



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 22

January 2017

新年のご挨拶

2016年世界経営者会議
KPMGセッション

特集 1 (経営)

KPMGフォーラム2016

新経営潮流とテクノロジーイノベーション 講演報告

特集 2 (経営)

RPAやAIが実現する
働き方革命と企業戦略

kpmg.com/jp



Contents

新年のご挨拶

KPMGインターナショナル チェアマン ジョン・ビーマイヤー

巻頭インタビュー

4 2016年世界経営者会議 KPMGセッション

特集1 (経営)

7 KPMGフォーラム2016 – 新経営潮流とテクノロジーイノベーション 講演報告

特集2 (経営)

15 RPA (Robotic Process Automation) や AI (Artificial Intelligence) が実現する「働き方改革」と企業の生き残り戦略

KPMGコンサルティング株式会社 田中 淳一

会計トピック

23	会計基準情報 (2016.10-11)	あずさ監査法人 荒井 謙二／菅原 亜紀
29	企業会計基準公開草案第59号 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準 (案)」の概要	あずさ監査法人 吉田 貴富
34	実務対応報告第33号 「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い」等の概要	あずさ監査法人 荒井 謙二
42	修正国際基準公開草案第3号 「「修正国際基準 (国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準)」の改正案」の公表	あずさ監査法人 橋本 浩史
47	実務対応報告公開草案第48号 「公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等に関する実務上の取扱い (案)」の概要	あずさ監査法人 田岡 有
55	実務対応報告公開草案第49号 「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い (案)」等の公表	あずさ監査法人 村山 徹

税務トピック

59 高額特定資産を取得した場合の消費税の納税義務の免除の特例

KPMG税理士法人 平松 直樹

経営トピック

65 アジア企業統治協会 (ACGA) 第16回 年次カンファレンス
「Asian Business Dialogue on Corporate Governance 2016」
参加報告

KPMGジャパン 橋本 純佳

69 「取締役会における審議・報告等の現状」
アンケート調査結果からみる取締役会の実態と課題

KPMGコンサルティング株式会社
林 拓矢/柏樹 洋之

77 未来を拓くコーポレートコミュニケーション
第22回 ICGN-IIRCカンファレンス
「Dialogue for longer-term value creation: Bridging the gap between
participants in the capital markets」参加報告

KPMGジャパン 高橋 範江

83 技術面から見たブロックチェーンの活かし方

KPMGコンサルティング株式会社 宮原 進

96 今、見直すべきグローバル法務・コンプライアンスリスク対応
～ 贈収賄規制対応を一例として～

KPMGコンサルティング株式会社 水戸 貴之

103 内部監査の未来 ～テクノロジーがもたらすイノベーション～

KPMGコンサルティング株式会社 奥村 優

112 稼ぐ力を表すROICの活用

株式会社KPMG FAS 荒木 昇

119 IFRSに対応する管理会計のグランドデザイン

あずさ監査法人 鳥生 裕/清水 多賀雄

132 スタジアムの収入源となるネーミングライツ
～海外と日本の比較

あずさ監査法人 大塚 敏弘/得田 進介

業種別トピック

136 インダストリー4.0 - 日本の製造業の国際競争力強化
第2回 実践編「モジュラーデザインとコンフィグレーション」

KPMGコンサルティング株式会社
椎名 茂/吉田 浩章/山田 淳史

海外トピック

146 欧州法務事情シリーズ 第2回 オランダ会社法
～会社形態の特徴と設立について～

KPMGオランダ 遠藤 宏治

152 タイ子会社管理の基礎知識
第3回 コンプライアンスからみた就業規則

KPMGコンサルティング株式会社
吉田 崇/Ingcanuntavaree Ratanachote

ご案内

- 160 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
- 161 メールマガジン/セミナー
- 162 出版物のご案内
- 164 出版物一覧

- 165 Thought Leadership
- 166 日本語版海外投資ガイド
- 167 海外拠点一覧
- 168 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

新年のご挨拶

日本の皆様、あけましておめでとうございます。

昨年はイギリスの EU 脱退、アメリカ大統領選挙など、世界に大きな衝撃を与えた出来事がいくつも起こった激動の年でありました。このような自国中心主義の風潮が今後他国に浸透していくことも懸念されており、高まる地政学リスクにより、企業環境の先行きは不透明な状況になっています。

世界経済に目を向けてみますと、中国・インドなどの成長市場や高い成長率を維持している新興国グループがある中で、主要先進国の成長率は低位に留まっており、世界経済が今後持続可能で健全な成長を遂げることができるかどうかについては、今後の政治や自由貿易体制の行く末如何に大きく左右されることかと思えます。

また、国際政治や経済の問題だけでなく、人口増大、エネルギー、食料、資源、環境といった世界規模の課題も残されており、このような様々な環境変化を意識しながら成長を目指していくためには、迅速な経営判断がますます重要になってきています。

一方、IoT、人工知能やロボティクスといった破壊的なテクノロジーの出現は、既存市場のプレーヤーを脅かす革新的な企業の新規参入を促す要因にもなっており、先進企業といえども、複雑化した環境によって生じる様々な変化に柔軟に対応していくことが求められます。そのためには、グローバルな視点で現在起きている事象を俯瞰して捉え、課題の本質とその自社に与える影響度を的確に把握しながら、市場機会を捕えていくことが不可欠になってくることでしょう。

私たち KPMG 自身も、100 年以上にわたる歴史の中で幾多の変遷を経て現在の組織に至っています。私たちは、自らの存在意義を表す Purpose（目的）である “Inspire confidence, Empower Change「社会に信頼を、変革に力を」” という理念を世界の全スタッフで共有し、監査、税務、およびアドバイザリー業務を通じて、企業の皆様や社会の持続的成長に貢献できますよう、今後も価値あるサービスの提供に努めてまいります。

今年一年、皆様にとってよき年でありますよう、心からお祈りしております。



2017 年 1 月

KPMG インターナショナル

チェアマン

ジョン・ビーマイヤー

2016年世界経営者会議 KPMGセッション

KPMGジャパンは、2016年11月8日、9日に開催された第18回日経フォーラム「世界経営者会議」を特別協賛しました。「勝ち抜く企業の条件」をテーマとした本フォーラムでは、各国のトップがイノベーションの創出を強調。その中で、KPMGインターナショナル チェアマンのジョン・ビーマイヤーも「トランスフォーメーションで現状を打破する」と題して登壇し、フィナンシャル・タイムズ 国際金融主席特派員であるヘニー・セnder氏と対談を行いました。以下に当対談を抜粋してお知らせします。



KPMGインターナショナル チェアマン
ジョン・ビーマイヤー(以下JBV)

フィナンシャル・タイムズ 国際金融主席特派員
ヘニー・セnder氏(以下FT)

FT: テクノロジーによる事業モデルの変革が世界中の企業で起こっていますが、企業経営者はテクノロジーのリスクとチャンスをもどのように捉えれば良いのでしょうか。

JBV: KPMGが2016年に主要10カ国および主要11業界のCEO 1,268人に対して実施した「グローバルCEO調査」によると、世界の企業経営者の多くは「現在の事業モデルを数年後には大きく変革しなければならない」と考えています。今後、規制環境の変化に応じて、多くの産業で事業モデルを変える必要が出てくるでしょう。しかしテクノロジーの急速な進化こそが、経営に変革をもたらす主な要因であることは間違いありません。

FT: KPMGでは「グローバル製造業の展望」と題した調査報告を発行しています。製造業——特に自動車業界について、日本には世界的な企業が多く有利な立場にありますが、どのような変化が起こりつつありますか？

JBV: 自動車業界は急速に変化しつつあり、現在企業が有している優位性が数年後にも優位に働くとは限りません。そのため、ハード面での生産設備や生産台数の拡大を求めるのではなく、ソフト面での新しいテクノロジーを求める必要があると感じています。従来は自動車業界に属する企業であれば同業種間だけの競争でしたが、これからは異業種のベンチャー企業が、例えば自動運転のようなテクノロジーに参入してくるかもしれま

せん。自動車業界においては競合企業や、提携先企業そのものが変化してくると思われれます。

自動車業界の変化はほとんどの産業に影響しますので、多くの業界がこの動きに対応する形で変化していくでしょう。企業経営者は他業種に起こった抜本的な変革は、いずれ自業種にも起こりうると思えなければいけません。

FT: 市場縮小の局面にある自動車業界の経営者にアドバイスをする場合、自業種内で合併・買収（以下、M&A）を行い規模の拡大を狙うのか、今までにない異業種のベンチャー企業と提携すべきなのか、具体的にはどのような手法をとるべきと考えますか。

JBV: 各社の状況によりますが、まず3～10年先の自社にとって何が最も必要なかを検討する必要があります。ある企業にとっては規模の大きさかもしれませんし、ある企業にとってはイノベーションが必要な要素かもしれません。M&Aに関しては、企業規模の拡大や弱点を補完するものではなく、新しいテクノロジーや将来の自社に必要なものを獲得することが成功につながります。

FT: 本フォーラムで講演したスイスのビジネススクール、IMDのドミニク・テュルバン学長はM&Aの60%以上が失敗に終わると言及しています。なぜ多くのM&Aがこのような結果になってしまうのでしょうか。

JBV: 多くの企業は買収前の事前調査がきちんとできていないと感じます。M&Aにおいては企業の文化を統合することが最も難しいプロセスです。そのため、M&Aを実施する前に各社のテクノロジー、顧客、社内のプロセス、人事をどう統合していくのか考える必要があります。KPMGのCEO調査によると、日本企業は市場拡大を目的として海外進出に積極的ですが、海外の企業とのM&Aを行った場合、文化的背景の違いもありますので、さらに合併後の統合（PMI）は困難になります。M&Aは合併後の統合が最も重要であり、単なる買収だけでは効果は高くないと考えています。また、アライアンス戦略では自社が不足している要素の補完を目的としていますが、M&A戦略では合併後の組織的統合を行う必要があり、難易度が高いため、企業経営者はより慎重な決定を下す必要があります。

FT: 統合にあたって、特に製造業では、日本は「質の高さ」、中国は「コスト」を重視する文化があります。こういった文化的背景に基づく特徴は克服できるでしょうか。



JBV: 克服できると考えていますが、そのためにはゴールを明確にし、買収側・買収先の両方の企業が変わらなければいけません。買収側が買収先に文化を押し付け、買収先だけが変化しなければいけない状況というのはうまくいきません。買収側は、自社が持っていないテクノロジー等の経営資源を付加するために買収したはずで、合併後のシナジーを最大化し新しい文化を創り出すためには、両方の企業が変わることを前提としなければなりません。

FT: 海外と比較して、日本企業は終身雇用制度によって、会社内の様々な事業を異動し自社内部を熟知した人材が多い傾向にありますが、企業経営者に必要なスキルとはどのようなものなのでしょうか？

JBV: 10年前とは全く異なり、今の企業経営者に求められるものは強みと弱みの自己認識であると考えます。例えば5年前は自分たちの業界の中で競争し、市場におけるリーダーとなればよかったかもしれません。しかし、今の顧客は他業界で起こった革新的な顧客体験を自らの業界にも求めています。企業経営者は、業界の専門家だけではなく、様々なスキルをもった人材を確保し、一枚岩となって力を発揮できるようにマネジメントする能力が必要です。

FT: このような変化のスピードが速い時代、企業経営者となりうる人材は、どのような知識を持つべきでしょうか。また、KPMGではどのような人材を採用しているのでしょうか。

JBV: 今までは会計、税務、ITなどの専門家を多く雇用していましたが、現在では多様な分野からの雇用を行っています。もちろん会計的な知識や経験を持っている職員が多いですが、テクノロジーの変化に応じて、将来的には数学やロボット工学の専門家も雇用する必要があると考えています。また、現在どのようなスキルを持っているかに関わらず、大きな変化があっても対応できる人材が必要です。

FT: 20~30年前にインドで業務改善の一環として会計記帳などのアウトソースが始まりました。これからはAI（人工知能）の時代と言われています。AIで人の仕事は置き換わるのでしょうか。

JBV: カスタマーセンターの簡単な電話対応など、企業がアウトソースしてきたものは、AIに置き換わると考えられます。KPMGは「IBM Watson^(*)」を活用し、企業変革を促進させる技術であるコグニティブ・テクノロジーを、どのように利用することができるか模索しています。テクノロジーが進歩することでルーティン的な業務はAIに置き換わり、人間が行う仕事内容はより高度で判断的思考が必要なものへ変化していくでしょう。このような環境変化に対していかに自社をトランスフォーマーシオンしていくか。これが現状を打破するための重要な鍵になってきていると思います。

(*) IBM Watsonは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。

一略歴一

KPMGインターナショナル
チェアマン
ジョン・ビーマイヤー

ジョン・ビーマイヤーは、35年以上にもわたり有能なチームを統率して世界の先進企業に助言をしてきた経験から、ビジネスや財務の問題に関する影響力のある論客として知られており、そのテーマは倫理に基づくリーダーシップ、ダイバーシティ、財務報告、監査品質、リスク管理、ガバナンス、および教育など多岐にわたっている。これまで、KPMG米国のチェアマンならびにCEO、KPMGワシントンD.C.事務所長、リスク管理および規制担当のグローバル統括責任者など、多くの指導的な役職を歴任している。

また、Accounting Today Magazineによる「会計分野における最も影響力のある100人」やDirectorship Magazineによる「コーポレートガバナンスにおける最も影響力のある100人」などに選ばれている。ビジネス・ラウンドテーブル、世界経済フォーラムのメンバーであり、彼の卒業校であるノートルダム大学のメンドーサ・カレッジ・オブ・ビジネスの諮問委員会のメンバーでもある。さらに、British American Business International 諮問委員会のメンバーであるとともに、U.S.-India Business Council、US Council for International Business (USIBC)、the Financial Accounting Foundation (FAF)、Business-Higher Education Forum (BHEF) のボードメンバーも務めている。

ビーマイヤーは、働きがいがあり、キャリアも形成していくことができるような職場環境を創っていく基盤として、多様性（ダイバーシティ）のある組織の実現に注力してきており、KPMGの広く認知されたハイパフォーマンスな文化の先導者となっている。Catalyst（女性のキャリア推進とビジネスの発展をグローバルにリードする企業会員制の非営利団体）のボードメンバーであり、2011年にはダイバーシティ問題への貢献が認められ、Diversity Best Practicesより「CEOリーダーシップ賞」を受賞している。

KPMGフォーラム2016 – 新経営潮流とテクノロジーイノベーション 講演報告

KPMGジャパンは、去る2016年11月24日、25日 東京ミッドタウン、11月29日 大名古屋ビルディング（名古屋）、12月12日 ホテルニューオータニ大阪において、「KPMGフォーラム2016 –新経営潮流とテクノロジーイノベーション」を開催しました。

本フォーラムは、企業の皆様が日々向き合われている課題の解決に向けて、さらに、将来の新しい時代を切り開く付加価値の高い情報提供をすべく15年目を迎えています。

2016年6月、政府により閣議決定された「日本再興戦略2016」において、新たな有望成長市場の創出としてIoT・ビッグデータ・AI・ロボットなどを活用した第4次産業革命の実現が掲げられています。同時に、世界の産業構造は大きなパラダイムシフトを迎え、日本においてもイノベーションを経営ビジョンに掲げる企業が増えています。

一方、技術の高度化・複雑化が進み、先端テクノロジーによるイノベーション創出のハードルは、年々高くなり、自社がイノベーションを実現するうえで必要な外部との連携や、近未来の成長をリードするために必要な技術とは何か、どの分野に重点投資するのか、さまざまな経営判断が求められます。

こうした現状を踏まえ、KPMGジャパンでは、皆様が現在抱えられている、あるいは将来想定される企業戦略策定の一助となるよう、様々なテーマを企画しました。

本稿では、イノベーションを創出するための手法について、外部の有識者の方々と交えた講演内容を広くお伝えするため、概要をKPMGジャパンがご紹介します。



【基調講演 東京】

『大企業によるイノベーション創出とコーポレートベンチャーキャピタル』

【パネルディスカッション】

『テクノロジーイノベーションへ ーいかにして新産業を創出するか』

I. 【基調講演】

『大企業によるイノベーション 創出とコーポレートベンチャー キャピタル』

SRIインターナショナル

イノベーション・リーダーシップ・センター

エグゼクティブディレクター

クロード・レグリーズ 氏

KPMGフォーラム2016 東京会場1日目は、酒井弘行KPMGジャパンCEOによる開会挨拶のあと、まず、レグリーズ氏による基調講演「大企業によるイノベーション創出とコーポレートベンチャーキャピタル」で始まりました。レグリーズ氏には、急変するビジネス環境を背景に、イノベーションを創出するための大企業の課題と、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を用いた大企業とスタートアップとの連携のメリットと留意点について、事例を踏まえてご講演頂きました。



1. 大企業によるイノベーション創出が求められる背景

レグリーズ氏は、冒頭、急変するビジネス環境として、研究開発のスピード化・低コスト化、世界各国の人口動態・GDPの

変化とともに、様々な産業分野に導入されるロボットにより、企業の競争の在り方が変化していると説明されました。また、SNS、コネクテッドデバイスの発展により、あらゆる人・モノがつながる一方、サイバー犯罪の脅威がIoTにより被害拡大し、つながらないビジネスも着目されていると指摘されました。さらに、世界のサプライチェーンを変える物流の自動走行技術、工場自動化による消費地生産管理の事例等を説明した上で、様々な環境変化に対して、これまで通りに戻ることを望むのではなく、ビジネスチャンスが沢山あると捉えるべきと強調されました。

2. イノベーションの定義、創出プロセス

レグリーズ氏がいうイノベーションとは、持続可能なビジネスモデルにより新たな顧客価値を創出し、市場にもたらすことであり、一時的なもの、発明のみではイノベーションとはいえないと述べられました。

また、イノベーションは、幸運や一人の天才により偶然創出されるものではなく、体系的な方法論と継続的な改善プロセスの結果創出されるものであると説明されました。その上で、イノベーションが成功するには、顧客と市場における重要なニーズを重視し、コストより利便性が上回る顧客価値を創出し、イノベーション実行者・チーム編成に最高の人材を揃え、チーム内の意思統一をすることが必要であると説明されました。

3. 大企業によるイノベーション創出の課題と克服

続いて、レグリーズ氏は、イノベーション創出にあたり、大企業よりもスタートアップが革新的なのはなぜかと問いかけられました。

その答えとして、大企業によるイノベーション創出の課題として、イノベーションを偶発の産物、顧客の利便性よりもコストが高くなってしまふなど体系的・継続的なプロセスがないこと、既存コア事業を最適化するため最高の人材が揃えられないこと、企業規模が大きいためイノベーションに対する期待値が低いこと、企業文化として変化を受け入れられないことを指摘されました。

ただし、レグリーズ氏は、大企業においてもイノベーション創出は可能であることを自動車産業、IT産業、飲料メーカーの事例等を挙げながら説明されました。

そして、大企業によるイノベーションの創出には、トップ（CEO）が既存の視点を疑い、自由でリスクを取る組織文化を後押しし、既存の自社製品との共食いをいとわないこと、大胆な新しいイニシアチブを開始すること、迅速な行動が大切であると強調されました。

4. コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）のメリット、留意点

最後に、レグリーズ氏は、イノベーション戦略の一環として、近年増加傾向にあるスタートアップ・エコシステムと連携するツールであるコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）について説明されました。

CVCは、大企業にとって、イノベーションを取り込む、M&Aの好機を得る、製品需要を増やす、販路を強化するために行われ、戦略とともに、金銭的リターンを両方を目指して選定されると述べられました。また、スタートアップにとっても、資金、評判、ネットワーク、技術面の支援を受けるメリットがあることを半導体メーカーの事例等を挙げながら説明されました。

また、CVCの留意点は、CEO直轄で明確な戦略を持つこと、経験豊富なチームを配置すること、投資効果は5-10年かかるため辛抱強く待つこと等を指摘されました。

講演は、リスクを恐れず先陣を切ったファースト・ペンギンがチャンス掴みとれるというラストメッセージのもと、大企業によるイノベーション創出の今後の在り方について深く考えさせられる大変有意義なセッションでした。

II. 【パネルディスカッション】 『テクノロジーイノベーションへ ーいかにして新産業を創出するか』

<パネリスト>

SRIインターナショナル

イノベーション・リーダーシップ・センター

エグゼクティブディレクター

クロード・レグリーズ 氏

×

株式会社ナインシグマ・ジャパン

ヴァイスプレジデント

松本 毅 氏

×

Mistletoe株式会社

代表取締役CGO

大薙 淳司 氏

×

リバーフィールド株式会社

取締役

川嶋 健嗣 氏

<コーディネーター>

有限責任 あずさ監査法人

総合研究所 顧問

伊藤 慎介



東京会場1日目では、レグリーズ氏の基調講演をさらに深掘りする形で、レグリーズ氏と大企業の立場から株式会社ナインシグマ・ジャパンの松本ヴァイスプレジデント、アントレプレナー支援の立場からMistletoe株式会社の大薙代表取締役CGO、大学発ベンチャーの立場からリバーフィールド株式会社の川嶋取締役の4人のパネリストをお招きし、あずさ監査法人 総合研究所の伊藤顧問の司会のもと、イノベーションを起こす担い手として相応しい人材、イノベーションを起こすにはトップはどうすべきか、組織はどう変わるべきかについて事例も交えてパネルディスカッションが行われました。

1. イノベーションを起こす人材

冒頭、松本氏は、イノベーションを起こす人材とは、与えられたものを実行するだけでなく、オープンに異分野コミュニケーションを積極的に行い、開発された技術の用途・ニーズに付加価値を見出す発見力のある人であると述べられました。また、

社内にいるイノベーションを起こすダイヤモンドの原石のような人材を見出し、磨くことが重要であると述べられました。続いて、川嶋氏は、異分野コミュニケーションとともに、興味を持ち、情熱と諦めない気持ちを持つ人材がイノベーションを起こす人材であると述べられました。同様に、大薮氏も、イノベーションを起こす人材とは、自分がやりたいと思ったことを貫き通せる人であり、情熱があれば、支援者は集まってくると意見を述べられました。

また、レグリーズ氏は、イノベーションを起こす人材は誰でもなれる可能性があるものの、経験があり、組織の中で動きやすいミドル層に可能性が高いと述べられました。

2. イノベーションを起こすトップ、組織

大薮氏はイノベーションを起こすために、トップがリードし、組織の環境作りを進める事が大切であると述べられました。具体的には、情熱のある人を見出す仕組み、成功率が低いため複数のプロジェクトを同時に進めること、短期では成功しないためめいちいちとやかく言わずに慣習化させていくことが重要であると意見を述べられました。また、トップはリードすることも大切であるが、専門分野でない場合は、任せるという勇気ある行動も重要であると述べられました。

続いて、イノベーションを起こすことに成功している企業について、レグリーズ氏は、失敗を恐れず早く動き試行錯誤を繰り返している。自社だけで完結させようとせず、共同開発など外部のアイデアを募るようなオープン・イノベーションを行う企業であると説明されました。

また、ベンチャー企業から見て良い大企業について、松本氏は、まず、トップが強烈なメッセージを出せる企業が良い大企業であると述べられました。その上で、ミドルが戦略を練ってトップを説得し、技術者にもイノベーションを起こせるよう影響させる、ミドルトップダウンを行うことが重要であると説明されました。また、大企業にとって、プロダクトイノベーション、プロセスイノベーション、ビジネスモデルイノベーションの3つが重要であり、これらをトップおよびミドルが理解し、組織の仕組み作りを行うことが大切であると説明されました。昨今ではそのなかでもプロダクトイノベーションが疎かになっているため、これを強化することによって、イノベーションを起こす、より良い大企業になるのではないかと意見を述べられました。

最後に、レグリーズ氏は、日本の特許の発明はGDPあたり世界1位であり、被引用回数は6位であるものの、特許の経済影響力は70位台であり、イノベーションの創出の材料は揃っているため、世の中に広める努力を行う企業が良い大企業であると述べられました。

新産業を創出する人材、トップ・組織の在り方について、実例を交えたディスカッションは、今後、イノベーションの推進を検討する多くの参加者にとって、大変興味深く有意義なものでした。

【特別セッション 東京】

「スタートアップとの連携を見つめ直すーイノベーションをどう戦略的に取り込むか」

500 Startups Japan

代表 兼 マネージングパートナー ジェームズ・ライニー 氏
 マネージングパートナー 澤山 陽平 氏

I. 企業がスタートアップとの連携する理由

1. グローバル企業とスタートアップとの連携実態

ライニー氏は、冒頭、グローバル企業とスタートアップとの連携に関して、500 StartupsおよびINSEADが行った実態調査『世界の大企業はスタートアップ革命にいかに対応すべきか?』より、ユニコーン企業（時価総額10億ドル以上）の大半（61%）が少なくとも1社以上の大企業（投資会社および銀行は含まない）から既に出資を受けており、Forbes Global 500の上位100社のうち68%がスタートアップと連携している実態を踏まえ、近年の動向として、非テクノロジー企業によるテクノロジー企業の買収が増えていることを説明されました。

2. 大企業がスタートアップと連携する意義

ライニー氏は、大企業とスタートアップとの連携が増加する背景について、スタートアップは少ない立ち上げコストと短い期間でビジネスを成功させており、スタートアップを受け入れ

なかった大企業が絶滅の危険にさらされる程の大きな変化の波があることを指摘されました。また、大企業がスタートアップと連携することにより、優秀な人材、プロダクト、新たな顧客といった新たなリソースが獲得できると説明されました。

II. 企業がスタートアップと連携する方法

1. 8つの連携方法

続いて、澤山氏は、スタートアップとの連携方法には、M&A、投資、スピンオフ、アクセラレーター（企業成長支援）& インキュベーター、イベント、サポートサービス、スタートアップ・プログラム、コワーキングスペースの8つの方法があると述べられました。その上で、企業目的に適した連携方法はあるものの、どの連携方法を選ぶのか日本企業だけでなく、世界中の企業が悩みながら試行錯誤していると説明されました。

2. 3つのファネル（漏斗）段階

次に、澤山氏は、オープンイノベーションを目的としたスタートアップとの連携には、3つのファネル（漏斗）段階があり、まずは最終段階としての連携目的（人材、プロダクト（製品）、顧客の獲得）、そして入口段階として案件獲得方法（アクセラレーター、イベント、オフィス、VC）、さらに中間段階として達成手段（パートナーシップ、投資、M&A）を決める必要があると説明されました。

その上で、案件獲得方法について、スタートアップとの連携は必ずしも成功するわけではないため、複数の案件を継続的に獲得する必要があること、案件獲得のみに注力して具体的な達成手段に進まないこと等に留意すべきと指摘されました。特に、アクセラレーターについては、あくまでも案件獲得の一手法で



あり万能でなく、乱立による他社との差別化が必要であるとともに、個社ごとに支援内容が異なり手間がかかること、結果が出るまで5年以上の長期になること、100社のうち5社程度しか成功しないため、リスクの許容、期待値をコントロールする必要があることを強調されました。

また、達成手段については、複数案件の中から、手段によって手間・コストとリターンが異なること、連携目的によってM&Aのタイミングが異なること等に留意すべきと指摘されました。



Ⅲ. 次のステップ

最後に、澤山氏は、スタートアップとの連携について、VCファンドやアクセラレーターに加え、500 Startupsは、イノベーションエコシステムの構築のための、ベンチャー投資等の教育プログラム、スタートアップとの連携をOJT的に学ぶイマージョンプログラム等も展開していると述べられました。

講演は、イノベーションを戦略的に取り込むために、スタートアップとどのような連携を行い、どのような手段で目的を達成するかについて考えさせられる大変示唆に富んだ講演でした。

世界の大企業はスタートアップ革命にいかに対応すべきか？



2016年2月刊

内容

1. エグゼクティブ・サマリー
2. 世界の大手企業が一様に考えられているほど知識不足ではないことを示す10の事実
3. コーポレート・スタートアップ・エンゲージメント(CSE)に係る11の優れた事例
4. Part1: 企業がスタートアップと連携する意義は何か？
5. Part2: 企業がスタートアップと連携する方法は？
6. Part3: 誰が何をどのように？
7. Part4: 次のステップは？
8. 調査手法

本レポートは、「企業はスタートアップといかにして連携を図るべきか？」という命題に対し、8つの連携方法とその成功事例について、「Forbes Global 2000」にランクインする世界の上場企業大手500社を対象とした実態調査に基づき取りまとめています。

KPMGジャパンは、本レポートの日本語版作成のパートナーとして協力しています。

本レポート（日本語版＆英語版）のダウンロードは500 Startups Japanのウェブサイトからダウンロードいただけます。

<http://500startups.jp/500corporations/>

【基調講演 名古屋・大阪】

「オープン・イノベーションで切り拓く新たな事業創造 大阪ガスでの新事業事例と
ナインシグマが展開する How To Do から What To Do のオープン・イノベーション」

株式会社ナインシグマ・ジャパン

ヴァイスプレジデント 松本 毅 氏



I. オープン・イノベーションの 成功要素と誤解・阻害要因

松本氏は、まず、様々なオープン・イノベーションの成功事例の鍵となる点を説明した上で、オープン・イノベーションを成功させるためには、企業が変わらざるを得ない危機感をもって、トップが戦略をもって本気で取り組むリーダーシップを発揮すること、推進チームがミドルトップダウンとして機能すること、現場にやる気があることが必要であると述べられました。

また、イノベーションで収益を伸ばすためには、ゲーム・チェンジャーになる必要があり、ルールを書き替える新しいゲームをつくり出す先見の明を持つこと、外部のイノベーションを利用して新たな価値を創造すること、リーダーは消費者や顧客がボスであると理解すること、イノベーションは単に技術の問題ではなく人と人との協働が鍵となると説明されました。

さらに、技術、事業ともに競争が激化し、不確実性が増加するなか、戦略において発見力、業務執行において実行力が重要になると述べられました。

一方、オープン・イノベーションの誤解として、共同開発・委託研究等は既に行っているという主張に対しては、既存の業

界・地域・組織内を越えた連携が新しい付加価値を創造すること、技術・ノウハウがオープンになることで強みが無くなるという主張に対しては、技術流出を伴うアウトソーシングでなく、技術を取り込むインソーシングであると指摘されました。

特に、オープン・イノベーションを阻害する課題として情報のパラドックスがあり、ニーズのある企業が戦略や機密事項が情報漏洩するリスクを回避するため開示が一部となり、シーズのある企業も対価得ることなく情報だけ奪われるリスクを回避するため開示が一部となることを指摘されました。

II. オープン・イノベーションを 推進する仕組み

次に、松本氏は、外部・海外とも協調した様々な技術探索事例の鍵となる点を説明した上で、イノベーションを推進する仕組みについて、出口を見据えた上で、オープン・イノベーションといった戦略的提携を図るのか、内製か、買収するかビジネスモデルが変わると述べられました。

また、オープン・イノベーションの推進体制は、技術開発部門のニーズの探索依頼を内部・外部のエージェント機能と連携させることが必要であるとともに、協働・コラボレーションを意識した枠組み（各企業の実施すべき範囲、製品技術をオープンにする範囲、アライアンスの枠組み、社内の共有）が必要であると指摘されました。

III. 成果を生むオープン・イノベ ーション

続いて、松本氏は、様々なオープン・イノベーションの成果実績例の鍵となる点を説明した上で、情報のパラドックスを回避するためには、ニーズ側、シーズ側、イノベーション・エージェン

トの連携ネットワークが重要であり、日本企業もエージェントを上手く活用することを強調されました。

また、オープン・イノベーションの活用方法について、目標期間内にHow to Do（目的を達成する）という発想からスピードを重視し、必要があれば社外の技術を使うWhat to Do（何をすべきか決める）という発想へ転換し、より高い目標を達成することが大事であると指摘されました。

最後に、イノベーションにおいて追求するのは、新しいビジネスモデルとともに、新しいテクノロジー（技術）を同時に求めること、ゲーム・チェンジャーとなるイノベーターの育成が重要であること、科学技術を事業に活かし新たな事業を創造する技術経営の人材が必要であること、科学技術と事業とをつなぎ新事業をプロモートするイノベーション・エージェント機能が重要であると再度強調されました。

講演は、具体的なオープン・イノベーション事例に基づき、いかにオープン・イノベーションの誤解・阻害要因を取り除き、成果を生み出すかについて考えさせられる大変示唆に富んだ講演でした。

RPA (Robotic Process Automation) や AI (Artificial Intelligence) が実現する「働き方改革」と企業の生き残り戦略

KPMG コンサルティング株式会社

SSOA（シェアードサービス・アウトソーシング・アドバイザー）日本統括

デジタルレイバー・コグニティブ・イニシアティブ日本代表

一般社団法人日本 RPA 協会 専務理事

パートナー 田中 淳一

仮想的労働者（Digital Labor: デジタル・レイバー）とも呼ばれるロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation、以下「RPA」）や、人工知能（Artificial Intelligence、以下「AI」）などに関するニュースを目にする機会が増えています。当初は「RPAやAIの出現で、ホワイトカラーの雇用機会が奪われる」といった論調も見かけましたが、最近ではその可能性が注目されるようになり、企業経営者の関心も高まっています。政府もRPAやAIを今後の日本の成長の切り札と位置付けるとともに、「働き方改革」の推進のためにも重要であるとしています。本稿では、企業がRPAやAIを活用するメリットや導入のポイントなど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、著者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



田中 淳一
たなか じゅんいち

【ポイント】

- RPAやAIを導入することにより、従業員はルーティン作業から開放され、長時間労働が是正される。企業は人的リソースの大幅な削減も可能になる。
- RPAやAIがホワイトカラーの雇用機会を奪うことにはならない。むしろ、より付加価値の高い業務を行う機会を提供する。
- 付加価値の高い業務を行う機会が増えることで、従業員のモチベーションが向上するとともに、場所や時間を選ばない多様な働き方も可能になる。
- 日本企業が得意とするきめ細かな製品づくりやサービスもRPAやAIを活用すればさらに容易になる。グローバルに競争力を発揮するチャンスにもなる。

I. RPAやAIの効果に注目が集まる

1. 経産省自らICTを活用し、残業削減へ。企業経営者もRPAやAIに関心

世耕弘成経済産業相は2016年11月8日、閣議後に行われた記者会見で、経済産業省が、情報通信技術（ICT）を活用した在宅勤務などのテレワークを導入する考えを明らかにしました。国会質疑対応で待機する職員の残業時間を大幅に削減することが狙いです。あわせて、RPAを活用した国会答弁集作成の高度化も検討し、いずれも2017年の次期通常国会からの本格導入を目指すとしています。

政府が推進する「働き方改革」に、経産省が率先して取り組む姿勢を示すものですが、大臣がコメントするほど、RPAが一般的な概念になりつつあるとも言えます。

RPAに関しては企業も注目しています。私は以前から、このKPMG Insightでも、「RPAの歴史、RPAの3つの段階、RPAがもたらす変革」(Vol.17/Mar 2016)などをマクロな視点から紹介や、「RPAの日本企業への導入による今後のホワイトカラーの姿」(Vol.19/Jul 2016)などについての解説をしてきました。

企業からの引き合いも増えています。2016年3月から11月の間だけでも、私はRPAに関連して95社を訪問しました。そのうち提案活動に進んでいるのが約50社、実際に有償でプロジェクトが始まったのが十数社となっています。

さらに特筆すべきは、これらの企業の多くで、経営者の方の関心が高まっていることです。訪問した企業のうち、約半数では、役員クラスの方が直接話を聞きたいとミーティングに参加されました。

KPMGコンサルティングは2016年12月1日、東京で「AI/ロボティクスがもたらす近未来の変化に、マネジメントはいかに向き合い・対応すべきか」と題したデジタル・ストラテジー・セミナーを開催しました。約240人の来場がありましたが、そのうち約4割は執行役員クラス以上の方でした。平日の13:30~17:00というタイムスケジュールにもかかわらず、多くの経営層の方が来場され、RPAやAIに対する関心の高さがうかがえます。

2. RPAやAIはまさにデジタル・レイバー（仮想的労働者）

ここで改めてRPAとAIの定義を確認しておきましょう。私が専務理事を務める一般社団法人日本RPA協会では、RPAについて、「人間のみのみに対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンやAI、機械学習等を含む認知技術を活用し、業務を代行・代替する取り組み」としています。

その点で、広義のRPAはAIを含むと言えます。ただし、RPA

やデジタル・レイバーについて、定型事務作業を自動化するものと、AIなど高度な知的処理を自動化するものがあり、分けて考えられることも多いようです。そこで、本稿では、前者のいわゆるソフトウェアロボティクスについてはRPA、後者のコンピュータに人間のような学習能力を持たせ「認識・認知・推論」する技術や、自然言語を理解・推理する「学習・対話」に関する技術についてはAIと表記することにします。

RPAは「ロボット」とは言うものの、生産現場にあるような物理的なロボットではなく、様々な技術を組み合わせたバーチャルなものです。RPAはこれまで人間のみのみに対応可能とされていた作業やより高度な作業を人間に代わって実施することができます。工場で産業用ロボットが製品を組み立てるように、バックオフィスにおけるデータ入力などをRPAによって行えるようになります。

AI技術を活用すれば、定型作業だけでなく知的な判断作業も自動化できます。人間の指示にのっとった対応のみでなく、自ら学習してルールを作ることや、意志決定に必要な情報を自ら取得し適切な判断をしたり、人間の質問を理解して適切な回答をすることができます。こういった点から、RPAを「手足」、AIを「頭脳」と表現することもあります。

RPAやAIがこれまでのERPパッケージなどと大きく異なるのは、RPAやAIは人間をサポートするツール以上に、「デジタル・レイバー（仮想的労働者）」そのものであることです。業務が複雑で難易度が高いものであっても、一連の業務全体を自動化の対象とすることが可能です。

3. RPAやAIが業務の効率化・コスト削減に大きく貢献

RPAやAIと聞くと、難しく考える人が多いのですが、実際には人間が教えた作業を自動処理するものであると考えていただくとうわりやすいと思います。

ただし、RPA、AIそれぞれに、得意不得意があります。たとえばRPAは事務処理業務と親和性が高いのが特色で、大量処理、反復的な作業が得意です。具体的には、図表1のように経理・財務（請求書処理、経費精算、日次速報作成等）、給与・福利厚生（人事情報修正、年末調整等）、申込処理（申込書入力、不備チェック等）、営業事務（顧客情報入力、名寄せ処理等）など定型的な事務処理業務で効果が大きいでしょう。

一方AIは、文字や音声、画像などの非構造化情報を認識するとともに、これらのデータの特徴を自ら学習し認識精度を向上することもできます。人間の手書きの文字を高い精度で読み取することもできます。また、インプット情報（問い合わせ）とアウトプット情報（答え）からルールを構築することも可能で、特定の分野に限れば、コールセンターで顧客からの問い合わせに対応するといったこともできます。

【図表1 RPA・デジタルレイバーとは？】

RPA とは、定型事務作業を自動化するものと、AI 等で高度な知的処理を自動化するものがあり、前者は、ビジネスにおいて効果が実証済。



RPAやAIは、様々な効果が期待できます。まずは品質向上です。RPAやAIは基本的にミスをしません。事務ミスを大幅に削減でき、継続的かつ安定的に業務を実施することが可能です。

また、スピードが人間の150～200倍と、極めて速いのも特長です。導入・変更対応のスピード（期間）、効果創出までのスピード（期間）、業務実施スピードも圧倒的に速くなります。

もちろん、多くの企業から期待されているのが業務の効率化によるコスト削減です。人間の介在が不要となるため、リソース制約をほぼ受けずに、作業の多重実行が可能です。これまで、業務コストを削減するためにはBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスなどを利用し、人件費の安い地域や国へ委託するのが一般的でした。しかし、最近では中国やインドなどの人件費が高騰し、その格差を利用したコスト削減が難しくなっています。また、コストを追求し新興国に業務を委託すると品質の確保が難しくなります。

RPAやAIであれば国内で品質を担保できます。さらに、人件費格差や標準化を元にしたコスト削減は15～30%が限界ですが、RPAやAIを活用したコスト削減は日本における弊社のプロジェクト実績も踏まえると40～75%が可能です。

RPAを活用した、請求書の処理や経費精算、申込書の入力・不備チェックといった定型作業の自動化については、既に導入企業において効果が実証されています。たとえば経費精算のチェックをRPAで行うと、100件（人間が行うと約200分）の照合作業が1分で済みます。また、ある大手生保企業では、保険申込書の不備チェックのために、これまで200人が必要でしたが、RPAの導入により、それが十数人まで削減できたといえます。

II. RPAやAIが「働き方改革」を実現

1. RPAやAIの導入により、長時間労働の是正が可能

前述したように、政府は積極的に働き方改革を推進しています。企業にとっても、労働力人口の減少が避けられないなか、企業競争力を維持するためには働き方を変えざるを得ないとする声が増えています。さらに最近では、長時間労働是正への取り組みが大きく注目されています。

私もセミナー会場などで企業経営者から「RPAやAIの導入により、働き方改革は可能か」といった質問をよく受けます。結論から言えば、RPAやAIの導入は企業の働き方改革を大きく支援すると考えられます。

最大の理由は、RPAやAIを導入することにより、人間が行っていた多くの作業を自動化し、人間が行わなくて済むようになるからです。特に定型作業については大幅に削減できます。

たとえば、ERPシステムから特定条件のデータを抽出し、エクセルファイルに張り付けて、一定の計算を行い、計算結果の承認を得たうえで、別のウェブシステムに登録するといった定型作業を、RPAであれば極めてスピーディーかつミスなく、24時間365日、繰り返して行うことができます。

という「営業職などでは適合性が低いのではないか」と尋ねられることもあります。営業職でも、発注書の作成、交通費の精算など、定型業務は意外と多いものです。1日の業務のうち、定型業務に費やす時間が1時間あったとすれば、それをなくすだけでも残業時間の削減になり、営業活動など本来の業務に注力できるようになります。

2. RPAやAIが多様な人材の活用を実現する

長時間労働の是正などの働き方改革は、ノー残業デーを設定したり、サービス残業の撤廃を掲げたりするだけでは実現しません。労働時間を短縮しても利益をあげられる仕組みが必要です。

その点で、RPAやAIの普及は、これらの実現を支援するものになるでしょう。定型業務をRPAやAIなどにシフトすることにより、人間は本当に人間にしかできない、より付加価値の高い業務に特化することができます。従業員をルーティン作業から解放するのみならず、時間を創出し、職場のモチベーションを向上させることで、収益性の向上や業務効率の改善ができるのです。

今後は、場所や時間にとらわれないテレワークを導入する企業も増えると考えられますが、ここでも、定型業務を減らすことができれば、時間当たりの給与を増やすことができます。「小さな子どもがいるので、1日4時間、週3日間だけ働きたい」といった人のニーズにも応えることが可能になります。ワークライフバランスの充実を実現するとともに、女性や高齢者、外国人など多様な人材の活用もできることになるでしょう。

少子高齢化・人口減少にともなう労働力不足が懸念されるなか、優れた人材の確保という点でも期待ができると思います。

Ⅲ. RPAやAIはホワイトカラーの仕事を奪うのか

1. 人間がやらなければならない仕事は必ず残る

前述したような効果を踏まえれば、RPAやAIが既存の業務に大きな影響を与えることは容易に想像できます。

2025年までに全世界で1億人以上の知的労働者、もしくは1/3の仕事がRPAに置き換わるという予想もあります。

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・オズボーン准教授らは2013年、論文『THE FUTURE OF EMPLOYMENT: 雇用の未来』のなかで、今後10～20年程度で、米国の総雇用者の約47%の仕事が自動化される可能性が高いと結論づけています。日本においては、野村総合研究所との共同研究で49%の仕事が自動化されるという試算がされています。また、経済産業省が2016年4月、「新産業構造ビジョン中間整理」において、AIやロボットなどの技術革新に対応できなければ、2030年度には国内雇用が735万人減るという試算を発表しました。

ただし、これらの数値をもって「自分たちが行っていた仕事」が奪われる」と考える人がいれば早計です。

時代の移り変わりにより、かつてあった仕事がなくなったり、新しい仕事が生れたりすることは昔から起きています。産業革命の時代から、単純作業や肉体労働が機械に置き換わってきました。

就業構造も時代とともに変化しています。日本における農業への就業者数は1950年には就業人口の45%ありましたが、高度経済成長期以降、大きく減少し、現在は1%程度に減少しました。ではそれで全体の仕事が少なくなったかと言えばそうではありません。就業構造がサービス化、第3次産業化し、産業別就業者構成割合が変化していった、すなわち、それまで農林漁業に就業していた人が、ほかの産業の仕事に就くようになったわけです。

RPAやAIが普及しても、人間がやらなければならない仕事は必ず残りますし、それが企業の優位性や生き残り戦略にも繋がってくると考えられます（どのような仕事が求められるようになるかは後述します）。

2. プロセスの分析・改善、意志決定の自動化はまだ研究段階

「AIが進化すると、いずれはプロセスの分析・改善、意志決定も自動化できるようになるのではないか」という声を聞くこともあります。「作業者だけではなく管理者も要らなくなる」というわけです。私はまだ、そこまでやってくれるAIが登場するには時間がかかると考えています。

AIにも弱いAI、強いAIがあります。たとえば、ウェブサイトのアクセスログやSNSでのつぶやき、コールセンターで収集した顧客の声などの非構造化データのなかから情報を読み取ったり、ナレッジデータベースや大量ソースを活用し、問い合わせに対する回答を行ったりといったことは弱いAI、単純に言うと機能特化型AIでも可能です。

売れている営業マンの行動を分析したり、ニーズの高い顧客を探し出し、必要な行動を促したりといった「営業部長代わり」のAIも、やろうとすればできないわけではありません。ある決まったルールがあり、特異点を抽出したり、逆に、蓄積情報からルールを作成したりすることはできるのです。

ただし、スタートアップなど、ゼロからビジネスモデルを創出するようなAIはまだ難しいところです。まっさらな状態からUberやiPhoneを生み出すことができるような強いAIや、ドラえもんのように何でもできる強いAIはまだありません。

3. RPAやAI導入によるスキルセットの変化が求められる

2016年3月、Google Deepmind社の「AlphaGo（アルファ碁）」が、世界最強の棋士とされていた韓国のイ・セドル9段を4勝1敗

で下しました。この結果をもって、「人はAIに取って代われ、雇用はなくなっていく」と言えるかどうかは疑問です。

というのも、見た目としては1人の人間と1台のコンピュータの対戦ですが、コンピュータの裏には、数十人の技術者がいます。言い換えれば、プロ棋士1人対技術者数十人の戦いで、数十人の雇用が創出されている、とも言えると思います。

RPAやAIが普及しても、人間が担うべき機能は必ず残ります。さらに、これらの普及に伴い、人間に新たなスキルセットが求められるようになって考えられます。

RPA/AI時代には、業務を「実行」する能力から「理解・分析・設計」するスキルが重要になるでしょう。たとえば、現状の業務にどの程度の効率化余地があり自動化が可能なのかといった「業務の分析・設計スキル」のほか、RPAやAIの適合性など「テクノロジーの理解・設計スキル」、さらに「ユーザーのニーズの理解・分析スキル」などです。見方を変えれば、RPAやAIの導入が進むほど、これらの人材に対する需要も高まることになるわけです。

企業内でのRPA統括専門部隊の新設や、RPAの製作やリスクマネジメントなどを専門に行うサービス会社もこれから数多く誕生しそうです。BPOやSSC（シェアード・サービス・センター）などのベンダーにとっても、RPAやAIの活用が事業戦略の要になるでしょう。

インターネットが生まれたころ「いずれ人間がすべき仕事はなくなる」とも言われました。しかし実際には、インターネットの誕生により、数多くのビジネスが生まれ、巨大な雇用が創出されました。RPAやAIについても大きな可能性があります。

IV. RPA/AI時代に生き残る企業の条件

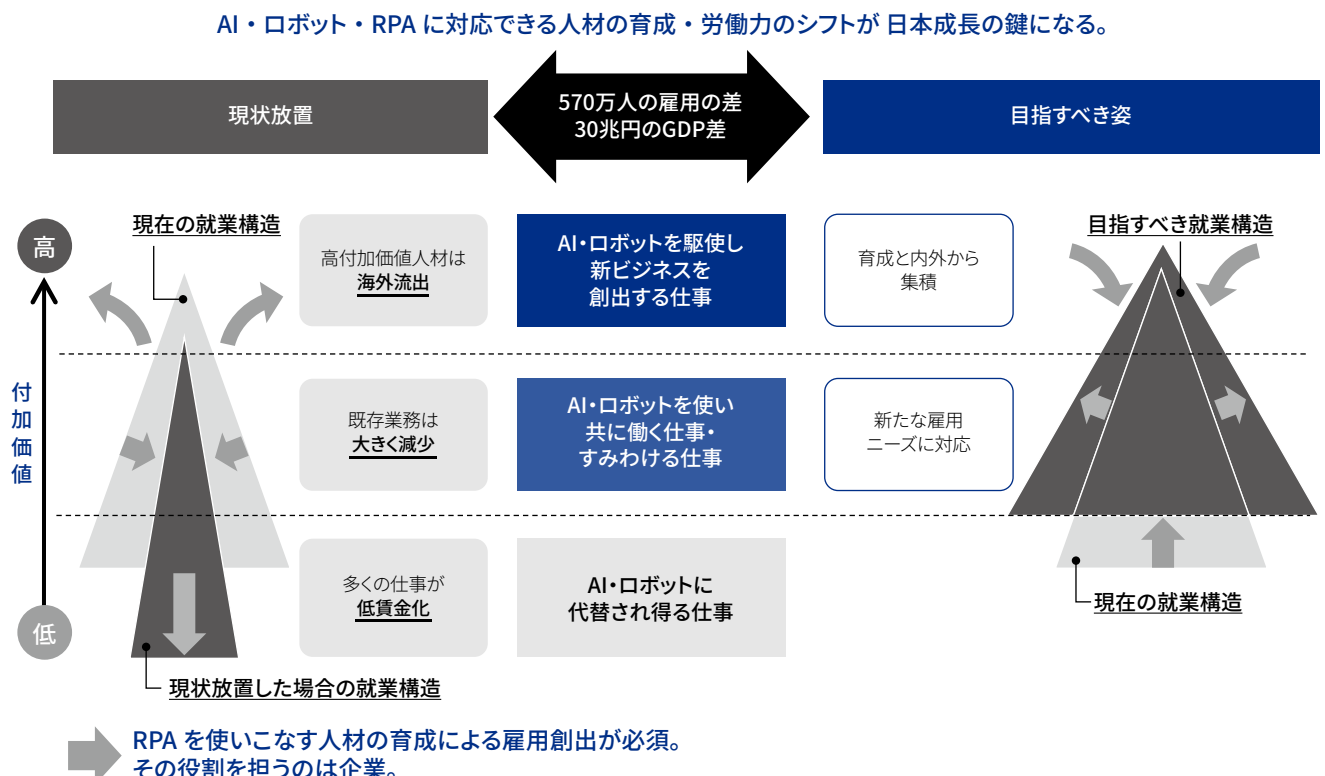
1. RPA / AI時代のマクロ就業構造転換

本格的なRPA/AI時代が到来しようとしています。ここで優位性を発揮し生き残る企業の条件は何でしょうか。

経済産業省は2016年4月、「第4次産業革命」とも呼ぶべきIoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、ロボット、AIなどによる技術革新に対応し、日本企業がさらに成長するための方向性を示した「新産業構造ビジョン」の中間整理を行い、公表しました（図表2参照）。

同ビジョンでは、「就業構造転換のポイント」として「AIやロボット等の出現により、定型労働に加えて非定型労働においても省人化が進展。人手不足の解消に繋がる反面、バックオフィス業務等、我が国の雇用のボリュームゾーンである従来型のミ

【図表2 RPA時代のマクロ就業構造転換】



出典：「経済産業省：新産業構造ビジョン中間整理」を元に KPMG 作成

ドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い。一方、第4次産業革命によるビジネスプロセスの変化は、ミドルスキルも含めて新たな雇用ニーズを生み出していくため、こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要」としています。

また、「第4次産業革命による就業構造変革の姿」として、現状を放置し、AI/ロボットに力を入れなければ「AIやロボット等を創り、新たなビジネスのトレンドを創出する仕事」は海外に流出し、「AIやロボット等を使って、共に働く仕事、およびAIやロボット等と住み分けた仕事」も大きく減少する。「AIやロボット等に代替され得る仕事が増え、多くの仕事が低賃金化する」と指摘しています。

目指すべき姿は、グローバル市場を獲得し、質・量ともに十分な仕事が内外から集積し、新たな雇用ニーズに対応できることです。企業はその役割を担っています。

2. RPA / AI時代に必要とされる人材

RPA/AI時代は仕事の種類が変化していくことになります。「新産業構造ビジョン」に示されたように、現状放置では、多くの業界・企業で、RPAやAIに仕事が代替され、低賃金化が進むことになります。それを防ぎ、「目指す姿」に近づくためには何をすべきでしょうか。

私は、大切なのはやはり人材だと考えます。さらに、RPA/AI時代に必要とされる人材は大きく5つに分類できると考えています。それは、「新ビジネスストラテジスト」、「次世代テクノロジスト」、「業務デザイナー」、「共感スペシャリスト」、「ロングテール専門家」です（図表3参照）。

まず「新ビジネスストラテジスト」は、RPA/AIを使いこなし、技術を踏まえた範囲の広い問題を大局的にとらえ、洞察・意志決定を実施する人材です。

「次世代テクノロジスト」は、RPA/AI技術を駆使し、次世代の新しい人工知能ソフトウェアを生み出す人材です。

「業務デザイナー」は、RPA/AIの判断プロセスを理解し、RPA/AIを活用して業務を構築、管理・監視も実施するビジネスをデザインし、テクノロジーとの橋渡しをする人材です。

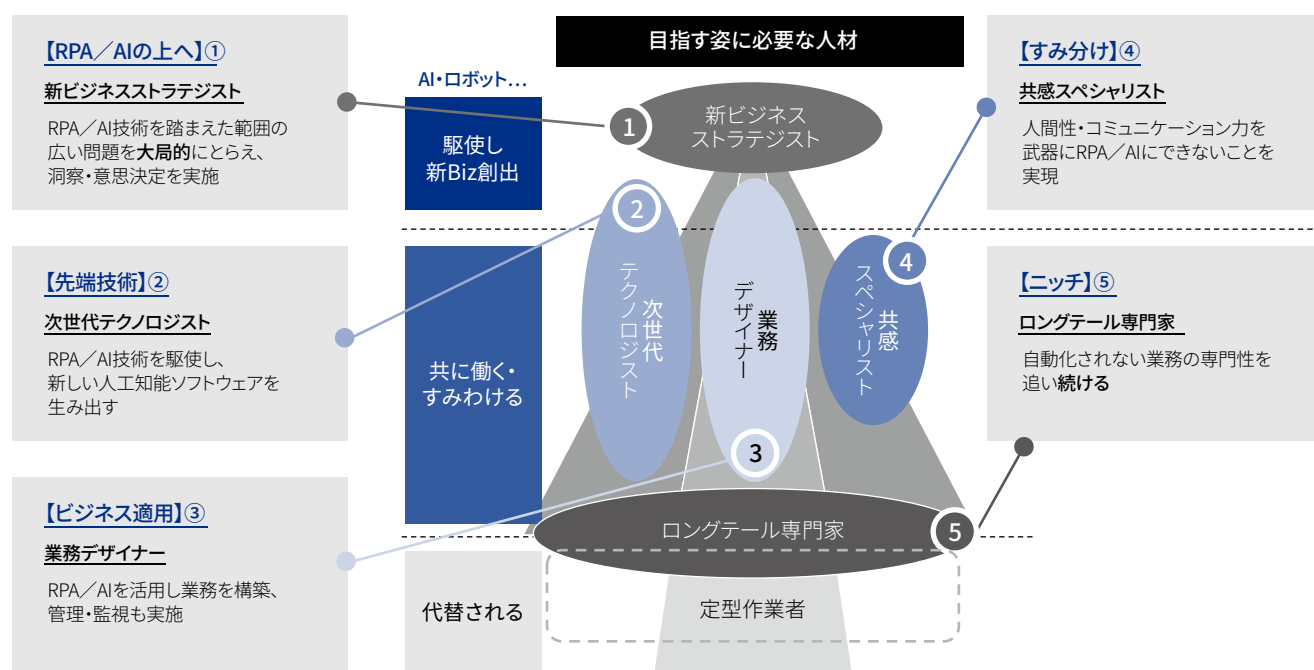
「共感スペシャリスト」は、相手の話をきちんと聞き、その時の感情などを踏まえた会話をするといい、人間性・コミュニケーションを武器に、RPA/AIにはできない、体系化が難しい分野で強みを発揮する人材です。

最後の「ロングテール専門家」はいわばニッチな世界で、ROI（費用対効果）の観点から自動化されないような業務の専門性を追いつける人材です。

どれが優れていて、どれが劣っているというものではありません。企業の成長戦略によって必要な人材は異なります。「我が社はRPA/AIと共存し、RPA/AIができないコミュニケー

【図表3 RPA/AI時代に必要とされる人材】

RPA 時代は仕事の種類が変化していく。多くの業界・企業で、同様のことが起きる。



出典：KPMG

ションを活用する世界で生きていく」ということであれば「共感スペシャリスト」が重要になります。

企業によっては、複数のタイプの人材を有するところも出てくるでしょう。スキルセットが変化するなかでは、従業員自身の意識改革も必要になります。そのなかでどのように自分のキャリア向上を図るか考え行動することが求められます。

3.「我が社ならではの」RPA／AI活用を検討し、人材を開発する

RPAやAIを活用したいと考える企業は、どこから取り組むべきでしょうか。ここで注意したいのは、当然ながら、RPAやAIの導入は、手段であって目的ではないことです。残念ながら、一部の企業では「社長・役員からAIで何かやれと言われたので」といったように、RPAやAIありきになっているところがあります。

大切なのは、自社が実現すべき経営課題をきちんと理解し、そのうえで、「RPAやAIを使った我が社なりの解決ビジョン」を示すことです。

業務を効率化したい、ペーパーレス化したい、ワークスタイル変革をしたい、顧客のニーズに合った品揃えやサービスを提供したい、法制度に適切に対応したいなど、問題意識から入っていかないとなかなかうまくいきません。

「RPAやAIは何でもできるらしい」という話が独り歩きをしています。やろうと思えばいろいろなことができますが、現時点および当面の認知技術においては、最初はやはり、ルールを与えてあげるか、問題の解き方を教えてあげなければなりません。まずはそれを決めないといけないのです。

ただし、RPAもAIもまだ発展途上で、評価の定まったものはまだ多くありません。という、導入に慎重になるかもしれませんが、幸いRPAやAIは、ERPなどと比較すると活用する方法を見極めれば非常に安価です。まずは一部の業務でパイロット的に使ってみて、自社への適用可能性の検証や技術動向の調査などを実施し検討することもできます。

必要なスキルを持つ人材開発も大切です。RPA／AI時代に対応するためには自社にどのような人材が必要であり、足りないとするばどのような人材なのか、社内のリソースや適性を可視化することが大切です。いわゆるタレントマネジメントです。そのうえで、人材についても早期・小規模に導入しながら、トレーニングや採用を行い、人材面での対応を徐々に推進していきます。

V. RPAやAIを活用して国際競争力を強化してほしい

RPAやAIの導入を検討する際、どうしてもどのテクノロジーを使ったツールを入れるのがベストかという考えになりがちです。テクノロジーから入ってしまうと、本質を見失ってしまうことがあるので注意したいところです。技術も大切ですが、私は業務を支援する手法の1つとしてとらえたほうがいいと考えています。

たとえば、技術論ではなく、RPAやAIを導入することにより創出された時間や削減できたコストを何に使うのかという視点の方が重要です。その点では、RPAやAIの導入を、「我が社はこれから何を強みにして生きていくのか」という議論のきっかけにしてほしいと思います。

ときには「この業務は長年やってきたが、本当に必要なのか」と考える必要があります。部署ごとに異なる帳票を何枚もつくっているといった企業もあるでしょう。早い段階から自社の業務の見直しに取り組み、変化に備えたいところです。

残念ながら、RPAやAIの技術開発については、日本は遅れています。米国や英国をはじめ、中国にも水を空けられている状況です。AI関連の論文数をみると、なんと日本は米国の10分の1程度しか出されておらず、数字だけみると絶望的にも見えます。ただし、日本企業にはRPAやAIを活用する土壌があると感じています。これまでの自動化はどちらかと言えば、大量の業務を標準化し、コストダウンを図るといったものでした。スケールメリットの点ではグローバルな大手企業のほうが有利でした。欧米で開発されたソリューションに業務を合わせざるを得ないといった課題もありました。

RPA／AIを活用すれば、これまで対象外とされていた業務量の小さな機能の自動化も可能になります。きめ細かなサービスを得意とする日本企業、さらには中堅中小企業でも導入でき、強みを発揮することができます。

日本企業の国際競争力発揮のためにもRPAやAIは大きな手助けになるはずです。ぜひ活用し、成長に繋げてほしいと願っています。

※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。

【バックナンバー】

仮想知的労働者（Digital Labor・RPA）が変える企業オペレーションとホワイトカラーのあり方
（KPMG Insight Vol.17／Mar 2016）

仮想知的労働者（Digital Labor・RPA）の日本企業への導入による今後のホワイトカラー業務の姿
（KPMG Insight Vol.19／Jul 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
パートナー 田中 淳一
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2016.10-11)

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計基準Digestのうち、2016年10月分と、2016年11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 2016/10、会計基準Digest 2016/11を参照のこと。

I. 日本基準

法令等の改正

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

① 金融庁、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）」等を公表

2016年11月7日、金融庁は「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）」を公表し、パブリック・コメント募集を開始した。

本改正は、企業会計基準委員会（ASBJ）において、企業会計基準公開草案第58号「退職給付に関する会計基準（案）」、企業会計基準適用指針公開草案第56号「退職給付制度間の移行等に関する会計処理（案）」及び実務対応報告公開草案第47号「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い（案）」を公表（コメント募集期間：平成28年6月2日～8月2日）したことを受け、リスク分担型企業年金を採用している場合の注記事項等について、所要の改正を行うものとしている。

本改正の施行は、企業会計基準委員会において、上記の公開草案の結果を踏まえ公表される企業会計基準「退職給付に関する会計基準」等の適用日と同日からの予定となっている。

コメントの締切りは2016年12月6日である。

【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11月8日発行)

② 金融庁、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を公表

2016年11月8日、金融庁は「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を公表し、パブリック・コメント募集を開始した。

2016年4月に公表された金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告において、企業と投資家との建設的な対話を促進していく観点から、より効果的かつ効率的で適時な開示が可能となるよう、決算短信、事業報告等、有価証券報告書の開示内容の整理・共通化・合理化に向けた提言がなされた。同報告の中で、現在、決算短信の記載内容とされている「経営方針」について、決算短信ではなく有価証券報告書において開示すべきことが提言されたことを踏まえ、有価証券報告書の記載内容に「経営方針」を加えるための改正を行うものとしている。

なお、決算短信に係る見直しについては、東京証券取引所において、「決算短信・四半期決算短信の様式に関する自由度の向上について」として、パブリック・コメントが募集されている（パブリック・コメント募集期間2016年11月27日まで）。

併せて、2016年6月に閣議決定された規制改革実施計画を踏まえ、国内募集と並行して海外募集が行われる場合に、海外募集に係る臨時報告書に記載すべき情報が国内募集に係る有価証券届出書に全て記載されているときには、当該臨時報告書の提出を不要とするよう、改正を行うとしている。

改正後の規定は、公布の日から施行される予定である。また、有価証券報告書の記載内容に「経営方針」を加える改正については、2017年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書から適用される予定となっている。

コメントの締切りは2016年12月8日である。

【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\(2016年11月8日発行\)](#)

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】

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」の公表

ASBJは、2016年11月9日に「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」を公表した。

我が国における税効果会計に関する会計基準として、「税効果会計に係る会計基準」があり、日本公認会計士協会（JICPA）から実務指針が公表されている。ASBJでは、当該実務指針（会計に関する部分）について、JICPAからASBJに移管するための審議を続けており、2015年12月には「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」を先行して公表した。その後、当該適用指針に含まれない部分についても審議を重ねた結果、「諸税金に関する会計処理及び表示に係る監査上の取扱い」も税効果会計に関連するため、ASBJの会計基準として開発することとされた。

本公開草案では、税金の会計処理及び開示について、基本的に従来の内容を踏襲した上で表現の見直しや考え方の整理等を行うことを提案しており、実質的な内容の変更は意図していないとしている。

コメントの締切りは2017年1月10日である。

なお、本公開草案についての詳細は、本誌会計②「企業会計基準公開草案第59号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ\(2016年11月14日発行\)](#)

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。

INFORMATION

金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正（案）を公表

金融庁は、2016年10月13日に「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正（案）を公表した。

本改正案について、修正国際基準に関する事項は、以下のとおりである。

企業会計基準委員会が2015年7月1日から2016年7月31日までに公表した以下の修正国際基準（これらの基準に付属する結果的修正が行われた修正国際基準を含む）を、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第94条に規定する修正国際会計基準とすることが提案されている。

- 修正国際基準の適用（2016年7月25日公表）
- ASBJによる修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」（2016年7月25日公表）

本一部改正（案）は、公布の日から適用される。

コメントの締切りは2016年11月11日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ\(2016年10月14日発行\)](#)

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は、

[■あずさ監査法人のウェブサイト\(修正国際基準\)へ](#)

Ⅲ. IFRS

会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

該当なし

INFORMATION

金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正（案）を公表

金融庁は、2016年10月13日に「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正（案）を公表した。

本改正案について、国際会計基準に関する事項は、以下のとおりである。

国際会計基準審議会が2016年1月1日から6月30日までに公表した以下の国際会計基準（これらの基準に付属する結果的修正が行われた国際会計基準を含む）を、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることが提案されている。

- 国際財務報告基準(IFRS) 第16号「リース」(2016年1月13日公表)
- 国際会計基準(IAS) 第12号「法人所得税」(2016年1月19日公表)
- 国際会計基準(IAS) 第7号「キャッシュ・フロー計算書」(2016年1月29日公表)
- 国際財務報告基準(IFRS) 第15号「顧客との契約から生じる収益」(2016年4月12日公表)
- 国際財務報告基準(IFRS) 第2号「株式に基づく報酬」(2016年6月20日公表)

本一部改正（案）は、公布の日から適用される。

コメントの締切りは2016年11月11日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ\(2016年10月14日発行\)](#)

IFRSについての詳細な情報、過去情報は、

■ [あずさ監査法人のウェブサイト\(IFRS\)へ](#)

Ⅳ. 米国基準

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））】

① ASU第2016-16号「法人所得税：企業集団内の棚卸資産以外の資産の移転」を公表（2016年10月24日 FASB）

本ASUは、企業集団内の棚卸資産以外の資産の移転における税務上の影響を直ちに当期税金及び繰延税金として認識することを要求している。棚卸資産の移転については、改訂されていない。

本ASU案では、適用開始年度において修正遡及アプローチによる調整が提案されている。

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。その他の会社については、2018年12月16日以降開始する事業年度及び2019年12月16日以降開始する期中報告期間から適用される。いずれの会社も早期適用が認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No16-34\(英語\)](#)

② ASU第2016-17号「連結～共通支配下にある関連当事者を通じて保有する持分（Topic810）」の公表（2016年10月26日 FASB）

変動持分事業体（VIE）の連結主体（主たる受益者）は、以下の2つの要件を共に満たす者である。

- 第1要件：VIEの経済的業績に最も影響を与える活動を指図するパワーを有する。
- 第2要件：潜在的に重大となる可能性のあるVIEの損失を負担する義務、もしくは便益を享受する権利を有する。

第2要件は単一的意思決定者が直接保有する変動持分に加え、共通支配下にある関連当事者を通じて保有する間接保有の

変動持分も考慮する。本ASUはこの共通支配下にある関連当事者を通じて保有する変動持分の考え方を見直すものである。

- 現行基準は、共通支配下にある関連当事者を通じて保有する間接保有変動持分の全てを自らが直接保有する変動持分と同等とみなして検討対象に含める。
- 本改訂により、共通支配下にある関連当事者を通じて保有する間接保有変動持分のうち、単一的意思決定者が当該関連当事者に対して保有する持分比率に相当する比例的持分のみを検討対象に含めることに変更する。

前述の評価後に報告企業（単一的意思決定者）がVIEの主たる受益者ではないと結論付けたとしても、報告企業と共通支配下にある関連当事者とがグループとして主たる受益者に該当するかどうかを検討することになる。その結果、グループとして主たる受益者に該当する場合には、グループ内で当該VIEに最も密接に関連する企業が主たる受益者としてVIEを連結することは改訂されていない。

現行基準では、当該VIEに対して直接的に変動持分をほとんど有しない、または全く有していない場合であっても、主たる受益者として連結が要求される場合があるため、有用な財務情報を提供していない旨の懸念が示されていた。本改訂は当該懸念に対応するために行われたものである。

本ASUはSECに登録している営利企業については、2016年12月16日以降開始される事業年度ならびに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。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No16-35\(英語\)](#)

③ ASU第2016-18号「キャッシュ・フロー計算書（Topic 230）：制限付き現金」の公表（2016年11月17日 FASB）

本ASUは、制限付きの現金・現金同等物の変動について、キャッシュ・フロー計算書上の分類や表示が実務上多様化していることに対処し、具体的な指針を提供するものである。

すなわち、キャッシュ・フロー計算書上、現金、現金同等物、及び、いわゆる制限付きの現金及び現金同等物の合計額について、その当期中の変動を説明する。現金及び現金同等物の期首及び期末の合計額の調整額には、制限付きの現金・現金同等物の額を含めなければならない。なお、拘束性のある現金及び現金同等物についての定義は提供されていない。

本ASUは公開営利企業については、2017年12月16日以降開始される事業年度並びに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 ASU案「サービス委譲契約：運営サービスの顧客の決定」を公表（2016年11月4日 FASB）

サービス委譲契約の基準書（Topic 853）はサービス委譲契約に基づいて事業者が運営する道路等の社会インフラに対して、事業者がリース会計を適用すること、及び固定資産を認識することを禁止し、他の会計基準に従って会計処理することを規定している。

本ASU案は、事業者がサービス委譲契約に収益認識の基準を適用する際に、運営サービスの顧客が誰であるかに関して、実務にばらつきがあるという指摘に対応するために、Topic853の範囲に含まれるすべてのサービス委譲契約における運営サービスの顧客は、公的部門の機関たる委譲者であると明確にすることを提案している。

本ASU案の適用について、収益認識の新基準（Topic606）を適用していない企業に対してはTopic606と同一の適用日と経過措置を予定している。また、本ASU案の最終化より前にTopic606を早期適用する企業に対しては、修正適及アプローチもしくは適及アプローチを予定し、その適用日については公開草案に対するコメントを踏まえて決定する予定である。

コメントの締切は2017年1月6日である。

② ASU案「報酬-株式報酬（Topic718）：条件変更の会計処理の範囲」の公表（2016年11月17日 FASB）

本ASU案は、企業がどのような場合にTopic718に規定される株式報酬の条件変更の会計処理を適用するかに関するガイダンスの提供を提案している。

主なポイントは以下のとおり。

- 企業が株式報酬の条件変更をした場合、以下の3つのすべてが条件変更の前後で同じであるときを除き、Topic718に規定される条件変更の会計処理を適用することが要求される。
 - ① 株式報酬の公正価値（代替測定値を用いる場合、当該測定値）
 - ② 株式報酬の権利確定条件
 - ③ 株式報酬の分類（資本または負債）
- 条件変更の会計処理をしない場合でも、重要な変更事項の開示が要求される。

本改訂案は移行日以降生じる変更に応用されることが見込まれている。

コメントの締め切りは2017年1月6日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No16-38(英語)

INFORMATION

① 生産開始前のコストに関するガイダンスの維持を決定
(2016年10月19日 FASB)

FASBは、調査活動を実施するまでの間、長期間の供給契約において発生する生産開始前のコストを資産計上するガイダンスの維持を決定した。

本決定の主なポイントは以下のとおりである。

- 顧客が長期間の供給契約において、契約上の弁済保証や設備の使用に関する解約不能の義務をサプライヤーに対して負っている場合、サプライヤーは現行の基準に基づき金型、設計及び開発により発生する生産開始前のコストを資産計上する。
- サプライヤーは、生産開始前の活動のために顧客から受け取る対価がTopic 606「顧客との契約から生じる収益」に基づき会計処理されるべきものか否かを評価する必要がある。
- 生産開始前のコストの資産化を制限する類似のIFRSのガイダンスは無いため、米国会計基準とIFRSは引き続き相違することとなる。

2016年5月にFASBは生産開始前のコストに関するガイダンスを削除し、サプライヤーはSubtopic340-40の履行コストのガイダンスを適用することを提案した。しかし、2016年10月19日のFASB会議において、調査活動を実施するまでの間、長期間の供給契約に関連して発生する生産開始前のコストを資産計上するガイダンスの維持を決定した。

FASBは今後、本ガイダンスを削除した場合に履行義務の識別にどのような影響を与えるかに関しての追加の調査を実施する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No16-33(英語)

② TRGの最新の会議について(2016年11月7日 FASB)

FASBの収益認識に関する移行リソースグループ(Transition Resource Group; TRG)は、利害関係者より挙げられた適用上の論点を議論した。また、FASBは、進行中のテクニカルな修正以外に収益基準の発効日前に追加で基準を設定することはないであろうと述べた。

議論された事項は以下のとおりである。

販売または使用量ベースのロイヤルティ

- TRGは、顧客が許諾者に対してロイヤルティの最低額を保証する場合、実用的な知的財産(一時点に収益を認識)、象徴的な知的財産(一定期間に収益を認識)について認識される収益にどのような影響を与えるかについて議論した。

➤ 実用的な知的財産に関する最低保証料

TRGは、ライセンスに対する支配を顧客に移転した時点で最低保証額を収益として認識することで合意した。また、TRGは、当該最低保証額を超過する入金のみ例外として取扱い、販売又は使用が生じたときに収益を認識することを合意した。

➤ 象徴的な知的財産に関する最低保証料

収益基準は、単一のアプローチを示していないため、会計処理にあたっては判断が必要となる。企業は収益基準の原則のすべてを考慮してアプローチを選択する必要がある。TRGは、許容可能な3つの考えられる方法を議論した。

契約獲得の増分コスト

- TRGは、増分コストの識別と資産の償却について適用上の論点を議論した。
- TRGは、コストが増分であるか否かの評価についてFASBのスタッフが用意した例が有用であることに合意した。TRGメンバーの何人かは、現行より多くのコストが資産化される可能性がある点に着目した。
- TRGは、コストを認識するタイミングは、関連する支出についての負債の認識と一致するであろうことに合意した。
- TRGは、契約獲得コストの償却期間及びパターンを決定するための考慮事項について合意した。

顧客への支払の前払い

- TRGは、返金不能な顧客または潜在的顧客への前払いの会計処理について議論した。
- TRGは、支払いが資産の定義を満たし、将来のキャッシュフローによって回収可能である場合には、当該支払いを資産として認識し、購入が予測される期間にわたって、収益の減少として償却処理することに合意した。
- TRGは、認識した資産の償却及び減損の方法は、他の資産と同様の方法とすることに合意した。

一定期間にわたる収益の認識

- TRGは、財が一定期間にわたって移転したか、一時点で移転したかの分析は、個々の契約に基づいて、契約中の履行義

務について実施するべきであることに合意した。

- TRGは、同様の財又はサービスでもそれぞれの契約の権利及び義務によって、収益認識のパターンが異なり得ることに留意した。

FASBは、TRGの次の会議は予定していないものの、必要であれば、適用上の論点について議論する予定である。FASBは、生産開始前のコストと経常的に発生しないエンジニアリングコストに関してリサーチを行っており、収益基準との関連で現行のUSGAAPを適用する際の論点について利害関係者に対してアウトリーチを実施する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No16-36(英語)

米国基準についての詳細な情報、過去情報は、

■あずさ監査法人のウェブサイト(米国基準)へ

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

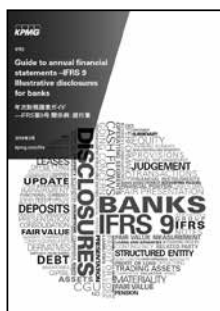
TEL: 03-3548-5112 (代表電話)

azsa-accounting@jp.kpmg.com

担当：荒井 謙二、菅原 亜紀

年次財務諸表ガイド

IFRS第9号開示例：銀行業（2016年3月）



2016年 11月

English/Japanese

本冊子は、銀行または類似の金融機関が国際財務報告基準（IFRS）に準拠した財務諸表を作成する際に、利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。IFRS第9号の早期適用を反映してアップデートされていますが、IFRS第9号に関連するもの以外は、2015年1月1日に事業年度を開始する企業に適用が義務付けられる、2015年12月31日時点で公表されているIFRSを反映しています。

レポートはKPMGジャパンのウェブサイトからダウンロードいただけます。

https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-ifrs-financial-statement-2016-03_fin.pdf

要約期中財務諸表ガイド

開示チェックリスト（2016年3月版）



2016年 10月

English/Japanese

本冊子は、IFRSに準拠して期中財務諸表を作成する際に最低限必要となる開示項目を特定することにより、初度適用企業を含む利用者に役立つよう作成されています。本冊子は2016年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2016年3月15日時点で公表されている規定に基づいて作成されています。

レポートはKPMGジャパンのウェブサイトからダウンロードいただけます。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-ifrs-disclosure-checklist-2015-03.pdf>

企業会計基準公開草案第59号 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」の概要

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

シニアマネジャー 吉田 貴富

企業会計基準委員会（ASBJ）は、2016年11月9日に、企業会計基準公開草案第59号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」（以下「本公開草案」）を公表しました。なお、本公開草案に対するコメントは、2017年1月10日に締め切られています。

我が国における税効果会計に関する会計基準として、「税効果会計に係る会計基準」があり、日本公認会計士協会（JICPA）から実務指針が公表されています。ASBJでは、当該実務指針（会計に関する部分）について、JICPAからASBJに移管するための審議を続けており、監査保証実務指針第63号「諸税金に関する会計処理及び表示に係る監査上の取扱い」も税効果会計に関連するため、ASBJの会計基準として開発することとされました。

本公開草案では、税金の会計処理及び開示について、基本的に従来の内容を踏襲した上で表現の見直しや考え方の整理等を行うことを提案しており、実質的な内容の変更は意図していないとしています。本稿では、本公開草案の具体的な内容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。



吉田 貴富
よしだ たかとみ

【ポイント】

- － 連結財務諸表及び個別財務諸表における次の事項に適用することを提案している。
 - ① 法人税、地方法人税、住民税及び事業税に関する会計処理及び開示
 - ② 受取利息及び受取配当金等に課される源泉所得税に関する開示
 - ③ 国内会社が納付する外国法人税に関する開示
- － 会計処理及び開示について、従来の取扱いを踏襲した上で考え方を明確化することを提案している。特に、当事業年度の所得等に対する法人税、住民税及び事業税等の会計処理について、法令に従い算定した額を損益に計上することが明示されている。
- － 過年度の所得等に対する法人税、住民税及び事業税等について、更正等による追徴の可能性が高く、追徴税額を合理的に見積ることができる場合には、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」における誤謬に該当する場合を除き、追徴税額を損益に計上する。一方、還付については、還付されることが確実に見込まれ、還付税額を合理的に見積ることができる場合に、当該還付税額を損益に計上する。
- － 適用時期は、公表日以後適用することとし、本会計基準の適用については、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更に該当しないものとすることを提案している。

I. 公表の経緯

我が国における税効果会計に関する会計基準として、「税効果会計に係る会計基準」があり、これを受けて日本公認会計士協会（JICPA）から実務指針が公表されています。ASBJでは、当該実務指針（会計に関する部分）について、JICPAからASBJに移管するための審議を続けており、2015年12月には、企業会計基準適用指針第26号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」を先行して公表しました。また、2016年3月には、企業会計基準適用指針第27号「税効果会計に適用する税率に関する適用指針」を公表しました。その後、これらの適用指針に含まれない部分についても審議が行われていますが、監査保証実務指針第63号「諸税金に関する会計処理及び表示に係る監査上の取扱い」（以下、「監査保証実務指針第63号」）も税効果会計に関連するため、ASBJの会計基準として開発することとされました。

本公開草案では、監査保証実務指針第63号及びJICPA会計制度委員会「税効果会計に関するQ&A」（以下「税効果Q&A」という）における税金の会計処理及び開示に関する部分のほか、

実務対応報告第12号「法人事業税における外形標準課税部分の損益計算書上の表示についての実務上の取扱い」（以下「実務対応報告第12号」という）に定められていた事業税（付加価値割及び資本割）の開示について、基本的にその内容を踏襲した上で表現の見直しや考え方の整理等を行うことを提案しており、実質的な内容の変更は意図していないとしています。

なお、ASBJでは、2016年2月より、JICPAにおける税効果会計に関する実務指針のうち、会計制度委員会報告第6号「連結財務諸表における税効果会計に関する実務指針」、会計制度委員会報告第10号「個別財務諸表における税効果会計に関する実務指針」等について、適用指針の公開草案の公表に向けた検討を行っています。ASBJが2016年12月6日に改訂した「現在開発中の会計基準に関する今後の計画」によると、これらの公開草案を公表するための目標時期は定まっていません。

II. 本公開草案の概要

1. 適用範囲

(1) 監査保証実務指針第63号との関係

企業が支払う税金には様々な種類があり、どの税金を適用範囲に含めるかについての検討が行われた結果、一定の整理が図られています(図表1参照)。

具体的には、監査保証実務指針第63号の適用範囲については、「法人税、都道府県民税及び市町村民税、事業税、事業所税並びに特別土地保有税」(1. はじめに)とされていましたが、本会計基準への移管に際して、金額的な重要性や検討すべき課題の有無等により、実務において会計上の取扱いを明らかにする必要性が高いものとするのが検討されました。その結果、法人税、住民税及び事業税等については、一般的に金額的な重要性が高く、追徴税額や還付税額の取扱いを明らかにする必要性が高いと考えられるため、適用範囲に含めることを提案しています。これに伴い、事業税については、利益に関連する金額を課税所得とする事業税(所得割)だけでなく、それ以外の事業税(付加価値割及び資本割)も適用範囲とし、実務対応報告第12号の内容を統合しています。

また、監査保証実務指針第63号において、法人税法等の税額控除に関連し、受取利息及び受取配当金等に課される源泉所得税の表示についても定められていたことから、当該記載内容を踏襲し、適用範囲に含めています。さらに、親会社及び国内子会社が外国の法令に従い納付する税金のうち外国法人税の表示については、監査保証実務指針第63号及び税効果Q&Aの記載内容を基本的に踏襲し、適用範囲に含めています(本公開草案第2項)。

一方、事業所税及び特別土地保有税については、一般的に金額的な重要性が高いとは言えず、営業費用等で会計処理を行っている実務が浸透しており、会計上の取扱いを明らかにする必

要性が高いことから、適用範囲に含めないこととしています。

(2) 監査保証実務指針第63号に含まれていなかった税金の取扱い

本会計基準の審議に際しては、監査保証実務指針第63号に含まれていなかった税金についても適用範囲に含めるかどうかを検討され、その結果、新たに適用範囲に含めることが提案された税金はありませんでした。

具体的には、消費税については、JICPAより、「消費税の会計処理について(中間報告)」が公表されており、実務上、当該報告に従って、一部の企業を除き、税抜方式で会計処理を行っている実務が浸透しており、会計上の取扱いを明らかにする必要性が高いと考えられることや、検討中の収益認識に関する会計基準の開発にあたって論点となり得ることから、適用範囲に含めないこととしています。また、固定資産税については、一般的に金額的な重要性が高いとは言えないため、会計上の取扱いを明らかにする必要性が高いと考えられるため、適用範囲に含めないこととしています。

さらに、在外子会社や在外支店等が所在地国の法令に従い納付する税金についても検討した結果、在外子会社の当該税金に関しては、在外子会社の財務諸表が国際財務報告基準(IFRS)または米国会計基準に準拠して作成される場合、実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」に基づき、当該財務諸表を連結決算手続上利用できることから、当該税金もIFRSまたは米国会計基準に従って処理されることが考えられるため、適用範囲に含めないこととしています。また、在外支店等の当該税金に関しては、当該税金の種類が多様であり、従来どおり、その会計処理を実務の判断に委ねることが考えられるため、適用範囲に含めないこととしています。

【図表1 監査保証実務指針第63号の適用範囲と本公開草案との関係】

	法人税、住民税 及び事業税 (所得割)	事業税 (付加価値割 及び資本割)	事業所税及び 特別土地保有税	受取利息及び 受取配当金等に 課される 源泉所得税	国内会社が 納付する 外国法人税	今後の予定
監査保証実務指針第63号	○	○	○	○	○	JICPAに改廃の 検討を依頼
実務対応報告第12号	事業税のみ	○	—	—	—	廃止
税効果Q&A	—	—	—	—	○	(検討中)
↓						
本公開草案	◎ (会計処理を含む)	◎ (会計処理を含む)	—	○	○	

2. 会計処理

(1) 当事業年度の所得等に対する法人税、住民税及び事業税等

監査保証実務指針第63号では、法人税、住民税及び事業税の会計処理に関する取扱いが記載されていなかったため、本公開草案では、当事業年度の所得等に対する法人税、住民税及び事業税等についての会計処理に関する取扱いとして、「法令に従い算定した額（税務上の欠損金の繰戻しにより還付を請求する法人税額及び地方法人税額を含む）」を損益に計上する旨を明示することを提案しています（同第4項）。

この点、審議の過程において、当事業年度の所得等に対する法人税、住民税及び事業税等を損益に計上するにあたっては見積りの要素が含まれ得ることを会計基準（結論の背景を含む）に盛り込むことを求める意見も出ましたが、仮に見積りの要素も含めて算定する場合でも、個々の企業の状況に応じて計上額の適切性が判断されると考えられるため、上記のとおり「法令に従い算定した額」との表現が使われています。

(2) 更正等による追徴及び還付

更正等による追徴及び還付について、監査保証実務指針第63号の内容を基本的に踏襲しています。ただし、追徴の会計処理については、どの時点で認識すべきかに関して明確な記載がなかったため、偶発事象を負債として認識する場合の我が国における一般的な考え方を参考に、更正等により追加で徴収される可能性が高く、当該追徴税額を合理的に見積ることができる場合、誤謬に該当するときを除き、原則として、当該追徴税額を損益に計上することを提案しています（同第5項）。

一方、還付の会計処理については、偶発事象を資産として認識する場合の我が国における一般的な考え方を参考に、還付されることが確実に見込まれ、当該還付税額を合理的に見積ることができる場合、誤謬に該当するときを除き、当該還付税額を損益に計上することとしています（同第6項）。

この点、国際的な会計基準（米国会計基準、IFRS）では、追徴税額に関する負債の認識の閾値と還付税額に関する資産の認識の閾値を同じものとしています。そのため、本公開草案の記載は国際的な会計基準の記載と相違することとなりますが、今

回の会計基準の開発が監査保証実務指針第63号の移管を目的としており、我が国のこれまでの会計慣行に照らした取扱いを重視した結果、当該実務指針における取扱いを踏襲しています（図表2参照）。

なお、追徴税額について課税を不服として法的手段を取る場合の取扱いとして、監査保証実務指針第63号では、追徴税額を費用として計上しないケースや納付税額を資産として計上するケースが排除されていないと考えられることから、この趣旨を踏襲して、本公開草案第5項において、「原則として、当該追徴税額を損益として計上する。」との表現を用いています。また、監査保証実務指針第63号では、追徴税額の還付可能性の判断について、「会社及び課税当局（国外を含む。）の主張」といった監査上の観点から用いられてきたと考えられる表現があり、会計基準としては馴染まない表現であると考えられるため、本公開草案にはこの記載を踏襲していませんが、追徴に係る還付税額を損益に計上するにあたっては、従来と同様に企業の置かれた状況を総合的に判断する必要があると考えられるとしています。

3. 開示

本会計基準の適用範囲に含められた税金の開示について、従来の取扱いを踏襲することを提案しています。

具体的には、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）については、損益計算書の税引前当期純利益（または損失）の次に、法人税、住民税及び事業税などその内容を示す科目をもって表示することとしています（同第8項）。また、事業税（付加価値割及び資本割）については、原則として、損益計算書の販売費及び一般管理費として表示しますが、合理的な配分方法に基づきその一部を売上原価として表示することができることとしています（同第9項）。

さらに、法人税、住民税及び事業税等のうち納付されていない税額は、貸借対照表の流動負債の区分に、未払法人税等などその内容を示す科目をもって表示することとしています（同第10項）。一方、法人税、住民税及び事業税等の税額が還付される時、当該還付税額のうち受領されていない税額は、貸借対照表の流動資産の区分に、未取還付法人税等などその内容を示す科目をもって表示することとしています（同第11項）。

このほか、受取利息及び受取配当金等に課される源泉所得税のうち法人税法等に基づき税額控除の適用を受けない税額は、原則として、損益計算書の営業外費用として表示することとしています（同第12項）。また、外国法人税のうち法人税法等に基づき税額控除の適用を受けない税額について、利益に関する金額を課税標準とする税額は、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）に含めて表示し、それ以外の税額は、その内容

【図表2 還付税額及び追徴税額の認識要件に係る会計基準の比較】

本公開草案	還付税額に係る 資産の認識の 閾値	>	追徴税額に係る 負債の認識の 閾値
国際的な会計基準 (IFRS、米国会計基準)	還付税額に係る 資産の認識の 閾値	=	追徴税額に係る 負債の認識の 閾値

に応じて、損益計算書の売上原価、販売費及び一般管理費または営業外費用として表示することとしています（同第13項）。

さらに、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）の更正等による追徴税額及び還付税額は、重要性が乏しい場合を除き、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）を表示した科目の次に、その内容を示す科目をもって表示することとしています（同第14項）。事業税（付加価値割及び資本割）の更正等による追徴税額及び還付税額は、原則として、損益計算書の販売費及び一般管理費として表示しますが、合理的な配分方法に基づきその一部を売上原価として表示することができることとしています（同第15項）。

4. 適用時期

本公開草案は、監査保証実務指針第63号等における税金の会計処理及び開示に関する部分について、基本的にその内容を踏襲した上で表現の見直しや考え方の整理等を行うことを提案しており、実質的な内容の変更は意図していないとされています。そのため、本会計基準は、公表日以後適用することを提案しています（同第18項）。また、同様の理由により、本会計基準の適用については、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更に該当しないものとして取り扱うことを提案しています（同第19項）。

Ⅲ. おわりに

「Ⅱ 本公開草案の概要」に記載したとおり、今回の提案内容は基本的に従来の取扱いを踏襲しているため、提案内容に沿った形で会計基準が承認された場合には、企業の実務に重要な影響は及ぼさないと考えられます。

一方、「Ⅰ 公表の経緯」でも触れましたが、今回の会計基準の開発は、税効果会計に関する一連の実務指針をJICPAからASBJに移管する作業の一環であり、これらの実務指針に代替する適用指針の公表に向けては、まだ検討中の論点があるため、今後の議論の経過に留意する必要があると考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
会計プラクティス部
シニアマネジャー 吉田 貴富
TEL：03-3266-7580（代表番号）
takatomi.yoshida@jp.kpmg.com

実務対応報告第33号 「リスク分担型企業年金の会計処理等 に関する実務上の取扱い」等の概要

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

シニアマネジャー 荒井 謙二

平成27年6月30日に閣議決議された『『日本再興戦略』改訂2015』に基づき実施される施策として、新たな確定給付企業年金の仕組みが平成28年度に導入されていることを受けて、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、平成28年12月16日に実務対応報告第33号「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い」（以下「本実務対応報告」という）等を公表しました。

本稿では、リスク分担型企業年金の概要について説明したのち、本実務対応報告の適用範囲、会計処理及び開示など、具体的な内容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。



荒井 謙二
あらい けんじ

【ポイント】

- ー リスク分担型企業年金のうち、企業の拠出義務が、給付に充当する各期の掛金として、規約に定められた標準掛金相当額、特別掛金相当額及びリスク対応掛金相当額の拠出に限定され、企業が当該掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っていないものは、確定拠出制度に分類し、それ以外のリスク分担型企業年金は、確定給付制度に分類する。
 - ・ 標準掛金相当額：給付に要する費用に充てるため、事業主が将来にわたって平準的に拠出する掛金に相当する額。
 - ・ 特別掛金相当額：年金財政計算における過去勤務債務の額に基づき計算される掛金に相当する額。
 - ・ リスク対応掛金相当額：財政悪化リスク相当額に対応するために拠出する掛金に相当する額。
- ー 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金は、直近の分類に影響を及ぼす事象が新たに生じた場合、会計上の確定給付制度の分類を再判定する。
- ー 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金は、規約に基づきあらかじめ定められた各期の掛金の金額を、各期において費用処理する。
- ー 確定給付制度に分類される退職給付制度から確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に移行する場合、退職給付制度の終了に該当する。
- ー 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金について、以下の注記を求めている。
 - ・ 企業の採用するリスク分担型企業年金の概要。
 - ・ 確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に係る退職給付費用の額。
 - ・ 翌期以降に拠出することが要求されるリスク対応掛金相当額及び当該リスク対応掛金相当額の拠出に関する残存年数。
- ー 適用時期は、平成29年1月1日以後適用とされている。

I. 公表の経緯

平成27年6月30日に閣議決議された『『日本再興戦略』改訂2015』に基づき実施される施策として、新たな確定給付企業年金の仕組みであるリスク分担型企業年金が平成28年度に導入されています。これを受けて、ASBJは、リスク分担型企業年金について、これまでに公表されている企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」(以下「退職給付会計基準」という)等における会計処理及び開示を踏まえて、必要な会計処理及び開

示を明らかにするために、平成28年12月16日に本実務対応報告を公表しました。

具体的には、リスク分担型企業年金の退職給付会計基準上の分類、分類の再判定、会計処理、退職給付制度間の移行に関する取扱い及び開示を中心に議論が行われました。

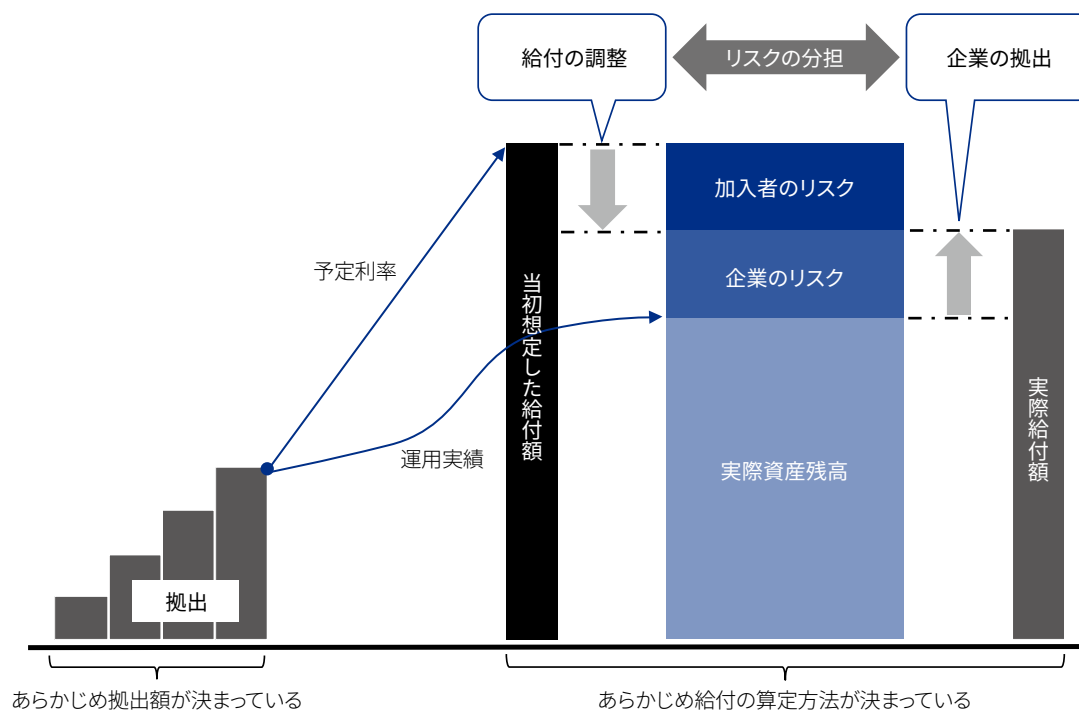
本実務対応報告は、ASBJが平成28年6月2日に公開草案を公表し、広くコメント募集を行った上で、公表に至ったものです。

Ⅱ. リスク分担型企業年金の概要¹

厚生労働省は、平成27年9月11日第16回社会保障審議会企業年金部会において、「確定給付型企業年金の弾力的な運営につ

いて」として、現在の企業年金が抱えるリスクの分担の偏りをなくし、労使で柔軟に分け合えることを可能とするため、確定給付企業年金と確定拠出年金の中間的な仕組みとして、リスク分担型企業年金の概要を提言しました（図表1参照）。

【図表1 リスク分担型企業年金の設計イメージ】



（出典）第16回社会保障審議会企業年金部会の資料を基に筆者が作成

【図表2 リスク分担型企業年金の給付算定式】

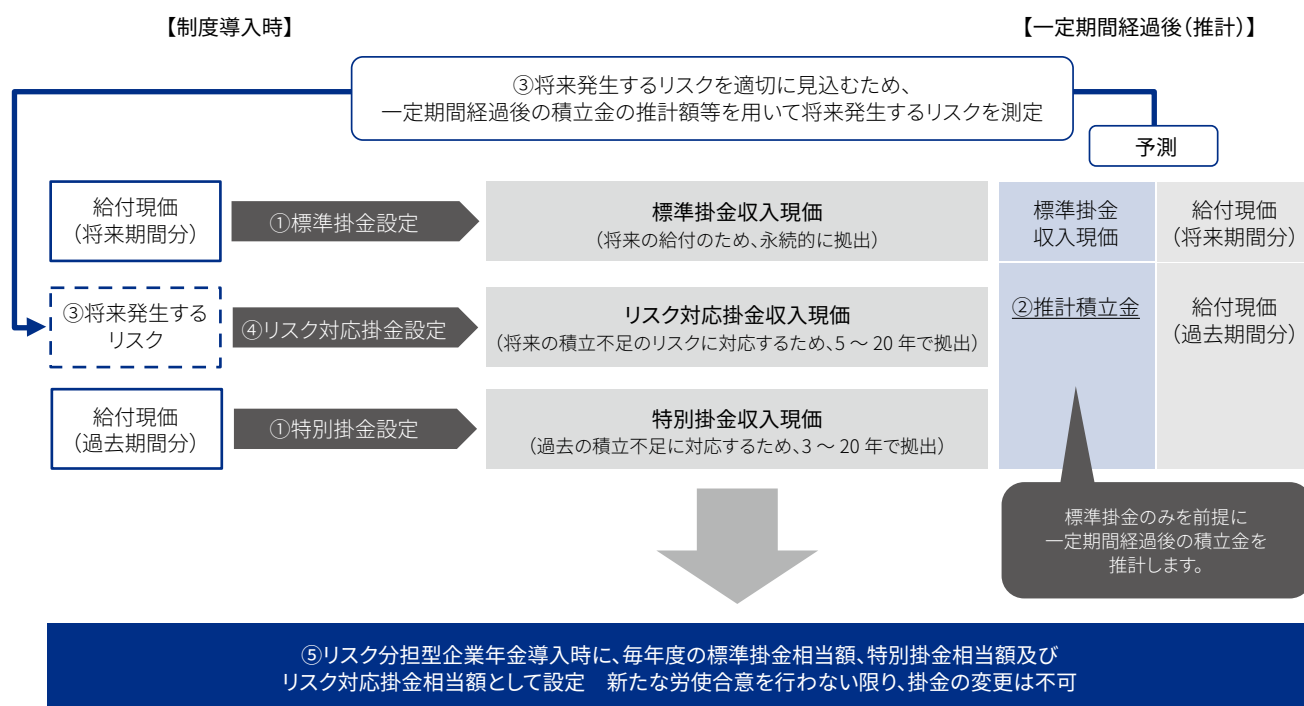
リスク分担型企業年金の給付算定式

従来の確定給付企業年金の給付算定式	×	当事業年度の調整率
従来の確定給付企業年金の給付算定式（例）		調整率
①加入期間比例：定額×加入期間		①余剰が生じている場合 調整率 = $\frac{\text{積立金} + \text{掛金現価} - \text{将来発生するリスク}}{\text{調整を行わない場合の給付現価}}$
②平均給与比例：加入期間中の平均給与×乗率×加入期間		②財政均衡している場合 調整率 = 1.0
③最終給与比例：加入期間の最終給与×乗率		③不足が生じている場合 調整率 = $\frac{\text{積立金} + \text{掛金現価}}{\text{調整を行わない場合の給付現価}}$
④ポイント制：加入期間中のポイント×ポイント単価×乗率		

（出典）第17回社会保障審議会企業年金部会の資料を基に筆者が作成

1 2016年7月号「実務対応報告公開草案第47号「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い（案）」の概要」Ⅱを再掲しています。

【図表3 リスク分担型企業年金における掛金設定プロセス】



（出典）第17回社会保障審議会企業年金部会の資料を基に筆者が作成

その後、平成28年4月28日第17回社会保障審議会企業年金部会は、「確定給付企業年金の改善について」として、リスク分担型企業年金の給付設計についてより具体的な取扱いの提言を行っています。

ここでは、本実務対応報告に関連すると考えられる事項について、その内容を説明します。

（1）給付設計

リスク分担型企業年金の給付額は、従来の確定給付企業年金における算定式に調整率を乗じたものとして定義されています。調整率は、年金財政状況に応じて、余剰が生じている状況では増額率を、不足が生じている場合には、減額率を乗じることにより、給付水準を調整する係数となります（図表2参照）。

（2）掛金の設定方法

リスク分担型企業年金は、制度導入時の財政計算において、各期の掛金として、標準掛金に相当する額、特別掛金に相当する額及びリスク対応掛金に相当する額を合算した額が規約に定められます。

また、財政再計算時（少なくとも5年ごとに行われます。）に財政悪化リスク相当額、給付現価及び掛金収入現価は再測定されますが、新たな労使合意がない限り、当初の規約に定められた掛金額は見直されません。

リスク分担型企業年金における標準掛金相当額、特別掛金相

当額及びリスク対応掛金相当額の掛金の設定プロセスは、図表3の①～⑤のとおりです。

Ⅲ. 適用範囲

前述の制度導入に伴い、本実務対応報告では、その適用範囲を確定給付企業年金法（平成13年法律第50号）に基づいて実施される企業年金のうち、確定給付企業年金法施行規則（平成14年厚生労働省令第22号）（以下「施行規則」という）第1条第3号に規定するリスク分担型企業年金、すなわち、給付額の算定に関して、施行規則第25条の2に規定される調整率（積立金の額、掛金額の予想額の現価、通常予測給付額の現価及び財政悪化リスク相当額（通常の予測を超えて財政の安定が損なわれる危険に対応する額。以下同じ。）に応じて定まる数値）が規約に定められる企業年金としました。

Ⅳ. 会計処理

（1）分類

本実務対応報告では、以下のとおり分類するとされています。

- リスク分担型企業年金のうち、企業の拠出義務が給付に充当する各期の掛金として、規約に定められた標準掛金相当額、特別掛金相当額及びリスク対応掛金相当額の拠出に限定され、企業が当該掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っていないものは、会計上は確定拠出制度に分類する(第3項、退職給付会計基準第4項)。

標準掛金相当額	給付に要する費用に充てるため、事業主が将来にわたって平準的に拠出する掛金に相当する額
特別掛金相当額	年金財政計算における過去勤務債務の額に基づき計算される掛金に相当する額
リスク対応掛金相当額	財政悪化リスク相当額に対応するために拠出する掛金に相当する額

- 上記以外のリスク分担型企業年金は、会計上は確定給付制度に分類する(第4項、退職給付会計基準第5項)。

これは、退職給付制度を確定拠出制度又は確定給付制度のいずれかに分類するかについて、退職給付会計基準では、以下の2要件を判断基準としているためです。

- ① 事業主である企業が一定の掛金以外に退職給付に係る追加的な拠出義務を負うか否か。
- ② 一定の掛金を外部に積み立てているか否か。

①の点に関し、リスク分担型企業年金は、毎事業年度の財政状況に応じて、自動的に給付額が増減して財政の均衡が図られるよう設計されており、企業に追加の掛金拠出が要求されないことが想定されているため、基本的に、企業は追加的な拠出義務を負っていないと考えられています。また、②の点に関して、リスク分担型企業年金は、一定の拠出方法に基づく各期のリスク対応掛金相当額等が当該制度の導入時にあらかじめ規約に定められるため、一定の掛金を外部に積み立てていると考えられています。

よって、リスク分担型企業年金のうち、企業の拠出義務が、給付に充当する各期の掛金として、規約に定められた標準掛金相当額、特別掛金相当額及びリスク対応掛金相当額の拠出に限定され、企業が当該掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っていないものは、前述の判断基準の2要件を満たしているとして、確定拠出制度に分類されるとされています。

ただし、実際に発生することは稀と想定されますが、ある事業年度において、積立金の額が零となることが見込まれる場合に、その事業年度中の給付に充てるために必要な掛金(施行規則第64条の規定に基づき拠出される掛金、いわゆる特例掛金)の拠出に関する事項を規約にあらかじめ定め、別途追加拠出することがあり得ると考えられています。このような場合、企業は、規約に定められた標準掛金相当額、特別掛金相当額及びリスク対応掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っているか否かを判断することが求められますが、将来拠出する他の掛金

を減額することで、掛金の現価相当額の総額が変わらないように拠出する旨を規約にあらかじめ定める場合を除いては、企業は追加的な拠出義務を実質的に負っていると考えられることについて、本実務対応報告における分類の検討(実務対応報告第3項)にあたり、留意する必要があります。

また、企業が当該掛金相当額の他に拠出義務を実質的に負っているか否かの判断にあたって、リスク分担型企業年金における給付額の減額調整に対応して、企業がリスク分担型企業年金以外の退職給付制度における給付額を増額する義務を負う場合、企業に追加的な負担が求められるため、この給付額を増額する義務を考慮する必要がある点についても、留意を要します。

(2) 分類の再判定

確定拠出制度として分類したリスク分担型企業年金は、以下のとおり、分類を再判定するとされています。

退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金については、直近の分類に影響を及ぼす事象が新たに生じた場合、本実務対応報告第3項及び第4項に従い、会計上の退職給付制度の分類を再判定する(第5項)。

こうした再判定が求められる理由は、直近の分類に影響を及ぼす事象が新たに生じた場合(例えば、新たな労使合意に基づく規約の改訂が行われた場合)、確定拠出制度の要件を満たさなくなる可能性があることに配慮した規定と考えられます。なお、当該分類の再判定においては、個々の企業における事実関係に即して、直近の分類に影響を及ぼす事象が新たに生じたか否かを判断することが求められています。

(3) 確定拠出制度に分類されたリスク分担型企業年金の会計処理

退職給付会計基準第31項において、確定拠出制度に基づく要拠出額をもって費用処理することから、確定拠出制度に分類されたリスク分担型企業年金は、規約に基づきあらかじめ定められた各期の掛金の金額(本実務対応報告第10項(3)に基づき未払金等を計上した特別掛金相当額を除く。)を、各期において費用処理することとされています。

退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金については、規約に基づきあらかじめ定められた各期の掛金の金額(本実務対応報告第10項(3)に基づき未払金等として計上した特別掛金相当額を除く。)を、各期において費用として処理する(第7項)。

審議の過程で、リスク分担型企業年金では、各期のリスク対応掛金相当額については一定の幅の範囲内で掛金を拠出する

方法（弾力拠出）が認められることから、費用配分の観点から、各期の費用処理額をどのように取り扱うか、また、制度導入時に総額が算定され、基金の解散または規約の終了がない限り企業は拠出の義務を負っていることから、当該制度の導入時に、総額を負債として全額計上すべきか否かが論点となりましたが、以下のとおり整理されました。

- 規約に基づきあらかじめ定められた各期のリスク対応掛金相当額を費用計上する。

理由は以下のとおりです。

- － リスク対応掛金は、拠出の総額が決まっているものの、各期の労働サービスの提供との対応関係は必ずしも明らかでない。
- － 労働サービスの価値は信頼性をもって測定することが不可能なため、一般に、支払額をもって報酬費用とみなされる。

- リスク対応掛金相当額の総額を負債として計上しない。

理由は以下のとおりです。

- － 特別掛金相当額は、制度の導入時に既に生じた積立不足に対応するものであり、制度の導入時に総額の費用計上が必要とされ、対応する負債が計上される。一方、リスク対応掛金相当額は、制度の導入時に算定される財政悪化リスク相当額の水準を踏まえ、標準掛金相当額に追加して拠出されるものであり、制度の導入時に費用計上する必要はなく、費用計上に対応した負債を計上する必要はないと考えられる。
- － 仮に総額の債務性に着目しリスク対応掛金相当額の総額を負債として計上するとともに、一点目の論点に記載した費用配分を勘案し、見合いの資産を計上したとしても、当該負債及び資産より得られる情報は、必ずしも有用ではない。

（４）退職給付制度間の移行に関する取扱い

退職給付会計基準第５項に定められる確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第４項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に移行する場合は、退職給付制度の終了に該当するものとして、以下の会計処理を行うこととされています。

退職給付会計基準第５項に定める確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第４項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金に移行する場合、退職給付制度の終了に該当する（第９項）。

この場合、次の会計処理を行う（第１０項（１）から（４））

- （１）リスク分担型企業年金への移行時点で、移行した部分に係る退職給付債務と、その減少分相当額に係るリスク分担型企業年金に移行した資産の額との差額を、損益として認識する。移行した部分に係る退職給付債務は、移行前の計算基礎に基づいて数理計算した退職給付債務と、移行後の計算基礎に基づいて数理計算した退職給付債務との差額として算定する。
- （２）移行した部分に係る未認識過去勤務費用及び未認識数理計算上の差異は、損益として認識する。なお、移行部分に係る金額は、移行時における退職給付債務の比率その他合理的な方法により算定する。
- （３）（１）及び（２）で認識される損益の算定において、リスク分担型企業年金への移行時点で規約に定める各期の掛金に特別掛金相当額が含まれる場合、当該特別掛金相当額の総額を未払金等として計上する。
- （４）（１）から（３）で認識される損益は、原則として、特別損益に純額で表示する。

ここで、規約に定める各期の掛金に特別掛金相当額が含まれる場合、会計上の確定給付制度から会計上の確定拠出制度への移行という点が、実務対応報告第２号「退職給付制度間の移行等の会計処理に関する実務上の取扱い」（以下「制度移行実務対応報告」という）のＱ１１に示されている事項と共通していることから、当該特別掛金相当額のうち移行前の退職給付に係る負債を上限に負債計上する必要があるとの意見もありました。

この点に関しては、以下の理由から特別掛金相当額の総額を未払金等として計上することとされました。

- 制度移行実務対応報告Ｑ１１は確定給付制度間の移行における例外的な取扱いを定めているものである。
- 退職給付会計基準第５項に定める確定給付制度に分類される退職給付制度から退職給付会計基準第４項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金への移行は退職給付制度の終了に該当し、特別掛金相当額は制度の導入時に既に生じた積立不足に対応するものであり、制度の導入時に算定された総額は導入後に見直されないことから、特別掛金相当額は、移行前の確定給付制度に関する事業主からの支払または現金拠出の確定額（企業会計基準適用指針第１号「退職給付制度間の移行等に関する会計処理」第４項（２））に該当する。

なお、以下のような移行パターンについても会計処理が論点となりましたが、リスク分担型企業年金を導入している企業が

本実務対応報告の公表時には存在しないことや、公益財団法人財務会計基準機構内に設けられている基準諮問会議からの提言において緊急性の高い対応が要請されていたことも踏まえて、これらの取扱いについては、今後の運用状況等も勘案し、必要に応じて検討することとされています。

- 退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金が、分類の再判定の結果、退職給付会計基準第5項に定める確定給付制度に分類されることとなった場合
- 退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金から既存の確定給付企業年金へ移行する場合
- 既存の確定給付企業年金にリスク対応掛金額の仕組みを導入した後に、退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金へ移行する場合

V. 開示

リスク分担型企業年金が導入されることにより、複数の制度が会計上の確定拠出制度に分類されることを受けて、財務諸表利用者が確定拠出制度に分類される制度の内容を理解できるようにするために、退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度について、退職給付会計基準第32-2項が新設されました。

図表4は、退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度についての注記について、リスク分担型企業年金の注記すべき事項の内容を示しています。

リスク分担型企業年金は、確定拠出年金と異なる特徴があることから、図表4のとおり、標準掛金相当額の他に、リスク対応掛金相当額があらかじめ規約に定められていることや、毎事業年度におけるリスク分担型企業年金の財政状況に応じて給付額が増減し、年金に関する財政の均衡が図られることなどの記

載が例示されています。ただし、当該記載は、将来的に内容が周知された場合には、企業が簡略な記載に見直すことも考えられています。

また、リスク対応掛金相当額は、制度導入時に総額が算定される拠出の義務を負っていることから、確定拠出年金とは異なる特徴を有しています。このため、将来キャッシュ・フローの金額及び将来の各期の損益への影響を財務諸表利用者が理解できる情報を提供できるように、翌期以降に拠出することが要求されるリスク対応掛金相当額及び当該リスク対応掛金相当額の拠出に関する残存年数の注記が求められています。リスク対応掛金相当額は、あらかじめ定めた期間にわたって標準掛金相当額と併せて拠出され、当該リスク対応掛金相当額の拠出が完了すれば、それ以降は標準掛金相当額のみが拠出されるため、財務諸表利用者は、当該注記によって、将来キャッシュ・フローの変化を予測することもできると考えられています。

VI. 適用時期

本実務対応報告は、平成29年1月1日以後適用するとされています。

このような取扱いとされたのは、リスク分担型企業年金が新たな企業年金であり、実際の運用は今後開始される予定であること、また本実務対応報告がリスク分担型企業年金における退職給付会計に係る実務上の取扱いを明確化するためのものであることから、特段の周知期間は必要ないと考えられたことによるものであり、確定給付企業年金法施行令の一部を改正する政令（平成28年政令第375号）及び確定給付企業年金法施行規則等の一部を改正する省令（平成28年厚生労働省令第175号）の施行日である同日以後適用とされています。

【図表4 退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度及び退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金の注記内容】

	退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度	退職給付会計基準第4項に定める確定拠出制度に分類されるリスク分担型企業年金
(1)	企業の採用する確定拠出制度の概要	(例) ● 標準掛金相当額の他にリスク対応掛金相当額があらかじめ規約に定められること ● 毎事業年度におけるリスク分担型企業年金の財政状況に応じて給付額が増減し、年金に関する財政の均衡が図られること
(2)	確定拠出制度に係る退職給付費用の額	● 本実務対応報告第7項に基づき費用処理した額を注記する
(3)	その他の事項	● 規約に定められる所定の方法によりあらかじめ定められた、翌期以降に拠出することが要求されるリスク対応掛金相当額及び当該リスク対応掛金相当額の拠出に関する残存年数を注記する

【関連トピック】

実務対応報告公開草案第47号
「リスク分担型企業年金の会計処理等に関する実務上の取扱い
(案)」の概要
(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
会計プラクティス部
シニアマネジャー 荒井 謙二
kenji.arai@jp.kpmg.com

修正国際基準公開草案第3号 「修正国際基準（国際会計基準と企業 会計基準委員会による修正会計基準に よって構成される会計基準）」の改正案」 の公表

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

マネジャー 橋本 浩史

企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、2016年12月6日に修正国際基準公開草案第3号「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」の改正案（以下「2016年12月改正ED」という）を公表しました。今回公表された2016年12月改正EDでは、2014年1月1日から2016年9月末までに国際会計基準審議会（以下「IASB」という）により公表された新規の又は改正された会計基準及び解釈指針（以下「会計基準等」という）のうち2017年12月末までに発効するものをエンドースメント手続の対象としています。

ASBJでの検討の結果、今回のエンドースメント手続の対象となった会計基準等は、主に、当面の暫定措置を定めるものや要求事項の明確化を行うものであり、「削除又は修正」の要否について追加の検討が必要な項目はないと判断され、「削除又は修正」を提案すべき項目はないと結論づけられました。

本稿では、2016年12月改正ED公表までの経緯、ASBJでの検討過程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予めお断りしておきます。



橋本 浩史
はしもと ひろふみ

【ポイント】

- － 修正国際基準は、IASBにより公表された会計基準等について、日本で受け入れ可能か否かをASBJにより検討された結果、一部の項目が「削除又は修正」されたものであり、我が国において任意適用が認められた会計基準の適用に関する制度である。
- － 修正国際基準は2015年6月に公表された後2016年7月に改正が行われ、2013年12月末までにIASBにより公表された会計基準等のエンドースメント手続が完了している。2016年12月改正EDでは、2014年以後2016年9月末までに公表された会計基準等のうち2017年12月末までに発効するものがエンドースメント手続の対象となっている。
- － 企業会計基準委員会による修正会計基準として、第1号「のれんの会計処理」及び第2号「その他の包括利益の会計処理」がこれまでに公表されているが、今回のエンドースメント手続の結果として、修正会計基準の新設や改正を行わないことが提案されている。

I. 修正国際基準、エンドースメント手続の概要

1. 修正国際基準の概要

修正国際基準は、IASBにより公表された会計基準等（以下「IFRSs」という）について、日本で受け入れ可能か否かをASBJにより検討された結果、一部の項目が「削除又は修正」されたものであり、我が国において任意適用が認められた会計基準の適用に関する制度となります。具体的には、IFRSsに対して後述するエンドースメント手続を実施することにより、IFRSsの各会計基準等（または各会計基準等の項目）をそのまま又は「削除又は修正」を行ったうえで採択されるものです。

修正国際基準は、以下の2種類の文書から構成されています。

- (1) 修正国際基準の適用（別紙において、ASBJが採択したIASBから公表された会計基準等の一覧を記載している）
- (2) 企業会計基準委員会による修正会計基準

(1)「修正国際基準の適用」では、IFRSsに対し、(2)「企業会計基準委員会による修正会計基準」での修正を加えた規定に準拠する必要がある旨が定められており、加えて、現時点までに採択された会計基準等が別紙に記載されています。すなわち、修正国際基準の制度全体の体系と採択の対象となっているIFRSsが規定されています。

一方で、(2)「企業会計基準委員会による修正会計基準」では、エンドースメント手続の結果として、我が国における会計基準に係る基本的な考え方に照らし、受け入れ難いと判断している内容の修正を行っています。現行の企業会計基準委員会による修正会計基準としては、図表1のとおり以下2点が公表されています。

【図表1 現行の企業会計基準委員会による修正会計基準及びその概要】

文書名	概要
企業会計基準委員会による修正会計基準第1号「のれんの会計処理」	IFRSsにおいて認められていない、企業結合で取得したのれん及び関連会社または共同支配企業に対する投資に係るのれんの償却を要求している。
企業会計基準委員会による修正会計基準第2号「その他の包括利益の会計処理」	IFRSsにおいてその他の包括利益で認識した項目のうちリサイクリング処理が認められていない項目について、（有形固定資産の再評価モデルに係る再評価剰余金を除き、）リサイクリング処理を要求している。

つまり、採択の対象となったIFRSsに企業会計基準委員会による修正会計基準での修正を加えることで、1組の会計基準の制度として適用されることになります。

2. エンドースメント手続の概要

エンドースメント手続はIASBにより公表された会計基準等について、我が国で受け入れ可能か否かを判断したうえで、必要に応じて、一部の会計基準等について「削除又は修正」し、金融庁において指定する仕組みです。

具体的には、IASBにより公表された会計基準等の内容に対し、主に以下の3つの点を勘案したうえで、当該会計基準等が我が国における修正国際基準として採択が可能かどうかについてASBJが検討を行います。

- 会計基準に係る基本的な考え方
- 実務上の困難さ(作成コストが便益に見合わない等)
- 周辺制度との関連(各種業規制などに関連して適用が困難又は多大なコストを要することがないか)

検討の結果、我が国における会計基準に係る基本的な考え方及び実務上の困難さ等の観点から、受け入れ難いとの結論に達したものを「削除又は修正」したうえで採択し、そうでないものは「削除又は修正」せずに採択を行うこととなります。その際、次の理由から「削除又は修正」を行う項目は必要最小限とすること、すなわち、可能な限り受け入れることを前提としたうえで十分な検討を尽くし、それでもなお受け入れ難いとの結論に達したもののみとすることとしています。

- IFRSsは所定のデュー・プロセスを経て開発及び公表されたものであり、また、当委員会及び我が国の市場関係者も関与して開発されていること
- 多くの「削除又は修正」が行われた場合、市場関係者に修正国際基準がIFRSsから派生したものとして受け止められない可能性があること
- 各国又は地域におけるエンドースメント手続の状況をみると、IASBにより公表された会計基準等について、「削除又は修正」を行っている国又は地域は限られており、「削除又は修正」を行っている場合においても、必要最小限にとどめていること
- IASBにより公表された会計基準等との比較可能性に配慮すること
- 少数の項目に絞ることによって、我が国の考え方をより強く表明することができると考えられること

これらの方針は、2015年6月に初めて公表された修正国際基準において行われた、初度エンドースメント手続から一貫して同じ方針となっています。

なお、前述のとおりASBJが検討を行った内容については、公

開草案として公表され、公開草案に寄せられた意見等を踏まえ、ASBJで最終的な採択が行われます。最終的な修正国際基準の公表の後、金融庁長官による修正国際基準に関する告示指定が行われることとなります。

II. 公表の経緯

ASBJは、企業会計審議会が公表した「国際会計基準(IFRS)への対応のあり方に関する当面の方針」(2013年6月)の記載に基づき、2013年7月に「IFRSのエンドースメントに関する作業部会」を設置し、2012年12月31日までにIASBにより公表された会計基準等に関するエンドースメント手続を実施し、2015年6月30日に修正国際基準を公表しました。

その後、2013年中にIASBにより公表された会計基準等に関するエンドースメント手続を実施し、2016年7月25日に修正国際基準の改正を行っており、今回は2度目の改正となります。

III. 2016年12月改正EDについて

1. 今回のエンドースメント手続の対象となった会計基準等

ASBJは、今般、2014年1月1日から2016年9月30日までにIASBにより公表された会計基準等のうち2017年12月31日までに発効するものを対象としてエンドースメント手続を実施しました。

具体的には、以下の10本の会計基準等が該当します。

- (1) IFRS第14号「規制繰延勘定」(2014年1月公表)
- (2) 「共同支配事業に対する持分の取得の会計処理」(IFRS第11号の修正)(2014年5月公表)
- (3) 「許容可能な減価償却及び償却の方法の明確化」(IAS第16号及びIAS第38号の修正)(2014年5月公表)
- (4) 「農業：果実生成型植物」(IAS第16号及びIAS第41号の修正)(2014年6月公表)
- (5) 「個別財務諸表における持分法」(IAS第27号の修正)(2014年8月公表)
- (6) 「IFRSの年次改善 2012-2014年サイクル」(2014年9月公表)
- (7) 「開示に関する取組み」(IAS第1号の修正)(2014年12月公表)
- (8) 「投資企業：連結の例外の適用」(IFRS第10号、IFRS第12号及びIAS第28号の修正)(2014年12月公表)
- (9) 「未実現損失に係る繰延税金資産の認識」(IAS第12号の修正)(2016年1月公表)

(10)「開示に関する取組み」(IAS第7号の修正)(2016年1月公表)

これらの会計基準等について、前述の「I.2. エンドースメント手続の概要」に記載された3つの観点、すなわち「会計基準に係る基本的な考え方」「実務上の困難さ」「周辺制度との関連」に照らしてエンドースメント手続が行われました。エンドースメント手続においては、既にエンドースメントされた会計基準等や対応する日本基準での取扱いとの比較を行い、上記の観点から追加検討の要否について検討されました。

検討の結果、エンドースメント手続の対象となった会計基準等は、主に当面の暫定措置を定めるものや要求事項の明確化を行うものであり、上記の観点から、「削除又は修正」の要否について追加の検討が必要な項目がないと判断され、よって「削除又は修正」を提案すべき項目はないと結論づけられました。

そのため、2016年12月改正EDでは、修正国際基準のうち、「修正国際基準の適用」の改正のみが提案されており、企業会計基準委員会による修正会計基準については改正の提案が行われていません。

2. 今後におけるエンドースメント手続の方針

2016年9月末時点においてIASBにより公表されている会計基準等の新設又は改正のうち、2016年12月改正EDまでに採択が行われていない会計基準等は図表2のとおりとなります。

企業会計基準委員会では、上記のうち、2018年1月1日以後に発効する次の会計基準については、記載順に個々にエンドースメント手続を実施し、公開草案を公表する方針としています。

(1) IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(これに関連する「IFRS第15号の発効日」(2015年9月公表)、「IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の明確化」(2016年4月公表)を含む。)

(2) IFRS第9号「金融商品」(2014年)

(3) IFRS第16号「リース」

IV. おわりに

1. コメント募集について

2016年12月改正EDに対するコメント募集の期限は2017年2月6日となっています。

2. 適用時期

2016年12月改正EDは、企業が修正国際基準に準拠した連結財務諸表を作成する場合、改正後の「修正国際基準の適用」を公表日以後開始する連結会計年度から適用することを提案しています。また、エンドースメント手続の対象とした会計基準等の適用を適時に可能とすることを目的として、「修正国際基準の適用」を、公表日を含む連結会計年度から適用することも提案しており、その場合、四半期連結財務諸表については、翌連結会計年度の四半期連結財務諸表からの適用を提案しています。

【図表2 2016年9月末時点において公表されている会計基準等のうち、2016年12月改正EDまでの採択の対象となっていないもの】

採択が行われていない会計基準等	公表時期	各基準等の発効
IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」 「IFRS第15号の発効日」 「IFRS第15号『顧客との契約から生じる収益』の明確化」	2014年5月 2015年9月 2016年4月	2018年1月1日以後開始する事業年度から発効
IFRS第9号「金融商品」(2014年)	2014年7月	2018年1月1日以後開始する事業年度から発効
「投資者とその関連会社又は共同支配企業間の資産の売却又は拠出」(IFRS第10号及びIAS第28号の修正) 「IFRS第10号及びIAS第28号の修正の発効日」	2014年9月 2015年12月	IASBが決定する日(2016年9月30日現在未定)以後開始する事業年度から発効
IFRS第16号「リース」	2016年1月	2019年1月1日以後開始する事業年度から発効
「株式に基づく報酬取引の分類及び測定」(IFRS第2号の修正)	2016年6月	2018年1月1日以後開始する事業年度から発効
「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)	2016年9月	2018年1月1日以後開始する事業年度から発効(ただし、一部の取扱いには2018年1月1日より前に発効する場合がある。)

【バックナンバー】

「改正『修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）』」の公表
(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
会計プラクティス部
TEL：03-3266-7580（代表番号）
azsa-jmis@jp.kpmg.com

実務対応報告公開草案第48号 「公共施設等運営事業における 運営権者の会計処理等に関する 実務上の取扱い（案）」の概要

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

マネジャー 田岡 有

平成23年6月1日に民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号）（以下「PFI法」という）が改正され、公共施設等運営権制度が新たに導入されたことを受けて、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等について実務上の取扱いを明らかにすることを目的として審議を行い、平成28年12月22日に実務対応報告公開草案第48号「公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等に関する実務上の取扱い（案）」（以下「本公開草案」という）を公表しました。コメント募集は平成29年2月22日までとなっています。

本稿では、公表の経緯及び公共施設等運営権制度の概要について説明したのち、本公開草案の適用範囲、会計処理及び開示など、具体的な内容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。



田岡 有
たおか ゆう

【ポイント】

- － 公共施設等運営事業における運営権者は、公共施設等運営権を取得した時に、公共施設等運営権実施契約において定められた公共施設等運営権の対価について、対価の支出時期や対価を定める方法（固定額、将来の指標に連動等）に関わらず、合理的に見積られた支出額の総額に基づいて無形固定資産として計上することが提案されている。
- － 計上した公共施設等運営権は、原則として、運営権設定期間を耐用年数として、定額法、定率法等の一定の減価償却の方法によって、その取得原価を各事業年度に配分することが提案されている。
- － 公共施設等運営権は「固定資産の減損に係る会計基準」の対象となり、その適用に際して、減損損失の認識の判定及び測定において行われる資産のグルーピングは、原則として、実施契約に定められた公共施設等運営権の単位で行うことが提案されている。
- － 実施契約において、運営権対価とは別に、各事業年度の収益があらかじめ定められた基準を上回ったときに運営権者から管理者等に一定の金銭を支払う条項（以下「プロフィットシェアリング条項」という）が設けられる場合、当該条項に基づき各期に算定された支出額を、当該期に費用として処理することが提案されている。
- － 更新投資に係る資産及び負債は以下のとおり計上することが提案されている。
 - 以下の二つの条件をすべて満たす場合、運営権者が公共施設等運営権を取得した時に更新投資のうち資本的支出に該当する部分（所有権が管理者等に帰属するものに限る。以下同じ。）に関して、支出すると見込まれる額の総額の現在価値を負債として計上し、同額を資産として計上する。計上した資産は、公共施設等運営権の運営権設定期間を耐用年数として、定額法、定率法等の一定の減価償却の方法によって、その取得原価から残存価額を控除した額を各事業年度に配分する。
 - ・ 更新投資の実施内容の大半が、管理者等が運営権者に課す義務に基づいている。
 - ・ 運営権者が公共施設等運営権を取得した時に、更新投資に関して、運営権設定期間にわたって支出すると見込まれる金額の総額及び支出時期を合理的に見積ることができる。
 - 上記以外の場合、更新投資を実施した時に、当該更新投資のうち資本的支出に該当する部分に関する支出額を資産として計上する。計上した資産は、当該更新投資を実施した時より、当該更新投資の経済的耐用年数（当該更新投資の物理的耐用年数が公共施設等運営権の残存する運営権設定期間を上回る場合は、当該残存する運営権設定期間）にわたり、定額法、定率法等の一定の減価償却の方法によって、その取得原価から残存価額を控除した額を各事業年度に配分する。
- － 運営権者に対して、公共施設等運営事業ごとに以下の注記を求めることが提案されている。
 - 運営権者が実施する公共施設等運営事業の概要
 - 公共施設等運営権の減価償却の方法
 - 更新投資に係る事項
- － 本実務対応報告の公表日以後適用することが提案されている。また、特定の経過的な取扱いの定めはなく、過去の期間のすべてに遡及適用することが提案されている。

I. 公表の経緯

平成23年6月1日にPFI法が改正され、公共施設等運営権制度が新たに導入されました。平成26年6月24日に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014』において、当該制度を活用する場合における事業環境を整備するために、会計上の処理方法の整理を行うこととされており、平成27年7月13日に開催された第24回基準諮問会議において、内閣府より、公共施設等運営権に係る会計上の取扱いについての検討が提案されました。これを受けて、平成27年11月20日に開催された第324回企業会計基準委員会において、基準諮問会議より、公共施設等運営権に係る会計上の取扱いについて検討を求める提言がなされました。その後ASBJは、公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等について審議を重ね、平成28年12月22日、実務上の取扱いを明らかにするための本公開草案を公表しました。

II. 公共施設等運営権制度の概要

公共施設等運営権制度は平成23年に改正されたPFI法において、新たに設けられた制度です。公共施設等運営権制度とは、利用料金の徴収を行う公共施設等について、施設の所有権を公共主体が有したまま、当該公共施設等の運営権を民間事業者に設定する制度です。

ここで、公共施設等とは、PFI法第2条第1項に規定する以下の施設（設備を含む。）のことをいいます。

- 道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設
- 庁舎、宿舍等の公用施設
- 賃貸住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設
- 情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設（廃棄物処理施設を除く。）、観光施設及び研究施設
- 船舶、航空機等の輸送施設及び人工衛星（これらの施設の運行に必要な施設を含む。）
- これらの施設に準ずる施設として政令で定めるもの

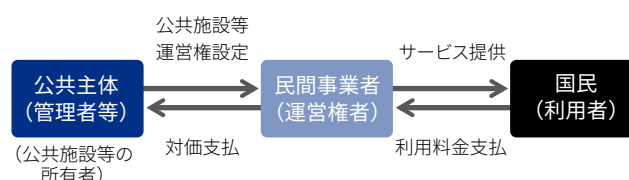
公共施設等運営事業において、運営権者は、公共施設等の管理者等（図表1参照）が所有権を有する公共施設等について、運営等（運営及び維持管理並びにこれらに関する企画をいい、国民に対するサービスの提供を含む。）を行い、利用料金を自らの収入として収受します（PFI法第2条第6項）。

【図表1 公共施設等の管理者等（PFI法第2条第3項）】

公共施設等の管理者である各省各庁の長または特定事業を所管する大臣
公共施設等の管理者である地方公共団体の長または特定事業を実施しようとする地方公共団体の長
公共施設等の整備等を行う独立行政法人、特殊法人その他の公共法人

内閣府は、平成26年6月24日に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014』に基づき、厳しい財政状況の下での効果的・効率的なインフラ整備・運営を可能とするとともに、民間企業に大きな市場と国際競争力強化のチャンスをもたらす観点から、公共施設等運営権制度の推進に取り組んでいます（図表2参照）。

【図表2 公共施設等運営権制度のイメージ】



出典：第328回企業会計基準委員会（2016年1月27日開催）の内閣府説明資料を一部加工

III. 適用範囲

本公開草案は、公共施設等運営事業において、運営権者が公共施設等運営権を取得する取引に関する会計処理及び開示、並びに運営権者が公共施設等に係る更新投資（PFI法第2条第6項に基づき、運営権者が行う公共施設等の維持管理をいう。以下「更新投資」という）を実施する取引に関する会計処理及び開示を適用範囲としています（本公開草案第2項）。

IV. 会計処理

1. 公共施設等運営権に関する会計処理

（1）公共施設等運営権の取得時の会計処理

① 公共施設等運営権の対価の計上

本公開草案では、運営権者は、公共施設等運営権を取得した時に、管理者等と運営権者との間で締結された実施契約において定められた公共施設等運営権の対価（以下「運営権対価」という）について、合理的に見積られた支出額の総額に基づいて無形固定資産として計上するとされています（本公開草案第3項）。

② 公共施設等運営権の計上単位

1つの公共施設等運営権に複数の公共施設等が含まれている場合であっても、PFI法第24条において、公共施設等運営権は物権とみなされていること、また、公共施設等運営事業は、運営権の設定において複数の公共施設等が含まれることが想定されており、これらが一体となって1つの事業を構成していると考えられることから、公共施設等運営権は、公共施設等ごとに分割せずに、一括して会計処理されます（本公開草案第26項）。

③ 運営権対価が将来の業績等の指標に連動する形式で

定められる場合の取扱い

実施契約において、運営権対価が固定額ではなく、将来の業績等の指標に連動する形式で定められる場合があります。このような場合であっても、公共施設等運営権を取得した時に合理的に見積られた将来の業績等の指標に連動する運営権対価の支出額の総額に基づいて無形固定資産として計上することになります。リース会計における変動リース料の議論と類似した論点ですが、現行のリース会計において、変動リース料の取扱いが明示されていないにもかかわらず、このような取扱いとするのは、以下の理由によるとされています（本公開草案第30項）。

- (i) 運営権者は一定の期間にわたり公共施設等を使用する権利を取得することに伴って取得の対価を支払う義務を負っており、その義務の性質は、運営権対価が固定額であっても将来の業績等の指標に連動する形式であっても異ならないこと
- (ii) 公共施設等運営権は物権とみなされており、運営権対価が固定額であるか、将来の業績等の指標に連動する形式であるかによって、資産及び負債の金額が大きく異なることは適切ではないこと
- (iii) 運営権対価が将来の業績等の指標に連動する形式で定められる場合においても、実施契約に規定された一定の算式に基づき運営権対価を算定することが管理者等と運営権者との間で合意されており、公共施設等運営権を取得した時に、登録免許税の課税標準として合理的な見積りが行われること。なお内閣府が定めた「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」において、運営権対価は「実施契約において管理者等と運営権者が定めた価格であることから、その価格は一に定まる」ものであり、「固定価格と考えられる」と記載されています。

なお、この取扱いは、運営権対価に特有の性質に着目しているものであるため、リース取引に係る現行の取扱いには影響を与えないとされています（本公開草案第31項）。

④ 運営権対価を分割で支払う場合の取扱い

運営権者が管理者等に支払う運営権対価について、公共施設等運営権取得時に一括で支払わず、分割で支払う場合があります。この場合には、資産及び負債の計上額は、運営権対価の支出額の総額の現在価値によるとされています（本公開草案第4項）。運営権対価の支出額の総額の現在価値の算定にあたっては、運営権者の契約不履行に係るリスクを割引率に反映させ、運営権対価の支出額の総額とその現在価値との差額については、運営権設定期間にわたり利息法により配分するとされています（本公開草案第5項）。割引率に用いる利率には、例えば、実施契約において明示される利率や、運営権設定期間における運営権者の追加借入に適用されると合理的に見積られる利率が考えられるとされています（本公開草案第33項）。

⑤ 運営権対価の支出額に重要な見積りの変更が生じた

場合の取扱い

合理的に見積られた運営権対価の支出額に重要な見積りの変更が生じた場合、当該見積りの変更による差額は、計上した資産及び負債の額に加減するとされています（本公開草案第6項）。これは、一般的に、会計上の見積りの変更は、将来にわたり会計処理を行う方法が採用されており、過年度に遡及して修正することは実務上煩雑である点も考慮したことによるとされています（本公開草案第37項）。

⑥ 企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」

（以下「リース会計基準」という）との関係

リース会計基準において、リース取引は「特定の物件の所有者たる貸手（レッサー）が、当該物件の借手（レシー）に対し、合意された期間（リース期間）にわたりこれを使用収益する権利を与え、借手は、合意された使用料（リース料）を貸手に支払う取引」と定義されており（リース会計基準第4項）、公共施設等運営権の取得がリース取引に該当する可能性があります（本公開草案第34項）、本公開草案では、以下の理由により、公共施設等運営権の取得は、リース会計基準に定めるリース取引に該当しないとされています（本公開草案第7項、第36項）。

- (i) 管理者等は、公共施設等運営権の移転の許可、公共施設等運営権の取消し、公共施設等運営事業のモニタリング等によって、公共施設等運営事業に引き続き強く関与するため、運営権者の公共施設等の使用には制約があり、一般的に想定されるリース取引と異なる性格を有していると考えられること
- (ii) リース会計基準が取り扱う典型的なリースとも異なると考えられること

(2) 公共施設等運営権の減価償却の方法及び耐用年数

① 公共施設等運営権の減価償却の方法及び耐用年数

無形固定資産に計上した公共施設等運営権は、原則として、運営権設定期間を耐用年数として、定額法、定率法等の一定の減価償却の方法によって、その取得原価を各事業年度に配分するとされています（本公開草案第8項）。これは、以下の理由によ

- (i) 公共施設等運営権には、複数の公共施設等が含まれるため、個々の公共施設等の性格や使用の実態は様々であることが考えられること
- (ii) 同一分野の事業においても、公共施設等運営権に含まれる公共施設等の範囲は公共施設等運営事業ごとに異なり得ること
- (iii) 公共施設等運営権制度は、今後、様々な事業分野において実施されることが想定されるため、最も合理的な減価償却の方法を一義的に定めることは困難であると考えられること

② 延長オプションの取扱い

実施契約において、一定の条件の下で運営権設定期間を延長することができる条項（以下「延長オプション」という）が定められる場合があります。この場合、運営権者が当該延長オプションを行使する意思が明らかな場合を除き、延長可能な期間は公共施設等運営権の耐用年数に含めないとされています（本公開草案第9項）。これは、公共施設等運営権の運営権設定期間は、一般的に超長期にわたるため、延長オプションを行使するか否かについて合理的に見込むことは通常困難であると考えられることから、企業会計基準適用指針第16号「リース取引に関する会計基準の適用指針」（以下「リース適用指針」という）の取扱いを参照し（本公開草案第41項）、リース適用指針と同様の取扱いであると考えられます。

(3) 公共施設等運営権の減損損失の認識の判定及び測定における資産のグルーピング

公共施設等運営権は「固定資産の減損に係る会計基準」の対象となり、その適用に際して、減損損失の認識の判定及び測定において行われる資産のグルーピングは、原則として、実施契約に定められた公共施設等運営権の単位で行うとされています（本公開草案第10項）。これは、公共施設等運営事業では、公共施設等運営権の設定において複数の公共施設等が含まれることが想定されているが、PFI法において公共施設等運営権の分割は認められておらず、資産の処分や事業の廃止を公共施設等ごとに行うことができないことによるものであり（本公開草案第44項）、公共施設等運営権の会計処理の単位と整合してい

ます。

ただし、公共施設等運営権の会計処理の単位とは異なり、資産のグルーピングに関しては、管理会計上の区分、投資の意思決定（資産の処分や事業の廃止に関する意思決定を含む。）を行う際の単位、継続的な収支の把握がなされている単位及び他の単位から生じるキャッシュ・イン・フローとの相互補完性を考慮し、公共施設等運営事業の対象とする公共施設等ごとに合理的な基準に基づき分割した公共施設等運営権の単位でグルーピングを行うことも容認されています（本公開草案第10項）。これは、管理会計上の区分、投資の意思決定を行う際の単位、継続的な収支の把握がなされている単位及び他の単位から生じるキャッシュ・イン・フローとの相互補完性を考慮して、公共施設等ごとに合理的な基準に基づき分割した公共施設等運営権の単位でグルーピングを行うことが公共施設等運営事業の実態を適切に表す場合もあると考えられることによるとされています（本公開草案第44項）。

(4) プロフィットシェアリング条項

管理者等と運営権者との間で締結された実施契約において、PFI法の規定に基づき定められた公共施設等運営権の対価とは別に、プロフィットシェアリング条項が設けられる場合があります。この場合、当該プロフィットシェアリング条項に基づき各期に算定された支出額を、当該期に費用として処理するとされています（本公開草案第11項）。

これは、以下の理由によるものとされています（本公開草案第46項、第47項）。

- (i) プロフィットシェアリング条項は、PFI法の規定に基づくものではなく、法的には、運営権対価とは別のものとして取り扱われていること
- (ii) プロフィットシェアリング条項は、公共施設等運営権の運営権設定期間が一般的に超長期にわたるため、公共施設等運営権を取得した時に考慮されていない事象が生じた場合、運営権対価とは別に、運営権者が管理者等へ支払うものとして管理者等と運営権者との合意に基づき設けられることから、運営権対価の会計処理との整合性を図る必要性に乏しいと考えられること
- (iii) プロフィットシェアリング条項に基づき各期に算定された支出額について、公共施設等運営権を取得した時に考慮されていない事象を当初に見込むことは想定されておらず、実務上も容易でないと考えられること

2. 更新投資に関する会計処理

(1) 更新投資に係る資産及び負債の計上

更新投資に係る資産及び負債の計上に関する取扱いは、次のとおりとされています。

- ① 更新投資の実施内容の大半が、管理者等が運営権者に課す義務に基づいており、かつ、運営権者が公共施設等運営権を取得した時に、更新投資に関して、運営権設定期間にわたって支出すると見込まれる金額の総額及び支出時期を合理的に見積ることができる場合、当該取得時に、更新投資のうち資本的支出に該当する部分(所有権が管理者等に帰属するものに限る。以下同じ。)に関して、支出すると見込まれる額の総額の現在価値を負債として計上し、同額を資産として計上する(本公開草案第12項(1))。

現在価値の算定に用いる割引率は、運営権対価の支出額の総額の現在価値の算定に用いたものと同じ利率とし、更新投資の支出額の総額とその現在価値との差額については、運営権設定期間にわたり利息法により配分する(本公開草案第13項)。

運営権設定期間にわたって支出すると見込まれる金額に重要な見積りの変更が生じたときは、当該見積りの変更による差額を資産及び負債の額に加減する(本公開草案第14項)。

- ② 上記①以外の場合、更新投資を実施した時に、当該更新投資のうち資本的支出に該当する部分に関する支出額を資産として計上する(本公開草案第12項(2))。

更新投資は、PFI法に基づき公共施設等の維持管理を行う義務であり、当該義務に基づく支払いは運営権対価の支出同様、不可避免的に生じるものと考えられます。公共施設等運営事業ごとに、更新投資の具体的な内容は様々であり、今後の新たな公共施設等運営事業の進展も見据えると、単一の会計処理を定める場合、公共施設等運営事業の性質によっては、更新投資の実態を反映しない可能性があります。そのため、運営権対価とは異なり、公共施設等運営権を取得した時に、必ず更新投資に係る資産及び負債を計上するのではなく、個々の公共施設等運営事業の性質に応じて、一定の基準に基づき更新投資に関する会計処理を使い分けることが適切であると考えられるため、このような取扱いとしたとされています。また、更新投資の会計処理を使い分ける場合に考慮する要素として、更新投資の義務性の程度(更新投資の実施内容の大半が、管理者等が運営権者に課す義務に基づくか否か。)や更新投資の支出額及び支出時期の合理的な見積りの可能性(公共施設等運営権を取得した時に、運営権設定期間にわたる更新投資の支出額の総額及び支出時期を合理的に見積ることができるか否か。)が考えられ(本公

開草案第49項)、これらの要素を組み合わせ、個々の公共施設等運営事業の性質を踏まえ、更新投資に関する会計処理を定めているとされています(本公開草案第50項)。

なお、更新投資の実施内容の大半が、管理者等が運営権者に課す義務に基づく場合の一例としては、実施契約や要求水準書等において、更新投資の実施時期及び実施内容があらかじめ具体的かつ定量的な数値によって示されている場合が考えられるとされています(本公開草案第51項)。

また、更新投資のうち修繕費に該当する部分は、運営権設定期間にわたる支払義務がある点は、更新投資のうち資本的支出に該当する部分と同様であるが、公共施設等運営権と同様に、運営権設定期間にわたって費用配分すべきものと考えられる資本的支出とは異なり、修繕費は支出時に費用処理する考え方もあり、未履行契約である点を踏まえると、あえて資産を計上する必要性に乏しいと考えられます。そのため、資産及び負債として計上する更新投資に関する支出額の総額は、資本的支出に該当する部分に限定したとされています(本公開草案第52項)。これは、一般的に、双方未履行の解約不能な取引において将来の支払義務がある場合であっても、契約締結時に資産及び負債を計上する会計処理は行われていないことを考慮した取扱いであると考えられます。

なお、所有権が運営権者に帰属する資本的支出については、運営権者が直接所有する有形固定資産として会計処理することになるものと考えられます。

(2) 更新投資に係る資産の減価償却の方法及び耐用年数

更新投資に係る資産の減価償却の方法及び耐用年数は以下のとおり取り扱うとされています(本公開草案第15項)。

- ① 本公開草案第12項(1)に基づき資産を計上する場合、公共施設等運営権の運営権設定期間を耐用年数として、定額法、定率法等の一定の減価償却の方法によって、その取得原価から残存価額を控除した額を各事業年度に配分する。
- ② 本公開草案第12項(2)に基づき資産を計上する場合、当該更新投資を実施した時より、当該更新投資の経済的耐用年数(当該更新投資の物理的耐用年数が公共施設等運営権の残存する運営権設定期間を上回る場合は、当該残存する運営権設定期間)にわたり、定額法、定率法等の一定の減価償却の方法によって、その取得原価から残存価額を控除した額を各事業年度に配分する。

これは、更新投資についても、様々な公共施設等が含まれ得るため、公共施設等運営権と同様に、最も合理的な減価償却の方法を一義的に定めることは困難であると考えられることによるとされています(本公開草案第53項)。

V. 開示

1. 表示

計上した資産及び負債については、図表3のとおり表示するとされています。

【図表3 計上した資産及び負債の表示方法】

項目	表示区分	科目名
公共施設等運営権	無形固定資産	公共施設等運営権などその内容を示す科目
更新投資に係る資産	無形固定資産	その内容を示す科目
運営権対価を分割で支払う場合に計上する負債	流動負債(貸借対照表日後1年以内に支払の期限が到来するもの) または 固定負債(貸借対照表日後1年を超えて支払の期限が到来するもの)	公共施設等運営権に係る負債などその内容を示す科目
更新投資に係る負債	流動負債(貸借対照表日後1年以内に支払の期限が到来するもの) または 固定負債(貸借対照表日後1年を超えて支払の期限が到来するもの)	その内容を示す科目

公共施設等運営権を、無形固定資産の区分に、公共施設等運営権などその内容を示す科目をもって表示することとしたのは、公共施設等運営権は、PFI法において物権とみなされており、運営権者が独占的に公共施設等を使用することを認める法律上の権利であるため、他の無形固定資産とは性質が異なると考えられることによるとされています(本公開草案第54項)。更新投資に係る資産を、公共施設等運営権とは区分し、無形固定資産の区分にその内容を示す科目をもって表示することとしたのは、更新投資は、PFI法に基づき運営権者が公共施設等の維持管理として行うものであり、PFI法上の位置付けが公共施設等運営権とは異なると考えられることによるとされています(本公開草案第55項)。

2. 注記事項

運営権者は、次の事項を公共施設等運営事業ごとに注記するとされています(本公開草案第20項)。

- (1) 運営権者が実施する公共施設等運営事業の概要(公共施設等運営事業の対象となる公共施設等の内容、実施契約に定められた運営権対価の支出方法、運営権設定期間、残存する運営権設定期間、プロフィットシェアリング条項の概要等)
- (2) 公共施設等運営権の減価償却の方法
- (3) 更新投資に係る事項
 - ① 主な更新投資の内容及び投資を予定している時期
 - ② 運営権者が採用した更新投資に係る資産及び負債の会計処理の方法
 - ③ 更新投資に係る資産の減価償却の方法
 - ④ 本公開草案第12項(2)に基づき更新投資に係る資産を計上する場合、翌期以降に支出すると見込まれる更新投資のうち、合理的に見積ることが可能なキャッシュ・フローの金額及び内容

運営権者が実施する公共施設等運営事業の概要の注記を求めることとしたのは、公共施設等運営権制度は、平成23年に改正されたPFI法において新たに設けられたものであり、当該制度の特徴について注記する一定の意義があると考えられることによるとされています(本公開草案第57項)。更新投資に係る事項として、運営権者が採用した更新投資に係る資産及び負債の会計処理の方法等の注記を求めることとしたのは、更新投資については、個々の公共施設等運営事業の性質に応じて、更新投資に係る資産及び負債の計上方法を区分することとしたため、財務諸表利用者が当該公共施設等運営事業における更新投資の内容を理解することができる情報を提供することが目的であるとされています(本公開草案第58項)。また、本公開草案第12項(2)に基づき更新投資に係る資産を計上する場合、翌期以降に支出すると見込まれる更新投資のうち、合理的に見積ることが可能なキャッシュ・フローの金額及び内容の注記を求めることとしたのは、更新投資に係る将来キャッシュ・フローの金額を財務諸表利用者が理解することができる情報を提供することが目的であるとされています(本公開草案第58項)。

なお、国際財務報告基準(IFRS)と日本基準とを比較すると図表4のとおりとなります。

【図表4 国際財務報告基準(IFRS)との比較】

論点	日本基準	IFRS
関連する基準	本公開草案	IFRIC第12号「サービス委譲契約」 SIC第29号「サービス委譲契約:開示」
対象となる取引	PFI法に基づいて実施される公共施設等運営事業において、運営権者が公共施設等運営権を取得する取引及び運営権者が公共施設等に係る更新投資を実施する取引	公共部門(委譲者)から民間部門(営業者)へのサービス委譲契約のうち、一定の要件を満たしたサービス委譲契約
対価の認識	運営権者が支払う運営権対価の支出額の総額に基づいて無形固定資産として認識	将来受領する対価を金融資産または無形資産として認識
無形(固定)資産の耐用年数	運営権設定期間	契約期間
収益認識	特に規定はない	IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」に基づき認識
更新投資の会計処理	一定の要件を満たす部分について、公共施設等運営権取得時または更新投資実施時に無形固定資産として認識	建設又は改修サービスの提供時に、将来受領する対価を金融資産または無形資産として認識
注記	以下の事項を注記 ● 公共施設等運営事業の概要 ● 公共施設等運営権の減価償却の方法 ● 更新投資に係る事項	以下の事項を注記 ● 契約の内容 ● 将来キャッシュ・フローの金額、時期及び確実性に影響を与えるかもしれない契約の重大な条件 ● 詳細な内容(数量、期間、金額など) ● 期間中に発生する契約の変更 ● サービス契約の分類の方法 ● 建設サービスと引換えに金融資産または無形資産を認識した場合、営業者が認識した収益及び当期純利益の金額

Ⅵ. 適用時期

本公開草案は、実務対応報告の公表日以後適用するとされています。

このような取扱いとされたのは、公共施設等運営権制度が平成23年に改正されたPFI法において新たに設けられたものであり、実際の運用が既に開始されていること、また本公開草案が公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等に係る実務上の取扱いをより明確化するためのものであり、特段の周知期間は必要ないと考えられたことによります。

なお、実際の運用の開始から間もないことを踏まえ、特定の経過的な取扱いを定めずに、本公開草案を過去の期間のすべてに遡及適用することが求められているため、公共施設等運営事業を既に開始している運営権者において、本公開草案とは異なる会計処理を採用している場合には、大きな影響を受ける可能性がありますので、ご留意ください。

Ⅶ. その他

ASBJは、本公開草案について、以下のコメント募集を行っています。

- 公共施設等運営権の取得時の会計処理、減価償却の方法及び耐用年数、減損損失の認識の判定及び測定における資産のグルーピング、並びにプロフィットシェアリング条項に基づき各期に算定された支出額の会計処理について
- 更新投資に係る資産及び負債の計上、並びに更新投資に係る資産の減価償却の方法及び耐用年数について
- 表示及び注記事項について
- その他

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
会計プラクティス部
マネジャー 田岡 有
TEL:03-3266-7580 (代表番号)
yu.taoka@jp.kpmg.com

実務対応報告公開草案第49号 「連結財務諸表作成における 在外子会社等の会計処理に関する 当面の取扱い（案）」等の公表

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部 兼 アカウンティングアドバイザリーサービス
マネジャー 村山 徹

企業会計基準委員会（ASBJ）は平成28年12月22日に、実務対応報告公開草案第49号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い（案）」等を公表しました。

今回の改正の対象である、実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」は、平成18年に公表された後、平成22年及び平成27年に改正されており、今回は3度目の改正ということになり、かつ、報告の表題も若干変更されています。

本稿では、今回の改正の内容について解説を行います。

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



村山 徹
むらやま とおる

【ポイント】

- ー 今回の改正は、日本基準に準拠した連結財務諸表を作成する親会社が、指定国際会計基準又は修正国際基準（JMIS）に準拠した連結財務諸表を作成して金融商品取引法に基づく有価証券報告書により開示している国内子会社を有する場合に関連する。また、国内関連会社に対する取扱いについても同様に、実務対応報告公開草案第50号（実務対応報告第24号の改正案）「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い（案）」が提案されている。
- ー 平成27年の実務対応報告第18号改正後、本公開草案の公表に至るまでに、大きく以下の2点について検討が行われた。
 - ①国内子会社が指定国際会計基準又は修正国際基準（JMIS）を適用している場合の、連結財務諸表作成における国内子会社の取扱いの検討
 - ②修正項目の追加に関する検討
- ー 本公開草案の公表段階では、上記①について、実務対応報告に基づく「当面の取扱い」の適用範囲に国内子会社を含める改正が反映されているが、②について、実務対応報告第18号が定める「明らかに合理的でないと認められる場合」として、国際財務報告基準（IFRS）又は米国会計基準に準拠した会計処理が、我が国の会計基準に共通する考え方と乖離する重要な差異について、修正項目を追加するか否か引き続き検討が行われる予定である。
- ー 今回の改正は、原則、平成29年4月1日以降に開始する連結会計年度の期首から適用するが、改正実務対応報告第18号の公表日以後早期適用可能である。

I. 改正によって影響を受ける範囲

平成18年に実務対応報告第18号が公表された当時は、国内子会社がIFRSを適用することは想定されていなかったため「在外子会社」の会計処理に関する当面の取扱いとされていましたが、今回の改正により対象範囲が国内子会社にまで拡大し、実務対応報告の表題も「在外子会社等」の会計処理に関する当面の取扱いに変更されています。本公開草案により、日本基準に準拠した連結財務諸表を作成する親会社が、指定国際会計基準（「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条に規定する指定国際会計基準をいう。以下同じ）又は修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）（以下「JMIS」という）に準拠した連結財務諸表を作成して金融商品取引法に基づく有

価証券報告書により開示している国内子会社を有する場合に影響があります。したがって、国内子会社が任意でIFRS又はJMISを適用している場合はこの取扱いを適用できません。

なお、有価証券報告書による開示は、有価証券報告書提出会社の保証会社に該当する国内子会社が、指定国際会計基準又は修正国際基準に準拠した連結財務諸表を作成して有価証券報告書提出会社の有価証券報告書により開示している場合も含まれます。また、「当連結会計年度の有価証券報告書により開示する予定の場合も含む。」とされており、国内子会社が年度末から指定国際会計基準に移行する場合、会社法に基づく連結計算書類及び金融商品取引法に基づく有価証券報告書のいずれも指定国際会計基準へ移行するパターンも当面の取扱いの適用することができるものとされています。

また、後述のIVで説明するように、実務対応報告第18号の定

めを準用している実務対応報告第24号「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」(以下「実務対応報告第24号」という)の定めの一部も、同様に変更されることとなり、上記国内子会社と同様の状況の国内関連会社に投資している企業にも影響します。

II. 平成27年改正実務対応報告第18号による修正項目の概要

実務対応報告第18号では、連結財務諸表を作成する場合、同一環境下で行われた同一の性質の取引等について、親会社および子会社が採用する会計方針は、原則として統一しなければならないことを「原則的な取扱い」としています(企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」第17項参照)。しかし、「当面の取扱い」として、在外子会社の財務諸表が国際財務報告基準(IFRS)又は米国会計基準に準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができるものとしています。ただし、この「当面の取扱い」を用いる場合であっても、重要性が乏しい場合を除き、連結決算手続上、当期純利益が適切に計上されるよう当該在外子会社の会計処理を修正しなければならないとし、具体的に修正対象となる項目を4つ列挙しています(本稿Ⅲ1.参照)。

III. 実務対応報告公開草案第49号による修正項目の概要—2項目を追加検討

1. 平成27年改正実務対応報告第18号と実務対応報告公開草案第49号の比較

前掲のⅡで説明した、実務対応報告第18号が定めている修正4項目について、今回の改正では改正の対象外となっています。しかし、これで実務対応報告の「当面の取扱い」で要求される修正項目の検討自体が終了したということの意味するのではなく、従来要求された4修正項目以外についても、「明らかに合理的でないと認められる場合」に該当するものが生じれば、連結決算手続上で修正を行うことが求められます。これは、IFRS又は米国会計基準に準拠した会計処理が、我が国の会計基準に共通する考え方(我が国の会計基準に共通する考え方としては、当期純利益を測定する上での費用配分、当期純利益と株主資本との連繋及び投資の性格に応じた資産及び負債の評価などが挙げられる)と乖離するものであり、一般に当該差異に重

要性があるため、修正なしに連結財務諸表に反映することは合理的でなく、その修正に実務上の支障は少ないと考えられるためとされています。

以上の基本的な前提の下で、平成18年の実務対応報告第18号の公表から本公開草案の検討時点までの間に、新たに公表又は改正されたIFRSや米国会計基準による影響の考慮、さらにはIFRSのエンドースメントとしてのJMISの作成上、「削除又は修正」とされた項目と本実務対応報告の修正項目との整合性等を考慮することにより、特に重要と考えられる①資本性金融商品のOCIオプションに関するノンリサイクリング処理及び②株式の公正価値測定による差額の当期純利益に計上する処理を中心に修正項目として追加する項目の有無について検討が行われています。現在、これらを修正項目とする場合の実務対応の可否等を検討中であり、本公開草案の最終基準化後、速やかに対応を図る予定とされています。

平成27年改正実務対応報告第18号で定められている修正4項目	実務対応報告公開草案第49号	
	改正状況	改正内容
のれんの償却	—	—
退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理	—	—
研究開発費の支出時費用処理	—	—
投資不動産の時価評価および固定資産の再評価	—	—
現在検討中の修正2項目	改正状況	改正検討の内容
資本性金融商品のOCIオプションに関するノンリサイクリング処理	検討中	本稿Ⅲ2. 参照
株式の公正価値測定による差額を当期純利益に計上する処理	検討中	本稿Ⅲ3. 参照

これらの検討内容について、以下の2. 及び3. で詳しく解説していきます。

2. 資本性金融商品のOCIオプションに関するノンリサイクリング処理(その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品への投資をヘッジ対象とした公正価値ヘッジのノンリサイクリング処理を含む)

これは、現行のJMISにおいて、IFRS第9号「金融商品」に対する「削除又は修正」項目としてリサイクリングしなければならないものとされていますが、実務対応委員会報告第18号では修正項目の対象とされておらず(ノンリサイクリングの修正項目は退職給付会計における数理計算上の差異の会計処理のみ)、両者の整合性がとれていないことから修正項目として追加すべきが検討の俎上に上っています。

3. 株式の公正価値測定による差額を当期純利益に計上する処理

これは、特に平成29年12月以後適用が予定されている米国会計基準会計基準更新書第2016-01号「金融商品—総論（サブトピック825-10）：金融資産及び金融負債に関する認識及び測定」の公表により、すべての株式については公正価値で測定し（一部の容易に決定可能な公正価値がない株式を除く）、未実現の保有利得又は損失については、当期純利益に計上することが求められるため、IFRS第9号「金融商品」における「株式の公正価値測定による差額を当期純利益に計上する処理」の修正と合わせ、修正項目として追加すべきか検討されています。

IV. 国内関連会社の会計処理に関する当面の取扱い

実務対応報告第24号は、在外関連会社に対する当面の取扱いとして、実務対応報告第18号の在外子会社に対する当面の取扱いに準じた処理を認めています。本公開草案の公表により、実務対応報告第18号の定めが上記のように改正されたため、それを準用する実務対応報告第24号も同様に別途実務対応報告公開草案第50号「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い（案）」が公表されました。これにより、指定国際会計基準又はJMISに準拠した連結財務諸表を作成して金融商品取引法に基づく有価証券報告書により開示している国内関連会社についても「当面の取扱い」の対象となります。

V. 適用時期等

改正実務対応報告第18号の適用時期は、次のとおりです。

原則	平成29年4月1日以後開始する連結会計年度の期首から適用する。
早期適用	改正実務対応報告第18号の公表日以後、適用することができる。

改正実務対応報告第18号の適用初年度よりも前から国内子会社が指定国際会計基準又はJMISに準拠した連結財務諸表を作成して金融商品取引法に基づく有価証券報告書により開示している場合において、当該適用初年度に「当面の取扱い」を適用するときは、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱うことになります。

【関連トピック】

実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の改正
(KPMG Insight Vol.12/May 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。

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部 兼 アカウンティングアドバイザーサービス

マネジャー 村山 徹

TEL：03-3548-5555（代表番号）

toru.murayama@jp.kpmg.com

1 ASU2016-01_Financial Instruments-Overall(Subtopic 825-10, ASC321-10-35-1, ASC321-10-35-2参照)

高額特定資産を取得した場合の 消費税の納税義務の免除の特例

KPMG 税理士法人

FinTech

ディレクター / 税理士 平松 直樹

従来より、消費税については中小事業者の事務負担に考慮し、納税義務の免除制度や簡易課税制度などが設けられていますが、会計検査院より、事務負担を配慮する必要のないと考えられる法人がこのような制度を適用することにより、多額の課税漏れが生じていることが指摘されていました。

このような状況をふまえ、2016年度の税制改正において、中小事業者や新設法人が1,000万円以上の高額の固定資産又は棚卸資産を購入した課税期間に、原則的な方法（以下「本則課税の方法」という）により仕入税額控除の適用を受けた場合には、その後の事業年度において納税義務の免除制度や簡易課税制度の選択が制限される制度が導入されました。

特に納税義務の免除制度や簡易課税制度の適用可能性がある中小事業者や新設法人などにおいては、建物や機械装置などの有形固定資産および商標権や特許権、ソフトウェアなどの無形固定資産を取得する際には、本制度を十分に理解し、納税義務の免除制度や簡易課税制度の選択手続きに対応する必要があると考えられます。

本稿は、高額特定資産を取得した場合の特例制度について、その概要をお知らせするものです。

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。



平松 直樹
ひらまつ なおき

【ポイント】

- ー 2016年度税制改正により、事業者が1,000万円以上の調整対象固定資産又は棚卸資産を取得した課税期間に、本則課税の方法により仕入税額控除を適用した場合には、その後の一定の年度において納税義務の免除制度および簡易課税制度の適用が制限されることになった。
- ー 上記の制度は2010年度税制改正に導入された、「調整対象固定資産を取得した場合の納税義務の免除の特例」を補完する制度と位置付けられ、事業者が調整対象固定資産を取得した場合には、両制度を併せて検討する必要がある。
- ー 中小事業者や新設法人は、納税義務の免除制度や簡易課税制度が適用できる可能性がある場合、固定資産取得時に本則課税の方法により仕入税額控除を適用することについて、制限の対象となる課税期間を含めてその影響を検討する必要がある。
- ー 中小事業者や新設法人に対する消費税の特例制度については年々複雑になっており、高額の固定資産を取得した場合の特例について体系的に理解することにより、納税義務の免除制度および簡易課税制度の選択手続き等に対応する必要がある。

I. 高額特定資産を取得した場合の納税義務の免除の特例（以下「高額特定資産を取得した場合の特例」という）の導入の背景¹

消費税においては、中小事業者の事務負担に配慮し、基準期間における課税売上高が1,000万円以下である場合には、消費税の納税義務を免除する制度（以下「納税義務の免除制度」という）が、また、その基準期間における課税売上高が5,000万円以下である場合には、課税売上高に一定の割合を乗じる方法により、簡便的に仕入税額控除が計算できる制度（以下「簡易課税制度」という）が設けられています。

こうした中小事業者向けの特例については、従来から意図的に制度選択をすることによる課税もれについて会計検査院から問題とされ、過去の税制改正において次の通り改正が行われていました。

1. 調整対象固定資産を取得した場合の納税義務の免除の特例（2010年税制改正）
2. 特定期間に係る納税義務の免除の特例（2011年税制改正）
3. 特定新規設立法人の納税義務の免除の特例（2012年税制改正）

本稿の高額特定資産を取得した場合の特例の改正については、2010年税制改正で導入された、「調整対象固定資産を取得した場合の納税義務の免除の特例」を補完する制度であると考えられます。

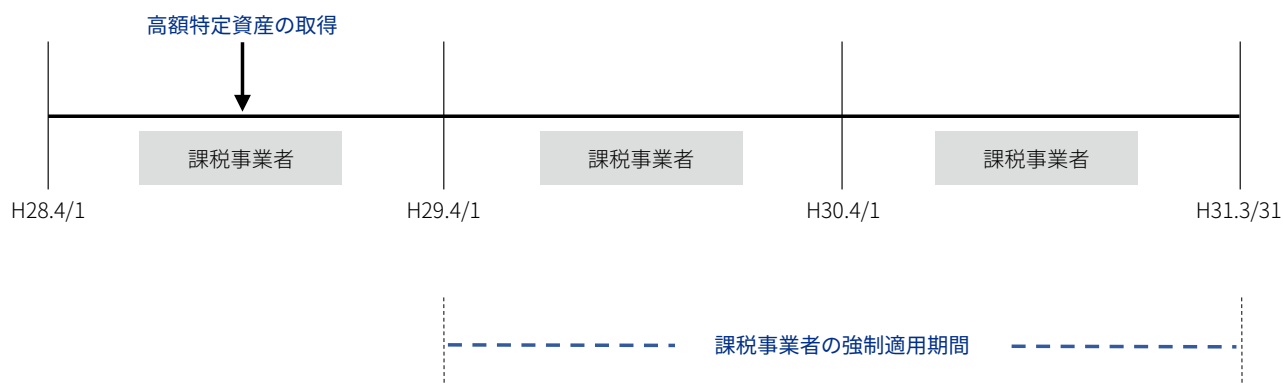
II. 高額特定資産を取得した場合の特例

図表1のとおり、事業者が納税義務の免除制度及び簡易課税制度の適用を受けない課税期間中に、高額特定資産の課税仕入れを行った場合又は課税貨物の保税地域からの引き取り（以下「高額特定資産の仕入れ等」という）を行った場合には、高額特定資産の仕入れ等の日の属する課税期間の翌課税期間から、高額特定資産の仕入れ等の日の属する課税期間の初日以後3年を経過する日の属する課税期間までの各課税期間（納税義務が免除されない課税期間を除く）においては、納税義務の免除制度が適用できないことになりました（消法12の4①）。

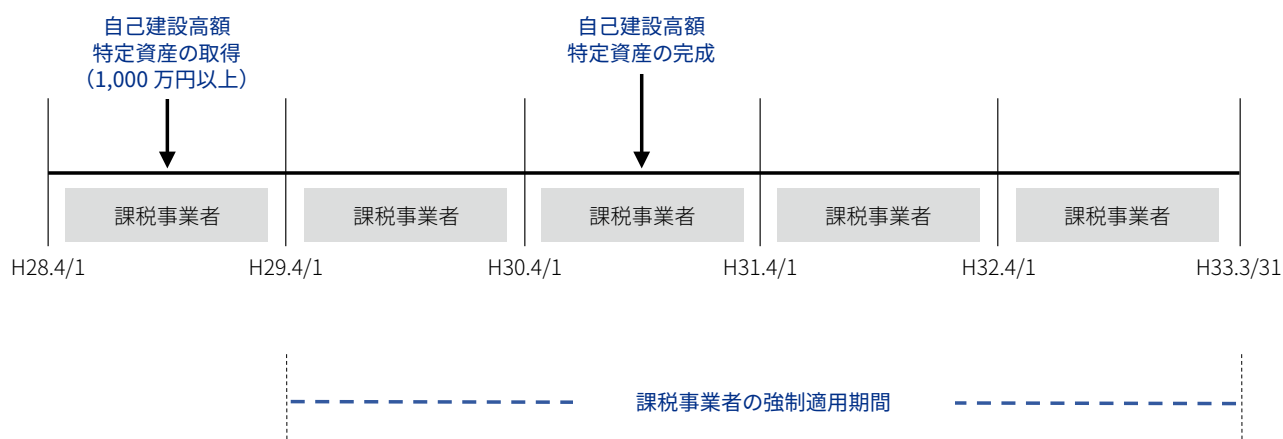
なお、事業者が高額特定資産の取得により本特例の適用を受ける場合には、その後対象となった高額特定資産を廃棄・売却等により処分する場合でも、本特例は継続されることとなります（消基通15-22の2）。

¹ 出典『財務省 平成28年度税制改正の解説』

【図表1 高額特定資産を取得した場合の課税事業者の強制適用期間】



【図表2 自己建設高額特定資産を取得した場合の課税事業者の強制適用期間】



Ⅲ. 高額特定資産を自己建設して取得する場合の納税義務の免除の特例

図表2のとおり、事業者が納税義務の免除制度及び簡易課税制度の適用を受けない課税期間中に、自己建設高額特定資産の建設等が必要とした原材料及び経費に係る累計額（税抜）が1,000万円以上となった（以下「自己建設高額特定資産の仕入れを行った」という）日の属する課税期間の翌課税期間から、自己建設高額特定資産の建設等が完了した日の属する課税期間の初日以後3年を経過する日の属する課税期間までの各課税期間（納税義務が免除されない課税期間を除く）においては、高額特定資産を取得した場合と同様に納税義務の免除制度を適用できないことになりました（消法12の4①）。

Ⅳ. 用語の解説

1. 「高額特定資産」とは、図表3のとおり、棚卸資産及び調整対象固定資産のうち、取引単位ごとに支払対価（税抜）が1,000万円以上の資産をいいます。調整対象固定資産とは、図表4のとおり、建物及びその附属設備、構築物、機械及び装置、

【図表3 高額特定資産の範囲】



【図表4 調整対象固定資産の範囲】

調整対象固定資産

一の取引単位の支払対価(税抜)が100万円以上の資産

1. 建物及びその附属設備
2. 構築物
3. 機械及び装置
4. 船舶
5. 航空機
6. 車両及び運搬具
7. 工具、器具及び備品
8. 次に掲げる無形固定資産
 - イ. 特許権
 - ロ. 意匠権
 - ハ. 商標権
 - ニ. 営業権
 - ホ. 預託金方式のゴルフ会員権
 - ヘ. 他の者からのソフトウェアの購入費用又は他の者に委託してソフトウェアを開発した場合におけるその開発費用
 - ト. その他

(消令5, 消基通12-2-1)

車両、器具備品などの資産のうち、支払対価(税抜)が100万円以上で、棚卸資産以外の資産をいいます。また、調整対象固定資産には商標権などの無形固定資産や他の者からのソフトウェアの購入費用又は他の者に委託してソフトウェアを開発した場合のその開発費用などが含まれます(消令5、消令25の5①、消基通12-2-1)。

2. 「自己建設高額特定資産」とは、他の者との契約に基づき又は、事業者の棚卸資産若しくは調整対象固定資産として自ら建設等(建設、製作又は製造)をした高額特定資産で、その建設等に必要な課税仕入れ等に係る支払対価(税抜)の合計額が1,000万円以上のものをいいます。なお、上記の支払対価は、建設等のために必要となった原材料費及び経費に係るものに限り、納税義務の免除制度の適用のある期間及び簡易課税制度の適用のある期間の課税仕入れ等は除かれます(消令25の5①)。

V. 簡易課税制度の適用制限

簡易課税制度については、原則として適用を受けようとする課税期間の初日の前日までに「消費税簡易課税制度選択届出書」を提出する必要がありますが、事業者が、納税義務の免除制度及び簡易課税制度の適用を受けない課税期間中に、高額特定資産の仕入れ等を行った場合又は自己建設高額特定資産の仕入れを行った場合には、次の期間について、簡易課税制度の届出書の提出が出来ないこととなりました(消法37③三)。

1. 高額特定資産の仕入れ等を行った場合には、高額特定資産の仕入れ等の日の属する課税期間の初日から、同日以後3年を経過する日の属する課税期間の初日の前日までの期間
2. 自己建設高額特定資産の仕入れを行った場合には、自己建設高額特定資産の仕入れを行った日の属する課税期間の初日から、当該自己建設高額特定資産の建設等が完了した日の属する課税期間の初日以後3年を経過する日の属する課税期間の初日の前日までの期間

なお、高額特定資産の仕入れ等を行った場合又は自己建設高額特定資産の仕入れを行った場合において、これらの場合に該当する前に簡易課税制度の適用を受けるための「消費税簡易課税制度選択届出書」が既に提出されている場合には、当該届出書の提出は無かったものとみなされます(消令37④)。

VI. 高額特定資産を取得した場合の特例に関する届出

事業者は高額特定資産を取得したことにより、納税義務の免除制度の適用を受けられない課税期間の基準期間における課税売上高が1,000万円以下となった場合には、課税事業者選択届出書を提出している場合を除き、「高額特定資産の取得に係る課税事業者である旨の届出書」を速やかに事業者の納税地を所轄する税務署長に提出しなければなりません(消法57①二の二)。

(国税庁HP <https://www.nta.go.jp/tetsuzuki/shinsei/annai/shohi/annai/0016131.htm>)

VII. 適用時期

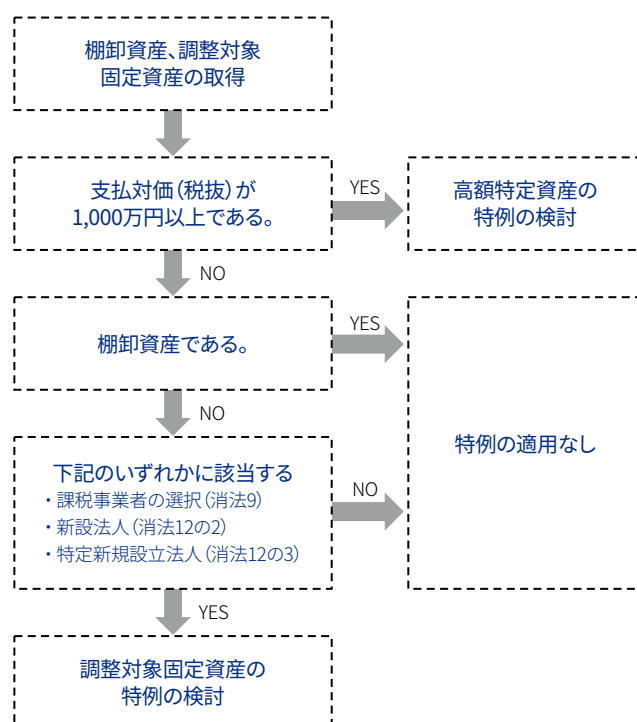
本特例は、平成28年4月1日以後に高額特定資産の仕入れ等を行った場合(自己建設高額特定資産にあつては、当該自己建設高額特定資産の建設等が平成28年4月1日以後に完了した場合。次に同じ。)に該当するものについて適用することとされています。

ただし、平成27年12月31日までに締結した契約に基づき、平成28年4月1日以後に高額特定資産の仕入れ等を行った場合には、上記の改正は適用しないこととされています(改正消法附則32①②)。

VIII 調整対象固定資産を取得した場合の納税義務の免除の特例（以下「調整対象固定資産を取得した場合の特例」という）との関係

事業者が課税事業者を選択した場合や新設法人及び特定新規設法人による納税義務の特例により課税事業者となる場

【図表5 納税義務の免除制度と簡易課税制度に関する調整対象固定資産との関係】



合で、簡易課税制度の適用をうけない課税期間において、調整対象固定資産の課税仕入れ又は調整対象固定資産に該当する課税貨物の輸入（以下「調整対象固定資産の仕入れ等」という）を行った場合には、調整対象固定資産の仕入れ等の日の属する課税期間の初日から3年を経過する日の属する課税期間の各課税期間においては、納税義務の免除制度及び簡易課税制度の適用を受けることができないこととなっています（消法9⑦、消法12の2②、消法12の3②、消法37③一、二）。

そのため、図表5のとおり、事業者が調整対象固定資産を取得した場合で、その支払対価の額が1,000万円未満の場合のため、高額特定資産を取得した場合の特例制度の適用を受けない場合でも、本調整対象固定資産を取得した場合の特例制度の適用を検討する必要があります。

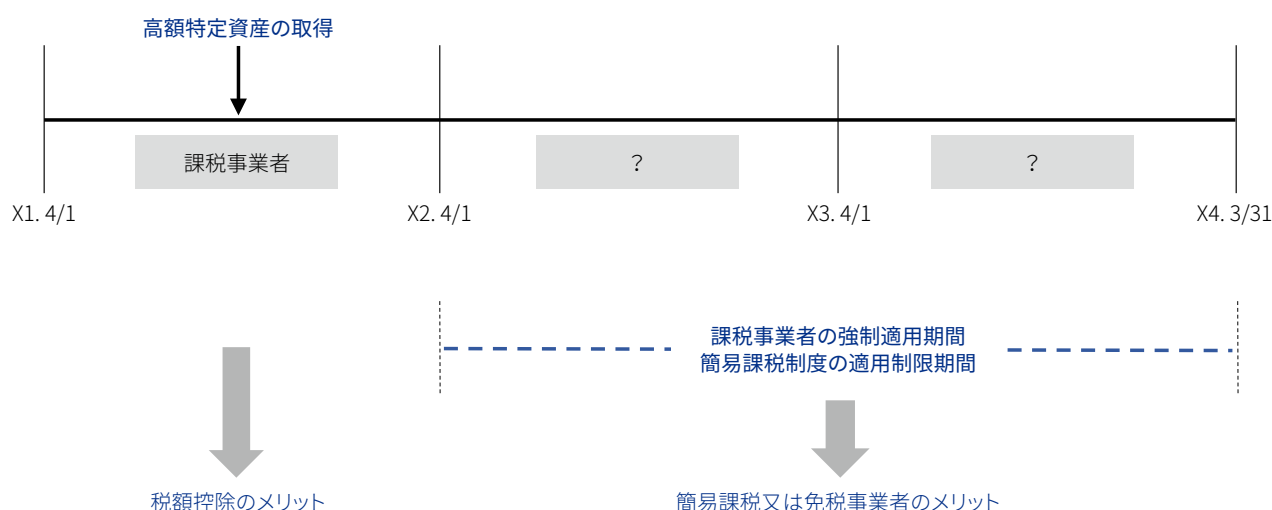
なお、課税事業者を選択した事業者が調整対象固定資産の仕入れ等の日までの間に「消費税課税事業者選択不適用届出書」を提出した場合で、調整対象固定資産を取得した場合の特例制度の適用を受ける場合には、その提出は無かったものとみなされます（消法9⑦）。

IX 実務上の留意点

図表6の通り、高額特定資産を取得し、本則課税の方法により仕入税額控除を計算する場合には、原則として、その後2年間の納税義務の免除制度及び簡易課税制度の適用が出来なくなることになります。

そのため、事業者はその制限期間で生じる納税義務の免除制度及び簡易課税制度のメリットを考慮のうえ、高額特定資産の取得前の課税期間において、事前検討することが望ましいと考

【図表6 実務上の検討事項】



えられます。

一方で、高額特定資産を取得した場合の特例制度の適用期間又は調整対象固定資産を取得した場合の特例制度の適用期間においては届出書の提出が認められず、資産の取得前に提出した場合でも、その届出書の提出は無かったものとされるため、どの課税期間から納税義務の免除制度及び簡易課税制度が適用できるのかを管理し、事前に届出書の提出時期を検討する必要があります。

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

FinTech

ディレクター / 税理士 平松 直樹

naoki.hiramatsu@jp.kpmg.com

アジア企業統治協会 (ACGA) 第16回 年次カンファレンス「Asian Business Dialogue on Corporate Governance 2016」参加報告

KPMG ジャパン

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

マネジャー 橋本 純佳

アジア企業統治協会 (Asian Corporate Governance Association, 以下「ACGA」という) は、リサーチ、意見発信、教育などの活動を通して、アジアのコーポレートガバナンスの改善を促すことを目的としている独立型の非営利団体で、年に一度アジア地域内でカンファレンスを開催しています。今年のカンファレンスは、11月15～16日の2日間にわたり、コーポレートガバナンス改革が大きく進展する日本で、約10年ぶりに開催されました。

今回のカンファレンスでは、“Corporate Governance in North Asia: Contrasting Path to Reform”をテーマに、13のセッションおよびワークショップが行われました。カンファレンスのオープニングで、ACGAチェアマンのDouglas Henck氏から、本カンファレンスには定員を大きく上回る324名が17の国々から参加し、その約半数がアジア以外の国や地域からの参加であるとの説明がありました。また、参加者の所属は、市場関係機関、企業など様々ですが、その多くは機関投資家であり、日本のコーポレートガバナンス改革に対する関心の高さが伺えました。

KPMGジャパンは、サポーティングスポンサーとしてカンファレンスに協賛し、主催者であるACGAの許諾を得て、日本のコーポレートガバナンスの現状や課題に関する議論が交わされたセッションを中心に、本誌にてカンファレンスの模様を報告します。

他にも、コーポレートガバナンスについて幅広く、示唆に富む議論が展開されましたが、会議全体の内容については、後日、ACGAのHP¹に、抄録として公開される予定です。



橋本 純佳
はしもと すみか

1 ACGAホームページ <http://www.acga-asia.org/>

I. Asia Overview (アジアのコーポレート ガバナンス概況)

<スピーカー>

ACGA事務局長

Jamie Allen氏

×

CLSA (ソウル)

グローバルヘッド・オブ・セマティックリサーチ

Shaun Cochran氏

本セッションでは、ACGAがCLSAと協働で2年ごとに発行する調査レポートの最新号「CG Watch 2016²」を参照しながら、アジア各国におけるコーポレートガバナンスの進展を概括するとともに、本カンファレンスの開催国である日本におけるガバナンス改革の状況について分析・議論がなされました。

CG Watch は、アジアの11ヵ国／地域（日本、シンガポール、香港、台湾、タイ、マレーシア、インド、韓国、中国、フィリピン、インドネシア）を対象とした調査であり、以下の5つのカテゴリごとにスコア付けを行い、総合スコアを算出しています。

- － CG Rules & Practices（コーポレートガバナンスに関するルールとその実施状況）
- － Enforcement（証券監督当局、証券取引所、投資家の対応状況）
- － Political & Regulatory（政府や規制当局による改革支援の状況）
- － Accounting & Auditing（会計及び監査の状況）
- － CG Culture（コーポレートガバナンスカルチャーの成熟状況）

日本は、前回の2014年の調査に引き続き、2016年の総合スコアで香港、シンガポールに次ぐ3位と、上位にランクされています。日本のコーポレートガバナンス改革の進展は概ね評価されており、その主な要因として、コーポレートガバナンス・コードの導入、多くの国内アセットオーナーやアセットマネジャーによるスチュワードシップ・コードの受入、独立社外取締役の選任状況の改善などが挙げられていました。安倍政権が企業のコーポレートガバナンス強化に向けて積極的に働きかけていることや、コーポレートガバナンス改革の成果として、企業が投資家との対話に積極的な姿勢を見せていることも、今後、日本の

コーポレートガバナンスがさらに改善していく兆しであるとして、評価されていました。

一方、先述の5つのカテゴリごとにみると、意外にも「CG Rules & Practices」での評価が高くありません。コーポレートガバナンス・コードの導入によるガバナンスの質の向上はスコアを上げる要因ではありましたが、ガバナンスに関する情報開示が様々な開示媒体に分散されており、投資家が日本企業のガバナンス情報を効率的かつ網羅的に得ることが困難であるとの課題が指摘されました。また、東京証券取引所への提出書類であるコーポレートガバナンス報告書は、英訳されているケースが少なく、海外の投資家にとっては、ガバナンスに関する情報へのアクセスがさらに困難であると述べられていました。

また、さらなる強化が望まれる点としては、取締役の指名プロセス、取締役のトレーニング、機関投資家からの意見発信などが挙げられていました。

今回のCG Watchの調査では、アジアの11ヵ国に加え、初めてオーストラリアも調査対象となりました（ただしランキングからは除外）。オーストラリアは、アジア11ヵ国と比べると、1ポイント差で2位となったEnforcementを除くすべてのカテゴリで最高スコアを獲得しています。オーストラリアとアジア諸国との差として挙げられていた点の1つが、コーポレートガバナンスに関するレポートの充実度合です。よい情報が多く開示されているため、参考になる点は多いだろうとの説明がありました。

またオーストラリアとアジア諸国の大きな差となっている点の2点目は、企業と投資家の対話のオープン度合であると述べられていました。オーストラリアでは、企業が投資家の役割を良く理解しており、社外取締役やCEOが対話の場に参加するケースも多いとの話がありました。

このようにアジア太平洋地域で見れば、コーポレートガバナンスの改善が進んでいるオーストラリアですが、10年程前までは、必ずしもレベルが高いとは言えず、ここ数年で目覚ましい進展を遂げているそうです。英国や欧州の先進的な取組みだけでなく、オーストラリアにも参考になる点が多いことが紹介されました。

2 http://www.acga-asia.org/content.cfm?SITE_CONTENT_TYPE_ID=19#cg

II. The ACGA Debate “Can Comply-or-Explain work in North Asia?” (ACGAディベート：コンプライ・オア・エクスプレインは北アジアで機能するか?)

<モデレーター>

デロイト トウシュ トーマツ (ニューヨーク)
コーポレートガバナンス & パブリックポリシー
マネージング・ディレクター

Daniel Konigsburg氏

×

<スピーカー>

USSインベストメントマネジメント (ロンドン)

責任投資部門共同ヘッド

Daniel Summerfield氏

×

サステナリティクス (東京)

インスティテューショナル リレーションズ

ディレクター

James Hawrylak氏

本セッションでは、我が国のスチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードでも採用されている「コンプライ・オア・エクスプレイン（実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）」の手法が、日本を含む北アジアの国々で有効に機能するのか、をテーマに、パネルディスカッションが行われました。セッションには、日本の組織文化や英国で10年以上前に導入されたコーポレートガバナンス・コードの歩み等を熟知するスピーカーが登壇しました。

欧米諸国と比較すると、日本は文化的にリスクテイクに慎重であり、自らの個性を積極的に表現することに慣れていないという背景があるため、コンプライ・オア・エクスプレインが馴染みやすい土壌があるわけではない、という見解が示されました。また、コーポレートガバナンス・コードについては、社外取締役の複数選任といった対応とともに、ガバナンス・コード導入後の1年を終え、既にコーポレートガバナンス・コード対応は終わったと安堵している企業も少なからずあるのではないかと、との意見がありました。

これに対して、10年以上前にコーポレートガバナンス・コードの導入を経験している英国でも、やはり導入当初は同様の反応が見られたものの、時間をかけてコードの規範が浸透し、コンプライ・オア・エクスプレインが機能してきた経緯が紹介

されました。コーポレートガバナンス改革のための短期的なソリューションはなく、時間をかけて各社の状況や企業文化に合ったガバナンス態勢を構築し、よりよいものにする継続的な取り組みが重要であるとのコメントも聞かれました。

今後の日本におけるコーポレートガバナンスの強化については、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の熱心さと、海外もしくはグローバルな機関投資家からの強力なプッシュに後押しされ、より良い方向に変革していくのではないかと観測も示されました。

また、そのような中長期的な取り組みを進める中で、単に欧米型のガバナンススタイルを踏襲するのではなく、日本スタイルといえるような独自のより良いガバナンスのプラクティスを世界に広げ、日本がコーポレートガバナンスのリーダーと呼ばれるようになっていって欲しいとの期待も語られました。

III. Corporate Reporting: Trying to reach a no-boilerplate nirvana (コーポレイトレポーティング：雛型の要らないレポートを目指して)

<モデレーター>

TSMC (台湾)

コーポレートコミュニケーション

シニア・ディレクター

Elizabeth Sun氏

×

<スピーカー>

CLPホールディングス (香港)

グループ・ゼネラル・カウンシル &

チーフ・アドミニストレーティブ・オフィサー

David Simmonds氏

×

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 芝坂 佳子

本セッションでは、コーポレイトレポーティングがカバーする、財務、ガバナンス、そしてサステナビリティといった幅広い領域で、企業は株主をはじめとするステークホルダーに、いかに意義ある情報提供ができるかを模索することを目的に、パネルディスカッションが行われました。企業における統合報告の取り組みの意義や、日本における統合報告の現状についても、パ

ネリストから説明がなされました。

まずは企業側の取組みとして、香港証券取引所の上場会社である電力会社のCLPホールディングスのコーポレートレポーティングの事例が紹介されました。CLPでは、レポーティングをコンプライアンスと捉えるのではなく、自社のストーリーを、正しく、公正に伝えることのできる機会であり、株主・投資家との対話の機会であると捉えて、統合報告書を発行し、自社の価値の源泉や、資源配分をより明確に伝える取組みを行ったとの説明がありました。統合報告書の発行に取り組んだことにより、説明力、透明性、信頼性、ブランド認知度、レピュテーション、中長期的な社会課題や環境課題に対するリスク認識度、規制当局との関係構築、株主とのコミュニケーションなど、多くの点を向上させることができ、価値ある取組みとなったとの感想が共有されました。

また、財務情報のみならず、ESG情報にも目を配ることで、日々の業務の延長上にある短期的な業績だけでなく、より幅広い事象をより長期的な視点で考えることが出来る利点があったとの話もありました。一方で、レポーティングをコンプライアンスと捉えていると、多くの情報を開示することへのリスクの意識が高くなり、意味のある情報提供を阻害することに繋がるため、コンプライアンスの意識を超えた取組みが必要であるとの見解が示されました。

次に日本における統合報告書の発行企業数の増加について、解説がありました。統合報告書を発行する日本企業数は、2015年に205社に達し、今年も増加傾向が見られているものの、ビジネスモデルや経営資源（資本）に関する説明が不十分であるなど、内容の質については、まだ改善の余地が多く残されているとのコメントがありました。

会場の参加者からも、パネリストに向けて多くの質問があがり、なかでも、レポートの質の向上に向けたヒントを求めるものが多かったのが印象的でした。肝心な点は、企業トップ層に統合報告書をはじめとする統合的なレポーティングの意義を伝え、共感を得たうえで、十分な関与とコミットメントを得ることだと述べられました。

また、単に統合報告書を発行することを目的化するのではなく、日常的に統合報告書を用いて株主をはじめとするステークホルダーと対話を行い、報告書の利用者が何を考え、何を知りたいと思っているのかを聞き、その声を継続的に反映させていくことが重要だとのアドバイスが示されました。

れの視点で、現在の日本のコーポレートガバナンス改革の進展状況と、今後に向けた課題をどのように捉えているか、について発言されていました。

多くのスピーカーの発言に共通していたのは、日本において、企業がコーポレートガバナンス改革を推進しようとしても、コンプライアンスの意識から脱却しづらい、または社内の軋轢に阻まれてしまう、などの困難があり、海外もしくはグローバルな投資家の視点からは、思うようなスピードで進展していないとみえるかもしれないが、日本はコーポレートガバナンス改革の長い（終わりにき）歩みの大きな一歩を踏み出したところであり、形式だけでなく、実質を伴った改革が今後も進展するよう、企業、投資家コミュニティの双方が辛抱強く歩みを進めるべきであるとの意見でした。

IV. まとめ

ここまで紹介した3つのセッションの他にも、日本の機関投資家、社外取締役経験者、企業経営者などが多く登壇し、それぞ

「取締役会における審議・報告等の現状」 アンケート調査結果からみる取締役会 の実態と課題

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 林 拓矢

マネジャー 柏櫓 洋之

コーポレートガバナンス・コードの適用開始から2年目を迎え、株主・投資家をはじめとするステークホルダーによるコーポレートガバナンス重視の傾向が急速に進んでいます。一方、各上場会社では、自社のコーポレートガバナンスの実態に合わせた取組みの進め方、特に取締役会の実効性をいかにして向上させるべきかについて苦慮されている状況も見受けられます。

KPMGでは今般、「取締役会における審議・報告等の現状」を把握・分析するため調査を実施しました。

本稿では、この調査の結果から考えられる日本企業の取締役会の実態、及び取締役会の実効性向上の方向性など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。



林 拓矢
はやし たくや



柏櫓 洋之
かしやぐら ひろゆき

【ポイント】

- ー コーポレートガバナンス・コードにおいては、取締役会にその意思決定・監督機能を発揮させ、取締役会の実効性を確保するため、取締役会の審議・報告の活性化がその会議運営の仕組みづくりとともに求められている。
- ー 今回の調査では、取締役会での発言が社外取締役と一部の社内取締役に限定されるという回答が多いなど、多くの上場会社の取締役会において審議・報告の活性化が実現できていない可能性があることが分かった。
- ー 取締役の指名・選任や、株主からの要望の把握・対応等について、コーポレートガバナンス・コードに求められるような取締役会の関与が実現できている訳ではないことも分かった。
- ー コーポレートガバナンス・コードへの対応を考えるうえでは、形式的に遵守を進めるのではなく、自社の取締役会が監督・意思決定を行うにあたり具体的にどのようなことが期待されているのかを、各社なりに明確化し、取締役会実効性評価を通じたPDCAにより継続的に改革を図っていくべきである。

I. 「取締役会における審議・報告等の現状」調査について

1. 調査の目的

2015年6月1日より適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、取締役会に対し、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきとし、その審議の活性化を図るべきとしています（原則4-12、補充原則4-12①参照）。コーポレートガバナンス・コードに対する全般的な「コンプライ」の率は上昇しているものの、各企業からは早くも「実態に合わない形式的な対応」を懸念する声も聞こえてきています。

このような認識を踏まえ、東証一部・二部上場会社における取締役会の審議・報告状況の実態を把握するために、アンケート調査を実施しました。

2. 調査対象企業・調査方法

本調査は、東証一部・二部上場会社（大阪・名古屋地域に本社が所在する会社を除く2066社）を調査対象とし、企業においてコーポレートガバナンスを客観的に監査する立場にある監査役会、監査委員会及び監査等委員会宛に書面・ウェブサイトにてアンケートを配信し、ご回答いただきました。

調査対象：	東証一部・二部上場会社（ただし大阪地域・名古屋地域に本社が所在する会社を除く2066社）
回答者：	監査役、監査委員または監査等委員である取締役
調査期間：	2016年7月-8月
調査方法：	書面・ウェブサイトによる回答
回答数：	359名（352社 回答率：17%）

3. 調査項目

本調査は、コーポレートガバナンス・コードと実態の乖離が大きいとされる「取締役会の運営」「取締役会における各取締役の発言」「取締役の指名・選解任」「株主・投資家との対話に関する取締役会の関与」の4つの評価項目を中心に行いました。各評価項目の細目は以下の通りです。

1. 取締役会の運営について
 - 審議報告時間の確保
 - 開催頻度
 - 1開催あたりの所要時間
 - 審議・報告時間
 - 出席準備の十分性
 - 議題・議案内容の事前情報提供
 - 事前情報提供のタイミング
 - 審議・意思決定に関する情報
 - 審議・意思決定に関する情報の十分性
 - 取締役会付議事項
 - 付議基準の見直し
 - 実効性を高めるために時間をかけるべき議題
 - 取締役会における討議
 - 議論の活性化
2. 取締役会の審議における各取締役の発言状況について
 - 各取締役の発言状況
 - 発言状況全般
 - 社内取締役による管掌・担当外議案についての発言
 - 社外取締役意見の取締役会の意思決定への影響
3. 取締役の指名・選解任について
 - 取締役の指名・選解任
 - 指名・選解任案の決定
 - 選解任理由、決定経緯、考え方の共有
 - 次期社長の後継者計画の審議・検討
4. 株主・投資家との対話に関する取締役会の関与について
 - 株主・投資家との対話
 - 主要な株主からの要望等についての報告・議論
 - ROE等の資本効率に関する指標を意識した議論
 - 株主・投資家との対応

4. 調査結果に対する分析

各調査項目に関し、コーポレートガバナンス・コードに掲げられている論点を踏まえつつ、日本企業において一般的に課題と考えられている事項が実態として存在しているのかを、調査結果から検証しました。

II. 調査結果から見た取締役会の審議・報告に関する課題

1. 取締役会の運営について

(1) 主要な論点

取締役会の運営においては、限られた時間内で経営に関する

重要な審議事項について十分な時間をかけて審議・議論し、適切な意思決定を行うための仕組みを設けることが求められます(原則4-12参照)。

多くの日本企業においては、取締役会は「審議機関」というよりは「決裁機関」としての色合いが強く、取締役会の運営も、重要な経営課題を審議するよりも個別事案の決裁や執行状況の報告に時間をかけていることが懸念されます。

【取締役会の運営に関する主要な論点】

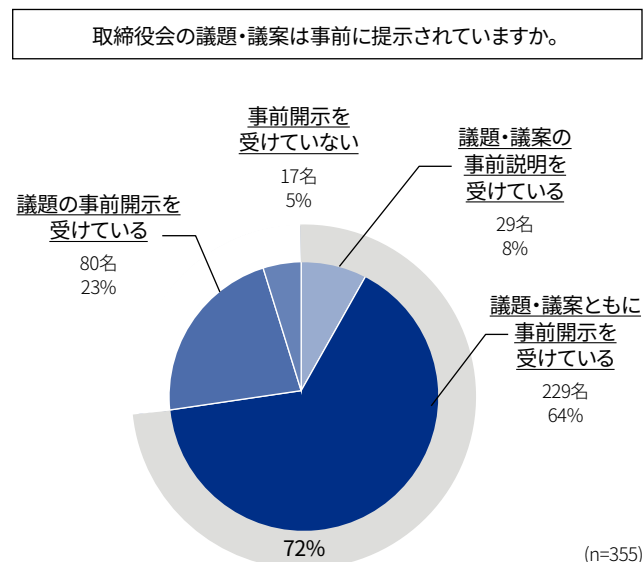
- 取締役会で重点的に審議すべき重要事項を審議できているか
- 重要事項について実質的に審議するために、事前に議案内容の情報提供が行われているか

(2) 調査結果と課題

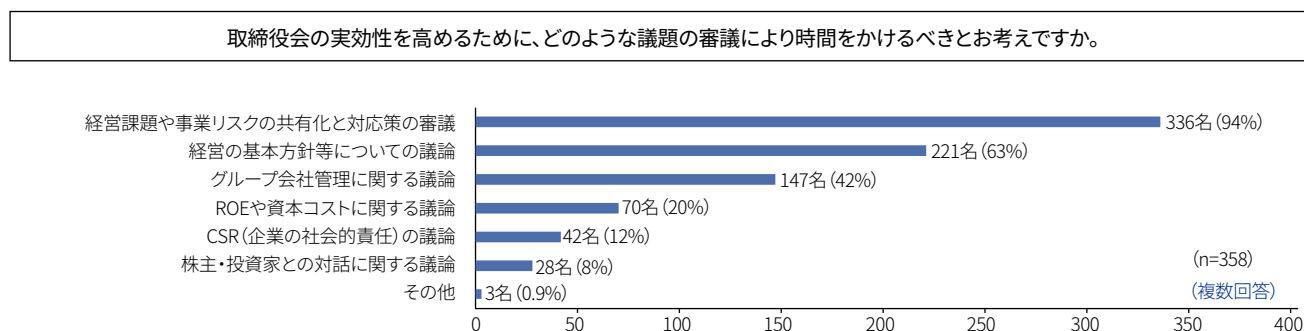
① 調査結果によると、取締役会の実効性を高めるため、取締役会で重点的に審議すべき事項として、「経営課題や事業リスクの共有化と対応策の審議」(94%)や「経営の基本方針等についての議論」(63%)を充実させるべきとの回答が多く挙げられました(図表1参照)。他方、実際の審議において「リスク情報」が不足しているとの回答が比較的多いことから(44%)(図表2参照)、本来審議すべきテーマについて、十分に審議されていない可能性が考えられます。

② 取締役会の議題・議案について、「議題・議案の事前説明を受けている」、「議題・議案ともに事前開示を受けている」との回答は72%に上り、これらの会社では議題だけでなく議案内容の事前開示や説明が行われています(図表3参照)。しかしながら、残る3割程度の会社では「議題・議案の事前説明を受けていない」、「議題の事前開示に止まる」という状況であ

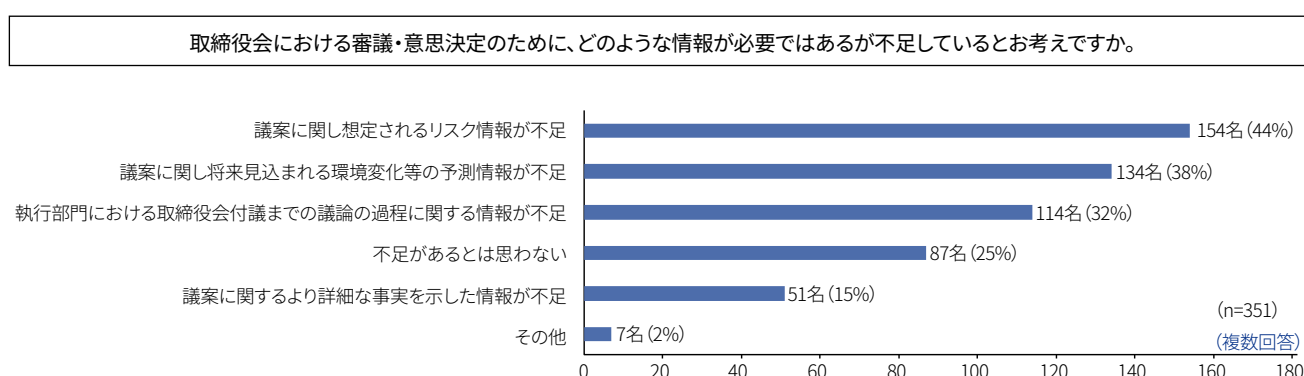
【図表3 出席準備の十分性 一付議事項の事前確認一】



【図表1 取締役会付議事項 一実効性を高めるために時間をかけるべき議題一】



【図表2 審議・意思決定に関する情報 一審議・意思決定に関する情報の十分性一】



り、これらの会社では審議事項について取締役による事前の検討が足りず、実質的な審議につながりづらい可能性が考えられます。

- ③ 以上から、本来審議すべきと認識されている事項(経営の基本方針、経営課題や事業リスク等)について、時間をかけて実質的に審議するための施策が十分でない会社は一定程度存在すると考えられます。付議基準の考え方の見直しにより取締役会にかかる議案を重要なものに絞り込むこと、社外取締役への議案内容に関する事前の情報共有をより早期に行うことなど、各社の実態に合わせた具体的な施策の検討が望まれます。

2. 各取締役の発言状況について

(1) 主要な論点

取締役の発言に関して、コーポレートガバナンス・コードは、取締役会において自由闊達で建設的な議論・意見交換がされることを想定しています(原則4-12参照)。

日本企業においては、社内取締役は自身の管掌・担当分野以外の議案についてあまり発言せず、取締役会において発言するのは社外取締役か、社長・会長等の一部の社内取締役に限られるという状況がよくみられるようです。このような状況下では、企業価値向上につながるような自由闊達で建設的な議論が困難となることが懸念されます。

【各取締役の発言状況に関する主要な論点】

- 社内取締役の発言状況・発言内容
- 社外取締役の発言状況・発言内容

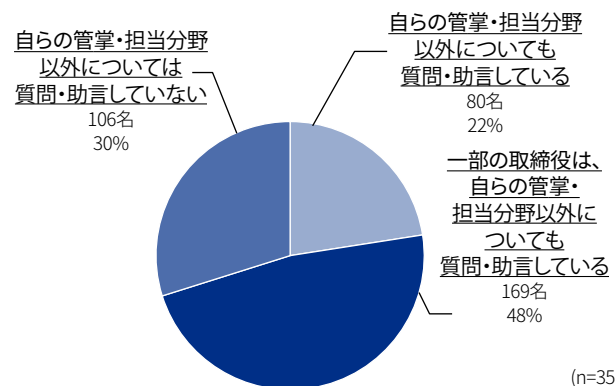
(2) 調査結果と課題

- ① 調査結果によると、社内取締役の発言内容について、「自らの管掌・担当分野以外については質問・助言をしていない」、「一部の取締役は、自らの管掌・担当分野以外についても質問・助言している」という回答は、78%に上っています。社内取締役が自らの管掌・担当分野以外について質問・助言できていない、または一部の社内取締役しかできていないという会社が多数派であることが分かりました(図表4参照)。

- ② 社外取締役の発言内容としては「議案に関するリスクや課題に対する質問・助言」が80%と最も多く、意思決定の前提としてのリスク情報に注目して発言されていることが分かりました。また、「社外のステークホルダーの目線からの質問・意見」という回答も33%と比較的多く、独立した立場からステークホルダーの意見を取締役会へ適切に反映するという社外

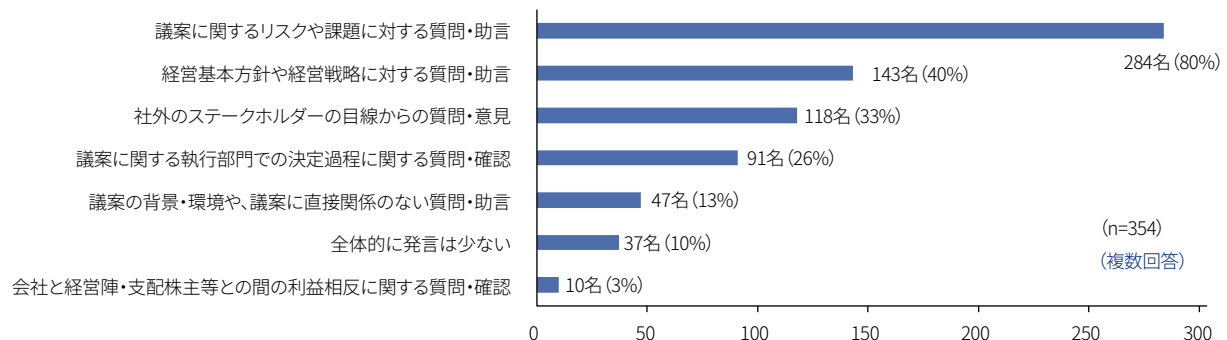
【図表4 各取締役の発言状況 —社内取締役による管掌・担当外議案についての発言—】

社内取締役は、自らの管掌・担当分野以外の議案について発言されていますか。



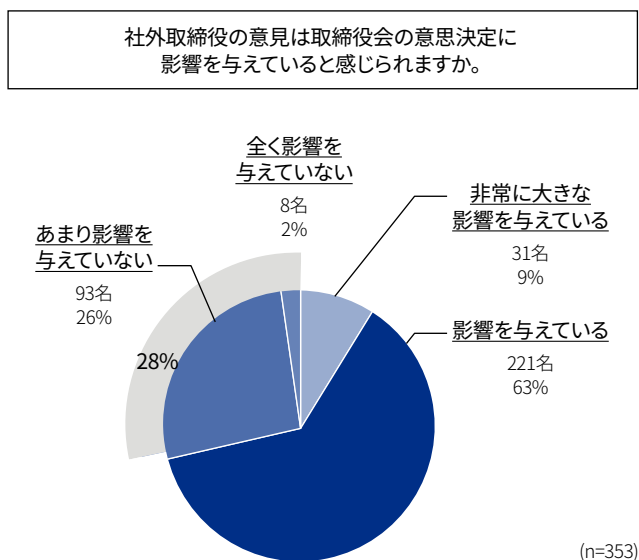
【図表5 各取締役の発言状況 —社外取締役からの発言内容—】

社外取締役からの発言の内容はどのようなものが多いと感じられますか。



取締役の役割を意識して発言されていることが推察されます(図表5参照)。一方で、社外取締役の発言が「全く影響を与えていない」、「あまり影響を与えていない」という回答も28%存在しており、社外取締役の発言が取締役会の意思決定・監督に貢献できていない会社も3割程度存在することが分かりました(図表6参照)。

【図表6 各取締役の発言状況 —社外取締役意見の取締役会の意思決定への影響—】



③ 以上から、多くの会社で自身の管掌・担当外の分野について発言をされていない社内取締役がいることが分かりました。他方、社外取締役からはその期待される役割に関する発言が多く見受けられるものの、社外取締役の貢献度はさらに高める余地があることも分かりました。より活発で実質的な議論を行ううえで、各取締役に期待される役割・姿勢を理解し、審議に貢献することが求められます。実際に行われている具体的な取組み例として、取締役会が担うべき機能とそれを実現するための社内／社外取締役の果たすべき役割を取締役会内で再確認・共有すること、さらにそれらの役割を果たすことができるような議事運営を議長を中心に行うことなどが挙げられます。

3. 取締役の指名・選解任について

(1) 主要な論点

取締役の指名・選解任に関して、コーポレートガバナンス・コードにおいては、取締役会は会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明な手続に従い、適切に実行することが求められています(補充原則4-1③参照)。また、取締役会は、経営理念等の会社の目指すところや具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責

任者等の後継者計画について、適切に監督を行うことが求められています(補充原則4-1③参照)。

多くの日本企業においては、従来から、取締役の指名・選解任及び最高経営責任者等の後継者計画は社長や会長の専権事項であり、取締役会は株主総会議案の承認という形式的な形での関与しかしていないという実態があるともいわれています。昨今、経営トップの交代の経緯がマスコミで取り上げられるケースも多く、株主のみならず社会的な関心も集めているといえます。

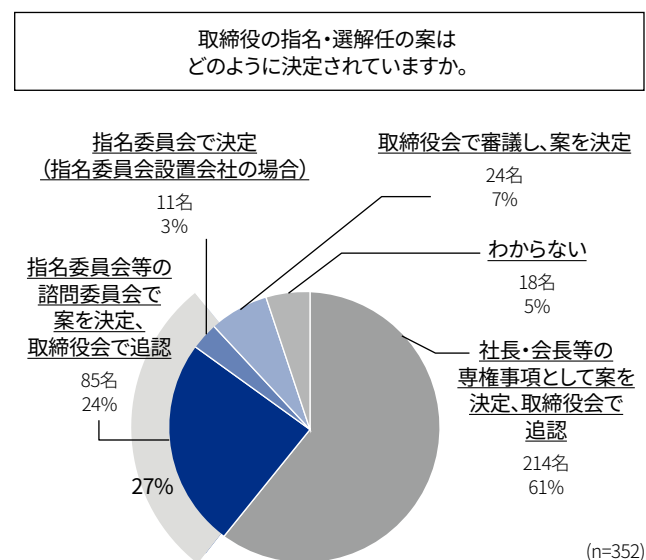
【取締役の指名・選解任に関する主要な論点】

- 取締役の指名・選解任プロセスについて、「透明性・公正性」をどこまでいかに確保するか
- 次期社長等の後継者計画に対し、取締役会がいかに関与すべきか

(2) 調査結果と課題

① 調査結果によると、取締役の指名・選解任については、「社長・会長の専権事項となっている」との回答が61%を占めています。一方、指名委員会や任意の指名諮問委員会等を設置して指名・選解任案を決定している企業も27%を占めており、コーポレートガバナンス・コードが求める公正性・透明性の確保や説明責任強化に向けた指名・選解任の仕組みを導入する企業も一定程度存在することが分かりました(図表7参照)。

【図表7 取締役の指名・選解任 —指名・選解任案の決定—】

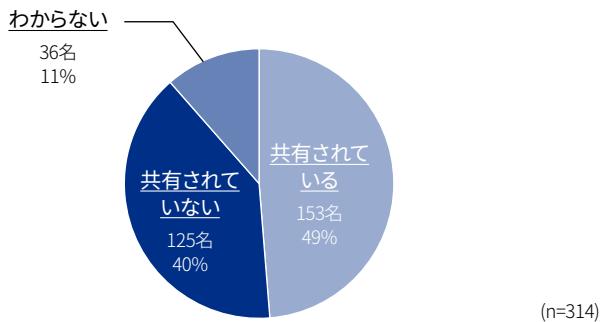


② 他方、取締役の指名・選解任の理由等の共有については、取締役会に「共有されていない」という企業が40%に上りました。上記の通り、多くの企業で指名・選解任案の決定が社長・会長等の専権事項となっていることと併せ、現状では、取締役

の指名・選解任に関する取締役会による関与が限定的であることが分かりました(図表8参照)。

【図表8 取締役の指名・選解任 —選解任理由、決定経緯、考え方等の共有—】

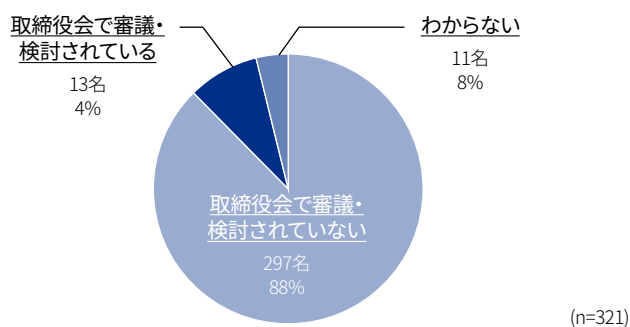
取締役の指名・選解任案の内容だけでなく、選解任の理由、決定経緯や考え方について、取締役会にも共有されていますか。



- ③ 最高経営責任者等の後継者計画の取締役会での審議・検討について、「取締役会で審議・検討されていない」という回答が88%を占めています。現時点においては、取締役会で次期最高経営責任者等の後継者計画の審議・検討を行っている企業は少ないようです(図表9参照)。

【図表9 取締役の指名・選解任 —次期社長の後継者計画の審議・検討—】

次期社長・最高経営責任者等の後継者計画について、取締役会で審議・検討されていますか。



- ④ 以上から、指名・選解任に取締役会等が関与するための仕組みを導入する企業は一定程度存在するものの、多くの企業で指名・選解任は社長・会長等の専権事項であり、取締役会の関与は限定的と考えられます。最高経営責任者等の後継者計画に対する取締役会の実効的な監督のあり方と併せ、自社の取締役会が取締役の指名・選解任のプロセスにいかに関

与すべきかについて、株主への説明責任の観点も踏まえつつ検討すべきであると考えられます。日本企業における取組み例はまだ少なく、また役員人事に取締役会がどの程度関与するかは各社の社風や考え方が大きく影響するため一律に推奨すべき取組みがある訳ではありませんが、まずは今後の取締役候補の選定にあたり必要な知見・資質や現時点での候補者イメージを取締役会内で共有し意見交換することは、取締役会の機能を持続的に維持・向上させるためにも有用と考えられます。

4. 株主・投資家との対話に関する取締役会の関与について

(1) 主要な論点

株主・投資家との対話に関する取締役会の関与について、コーポレートガバナンス・コードは、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を取締役会が検討・承認すること、また、その方針の中に対話において把握された株主の意見・懸念を取締役会に対してフィードバックするための仕組みを設けることを求めています(原則5-1参照)。

さらにコーポレートガバナンス・コードは、取締役会が経営戦略や経営計画の策定・公表に当たって、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示すべきことを求めています(原則5-2参照)。

多くの日本企業において、「株主との対話」はまだ新しい考え方であり、取締役会としてこれにどの程度関与すべきかに明確になっていない会社も多いと考えられます。一方、コーポレートガバナンス改革の中核をなす論点でもあり、株主・投資家の関心の高い論点でもあります。

【株主・投資家との対話に関する取締役会の関与についての主要な論点】

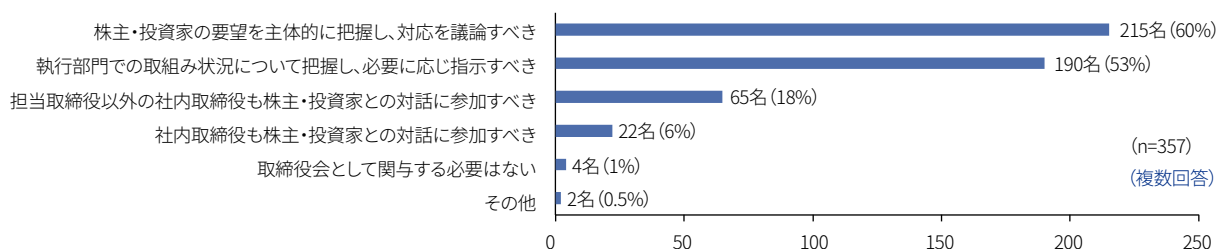
- 「株主との対話」について、取締役会の関与はどうあるべきか。株主からの要望を取締役会でどのように議論し、意思決定にいかにか活かすべきか
- ROE等の資本効率に関する指標を意識して審議・議論しているか

(2) 調査結果と課題

- ① 調査結果によると、取締役会として「株主・投資家との対応に関与する必要はない」という回答はごくわずかであり(1%)、取締役会として「株主・投資家の要望を主体的に把握し、対応を議論すべき」との回答が最も多く(60%)、取締役会として主体的に株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制整備に取り組み、対話内容を経営の意思決定に反映させるべきという考え方は広く浸透しているようです(図表10参照)。

【図表10 株主・投資家との対話 ―株主・投資家との対応―】

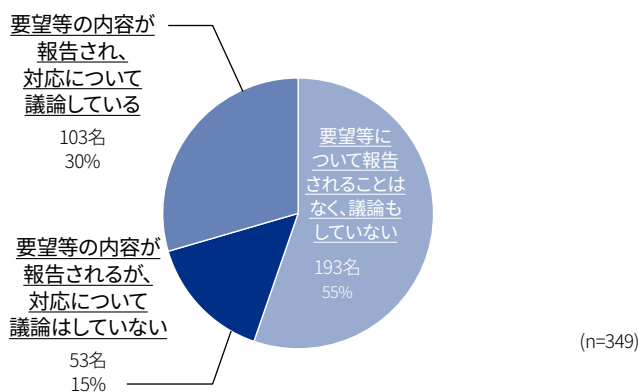
取締役(会)として株主・投資家との対応にどのように関与すべきとお考えですか。



これに対し、取締役会において主要な株主からの「要望等が報告も議論もされていない」という回答が過半数の55%を占めました。他方「要望等の内容が報告され、対応について議論している」との回答も30%あり、主要な株主からの要望等を取締役にフィードバックするための方策を採用している企業も一定程度存在することが分かりました(図表11参照)。

【図表11 株主・投資家との対話 ―主要な株主からの要望等についての報告・議論―】

取締役会において、主要な株主からの要望等について報告、議論していますか。

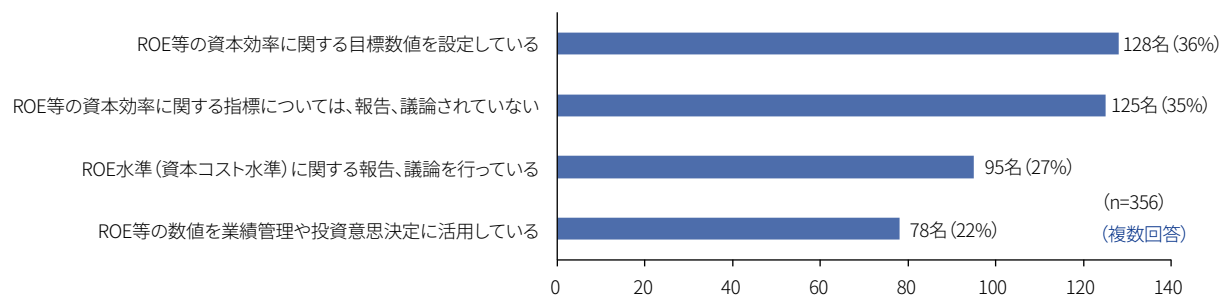


② また、「ROE等の資本効率に関する指標については、報告、議論されていない」との回答はあるものの(35%)、その他の企業では何らかの活用がなされており、取締役会においてROE等の資本効率に関する指標を意識した議論を行う企業が過半数を超えているようです(図表12参照)。

③ 以上から、株主・投資家への対応に取締役会として積極的に関与すべきという考え方が主流となっているものの、実態としては主要な株主からの要望等が報告も議論もされていないという企業が過半数であることが分かりました。一方で、株主からの要望について取締役会で議論している企業も一定程度存在すること、過半数の企業で、取締役会においてROE等の資本効率に関する指標を意識した審議・議論を行っていることも分かりました。今後は、株主・投資家の関心を意識した取締役会運営を行う会社が増えることが期待されます。例えば機関投資家を中心とする重要な株主からの要望等を取締役会で共有し必要な施策について審議することなど、各社の株主・投資家との関係に応じた具体的な施策を検討すべきです。

【図表12 株主・投資家との対話 ―ROE等の資本効率に関する指標を意識した議論―】

ROE等の資本効率に関する指標を意識した議論は、取締役会においてなされていますか。



Ⅲ. まとめ

1. 調査結果から見た取締役会の審議状況

これらの調査結果から、多くの日本企業の取締役会は以下のような状況にあるといえます。

- 取締役会において、経営の基本方針、経営課題や事業リスクについて審議すべきであるという意見は多いものの、実際にはリスク情報の報告が不足している等、本来審議すべき内容が審議できていない可能性がある。
- 社内取締役は、自身の管掌外・担当外の議案についての発言が少なく、取締役会が「自由闊達で建設的な議論・意見交換の場」とはなっていない可能性がある。
- 取締役の指名・選解任については、社長・会長等の専権事項となっている会社が多く、取締役会による監督は限定的となっている可能性がある。
- 株主等の要望について取締役会で報告・議論すべきという意見が多かったものの、実際にはこのような運営となっていない会社が多い可能性がある。

2. 調査結果についての考察

(1) 今回の調査結果とコーポレートガバナンス・コード対応の動向

今回の調査では、取締役会における審議・報告の状況をテーマに、取締役会の運営についての実態を把握できました。その結果、取締役会における審議のあり方、各取締役の発言のあり方、取締役の指名・選解任や「株主との対話」における取締役会としての関与のあり方などについて、コーポレートガバナンス・コードに示される方向性とは未だギャップがあることが分かりました。上場会社全体における開示の傾向からは、「コンプライ」率の上昇が見られるものの、これらの論点についての日本企業における実態は、コードに対する「コンプライ」を必ずしも実現している訳ではないのかもしれません。

(2) 取締役会の実効性向上＝コーポレートガバナンスの「最適化」のために

取締役会の期待機能については、コーポレートガバナンス・コードに示された方向性を必ずしも全ての企業が目指すべきとは限りません。それぞれの企業が目指す企業価値の内容によっても、監督・意思決定について求められる取締役会の機能は異なると考えられます。取締役会の実効性向上のためには、まずは自社にとっての取締役会の期待機能を明らかにしたうえで、前述した審議すべき事項の定義、社内／社外取締役の審議への貢献、取締役の指名・選解任や「株主との対話」への取締役会の関与のあり方などを、ひとつひとつ検討していくべきです。

そのうえで、期待機能を実現できているかを定期的に評価し、期待機能実現に向けた改善を進めるべきです。そのためには、取締役会のあり方についてもPDCAの考え方を適用することが考えられます。具体的な実行方策として、コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-11③に示されている取締役会の実効性評価に基づき、毎年、コーポレートガバナンスの見直し・改善を継続することが有効です。

いわゆる「コーポレートガバナンス・コード対応」が一巡した現時点において、コードに対する「コンプライ」を目的としたコーポレートガバナンスの「強化」を進めるだけではなく、自社固有の目標を定めつつ、PDCAを廻してコーポレートガバナンスの「最適化」を図るべきです。そのために毎年の取締役会の実効性評価の機会を活用し、継続的に改革を進めていくことが求められます。

【関連トピック】

経済産業省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」について（前編）
(KPMG Insight Vol.13/Jul 2015)

経済産業省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」について（後編）
(KPMG Insight Vol.14/Sep 2015)

コーポレートガバナンス・コードが求める「取締役会評価」とは (KPMG Insight Vol.14/Sep 2015)

株主との対話ーコーポレートガバナンスとIR/SR活動の今後（前篇）
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

株主との対話ーコーポレートガバナンスとIR/SR活動の今後（後篇）
(KPMG Insight Vol.16/Jan 2016)

企業と投資家の建設的な対話促進のための開示制度及び株主総会プロセスの見直し（前編）～金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要～
(KPMG Insight Vol.18/May 2016)

企業と投資家の建設的な対話促進のための開示制度及び株主総会プロセスの見直し（後編）～経済産業省株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会提言及び報告書の概要～
(KPMG Insight Vol.19/Jul 2016)

コーポレートガバナンス Overview2016ー企業価値向上への取組みと今後の課題ー
(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
TEL：03-3548-5111（代表番号）

ディレクター 林 拓矢
takuya.t.hayashi@jp.kpmg.com
マネジャー 柏 檀 洋之
hiroyuki.kashiyagura@jp.kpmg.com

未来を拓くコーポレート コミュニケーション

第22回 ICGN-IIRC カンファレンス

「Dialogue for longer-term value creation: Bridging the gap between participants in the capital markets」

参加報告

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザーグループ

パートナー 高橋 範江

2016年12月6日から7日にかけて、ロンドンにて国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (ICGN¹)と国際統合報告評議会 (IIRC²)が、初めて共同でカンファレンスを主催し、30を超える証券市場等から400名超の企業や投資家等の参加がありました。当該カンファレンスのテーマは、投資家や企業等の資本市場の関係者が、長期的な価値創造を実現するために何をすべきか、というものでした。

2001年に発生した「9・11テロ」、2008年のリーマンショックによる世界的な金融危機等により、経済市場に対して失われた信頼感を取り戻すためには、ESG（環境・社会・ガバナンス）をふまえたサステナブルな企業経営と投資行動が不可欠であり、企業と投資家が長期的な視点にたってコミュニケーションをする重要性がカンファレンスを通じて繰り返し唱えられていました。ESGや知的資産等の非財務的事項は、しばしば英語でpre-financial mattersとも言われます。このような非財務的事項は、現在は財務的な数値として現われていないものではありませんが、中長期の将来的に財務的な価値に繋がっていくことを意味します。たとえば、環境に配慮した経営を行うことにより、その企業は顧客、社会、投資家等から評価され、その結果、高い企業価値を作り出すことができ、投資家の信頼を受けたサステナブルな経営が可能となっていくのです。



高橋 範江
たかはし のりえ

1 ICGNの概要：

ロンドンに拠点を置く。より良い資本市場の発展のために、効果的なコーポレートガバナンス基準と投資家のスチュワードシップを後押しすることを目的として、1995年に設立された非営利会員制組織。 <https://www.icgn.org/>

2 IIRCの概要：

ロンドンに拠点を置く。国際的に合意された統合報告フレームワークの構築を目的として、2010年8月に設立され、2013年12月に国際統合報告フレームワークを公表。現在は、2020年までに世界で統合報告を普及させるべく活動を実施。 <http://integratedreporting.org/>

したがって、サステナブルな経済市場を目指すためには、企業は、短期的な財務利益を追求するのみならず、中長期的な視点をもってESG等の非財務的事項も経営戦略に取り入れた「統合的思考 (integrated thinking)」を実施し、それを投資家に「統合的に報告 (integrated reporting)」することにより、投資家の長期的な責任ある投資判断も可能になると言えます。日本においては、いまだ、コーポレートガバナンスの議論が、制度や組織設計の在り方に軸足が置かれることが多いですが、カタチから実質への転換のためには、統合的思考が不可欠であるとの指摘は示唆に富むものでした。

当カンファレンスは、ICGN ChairであるErik Breen氏、および、IIRC ChairであるMervyn King博士による開会の挨拶から始まり、ICGN Lifetime Achievement Award授賞式の後、世界銀行の元、Managing Director & Chief Financial Officer であるBertrand Badre氏からの基調講演がありました。その後、5つのPlenary セッションおよびHostedセッションがありました。

当原稿においては、Mervyn King氏のスピーチに加え、いくつかのセッションについて、紹介をさせていただきますが、筆者の視点や私見が含まれていることを申し添えます。

なお、KPMGは、プラチナムスポンサーとしてAICPA、ACCA、CIMAと共に当カンファレンスに協賛しました。

I. Day 1

1. 開会の挨拶および ICGN Lifetime Achievement Award

ICGN Chair であるErik Breen氏からの開会の挨拶の後、IIRC Chairであり、南アフリカ最高裁判所の前裁判官および上級評議員のMervyn King博士よりスピーチがありました。当該スピーチのなかでキング博士は、現在、企業は「利益」ではなく「価値創造」について話をすべきであり、また、非財務的事項と財務的な成果を統合させることの重要性を強調されました。従来の短期的な利益追求の時代から、サステナブルな価値創造をする時代へ移行をしていることを改めて再確認することが、当カンファレンス開催の目的である旨も述べられました。

博士の主張は、近著「Corporate Value Officer³」のなかで詳しく述べられています。企業が創造すべき価値について、それぞれが深く考察する時宜が到来しているともいえます。

その後、これまでのキング博士の功績を讃えて、ICGN Lifetime Achievement Awardの授賞式がありました。授賞式においては、キング博士がIIRC Chairとして、業績、ガバナンス、短・中・長期的な戦略、将来の予測等の情報を簡潔に伝える

国際統合報告フレームワークの開発において中心的な役割を果たしたこと、南アフリカにおいてはKing Committeeの議長として、南アフリカのコーポレートガバナンス・コードであるKing Reportの公表に主体的にかかわったこと等の経歴が紹介されました。

コーポレートガバナンスの実践において、開示の在り方を検討することは極めて重要であることを再認識できました。

2. 基調講演

世界銀行の元Managing Director & Chief Financial Officer であるBertrand Badre氏からの開会の基調講演においては、国連によるMillennium Development Goals⁴ (MDG) が施行された2000年と比較し、MDGを継承して施行されたSustainable Development Goals⁵ (SDGs) が公表されるまでの15年間にあって、デジタル化の発展、人口構造における変化、9・11テロ、世界的な金融危機、気候変動問題、移民問題等、変化の多い時期であった旨が述べられました。そして、この15年間で、資本市場や民主主義の「体制」への信頼が失われたことを指摘しました。そのため、銀行による利益率および財務体質の改善や、機関投

3 Mervyn King with Jill Atkins, 2016 "Chief Value Officer: Accountants Can Save the Planet", Greenleaf Publishing

4 <http://www.un.org/millenniumgoals/>

5 <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

資家が直面しているゼロもしくはマイナス金利による年金資産運用問題の解決等は、体制の土台を救うための必須検討課題である旨が指摘されました。

2030年まで施行されるSDGsは、これらの課題を反映しており、どれも長期的な視点に基づいて公的および私的な資源を統合させ、政治的・社会的・経済的な緊張の緩和に向けた努力を目標としています。重要課題は、それぞれの国ごとに異なるものの、長期的視点をもって解決すべきであること、また、透明性をもって状況を報告すべきであることは共通課題であり、そのために、統合的思考、統合報告そして適切なコーポレートガバナンスの重要性を改めて強調し、スピーチを絞められました。

資本市場への信頼の再構築という世界的な課題に対し、公的機関と民間組織、そして市場が協業することが、これまで以上に求められているといえると考えます。

3. Plenary 1: Aligning the capital market system for 21st century needs

<ファシリテーター>

UNEPFI, Co-chair, David Pitt-Watson氏

<パネリスト>

シンガポール証券取引所, Director, Jane Diplock氏

CalSTRS, Chief Executive Officer, Jack Ehnes氏

United Utilities, Chief Financial Officer, Russ Houlden氏

PRI, Managing Director, Fiona Reynolds氏

当該セッションは、長期的成長のために資本市場関係者は何ができるのか、資本市場が適切に機能するために投資家、企業、政府は、どのような役割を果たすべきか、現代の問題点は何であり、どのように解決すべきか、をテーマに論じられていました。

当該セッションにおいては、世界的金融危機やBrexit等による資本市場や企業（特に金融業界）に対する失望感、孤立感、不信任感が募っている状況が改めて指摘され、失われた信頼を取り戻す1つの方法として、IIRCが指示している、透明性のある報告の重要性が挙げられていました。また、資本市場や企業への信頼の再構築のために、規制当局は、ESG事項を考慮したルール作りの検討をすべきであり、投資家は、受益者に配慮した長期的観点からの受託責任をより強く持つ必要があるとの指摘もありました。

さらに、企業、政府、アセットマネジャー、アセットオーナーは、それぞれにおいて、果たすべき役割があり、具体的には、企業は、統合的思考に基づいた統合報告の重要性を認識し、政府は、政治的利害とは独立した観点から時代の課題を洗い出し、

インパクト・アセスメントをしたうえで、規制を施行すべきだとしていました。そして、アセットマネジャーには、その報酬が長期的な成果と結びつくようにされるべきであり、アセットオーナーは、アセットマネジャーのより徹底した管理をし、報酬と成果のモニタリングをすべきであると、述べるパネリストもいました。

II. Day 2

1. Hosted session: Building credibility and trust around corporate reporting innovations (hosted by CAQ)

<ファシリテーター>

CS International, Director, Anne Molyneux氏

<パネリスト>

Schroders, Global Head of Stewardship, Jessica Ground氏
Sustainability Accounting Standards Board (SASB),

Director of Capital Markets Policy & Outreach, Janine Guillot氏

GRI, Interim Chief Executive, Eric Hespenheide氏

今日の投資家は財務諸表のみならず、非財務の開示事項をも利用して投資判断を行っているなかで、そのニーズに対応するために、企業の報告形態は進化を続けています。投資家や基準設定団体は、企業が公表している非財務的事項にどれだけの信頼性があると考えているのか、どのようにすれば非財務的事項の信頼性が高まるのか、について当該セッションで議論がなされました。

投資家の立場から見ると、企業のESG情報開示に満足している投資家が少なく、企業の報告書が長すぎることで、そして、多数の企業報告基準があるため企業報告が複雑になり、企業側の負荷が増した結果、雛形的な説明が多くなっている問題点の指摘がありました。したがって、非財務的事項の保証よりも、企業報告の簡潔化と、同一の報告内に開示されているKPIを一貫させることのほうが大事である旨の発言が投資家のパネリストからありました。

数値化できない事項については、ナラティブで説明するより他にないため、レポートが、ある程度長くなることは避けられない部分もありますが、ナラティブな開示事項は、企業の強力な内部統制のもと、取締役会がオーソライズしたものであれば、さらなる保証は不要であるとの考えが投資家のパネリストより強調されていたのが印象的でした。

その他、非財務的事項の開示に関する課題の1つとして、マテリアルな非財務的事項の特定が挙げられました。マテリアルな非財務的事項は、一義的には報告企業が決定すべきものであるが、読み手側においても、客観的な立場でその妥当性を判断する必要があるとの指摘もありました。特に、多くの企業が多角的に事業を営んでいる現状においては、マテリアルな非財務的事項の決定には、より複雑性が増しており、引き続き検討すべき課題であることも述べられました。

マテリアルな課題の認識は、企業の経営の意思決定、資源配分、さらには情報開示方針の決定づけるものです。統合的思考の根幹ともいえるプロセスであり、日本においても、今後、関係者間の議論の深化が進んでいくことが求められていると思いました。

2. Plenary 2: Building multi-capital business models for future value

<ファシリテーター>

Newton Investment Management, Chief Executive Officer, Helena Morrissey氏

<パネリスト>

Itau Unibanco, Group Finance Director, Alessandro Broedel Lopes氏

Interserve Plc, Group Financial Director & Head of Sustainability, Tim Haywood氏

SAP, Chief Financial Executive, Luka Mucic氏

Eisai Co., Ltd., Chief Financial Officer, Ryohei Yanagi博士

当該セッションは、国際化されている資本市場において、現在、環境問題、技術革新、人口問題等の新たな課題があるなかで、企業が持続可能なビジネスモデルを確立するために、これらは、どのように影響するのか、そして、投資家がこのような課題の将来的な影響を判断するために、どのような情報が必要なのかについて検討することがテーマでした。

このセッションにおいて、特に印象的であったのは、「長期的な視点を持ち、社会へ貢献しながらビジネスを実施していくことが、企業にとっても長期的な価値を生み出す」事例として、日本の医薬品メーカーであるエーザイにおいて実施した社会貢献活動に関する柳氏のご説明でした。具体的には、リンパ系フィラリア症という熱帯病を抑制する薬をWHOに無償提供し、WHOを通じて当該熱帯病が蔓延している貧困国に配布するというものでした。これは、開発途上国や新興国における医療品へのアクセスを改善し、その国全体の将来成長のための長期的投資がエーザイにおいて重要事項として位置づけられていると

のことでした。

また、企業の持続可能性にとって、多様化された人的資本、将来の収益に貢献する知的資本、顧客や仕入先等との関係資本の強化など、財務的資本のみならず、非財務的資本をも考慮したホリスティック（全体的）な視点での経営が必須である旨も強調されていました。そして、利益追求と社会貢献等の価値創造は両立可能であり、企業が持続的に存在するためには、すべてのステークホルダーと良い関係性を築くことが重要であるという指摘もありました。

会場からの質問の中には、「倫理を価値創造にどのようにして組み込んでいくか」というものもあり、それに対して、「人的資本や関係資本の強化には、会社の倫理観は重要な役割を持ち、短期的な利益を追求するために、非倫理的な行動をとる企業は、長期的に存続することは困難な時代である」とパネリストから回答がありました。

社会的な課題の解決とビジネスの成果が一体化したビジネスストーリーの構築が不可欠であることを再認識しました。

3. Hosted session: Non-GAAP measures that support investor insight (hosted by KPMG)

<ファシリテーター>

KPMG Global Lead Partner & Head of Audit for International Markets and Government, Paul Korolkiewicz氏

<パネリスト>

Legal & General Investment Management, Corporate Governance Manager, Jeanette Andrews氏

Smith & Nephew & Michael Kors Holdings Ltd., Non-Executive Director, Robin Freestone氏

CFA Institute Global, Interim Head Financial Reporting Policy, Vincent Papa氏

KPMG International, Partner DPP Accounting and Research, David Littleford氏

カンファレンス2日目に、当カンファレンスのスポンサーのうち、5社がPlenaryセッションとは別に独自のセッションを開催し、KPMGもスポンサー団体の1つとして、セッションを開催しました。

KPMGのセッションにおいては、Non-GAAP指標の関連性と信頼性の確保はどのようにすべきか、そして、どのようにすれば投資家も満足するレベルのNon-GAAP指標を開示することができるのか、について議論がなされました。

当該セッションにおいて、以下の事項がパネリストから挙げられました。

- 指摘された事項としては、GAAP数値からNon-GAAP指標への調整項目(たとえば、吸収合併前の収益等)や、その指標を採用している理由が適切に説明されていないため、投資家が分かりやすいように説明してほしい
- Non-GAAP指標の算出の際に毎期継続的に同一の計算方法が利用されていないこともあるため、計算方法の継続性を希望する(CEOが交替するたびに指標が変わってしまうような企業も見受けられる)
- 開示されているNon-GAAP指標が事業に必ずしも関連性がないものがある
- 投資家のNon-GAAP指標への関心が高まっている傾向にあるため、できればNon-GAAP指標についても一定の保証が欲しい、もしくは監査報告書のKey Audit Matterとして意見表明して欲しい
- Non-GAAP指標の開示決定プロセスを説明してほしい
- Non-GAAP指標に取締役が責任を持っていることの裏付けとして、Non-GAAP指標と役員報酬を関連付けるべきではないか
- Non-GAAP指標は、会計領域のテクニカルな問題ではなく、企業のポリシー、考え方の問題であるため、アニュアルレポート等において、レポート全体で一貫性を持った説明がなされるべきである

以上のように、Non-GAAP指標の開示には課題がいくつか残っている状況ですが、パネリストが強調していたのは、情報を増やすのではなく、情報をもっと分かりやすく説明してほしいということでした。

4. Plenary 5: How can our corporate reporting infrastructure support effective decision-making for the short, medium and longer-term?

<ファシリテーター>

World Economic Forum, Member of the Managing Board,
Richard Samans氏

<パネリスト>

Corporate Reporting Dialogue, Chair, Huguette Labelle氏
PwC, Head of Regulatory Affairs, Gilly Lord氏
Hermes, Chief Executive Officer, Saker Nusseibei氏
IASB, Chair Board of Trustees, Michel Prada氏

当該セッションは、価値創造に関する企業報告において、企業や投資家は複数のフレームワークや基準、ガバナンスコードやステュワードシップ・コードを用いている状況にあります。このようななかで、短期・中期・長期的な資源配分を適切に判断するために必要な情報を効果的に入手し、共通認識に基づいた企業報告システムを確立するためには何が必要なのか、について議論がなされました。

このパネル・ディスカッションの中において、現在の企業報告が様々なステークホルダーにとって理解しづらいものであり、最新技術が利用されておらず、情報の所有者は企業ではなく、ステークホルダーに属すべきものであることの認識を企業側が必ずしも持っていないとの指摘がありました。この指摘に対して、IASBのPrada氏は、基準設定側として、重要な情報を提供しつつも情報過多にならない報告基準の設定・改定は今後の課題だと述べていました。そして、企業報告制度は、企業の長期的価値創造を説明するものである必要があるとの認識が改めて共有されました。

情報開示は、これまでコンプライアンスの視点から議論されることが多いですが、外部とのコミュニケーションに資するという立場からの展開が、まさに時代の要請に応えることだと思います。

Ⅲ. おわりに

1日半に渡る、多くの著名な方々による密度の濃いカンファレンスでしたが、繰り返し出た言葉やテーマには共通するものがありました。統合的思考、マテリアリティ、サステナビリティ、レスポンスビリティ、をキーワードとして挙げておきます。

資本市場への信頼を取り戻すためには、企業は目先の財務利益を追求するだけでなく、環境や社会問題の解決をも考慮した中長期的経営戦略を策定できるようなガバナンス体制を構築することが、その企業の持続的存続に繋がっていく時代に変化しつつあります。そのうえで、企業は、報告書に財務的事項のみならず、環境、社会に配慮した中長期経営戦略や、それを実現するためのガバナンス体制を投資家に適切に説明することが必須となります。なぜなら投資家も、長期的投資判断をする際に、企業のESG事項への取組みに対する理解が不可欠だからです。ESG事項に関する取組みの説明のためには、報告書を長くするのではなく、キーとなる事項を企業が自ら選定したうえで、簡潔に分かりやすい報告が、価値の実現に繋がっていきます。

その意味で実効性のあるコーポレートガバナンスと投資家のステュワードシップ精神の向上をめざすICGNと、企業の財務的情報と非財務的情報の双方を使って中長期的な戦略を簡潔

に分かりやすく伝える媒体の1つである国際統合報告フレームワークを構築・普及しているIIRCの共同カンファレンスは、まさに、今の時代、資本市場関係者のすべてが検討すべき重要課題を再認識させる場を提供するにふさわしいものでした。

【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)
- 「第21回 統合報告の展開のためにー知的資産経営からの示唆 鼎談」(KPMG Insight Vol.21/ Nov 2016)

技術面から見たブロックチェーンの活かし方

KPMG コンサルティング株式会社

Data & Analytics

マネジャー 宮原 進

ビットコインの中核技術として誕生したブロックチェーンは、これまで中央集権的に行われていた台帳管理を参加者内に分散して管理することにより、管理コストを抑えつつ情報改ざんリスクを減らすことができるため、今やFinTechを含む金融業界のみならず、各業界・領域での適用が見込まれるようになりました。

2008年に誕生した当技術は今や世界のいたるところで導入に向けた実証実験が行われており、日本においても過熱ぶりはすさまじく、経済産業省は国内の潜在的な市場規模を67兆円と予測しています。このドラスチックな動きは、ブロックチェーンがこれまでの信頼性担保、すなわち「取引相手を信用する仕組み」を一新する可能性があり、従来の社会システムを大きく変容させる発明であると目されていることによるものです。

本稿ではブロックチェーンの本質、および適用可能性について具体例を交えて示すとともに、急速に展開するブロックチェーンに対して各企業はどのように対応するべきか解説します。

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。



宮原 進
みやはら すずむ

【ポイント】

- ー ブロックチェーンには利用観点から「パブリック」「プライベート」「コンソーシアム」の3つの分類があり、それぞれ仕組みが異なるものである。
- ー ブロックチェーンは国家レベルでの利用や金融業界に限ったことではなく、取引を証明したい場面では企業単位で使用することが可能である。
- ー ブロックチェーンを既存技術と比較することで技術面からの的確に捉え、適材適所で利用するとともに、新たな技術との組み合わせに積極的に行うことが成功の要諦である。

I. 注目されるブロックチェーン

既に1億人以上のユーザが存在すると言われているビットコインをはじめとして、今や数多くの仮想通貨が利用されています。多くの人・広い地域で使用されている仮想通貨においては国を跨いで使用することも可能であり、これからは普及が進むと考えられています。

2016年10月に、ビットコインをはじめとする仮想通貨の取得時に消費税を課さない検討を財務省と金融庁が行っているという報道がされたのは記憶に新しいところで、これまでは「モノ」と位置付けていた仮想通貨が、正式に「カネ」となる日も近いのかと予想されます。

このように注目を集めるビットコインですが、誰が管理しているのかと言えば、“誰も”管理はしていません。初めにルールを決めた人はいるものの、驚くべきことに、どこかの国や銀行、または企業が管理監督しているわけではないのです。

この誰も管理していなくても取引ができる仕組みの中核技術が、ブロックチェーンです。言うなれば、ブロックチェーンは「管理者不在の取引において、信憑性のある合意に到達する方法を可能にする技術」となるでしょう。そのため、仮想通貨と同様に注目を集めているブロックチェーンには、通貨のみならず様々な取引に適用することが可能であり、取引の仕組みを一新する可能性を秘めている技術なのです。

KPMG USのブロックチェーンのアドバイザー・リードを務めるEammon Maguireは「ブロックチェーンはいずれサービス提供のプラットフォームになると見ている。監査人や規制当局が分析業務を行うためにブロックチェーンを使うようになるだろう」と述べています。

そこで本稿は、ブロックチェーンのホットスポットである金融分野のみならず金融以外の分野に対しても、ブロックチェーンの技術と本質を理解し、利用イメージや取組み方を理解してもらうことを目的としています。

II. なにが変わるのか

ブロックチェーンの活用先として真っ先に上がるのが、やはり金融・証券分野です。既に2016年11月時点で実際の業務への具体的な適用を検討している日本企業も多数存在します。金融分野でも特に注目されているのが、国際送金での利用です。現在の国際送金は時間・コスト共に問題になっていることが多いです。海外との業務的なやり取りは地球上のどこにいてもリアルタイムで実施可能であるにもかかわらず、送金においては数日かかるのが一般的です。コストについても、送金手数料をはじめ受取手数料や中継銀行手数料がかかり、これに為替手数料

料が加算されます。国際送金を多く行う企業にとっては、悩みの種となっていますが、これがブロックチェーンの仕組みを利用することで、劇的に変わると考えられています。現在、複数の金融機関を跨いで処理している送金が、国内の銀行同士で振込を行う感覚と同じように銀行間の直接の決済となり、金融機関が行っている支払処理や仲介手続に関するコストが抑えられ、「早い」「安い」が実現されると期待されています。

金融分野以外でも多くの分野で活用が期待されています。多くの人に影響するものとして、行政での本人確認等の証明にブロックチェーンは活用が可能と考えられています。現在、行政機関で本人を証明する場合は免許証やパスポート、より厳格な証明においては本人を証明するために使用する印鑑の証明書が必要となる場合もあります。これらは、本人性の確認において間違いがないように考慮された手続きではあるものの、やはり利用者としては利便性が悪いと感じてしまう事があります。これらの煩わしさが、ブロックチェーンを利用することで一掃することが可能とされています。

また、ブロックチェーンの活用は利用者だけでなく、提供者にとってもメリットがあります。これまでは取引情報の管理に高価なシステムを利用していました。取引情報が重要なほど、業務停止の影響が大きいほどシステムに投資するコストは高くなります。ブロックチェーンを活用することで、高価な集中管理システムが不要となり、なおかつ耐障害性が高い台帳管理が可能となります。このように、ブロックチェーンは利用側と提供側の双方にメリットがある技術と言えます。なぜこのような事が可能なのかは本稿を読むことで理解できるかと思います。

III. 業界動向

ブロックチェーンには各業界・各企業から熱い視線を注がれている状態ですが、実際どのような動きがあるのでしょうか。

1. 業界団体

国内の主な業界団体としては、2016年12月時点で「日本ブロックチェーン協会（JBA）」と「ブロックチェーン推進協会（BCCC）」の2団体が存在します（図表1参照）。

2016年12月1日時点で2団体合計160社以上が所属しており、今後もブロックチェーンをビジネスに活用したいという企業の参入が相次ぐことが想定されます。

参入企業の内訳としては、ブロックチェーンを利用したいと考える「ユーザ企業」と、技術的な側面でユーザ企業を支援する「IT企業」、法務・税務等の面からユーザ企業を支援する「経営支援企業」に分類できます。最も多いのがIT企業であり、2

団体あわせて100社以上が参入しています。いち早くブロックチェーンを武器にしようという意気込みが感じられます。ユーザ企業においては、金融系企業の参入が目立ちます。金融系企業以外の参入はこれから利用価値が見出された後に拡大するものと考えられます。

2. 行政

ブロックチェーンは民間分野だけではなく、行政分野でも活発に利用に向けた検討が行われています。

(1) 日本

日本政府としては、経済産業省がブロックチェーンの政府への導入について触れています。経済産業省商務情報政策局が発表した「平成27年度 ブロックチェーン技術を利用したサービスに関する国内外動向調査報告書」において、国内外の動向やユースケースの紹介を行っており、公共分野では「市政予算の可視化」、「投票」、「バーチャル国家／宇宙開発」や「ベーシックインカム」への適用が記載されています。

(2) アメリカ

米国防省の研究機関DARPA（国防高等研究計画庁）は、軍事衛星から核兵器まで、国家機密データの安全性を確保するためブロックチェーンの研究を進めています。ブロックチェーン・プログラムの責任者を務める担当者は「侵入者を防ぐために過剰に高い城壁を建設することは重要ではない。それ以上に、城に潜り込まれた時、侵入者がどこで何をしているかを正確に把握することこそが重要だ」と語り、ブロックチェーンの改ざんが困難である仕組みを利用したシステムを検討しています。

(3) イギリス

イギリス労働年金省がブロックチェーンを利用した年金分配システムのプロジェクトに取り組んでいます。ユーザは、スマートフォンなどのモバイルデバイスを通じてブロックチェーン技術を活用した新しい年金分配システムにアクセスでき、支払記録や年金の受け取り記録を閲覧することができるようになります。

【図表1 業界団体】

	ブロックチェーン推進協会	一般社団法人 日本ブロックチェーン協会
英語表記	Blockchain Collaborative Consortium (略称:BCCC)	Japan Blockchain Association (略称:JBA)
所在地	東京都千代田区丸の内1-3-1 東京銀行協会ビル14階 FINO LAB内	東京都港区赤坂3-5-5 ストロング赤坂ビル8階
設立	2016年4月25日	2014年9月12日 ※ 2016年4月15日に一般社団法人日本価値記録事業者協会(JADA)から改組
会員数	100社(2016年12月1日現在)	62社(2016年12月1日現在)
活動目的	・ 会員が相互に情報交換、切磋琢磨しながら、ブロックチェーンの普及啓発を行い、自らブロックチェーンの適用領域を拡大することによって、わが国産業の国際競争力増進に貢献すること ・ ブロックチェーン技術の進化への寄与	・ 仮想通貨及びブロックチェーン技術の健全なるビジネス環境と利用者保護体制の整備を進めることで、我が国の産業発展に資すること ・ 国内での仮想通貨ビジネス振興及び課題解決の自主ガイドラインの制定及び施行 ・ ブロックチェーン技術の社会インフラへの応用、政策提言
推進事業	・ ブロックチェーンの情報収集、情報交換及び会員への提供 ・ ブロックチェーンの試用評価を行い、それに基づく可能性の提案 ・ ブロックチェーン事例を作成、及びノウハウの蓄積・共有・報告書の作成 ・ 報告書の公開によるブロックチェーンに関する知識や経験の伝播 ・ ブロックチェーンに関する情報のポータルサイトの構築 ・ 国内外の他組織、他団体との連携協力	・ ブロックチェーン技術の社会インフラへの応用、政策提言 ・ 仮想通貨交換業者向けガイドラインを作成、監査 ・ 関係省庁(経済産業省、金融庁、消費者庁、警察庁、国税庁等)や関係団体(全国銀行協会等)との連携及び意見交換 ・ 事業者間の交流・情報交換・勉強会の開催 ・ 仮想通貨及びブロックチェーン技術を利用して、新規事業化する法人への支援 ・ 国内でのPRなどのイベントを主催 ・ 海外事業者団体との情報交換や連携 ・ 国内の仮想通貨事業者団体及び関係団体との情報交換や連携

出典：ブロックチェーン推進協会ホームページ及び日本ブロックチェーン協会ホームページを基に KPMG が作成

(4) シンガポール

シンガポールは貿易金融における不正リスクへの対応としてブロックチェーンの適用を検討しています。2014年に起きた中国・青島港での不正で約2億ドルの損失を計上したスタンダードチャータードの事件を受けて、ブロックチェーンを使った電子インボイス（送り状）の開発が行われています。

(5) ドバイ

ドバイは政府の公文書を2020年までにすべてブロックチェーンを活用したシステムに移行し、管理する計画を2016年10月に明らかにしています。ドバイ政府は2016年4月、Dubai's Global Blockchain Council (GBC)を組成し、政府、民間企業による47のメンバーにまで拡大しています。GBCは現在までに国民健康情報、遺言書、ダイヤモンド原石の取引におけるキンバリープロセスへの活用などを含めた7つのユースケースを想定しています。

(6) エストニア

電子立国としての名高いエストニアは、国民の生涯の健康・医療データの記録管理にブロックチェーンの利用試験を開始していることを発表しています。医療機関がそれぞれにデータベースに保管している患者情報を統合するためのポータルサイトを作成し、患者がどこで、どの医者にかかっても、担当医は患者の既往歴や過去の診断結果、X線写真、アレルギーの有無、薬の服用歴など多種多様な医療情報にアクセスでき、適切な対処が可能とする仕組みを構築する予定であり、これにブロックチェーンも活用されています。

後、2009年1月に実際のビットコインのシステムが稼働を開始しています。

稼働開始以来、ビットコインは一度もシステム停止することなくサービスを提供しています。ビットコインはP2Pテクノロジーで動いており、取引する者同士に優劣はなく、取引の正当性を証明する第三者機関も管理者もいません。しかしながら、ビットコインの取引履歴は改ざんすることが事実上不可能とされています。

この、「改ざんが困難」「管理者がいなくてもよい」「耐障害性が高い」という特徴こそが、ブロックチェーンがビットコインのみならず、様々なシステムに使用されることに繋がっています。

1. 改ざんが困難な仕組み：ハッシュ値のチェーン

ブロックチェーンが改ざん困難である仕組みは、名前にもあるブロック“チェーン”によるものです。ブロックチェーンでは一定期間（ビットコインの場合10分）に発生したすべての取引内容を台帳として記録します。台帳情報をハッシュ関数でハッシュ値に変換して次に続く一定期間の発生した取引内容の台帳を追加します。この、取引台帳とハッシュ値のセットをブロックと呼び、ブロックをハッシュ値に変換しつつチェーン構造を取っているのです（図表2参照）。

ちなみに、ビットコインでは2009年1月稼働からすべてのブロックがチェーン構造を成しており、2016年12月時点で44万ブロックを超えています。

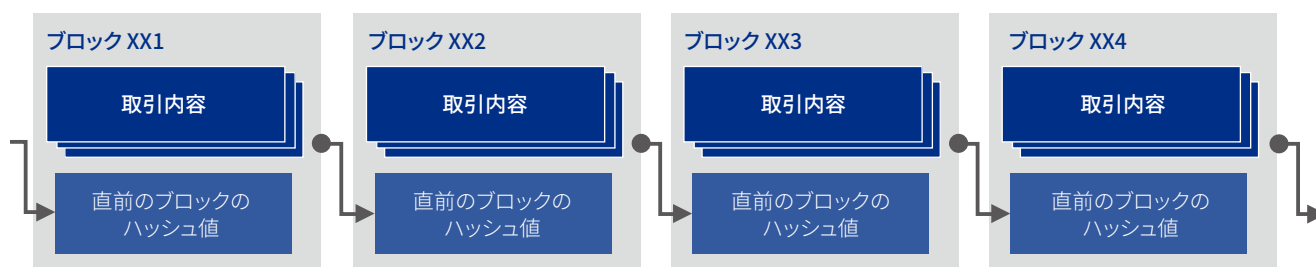
ハッシュ値とは変換前のデータを決まった計算方法で変換して求められる固定長の値であり、変換前のデータが同じであれば同じハッシュ値が得られますが、少しでも異なるとハッシュ値も異なります。また、ハッシュ値は計算過程で情報を意図的に欠損させて変換をかけるため不可逆であり、ハッシュ値から変換前のデータを復元することはできません（図表3参照）。

ブロックチェーンにおけるハッシュ値は、前述のとおり取引のデータとそれまでの取引データから作られたハッシュ値から作られます。仮に事後的に取引データの改ざんを行った場

IV. 要素技術

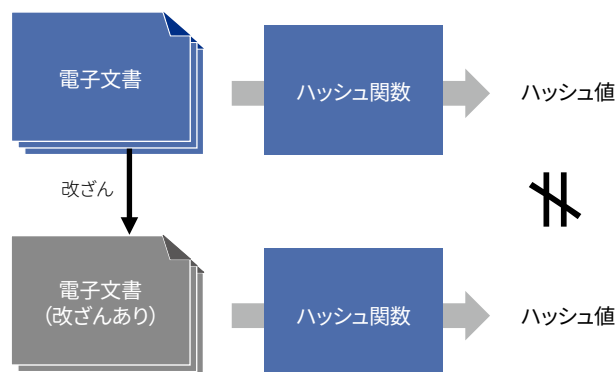
ブロックチェーンは仮想通貨「ビットコイン」の取引履歴を管理する仕組みとして産声を上げました。2008年10月に“サトシ・ナカモト”という名義でブロックチェーンを含むビットコインプロトコルと機能実現のための仕様を記載した論文が発表された

【図表2 ハッシュ値のチェーン】



【図表3 ハッシュ関数とハッシュ値】

暗号的ハッシュ関数とハッシュ値



例えば、電子文書に改ざんがあると暗号的ハッシュ関数を通して計算されたハッシュ値は一致しない

合は、作成されるハッシュ値が異なるため改ざんが検出できます。改ざんを検知されないようにするためには、その後のすべてのハッシュ値を作成し直す必要があるため、非常に困難なものとなります。

2. 管理者がいなくてもよい仕組み①：コンセンサスアルゴリズム

ブロックチェーンにおいては場所の離れた複数のコンピュータが同一の取引データを保持する必要があるため、データの合意（コンセンサス）のアルゴリズムを利用しています。

ここでいう「合意」とは人間同士の合意とは異なり、データの真偽判断、権利の取得を指します。

前述のハッシュ値の利用により、改ざんを検知することはできますが、検知したのちにどちらが正しいかを判断するためには、このコンセンサスアルゴリズムが必要となります。また、改ざん検知のほかにも、ネットワーク遅延によるデータ遅延や未到達が発生するため、二重送信による処理の重複や思わぬ誤作動を引き起こす可能性があるなかで、情報の真偽を確認することもコンセンサスアルゴリズムの目的となります。

なお、有効なコンセンサスアルゴリズムは、ブロックチェーン基盤によって異なります。不特定多数の人間が参加するパブリックなブロックチェーンの場合と限られた信用された人間のみが参加するプライベートブロックチェーンでは改ざんのリスクにも差が出るため、利用するアルゴリズムも異なることとなります（図表4参照）。

【図表4 代表的なコンセンサスアルゴリズム】

コンセンサスアルゴリズム	合意手段
PoW (Proof of Work)	暗号解読等の計算量による合意 より多くの計算をしたものが正しい
PoS (Proof of Stake)	取引対象の貨幣保有量による合意 より多く貨幣を持っているものが正しい
PBFT (Practical Byzantine Fault Tolerance)	検証者全員での回覧による合意 検証者同士がお互いの検証結果を確認しあい、 規程数以上の確認が取れたら正しい

(1) PoW (proof-of-work)

前述のハッシュ値のチェーンで一定期間の取引内容を台帳として記録したものと以前の取引のハッシュ値をブロックとすることを説明しましたが、このブロックは順次繋げていく必要があります。では、誰がブロックを繋げるのかという問題が生じます。このブロックを繋げる役割、言い換えれば台帳を管理する役割を特定の誰かに委ねると、特権的な管理者が必要となります。逆に、誰でも管理ができてしまうと、誰の管理している台帳が正しいものであるかが判断できなくなってしまいます。

そこでビットコインではPoWというコンセンサスアルゴリズムを採用しています。PoWでは、ブロックを繋げる役割（これをマイニング（発掘）という）を希望している参加者に対して、台帳情報と暗号解読の問題を投げかけます。参加者はこの暗号を解くのですが、暗号の解き方は可能性のある選択肢を総当たりで試す仕組みとなっています。その暗号の解読を一番初めに行えた者が出した結果を参加者が確認したうえで、問題がなければ回答を出した参加者の持っている台帳が正しいと認められることになります。回答を出した参加者には次のブロックを繋げる権利が与えられ、その参加者がもっている台帳をブロックにしてつなぎます。PoWでは合意に他の参加者の確認作業が必須であり、かつブロックを繋げる権利が1ブロックごとに移動するため、特権的な管理者が不要な仕組みを取っています。

なお、このブロックを繋げる権利を得たものは権利と同時に報酬（これをマイニング報酬という）を受け取ることとなります。この報酬がモチベーションとなってブロックを繋げる希望者の維持が可能となります。また、暗号解読は総当たりで試していくしかないものであるため、参加者が多数いれば、ある特定の誰かが毎回一番早く解読するということも少なくなるとともに、多くの参加者が確認を行うため、特定の参加者が意図的にデータを改ざんすることがさらに困難となる仕組みです。

PoWの特徴としては、参加者の数に影響されず、いくらでも参加者を増やすことができることがあげられます。反面、暗号を解くというプロセスが含まれるため、合意形成までに時間がかかること、暗号解読の計算のため電力が消費されるなどのデメリットもあげられます。

(2) PoS (Proof of Stake)

PoSは仮想通貨等で貨幣量を多く所有している参加者ほど優先的にブロックを繋げる権利が与えられるというものです。これは、「貨幣を多く所有している参加者ほど貨幣価値を守るためのシステムの信頼性を損ねることはしないはずである」という考えに則ったものとなります。PoSは悪意のある利用者が存在する確率が低いことを前提とした楽観的な仕組みではあるものの、合意に時間と電力がかかるというPoWのデメリットを解消することができます。

(3) PBFT (Practical Byzantine Fault Tolerance)

PBFTは参加者全員参加によるコンセンサスです。合意を取りたい参加者（非検証者）が自分以外の参加者に台帳への記載要求を投げ、参加者の一人がリーダーとなり自分を含む参加者全員（非検証者以外）に自分の記載内容の確認結果を送ります。各参加者はリーダーからの確認結果を検証し、合格であれば自分以外の参加者（非検証者以外）に結果を送ります。参加者同士で検証結果を送りあい、各参加者は他の参加者からの一定数以上の検証合格の信号を確認できたら、自分の持つ台帳にブロックを追加し、非検証者に返信します。このアルゴリズムはPoWやPoSのもつデメリットを解消していますが、参加者全員を把握している必要があります。そのため、後述するプライベート型ブロックチェーンやコンソーシアム型ブロックチェーンでしか使用できないという制限や、参加者が増えると加速度的にトランザクション数が増えるため参加者を多くできないというデメリットがあります。

3. 管理者がいなくてもよい仕組み②：スマートコントラクト

管理者の役割には、取引が成立した後の契約成立時に「契約の執行」（＝権利の移動）と契約違反した際の「ペナルティの執行」があります。これを自動で行う仕組みがスマートコントラクトです。前もって取り決めた契約に沿った処理がなされるためのコードをブロックチェーンに組み込み、各利用者が保持するブロックチェーン自体が組み込まれたコードに書かれた処理を実行することで、システムが運用している間は自動で契約の執行、違反時のペナルティ執行を行います。そのため、管理者不在での取引が実現されます。

4. 耐障害性が高い仕組み：分散型管理台帳

ブロックチェーンは、これまでの取引履歴をハッシュ値という形で参加者が保持することとなります。この仕組みを分散型管理台帳と言い、AさんとBさんがどのような取引をしたのかは、個人を匿名化することは可能であるものの、参加者全員が知ることとなります。この取引履歴を改ざんまたはなかったことにするためには、参加者の記録をすべて同時に壊すことが必要です。そのため、中央集権的な管理者が必要な台帳管理に比べて取引が中断されるリスクが低く、「耐障害性が高い仕組み」を実現することができます。

また、この分散型管理台帳は台帳管理のコストを劇的に安くすることにも寄与します。中央集権的な台帳管理では、管理する台帳の重要性が上がるほど維持コストが上がっていきます。金融機関の取引履歴管理などは1秒たりともシステムが止まることは許されません。そのため、管理者はシステムの維持に膨大な投資を余儀なくされます。

分散型管理台帳、すなわちブロックチェーンを利用することで高額なシステム維持が不要となり、コストも安く抑えられるというわけです。

V. ブロックチェーンの分類

ブロックチェーンは参加者の範囲によって分類されることが一般的です。

ただし、この分類の考え方は2016年12月段階のものです。短期間で考え方が変わる可能性がありますので、参考情報としてください。また、コンソーシアムブロックチェーンをプライベートブロックチェーンと分離させない考え方もありますが、本稿では分けて記載します（図表5参照）。

1. パブリック型ブロックチェーン

ブロックチェーンの運用への参加に誰でも門戸が開いているタイプのブロックチェーンがパブリック型ブロックチェーンです。そのため、悪意のある参加者に対する対策も必要となり、コンセンサスアルゴリズムにも注意が必要です。また、ブロックを繋げる際の報酬（マイニング報酬）が必要となるのも特徴です。

2. プライベート型ブロックチェーン

パブリックとは逆に、参加者に制限をかけるのかプライベートブロックチェーンとなります。参加者に制限をかけるため、悪意のある参加者のリスクを減らすことができます。そのため、

【図表5 ブロックチェーンの分類】

	パブリック型 ブロックチェーン	プライベート型 ブロックチェーン	コンソーシアム型 ブロックチェーン
参加者	不特定多数	1組織内に限定	参加している複数組織内に限定
管理者	不要	閲覧、マイニングへの参加権限付与を行う管理者が必要	
情報閲覧権	制限なし	制限可能	
コンセンサスアルゴリズム	厳密な仕組みが必要	任意に設定が可能	
マイニング参加権	制限なし	制限可能	
マイニング報酬	必要	任意に設定が可能	

コンセンサスアルゴリズムには厳密性を求める必要はなく、合意を取る必要がなければ用いないことも可能です。また、処理速度についても、パブリック型ブロックチェーンとは大きく異なり、処理時間の大きくかかるPoWのようなコンセンサスアルゴリズムを簡略化、または排除したプライベートブロックチェーンは通信速度が十分ならば、秒間数十万件のトランザクションが発生する取引にも対応が可能とされています。パブリック型ブロックチェーンをインターネットとするならば、プライベート型ブロックチェーンは社内イントラネットを想定するとわかりやすいかと思います。また、プライベート型ブロックチェーンでは、参加者の管理を行うという意味で特権的な管理者が必要となります。

言うなれば、パブリックブロックチェーンとプライベートブロックチェーンは分散型管理台帳という原理こそ同じものの、用途や性能については大きく異なる別物であると言えます。

3. コンソーシアム型ブロックチェーン

プライベート型ブロックチェーンの派生ともいえますが、プライベート型ブロックチェーンを拡張し管理主体が複数の組織からなるようなブロックチェーンをコンソーシアム型ブロックチェーンと言います。

ビットコインのような仮想通貨においては、誰もが参加できるパブリック型ブロックチェーンが必要ですが、個別組織内での利用の場合はプライベート型ブロックチェーンの方が適切となります。また、複数の組織・企業間で行う取引を管理したい場合などは、コンソーシアム型が適切であると言えます。

VI. ブロックチェーンへの接し方

前述のように、金融機関や行政機関といった大規模な仕組みに取り入れる動きが活発なブロックチェーンですが、企業単位

での導入ができないわけではもちろんありません。取引（情報のやり取りを含む）を可視化、管理コストを抑えたいという場面では利用を検討する価値があると考えます。エンタープライズ用途の場合は、情報の機密性等を考慮すると、プライベートブロックチェーンまたはコンソーシアムブロックチェーンが利用の候補となるのですが、利用においてブロックチェーンがおよぼすメリットとデメリットを的確に把握し判断することが必要となります。また、ブロックチェーンでは補えない機能については、その他の仕組みを取り入れる必要があります。

1. ブロックチェーンの価値の理解

各ブロックチェーン分類の概要は前述しましたが、分類を選択する際にはそれぞれの特徴を知る必要があります。前述ではパブリックブロックチェーンをインターネットに、プライベートインターネットをイントラネットに例えて説明しましたが、表面的な性能においても同様のことが言えます。不特定多数の参加者が存在するパブリックブロックチェーンに比べて参加者を限定可能なプライベートブロックチェーンはコンセンサスアルゴリズムを厳密に行う必要がない、ケースによっては不要であるため、より高速に動作しますし、利用者への権限管理も容易となります。

しかしながら、ブロックチェーンの真価は台帳を分散して保持することによる「多数の参加者による取引事実の証明」と「改ざん有無等の検証が可能な監査証跡」であるため、参加者を限定したブロックチェーンではメリットが見出しにくい面があると言えます。また、中央集権的な管理者を置かずに管理が可能となることによるコストメリットについても、参加者を限定し権限等を管理することを厳密に行うプライベートブロックチェーンの場合は従来の管理方法と差が出にくいものであると言えます。

現時点で言うならば、個別組織内で厳密に取引履歴を保持したい場合はプライベートブロックチェーンではなく従来どおりの組織内データベースでの管理を行うことに軍配があがるよう

に思います。

では、プライベートブロックチェーン／コンソーシアムブロックチェーンの出番はないのかというと、もちろんそうではありません。共通のルールを設定しお互いに監視しあいつつ取引を行う必要がある業界内での利用、多数のグループ会社を持ち情報の伝達に透明性を持ちにくい組織での利用については、ブロックチェーンが役買ってくれるものと考えます。具体的な利用シーンとしては、音楽・映像業界でのデジタルコンテンツの売買履歴管理や複数企業間でのポイント共有などがまず思いつくシーンでしょう。また、系列グループ間での資産・備品の管理やサプライチェーンの管理にもブロックチェーンは有用です。

ではなぜ金融分野以外の企業の参入が遅れているかと言えれば以下のような理由ではないかと推測します。

- そもそもどういうもので、どんな利点があるのかわからない
- ユースケースがわからない
- セキュリティ安全面で今一つ不安

1点目と2点目については、まさに本稿を読んだ後に解消されていることと思います。3点目については補足が必要と考えます。

パブリックブロックチェーンを利用する場合は、情報を開示することで透明性を上げるというブロックチェーンの性質上、情報が漏れるというリスクはそもそも考える必要はありません。また、改ざんのリスクについては、まさにブロックチェーンの強みとするところですので、従来の仕組みより低減します。

プライベートブロックチェーンを利用する場合は、外部への情報漏えいリスクは従来の仕組みとなんら変わることはないというのが私の意見です。プライベートブロックチェーンのデータは物理的には組織の内部にあり、外部に勝手に出ていくことは仕組み上ありません。そのため、外部に漏れるとしたら外部からの不正アクセスや内部利用者の人為的な作用によるものです。これは、ブロックチェーンに限らず、情報システムすべてに共通のリスクであり、人為的な不正の防止を発生させないためには組織としてのルールや内部統制やコンプライアンスの体制強化が必要であることは、既存の仕組みもブロックチェーンも変わることはありません。ブロックチェーンだから危ないというのはお門違いと言えます。

それにもかかわらずセキュリティ面での不安がぬぐえないのは2014年に発生したマウントゴックス社のビットコイン消失事件の影響が大きいと思います。当時の価値で200億円以上のビットコインが失われたとされる事件で当初は外部からのサイバー攻撃による盗難事件とされていました。しかし、後の調査で取引所のデータ不正操作が発覚しマウントゴックス社の社長

が逮捕される事態となりました。やはりこれも、システムの瑕疵ではなく、人為的なものであり、ビットコインやブロックチェーンへの信頼を失墜させるものではないのです。また、このような人為的な不正の発生自体を完全には防ぎようがないものの、取引の透明性が高く、改ざんが困難であるブロックチェーンの仕組みは、人為的な不正を検知可能という観点で有用であると考えます。

2. エンタープライズ用途での比較検討

ブロックチェーンをエンタープライズ用途で導入する際は他の選択肢との比較検討をすることになります。取引内容を保持するという場合は、これまではデータベースでの管理が一般的でした。ブロックチェーンの導入を検討する際も、やはり従来型のデータベース管理と比較検討することが多いでしょう。

なお、ブロックチェーンにおいてもデータの保存先はデータベースとなります。エンタープライズ用途で言う、従来型のデータベース管理とブロックチェーンの違いはハッシュ値による履歴管理というデータの構造取ることができるアプリケーションの機能を有しているか否かで区別するものとします。

また、比較検討する際、個別組織に閉じて利用するのか、複数組織に跨いで使用するのかで前提が異なっていますので、それぞれについて検討します。

(1) 個別組織の場合

個別組織でブロックチェーンを使用する場合は、プライベートブロックチェーンとなります。

「コスト」「耐障害性」「情報透明性」「処理性能」で比較した際、コストと処理性能においては、使用する機器や権限管理等の運用に差がないため、それほど差は出ません。耐障害性についても、従来型のデータベース管理もブロックチェーンも物理的に同じ場所にデータが存在するため、同様と言えます。ブロックチェーンの強みと言われる情報透明性についても、データベース管理でも組織内で権限制御が完全に可能なため差はないと考えます。

(2) 複数組織の場合

複数組織でブロックチェーンを使用する場合は、コンソーシアムブロックチェーンとなります。

こちらも、コスト、耐障害性、処理性能は個別組織の際と同じくあまり差が出ません。差が出るのは情報透明性であると言えます（図表6参照）。データベースの管理を個々の組織に委ねた場合は意図的な情報改ざんが可能となります。また、情報の透明性の重要度が個別組織の場合と複数組織の場合ではまったく異なるという点にも注目が必要です。共有すべき情報が不透

【図表6 複数組織で使用する場合の比較】

	データベース管理	コンソーシアム型 ブロックチェーン
コスト	同様	
耐障害性	同様	
情報透明性	△	○
処理性能	同様	

明であることは利害関係のある複数組織の場合は致命的となります。そのため、複数組織における取引履歴の保持にコンソーシアム型ブロックチェーンというのは良い選択肢となります。これは、グループ会社間での場合も同様であると言えます。

しかしながら、従来型のデータベース管理と比べた際のブロックチェーンのデメリットも存在します。主なデメリットは以下の2点と考えます。

- ① ネットワークトランザクションが増加する
- ② コンセンサスアルゴリズムによっては参加者数に制限がかかる

データベース管理であれば、一回の取引で一回のトランザクションが発生するのみであったところ、ブロックチェーンでは利用者間で情報を共有するためにトランザクションが多く発生します。脆弱なネットワーク環境での利用は、ネットワーク帯域を逼迫し、業務に影響を及ぼす可能性もあります。また、PBFT

のようなコンセンサスアルゴリズムを選択する場合は、前述のとおり参加者の増加はトランザクションの加速度的な増加を招くため、ネットワークの制約から参加者数に制限がかかります。

ブロックチェーンを選択肢とする際は、このような観点での比較検討を行う必要があります。

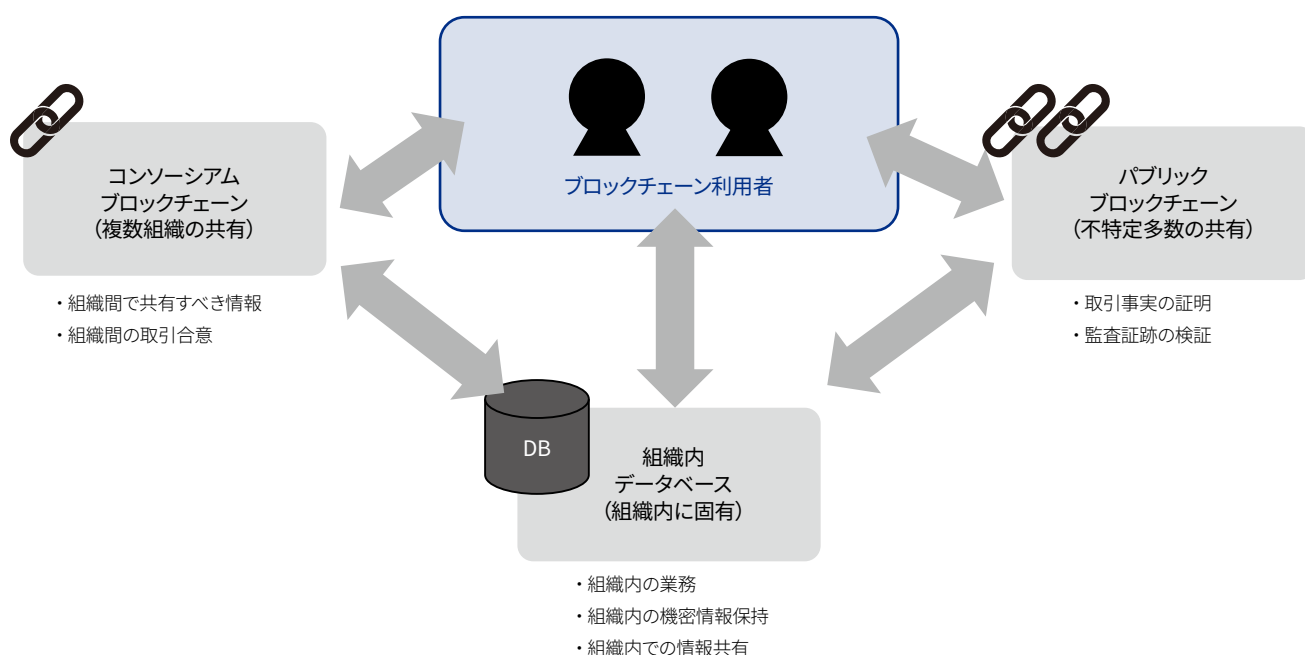
3. 組織としての使い分け

エンタープライズ用途でブロックチェーンを使用する場合は、当然のことながら用途と適用範囲を明確にすることが必要と言えます。前述より、プライベートブロックチェーンを積極的に利用するための理由は見いだせないのが現状であるものの、コンソーシアムブロックチェーンについては有用性は十分にあります。また、自組織で不特定多数の相手との取引について取引事実を明確にしたい、監査等の目的で取引の証跡を残しておく必要がある等の場合は、取引に他組織の作ったパブリックブロックチェーンを利用するという選択肢があるのであれば、是非利用することを推奨します。パブリックブロックチェーンを利用するだけで、自分が信頼できる存在であることの証明を第三者に実施してもらえ、第三者が信頼できる存在であることの証明も別の第三者が実施してくれます（図表7参照）。

4. ブロックチェーンの機能補完

利用方法によっては非常に利便性の高いブロックチェーンですが、それだけで十分な機能があるかと言えばそうではありま

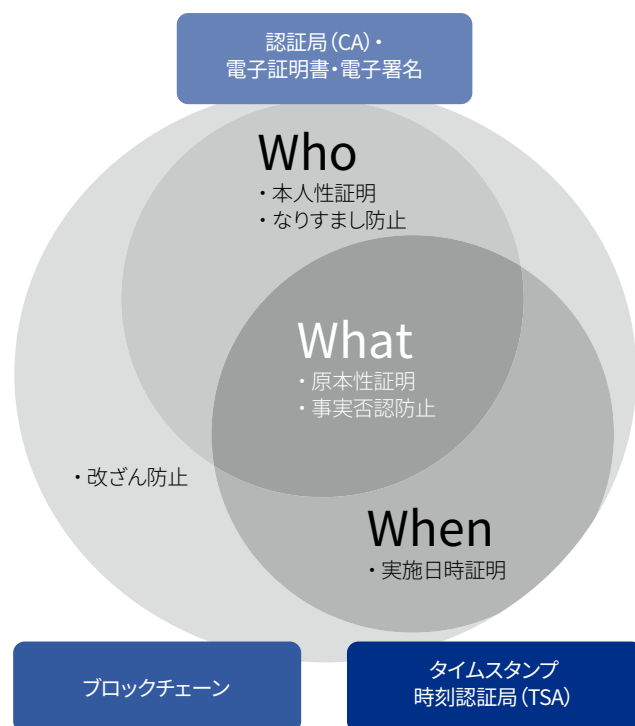
【図表7 ブロックチェーンとデータベースの使い分け】



せん。特に厳密性を求める取引については、注意が必要です。

取引の情報を厳密に知るためには、いつ（When）、誰が（Who）、何を（What）したか把握する必要があります。このなかでブロックチェーンのみで完全に賄えるものはありません。つまり取引の情報を厳密に知るためには、ブロックチェーン外の機能を使用することになります。これは、ブロックチェーンを構築する際の重要な事項となります（図表8参照）。

【図表8 ブロックチェーンの機能補完】



いつ取引が行われたかを知りたいければ、時刻認証局と連携し、時刻情報を取得しなければなりません。また、誰が行ったかを厳密に証明したければ認証局が発行する電子証明書や電子署名の力を借りなければなりません。それらが揃って、何が行われたかを厳密に知ることができます。ブロックチェーンの機能のみで行えることは、情報の改ざんを防止することと言えます。

5. 使ってみる

ブロックチェーンはこれまでの仕組みより便利そうではあるが何から始めて良いかわからないという場面に対して、簡単に試せる環境を既に提供している企業があります。クラウド上にブロックチェーンの仕組みを保有しており、これまでクラウド上にWebサーバやDBサーバを構築していた時と同じ感覚で、構築・試用が可能となっています。当然、そのまま本番環境と

して使用することも可能です。

また、2016年2月にはHyperledger というオープンソースのブロックチェーン技術推進コミュニティが30社以上の大手企業や金融機関によって設立され、共同でブロックチェーン基盤の技術検証・開発を行っています。Hyperledger のプロジェクトの元で開発されているブロックチェーン基盤「Hyperledger Fabric」はオープンソースとして提供されているため、無料で使用することが可能です。

● Hyperledger Fabric

Hyperledger Fabricは、ビジネスに焦点を当てた設計となっているのが特徴です。ビットコインなどは不特定多数の参加者を想定した仕様（＝パブリックブロックチェーン）となっていたが、ビジネスにおいては知っている者同士での契約（＝コンソーシアムブロックチェーン）であることがほとんどです。そのため、Hyperledger Fabricでは様々なコンソーシアムブロックチェーンのトポロジーと取引形態に応える設計がされています。

<Hyperledger Fabricコンポーネント>

－ Membership service

参加者の本人性と権限を管理するコンポーネントです。認証局の役割をします。

－ Blockchain service

取引台帳を管理するものです。コンセンサスアルゴリズムを複数（PBFT, PoW, PoS等）プラグイン可能で、デプロイごとに設定することができます。

－ Chaincode service

ブロックチェーンにトランザクションの一部として保存されるアプリケーションレベルのコードです。Hyperledger Fabricでは、Chaincodeがトランザクションを実行するため、スマートコントラクトに対応します。

Hyperledger Fabricはブロックチェーンを動かすためのアプリケーション基盤であるため、Hyperledger Fabricを動作させるための基盤ソフトウェア群（ミドルウェア）が必要となります。これらもすべてオープンソースでそろえることもできるのですが、一から揃えるとそれなりに時間がかかることと、これらを動かすためのハードウェアが必要になるため、クイックにブロックチェーンの動作を確認した場合は、Hyperledgerにも参画しているIBMが提供しているクラウド開発環境Bluemixを使用することで、環境構築が簡略化できます。

● IBM

IBMは自社が提供するクラウド上の開発環境Bluemix上でブロックチェーンのプラットフォーム提供サービス「IBM Blockchain」を提供しています。ブラウザ上でログインし、アイコンをクリックするだけで環境構築が可能であり、従来の様々な機能の組み合わせでブロックチェーンを利用したアプリケーションの開発が可能です。

IBM Blockchainで動いているのはOpen Blockchainで実装されています。

ー Open Blockchainとは

IBMが開発し、Hyperledgerがオープンソース化した、Hyperledger Fabric (=アプリケーション)を動作させるための基盤ソフトウェア (=ミドルウェア)です。2016年11月段階では、以下の機能が追加料金なしで使用できます。

- ・4つの参加者サーバと1つの認証局サーバ
- ・Chaincodeのデプロイと実行・参照テスト
- ・ログと操作、APIのダッシュボード
- ・サンプルアプリとそのソースコード参照

ー 無料版でできること

- ・ネットワーク上にある参加者サーバと、デプロイされたチェーンコードの状態を確認
- ・チェーンに書き込まれたブロックやトランザクションの情報を確認
- ・チェーンコードのサンプルアプリを設置・実行・参照
- ・検証者サーバに向けて REST API の実行
- ・検証者サーバ・認証局サーバのログを確認

ー 無料版でできないこと

自分でチェーンコードを書いて、API経由でデプロイ・実行

自分でコードを書いて動作させることは無料版ではできませんが、ほぼクリック操作のみで手軽にブロックチェーンを体感でき、挙動のイメージをつけることができます。

● Microsoft

Microsoftも同じく自社が提供するクラウド上の開発環境Azureでブロックチェーンのプラットフォーム「Blockchain as a Service」を提供しています。こちらもアイコン操作でブロックチェーンの初期設定が可能であり、アプリケーションの構築がすべてクラウド上で可能な仕組みとなっています。IBMのBluemixがHyperledger Fabricをベースにしたビジネスモデル

に重きを置いた設計思想となっていることに対して、Microsoftは「Ethereum」「Ripple」「ERIS」といった、様々なブロックチェーンプラットフォームが利用可能であり、プラットフォームごとの技術的な差異を確認の環境として利用することに向いていると考えます。

これらのクラウド上のブロックチェーンプラットフォームは1時間以内で動作させることが可能であり、実際のブロックチェーンの動きを短時間低コストで感覚的に理解することができ、利用イメージを持つのに適した環境です。また、これまでエクセルで台帳管理していたような小さな取引業務について、試作で作ったクラウド上のブロックチェーンアプリケーションの利用に切り替えることで、実際の業務での利用を体感することも可能です。

Ⅶ 今後の展開

現在は各組織が実証実験を行い、ブロックチェーンの有用性・効果、安全性を確かめている状態であり、明確な規約や標準が存在しません。また、技術的な側面でユーザ企業を支援する「IT企業」、法務・税務等の面からユーザ企業を支援する経営コンサルタント等の「経営支援企業」の参入が先行しており、ユーザ企業はブロックチェーンの利用を悩んでいる状態であるように見えます。今後、ブロックチェーンが有効なユースケースが見えてくると、一気に市場が拡大することが予想されます。以下に、今後のブロックチェーンの活用例を記載します。

1. 適用領域例

(1) 物流

物理的な実体を伴わない仮想通貨等のみならず、物理的なモノの流通の可視化についてもブロックチェーンは利用可能です。例として、現在農林漁業者から消費者への流通においては、いまだ何段階もの人手を介しています。生産者は直売でない限り、どのようなルートで消費者に商品が渡っているのか、実際のことを知る術はありません。逆に消費者の立場からすると、スーパー等で見かける、生産者の顔が見える野菜などがありますが、消費者は写真に写っている人が本当に生産者であるか確認することはできません。また商品の品質についても、商品を手に取ってみる以外に方法はなく、これはインターネットのなかった時代から何も変わっていません。

ここにブロックチェーンを活用すると、生産者は自分の商品がいつ誰の手を渡って消費者に届いているのか、どの程度売れているのかを直接知ることができます。これにより、次に何を

どのくらい作ればよいのか判断できるため、効率の良い生産が可能となります。また消費者から見ても、生産者が誰であり、いつどこで作られたものであるのか、ブロックチェーンの情報から自分で確かめることができ、安心して購入することができるようになります。

(2) シェアリングエコノミー

管理者がいらない仕組みであるスマートコントラクトの機能と仮想通貨等のパブリックブロックチェーンやIoT技術を使用することでシェアリングエコノミーの利便性向上が可能と考えます。

近年のビジネスの動きとして、CtoCの流れが勢いを増しているのは明らかです。なかでも、AirbnbやUberのような個人リソースを共有するシェアリングエコノミーのビジネスは今後拡大することは想像に難くないです。この際、企業は仲介としての役割を担うのですが、個人同士の契約を管理するためにはコストがかかります。また、個人同士のモノを貸借の際、鍵の受け渡し等でFace To Faceで会う必要があり、また相手がどのような人物であるか、つまり安心して取引ができる相手か判断が付きません。

ここにブロックチェーンを活用すると、個人同士の契約に対し、あらかじめ定めたルールに則り、契約の条件確認や履行（権利の移動）までを自動化でき、仮想通貨での支払いと連動することで企業の介在コストを下げる事が可能となります。また、スマートロックと呼ばれるIoT化された鍵を使用することで、契約履行後、鍵の開錠権が与えられた借り手は貸し手の時間的都合に縛られることなく、モノを借りることができます。また、これまでの貸し手／借り手の評価を見ることで、会わない契約相手が信頼に足るか判断することができます。この評価情

報自体もブロックチェーンの改ざんが困難な仕組みにより信頼性のある情報として用いることができます。このようにシェアリングエコノミーにおいて企業側と利用者側の双方の利便性向上にブロックチェーンは寄与します。

2. 適用アイデア

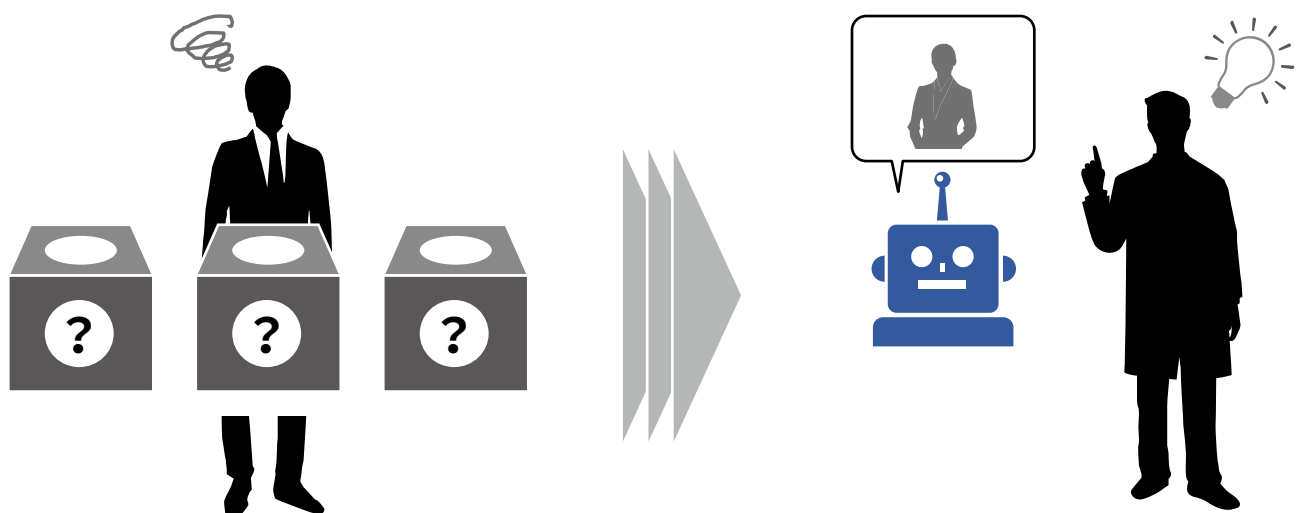
● 電子経歴書プラットフォーム

ブロックチェーンが有用である企業内または企業間で透明性を持った情報のやり取りを行うアイデアとして、人材派遣における職務経歴・評価の共有を挙げます。

現在の企業は市場の変化や顧客のニーズに迅速に対応するために組織内の人材を動的に組み立てる必要があります。その際、組織内のみでは足りず、組織外に人材を求め、人材派遣会社を利用すること多いと思います。人材派遣での人材選択は顧客である利用企業ではなく提供側である派遣会社が行っているのが実態です。利用企業が提示するリクエストに対し、提供側である派遣会社が人材を選択して提供し、利用企業は試用期間という自由度はあるものの、基本は提供側の選択を信じるしかありません。そのため、利用企業にとってはリスクを伴う行為と言え、派遣された人材には専門的な作業ではなく雑務のみを任せるといことも多いと考えます。派遣会社としても派遣する人材の価値を証明する方法がなく、単価を上げることができません。

このlose-loseな関係の人材派遣にブロックチェーンを活用するとどうでしょうか。人材の経歴やこれまでの派遣先企業の評価をブロックチェーンで管理することで、人材に対する評価は提供側の意図的な改ざんがないことが明確になるため、利用企業は人材の評価を信じる事ができ、安心して人材を用いるこ

【図表9 人材派遣選びはくじ引きから有能なコンシェルジュへ】



とが可能となります。提供側も人材の価値を証明する手段ができるため、ニーズのある人材の単価を適正に上げることが可能となります。まさに、win-winな関係を築くことができるのです。

さらに、ブロックチェーンと同じく自動化の要素を持つ人工知能と組み合わせることで、さらなる価値を生むことができます。利用企業のリクエストに対して、自然言語で書かれた経歴や人材評価を人工知能が解釈し適合する人材を推薦することができます。利用企業は柔軟かつ網羅的に人材を選択することができ、提供側は紹介するための介在コストを減らすことができます。win-winの関係をさらに大きなwin-winに昇華させることができるのです(図表9参照)。

このように、ブロックチェーンの特徴を理解し活用することで、これまでの業務の品質を上げる／ビジネスの幅を広げることが可能となります。一度ブロックチェーンに触れてみると併せて、自組織の業務でブロックチェーンを活用することによりどのような利点があるか思いを巡らせてみると、意外な利用方法が見つかるかもしれません。また、利用方法を思いついたら、まずは試してみることが重要です。画期的な技術ほど、イメージが先行してしまい、課題を見事に解決する夢の技術のように見えてしまうものですが、まずは試してみることによって周囲の情に惑わされない地に足の着いた導入が可能となります。

VIII おわりに

ブロックチェーンは現在かなりの過熱を見せており、各組織がこぞって参入している状態ではあるものの、誕生してから間もない技術であるがゆえに金融以外の分野での導入事例は少なく、どのように接して行けばよいかイメージがつかない段階でもあります。これは、ブロックチェーンがビットコインという仮想通貨の中核技術として誕生したことにより、金融分野の新技术というイメージから脱却しにくいことも一因であると考えます。しかしながら、ブロックチェーンは「取引相手を信用する」「自分の取引であることを証明する」仕組みであり、どのような組織であっても必ず利用シーンはあると考えます。その際に重要なことは、他の選択肢と比較するために必要なブロックチェーンへの理解となります。ブロックチェーンの持つ本質的な利点を的確に理解することで、ユースケースを自ら作り出すことは可能です。幸いなことに、若い技術ではあるもののモールドスタートができる環境が既にそろっているため、利用イメージを描き、導入時のヒントとすることが可能です。また、モールドスタートの際は人工知能のような、ブロックチェーンと同様に誕生して間もない先端技術と組み合わせることをお勧めします。新たな試みから、これまでにないビジネスモデルを生み出すことも可能であると考えます。巷にあふれる情報に振

り回されるだけではなく、まずは触れることで感覚を掴むことによって、新技术を武器に周囲より一歩先に出るチャンスを掴んでいただければ幸いです。

※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。

【関連トピック】

仮想通貨とその基幹技術が起こ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こ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)

FinTechの進展への対応～個人情報保護法制について (KPMG Insight Vol.21/Nov 2016)

「フィンテック推進支援室」の設置について

FinTechの登場により、複雑な規制や大規模なシステムが必要であった金融サービスの領域に大きな変革がもたらされようとしています。今後は既存金融業やスタートアップに限らず、多くのお客様が金融サービスを取り入れた新たなビジネスモデルを構築することになると考えられます。KPMGは以前から持っている金融と規制に関する幅広い知識と、新しいビジネスモデル構築にまつわる様々な支援を統合して提供するために、部門を超えた新しい組織を立ち上げました。金融業界全体の革新を支援するとともに、消費者を取り巻く新たな金融サービスにより世の中全体が変わっていく事を目指して私たち自身も挑戦を続けていきます。

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
マネジャー 宮原 進
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
susumu.miyahara@jp.kpmg.com

今、見直すべきグローバル法務・ コンプライアンスリスク対応 ～贈収賄規制対応を一例として～

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 水戸 貴之

日本国内の市場縮小傾向等に伴い、日本企業のグローバル展開はますます進んでいます。一方、法務・コンプライアンス部門の人員配置・組織構成等は事業展開にあわせた見直しがなされていません。このため、各種法規制リスクについて、リスクマネジメントが構造的に困難な状況にあります。

贈収賄規制や独占禁止法／競争法、個人情報保護規制等、グローバルに事業を展開している企業にとって対応すべき法令等については、規制が強化され、また、企業に求められる対応が明確化される傾向にあります。

本稿では、上記法令等の一例として、贈収賄規制を取り上げ、その改正等の状況を概観するとともに、グローバルでの対応が必要な規制についての課題及びその課題への対応策について解説します。

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



水戸 貴之
みと たかゆき

【ポイント】

- － 公務員等への不当な利益供与がグローバル経済の健全な成長をさまたげているとする議論の世界的な高まりを受けて、中国・韓国・ブラジル等、各国において贈収賄規制強化の動きが見られる。また、本分野における初の国際規格である「ISO37001反贈収賄マネジメントシステム」のリリース及び米国におけるFCPAパイロット・プログラムの発表・試行運用等により、グローバル企業に求められる対応が、一層、明確になっている。
- － 贈収賄をはじめとする法規制リスクの質的・量的変化に対応する、企業の組織体制・社内規程については見直しが行われないうちとなっており、構造的に法令違反等のリスクが発現しやすい状況に陥っている。法令違反が数十億・数百億円に上る課徴金に繋がりにくくなることに鑑み、グローバル全体でのコンプライアンス体制の再構築は喫緊の課題である。
- － 保有する法規制リスク及びそれに対応する低減施策・体制を客観的に評価し、その前提の下、実効的かつ現実的・継続可能なグローバル・コンプライアンス体制の確立に向けた改革を進めていく必要がある。

I. はじめに

会社法をはじめとする各種法令により、各企業に対してコンプライアンス体制の構築・運用が義務付けられるようになって久しく、加えて、昨年の法改正により、企業集団の業務の適正を確保するための体制整備に係る取締役会の責務が会社法に明記され、親会社のグループ管理における法的責任がより明確にされています。

コンプライアンスの重要性については、もはや強調するまでもなく、多くの企業において、なにかしらの対応がとられています。ただし、会社法や金融商品取引法等の各種法令への対応を端緒として整備を行ったコンプライアンス体制について、事業展開や法改正等に応じた見直しがなされず、十分とは言えない体制のまま運用されている事例も散見されます。とりわけ事業のグローバル展開に比して、コンプライアンス対応は遅れをとっており、各国・地域のコンプライアンスの要請に対応しきれない、親会社としてグループ管理上の責任を果たすことが難しいといった悩みは多く聞かれます。

そこで、本稿においては、グローバル企業において対応が必須となる法規制の例として、多くの域外適用事例を有する米国 Foreign Corrupt Practices Act（海外腐敗行為防止法）¹をはじめとする贈収賄規制を取り上げ、同規制の改正等の状況を概観するとともに各企業において対応が必要となる点を確認します。併せて、コンプライアンス対応において課題となる企業内の問題点について事例を紹介したうえで、それらの課題を克服し、グループ全体・グローバル全体での法務・コンプライアンス体制を構築していくための考え方について解説します。

II. 贈収賄規制に関するアップデート

1. 全般的傾向

2016年5月に、英国で、日本、米、独、仏、ロシア、中国など約50ヵ国・地域之首脳や高官が参加し、テーマを腐敗に絞った首脳級会議が世界で初めて開催されるなど、贈収賄規制についての議論が世界的に高まっています。国際通貨基金（IMF）は、賄賂による損失が世界の国内総生産（GDP）の約2%にあたる1.5～2兆ドル（約160～220兆円）に上るとの試算を公表し、汚職による経済成長の阻害について警告しています²。

そうした議論の高まりも背景として、2016年10月14日、分野における初の国際規格である「ISO37001 反贈収賄マネジメントシステム」がリリースされました。

また各国においても贈収賄規制の強化が進められています。以下、それぞれ解説します。

2. ISO37001 反贈収賄マネジメントシステム³

（1）概要

ISO（国際標準化機構）は2016年10月14日、腐敗防止に関する国際規格「ISO37001 反贈収賄マネジメントシステム」をリリースしました。この国際規格は、反贈収賄マネジメントシステムの整備、導入、維持、見直し及び改善につき、必要な要素を特定し、ガイダンスを提供するものとなっています。同規格で特定されている要素は以下のとおりです⁴。

- An anti-bribery policy and procedures 反贈収賄ポリシー及び手続
- Top management leadership, commitment and responsibility トップマネジメントによるリーダーシップ、コミットメント、責任
- Oversight by a compliance manager or function コンプライアンスマネジャーあるいは機能部門による監視
- Anti-bribery training 反贈収賄トレーニング
- Risk assessments and due diligence on projects and business associates プロジェクト及び取引先に対するリスクアセスメント及びデューデリジェンス
- Financial, procurement, commercial and contractual controls 財務、調達、契約業務における統制
- Reporting, monitoring, investigation, and review 報告、モニタリング、調査、レビュー
- Corrective action and continual improvement 是正措置及び継続的な改善

（2）各企業において求められる対応

上記各要素につき、米国連邦量刑ガイドラインに示されている法令等遵守のための有効なコンプライアンス・倫理プログラム⁵や「A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act（いわゆるFCPAガイドライン）」等のコンプライアンス・ガイドラインに基づき対応を進めている企業にとって目新しいものはありません。一方、各国・地域のコンプライアンス・ガイドラインを踏まえた体制構築が進められていない企業においては、本企画の枠組みは参考になるものと言えます。

1 <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/fcpa2.html> 参照

2 <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1605.pdf> 参照

3 http://www.iso.org/iso/37001.slides.nov_15.pptx 参照

4 日本語訳は筆者にて付記

5 <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/sentencingguideline.html> 参照

また、一定の体制構築を終えている企業においても、本規格の認証取得により、企業としてのコンプライアンスへの取組みが一定水準以上のものであることを示しやすくなる、すなわち、取引先や投資家、経営陣や従業員等のステークホルダーに対して、贈収賄防止のために合理的な取組みを行っていることを示しやすくなると考えられます。

リリースから間がないため、各企業・団体等における考え方・対応方針は明確になっておらず、引き続き、ISO37001への対処に係る各国等の動向への注視が必要と考えます。

3. 各国の動向

海外主要国における贈収賄規制に関する動向をまとめると以下のとおりです。

(1) 米国

① Yates memorandum⁶

(i) 概要

2015年9月9日、米国司法省副長官であるSally Yates氏により、企業の不正行為の抑止に係る最も効果的な方法の1つであるとして、それにかかわる個人／企業幹部の訴追を強化する方針が発表されています。この方針を示すメモ（Yates memorandum）においては、概要、以下の事項が定められています。

- a. 捜査協力により刑罰等の減免措置を得るためには、企業は、不正行為に関与した個人に関するすべての情報を司法省に提供しなければならない。
- b. 企業に対する刑事・民事事件の捜査は、捜査当初から個人にフォーカスするべきである。
- c. 企業の捜査にあたる刑事・民事事件の弁護士等は、日常的に連絡を取り合うべきである。
- d. 例外的な事情がある場合を除き、司法省は企業に関する事件の解決にあたり、個人の刑事・民事責任を免除しない。
- e. 関係する個人の事件を解決する明確な計画なしに企業の事件を解決すべきではなく、個人を訴追しない場合には記録を残さなければならない。
- f. 民事事件の弁護士は、企業同様、個人にも一貫してフォーカスを当てるべきであり、個人に対し訴訟を提起するかどうかの判断に当たっては、個人の支払能力を超えるか否かを考慮要素とせず、当該犯罪の重大性、連邦の利益にとっての重要性等といった基準によるべきである。

(ii) 各企業において求められる対応

上記取扱いは、既に実務で採用されている方針を明確にしたものであると説明されていますが、各企業においては、改めて、当局の立ち入り調査、司法取引等への対応方針・手順の見直し

【図表1 各国の贈収賄規制のアップデート状況】

国	法改正等の概要
中国	● 2015年8月に刑法が改正され、2016年4月に同刑法の司法解釈が公布されている。 <主な改正点> ✓ 公務員への影響力を有する者に対する贈賄罪の新設 ✓ 公務員の影響力の利用による収賄罪の新設 等 ● 2016年2月25日付で不正競争防止法の改正案が公表されている。今後、パブリックコメント手続きが終了後、承認・採択に向けて調整が行われる予定。 <主な改正点> ✓ 賄賂の新定義 ✓ 従業員の違法行為に係る企業の責任の明確化 ✓ 会計記録に関する規制強化 ✓ 罰金の増額 等
タイ	● 2015年7月に反汚職基本法が改正された。 <主な改正点> ✓ 国家公務員、外国公務員及びNGO職員による汚職事件に関与した民間人に対する捜査、起訴権限の国家汚職防止委員会への付与 ✓ 従業員の違法行為に係る企業の責任の明確化及び同ケースにおいて企業が犯罪防止に係る内部統制を構築していることを証明した場合の企業の免責 等
ベトナム	● 2015年に刑法が改正され、2017年以降に施行が予定されている。 <主な改正点> ✓ 処罰対象につき、自国公務員によるものに加え、外国公務員及び公的国際機関の職員並びに民間部門に属する者による贈収賄も含むものに拡張 ✓ 賄賂の定義につき、金銭、財産等に加え、非金銭的利益も含むものに拡張
韓国	● 2016年9月、不正請託及び金品など授受の禁止に関する法律が制定された。 <主なポイント> ✓ 公務員、公共機関関係者、法律により公務員と認められる者、学校関係者及び報道機関関係者が対象となり、適用範囲が広い。 ✓ 1回に100万ウォン又は会計年度ごとに300万ウォン以上の金品等の授受があった場合、3年以下の懲役又は3千万ウォン以下の罰金、100万ウォン以下であっても職務関連性が認定されれば、受領額の2～5倍の過料が科される等の量刑基準が定められている 等
ブラジル	● 2014年1月、腐敗防止法が施行された。 <主なポイント> ✓ 外国公務員又は第三者に対する不正な便益の約束、供与、提供の禁止 ✓ 法人も処分の対象とすることを明記 等

6 <https://www.justice.gov/dag/file/769036/download>参照

を行う必要があります。前述の項目のうち、特にaの方針の明確化により、個人と企業の利害の対立がより強調されることになるため、当該個人への調査協力依頼等を含む内部調査の方法や同個人の弁護士を選任・費用負担に関する考え方等を再整理しておく必要があります。

また従前においても、経営陣等、各企業の中核を担う人材が訴追されるケースは多くありましたが、新たな方針の下では、これまでと同様の対応では、そういった重要な人材を守ることがより困難になる可能性があることに注意が必要となります。

② FCPA Enforcement Plan and Guidance

(FCPA適用に向けた計画とガイダンス)

(i) 概要⁷

2016年4月5日、米国司法省は、FCPA規制強化の取組みとして、当局担当官の増員及び外国当局との連携強化に加え、企業の自主申告促進策を発表しました。各企業において、特に確認しておくべき、自己申告促進策の概要は以下のとおりです。

- 本促進策はYates memorandumに基づくもの
- 本促進策は1年間のパイロット・プログラムとして導入
- 企業が当局への自主申告を行い、捜査への全面協力と再発防止策を講じた場合等に、刑罰の減免措置を講じる。減免措置の具体的な内容として、訴追の免除、罰金額の軽減等が挙げられている

(ii) 各企業において求められる対応

既に本パイロット・プログラムにより訴追を免除された事例が公表されており、1年間の試行期間中に効果を上げるようであれば、正式に導入されることも考えられます。

各企業においては、独禁法／競争法における類似の自主申告促進策であるリニエンスー同様、違反行為そのもの、およびその疑いのある行為に関する情報を把握した場合のレポートライン・自己申告の判断権限者・判断方法等を含んだ対応方針・体制を確立しておく必要があります。

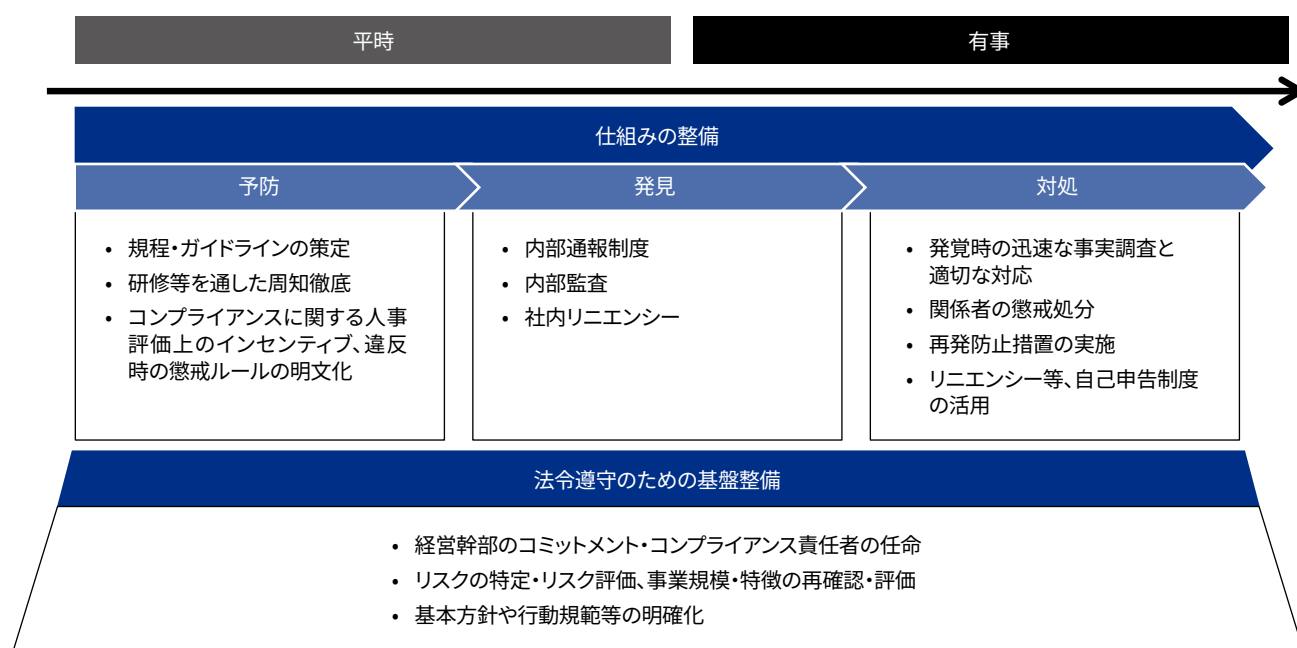
(2) 各国の法改正の状況

(中国、タイ、ベトナム、韓国、ブラジル)

米国以外の各国においても法規制の見直し・強化が進んでいます。

図表1では、特に日系企業において関心が高いと想定される国の状況について取りまとめました。各企業においては、法改正等のアップデートを踏まえて、現行の贈収賄防止に関する社内規程の見直しを進める必要があります。

【図表2 有効なコンプライアンス体制モデル】



7 <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/838416/download>参照

Ⅲ. コンプライアンス対応における課題

日本企業のコンプライアンス対応では、組織、規程、現地対応の点で、次のような課題が多く見られます。

1. 組織構造上の課題

有効といえるコンプライアンス体制の構築・運用につき、ISO 37001や各国・地域のガイドライン・指針等で、各企業に求められている事項は、ほとんど共通しており、おおむね、図表2のとおり整理することができます。

多くの企業においては、この有効なコンプライアンス体制の構成要素を複数の部門で分担しています。下表（図表3参照）は、日系企業においてよく見られる事例について、まとめたものです。

複数の部門で分担している理由としては、機能最適の観点からの必要性によるものではなく、むしろ、内部統制報告制度や会社法等、その時々の方令の要請に応じるために、都度、部門設置・業務配置がなされてきたことが多いと思われます。

機能面からの見直しがないまま、なし崩し的に複数部門で対応するがゆえに、構造的に、対応の過不足やリスク管理の隙間が生まれやすい状況にあります。加えて、表中にも記載しているとおり、CSR／コンプライアンス部門におけるコンプライア

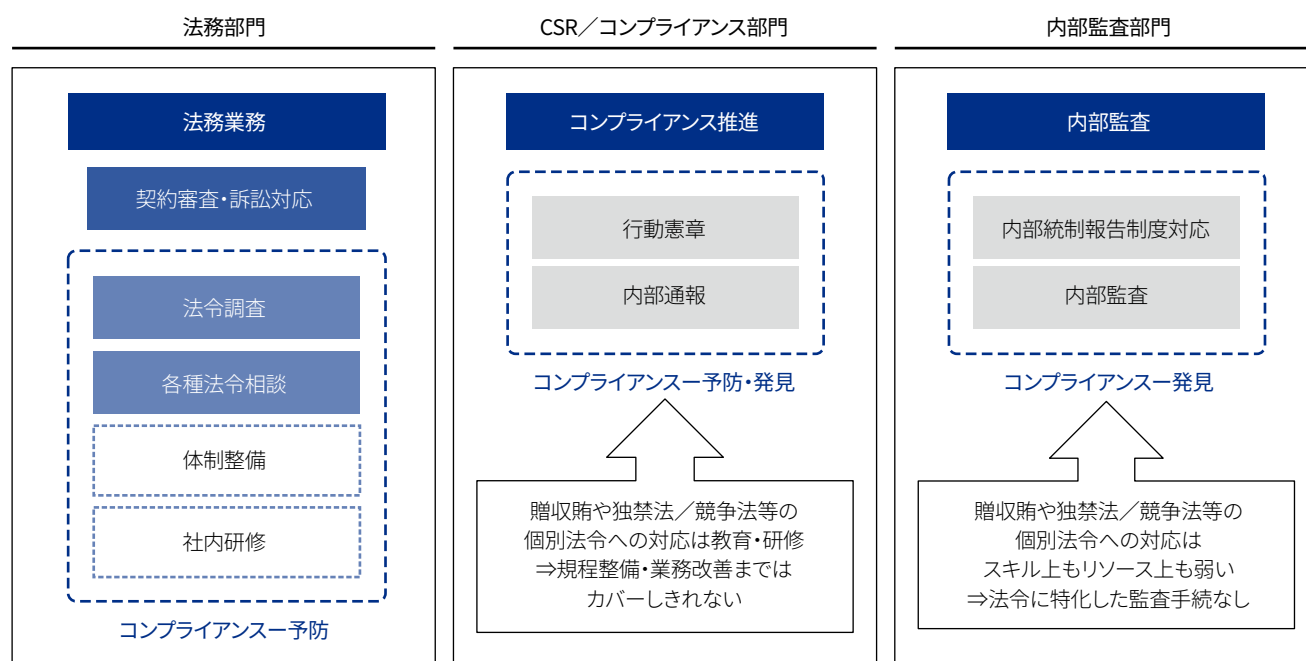
ンス対応においては、行動憲章等の周知徹底が主たる任務であるため、個別法令に対する規程整備・業務改善まではカバーされていない事例が多く見られます。また内部監査部門においては、継続的に監査を行ってきている経理等の伝統的な業務とは異なり、新規の、かつ海外の個別法令までカバーすることはスキルあるいはリソースの面から、困難となっています⁸。

2. 社内規程上の問題

グローバルに事業を展開している企業においては、言うまでもなく、子会社を含むグループ全体を見据えて規程整備を進める必要があります。この点について、関係会社管理規程等のグループ管理規程の不備が障害となる事例が散見されます（図表4参照）。各子会社の取扱いが明確になっていないがために、例えば、贈収賄防止に関する社内規程を整備しても、グループ展開する段になって、どのグループ会社に展開してよいものか決められないといった悩みもよく聞かれます。

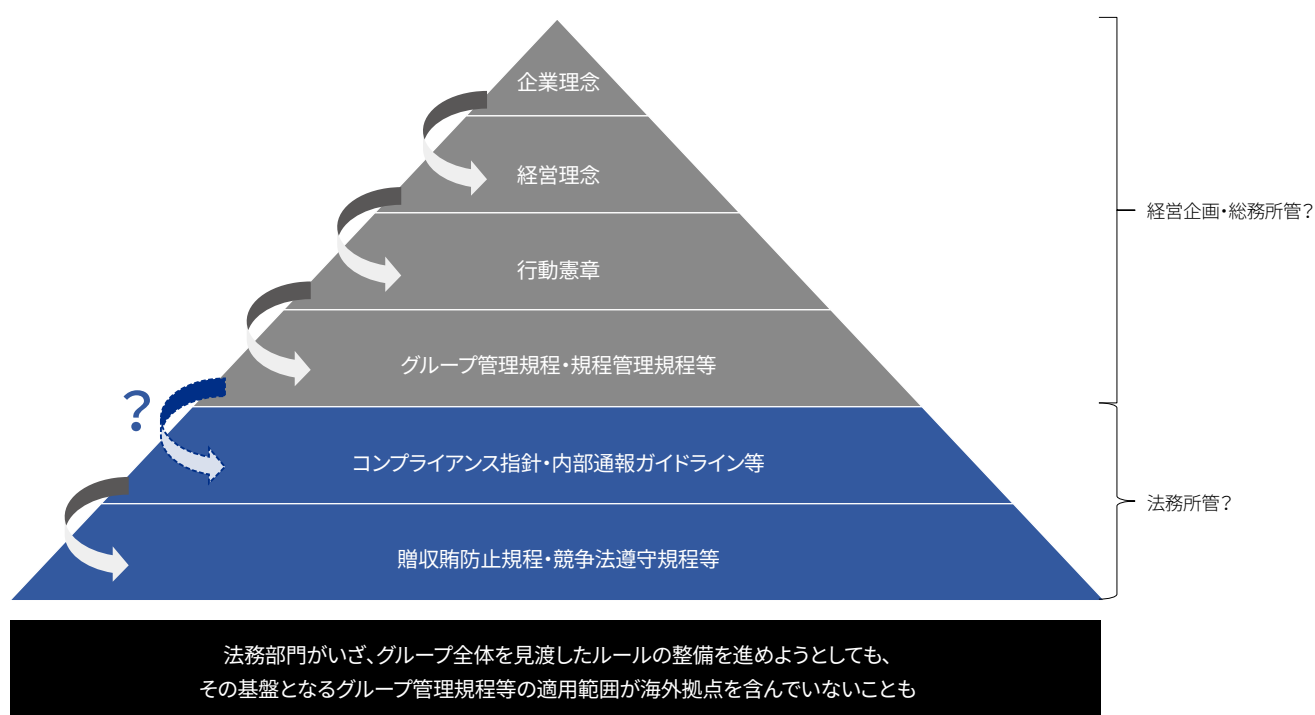
この課題に対処する際、そもそものグループ管理の在り方・各子会社のグループ内の位置づけ等の議論に立ち入ることになりかねず、さらに、グループ管理規程は、コンプライアンス担当部門とは別の、経営企画部門や総務部門が所管していることが多いため、課題解決が困難となりがちです。

【図表3 コンプライアンス体制の構成要素の分担事例】



8 そもそも、個別法令への対応につき、内部監査部門による監査の主な対象となる社内規程として整備されていないケースも多く見られる。

【図表4 コンプライアンス関連規程の体系例】



3. 海外拠点对応における問題

特に新興国の海外拠点においては、専門性を有する人材採用の難度、拠点の運営コスト等の兼ね合いから、コンプライアンスを推進する部門・担当者が存在しないことがほとんどです。そのため、グローバルで展開すべきコンプライアンス施策について、当該海外拠点への導入・運用において、コンプライアンスに関する前提知識・専門性を持たないメンバーに依頼せざるを得ない状況が生じます。

また、海外拠点にかかわる法令について、日本本社では、日本及び欧米の法令については把握ができて、例えば、中国の省・市・鎮レベルの法令等については困難であり、その取扱いについては、方針を明確にできないまま放置しているという事例も多く見られます。

Ⅳ. コンプライアンス体制の改革に向けて

贈収賄規制やカルテル規制等により、各国当局の摘発を受けた企業の多くでは、前述の課題を解決する前に、あるいは、企業によっては法規制リスクに気づくことすらなく、法令違反を犯してしまうケースがあります。結果として、数十億、数百億円の罰金を課され、さらに中核的な人材を失う結果を招いてしまっています。

また、そういった事態に陥らずとも、多大なコストをかけて運用しているコンプライアンス体制が、各種法改正等を踏まえたものとなっていないケースは多いものと考えられます⁹。

法務・コンプライアンス体制を、グループ全体・グローバル全体で再構築するべく改革を進めるために、まずは自社を取り巻く法務・コンプライアンスリスクに目を背けることなく向き合い、さらに現在のグループ全体の法務・コンプライアンス機能の分析と評価を行う必要があります。そこで確認した自社組織の現状を、経営陣・事業部門を含む関係者間で共有することが、改善を確実に進めるための橋頭堡となります。

本稿でも言及したISO37001や連邦量刑ガイドライン等のコンプライアンス・ガイドラインへの対応は、あくまでも抽象的な必要性に過ぎず、それ自体では改革の推進力としては不十分で

9 例えば、独禁法／競争法対応における間接的情報交換に係るリスクを適切に評価し、対策に落とし込んでいる企業は少ないものと思料する。

す。そもそも、コンプライアンスに関する取組みは事業活動に一定の制限をかけるものであるという認識を欠いては、関係者の理解を得ることは不可能です。

まずは自社グループにおける、各種法令や国・地域ごとの法規制リスクを把握し、リスクの状況に応じた優先順位付けを行い、事業活動との親和性を意識しながら、ひとつずつ成功事例を積み重ねて、着実に改革を進めていく必要があります。

また、法規制リスクは翻ってみれば機会でもあり、未だ多くの日系企業においてコスト・センターであると認識されている法務・コンプライアンス部門は、中長期的には、各種法規制違反リスクの低減対応という現状のステージを超え、より積極的に企業価値の増加・創造に貢献する機能組織へと生まれ変わっていくことも期待できます。

拡大の一途を見せるグローバル・ボーダレス経済、AI・ロボティクス等の技術革新等を背景に、企業競争及びそれに伴う再編・淘汰はますます激化するものと思われます。そのなかで勝ち残っていくグローバル企業となるために、組織の抜本的な改革をも見据えて、法務・コンプライアンスリスク対応の改革はまさに喫緊の課題であるものと思料します。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
マネジャー 水戸 貴之
TEL : 03-3548-5111 (代表番号)
Takayuki.Mito@jp.kpmg.com

内部監査の未来 ～テクノロジーがもたらす イノベーション～

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 奥村 優

つい数年前は「百年に一度」と形容されていた企業活動を取り巻く環境の変化ですが、今では「変化し続けている」ことが当たり前の状態となっています。経営環境やビジネスが変わり続けるのであれば、それに合わせて内部監査部門も変わっていかなくてはなりません。

ガバナンス改革とモニタリングへの要請にどのように応えるのか、アナリティクス技術を内部監査にどう活用するのか、業務がAI化されたときに内部監査はどのように変化すべきか。さまざまな角度から「内部監査の未来」を考察します。

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



奥村 優
おくむら まさる

【ポイント】

- ー データ分析や人工知能などの新たなテクノロジーが内部監査業務でも導入されるようになってきている。
- ー 内部監査に新規のテクノロジーを活用する際には、それが強力であるがゆえに、自社のカルチャーに合った使い方を考える必要がある。
- ー 2020年ごろには、ヒトと人工知能が共同で内部監査を行う時代が到来すると考えられる。ヒトが取り組むべき領域として、ソフトコントロールの強化や経営目線での監査が考えられる。

I. テクノロジーの進化

1. 企業を取り巻く状況

KPMGが2016年に主要10ヵ国、11業種におけるCEO約1,300人を対象に行った調査¹によると、変化のスピードはテクノロジーによって急激に加速するとみられています。グローバルのCEOの77%は、自社が新しいテクノロジーに追随していけるかどうかを懸念しており、データアナリティクスについては、今後3年間の投資対象分野のトップにあがっています(25%)。

日本の回答者103名の結果に絞ってみても、「最先端技術のリスク」を最も懸念するリスクとして挙げる回答が24%となっており、環境や戦略、規制に次ぐリスクと捉えられています。このような状況を受けて、日本では今後3年間の優先的投資分野として「認知コンピューティング・人工知能(AI)」(26%)、「データ分析能力の向上」(25%)が上位に入っており、それらのテクノロジーへの対応が企業にとって喫緊の課題であると考えられていることがわかります(図表1参照)。

2. テクノロジー進化の状況

実際、新しいテクノロジーに関するニュースが毎日のように報道されています。最近では、政府が国会答弁の下書きを人工知能にさせることを検討し始めたことまで報道されており²、産業界に留まらずさまざまな領域において人工知能の活用が検討されていることがわかります³。また、今後確実に日本の労働人口が減少することからも、企業にとっての短期的な競争力強化という意味だけではなく、新たなテクノロジーの効果的な活用は企業の生き残りのカギになると考えられます(図表2参照)。

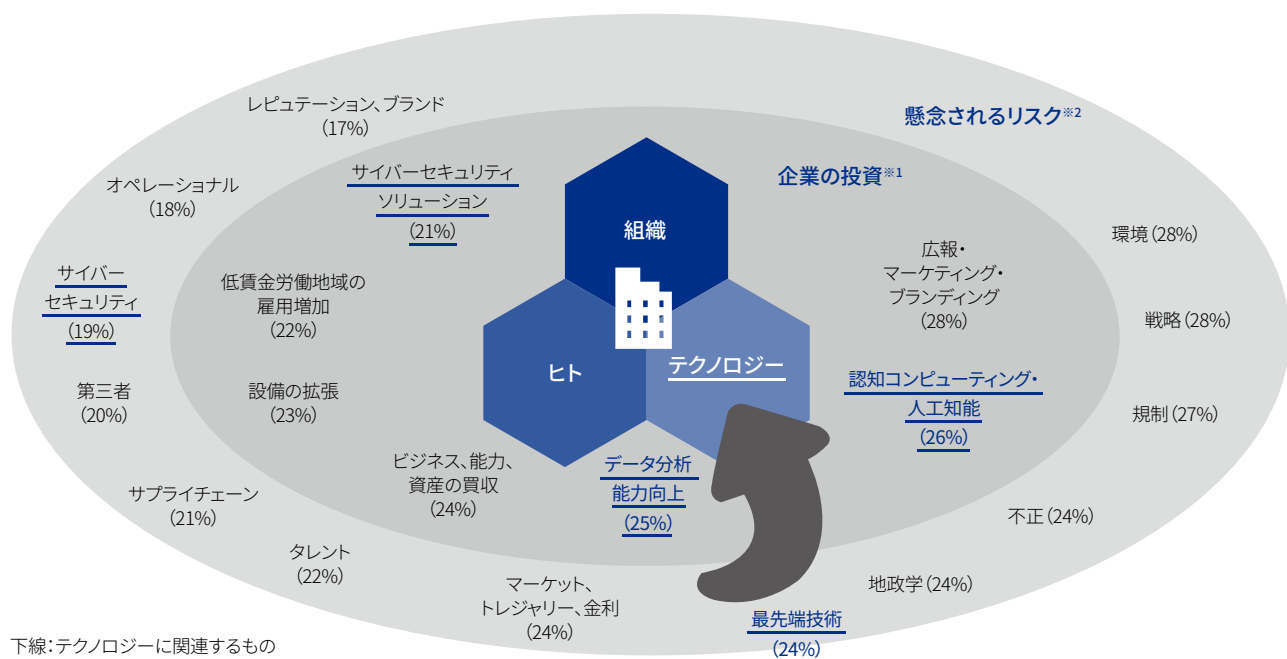
II. 内部監査を取り巻く状況

1. 高まる内部監査への期待

世の中の動向や企業のビジネスの変化を受けて、内部監査部門にも変化への対応が求められています(図表3参照)。

コーポレートガバナンス・コードが発効され、上場企業の取

【図表1 国内企業を取り巻く状況】



出所：Global CEO Outlook 2016, KPMG International, 2016 ()内の数字は、日本の回答者103名が各選択肢を選択した割合

※1 今後3年間で優先する投資分野 ※2 最も懸念されるリスク

1 KPMGグローバルCEO調査2016

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/07/global-ceo-survey-2016.html>

2 読売新聞「国会答弁、AI下書き実験へ…過去の議事録学習」(2016年12月5日)

3 AIに置き換わる業務領域についてはKPMG Insight 2016年11月号(Vol.21)「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～」図表5を参照。

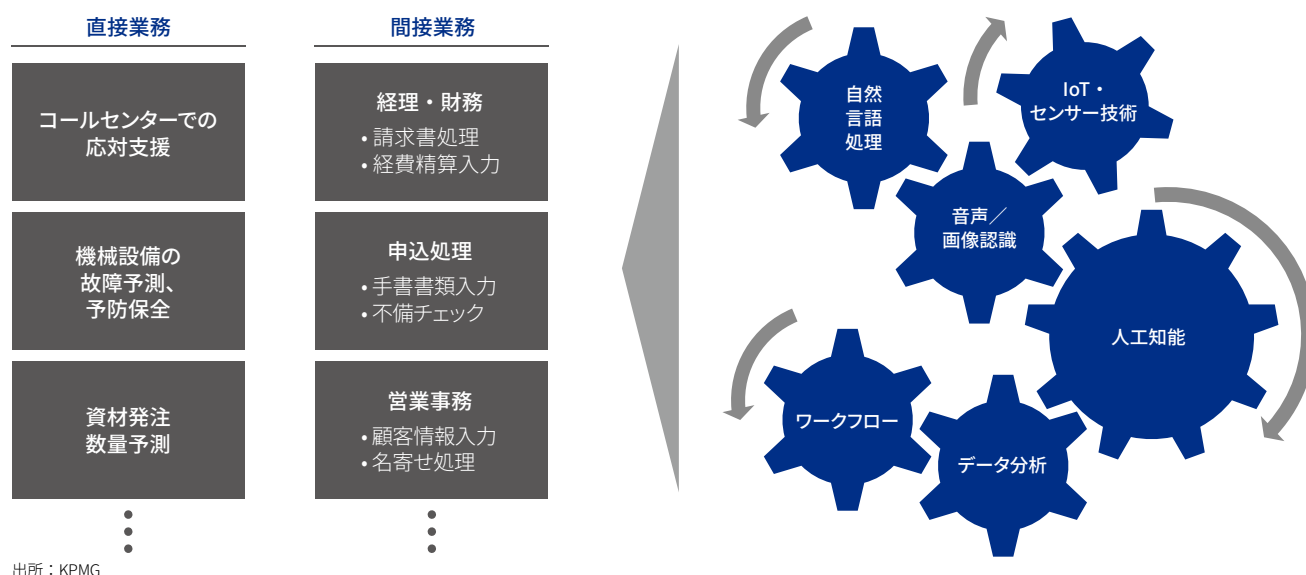
締役会、および監査役会には内部監査部門との十分な連携の確保が求められており、平成26年の会社法改正を受けて大企業では内部統制の整備や運用状況の報告が必要になりました。一方、このような流れに反して、たとえば「不適切な会計・経理」を開示する企業はここ数年増加を続けており、2016年1月から11月までの間に「お詫び」という言葉を含む適時開示を行った企業は173社に上ります（KPMG調べ）。

2. 背景となるビジネスの変化

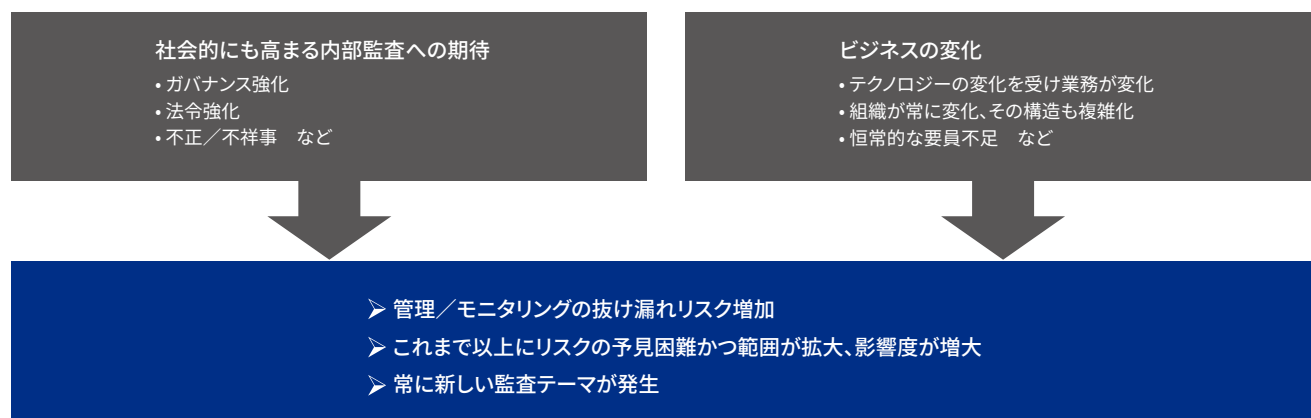
2016年に最も話題となったテクノロジーは人工知能だと思

いますが、それ以外にもフィンテックやIoT、VR、コグニティブコンピューティングといった最新のテクノロジーが企業の実務に急速に組み込まれてきました。それにより、これまでになかったような商品やサービスが生まれ、今までヒトが担っていた業務を情報システムが処理するようになり、それに伴い、企業の業務内容も大きく変化しています。また、そのような業務の変化を含めて社内外の環境変化は組織構成にも影響を与え、また、業務のグローバル化などの要因もあり、海外子会社を管理するための地域統括会社の機能強化や、業務の変化に合わせた組織変更の恒常化といった状況も生まれています。さらに、いよいよ人口減少の時代を迎えた日本では人材獲得も難しくなっ

【図表2 テクノロジー進化の状況】



【図表3 内部監査を取り巻く状況】



4 株式会社東京商工リサーチ「2016年1-10月上場企業「不適切な会計・経理の開示企業」調査」（2016年12月5日）
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161205_01.html

ており、業務の変化に合わせて既存の要員配置をどのように見直すのかも、企業にとっては大きな課題となっています。

3. 内部監査への影響

企業におけるビジネスの変化は、当然ですが内部監査業務に影響を与えます。組織の急激かつ継続的な変化は内部統制の維持・向上にとって大きなハードルになります。業務の変化に伴い、過去に経験したことのない新たなリスクが次々と生まれ、情報システムの高度化や業務効率化によってリスクの影響範囲が広がり、かつ、その広がりを正しく見積もることが難しくなっているからです。何より、新たなリスクに対応するために、新しい監査テーマを取り扱うことが多くなります。ただでさえ小規模な体制で行われている内部監査業務が、常に新しいことを学習しながら実施しなくてはならなくなっています。これらの変化は内部監査部門にとって大きな負担増となります。

Ⅲ. 内部監査での最新テクノロジー活用

1. 最新テクノロジーの活用領域と効果のイメージ

内部監査業務に最新テクノロジーを活用することにより、ルール違反や不正の精査がこれまで以上に効率的に実施できるようになります。それにより、内部監査リソースを経営者目線

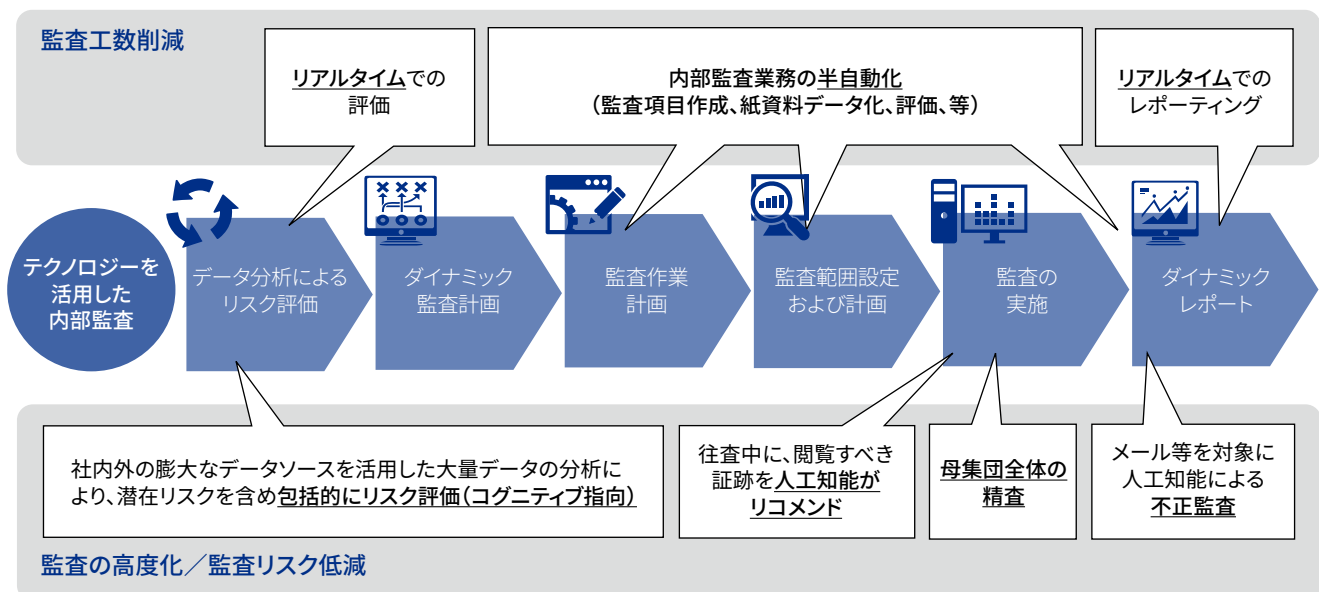
での内部監査に振り向けることができます。さらに、これまで人手では不可能であった監査手続きを採用することも可能になります（図表4参照）。

たとえば、内部監査計画立案の前提となるリスク評価を行うことを考えてみましょう。従来のような、人手によるリスク評価では、評価者の好みや時間的制約により、収集する情報に偏りや制限が発生したり、その判断も主観的なものとなります。しかし最新テクノロジーを活用すれば、社外（ニュース、SNS、法令改正等）や社内（会議体の議事録メモ、業務の変化、人事異動、メール等）に蓄積された情報に基づいて、網羅的に、「現在何が起きているか」あるいは「将来何が起きるか」を、（年に数回ではなく）リアルタイムで分析することができるようになります。さらに、そのリスク評価結果を受けて、監査テーマを人工知能にリコメンドさせることも可能となります（図表5参照）。

あるいは、往査における人工知能活用を考えてみましょう。経験の浅い内部監査人であれば、往査が終わった後に「あの時、現場であれを聞けばよかった」「あの証跡の入手を失念したから追加依頼しなければ」ということが起こりがちです。これに対して、往査の現場に人工知能を持ち込むことで、ヒアリングの進展に合わせ、追加で質問すべき項目や閲覧すべき資料とその観点についてリコメンドさせ、監査品質を向上させることができるようになります。

データ分析手法を活用して、網羅的なデータ監査をリアルタイムで効率的に行うこともできます。KPMGでは、内部監査にデータ分析手法を取り入れることでリスク評価や異常値分析等を効率的に行えるソリューションをグローバルで開発してお

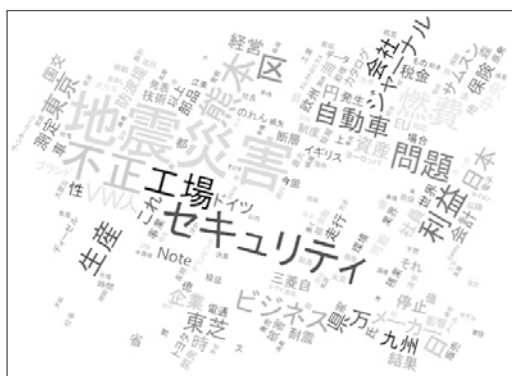
【図表4 内部監査への最新テクノロジー活用イメージ】



出所：KPMG

【図表5 人工知能による監査テーマリコmendイメージ】

社内外の情報に基づくリスク評価



出所：KPMG

人工知能による監査テーマリコメンド

(最終的には人が判断)

		地蔵菩薩	
		経典	
	セキュリティ		
	標準		
不正			
検索			
実施年度	事業区分	事例	製品・サービスの名称
2014年度	[D]産業業務	生命保険	◆保険金・給付金及び請求金の査定、支払業務 (1)訴訟発生、紛争・世帯決の受付及び支払の実施性 (2)陳述文書の正確性と妥当性 (3)詐欺、不正請求防止対策
2014年度	[L]物流業務	電気機器	◆業務プロセス規制 (1)保護措置者の整合性 (2)IP-MX・盗難リスク回避の権利評価
2014年度	[C]情報システム	銀行・証券	◆コンピュータ犯罪・事故等に対する態勢の整備状況 (1)コンピュータ犯罪・事故等に関する体制構築 (2)コンピュータ犯罪・事故等に対する未然防止策の実施 (3)コンピュータ犯罪・事故発生時の対応態勢 (4)他行とのネットワーク不正出金事件を踏まえた対応 (5)PC・サーバー・ネットワーク系セキュリティ対策の強化

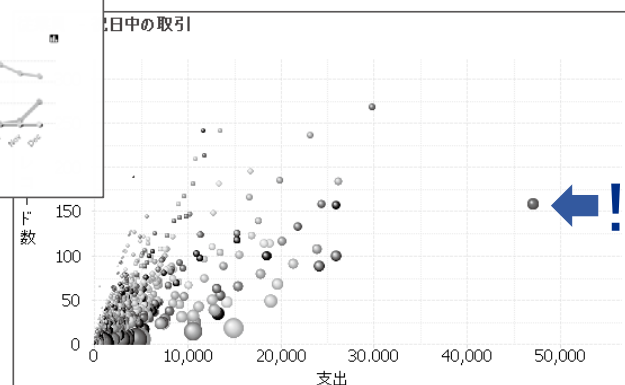
【図表6 内部監査へのデータ分析活用例】



標準的な監査手続と報告書作成を自動化

出所：KPMG Global の開発ツールより一部抜粋

容易に異常値を特定



り、そういったツールを活用することで、効率的かつ直観的な操作での監査を行えるよう支援しています（図表6参照）。このツールは市販のデータ分析ツールを利用したものですが、どのような監査シナリオの分析を自動化するのか、また内部監査人が直感的に異常値を把握するためにはどのデータをどのようなグラフで表現するのがいいのか、といったあたりにKPMGのノウハウが活かされています。

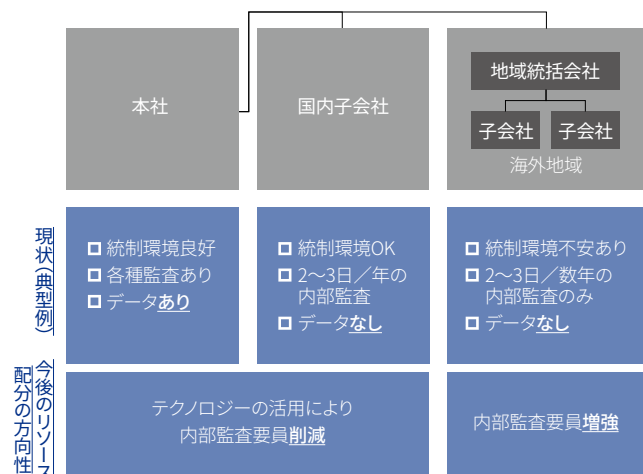
2. 最新テクノロジー活用の進め方

(1) リスクベースでのテクノロジー活用検討

筆者の経験では、「全社を見渡してリスクが高いと思うのはどこか？」と尋ねると、「海外子会社が心配である」という回答が多いように思います。リスクが高い領域に対して高度な監査手続きを実施するリスクベースの内部監査の観点で考えると、データの全件精査のような強力な監査手法は、リスクの高い海外子会社に適用することが通常の発想となります。ここで、情報システムで取り扱うことができるデータの有無が問題となります。

す。つまり、国内本社に比べて子会社では業務のシステム化がそれほど進んでおらず、テクノロジーを活用した監査に利用可能な電子データが存在しないということが起こりがちだからです。このような場合には発想を変え、(図表4の上段で示した)監査工数削減の効果を国内本社に適用して、効率的な内部監査を実現することで、内部監査の人的リソース配分をリスクの高い海外子会社に振り向けることが考えられます(図表7参照)。

【図表7 リスクベースでのテクノロジー活用検討】



出所：KPMG

ただし、データが存在しない場合であっても紙の帳票があるのであれば、(リスクの度合いにもよりますが)それを電子化してしまうというオプションもあります。最近では、機械学習の技術を活用し定型フォームであれば所定の記入欄の手書き文字を認識してExcel等のファイルに出力する機能を持ったOCRソフトが発売されていますので、そういったツールを活用することでデータを作り出すことが、現実的なオプションとして考えられるようになってきています。

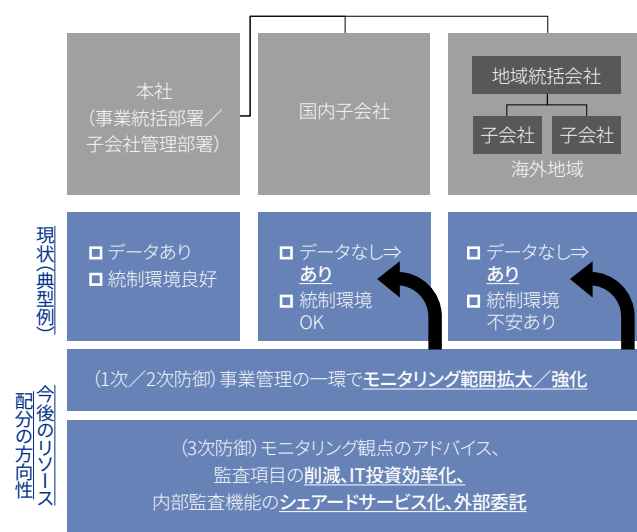
(2) コスト面の考察

リアルタイムでのデータ分析や人工知能等のテクノロジーを導入するには、システム構築のために最低でも数百万円から千数百万円程度の費用を要します。筆者の把握する範囲では、上場企業の内部監査部門であっても情報システム投資としてそのような規模の投資を行う(それだけの予算を内部監査部門が確保している)ケースは多くないと思います。

低予算で最新テクノロジーを導入するための現実的な投資方法として考えられるのが、実務を担っている部署の業務推進のためのIT投資に相乗りすることです(図表8参照)。冒頭で紹介したKPMGの調査結果(図表1参照)にあるとおり、企業は今、最新テクノロジーへの投資の優先順位を上げています。自社内のそうした動きをウォッチし、要件定義の段階で1次防御・2次

防御の立場でモニタリングしてほしいことをアドバイスしたり、内部監査の観点で必要な情報を抽出できる仕組みをあらかじめ組み込んでもらうことでコスト削減を図ることができます。また、こうした議論は1次防御・2次防御を担当する部署と3次防御を担当する内部監査部門の役割分担を明確化し、あるいは見直しをすることにも繋がります。内部監査業務の効率化やリソース配分の見直しをさらに進めたい場合には、グループ内の内部監査機能の統合や、業務の外部委託、外部監査人とのデータ共有も見据えたシステム構成を検討することが考えられます。

【図表8 コスト面の考察】



出所：KPMG

(3) 要員構成への影響

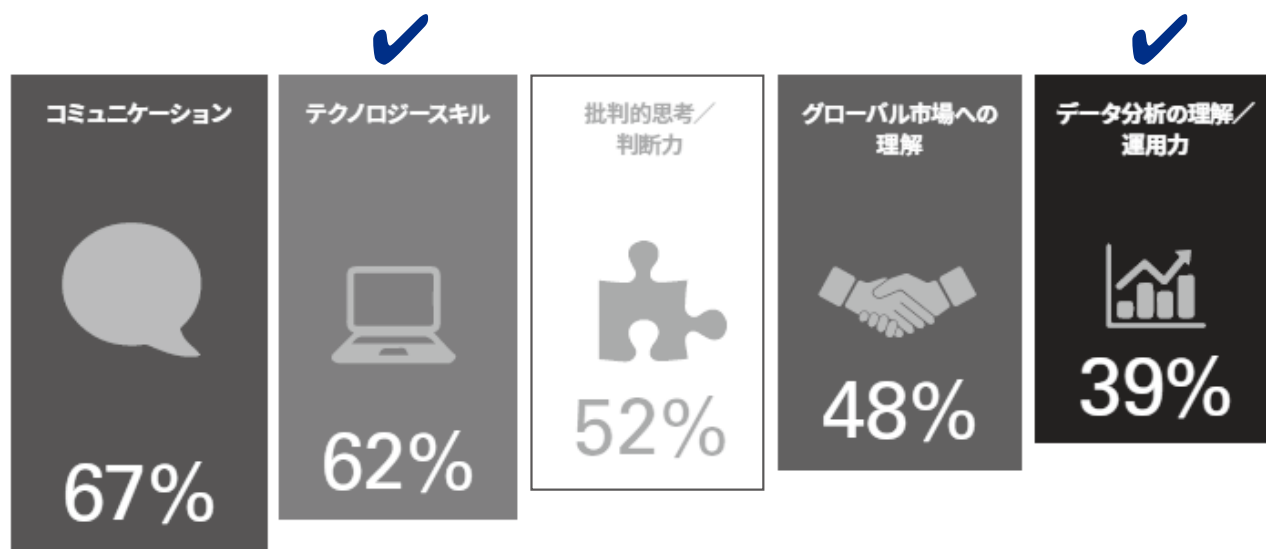
ここまで見てきたように、今後内部監査部門では、最新のテクノロジーやデータ分析能力が求められることになります。そのような変化に柔軟に対応するためには、若手社員を内部監査要員として登用することが必要となります(図表9参照)。一方、ベテランの内部監査要員の役割はさらに高度化します。たとえば、より経営者目線での変化への対応や新たなリスクの発見等での貢献や、人工知能化された業務の適正性等の評価スキルが求められることでしょう。

(4) 監査結果の使い方の工夫

図表6で説明したKPMGのデータ分析ツールもそうですが、データ分析技術を用いて全件精査の監査をすると、監査シナリオに含まれている範囲ではありますが、ルール違反やリスクの高いデータがすべて明らかになります。内部監査部門はその分析結果をどのように使うべきでしょうか？

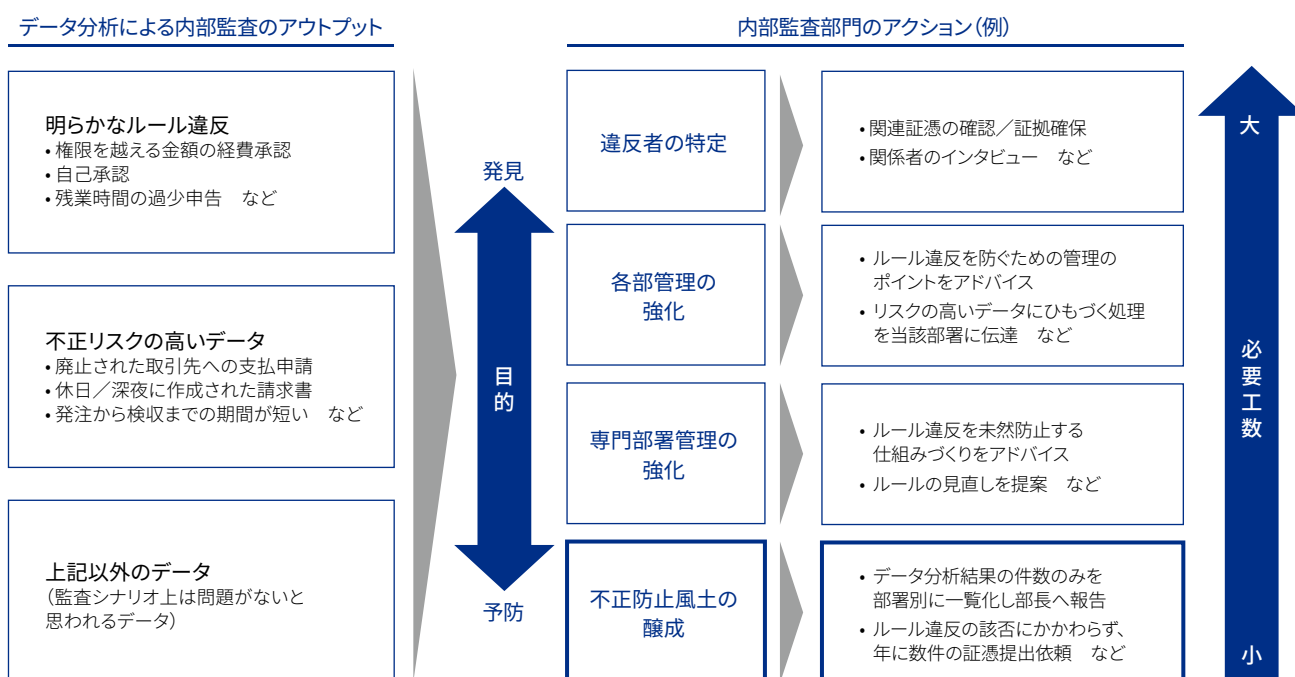
ここにも内部監査業務の投資対効果を検討する余地があります。発見したルール違反のすべてを監査対象部門や対象者

【図表9 これからの内部監査要員に必要なスキル】



出所：Seeking value through Internal Audit (KPMG International, 2016)

【図表10 「見られてる感」の醸成による牽制】



出所：KPMG

に伝えることもできます。ただ、それが内部統制を向上させるうえで最善の方法であるのかどうかは企業のカルチャーによるところが大きいいえます。たとえば金融や医療、インフラのような規制業種であれば「ルール違反は絶対認めない」というカルチャーが浸透していますので、一定の効果を期待できるかもしれません。一方で情報サービスなどのスタートアップ系企業や、「自分の城は自分で守る」意識が徹底されているような企業

であれば、内部監査部門による監査指摘といえども大きな反発をもたらす可能性があります。そのようなカルチャーの企業においては「何かあれば発見される」ということを伝えておくだけで、一定の牽制効果を生み出すことが考えられます。強力なツールを強力なまま使うのが必ずしもベストということにはならないのです(図表10参照)。

IV. 未来の内部監査

1. 人工知能に対する監査

2015年10月に囲碁のプロ棋士に勝利した囲碁プログラムであるGoogleのAlphaGoは、囲碁のルールをあらかじめインプットすることはしておらず、囲碁の達人による3,000万を越す指し手を学習し、自らルールを学びとったと言われています⁵。

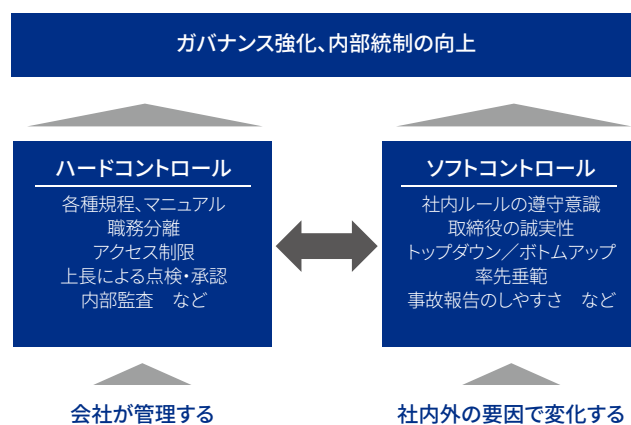
それでは、今後人工知能が業務ルールを自ら学ぶようになったとしたら、その業務の適正性をどのように監査できるでしょうか？その方法の1つとして、ペネトレーション（疑似侵入）テストの実施が考えられます。

ペネトレーションテストはこれまで主に情報セキュリティの分野で用いられてきました。高度に複雑化した情報システム（ネットワークやそれに接続されている機器、OS／アプリケーションなど）はちょっとした設定ミスやプログラムのバグ等の脆弱性によって大きな脅威にさらされます。そのような特性を持つ情報システムが最新の攻撃手法等に適切に対応できているかどうかを確認する方法の1つが、ペネトレーションテストです。この手法を人工知能の内部監査に利用することが検討されています。

たとえば、本来却下されるべき経費申請がどのように処理さ

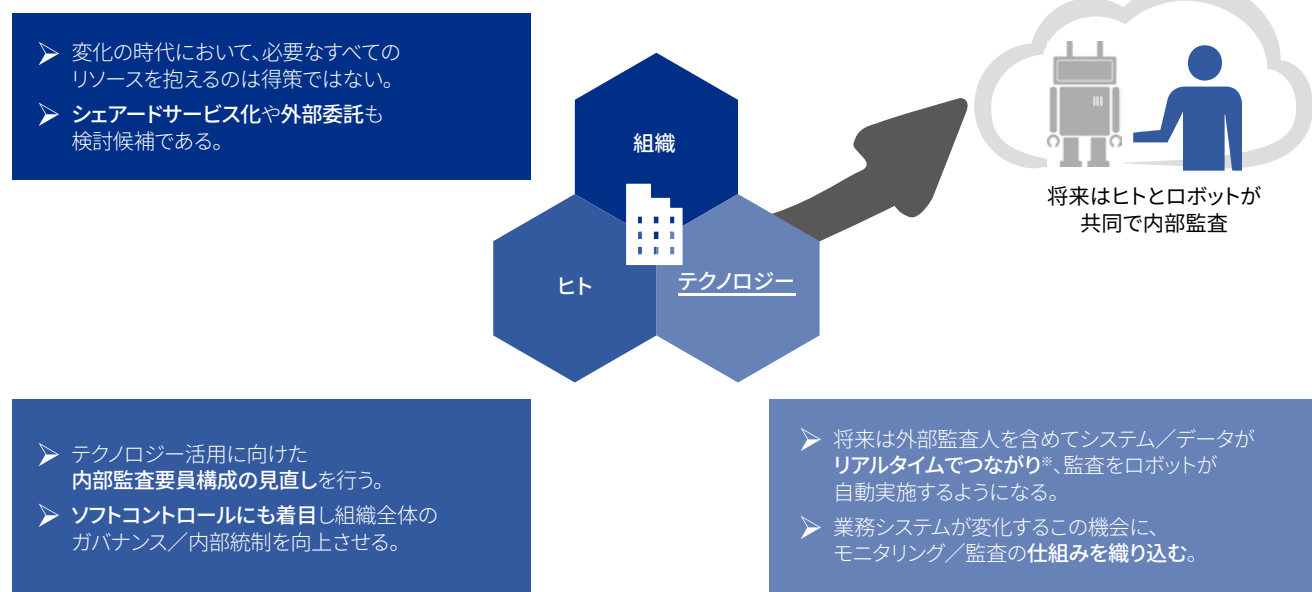
れるのか、ダミーの申請を行うことで確認したり、通常とは異なる手順でデータを入力したりすることで人工知能の判断ロジックが適切に動作するかどうかをテストします。人工知能は日々学習を重ね、判断ロジックを成長させますので、こうしたテストは定期的実施する必要があります（その意味で、「複雑」な仕組みが「日々変化する」状況は、会社の情報システムも人工知能の判断ロジックも同じといえます）。

【図表11 ソフトコントロールによる内部統制強化】



出所：KPMG

【図表12 未来の内部監査に向けた準備】



出所：KPMG

※参考：IT委員会研究報告第48号、日本公認会計士協会、2016

5 Google Japan Blog 「AlphaGo：マシンラーニングで囲碁を」（2016年1月28日）
<https://japan.googleblog.com/2016/01/alphago.html>

2. ソフトコントロールによる内部統制の強化

近い将来、ヒトとロボットが共同で内部監査を行うことが当たり前になっていることでしょう。その時、ヒトに残された役割は何になるのでしょうか？その重要な役割の1つがソフトコントロールによる内部統制の強化であると考えられます⁶。

ソフトコントロールとは「組織の目標達成や、ステークホルダーの期待充足のために、組織内の人々の行動に影響を与える、非物理的または潜在的な要因」のことです。一方、内部統制上の取組みとして一般に整備されている社内規程やマニュアル、アクセス制限、内部監査などの統制活動をハードコントロールと呼びます（図表11参照）。ハードコントロールを強化するだけでは、組織の活動が委縮してしまいかねません。ソフトコントロール強化の巧拙が企業の成功を大きく左右する要因の1つであり（ひょっとすると、今後はソフトコントロール自体がロボットによる監査対象となる可能性もあります）、ベテランの内部監査要員がそういった領域で活躍することが期待されます。図表10で説明した監査結果の使い方の工夫もその1つといえます。

V. まとめ -

未来の内部監査に向けた準備

ここまで考察してきたとおり、新たなテクノロジーを業務に活用する動きが急激に進んでいます。内部監査もそれに対応することが求められるようになっており、将来を見据えて着実な準備が必要です（図表12参照）。

* 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
ディレクター 奥村 優
TEL：03-3548-5111（代表番号）
masaru.okumura@jp.kpmg.com

内部監査の高度化 - デジタル内部監査と継続的監査 -



2016年10月刊
English / Japanese

本レポートでは、先進的な組織や内部監査部門が監査目的を達成するために、どのようにデータアナリティクスおよび継続的監査技法を活用しているかを示すシナリオとその適用方法について考察します。

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-da-continuous-auditing.pdf>

内部監査を変革する - デジタル内部監査から継続的保証までの成熟度モデル -



2016年10月刊
English / Japanese

本レポートでは、監査の計画・実行フェーズに持続可能なデジタル内部監査を適用するためにはどのように変革型アプローチを適用すべきかについて、多次元の成熟度モデルを用いて説明します。

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-transforming-internal-audit.pdf>

6 KPMGオピニオン「社内ルールは何のためのもの？」（2014年4月17日）
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2014/04/internal-rule.html>

稼ぐ力を表すROICの活用

株式会社 KPMG FAS

ディレクター 荒木 昇

近年のコーポレート・ガバナンス改革の推進により、上場企業のROE改善に対する意識は確実に高まっています。しかし、一部の企業では、短期的なROE改善を目的とした財務レバレッジの調整や資産売却による利益計上などが行われており、「企業価値の持続的成長」を求める投資家と企業との間には、未だ課題に関する認識ギャップが存在しています。

伊藤レポートにおいて、日本企業の課題は「稼ぐ力」と指摘されていますが、この稼ぐ力を表すKPI（Key Performance Indicator）として、ROIC（Return on Invested Capital、投下資本利益率）が注目を集めています。ROICは資本効率を評価するKPIであり、有効に活用することでROEとバランスシートを同時に改善する効果が期待できます。

本稿では、このROICが注目されている理由、その内容、メリットおよび活用方法について解説します。



荒木 昇
あらき のぼる

【ポイント】

- ー 日本企業のROEが欧米に比して低い原因は稼ぐ力の不足にある。したがって、稼ぐ力を表すKPIであるROICを活用し、収益性を高めることがROEの改善の王道である。
- ー ROICを重視した経営にシフトすることにより、ROEとバランスシートの改善を同時に進めることが可能である。
- ー 事業部門の評価指標にROICを用いることで、各事業部門における投資効率やバランスシートに対する意識が高まり、低収益資産の処分や不採算製品からの撤退などの推進が期待できる。
- ー ROICの導入においては、「社内全体へのROICの浸透」が重要なポイントであり、そのためには、経営トップの主導やコーポレート部門による事業部門への導入支援などが必要となる。

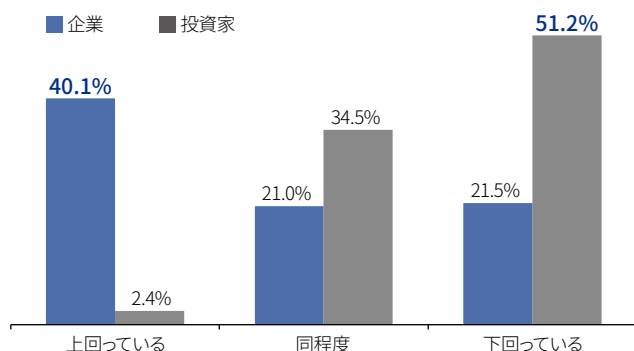
I. ROE改善の王道はROICの活用

1. なぜROICが注目されているのか？

(1) ROEの水準に関する認識ギャップ

「コーポレート・ガバナンス改革元年」となった2015年において、中期経営計画でROEの目標水準を公表する上場企業は大幅に増加しました。しかし、ROEの水準に対する認識については、投資家と企業の間で大きな乖離が見られる状況です。平成27年度の生命保険協会調査によると、ROEが資本コストを上回っていると考える企業は全体の40.1%となっていますが、それに対し、そう考える投資家の割合は僅か2.4%となっています。一方で、ROEが資本コストを下回っていると考える投資家は51.2%となっており、投資家は日本企業のROE水準に満足していないことが分かります（図表1参照）。企業のROEに対する「意識」は確実に高まっていますが、投資家は企業に対してROEの改善という「結果」を求めている状況にあります。

【図表1 資本コストに対するROE水準の見方(企業・投資家)】



出典: 平成27年度 生命保険協会調査

(2) どのようにROEを改善するか？

ROEは当期純利益を自己資本で除した比率であるため、これを改善するためには、分子である利益の増加や分母である自己資本の減少が必要となります。利益については、外部環境や競合他社の影響を受けるため、自社の想定どおり増加させることができない可能性があります。自己資本については、自己株式の取得やリキャップCB (Convertible Bond) の利用などで財務レバレッジを変動させることにより、ある程度自社のイメージどおりに減少させることができます。コーポレート・ガバナンス改革以降、積極的に財務レバレッジの調整を図る企業もみられますが、これが企業の財務戦略として有効なものであれば特段問題はありませ

(3) 日本企業の課題は「稼ぐ力」

伊藤レポートでは、日本企業のROEは欧米と比較すると低く、その原因は回転率やレバレッジではなく、売上高利益率にある点が指摘されています（図表2参照）。つまり、日本企業の課題は稼ぐ力にあり、この稼ぐ力を高めることによってROEを改善させることが投資家の期待であると考えられます。このため、稼ぐ力を表すKPIとして、ROICへの注目が高まっています。

【図表2 伊藤レポートによる分析】

$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

	マージン	回転率	レバレッジ
日本	3.8%	0.96	2.51
米国	10.5%	0.96	2.69
欧州	8.9%	0.87	2.86

出典: 経済産業省 “伊藤レポート”
<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140806002/20140806002.html>

2. ROICとは？

(1) ROICの計算式

ROICは、事業に投じた資金がどのくらいのリターンを生み出したか（投資効率）を測る指標であり、計算式は以下のとおりです。

$$ROIC = \frac{NOPAT}{\text{投下資本}}$$

分子には、事業から得られる利益としてNOPAT（税引後営業利益）が用いられます。これは支払利息や配当の控除前の利益であるため、事業資金（＝投下資本）の提供者である金融機関や株主に対するリターンの支払原資を表しているとも言えます。なお、事業に係る特別損益も含めるか否かについては、実務上も様々な見解があります。大型設備の受注産業などの場合には、単年のROICの変動が大きいため、事業の収益性を適切に評価することが困難になります。また、大規模な事業投資が必要となるため、収益性が低下した場合には、多額の減損損失が計上される可能性があります。このような事業においては、中長期的な視点での収益性評価が必要となるため、分子に特別損益を加味した利益を用いるとともに、3～5年のROICの平均値や推移で業績評価することが望ましいと考えます。

一方、分母である投下資本の考え方は、①資金調達サイドに

着目してDebtとEquityの合計額とする方法と、②資金運用サイドに着目して運転資本や固定資産などの合計額とする方法の2パターンが考えられます(図表3参照)。非事業用資産が存在する場合には、①と②の間に差異が生じることになりますが、調達した資金の投資効率を測定する観点からは、①の方法を採用することが望ましいと考えます。ただし、実務上は、事業別のバランスシートが作成されていないケースが多いため、事業別ROICの投下資本については②で計算されることが多いと思われます。

【図表3 投下資本の算出方法】

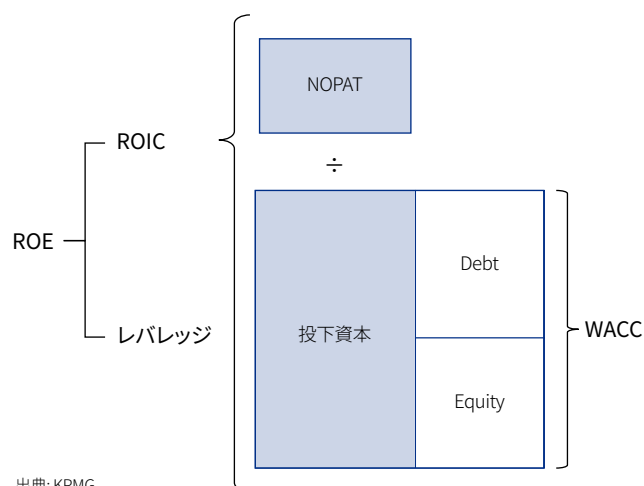
①有利子負債+株主資本			②運転資本+固定資産		
事業別BS			事業資産・負債の集計		
資産	負債	投下資本	売上債権	仕入債務	投下資本
	有利子負債		棚卸資産		
	株主資本		固定資産		

出典: KPMG

(2) ROICのメリット

ROICに関連する項目の関係をまとめると図表4のようになります。この関係図からもわかるとおり、以下の3点がROICの主なメリットであると考えられます。

【図表4 ROIC関係図】



出典: KPMG

① 稼ぐ力を測定することが可能

ROICにはレバレッジの要素が含まれていないため、レバレッジの調整はROICに影響を与えません。このため、ROICは純粋に稼ぐ力を評価することができるKPIであると言えます。

収益性を評価するKPIとして営業利益やEBITDAなどを採用する企業が多いようですが、これらのみでは、その利益を得るためにいくら投資したのか、という投資効率の観点欠缺てしまいます。また、営業利益率については、業種特性が大きく影響するため、自社における複数の事業を評価する場合にはフェアな指標とは言えません。このような点からも、複数の事業の収益性を評価する場合には、投資に対するリターンで評価するROICが望ましいKPIであると考えられます。

② 資本市場を意識したKPI

ROICの計算に用いられる投下資本は、図表4のとおり、DebtまたはEquityにより調達されています。この投下資本に対するリターンを表すROICは、DebtとEquityの調達コスト、すなわちWACC(加重平均資本コスト)を上回る必要があります。このように、ROICはWACCと比較することにより評価される指標であり、ROE同様、資本市場を意識したKPIであると言えます。

また、類似のKPIとしてROA(総資産利益率)がありますが、ROAは事業負債の影響により、WACCと比較することが困難となります。ROAは競合他社との比較可能性などの点で非常に有用なKPIですが、資本市場を意識した経営を重視する場面においては、ROICの方が有効であると考えられます。

③ バランスシート管理に有効

ROICを改善するためには、NOPATを増加させるか、または投下資本を減少させる必要があります。投下資本に収益性の低い事業資産が含まれている場合には、これらを処分することにより、ROICを改善させることが可能となります。このように、ROICの改善を意識することにより、バランスシートのスリム化が進む効果も期待できます。ただし、短期的なROICの改善を重視しすぎると、必要な投資が抑制され、これにより将来の収益性が低下し、さらに投資を抑制する、といった縮小均衡に陥るリスクがある点には注意が必要です。

II. ROICの活用方法

1. ROIC導入により何が変わるのか

Iで述べたとおり、ROICは事業の収益性を評価できるだけでなく、その改善により、ROEの改善とバランスシートのスリム化を同時に達成することができる有用なKPIです。このROIC

を事業の業績評価に用いることにより、事業ポートフォリオ・マネジメントを効果的に行うことが可能となります。具体的には、ROICの導入が社内に以下のような変化を生じさせ、各事業部門において資本効率改善に向けた取組みが進められることが期待できます。

(1) 不採算事業の定義の変化

営業利益やEBITDAなどを事業の評価指標としている企業において、「不採算事業」は「営業損益やEBITDAがマイナス」と定義されます。しかし、ROICとWACCの比較により事業の収益性を評価する場合には、黒字であってもROICがWACCを下回る場合には不採算事業となります。このため、黒字の事業であっても、資本コストを賄えていない場合には、業績改善に向けた取組みが必要となる点には注意が必要です。

(2) 事業部門の意識の変化

現状、事業部門単位でも資本効率を意識している日本企業は極めて少ないと思われます。しかし、全社のROIC改善のためには、各事業部門における資本効率の意識を高め、改善に向けた取組みを実行することが必要です。

事業部門の評価指標としてROICを採用し、資本効率の重要性を浸透させることができれば、各事業部門において低収益の資産の処分や不採算製品からの撤退が進み、事業別ROICの改善、その結果として全社ROICの改善が期待できます。

また、事業別ROICの導入により、事業部門の投資に対する意識にも変化が期待されます。投資に積極的かつ資本効率に対する意識の低い事業部門は、リスクの高い投資案件についても、社内向けの理論武装に注力することにより、コーポレート部門の承認を得て投資を実行する可能性があります。業績評価が営業利益やEBITDAなどのフロー指標により行われる場合には、投資後に期待したリターンが得られない場合でも、赤字にならない限り、事業部門の業績評価にマイナスの影響を与えません。

しかし、ROICによる業績評価では、期待したリターンを得られない投資は自部門のROICを低下させる可能性があります。つまり、投資の成否が自部門の業績評価に大きく影響することとなるため、事業部門はより慎重に投資判断を行うようになります。

2. ROIC導入のポイント

これまでROICの導入を試みた多数の企業と意見交換しましたが、期待した効果が得られたと感じている企業よりも、十分機能せず形骸化してしまった企業の方が多いという印象です。各社の導入プロセスを比較した結果、以下の3点がROIC導入に

おけるポイントであると考えます。

(1) 経営トップが主導

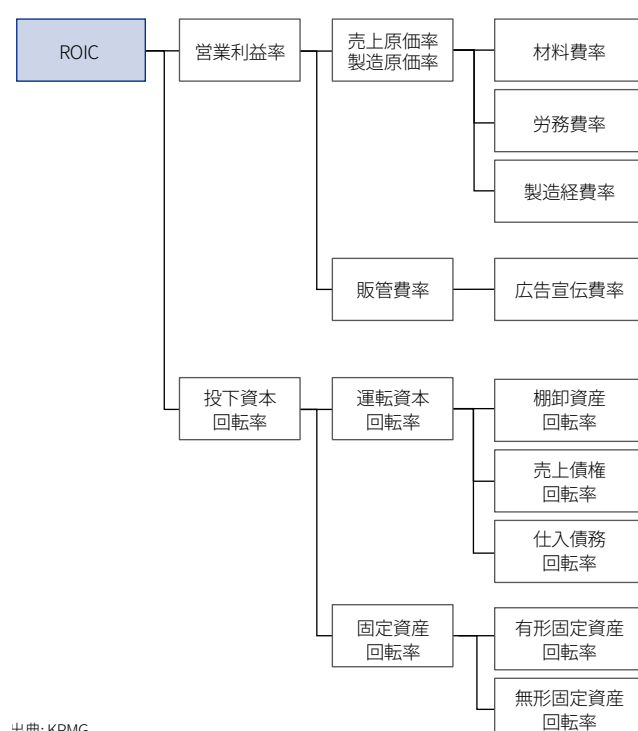
事業の評価基準を変更することは、会社全体、つまり全従業員の価値判断基準を変えることになるため、相当なパワーを必要とします。また、評価基準の変更が不利に働く事業部門の不満や反発も予想されます。このため、ROICを社内に浸透させるためには、経営トップがROICの内容、必要性、変更による影響などを十分理解したうえで、トップダウンにより主導することが必要です。なお、財務内容の悪化や株主・投資家からのROE改善圧力といったシチュエーションにある企業の方が、経営者の危機意識は高く、またこのシチュエーションを追い風にして社内に必要性を訴えることができるため、ROICの導入が成功する確率は高まると思われます。

(2) コーポレート部門による事業部門への支援

各事業部門にROICを改善するための取組みを期待するためには、導入時にコーポレート部門が事業部門を十分サポートすることが重要です。

ROICを社内に浸透させ有効に活用している企業の中には、ROICツリー展開によりバリュードライバー分析を行い、事業部門ごとに改善するドライバーを設定している企業もあります(図表5参照)。この場合、総花的にすべてのバリュードライバーの改善を図るのではなく、各事業部門の課題に応じた異なる改善ドライバーを選定します。この改善ドライバーの選定にお

【図表5 ROICツリー展開によるバリュードライバー分析】



出典: KPMG

いては、コーポレート部門と事業部門が共同で検討し、両者が納得したうえで決定することが重要です。これにより、事業部門はROICや改善ドライバーに関して、その目的や必要性を認識し、納得したうえで改善施策を実行することになります。単にコーポレート部門が各事業部門にROICの目標水準を提示するだけでは、事業部門は改善のためのアクションプランが描けず、ROICが浸透しないまま形骸化していく可能性が高くなります。

(3) 縮小均衡リスクの回避

ROICは分数であるため、投資を抑制し分母を減少させることにより、改善を図ることが可能です。しかし、投資の抑制は将来的な収益性の低下を招くため、事業が縮小均衡に陥るリスクがあります。このリスクを回避するためには、①最終的な目的が企業価値の持続的成長である点、②そのためにROICを採用している点、③目的達成のために必要なアクションは投資の抑制ではなく低収益部分の改善や事業の成長にある点を、勉強会などにより、社内に浸透させる必要があります。

また、ROICの評価期間を単年度ではなく、3～5年の中期とするなど、事業部門が投資を抑制することが困難となる仕組みを構築することも有効です。ただし、この場合には評価期間と製品ライフサイクルの整合性に注意が必要となります。

Ⅲ. ROICの活用に向けて

1. ROIC導入の障害

(1) ROICの活用状況

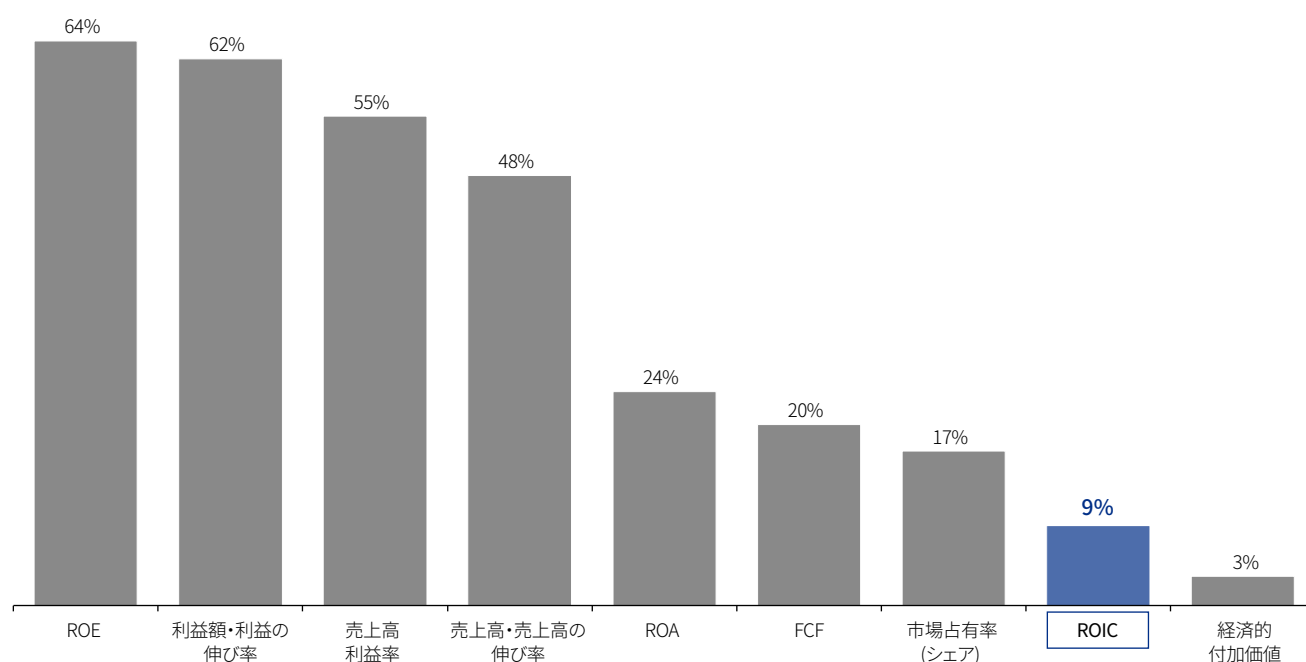
これまで述べてきたとおり、ROICは非常に有効なKPIですが、実際に活用している企業は現状では多くありません。平成27年度の生命保険協会調査では、ROEを重視している企業が64%である一方、ROICを重視している企業は僅か9%しかありません(図表6参照)。コーポレート・ガバナンス改革によりROEへの意識は高まっていますが、多くの企業の意識は、まだROICまで及んでいないという印象です。

(2) ROICが重視されていない原因

ROICが重視されていない原因としては、①資本コストや資本効率の内容や必要性が経営層に十分理解されていない、②ROEやROAに比べて計算式が複雑、③事業別のバランスシートが作成されておらず、ROICの計算に必要な投下資本を把握できない、といった点が挙げられます。

①と②については、今後も日本企業の資本コストや資本効率に対する意識が高まれば、徐々に解消されていく問題と思われます。③はROICにどの程度の精度を求めるかという問題です。事業別ROICを計算している企業においても、一部の勘定科目(仕入債務や共通利用の固定資産など)については按分計算しているケースが多数あります。事業別ROICは経営管理に利用

【図表6 経営目標としている収益性指標】



出典: 平成27年度 生命保険協会調査

される数値であるため、誤った経営判断をしないレベルの精度が担保されていればよいと思われます。このため、簡易的な計算によるROICであっても、その精度に大きな問題がないのであれば、システム対応などにより多くの時間とコストを掛けてまで数値を精緻化する必要はないと思います。ただし、事業別のバランスシート管理は今後益々重要となることが予想されるため、システム更新のタイミング等では対応を検討すべき事項であると考えます。

2. ROIC導入における留意事項

(1) 投資判断と業績評価の一貫性

投資判断の定量的な基準としてIRR (internal rate of return、内部収益率)やNPV (net present value、正味現在価値)を利用している企業も多いと思います。いずれの方法も、投資額と将来キャッシュ・フローをもとに、一定以上のリターンが得られるか否かで投資案件を評価します。このように、投資判断においては、投資リターンによる評価が一般的であると思われます。

一方、業績評価においては、多くの企業が売上高や営業利益といったフロー指標のみを重視しており、投資リターンによる評価は重視されていません。投資、業績、撤退判断は、本来同じ評価軸で評価されるべきものであるため、業績評価指標としてROICを採用し、評価軸の一貫性を確保する必要があると考えます(図表7参照)。

(2) 課題に合ったKPIの設定

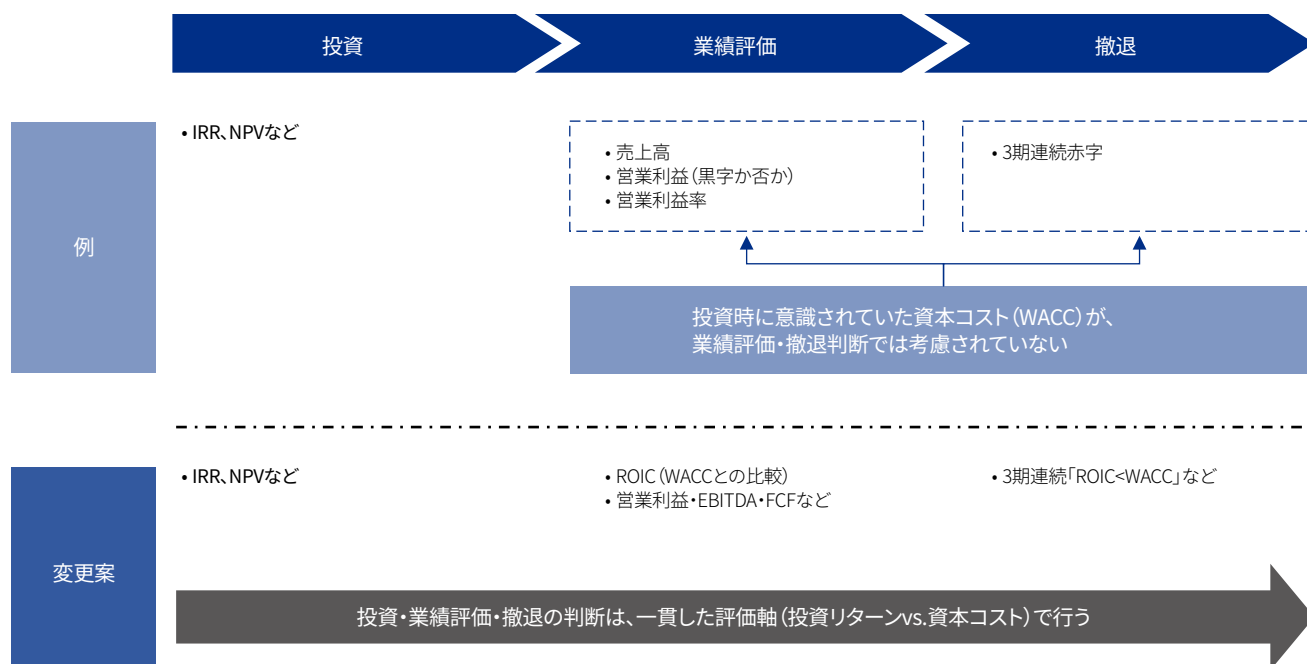
ROICは有効なKPIですが、すべての経営課題を解決するものではありません。ROICは投資効率を測るKPIであるため、D/Eレシオが悪化した企業や資本市場を意識した経営が十分でない企業においては大きな改善効果が期待できます。しかし、ROICは資本コストを上回っているものの、事業の成長性に課題を感じている企業にとって、ROICは重要なKPIではありません。この場合には、各事業部門に成長性を意識させる必要があるため、EBITDA成長率などのKPIを重視することが有効と考えられます。このように、企業にとって重要なKPIは経営課題や戦略に応じて決まるものであり、これらに変化が生じた場合には、KPIも柔軟に変更する必要があります。

また、ROICは投資効率を測るKPIであるため、これのみではリターンのボリュームに対する観点が欠けてしまいます。このため、事業の業績評価においては、営業利益やEBITDAなどのボリュームを測るKPIとROICを併用する必要がある点には留意が必要です。

IV. 最後に

コーポレート・ガバナンス改革以降、多くの上場企業と経営管理やKPIについて意見交換しましたが、ROICの導入を検討している企業は多く、企業の資本効率に対する意識は確実に高まっていると感じています。

【図表7 投資判断と業績評価の一貫性】



出典: KPMG

ただ、一方で、ROICを導入したものの、社内に十分浸透させることができず形骸化してしまった企業も多数ありました。ROICを浸透させることができなかった企業は共通して、Ⅱ2.ROIC導入のポイントで述べた経営トップの主導やコーポレート部門による事業部門への支援が不十分であったように思います。

ROICに限らず、新たなKPIを導入することはそれほど難しくありません。ただし、このKPIを社内に浸透させ、これを改善するための取組みを各事業・従業員に起こさせることは非常に難しく、これこそが経営管理の要諦であると感じています。資本効率に対する意識の高まりから、今後、ROICを導入する企業は増加するものと思われますが、ROICを有効に機能させるためには、「社内全体への浸透」が最も意識すべきポイントであると考えます。

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

株式会社 KPMG FAS
fasmktg@jp.kpmg.com

IFRSに対応する管理会計の グランドデザイン

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザリーサービス

パートナー 鳥生 裕

IT 監査部

パートナー 清水 多賀雄

IFRS導入後、あるいは準備中の企業から、管理会計においてもIFRSをベースに統一したいが、どのように対処すべきであるか？との質問をよく受けます。

具体的には、以下のようなことで悩まれているケースが多いと想定されます。

- 業績管理や予算管理をIFRSで統一する必要があるのか？
- IFRSで元帳に記帳する必要があるのか？それはなぜか？
- 業務システム、会計システム、EPM(またはCPM)ツール等の大幅な改善が必要か？
- 最低限の対応で済ますなら、何を検討すれば良いのか？

本稿では、IFRS導入の際に、管理会計への対応の検討のポイントについて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。

【ポイント】

- ー 企業が管理上、自社に求める財管一致のレベルの強弱が、管理会計のIFRSベースへの統一パスに大きな影響を与える。
- ー どの組織レイヤーまでIFRSベースで統一するかは、具体的に何と何の指標を業績評価として比較したいのか？による。比較しないなら、統一する必要はない。
- ー 経営管理レポートでの比較の詳細度のレベルが、収集すべきデータのタイミングや粒度を決定する。それに適するデータフローおよび経営管理インフラを構築すべきである。
- ー 現在の経営管理インフラが脆弱である、またはIFRS導入を機に経営管理インフラを高度化したいのであれば、基幹システムの刷新やEPMツールの導入も含めて検討すべきである。
- ー IFRSの制度対応で主要な会計基準差異が特定された時点で、管理会計の対応レベルを検討することが必要である。



鳥生 裕
とりう ひろし



清水 多賀雄
しみず たかお

I. IFRSに対応する管理会計とは

1. IFRS導入後の管理/制度会計の数値

IFRS適用を行う際に社内の管理会計もIFRSベースに統一し、IFRSを活用する検討がなされていますが、その対応方法については各社各様です。

たとえば、社内の財務KPIを、すべてIFRSベースで算定し、月次管理のPDCAサイクルを実践したいと考えている企業もあれば、管理会計はIFRSベースで統一したいと考えているものの、その重要性の基準は、連結全体のレベルで設定したいと考えている企業もあります。その一方で、社内業績管理は従来どおりの日本基準と同様の基準で実施し、制度会計との違いを開示することによって済ます企業もあります。

これらの見直しを行うに当たっての大前提として、単体および連結の制度会計と管理会計に対してそれぞれどのような会計基準を適用し、そしてどのような数値が管理上必要となるのかと、言う点の検討が必要となります。IFRS対応のパターンを非常に単純化したものが図表1となりますが、それぞれのパターンを例としてその考え方を説明します。

パターン1: 制度会計の連結数値のみにIFRSを適用する

現状の業務やシステムには大きく手を入れず、連結財務諸表に対して調整仕訳で対応する方法となります。現行の会計基準と会計基準差異が大きい場合は、連結調整仕訳での対応は難しくなりますが、比較的に差異が小さい場合は対応が容易となります。

管理会計はこれまでの基準そのままとなりますので、財務と

管理において異なる会計基準を適用するため、財管不一致を許容することとなります。またこの場合は管理会計と制度会計の差異について開示することとなり、差異分析を行います。

パターン2: 単体の制度会計以外すべてにIFRSを適用する

会計基準差異が比較的に多額の場合に、月次の管理会計をIFRSで統一するには、業務およびシステムに大きく手をいれる可能性があります。一方、業績評価の観点からカンパニーや事業部レベルでのみIFRS数値を用いれば済む場合は調整仕訳で対応する場合があります。

このように、まずは管理上どのようなレベルでIFRS数値が必要となるかの検討を行います。結果、パターン1のような対応を行うのであれば、管理会計としてのIFRS対応はそれほど多くの点を検討する必要はありませんが、パターン2のような対応を行うのであれば、業績評価の観点から“何を、どのレベルまでIFRS対応を行うのか？”と言った様々な検討が必要となってきます。

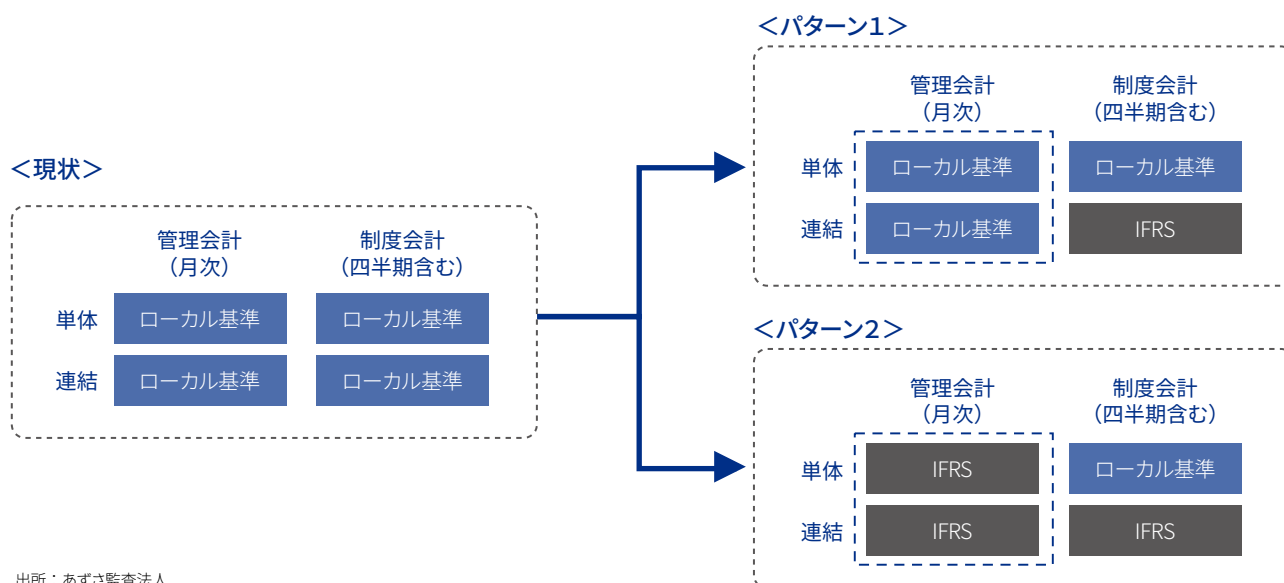
また、パターン1が最終ゴールではなく対応の過渡期であるとする考え方もありますので、中長期の将来にはパターン2を目標とするのであれば、あらかじめパターン2を前提とした検討を行っておくことを推奨いたします。

2. 管理会計のIFRSベースへの統一の検討ステップ

(1) 検討の進め方

管理会計のIFRSベースへの統一は、大きく分けて3つのステップで検討することを推奨します。最終的にどの程度の対応

【図表1 IFRS対応のパターン例】



が必要になるかを導き出すには、段階を追って検討を進めて行く必要があります(図表2参照)。

ここからは、IFRS適用に伴って検討が必要な書類を、ステップごとに説明します。

(2) 各ステップの主なポイント

A) 業績と予算への影響の評価(インパクトの評価)

まず、制度会計上の会計基準差異分析を起点として、会計基準差異が実績管理や業績評価/予算編成にどのような影響を与えるのか分析を行います。制度会計の分析で把握された会計基準差異を、管理会計上の多次元の軸に分解することにより評価を進めて行きます。

B) 運用コンセプトの明確化(求める管理会計水準)

業績と予算への影響が把握できたら、次に管理会計としてどのように運用を行っていくのかの検討を行います。実績管理、業績評価/予算編成、原価管理、投資管理といった管理会計の主な構成要素について、それぞれどのような対応方針をとるかの検討となります。

C) 実現手段の検討(デザインと設計)

最後に、ここでの検討は多岐にわたりますが、前述の運用コンセプトが明確になっていれば、必要以上にコストをかけずにそのレベルに応じた検討をすることが可能です。また、IFRS対応を契機に必要な経営管理の高度化の要素についても整理を行い、実現手段の検討に反映します。

II. A) 業績と予算への影響の評価(インパクトの評価)

図表2のA)業績と予算への影響の評価を実施するに当たっては①現状把握、②影響分析、③方向性の決定と進めます。それぞれにおいて検討のポイントがあります。

1. 現状把握

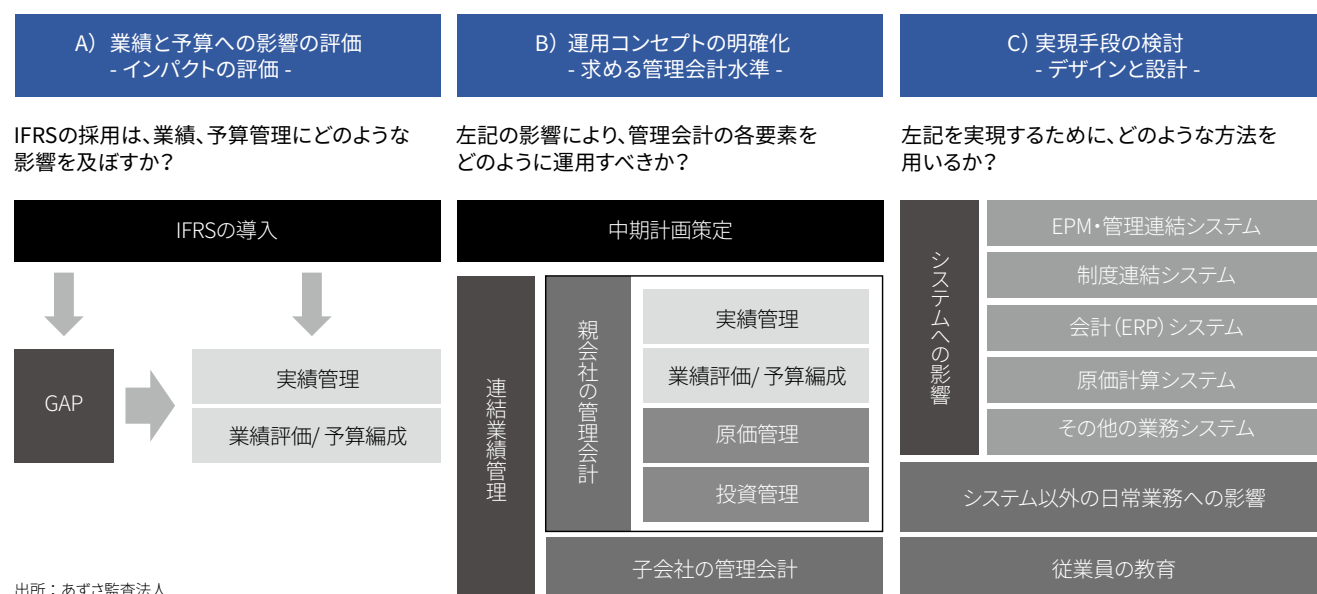
まずは、自社グループが業績や予算をどの軸(事業軸/地域軸/顧客(市場)軸等)、どの粒度で管理しているかを理解します。この際注意すべきは、グループも含めた社内のどの部門がどのような粒度にて予算編成を行っており、かつ業績評価の数値として、どのような部門がどのような粒度で利用しているかという点になります。

また、各評価軸の責任者および売上/利益/BS項目までと言った責任範囲をも明確にしておく必要があります。

(1) 事業軸の場合

開示における事業セグメントと実際の事業組織および製・商品/サービス群の構成状況を把握し、それぞれの業績評価の責任者は誰であるかを明確にします。この際に、実際の事業組織と製・商品/サービス群の関係がある一定のルールに基づいて既に整理されている状態であれば先々の検討の大きな課題となりませんが、複数の事業組織に対して複数の製・商品/サービス群が結び付くN:Nの状態である場合は、注意が必要となります。

【図表2 管理会計のIFRSベースへの統一の検討ステップ】



(2) 地域軸の場合

上記と同様にそれぞれの地域セグメント軸の状況と、業績評価の責任者を明確にしますが、もし地域統括会社等が設置されている場合は、地域統括会社と関連する組織との責任範囲も明確にしておきます。

(3) 顧客（市場）軸の場合

顧客（市場）軸の場合は、主に売り上げや限界利益までが中心となる傾向にあります。また、すべて顧客（市場）に対して網羅的に予算編成・業績評価を行うのではなく、顧客分類レベルや大口顧客と言った要約や範囲限定で業績評価を行う傾向にあります。

2. 影響分析

(1) 会計基準差異の影響評価

「現状把握」で把握できた業績評価軸に対して、制度会計上の会計基準差異がどの管理軸に影響を与えるか定量的に分析します。

制度会計上の会計基準差異がすべての評価軸と属するセグメントに対して均等に影響するわけではありませんので、具体的にどのセグメントに対してどの程度の金銭的影響が発生するのかを予測します。そして、これらの各セグメントへの金銭的影響が、重要な経営判断を誤るほどのインパクトを及ぼすものなのか分析を行います。

【検討の例：事業軸の場合】

- 収益認識におけるリベート処理：Y事業のみ（金銭的影響度は大）
- 進行基準の影響：Z事業のみ（金銭的影響度は中）
- 特別損益（営業費用への組替）：全事業に影響（金銭的影響度は大）

(2) IFRS導入に伴い見直しの契機となる要因の分析

IFRS導入に伴って制度会計上見直しを行わないといけない領域について、経営管理（管理会計）の観点からも見直しの契機となる要因を定性的に分析します。以下はその検討の例となります。

① 決算日統一

制度会計上子会社の決算日の統一が必要となる、期ズレの決算の会社についてもIFRS導入を契機に管理会計の観点からも決算日の統一を検討します。

② 並行開示対応

IFRS適用年度・比較年度はIFRSと日本基準の並行開示を行うため、通常連結システム等の改修が求められる。管理会計においても並行開示対応のための連結システム等の改修と同時に、連結情報収集の高度化を検討します。

③ 勘定科目体系統一

IFRS財務諸表の表示や注記情報の要請は日本基準と異なるが、制度対応の勘定科目体系の見直しと同時に、管理会計における勘定科目体系の見直しを検討します。

(3) 業績評価指標の検討

IFRS導入後の業績/予算管理の方向性を決定します。IFRS導入済みの他社企業の開示情報を分析すると、次の3つの対応があることが判明します。

① Non-GAAP指標の採用

IFRS適用前後で業績管理指標を変更せず、従前の日本基準の営業利益や日本基準の営業利益等をベースとして算定した指標（特別損益項目は営業利益に含まれない）の採用を継続します。

② 従前と同じ指標を採用

日本基準下と同じ業績指標を採用するが、業績管理指標の数値をIFRSベースの金額に修正するため、各組織単位でIFRSベースの管理が必要となります。

③ 新指標の採用

IFRS導入と合わせ、資本効率に関する業績指標（ROE/ROIC等）を新たに採用、または、それをより重視する経営方針の表明を行います。そのため、新たな各組織単位での集計プロセスの構築や新指標の浸透が必要となります。

3. 方向性決定

IFRS導入による業績/予算管理への影響の評価を踏まえ、管理会計のIFRS対応のおおまかな方向性を決定します。図表3は方向性を決定する際の基本的なパターンと、その運用コンセプトを明確にするための主な検討項目となります。

【図表3 管理会計方針の決定と検討項目】

	方向性決定の基本パターン	運用コンセプト明確化に向けた主な検討項目
1	日本基準ベースの数値で現在の管理会計を継続	✓ 財管一致の調整方法 (IFRSベース外部公表用数値の予算や事業計画への落とし込み、差異の把握の方法)
2-1	IFRSベースの数値で現在の管理会計を継続	✓ どの経営管理項目 (原価管理、投資管理等) までIFRS対応を行うか ✓ どの管理軸、どの階層までIFRS対応を行うか ✓ IFRS修正の反映プロセスの構築 ✓ 過去の数値との比較や連続性を確保
2-2	上記に加え、新たなIFRSベースの管理会計制度も導入	✓ 新管理会計制度の設計 ✓ 各組織における新制度の集計プロセスの構築 ✓ 新制度の社内への説明・浸透の方法

出所：あずさ監査法人

III. B) 運用コンセプトの明確化 (求める管理会計水準)

1. 概要

図表2のB) 運用コンセプトの明確化のステップでは、実績管理、業績評価／予算編成、原価管理、投資管理、連結業績管理、子会社の管理会計などの管理会計の構成要素毎に方向性を決定し、連結グループ全体の管理会計の運用コンセプトを明確にします。本稿では多くの業種に共通であると考えられる、(1)実績管理 (2)業績評価／予算編成を中心に説明を行います。

(1) 実績管理

親会社の管理会計用の財務諸表は、IFRSにどの程度準拠した財務諸表を使用するか？つまり、どのような重要性を考慮して管理会計を実施するか？

(2) 業績評価／予算編成

実績数値の管理の前提として、業績評価／予算編成についてどのレベルまでIFRSベースで管理を行うか？

2. 管理レベルへの影響

(1) 管理レベルを決定するための視点

以下の2つの視点で、実績管理、業績評価／予算編成における管理レベルを決定します。合理的な理由を越えた管理水準への引き上げは高コストに繋がりますので、注意が必要です。

業績管理の視点

- 連結業績の貢献度に応じて、事業、子会社、組織、構成員等を公平に評価または比較する必要があるか？

予算管理の視点

- 予実差異について、IRとして外部の投資家に十分に説明できるか？
- 差異が分析され有効な事業上のアクションを取ることができるか？

特に、業績管理の「比較」という観点は重要です。たとえば、ある企業が多角化事業を営んでいる場合、経営資源の配分のためにA事業とB事業について、収益性、効率性、成長性の観点から大きな観点で比べる必要があるのは言うまでもありません。しかし、A事業の工場とB事業の別の工場の効率性や生産性を比べる意味は無いかも知れません。IFRSで統一するレベルを決定するということは、どのレベルで比較をするのかとほぼ同義であり、管理会計の水準を決めるキーファクターです。

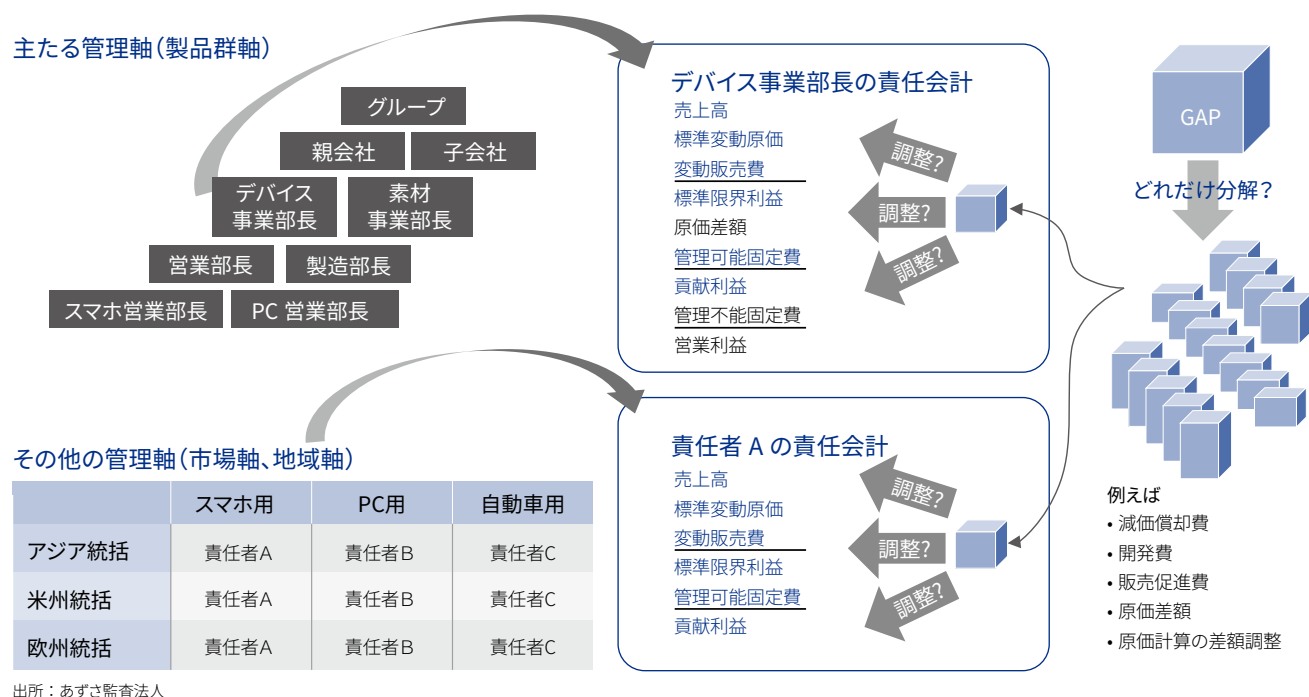
(2) 月次管理用の単体財務諸表を作成する方法

仮に月次管理会計に用いる単体財務諸表をIFRSベースに統一すると決定した場合であっても、当該財務諸表の作成レベルとしては次の3つのような考え方があります。

レベル1: 連結の重要性を考慮し、最低限の組替仕訳により管理用の単体財務諸表を作成する。

簡便な方法ではありますが、IFRSをベースに管理しているとは言い難い点に留意する必要があります。

【図表4 主な管理軸への会計基準差異の分解】



出所：あずさ監査法人

レベル2: 管理上の組織(事業や機能等)の重要性を考慮し、必要な組替仕訳を投入して作成する。

制度連結で求められる精度より細かい粒度で組替仕訳を各管理上の組織単位で投入する必要あり、業務およびシステムでの実現性に留意する必要があります。

レベル3: 基からIFRSをベースに作成し、単体の制度対応のためにIFRSベースから現地基準に組み替えを行う。

この場合、ローカル基準へ組み替えた時に、税法の要件を満たすかについて留意する必要があります。

(3) 会計基準差異の分解

前章「Ⅱ2. 影響分析」で把握した業績評価の主な各管理軸に基づく責任会計に与える影響を考慮しながら、会計基準差異をどこまで分解する必要があるか分析を行います(図表4参照)。

ここでは、個々の会計基準をどこまで分解するかの検討を行っていますが、主たる管理軸が製品群軸であった場合、そのデバイス事業部長の責任会計において、標準限界利益までを責任範囲とするか、貢献利益までを責任範囲とするか、または営業利益までを責任範囲とするかの検討を行っています。

また、主たる管理軸が市場軸や顧客軸であった場合、その責任者の責任会計が標準限界利益までなのか、貢献利益までなのかを検討しています。

ここでの検討における重要なポイントは、責任会計の範囲外まで必要以上に会計基準差異を分解する必要は無いということになります。

(4) 管理レベル(レイヤー)の検討

また、上記の検討と並行して、各管理者の管理指標を参考にIFRS値への修正が必要となるレベル(レイヤー)を検討します(図表5参照)。

IFRSで管理するレベルが詳細になりレイヤー4や5のレベルになるほど、社内の業務およびシステムは限りなくIFRSネイティブに近づくこととなります

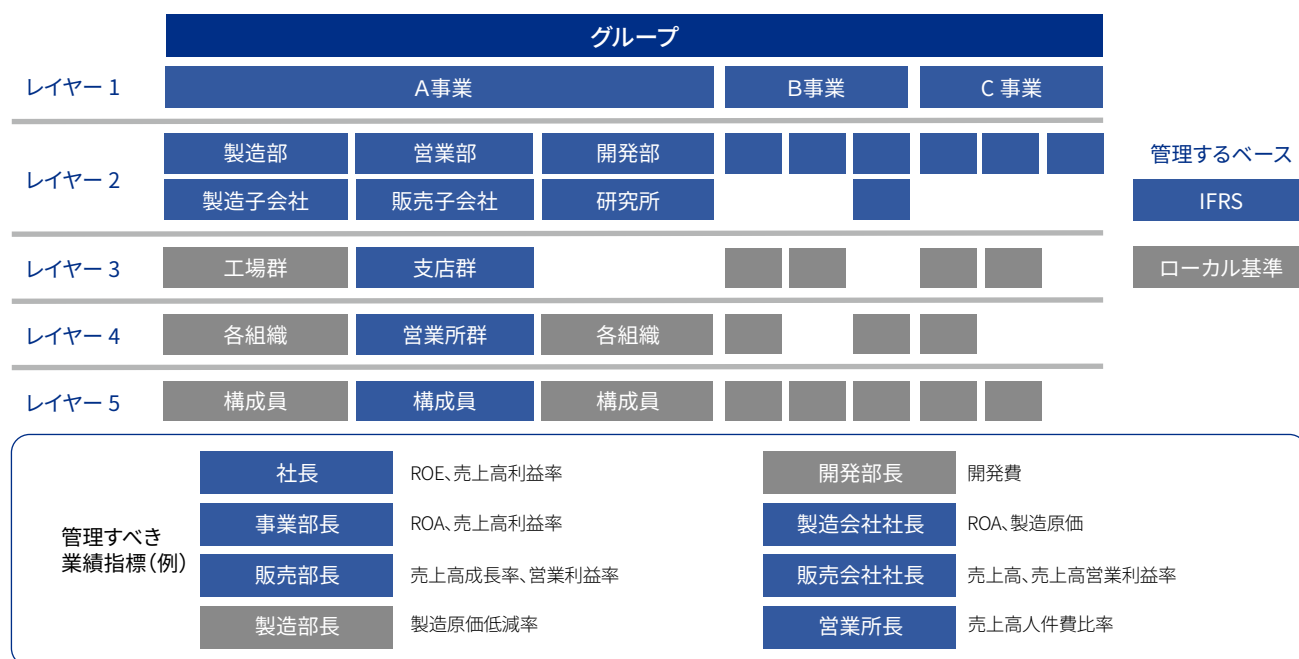
一方、IFRSで管理するレベルがレイヤー1や2で留まる場合は、社内の業務およびシステムは現行継続をベースとして、必要となるレイヤーに対して組替仕訳で対応できることとなります。

3. 全体方針の決定

これまでの検討を通して、管理会計におけるIFRSベースへの統一の全体方針を決定することとなりますが、それぞれの構成要素に対して、求める管理会計水準として管理会計全体の運用コンセプトを決定します(図表6参照)。

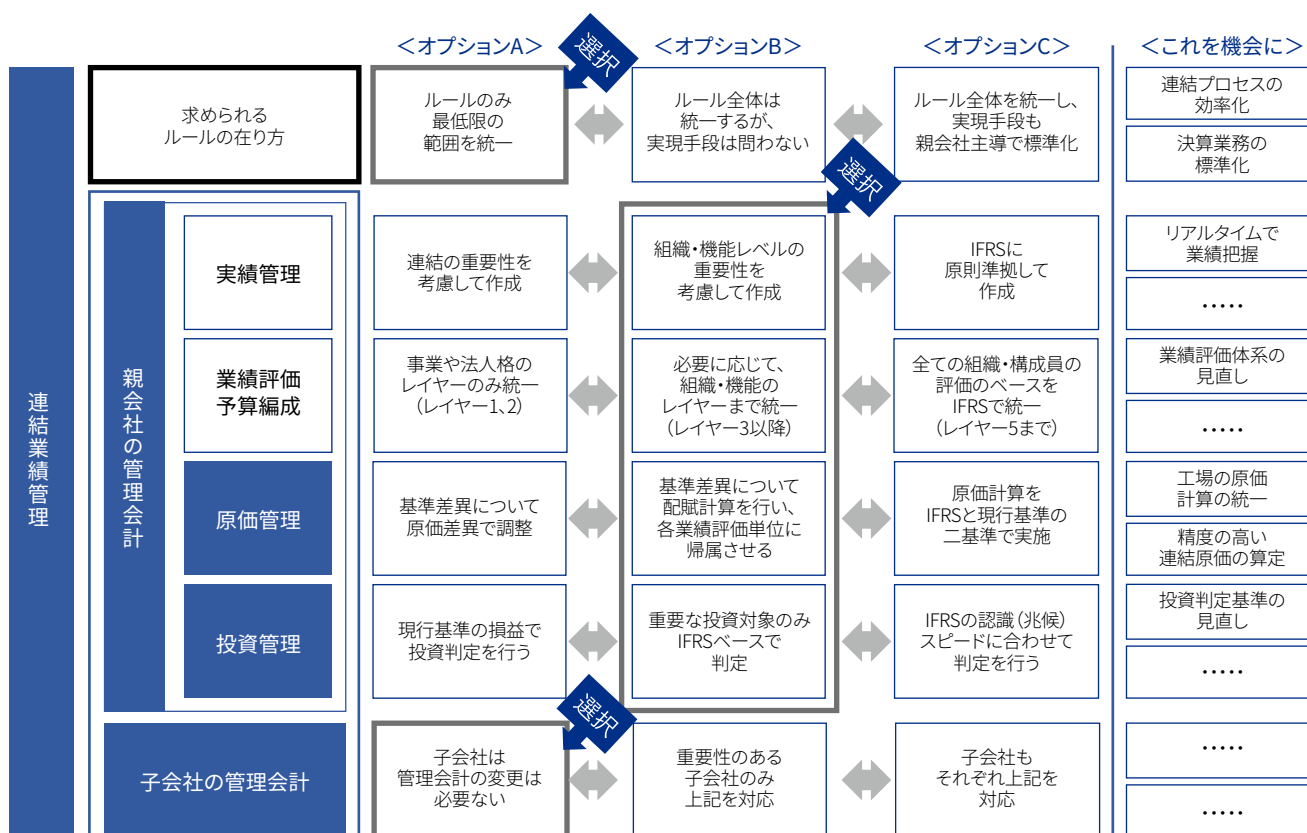
また、あわせて、IFRS対応を契機に高度化する経営管理上の要件についても整理して決定します。

【図表5 IFRS値への修正が必要なレベルの検討】



出所：あずさ監査法人

【図表6 全体方針の検討の例】



出所：あずさ監査法人

IV. C) 実現手段の検討 (デザインと設計)

1. 実現手段を検討するにあたって

(1) 実現手段のオプション

今までは、図表2のB)で管理会計の各構成要素の運用コンセプトを決定してきました。ここからは、C)実現手段の検討のステップです。実現手段のオプションとしては図表7が考えられますが、この際に、コストや期間を考慮して、実現手段の基本的な方針の検討を進めていくこととなります。

実績管理や業績評価/予算編成の管理粒度が細かい傾向にあり、かつ経営管理の高度化のレベルが高い場合は、日々の業務で発生する会計・業務データも細かく記帳する必要があり、結果として統合/連携された経営管理基盤が必要となります。

【図表7 実現手段オプション】

実現手段オプション			
統合/連携された経営管理	✓ IFRSをベースに主要な経営管理データ・機能をEPMプラットフォームに統合	細	高
IFRSでトランザクションデータ記帳	✓ トランザクションからIFRSで記帳し複数帳簿を保持 ✓ 勘定科目統一	管理 粒度	高度化 の レベル
サマリー・差分データを記帳	✓ 少なくとも仕訳レベルではIFRSデータを保持		
連結パッケージ等でのデータ収集	✓ 経営管理はローカル基準で実施 ✓ 外部公表時のみIFRSに変換		
		粗	低

出所：あずさ監査法人

(2) IFRSデータ記帳のための主要論点

前述の実現手段の基本的な方針のもとに、IFRSデータ記帳のための主要な論点の検討を進めていきます。

図表8では、末端の業務系システム等からどのようなルートと粒度でローカル基準数値とIFRS数値を収集してくるか、連結情報収集の観点で検討を行っています。

ルートと粒度を決定するために重要な視点が2つあります。最初の視点は、何を比較し評価をしたいのか？そのためにはどのようなデータの粒度が必要か？という視点です。経営管理レポートの多くは、他の事業、前年度、前月等の数値を比較する、あるいは異常が無いことを確認するために様々な役職者のレベルに応じて出力されます。そのような経営管理レポートを利用するための目的にそってルートとレベルを決定します。次に、

そのような経営管理レポートを作成するのに、表計算ソフト等を使用して手作業で作業が可能かという視点で考察が必要です。たとえば、新たな会計基準差異の出現により、業績管理のために使用しているレポートで配賦計算が複雑になりミスを誘発しやすいならEPMツールを利用して配賦計算することが現実的かも知れません。

また、経営管理レポートの目的を達成するために、業務系システムからの出力情報として、会計基準差異等の収集データの粒度、つまりデータの種類（サマリーデータ、差分データ、トランザクションデータ）、受け渡しのタイミング（リアル、バッチ）、必要な組織コードの付与方法（会社コード、事業部コード、部課コード等）を決定し、適切なルートで情報が受け渡しされなければなりません。たとえば、減価償却情報は、末端の組織の月次の管理用の財務諸表に反映するため、最も詳細な部課コードを付与して月次単位で会計システムに受け渡す必要があるが、有給休暇引当金関係の損益は、開示のために四半期かつ会社単位で正確な数値を把握すれば足り、管理上はEPM上で人員数に応じて見込値で配賦計算してしまう等が考えられます。

2. 業務・システム実装上の主要な論点

検討された基本的な方針のもと、業務・システムの個別方針の詳細検討を進めていきますが、図表9はそのとりまとめの例となります。

ここではそれぞれの領域の概要についてご説明します。

(1) 経営管理領域

大きくはEPM（またはCPM）と呼ばれる経営管理ツールが検討の対象となります。EPM領域と呼ばれるツールについては各ベンダーの定義によりまちまちですが、主要な構成要素は以下の3つとなります。

① 管理連結システム

月次にて個社財務諸表の連結処理を行い、セグメント単位での財務諸表を作成します。主に機能別子会社主体のグループ構成にて使用されるケースが多く、業種別子会社主体のグループ企業では非連結の月次数値管理となる傾向にあります。また編成された予算の連結処理をこのシステムで実施することも多く、セグメント単位の連結ベースでの予算管理を行うケースが多くあります。

② 予算管理システム

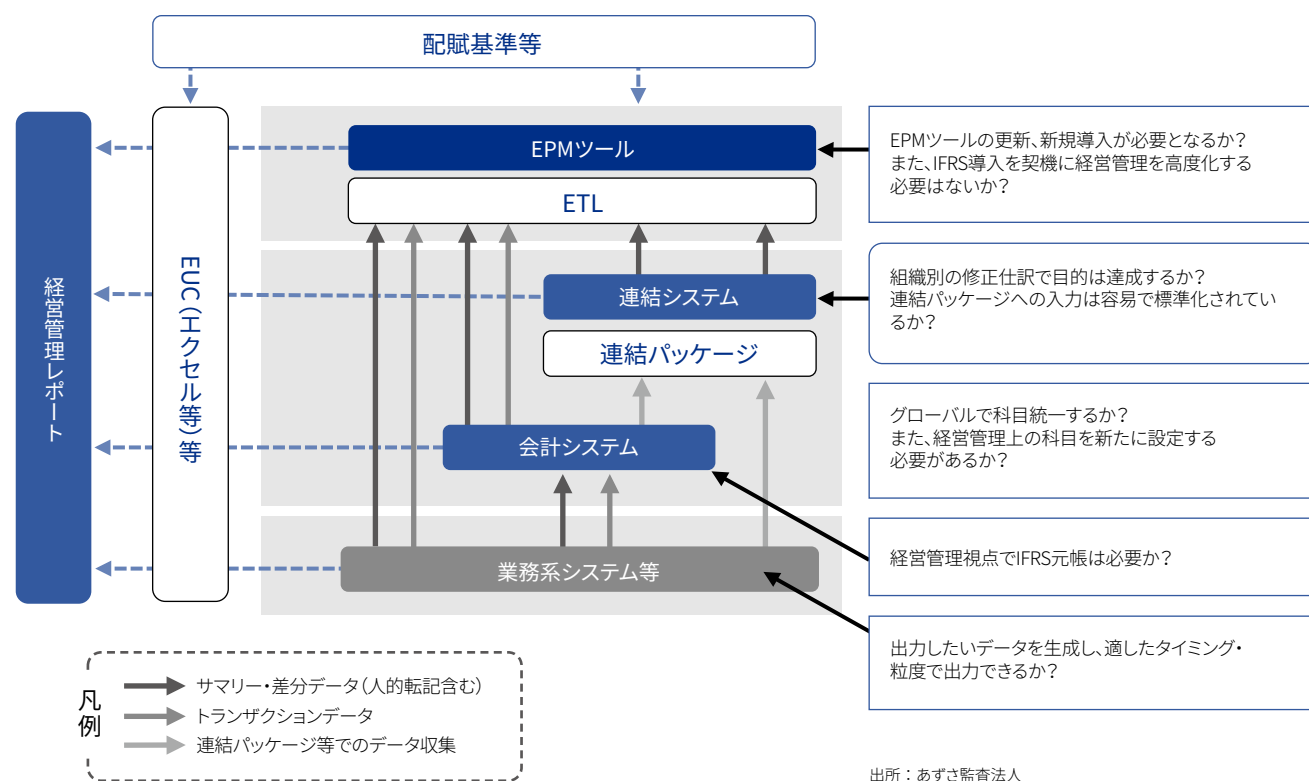
単体予算編成および予算管理を行います。予算数値の連結処理を行う場合は管理連結システムを利用します。これまでに説明した会計基準差異の分解について、予算編成時にどのよ

うに考慮するかが大きな影響と言えます。

③ BI・DWH (レポーティングツール)

上記の2つのシステム以外の詳細化・細分化された数値を取

【図表8 業務・システム実装上の論点の例】



【図表9 業務・システム実装上の論点の例】

領域		業務・システムの例	概要
経営管理	EPMツール	EPMシステム	管理会計制度の変更に伴う改修・再構築、勘定科目変更の影響あり
		管理連結システム	財管一致を志向する場合は、連結会計システムと共に検討が必要
		予算管理システム	責任会計および業績評価の枠組みを変更する場合は改修・再構築
		BI・DWH (レポツール) EPMシステム	IFRS対応による影響は大きくはないが、これを機に見直しの可能性あり
会計系	連結システム	連結会計システム	複数基準の連結決算および開示情報収集の改修または再構築
		レポーティングパッケージ	勘定科目の修正、開示情報の収集、管理対応により修正必須
	会計システム	財務会計システム	複数基準への対応、各種計算・帳票の見直し・整備
		グループ統一勘定科目	グループ共通で使用可能な勘定科目体系・コードを標準化
業務系	業務系システム	固定資産管理システム	減価償却方法、耐用年数、グルーピングの変更等の対応
		販売管理、他各種システム	検収基準、収益のグロス・ネット、利息相当部分の区分計上等
		各種コードマスタの標準化	各種コードマスタ類の標準化等、これを機に見直しの可能性あり
		仕訳生成の複数基準対応	複数基準対応をする際、それぞれの基準での仕訳生成が必要

出所：あずさ監査法人

り扱ったり、また管理連結や予算管理システムで作成された数値の分析にも使うことがあります。その意味では、“どのように数値が流れているか”というデータフローをあらかじめ把握しておく必要があり、会計基準差異の分解次第では、これを契機に見直す可能性があります。

(2) 会計系領域

この領域の検討は主に以下の2つの領域に分けて検討を行う傾向にあります。あくまでもシステムの領域としての分類であり、連結での情報収集をいかに実施するか業務の観点から検討を行い、そのうえで個々のシステム領域への検討に落とし込んでいくことが重要となります。

① 連結システム領域

制度会計の連結財務諸表を作成する連結会計システムとレポートパッケージに分類できますが、平行開示期間を考慮して、複数の連結財務諸表をどのように生成するか視点が必要となります。また、開示する注記情報が増加することにより、伝統的な表計算ソフト形式での数値収集から、WEBシステムやETLシステムを活用するケースへ高度化する事例もあります。

② 会計システム領域

複数の会計基準数値をどう保持するかという点が主要な検討論点であり、現在利用している会計システムでそれが実現可能か否かの判定を行う必要があります。また、制度および管理の要請により、勘定科目の見直しを行うケースが非常に多いと言えます。

(3) 業務系領域

① 固定資産管理システム

全業種において必ず検討を行うケースが多く、減価償却費計算の対応方針によって、複数の計算を行う傾向にあります。この際、会計系システムと独立した疎結合のシステム構造となっていれば作成する仕訳の管理は容易ですが、ERPのように密結合のシステム構造の場合は、仕訳管理に制約が発生するケースがあり、注意が必要となります。

② 販売管理、他システム

発生する会計基準差異の多寡および平行開示期間への対応方針および管理会計の対応における管理粒度により、影響の範囲が大きく変わってきます。

この領域のシステムは個々の会計基準差異を前提に、求められる仕訳生成粒度およびサイクルに注意を払う必要がありますが、実際の業務で実施可能かの観点も必要となります。

V. 管理会計のIFRSベースへの統一のグランドデザインを検討するには

これまでの説明ではIFRS適用に伴って検討が必要な事項を図表2のA)業績と予算への影響の評価、B)運用コンセプトの明確化、そしてC)実現手段の検討、と順を追って解説してきました。ここからは、それら個別の検討をどのようにしてグランドデザインへ結び付けていくかと言った点について説明します。

1. 求める財管一致のレベル

最終的に財管一致を求めるのか、求めるとしてもIFRS適用の一時的な過程においては不一致を許容するのか。またはそもそも不一致を許容するのか、と言った財管一致の考え方については様々な考え方が存在します。

自社についてどのような状態が望ましいのかの検討を行う場合、以下のような取り巻く外部・内部環境を一度整理してみて、財管一致の要請度合を客観的に捉えてみるのも方法の1つとして考えられます(図表10参照)。

【図表10 財管一致のレベルを要請する要素】

求める財管一致のレベルと対応のステップ

相対する市場	地域で多角化、地産地消	グローバルで単一、最適地生産
市場の競争状況	緩やか、独占・寡占	非常に厳しい
原価計算結果の利用	財務報告目的	価格決定、原価低減目的
予算精度・見込みの困難性	緩やか、締めて数字に驚くことも	厳格さを追求、差異を許容しない
予算差異の分析スピード	月半ば以降でOK	分析を急いで翌週には報告
経営者の型	全体の状況を理解、オーナー型	数値に頼る、経営のプロ型
グループガバナンス	拠点毎の裁量、状況を許容	親会社の確固たるグリップ力

出所：あずさ監査法人

これらの検討の結果、以下のような方向性が得られることができれば、管理会計のIFRSベースへの統一のパスを検討するに当たっての助けとなります。

【検討の例】

- 現行の管理会計を重視し、月次の差異をあまり気にしない
- 説明できるのであれば月次の差異はある程度許容される
- 月次にて完全一致を求める

2. 管理会計のIFRSベースへの統一のパス

図表2のA)業績と予算への影響の評価、B)運用コンセプトの明確化、そしてC)実現手段の検討、の個々の検討結果に、前述の“求める財管一致のレベル”の検討結果を重ね合わせる事により、管理会計へのIFRSベースへの統一のパスについて大凡の方向性を導き出すことができます。

図表11では、管理会計のIFRSベースへの統一のパスの大まかなイメージを表しておりますが、ここではまず個々のステップについてご説明します。

① 現状

IFRS対応に着手した時点での状態であり、IFRS対応の検討を行う。

② 「制度」連結調整仕訳対応

管理会計に先行して制度会計にIFRSを適用するが、連結調整仕訳で対応を行う。

③ 「制度」基幹システム対応

上記加えて、会計を含む基幹システムへの改修・更改にて対応を行う。

④ 「制度・管理」基幹システム対応

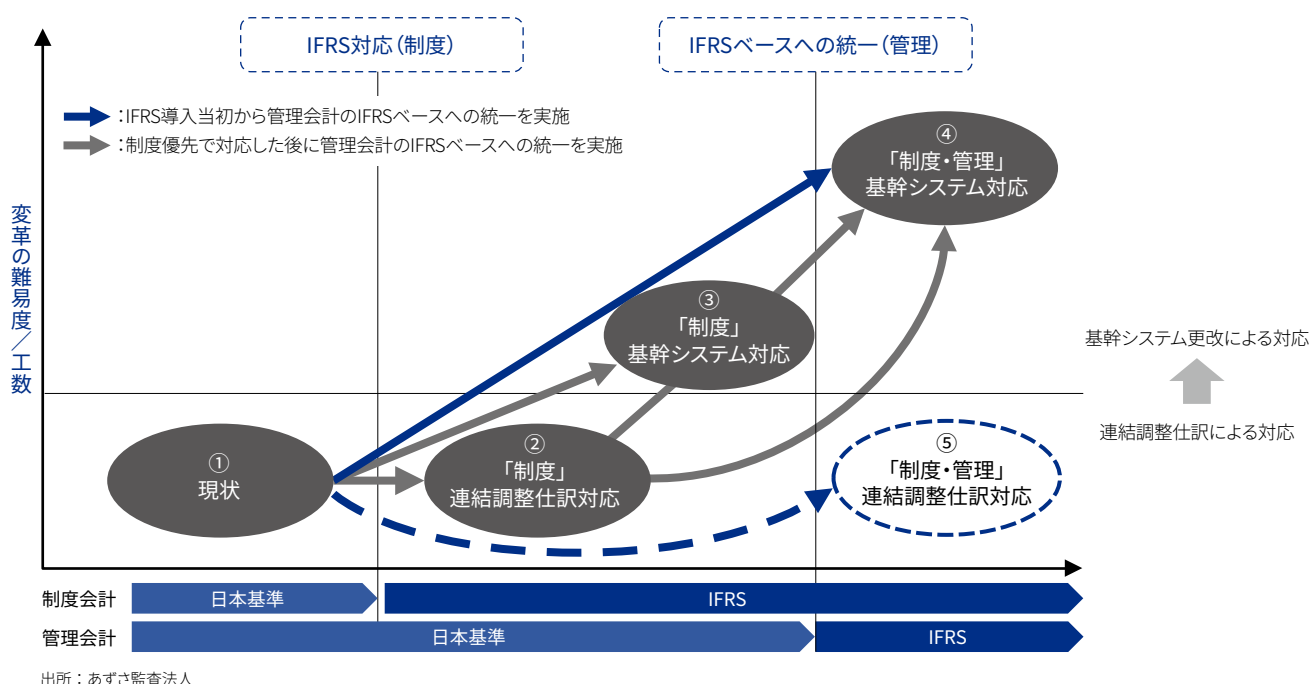
上記加えて、管理会計にもIFRSベースへの統一を行う。

⑤ 「制度・管理」連結調整仕訳対応

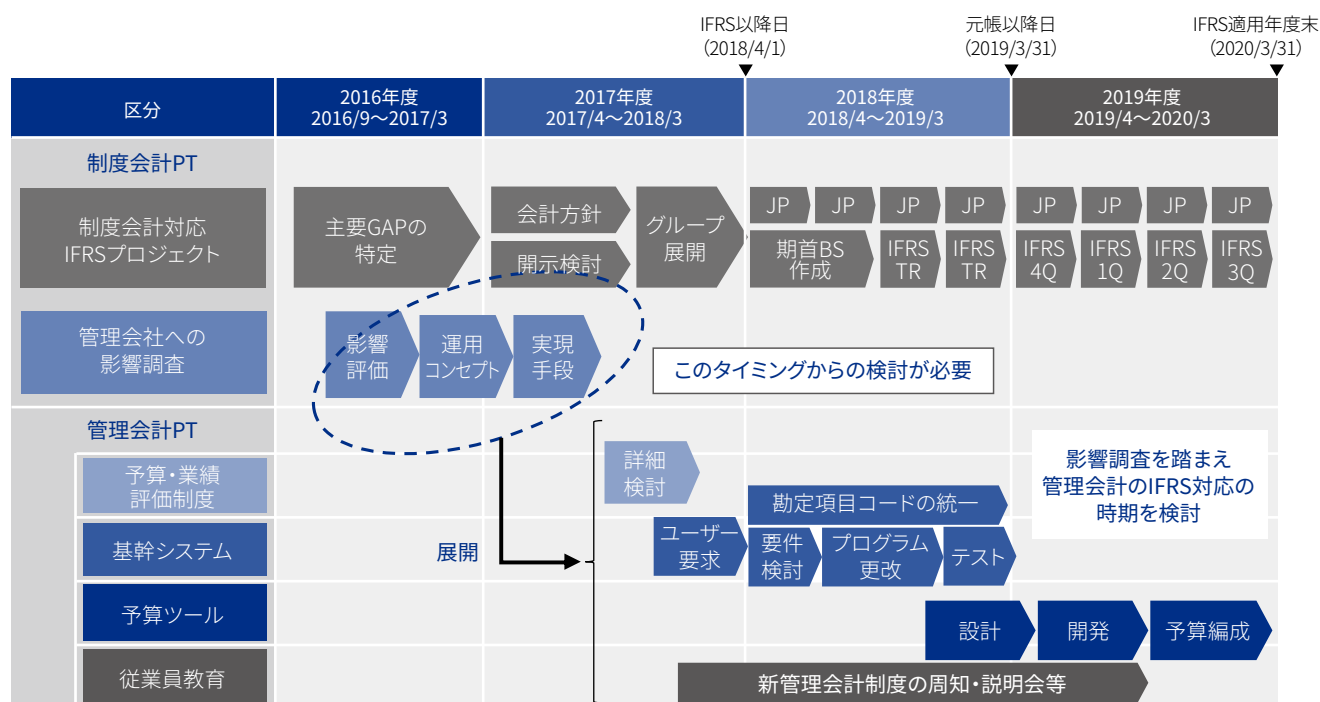
制度会計・管理会計にIFRSの対応を行う際に、連結調整仕訳で対応を行う。

上記を総合した検討の例としては、以下となりますが、これらの検討の際にはコストや体制、期間といった制約事項等も加味する必要があります。

【図表11 管理会計のIFRSベースへの統一のパス】



【図表12 グランドスケジュール例(制度開示先行パターン)】



出所：あずさ監査法人

【検討の例】

- 現行の管理会計を重視し、月次の差異をあまり気にしない
対応するパス：
① 現状→②「制度」連結調整仕訳対応または③「制度」基幹システム対応
- 会計基準差異は容易に説明でき、かつ、月次の差異はある程度許容される
対応するパス：
①→②→⑤「制度・管理」連結調整仕訳または④「制度・管理」基幹システム対応
- 月次にて完全一致を求める
①→④「制度・管理」基幹システム対応または一時的に許容できるなら①→②→④

3. グランドスケジュールの検討

これまでの検討を総括して、IFRS対応全体のグランドスケジュールを整理します。図表12では、制度開示先行パターンの例として、そのグランドスケジュールを例示します。

このパターンにおいては、①現行から、まず基幹システムに手をいれることなく②「制度」連結調整仕訳対応を行い、その後、必要となる業務・システムの領域に対して③「制度」基幹システム対応を行い、そして実績管理、業績評価/予算編成といった管理会計領域に対して対応を行う事により、④「制度・管理」基幹システム対応に到達しております。

最も重要な点は、このような管理会計のIFRSベースへの統一の検討を早期から、特に制度会計のIFRS対応検討と並行して行われ事が必要と考えられ、制度対応のグランドスケジュールと合わせて管理会計のIFRSベースへの統一のグランドスケジュールが作成されることとなります。

Ⅵ. おわりに

本稿では、IFRSを採用することにより、新たに出現する会計基準差異による財管不一致をどのように解消するのか？IFRSベースで管理をするとしたらその対応のレベルをどのように決定したら良いのか？について解説してきました。

もちろん、IFRSの採用を機に、抜本的に連結経営管理を強化したいと考える企業も少なくありません。しかし、そのようなケースでは、主題は経営管理の高度化であり、その一部分としてIFRSの採用があるに過ぎません。このようなケースでは、今まで解説させて頂いたアプローチとはまったく異なるアプローチが必要な点に留意が必要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザリーサービス

パートナー 鳥生 裕

hiroshi.toriu@jp.kpmg.com

IT 監査部

パートナー 清水 多賀雄

takao.shimizu@jp.kpmg.com

スタジアムの収入源となる ネーミングライツ ～海外と日本の比較

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

スタジアムを開発し、長期的に運営していくためにはスタジアム完成前から収入源を確保しておくことが重要です。

将来の収入源としては、施設内の営業権契約収入、特別観覧ルームのライセンス収入、広告掲載に係るスポンサー契約収入、ネーミングライツ収入が考えられます。そのなかでも近年、特に盛んになっているのはネーミングライツ収入です。

ネーミングライツとは、スポーツ施設などの名称にスポンサー企業の社名やブランド名を付与するもので、いわゆる「命名権」と呼ばれます。アメリカでは、1990年代から北米のプロスポーツ施設を中心に市場が急速に拡大し、現在では、日本国内でもスポーツ施設などの運営資金調達のための重要な手法の1つとして定着していますが、わが国の公共施設では、「味の素スタジアム」での導入が初の事例となります（味の素スタジアムHPより抜粋）。

第1期契約は2003年3月1日より5年契約で総額12億円（年間2.4億円）、現在は第3期契約の期間中であり、5年間（2014年3月1日～2019年2月末日）で総額10億円（年間2億円）となっています。

日本では施設所有者の多くが自治体であることから、ネーミングライツ収入によって施設収入を増やし、納税者の負担を軽減することが大きな目的になっていると言えます。

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。



大塚 敏弘
おおつか としひろ



得田 進介
とくだ しんすけ

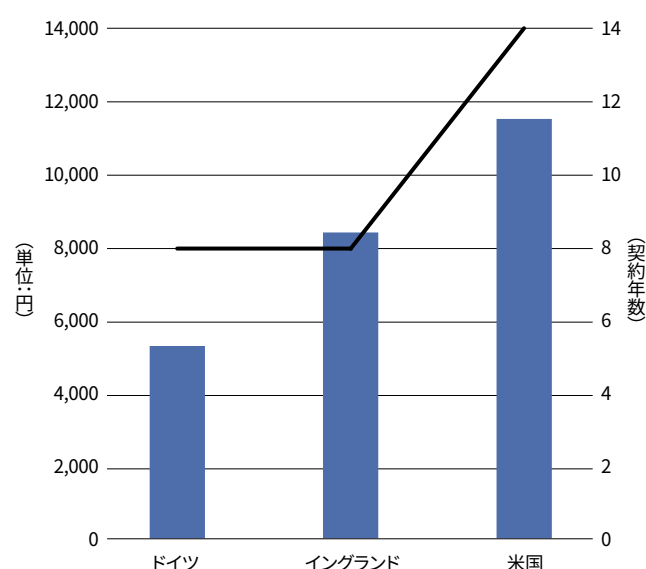
【ポイント】

- ー 海外のスポーツ施設のネーミングライツ市場は、導入件数の増加や新規参入が活発であることから高騰傾向にある。特に米国のスポーツ施設では、導入件数の増加だけでなく契約期間が長期間となっているため、他国と比べて金額が大きくなっていると言える。
- ー 日本の主なプロスポーツであるサッカーと野球で使用している施設のネーミングライツ導入割合は同水準であるが、金額を比較すると野球の方が大きくなっている。
- ー 近年のスポーツ施設のネーミングライツはスタジアム全体だけでなく、スタンドやセクションにかかるものについても販売されており、ネーミングライツの販売可能性は広がっている。

I. 海外のスポーツ施設のネーミングライツ

海外のサッカースタジアムのネーミングライツについて、1座席当たりの年間平均ネーミングライツ金額をドイツ・ブンデスリーガ、イングランド・プレミアリーグ、米国・メジャーリーグサッカーの3つのリーグで比較した結果、米国がドイツの2倍以上、イングランドの1.5倍弱となっており、米国の金額が特に大

【図表1 海外リーグの1座席当たりの年間平均ネーミングライツ金額と契約期間】

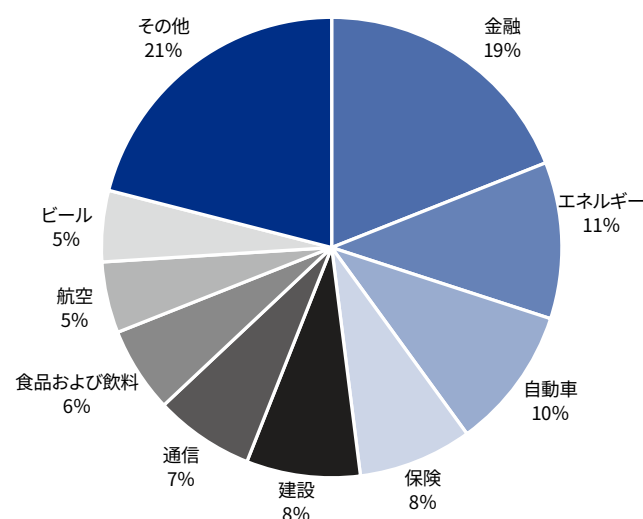


出典:「スタジアム開発を成功させるための計画」を基に作成

きくなっています(1ユーロ=119円で算定)。これは、米国・メジャーリーグサッカーの市場が北米4大スポーツに迫る勢いで成長しており、世界的に注目度が高くなってきているため、ネーミングライツの金額も大きくなっていることが考えられます。また、イングランドおよびドイツにおける平均ネーミングライツ契約期間が8年間であるのに対して米国は14年間となっており、米国は長期間で契約していることが特徴的であると言えます(図表1参照)。

また、ドイツとイングランドの2カ国で現在契約されているネーミングライツを産業ごとにみると、金融業やエネルギー産

【図表2 ドイツ、イングランドのネーミングライツ産業別シェア】



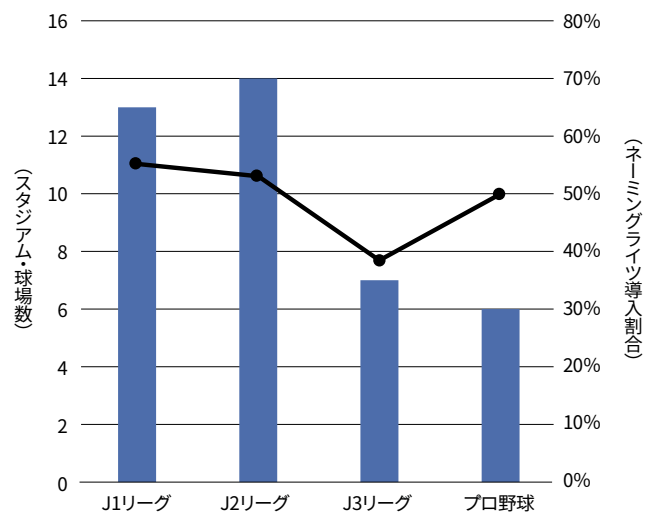
出典:「スタジアム開発を成功させるための計画」を基に作成

業の件数が多くなっています。件数自体は多くありませんが航空産業も多額の投資を行っており、様々な産業がネーミングライツ市場に乗り出していると言えます(図表2参照)。

II 日本のスポーツ施設のネーミングライツ

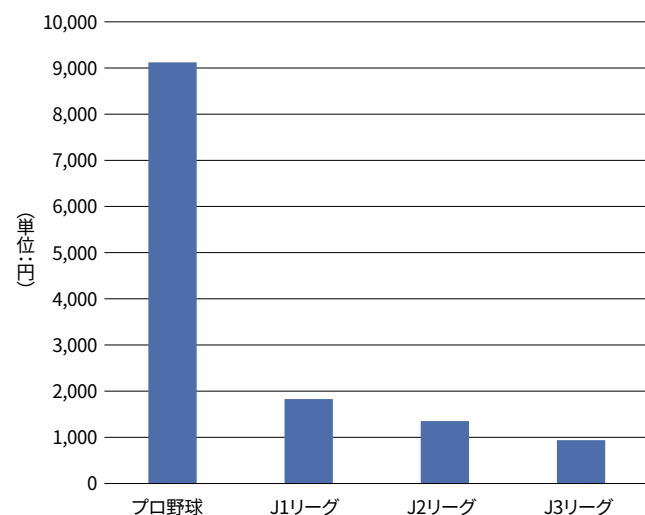
一方で、日本国内のスポーツ施設のネーミングライツについて、Jリーグ各カテゴリーとプロ野球で導入しているホームスタジアム・球場の数は、JリーグのカテゴリーのなかではJ2リーグ

【図表3 国内スポーツ施設のネーミングライツ導入件数】



出典: Jリーグ公式HP、NPB.jp 日本野球機構 統計データ等を基に作成

【図表4 国内スポーツ施設の1座席当たり年間平均ネーミングライツ金額】



出典: 各スタジアム・各球場のHP等を基に作成

が最も多く14スタジアム、ネーミングライツの導入割合はJリーグ全体でもプロ野球でも概ね50%程度となっています。このことから、日本のプロスポーツで使っている施設の約半分しかネーミングライツを導入していないことが分かります(図表3参照)。ここで、J3リーグ所属のU-23チームは基本的にトップチームと同じスタジアムを使っているため数から除いており、また、プロ野球の各球団の地方開催球場についても除いています。

1座席当たりの年間平均ネーミングライツ金額をJリーグ各カテゴリーとプロ野球で比較した結果、ネーミングライツ導入割合や座席数はほぼ同水準であるにもかかわらず、プロ野球で使用している球場の1座席当たりの年間平均ネーミングライツ金額はJリーグのスタジアムの約5倍となっています(図表4参照)。これは、野球場のネーミングライツの金額がサッカースタジアムよりも大きいと言えます。

III. まとめ

近年ではスタジアム全体のネーミングライツ以外にも、スタジアムの各スタンドに対するネーミングライツも販売されており、その販売可能性は広がっていることが考えられます。

たとえば、トルコのプロサッカーリーグに所属しているガラタサライSKのホームスタジアムであるトルコ・テレコム・アリーナでは、トルコ最大の通信会社であるトルコ・テレコムがスタジアム全体のネーミングライツ契約を締結していますが、それ以外にも地元食品会社がスタジアム東側2階スタンド席のネーミングライツを年間150万ユーロ(約1.7億円)で購入しています。通常であればスタンド席はテレビや新聞などにも露出しないためネーミングライツを購入するメリットは少ないと思われますが、入場者数の多いスタジアムの場合には、人々の目に触れる機会も多いため、企業としてネーミングライツに対する投資効果は十分にあると推察されます。

高額になりがちなスタジアム全体のネーミングライツだけでなく、相対的に安価な各スタンドや各セクションのネーミングライツについても販売するなどし、様々な工夫を凝らして収益源をより多く獲得することがスタジアム運営を行ううえで重要であると考えます。

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つとして同じものではありませんが、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。

【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)

チームとスタジアムの一体経営
(KPMG Insight Vol.21/Nov 2016)

「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

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2回 実践編「モジュラーデザインと コンフィグレーション」

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

近年の市場環境は不確実性が高く、将来の予測が難しい。その要因のひとつには、顧客の嗜好や志向は多様化し、急激な環境変化が起きていることが挙げられます。そしてこの変化は、製造業のビジネスに根本的な変革を求めています。この大きな変革をいかにスピーディに実行できるか、今、経営者の経営リテラシーや高い組織力が問われています。

Pull型ビジネスモデルは、この変革に対するひとつの解決策であり、インダストリー4.0の解釈を広げて適用することにより、効率的かつ効果的に自社に取り入れる方法を提供しています。具体的にはICTを最大限活用した5つの重点施策を実行していくことになるのですがどの施策においても重要な成功要因は、“自社の状況を正しく把握”すること、“施策の必要性を理解して正しく組織全体に伝える”ことです。つまり経営者が変革の流れを起こして組織全体に連鎖させることで、トップダウンとボトムアップの融合性を高め、経営（変化への対応）のスピードを加速していくことが重要です。

第2回実践編では、5つの重点施策の個別施策を解説していきます。Pull型ビジネスモデルの基盤的位置付けである「製品モジュラーデザイン導入」によって、製品設計プロセスの変革を実現します。製品設計プロセスは、製品のQCDに大きく関与しているため、さらなるQCD強化の原動力となる施策です。また、製品モジュラーデザインを顧客価値に転換する施策である「製品コンフィグレーション開発」は、直接顧客との接点を持つ営業プロセスの変革に繋がります。これら2つの施策は、製品設計データ（3D設計データ）をはじめ、製品に関連するデータを企業活動全体に活用していく、バリューチェーンをデータで連鎖させる取組みであり、“設計部門だけ”のように部門最適の取組みではありません。

本稿ではまずPull型ビジネスモデルの全体像を振り返り、「製品モジュラーデザイン導入」と「製品コンフィグレーション開発」の2施策の必要性和自社に適用する際のポイントについて解説します。



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】

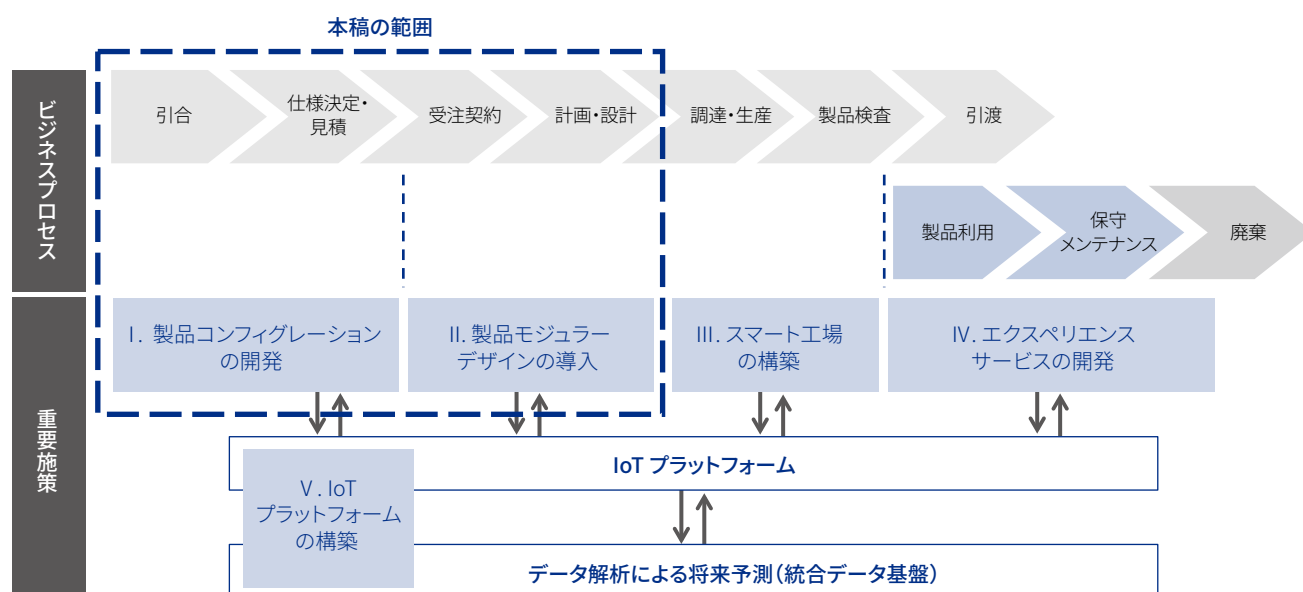
- ー 市場の多様化にスピーディに対応していくためには、「製品モジュラーデザイン導入」が効果的である。
- ー モジュール化されたデータは3次元（3D）データであることが大前提である。
- ー 顧客接点となる営業現場では、「製品コンフィグレーション開発」を行い、3Dデータに最新技術（VR）を活用することで顧客の意思決定を早め売上向上に繋がる可能性がある。
- ー さらに、最新技術（VR）は、顧客の想像力を高め、今まで企業が理解しづらかった潜在的ニーズを拾い上げる切欠になる可能性がある。
- ー 企業全体が3Dデータによりデジタル・トランスフォーメーション化されていくと、同時に発生するリスクは、サイバーセキュリティ対策である。

I. Pull型ビジネスモデルへの転換アプローチ

前回（第1回 「Pull型ビジネスモデルへの転換」 KPMG Insight Vol.21／Nov 2016）で解説したように、Pull型ビジネス

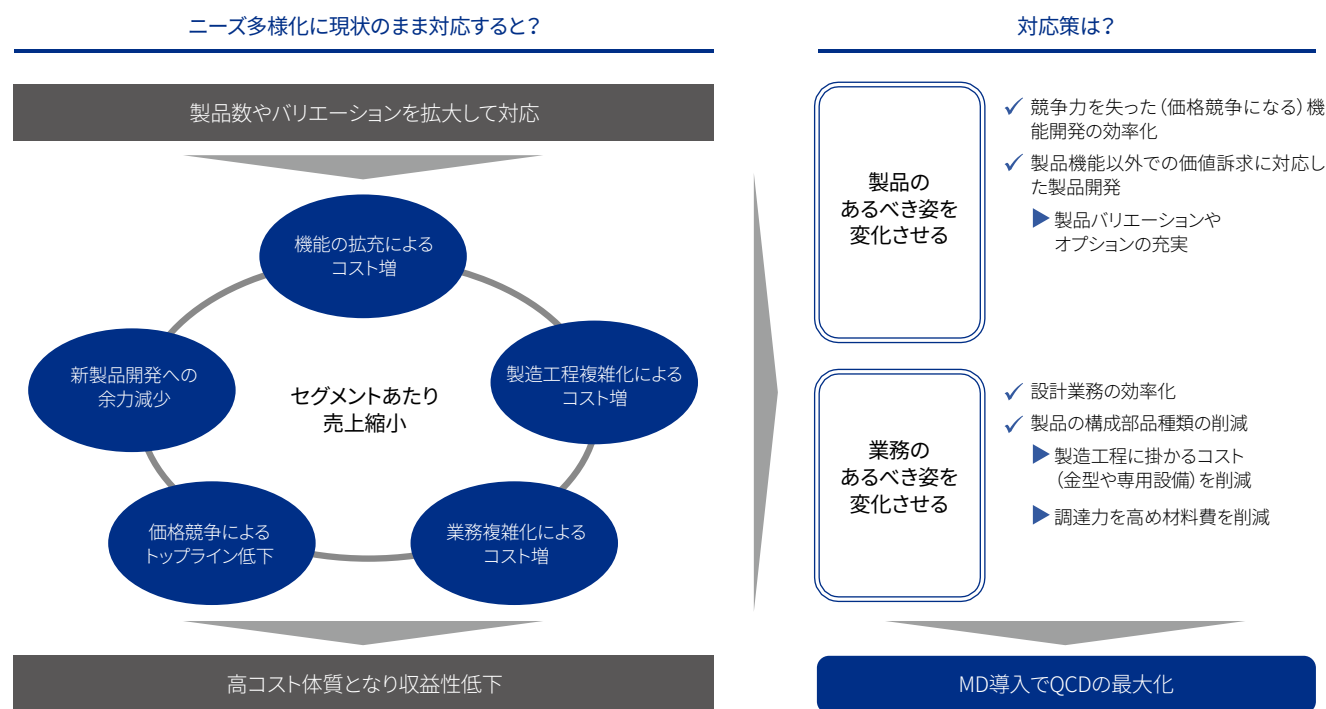
モデルは、市場細分化環境において効果的なビジネスモデルです。初期段階においては、既存のPush型ビジネスモデルと併用、その後、その効果を最大化するために、既存の流通チャネルを残し、社内プロセスは、Pull型モデルと統合することで、さらに収益性を改善・向上させ、国際競争力の強化へと繋げていきます。

【図表1 本稿の範囲】



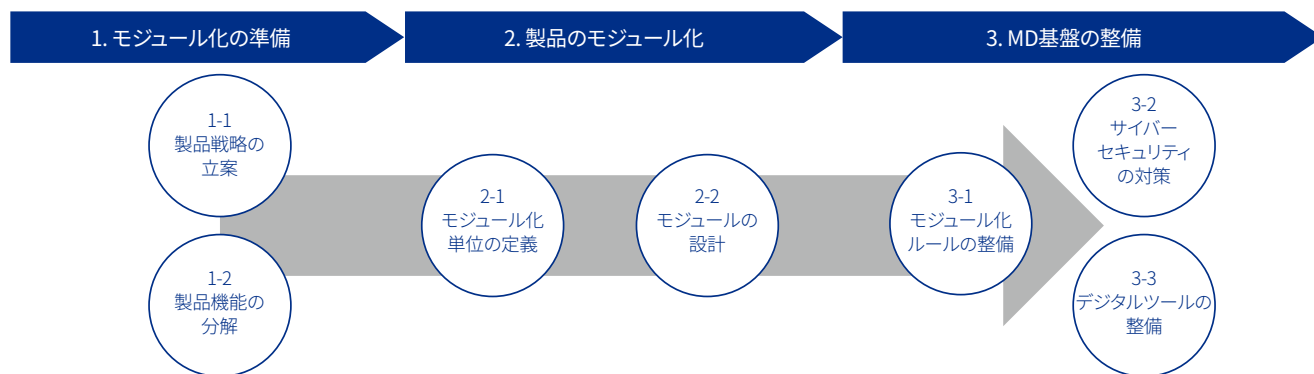
【出所】KPMG 作成

【図表2 MDの必要性 - 製造業の課題と対策】



【出所】KPMG 作成

【図表3 MD導入アプローチ】



【出所】KPMG 作成

1. Pull型ビジネスモデル転換アプローチ

本稿より4回にわたり、重点施策Ⅰ～Ⅴのそれぞれを個別に見ていきます。本稿では、まずは「製品モジュラーデザイン（施策Ⅱ）」、次に「製品コンフィグレーション開発（施策Ⅰ）」の順で、施策の必要性和施策実行におけるポイントを解説します（図表Ⅰ参照）。

Ⅱ. 製品モジュラーデザイン（MD）の導入

製品モジュラーデザイン（以下「MD」）は、レゴブロックで例えられます。レゴブロックは、自動車や建築物など完成したいモノに最適なブロックを選択して組み立てます。選択したブロック次第で形、サイズやデザインを自由に決定し、組み立てにおいて微妙な調整を必要としません。MDは、これを実現するための製品設計手法です。

1. MDの必要性

顧客ニーズの多様化時代において、Push型ビジネスモデルだけで市場に対応する場合、余剰在庫を抱え在庫処分でブランド価値の低下や価格競争に巻き込まれるか、ビジネス機会の損失を招き他社の参入を許すかのいずれかの状況となり、結果的にオーガニック成長は鈍化します。このような市場細分化環境下において、オーガニックな売上成長を維持し、QCDを最大化するには、多様なニーズにスピーディに対応できるPull型ビジネスモデルを保有する必要があります。MD化は、その中核的な施策（製品設計思想・手法）です（図表2参照）。

MDの定義は専門誌や書籍などによって少し異なっていますが、本稿では改めて以下に定義します。また、昨今再びMDが注目されている背景にはICTの革新があります。

【MDの定義】

1. 製品ラインナップの多様化と高次元のQCD実現の両方を実現する製品設計手法である。
2. 製品機能や品質において競争優位性を獲得できない、または将来的に技術革新が予測しづらい部品を「モジュール」化し、製品当たりの部品種類や点数を“最適に”少数化する手法である。
3. モジュールとは、部品を組み合わせた部品（モジュラー部品）であり、モジュラー部品どうしの組み合わせがルール化・規格化される手法である。

2. MD導入アプローチ

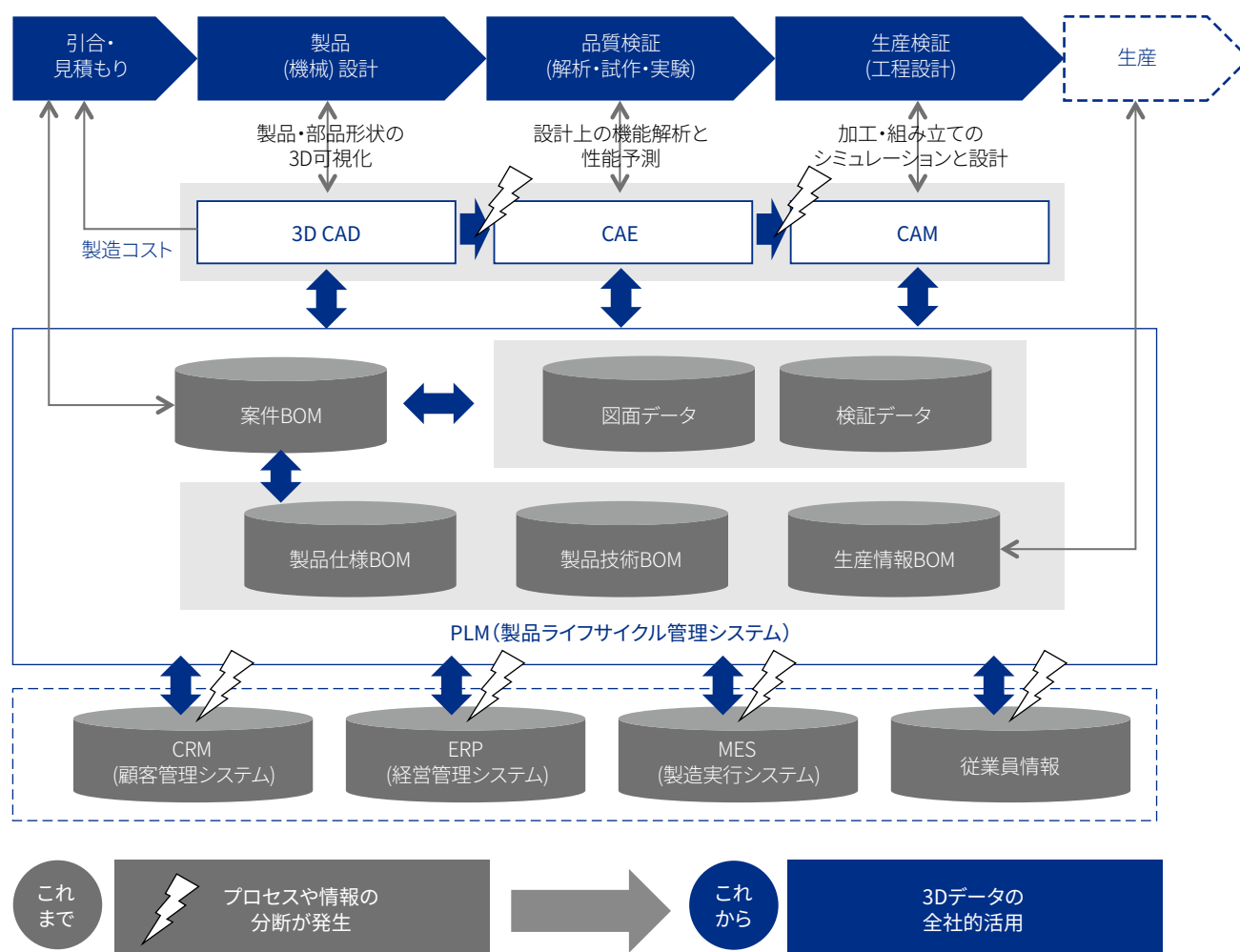
本稿では、MD導入アプローチを3つに分けて説明します（図表3参照）。

【1.モジュール化の準備】

1-1. 製品戦略の立案

- ・ 外部環境、ユーザー分析、競合製品分析により、ユーザーニー

【図表4 MD基盤イメージ】



【出所】KPMG 作成

ズの動向予測を行います。これらにより、将来的に開発・販売する製品のロードマップを作成します。

1-2. 製品機能の分解

- 製品の持つ機能を細分化し、製品が実現する機能を部品単位に体系化します。様々なツールがありますが、「QFD（Quality Function Deployment、品質機能展開）」が主に使われます。

【2.製品のモジュール化】

2-1. モジュール化単位の定義

- 製品ロードマップに実現すべき機能、性能を導き出し、分解された製品機能と突合わせすることで、基本モジュールの単位を決めます。製品ロードマップで明らかにした顧客セグメントと製品バリエーションを合理的に実現するモジュールを「固定部分」とし、各バリエーション個別の部分を「変動部分」として明らかにすることで部品点数の削減や製造コストの削減を実現します。

2-2. モジュールの設計

- 製品バリエーションを実現するために必要なモジュールのバリエーションを設定し、各モジュールの機能設計やモジュール間のI/Fの設計を行います。

【3.MD基盤の整備】

3-1. モジュール化ルールの整備

- モジュール設計化を行ううえで、製品設計情報の再利用化を実現し、維持し続ける必要があります。そのためには部門間での情報の利用におけるルール(必要情報、情報の鮮度・タイミング、利用結果との関係など)を定義するとともに、それらをデジタルの情報として利用できる形にします。

3-2. サイバーセキュリティの対策

- 設計図面データやデザイン(意匠)など知的財産を確実に保護するために、より機密性を高めるセキュリティ対策やデータベース設計が求められます。

3-3. デジタルツールの整備

- デジタルツールとなるICTは、MDによる業務を支える基盤です。ICT導入においては、次の2つのポイントがあります(図表4参照)。

- ① PLM(Product Lifecycle Management、製品ライフサイクル管理)の業務・システム構築
- ② 3D CAD/CAE/CAM/CAT/3D Printerなどの導入とPLMとの連携

- 製品設計情報をデジタル化して様々な用途で活用するためには、データ機密性の観点も必要です。

Pull型ビジネスモデルは、製品設計情報のデジタル化・再利用化が前提となっています。さらにその中核となる製品設計プロセスにおいては、3D CADを用いた3D設計が前提となっており、販売プロセスからアフターメンテナンスプロセスに至るすべての工程で3Dデータを活用します。さらに製造業では既に活用が始まった3Dプリンティング(図表5参照)技術との連携により、大幅な低コストと短納期の実現も可能です。しかし、横浜国立大学の調査結果によると、日本の製造業の70%が導入済であるものの、利用状況では3D主体は16%と未だ2D設計主体という報告もあり、KPMGの個別インタビューでもこれを確認しています。これではMD導入による効果、さらにPull型ビジネスモデル導入による効果は限定的です。今一度3D CAD導入の目的を広義な意味で捉え、その効果を最大化すべきです。これまで製造業の設計現場を見ると、日本の製造業がMD導入で成功しないのは、欧米と比較して設計部門の考え方の違いにあるという意見があります。欧米はマーケット指向、日本は製造現場指向であるという考え方です。MD導入は製造現場指向を否定するものではありませんが、この環境変化に対応するためには、設計者がマーケット志向に立ち、ものづくりし易い製品設計へと意識を変えていく手段でもあることを加筆させていただきます。

3. MD導入後の業務イメージと期待効果

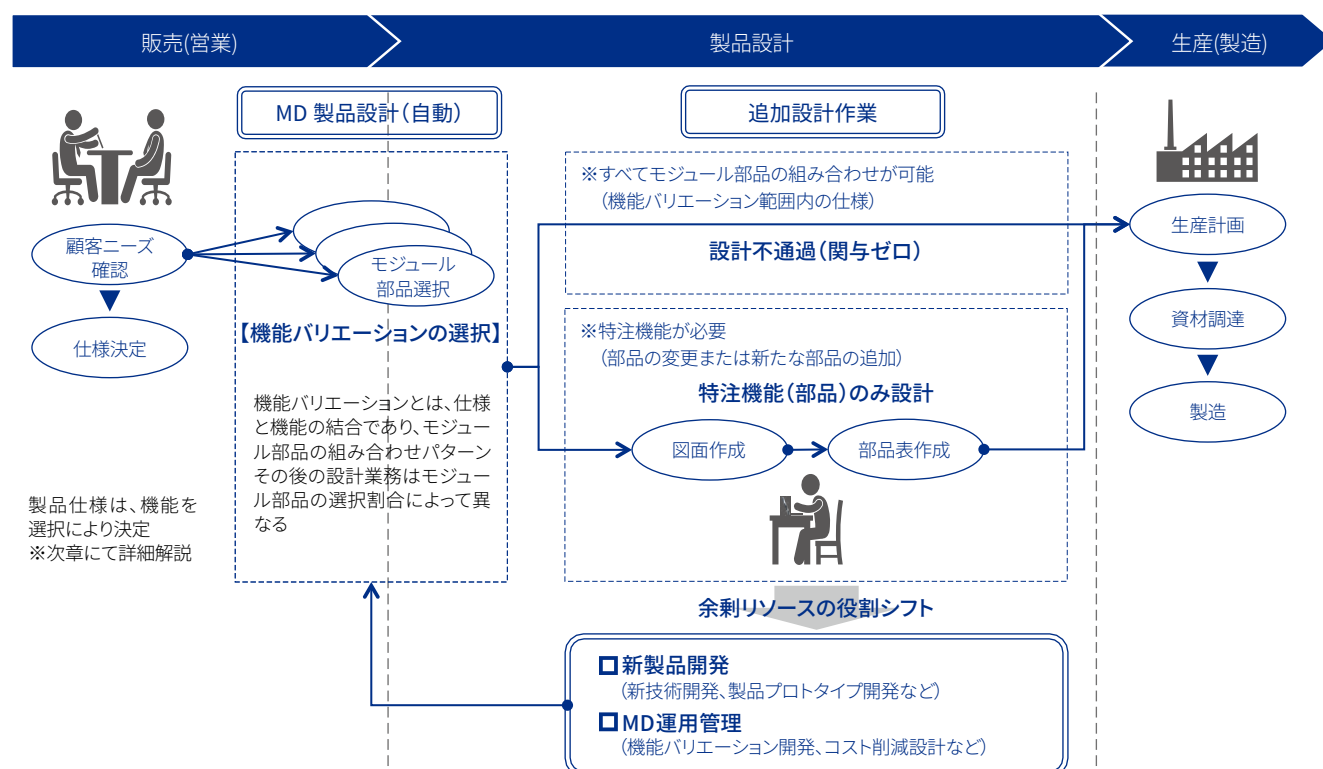
MD導入により製品設計の役割は変わります。MD導入対象製品に対する設計部門の関与度の最小値はゼロ(設計不通過)

【図表5 3Dプリンティング】



3Dプリンティングは、製品設計の3Dデータ(3D CADデータ)を用いて造形する技術である。精細度だけでなく、複数の物性の材料を用いても造形可能であり、造形に掛かるコスト削減や専門スキルは不要であるなどのメリットがある。たとえば製品プロトタイプ(試作品)ではデザイン検討や機能検証など、様々な業種や業務で活用されている。

【図表6 MD導入後の業務イメージ】



【出所】KPMG 作成

となります。これによって熟練エンジニアの余剰リソースを創出し、顧客価値を高める新製品開発とMD運用管理の2つの役割へとシフトすることが可能となります(図表6参照)。

MDの導入によって、具体的には図表7のとおり、QCDの向上だけでなく、Pull型ビジネスモデル全体に波及します。加えて、売上拡大や顧客の潜在的ニーズ発掘にも効果が期待できると考えられます。

たとえば日立製作所の「Hitachi Smart Transformation Project」では、MDによって設計リードタイム短縮と棚卸資産の圧縮を目指している最中です(2015年6月11日付けIR情報より)。また、ある工場機械部品製造業では、MD導入によって製品仕様確定までのリードタイムを50%削減し、設計出図までのリードタイムも40%短縮する大きな効果を挙げているなど、成功事例は昨今増加しています。

ただし、MD導入の効果が数値として表れるには、1~3年の時間を要します。しかしMD導入の価値は、Pull型ビジネスモデルのほかの施策と組み合わせることでその効果を最大化していくことにあるため、単なる製品設計プロセスのBPR (Business Process Re-engineering、業務再設計)と捉えず、全社規模での経営改革として中長期的な視点で取り組み続ける姿勢が必要です。

Ⅲ. 製品コンフィグレーション (CF) 開発

MDは部品の組み合わせによる製品バリエーションの拡充を実現します。製品コンフィグレーション(以下、「CF」)は、その組み合わせのバリエーションを販売(営業)やアフターメンテナンス(保守)に提供することで、今までできなかった付加価値を提供します(図表8参照)。

1. CFの要素

顧客ニーズの多様性とは、製品利用環境の多様性です。この対応策として、Pull型ビジネスモデルでは2つの対策を提案しています。

【対策1: 顧客ニーズを把握する方法の確立 - 顧客理解の促進】

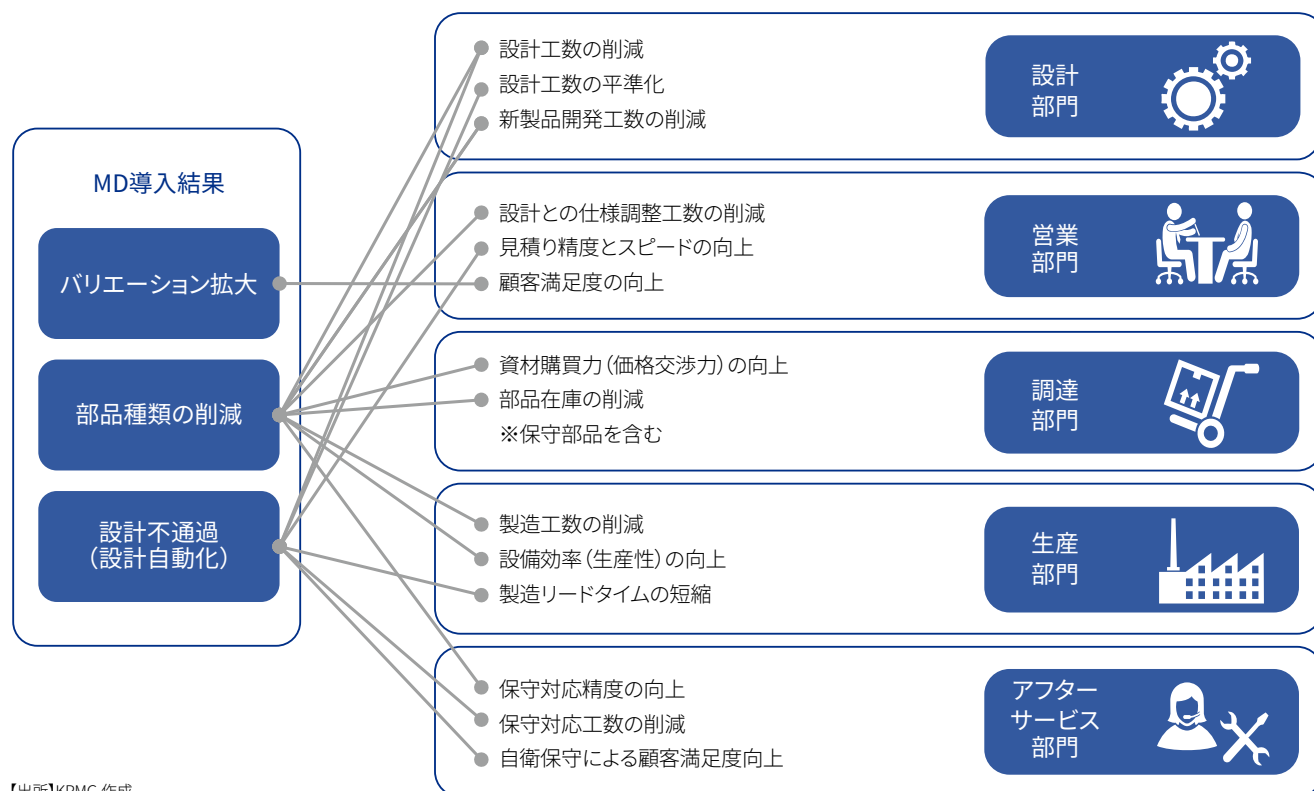
顧客接点を持つ営業担当者とアフターサービス・メンテナンス担当者は、顧客ニーズを把握し、顧客価値を直接的に提案する機会があります。担当者のニーズ把握力や提案力などは個人差が大きく人的スキルに依存しているのが現状です。CFでは、インターネットや店舗での大型スクリーンなどを介して、顧客が自由に製品機能を組み合わせて、製品やサービスを完成させ

ていきます。その取捨選択の過程を顧客の行動履歴としてデータ化し分析することでニーズの可視化を支援し、人的依存から脱却できます。

【対策2：新たな顧客価値創造による差別化－顧客接点の変革】

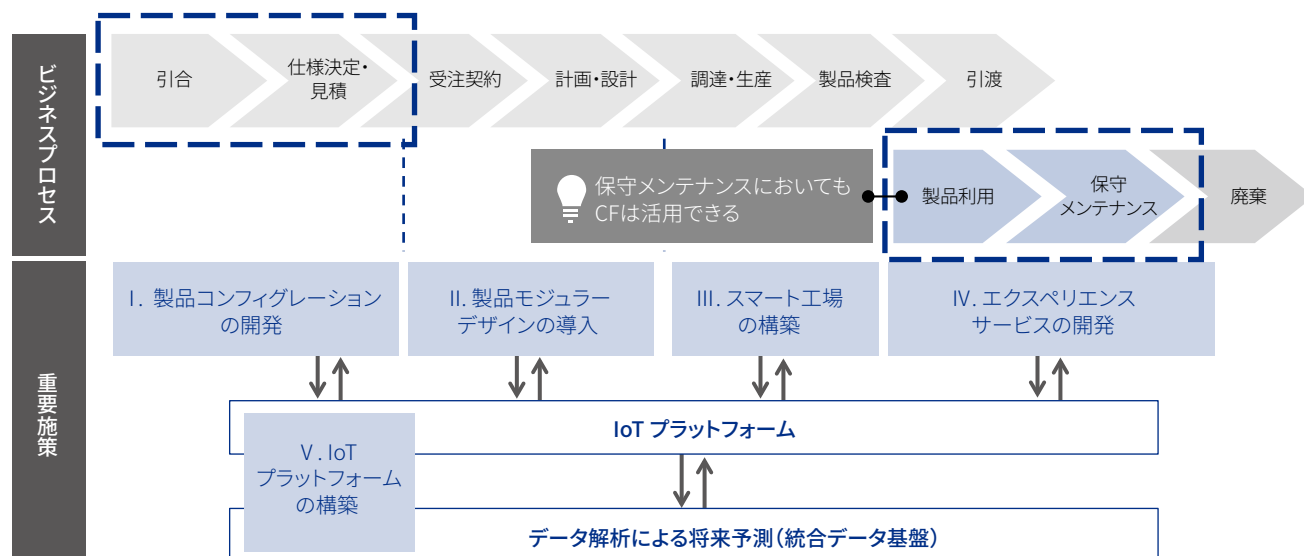
顧客接点では、アンケートや直接的なインタビューなどの手法を用いて新たな顧客価値創造に努めてきましたが、企業側の期待を超えるような結果が得られていないのが現状です。CF

【図表7 MD導入による期待効果例】



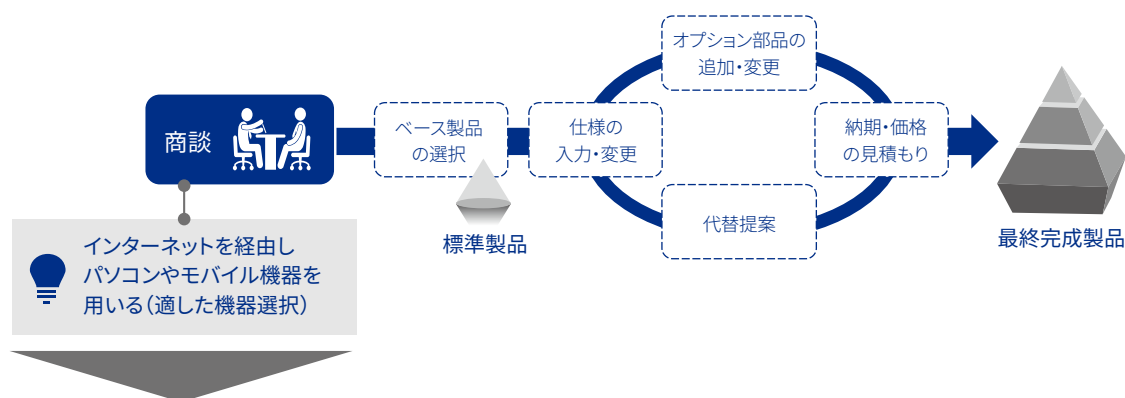
【出所】KPMG 作成

【図表8 CFが対象とする範囲】



【出所】KPMG 作成

【図表9 CFの営業プロセスへの適用イメージ】



- 顧客の意思決定の促進
 - 顧客要望の完成イメージ(3D)の描画
 - 顧客の判断を助ける情報の自動計算、提供(例: 納期、価格、性能)
- 顧客の潜在的ニーズの発掘
 - 製品利用シーンの疑似体験 ※VR(Virtual Reality、仮想現実)技術の活用



【出所】KPMG 作成

では、顧客の新たなニーズ理解に対して、最先端技術（VR、AR）を用いることで、視覚的かつ体験的な製品やサービスの利用状況を作り出すことが可能になります。このことは、顧客の製品やサービスの利用に対する想像力を高める効果に繋がり、今までアンケートやインタビューでは取得することが大変難しかった潜在的ニーズの発掘に繋がると考えています。この変革が更なる製品開発や機能開発にフィードバックされ、顧客と企業の間で双方向の好循環サイクルが実現可能です。

2. CFの適用

(1) 営業プロセスへの適用

CFは製品仕様の決定を支援する仕組みであり、3D設計データを営業プロセスに活用し、顧客ニーズ（入力した仕様）を即時に最終完成品として視覚化して確認できること、またリアルタイムでの情報提供が可能であることにより、顧客の意思決定を支援します（図表9参照）。

その実現手段としては、VR技術の活用が考えられます。具体的な利用場面を確認できること、顧客の意思決定を促進できることで、さらに潜在的な顧客ニーズが発掘される可能性があります。完成品製造業において効果的であるのはもちろん、部品や設備製造業においても、納入先への営業ツールとして活用できます。

(2) アフターメンテナンスプロセスへの適用

CFを3D設計データの活用と捉えると、保守プロセスにも適用が可能です。定期メンテナンス作業や保守部品・消耗品の交換など、予防保全において、顧客（ユーザー部門）が自ら実施可能な状態を構築します（図表10参照）。顧客は、製品利用時間（稼働率）が向上し、アフターメンテナンスのコスト削減などの効果を得られ、新たな顧客価値を提供できていると言えます。

顧客自身でアフターメンテナンスプロセスを促進するためには、AR技術を活用します。AR技術により3Dマニュアルだけでなく、実際の操作に応じて保守作業者に作業指示を出すことができ、保守作業の効率性をより一層高めることが可能となります。

3. CF開発におけるポイント

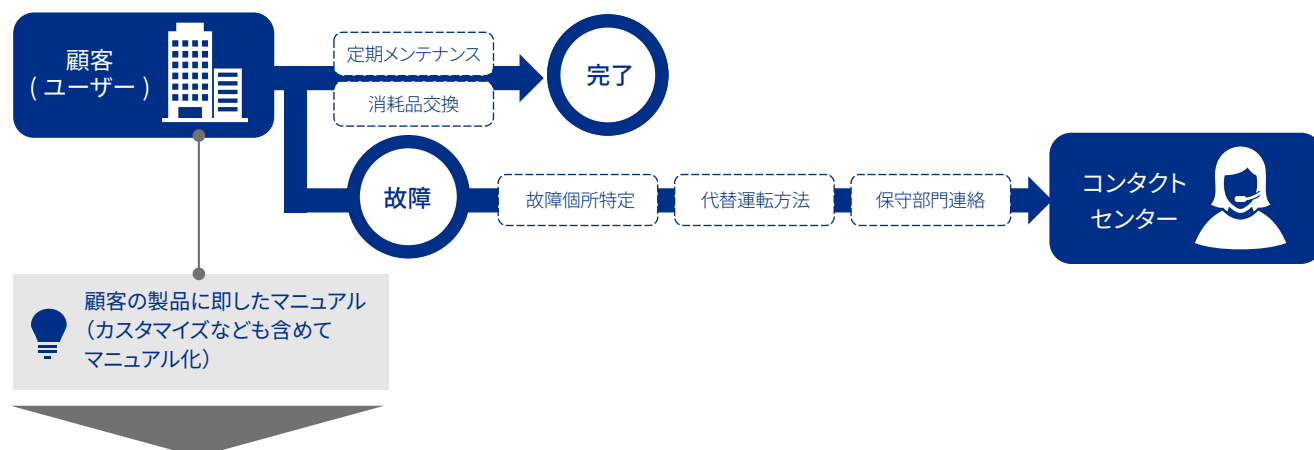
CFの開発アプローチは、MD導入を前提として4ステップで実現しますが、顧客満足度に直結する施策であるため、継続的な機能改善が必要です（図表11参照）。

アプローチにおけるポイントを3点挙げます。

① プロセス定義における既存顧客ニーズの事前調査

- CF適用にニーズがあるか、事前に既存顧客への調査が必要です。
- 投資対効果に期待ができることを確認の上、採用する対象製品を決定します。

【図表10 CFのアフターメンテナンスプロセスへの適用イメージ】

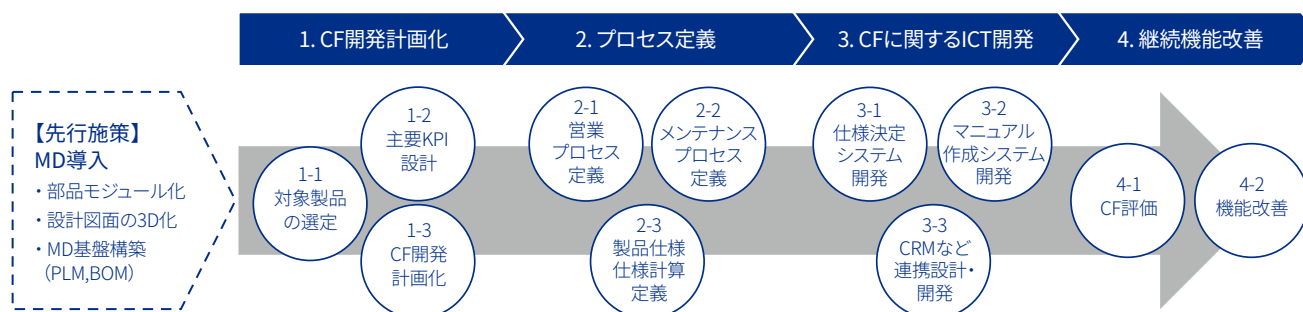


- 保守メンテナンスの効率化
 - 3D の保守マニュアルの提供 (顧客自ら保守対応)
 - 故障時の対応は類似ケースから最新情報を提供
- 保守メンテナンスのさらなる向上
 - 実際の操作に合わせた作業指示に従って実施
※AR (Augmented Reality、拡張現実) 技術の活用
 - 機器の状態可視化により予防保全を実現



【出所】KPMG 作成

【図表11 CF開発アプローチ】



【出所】KPMG 作成

② 製品仕様定義における選択肢の設定

- ・顧客の最終的な意思決定を支援するため、事前調査したニーズを仕様に落とし込み、選択肢としてCF機能に落とし込みます。

③ モニタリングするための仕組みを設計

- ・顧客の反応 (例：顧客が要求する仕様をインターネット上でCF機能を利用しながら決定する行為) を定量的に分析できる仕組みを用意していくことが重要です。
- ・また、利用環境や製品仕様をより効果的なものにするため、ABテストを繰り返しスピーディにその効果を確認することで、利用機能の追加・改善や仕様の改廃を可能にします。

IV. おわりに

多くの製造業は、これまでに幾度となく全社BPRに取り組んできたでしょう。その結果、絶大な効果を挙げているかも知れませんが、残念ながら期待した効果を得られずに終わっているかも知れません。KPMGでは、近年のICT革新は、3Dデジタル革命と捉え、設計部門で採用されたモジュラーデザインを3Dデータ化し、Pull型ビジネスモデル全体で再利用することがポイントであると考えています。本稿で取り上げたMDは、設計部門の効率化として設計不通過を実現すると共に、さらにCFでは、営業業務に3Dデータを再利用し最新のICT (VR技術) を活用することで、リアルに製品やサービスを購入前に体感するこ

とを可能にします。これは顧客の購買意欲を高め売上向上に繋がるだけでなく、顧客の創造力を高め、潜在的なニーズを拾い上げる機会にも繋がると考えています。

また、製品設計にMDを導入することは、生産（製造）プロセスにおいてモジュール化することと密接に連動しています。生産現場までMD効果の対象範囲を拡大しない限り、QCDの最大化は実現できません。これについては次回「スマート工場の構築」、さらにICT基盤である「IoTプラットフォームの構築」のなかで解説します。

数多くの企業が取り組んでいるスマート工場ですが、世界の工場はどこまで“スマート化”しているのでしょうか。KPMGの実例や調査事例を基に、日本の製造業への教訓を考察します。

【バックナンバー】

インダストリー4.0-日本の製造業の国際競争力
第1回 Pull型ビジネスモデルへの転換
(KPMG Insight Vol.21/Nov 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
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

欧州法務事情シリーズ

第2回 オランダ会社法

～会社形態の特徴と設立について～

KPMG オランダ

アムステルフェーン事務所
シニアマネジャー 遠藤 宏治

オランダは、欧州における地政学的な優位性によって、古くから「欧州の表玄関」として重要な役割を担っています。

何世紀も前から、オランダが貿易国として繁栄してきた背景として、オランダ政府は、社会インフラの整備に注力し、起業や海外からの進出・投資を促す税制を整えてきました。現在では、世界中に広がる租税条約のネットワーク、保税倉庫システム、事前に課税算出方法を確定できる制度など、競争力の高い税制が導入されています。また、オランダ政府は、持続的な経済成長と社会繁栄を促進するため、農業・食品、ハイテク、園芸・育種、ロジスティクス、ライフサイエンス、水、化学、エネルギー、クリエイティブ、欧州事業統括など10の産業セクターを「トップ・セクター」と位置付け、規制緩和、官民協力、イノベーション強化などを通じた活発なビジネス展開を目指しています。

こうした投資誘致施策の背景もあり、日系企業によるオランダ投資は、欧州では突出しており、対外直接投資額（財務省／2015年度）では英国に次いで2番目に大きく、オランダにおける日系企業数は、アムステルダムを中心に約400社を数え（外務省／2015年度）、多岐に渡る業種の日系企業が事業活動を展開しています。

さて、国内需要の縮小などにより日系企業のグローバル化が喫緊の課題になっている昨今、新規投資先としてオランダも着目されつつあります。現地に販売子会社や製造子会社を設立（または買収）して事業を展開することは一般的なことですが、事業の目的によって、進出の手段や、現地法人の法的形態などさまざまな選択肢があります。本稿は、第2回欧州法務事情シリーズとして、オランダ会社法をテーマに、会社形態の特徴、選択肢や設立の手続きについて解説いたします。

本稿は、KPMGオランダが2016年10月に刊行した2016年版オランダ投資ガイド（日本語要約版）より、主要なテーマを抽出し、編集を加えたものです。

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。



遠藤 宏治
えんどう こうじ



【ポイント】

- 17世紀初頭に世界初の株式会社を設立した歴史があるなど、オランダには長い歴史のなかで洗練された企業統治の文化が根ざしている。
- オランダにおいて、会社を設立する際の選択肢は複数あるものの、日系企業にとって最も一般的なのはBV（非公開型の有限責任会社）である。
- 会社設立手続き自体は比較的容易であるゆえに、事業の目的、在蘭子会社の位置づけ、事業規模などを特定したうえ、法人形態の有する特徴に留意し、最適な法人形態を選択する必要がある。

I. 株式会社発祥の国「オランダ」

オランダは1602年に世界初の株式会社であるオランダ東インド会社を設立した株式会社発祥の国です。オランダ東インド会社の設立は、イギリス東インド会社（1600年設立）より遅かったものの、イギリス東インド会社は1航海ごとに出資者を募る方式で、恒常的な株式会社ではなかったのに対し、オランダ東インド会社は恒常的な株式会社であり、株主の責任を有限とし、株式の譲渡を自由とするなど現在の株式会社と同様な性格を既に持っていたとされています。オランダ東インド会社では大口出資者76名が重役となり、その中から選出された17人が取締役会を構成し、会社全体の経営方針を決定したとされており、既にコーポレートガバナンスの礎となるものが形成されていました。オランダは株式会社をはじめ様々な会社形態を有し、また、株式会社発祥以降、継続的にコーポレートガバナンスを進化させ現在に至っているのが特徴といえます。

なお、オランダ政府は、外国企業の企業進出にあたり、必要な手続概要を関連する情報とともに公開するほか、投資促進に関する情報を掲載しています¹。

II. 会社形態の特徴、選択肢

1. 法的会社形態の概要

さて、オランダに企業進出するにあたり、まずどのような法的形態にするのか、そしてそれぞれの法的形態の特徴および必要な手続を理解する必要があります。

オランダにおける会社の法的形態には、非公開型の有限責任会

社（Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid 以下「BV」という）、公開型の有限責任会社（Naamloze Vennootschap 以下「NV」という）、協同組合（Coöperatie 以下「COOP」という）、その他個人事業主（Eenmanszaak）、ジェネラル・パートナーシップ（Vennootschap Onder Firma 以下「VOF」という、いわゆる合名会社）、プライベート・パートナーシップ（Maatschap）、リミテッド・パートナーシップ（Commanditaire Vennootschap 以下「CV」という）など多岐に渡ります。一般的にはBV、NV形態が多く、COOPも近年一般的になりつつあります。また、日系企業がオランダに進出する際は、BV、NV、COOP形態に加えて、支店または駐在員事務所を設立することも一般的です。以降は、それぞれの会社形態ごとに、留意すべき特徴を解説します。図表1もあわせてご参照ください。

2. BV（非公開型の有限責任会社）とNV（公開型の有限責任会社）

BVとNVはいずれも持分ごとの授權資本を持ついわゆる株式会社のイメージです。BVにかかる法規制は大部分がNVに対する法規制に基づいています。また、BVの持分は自由に譲渡できないため、一般的に非公開企業として法的形態を保有したい企業に用いられる形態で、持株会社として利用されることも多いのが現状ですが、NVの持分は自由に譲渡が可能です。多くの在蘭日系企業は会社の事業規模にかかわらずBVを適用しており、他の欧州国、たとえば英国では、非公開会社の形態は小規模もしくは中規模の会社のみ適用可能としていることとは取扱いが異なります。

1 詳細はウェブサイトにて確認することが可能です。 <http://www.answersforbusiness.nl/>

3. COOP（協同組合）

いわゆる協同組合であり、オランダにおいてはBVとほぼ同じ法人形態とみなされますが、組合員への利益分配に源泉税が課されないという違いがあります。また、設立証書において組合員の責任について有限責任とするか無限責任とするかが選択できるようになっています。また法的形態として設立数は少ないものの近年一般的な会社形態として定着しつつあります。

4. 支店

支店は独立した法的形態ではなく、事業を営む会社の恒久的施設（PE – Permanent Establishment）です。このため、オランダに支店を設立する会社は支店の活動の結果について責任を負うことになります。

5. 駐在員事務所

収益を伴う活動を行うことを前提としない形態です。具体的には、本社への情報提供活動、市場調査、広告・宣伝、基礎研究、などの活動が該当します。設立手続における事務負担は少ないのが特徴です。実際の活動が情報収集等に限定されない場

合（取引先企業との契約業務や支払などの営業活動）は恒久的施設とみなされて課税される点に注意が必要です。

6. スーパーバイザリーボード

BVやNVは大規模な組織体系とみなされる場合、スーパーバイザリーボードを設置することが求められます。具体的には以下のすべての項目を満たす場合、BVとNVはスーパーバイザリーボードの設置義務があります。

- ① 資本金、剰余金の合計が16百万ユーロ以上であること。
- ② 当該会社または親会社にワークカウンシルの設置義務があること。
- ③ 当該会社と親会社合計でオランダに100人以上の従業員がいること。

設置義務がある場合、スーパーバイザリーボードは取締役の任命・解任権、定款変更、会社の解散、新株の発行などコーポレートガバナンスにかかる重要事項の承認権が付与されます。なお、スーパーバイザリーボードは株主総会によって監督され、構成員であるスーパーバイザリー取締役も株主総会によって任命されます。

【図表1 法的会社形態の比較】

	NV	BV	COOP	支店	駐在員事務所
設立手続	公証人作成の設立定款を含む設立必要書類と共に商工会議所に登記。	公証人作成の設立定款を含む設立必要書類と共に商工会議所に登記。	公証人作成の設立定款を含む設立必要書類と共に商工会議所に登記。	設立必要書類と共に商工会議所に登記。	商工会議所に届出。
商工会議所への登記※	必要	必要	必要	必要	不要
社員の責任範囲	有限責任	有限責任	設立証書で有限責任か無限責任かを選択。	該当なし。日本本店が責任負担。	該当なし。日本本店が責任負担。
法人課税	課税 KVKの取得により自動的に税務番号が登録される。	課税 KVKの取得により自動的に税務番号が登録される。	課税 KVKの取得により自動的に税務番号が登録される。	課税 KVKの取得により自動的に税務番号が登録される。	基本PEにあたらなため法人所得税は課税されない。 活動によってはPE認定されるため注意。
VAT・関税	課税 KVK取得により自動的に税関へ登録される。	課税 KVK取得により自動的に税関へ登録される。	課税 KVK取得により自動的に税関へ登録される。	課税 KVK取得により自動的に税関へ登録される。	課税 自ら税関へ登録する必要がある。
賃金税(源泉徴収)	義務有り	義務有り	義務有り	義務有り	義務有り
最低資本金	45,000ユーロ	なし	なし	該当なし	該当なし
配当源泉税	課税	課税	非課税	該当なし	該当なし
株式譲渡制限	なし	原則有り。定款で定める。	該当なし	該当なし	該当なし

※商工会議所登録番号 KVK (Kamer van Koophandel) の取得

また、こうした多大な権限を有するスーパーバイザリーボード（およびスーパーバイザリー取締役）は、大企業の取締役が任命されることも一般的です。これは、実務的に機能するような仕組みを重視した、株式会社発祥からオランダが発展させてきたコーポレートガバナンスの表れともいえます。

III. 設立手続

1. BVおよびNVの設立手続

BVやNVの設立手続は基本的に同様で、設立にあたっては

オランダ公証人が必須となります。オランダ公証人は、設立定款、設立にあたって発行する株式および発起人・設立株主の取得する株式、取締役および該当のある場合はスーパーバイザリーボードの任命、設立第1期の決算期の決定に関与することになります。

当期の手続きとして、設立後事業を開始するまでに取締役会は商工会議所に商業登記する必要があります。また、設立中の会社の活動は、設立後の会社に遡及的に引き継がれることとなりますが、引き継がれない場合または結果として設立されなかった場合は、取締役が第三者に対する責任などを引き継ぐことになります。図表2に、設立にあたっての必要事項を要約します。

【図表2 BVおよびNVの設立手続に関する必要事項】

必要事項	内容
1. 会社名	会社名はBV、NVの文字を含む必要がある。また、オランダ語である必要はないがローマ字での記載が必要である。また、オランダで既に使用されている社名を用いることはできない。
2. 商号	オランダ法の下、1つ以上の会社名とは異なる商号を用いることが可能である。会社名と異なる商号にはBV、NVの文字を含んではならない。商号は商号登記することが求められる。
3. 会社の目的	会社の目的は設立定款に記載する必要がある、最低でも会社の主たる活動を記載する必要がある。
4. 本店所在地	オランダにおける本店所在地を決定する必要がある。
5. 決算期	決算期は12ヵ月であるが、設立第1期の決算期については0ヵ月から18ヵ月以内までの間で決定できる。
6. 授権資本	授権資本を定款に記載することは必須とはされていない。
7. 最低資本金	BVについては最低資本金の定めはない。NVについては最低資本金が45,000ユーロとされている。
8. 発行する株式数、種類、価格	BVについては通常額面株式を発行する。額面については100ユーロ若しくは1,000ユーロとすることが推奨されている。種類株式の発行が可能であり、専門家の助言を受けることが望まれる。
9. 払込資本	資本の払い込みは現金でも現物出資でも可能である。 • BVについては現金による出資の場合、払い込むオランダの銀行口座を開設することが求められる。オランダにおいては設立前であっても口座の開設が可能である。また、現物出資の場合は出資資産の設立前6ヵ月以内の価値についての説明が必要である。 • NVについては現金による出資の場合、設立前5ヵ月以内の銀行の払い込み口座が開設されていることの証明が求められる。また、現物出資の場合には出資資産にかかる監査人の証明書が必要とされる。
10. 取締役	BVについては一人以上の取締役を任命する必要がある、設立公正証書に記載される必要がある。取締役は自然人のみならず法人を任命することもできる。税務目的から専門家の助言を受け、オランダ居住の取締役を任命することが望まれる。全取締役を必要とされる個人情報と共に商業登記する。
11. 代表権	オランダ法において原則、取締役それぞれが代表権を持つが、設立定款に当該代表権を制限し、代表に当たって複数の署名が必要であることを定めることができる。
12. スーパーバイザリー取締役	大規模会社においては一人以上の自然人をスーパーバイザリー取締役(前述のスーパーバイザリーボード参照)として任命することが求められる。
13. 発起人	会社は設立に当たって一人以上の株主が必要であり、株主が一人のみの場合は当該株主の名前、住所、その他必要な個人情報を商業登記する必要がある。
14. 設立公証	会社の設立はオランダ法における公証が行われた時点で有効となる。
15. 登記	設立に必要な手続中、公証人は発起人および取締役に商工会議所への登記書類を要請し、設立後に当該書類は商工会議所に登記される必要がある。これらの書類は公衆の縦覧に供され、商工会議所登録番号(KVK)が発行される。
16. 税務登録	商工会議所への登記がなされると税務当局に自動的に情報伝達される。
17. 設立中の会社	設立中の会社でも事業活動を開始することができる。設立中の会社は事業活動を開始するにあたり、登記申請書類と設立公正証書のドラフトを商工会議所に提出する。
18. 所要期間	社名の調査には概ね10日程度、オランダ公証人による設立公正証書の作成には概ね1週間、国外関係者の身分証明および口座開設には概ね2週間、最低資本金払い込み(NVの場合のみ)から設立公証には数日程度、と見込まれる。

2. オランダの公証人

BVやNVの設立にあたり、関与が必要なオランダの公証人はコモン・ロー（英米法）が適用される周辺国家と異なり、国家によって指名される公務員であり、大学の法学部学位の保有が必要となります。また、他国の公証人と比較して広範囲な権利と義務を有します。英国の事務弁護士であるソリシターが比較的近い役割といえます。

【図表3 支店の設立手続きに関する必要事項】

必要事項	内容
1. 商工会議所への登記	取締役または権限を付与された弁護士は以下の登録申請書類と必要な情報を商工会議所に登記する。 登録申請書類 ・ form 6 支店 ・ form 11 取締役等の登記 ・ form 13 支店の代表責任者の登記 必要な情報 ・ 支店の商号 ・ 支店の活動内容 ・ 支店の従業員数（パートタイム・フルタイムの別） ・ 支店の住所、電話番号、FAX番号、該当あればemailアドレスおよびwebsite ・ 国外本店のデータ（社名、登録番号、登録機関名、登録日） ・ 国外本店の発行済株式数、株式額面
2. 追加的に必要とされる文書の準備	1の申請書類等と共に以下の書類を準備することが求められる。 ・ 直近1ヵ月内に取得した国外本店の登録証明書類 ・ 実際の支店所在地と登記する所在地とが異なる場合、賃貸契約書若しくは当該住所を用いることを証明する書類 ・ 公証された国外本店の定款の写し（オランダ語、英語、ドイツ語、フランス語に公式に翻訳されたもの） ・ 支店関係者の公式な身分証明の写し（パスポート、ヨーロッパのIDカード） ・ 支店関係者が国外本店の代わりに活動することの公式な証明 また、商工会議所は外務省の公印確認（アポストイーユ）を要求することもある。
3. 支店代表者の身分証明の送付	国外居住の支店代表者および国外本店の代表者について以下の身分証明を商工会議所に送付することが求められる。 ・ 身分証明書の写し ・ 銀行口座、住民登録若しくは法的な登録の写し（いずれも1ヵ月以内のもの）

3. 支店の設立手続き

支店の設立手続きは図表3に必要事項を記載しています。なお、図表3-3にある、「支店代表者の身分証明の送付」については、国外居住の支店代表者および国外本店の代表者全員分の身分証明書類が必要となる点に特に注意が必要です。

4. 駐在員事務所の設立手続き

駐在員事務所の設立手続きは図表4において具体的な必要事項を記載しています。手続き上、商業登記は求められず、基本的には国外本店の情報を商工会議所に届け出るのみですが、実務上は支店同様、国外居住の代表者および国外本店の代表者全員分の身分証明書類が求められます。また、VAT・関税について自ら登録手続きをすることが求められる可能性がある点に注意が必要です。

【図表4 駐在員事務所の設立手続きに関する必要事項】

必要事項	内容
商工会議所への届出	商工会議所に以下を届け出する。 ・ 国外本店名、法的組織 ・ 公証された国外本店の定款の写し ・ 国外本店の直近の決算書（英語） ・ 国外本店の資本金、主要株主、取締役 ・ 駐在員事務所の責任者の名前、権限

参考情報

オランダにおいて会社法に相当する法律はオランダ民法（Dutch Civil Law）に包含されており、その第2編が該当します。当該第2編において以下のとおりの章立てとなっています。

章	内容
1	一般規定
2	組合
3	協同組合と相互保険協会
4	公開会社
5	非公開会社
6	財団法人
7	合併・分割
8	紛争の解決や調査・質問する権利のための規則
9	年次決算書および年次報告書

出典：オランダ民法より抜粋

2016年版 オランダ投資ガイド

2016年 10月刊



内容

- 1.概況
- 2.企業進出
- 3.税制・会計制度
- 4.金融
- 5.外国為替・輸出入管理制度
- 6.現地事情

KPMGオランダは外国人投資家向けに、経済概況の他、会社法、主要税制、金融制度、外国為替などを包含した投資ガイドを発行しています。下記ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

日本語要約版

- <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/investment-in-the-netherlands-2016.html>

英語版

- <https://home.kpmg.com/nl/en/home/insights/2016/07/investment-in-the-netherlands.html>

【バックナンバー】

欧州法務事情シリーズ 第1回 ドイツ有限会社（前編）
（KPMG Insight Vol.17/Mar 2016）

欧州法務事情シリーズ 第1回 ドイツ有限会社（後編）
（KPMG Insight Vol.18/May 2016）

【KPMGオランダの日系企業支援体制】

KPMGオランダは、アムステルダムおよび隣接するアムステルフェーンを中心に、オランダ全土の主要都市に数多くの事務所を有するKPMGインターナショナルのメンバーファームです。現地では、アムステルフェーン事務所に、日本人専門家が常駐し、在蘭日系企業の他、オランダに新規投資を検討している日系企業向けに、監査、税務、財務アドバイザリーサービスの提供の他、日本語による情報発信として、投資ガイド、ニュースレターの発行や、クライアントセミナーを開催しています。本稿に関連して、オランダに現地法人設立を検討している日系企業向けに、会社設立、各種登録代行手続き、本社より駐在員を派遣する際に発生する、イミグレーションや個人所得税などのサービスを提供しております。

【執筆者紹介】

遠藤 宏治（えんどう こうじ）

2002年に現在の有限責任 あずさ監査法人に入所。2015年よりKPMGオランダ、アムステルフェーン事務所に赴任、現在はジャパンデスクに所属し、オランダにおける日系企業やオランダへ投資を検討する日系企業をサポート。日本国内においては、多くの日系多国籍企業の監査に従事したほか、IFRS基準監査および導入支援プロジェクト業務経験を有する。

【KPMGジャパン オランダデスクの支援体制】

KPMGジャパンにおいては複数名のオランダ駐在経験者がオランダデスクに参画し、日系企業のオランダにおける事業展開を日本国内において側面支援しています。オランダへの新規投資検討段階から、会社設立、事業立ち上げ、現地ビジネスの拡大・再編などの事業フェーズに応じて、国内外の専門家チームと連携しながら、クライアントの経営課題解決のためのサポートをいたします。

KPMG税理士法人

パートナー 三浦 晃裕（みうら あきひろ）

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 新垣 康平（しんがき こうへい）

メールアドレス CountryDesk@jp.kpmg.com

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 オランダ

アムステルフェーン事務所

シニアマネジャー 遠藤 宏治

TEL: +31-8-890-91-725

Endo.Koji@kpmg.com

タイ子会社管理の基礎知識

第3回 コンプライアンスからみた 就業規則

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

グローバルビジネスの拡大に伴って、海外子会社におけるコンプライアンス・リスクも増大し、コンプライアンスについての取組みの必要性が高まっています。しかし、日本本社で作成した画一的なグループポリシーや制度を、そのまま各海外子会社に適用することは、コンプライアンスを徹底させるうえで十分とは言えないかもしれません。タイ子会社における取組みを形式的なものとせず、日系企業として求められる水準を確保することが課題となります。この実現においては、コンプライアンスに対する認識や制度について、日本人とタイ人の間には共通理解が存在しないことを前提とした、適切な制度設計と丁寧な説明が求められます。

「タイ子会社管理の基礎知識」第3回は、タイ労働省労働福祉保護局による就業規則雛形を紹介しながら、コンプライアンスにおける就業規則の意義と重要性、および周辺の社内規程との関係を整理します。

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

【ポイント】

- 一般的タイ人にとって、「コンプライアンス」とは「法令遵守」に留まるもので、コンプライアンス違反によって生じるリスクも、それほど大きいものとは認識されていない。
- タイ人が「コンプライアンスを規定するもの」と理解している就業規則は、「手続」「趣旨」「概念」の3点から、コンプライアンスを徹底するうえで十分なものとは言えない。
- 一方、コンプライアンスに関係する社内規程に実効性を持たせるためには、就業規則を無視することもできない。早い段階で、グループとして必要な内容が就業規則に網羅されているか、レビューすることが望ましい。

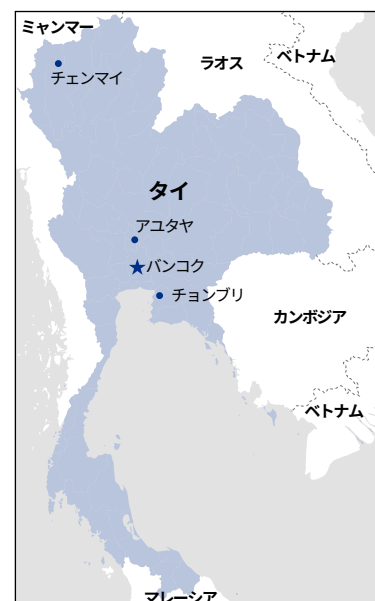


吉田 崇
よしだ たかし



Ingcanuntavaree
Ratanachote

イングカナントヴァーリー・ラタナチョート



I. コンプライアンスに対する 日本人とタイ人の認識ギャップ

コンプライアンスに対する意識の高まりと事業のグローバル化に伴い、本社が定めたコンプライアンスポリシーを海外のグループ会社にも適用しようとする日本企業が増えています。ただし、タイ子会社管理を進めるうえで、タイ人との共通理解の形成がもっとも難しい事項の1つがコンプライアンスです。「コンプライアンスとは何か」と問われた際に、日本人にとっては、細かく説明できるかどうかは別にして、少なくともイメージは共有されており、コンプライアンスが徹底すべきものであることは、もはや常識ともなっています。ところがタイ人にとっては、学歴や社会的地位を問わず、日本人に突然コンプライアンスと言われても、それが何を意味しているのか理解されないことが多いようです。タイ人とコンプライアンスについて議論すると、「何についてのコンプライアンスなのか」、「どの法律に関して言っているのか」という質問が、何度も投げかけられます。日本語の「コンプライアンス」の意味合いが、既に英語の「Compliance」から乖離していることも理由の1つかもしれませんが、タイ人にとっては具体的な法令の遵守は理解していても、より抽象的なコンプライアンスのイメージはほとんど共有されていません。タイ人の「コンプライアンス意識」が弱いように感じられるのは、タイ人が法令や企業倫理を軽んじているということでは決してなく、以下のような社会的背景が影響しているためと考えられます。

第一に、タイの場合、コンプライアンスに反する企業の行為が明らかになったとしても、消費者やマスコミから強い批判を受けることがなく、企業イメージや営業活動に大きな影響を及ぼすことが少ないようです。最近も、タイでは大手小売業の最高幹部がインサイダー取引で処罰を受けましたが、社内処分としては役職も解任されず、そうした一連の対応について世間から目立った批判や不買運動も見られません。日本人と比べ一般に会社への帰属意識が薄いタイ人は、他人に対しても同様に、会社と個人を同一視することはなく、個人がコンプライアンス違反を行ったとしても、会社とは切り離して考える傾向にあります。加えて、コンプライアンス違反があったとしても、自分の生活に直接の影響を及ぼさない限り、一般的なタイ人はそれほど関心を持ちません。会社側にとってみれば、法令違反としての罰則や行政処分は覚悟しても、影響はその範囲に留まり、より広範なレピュテーションリスクを懸念する必要性がありません。2016年末現在、大手検索サイトのタイ語版で「レピュテーションリスク」と検索しても、数百件程度と驚くほど少ない件数しかヒットしないのが現状で、まさにタイ人にとってレピュテーションリスクの重要性が低いことを示しています。

第二に、タイの場合、法令違反としての罰則を受けたとしても、多額の罰金・課徴金を科されることが想定されていません。違反行為によっては懲役刑も規定されていますし、税務については多額の追徴を受けるケースはあるものの、多くの法律においては、罰金・課徴金は数万～数十万バーツ程度と、金額としてそれほど大きなものではないことが多く、コンプライアンス違反が会社の存続を脅かしかねない、というほどのリスク認識がありません。特に贈収賄やカルテル・談合の禁止、情報保護といった分野では、タイの法令は整備が滞っているか、運用が進んでいないため、日本人が持つほどの関心も示されません。一方でタイ企業の海外進出も、一部の例外を除き、まだ盛んとは言えませんので、日本企業が経験したように、米国等で同胞が多額の罰金・課徴金を科されたような事例もなく、現実的なリスクとして危機感を感じていないようです。

このような背景のもと、タイ人にとっては、たとえコンプライアンス違反があったとしても、その影響は法令に基づく限定的なものに留まると認識され、その点を考慮せずに日本人が説明しても、「法令遵守は当然のこと」という一般論に矮小化されて理解されがちです。「何を今さら日本人は当たり前のことを言っているのだ」とタイ人は思っているだけかもしれません。タイ企業として、タイ国内だけで活動するのであれば、それでも問題ないかもしれません。しかし、グローバル展開する日本企業のグループ会社としては、従業員がそのような理解では困ります。日本から送付された機密情報がタイ子会社から漏えいするかもしれませんし、タイ子会社のビジネスが欧米から贈収賄を認定されるかもしれません。そうした場合に、タイの法令には違反していない、タイ国内ではレピュテーションを損なっていない、とタイ人従業員が主張しても、グループとしては何の言い訳にもなりません。こうした事態は、これまで明らかになっていないだけで、今後も常に発生し得るものです。特に情報漏えいについては、タイ語のため日本人に知られていないだけで、インターネット上に日系企業の機密情報と思われる資料や画像も多く出回っています。

日本企業のグループ会社として、タイ子会社にコンプライアンスを徹底するには、そもそもコンプライアンスに対する認識がタイ人と日本人とは異なる、という大前提を踏まえ、日本人との共通理解を得るための努力から始めなければなりません(図表1参照)。それがないままコンプライアンス活動を推進しようとしても、表面的で形式的なものにしかならず、決して浸透しません。特に、コンプライアンスを徹底する意義については、曖昧となりがちでポジティブな側面だけを説明しても、タイ人には決して伝わりません。より具体的に、コンプライアンス違反によって引き起こされるネガティブな側面をタイ人に説明し、

タイ子会社で発生した事象が在外のグループ全体に対しても甚大な被害を及ぼし得る、というタイ人にとっては「不都合な真実」を丁寧に説明し、影響の大きさを理解してもらうことが重要です。日本人は説明したつもりになっているだけ、タイ人は理解したつもりになっているだけ、という状況に陥っていないか、タイ人従業員の理解度を定期的にモニタリングすることも必要です。

【図表1 コンプライアンスに対する認識ギャップ】

	日本人	タイ人
コンプライアンスの対象	法令に留まらない	法令
コンプライアンス違反による罰則	会社の存続を脅かすほどの高額となる可能性がある	それほど高額とはならない
コンプライアンス違反によるレピュテーションリスク	極めて大きい	「レピュテーションリスク」という概念をそもそも認識していない
「コンプライアンス」からイメージする社内規程	コンプライアンス規程 贈収賄防止規程 情報セキュリティ規程、等	就業規則

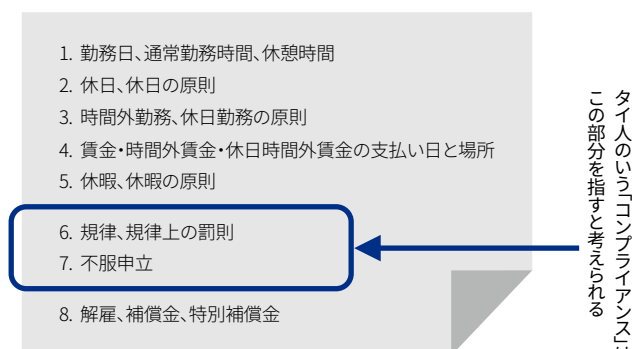
II. コンプライアンスからみた就業規則

タイ人とコンプライアンスについて議論を深める過程で、次に必要となるのが、タイ子会社における既存ルールの把握です。本社が定めたポリシーを適切に運用・浸透させるためにも、既存ルールとの関係整理は欠かせません。タイ人と日本人の共通理解ができていない段階では、タイ人従業員から「コンプライアンスは就業規則に規定されている」と主張されることが多々あります。タイ人従業員の言う「コンプライアンスを規定する就業規則」とは、具体的に何を指すのでしょうか。

1. 「就業規則」における「規律」

タイの労働保護法（第108条）は、従業員が10名に達してから、15日以内にタイ語で作成した就業規則を施行し、それから7日以内に当局へ届け出ることを義務付けています。就業規則には8つの必須記載事項が定められ、「コンプライアンスは就業規則に規定されている」というタイ人従業員の主張は、このうち「6 規律、規律上の罰則」と「7 不服申立」を指しています（図表2参照）。

【図表2 就業規則の法定記載事項（労働保護法 第108条）】



出所：タイ労働省労働福祉保護局のサイト掲載資料より KPMG が訳して作成
http://www.labour.go.th/doc/law/labour_protection_2541_new.pdf

「規律」は、従業員として行うべき、または行ってはならない行動を示したもので、タイ労働省労働福祉保護局が用意する雛形には11項目が示されています（図表3参照）。

【図表3 就業規則雛形における「規律」】

- ① 従業員は、就業規則の規定に従って行動しなければならない
- ② 従業員は、上位者の正当な命令に従って行動しなければならない
- ③ 従業員は、時間どおりに勤務し、定めに従って勤務時間を記録しなければならない
- ④ 従業員は、誠実に責務を果たし、使用者に対してや従業員間において侮辱したり、故意に損害を引き起こしてはならない
- ⑤ 従業員は、勤勉かつ全力で責務を果たさなければならない
- ⑥ 従業員は、労働安全の法令に従って行動しなければならない
- ⑦ 従業員は、機械や工具、設備が秩序正しく良好に維持されるよう、必要性または自身の責務に従って、管理保全しなければならない
- ⑧ 従業員は、勤務場所や工場の資産が、何者かによって、または他の事故によって紛失したり、損害を受けることのないよう、注意と防止に可能な限り協力しなければならない
- ⑨ 従業員は、勤務場所や工場の清潔と秩序の維持に協力しなければならない
- ⑩ 従業員は、勤務場所や工場において、誰に対しても口論や暴行を行ってはならない
- ⑪ 従業員は、勤務場所や工場に、違法薬物や危険な武器、爆発物を持ち込んではいけない

出所：タイ労働省労働福祉保護局資料より KPMG が訳して作成
<http://www.labour.go.th/h/attachments/article/28386/27102-3.doc>

ただし、「規律」がこの程度の項目数に収まっている例はほとんどなく、事業の特徴や想定されるリスクに応じて適宜追加するのが一般的で、多くの場合は数十項目、なかには100に近い項目を列挙しているケースもあります。コンプライアンスについて議論をするなかで、日本人が具体例として「贈収賄を禁止する」、「情報漏えいを起こしてはならない」、「セクハラ・パワハラ

をしない」といった内容を挙げて説明すると、そうした事項は、就業規則に「規律」として列挙されているものの1つである、とタイ人は理解します。

「コンプライアンスは就業規則として既に運用されている」とタイ人から主張され、分厚いタイ語の就業規則を見せられると、日本人の側もつい納得してしまいそうですが、就業規則の「規律」が示す内容は、コンプライアンスの観点から十分なのでしょうか。そもそも就業規則は、会社設立直後の多忙な時期に急いで作成されることが多く、法律上の制定義務を果たすため「とりあえず」として外部から入手したサンプルのままで、会社の実情に合っていない事例もあります。「就業規則」という名称から、本社人事部門はレビューしていても、コンプライアンスとの関連は認識されていないため、他の関係部門のレビューは不十分で、必要な内容が網羅されていないこともあります。就業規則はタイ語で作成しなければなりません、数十ページに及ぶこともあるため、英語・日本語に翻訳されず、日本人が内容を把握していないことも珍しくありません。一方、タイ人にとっても、文章を読むことに慣れ親しんでいない従業員は、きちんと読んだことがなく、やはり内容を認識していない可能性があります。こうした点からも、「コンプライアンスは就業規則に規定されている」というタイ人の主張は、日本人の期待に一致するものとはなっていないかもしれません。

2. 「規律」とコンプライアンス関連規程との関係

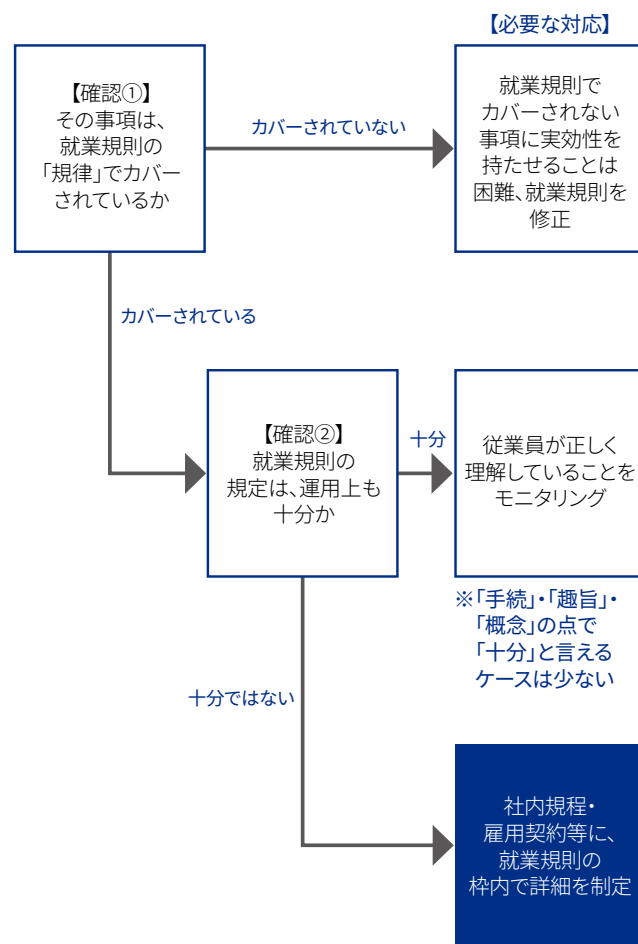
コンプライアンスからみた就業規則における「規律」の意義を理解するために、個別の社内規程との対比によって関係を整理します（図表4参照）。

第一に、社内規程に示す事項が、「規律」でカバーされていないケースが考えられます。たとえば不正ソフトウェアについて、情報セキュリティ規程を設けて使用を禁じる規定を置いた一方で、就業規則の「規律」には、それを読み取れる項目が置かれていない、といった事例があります。この場合、就業規則ではカバーされていない以上、たとえ情報セキュリティ規程に違反して不正ソフトウェアが使用されたとしても、就業規則違反として懲戒処分を科すことは難しく、一方で就業規則に定めていない懲戒処分を、他の社内規程（ここでは情報セキュリティ規程）で定めることも難しいと考えられます。不正ソフトウェアの使用禁止に強制力を持たせたいのであれば、就業規則の「規律」でカバーされているかどうかを確認し、カバーされていない場合は、就業規則自体の修正を検討する必要があります。「規律」でカバーされないコンプライアンス関連のルールを設けても、そこに強制力を持たせることは難しい、ということです。

第二に、社内規程に示す事項が「規律」でカバーされ、そこで規定する内容が運用上も十分である、というケースです。この場合は、ルール整備段階は既に終えていることになりますので、次は運用段階として就業規則が従業員に正しく理解され、社内コンプライアンス意識が浸透しているかをモニタリングすることになりますが、残念ながら、このようなケースはあまり多くないようです。「手続」「趣旨」「概念」の3つの観点から、就業規則で規定する内容は、運用上は十分と言えないことが多いからです。

「手続」については、就業規則のスタイルの問題でもあります。雛形にもあるように、「規律」の各項目は基本的に「してはならない」「しなければならない」事項を簡潔に示すものの、具体的な手続には立ち入りません。たとえば「情報漏えいを禁止する」という項目があったとして、禁止すること自体は明確（すなわち「規律でカバーされている」状態）であったとしても、「機密資料を持ち帰ってはならない」、「私用のパソコンを業務に使用してはならない」といった、情報漏えいを禁止するために従業員に求める具体的な手続や手段までを示すものではありません。

【図表4 コンプライアンス関連規程運用のために必要な確認事項と対応】



ん。どのようにすれば情報が漏えいされないのか、漏えいを防ぐためにどのような手続が求められるのか、就業規則の「規律」はほとんどの場合、従業員に具体的には示しません。

「趣旨」としても、就業規則上の「規律」は、違反した従業員に罰則を与える根拠として、個人的な責任を負わせるものに過ぎません。実際にコンプライアンス違反が生じた際に、それによる損害は、たとえ当事者を懲戒解雇しても挽回できるものとは限りませんので、違反を未然に防止することこそが重要な課題ですが、就業規則は、コンプライアンスを積極的に推進する位置付けとはなっていないのです。

「概念」についても、たとえば「機密情報」との記載がある場合に、機密情報とは何を指すのか、イメージする内容が日本人とタイ人では大きく異なる可能性があります。タイ人が自分の勤めるオフィスや工場内で撮影した写真はインターネットやSNSにたくさん掲載されていますが、そこに「偶然」重要な試作品や原材料が写っていても、タイ人従業員は機密情報とは思っていないかもしれません。

このため、現実的には第三のケースとして、社内規程に示す事項が「規律」でカバーされているものの、運用上は十分とは言えない、という状況に陥ってしまうことがよくあります。「規律」でカバーされていることを大前提に、コンプライアンスを推進するための「手続」を具体的に示し、違反防止のための「趣旨」を明確にして、共通理解のための「概念」を定義することで、就業規則の「規律」を補足する詳細を個別の社内規程として整備するという点に、コンプライアンス徹底のためのタイ子会社における規程整備のポイントがあります。

コンプライアンスと就業規則における「規律」は、似て非なるもので紛らわしく、また日本人が就業規則を把握していないケースも多いため、議論が噛み合わないことに双方が気付かないまま、「コンプライアンスに関連する規定は整備済み」と誤解されがちです。タイ子会社でコンプライアンスを推進するうえでは、こうしたタイ人の認識と現状を踏まえ、就業規則とは趣旨が異なるというスタート地点から丁寧に説明することが必要です。

Ⅲ. 「不服申立」と「内部通報」の違い

コンプライアンスを徹底するための具体的な手段として、タイ子会社にも内部通報制度を導入するケースが増えてきました。内部通報制度についても、形式的に設置するだけであれば

容易かもしれませんが、真に機能させることを考えるのであれば、タイ人が制度をどのように捉えているのかを理解することが重要です。日本本社のポリシーだけにしがって一方的に進めても、タイ人幹部の抵抗に遭って日本人駐在員との信頼関係を損なうか、またはタイ人従業員に周知も運用もされず、という事態になりかねません。

内部通報制度を導入するに際しても、タイ人従業員からは「そのような制度は、既に就業規則に規定されている」、そして「通報を受けるのは人事部」という説明がされることがしばしばあります。この場合、タイ人は就業規則の必須記載事項のうち「7 不服申立」を念頭にしています。

不服申立制度について、労働保護法（第109条）は、その範囲と意味を就業規則に明示することを義務付けています（図表5参照）。細かい制度設計は各社異なりますが、基本的に就業規則上の不服申立制度とは、人事上の処遇が不当だと考える従業員本人が、上司や幹部に対して公式に不服申立できることを制度化したものです。このため、不服申立制度では不正等に関する通報は想定していませんし、たとえ人事上の不当な処遇に関するものであっても、本人以外の申立は認めていないケースが大半です。したがって内部通報制度に期待する役割を不服申立制度が果たすことは、パワハラ・セクハラのような問題を除けば、基本的に考えられません。

【図表5 就業規則に定めるべき不服申立制度の要件(労働保護法 第109条)】

- (1) 不服申立の範囲と意味
- (2) 不服申立の方法とステップ
- (3) 不服申立の調査と検討
- (4) 不服申立の終了プロセス
- (5) 不服申立人と関係者の保護

出所： タイ労働省労働福祉保護局のサイト掲載資料より KPMG が訳して作成
http://www.labour.go.th/th/doc/law/labour_protection_2541_new.pdf

ところが、社内で何か問題が発生した際に通報できる窓口があるか、そう聞かれたタイ人は、上述した「規律」の問題と同様、似て非なる制度であるにもかかわらず不服申立制度のことを指すと誤解してしまい、一方で日本人は、制度の詳細を確かめることなく、内部通報制度が整備済みであると認識してしまうのです。これも、内部通報制度が社会にある程度浸透している日本人と、そうではないタイ人の間に生まれる認識ギャップの1つです。

内部通報制度を新たに導入しようとする際も、上に立つ「プーヤイ（大人／たいじん）」が下位にある者を庇護する「ウッパタム（面倒を見る、支援する）」という概念がベースにあるタイ社会において、経営層に近いタイ人は、自らの頭を飛び越えて日本や社外に通報される制度に違和感を持ち、それほど自分は信頼されていないのかと落胆するかもしれません。従業員の側も、そもそも不服申立との区別がつかず、内部通報制度が理解されないままであったり、たとえ理解したとしても、そのような制度が本当に機能するのか疑わしいと感じるはずです。就業規則上の不服申立制度に関しても、「最後の砦」として制度化されているものの、現実的には制度外で人事担当者等が相談に乗っていることが大半だと思われます。内部通報制度は、不服申立以上にタイ人従業員にとって心理的ハードルが高いものです。これを機能させるためには、意義や必要性を丁寧に説明するとともに、タイ人を信頼していないから設ける制度ではない、ということも明確に示さなければなりません。

通報者の保護についても、不服申立制度であれば労働保護法に即して、不服申立人と関係者の保護が就業規則にも明示されるのに対し、現在のタイ社会には内部通報制度自体が浸透しているとは言えず、したがって通報者を保護するための法的裏付けも十分ではありません。通報者が保護されるべきという点についても、やはりタイ人にとって常識とはなっていない以上、適切な制度設計と、丁寧な説明が求められます。

IV. コンプライアンス徹底に向けて

本シリーズ前回の「付属」定款と同様に、タイ子会社の就業規則についても、その名称のためか人事関係者だけが気にかければよいものとして、重要性が過小評価されている傾向があります。しかし、タイ人にとっての「コンプライアンス」を理解し、グループのポリシーを適切にタイ子会社に落とし込むためには、就業規則の把握と関係整理が極めて重要であることは本稿で解説したとおりです。

日系企業の就業規則には、ここまで述べてきた点も含め、大きな課題が山積しています（図表6参照）。特に厄介なのは、労働保護法と並び主要なタイ労働法である労働関係法（第10条）において、「労働協約の有無が不明な場合、就業規則を労働協約とみなす」と定められている点です。従業員が10名以上となった際に整備する就業規則に対し、労働協約は従業員20人以上で整備することになっていますが、労働協約を設けている企業はそれほど多くありません。就業規則が労働協約とみなされることで、その改定には労使の合意が必須となりますが、どの

ような形で合意を取り付けるのか、そもそも合意を取り付けることが可能なのか、状況は会社によってケース・バイ・ケースです。会社設立直後であれば従業員も少なく容易かもしれませんが、設立から時間が経ち、従業員数が増えるほど、就業規則にメスを入れるのは困難となります。必要に応じて事後に修正すれば済む付属定款とは異なり、就業規則の見直しは、タイ子会社のコンプライアンスの基盤構築として、可能な限り早期に取り組むことが望まれます。

また同時に、本社ポリシーを反映した就業規則とコンプライアンス関連社内規程の整備は、タイ子会社にコンプライアンスを徹底するうえでの最初のステップでしかないことも忘れてはなりません。冒頭で示したように、そもそもコンプライアンスについてタイ人と日本人の間に共通理解はありません。整備されたポリシーを運用し、タイ子会社に浸透させるためには、本社の主管部門による研修や、定期的なモニタリング等、本社サイドも積極的に関与・支援したうえでの、地道で継続的な取り組みが求められます。

【図表6 コンプライアンスからみた就業規則の課題】

実務上の課題	- 労働保護法による要求に応じて（慌てて）作成したため、実態とあっていない - 分量が多いため、英語・日本語に翻訳されておらず、日本人が内容を確認していない - 分量が多いため、タイ人従業員が読んでおらず、内容を理解していない - 雇用契約書もタイ人スタッフ任せで、日本人は内容を確認していない
内容的な課題	- コンプライアンスに関するものとの認識がないため、本社のレビューが十分に行われず、従業員に遵守・浸透させたい事項が、規律として網羅されていない - そもそもの位置付けとして、規律違反に対する従業員個人の罰則、という意味合いが濃く、積極的にコンプライアンスを推進する機能は果たさない - 日本人とタイ人の間の認識ギャップが考慮されていない
法律上の課題	- 労働保護法に整合しないルールや懲戒処分を就業規則に設けることは困難 - 就業規則に整合しないルールや懲戒処分を他の社内規程で設けることは困難 - 就業規則の改訂は困難となるケースがある

【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)

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 Insight Vol.21/Nov 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

TEL: 03-3548-5111 (代表番号)

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

10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

IFRSオンライン解説 2016年10月 IASB会議速報

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/iasb-update-201610.html>



日本基準 オンライン基礎講座 www.kpmg.com/jp/jgaap-online-lecture

日本基準オンライン基礎講座 資産除去債務

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/09/aro-jgaap-201609.html>



日本基準オンライン基礎講座 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

IFRSオンライン基礎講座 IAS第37号「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>



IFRSオンライン基礎講座 IFRS第5号「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。

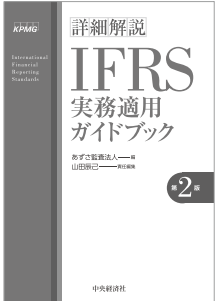
セミナーのご案内

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）



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

すらすら図解 新・IFRSのしくみ NEW



2016年11月刊
【編】あずさ監査法人IFRSアドバイザリー室
中央経済社・200頁 2,000円(税抜)

2005年にEU各国の上場企業の連結財務諸表にIFRSが強制適用されることになって以降、世界の多くの国で、何らかの形でIFRSが採用されるようになり、IFRSはあつという間にグローバルスタンダードの地位を確立した感があります。

現在の我が国を取り巻くIFRSの動向、およびすでに世界の多くの国でIFRSが実際に採用されていることを考えると、IFRSの基本的な考え方を理解しておくことは、経理担当者や財務諸表の利用者だけでなく、企業の経営者や経理以外の担当者にとっても非常に重要であると考えられます。

本書は、このような背景として、IFRSの特徴的な考え方と日本基準との主な違い、実務で影響が大きいと思われる箇所をピックアップしています。また、会計基準を理解するうえで重要と思われる、基本となる考え方や背景についても本文やコラムにて紹介しています。

今回の改訂では、金融商品、収益認識、リース等、重要基準に関する詳細解説を掲載しています。

第1章	IFRSの概要
第2章	IFRSの考え方
第3章	IFRSの財務諸表
第4章	収益認識をめぐる規定
第5章	リースをめぐる規定
第6章	金融商品をめぐる規定
第7章	固定資産と減損
第8章	企業結合と連結財務諸表
第9章	その他の重要な規定

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なかった論点についても、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

Q&A 株式上場の実務ガイド（第2版）

NEW



2017年1月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・416頁 3,800円(税抜)

企業業績の動向が、上場準備会社にとって上場を達成する上での一番の指標となるのは当然ですが、新規上場は企業にとっての通過点に過ぎません。上場準備とは、持続的な成長と企業価値向上のための仕組みづくりにあります。本書は、初版（平成17年1月）の改題・改訂第1版（平成25年9月）以降の取引所規則の改正や会社法・金融商品取引法等の改正、その他制度改正を網羅するとともに、「業務管理制度」、「利益管理・予算統制」及び「会計制度」などの内部管理制度から「上場後のリスクマネジメント」まで広く取り上げわかりやすく解説しています。

- 第1章 株式上場の基礎知識
- 第2章 上場準備活動の実務
- 第3章 資本政策の実務
- 第4章 業種別上場審査のポイント
- 第5章 上場後のリスクマネジメント

中日英・日中英 投資・会計・税務用語辞典

NEW



2016年12月刊
【編】KPMG／あずさ監査法人 Global Japanese Practice (GJP) 中国事業室
税務経理協会・353頁 3,400円(税抜)

本書は投資・会計・税務を中心に、中国子会社管理にも役立つ実用的・実践的な用語を選定した用語辞典です。中央财经大学（中国北京市）、KPMG 中国の協力を得て編集しました。日本語見出し、中国語見出し、英語索引より3か国語から検索することが出来ます。投資・会計・税務に関する用語だけでなく、実務上の利便性を考慮し、経済・金融・IT等に関する基本用語も加え、5,800語を収録しました。例えば、国際財務報告基準(IFRS)導入時に有用と思われる用語約150語、J-SOXを海外子会社に展開する際に有用と思われる用語約100語、中国子会社にITシステムを導入する際に有用と思われる用語約100語等も含まれています。また、巻末に中国の会計基準（企業会計準則、企業会計制度）に準拠した「勘定科目コード表」及び「財務諸表開示例」（日本語訳・英語訳付）を掲載しました。中国関連ビジネスに携わる方々はもちろん、海外ビジネスに携わるビジネスマンや興味をお持ちの学生の方々にとっても、利用しやすい一冊となっています。

- ・本書の構成と使い方
- ・日本語見出し（日本語→中国語・英語）
- ・中国語見出し（中国語→日本語・英語）
- ・英語索引
- ・附属資料（日本語訳・英語訳付）
 - 1 勘定科目コード表（企業会計準則・企業会計制度）
 - 2 財務諸表開示例（企業会計準則・企業会計制度）

移転価格税制の実務詳解—BEPS 対応から判決・裁決事例まで

NEW



2016年8月刊
【著】藤枝 純、角田 伸広
中央経済社・460頁 4,600円(税抜)

30年に及ぶ移転価格税制を経験してきた長島・大野・常松法律事務所の藤枝純弁護士とKPMG 税理士法人角田伸広税理士による共著。法理論に加え、最前線での豊富な実務経験に裏付けられた移転価格税制の実務本の決定版

- 序 章 移転価格税制の動向と本書の読み方
- 第1章 OECD等によるBEPSへの対抗と新文書化制度に関する平成28年度税制改正
- 第2章 日本の移転価格税制の概要
- 第3章 移転価格判決・裁決の概要と中国等の主要国文書化最新ルール
- 第4章 留意しておきたい主要論点Q&A100

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「改正犯収法と金融犯罪対策」の改訂版です。犯罪収益移転防止法（犯収法）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。今回の犯収法の再改正は、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の対応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できます。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 改正犯収法の概要
- 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

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年以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	すらすら図解 新・IFRSのしくみ	● 2016年11月	中央経済社	200頁	2,000円	あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	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	
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	KPMG
	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	
Q&A 会計 シリーズ	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第2版)	● 2017年 1月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	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	
	5	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	
	6	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	
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	移転価格税制の実務詳解ーBEPS対応から判決・裁決事例まで	● 2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	TAX
	2	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
	3	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
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	
	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	
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	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	● 2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	KPMG あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	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	
	5	英国の新会計制度	2014年 4月	中央経済社	224頁	2,600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。

破壊的パートナーたち

ユーティリティが新たなエネルギー事業者の積極的受入れを検討すべきケース



2016年12月
English/Japanese

本冊子では、ユーティリティの生き残りにとってなぜ、新商品・サービスプロバイダーとのパートナーリングが決定的に重要なのか、ユーティリティは、なぜ通信業界から学び続けるべきか、顧客との関係を維持し、事業を拡大するために、ユーティリティはどのように自らを位置づけることができるか、の3点について考察をしています。

クラウドHR 未来のための決断

クラウドHRがもたらす変革は、願うだけでは実現できない

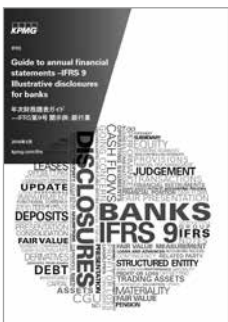


2016年1月
English/Japanese

KPMGが実施した「KPMGグローバル・HRトランスフォーメーション調査2016」から、HR業務の変革にクラウドの可能性に着目し、導入を試みている企業の多くが、新たな厳しい現実と直面していることが明らかになりました。本冊子は、HR業務の意思決定者に警鐘を鳴らしています。HRの再定義において、クラウドコンピューティングに過大に期待する企業の要望が容易には満たされないことを解説しています。

年次財務諸表ガイド

IFRS第9号開示例：銀行業（2016年3月版）



2016年11月
English / Japanese

本冊子は、銀行または類似の金融機関が国際財務報告基準 (IFRS) に準拠した財務諸表を作成する際に、利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。IFRS第9号の早期適用を反映してアップデートされていますが、IFRS第9号に関連するもの以外は、2015年1月1日に事業年度を開始する企業に適用が義務付けられる、2015年12月31日時点で公表されているIFRSを反映しています。

要約期中財務諸表ガイド

開示チェックリスト（2016年3月版）

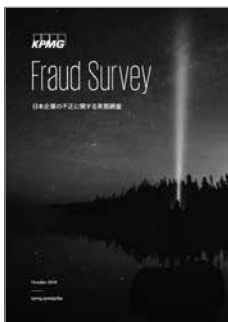


2016年10月
English / Japanese

本冊子は、IFRSに準拠して期中財務諸表を作成する際に最低限必要となる開示項目を特定することにより、初度適用企業を含む利用者に役立つよう作成されています。本冊子は2016年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2016年3月15日時点で公表されている規定に基づいて作成されています。

Fraud Survey

第5回 日本企業の不正に関する実態調査



2016年10月
Japanese

2006年から実施している「日本企業の不正に関する実態調査」の第5回目の調査結果です。今回の調査は、上場企業に対する書面アンケートに加え、企業においてリスク管理に従事されている方々や、不正調査の従事経験が豊富な弁護士・公認会計士の方々にインタビューを実施し、有識者コメントとして付記しており、より気づきをもたらす内容になっています。

KPMGグローバル・

トランスフォーメーション調査2016

「破壊」の時代に成功を収めるには



2016年10月
English/Japanese

KPMGは、世界16か国1,600人以上のエグゼクティブへのインタビューやアンケートを通じ、事業変革に関する調査を行いました。回答企業の96%がなんらかの変革の局面にあり、また、過去2年間に変革への取り組みを1つ以上実施した企業はほぼ半数に上ります。本調査を通じ、事業変革を成功させる要素として、カスタマー・フォーカスを実現する力、たゆみないイノベーション、俊敏な変化対応力という3つが見えてきました。

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。

ミャンマー投資ガイド



2016年
Japanese

本冊子では、ミャンマーへの投資を考えている方のために、ミャンマー投資環境、殊に、税制の概要、投資規制などについて説明します。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/10/myanmar.html>

オランダ投資ガイド



2016年
Japanese

本冊子は、オランダへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる投資、会社法、会計および税制などについて解説しています。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/investment-in-the-netherlands-2016.html>

イタリア投資ガイド



2016年
Japanese/English

本冊子は、イタリアへの進出を検討されている、あるいはイタリア国内に既存事業を有する企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる、会計、税務、法務を中心とした主要な

法規制動向について解説しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/italy-latest-topics-2016.html>

ドイツ投資ガイド



2016年
Japanese/English

本冊子は、ドイツへの進出を検討されている、あるいはドイツ国内に既存事業を有する企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる監査・会計、税務、各種財務トピックス、

法務などの主要な法規制動向について解説しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/10/germany-latest-topics-2016.html>

現在、ウェブサイトにて公開している20カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。

今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。

詳細は下記URLをご参照下さい。

<http://www.kpmg.com/Jp/investment-guide>

投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年
インド	2015年	イタリア	2016年
韓国	2017年	オランダ	2016年
インドネシア	2015年	スペイン	2016年
シンガポール	2015年	チェコ	2016年
タイ	2016年	ドイツ	2016年
台湾	2017年	トルコ	2014年
フィリピン	2015年	ハンガリー	2016年
ベトナム	2014年	ブラジル	2013年
マレーシア	2015年	ポーランド	2014年
ミャンマー	2016年	ロシア	2015年

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(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。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/campaigns/2016/07/brexit.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	nobuhirot@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	Yasuhide Taninaka	yasuhisataninaka@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	吉田 幸司	Yoshida Koji	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	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	金 初禧 (キム・チョフイ)	Chohwi Kim	chohwikim1@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	jiraiwase@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	大西 洋平	Onishi Yohei	yoheionishi@kpmg.ru	7/(495) 937-4444
South Africa	Johannesburg	佐々木 一晃	Kazuaki Sasaki	kazuaki.sasaki@kpmg.co.za	27/(71) 684-5781
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
	Madrid	久保寺 敏子	Toshiko Kubotera	toshikokubotera@kpmg.es	34/(91) 451-3117
Turkey	Istanbul	吉原 和行	Kazuyuki Yoshihara	kazuyukiyoshihara@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

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
業種	製造業	建設業	インフラストラクチャー	消費財・小売・食品	化学	製薬
タイトル						

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。

© 2017 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.

© 2017 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.