでいます。同時に、多様な選択肢が与えられることでライフスタイルが多様化しています。この

環境下で、日本企業がターゲットとしていた顧客の価値の変化に伴い、日本企業の製品は最優先で選ばれなくなりつつあります。

（2）競争環境の変化

日本企業の競争環境は、従来の競合企業だけでなく、新興国企業と先進国の新興企業との競争になっています。

① 新興国企業の存在（中国やインドなどの新規参入企業）

日本企業と同様のビジネスモデルで参入し、価格競争に持ち込んでいます。

② 先進国の新興企業の存在（GoogleやAmazonなどの代替品企業）

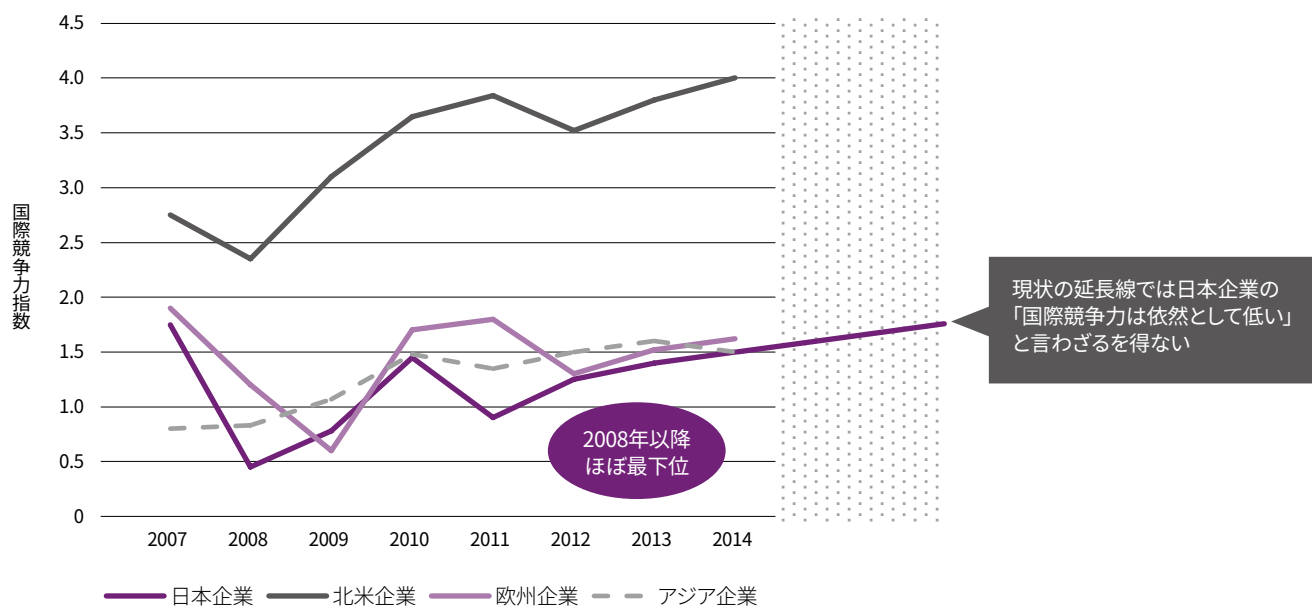
日本企業とは異なるビジネスモデルで参入し、差別化を実現しています。

日本企業は、旧来と変わらない製品技術・生産技術をコアとしたPush型ビジネスモデル（図表3参照）で競争に挑み、新興国企業との価格競争、また代替品の差別化に晒されています。

（3）テクノロジーの変化

ICT（Information and Communication Technology、情報伝達技術）が急激な革新を遂げています。これは4つのICTが互いに連鎖することで、加速度的な革新を実現していると考えられます（図表4参照）。

【図表1 世界地域別製造業の国際競争力の推移】



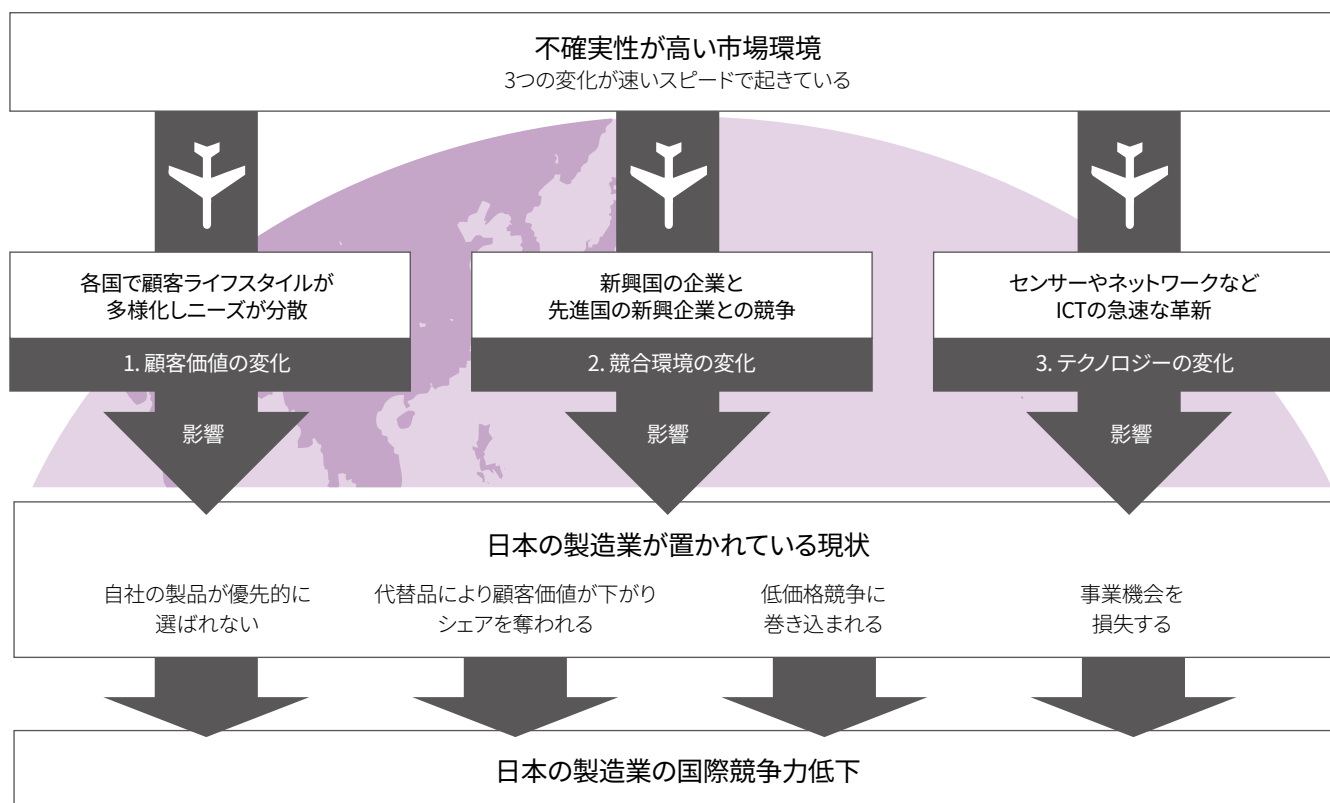
【備考】

・国際競争力指数=世界シェア(売上)×営業利益率×100

・自動車や重電・産業機械など主要17業種の売上高上位5社の財務情報をもとに算定

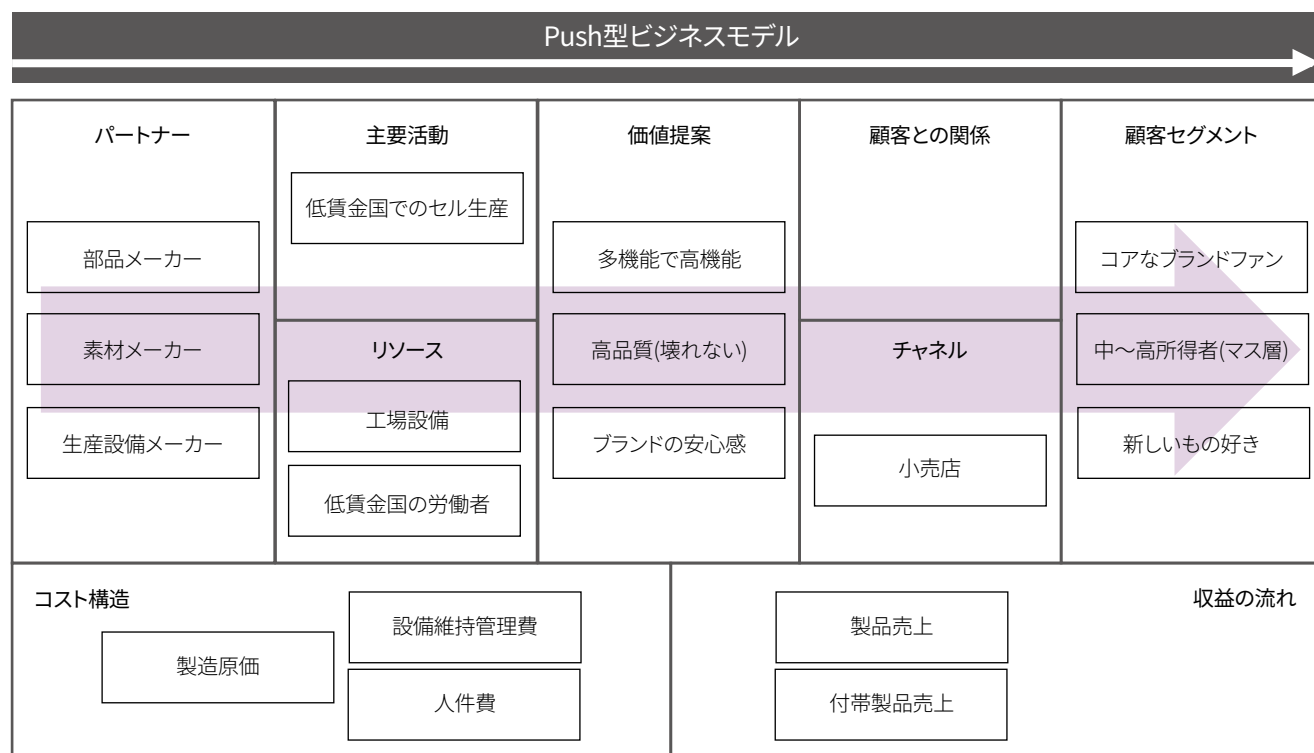
出所:2015年度版日米欧アジア機械産業の国際競争力の現状,日本機械輸出組合,2016

【図表2 日本の製造業を取り巻く市場環境の変化】



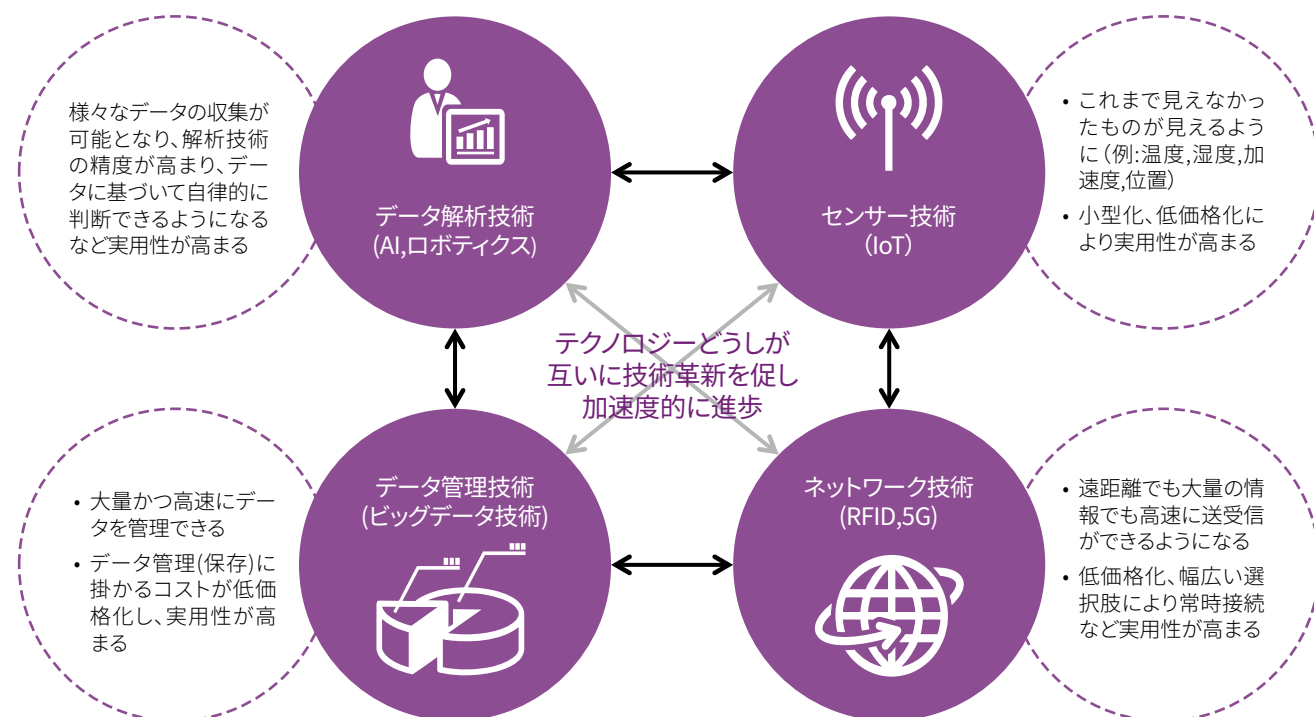
出所:筆者作成

【図表3 Push型ビジネスモデル】



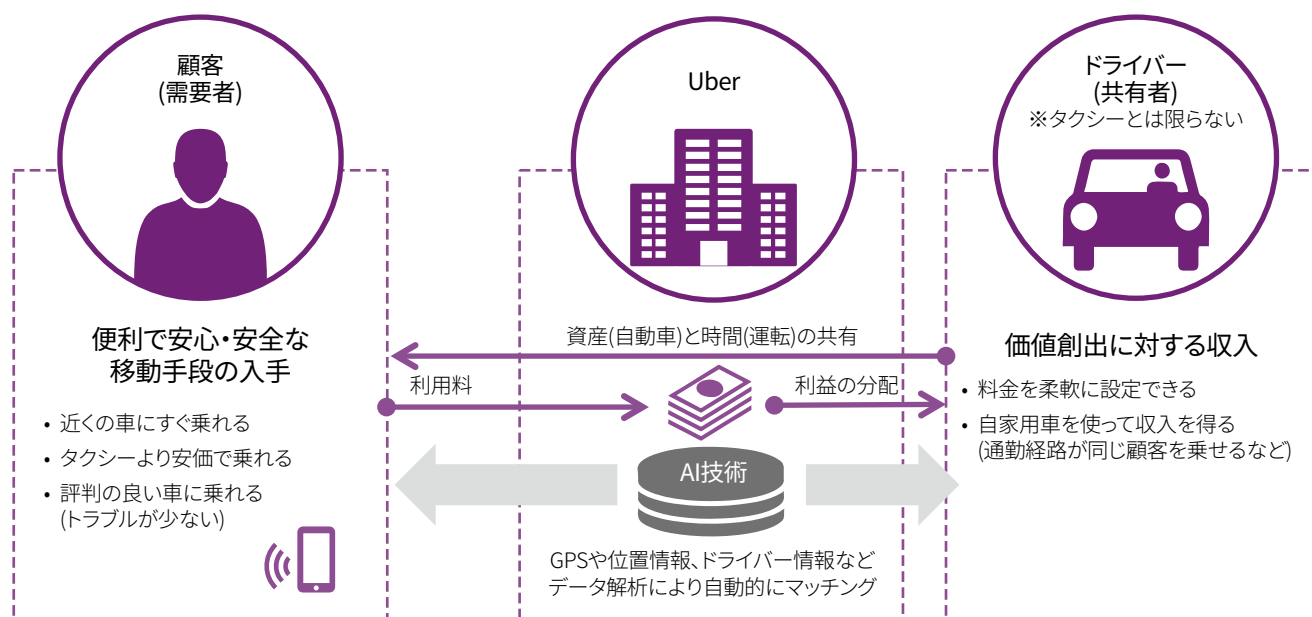
出所:「ビジネスモデル・ジェネレーション」(翔泳社、アレックス・オスターワルダー&イヴ・ビニユール著)のフレームワーク(ビジネスモデルキャンパス@www.businessmodelgeneration.com)を用いてビジネスモデルを表現

【図表4 ICTの革新と連鎖の関係】

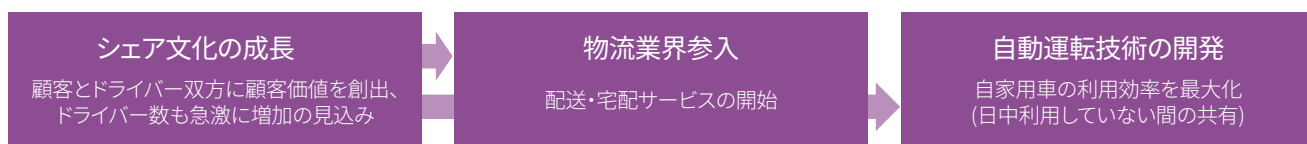


出所:筆者作成

【図表5 事例① - Uber社のビジネスモデル】



今後の成長シナリオ



出所：筆者作成

① センサー技術の革新：

センシング技術はMEMS（Micro Electro Mechanical System、機械・電子・光などの機能を集積化した微細デバイス）技術の革新により小型化、省エネ化および低価格化を実現しています。

② ネットワーク技術の革新：

通信速度は高速化し、通信網は広域化、低価格化しているほか、RFID（Radio Frequency Identifier、近距離無線通信による情報交換技術）やBluetoothなど用途に応じた選択肢が増加しています。

③ データ管理技術の革新：

膨大なデータの処理高速化、またウェハー（シリコン製半導体素子製造の材料であり、パソコンのメモリーなどに用いられる）サイズの拡大および微細化技術（半導体集積回路のトランジスタの寸法を狭める技術）の進歩により、単位当たりのメモリー価格が下がり、結果的にデータ管理（保存、保守）コストが低価格化しています。

④ データ分析技術の革新：

前記した技術の革新により分析技術も高度化、低価格化し、これに伴ってAI（Artificial Intelligence、人工知能）技術が実用化しています。

これらの技術革新は、新たな事業機会である一方、ガートナーが実施した調査によると、IoTの推進体制が確立していると回答した企業は8.5%（世界では20%超）と、ICTの活用は遅れています。これは事業機会の損失だけでなく、日本の製造業の国際競争力をさらに低下させるリスクがあります。

Ⅱ. インダストリー4.0先進事例

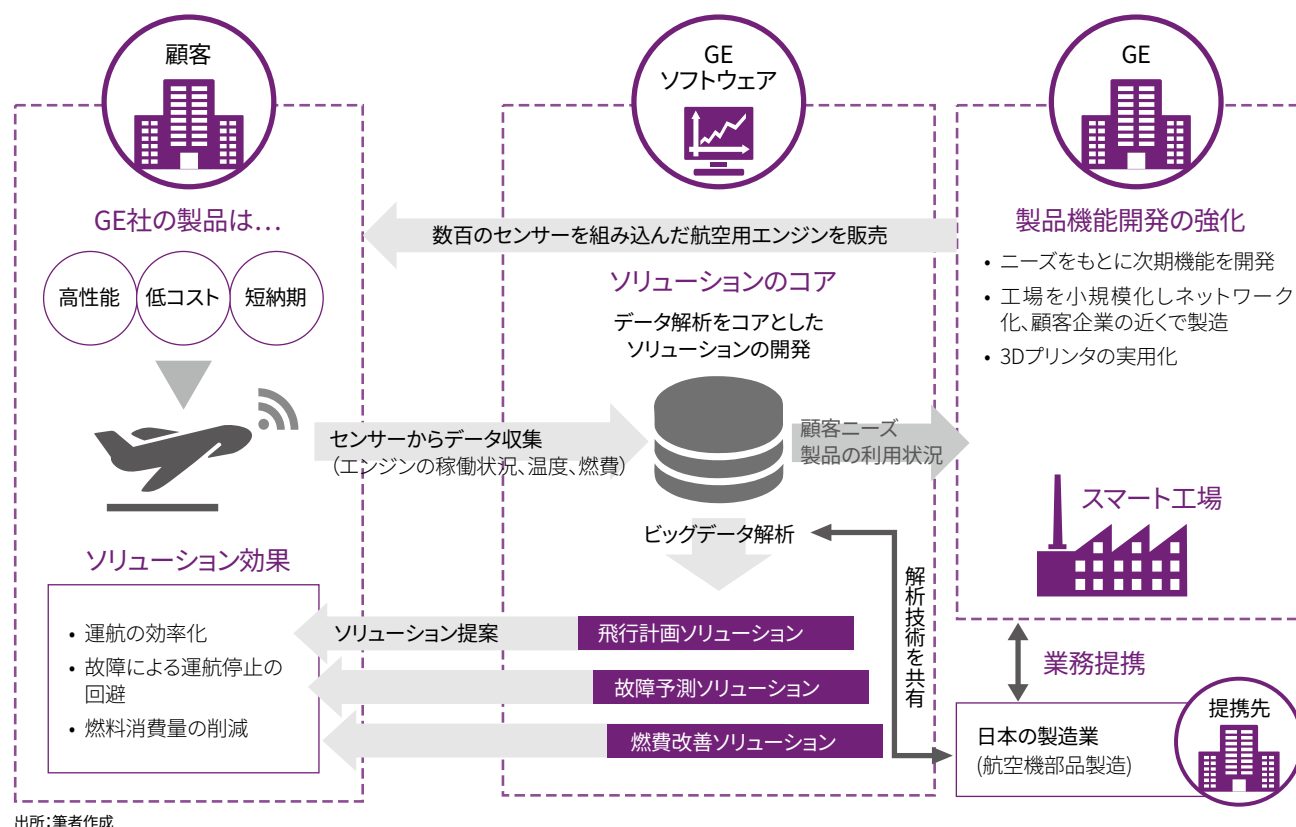
日本の製造業が国際競争力を高めるためには、先進事例よりインダストリー4.0の成功条件を理解することが重要です。

1. 事例① - BtoC・CtoC企業の取組み
(Uber Technologies, Inc.)

Uber社は、タクシーの配車サービスとして認知されていますが、シェアリングエコノミーと呼ばれる新たなビジネスモデルを実現しています。

Uber社は商品や製品を持たないソフトウェア企業です。顧客（需要者）の安く早く、そして安全に移動したいニーズ、またサービス供給者は自家用車を用いて収入を得るといった、需要

【図表6 事例② - ソリューション企業に転換しつつあるGE社】



者と供給者の細かなニーズや事情をAI技術によりマッチングするサービスを提供しています。自動車は所有するだけでなく、所有者の都合に合わせて共有することで対価を得られ、また需要者もより高いサービスレベルを利用できるという、両者が互いに付加価値を高め続ける関係性が継続的なUber社の成長につながっています。将来的には物流業界への参入や、自動運転技術の実用化により供給者は所有する車を使っていない間でもサービス提供できるようになるなど、まだまだ成長の余地は大きいと言えます(図表5参照)。

2. 事例② - BtoB企業の取組み (General Electric Company)

GE社は、ICTを自社のビジネスのコアとし、製造業からソリューション企業に転換しつつあります(図表6参照)。GE社の製品そのものではなく、顧客の製品利用状況に応じたソリューションの提供により、製品に新たな付加価値を創出しています。これは、顧客との継続的な関係性を強化することにつながり、結果的に安定した収益の確保を実現します。

3. 両社の先進事例からわかるインダストリー 4.0 の成功条件

本稿では、スタートアップ企業であるUber社と、100年以上の歴史を持つGE社を例に取り上げましたが、2つの事例から3つの示唆を得ることができます。これはインダストリー4.0の成功条件として捉えることができます(図表7参照)。

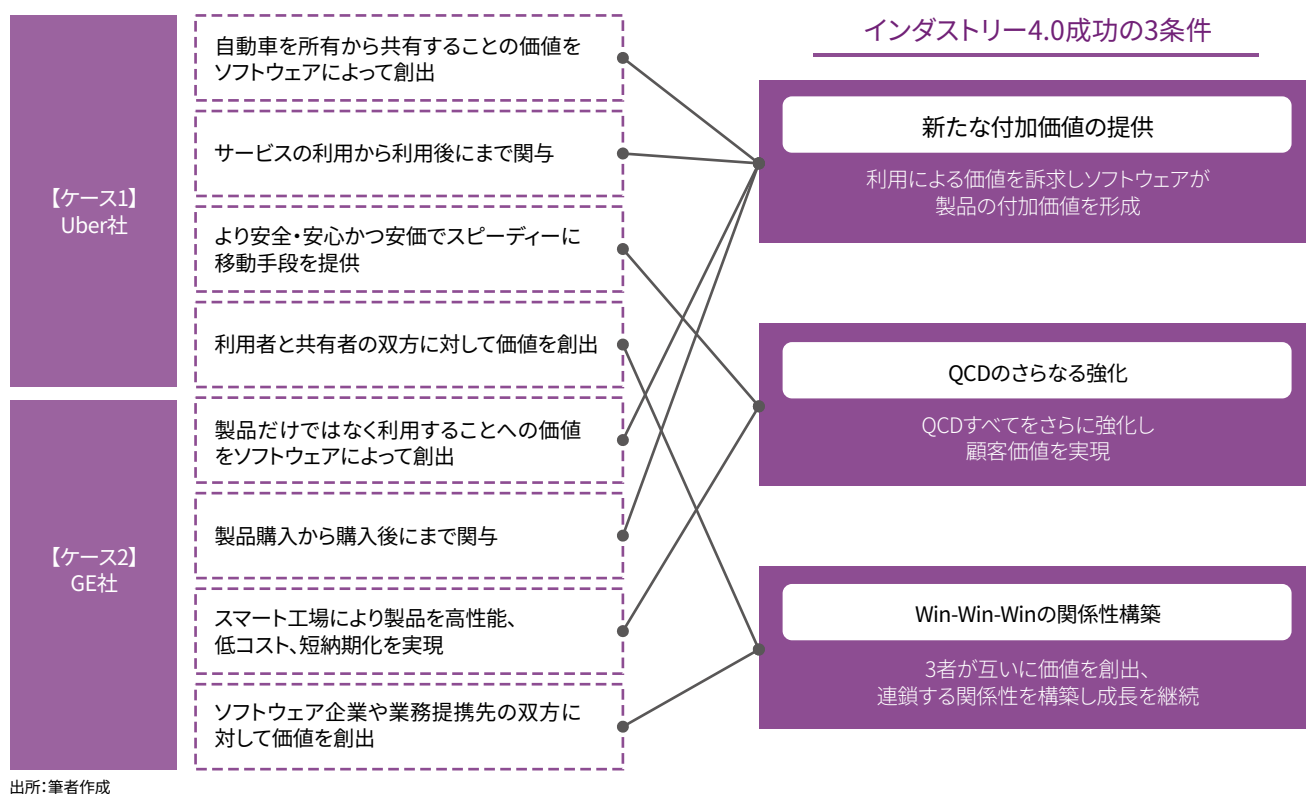
(1) 新たな付加価値の提供

Uber社の事例に見る自家用車の所有から共有、またGE社による製造業からソリューションビジネスへとビジネスプロセスの範囲を顧客の利用環境まで拡大して課題解決に取り組むことで、両社は顧客に新たな付加価値を提供しています。また、多様性の変化やスピードへの対応に、ソフトウェアを積極的に活用しているのも特徴です。

(2) QCDのさらなる強化

安全・安心かつ安価でスピーディーな移動手段の手配ができる仕組み、高性能で低コスト、さらに短納期を実現する仕組みを構築し、QCD(Quality(品質)とCost(原価・コスト)、Delivery(納期))のいずれも高いレベルで顧客価値を実現しています。

【図表7 インダストリー4.0の成功条件】



(3) Win-Win-Winの関係性構築

顧客と自社との1対1の取引関係ではなく、Uber社は自動車所有者、GE社はソフトウェア企業／提携先企業のように、自社が複数の利害関係者の間をつなぐ役割を担う、プラットフォーム型へ進化しています。双方に対して付加価値を提供することにより、価値が連鎖し、成長し続ける重要な要因となっています。

Ⅲ. 日本の製造業の方向性 – Pull型ビジネスモデルへの転換

1. 日本の製造業の課題

第Ⅰ章では、日本の製造業の現状として3つの市場環境変化に苦戦していることを、第Ⅱ章では、インダストリー4.0の先進事例より3つの成功条件を確認しました。国際競争力強化のためには、Pull型ビジネスモデルへの転換によりQCDS（QCD + Service）の課題を解決する必要があると考えています（図表8参照）。

2. Pull型ビジネスモデルへの転換

図表9に示すPull型ビジネスモデルは、QCDSの課題に対し、

ICTを積極的に活用したⅠ～Ⅴの重要施策で解決します。

① 新規顧客との関係性

- ・ 細分化した顧客ニーズには、顧客が直接ウェブサイトを通じて製品をカスタマイズし、その結果を測定できる環境を用意する。【重要施策Ⅰ】
- ・ 顧客のオーダーは、QCDにおいて最適選択された工場で直接受け取り、顧客に届けるまでのプロセスを自動化することによって、高品質・低コスト・短納期のプロセスを実現する。【重要施策Ⅱ、Ⅲ】

② 継続（既存）顧客との関係性

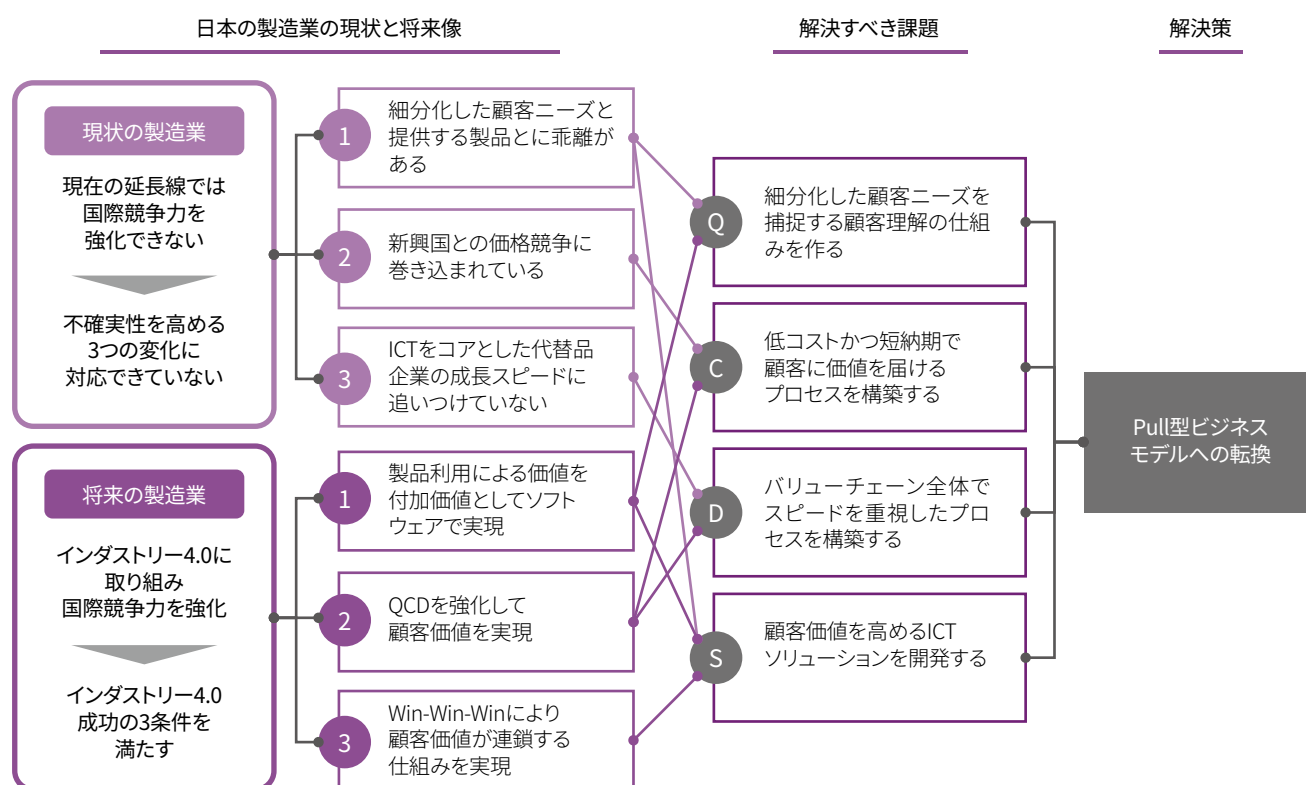
- ・ 開発したソリューションにより購入後の製品利用価値を向上させる。利用状況に応じて顧客の課題を発見し、課題解決を実現することにより、継続的な関係性を構築する。【重要施策Ⅲ、Ⅳ】

③ 業務提携先企業との関係性

- ・ 膨大に蓄積されたデータを提携先企業と共有することにより、ソリューションや製品の共同開発など、さらに顧客価値を高める取組みへとつなげる。【重要施策Ⅳ、Ⅴ】

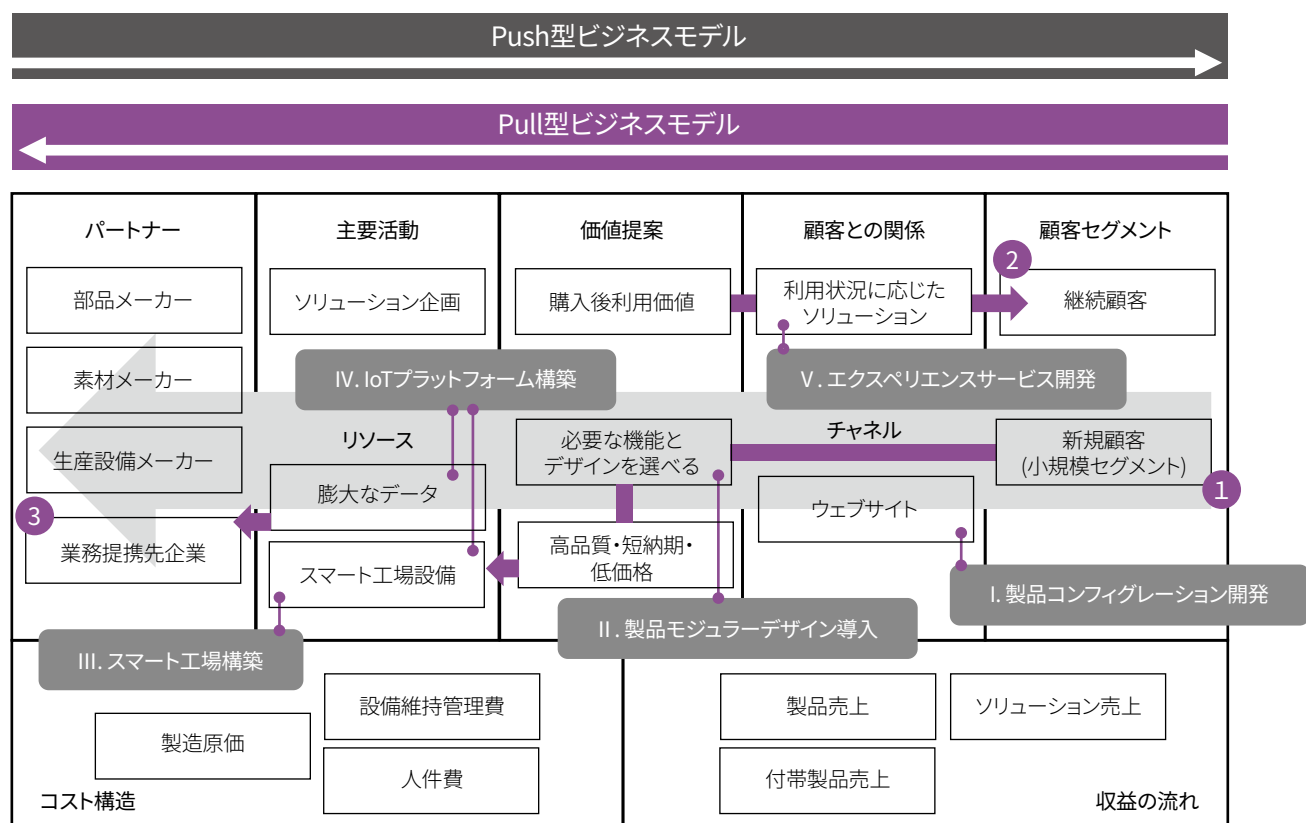
次回以降、重要施策Ⅰ～Ⅴのそれぞれの理論やアプローチ、および事例を詳細に解説します。

【図表8 日本の製造業が解決すべき課題】



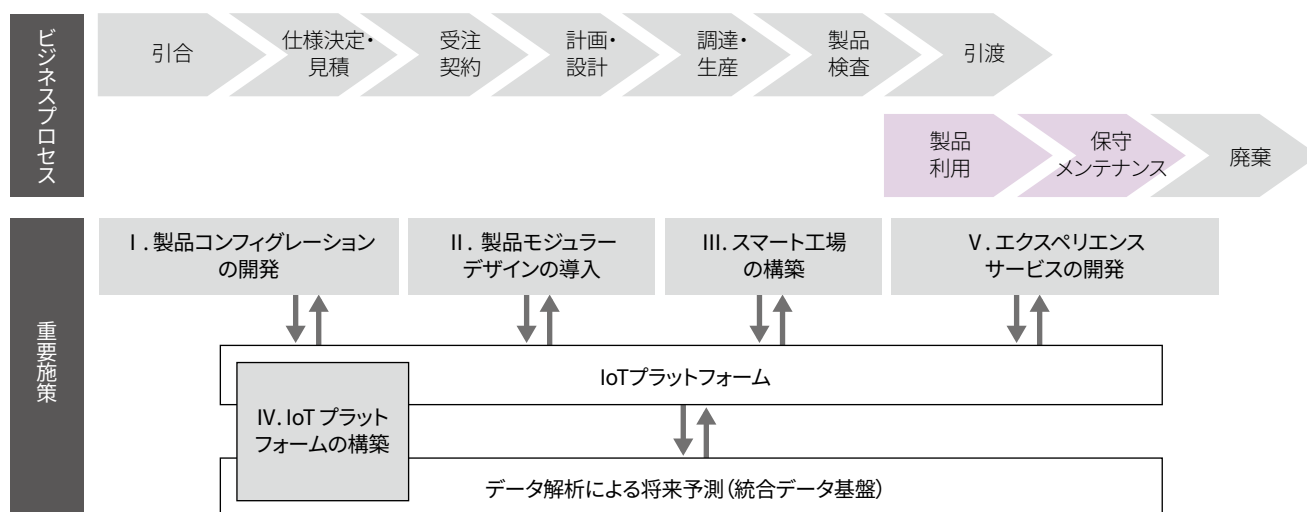
出所:筆者作成

【図表9 日本の製造業が目指すべきPull型ビジネスモデル】



出所:「ビジネスモデル・ジェネレーション」(翔泳社、アレックス・オスターワルダー&イヴ・ビニョール著)のフレームワーク(ビジネスモデルキャンバス@www.businessmodelgeneration.com)を用いてビジネスモデルを表現

【図表10 製造業(受注生産型)プロセスにおける重要施策の位置付け】



出所:筆者作成

本章の最後に、重要施策Ⅰ～Ⅴと製造業のプロセスとの関係性を示します(図表10参照)。Pull型ビジネスモデルに転換することは、受注生産型と類似のビジネスプロセスを描くことになります。企業全体を変革する取組みであることをご理解いただけるのではないのでしょうか。また、現状のPush型ビジネスモデルも併用した運用になることを追記させていただきます。加えて、計画・設計から廃棄に至るまでのプロセスは、Pull型ビジネスモデルの重要施策へと統合していくことで、さらに企業収益を改善し、国際競争力の強化へとつなげていきます。

IV. おわりに

本稿では、日本の製造業のゴールを国際競争力の強化、つまりその業種における世界のグローバルメジャーとなることと設定し、これに向けてPull型ビジネスモデルに転換すべきと提言しました。これは非常に大きな変革である一方、国際競争においてはスピードが勝敗を分けます。国際競争から出遅れた日本の製造業は、すでに迷っている時間はありません。かつては圧倒的な差別化要素であった高い品質や性能は、現在もニーズを失ったわけではなく、今なお世界のトップレベルであることは間違いありません。だからこそ企業全体の変革を経営層が強力に推進することで、スピーディーかつリスクを抑えてグローバルメジャーになれると考えています。

本テーマは全5回にわたって日本の製造業がグローバルメジャーとなるべく、Pull型ビジネスモデルに変革するための戦略と戦術を考察していきます。

第1回: Pull型ビジネスモデルへの転換 ※本稿

第2回: 日本の製造業の重要施策『製品モジュラーデザインの導入とコンフィグレーション』

第3回: 日本の製造業の重要施策『スマートファクトリーとIoTプラットフォームの構築(仮)』

第4回: 日本の製造業の重要施策『製造業の新たな商品－エクスペリエンスサービスの開発(仮)』

第5回: 日本の製造業の重要施策『変革を促進する組織と人材(仮)』

今回はPull型ビジネスモデルの中核的テーマである、「製品モジュラーデザイン」と「コンフィグレーション機能を用いた顧客アプローチ」について理論と実践方法を論考します。Pull型ビジネスモデルの実例や、既に取り組んでいる企業や有識者へのインタビューを踏まえ、マネジメント視点と実務視点の2つの視点で解説します。

【参考文献】

「ビジネスモデル・ジェネレーション」
(@www.businessmodelgeneration.com)

アレックス・オスターワルダー & イヴ・ピニユール著
小山龍介訳

翔泳社 2012年

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 吉田 浩章
Hiroaki.Y.Yoshida@jp.kpmg.com
マネジャー 山田 淳史
TEL: 06-7731-2200 (代表番号)
Atsushi.Yamada@jp.kpmg.com

グローバル製造業の展望

「日本の製造業の現状—KPMG GMO 2016 調査結果分析」から 見えてくる、国内製造業企業の課題と方向性

株式会社 KPMG FAS

ストラテジーグループ

マネジャー 山口 剛史

近年、日本の製造業のプレゼンスが低下してきています。電子製品や中間財など強みがある分野もあるものの、世界の主要市場に日本製品が溢れるかつてのプレゼンスとは程遠い状況です。

このような状況は、グローバル化や製品ライフサイクルの短期化が矢継ぎ早に起こる市場環境にあって、日本企業が得意とするリニアな成長環境での成功体験から自らの戦い方の革新が遅れたがゆえに発生しました。そして今後は、グローバル化やライフサイクルの短期化に加えて、製品からサービスへのシフトや新技術の台頭など、市場に大きな変動がもたらされることが見込まれています。

KPMGは、KPMGインターナショナルの依頼のもとForbesが2016年の年初に世界各地の航空宇宙・防衛、自動車、コングロマリット、医療機器、工学・工業製品、金属業界のシニアエグゼクティブ360名を対象に実施した調査と、KPMGインターナショナルによる主要メーカーに対する一連のインタビューを通じて、製造業を取り巻く環境について分析を行い、「グローバル製造業の展望2016」(GMO)をリリースしました。

本稿では「グローバル製造業の展望2016」の中でも、特に日本の製造業に焦点を当てることにより、日本の製造業を取り巻く市場環境、各企業が直面している課題を考察するとともに、KPMGグループの経験・知見から解決方向性についても提示します。



山口 剛史
やまぐち たけし

【ポイント】

- ー 日本・海外の製造業企業は両者とも、新技術に対して期待と警戒心を抱きつつ、これに備えて強い投資意欲を示している。
- ー しかし、日本の製造業企業は海外の製造業企業と比較して将来へのビジョンが不明瞭であり、リーダーおよび現場のキー人材不足にまだ課題を抱えていることに加え、外部資源の活用に対して躊躇している状況である。
- ー これらを打破するために、下記が重要である。
 - ・ これまでの日本の製造業企業がとってきたリニアなアプローチからの転換。
 - ・ サード・パーティーを活用することで新たな技術を取り入れるにはパートナー発掘のネットワーキング構築が必要となるため、技術で渡り合える人材に対し新しい技術に触れる機会と交渉できるだけの権限を付与することにより、発掘に集中できる体制を構築。
- ー そのためには、M&Aなどで海外企業を買収した際などに、対象企業のマネジメントスタイルを取り込むぐらいの大胆な意思決定も求められる。

I. 日本の製造業を取り巻く環境

久しく国内製造業に元気が無くなったと言われています。過去20年の急速なグローバル化（図表1参照）や製品ライフサイクルの短期化（図表2参照）といった市場の変化の中で、水平分業型のビジネスモデルを構築してきた欧米・新興国企業（図表3参照）が台頭してきました。その結果、米国のみならず中国に対してもGDPで2倍以上の差が開くなど、相対的に日本のプレゼンスが大きく低下しています。

そして近年、ビッグデータ、3Dプリンター、IoT、人工知能等の新たな技術が注目を浴びています。これらの技術は実用化の過程にあるものの、実現した際には製造業のビジネスモデルに大きな影響を与えるため、日本の製造業は今後10年の業績を左右する大きな変化の分岐点を迎えているといえます。

II. 国内製造業の姿勢

1. 成長への投資意欲

製造業の事業環境が革新的な技術によって大きな変化の時を迎えた今、他社との差別化を図り、世界市場で確固たる競争力を強化するために、日本を含むグローバル主要企業のエグゼ

クティブは、どのような姿勢で臨み、具体的な取り組みを行っていくのか。KPMGは、360名のシニアエグゼクティブを対象に実施したGMO調査とKPMGインターナショナルによる一連のエグゼクティブ・インタビューを基に分析を行いました。

日本と海外の主要製造業に「あなたの会社が過去2年間にR&D／イノベーションに費やしたのは収益の大体何%でしたか？」「今後2年間は収益の何%を費やす予定ですか？」という質問への回答に注目すると、日本企業も海外企業と同じく非常に高い投資意欲を有していることが見て取れます（図表4参照）。

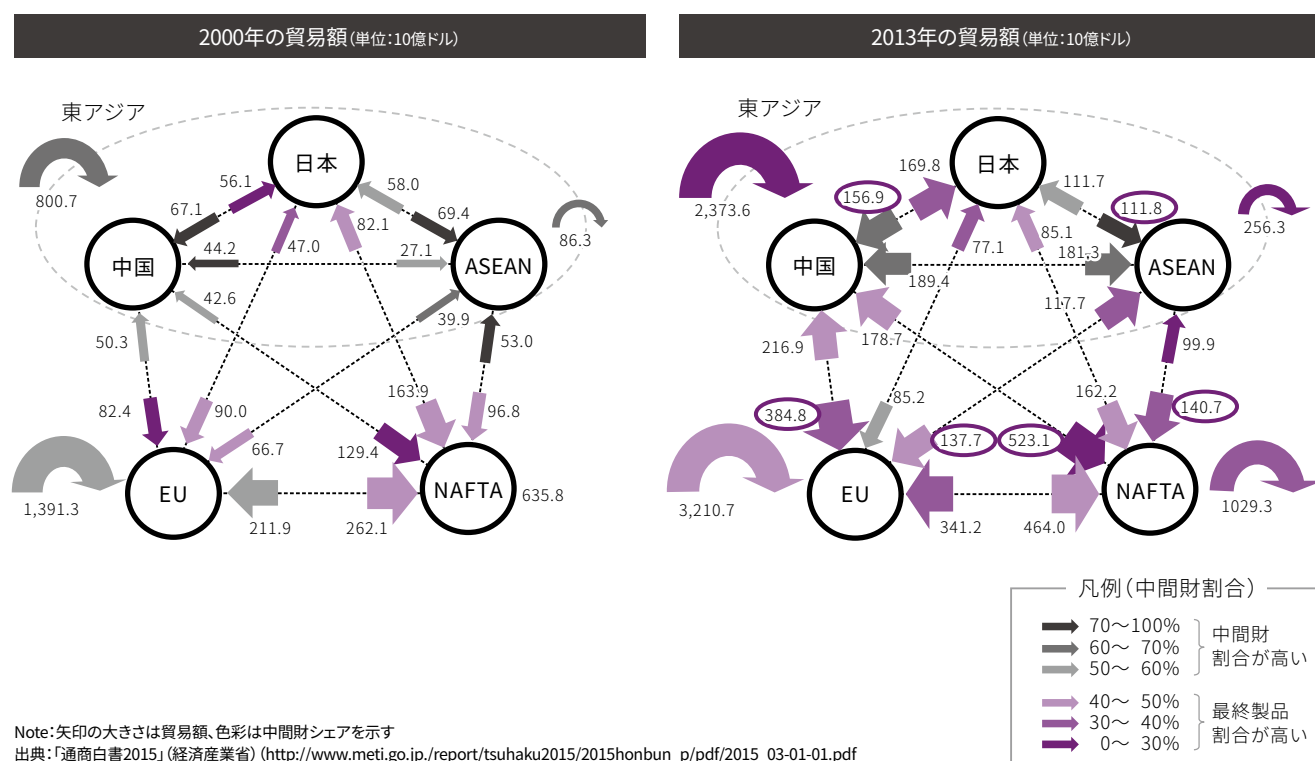
さらに、「次の製造技術のうち、今後12～24ヵ月に多額のR&D投資を予定しているのはどれですか？」という問いに対しては、いずれの技術に関しても、海外企業及び日本企業とも、大多数の企業が投資対象として重視していることが分かります（図表5参照）。

特に、先端材料科学と材料接合技術のような製造に関連する技術に対して、日本企業が海外企業に比して投資を完了している割合が高い点は、日本企業が製品を生み出す「コト」ではなく「モノ」に対して強いこだわりを持つ傾向が表れています。

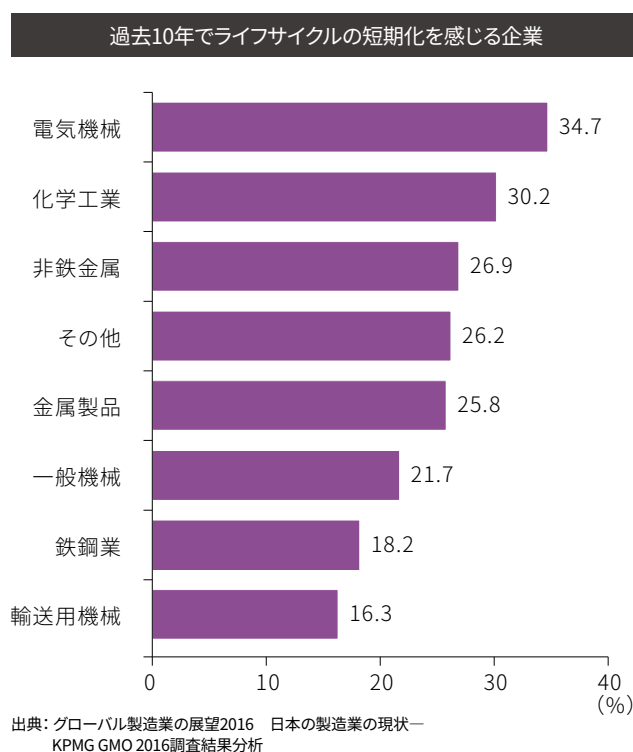
2. 成長への姿勢

続いて、新たなイノベーションを生み出すための姿勢の違いを比較してみますと、「先端技術の追求にあたり、1つもしくはそ

【図表1 世界主要地域・国間の貿易額における新興国の台頭(2000年から2013年)】



【図表2 製品ライフサイクルに対する日本企業の認識】

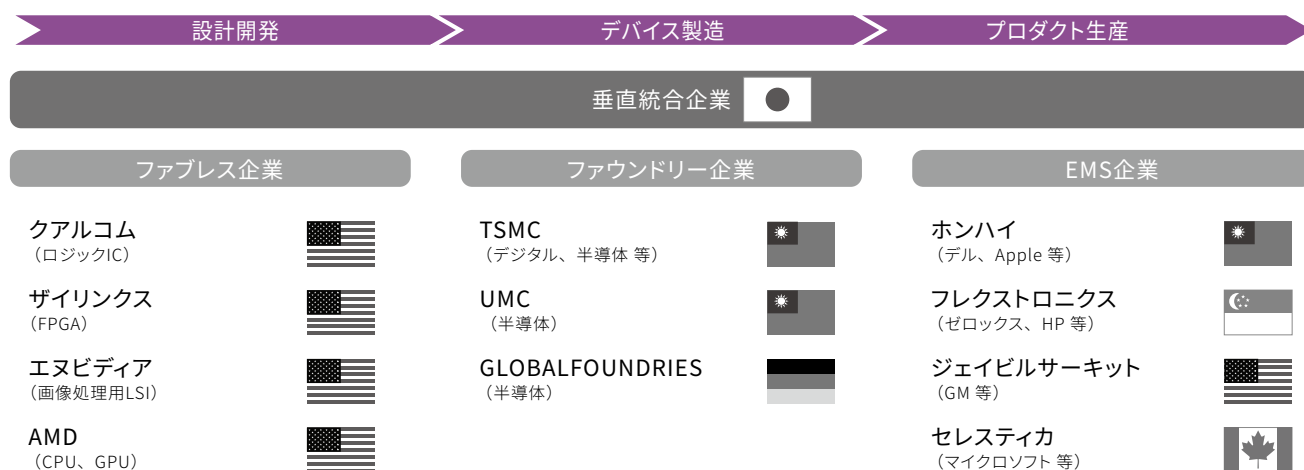


れ以上のサード・パーティー(例: 戦略的パートナーシップ/アライアンス/JVなど)と提携を結ぶ可能性はどの程度ですか?」という質問に対して、約半数が「多少の可能性はある」と回答し

ていることから、日本企業も自前主義を貫き通していくことは難しいことを強く認識していることが見えてきます(図表6参照)。図表3の水平分業型企業の様に、製品ライフサイクルの早期化の中で海外企業がバリューチェーンの一部に特化して研究開発を行っている状況において、日本企業は、自社のみで幅広い研究開発領域に投資し優位性を維持する技術を生み出すことの難しさを痛感し、海外企業に対抗するためにはサード・パーティーを有効活用する必要があるという認識に至ったと考えられます。

一方で、「あなたの会社は成長に関する優先課題に対処するため、次の手段をどの程度用いる予定ですか?」という質問に対し、日本企業は海外企業と比べて、「他企業の合併・買収」および「他企業との公式な協業関係の締結」により積極的な姿勢を示す一方、「他企業との非公式な協業」に関しては、海外企業と比較して消極的な姿勢を示しており、このことは、日本企業が従来の枠組みを重視するということに加えて、対象技術の実現性が高まった段階になってから投資を行いたい、という姿勢を示しているように伺えます(図表7参照)。このような姿勢は、貴重な投資資源を有効に活用するという面では優れているものの、実現性は低いが大きく化ける可能性のある技術への投資機会に対して、海外企業に先行を許してしまう可能性があるのではないかと考えられます。

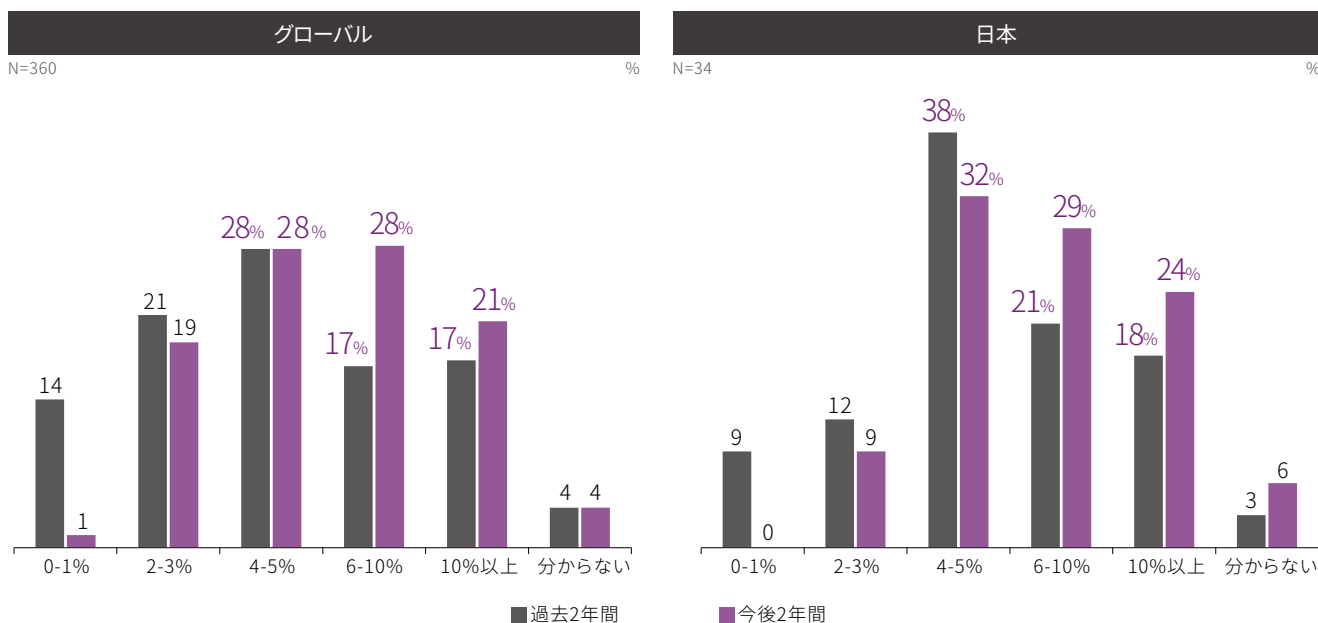
【図表3 製品ライフサイクルの短期化に対応したビジネスモデルの例】



出典:KPMG分析

【図表4 日本企業のイノベーションに対する高い投資意欲】

あなたの会社が過去2年間にR&D／イノベーションに費やしたのは収益の大体何%でしたか？
今後2年間は収益の何%を費やす予定ですか？



※ 数値は、小数点以下を四捨五入したものです。出典:グローバル製造業の展望2016 日本の製造業の現状—KPMG GMO 2016調査結果分析

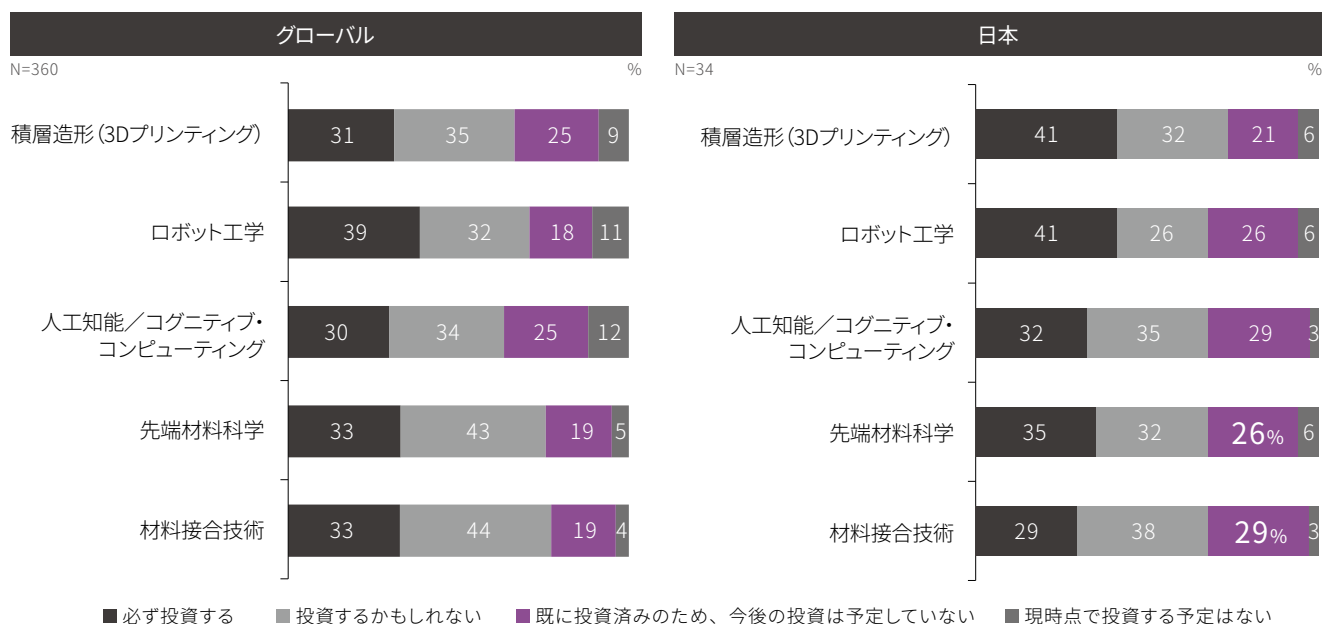
3. 成長への体制

次に、成長に向けた体制構築に関して、日本・海外企業を比較してみます。「成長政策を進める上で、今後12～24ヵ月間における組織にとってのリスクは何だと捉えていますか？」という質問に、日本企業は「変化を促進し得る組織のリーダーの能力」を最も懸念されるリスクとして挙げています（図表8参照）。この点は、新たな技術の実用化により製造業のビジネスモデルの変化が大きく起こりうる環境にあって、その変化への対応が遅れ

る、または変化に失敗する、という懸念を持っていることを示しています。このことは日本企業のリスクを考える際に常に挙げられ、新たな技術の導入がビジネスモデルを変える中で致命傷とならないかが懸念されます。

【図表5 日本と海外の製造業企業の投資の方向性は類似】

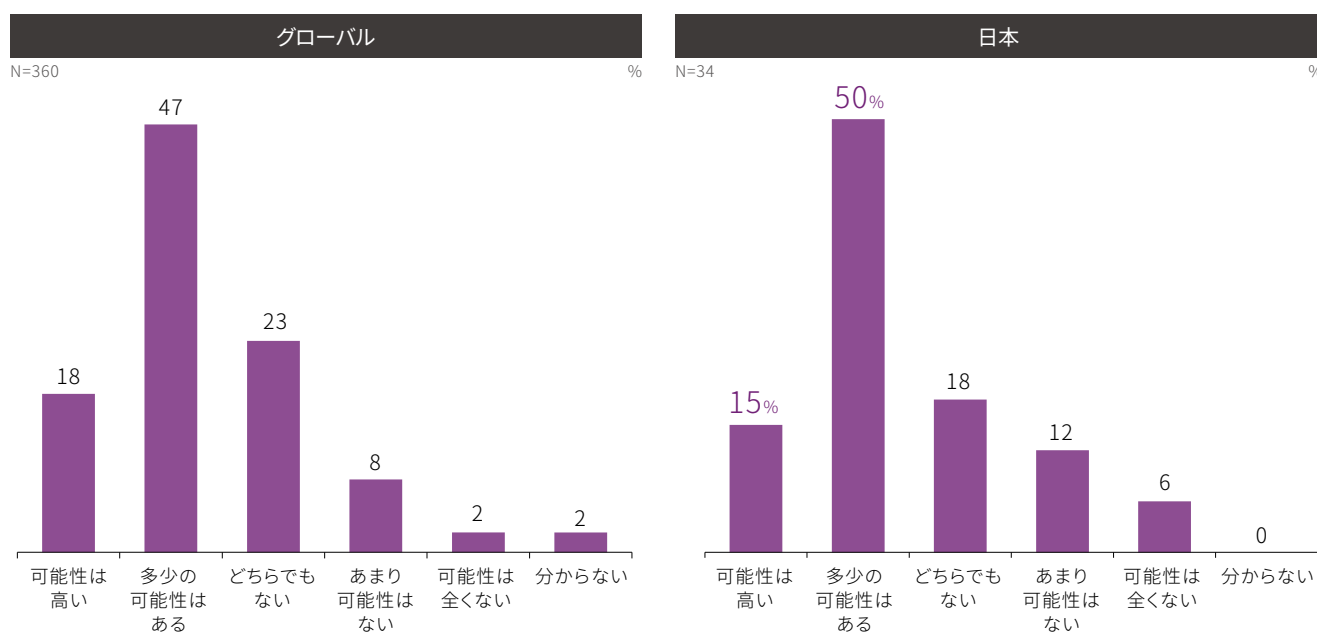
次の製造技術のうち、今後12～24ヵ月に多額のR&D投資を予定しているのはどれですか？



※ 数値は、小数点以下を四捨五入したものです。出典：グローバル製造業の展望2016 日本製造業の現状— KPMG GMO 2016調査結果分析

【図表6 日本企業もサード・パーティーの活用に対する意欲が高い】

先端技術の追求にあたり、1つもしくはそれ以上のサード・パーティー（例：戦略的パートナーシップ／アライアンス／JVなど）と提携を結ぶ可能性はどの程度ですか？



※ 数値は、小数点以下を四捨五入したものです。出典：グローバル製造業の展望2016 日本製造業の現状— KPMG GMO 2016調査結果分析

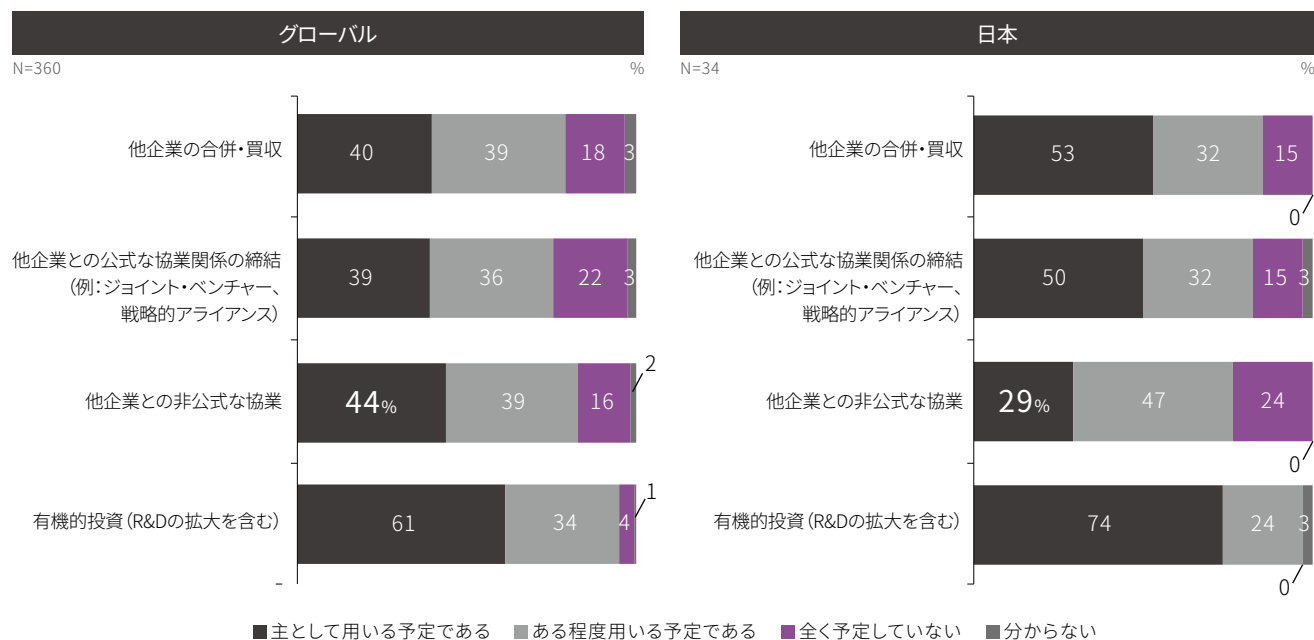
Ⅲ. 国内製造業の方向性

日本企業は、これまで一定の市場規模の見込める国内市場を中心とした展開が長く、国内市場に最適な業務機能と運営体制

を築き、成功体験を積み重ねてきたため、事業環境が大きく変化する際にも、成功体験からくる従来の方法で事業展開を推し進める傾向がありました。その結果、変わりゆく市場特性に自社の勝ちパターンが通用せず、グローバル化やライフサイクル

【図表7 日本企業はサード・パーティーとの非公式な連携に対して躊躇がある】

あなたの会社は成長に関する優先課題に対処するため、次の手段をどの程度用いる予定ですか？



※ 数値は、小数点以下を四捨五入したものです。出典: グローバル製造業の展望2016 日本製造業の現状—KPMG GMO 2016調査結果分析

の短期化の中でプレゼンスを低下させていきました。

ここで、KPMGが支援したケースを紹介したいと思います。このクライアント企業は、国内市場停滞の中で海外に矢継ぎ早に展開するも、技術開発では海外競合の製品改良サイクルが速く、自社もサイクルを早めようとするも組織が対応しきれずに混乱をきたし、結果として業績が低迷していました。

このクライアント企業は、過去の取り組みを分析(図表9参照)し、現状組織のまま海外展開した故に、“兵站線”(既存の技術開発要員に対する展開地域の範囲)が間延びし、十分な“補給”(競争力のある製品の開発)ができず、戦果分析も不十分であったことから、同じことを繰り返していました。この反省をもとに、戦線設定、作戦・体制構築、戦力投入、戦果分析の事業展開サイクルを回す仕組みを構築し、重点領域に、十分なリソースを投入する体制を整えることで、技術開発に向き合える組織を構築していきました。

また、時間に余裕のできた技術開発スタッフが、海外展開先の協力会社のスタッフとインフォーマルな議論を進める中で、自社が競合と比較して製品設計・技術思想が大きく異なり、その設計・技術思想の違いが非常に短期間で改良を進める要因であることが判明しました。スタッフはこの状況に対して危機感を抱き、自社にとって新たな設計・技術思想を持つ海外展開先の協力会社を自社の技術開発に巻き込むことで、協力会社の技術を自社へ取り入れる体制を整えました。そういった取り組みの結果、国内の技術者とは異なる新たな視点による改良が促進

され、製品改良のサイクルが早まる兆しが見え始めると共に、新たな技術に触れる機会が増えるため選択肢として常にこれらを検討するようになりました。

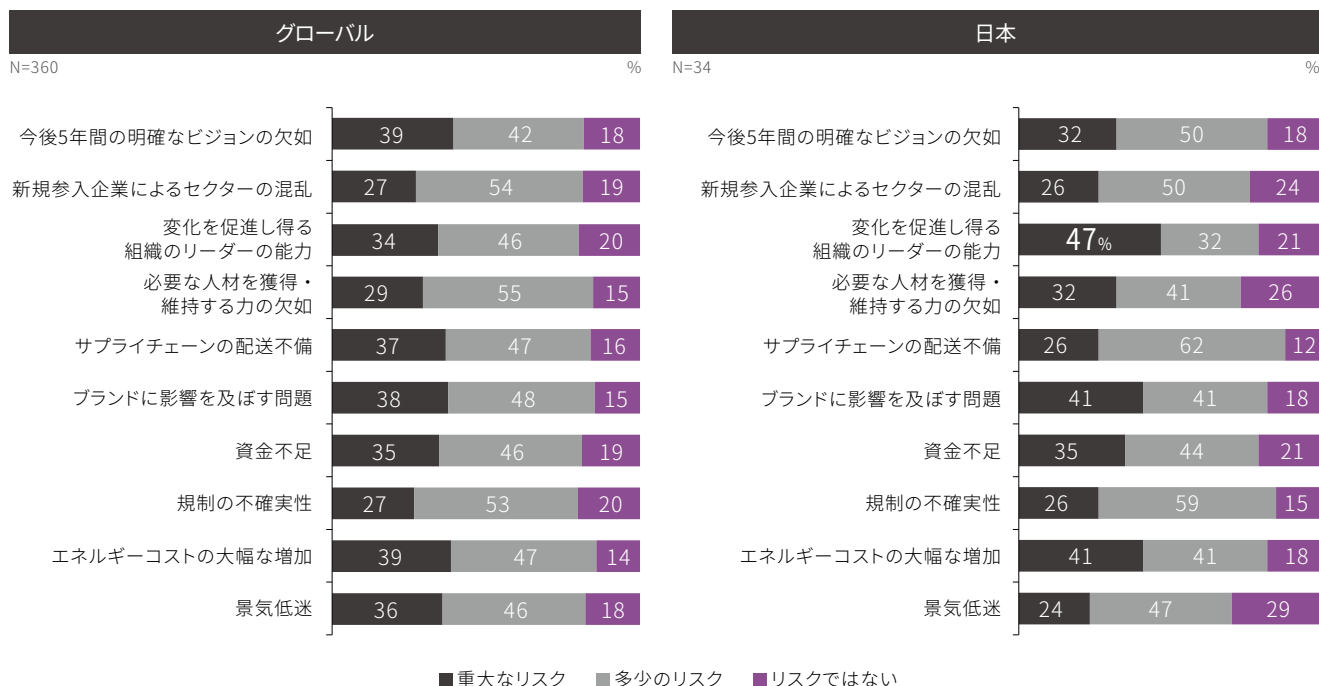
今後、ビッグデータ、3Dプリンター、IoT、人工知能等の新たな技術の活用が製造業企業に必要となることは間違いありません。前述のクライアント企業が市場特性の異なる海外への展開でこれまでの勝ちパターンが通用せず苦しんだように、新たな技術により市場特性が変化する結果、多くの日本の製造業企業において従来の勝ちパターンが通用しなくなるでしょう。日本の製造業企業が、10年、20年後にグローバルで高いプレゼンスを示していくためにも、これまでの日本の製造業企業がとってきたアプローチを転換することが必須と考えられます。

転換の1つの方向性として、サード・パーティーを活用しつつ、新たな技術を取り入れることは検討に値します。ただし、この方法は、外部企業と交渉するスタッフは、技術に精通していることに加えて、事業を目利きできる経営リテラシーを有し、そのための十分な権限を付与されていることが重要となります。

多くの日本企業にはこのようなこれまでと大きく異なる取り組みを一朝一夕に実現することは難しいため、サード・パーティーの活用経験が豊富な海外企業を買収することで、そのマネジメントスタイルを取り込むといった大胆な意思決定が求められているのではないのでしょうか。

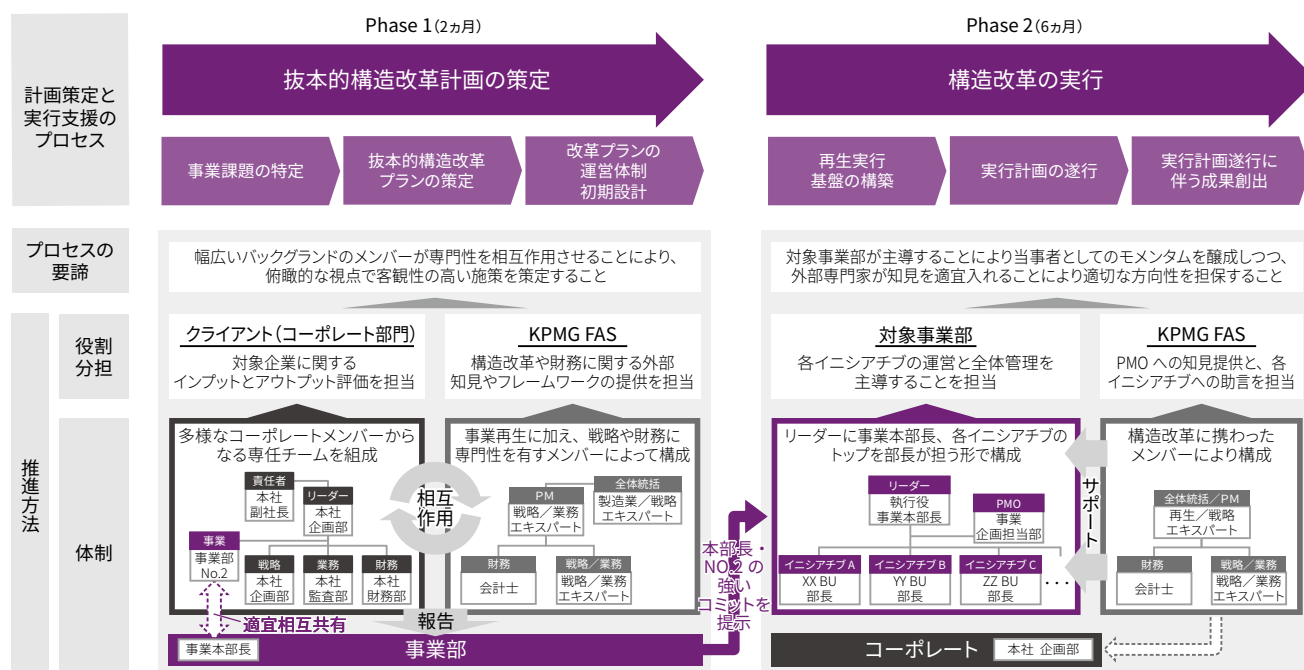
【図表8 日本企業は変化を促進する組織・体制は未だ築けていないと考えている】

成長政策を進める上で、今後12～24ヵ月間における組織にとってのリスクは何だと捉えていますか？



※ 数値は、小数点以下を四捨五入したものです。出典：グローバル製造業の展望2016 日本の製造業の現状—KPMG GMO 2016調査結果分析

【図表9 過去の振り返りから課題を特定し、明確な責任体制でのイニシアチブを構築】



出典：グローバル製造業の展望2016 日本の製造業の現状—KPMG GMO 2016調査結果分析

グローバル製造業の展望2016

2016年10月刊

フルレポート（日本語版）



内容

- 勝者と敗者に明暗が分かれる
- 新しい地域市場を視野に入れる
- 新しい製品やサービスへの投資
- サプライチェーンを成長に活かす
- 成長に関する2つの大きな質問
- 主なポイント

別冊レポート

（KPMG ジャパン インサイトレポート）



内容

- 日本の製造業を取り巻く環境
- 日本の製造業の現状 - KPMG GMO調査結果分析
- 国別見通し
- KPMGにできること

グローバル製造業の展望2016(GMO)の全文(日本語版)は、下記のページをご参照ください。

www.kpmg.com/jp/gmo-survey

英語版のGlobal Manufacturing Outlook 2016(GMO)は、下記のページをご参照ください。

www.kpmg.com/gmo

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

グローバルストラテジーグループ

パートナー

岡本 准

jun.okamoto@jp.kpmg.com

マネジャー

山口 剛史

takeshi.yamaguchi@jp.kpmg.com

Seeking Customer Centricity — 顧客中心主義の追求

～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2016から～

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

このたび、KPMGジャパンは、KPMGと消費財流通業界の世界的なネットワークであるコンシューマー・グッズ・フォーラムが共同で発行した『Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2016』の日本語版『Seeking Customer Centricity カスタマー・セントリック=顧客中心主義の追求』をリリースいたしました。本調査は、大手消費財・小売企業のエグゼクティブ400人を対象とした4度目のトップ・オブ・マインド年次調査であり、最も先進的なオムニビジネスのインサイトと主要戦略を取りまとめたものです。また、初の試みとして、19カ国7,100人の消費者の購買行動や嗜好を調査し、エグゼクティブの戦略と実際の消費者心理が合致しているのかも合わせて考察しています。本稿では、本調査のエッセンスをご紹介します。

【ポイント】

完全に統合されたオムニビジネスへと転換しつつある消費財流通企業において、具備すべきオペレーショナル・エクセレンス（競争優位性）は、以下の6項目。

- チャネルの枠を超えたシームレスな顧客体験の提供
- 「超」カスタマー・セントリック思考（顧客中心主義）
- デジタル・ファースト思考（デジタル軸で、戦略、プロセス、ビジネスモデルを再構築）
- 敏捷な需要主導型サプライチェーン（需要・市場環境の変化に即時対応できる統合されたサプライチェーン）
- 先進的な分析手法を広範に活用（リアルタイムに連動するスマートテクノロジー）
- 信頼と誠実性を重んじる文化（情報に通じ、高い倫理基準を顧客は要求）



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

1. オムニビジネスの必要不可欠性

今日の消費財業界では、人口動態や経済の変化、技術の進歩が相まって、急速に市場と競合状況が再編成されつつあります。小売業者、製造業者、およびそのサプライチェーン・パートナーたちは、デジタル・ファースト思考やカスタマー・セントリック思考を醸成し、完全に統合されたオムニビジネスへと転換するべく、様々な手段を講じています（図表1参照）。

本調査によれば、エグゼクティブの約3分の1（31%）が、2018年までに、現在のシングルチャネル、マルチチャネル、またはオムニチャネルの小売事業形態を脱却し、販売チャネルだけでなく（生産、在庫、マーケティング、販売、支払、流通などの）フロント／バックエンド機能も含むビジネスシステム全体が完全に統合されたオムニビジネスに進化する予定だと回答しています。また、約半数（43%）が、2018年までにシームレスに統合された販売チャネルを実現する予定だと回答しています。逆に、2018年時点でまだ単一のチャネルに頼っているとの回答はわずか1%にとどまります（図表2参照）。

【図表1 オムニチャネルからオムニビジネスへの転換】

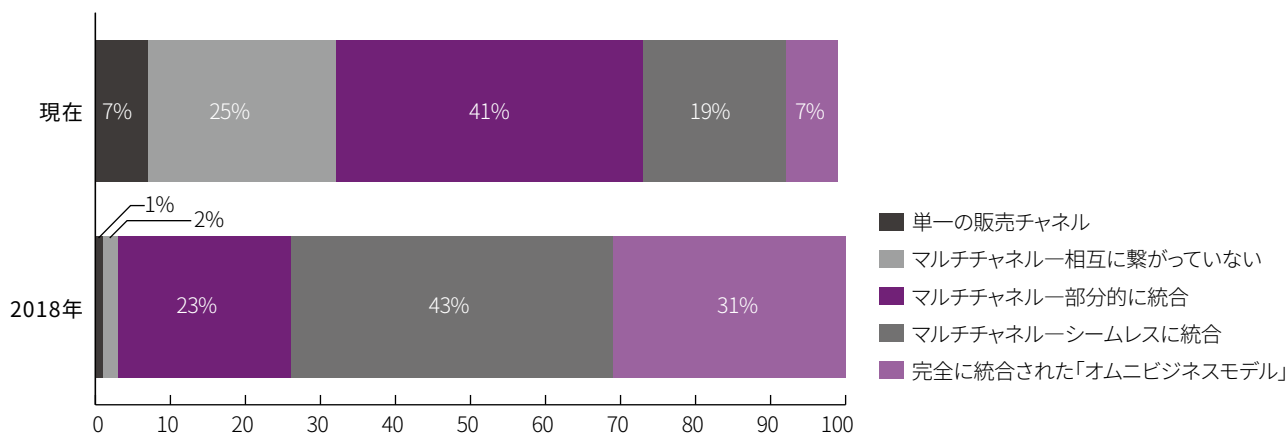


オムニチャネル：販売チャネル全体のシームレスな統合



オムニビジネスモデル：デジタルテクノロジーとカスタマー・セントリック思考によって可能となるすべての機能のシームレスな統合

【図表2 拡大するオムニビジネス】



※ 数値は、小数点以下を四捨五入したものです。出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

2. 消費者の人口動態と行動の変化

注目すべきは、増加する新興国の中流階級と世界中のミレニアル世代（1981年から2000年までに生まれた人々）です。これら2つの消費者層は、単に人口規模や潜在的な購買力が高いだけでなく、より高齢の消費者層に比べてデジタルチャネルやデジタル機器との結びつきが強いのが特徴です。本調査でも、「今後2年間の自社のビジネスにプラスの影響を与えるトレンドは何か」という問いに関して、1位に「新興国における個人消費の伸び」(62%)が、3位に「ミレニアル世代の影響力の拡大」(54%)が挙げられています。

3. 本調査の視点

今年のトップ・オブ・マインド調査は、変わりゆく消費財市場に適応し消費者の高い期待に応えるべく、オムニビジネスに移行する際に、企業が直面するリスクを最小限に抑え、正しい選択をするための指針を、次の視点で考察しました。以降では、

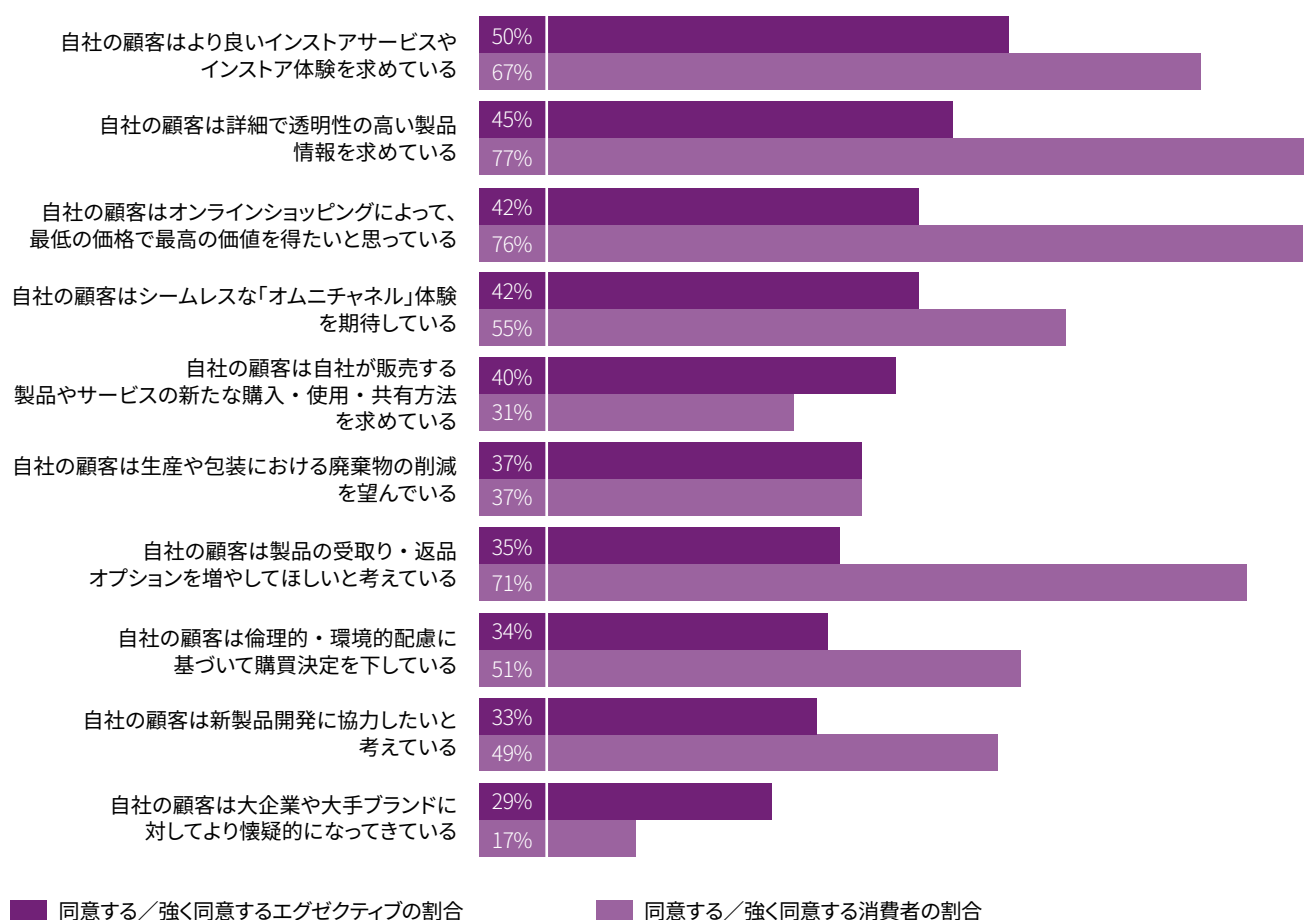
それぞれのポイントを概説します。

- 「超」カスタマー・セントリック思考の醸成
- デジタル・ファースト思考の育成
- 目的に合ったサプライチェーンの構築
- ワンランク上の信頼の実現
- ワールドクラスのオムニビジネスの構築

II. 「超」カスタマー・セントリック思考の醸成

人口動態が変化するグローバル市場で競争するためには、顧客をより深く多面的に理解する必要があります。「超」カスタマー・セントリック思考は、先進的なデータ分析手法やスマートテクノロジーを活用して、徹底的に顧客に焦点を当て、ほぼリアルタイムで顧客の行動を追跡・予測し、顧客が望む時に、望む場所、望む方法でパーソナライズされた製品やサービスを提

【図表3 消費者にとっての優先事項とは何か】



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

供することを可能とします。

本調査によると、企業は顧客の期待に応えられていないと認識しています。たとえば、エグゼクティブの半数が、顧客はより良いインスタサービスやインスタ体験を求めていると認識していますが、そうした要求に応えられていると回答したのは3分の1にとどまっています。同様に、42%が、顧客は最低の価格で最高の価値を手に入れるためにオンラインショッピングをしたいと考えていると認識していますが、そうした要望に対応できていると回答したのはわずか27%でした。

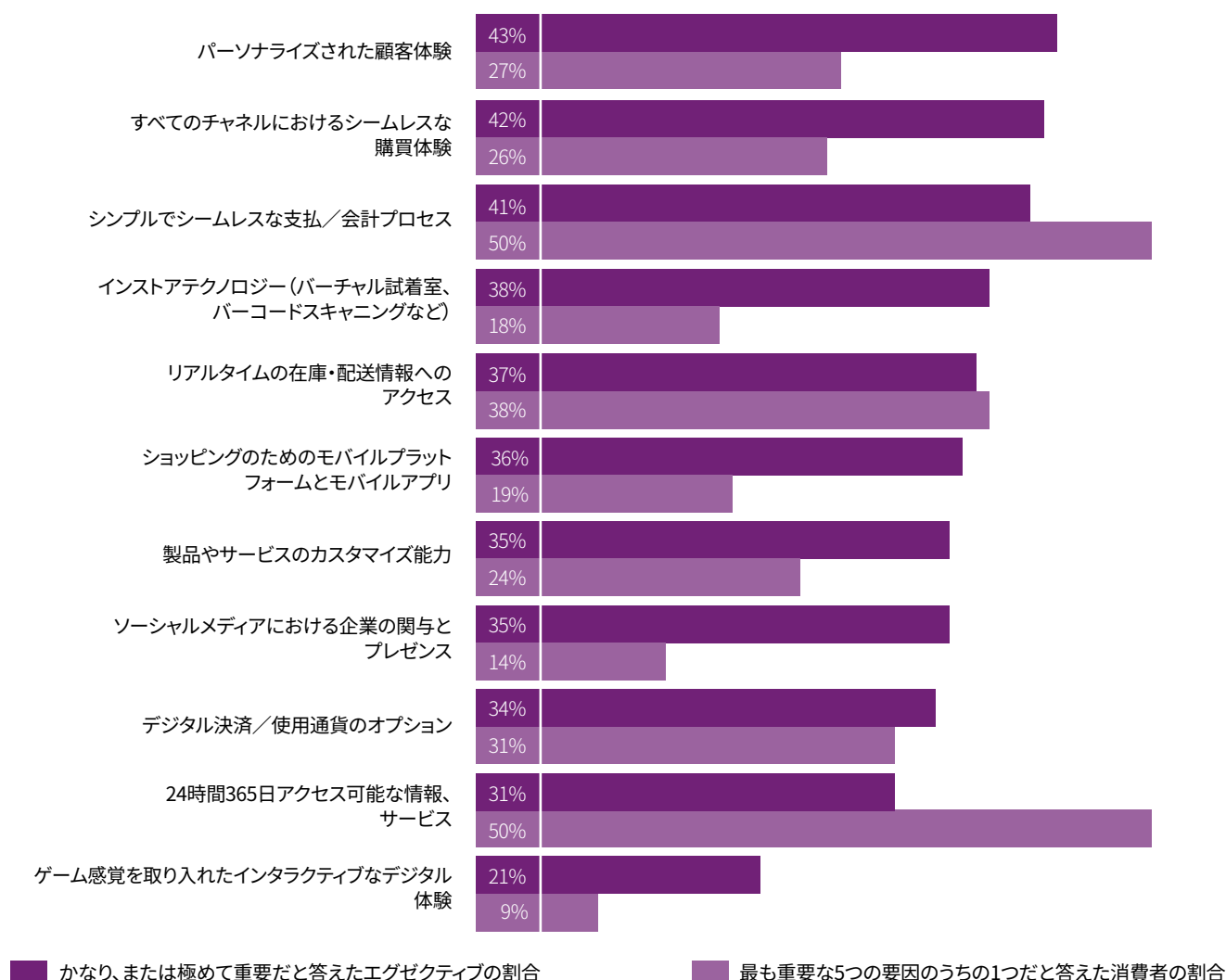
1. 顧客のことをどのくらい知っていますか？

消費財流通企業のエグゼクティブは、消費者にとっての優先事項のいくつかを、過小評価している可能性があります。「消費者にとっての優先事項とは何か」という問いに関して、消費者

は「製品の受取り・返品オプションの増加」を最優先事項の1つに挙げていますが（71%）、エグゼクティブはこの重要性を比較的強く評価しています（35%）。また、エグゼクティブは、「倫理的・環境的配慮」や「新製品開発への協力」の重要性についても、比較的強く評価していることが伺えます（図表3参照）。

「消費者が購入するブランドや小売業者を選ぶときに最も影響を及ぼすのは」という問いに関しても、エグゼクティブと消費者の考えは必ずしも合致していません。特に、「24時間365日アクセス可能な情報サービス」の提供の重要性が比較的強く評価されています（図表4参照）。

【図表4 消費者が購入するブランドや小売業者を選ぶときに最も影響を及ぼすのは】



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

2. ミレニアル世代に合わせたビジネスの転換

ミレニアル世代は現在、世界人口74億人のうち20億人を占め、個人消費の最大供給源として急速に台頭しつつあります。同世代はテクノロジーのヘビーユーザーであり、より高い価値を追求する人々でもあります。彼らが提示するチャンスを取り込み、課題を克服することが重要となっています。調査対象のエグゼクティブが挙げた課題の上位は、「自由に使える収入の少なさ」(31%)、「従来型の広告からあまり影響を受けない」(26%)、「オンラインレビューや支持に影響されやすい」(25%)、「見るだけで買わない傾向がある」(25%)などでした。

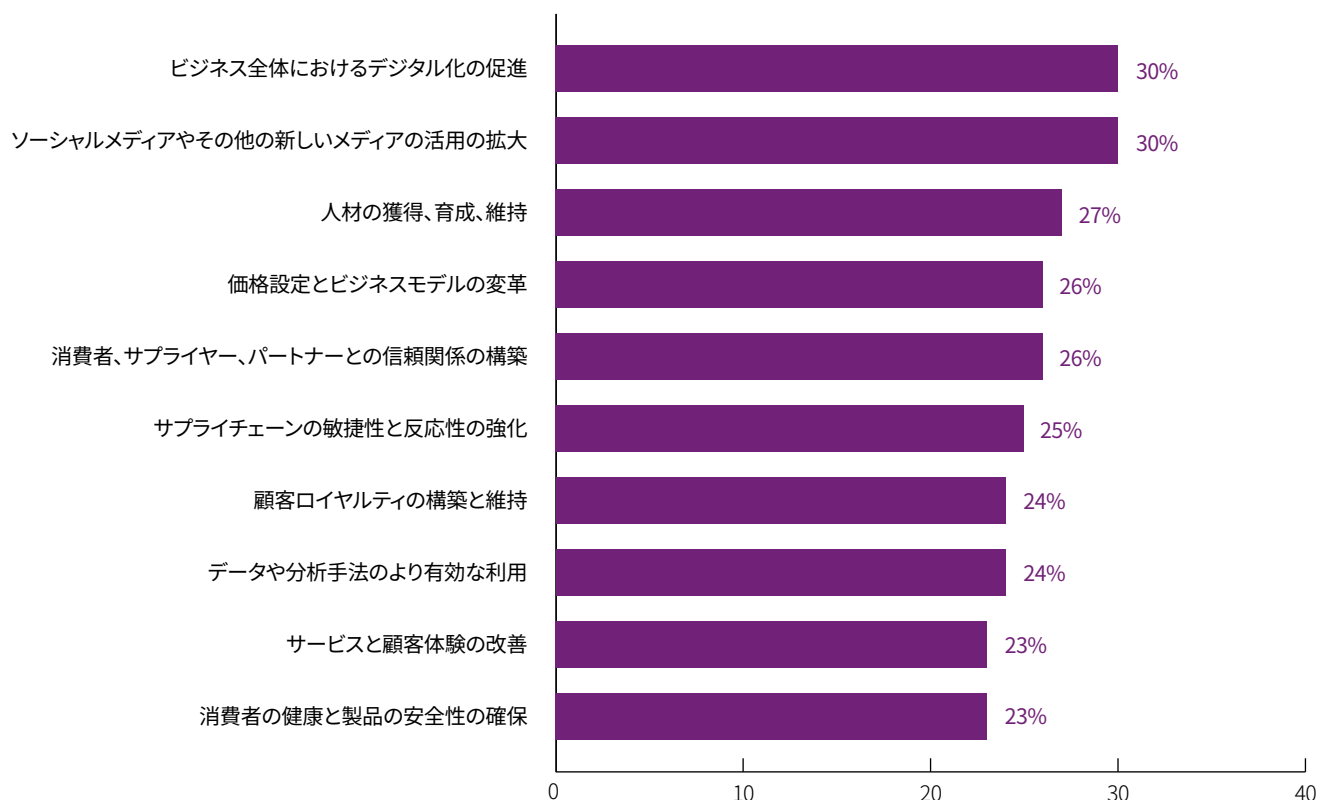
企業がミレニアル世代に狙いを定めた様々な手法を活用していることもわかりました。最も一般的な手法は、「格安価格の商品を加える」(45%)、「より詳しい製品情報を提供する」(38%)、「モバイルチャネルやアプリへの投資を増やす」(34%)、「統合的なオムニチャネルプラットフォームを構築する」(33%)でした。特に、昨年10%以上の収益増を報告した急成長企業は、その照準をミレニアル世代に合わせており、その半数以上(51%)が「格安価格の商品の追加」、40%が「統合的なオムニチャネル／eコマースプラットフォームの構築」、39%が「ミレニアル世代に特に的を絞った顧客体験の構築」を計画しています。

Ⅲ. デジタル・ファースト思考の育成

ウェブからスマートフォン、そしてテクノロジーを活用した店舗まで、デジタルチャネルは顧客の購買体験の柱として、実店舗にとって代わりつつあります。デジタル化は、消費財流通企業による戦略や業務、ビジネスモデルの見直しを促進するとともに、その過程で新たなレベルの成長、効率性、生産性、競争力を生み出すことを可能とします。デジタル市場での戦い方を考える上で、企業は、もし自らが「生まれながらの」デジタル企業だったなら、ビジネスはどのような姿になっていたか、を考えるべきです。

企業にとっての課題の1つは、デジタル・ファーストに徹する必要性と、より良いインストア体験への顧客の需要との折り合いをいかにしてつけるかです。しかし、インストア体験を、自宅のパソコンの前に座っているのと同じくらいに、あるいはスマートフォンでブラウジングしているのと同じくらいにデジタルなものにしていく必要があります。既に多くの消費財流通企業が、テクノロジーに精通した次世代の顧客を取り込むために、ビジネス全体にデジタル化を拡大する必要があることを認識しています。実際、エグゼクティブの30%強が、「デジタル化の促進」は今後2年間の最優先事項だと回答しています。また、ほぼ同数(30%弱)が、「ソーシャルメディア等の活用を拡大」する計

【図表5 消費財流通企業の2018年の最優先事項トップ10】



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

画だと回答しています(図表5参照)。

デジタル化の状況を見ると、調査対象企業のほとんどは、現時点ではバックエンド・システムがわずかに先進的で、今後はフロントオフィスで最も大きな進歩が見込まれます。本調査によると、4分の1を超える企業が、現時点で生産、在庫、流通分野の先進的なデジタル能力を有し、その割合が2018年までに約2倍に増加します。同様に、顧客分析やサービスの分野では、現時点で先進的なデジタル能力を有している企業は全体のわずか4分の1ですが、その割合が2018年までに58%に増加します。今後数年間に、企業はバックエンド・システムにおけるテクノロジー投資、なかでもサプライチェーン管理(47%)、在庫管理と流通(46%)への投資を加速する予定です。また、現時点でデジタルに成熟した調達能力を有している企業はわずか16%ですが、その割合が2018年までに30%に増加します。同様に、現時点でデジタルに成熟した製品開発能力を有している企業は13%、デジタルに成熟したリスク管理システムを有している企業は11%ですが、それらの割合が2018年までにそれぞれ28%と24%に増加します。

IV. 目的に合ったサプライチェーンの構築

今日のオムニビジネス環境で事業活動を行うためには、目的に合ったサプライチェーンが不可欠です。サプライチェーンの最適構造とは、ビジネスのフロントエンドと完全に統合され、絶えず変化する顧客ニーズや市場ダイナミクスに対応するための柔軟性と敏捷性を備えた構造です。

1. 絶妙なバランスと高度な分析によるパフォーマンスの向上

サプライチェーンの最適化の主な目的は、コストと顧客満足とのバランスをとりながら、より良い顧客体験を提供することです。そして、フロントエンドとバックエンドをつないで、シームレスなオムニチャネルの接続性を確立し、顧客からの注文を受けるあらゆるチャネルにおいて高いコスト効率を実現できるようにすることです。

本調査で、「サプライチェーンの最優先課題は何か」という問いに関する回答の上位2項目が、「流通のスピードと効率性の改善」(33%)と「品質と基準順守の確保」(30%)であることから、企業がスピードと品質との適切なバランスを見出そうと苦心している状況が伺えます。また、企業は、サプライチェーンを次のレベルに進化させるために、データや分析手法をより有効に活用しようとしています。「顧客と製品の収益性の測定」

(29%)、「需給トレンドの予測」(28%)、「在庫と資源の追跡の改善」(25%)、「リアルタイムでの需要の監視と充足」(24%)など、エグゼクティブが様々な分析手法を重視していることが分かります。

2. サプライチェーンの障害を克服する

「サプライチェーンの最重要課題は何か」という問いに関する回答の上位3項目は、「必要な投資額／投資利益率の水準の不確実性」(29%)、「一貫性のないおよび／または不完全なデータ」(27%)、「データ分析のための人材や能力の不足」(26%)となっており、システムそのものよりも、投資やデータの要件に関連したものとなっています。KPMGは、重要なのは資源や分析手法だけでなくマネジメントに対して説得力のあるビジネスケースを提案できるかにあると考えています。サプライチェーンの責任者、特に中間層の責任者は、サプライチェーンについてあまり理解のない上級管理職にそのメリットを説明する際、非常に苦労することがあります。この問題を回避するためには、価値に基づく分析アプローチ、すなわち、伝統的なバリュートツリーを用いて、バリュードライバーとそれらが及ぼす影響を示すことが有効です。たとえば、予測精度を高めることに成功したら、それが将来の売上成長や在庫費用の削減などにどのような意味を持つか、新しい何かをすることで何が変わるのかをわかりやすく説明するのです。

3. サプライチェーン・インテグリティと品質の確保

「企業は今後2年間にどのような方法で誠実性と品質を高めようとしているか」という問いに関して、エグゼクティブの40%は「供給業者、製造業者、小売業者との間の協力関係を改善する」ことが最重要戦略だと答えています。同様に、25%は「質の高い別の供給業者や供給源を探す」、23%は「Tier1やTier2以外の供給業者の見える化をする」、23%は「供給業者の業務活動を監視する」と答えています。見える化は非常に重要です。多くの企業は、サプライチェーンの上位2レベルまでしか把握していませんが、リスクはより深いレベルに潜んでいます。

また、企業は、誠実性と品質を高めるために、データや情報も活用しています。2番目に回答が多かった戦略は、「データアナリティクスをより有効に活用する」(32%)で、その次が「より詳細な予測手法を開発する」(29%)でした。エグゼクティブの5分の1は、「トレーサビリティプログラムや監査を実施するために第三者機関を活用する」(21%)と答えています。

V. ワンランク上の信頼の実現

今日のデジタル世界で、消費者は膨大な情報にアクセスし、それを基に自分たちが商品を購入する企業についての考えを形成します。価格や品質、配送オプションなどが購買の主な決定要因となるでしょうが、その企業のビジネスや社会的責任についての情報も、ブランドロイヤルティの形成において重要な役割を果たします。老舗の消費財流通企業から新参のデジタル企業まで、すべての企業にとっての課題は、顧客の信頼を構築、育成し、保持する方法を磨くことです。

興味深いことに、「消費者の信頼を構築するための主要戦略は何か」という問いに関して、エグゼクティブが挙げた信頼構築戦略の上位3項目は、「ブランドが表すものを明確に伝える」(39%)、「健康とウェルネスを促進する」(38%)、「倫理と誠実性についてのコミュニケーションを改善する」(35%)で、すべてコミュニケーションにかかわるものでした。上位に挙がったその他の戦略には、「コンプライアンスを検証するために監査を活用する」や、「企業の責任プログラムを構築する」などが含まれています。また、製造業者においては、「食品や製品の安全性を確保する」や、「廃棄物を削減する」といった戦略が上位に挙がっています。

1. 食い違う優先事項

「消費者の信頼を築くために企業は何をするべきか」という問いに関して、エグゼクティブと消費者の回答は概ね一致していますが、いくつか食い違いが見られました。違いが大きかったのは、顧客データの保護と取引のセキュリティについてです。消費者は、「顧客データの保護と取引のセキュリティの確保」を1位に挙げていますが（重点を置くべきと考えた消費者の割合：53%）、企業のエグゼクティブでは10位（信頼構築戦術の上位5項目に入ると答えたエグゼクティブの割合：27%）でした。この結果は、企業の盲点を表しています。

KPMGは、サイバーセキュリティに係るリスクを最小化するための企業の動きが依然として鈍いと考えています。ハッキングはあらゆるところで発生しており、多くのサービス、システム、プラットフォームは人々が思うよりも脆弱です。モバイル機器、オンライン決済アプリケーション、オムニチャネル小売プラットフォームが加速度を増して普及しつつある今、サイバーセキュリティの重要性ははかり知れません。企業はサイバー攻撃の脅威についてマネジメントを教育し、リスク管理システムによってこれらのリスクを監視・緩和するための手段を強化する必要があります。

2. 循環型ビジネスモデル

ワンランク上の信頼を実現するために、多くの消費財流通企業は、より少ない資源でより大きな価値を顧客にもたらす、以下の構成要素からなる「循環型」ビジネスモデルに移行しつつあります。

- 廃棄物ゼロプロセス
- サービスとしての製品
- 再生品の販売
- 製品の再設計
- 製品寿命の延長
- 共同消費
- 製品買戻しプログラム

調査対象のエグゼクティブの約3分の1が、自社は既にビジネスモデルのなかで「循環経済」への取組みを採用していると答えており、その割合は今後2年以内に2倍近くに増加します。製品が製造され、販売され、使用され、その後廃棄される従来型の線形アプローチとは異なり、循環経済は資源をできるだけ長く使用してから、耐用年数が終わると製品や材料を回収し、再生します。そこでは、企業は製品ライフサイクル全体で顧客との関係を構築するため、ワンランク上の信頼とロイヤルティが実現すると考えられます。企業は、消費者がそのサイクルのなかで満足できるようなシステムを構築することによって、信頼を勝ち得るのです。

VI. ワールドクラスのオムニビジネスの構築

ワールドクラスのオムニビジネスを構築するためには、顧客を中心とする先進的なテクノロジーと分析手法を備えた、フロントエンドとバックエンドの完全な統合が不可欠です。そこに到達するためには、明確なビジネスケースと、社内およびサプライチェーン全体の全面サポートが必要となります。

KPMGは、オムニビジネスへのアプローチは、小売業者と消費財製造業者とは異なると考えます。小売業者は強力なデジタル顧客体験を必要とします。消費者のモバイルコマース利用は増えており、モバイル体験が貧弱だと、彼らはフラストレーションを感じ、その店で買うのを止めてしまうからです。一方、ほとんどの製造業者にとって、強力なデジタル体験の提供はそれほど重要ではありません。しかし製造業者は、自社の最終顧客がどのチャネルを利用しているのかを知りたいがでしょうし、これらのチャネルに適合するための最善策を必ず見つけた

いと思うはずで。

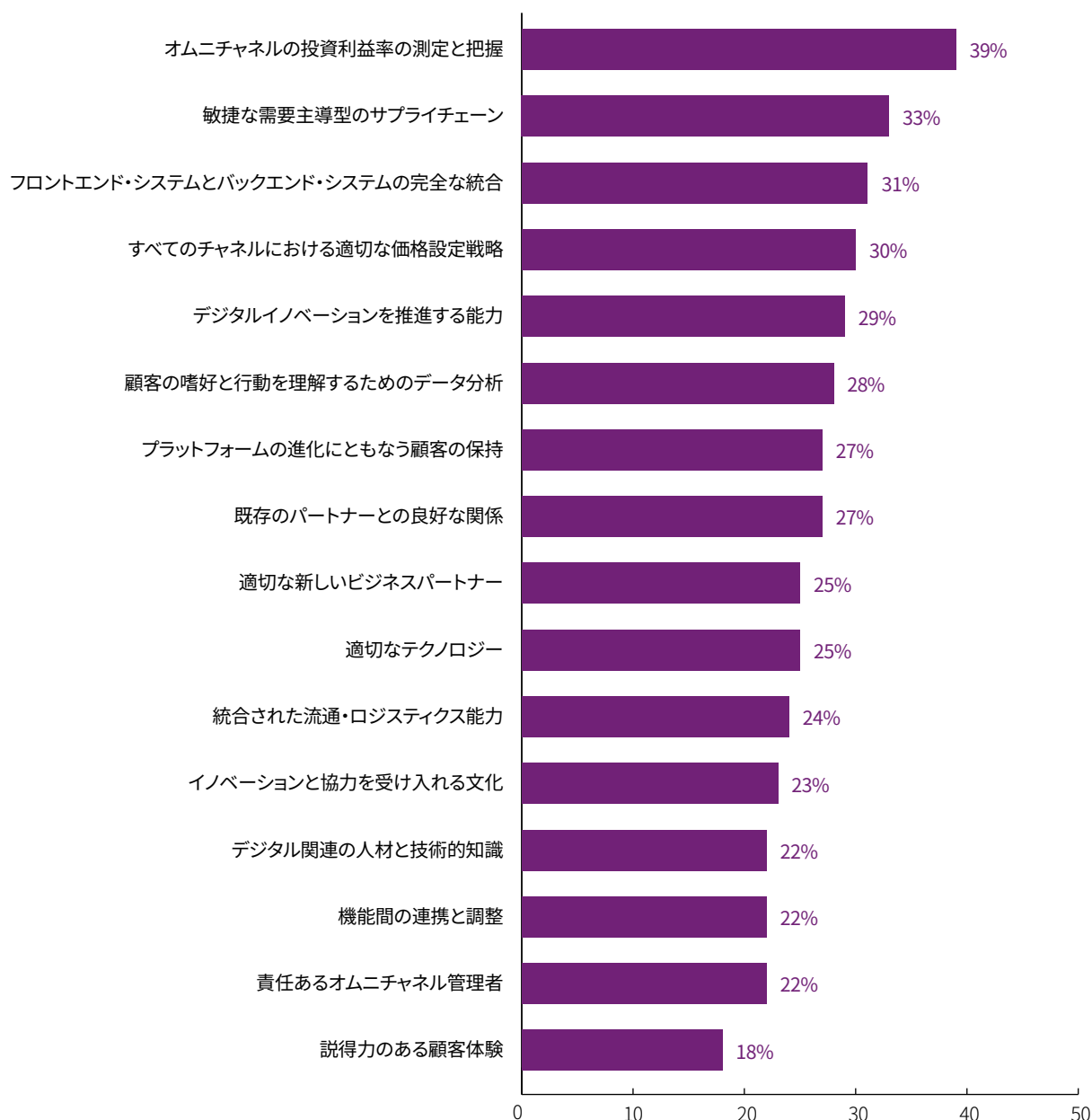
組織全体の関与を促すためには、オムニビジネス戦略を促進するための明確な計画が必要となります。そして、トップマネジメントの理解を得るためには、オムニビジネスモデル導入の投資利益率を測定・把握することが重要となります(図表6参照)。

1. オムニビジネスモデルを強化するための分析手法

調査対象企業のうち、既に先進的な分析手法を活用している企業は3分の1未満ですが、その割合は今後2年以内に2倍近くに増加します。影響を受ける事業活動には、「個人の趣向に合わせ

た顧客体験の創造」(現在の31%から2年後には55%に)、「流通／提供コストの最適化」(30%から50%に)、「顧客の需要予測」(29%から50%に)、「顧客セグメンテーション」(33%から50%に)、「顧客についての総合的見解の構築」(26%から49%に)などが含まれます。パーソナライズされた顧客体験から、ターゲットを絞ったマーケティングや市場需要の予測まで、今日のオムニビジネスはスマートテクノロジーと先進的な分析手法の活用なしには機能しません。問題は、企業が、サプライチェーンにかかわるもの、顧客にかかわるもの、カスタマーセンター、モバイルアプリやeコマースサイトにかかわるものなど、数多くの異なるテクノロジーに既に投資をしてきたことです。シームレスに

【図表6 オムニビジネス構築の成功要因】



出典：グローバル消費財企業エグゼクティブトップ・オブ・マインド調査、KPMGおよびCGF、2016年

統合された体験を顧客に提供するためには、これらすべてのシステムを連結しなければなりません。これは大変な仕事になり、かなりのコストを要します。企業はテクノロジー投資から利益を上げる方法について真剣に考えなければなりません。

2. 収斂するモデルとぼやける境界線

実際に、互いに競争する消費財流通企業は、デジタル化／オムニビジネス化曲線上のまったく異なる場所に位置する場合があります。KPMGの調査結果によると、デジタル・ファースト型のオムニビジネスを構築する道は2つあります。一方の端に居るのは、デジタル・ファースト型企業です。これらの企業はもともとデジタル企業として誕生し、自らの組織をデジタルとフィジカルの両方のプレゼンスを持つ統合されたオムニビジネスにしようとしています。もう一方の端に居るのは、従来型企業として誕生した企業です。これらの企業は、デジタルテクノロジーを利用して新たなチャンネルを生み出し、自らのビジネスモデルを転換しようとしています。企業がオムニビジネス化というゴールに向けて前進するにつれて、デジタルビジネスとフィジカルビジネスの違いはますますあいまいになっていきます。調査対象のデジタルリーダーのうち、10%は既にオムニビジネスリーダーであり、その割合は今後2年以内に46%に増加します。この大幅な増加は、競争し、事業を成長させるために使用するチャンネルの数を増やす必要があるということを、デジタルリーダーが理解していることを示しています。

通常、従来型企業は、まず顧客エンゲージメントのためにデジタルチャンネルを活用し、その後、全面的なデジタル化へと進みます。オムニチャンネルリーダーのうち、18%は現時点でデジタルリーダーでもあり、その割合は今後2年以内に26%に増加します。このペースが比較的遅いことは、製造業者であれ小売業者であれ、従来型企業がデジタル・ファースト型のオムニビジネスに全面的に転換することの難しさを反映しています。オムニビジネス化のプロセスは、従来型企業、さらにはオムニチャンネル企業よりも、デジタル・ファースト型企業の方が容易です。オムニチャンネル企業は、デジタルチャンネルとフィジカルチャンネルとの統合に投資しなければなりません。一方、デジタル・ファースト型企業はフィジカルチャンネルを持っていないので、バックエンド・システムとフロントエンド・システムの統合が比較的容易で、より迅速に動くことができるのです。

Ⅶ. 重要なインサイトとメッセージ

消費財を扱う主要な製造業者や小売業者は、変化の最先端を行くために、あらゆるチャンネルにおいて、また購買過程のあらゆる地点において顧客のニーズに応えることのできる、完全に統合されたオムニビジネスへと転換しつつあります。こうした新たな消費財流通企業の土台となるのは、以下に挙げるオペレーショナル・エクセレンス（競争優位性）の6本の柱です。

(1) シームレスなクロスチャンネル・コマース

統一的な価格設定、およびデジタルチャンネルと従来型チャンネルとの統合的連携によって、チャンネルの枠を越えたシームレスな顧客体験を提供します。

(2) 「超」カスタマー・セントリック思考

スマートテクノロジーやデータ分析手法を用いて、高度にセグメント化された顧客基盤に的を絞り、サービスを提供し、パーソナライズされた顧客対話を実現します。

(3) デジタル・ファースト思考

デジタルチャンネルは、顧客にとって最初の寄港地であり、顧客に接触する一番の近道です。企業はデジタル化によって、より高い成長や収益性を達成するために戦略、プロセス、ビジネスモデルを練り直すことができます。

(4) 敏捷な需要主導型のサプライチェーン

企業のフロントエンドと完全に統合され、顧客の需要や市場環境の突然の変化に対応できるよう、リアルタイムで方向転換できる機敏さを備えています。

(5) 先進的な分析手法の広範な活用

顧客行動の追跡や市場の需要予測まで、目標達成に向けて企業のすべての構成要素がリアルタイムで連動できるようにするためにスマートテクノロジーを活用します。

(6) 信頼と誠実性を重んじる文化

顧客が情報に通じ、より高い倫理基準を求める市場でビジネスを運営するためには、信頼と誠実性を重んじる文化が不可欠です。最も成功している企業は、信頼が顧客保持の最善の方法だということを知っています。

今、エグゼクティブに求められる行動

以上の調査、ならびにエグゼクティブへのインタビューの結果は、企業が消費財業界で勝ち残るために、オムニビジネスモデルが不可欠であることを示しています。KPMGは、消費財流

通企業がオムニビジネスモデルへと移行するために、以下のステップを推奨します。

- オムニビジネスモデル移行に係る投資利益率を把握する
- 真のデジタル・ファースト思考を育成するためにデジタル化を加速する
- 「超」カスタマー・セントリックのために分析手法を活用する
- ミレニアル世代に特に注意を払う
- 需要主導のサプライチェーン2.0に移行する
- 信頼を構築する
- サステナビリティを一步先へ進める(「循環経済」ビジネスモデルの構築)
- 変化を推進する組織を構築する
- コミュニティやパートナーシップを通じて協力する

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2016 — カスタマー・セントリック=顧客中心主義の追求



2016年10月刊
目次

1. はじめに:オムニビジネスの必要不可欠性
2. 「超」カスタマー・セントリック思考の醸成
3. デジタル・ファースト思考の育成
4. 目的に合ったサプライチェーンの構築
5. ワンランク上の信頼の実現
6. ワールドクラスのオムニビジネスの構築
7. 重要なインサイトとメッセージ

全文(日本語版)は、下記のページをご参照ください。

www.kpmg.com/jp/tom-survey

英語版のGlobal Consumer Executive Top of Mind Survey 2016—Seeking Customer Centricityは、下記のページをご参照ください。

www.kpmg.com/CMsurvey

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

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

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 大谷 秋洋

akihiro.ohitani@jp.kpmg.com

パートナー 服部 将一

masakazu.hattori@jp.kpmg.com

FinTechの進展への対応～ 個人情報保護法制について

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

シニアマネジャー 保木 健次

FinTech（フィンテック）と呼ばれる金融分野においてIT（情報技術）の発展を活用した革新的な金融サービスが台頭して来ています。それと同時に、こうしたITの発展は、社会全般において消費の主導権を企業から顧客にシフトさせ、企業側はこれまでよりも顧客の「個別ニーズ」に対応していくことが求められるようになりました。この「個別ニーズ」に対応するうえで、金融機関は、これまで以上に「個人情報」を取得・加工・活用していくことが求められることとなりますが、その際に留意すべき事項が2つあります。

1つは、「個人情報」は企業が自由に扱えるものではなく、国内外の個人情報保護法制を踏まえながら、取得や加工、活用に至るあらゆる場面での適切な取扱いが必要になるということです。また、今後国内外において日本企業に与える影響の大きい個人情報保護法制の改正が見込まれており、最新の動向についても注視していく必要があります。

もう1つは、金融機関にとっては、顧客との間を「アンバンドリング」する金融サービスの台頭や情報を一元管理から分散共有する形態へ移行する「ブロックチェーン技術」の活用や「仮想通貨」の普及といったフィンテックの進展によって、金融機関周辺での「個人情報」の流れが大きく変わりつつあることです。

本稿では、ITの発展が「個別ニーズ」への対応の重要性を高めた背景について概観するとともに、フィンテックが金融機関にもたらす「個人情報」の流れに与える変化について考察しながら、ITの発展に伴う社会全体の環境変化に対応するための改正も含めた主要国の個人情報保護法制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。



保木 健次
ほき けんじ

【ポイント】

- ー FinTechの台頭をもたらしたITの発展は、金融機関に対してこれまで以上に顧客の「個別ニーズ」に応えるビジネスモデルへの転換を促している。
- ー 「個別ニーズ」に応えるうえで「個人情報」の重要性が高まる中、「IoT」や「AI（人工知能）」などこれまでになかった「個人情報」の取得・加工・活用に係る手法が登場するなど社会全般における環境変化に対応するため、国内外で個人情報保護法制の改正作業が進められている。金融機関はこうした改正動向についても十分に理解したうえで「個人情報」の利活用に向けた取組みを進めていく必要がある。
- ー また、金融機関にとっては、「ノンバンク・プレーヤー」による「アンバンドリング」や、情報を一元管理する従来のクライアント・サーバ方式から参加者が情報を分散共有する「ブロックチェーン」技術を活用したピア・ツー・ピア型ネットワークへの移行、中央管理者のいないパブリック型のブロックチェーン技術に基づくビットコインをはじめとする「仮想通貨」の普及といったフィンテックの台頭が「個人情報」の流れを大きく変えつつあることにも留意が必要である。

I. 「顧客」基点を促す構造的転換

1. 企業から顧客への主導権シフト

金融業界では、FinTech（フィンテック）と呼ばれるIT（情報技術）の発展を活用した革新的な金融サービスが台頭しています。こうした新たな金融サービスの提供は、特に金融機関と顧客の間を「アンバンドリング」（分化）した分野において従来の金融機関ではない「ノンバンク・プレーヤー」が先行していますが、現在では従来の金融機関も商品力の強化に努めているところ です。

このことは一方で、従来の金融商品・サービスには改善の余地があった、言い換えると顧客ニーズに応える金融商品・サービスを提供できていなかったことを示しています。金融機関は、より顧客ニーズに応える商品やサービスを開発・提供していくことが求められていますが、そのためには前提として「顧客ニーズ」が何かを把握する必要があります。

ただし、的確に顧客ニーズを探るうえで押さえておくべき環境変化がいくつかあります。1つは、金融商品・サービスの選択における主導権が既に金融機関から顧客にシフトしているということです。

このシフトの端緒は、インターネットの登場になります。端末

をネットワークで繋ぐインターネットの登場は、顧客が買いたいと思う商品・サービスに係る価格や機能などの情報にこれまでよりも格段に効率的にアクセスすることを可能にしました。その結果、企業と顧客の間の情報格差、いわゆる「情報の非対称性」が大きく減少し、顧客は、多くの情報を加味したうえで購入する商品・サービスを選択することが可能となりました。これまでよりも「顧客ニーズ」に応えることが求められるようになった背景として、こうしてシフトが起きていることをまずは理解する必要があります。

2. 顧客ニーズを満たす手段の出現

ただし、「情報の非対称性」の減少だけで市場環境の大きな変化がすぐに起こるわけではありません。実際の商品やサービスに変化が起こるためには主導権のシフトに加えて、新たに商品選択の主導権を持った顧客のニーズを満たす商品・サービスを開発・提供するための「手段」が必要になります。

顧客は、大きく2つの軸から商品・サービスの選択において重要な意思決定を行っています。1つは、低価格を求める「価格ニーズ」であり、同じ機能であればできる限り安く買いたいというニーズです。もう1つは価格以外に自分が有する欲求を満たす機能を商品・サービスに求める「個別ニーズ」です。通常こ

の2つのニーズは二者択一ではなく、状況や場面によって2つのニーズのバランスが変わるという性質のものだと考えます。いずれにせよ、「情報の非対称性」の減少に伴う主導権のシフトによって企業は「価格ニーズ」と「個別ニーズ」についてこれまで以上に応えていくことが求められるようになりました。

「価格ニーズ」については、いくら顧客に商品・サービス選択の主導権がシフトしたといっても、企業側としては採算割れで販売する訳にはいかないので、インターネットが登場して商品・サービスの価格が劇的に低下したわけではありません。商品・サービス価格を下げるためには、安く商品やサービスを販売しても採算が取れるための手段がないと簡単に価格を下げることはできません。そして、この手段の登場には業界により多少の時間差がありました。

製造業における製品では、中国といった新興国における豊富な低賃金労働を活用するという価格低下を実現する手段が生まれたことをきっかけに商品価格の低下が進行しました。

商品に対して、「サービス」は人件費という下方硬直性の強いコストが大きな割合を占めるビジネス構造上、簡単に価格低下は起こりませんでした。ここに今「AI」という低価格でサービスを提供する手段が出現しています。今後は新興国の人件費が上昇してきた製造業が提供する「商品」市場よりもAIが代替可能な「サービス」市場において低価格化が加速するかもしれません。

「個別ニーズ」を満たす手段も変わりつつあります。こちらについては業界全体について影響があると考えます。「個別ニーズ」を把握するためには「価格ニーズ」を満たすうえでは必要のなかった個々の顧客に関する情報が必要になりますが、あらゆるモノがインターネットと繋がる「IoT」(Internet of Things)や人工知能(AI: Artificial Intelligence)がこれまで取得できなかった、あるいは取得することが難しかった情報の収集を容易にしていることによって「個別ニーズ」を把握するために有用な情報が劇的に増加しています。また、そうした大量の情報、いわゆる「ビッグ・データ」を人手に頼らず的確に分析するコンピュータの情報処理能力も向上しています。つまり、金融機関にとっては、「価格ニーズ」だけでなく「個別ニーズ」を満たす手段も出現しつつあるといえます。

3. 付加価値の源泉のシフト

顧客への商品選択に係る主導権のシフトは、それだけ「個別ニーズ」を満たす要求が高まることに繋がるため、企業にとっての付加価値の源泉も大量生産等による「価格ニーズ」への対応より「個別ニーズ」を満たすことにシフトしつつあります。

一人一人違う「個別ニーズ」に応えることは、必然的に一種類の商品あたりの販売量は少量化せざるを得ませんが、通常少

量生産には限界があります。ロットが小さくなることに伴う単価の上昇を顧客がどこまでも許容してくれる訳ではないからです。ただし、金融商品やサービスは製造業ほど物理的な制約が大きくなくカスタマイズ化が容易であることから、工業製品以上に商品が細分化され、より「個別ニーズ」への対応が付加価値の源泉として重要になってくると考えられます。

「個別ニーズ」の把握には、顧客がどのようなニーズを持っているかという情報、あるいは顧客が気付いていないニーズを推察できるだけの情報が必要です。これらの情報は、よりニーズに結び付くものであるほど有用性が高く、一人あたりの情報量が多いほど正確に把握できます。

いまITの発展に伴ってこの顧客ニーズを把握するうえで有用な情報・データの出所が大きく変わりつつあります。前述のように「IoT」や人工知能が、これまで企業が入手できなかったあるいは難しかったデータの入手を容易にしています。

価格以外の要素を重視して購入商品を選択する顧客は、数ある商品選択肢の中から「最も」自分が気に入った商品を買います。この価格以外の要素というのが十人十色であることから、企業としては満遍なく多数の人が好む要素を盛り込もうとしがちですが、それではどの人にとってもある程度高い評価を得ることができても、どの人にとっても「最も」ニーズに適した商品とはならず、2番手や3番手の位置づけに留まってしまい、結果として売り上げに結びつかないということが起こってしまいます。今後企業は、顧客を基点にして、顧客から見て「最も」ニーズを満たす商品やサービスを提供していく必要があります。

金融機関にとっては、真に顧客に提供している付加価値によって選別される日が近づいているといえます。そしてその変化のスピードは、物理的な製造工程を必要とする工業製品とは比べ物にならないくらいのスピードで進化していくと考えます。顧客に提供する金融商品・サービスが顧客に与える価値を最大化するうえで重要なものが個人の好みやニーズがわかるような情報やデータを持つこととなる時代が訪れようとしています。

Ⅱ. 主要国における「個人情報」に係る法制度の動向

個人情報の取扱いに係る国内外の法制度

これまで、「個別ニーズ」を探るうえで、「個人情報」の利活用的重要性を述べてきましたが、「個別ニーズ」を把握・推測するための情報は、企業が自由に取得・活用できるわけではありません。「個人情報」を取り扱うに際しては、関連する各国の法規を遵守しながら法規制の許す範囲で活用する必要があります。

そして、この「個人情報」の取扱いを巡る法規制もITの発展を受けて大きく変貌しています。

個人情報は、生年月日や氏名、生体認証用にデータ化された身体に関する情報、携帯番号等個人に割り当てられた識別符号などの生の「個人情報」と個人情報を検索しやすいように体系的に構成した、いわゆる個人情報データベースを表す「個人データ」の大きく2つが重要になります。

個人情報は、本人同意が必要など取得時における規制と第三者への移転に係る規制に関して、何が禁止され、どのような要件を満たせば規制を遵守していることになるのか等について留意する必要があります。通常、個人が識別できないように匿名加工された個人情報については規制が緩やかになることが大半です。ただし、何を満たせば匿名化したことになるか等個人情報の加工についても理解しておく必要があります。

日本においては、個人情報を活用しやすくするよう個人情報保護法等の改正案が2015年9月に公布され、2017年9月までに施行することになっています。この改正は、個人情報の保護を図りつつ、パーソナルデータの利活用を促進することによる、新産業・新サービスの創出と国民の安全・安心の向上の実現を目的としています。主な改正のポイントは以下のとおりです。

- 「個人情報」の定義の明確化：生体認証に使われる指紋などのデータや顔認識に使われるデータも個人情報になります。免許証やパスポートの番号だけでも個人情報となります。また、個人情報と結びついた移動履歴や購買履歴も個人情報となります。その他、人種、信条、病歴、犯罪歴といった機微情報の取扱いに関する規定も整備されています。
- 適切な規律の下での個人情報活用の促進：匿名化された情報に関する加工方法や取扱い等に関する規定が整備されています。また、個人情報保護方針の作成や届出、公表等の規定が整備されています。
- 個人情報の流通の適正確保：いわゆる名簿屋対策としてトレーサビリティの確保義務付けや個人情報データベース提供罪の新設が行われています。
- 個人情報保護委員会の新設：現行の主務大臣の権限を、新設の個人情報保護委員会に一元化する規定が整備されています。
- 個人情報の取扱いのグローバル化：国境を越えた適用と外国当局への情報提供に関する規定および外国にある第三者への個人データの提供に関する規定が整備されています。
- 訴求権：本人の開示、訂正、利用停止等の求めは訴求権であることを明確化する規定が整備されています。

日本の個人情報保護法改正におけるポイントは、個人情報として取り扱うべき範囲の曖昧さ、いわゆるグレーゾーンを解消し、企業による利活用を促進することです。このため、顔認証や指紋認証など生体認証のためのデータも個人情報とするなど明確が図られるとともに、匿名加工された情報について企業の自由な利活用を認めることにより経済を活性化させることを促すとしています。

欧州では、2016年4月、EU一般データ保護規則（General Data Protection Regulation, 以下「GDPR」という）が欧州議会で承認されており、2018年5月25日から施行される予定です。日本企業にとってのこのGDPRの最大のポイントは、EU域内の顧客に関する「個人情報」を取り扱う日本企業にも適用される、域外適用です。

GDPRにおいて、EUからEU域外への個人情報の移転は、本人の明確な同意などの一定の要件を満たさない限り禁止されています。この規定は、EU域内の個人に対して商品やサービスを提供しているEU域外の企業にも適用されるため、たとえば、インターネットを通じてEU域内の顧客に対して商品やサービスを提供する日本企業は、たとえ、ビジネス活動が日本で行われていても「個人情報」の取扱いに関してGDPRを遵守する必要があります。また、スマートフォンや自動車の位置情報なども個人情報に該当することになりますので、こうしたデータの収集を行う場合もGDPRが適用されると考えます。

なお、この域外へのデータ持ち出し禁止については、当該EU域外国がEU規制と同等の規制を有しているという「十分性」が認められた場合には適用されません。日本の十分性が認められない場合、日本企業は、このデータ持ち出し禁止規制の対象となります。

したがって、アンバンドリング業務を手掛けるEU企業のサービスを利用する場合など、日本で日本人に対してのみサービスを提供している場合であっても、一定の要件を充足するとGDPRの域外適用対象となる可能性がありますので、どのように個人情報が流れ、個人情報の匿名化など法規制を遵守した形式となっているかなどをチェックする必要があります。

また、EU企業・個人も参加するブロックチェーンの活用などグローバルに活動する企業でなくともGDPRの適用の有無については、匿名加工要件を充足しているか確認するなど細心の注意を払う必要があります。

仮にGDPRに違反すると、最大で2000万ユーロまたは全世界売り上げの4%を上限に罰金が科されることがあります。日本では考えられないような巨額の罰金が課されることを避けるためにも、日本のみならず海外の個人情報保護に関する制度についても整理・把握していく必要があります。

なお、個人情報のEU域外持ち出し禁止以外のGDPRの主な規制は以下のとおりです。

削除権 (忘れられる権利)	個人情報保有の必要性がなくなった場合など情報の削除を求めることができる権利
ポータビリティの権利	個人データを提供した本人が提供した主体に対して、当該情報を他の主体に移転することを要求する権利
プロファイリングに反対する権利	個人データを利用して個人的嗜好や行動、位置、健康、経済状況、他社からの信頼等を推測することを拒否する権利

米国における個人情報保護法制は現時点では全米を包括的に、かつ個人情報全体をカバーする規制は存在せず、企業が個人情報保護に係るポリシーを作成・公表する自主規制に依拠しています。ただし、現時点では成立する見込みが低いものの、包括的なデータ保護法制を策定しようとする動きもあり、注視していく必要があります。

なお、このように米国の個人情報保護に係る規制は緩やかなものであるものの、欧州のGDPRにおける十分性の認定については、政治的な動きも絡みつつ、包括的な適用除外を模索する動きが続いています。つまり、外形的にはおよそ欧州と同等の個人情報保護規制が整備されているとは言えない米国について、EU域内居住者の個人情報を持ち出すことを禁じる規制の対象から米国を外す動きが見られます。

「個別ニーズ」を探るうえで個人情報をこれまで以上に取り扱うことになる金融機関にとって個人情報保護法制は、金融規制とともに留意しつつも、確実に法に触れないよう保守的に運用するのではなく、可能な限り活用していくべき法制度と言えます。

Ⅲ. フィンテックで大きく変わる「個人情報」の流れ

1. 「アンバンドリング」される金融ビジネス

社会全般に影響を与える個人情報保護法制に加えて、金融機関の場合は、フィンテックの進展を受けた「個人情報」も含む情報・データに係る流れの複雑化にも留意が必要です。

顧客と金融機関の間を「アンバンドリング」してフィンテック・プレーヤーが金融サービスを提供すると、それだけ情報への関与者が増えることになります。たとえば、このフィンテック・プレーヤーが欧州企業である場合は、データが一度欧州に移転しその後日本の金融機関に流れることになるかも知れません。匿名加工されていることが大半であっても、ブロックチェーンの仕組み上、すべての取引記録は、ネットワーク上のすべての参加者（ノード）に分散共有されています。これは、すべてのノードがあらゆるネットワーク参加者の個人情報を発信しながらネットワーク参加者が属するすべての国から個人情報を入手しているとみなすことも可能と考えられます。

ITの発展によって膨大な個人情報が生まれ、複雑な経路をたどりながら個人情報が世界中を流れています。このような環境では、ITの発展を踏まえて情報・データを活用したビジネスに乗り出そうとしてもいつの間にか個人情報保護に関する法令に違反しているという状態に繋がりがかねません。個人情報の取扱いについては規制の動向を踏まえつつ法の許す範囲において活

用する方法を模索していくことが肝要です。

2. 情報の流通経路を変える「ブロックチェーン」

ブロックチェーン技術については既に様々なところで語りつくされており、その技術的特徴については説明する必要は乏しいかと思いますが、念のため簡単にビットコインに使われているブロックチェーン技術について概説すると、一定時間内に行われた取引記録のブロックを過去からの取引記録にチェーンのように繋げてホストサーバの無いピア・ツー・ピアの分散型ネットワーク上で各ノードが分散共有することにより、高い改ざん耐性を備えつつ電子的な価値記録を信頼できる第三者なしに移転させることを可能にした技術です。

現在は、仮想通貨のような誰でも参加可能なブロックチェーンではなく、参加者を限定したプライベート型のブロックチェーン技術を活用したユースケースの実証実験が盛んに行われていますが、この場合であってもネットワーク参加者間でデータが分散共有されることに変わりはありません。現時点では匿名加工されているケースやそもそも個人情報が含まれないケースがほとんどかと思いますが、匿名化が不十分なためにある日突然個人情報保護規制に違反していることが発覚したといったケースが出てくるかもしれません。

いずれにせよ、金融機関は、フィンテックの台頭による情報の流れの変化と国内外の個人情報保護法制の動向について留意しつつ、「個別ニーズ」を探るために最大限情報を取得・加工・活用していくことが求められます。

Ⅳ. まとめ

1. 顧客とのインターフェイス

金融機関にとって金融ビジネスを展開するうえで今後最も重要な課題となるのは顧客とのインターフェイスをどのように構築し、維持していくかという点になります。なぜなら、顧客との接点を持つことは、金融商品やサービスを購入してもらうための第一歩であり、実際に商品やサービスを開発する際に最も重要な顧客ニーズを把握するために必要な情報を収集できるかどうか直結するからです。

ただし、単純な情報の囲い込みでは顧客が自社の金融商品やサービスを選択する確率を低下させてしまう恐れがあります。重要なことは顧客から見て「最も」顧客ニーズを満たす商品やサービスを提供する「顧客基点」の対応です。「最も」顧客ニーズを満たす商品やサービスを開発するためなら、不足する情報や商品・サービスの開発能力を補うため、他社との提携を含めた

オープン・イノベーションを推進することも必要です。

オープンAPIについても同様に自社が今後も競争力を強化・維持していくうえで適切なAPIの公開のあり方について検討することが肝要です。まったく公開しないというのは情報の過度な囲い込みに繋がり、顧客ニーズを満たした商品やサービスの開発で後れを取りやすくなるなど、顧客とのインターフェイスを維持・拡大するうえで最適な選択とは言えません。他方で過度な、あるいはやみくもな公開も顧客との接点は増えるかもしれませんが、一定数以上の公開を過ぎると自社商品やサービスの開発強化に繋がる側面よりセキュリティ面でのリスクや個人情報保護規制といった法務面でのリスクの高まりといったデメリットの方が大きくなってくると考えられます。

銀行がAPIを公開するかどうかはつまるところ、巨大プラットフォームに接続するかどうかにかかっています。巨大プラットフォーム上で提供される銀行口座・銀行サービスの1つの選択肢となるか、そもそも顧客とのインターフェイス構築を自力で行うかの選択にすぎません。

もちろん、有力なプラットフォームには多くの銀行が集まり、多数の選択肢のなかで顧客に選ばれることは難しい反面、集客力の弱いプラットフォームと提携してもそもそもそこに顧客がついていないかもしれません。いずれにしても、APIの公開が即顧客の獲得に繋がるわけではなく、顧客と繋がるための工夫が必要になります。

2. 金融ビジネスの方向性

近年のITの発展が金融業界にもたらした大きな変化は、フィンテックの金融サービスではなく、金融サービスの利用者である人々の情報へのアクセス経路と情報の活用手段の変化および利用者ニーズを知るために有用なデジタル化された情報の増加と大量の情報、いわゆるビッグ・データを分析・処理する能力の向上による付加価値の源泉の変化の2つの変化です。

あらゆるモノがインターネットに繋がるIoTの普及や人工知能の進化は、人々に関するものも含め様々な情報をデジタル・データ化することを可能にし、それとともに大量のデータ、いわゆるビッグ・データを生み出しながら、人間では不可能なそうしたビッグ・データを処理するコンピュータの能力も向上したことにより、金融業界に限らずあらゆる業界において付加価値を生み出すビジネスモデルをセグメント化された顧客層に対する商品・サービスの提供から個別ニーズに応じてカスタマイズ化された商品やサービスを提案・提供するアプローチへと大きく転換させようとしています。

今後の金融ビジネスは、厳格な金融規制に服する特別な会社から、他のサービス関連業種と同様に顧客基点のサービス産業として生まれ変わっていくと考えられます。

「最も」顧客ニーズを満たした商品やサービスを提供することさえできれば、企業規模が以前ほど競争力に大きな影響を与える要素ではなくなっていることから、限られた地域をビジネスの基盤とする地域金融機関など、対象顧客を一定の範囲に絞り込むブティック型のビジネスも生き残る余地が大きいと考えられます。ただし、生き残るためにはビジネスモデルを大きく変える必要があります。

金融ビジネスモデルが大きく変わる以上、そこで働く人間が求められる役割やスキル、経験等もまた、大きく変化していくことになります。定型的な業務、たとえば決済関連の業務の大半はブロックチェーン技術によってそもそも人員が必要なくなる可能性があります。融資や保険などの審査業務も人工知能が代替すると言われています。また、支店網自体も見直しが必至の状況です。一方で、人工知能も含めてシステムエンジニア職は拡大していくと見られます。なぜなら、そこに収益や付加価値の源泉が集中することになるからです。商品やサービスの開発に必要な情報の収集にはビジネス戦略も必要になります。

全体として、金融機関は情報サービス産業化し、金融以外にも多種多様なビジネスを展開する可能性があります。その時金融機関内部で働いている人たちはこれまでとは異なるバックグラウンドや能力を持っていると考えられます。

【関連トピック】

仮想通貨とその基幹技術が起す金融ビジネスと社会の変革
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

仮想通貨とその基幹技術が起す金融ビジネスと社会の変革
(続編)
(KPMG Insight Vol.17/Mar 2016)

ITの発展が変える金融ビジネスの競争環境
(KPMG Insight Vol.19/July 2016)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー 保木 健次
TEL: 03-3548-5125 (代表番号)
kenji.hoki@jp.kpmg.com

第6回アフリカ開発会議 (TICAD VI) 開催と今後のアフリカの発展

有限責任 あずさ監査法人

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス部

中東・アフリカ事業室

室長 シニアマネジャー 梅澤 浩

本年（2016年）8月27～28日、ケニアの首都ナイロビで日本政府が主導する第6回アフリカ開発会議（TICAD VI）が開催されました。安倍総理大臣は基調演説でアジアとアフリカを結ぶ「自由で開かれたインド太平洋戦略」を表明しました。また、「日本アフリカ官民経済フォーラム」の立ち上げやインフラ整備、人材育成などに今後3年間で総額3兆円（300億ドル）規模を官民で投じる方針を明らかにしました。サイドイベントの「日本・アフリカ ビジネスカンファレンス」内では73件の覚書（MOU）が締結されました。同時に設置された「日本・アフリカExpo（ジャパンフェア）」には100社近い日本企業が出店しました。

本稿では、TICAD VIの概要とアフリカへの援助から投資への流れのなかで、日本企業は今後、アフリカの発展のためにアフリカとどのように経済の連携を強化していくことが可能かを考察してみます。

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。

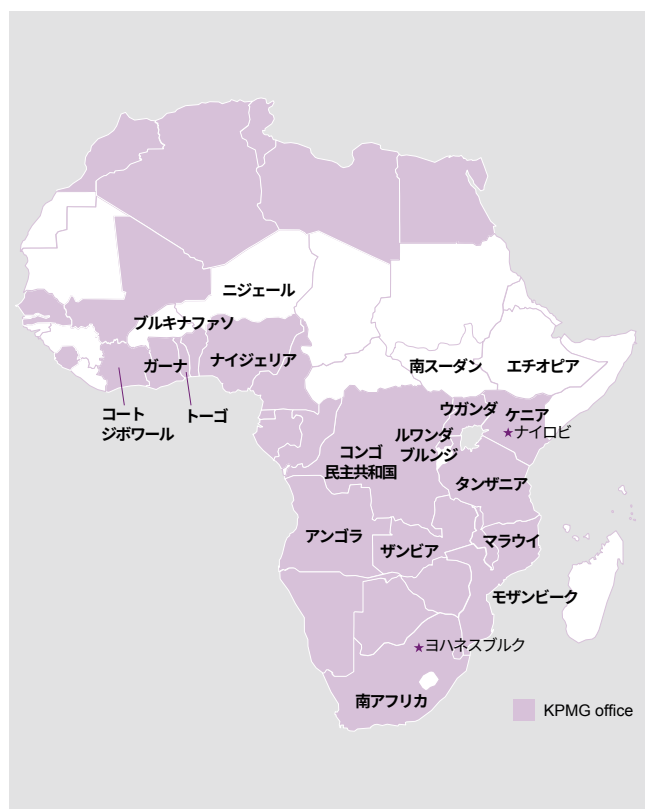


梅澤 浩
うめざわ ひろし



【ポイント】

- ー TICAD VIの会議内容およびナイロビ宣言と実施計画の概要から、政府の優先課題とその実行方針を理解する必要がある。アフリカの現状を認識して、日本企業各社が今後、自社ではアフリカのどの地域でどのような経済活動が可能かを検討する必要がある。
- ー 豊富な資金力で先行する中国との違いを考え、日本企業は量より質を重視した経済支援姿勢を全面に出し、2050年には人口が約25億人に増える「最後の巨大市場」アフリカの成長を支えていくことが望まれている。特にアフリカの発展のためにはインフラ整備が不可欠であり、日本とアフリカの官民連携したインフラ投資・構築が重要である。
- ー 今後のアフリカの持続的成長のためには、農業が最も重要であり、また、日本の「質の高いインフラ」や公衆衛生・医療への協力も重要である。一般のビジネスでは、アフリカを国単位ではなく地域共同体でとらえ、また、インド企業やインドを利用したアプローチも有効である。
- ー 生産性向上やイノベーションに繋がる、産業の基盤を支える人材の育成が重要である。アフリカ市場開拓の戦力として青年海外協力隊という日本人の人材やABEイニシアティブで来日するアフリカの産業人材をアフリカで十分に活用することも大切である。



I. アフリカ開発会議 (TICAD)とは

TICADとは、Tokyo International Conference on African Development (アフリカ開発会議)の略であり、アフリカの開発をテーマとする国際会議です。1993年以降、日本政府が主導し、国連、国連開発計画 (UNDP)、アフリカ連合委員会 (AUC)および世界銀行と共同で開催しています。2013年6月には、横浜において5回目となるTICAD V (第5回 アフリカ開発会議)が開催されました。アフリカ側の要請で今回の第6回からはアフリカと日本で3年毎に交互に開催されることになりました。参加者はアフリカ諸国、開発パートナー諸国およびアジア諸国、国際機関および地域機関、民間セクターやNGO等市民社会の代表等です。

アフリカで初めて開催された今回のTICAD VIでは、アフリカ53か国、開発パートナー諸国およびアジア諸国、国際機関および地域機関の代表ならびに民間セクターやNGO等市民社会の代表等、約11,000名以上 (会場内のサイドイベント含む)が参加しました。また、安倍総理の同行ミッションとして、日本から77団体の企業および大学等の代表が参加し、各セッションにおいて日本の民間セクターの取組みを紹介しました。日本人の参加

人数は約4,000人でした。

外務省によれば、アフリカでの開催は、TICADの引越公演ともいえるが、今回はこの官民共同公演が欧米メディアでも大きく報道され、また、アフリカ側からは民間の意見を直接聞くことができたなど、TICAD VIが今後の日本とアフリカとの関係強化に資するとの意見が多く寄せられたとのことでした。

II. TICAD VIの会議内容

TICAD VIでの全体会合での会議内容や安倍総理大臣、日本政府のステイトメントの内容はどのようなものであったかをまとめておきます。

日本は、2016年から2018年の3年間で日本の強みである質の高さ（クオリティ）を活かした約1,000万人への人材育成（エンパワーメント）をはじめ、官民総額300億ドル規模の質の高いインフラ整備や強靱な保健システム促進、平和と安定の基盤作りなど、アフリカの未来への投資を行う旨を発表しました。このコミットメントは、本年度のG7伊勢志摩サミットの成果（質の高いインフラ投資の推進のための原則、国際保健を前進させるためのビジョン、女性の能力開花の為の行動指針）を実践する第一歩目であり、G7議長国として着実にその成果を実現する旨を表明した内容です。

開会セッションに続いて全体会合1が行われ、アフリカ各国首脳等から、国際資源価格の下落、エボラ出血熱の流行と保健システムの脆弱性、平和と安定に関する問題などのアフリカが直面している新たな課題への対応について議論が行われました。

続いての3つのテーマ別会合は以下の内容でした。

いずれの分野においても、日本の強みを活かした官民の取り組みへの評価と期待が示されました。

1. 国際資源価格の低迷への対応として、一次産品に依存した経済構造の改革

国際資源価格の低迷への対応として、一次産品に依存した経済構造の改革を取り上げ、道路・港湾整備や再生可能エネルギー（地熱発電等）を含む質の高いインフラ投資や、フード・バリューチェーンの構築、産業人材育成等の重要性につき、参加者間で認識が共有された旨報告がありました。

2. 公衆衛生危機への対応強化およびユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）

国際的な取組みとあわせて各国の危機対応能力および予防・備えを強化するとともに、アフリカが直面する広範な保健課題に対処するため、UHCの推進が重要であることにつき参加者間で認識が共有されました。エボラ出血熱等の感染症流行の教訓として、強靱な保健システムの促進を取り上げ、公衆衛生危機への対応能力および予防・備えの強化やユニバーサル・ヘルス・カバレッジの推進に向け、人々を中心に据えながら国際社会が連携して取り組むことの重要性につき認識が共有された旨報告がありました。

3. 平和と安定に対する脅威や気候変動による自然災害リスクの増大に対応するため、社会の安定化促進について

日本が重視してきた平和構築のための人材育成や先端技術を活用した国境管理などの協力を、アフリカ連合（AU）やアフリカの地域共同体と連携しながらさらに進めていくこと、また、女性や若者の職業訓練を通じた雇用創出、治安能力の強化、防災や食料安全保障等の重要につき参加者間で認識が共有されました。

全体会合2では、民間企業のアフリカ進出促進に向けた取組みについて議論されました。安倍総理大臣から、アフリカにおいて高度な経済成長を実現するうえで、民間企業の果たす役割は決定的であること、日本企業にとってアフリカ諸国でのビジネス機会は拡大しており、日本政府として民間企業の対アフリカ進出を後押しするため、投資協定および租税協定交渉を推進し、「日アフリカ官民経済フォーラム」を立ち上げる旨が発言されました。

また、アフリカがその高い潜在性を発揮し、経済成長を維持していくためには、民間企業の期待に応え、アフリカ自らが、魅力的な投資先であるために努めることが期待されているとし、(1)日本企業が活動するうえで最優先課題である平和と安定の確保および安全なビジネス環境の整備、(2)過度の規制を撤廃し、必要な法制度の整備とその着実な運用、(3)円滑な人と物の出入りの実現を期待する旨の発言がありました。

続いて、榊原経団連会長を始めとする日本の経済界代表から日本企業の知見と技術を活用したアフリカ開発への取組みを紹介するとともに、アフリカ首脳およびアフリカ経済界代表から、日本企業の貢献に対する評価とさらなる投資促進への期待が述べられました。

全体会合3は岸田外務大臣が共同議長（代理）を務め、テーマ別会合の報告を行いました。また、閉会セッションで採択予定のTICAD VIの成果文書（「ナイロビ宣言および実施計画」）案が提示され、内容について議論が行われました。

最後に岸田外務大臣から、「ナイロビ宣言および実施計画」は初のアフリカ開催となるTICAD VIにふさわしく、アフリカのオーナーシップと国際社会のパートナーシップを強調したものとなっている旨述べるとともに、各テーマ別会合および本セッションでの活発な議論に感謝を述べました。

Ⅲ. TICAD VI ナイロビ宣言

TICAD VIの合意文書といえる「ナイロビ宣言」で、アフリカの経済成長には、社会を安定させ、テロや紛争の抑制に繋がる若者への教育や雇用での支援が重要だとの方針を打ち出しました。安倍総理大臣は全体会合で「日本企業の高い技術力はアフリカの課題解決に資する」と強調しました。ナイロビ宣言では、2013年の前回TICAD V以降、アフリカ大陸の開発に影響を与えている3つの新たな課題を指摘し、これに対応するために質の高いインフラ整備などを通じた経済の多角化・産業化や人材育成、保健システムの強化が必要だとしています。

ナイロビ宣言の概要は以下のとおりです。

1. ナイロビ宣言

（1）現状分析、優先分野（3つの柱）と分野横断的な課題

2013年（TICAD V）以降の進展や新たな課題を確認し、取り組むべき優先分野（3つの柱）を表明しました。

① 国際資源価格の下落

⇒経済多角化・産業化を通じた経済改革の促進
（質の高いインフラへの投資、民間セクターの役割、人材育成促進など）

② エボラ出血熱の流行

⇒質の高い生活のための強靱な保健システムの促進
（公衆衛生危機への対応能力の強化、危機の予防・備えにも資するユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）の推進）

③ 暴力的過激主義の頻発

⇒繁栄の共有のための社会安定化の促進
（若者・女性のエンパワーメント、平和構築、暴力的過激主義対策、気候変動や海洋安全保障、国連安保理改革）

（2）分野横断的な課題を確認

若者・女性・障害者のエンパワーメント、科学・技術・イノベーション、人材育成、官民連携、民間セクターおよび市民社会、政府期間やグッドガバナンスの強化といった横断的な課題を確認しました。

2. 今後の進め方

ナイロビ宣言後の今後の進め方は、以下のとおりです。

- 横浜行動計画2013-2017は、TICAD VIIまで有効とし、引き続き実施する。
TICAD Vでの「横浜宣言 2013」の指針を基に作成された横浜行動計画は5年間（2013年－2017年）にTICADプロセスを通じて達成すべき目標で、アフリカ諸国および国際パートナーを含むTICAD V参加者によって実施される具体的施策を提示するもの。本行動計画を通じて、アフリカ自身の取り組み、女性と若者の主流化、そして人間の安全保障の促進は、開発課題のあらゆる面において一層重視されている。
- ナイロビ宣言に掲げる新たな進展や課題に対応するため、ナイロビ実施計画を進める。
- ナイロビ実施計画は、延長された横浜行動計画と一体をなす。
- 次回TICADは2019年、日本にて開催する。

3. ナイロビ実施計画

ナイロビ宣言の課題に対応するため、以下の対応が必要とされています。

① 経済多角化・産業化を通じた経済構造改革の促進

⇒広域開発、フード・バリューチェーン（FVC）、質の高いインフラを活用した都市計画やエネルギー開発、生産性向上、ビジネス環境整備、産業人材育成、官民パートナーシップ など

② 質の高い生活のための強靱な保健システムの促進

⇒サーベイランス能力向上を含む公衆衛生危機への対応強化、UHCに向けた政策策定支援、医療人材・保険政策人材育成、予防接種・R&Dを含む医療サービスの質向上、母子継続ケアの推進、栄養改善 など

③ 繁栄の共有のための社会安定化の促進

⇒若者、紛争下における女性、難民・国内避難民などの脆弱な人々への支援・エンパワーメント、国家などの基礎能力向上、気候変動・防災、食料安全保障、海洋安全保障、国連安保理決議の遵守 など

【図表1 サブサハラ・アフリカの実質GDP成長率】

(%)

	2004-08	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
アンゴラ	17.3	2.4	3.4	3.9	5.2	6.8	4.8	3.0	2.5	2.7
コートジボワール	1.8	3.3	2.0	-4.4	10.7	8.7	7.9	8.6	8.5	8.0
エチオピア	11.8	10.0	10.6	11.4	8.7	9.9	10.3	10.2	4.5	7.0
ガーナ	6.2	4.8	7.9	14.0	9.3	7.3	4.0	3.5	4.5	7.7
ケニア	4.6	3.3	8.4	6.1	4.6	5.7	5.3	5.6	6.0	6.1
モザンビーク	8.3	6.4	6.7	7.1	7.2	7.1	7.4	6.3	6.0	6.8
ナイジェリア	8.6	9.0	10.0	4.9	4.3	5.4	6.3	2.7	-1.7	0.6
南アフリカ	4.8	-1.5	3.0	3.2	2.2	2.2	1.5	1.3	0.1	0.8
タンザニア	6.5	5.4	6.4	7.9	5.1	7.3	7.0	7.0	6.9	6.8
ウガンダ	8.3	8.1	7.7	6.8	2.6	4.0	4.9	5.0	5.3	5.7
サブサハラ・アフリカ	6.8	4.0	6.6	5.0	4.3	5.2	5.1	3.3	1.4	2.9

出所：IMF, World Economic and Financial Surveys 2016/4 Regional Economic Outlook/Sub-Saharan Africa
2016, 2017 は見通し。ナイジェリア、南アフリカ、サブサハラ・アフリカのみ 2016/10 の改定値。

IV. アフリカの現状認識

アフリカの現在の状況についていくつかのポイントを挙げておきます。

1. サブサハラ・アフリカの成長率

3年前に開催された前回のTICAD V以降、アフリカの現状は相当に変化しました。2000年代に入り、アフリカは資源価格の高騰、各国政治情勢の安定、インフレ抑制の成功などで急速な経済成長を遂げ、「最後のフロンティア」として各国政府、企業の注目を集めてきました。世界的な金融危機のアフリカへの影響も他地域と比較して限定的であり、2010年代初め（2010～2014）もアフリカ経済は平均+5%の高成長を維持しました。

しかしその後、資源価格の下落、中国経済の減速、金融環境の変化を受けて、アフリカ、特にサブサハラ・アフリカの資源輸出国の景気は2014年後半から減速しました。TICAD V開催後に生じた最大の変化は、サブサハラ・アフリカ経済が2015年を境に低成長時代に突入したことにあります（図表1参照）。

サブサハラ・アフリカの成長が鈍化した大きな理由は、資源価格の下落です。サブサハラ・アフリカのGDP総額の約6割は、石油産業によって生産されているので、原油価格の下落は経済に大きな負の影響を与えます。さらに、鉄鉱石、銅、ニッケル、石炭などサブサハラ・アフリカで採掘される資源の価格も軒並み低迷しています。この結果、ナイジェリア、アンゴラ、南アフリカ、ザンビアなどサブサハラ・アフリカ経済の牽引役であった資源輸出国で、経常収支の悪化、通貨下落、消費の低迷などが複合的に進行しています。これらアフリカ域内の経済的な核と

なる国々の不況が周辺国にも波及し、サブサハラ・アフリカ経済全体を冷え込ませていると言えます。

今年4月のIMF・世銀総会世界銀行グループ春季会合にあわせて発表されたサブサハラ・アフリカの地域経済状況では、経済成長率は、2014年の5.1%から2015年は、2009年以降で最低の平均3.3%まで減速したと指摘されました。2016年の成長率は、2004年～08年に記録した6.8%の堅調な成長率を大きく下回り、3.0%と低水準にとどまる見込みでした。しかし、IMFは今年6月及び10月に2016年の世界経済の成長率見通しを修正した際に、サブサハラ・アフリカについては、予想より長引く一次産品価格の低迷と世界的な経済活動の停滞が予測され、財政状況が逼迫する中、推定値を3.0%から1.6%、更に1.4%へ減速すると予想しています。原油輸出国では、消費拡大の見込みは小さいですが、原油輸入国では、インフレ率低下が個人消費を促します。ただし、干ばつによる食糧価格高騰、高い失業率、通貨安の影響により、こうしたプラスの要素も一部が相殺されてしまう恐れがあります。投資の伸びについては、財政再建の一環として政府や投資家の設備投資が抑制または延期されるため、多くの国で減速すると見られています。

アフリカ地域を取り巻く外的環境は、依然として厳しい状況が続くと見られます。いくつかの国では、政策の選択肢が乏しく、政策対応が限られています。一次産品の輸出収入低下への対応の遅れに加え、干ばつの深刻化が、アフリカの成長を予測する際のリスクとなっています。他方、望ましい政治状況と投資拡大が続くコートジボワールや、ケニア、ルワンダ、タンザニアなどの石油輸入国では、引き続き堅調な成長が見られました。投資家心理の好転、新たな油田の開発、電力危機の緩和により、ガーナの成長が小幅ながら拡大すると見られる他、個人

消費と公共インフラ投資に支えられたケニアで堅調な成長が続くと予想されています。こうした中、世界銀行は一次産品価格の安定と、成長加速に向けた改革の実施が功を奏し、アンゴラ、ナイジェリア、南アフリカといった域内の経済大国が徐々に回復するにつれ、経済活動の活発化を予想しています。したがって、サブサハラ・アフリカの実質GDP成長率はやや上向き、2017年に2.9%になるとの見通しを示しています。

2. アフリカの人口の増加

最新の国連の人口推計の2015年改訂は2015年7月に発表されました。今回も2100年までの将来予測がなされました。2015年7月1日現在の世界人口は73.5億人で、アフリカの人口は11.9億人、このうちサブサハラ・アフリカの人口は9.6億人でした。2050年の世界人口予測は97.2億人で、アフリカは24.7億人です。2100年の世界人口の予測は112.1億人（前回2012年推計では108.5億人、前々回2010年推計では101.2億人）で、アフリカは43.9億人です。2056年に世界人口は100億人を越えると予測されています。前回の予測から増加したのは、中国の予測は縮小したものの、インドやアフリカの予測が拡大したからです（図表2参照）。

【図表2 地域別推計人口】

	人口（億人）		構成比（％）	
	2015年	2100年	2015年	2100年
	実績	推計	実績	推計
世界	73.5	112.1	100	100
アフリカ	11.9	43.9	16.1	39.1
アジア	43.9	48.9	59.8	43.6
（内）中国	13.8	10.0	18.7	9.0
（内）インド	13.1	16.6	17.8	14.8
ヨーロッパ	7.4	6.5	10.0	5.8
ラテンアメリカ	6.3	7.2	8.6	6.4
北米	3.6	5.0	4.9	4.5
オセアニア	0.4	0.7	0.5	0.6

出所：国連、World Population Prospects：The 2015 Revision

人口順位を上昇させる地域としてアフリカが目立っています。2010～2015年の世界人口の増加率は年平均1.18%でした。そのなかで、サブサハラ・アフリカは2.71%に達し、世界の地域別では群を抜いて高いです。国別にみると、現在アフリカのなかで10位以内に登場しているのは、第7位のナイジェリアですが、2100年にはナイジェリアが世界第3位に躍進するとともに、タンザニア、コンゴ民主共和国、エチオピア、ウガンダが10位以内に登場すると推計されています。また、ウガンダの人口増加

率は3.27%、ニジェールは4.0%にも達すると予想されています。2015年から2100年にかけての人口増減率を見ると、世界全体では52.5%増、すなわち5割増強となっています。アフリカ諸国の多くでは100%以上の増、すなわち人口が2倍以上となると推計されています。

上記のとおり、サブサハラ・アフリカでは人口が年2.71%増加していますので、5%の成長率では十分ではありません。また、労働人口は、全体人口をはるかに上回るペースで増加すると推測されています。5%の成長では雇用創出が追いつかないので、現在でも深刻な失業問題は将来さらに悪化してしまいます。労働人口の増加は国力にもなりますが、反面、失業者の増加は社会不安を招きかねません。また、アフリカではイスラム人口も多いため、イスラム過激派のテロを誘発する温床になる懸念があります。したがって、サブサハラ・アフリカでは、長期的には7～8%の経済成長が望まれます。

高度成長期の日本やかつてのアジアは「人口ボーナス」の期間に労働集約型産業を成立させて生産年齢人口に十分な雇用機会を提供することができたため、著しい経済成長と完全雇用を実現することが可能となりました。他方、現在のアフリカは雇用を生む農業・工業が多く地域で発達していないため労働生産性が低く、安くて豊富な労働力が存在していないため、人口ボーナスを十分に生かせる社会・経済構造になっていません。このようにアフリカでは経済成長が雇用機会の創出に繋がっていないため、人口増加が大量失業を招く可能性があり、大きな課題と言えます。

3. アフリカの都市化の拡大

世界銀行アフリカ地域総局がアフリカの都市について調査をしました。アフリカで都市の拡大が急速に進むなか、都市の潜在性を経済成長の原動力へと転換する可能性も残されています。原油価格と一次産品価格の急落は、資源の豊富な国々に悪影響を与え、アフリカにおける経済の多様化が急務である事を明らかにしました。都市化の進行と都市の適切な管理は、多様化に向けた飛躍の足がかりとなります。都市の拡大は本来、適切に管理されれば、経済成長と生産性増加を促進することができます。ところが、アフリカの都市では集積の経済が実現していないため、生産性増加による恩恵が享受されていません。それどころか、食糧、住宅、交通といった各種コストの高騰が問題となっています。アフリカの都市部では、住宅と交通のコストが特に高くなっており、住宅価格は住民の所得水準に対して50%以上も高いとの調査数値があります。車両や輸送費を含む交通コストは、他地域の都市に比べ40%以上高いと言われています。個人や労働者同様、企業も同様に高い都市コストを負担しています。各国の比較では、アフリカの都市にある製造企業

が支払う名目賃金は、開発レベルが同程度の他地域の都市に比べ高いことが確認されています。

V. 今後のアフリカの発展のために

1. 農業の重要性

アフリカでは爆発する人口に対応する食糧増産のためには農業の発展・近代化は不可欠です。TICAD VIでも話されている「包括的アフリカ農業開発プログラム（CAADP）」の過程に沿った農業生産、商業化および生産性を増加することが必要です。付加価値のある製品の市場アクセスの拡大と投資のインセンティブの提供のために、農業政策・戦略や投資計画、貿易・産業開発政策・戦略や投資計画をすすめる必要があります。

なぜならば、アフリカの食糧の多くの部分は輸入に頼っているのが現実ですが、アフリカ全体で農業可能な土地のうちわずか2割しか開墾されていないのが実情です。世界の耕作可能地のなかで、未だ耕作されていない土地の6割がアフリカにあると言われています。アフリカ大陸で食料を増産できれば、世界の食料不足や今後のアフリカ内での人口増加に大いに役立ちます。しかし、アフリカの土地の取得には、土地が法的には政府が所有している場合でも実際の土地管理をする住民コミュニティの代表（ほとんどが部族長）との話し合い、合意により、土地使用権を得る必要がある場合が多く、開発プロジェクトは手間が掛かると言われています。

また、トラクターや灌漑設備、作物の種子や肥料もすべて輸入の国もあり、内陸国ではさらに輸送費が高く、農業の運営費用も高くなります。こうして生産された農作物は、隣国からの輸入農作物より割高で、輸入品との価格競争についていけない可能性があります。大企業がついていない独立系の農場は、膨大な初期投資と運営費用負担に耐え切れません。ましてや小規模農家が生産性向上のために投資することは難しいです。

したがって、地場の大手企業が海外資本と手を組んで、設備輸入・物流・食品加工を含めたインテグレーションでの大規模な農業を指向するのが現実的と思われます。

つまり、アフリカの人件費がアジアと比較して相対的に高いのは、アフリカの食料が大きく輸入に依存していることが原因です。現在のアフリカにとって最も重要な課題は農業です。農業生産性の向上がみられないなか、都市化の進展により、食料の輸入が増加し、穀物の約20%は輸入に依存しています。農業生産のコスト高は、食料品、物価の上昇を招いており、さらに平均賃金の上昇へと繋がり、アフリカ経済の発展を阻害しています。

そこで、食料価格が経済成長の足かせとならないよう、農業

生産性を向上させる必要があります。さもないと、経済成長は持続的ではなく、結果として貧困は解消されません。特にサブサハラ・アフリカでは土地に対する労働力の比率が少ないこともあり、人件費が比較的高いです。そのため、稲作においても土地生産性を上げるよりは、労働節約的な技術を選択する傾向が見られます。このことは、米の生産量自体を増やすという政策目標の達成を困難にする可能性があります。稲作はそもそも労働集約的であるため、人件費の高騰は稲作の縮小も引き起こしかねません。他方、米が換金作物であることから、市場においてタイやベトナムなどからの輸入米との競争があります。不適切な収穫後処理による品質の低下や、インフラの未整備に由来する割高な輸送費用など、地元産米を換金作物とするにはまだ解決すべき点が多いようです。稲作振興を政策目標とするのであれば、稲作農民が十分に儲かるよう、より適切な技術の開発やインフラの整備などが必要です。

それというのも、アフリカ人の約6割はいまだに農村に住んでいて、農業に従事しています。土地生産性が低く、農民一人当たりの特に穀物の生産量、すなわち穀物の労働生産性がとても低く、アジアの途上国の1/3と言われています。このような低生産性農業のなかにアフリカの大多数の労働力が存在しているのは、アフリカの貧困はなくなりません。

また、アフリカの穀物輸入量が世界の穀物貿易量全体に占める割合は約2割を占めていて、中東もアフリカに次いで割合が大きいです。周辺地域や世界の食料需給に対する影響とともに、アフリカ・中東地域の農業・食料は、これらの地域自体の政治的安定や経済発展という観点からも重要です。今後もアフリカ・中東地域の国々にとって国民が必要とする食料をどう安定的に確保していくかは、政治・社会の安定のため不可欠な課題です。農業は経済発展の基礎であり、農業の生産性向上が工業化に必要な余剰労働力を生み出します。また、農業の発展は物価安定、内需拡大、政治・社会の安定などの効果をもたらすため、アフリカの経済発展のために農業を重視していく必要があります。

日本は、TICAD等を通じてアフリカに対する農業援助も強化してきています。特に大規模なのはモザンビークにおいてブラジルと共同でアフリカ熱帯サバンナ農業開発事業（プロサバンナ）を開始しています。このような農業開発に際して、農産物の商品化、輸出品目化を目的に大規模農業投資や企業的農業を推進する必要があります。また、農産物加工の分野で、新たな技術を導入してバリューチェーンを発展させる必要があります。新たな品種、貯蔵と加工、物流、市場、サービス拡大と取引システムの確立のためにフード・バリューチェーンを構築していくことは、今後の農業の発展に大いに寄与します。

前述のとおり、中東も人口増加で穀物輸入が増えており、UAEやサウジアラビアなどはアフリカへの農業投資を行って

います。アフリカでの農業の生産性向上のために日本は中東諸国とも協力し、その資本も活用してアフリカでの農業開発を進めていくことも可能ではないでしょうか。

2. 質の高いインフラ

TICAD VIでは安倍総理大臣、日本政府から「質の高いインフラ」とのフレーズが何度も繰り返されました。

アフリカにおけるビジネスでの大きな課題は低い労働生産性に加えて高い輸送コストです。その原因にはインフラの未整備状態があり、アフリカの発展の大きな阻害要因です。

日本と中国とのアフリカ投資額を比較して、日本が少ないとの議論がありますが、中国との投資競争は意味がなく日本と中国との事情は異なります。日本は日本としての投資スタンスでアフリカを支援すれば良いので、日本とアフリカの両国のためになる投資案件や手法を考えていくべきでしょう。そもそも中国政府や中国の国営企業のように大量の援助資金や無限大のリスクを負ってアフリカに進出することは日本政府と日本企業にできることではありません。

(1) 質の高いインフラとは

TICAD VIでは、アフリカ諸国の開発ニーズに沿い、ライフサイクルコストから見た経済性、信頼性のある運行・運転、安全性、自然災害に対する強靱性および持続可能性を確保する質の高いインフラを構築することが謳われています。

具体的には、以下のとおりです。

- ① ライフサイクルコストの面で効率的であり、信頼でき、安全で、自然災害に対して強靱で、環境を害しない港湾、海の回廊、空港、鉄道、橋梁、幹線道路等の質の高いインフラ輸送を、最新のインフラ技術を活用のうえ構築し、管理する。
- ② 地熱や水力の再生可能エネルギーを含むアフリカにおける豊富なエネルギー源の活用に向けた投資を促進し、高効率の発電・送電・配電を実現するための低炭素技術を使用したエネルギー・インフラの開発をさらに推進する。
- ③ 質の高い、安価で、効率的な技術の活用により、公共交通、食品物流システム、水・下水道設備、廃棄物管理、高スピードの電子的な通信など、人々の生活の改善と観光の促進の双方に貢献する、質の高い基盤整備を開発する。
- ④ 情報格差を減らすために、電子通信網の大規模インフラを開発する。

(2) 「日・アフリカ官民インフラ会議」の開催

8月26～27日にTICAD VIの公式サイドイベントとして、国土

交通省とケニア政府主催の「日・アフリカ官民インフラ会議」が開催され、アフリカの成長を支える「質の高いインフラ投資」について議論されました。

また、この会議に参加した日本とアフリカ数ヶ国のインフラを担当するリーダーは、次のような「質の高いインフラ投資の推進のためのリーダーズステイトメント」を採択しました。

- ① アフリカの強固で、持続可能な、かつ、均衡ある成長を促進し、社会における強靱性を向上させるためには、「質の高いインフラ投資」によってインフラ投資の需給ギャップを埋めるように一貫して取り組むことが重要である。
- ② アフリカにおける「質の高いインフラ投資」を推進するためには、以下の原則に則ることが重要であるという認識を共有する。
 - (i) 開発ニーズに応じて、ライフサイクルコストが安く、信頼性の高い運用、安全性、強靱性、持続可能性を備えたインフラを整備するものである
 - (ii) インフラ投資が、国民に対する雇用創出、技術移転、能力強化を促すものである
- ③ 日本およびケニアをはじめとするアフリカ各国のインフラを担当するリーダーは、アフリカにおける「質の高いインフラ投資」の実現を目指して、インフラ投資が上記の原則に則ったものとなるよう、民間企業の力も活かしつつ、共通の理解のもと、協力を進める。また、民間の役割を十分理解し、ビジネス環境改善に努める。
- ④ 他のアフリカ各国との間でも上記の認識を共有するため、同会議のような官民インフラ会議の開催などの取組を拡大するとともに、次回のTICAD開催時にも、同様の会議を開催することができるよう、協力を進める。

(3) 「アフリカ・インフラ協議会」の設立

このステイトメントなどを踏まえ、国土交通省は、今後とも継続的に日本の「質の高いインフラ」を支える技術や経験などについてアフリカ各国に対して積極的に情報を発信するとともに、相手国との官民双方の関係構築、交流の促進などを図ることを目的とする「アフリカ・インフラ協議会」を9月に立ち上げました。現在、協議会の会員数は126社です。また、協議会の主な活動は、以下のとおりです。

- ① 今後のアフリカ各国との「官民・インフラ会議」開催の案内・相談
- ② アフリカにおけるインフラニーズやビジネス展開に当たっての課題への対応など、日・アフリカ間のインフラ分野における情報共有および意見交換
- ③ 在京大使・公使などとの交流の場の提供

④ インフラシステム輸出の支援拠点である在外公館大使との定期的な意見交換会の開催や大使との懇談の場の提供

国土交通省は昨年度より、外務省と連携して、日本のインフラシステムの海外展開を推進するために、各国の在京大使館などを対象に、日本の「質の高いインフラ」を紹介する「シティ・ツアー」(首都圏の開発地域や新幹線などの視察)や「カンパニー・ツアー」(企業の技術研究所や生産工場などの視察)を開催しています。このような視察を通して、各国の大使館の方々に日本の最新の質の高いインフラの最新状況・技術を体験してもらい、各国への情報発信を強化しています。

なお、アフリカでの過去の官民インフラ会議の開催実績は以下のとおりです。

エチオピア (2015年7月)、ケニア (2015年7月)、モザンビーク (2016年1月)、タンザニア (2016年1月)、コートジボワール (2016年5月)、ナイジェリア (2016年5月)。

今後の開催は、ウガンダ (2017年1月)、ザンビア (2017年1月) が予定されています。

日本政府としては官民インフラ会議を開催したアフリカ各国とのインフラ開発の協力を優先するため、日本企業もアフリカのインフラ事業についてはこれら官民インフラ会議を開催した各国での事業の優先度を高めて、日本政府の強い支援やアフリカ開発銀行等の国際開発金融機関 (Multilateral Development Bank:MDB) と連携した融資を受けられるような案件に参画できることが望ましいでしょう。

(4) クロスボーダー交通インフラ

アフリカの問題の1つは、内陸国が多いことから、国境を跨ぐ交通、越境輸送のニーズが極めて高いにもかかわらず、この輸送コストが非常に高いので、経済成長への重大な阻害要因となっていることです。国境輸送を円滑化することで、輸送コストの削減、貿易・産業振興、地域の経済融合などを推進することが期待されます。

クロスボーダー交通インフラは複数国にまたがる越境交通に必要なインフラであり、港湾、鉄道、道路、貨物積替え施設、国境施設、内陸コンテナ基地などのハードインフラと越境交通法規、通関、検疫などの法制度やハードインフラを運営・維持管理するためのソフトインフラ (システムを含む) も包括的に含むインフラです。

安倍総理大臣は、昨年9月に開催された第3回日・アフリカ地域経済共同体 (RECs) 議長国首脳会議で、以下の3地域を重点地域として広域総合開発への支援を重視する旨を表明しました。農業や都市開発、エネルギー開発や港湾整備等で日本の高い技術を活かし、「質の高いインフラ投資」を通じて、内陸にも裨益するアフリカの広域総合開発にオール・ジャパンで一層貢

献していくことを目指しています。

① モンバサ・北部回廊

北部道路回廊は、モンバサ港を起点として、ナイロビ、カンパラを抜けて、ルワンダ、ブルンジに入ります。ウガンダ・ルワンダの域外貨物輸送の大半を担うルートです。同時に、モンバサ港からエチオピア・南スーダンに向かう貨物輸送が通過する経路でもあります。北部回廊沿いの既存のパイプラインは、モンバサ港からエルドレット (Eldoret) 間のみであるため、エルドレットから内陸部への燃油輸送も、この道路回廊が担っています。現在、モンバサ港・カンパラ間は、整備中の一部区間を除き、道路状況は良好です。一方、モンバサ・ナイロビ・カンパラという都市部を通過する回廊であるため、都市周辺部の渋滞が課題であり、ウガンダでは、バイパス整備が実施中です。ナイロビ・モンバサのバイパスも整備計画中です。

② ナカラ回廊

モザンビーク北部に位置するナカラ回廊は、ナカラ港から国内2州を経てマラウイに至る主要な回廊であり、鉄道と道路で構成されています。首都から離れた北部地域に位置するナカラ回廊地域ではこれまで開発が遅れた地域となっていました。近年、ナカラ回廊地域を構成する北部のテテ州における石炭などの天然資源開発、他の3州での広大な土地および豊富な水資源を活用した農業開発、さらに、天然の良港であるナカラ港が有する国際ゲートウェイとしての可能性など、ナカラ回廊地域は、今後の経済開発・産業振興が強く期待される地域であると考えられています。

ナカラ回廊における適切な開発と投資を促進するための開発戦略の策定のための調査が推進されています。

③ 西アフリカ成長地域

西アフリカ成長リングは、4か国 (ブルキナファソ、コートジボワール、ガーナ、トーゴ) に跨る3つの国際回廊 (アビジャン - ワガドゥグ回廊、アクラ - ワガドゥグ回廊、ロメ - ワガドゥグ回廊) から構成されています。これらの回廊は、西アフリカの主要都市を結ぶ幹線道路であると同時に、内陸国にとっては物流上の動脈として機能しています。西アフリカ地域は、3億人以上の人口を有し、今後も高い実質経済成長が見込まれており、この経済成長は輸送需要に直接的に影響します。しかし、同地域では特に高い輸送コストが、貧弱なハードインフラと非効率な国境通関・検問システム等の要因からアジアなどの地域と比較して高額であり、産業振興、経済成長の阻害要因となっています。したがって、同地域全体の物流インフラ整備や産業振興について既存計画を見直し、かつ地域社会への悪影響を最小化することを目的とした地域開発計画策定の支援が進められています。

3. 公衆衛生と医療

西アフリカで発生した死亡率の高いエボラ出血熱はアフリカの一部地域の経済活動を大いに停滞させ、アフリカの公衆衛生危機への対応の必要性を改めて痛感させることになりました。アフリカの発展を阻害する感染症など公衆衛生危機への対応や基礎的な保健・医療サービス、保健の基礎となる栄養状態の改善は常にアフリカでは重要です。

安全な水と衛生へのアクセスを改善し、感染症の予防および制御のために各国政府の主導の基に衛生に対する考え方や行動を変えていくことも必要です。また、保健サービスにおけるICT活用の促進を含め、保健医療施設を整備する必要があります。医療については日本企業が大いに貢献できる分野だと考えられます。

世界の子どもの死亡の5割がサブサハラ・アフリカです。世界の妊婦の死亡の5割、マラリア患者の9割、結核患者の3割、そしてHIVの新規感染者の7割がサブサハラ・アフリカで起こっています。このように、健康問題としては、かなり大きな負担を強いられているところでもあります。しかし医療専門家によれば、実際にはサハラアフリカの保健医療サービスは、この2000年代以降、急激な拡大を遂げているとのこと。その背景には、ミレニアム開発目標やアフリカ諸国による政治的コミットメントの強化、また、世界各国、そしてプライベートセクターも含め、開発援助資金が急増しました。結果的に医療サービスは拡大し、子どもの死亡率は大幅に下がり、妊婦の死亡率も下がりました。また、エイズ、マラリア、結核についても大幅な改善が見られています。ミレニアム開発目標は、開発分野における国際社会共通の目標です。2000年に設定されて、2015年までに達成すべき保健分野での目標は、次のように掲げられてきました。①5歳未満児の死亡率を1990年のデータを基にして、3分の2を削減する。②妊産婦の死亡率を4分の3削減する。③エイズの新規感染者を減らし、治療が必要な患者に適切な治療を提供する。マラリアや結核の患者の新規感染を減少させる。

他方、アフリカ連合も行動計画やアフリカ保健戦略などにおいて、主要感染症への対策やサービスを改善しています。その結果、サブサハラ・アフリカの保健医療サービスは急激に拡大し、それに伴い健康の改善が図られています。

一方、急激に医療サービスが拡大してきたために、今後、サービス提供を維持していくためには、仕組みづくりが非常に重要になります。また、人材の育成や配置、立ち遅れている検査体制の整備や活用、検査機器のメンテナンスなどが問題となってきました。医薬品や医療機器だけでなく医療システム・制度・教育などでの日本政府と日本企業の役割が期待されています。

4. アフリカを広域な地域共同体で考える

アフリカ54カ国の中には日本企業のビジネス活動に・投資の対象とはなり難い面積・人口が小さい国もあります。TICAD VIでの全体会合2（民間との対話）でも採り上げられましたが、日本政府は従来のようにアフリカ各国と個別に議論するのではなく、より広域な地域経済の発展に資する計画や施策について議論を行い、日本企業のビジネス活動・投資の活発化に繋げる意向です。

アフリカには、従来の商社や資源関連企業に加え、製造業やサービス業等でも進出が見られ、今後、同地域の経済成長とともに、日本の事業拡大の可能性が高くなります。一方で、アフリカは、治安、政治、規制面等、各国ごとに事業・投資環境が異なり、また物理的距離等により市場調査も容易ではないことから、投資判断における十分な情報が入手できず、一定の市場潜在性が認識されながらも、投資決定まで至らない場合も多いと思われます。

現在アフリカでは、国単位から周辺国と連携した地域単位での取組みが模索されつつあり、地域共同体ができています。特に東アフリカ共同体（East African Community:EAC）、東南部アフリカ市場共同体（Common Market for Eastern and Southern Africa:COMESA）、西アフリカ諸国経済共同体（Economic Community of West African States:ECOWAS）、南部アフリカ開発共同体（Southern African Development Community:SADC）では、関税同盟や通貨統合、規制統一等の取組みが行われ始めています。そして、アフリカ地域に存在する13の共同体内の取引金額は、年々増加しています。したがって、日本企業は国別の情報収集に加え、地域共同体の特徴や制度を意識して、進出やビジネス投資を検討することが重要となってきました（図表3参照）。

各地域共同体の市場分析を行うことで、日本企業の参入潜在性の高い市場を特定し、今後の日本と地域共同体間の連携や協力方法を検討して、正に官民一体となってアフリカでの市場開拓を行っていくべきでしょう。

また、日本政府は各地域共同体の抱える課題と各地域同共同体のなかでも日本企業の特に興味の高い主要国における課題を政策対話、協定、技術支援、資金援助などを通じて解決していくことが必要です。加えて、実際の運営を進めるには情報インフラ・システム整備や規格化の支援、職員の人材教育なども必要となります。

【図表3 アフリカの代表的な経済共同体】

代表的な経済共同	参加国	人口	各国GDP単純合計
東アフリカ共同体 (EAC)	ブルンジ、ケニア、ルワンダ、ウガンダ、タンザニア (5カ国)	1.4億人	1,443億ドル
東南部アフリカ市場共同体 (COMESA)	ブルンジ、コモロ、コンゴ民主共和国、ジブチ、エジプト、エリトリア、 エチオピア、ケニア、リビア、マダガスカル、マラウイ、モーリシャス、ルワンダ、 セーシェル、スーダン、スワジランド、ウガンダ、ザンビア、ジンバブエ (19カ国)	4.9億人	7,260億ドル
西アフリカ諸国経済共同体 (ECOWAS)	ベナン、ブルキナファソ、カーボベルデ、コートジボワール、ガンビア、ガーナ、 ギニア、ギニアビサウ、リベリア、マリ、ニジェール、ナイジェリア、セネガル、 シエラレオネ、トーゴ (15カ国)	3.4億人	6,373億ドル
南部アフリカ開発共同体 (SADC)	アンゴラ、ボツワナ、コンゴ民主共和国、レソト、マダガスカル、マラウイ、 モーリシャス、モザンビーク、ナミビア、セーシェル、南アフリカ、スワジランド、 タンザニア、ザンビア、ジンバブエ (15カ国)	3.2億人	6,136億ドル

出所：IMF, World Economic Outlook Database の 2015 年の各国別データから計算

5. インド企業との提携とインドからの輸出

一般的には日本企業がアフリカで実際にグリーンフィールドから事業を成功させることは容易ではないと思われます。そこで、業種や製品にも依りますが、アフリカで以前から事業を行う地場のインド企業やアフリカでのインドコネクションを活用できるインド企業と共にアフリカ市場でのビジネス展開を行うことも検討に値します。特にサブサハラ・アフリカの英国が旧宗主国であった国には多数のインド系住民（印僑）がいて、流通業を始め、ビジネスの主要な担い手となっています。インド人は印僑系の販売代理店とコミュニケーションがとり易く、また、流通構造の複雑さも似ているため代理店の開拓や管理がし易いとも言われています。

また、インド政府が2009年から税優遇制度である特定市場スキーム（Focus Market Scheme: FMS）を導入して以来、インドで製造した製品がアフリカに輸出し易くなっています。特定市場スキームは、南米やアフリカなどインドの輸出が少ない対象国向けに輸出した場合に輸出額（FOB価格）の3%相当を事業者還元するスキームです。また、特別特定市場国（Special Focus Market Countries: SFMS）に対する輸出の場合は4%相当の還元となります。こうした政府の支援を受け、インド企業はアフリカ市場での販売網を拡大しています。なお、本スキームは2015年に改訂され、インドスキームによる商用輸出（Merchandise Exports from India Scheme: MEIS）に変更され、より細かい輸出先国と輸出品の分類で還元額が決定されるようになりました。

このように、インドを拠点としたサブサハラ・アフリカ向けの輸出は一般化しています。また、既に多数のインド企業がアフリカ全土に進出しています。一部の日本企業もグローバルな地域戦略として、インドを南アジア・中東・アフリカ事業の拠点と

して位置づけ、インドが中東やアフリカ向け商品の生産・販売・商品開発・マーケティングの中心となっています。

日本企業がアフリカへ本格的に事業展開する際には、商品や投資額にもよりますが、自社単独での事業だけでなく、アフリカの地場やアフリカに進出しているインド企業との提携も視野に入れることも有効だと思われます。

6. 青年海外協力隊経験者やABEイニシアティブの活用

TICAD VIの安倍総理大臣の基調演説で、青年海外協力隊員（Japan Overseas Corporation Volunteer: JOCV）としてセネガルで働いた経験のある若い日本人女性がケニアで起業したことが採り上げられました。また、日本・アフリカExpoの会場では、元青年海外協力隊員としてアフリカで働いた経験があり、現在ケニアの日本企業で働く日本人の若者7人が、安倍総理大臣とケニアのケニヤッタ大統領から直接激励を受けました（その中にあずき監査法人からKPMG Kenyaへの出向者もいました）。

最近の日本の若者は一部で海外に勤務したくないとの傾向もありますが、一方で、青年海外協力隊員としてアフリカで働いた経験を活かして、積極的にアフリカのビジネスにかかわりたいという若者も少なからずいます。その数は男性よりも女性の方が多いようです。そこで、青年海外協力隊員としてアフリカで働いた若者を積極的に採用する日本企業も出てきています。厳しい環境下のアフリカでの仕事の経験を活かして、日本企業のアフリカ事業を通じて、アフリカの発展、アフリカと日本の掛け橋の役割を担いたいという、しっかりと志のある若者を日本企業が採用すれば、アフリカ事業の大きな戦力になるはずです。グローバル人材を確保するために青年海外協力隊を活用する方法を検討すべきと思われます。

2013年のTICAD V開催の際に、官民一体となってアフリカにおける強固で持続可能な経済成長を支援する政策の一環として、安倍総理大臣による「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ（African Business Education Initiative for Youth: ABEイニシアティブ）」がスタートし、5年間で1,000人のアフリカの若者に対し、日本の大学や大学院での教育に加え、日本企業でのインターンシップの機会を提供することになりました。このイニシアティブは、アフリカの民間セクターや公的部門における人材育成、アフリカ各国が日本の優れた技術や日本企業への認識の深化、またそのために我が国を訪れるアフリカ人の増加に応えようとする支援策のひとつです。ABEイニシアティブの主要な取組みは、「修士課程およびインターンシップ」プログラムで、このプログラムでは、アフリカ諸国にて産業開発を担う優秀な若手人材を外国人留学生（研修員）として日本へ受け入れ、本邦大学における、原則として英語による修士課程教育と、企業への見学およびインターンシップ実習を実施中です。プログラムを通じて、アフリカにおける産業開発に資する日本とアフリカの間での人脈が形成され、日本企業がアフリカにおいて経済活動を進める際の水先案内人として活躍することが期待されます。また、このプログラムを通じて、将来、日本企業のアフリカ諸国での活動に貢献しうる有望な若者を発掘し、繋がりを持ち、さらに、研修員との交流により、現地の実情について知見を得ることができるため、ビジネス・チャンスの発掘にも役立つと考えられます。2014年からの3年間で、既に800人を超えるアフリカの若者がこのプログラムを利用して来日しています。ABEイニシアティブはアフリカ各国政府から大いに称賛されていて、期間を延長してもっと多くのアフリカの若者に日本での教育の機会を与えて欲しいと要望されています。

アフリカの将来を担う若者が日本で産業人材育成をすることは大きな意義があります。彼らが日本の「質の高いインフラ」がどのようにして生まれるのかを日本で実際に学習・体験し、「日本のファン」になれば、彼らも近い将来に日本とアフリカの掛け橋の役割を担ってくれます。

青年海外協力隊員経験者の日本の若者とABEイニシアティブで来日するアフリカの若者が、今後のアフリカの持続的な発展を支えてくれることを期待したいと思います。

TICAD VIの基調演説で、安倍総理大臣が強調した「安定したアフリカ」は、若者たちが確かな自信をもち、自分を大切にするアフリカです。若者に自信と夢をもたせるためには、日本は向こう3年で、5万人に職業訓練を提供すると述べています。質の高い、強靱で、安定したアフリカのためには、「エンパワーメント」、すなわち自律的発展のための人づくり、教育に協力する必要があります。

7. 最後に

8月26日および28日にTICAD VIの公式サイドイベントとしてJETRO主催の「日本・アフリカ ビジネスカンファレンス」が開催されました。日本側とアフリカ側から様々な企業・団体がアフリカ事業への取組みについてプレゼンを行いました。そのなかで、日本側16企業・6団体、アフリカ側20ヶ国・6機関との間で合計73件の覚書（MOU）が締結されました。

また、TICAD VIの期間中は「日本・アフリカ EXPO（ジャパンフェア）」が会議場の敷地内で開催され、日本から96社・機関が参加するなど、アフリカで開催されたこの種フェアとしては最大規模となりました。インフラ整備、フード・バリューチェーン構築、環境・省エネ、保健衛生改善など、日本の貢献が期待される様々な業種からの出展があり、その内3割弱が中小企業でした。アフリカにとっての重要課題、保健衛生改善に関連する企業の出展が多かったことも、本フェアの特色でした。横浜市（都市のインフラ問題解決）と神戸市（人材教育）の両市も本フェアに出展していました。実際に日本企業の技術にはアフリカの参加者から高い関心が寄せられていました。

TICAD VIは、初めてのアフリカ開催で、多くの日本企業のトップがアフリカを訪問し、アフリカ各国から日本企業への熱い視線を感じ取ることができたと思われます。

アフリカの持続的成長のために、また、今後の日本企業のグローバルな成長のためにも日本とアフリカ各国の政府に協力しながら、民間としてのアフリカでのビジネスをもっと検討していく時期にきていると思います。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
グローバル・ジャパニーズ・プラクティス部
中東・アフリカ事業室
室長 シニアマネジャー 梅澤 浩
Hiroshi.Umezawa@jp.kpmg.com

ミャンマーでの建設受注に関わる 税務問題

KPMG ミャンマー

ヤンゴン事務所長

パートナー 藤井 康秀

ミャンマーは、2011年に成立したテインセイン政権による外資誘致政策の下、鉄道や港湾、発電所や上下水道の整備、ティラワ経済特別区（SEZ）の開発など様々なインフラ開発の工事発注が続いています。本年（2016年）4月以降、初めての本格的な民主選挙により政権を引き継いだ現アウン=サン=スーチー政権の政策においても、インフラ開発の重要性は同様に引き継がれています。この建設需要に応えるために、日系建設会社は積極的にミャンマーに拠点を置いてきており、ミャンマー日本商工会議所の建設部会は、90社を超える会員企業を抱える最大の部会となっています。

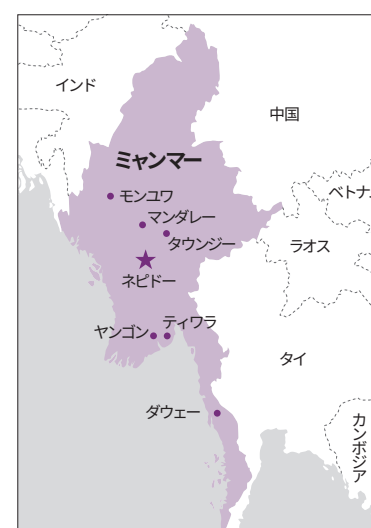
しかしながら、財政が逼迫しているミャンマー政府は、インフラ開発を民間投資や日本からのODA資金に頼っているのが実情であり、その進捗は必ずしも順調とは言えません。そのような状況において、日本からの官民を挙げた協力により進められているティラワSEZの開発は、成功した開発事例として注目を集めています。既に70社近い外資企業が当SEZへの入居を決めており、日系を中心とした50社余りの企業が工場の建設中であり、一部の企業は既に操業を開始しています。

本稿では、そのようなSEZ企業の工場建設を受注した日系ゼネコン各社において顕在化した税務上の課題について解説します。課題は大きく3項目、①源泉税、②商業税、ならびに③輸入関税・商業税の免税措置にまとめることができます。

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。



藤井 康秀
ふじい やすひで



【ポイント】

- － ミャンマーでは、ティラワ経済特別区（SEZ）の開発など様々なインフラ開発の工事受注が続いているが、工事建設を受注した各社において税務上の課題が顕在化している。
- － 源泉税の課題は、非居住者への支払いから徴収された源泉税が最終税額になると規定されていることである。結果、申告による最終法人税額が先に徴収された源泉税額を下回っても超過部分の税額還付は行われないと理解されている。
- － 商業税の課題は、サービスの輸出に関連する仕入れ税額の還付は想定されていないため、SEZのフリーゾーン企業は、商業税の免税メリットを実質的に享受できないという不合理が生じている。
- － 輸入関税・商業税の免税措置を受けているSEZ企業とのEPC契約において、建設会社が自ら輸入者となって資材等を直接輸入した場合は、関税と商業税の免税が受けられず顧客にとってコスト高の資材調達となる。

I. 源泉税の問題点

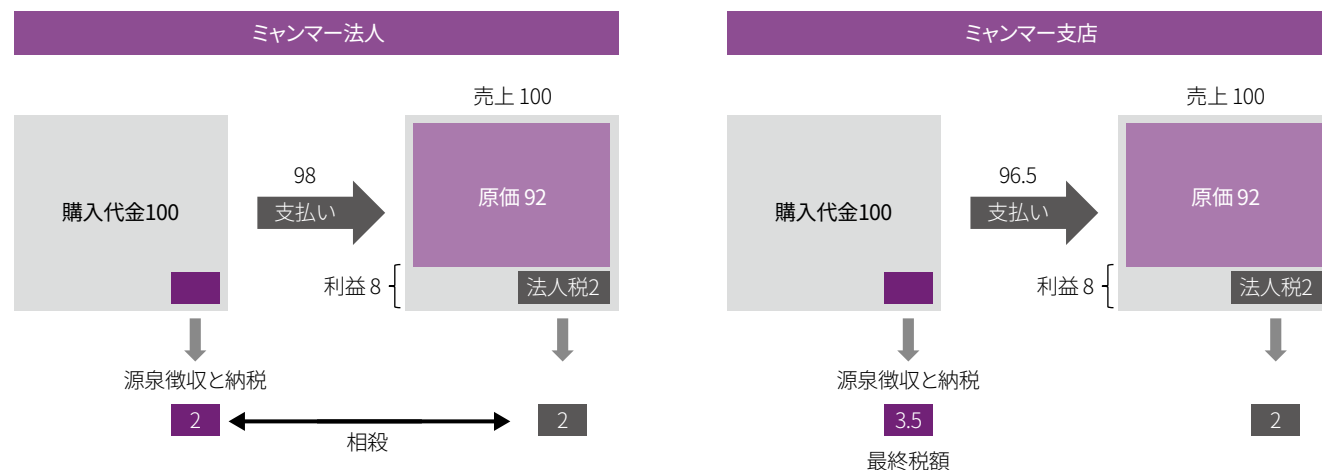
ミャンマーの法人税制は、その歴史が浅く、法整備と税務当局の人材が不足するなか、効率的な徴税ができていない現状にあります。これを打開するため、ミャンマー歳入局は、所得の入り口で徴税する方法、すなわち、国内における物品ならびにサービスの販売の全取引から法人税を源泉徴収する仕組みを採っています。すなわち、ミャンマーの居住法人から他の居住法人への物品ならびにサービスの販売については、その対価の支払いから2%の源泉税が控除され、非居住法人から居住法人へのサービス提供については、その対価の支払いから3.5%の源泉税が控除されます。

源泉税が控除されます。

ミャンマーに拠点を置く日系ゼネコン各社は、本社あるいはその他の国のグループ会社の支店として営業する企業が多いのですが、海外法人の支店は非居住法人という認定を受けます。したがって、日系ゼネコンがミャンマー国内の法人から建設代金を回収する際には、3.5%の源泉税の対象となります。

問題は、非居住者への支払いから徴収された源泉税が最終税額になると規定されていることです。海外法人の支店もミャンマーでの納税登録と各課税年度毎の法人税申告を行うことが義務付けられているわけですが、その申告による最終法人税

【図表1 支店に関わる源泉税の問題】



額が先に徴収された源泉税額を下回った場合でも、超過部分の税額の還付は行われないと理解されています（図表1参照）。

一方、源泉税額を上回る申告税額となっている場合は、差額の納税を求められるわけであり、非常に不合理な取扱いと言わざるをえない状況です。

現在、この件については、当局に規定の見直しを求めているところですが、今のところ明確な回答を得られていません。今後の動向に留意する必要があります。

Ⅱ. 商業税の問題点

ミャンマーの商業税は、日本の消費税やその他の国の付加価値税に類似した間接税です。売り上げに際して5%の商業税を付加して回収し、当該売り上げに関連して支払った商業税額を控除して納付する制度です（図表2参照）。物品やサービスの輸出は、0%税率を適用しており商業税は付加されません。その際に、関連して発生した仕入れ税額は還付される建てつけになります。ところが、この仕入れ税額の還付は、輸出された物品の仕入れに際して支払われた商業税にしか認められていません。サービスの輸出に関連する仕入れ税額の還付は想定されていません。

問題は、SEZのフリーゾーン企業への建設サービスの対価請

求に際して顕在化しました。ティラワ内のフリーゾーン企業として認可された企業に対して販売された資材、提供されたサービスは、国内企業からの輸出取引と認定され、商業税は免除されています。一方で、国内の建設会社（海外建設会社のミャンマー支店）では、国内のサプライヤーから資材供給や下請け工事の提供を受けた際には、商業税を追加して代金を支払います。この仕入れに際しての商業税は、資材などの物品の調達にかかわる商業税の還付申請は認められることになっていますが、下請けの工事サービスにかかわる商業税は、還付が認められていません。したがって、下請け会社に支払った商業税は、SEZ企業への請求代金に含めて回収する以外にない状況です（図表3参照）。

ところが、SEZ内のもうひとつのカテゴリーである、製品の国内販売を主とするプロモーションゾーン企業に対する物品の販売やサービスの提供は、国内販売として扱われますので商業税の対象であり、物品サービスの調達にかかわる仕入れ税額は、売り上げ税額からの控除が認められます。

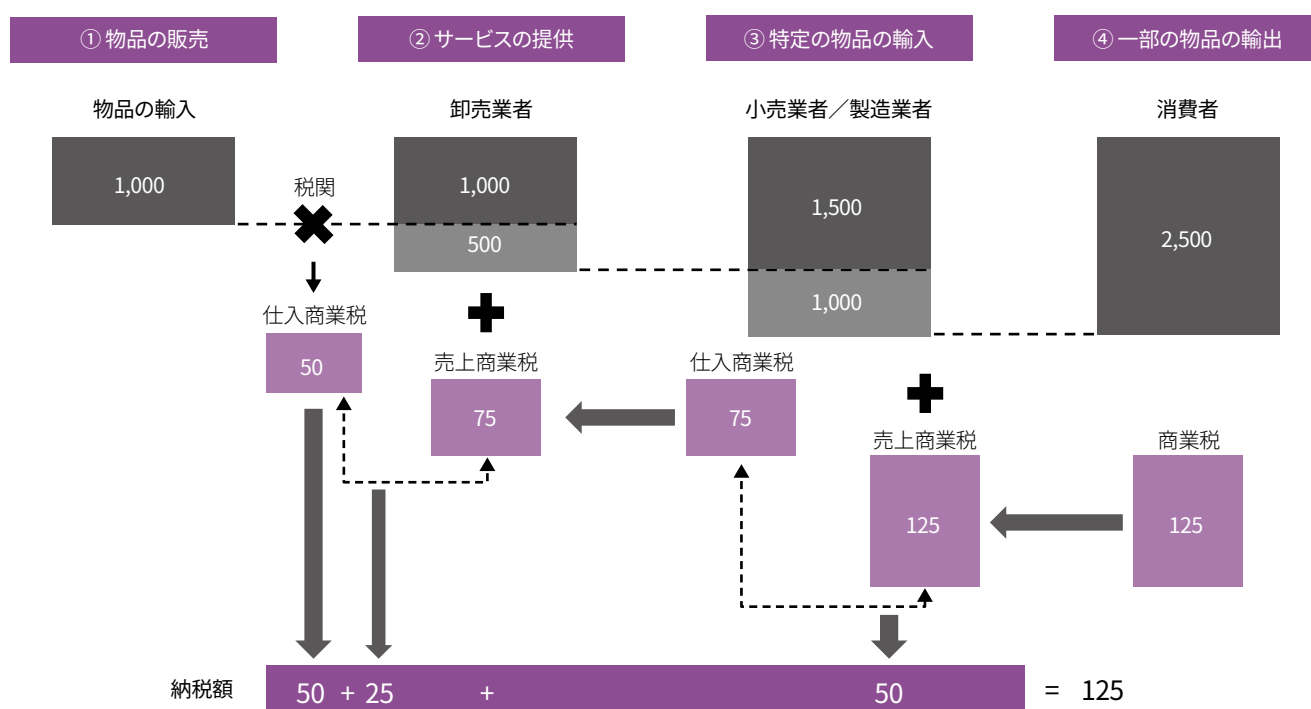
結果として、フリーゾーン企業は、商業税の免税のメリットを実質的には享受できないという不合理が生じています。

本件についても、フリーゾーン企業に対するサービス提供にかかわる仕入れ税額の還付を認めるよう働きかけていますが、未だに結論は出ていません。建設会社サイドの処理としては、フリーゾーン企業に対する工事代金の見積もりに際しては、プ

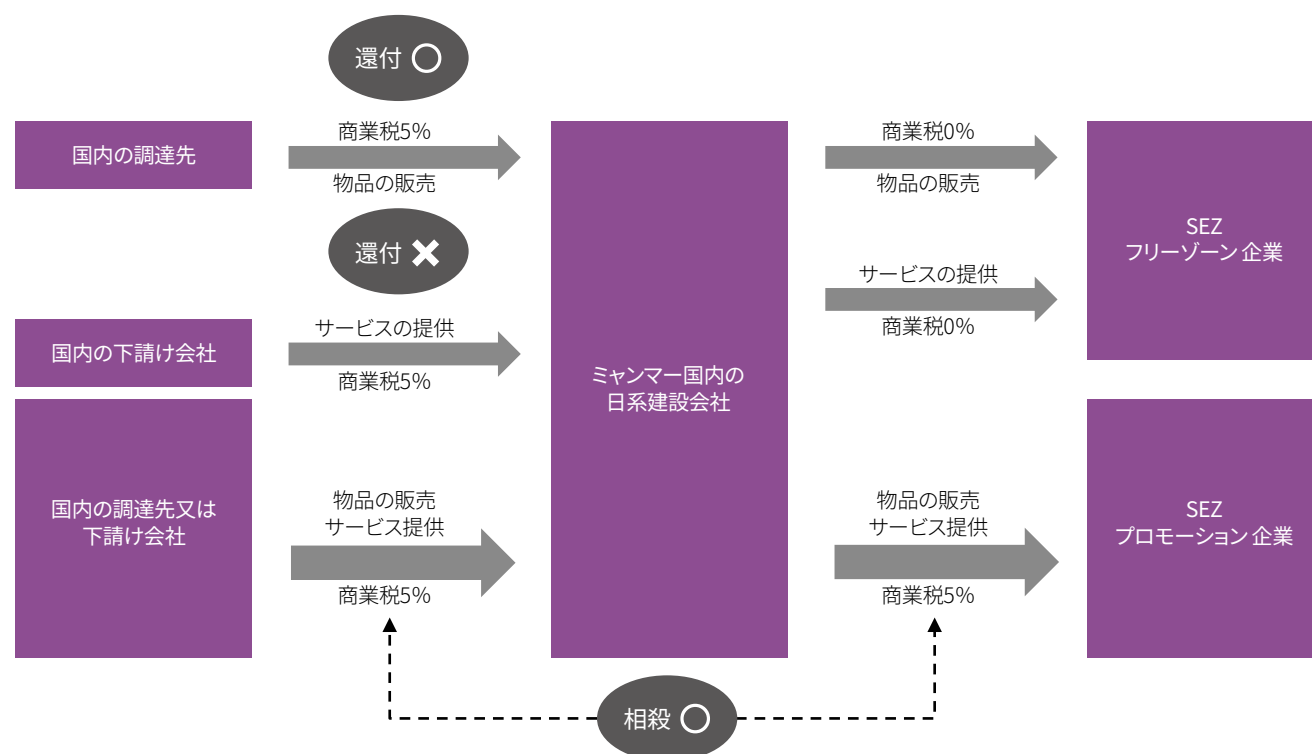
【図表2 ミャンマー商業税の仕組み】

制度の概要

普通税率課税対象取引（現行5%）



【図表3 SEZフリーゾーン企業への商業税請求】



ロモーション企業と同様に商業税5%分を見込んだ見積もり額の提示が必要と言わざるをえません。

Ⅲ. 輸入資材に関わる関税・商業税の免税措置の問題点

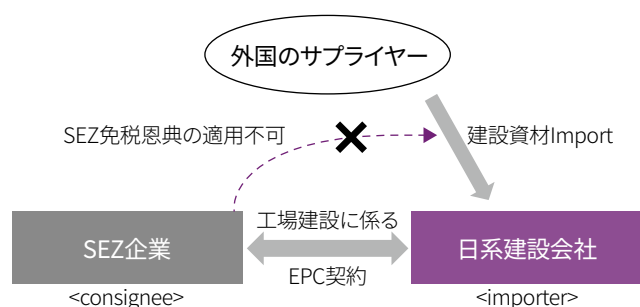
通常、日系企業と日系ゼネコンの間で行われる工場建物等の建設契約は、資材設備の調達を含むEPC契約で締結されることが通常です。この場合、他の国の実務では、建設工事に使用する設備・資材等については、建設会社が輸入者となって調達することが通常であると思います。

ところが、ミャンマーでは、以下の2つの事由により、建設会社が自ら輸入者となって資材等を直接輸入することができません。

1つは、①輸入ライセンスの問題です。ミャンマーでは、ほとんどのあらゆる物品の輸入に際して、あらかじめ商業省の輸入ライセンスの取得が要求されており、このライセンスは、外資100%企業や外資との合弁企業、外国会社の支店には付与されない実務となっています。SEZ企業は、SEZ委員会からの認可が下りていますので、自社の工場等の建設資材や設備の輸入を、輸入ライセンスなしで自ら行うことが可能ですが、建設会社がこれを代行して自らの名前で輸入しようすると、輸入ライセンスが発行されず輸入はできません。

2つめの理由として、②免税恩典の問題があります。SEZ企業には、自社の工場や製造設備の建設に伴い資材等の輸入を行う際には、輸入関税と商業税の免税恩典が与えられますが、この恩典は、SEZ企業自らが輸入者となって行う取引についてのみ適用される仕組みとなっています（図表4参照）。

【図表4 輸入資材に関わる免税恩典の適用】



したがって、ミャンマー国内の日系ゼネコン企業が、その顧客のために資材を調達しようとする場合、国内資本の代理店を介して輸入すれば①の問題は回避できますが、②の問題のために、関税と商業税の免税を受けられず顧客にとってコスト高の資材調達となってしまいます。

他国の同様の制度においては、建設会社が輸入者（importer）、SEZ企業が荷受人（consignee）となることで、SEZ

企業の免税恩典を利用することが可能となる場合もあります。この点についても、ミャンマー当局側の是正をお願いしているところです。

以上、現在、ミャンマー国内においてSEZ関連に顕在化している問題点を紹介しました。ミャンマーは、あらゆる制度が未だ整備中であり、法律の新設や改正のみならず、それら法規の解釈が定まっていないなどの多くの問題があります。実務を行うにあたっては、事前にこれらの問題の所在を認識し、専門家や当局と確認を行いながら進めていくことが重要となります。

本稿は、「海外建設業協会10-11月号会報」(一般社団法人海外建設協会)に寄稿したものを一部加筆したものです。

【関連トピック】

「メコン流域諸国の投資環境 第1回 ミャンマーの投資関連法規」
(KPMG Insight Vol.10/Jan.2015)

「メコン流域諸国の投資環境 第2回 ミャンマーの税法の概要」
(KPMG Insight Vol.11/Mar.2015)

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 ミャンマー
ヤンゴン事務所長
パートナー 藤井 康秀
TEL: + 66-2-677-2210
yfujii@kpmg.co.th

タイ子会社管理の基礎知識

第2回 ガバナンスからみた付属定款

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 吉田 崇

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote

本シリーズ第1回では、タイ人にとっての社内規程とは法律や認証制度といった外部に要請されて整備するものであること、そうした社内規程としてタイ子会社が整備している可能性が高いものが①付属定款、②就業規則、③ISOに基づく規程、の3種であることを示しました。なかでも付属定款は、民商法典（タイの会社法）や合併契約等、他の社内規程に原則として優先することからも、特に重要な地位を占めています。付属定款には、株主総会や取締役会の運営ルールといったタイ子会社のガバナンスに直結する事項が含まれることが通常であり、取締役会規程のように個別の社内規程を整備する際も、付属定款に整合するものでなければなりません。

ところが付属定款の内容について本社側で詳細が把握されず、重要性が認識されていないケースは少なくありません。タイ子会社の側も、どのような規定を付属定款に設けるべきか、他社はどのような付属定款を設けているのか、精査するための参考情報がほとんど入手できないまま、法人登記の慌ただしさの中で「とりあえず」制定したままであることも多いようです。「タイ子会社管理の基礎知識」第2回は、タイ商務省事業開発局が用意する雛形をベースとして、付属定款に設けるべき規定のポイントを解説します。

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。



吉田 崇
よしだ たかし

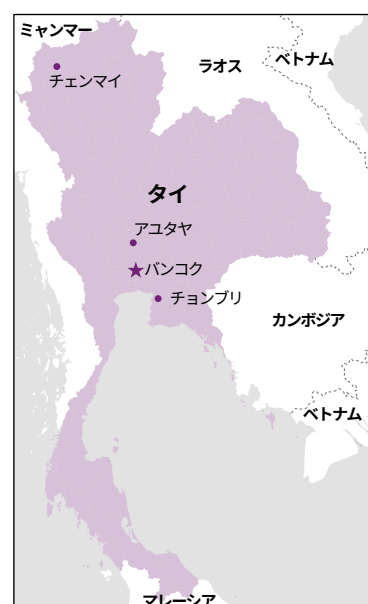


Ingcanuntavaree
Ratanachote

イングカンナタヴァーリー・ラタナチョート

【ポイント】

- ー タイ子会社の付属定款とは「会社の規則」そのものであり、会社法や合併契約、他の社内規程に優先する、社内ルールとして最上位に位置するものである。
- ー 付属定款には通常、株主総会や取締役会の運営に関する、タイ子会社のガバナンス上も極めて重要な内容が含まれる。
- ー 本社側主導で定めたポリシーやルールについて、タイ子会社での理解と運用、浸透を図るためには、タイ人取締役・従業員が理解している既存の規程（付属定款、就業規則）との関係を明確に示し、意義を丁寧に説明することが求められる。



I. 付属定款は「会社の規則」

タイ法人の登記に関係する主な文書として、①基本定款、②付属定款、③アフィダビット、④設立登記証、⑤登記情報、⑥株主リスト、の6点があり(図表1参照)、いずれも法人登記を所管するタイ商務省事業開発局に登録した内容が、同局から公式書類として発行されます。原則として原文はタイ語ですが、タイ進出の初期段階における一連の手続きの中で、翻訳までパッケージとして設立代行業者に依頼し、和訳ないし英訳も入手している日系企業は多いと思われます。

他の5点の文書が、決定された「事実」を示しているのに対して、本稿で取り上げる付属定款は、その「事実」を決定するための「規則」を示している、という点が特徴であり、重要なポイントです。たとえば「取締役」について、アフィダビットに示されるのは具体的な取締役の氏名等、決定された「事実」ですが、付属定款には基本的に取締役の個人名が示されることはなく、取締役となる個人を決定するための「規則」として、例えば取締役の人数や指名権を持つ者(株主等)、及び取締役の権限等が示されます。「付属定款」という日本語の通称は、「基本定款」に対比させたものとしてタイの日本人社会や専門家にも一般に使用され、あたかも従属物であり重要性が劣るような印象を与えますが、本来のタイ語の意味は、「付属定款(コーバンカップ・ボリサット)」は「会社(ボリサット)の規則(コーバンカップ)」

であって、むしろ「基本定款」は基本事項を記した「覚書(ナンサー・ボリコンソソティ)」でしかありません。付属定款には株主総会や取締役会の運営ルールの規定が一般的であることから、タイ子会社のガバナンスを検討する上で、付属定款は極めて重要な役割を果たします。

II. 付属定款の位置付け ～他のルールとの優劣関係～

登記に関係する文書の1つ「登記情報」には、付属定款の有無を示す項目があります。前述のように重要な役割を果たすはずの付属定款である一方、その制定は任意で、法律上の義務とはなっていません。ただし付属定款を定めないケースは極めて稀で、経験上は百件に一件あるかどうかという程度です。特に日系企業では、設立代行業者が当然のようにパッケージで用意しているため、付属定款の制定は法律上の義務だと誤解されていることも多いと思われます。タイ法人の創立総会において、「民商法典(会社法)を付属定款として使用する」あるいは「議長の提案した付属定款を使用する」のいずれかを選択することになりますが、ここで前者を選択しない限り、その会社独自の付属定款が制定されます。

就業規則(次回解説)の制定は一定条件の下で法律上の義務

【図表1 タイ法人の登記に関する主な文書】

(分類)	(定款)		(登記資料)			(株主)
通称	基本定款	付属定款	アフィダビット	設立登記証	登記情報	株主リスト
英語通称	Memorandum of Association	Articles of Association	Affidavit	Certificate of Incorporation	Registration of Formation of Company	List of Shareholders
タイ語 正式名称 と直訳	หนังสือบริกณห์สนธิ (บอจ. 2) 覚書	ข้อบังคับบริษัท 会社の規程	หนังสือรับรอง 証明書	ใบสำคัญแสดงการจดทะเบียน 登記証明証	รายการจดทะเบียนจัดตั้ง (บอจ. 3) 設立登記情報	บัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้น (บอจ. 5) 株主リスト
言語	タイ語	タイ語	タイ語	タイ語	タイ語	タイ語
記載項目	- 会社名 - 本社住所 - 会社の目的 - 無限責任の取締役有無 - 資本金、株式数、1株あたり額面金額 - 発起人 - 証人	- 総則 - 株式と株主 - 取締役 - 株主総会 - 決算書 - 配当と積立金 - 清算人 ※上記は商務省事業開発局の雛形より	- 会社名 - 取締役 - 代表権設定 - 資本金 - 本社住所 - 会社の目的(項目数)	- 会社名 - 登記日	- 資本金 - 優先株有無 - 取締役 - 代表権設定 - 会社存続期間の設定有無 - 事業所数と住所 - 社印 - 付属定款有無	- 資本金、株式数、1株あたり額面金額 - タイ/外国人株主数・持株数 - 各株主の氏名、国籍、職業、住所、持株数、払込済み金額、株券番号、株主としての登録日/失効日

出所：タイ商務省事業開発局資料より KPMG 作成
http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=941&filename=index

となり、必須記載事項も労働保護法によって定められているのに対し、付属定款は制定自体が任意であるだけでなく、記載される事項も任意で、民商法典¹は必須記載事項を定めていません。ただしタイ商務省事業開発局は付属定款の雛形を用意しており（図表2参照）、設立代行業者がクライアントに提示する付属定款ドラフトも、この雛形を多少アレンジしたものであることが一般的ですので、基本的には各社とも付属定款の構成に大きな違いはなく、内容も共通する部分が多く見られます。付属定款の雛形自体も民商法典がベースとなっており、会社によっては、民商法典との違いがほとんどなく、付属定款を制定した意味があまり感じられないケースも散見されます。しかし創立総会で「民商法典を付属定款として使用する」ことを拒み、敢えて独自の付属定款を制定したことで、その付属定款は以下のような地位を得ることになります（図表3参照）。

第一に、付属定款は民商法典に優先します。付属定款が民商法典に劣後するのであれば、民商法典と付属定款のいずれかを選択させる意味はありません。独自の付属定款を制定したということは、その付属定款に規定する内容は、民商法典に優先して適用されるということです。タイ子会社管理を進める過程において、タイ会社法制度を調べるために民商法典を確認しようとするケースは多いですが、民商法典に一致しない内容を付属定款が定めているのであれば、その会社には民商法典ではなく付属定款が適用されますので、付属定款の把握こそが優先して行うべき取組みとなります。

ただし、民商法典の規定がいわゆる「強行規定」である場合は、その規定が当事者の意思に優先する点はタイも同じです。強行規定に抵触する付属定款であれば、本来は登記自体が認められるべきではありませんが、実際にはそこまで厳しく登記時にチェックされているわけではなく、政府解釈が変更されることもあり得るため、付属定款が登記されたといっても、その規定が全て民商法典に優先するとは限りません。どの条項が民商法典における強行規定であるかは、必ずしも明確にされていないため、あまり一般的ではない規定を付属定款に設けたい場合は専門家に相談する必要があります。しかし、一般論としては、民商法典が求める少数株主の権利保護や、最低限の手続・義務等に一致しない内容は強行規定に抵触すると解されます。

第二に、付属定款は合弁契約に優先します。より正確には、合弁契約は、あくまで当事者間における合意に過ぎないのに対し、政府当局や第三者に対しても法的効力を持たせようとするならば、その合弁契約の内容を、付属定款にも確実に落とし込まなければなりません。付属定款に落とし込まれない合弁契約は、合弁契約としての効力しか持ちません。合弁企業についてのみ関係する点ではありますが、付属定款で規定する内容の多くは、合弁契約として交渉されたであろう内容とも重複しています。

合弁契約と付属定款が一致しない場合、たとえば株主総会における議決権や議決事項について、合弁契約に反した方法や内容で決議が行われたとしても、それが付属定款に一致して

【図表2 付属定款(雛形)の構成】

第1章 総則	第4章 株主総会
第1条 民商法典との関係	第10条 株主総会の開催頻度
第2条 付属定款の修正	第11条 株主総会の招集権限
第2章 株式と株主	第12条 株主総会の招集手続き
第3条 株式の種類、株券の要件	第13条 議決権の委任
第4条 株式の譲渡	第14条 株主総会の議長
第5条 自己株式の取得禁止	第15条 株主総会の定足数と議決数
第3章 取締役	第5章 決算書
第6条 取締役の人数	第16条 会計期間
第7条 取締役の欠員	第17条 会計監査人による監査
第8条 取締役会の定足数	第6章 配当と積立金
第9条 取締役会の会長	第18条 積立金の積立
	第7章 清算人
	第19条 清算人の任命

出所：タイ商務省事業開発局資料より KPMG 作成
 ※各条の説明は KPMG が補ったもの（雛形には記載なし）
http://www.dbd.go.th/mainsite/fileadmin/downloads/03_boj/from_meeting2_new.pdf

1 民商法典の和訳（2008年の大型改正前）日本貿易振興機構（ジェトロ）https://www.jetro.go.jp/world/asia/th/business/regulations/pdf/corporate_019.pdf
 民商法典の英訳（最新版）タイ商務省事業開発局 http://www.dbd.go.th/dbdweb_en/ewt_dl_link.php?nid=3997

いるのであれば法的効力は認められ、当事者間における合弁契約違反は別の問題となります。合弁契約は英語で締結することが一般的ですが、付属定款はタイ語が正文です。合弁契約の交渉・締結には綿密に取り組んでも、付属定款の作成は事務作業と認識して合弁相手やタイ人スタッフに任せきり、という例も見られますが、タイ語の特殊性からも、合弁契約と付属定款の内容が正確に一致しないという事態は、想像よりも容易に、意図せず（あるいは意図的に）発生します。合弁契約を締結した時点で安心せず、その合意事項が正しく付属定款に落とし込まれているかのチェックまでを、合弁交渉における一連のミッションと捉えるべきです。

第三に、付属定款は他の社内規程に優先します。前述のようにタイ語で「会社の規則」そのものである付属定款は、タイ労働省労働福祉保護局に届け出る就業規則を例外として（もっとも就業規則の内容は付属定款と重複しないことが通常です）、タイ子会社の社内規程として唯一、政府当局からお墨付きを得た、対外的にも法的効力を持つものです。たとえば本社側で、ガバナンスに関して、グループのポリシーに基づきグローバルで適用すべきルールを定めたとしても、それとは別の内容が付属定款に規定されているのであれば、やはりタイ法制度上は付属定款が優先します。個別の社内規程によって手続詳細を定めたり、意図を明確にしたり、不足を補うような規定を置くことは当然あるべきですが、付属定款と抵触することは避けなければなりません。付属定款には、株主総会や取締役会の運営ルールといったタイ子会社のガバナンスに直結する事項が含まれていることが通常であり、取締役会規程のような個別の社内規程を整備する際は、整合性をよく確認しなければなりません。

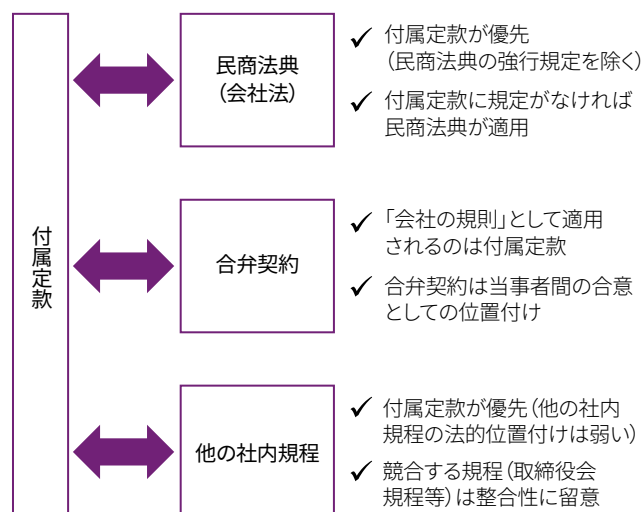
合弁企業において、双方の株主が取締役を派遣しているケースで、取締役会規程で定足数を「両株主がそれぞれ指名する取

締役を含む、取締役半数の出席」と定めたとしても、付属定款では単に「取締役の半数」となっていれば、合弁相手側の取締役だけであっても半数さえ満たせば取締役会は成立します。「取締役会規程に反している」あるいは「合弁契約に反している」と主張しても、それは社内あるいは当事者間の争いに過ぎず、対外的には付属定款に則った取締役会として法的効力が認められます。付属定款の改訂は株主総会の特別決議を要するため、それと一致しない内容を別の社内規程として暫定的・簡易的に制定・運用することは実務上あり得ますが、そのような社内規程に取締役や従業員が違反しても（ただし付属定款には従っている）、社内規程違反を理由として懲戒処分を科すことは難しく、このように強制力を欠く社内規程を運用することは、いずれ困難になると推測されます。

以上の通り付属定款は民商法典、合弁契約、及び他の社内規程に優先するものであり、まさに「会社の憲法」として社内ルールの最上位に位置付けられます。ところが本社側あるいは日本人駐在員に付属定款の詳細が把握されず、重要性が認識されていないケースは少なくありません。設立代行業者から提供された雛形を若干修正する程度で、せっかく用意した翻訳も詳細にチェックされず、その翻訳が適正か否かもダブルチェックされていないケースも多く見られます。作成時に法律事務所のレビューを受け、合法性に問題がないことは確認されているかもしれませんが、そもそも付属定款は民商法典に一致しないルールを設けるために制定するものであり、強行規定との抵触を別にすれば、合法性に疑問が呈されるケースは基本的に考えられません。

タイ子会社のガバナンス上、またグループとしてのポリシーの展開を含めた社内規程体系の整備においても、これほど重要な位置付けにある付属定款について、なぜ十分に精査されないことが多いのでしょうか。その理由として、付属定款は、会社設立で多忙な時期に「とりあえず」制定してしまうことが多いこと、「株主総会の特別決議によって後で修正できる」と当初は考えても事業が開始されると関心度が下がってしまうこと等が挙げられます。加えて「他社の付属定款がどうなっているのか」、「適切な付属定款とはどのような規定が置かれているのか」といった疑問に答える情報が極めて乏しいためとも考えられます。民商法典についての日本語による解説はウェブ上でもある程度見つかりますが、付属定款との関係まで踏み込んだものや、付属定款にフォーカスした実務的な解説はほとんど見当たらないどころか、タイの実情に全く一致しない資料が「付属定款サンプル」として紹介されている例すら残念ながら存在します。

【図表3 付属定款と民商法典、合弁契約、他の社内規程との関係】



したがって本稿では以下、タイ商務省事業開発局が提供する雛形をベースとして用い²、日系企業の事例を踏まえつつ、付属定款に設けるべき規定のポイントについて解説します。タイ子会社のガバナンスを考える上で、特に注目すべきは「第3章 取締役」及び「第4章 株主総会」です。

Ⅲ. 付属定款の検討

＜第1章 総則＞

第1条 本付属定款に他の定めのない場合、民商法典の非公開株式会社に関する規定を適用する

第2条 本付属定款に修正または変更すべき点がある場合、法律に従い修正または変更されるよう株主総会に提案する

第1条（民商法典との関係）では、付属定款に定めのない事項は民商法典が適用されること、すなわち付属定款に定めが置かれている事項は、民商法典に優先して付属定款が適用されることを確認しています（民商法典が強行規定である場合を除く）。

第2条（付属定款の修正）では、付属定款は株主総会でのみ改訂できることを示していますが、ここでの「法律に従い」が指す民商法典（第1145条）は、付属定款の改訂は株主総会の特別決議によることを定めています。その他の改訂方法を付属定款に定めることは難しいと考えられますが、株主総会の特別決議という、もっともハードルが高い条件を民商法典が求めている点にも、付属定款の重要性が示されています。

「第1章 総則」は、一般原則を定めるものであり、ここに特殊または重要な規定が置かれることはあまりありません。ただし、特に合併企業等において、付属定款内で言及すべき株主名等の固有名詞が多く、そのままでは記載が煩雑になる場合に、混乱を避けるため「定義」の条項を置いて用語を明確化するケースは見られます。

＜第2章 株式と株主＞

第3条 会社の株式は全て、記名式の普通株式であり、額面金額の全てが払い込まれていなければならない。また株券は、少なくとも1名以上の取締役が署名し、社印が捺印されていなければならない

第4条 株式の譲渡は、譲渡者と譲受者が署名した書面で行い、少なくとも1名の証人が証明の署名を行う。会社が株主名簿に当該譲渡を記録したとき、会社または外部者に対し有効となる

第5条 会社は、自己株式を所有、または担保とすることができない

第3条（株式の種類、株券の要件）について、民商法典（第1134条）は、記名式の他に無記名式の株式も認めています。株券を保有する者を株主とする無記名式は、誰が株主なのか把握できなくなる懸念があるため通常は利用されません。また、普通株式の他に、議決権や配当について普通株式とは異なる権利を付与する「優先株式」（権利が劣後する場合を含む）を設定する場合は、その詳細を付属定款に規定します。なお優先株の条件設定について民商法典上の制約はありませんが、日系を含む外資企業の場合、外資規制との関係で「名義貸し」（外国人事業法上の違法行為）とみなされるリスクがありますので、優先株の設定を検討する場合は専門家に相談した方がよいでしょう。

第4条（株式の譲渡）について、株式譲渡を禁止することは原則として不可能ですが、付属定款で制限を設けることは可能とされています。不適切な第三者が予期せず株主となるリスクを避けるため、「取締役会（または株主総会）の書面による事前承認を得ること」、「他の株主に優先的に譲渡提案を行うこと」等の制限を設けることは広く行われています。付属定款に定めた手続きに反する株式譲渡に対しては、会社は登記を拒否することが認められています。

第5条（自己株式の取得禁止）については、民商法典（第1143条）にも同様の規定が置かれていますが、これに反する付属定款は認められないと解されます。

「第2章 株式と株主」は、タイ子会社が日本企業の独資であればそれほど重要性も高くありませんが、合併の場合、株式譲渡制限は出資比率変更や合併解消とも直接に関係しますので、株主変更が一方的に行われないう、合併契約とも整合する規定が必要です。

なお付属定款の性質上、合併契約とは異なり、当事者の具体名を記載することは一般的ではありませんが、後述の取締役指名等において、各当事者の権利を示す必要がある場合には、「株式No.〇〇～〇〇を持つ株主を株主グループA、株式No.〇〇～〇〇を持つ株主を株主グループB」といった形式で各当事者を定義・特定する規定がよく見られます。

2 タイ商務省事業開発局資料よりKPMG作成
http://www.dbd.go.th/download/downloads/03_boj/from_meeting2_new.pdf

<第3章 取締役>

第6条 会社の取締役会は、株主総会が人数を定める

第7条 任期満了による退任以外の理由で取締役に欠員が生じたときは、取締役会は他の者を代わりに選任することができるが、任期は退任した取締役が有していた期間のみとする

第8条 取締役会の会議は、少なくとも半数の取締役本人が出席しなければならない、これを審議可能な定足数とする

第9条 取締役会は、会社運営の全てに責任を持つ。また、取締役のあいだで会長を1名選出する

第6条（取締役の人数）について、民商法典（第1144条）上は、取締役は1名以上いれば何名でも構いませんが、代表権を持つ取締役が1名だけというのは実務的に不便なため、取締役を複数任命し、代表権も複数に持たせるのが一般的です。雛形は民商法典（第1150条）に従い、取締役の人数は株主総会で定めると規定していますが、「勝手に」株主総会が開催され取締役が任命されてしまうリスクを避けるため、取締役の人数、及び必要であれば指名方法についても付属定款に定めておくべきでしょう。合弁企業の場合は通常、「第2章 株式と株主」で定めた株主の定義を用いて、「株主グループAが○名を指名、株主グループBが○名を指名」と規定しています。

第7条（取締役の欠員）は、民商法典（第1155条）と同様の規定であり、株主総会以外の機関が例外的・暫定的に取締役を任命することを認めるものです。なお雛形には、取締役の任期の定めがありませんが、民商法典（第1152条、第1153条）は、毎年の定時株主総会において、原則として取締役の1/3が順番に退任する、すなわち任期が最長3年であることを示しています。これより任期を短くすることは可能である一方、長い任期を付属定款で定めることは難しいと考えられますが、任期を終えた取締役の再任について民商法典上の制約はありません。

第8条（取締役会の定足数）について、民商法典（第1160条）は、取締役が自ら定足数を定めるか、定めていない場合は、取締役が3名超であれば3名を定足数としています。民商法典の規定は若干理解しづらく³、また「勝手に」取締役会を開催されるリスクも残る規定ですので、民商法典が適用されないよう、付属定款に明確に定足数を規定しておくべきです。特段の事情がなければ、雛形のような単純な半数ではなく、よりタイ子会社の実状に即した適切な比率や条件を設定しておく方が、特に合弁企業では安全です。一方、取締役会の議決数については雛形がなく、民商法典（第1161条）で多数決、賛否同数の場合は議長

が決定権をもつとされています。これも同じく、実状に即した適切な比率や条件を付属定款で設定するよう検討すべきです。

ところでタイの株主総会と取締役会は、現在のところ原則として（一部例外を除く）テレビ会議等による実施が認められていません。株主総会は委任状を出して対応することが一般的ですが、取締役会については代理出席が認められないと解されており、物理的に現地会議に出席可能な取締役数を踏まえての定足数設定が必要となります。

第9条（取締役会の会長）について、民商法典（第1163条）では、会議の「議長」を取締役が互選し、任期を定めることとしています。一方、付属定款では取締役の「会長」と、各会議における「議長」を別の概念として明記する例が多く見られます。「会長」と「議長」は、英語（チェアマン）、タイ語（プラターン）ともに同じ単語が使用されるため、両者を別のものとして設定した場合、話題に挙がっている「チェアマン」が、「取締役のチェアマン（継続的な地位としての会長）」を指しているのか、それとも「取締役会の会議のチェアマン（各会議における議長）」を指しているのか、文脈をよく確認しなければ混同し、タイ人との話が噛み合いません。なお議長に加え、取締役メンバーから「取締役社長（マネージング・ディレクター）」を選任し、その責務を付属定款に定めるケースもありますが、「社長」は民商法典に規定されるものではなく、あくまで各社が任意に定めるポジションに過ぎません。

取締役会の招集権限と開催頻度については雛形に規定がなく、民商法典（第1162条）は「取締役のいずれの1名も、いつでも取締役会を招集できる」としています。これも「勝手に」または過度に取締役会が招集されないよう、会長や社長等の特定の取締役に招集権限を制限するケースがよく見られます。

取締役会の議決事項については、雛形と民商法典のいずれも定めはありませんが、このままでは取締役会での決議を経ずとも、代表権をもつ取締役の独断が、会社の意思として法的に効力をもつこととなります。取締役個人の暴走を防ぐためにも、付属定款において取締役会の議決事項を明確に定めておくべきでしょう。

ところで取締役による代表権行使の設定は、株主総会の決議に基づきアフィダビットに記載され、付属定款に設定方法等を示すことは一般的ではありません。代表権設定は柔軟な設定が認められますが、日本企業の独資タイ子会社の場合は、「取締役のうち1名のサインと社印」（各取締役がそれぞれ代表権を持つケース）、「取締役のうちA氏またはB氏のサインと社印」（特定の取締役のみが代表権を持つケース）といった単純な設定が一般的です。しかし合弁企業の場合は、合弁相手側の取締役だけ

3 民商法典タイ語原文では「取締役」と「取締役会」の概念の区別が曖昧なため、本条を含め、条文だけでは主体が取締役（単独）なのか取締役会（による決議）なのか解釈が難しい場合があります。

で代表権が行使されないよう、「両グループの取締役1名ずつによる合同サインと社印」としたり、単独で代表権を行使できる金額や内容に条件を設けたり、とすることが通常です。権利意識の違いによるものか、欧米系の合弁企業では非常に詳細な設定となっていて、一見して代表権の所在が理解できないほどの例も見られます。

<第4章 株主総会>

第10条 一般の株主総会は、会社登記日から6ヵ月以内に開催し、以降は毎年一度の開催とする。この総会を定時株主総会と称し、これ以外の全ての総会を臨時株主総会と称する

第11条 取締役会が適切と判断したとき、いつでも臨時株主総会を招集することができる。また、合わせて会社の株式の五分の一以上となる株主は、一通の文書に署名することで、臨時株主総会の招集を請求することができる

第12条 株主総会の招集通知は、株主総会開催の7日前までに、地域の新聞に1回以上の広告を掲載し、かつ株主総会開催の7日前までに、会社の株主名簿に氏名のある全株主に対して株主総会開催の7日前までに郵送する。ただし、上述の行為を、株主総会開催の14日以上前までに行う特別決議のための株主総会招集を除く

第13条 自らが総会に出席できない株主は、代理人が総会に出席するよう委任することができる

第14条 株主総会においては、取締役会の会長を議長とする。取締役会の会長が不在、または総会開催時刻から15分経過しても出席しないときは、総会は出席した株主を1名選出し、議長とする

第15条 株主総会は、合わせて四分の一以上の資本の株式を代表する株主が出席することを定足数とする。決議は多数決で行われ、同数の場合は、決定票となる追加の一票を議長が投じる

第10条（株主総会の開催頻度）は、民商法典（第1171条）と同様の規程です。定時株主総会は期末から4ヵ月以内に開催して決算書を承認します（第1197条）。

第11条（株主総会の招集権限）は、民商法典（第1172条、第1173条）と同様の規程ですが、取締役会としての招集権限について雛形はより明確になっています⁴。株主による臨時株主総会の開催請求権については、少数株主の権利として、これを認めない、または請求要件を厳しくすることは難しいと解されています。

第12条（株主総会の招集手続き）は、民商法典（第1175条）に沿ったものであり、これを簡素化することは難しいと考えられます。同条は2008年に改正されており、手続きが緩和された点と、複雑になった点があります。旧規定に基づいたままで付属

定款が変更されていないケースも見られますが、新法と付属定款の義務が重なった結果、招集手続きを不必要に複雑・煩雑としている可能性がありますので、付属定款を長年見直していない場合は確認した方がよいでしょう。

第13条（議決権の委任）については、民商法典（第1188条、第1189条）にも若干の手続きが定められています。日系企業を含め、海外に居住する株主が参加できない場合は、委任状を出して対応することが一般的です。

第14条（株主総会の議長）では、民商法典（第1180条）に沿って取締役会の会長を議長として指名しています。議長には通常、賛否が同数の場合の決定権が与えられていることから、誰が会長として指名されているかも確認事項の1つです。

第15条（株主総会の定足数と議決数）は、民商法典（第1178条、第1193条）に沿ったものですが、定足数も議決数も、付属定款で必要な比率を増やすことは可能であると解されています。民商法典上の定足数は全株式の25%と低いため、このままでは「勝手に」株主総会が開催され、少数株主だけで決議されるリスクがあります。特別決議の議決数は民商法典（第1194条）で「出席した議決権を持つ株主の75%以上」と定められており、この75%の確保が合弁交渉等で出資比率を検討する上でも重要な基準となっていますが、民商法典上のルールのままでは、25%しか保有しない少数株主が定足数を満たし、かつ特別決議を行うことも理論上は可能となりますので、付属定款で適切な比率を設定しておく必要があります。なお2008年の民商法典改正前は、特別決議は2度行う必要がありましたが、現在は1度と改められています。第12条と同様、旧規定に沿ったまま不必要に手続きを煩雑なものとしていないか確認が望まれます。

ところで株主総会における議決の方法について、付属定款雛形の第15条では「多数決」（普通決議の場合）とのみ規定されていますが、民商法典（第1182条、第1190条）では原則として議決は挙手で行い、この場合に株主は（保有する株式数にかかわらず）1名につき1票の議決権しか持たないことになっています。このままでは、たとえば株主が3名（＝民商法典上の最低株主数）で、全100株式のうち株主Aが98株、BとCがそれぞれ1株ずつ保有する場合に、合わせて2票しか持たないBとCだけで多数決を確保できることになります。株主1名につきではなく、保有する1株式につき1票であることを付属定款に明記しておかなければならず、このことは常識と言ってもよい事項ですので、専門家のチェックが入っていればまず間違いありませんが、経験の乏しいタイ人スタッフにドラフトを任せした場合等に、何ら規定が置かれず、そのまま民商法典が適用されてしまう状態であることが稀にあります。

なお取締役会と異なり、株主総会の議決事項は民商法典に規

4 脚注3に同じ

定されていますが(図表4参照)、付属定款で追加することは可能です。特別決議が必要となる事項は、雛形第12条の但し書きにもある通り、招集手続きにも通常より時間を要するため留意が必要です。

【図表4 株主総会の議決事項(民商法典)】

普通決議	➤ 取締役の任免、報酬(第1150条、第1151条) ➤ 決算書の承認(第1197条) ➤ 配当の承認(第1201条) ➤ 監査人の選任、報酬(第1209条、第1210条)
特別決議	➤ 基本定款・付属定款の変更(第1145条) ➤ 増資(第1220条) ➤ 減資(第1224条) ➤ 会社の清算(第1236条) ➤ 会社の合併(第1238条) ➤ 現物出資(第1221条) ➤ 公開株式会社への改組(公開株式会社法 第180条)

株主総会と取締役会の議事録について、雛形に規定はありませんが、民商法典(第1207条)は、双方の議事録の作成と保管を取締役の義務として定めています。ただし議事録を作成する言語については定めがありません。タイ語のみで作成された議事録は日本人が内容を確認できないだけでなく、議事録が偽造・改竄されるリスクもありますので、タイ語だけでなく英語でも議事録を作成することを付属定款に規定しておくべきです。

＜第5章 決算書＞

第16条 取締役は、毎年__日に開始して__日に終了する会社の会計年度毎に、BSとPLを作成しなければならない

第17条 会社の決算書は、1名以上の会計監査人に監査を行わせ、決算書の日付から4か月以内に、承認を得るため株主総会に提出しなければならない

＜第6章 配当と積立金＞

第18条 配当を実施する際に、会社は毎回、準備金として、会社の資本金の十分の一以上に達するまで、会社の事業による純利益の二十分の一以上を積み立てなければならない

＜第7章 清算人の任命＞

第19条 会社の清算人を誰とするか、何名か、どのような権限を持つかは、株主総会で決定する

第5章以下の各規定については、それほど重要性が高いものではなく、民商法典の規定がほぼそのまま利用されているケースがほとんどです。タイの決算期間は任意に設定できること(雛形第16条)、上場の有無や規模の大小を問わず、全ての会社に対して公認会計士による外部監査が義務付けられていること(同第17条)が、タイの制度の特徴的な点です。また、議事録の作成言語と同様に、会計書類についてはタイ語・英語の併記を付属定款で義務付けているケースもあります。

IV. 適切なガバナンスの構築に向けて

付属定款の雛形は全19条で、A4サイズにして2枚に収まる分量しかありません。これに自社にとって必要な条項を追加しても数ページ増える程度となるのが通常で、就業規則(10ページ以上)やISO関連規程(数十～数百件)に比べるべくもありませんが、タイ子会社のガバナンス上、極めて重要な内容を含むことはここまで述べてきた通りです。

タイ商務省事業開発局の雛形は、一部の例外を除き、民商法典にほぼ沿った内容が示されていますが、このまま利用するのであれば、付属定款を制定する意味はありません。合併に限らず日本企業の独資の場合でも、タイ子会社の株主総会と取締役会については、万が一悪意をもつ従業員や取締役がいた場合に、日本人が気付かない間にタイ語だけで「勝手に」招集され、開催され、決議され、議事録が作成され、それに基づく決定が有効とされる、というリスクを抱えています。そのリスクを低減するために、議事録の作成言語をはじめとして、各条で言及したような規定をガバナンスの観点から付属定款に設けておかなければなりません(図表5参照)。また付属定款は、会社設立時(すなわちタイ人従業員を採用する前)に作成されるケースがほとんどで、従業員に直接関係する規定も比較的少ないことから、経験の少ない総務担当タイ人従業員が詳細を把握していないケースもありますので、社内関係者への周知徹底も必要です。

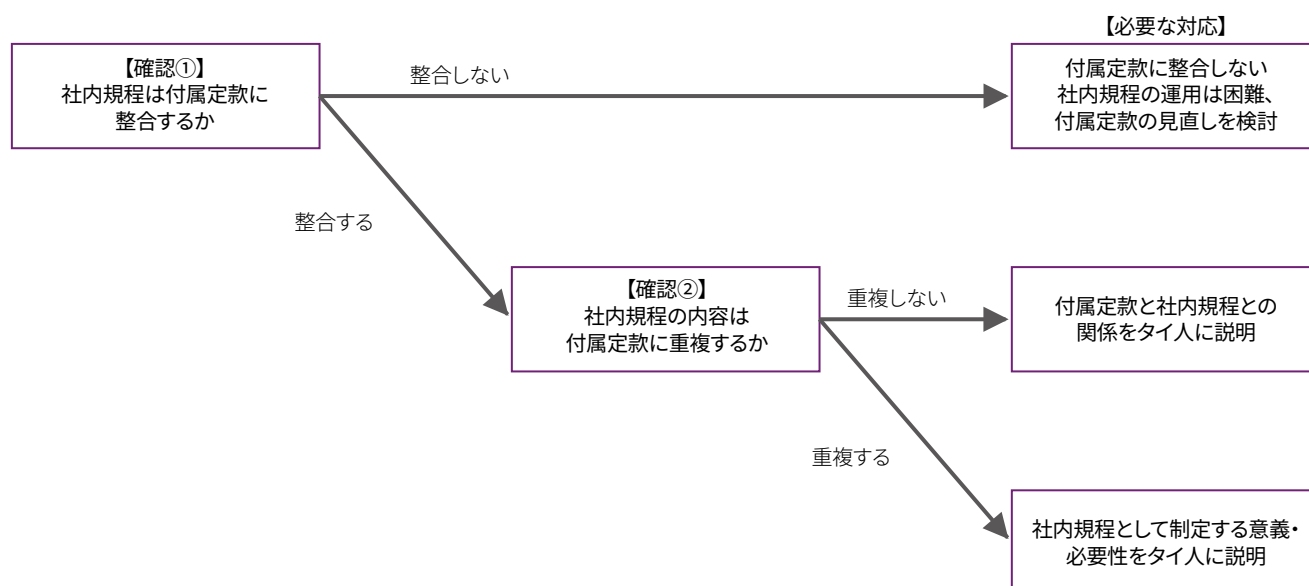
本社側の視点として、タイ子会社に個別のルール、たとえば取締役会規程を制定させたい場合に、それが付属定款に整合するものであることは予め確認しておかなければなりません。整合しない場合に、タイ法制度上は付属定款が優先することは前述の通りですが、両者が整合する場合も、もし内容が重複するのであれば、タイ人にとっては個別規定を付属定款とは別に制定する理由は理解できません。重複しないとしても、前回解説したように社内規程の認識が日本人と異なるタイ人は、付属定款と個別規定の関係は理解に苦しみます(図表6参照)。実際にタイ子会社での理解と運用、浸透を図るためには、ルールを本社から、あるいは日本人駐在員から一方的に押し付けること

はせず、タイ人従業員が理解しているタイ子会社の既存の社内ルール体系を踏まえた上で、付属定款や次回解説する就業規則との関係を明確に示し、丁寧に説明することが求められます。

【図表5 付属定款(雛形)と民商法典における取締役会・株主総会の主要関連規定と対応策】

	取締役会			株主総会		
	付属定款雛形	民商法典	対応策	付属定款雛形	民商法典	対応策
人数	株主総会が定める	同左	付属定款に人数・決め方を明記	-	3名以上	複雑にしないよう株主数を整理
招集権限	規定なし	取締役1名	付属定款に招集権者を明記	取締役会 or 株主(20%)	取締役 or 株主(20%)	付属定款に招集権者を明記
定足数	取締役の半数	取締役が定める or 3名以上	付属定款に割合・条件を明記	全株式の25%をもつ株主	同左	付属定款に割合・条件を明記
議決数	規定なし	多数決	付属定款に割合・条件を明記	多数決	多数決(普通決議) 75%(特別決議)	付属定款に割合・条件を明記
議決方法	規定なし	規定なし	特に明記の必要性なし	規定なし	原則として挙手、1人1票	付属定款に1株1票を明記
議決事項	規定なし	規定なし	付属定款に議決事項を明記	規定なし	(図表4参照)	必要に応じて付属定款に追加
議事録の作成言語	規定なし	規定なし	付属定款に英語・タイ語で作成と明記	規定なし	規定なし	付属定款に英語・タイ語で作成と明記

【図表6 社内規程の整備・運用のために必要な確認事項と対応】



【関連トピック】

タイ外資規制に関する最近の政府解釈と違反リスク対策
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

タイ子会社管理の基礎知識
第1回 タイ人にとっての社内規程とは
(KPMG Insight Vol.20/Sep 2016)

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
マネジャー 吉田 崇
takashi.t.yoshida@jp.kpmg.com
コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote
(イングカナンタヴァーリー ラタナチョート)
ratanachote.ingcanuntavaree@jp.kpmg.com

あずさ監査法人 オンライン解説・ オンライン基礎講座のご案内

8月以降に公開したオンライン解説・オンライン基礎講座について、ご案内いたします。

これらのオンライン解説や基礎講座は、あずさ監査法人のウェブサイトまたはiPhone/Android用アプリ「KPMG会計・監査AtoZ」より視聴できます。

IFRS オンライン解説 www.kpmg.com/jp/ifrs-online-commentary

オンライン解説 2016年7月 IASB会議速報

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/08/iasb-update-201608.html>



日本基準 オンライン基礎講座 www.kpmg.com/jp/jgaap-online-lecture

資産除去債務

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/09/aro-jgaap-201609.html>



原価計算

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/09/jgaap-cost-accounting-160921.html>



IFRS オンライン基礎講座 www.kpmg.com/jp/ifrs-online-lecture

引当金、偶発負債及び偶発資産

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/09/ifrs37-160921.html>



売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/09/discontinued-operations-160921.html>



今後も会計に関する情報を積極的に提供してまいります。ぜひご活用ください。



メールマガジンのご案内

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。

www.kpmg.com/jp/mail-magazine

あずさアカウンティング ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、国際財務報告基準(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 Risk Advisory News	企業を取り巻く様々なリスクとその管理にかかわるテーマを取り上げたニュースレターの更新時情報やセミナーの開催情報をお知らせしています。
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、取り組み等を幅広く、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。
KPMG 海外ニュースレター	米国、欧州やアジア各国の税制・税法に関する最新ニュースなどの更新情報を、海外で事業展開する企業の実務担当者の方々向けに配信しています。

セミナーのご案内

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。

www.kpmg.com/jp/ja/events

出版物のご案内

詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック（第2版）

NEW



2016年9月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・1,488頁 9,200円(税抜)

- IFRS 実務担当者の定本
- 現場で遭遇するさまざまな疑問に踏み込んで解説
- 最新基準を収録(IFRS16「リース」・IFRS15「顧客との契約から生じる収益」改訂)
- 初版の経験を踏まえて記述内容を充実

本格的な IFRS 時代が到来する中、様々な立場や目的からより専門的でわかりやすい IFRS の解説に対するニーズが高まっています。

本書は、そのような期待に応える IFRS の専門書として、IFRS を支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示すことはもとより、実務で遭遇するであろう論点をもできるだけ広く取り上げ、それらを豊富な設例等を用いて具体的に解説しています。また、ハイレベルな専門書でありながら、図解、設例、日本基準との比較などを随所に配し、時代に即した利便性を追求しています。

第2版となる今回の改訂では、IFRS 第9号「金融商品」、IFRS 第15号「顧客との契約から生じる収益」(2016年4月に公表された改訂までを含む)、IFRS 第16号「リース」等の新しい基準書を網羅し、また、これらの新しい基準書が各基準書に与える影響を反映しています。さらに、注記開示の簡素化及び効率化を図るために IASB が進めている「開示イニシアティブ」の現状についても新たに付録で解説しています。

序 章	財務報告に関する概念フレームワーク
第1章	財務諸表
第2章	棚卸資産
第3章	有形固定資産・借入コスト
第4章	無形資産
第5章	投資不動産
第6章	減損
第7章	リース
第8章	引当金、偶発負債及び偶発資産
第9章	法人所得税
第10章	収益
第11章	従業員給付
第12章	金融商品
第13章	公正価値測定
第14章	外貨換算
第15章	企業結合
第16章	連結・投資
第17章	その他の論点
第18章	初度適用
第19章	わが国の IFRS 適用に関する制度を巡る議論と任意適用制度
付録①	IFRS をよりよく理解するために
付録②	開示イニシアティブ

図解&徹底分析 IFRS「新リース基準」



2016年7月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・280頁 3,200円(税抜)

2016年1月に公表されたIFRS第16号「リース」は広範囲の企業に大きな影響を与えるという意味で、一連の改訂の中の最後の大型基準といわれており、単に財務報告にとどまらないビジネスの局面にも影響を与えるものとみられています。本書は会計処理がどのような意図で設けられたかを理解できるよう、改訂に至った経緯などの情報を適宜に提供しています。

また、基準の解釈が現時点で定まっていらない論点についても、どのように適用すると考えられるかを暫定的に解説することで、基準の文言をどのように捉えればよいかを読者がより理解できるように努めています。

第1章	IFRSにおけるリース会計の改訂
第2章	リース会計の適用範囲
第3章	借手の会計処理
第4章	貸手の会計処理
第5章	当初測定における個別論点
第6章	事後的な変更
第7章	セール・アンド・リースバック取引及びサブリース
第8章	表示・開示
第9章	経過措置及び初度適用
第10章	米国におけるリース会計の改訂
付 録	日本基準との比較一覧

「会計上の見積り」の実務



2016年5月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・336頁 3,400円(税抜)

本書は、「会計上の見積り」がある項目に焦点を当て、決算作業に携わる実務家の方々や、広く財務諸表監査を実施する監査人の方々に読者と想定して記載しているところに特色があります。執筆にあたっては、理論的側面や背景を重視しつつも、実務面にも十分考慮しています。また、全体を通じて、会計上の見積りを行う上での各々の要素の検討点を重点的に記載するとともに、会計上の見積りを行う際の重点ポイントを「監査人はここを見る!!」として明らかにすることで実務の参考に資するように心掛けました。

本書が、経理・財務の実務担当者、決算実務に関係する各関係部署のご担当者や監査関係者をはじめ、財務諸表を利用される方々、公認会計士の監査に関心を持たれる幅広い読者に有益であることを期待しています。

第1編 会計上の見積り	第3編 監査実施上の留意点
1. 財務諸表における会計上の見積り	1. 監査基準委員会報告書の概要
2. 会計上の見積りの変更と誤謬の関係	2. リスク評価手続とこれに関連する活動
第2編 会計上の見積りが含まれる項目	3. リスク対応手続
1. 工事進行基準	4. 監査で論点となりやすい項目一覧
2. 繰延税金資産の回収可能性	
3. 固定資産の減損	
4. のれんの評価	
5. 関係会社投融資の評価	
6. 棚卸資産の評価	
7. 滞留債権の評価	
8. 製品保証引当金	
9. ポイント引当金	
10. 賞与引当金	
11. 資産除去債務	

BEPSで変わる移転価格文書の作成実務



2016年2月刊
【著】角田 伸広
中央経済社・264頁 3,000円(税抜)

本書は、昨年10月のBEPS(税源浸食と利益移転)最終報告を受け、本年4月に法令改正・施行される移転価格文書の作成実務を解説しています。マスターファイル、ローカルファイルと国別報告書について、準備作業と記載上の留意点を説明しており、BEPS最終報告書で変わる新無形資産ルールに係る解説も併せて行っています。新しい移転価格文書は、これまでと異なり、税務当局への提出を前提とした同時文書化を求めており、提出期限を意識した準備体制の整備や各国の税務当局による情報交換を視野に入れた損益管理等の対応が不可欠となっています。そのため、法令対応としてのコンプライアンスを確保することに加え、税務リスク管理の観点からの確かな対応を図っていく必要があり、そのための準備に欠かせない項目を分かりやすく解説しています。特に、法令改正の対象となる本年4月開始事業年度に係る損益管理等は、早急に対応していく必要があり、そのための検討項目の把握は、法令改正前の準備が不可欠であり、そのための最新の解説を行っています。

1. BEPS(税源浸食と利益移転)の日本企業への影響
2. 新移転価格文書への実務対応
 - (1) 新移転価格文書作成による税務リスク
 - (2) 新移転価格文書作成の手引き
 - ① マスターファイルの記載
 - ② 多国籍企業の無形資産に係る記載
 - ③ その他の記載
 - ④ ローカルファイルの記載
 - ⑤ 国別報告書の記載
 - (3) 実務対応
3. 日本企業の税務リスク管理の方向性

ビッグデータ分析を経営に活かす



2016年3月刊
【編】KPMG ジャパン
中央経済社・200頁 2,400円(税抜)

ビッグデータという言葉が登場して依頼、様々な論文、書籍などを通じた解説が行われています。その中で、自らの企業において適用するには雲をつかむような状況の企業も多いのではないのでしょうか。本書は、幅広くビッグデータ、もしくはデータ分析をどのように経営に活かしていくかという観点で論じることに主眼を置いています。特に、明確でないさまざまな定義を本書なりに整理することで、どのようにアプローチしていくべきかを明示した入門書の位置づけとなっております。経営に活かすという意味で、基本的に経営総や企画部門といった方々を読者として記載していますが、個々の部署においてビッグデータの導入検討や高度化を検討されている方々にも参考になるように事例を幅広く記載しております。

- | | |
|---|---|
| <p>第1章 ビッグデータや最新ITトレンドを経営に活かす観点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ビッグデータとは何か 2. 相互に関連する最新ITトレンド 3. 経営に活かす観点 <p>第2章 Growthに活かす</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. マーケティング&セールスにおけるビッグデータの活用 2. 自社ノウハウの外部による新たな企業成長 3. 画像データを活かす 4. IoTをGrowthに活かす <p>第3章 COSTに活かす</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 内部監査におけるビッグデータの活用 2. 部門の発注パターン分析からCost改善 3. 人事マネジメントに関するビッグデータの活用 | <p>第4章 Riskに活かす</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 不正・不祥事の調査、検知にビッグデータを活かす 2. 海外子会社のデータ分析からRiskを検出 3. 安全を保障するための審査によるリスク低減 4. リスク管理モデルにビッグデータを活かす <p>第5章 活用するにあたっての留意点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目的の明確化における留意事項 2. データ活用におけるリスク 3. 文化、組織、体制、人材 4. インターフェースと結果の受け入れについて 5. データの資産価値 6. 将来における社会貢献 |
|---|---|

マネー・ローンダリング規制の新展開



2016年8月刊
【著】山崎千春(あずさ監査法人) 鈴木仁史 中雄大輔
金融財政事情研究会・768頁 5,000円(税抜)

本書は2013年1月に一般社団法人金融財政事情研究会より出版された「改正収収法と金融犯罪対策」の改訂版です。犯罪収益移転防止法(収収法)が再改正(2016年10月施行)されたことを機に改訂されました。今回の収収法の再改正は、わが国としての商慣習や金融実務、事業者や顧客への負担を配慮した前回の改正(2013年4月施行)とは対照的に、FATF勧告の内容をほぼそのままトップダウン的に反映させたことが大きな特徴といえます。日本固有の事情を加味した前回の改正は、いわば改正内容そのものがわが国の金融機関への防波堤となっていました。今回の改正は、グローバルに求められる基準をそのまま、国の規制として個別の金融機関に求めたものということが出来ます。わが国の金融機関自身がマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与と闘う最前線の防波堤となることが期待されています。

- 第1章 グローバルな規制動向
 - 第2章 改正収収法の概要
 - 第3章 金融機関の実務対応
 - 第4章 反社会的勢力対応のポイント
- 資料編

社会福祉法人会計の実務ガイド (第2版)

NEW



2016年10月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・304頁 3,400円(税抜)

平成28年社会福祉法改正による、法人制度改革、会計監査人の設置、計算書類の公表義務付けにより、社会福祉法人においては適切な計算書類を作成する必要性が高まっており、そのための管理体制の整備も重要となっています。本書は、日頃経理業務に携わらない方でも社会福祉法人の会計基準の理解が進むようできる限り平易で簡明に示すとともに、豊富な仕訳実例やチェックリストを掲載することにより日常的な経理実務や期末決算実務に役立つことを目指しています。また、本書は平成28年4月の会計基準の省令化にも対応しています。

- 第1章 社会福祉法の改正
- 第2章 社会福祉法人会計基準の概要
- 第3章 計算書類の体系
- 第4章 取引ごとの会計処理
- 第5章 決算と計算書類の作成
- 第6章 社会福祉法人の消費税
- 第7章 財務報告に係る内部統制の構築

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。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/publications.html>

出版物一覧

KPMGジャパンでは、企業会計・監査に関わる実務をはじめ、企業経営をめぐる最新のトピックや公会計実務等について、わかりやすく解説した書籍を数多く出版しています。詳しい内容や書籍一覧につきましては、ホームページをご覧ください。また、ご注文の際は、出版社までお問い合わせください。

(●は2016年刊行)

ジャンル	No.	書 名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編 著 者
IFRS関連	1	詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)	● 2016年 9月	中央経済社	1,488頁	9,200円	あずさ監査法人
	2	図解&徹底分析 IFRS「新リリース基準」	● 2016年 7月	中央経済社	280頁	3,200円	
	3	ケースでわかる一般事業会社のためのIFRS金融商品会計	2015年 7月	中央経済社	220頁	2,700円	
	4	すらすら図解 IFRSのしくみ(最新版)	2015年 4月	中央経済社	208頁	2,000円	
財務会計	1	「会計上の見積り」の実務	● 2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	あずさ監査法人
	2	会社法決算の実務(第10版)	● 2016年 3月	中央経済社	968頁	6,800円	
	3	パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務	2015年 8月	中央経済社	464頁	4,800円	
	4	有価証券報告書の見方・読み方(第9版)	2015年 3月	清文社	596頁	4,200円	
	5	持分法の会計実務	2014年 9月	中央経済社	324頁	3,600円	
	6	取締役・執行役・監査役実務のすべて	2014年 8月	清文社	752頁	4,500円	
	7	連結財務諸表の実務(第6版)	2014年 6月	中央経済社	968頁	9,500円	
	8	資本等取引と組織再編の会計・税務	2014年 4月	清文社	538頁	3,500円	KPMG
Q&A 会計 シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	● 2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
	3	Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)	2014年 7月	中央経済社	340頁	3,200円	
	4	Q&A 退職給付会計の実務ガイド(第2版)	2013年12月	中央経済社	296頁	3,000円	
	5	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第5版)	2012年 6月	中央経済社	292頁	2,800円	
	6	Q&A 四半期決算の実務ガイド(第3版)	2011年 5月	中央経済社	307頁	3,200円	
業種別 シリーズ	I	業種別アカウンティング・シリーズⅠ 1. 建設業 2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 7. 不動産業 8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業	2010年 7月	中央経済社			あずさ監査法人
	II	業種別アカウンティング・シリーズⅡ 1. 銀行業 2. 証券業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業 5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業	2012年 9月				
税務	1	BEPSで変わる移転価格文書の作成実務	● 2016年 2月	中央経済社	264頁	3,000円	TAX
	2	移転価格税制実務指針 ー中国執行実務の視点からー	2015年10月	中央経済社	482頁	5,400円	KPMG
	3	実務ガイダンス 移転価格税制(第4版)	2015年 5月	中央経済社	428頁	4,000円	TAX
経営	1	マネー・ローンダリング規制の新展開	● 2016年 8月	金融財政事情研究会	768頁	5,000円	あずさ監査法人
	2	ビッグデータ分析を経営に活かす	● 2016年 3月	中央経済社	200頁	2,400円	KPMG
	3	統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション	2015年 7月	日本経済新聞出版社	328頁	3,200円	KPMG
	4	実践 企業・事業再生ハンドブック	2015年 4月	日本経済新聞出版社	496頁	4,500円	FAS
	5	実践 人事制度改革 ー今、解決すべき14課題への対応実務ー	2015年 2月	労務行政	312頁	3,600円	KC
	6	すらすら図解 M&Aのしくみ	2014年11月	中央経済社	192頁	2,000円	あずさ監査法人
	7	あるべき私的整理手続の実務	2014年 9月	民事法研究会	584頁	5,400円	FAS/TAX
	8	基礎からの完全マスター 平成26年版 給与計算実践ガイドブック	2014年 4月	清文社	392頁	2,800円	BRM
	9	欧米・新興国・日本16ヵ国50社のグローバル市場参入戦略	2013年11月	東洋経済新報社	368頁	3,800円	FAS
	10	紛争鉱物規制で変わるサプライチェーン・リスクマネジメント	2013年 3月	東洋経済新報社	256頁	4,200円	KPMG/あずさ
	11	経営戦略としての事業継続マネジメント	2013年 3月	東洋経済新報社	336頁	3,400円	BA (KC)
	12	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント	2013年 1月	経済法令研究会	208頁	1,600円	HC
IPO	1	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	● 2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	あずさ監査法人
	2	IPOと戦略的財務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
	3	アジア上場の実務 Q&A	2014年 6月	中央経済社	544頁	5,600円	KPMG
	4	Q&A 株式上場の実務ガイド	2013年 9月	中央経済社	384頁	3,600円	あずさ監査法人
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第2版)	2015年 1月	中央経済社	392頁	4,300円	あずさ監査法人
	2	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	
	3	IT統制評価全書	2013年 3月	同文館出版	584頁	6,500円	
	4	企業不正の調査実務ー兆候の検知から調査技術、事後処理まで	2012年12月	中央経済社	384頁	3,800円	
	5	不正・不祥事リスクマネジメント	2012年 6月	日本経済新聞出版社	368頁	3,800円	FAS
	6	Q&A 新興企業の内部統制実務(第2版)	2011年 9月	中央経済社	462頁	4,400円	あずさ監査法人
	7	不正防止のための実践的リスクマネジメント	2011年 7月	東洋経済新報社	269頁	2,600円	FAS/あずさ
海外	1	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	● 2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	KPMG あずさ監査法人
	2	中国子会社の投資・会計・税務(第2版)	2014年11月	中央経済社	1,152頁	12,000円	
	3	メコン流域諸国の税務(第2版)	2014年10月	中央経済社	570頁	6,200円	
	4	英国の新会計制度	2014年 4月	中央経済社	224頁	2,600円	
	5	早わかり中国税務のしくみ	2013年 3月	中央経済社	252頁	2,800円	
公会計	1	社会福祉法人会計の実務ガイド(第2版)	● 2016年10月	中央経済社	304頁	3,400円	あずさ監査法人
	2	医療法人会計の実務ガイド	● 2016年 8月	中央経済社	336頁	3,400円	
	3	公立病院の経営改革(第2版)ー地方独立行政法人化への対応ー	● 2016年 8月	同文館出版	208頁	2,900円	
	4	学校法人会計の実務ガイド(第6版)	2014年11月	中央経済社	466頁	4,600円	
	5	公益法人・一般法人の新決算実務Q&A	2014年 1月	中央経済社	288頁	3,200円	

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。

グローバルCEO調査 2016

変革するのは今しかない



2016年9月
English/Japanese

KPMGは世界のCEO約1,300人（うち、日本のCEOは103人）を対象に調査を行いました。本冊子は、変化のスピードが目まぐるしい現代において、CEOが直面している重要課題と今後3年間の成長戦略について紹介しています。日本語版では、日本のCEOの回答結果から見えた日本企業の特徴についても解説しています。

Harvey Nash/KPMG 2016年度CIO調査

The Creative CIO



2016年9月
English/Japanese

世界82カ国、約3,400名のCIOおよびテクノロジーリーダーを対象とした本調査では、CIOの影響力とチャンスが増大していることが明らかになりました。第4次産業革命の入口で、CIOには新しい技術、デリバリーモデル、ガバナンスを駆使してデジタル変革を推進・対応することが求められており、変革を推進するビジネスリーダー、ITの戦略家、ビジネスモデルのイノベーターである「クリエイティブなCIO」が出現しはじめています。

コーポレートガバナンス Overview 2016

企業価値向上への取組みと今後の課題



2016年9月
Japanese

2013年以降、コーポレートガバナンス強化のための施策が矢継ぎ早に導入され、2015年は「コーポレートガバナンス改革元年」となりました。本冊子では、「コーポレートガバナンス改革元年」を経て、日本企業の何が変わったのかを概観するとともに、実効性あるコーポレートガバナンスとは何か、それをどのように企業価値向上につなげていくのかなど、コーポレートガバナンスを巡る現状の課題および今後の方向性を考察しています。

保険規制の進化2016

第2章：コンダクトリスク



2016年10月
English / Japanese

「保険規制の進化」はKPMGによる年次レポートで、保険業界が直面する規制関連の主要なトピックを取り上げています。ソルベンシーや健全性に関するさまざまな基準が導入された今、規制当局は、顧客に不利益をもたらす根本原因への対応に焦点を移し、コンダクトと呼ばれる行為規制や顧客保護規制に力を入れるようになっていきます。第2章では、コンダクトリスクが保険会社に与える影響について考察します。

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2016

カスタマー・セントリック（顧客中心主義）の追求：オムニビジネスモデル



2016年10月
English/Japanese

今日の消費財業界は、従来型のビジネスプロセスでは対応できないほどに変化が加速しています。カスタマー・セントリック思考の醸成や顧客ロイヤリティの実現は、もはや差別化要因ではなく、企業存続の決定要因です。今年で4回目を迎える本調査では、消費財・小売業約400社を対象とし、消費財企業の今後2年間の最優先課題について解説しています。

グローバル製造業の展望

成長へ向けた戦いー製造業界で成長リーダーとなるために



2016年10月
English/Japanese

本調査では、日本を含む世界主要企業のエグゼクティブインタビューやKPMGによるセクター別の考察を交え、今日のメーカーを取り巻く環境を浮き彫りにしつつ、新たな成長や競争優位の実現に向けた各製造業企業の戦略をまとめて解説しています。またKPMGジャパンでは、本調査の結果をさらに深掘りし、本調査から見てくる日本の製造業の現状と課題、またその解決へ向けた方向性について別冊レポートをまとめています。

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16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。

タイ投資ガイド



2016年
Japanese

本冊子ではタイ国への投資方法、外資規制や労働規制などの事業規制についての概要を説明するとともに、法人への課税、国際課税、個人への課税などの税制や投資の奨励制度についての基本的な情報を提供します。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/jp-thailand.pdf>

台湾投資環境案内



2016年
Japanese/Chinese

本冊子では、台湾投資への事前調査として、台湾の概況、政治情勢、為替規制、労働環境及び関連法規、金融情勢といった一般的事項から、企業組織設立手続きや会計、税制に関する基本事項等について幅広く解説しています。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/jp-taiwan.pdf>

現在、ウェブサイトにて公開している16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>

No	書籍名	発行年	地域	編集者
1	インド投資ガイド	2015年	アジア・太平洋	KPMGインド
2	インドネシア投資ガイド	2015年	アジア・太平洋	KPMGインドネシア
3	シンガポール投資ガイド	2015年	アジア・太平洋	KPMGシンガポール
4	台湾投資環境案内	2016年	アジア・太平洋	KPMG台湾
5	タイ投資ガイド	2016年	アジア・太平洋	KPMGタイ
6	フィリピン投資ガイド	2015年	アジア・太平洋	KPMGフィリピン
7	ベトナム投資ガイド	2014年	アジア・太平洋	KPMGベトナム
8	マレーシア投資ガイド	2015年	アジア・太平洋	KPMGマレーシア
9	ミャンマー投資ガイド	2015年	アジア・太平洋	KPMGミャンマー
10	ブラジル投資ガイド	2013年	アメリカ大陸	KPMGブラジル
11	スペイン投資ガイド	2016年	欧州	KPMGスペイン
12	チェコ投資ガイド	2015年	欧州	KPMGチェコ
13	トルコ投資ガイド	2014年	欧州	KPMGトルコ
14	ハンガリー投資ガイド	2016年	欧州	KPMGハンガリー
15	ポーランド投資ガイド	2014年	欧州	KPMGポーランド
16	ロシア投資ガイド	2015年	欧州	KPMGロシア

Brexit (英国のEU離脱) にかかる情報発信

KPMGジャパンでは、英国のEU離脱(以下、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

また、KPMGジャパンが中心になり、KPMG英国、KPMGベルギーに所属する専門家と連携し、日英欧三極連携専門チームの設置しています。対策チームメンバーや、提供サービスなどの詳細はウェブリンクをご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2016/07/brexit-eu-specialist-reaction-team.html>

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
	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
Cambodia	Hong Kong 香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270
	Phnom Penh	田村 陽一	Yoichi Tamura	ytamura1@kpmg.com.kh	855/23-216-899
India	Delhi	宮下 準二	Junji Miyashita	junjim@kpmg.com	91/(124) 307-4177
	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@jp.kpmg.com	91/(96) 7704-7188
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212
	Bangalore	田村 暢太	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
Indonesia	Ahmedabad	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
	Jakarta	石渡 久剛	Hisatake Ishiwatari	Hisatake.ishiwatari@kpmg.co.id	62/(21) 570-4888
Korea	Seoul	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@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	藤井 康秀	Yasuhide Fujii	yfujii@kpmg.com	95/(1) 527-103
Malaysia	Kuala Lumpur	松木 豊	Yutaka Matsuki	YUTAKAMATSUKI@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
Philippines	Manila	矢野 隆	Takashi Yano	tyano1@kpmg.com	63/(2) 885-7000
Singapore	Singapore	田宮 武夫	Takeo Tamiya	ttamiya@kpmg.com.sg	65/6213-2668
Taiwan	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9794
	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
Vietnam	Hanoi	谷中 靖久	Yasuhiro Taninaka	yasuhisaninaka@kpmg.com.vn	84/(43) 946-1600
	Ho Chi Minh City	渡 喬	Takashi Watari	takashiwatari@kpmg.com.vn	84/(8) 3821-9912
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	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1/(404) 222-3212
	Chicago	康子 メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Dallas	佐藤 研一郎	Kenichiro Sato	kenichirosato1@kpmg.com	1/(214) 840-2307
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Louisville	星野 光泰	Mitsuyasu Hoshino	mhoshino@kpmg.com	1/(502) 587-0535
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Sao Paulo	吉里 ソアレス セバスチャン	Sebastian Yoshizato Soares	ssoares@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3238
	Compinas	菊元 崇	Takashi Kikumoto	takashikikumoto@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8740
Canada	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Mexico	Leon	布谷 三四郎	Sanshiro Nunotani	sanshironunotani@kpmg.com.mx	52/(477) 293-4806
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro	安崎 修二	Shuji Yasuzaki	shujiyasuzaki@kpmg.com.mx	52/(442) 242-0984
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	TEL
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/(20) 7311-2911
Belgium	Brussels	西村 睦	Makoto Nishimura	mnishimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4153
Czech	Prague	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420/(222) 123-101
France	Paris	E. アンギス	Emmanuel Anguis	eanguis@kpmg.com	33/(1) 5568-6052
Germany	Düsseldorf	伊藤 剛	Takeshi Itoh	titoh@kpmg.com	49/(211) 475-7330
	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	長竹 純一	Junichi Nagatake	Junichi.Nagatake@kpmg.hu	36/(1) 8877174
Italy	Milan	津田 智規	Tomonori Tsuda	ttsuda1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin	栗林 智子	Tomoko Kuribayashi	tkuribayashi1@kpmg.com	353/(1410) 2051
Kenya	Nairobi	岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254/(70) 9576613
Netherlands	Amsterdam	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyo	yasumasakyoi@kpmg.pl	48/(22) 528-1649
Russia	Moscow	大橋 功	Isao Ohashi	iohashi@kpmg.ru	7/(495) 933 2775
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	久保寺 敏子	Toshiko Kubotera	toshikokubotera@kpmg.es	34/(91) 451-3117
Turkey	Istanbul	吉原 和行	Kazuyuki Yoshihara	kazuyuki.yoshihara@kpmg.com	90/(216) 681-9000
UAE	Dubai/Abu Dhabi	森脇 昭	Akira Moriwaki	akiramoriwaki@kpmg.com	971/(2) 634-3318

【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 5,400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	富山オフィス TEL 0766-23-0396
北関東事務所 TEL 048-650-5390	高崎オフィス TEL 027-310-6051
横浜事務所 TEL 045-316-0761	静岡オフィス TEL 054-652-0707
京都事務所 TEL 075-221-1531	浜松オフィス TEL 053-451-7811
神戸事務所 TEL 078-291-4051	岐阜オフィス TEL 058-264-6472
広島事務所 TEL 082-248-2932	三重オフィス TEL 059-223-6167
福岡事務所 TEL 092-741-9901	岡山オフィス TEL 086-221-8911
	下関オフィス TEL 083-235-5771
	松山オフィス TEL 089-987-8116

KPMG税理士法人

各専門分野に精通した税務専門家チームにより、企業活動における様々な場面（企業買収、組織再編、海外進出、国際税務、移転価格、BEPS対応、関税／間接税、事業承継等）に対応した的確な税務アドバイス、各種税務申告書の作成、記帳代行および給与計算を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

東京事務所 TEL 03-6229-8000
大阪事務所 TEL 06-4708-5150
名古屋事務所 TEL 052-569-5420

KPMG社会保険労務士法人

グローバルに展開する日本企業および外資系企業の日本子会社等に対して、労働社会保険の諸手続の代行業務、社会保障協定に関する申請手続および就業規則の作成・見直し等のアドバイザー業務を、日英対応の“バイリンガル”で提供しています。

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革などを提供しています。

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。

東京事務所 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。

東京事務所 TEL 03-3548-5303
大阪事務所 TEL 06-7731-2200

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

「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介

本アプリおよびウェブサイトでは、日本基準、修正国際基準、IFRSおよび米国基準に関する情報を積極的に提供してまいります。



アプリの機能

- あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

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・監査 A to Z」、「KPMG」、「あずさ監査法人」等で検索してください。

※ iPhone、iPad、App Store 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。
 ※ 「KPMG 会計・監査 A to Z」は、有限責任 あずさ監査法人の登録商標です。

KPMG ジャパンウェブサイトのアプリ紹介ページ

www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz



会計・監査コンテンツ検索ツールのご紹介

会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。

www.kpmg.com/jp/search-tool

KPMG	
会計・監査コンテンツ検索ツール	
会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。	
年	☐ 2016 ☐ 2015 ☐ 2014 ☐ 2013 ☐ 2012 ☐ 2011
会計基準	☐ 日本基準 ☐ 修正国際基準 ☐ IFRS ☐ 米国基準
トピックス	☐ 基準全般 ☐ 指定国際会計基準 ☐ 概念フレームワーク ☐ 初年度適用 ☐ 繰越資産 ☐ 有形固定資産 ☐ 無形資産 ☐ 引当金 ☐ 退職給付 ☐ 従業員給付 ☐ 資本 ☐ 収益認識 ☐ 税金・税効果 ☐ 法人所得税 ☐ 租税再編 ☐ 企業結合 ☐ 連結・持分法 ☐ 金融商品 ☐ 公正価値測定 ☐ 外貨換算 ☐ リース ☐ 保険契約 ☐ 表示・開示 ☐ 中国・四半期 ☐ 期中報告 ☐ 会社法 ☐ 業種別情報 ☐ その他
業種	☐ 鉱業 ☐ 建設 ☐ インフラストラクチャー ☐ 消費財・小売・食品 ☐ 製造 ☐ 化学 ☐ 製薬 ☐ 自動車 ☐ その他製造 ☐ エネルギー ☐ 運輸・物流 ☐ 情報 ☐ 通信 ☐ 商社・卸売 ☐ 流通・小売 ☐ 金融 ☐ プライベートエクイティ ☐ 不動産 ☐ ヘルスケア ☐ パブリックセクター ☐ 学校法人 ☐ ホスピタリティ ☐ メディア ☐ グローバルジャパニーズプラクティス ☐ 中堅企業 ☐ 新興国
タイトル	
検索	

「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介

本アプリおよびウェブサイトでは、日本基準、修正国際基準、IFRSおよび米国基準に関する情報を積極的に提供してまいります。



アプリの機能

- あずさ監査法人が公表する会計・監査の最新情報を基準別にチェックし、ウェブでの詳細ページにアクセスすることができます。
- 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSなどの新基準書や公開草案などの内容を紹介します。
- 音声解説付きスライドにより、日本基準およびIFRSの主要な項目を初心者の方にもわかりやすく解説する、無料のオンライン基礎講座を公開します。

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・監査 A to Z」、「KPMG」、「あずさ監査法人」等で検索してください。

※ iPhone、iPad、App Store 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。
 ※ 「KPMG 会計・監査 A to Z」は、有限責任 あずさ監査法人の登録商標です。

KPMG ジャパンウェブサイトのアプリ紹介ページ

www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz



会計・監査コンテンツ検索ツールのご紹介

会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。

www.kpmg.com/jp/search-tool

KPMG	
会計・監査コンテンツ検索ツール	
会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。	
年	☐ 2016 ☐ 2015 ☐ 2014 ☐ 2013 ☐ 2012 ☐ 2011
会計基準	☐ 日本基準 ☐ 修正国際基準 ☐ IFRS ☐ 米国基準
トピックス	☐ 基準全般 ☐ 指定国際会計基準 ☐ 概念フレームワーク ☐ 初年度適用 ☐ 繰越資産 ☐ 有形固定資産 ☐ 無形資産 ☐ 引当金 ☐ 退職給付 ☐ 従業員給付 ☐ 資本 ☐ 収益認識 ☐ 税金・税効果 ☐ 法人所得税 ☐ 租税再編 ☐ 企業結合 ☐ 連結・持分法 ☐ 金融商品 ☐ 公正価値測定 ☐ 外貨換算 ☐ リース ☐ 保険契約 ☐ 表示・開示 ☐ 中国・四半期 ☐ 期中報告 ☐ 会社法 ☐ 業種別情報 ☐ その他
業種	☐ 鉱業 ☐ 建設 ☐ インフラストラクチャー ☐ 消費財・小売・食品 ☐ 製造 ☐ 化学 ☐ 製薬 ☐ 自動車 ☐ その他製造 ☐ エネルギー ☐ 運輸・物流 ☐ 情報 ☐ 通信 ☐ 商社・卸売 ☐ 流通・小売 ☐ 金融 ☐ プライベートエクイティ ☐ 不動産 ☐ ヘルスケア ☐ パブリックセクター ☐ 学校法人 ☐ ホスピタリティ ☐ メディア ☐ グローバルジャパニーズプラクティス ☐ 中堅企業 ☐ 新興国
タイトル	
検索	

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記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。

© 2016 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.

© 2016 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.