



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 23

March 2017

特集 1 (会計)

平成29年3月期決算の留意事項

特集 2 (税務)

2017年度税制改正の概要

kpmg.com/jp



Contents

特集1 (会計)

3 平成29年3月期決算の留意事項

あずさ監査法人 田中 弘隆／北村 幸子

特集2 (税務)

10 2017年度税制改正の概要

KPMG税理士法人 村田 美雪／風間 綾／内藤 直子

会計トピック

18 会計基準情報 (2016.12 - 2017.1)

あずさ監査法人 荒井 謙二／菅原 亜紀

26 「企業会計基準等に関する適用後レビューの 計画策定についての意見の募集」の公表

あずさ監査法人 小松 拓史

29 実務対応報告公開草案第51号 「債券の利回りがマイナスとなる場合の 退職給付債務等の計算における割引率に関する 当面の取扱い(案)」の概要

あずさ監査法人 沼田 慶輔

経営トピック

31	未来を拓くコーポレートコミュニケーション 第23回 国際コーポレート・ガバナンス・ ネットワーク(ICGN)エグゼクティブ・ ディレクター Kerrie Waring氏 インタビュー	KPMGジャパン 芝坂 佳子
37	仮想知的労働者 (Digital Labor・RPA) が 活躍する管理・運用体制のあり方	KPMGコンサルティング株式会社 田中 淳一／田邊 智康／町田 秀樹／ 張 駿宇／福田 尚冬／森本 丈也
42	デジタル時代のインバウンド顧客戦略	KPMGコンサルティング株式会社 宮本 繁人／伊藤 龍信
51	再生局面での留意事項～取引先や株主の立場から	株式会社KPMG FAS 中村 吉伸
56	製造業 (B2B事業) の「ソリューション」型 ビジネスにおける業績評価の在り方	あずさ監査法人 林 博文／鳥生 裕
66	ネーミングライツから見る観客増加の重要性	あずさ監査法人 大塚 敏弘／得田 進介

海外トピック

70	2017年度インド予算案における税制改正の概要	KPMGインド 合田 潤
75	欧州法務事情シリーズ 第3回 イタリア (前編) 会社法	KPMGイタリア 金 初禧
80	欧州法務事情シリーズ 第4回 ロシア会社法 ～ロシアにおける事業展開上の留意点について～	KPMGロシア 大西 洋平

ご案内

- 88 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
- 89 メールマガジン／セミナー
- 90 出版物のご案内
- 92 出版物一覧

- 93 Thought Leadership
- 94 日本語版海外投資ガイド
- 95 海外拠点一覧
- 96 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

平成29年3月期決算の留意事項

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

パートナー 田中 弘隆

シニアマネジャー 北村 幸子

平成29年3月期決算においては、平成27年に公表された「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」が適用されます。また、執筆時時点（平成29年2月23日）で公開草案が公表されている会計基準等のいくつかは平成29年3月期末決算からの適用が予定されています。

本稿では、これらを中心に本3月決算における留意事項を取りまとめています。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の個人的な見解であることをあらかじめお断りしておきます。

また、執筆時時点で最終化されていない基準等については、公開草案の概要を紹介していますが、最終基準等では変更される可能性がある旨留意する必要があります。



田中 弘隆

たなか ひろたか



北村 幸子

きたむら さちこ

【ポイント】

- 繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針は、前期に早期適用した会社を除いて、本3月期決算期が適用初年度となる。
- 平成28年度税制改正に対応して、建物附属設備、構築物又はその両方に係る減価償却方法を定率法から定額法に変更するときは、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。
- 法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）は、3月末までに最終基準が公表されることが予定されている。本会計基準案は、従来の税金の会計処理及び開示等の内容を基本的に踏襲したうえで、表現の見直しや考え方の整理等を行ったものである。
- 退職給付債務等の算定に当たり、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りが期末においてマイナスとなる場合、利回りの下限としてゼロを利用する方法、マイナスの利回りをそのまま利用する方法のいずれかの方法による。

I. 繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針の概要

平成27年12月28日、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）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」（以下「回収可能性適用指針」という）を公表しました。本適用指針は、平成28年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首からの適用とされており、前期（平成28年3月期）に早期適用した会社を除いて、本3月期決算期が適用初年度となります。

1. 改正の概要

従来、繰延税金資産の回収可能性の判断については、日本公認会計士協会から公表されていた監査委員会報告第66号「繰延税金資産の回収可能性の判断に関する監査上の取扱い」¹（以下「監査委員会報告第66号」という）に基づき、財務諸表の作成実務が行われてきました。

監査委員会報告第66号では、企業を5つに分類し、それぞれの分類に応じた繰延税金資産の回収可能性の考え方を示していました。回収可能性適用指針においても、監査委員会報告第66号における企業の分類に応じて繰延税金資産の計上額を見積る枠組みを基本的に踏襲した上で、当該取扱いの一部について見直しが行われています。

2. 主な改正事項

監査委員会報告第66号からの主な改正事項は下記のとおりとなります。

（1）（分類2）及び（分類3）に係る分類の要件

監査委員会報告第66号では、（分類2）及び（分類3）について、「経常的な利益（損益）」という会計上の利益に基づく要件とされていましたが、回収可能性適用指針では、「臨時的な原因により生じたものを除いた課税所得」という課税所得に基づく要件に変更されています（回収可能性適用指針第19項及び第22項）。

（2）（分類2）に該当する企業におけるスケジューリング不能な将来減算一時差異に関する取扱い

監査委員会報告第66号では、（分類2）に該当する企業においては、スケジューリング不能な将来減算一時差異について、一律に繰延税金資産を計上することができないとされていました。回収可能性適用指針では、（分類2）に該当する企業において

は、原則として、スケジューリング不能な将来減算一時差異に係る繰延税金資産について、原則としては回収可能性がないものとしつつ、税務上の損金算入時期が個別に特定できないが将来のいずれかの時点で損金に算入される可能性が高いと見込まれるものについて、当該将来いずれかの時点で回収できることを企業が合理的な根拠をもって説明する場合には、当該スケジューリング不能な将来減算一時差異に係る繰延税金資産は回収可能性があるものとされました（回収可能性適用指針第21項ただし書）。

（3）（分類3）に該当する企業における将来の一時差異等加減算前課税所得の合理的な見積可能期間に関する取扱い

監査委員会報告第66号では、（分類3）に該当する企業においては、一時差異等のスケジューリングの結果に基づき繰延税金資産を計上している場合には、「将来の合理的な見積可能期間（おおむね5年）内の課税所得の見積額を限度」として、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとされていました。回収可能性適用指針では、5年を超える見積可能期間においても、スケジューリングされた一時差異等に係る繰延税金資産が回収可能であることを企業が合理的な根拠をもって説明する場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとされました（回収可能性適用指針第24項）。

（4）（分類4）に係る分類の要件を満たす企業が（分類2）又は（分類3）に該当する場合の取扱い

回収可能性適用指針では、過去（3年）又は当期において、重要な税務上の欠損金が生じている等の要件に該当する企業は（分類4）に該当するとされています。そのような要件に該当する企業であっても、重要な税務上の欠損金が生じた原因、中長期計画、過去における中長期計画の達成状況等の要因を勘案して、将来において5年超にわたって一時差異等加減算前課税所得が安定的に生じることを企業が合理的な根拠をもって説明するときは（分類2）に該当するものとして取扱い、将来においておおむね3年から5年程度は一時差異等加減算前課税所得が生じることを企業が合理的な根拠をもって説明するときは（分類3）に該当するものとして取り扱うものとしています（回収可能性適用指針第28項及び第29項）。

なお、（分類4）に該当する企業が、将来においておおむね3年から5年程度は一時差異等加減算前課税所得が生じることを企業が合理的な根拠をもって説明することにより（分類3）に該当するものとして取り扱われる場合には、回収可能性適用指針第24項の「5年を超える見積可能期間においても、スケジューリングされた一時差異等に係る繰延税金資産が回収可能であるこ

1 監査委員会報告第66号は、平成28年1月19日付で廃止されています。

とを企業が合理的な根拠をもって説明する場合には、当該繰延税金資産は回収可能性があるものとする取扱い」（上記Ⅱ.（3）参照）は適用されないことに留意が必要です（回収可能性適用指針第89項）。

3. 適用時期等

回収可能性適用指針は、平成28年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用されます。また、平成28年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度の年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から適用することができるとされています（回収可能性適用指針第49項（1））。

なお、適用初年度の期首においては、上記Ⅱ.（2）（3）（4）のうち回収可能性適用指針第28項に関する部分（（分類4）に係る要件を満たす企業が（分類2）に該当するものとする取扱い）を適用することによりこれまでの会計処理と異なることとなる場合には、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とされています（回収可能性適用指針第49項（3））。

また、適用初年度においては、当該年度の期首時点で新たな会計方針を適用した場合の繰延税金資産及び繰延税金負債の額と、前年度末の繰延税金資産及び繰延税金負債との差額を、適用初年度の期首の利益剰余金に加減することとされています（回収可能性適用指針第49項（4））。

適用初年度の会計基準等の改正に伴う会計方針の変更による影響額の注記においては、適用初年度の期首の繰延税金資産に対する影響額、利益剰余金に対する影響額、及びその他の包括利益累計額又は評価・換算差額等に対する影響額を注記することとされています。

Ⅱ. 平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する実務上の取扱いの概要

平成28年6月17日、ASBJは、実務対応報告第32号「平成28年度税制改正に係る減価償却方法の変更に関する実務上の取扱い」（以下「実務対応報告第32号」という）を公表しました。本実務対応報告は、公表日以後最初に終了する事業年度のみに適用するとされており、本3月期決算においてのみ適用されます。

1. 実務上の取扱い

平成28年度税制改正において、平成28年4月1日以後に取得す

る建物附属設備及び構築物の法人税法上の減価償却方法について、定率法が廃止されて定額法のみとなりました。当該税制改正に対応して、従来、法人税法に規定する普通償却限度相当額を減価償却費として処理している企業で、建物附属設備、構築物又はその両方に係る減価償却方法について定率法を採用している場合、平成28年4月1日以後に取得する当該すべての資産に係る減価償却方法を定額法に変更するときは、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ものとしてされています（実務対応報告第32号第2項）。

なお、上記以外の減価償却方法の変更については、正当な理由に基づき自発的に行う会計方針の変更として取り扱うものとされています（実務対応報告第32号第3項）。

2. 注記事項

実務対応報告第32号第2項（平成28年4月1日以後に取得する当該すべての資産に係る減価償却方法を定額法に変更するとき）に従って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場合は、以下の事項を注記するとされています。

- （1）会計方針の変更の内容として、法人税法の改正に伴い、本実務対応報告を適用し、平成28年4月1日以後に取得する建物附属設備、構築物又はその両方に係る減価償却方法を定率法から定額法に変更している旨
- （2）会計方針の変更による当期への影響額

Ⅲ. 【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）の概要

平成28年11月9日に、ASBJは、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「会計基準案」という）を公表しました。本会計基準は、公表日以後適用するとされていますので、最終の会計基準が平成29年3月31日までに公表された場合には、本3月期決算から適用されることとなります²。

なお、最終化された会計基準は、本会計基準案と内容が相違する可能性がありますのでご留意ください。

² 平成29年1月27日現在、ASBJが公表している「現在開発中の会計基準に関する今後の計画」では、平成29年3月末までに最終化することを目標とするとされています。

1. 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」の概要

本会計基準案は、日本公認会計士協会より公表されている監査・保証実務委員会実務指針第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」という）及び日本公認会計士協会会計制度委員会「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税金に関する部分、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（付加価値割や資本割）の開示について、基本的にその内容を踏襲したうえで、表現の見直しや考え方の整理等を行ったものです。

2. 範囲

本会計基準案は、連結財務諸表及び個別財務諸表における以下の事項に適用するとされています（本会計基準案第2項）。

- (1) 我が国の法令に従い納付する税金のうち法人税、地方法人税、住民税及び事業税（以下「法人税、住民税及び事業税等」という）に関する会計処理及び開示
- (2) 我が国の法令に従い納付する税金のうち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) 外国の法令に従い納付する税金のうち外国法人税に関する開示

なお、以下の税金については会計上の取扱いを明らかにする必要性が高くはない等の理由から本会計基準案の範囲に含めないこととされています（本会計基準案第24項及び第25項）。

- 事業所税
- 特別土地保有税
- 消費税
- 固定資産税
- 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

3. 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（本会計基準案第4項）

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（住民税（均等割）及び事業税（付加価値割及び資本割）を含む）については、法令に従い算定した額を損益に計上するとされています。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も同様です。

(2) 更正等による追徴及び還付（本会計基準案第5項から第7項）

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³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とされています。

また、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、更正等により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も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とされています。

さらに、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、更正等により追徴税額を納付したが、当該追徴の内容を不服として法的手段をとる場合においては、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も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とされています。

4. 開示

本会計基準案では、監査保証実務指針第63号、税効果Q&A及び実務対応報告第12号に記載されている表示に関する取扱いのうち、本会計基準案の対象範囲とした税金の表示に関する取扱いの内容を踏襲しています。

(1) 損益計算書における表示の取扱い

損益計算書における表示の取扱いについては、図表1のように表示することとされています。

(2) 貸借対照表における表示の取扱い

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

3 企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」第4項（8）

【図表1 会計基準案における開示の規定】

税金	表示の取扱い
法人税、地方法人税、住民税及び事業税(所得割)	税引前当期純利益(又は損失)の次にその内容を示す科目をもって表示
事業税(付加価値割及び資本割)	原則として販売費及び一般管理費 ただし、合理的な配分方法に基づき一部を売上原価として表示することができる。
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税額控除の適用を受けない税額	営業外費用 ただし、重要性が乏しい場合は法人税、地方法人税、住民税及び事業税(所得割)に含めることができる。
外国法人税のうち税額控除の適用を受けない税額	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)に含める。 上記以外の税額は、その内容に応じて、売上原価、販売費及び一般管理費又は営業外費用
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	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 ただし、重要性が乏しい場合は法人税、地方法人税、住民税及び事業税(所得割)に含めることができる。
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	原則として販売費及び一般管理費 ただし、合理的な配分方法に基づき一部を売上原価として表示することができる。

を示す科目をもって表示するとされています(本会計基準案第10項)。法人税、住民税及び事業税等の更正等による追徴税額のうち納付されていない税額も当該税額に含めて表示するとされています(本会計基準案第16項)。

法人税、住民税及び事業税等の税額が、中間申告により納付された税額を下回る場合等により還付されるときは、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、未収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とされています(本会計基準案第11項)。法人税、住民税及び事業税等の更正等による還付税額のうち受領されていない税額も、当該税額に含めて表示するとされています(本会計基準案第17項)。

5. 適用時期等

本会計基準は、公表日以後適用することとされています。

なお、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とされています。

また、本会計基準案についての詳細は、KPMG Insight Vol.22 (2017年1月号)会計②もご参照ください。

IV. 【公開草案】債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務等の計算における割引率に関する当面の取扱い(案)の概要

平成29年1月27日に、ASBJは、実務対応報告公開草案第51号「債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務の計算における割引率に関する当面の取扱い(案)」(以下「本実務対応報告案」という)を公表しました。本実務対応報告案は平成29年3月31日に終了する事業年度から平成30年3月30日に終了する事業年度まで適用するとされていますので、平成29年3月31日までに公表された場合には、本3月期決算に限って適用されることとなります⁴。

1. 提案されている処理

企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」では、退職給付債務等の計算における割引率は安全性の高い債券の利回りを基礎として決定するとされています。退職給付債務等の計算において、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りが期末においてマイナスとなる場合、本実務対応報告案では、以下のいずれかの方法によって割引率の基礎とする利回りを利用することとされています。

- 利回りの下限としてゼロを利用する方法
- マイナスの利回りをそのまま利用する方法

2. 適用時期等

本実務対応報告は、平成29年3月31日に終了する事業年度から平成30年3月30日に終了する事業年度まで適用することとされています。

なお、本実務対応報告は、本3月期決算に限って適用されることとなりますが、ASBJでは、平成30年3月31日以後に終了する事業年度について、上記のいずれかの方法(本実務対応報告案

⁴ 平成29年1月27日現在、ASBJが公表している「現在開発中の会計基準に関する今後の計画」では、平成29年3月末までに最終化することを目指しているとされています。

ではいずれの方法も認められています。)によることを定めたガイダンスの公表に向けて、引き続き検討と行うこととしています。また、当該検討の進捗状況によっては、本実務対応報告案における取扱いを平成30年3月31日以後に終了する事業年度も継続することを検討することとされています。

また、本実務対応報告案についての詳細は、本誌会計③もご参照ください。

V. その他本3月期決算において適用されることとなる会計基準等

上記の会計基準等の他、影響を受ける会社は少ないと考えられますが、以下の会計基準等が本3月期決算から適用あるいは適用される見込みとなっています。

1. 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」

平成27年6月30日に閣議決定された『『日本再興戦略』改訂2015』に基づき実施する施策として、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ます。この新たな確定給付企業年金の仕組みは、リスク分担型企業年金と呼ばれ、企業単位で資産を運用する確定給付企業年金の形態ですが、将来発生し得るリスクを労使間でどのように分担するかをあらかじめ定める制度となっており、確定給付企業年金法の下、確定給付企業年金法施行規則において定められています。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」は、平成29年1月1日以後適用され、リスク分担型企業年金に関して、以下の取扱いを示しています。

- (1) リスク分担型企業年金のうち、企業の拠出義務が、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、企業が他に拠出義務を実質的に負っていないものは、会計上、確定拠出制度に分類する。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。
- (2) 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、各期の掛金の金額を、各期において費用として処理する。

(3) 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は、退職給付制度の終了に該当する。

(4) 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、その概要、退職給付費用の額、翌期以降に拠出が要求されるリスク対応掛金相当額及びその拠出に関する残存年数を注記する。

なお、本実務対応報告についての詳細は、KPMG Insight Vol.22（2017年1月号）会計③もご参照ください。

2. 【公開草案】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）」

平成28年12月22日に、ASBJは、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）」を公表しました。公共施設等運営権制度は、平成23年の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（PFI法）が改正され、新たに導入された制度です。本実務対応報告公開草案では、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を実施する取引に関する会計処理及び開示を取り扱っています。

本実務対応報告は、公表日以後適用することとされています。したがって、本実務対応報告が平成29年3月31日までに公表された場合には、本3月期決算においても適用が可能となります。

なお、本実務対応報告案についての詳細は、KPMG Insight Vol.22（2017年1月号）会計⑤もご参照ください。

3. 【公開草案】実務対応報告公開草案第49号（実務対応報告第18号の改正案）「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）」及び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）」

平成28年12月22日に、ASBJは、実務対応報告第18号の改正案「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」（以下「実務対応報告第18号改正案」という）及び実務対応報告第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）」（以下「実務対応報告第24号改正案」という）を公表しています。実務対応報告第18号は、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の、連結財務諸表作成における取扱いを示したのですが、本実務対応報告第18号改正案では、国内子会社が指定国際会計基準又は修正国際基準を適用している場合についても同様に本実務対応報告の対象範囲に含めることとしています。

また、実務対応報告第24号改正案においては、国内関連会社が指定国際会計基準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、当面の間、実務対応報告第18号に準拠することができることとされています。

実務対応報告第18号及び実務対応報告24号の改正は、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こととされていますが、公表日以後適用することができるとされています。したがって、両実務対応報告が平成29年3月31日までに公表された場合には、本3月期決算においても早期適用が可能となります。

また、本実務対応報告第18号改正案についての詳細は、KPMG Insight Vol.22（2017年1月号）会計⑥もご参照ください。

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：03-3548-5121（代表番号）
パートナー 田中 弘隆
hirotaka.tanaka@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 北村 幸子
sachiko.kitamura@jp.kpmg.com

2017年度税制改正の概要

KPMG 税理士法人 タックステクニカルセンター

パートナー 村田 美雪

マネジャー 風間 綾

シニア 内藤 直子

2017年度の税制改正の概要を示す『2017年度税制改正大綱』が、2016年12月8日に政府与党から公表され、12月22日に閣議決定されました。

本稿では、『2017年度税制改正大綱』および税制改正法案に基づき、2017年度税制改正項目の中から法人課税関係の主な項目をご紹介します。（2017年度税制改正にはタックスヘイブン対策税制の大幅な見直しも含まれていますが、その内容につきましては、次号のKPMG Insight 5月号でご紹介する予定です。）

『2017年度税制改正大綱』に基づく税制改正法案は、国税に関する法案が2月3日に、地方税に関する法案が2月7日に、それぞれ国会に提出されましたが、改正の詳細については、法律および政省令の公布（3月末に公布される見込み）ならびに関連通達等の公表を待たなければなりません。また、今後の国会審議等によりその内容に変更が生じる可能性がありますので、ご注意くださいようお願いいたします。

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。



村田 美雪

むらた みゆき



風間 綾

かざま あや



内藤 直子

ないとう なおこ

【ポイント】

- － 経営陣に中長期のインセンティブを付与することができるよう、多様な業績連動給与等が役員給与として損金算入の対象とされる一方、新株予約権や業績に連動する役員退職給与については、新たに設けられる損金算入要件を満たさない限り、損金不算入とされることとなる。
- － 譲渡制限付株式または新株予約権を対価とする費用の帰属事業年度の特例制度について、その対象範囲が拡大されるとともに、損金算入のタイミングについて見直しが行われる。
- － 企業と投資家の対話の充実を図るため上場企業等が株主総会の開催日を柔軟に設定できるよう、法人税の申告期限の延長可能月数が拡大される。
- － 試験研究費の税額控除制度について、総額型の控除率を試験研究費の増減に応じたものにすることや、人工知能（AI）等を活用した「第4次産業革命型」のサービス開発のための試験研究に係る費用が新たに制度の対象とされること等の見直しが行われる。
- － 組織再編税制においては、スピノフおよびスクイズアウトが組織再編税制に取り込まれることとなるほか、適格要件の見直し等が行われる。
- － 連結納税の開始・連結納税グループへの加入に伴う時価評価制度等の対象となる資産から、自己創設営業権が除外される。
- － 企業のさらなる賃上げを実現するため、所得拡大促進税制の仕組みが見直される。

I. 役員給与・役員退職給与

コーポレートガバナンスを強化し、「攻めの経営」を促進する観点から、役員給与・役員退職給与税制が大きく見直されます。

1. 損金算入される役員給与の範囲の見直し

損金算入される役員給与には、以下の（１）、（２）および（３）がありますが、業績に連動した報酬等の柔軟な活用を可能とするため、以下の見直しが行われます。

（１）定期同額給与

（支給時期が1ヵ月以下の一定の期間ごとである給与で、その事業年度の各支給時期における支給額が同額であるもの等）

【対象の拡充】

税および社会保険料の源泉徴収等の後の金額が同額である定期給与が、定期同額給与の対象とされます。（これは、企業内

転勤等により日本に派遣された外国人の経済的利益についてグロスアップ計算をする場合に配慮した改正であると考えられます。）

（２）事前確定届出給与

（所定の時期に確定額を支給する旨の定めに基づいて支給する給与（（１）および（３）に該当するものは除く。）で、事前に税務署に届け出ているもの）

【対象の見直し】

- 所定の時期に確定した数の株式^(*)または新株予約権^(*)を交付する給与が、事前確定届出給与の対象とされます。

ただし、一定の新株予約権による給与については、事前確定の届出が不要とされます。

（新株予約権による給与で、事前確定届出給与または利益連動給与の損金算入要件を満たさないものは、その全額が損金不算入とされます。）

- 譲渡制限付株式による給与は、原則として、事前確定届出給

与に位置付けられていますが、このうち、利益その他の指標を基礎として譲渡制限が解除される数が算定されるものは、事前確定届出給与の範囲から除外されることになります。

- (*) 市場価格のある株式または市場価格のある株式の取得の基因となるもので、役務の提供を受ける法人またはその法人の発行済株式の50%超を直接・間接に保有する法人が発行したものに限られます。

(3) 利益連動給与

(非同族会社が支給する「その事業年度」の「利益の状況を示す指標」を基礎として算定される給与で、一定の要件を満たすもの)

【算定指標の見直し】

- 現行法において「利益の状況を示す指標」とされている利益連動給与の算定指標に、以下の指標が追加されることになります。(「利益の状況を示す指標」と下記(a)および(b)の指標を合わせて、「業績連動指標」といいます。)
 - (a) 株式の市場価格の状況を示す指標
 - (b) 売上高の状況を示す指標(利益の状況を示す指標または(a)の指標と同時に用いられるものに限ります。)
- 現行法では、「その事業年度」の指標を算定の基礎とすることとされていますが、改正により、「その事業年度後の事業年度」または「将来の所定の時点もしくは期間」の指標を用いることができることとされます。
- 上記の改正に伴い、損金経理要件について所要の見直しが行われます。

【対象の見直し】

- 以下の給与が利益連動給与の対象とされます。
 - (a) 業績連動指標を基礎として算定される数の株式(*)または新株予約権(*)を交付する給与で、確定した数を限度とするもの
 - (b) 業績連動指標を基礎として行使できる数が算定される新株予約権(*)による給与
 - (c) 同族会社のうち非同族法人との間に完全支配関係がある法人の支給する給与(手続に関する要件が別途定められます。)
 - (*) 市場価格のある株式または市場価格のある株式の取得の基因となるもので、役務の提供を受ける法人またはその法人の発行済株式の50%超を直接・間接に保有する法人が発行したものに限られます。
- (新株予約権による給与のうち利益連動給与または事前確定届出給与の損金算入要件を満たさないものは、その全額が損金不算入とされます。)

改正により、これまで役員給与として損金に算入することが

できないと考えられていた株式交付信託による株式報酬等に損金算入の機会が与えられるとともに、利益連動給与の制度設計の幅が広げられることになります。

一方、これまで非適格のストックオプションは、不相当に高額である部分を除き、役員給与として損金算入することにつき特段の制限を受けていませんでしたが、今後は上記による改正後の損金算入要件に該当しない限り、損金不算入とされることとなります。

なお、上記の改正に伴う所要の措置が講じられる予定です。

2. 役員退職給与

従来、役員に対する退職給与は、不相当に高額である部分を除き損金算入が認められていましたが、改正により、退職給与で利益その他の指標(勤務期間およびすでに支給した給与を除きます。)を基礎として算定されるもののうち、上記1(3)の利益連動給与の損金算入要件を満たさないものについては、その全額が損金不算入とされる予定です。

3. 適用時期

1および2の改正は、以下のものについて適用されます。

【退職給与、譲渡制限付株式および新株予約権に係る改正】

2017年10月1日以後に支給または交付に係る決議(その決議がない場合には、その支給または交付)をする給与

【上記以外】

2017年4月1日以後に支給または交付に係る決議(その決議がない場合には、その支給または交付)をする給与

II. 譲渡制限付株式または新株予約権を対価とする費用の帰属事業年度の特例

法人が、個人から受ける役務の提供の対価として一定の譲渡制限付株式または新株予約権を交付または発行した場合には、一定の事由(給与等課税事由)が生じた日に役務の提供を受けたものとして、役務の提供に係る費用の額を損金算入することとされています。

この取扱いについて、以下の見直しが行われます。

- 役務の提供を受けた法人以外の法人が交付するものが、この特例の対象に加えられます。

- 非居住者に対して交付された場合には、その者が居住者であったとした場合に給与所得等が生ずることが確定した日において役務の提供を受けたこととされます。
- 現行法においては、譲渡制限付株式を対価とする費用については、その譲渡制限が解除された日において給与等課税事由が生じたものとして、役務の提供に係る費用の額が損金算入されていますが、その損金算入のタイミングが、原則として、譲渡制限が解除されることが確定した日とされます。

この改正は、譲渡制限付株式または新株予約権につき、2017年10月1日以後にその交付に係る決議（その決議がない場合には、その交付）をする給与について適用されます。

Ⅲ. 確定申告書の提出期限の延長の特例

確定申告書の提出期限は原則として各事業年度終了の日の翌日から2ヵ月以内とされていますが、特例として、税務署長の承認のもと、通常、1ヵ月（単体申告の場合）または2ヵ月（連結申告の場合）の申告期限の延長が認められています。企業と投資家の対話の充実を図るため上場企業等が株主総会の開催日を柔軟に設定できるよう、この特例に以下の措置が加えられます。

延長が認められる場合	延長期間
法人が、会計監査人を置いている場合で、かつ、定款等の定めにより各事業年度終了の日の翌日から3ヵ月以内に決算についての定時総会が招集されない常況にあると認められる場合	定款等の定めの内容を勘案して4ヵ月を超えない範囲内において税務署長が指定する月数の期間

この改正は、2017年4月1日以後に行われる提出期限の延長に係る申請について適用されます。（同日前に行われた申請につき、同日において提出期限の延長または却下の処分がされていないものについては、改正前の規定が適用されます。）

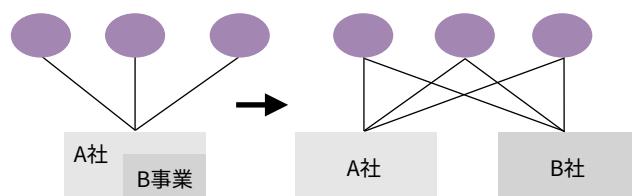
Ⅳ. 組織再編税制—スピノフ

経営戦略に基づくスピード感のある事業再編等を加速するため、一定の要件のもと、スピノフが適格組織再編として取り扱われるようになります。

1. 分割型分割

分割法人（1社のみ）の分割前に行う事業を新たに設立する分割承継法人において独立して行うための分割型分割で、以下の要件を満たすものが、適格分割の範囲に加えられることになります。これにより、この方法を利用したスピノフを行った場合には、分割により移転した資産および負債は帳簿価額により引き継がれ、譲渡損益の計上は繰り延べられることになります。

《分割型分割を用いたスピノフの例》



- 分割法人が分割前に他の者による支配関係がないものであり、分割承継法人が分割後に継続して他の者による支配関係がないことが見込まれていること。
- 分割法人の分割事業の主要な資産および負債が分割承継法人に移転していること。
- 分割法人の分割事業の従業者のおおむね80%以上が分割承継法人の業務に従事することが見込まれていること。
- 分割法人の分割事業が分割承継法人において引き続き行われることが見込まれていること。
- 分割法人の役員または重要な使用人が分割承継法人の特定役員となるが見込まれていること。
- 分割に伴って分割法人の株主の持株数に応じて分割承継法人の株式のみが交付されるものであること。

2. 株式分配

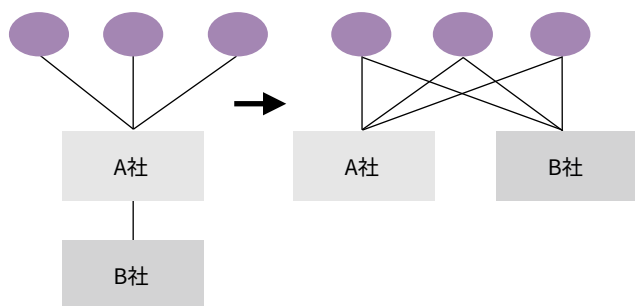
現物分配法人の取扱い

完全子法人と現物分配法人とが独立して事業を行うための株式分配^(*)で、以下の要件を満たすものが、適格組織再編の一類型（適格株式分配）とされ、現物分配法人において、子法人株式の譲渡損益は計上されないことになります。また、配当に係る源泉徴収等が不要とされます。

^(*) 株式分配とは、現物分配のうち、その現物分配の直前におい

て現物分配法人により発行済株式等の全部を保有されていた法人（完全子法人）のその発行済株式等の全部が移転するものをいいます。（現物分配により発行済株式等の移転を受ける者が現物分配の直前においてその現物分配法人との間に完全支配関係がある者のみである場合における現物分配は、除かれます。）

《株式分配を用いたスピノフの例》



- 現物分配法人が株式分配前に他の者による支配関係がないものであり、完全子法人が株式分配後に継続して他の者による支配関係がないことが見込まれていること。
- 完全子法人の従業員のおおむね80%以上がその業務に引き続き従事することが見込まれていること。
- 完全子法人の主要な事業が引き続き行われることが見込まれていること。
- 完全子法人の特定役員の全てがその株式分配に伴って退任をするものではないこと。
- 株式分配により現物分配法人の株主の持株数に応じて完全子法人の株式のみが交付されるものであること。

なお、単独新設分社型分割の後にその交付を受けた分割承継法人株式を分配する適格株式分配を行うことが見込まれている場合には、その単独新設分社型分割に係る適格要件のうち関係継続要件については、その適格株式分配の直前の時までの関係により判定することとされます。単独新設現物出資についても、同様とされる予定です。

現物分配法人の株主の取扱い

株式分配によりその分配を受けた株主においては、旧株（現物分配法人の株式）のうち交付を受けた完全子法人の株式に対応する部分の譲渡が行われたものとみなされることになります。ただし、株式分配により現物分配法人の株主の持株数に応じて完全子法人の株式のみが交付される場合には、その譲渡損益の計上が繰り延べられることとなります。

また、上記の適格要件を満たさない場合には、交付を受ける完全子法人の株式の価額のうち資本金等の額を超える部分を原資とする金額が配当として取り扱われることとなります。

なお、株式分配によりその完全子法人の株式の交付を受けた

外国株主の課税関係が、整備される予定です。

1および2の改正は、2017年4月1日以後に行われる分割型分割および現物分配について適用されます。

V. 組織再編税制・連結納税制度 関連事項

1. 営業権等の償却限度額

現行法においては、営業権は5年間で均等償却することとされており、取得年度の償却限度額について保有期間に対応する月数按分計算を行うことは求められていません。2017年度税制改正では、取得年度における償却限度額について保有期間に対応する月数按分計算を行うように改正されます。また、資産調整勘定および負債調整勘定の取崩しについても、同様の改正が行われます。

2. 時価評価制度の対象資産

以下の時価評価制度の対象となる資産から、帳簿価額が1,000万円未満のものが除外されることとなります。

- 非適格株式交換等に係る完全子法人等の有する資産の時価評価制度
- 連結納税の開始・連結納税グループへの加入に伴う資産の時価評価制度

これにより、自己創設営業権が時価評価の対象から除外されることになるものと考えられます。

3. 現金等交付組織再編成

組織再編成の適格要件の1つとして、金銭等不交付要件（組織再編成に伴い株主に交付されるものが株式に限られること。）がありますが、以下の対価を除外して金銭等不交付要件の判定を行うことが提案されています。

- 合併－合併法人が被合併法人の発行済株式の2/3以上を有する場合における、その他の株主に対して交付する対価
- 株式交換－株式交換完全親法人が株式交換完全子法人の発行済株式の2/3以上を有する場合における、その他の株主に対して交付する対価

これは、4で述べる手法を用いたスクイーズアウトの課税関係と平仄を合わせるための改正であると考えられます。

4. スクイズアウト

全部取得条項付種類株式の端数処理、株式併合の端数処理および株式売渡請求による完全子法人化（スクイズアウト）が、株式交換と同様に、組織再編税制の一環として位置付けられ、以下の措置が講じられます。

企業グループ内の株式交換と同様の適格要件を満たさない場合	その完全子法人となった法人が、非適格株式交換に係る完全子法人の有する資産の時価評価制度等の対象に加えられる。
企業グループ内の株式交換と同様の適格要件を満たす場合	● その完全子法人となった法人が連結納税の開始または連結グループへの加入に伴う資産の時価評価制度の対象から除外される。 ● その完全子法人となった法人の連結納税の開始等の前に生じた欠損金とその個別所得金額を限度として、連結納税制度のもとでの繰越控除の対象に加えられる。

5. 組織再編税制における適格要件

組織再編税制における適格要件について、以下の見直しを含む改正が行われる予定です。

企業グループ内の分割型分割に係る適格要件のうち、関係継続要件	(現行法) 支配法人と分割法人および分割承継法人との間の関係が継続することが見込まれること。 (改正案) 支配法人と分割承継法人との間の関係が継続することが見込まれること。
共同事業を行うための合併、分割型分割、株式交換および株式移転に係る適格要件のうち、株式継続保有要件	(現行法) 被合併法人等の株主数が50人未満の場合に限り、交付を受けた合併法人等の株式の全部を継続して保有することが見込まれている株主の有する被合併法人等の株式の数が発行済株式の80%以上であること。 (改正案) 被合併法人等の発行済株式の50%超を保有する企業グループ内の株主がその交付を受けた合併法人等の株式の全部を継続して保有することが見込まれていること。

2から5の改正は、2017年10月1日以後に行われる組織再編成について適用されます。

なお、組織再編税制につきましては、上記のほか、欠損金の制限措置および特定資産に係る譲渡等損失額の損金不算入制度等の改正も予定されています。

VI 試験研究費の税額控除

1. 総額型税額控除の見直し

総額型税額控除（恒久措置）のうち、総額型の制度が以下のとおり改組される予定です。

【現行法】

税額控除限度額			
総額型 (試験研究費)	中小 企業者 以外	試験研究費割合 ≥ 10%の場合	試験研究費 × 10%
		試験研究費割合 < 10%の場合	試験研究費 × {(試験研究費割合 × 0.2) + 8%}
	中小 企業者 ^(*)	試験研究費 × 12%	
オープン イノベーション型 (特別試験研究費)	特別試験研究機関等 との共同試験研究 特別試験研究機関等 への委託試験研究		特別試験研究費 × 30%
	上記以外		特別試験研究費 × 20%

(税額控除の上限は、総額型が法人税額の25%相当額、オープンイノベーション型が法人税額の5%相当額とされています。)

(*) 中小企業者とは、期末資本金の額が1億円以下の法人のうち、同一の大規模法人（資本金の額が1億円を超える法人等）に発行済株式の1/2以上を所有されている法人以外のもの等をいいます。

【改正案】—総額型

中小企業者以外

税額控除限度額	
増減試験研究費割合 > 5%の場合	試験研究費 × {9% + (増減試験研究費割合 - 5%) × 0.3} (上限: 試験研究費 × 14% ^(*))
増減試験研究費割合 ≤ 5%の場合	試験研究費 × {9% - (5% - 増減試験研究費割合) × 0.1}
増減試験研究費割合 < -25%の場合	試験研究費 × 6%

(*) 2017年4月1日から2019年3月31日までの間に開始する事業年度における時限措置（原則10%）

(税額控除の上限は、一定の要件を満たす場合、最大で法人税額の35%相当額とされます。)

中小企業者

税額控除限度額	
原則	試験研究費 × 12%
2年間 ^(*) の時限措置 増減試験研究費割合 > 5%の場合	試験研究費 × {12% + (増減試験研究費割合－5%) × 0.3} (上限: 試験研究費 × 17%)

(*) 2017年4月1日から2019年3月31日までの間に開始する事業年度
(税額控除の上限は、一定の要件を満たす場合、最大で法人税額の35%相当額とされます。)

2. 上乗せ税額控除の見直し

現行法では、以下の2つのうちいずれかを選択して適用することができる上乗せ税額控除（2017年3月31日までに開始する事業年度に適用される時限措置）が、設けられています。

【現行法】

税額控除限度額		
増加型	5% < 増加試験研究費割合 < 30% の場合	増加試験研究費 × 増加試験研究費割合
	30% ≤ 増加試験研究費割合 の場合	増加試験研究費 × 30%
高水準型	(試験研究費－平均売上金額 × 10%) × 超過税額控除割合	

(税額控除の上限は、法人税額の10%相当額とされています。)

【改正案】

2017年度税制改正では、増加型が廃止され、高水準型の適用期限が2年間延長されます。

《1および2の用語の意義》

- 増減試験研究費割合: ①/②
 - ① 当期の試験研究費－比較試験研究費（マイナスの場合、そのマイナスの額）
 - ② 比較試験研究費
- 試験研究費割合: 当期の試験研究費／平均売上金額
- 平均売上金額: 当期および当期前3年以内に開始した各事業年度の売上金額の平均値
- 比較試験研究費: 当期前3年以内に開始した各事業年度の試験研究費の平均値
- 超過税額控除割合: (試験研究費割合－10%) × 0.2

3. 試験研究費の範囲の見直し

税額控除の対象となる試験研究費の範囲に、「第4次産業革命型」のサービス開発のための試験研究に係る以下の費用が追加されます。

対価を得て提供する新たな役務(新サービス)の開発を目的として行う業務に要する費用	
対象業務	● 大量の情報を収集する機能を有し、その全部または主要な部分が自動化されている機器または技術を用いて行われる情報の収集 ● その収集により蓄積された情報について、一定の法則を発見するために、情報解析専門家（その業務に専ら従事する情報の解析に関する専門的な知識を有すると認められる者）により専ら情報の解析を行う機能を有するソフトウェア（これに準ずるソフトウェアを含む。）を用いて行われる分析 ● その分析により発見された法則を利用した新サービスの設計 ● その発見された法則が予測と結果の一致度が高い等妥当であると認められるものであることおよびその発見された法則を利用した新サービスがその目的に照らして適当であると認められるものであることの確認
対象費用	● 原材料費 ● 人件費(情報解析専門家に係るもの) ● 経費 (外注費については、原材料費および人件費ならびに外注費以外の経費に相当する部分) ● 委託費 (原材料費、人件費および経費に相当する部分)

4. 特別試験研究費に係る税額控除制度の要件の見直し

特別試験研究費に係る税額控除制度（オープンイノベーション型）の使い勝手を向上させるため、一定の場合に要件が緩和されます。

試験研究費の税額控除に係る改正は、2017年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。

Ⅶ. 所得拡大促進税制

高い賃上げを行う企業への支援を強化するため、所得拡大促進税制の仕組みが見直されます。現行法における制度の概要および新たな減税制度の内容は、以下のとおりです。

1. 現行法における制度の概要

適用法人	青色申告法人
適用年度	2013年4月1日から2018年3月31日までの間に開始する各事業年度
要件 (全て満たすこと)	(a) 当期の給与等支給額 $\geq$ 基準事業年度 ⁽¹⁾ の給与等支給額 $\times$ 一定の増加割合 (b) 当期の給与等支給額 $\geq$ 前期の給与等支給額 (c) 当期の平均給与等支給額 $>$ 前期の平均給与等支給額
税額控除	(当期の給与等支給額 $-$ 基準事業年度の給与等支給額) $\times$ 10% 上限: 法人税額 $\times$ 10% (中小企業者 ⁽²⁾ については20%)

⁽¹⁾ 基準事業年度とは、2013年4月1日以後に開始する各事業年度のうち最も古い事業年度の直前の事業年度をいいます。

⁽²⁾ 中小企業者の意義については、「Ⅵ 試験研究費の税額控除」をご参照ください。

<要件 (a) の「一定の増加割合」>

適用年度 (以下の期間に開始する事業年度)	中小企業者 以外	中小企業者
2015年4月1日から2016年3月31日	103%	103%
2016年4月1日から2017年3月31日	104%	103%
2017年4月1日から2018年3月31日	105%	103%

2. 新たな減税制度の内容

(1) 中小企業者

次に掲げる要件を満たす中小企業者については、現行法における税額控除に加え、新たな税額控除が認められます。

要件	当期の平均給与等支給額 $\geq$ 前期の平均給与等支給額 $\times$ 102%
税額控除	(当期の給与等支給額 $-$ 前期の給与等支給額) $\times$ 12%

(現行法における税額控除と新たな税額控除を合わせて法人税額の20%が上限とされます。)

(2) 中小企業者以外

現行法における要件 (c) が以下のように見直されたうえで、税額控除額は現行法の (A) に (B) を加えた額となります。

要件 (c)	当期の平均給与等支給額 $\geq$ 前期の平均給与等支給額 $\times$ 102%
税額控除	(A) (当期の給与等支給額 $-$ 基準事業年度の給与等支給額) $\times$ 10%
	(B) (当期の給与等支給額 $-$ 前期の給与等支給額) $\times$ 2%

((A) と (B) を合わせて法人税額の10%が上限とされます。)

(1) および (2) の改正は、2017年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。

Ⅷ. 中小企業者の範囲

2017年度税制改正では、中小企業向けの各租税特別措置について、平均所得金額（前3事業年度の所得金額の平均）が年15億円を超える事業年度における適用を、2019年4月1日以後に開始する事業年度において停止することが提案されています。

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 税理士法人
 タックステクニカルセンター
 パートナー / 税理士 村田 美雪
 TEL: 03-6229-8044
 miyuki.murata@jp.kpmg.com

マネジャー / 税理士 風間 綾
 TEL: 03-6229-8173
 aya.kazama@jp.kpmg.com

シニア 内藤 直子
 TEL: 03-6229-8412
 naoko.naito@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2016.12 - 2017.1)

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12月分と、2017年1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 2016/12、会計基準Digest 2017/1を参照のこと。

I. 日本基準

法令等の改正

【最終基準】

「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」を公布

2016年12月27日、「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」(内閣府令66号)が公布された。また、金融庁は、同府令案に関するパブリック・コメントの結果等について公表した。

本改正は、企業会計基準委員会(ASBJ)が、2016年12月16日に以下の実務対応報告等を公表したことを受けて、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である。

- 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)
- 改正企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」
- 改正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」

当内閣府令は、本実務対応報告等と同様、2017年1月1日から施行される。

【公開草案】

該当なし

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】

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」等の公表(2016年12月16日ASBJ)

本実務対応報告は、2015年6月30日に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2015」に基づく施策として、新たな確定給付企業年金の仕組みが2016年度に導入されていることを受けて、当該企業年金について、これまで公表されている会計基準等における取扱いを踏まえて、必要と考えられる会計処理等を明らかにすることを目的として公表された。

本実務対応報告は、確定給付企業年金法に基づいて実施される企業年金のうち、給付額の算定に関して、確定給付企業年金法施行規則第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に応じて定まる数値)が規約に定められる企業年金(以下「リスク分担型企業年金」という)を適用対象とし、以下の事項を含む会計処理、開示及び適用時期を定めている。

- リスク分担型企業年金の会計上の退職給付制度の分類
- 分類の再判定
- 確定拠出制度に分類された場合の会計処理
- 退職給付制度間の移行に関する取扱い

本実務対応報告は、2017年1月1日以後適用される。

なお、本実務対応報告についての詳細は、KPMG Insight Vol.22 (2017年1月号)会計③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12月27日発行)

【公開草案】

(1) ASBJ、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)」を公表

ASBJは、2016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)」を公表した。

本公開草案の主な提案は以下のとおりである。

- 「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」に基づく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、合理的に見積もられた支出額の総額に基づき、無形固定資産として計上する。
- 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。また、「固定資産の減損に係る会計基準」の対象となる。
- 更新投資に係る資産及び負債は以下のとおり計上する。
 - 以下の2つの条件をすべて満たす場合、公共施設等運営権を取得した時に、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減価償却を実施する。
 - 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。
 - 当該取得時に、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もることができる。
 - 上記以外の場合、更新投資を実施した時に、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、減価償却を実施する。

- 本実務対応報告の公表日以後適用し、過去の期間のすべてに遡及適用する。

コメントの締切りは2017年2月22日である。

なお、本実務対応報告案についての詳細は、KPMG Insight Vol.22 (2017年1月号)会計⑤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 (2017年1月6日発行)

(2) ASBJ、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

ASBJは、2016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)」を公表した。

本公開草案の主な提案は以下のとおりである。

- 従来は、親会社が日本基準に準拠した連結財務諸表を作成する場合に、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には、一定の修正を前提に、連結決算手続き上利用することができるとしていた。すなわち、国内子会社については特段規定されていなかった。
- 本公開草案では、国内子会社が指定国際会計基準または修正国際基準(JMIS)に準拠した連結財務諸表を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、同様の取扱いを認めることが提案されている。
- あわせて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)」が公表され、国内関連会社が指定国際会計基準または修正国際基準(JMIS)に準拠した連結財務諸表を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、同様の取扱いを認めることが提案されている。

本実務対応報告は、原則として、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こと、また、本実務対応報告の公表日以後早期適用可能とすることが提案されている。

コメントの締切りは2017年2月22日である。

なお、本実務対応報告案についての詳細は、KPMG Insight Vol.22 (2017年1月号)会計⑥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 (2017年1月6日発行)

(3) ASBJ、実務対応報告公開草案第51号「債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務等の計算における割引率に関する当面の取扱い(案)」を公表

ASBJは、2017年1月27日に、実務対応報告公開草案第51号「債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務等の計算における割引率に関する当面の取扱い(案)」を公表した。

本公開草案の主な提案は以下のとおりである。

- 退職給付債務等の計算において、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りが期末においてマイナスとなる場合、利回りの下限としてゼロを利用する方法とマイナスの利回りをそのまま利用する方法のいずれも認めることを、当面の取扱いとする。
- 上記の取扱いは、当面、2017年3月31日に終了する事業年度から2018年3月30日に終了する事業年度に限って適用する。

コメントの締切りは2017年3月3日である。

なお、本実務対応報告案についての詳細は、本誌会計③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 (2017年2月2日発行)

INFORMATION

(1) 金融庁及び東京証券取引所、『「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(3)』を公表

金融庁及び東京証券取引所は、2016年11月30日付で、『機関投資家による実効的なスチュワードシップ活動のあり方～企業の持続的な成長に向けた「建設的な対話」の充実のために～「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(3)』(以下「本意見書」という)を公表した。

2016年6月2日に閣議決定された、「日本再興戦略2016」においても、コーポレートガバナンス改革の「形式」から「実質」への深化が掲げられており、フォローアップ会議では、機関投資家のあり方を中心に議論され、本意見書により、運用機関とアセットオーナーのそれぞれに求められる取組み、スチュワードシップ・コードの原則・指針に定められた事項以外の、機関投資家がスチュワードシップ責任を果たすに当たり有用と考えられる

事項が提言されている。

本意見書において、スチュワードシップ責任に関する国際的な議論や同コードに関する実務の動向も踏まえつつ、スチュワードシップ・コードについて、本意見書の内容を踏まえた見直しを期待するとし、スチュワードシップ・コードの見直しについても言及されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2016年12月1日発行)

(2) 金融庁、金融審議会「フェア・ディスクロージャー・ルール」導入に向けた報告書を公表

2016年12月22日、金融庁は、金融審議会「市場ワーキング・グループ」報告書を公表した。

金融審議会「市場ワーキング・グループ」に設置された「フェア・ディスクロージャー・ルール・タスクフォース」において、「フェア・ディスクロージャー・ルール・タスクフォース報告～投資家への公平・適時な情報開示の確保のために～」(以下「FD報告」という)がとりまとめられ、同ワーキング・グループに報告、了承された。

FD報告では、フェア・ディスクロージャー・ルールの導入により、発行者による早期の情報開示を促進し、ひいては発行者と投資家との建設的な対話を促進するとの意義が果たされるような環境整備を行うことが重要であるとしている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2017年1月6日発行)

(3) ASBJ、「企業会計基準等に関する適用後レビューの計画策定についての意見の募集」を公表

ASBJは、2017年1月12日、「企業会計基準等に関する適用後レビューの計画策定についての意見の募集」を公表した。

適用後レビューの目的は、重要と認められる新規の企業会計基準等の開発または既存の企業会計基準等の改正を行ったときに、投資家、財務諸表作成者、監査人に与えた影響を評価することである。ASBJは、現時点では、適用後レビューを行う個別の企業会計基準等を選定していないが、本意見募集文書は、企業会計基準等(ASBJが開発する企業会計基準、企業会計基準適用指針及び実務対応報告のことをいう。以下同じ)に関する適用後レビューの計画策定にあたり、幅広い市場関係者から、これまでに公表した企業会計基準等に関する適用後レビューの目的に関連する懸念点の有無を把握することが有用と考えられたことから公表されたものである。

本意見募集文書では、ASBJがこれまでに公表した企業会計基準等のうち、有用な情報が十分に提供されていない企業会

計基準等、ガイダンス不足等により解釈上の問題が生じている企業会計基準等、実務において過大なコストが生じている企業会計基準等及びその内容等について、質問項目が設定されている。

ASBJは、本意見募集文書に寄せられた意見を踏まえ、適用後レビューの計画（対象とする企業会計基準等、実施方法、実施スケジュール等）を策定する予定である。

コメントの締切りは2017年3月13日である。

なお、本意見募集文書についての詳細は、本誌会計②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（2017年1月17日発行）

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

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

該当なし

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

II. 修正国際基準

修正国際基準に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】

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」の一部改正を公布

2016年12月2日、金融庁は、「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」等の一部を改正し公布した。

企業会計基準委員会（ASBJ）により2015年7月1日から2016年7月31日までに公表された以下の国際会計基準を、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。

- 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）

【公開草案】

該当なし

III. IFRS

我が国の任意適用制度に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】

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」の一部改正を公布

2016年12月2日、金融庁は、「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」等の一部を改正し公布した。国際会計基準審議会（IASB）により2016年1月1日から6月30日までに公表された以下の国際会計基準を、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。

- 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）

【公開草案】

該当なし

会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）

【最終基準】

（1）IASB、「投資不動産の振替」（IAS第40号の改訂）を公表

IASBは、2016年12月8日に、「投資不動産の振替」（IAS第40号の改訂）を公表した。

本改訂の主なポイントは以下のとおりである。

- 現行のIAS第40号「投資不動産」を改訂し、投資不動産への振替または投資不動産からの振替に関する規定について、以下のとおり明確化する。
 - 不動産の用途変更があり、その明白な証拠がある場合に限って、投資不動産への振替または投資不動産からの振替を行う。
 - 用途変更は、不動産が投資不動産の定義を満たすようになった時点、または満たさなくなった時点で発生する。経営者の意図の変更のみでは、不動産の用途変更の証拠とはならない。
 - IAS第40号第57項に示されている状況は、用途変更の証拠の例示にすぎない。
 - 投資不動産への振替または投資不動産からの振替は、完成した不動産に限定されない。
- 経過措置として、①完全遡及適用するか、②本改訂の適用開始日現在の用途を反映するために不動産の分類を再検討した上で、本改訂の適用開始日以降に生じる用途変更に本改訂を適用するかの、いずれかのアプローチを適用することを認める。

本改訂は、2018年1月1日以降に開始する会計年度より適用される。なお、早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ（2016年12月14日発行）

（2）IASB、IFRIC解釈指針第22号「外貨建取引と前渡・前受対価」を公表

IASBは、2016年12月8日、IFRIC解釈指針第22号「外貨建取引と前渡・前受対価」を公表した。

本基準書の主なポイントは以下のとおりである。

- 資産、費用または収益の認識に先立って、非貨幣性の前払資産または前受収益負債を認識する外貨建取引に適用する。
- 外貨建の資産、費用または収益（あるいはその一部）を、当初認識時に換算するために用いる為替レートは、非貨幣性の前

払資産または前受収益負債を当初認識する日の直物為替レートとする。

- 複数回にわたって、対価の前渡しまたは前受けが行われる場合、前払資産または前受収益負債のそれぞれ当初認識日の直物換算レートを使用する。

本解釈指針は2018年1月1日以降に開始する会計年度より適用される。早期適用は認められるが、早期適用する場合にはその旨を開示する。本解釈指針の適用にあたっては、IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に従って遡及適用する方法、または、本解釈指針を最初に適用する報告期間もしくは比較期間の期首のいずれか以降に、当初認識される資産、費用または収益について、将来に向かって適用する方法が認められている。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ（2016年12月14日発行）

【公開草案】

IASB、公開草案（ED / 2017 / 1）「IFRSの年次改善」（2015年－2017年サイクル）を公表

本公開草案は、IFRSの年次改善プロジェクトとして、緊急度が低いものの、必要不可欠とIASBが考えるIFRSの改訂を1年にわたって蓄積し、まとめて改訂を行うために公表されたものである。

このIFRSの年次改善（2015年－2017年サイクル）には、以下の3つの基準書に対する改訂案が含まれている。

① IAS第12号「法人所得税」

IAS第12号第52B項を、第52A項に記載されている状況に限定して適用するのではなく、第58項（a）及び（b）に示す状況から生じる配当の法人所得税への影響を除く、すべての配当から生じる法人所得税に適用することを明確にすることを提案している。

② IAS第23号「借入コスト」

適格資産の取得のために特別に行った借入れについて、それらの資産の意図した使用または販売に向けた準備のための活動のほとんどすべてが完了した時点で、それらの適格資産の取得のために特別に行った借入残高を一般借入れの一部とすることを提案している。

③ IAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」

持分法が適用されない関連会社及び共同支配企業に対するその他の金融商品に対して、減損に関する要求事項を含むIFRS第9号を適用すること、並びに、IFRS第9号を適用する、持

分法が適用されない関連会社及び共同支配企業に対するその他の金融商品には、当該関連会社または共同支配企業に対する純投資の一部を実質的に構成する長期持分も含まれることを明確化することを提案している。

コメントの締切りは、2017年4月12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 (2017年1月18日発行)

INFORMATION

該当なし

IFRS についての詳細な情報、過去情報は

あずさ監査法人のウェブサイト(IFRS)へ

IV. 米国基準

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2016-20号「顧客との契約から生じる収益 (Topic606)の技術的修正と改善」の公表 (2016年12月21日 FASB)

本ASUは、新たな収益基準であるASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益 (Topic606)」に関する開示免除規定の改訂とその他の技術的修正を提供している。

■ 残存履行義務の開示に関する任意免除規定の追加

新たな収益基準 (Topic606) では、残存履行義務につき以下の開示が求められている。

- 報告期末現在で未充足の履行義務に配分した取引価格の総額
- 当該金額を企業がいつ収益として認識すると見込んでいるかの説明

この開示について、新たな収益基準 (Topic606) では、履行義務の予想期間が1年以内の契約の一部である場合、または、企業が請求する権利を有している金額で収益を認識する実務上の便法 (ASC第606-10-55-18項) を適用している場合には、当該

開示は要求されないという任意の免除規定を設けている。本ASUでは、新たに、変動対価について以下のいずれかを満たす場合においても任意の免除規定を適用できるとしている。

- 変動対価が知的財産のライセンスに係る売上高ベースまたは使用量ベースのロイヤリティーの場合
- 全く充足されていない履行義務に変動対価全体が配分される場合、または、一連の別個の財またはサービスを同じパターンで顧客に移転するひとつの履行義務のうち、まだ全く充足されていない財またはサービスの移転の約束に対して変動対価全体が配分される場合

また、本ASUは変動対価に上記の免除規定を適用する場合に以下の開示を要求している。

- 当該任意の免除規定を適用している旨
- 履行義務の性質
- 残余の契約期間
- 任意の免除規定の適用により開示対象外とした変動対価についての説明

なお、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」においては本ASUと同様の改訂は行われていない。

■ その他の技術的修正及び改善

本ASUにおいて、契約コストの減損テスト、長期の建設または生産型の契約により生じる損失、特定の広告宣伝費、等に関する技術的な修正がなされている。

本ASUの適用開始と移行措置はTopic606と同じである。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No. 16-41 (英語)

(2) ASU第2017-01号「事業の定義の明確化」の公表 (2017年1月5日 FASB)

本ASUは、Topic805「企業結合」における事業の定義が広く捉えられ過ぎているとの批判に対応するために、事業の定義を見直すものである。

活動及び資産の統合された組合せが事業であるためには、最低限、その組合せは、インプット及び実質的なプロセスを有し、それらが組み合わせられてアウトプットを創出する能力に重要な寄与をするものでなければならない。本ASUは、最初のスクリーニングテスト (ステップ1) を設けることで、インプット及び実質的なプロセスが活動及び資産の統合された組合せに含まれるかの決定 (ステップ2) のために企業が分析を要する取引の

対象を減らすこととなる。

● ステップ1

ステップ1においては、取得した総資産の公正価値のほとんどすべてが単一の識別可能な資産または類似した資産のグループに集中しているかを検討する。

● ステップ2

ステップ2においては、取得した活動及び資産の組合せのアウトプットの有無により、その組合せが事業であるかの判断が以下のとおり異なる。

➤ アウトプットがある場合、その組合せがインプット及び以下のいずれか含むときには事業である。

- － アウトプットの生産を継続するために決定的な技能、知識または経験を有する組織化された労働力
- － 多大なコスト、労力、または生産遅延なしでは入れ替えられないプロセス
- － 独特または希少と考えられるプロセス

➤ アウトプットがない場合、その組合せが以下のすべてを含むときには事業である。

- － アウトプットを創出する能力にとって決定的なものである取得した実質的なプロセス（またはプロセスのグループ）を遂行するのに必要な技能、知識または経験のある組織化された労働力
- － 労働力が開発できるかまたはアウトプットに変換できるインプット

なお、IASBは、2016年6月に事業の定義について本ASUと類似した公開草案を公表している。

ASU第2017-01号は、2017年12月16日以降に開始する会計年度及びその会計年度の期中報告期間から強制適用される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No. 17-1 \(英語\)](#)

(3) ASU第2017-04号「のれんの減損テストの簡略化」の公表（2017年1月26日 FASB）

本ASUは、のれんの減損テストにおけるステップ2、すなわち、のれんの公正価値相当額を算出し、これをのれんの帳簿価額と比較する手続を削除するものである。代わりに、レポート・ユニット単位で公正価値と帳簿価額を比較し、帳簿価額が公正価値を上回る場合、その差額を用いて当該レポート・ユニットに配分されたのれんの減損を認識することとしている。

また、本ASUの公表前は、帳簿価額がゼロもしくはマイナスであるレポート・ユニットののれんが減損している可能性が50%を超えるかの定性的評価を実施し、超えると認められる場合にはステップ2の減損テストを求める規定が定められていた。本ASUは、この規定を削除する代わりに、帳簿価額がゼロもしくはマイナスのレポート・ユニットに配分されるのれんの金額と関連する報告セグメントの開示を求めることとしている。

ASU第2017-05号は、以下に記載した日付以降に開始する会計年度及びその会計年度の期中報告期間から将来に向かって強制適用される。

- SEC登録公開企業:2019年12月16日
- SEC非登録公開企業:2020年12月16日
- 非公開企業:2021年12月16日

測定日が2017年1月2日以降ののれんの減損テストに早期適用することも認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No. 17-5 \(英語\)](#)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

(1) ASU案「資本と負債の区分」の公表（2016年12月7日 FASB）

本ASU案は、ダウン・ラウンド条項（発行者が、発行済の金融商品の既存の行使価格よりも低い価格で株式を発行する際、または既存の行使価格を下回る行使価格を有するエクイティ・リンク商品を発行する際に、発行済の金融商品の行使価格を下げる条項）を有する金融商品について会計処理の変更を提案している。

本ASU案では、ダウン・ラウンド条項を資本または負債の分類の決定の際に考慮に入れず、金融商品の行使価格が引き下げられた時にのみ、ダウン・ラウンド条項の影響の価値を配当（金融商品が資本の場合）または損益（金融商品が負債の場合）として認識することを提案している。

また、本ASU案は、特定の非公開会社に認められる強制的に償還可能な金融商品及び特定の強制的に償還可能な非支配持分に関する無期限の適用延期規定を削除し、当該基準の範囲からの除外として取り扱うことを提案している。この提案による会計処理の影響はない。

ダウン・ラウンド条項に関するASU案の適用開始日は関係者から寄せられたフィードバックに基づき今後検討される予定である。

コメントの締切りは2017年2月6日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No. 16-40 (英語)

(2) ASU案「債務の流動・非流動分類の簡素化」の公表 (2017年1月10日 FASB)

本ASU案は、貸借対照表上の債務の流動・非流動分類の簡素化を提案するものである。本提案は包括的かつ詳細に定められた現行規定に代わるものであり、転換社債や負債に分類される強制償還権のついた金融商品を含めたすべての債務に適用される。

本ASU案は、期末日時点における事実と状況に基づき、原則として以下の場合に債務を非流動負債に分類することを提案している。

- 契約上の決済期日が期末日後1年超(もしくは、営業サイクルが1年を超える場合は、当該営業サイクルを超える期間、以下同様)の場合
- 企業が決済を少なくとも期末日後1年超まで延期する契約上の権利を有する場合

よって、期末日以降財務諸表発行日までに借換えが行われたとしても、期末日時点で短期債務である場合には流動負債に分類しなければならない。逆に、繰上償還条項がついている債務であっても期末日時点で当該条項が発動されていなければ、当該条項による影響を債務の流動・非流動分類において考慮する必要はない。これらは現行規定からの変更を提案するものである。

なお、本ASU案に拠れば、上記原則の例外として、期末日時点においてコベナンツ(財務制限条項)に抵触しており、貸手が債務の即時弁済を要求する権利を有している場合であっても、当該権利を期末日後1年超まで放棄することに財務諸表発行日までに貸手が合意している場合、債務を非流動負債に分類する。ただし、この権利放棄が負債の認識の中止にあたる場合や別途会計上定めのある「債務リストラクチャリング」に該当する場合、さらには期末日以降1年(もしくは、営業サイクルが1年を超える場合は、当該営業サイクル)以内に再度コベナンツに抵触する可能性が高い場合はその限りではない。上記例外の適用により非流動に分類された債務は貸借対照表上別掲し、所定の開示が要求される。

本ASU案の適用開始日は関係者から寄せられたフィードバックに基づき今後検討される予定である。

コメントの締切りは2017年5月5日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No. 17-2 (英語)

(3) ASU案「棚卸資産(開示フレームワーク- 棚卸資産の開示要求事項の変更)」を公表(2017年1月10日 FASB)

本ASU案は、FASBの開示フレームワークのプロジェクトの一環として、棚卸資産に関する開示の有効性を改善する目的で、棚卸資産についての追加的な開示を求めること及び既存の開示要求事項を一部修正することを提案している。

新たに追加された開示要求事項は以下のとおりである。

- 棚卸資産の明細
 - 構成要素ごと(例: 原材料、仕掛品、完成品、貯蔵品)
 - 測定方法ごと(例: 先入先出法、後入先出法等)
- 購入、製造または販売といった通常のビジネスの過程に関連しない棚卸資産残高の変動(例: 企業結合による取得、外国為替レートの変動等)
- どのような費用が棚卸資産の原価に資産計上されているかに関する定性的情報
- 後入先出法を用いている場合
 - 日付の古い階層の原価が取崩されることによる利益影響
 - 棚卸資産の再調達原価が貸借対照表価額を上回る場合の当該増価額

また、売価還元法を用いている場合は、その算定に用いた重要な仮定に関する定量的情報及び定性的情報を開示しなければならない。加えて、本ASU案によりセグメント報告の規定が改訂され、セグメント別の棚卸資産、及びその構成要素ごとの明細の開示が要求される見込みである(ただしこれらの情報が最高経営意思決定者に定期的に報告されている場合に限り)。

コメントの締切りは2017年3月13日である。本ASU案の適用開始日は関係者から寄せられたフィードバックに基づき今後検討される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No17-3 (英語)

INFORMATION

中央清算機関の規則変更がヘッジ会計に与える影響の明確化

中央清算機関（CCP）の規則変更により、特定の変動証拠金の法的性質は担保ではなくデリバティブ契約の決済となる。一部のCCPは既に規則の変更を行っており、それ以外のCCPも規則の変更を予定している。国際スワップ・デリバティブ協会（ISDA）は、この変更が会計処理に与える影響について、SECの主任会計官に質問を行った。これに対して、SECスタッフは以下のポイントを明確化した。

- CCPの規則が変更された場合であっても、ヘッジ会計を継続することを否定しない。
- CCPの規則の変更によりデリバティブ契約が日次で決済される場合であっても、ヘッジ会計の適用上、デリバティブ契約の日次での終了としないことを否定しない。
- CCPの規則の変更の対象となるデリバティブ契約を貸借対照表上単一の会計単位として表示することを否定しない（現行はデリバティブ契約と担保として処理する証拠金を貸借対照表上別個に認識している）。

本取扱いについては、他の類似の状況において適用できないことに注意が必要である。また、規則の変更の内容はCCPごとに異なるため、保有するデリバティブ契約に与える影響を検討し、会計処理及び開示の変更の要否の判断が必要となる。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No. 16-39（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

Illustrative disclosures

Guide to annual financial statements

IFRS財務諸表ガイドー開示例（2016年10月版）

2017年2月

English/Japanese



本冊子は、財務諸表作成者がIFRSに準拠して財務諸表を作成及び表示する際に役立つものとなることを目的として作成しています。一般的な事業を営む架空の多国籍企業を想定した財務諸表の様式を例示しています。2016年8月15日までにIASBが公表した、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基準書及び解釈指針（以下、「現在適用されている規定」）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://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/ifrs-financial-statement-2016-10.html>

「企業会計基準等に関する適用後レビューの計画策定についての意見の募集」の公表

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 小松 拓史

企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、平成29年1月12日、「企業会計基準等に関する適用後レビューの計画策定についての意見の募集」（以下「本意見募集文書」という）を公表しました（コメント期限：平成29年3月13日）。

本意見募集文書は、企業会計基準等（ASBJが開発する企業会計基準、企業会計基準適用指針及び実務対応報告のことをいう。以下同じ。）に関する適用後レビューの計画策定にあたり、幅広い市場関係者から、これまでに公表した企業会計基準等に関する適用後レビューの目的に関連する懸念点の有無を把握することが有用と考えられることから、公表されたものです。

本稿では、本意見募集文書の公表の背景、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。



小松 拓史
こまつ ひろし

【ポイント】

- ASBJが開発する会計基準の適正手続（以下「デュー・プロセス」という）は、公益財団法人財務会計基準機構（以下「FASF」という）の理事会が定める「企業会計基準及び修正国際基準の開発に係る適正手続に関する規則」（以下「適正手続規則」という）に規定されている。
- デュー・プロセスの1つとして、適用後レビューに関する規定が設けられており、ASBJが重要と認める新規の企業会計基準等の開発及び既存の会計基準等の改正を行ったときは、適用後レビューを実施しなければならないとされている。適用後レビューの目的は、新規の企業会計基準等の開発及び既存の企業会計基準等の改正を行ったときに、投資家、財務諸表作成者、監査人に与えた影響を評価することである。
- ASBJは、現時点では、適用後レビューを行う個別の企業会計基準等を選定していないが、適用後レビューの計画策定にあたり、幅広い市場関係者から、適用後レビューの目的に関連する懸念点の有無を把握することが有用と考え、本意見募集文書が公表された。

I. 本意見募集文書公表の背景

1. 適用後レビュー制度の枠組み

ASBJが開発する会計基準が高品質なものとして市場関係者から信頼を得るためには、デュー・プロセスを確保することが不可欠であると考えられています。デュー・プロセスは、FASFの理事会が定める適正手続規則に規定されています。平成25年6月に制定された適正手続規則において、日本基準の開発にあたって実施すべきデュー・プロセスの1つとして、適用後レビューに関する規定が設けられています。当該規定では、ASBJが重要と認める新規の企業会計基準等の開発及び既存の会計基準等の改正を行ったときは、適用後レビューを実施しなければならないとされており、また、FASFの理事会に設置される適正手続監督委員会に対して、適用後レビューの実施計画、実施状況、実施結果への対応の状況等の適正手続規則の遵守状況を書面にて報告することとされています。

(参考)適正手続規則(抜粋)

第6章 適用後レビュー(企業会計基準等のみ)

(適用後レビューの目的)

第25条 委員会は、重要と認められる新規の企業会計基準等の開発及び既存の企業会計基準等の改正を行ったときは、投資家、財務諸表作成者、監査人に与えた影響を評価する目的で、適用後レビューを実施しなければならない。

(適用後レビューの実施時期)

第26条 適用後レビューは、原則として、新規の企業会計基準等が適用された後、2年後から開始する。

(適用後レビューの結果への対応)

第27条 委員会は、適用後レビューの結果、企業会計基準等の改正を行うことがある。その場合に準拠すべき手続は、新規の企業会計基準等の開発又は既存の企業会計基準等の改正を行う場合と同一のものとする。

(適用後レビューの結果の公表)

第28条 委員会は、提供された情報及び追加的な情報を十分に検討し、その検討結果を報告書に取りまとめ財務会計基準機構のホームページに公表する。

(適正手続監督委員会への委員会の報告)

第29条 委員会は、重要と認められる企業会計基準等の公表又は改正及び修正国際基準の改正の都度、又は適用後レビューの計画又は実施の都度、適正手続監督委員会に対して、別紙を参考に本規則の遵守の状況を書面にて報告する。

(出典) FASF 公表の「企業会計基準及び修正国際基準の開発に係る適正手続に関する規則(最終改正 平成 27 年 12 月 15 日)」より抜粋

2. 適用後レビューの目的

適用後レビューの目的は、重要と認められる新規の企業会計基準等の開発及び既存の企業会計基準の改正を行ったときに、投資家、財務諸表作成者、監査人に与えた影響を評価することであり、それには次の事項を把握することが考えられています。

＜適用後レビューの目的に関連する懸念点＞

- 企業会計基準等が、公表時に想定していた有用な情報を提供しているか
- 企業会計基準等の適用にあたり、ガイダンスの不足等により解釈上の問題が生じていないか
- 企業会計基準等の適用にあたって、予想外のコストが生じていないか

3. 本意見募集文書の公表

ASBJは、上述の目的を踏まえ、いずれの企業会計基準等を適用後レビューの対象として選定するかについて検討を行い、また、市場関係者に対して意見聴取(以下「アウトリーチ」という)を行いました。その結果、当該アウトリーチにおいて特定の企業会計基準等について適用後レビューを実施すべきという意見は聞かれなかったこと、また、適用後レビューの目的に関連する懸念点を一定程度把握する体制は既に整備されていると考えられることから、ASBJは、現時点では、適用後レビューを行う個別の企業会計基準等を選定していません。

しかしながら、レビュー対象とする企業会計基準等の選定を含む適用後レビューの計画策定にあたり、これまでより幅広い市場関係者から、適用後レビューの目的に関連する懸念点の有無を把握することが有用と考え、今般、本意見募集文書が公表されました。

Ⅱ. 本意見募集文書の内容

ASBJは、これまでに公表した企業会計基準等について、主に、以下の質問項目を設定し、意見を募集しています。

- 企業会計基準等のうち、有用な情報が十分に提供されていない企業会計基準等があると考えた場合、当該企業会計基準等の名称及びその理由
- 企業会計基準等の適用にあたり、ガイダンスの不足等により解釈上の問題が生じている企業会計基準等があると考えた場合、当該企業会計基準等の名称及びその解釈上の問題
- 企業会計基準等のうち、実務において過大なコストが生じている企業会計基準等があると考えた場合、当該企業会計基準等の名称及びコストの内容

なお、本意見募集文書の別紙として、これまでにASBJにより公表されたすべての企業会計基準等（適用期間が2年を経過していない企業会計基準等を除く）の一覧に加え、意見を幅広く把握するにあたって、企業会計基準等の内容等をより理解できるよう、参考資料として、これまでに公表した企業会計基準等の概要（公表の経緯、主な内容、公表後の改正内容、開発中に議論となった主な事項）があわせて公表されています。

Ⅲ. 今後の予定

ASBJは、本意見募集文書に寄せられた意見を踏まえ、適用後レビューの計画（対象とする企業会計基準等、実施方法、実施スケジュール等）を策定する予定となっています。

Ⅳ. おわりに

適用後レビューの結果、ASBJは企業会計基準等の改正を行うこともあり（適正手続規則第27条）、また、提供された情報及び追加的な情報を十分に検討し、適用後レビューの結果として公表することとされています（適正手続規則第28条）。その点でも、ASBJが開発する企業会計基準等が、今後も継続して市場関係者からの信頼を得ていく上で、適用後レビュー制度は、基準設定主体と市場関係者の双方向の情報伝達のツールとなり、有用な制度であると考えられます。

適用後レビューを通じて、企業会計基準等に関して、建設的な意見・情報が提供され、ASBJでの検討を経て、高品質な企業会計基準等の維持・向上が図られることが望まれます。

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 小松 拓史
TEL：03-3266-7580（代表番号）
hiroshi.komatsu@jp.kpmg.com

実務対応報告公開草案第51号 「債券の利回りがマイナスとなる場合の 退職給付債務等の計算における割引率 に関する当面の取扱い(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 沼田 慶輔

企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）より、平成29年1月27日に、実務対応報告公開草案第51号「債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務等の計算における割引率に関する当面の取扱い(案)」(以下「本公開草案」という)が公表されました。

本公開草案は、退職給付債務、勤務費用及び利息費用（以下合わせて「退職給付債務等」という）の計算において、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りがマイナスとなる場合の割引率に関する当面の取扱いを示すことを目的としており、本公開草案に対するコメント期限は、平成29年3月3日までとなっています。

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。



沼田 慶輔
ぬまた けいすけ

【ポイント】

- 退職給付債務等の計算において、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りが期末においてマイナスとなる場合、利回りの下限としてゼロを利用する方法とマイナスの利回りをそのまま利用する方法のいずれも認めることが当面の取扱いとして提案されている。
- 上記の取扱いは、当面、平成29年3月31日に終了する事業年度から平成30年3月30日に終了する事業年度に限って適用することが提案されている。

I. 本公開草案の概要

1. 経緯

日本銀行が平成28年1月29日に「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」を導入することを決定したことを受けて、同年2月16日から、金融機関が保有する日本銀行当座預金のうち一定の部分に0.1%のマイナス金利が適用されており、残存期間が短期の国債（以下「国債等」という）のみならず、長期の国債等についてもマイナスの利回りが見受けられます。

これに関連してASBJは、退職給付債務の計算における割引率に関する議論を行い、当該議論の内容を周知徹底するため、平成28年3月に議事概要を公表しました。また、ASBJは、平成28年7月に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よりマイナス金利に係る種々の会計上の論点への対応について、必要に応じて適時に対応を図ることの依頼を受けました。

ASBJは、退職給付債務等の計算は一般的に財務諸表に与える影響が大きく、早急に取扱いを示すべきであるという実務上の要請と、現時点での国債等の各残存期間におけるマイナスの利回りの幅が大きくないことを踏まえ、本公開草案において当面の取扱いを提案しています。

2. 本公開草案で提案されている処理

本公開草案では、退職給付債務等の計算において、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りが期末においてマイナスとなる場合、①利回りの下限としてゼロを利用する方法と②マイナスの利回りをそのまま利用する方法のいずれも認めています。

3. 提案の背景

退職給付債務等の計算において、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りが期末においてマイナスとなる場合、①利回りの下限としてゼロを利用するか、②マイナスの利回りをそのまま利用するか、いずれが適切か論点となります。これは、マイナス金利の経済的な性質が必ずしも明確ではない中、図表1に記載されているマイナス金利の状況下における様々な論点をどのように考えるかにより、結論が変わり得るためです。

なお、これらの論点の解決を図るには、国際的な動向も踏まえる必要があると考えられるものの、欧州での議論でも、現時点では統一的な見解は定まっていません。

【図表1 それぞれの方法を支持する主な考え方】

① 利回りの下限としてゼロを利用する方法を支持する主な考え方	② マイナスの利回りをそのまま利用する方法を支持する主な考え方
現金の保有で現在の価値を維持できることから、金銭的時間価値は時の経過に応じて減少することはない(信用リスクフリーレートの下限はゼロ)	金銭的時間価値は時の経過に応じて減少し、将来価値が現在価値よりも低くなると市場は評価していることを踏まえると、信用リスクフリーレートはマイナスとなり得る
退職給付会計基準上で、年金資産の評価と退職給付債務の評価を整合させることは求められていない	マイナス金利の影響が年金資産の評価に反映されるときには、退職給付債務の評価にも反映させて、両者の評価を整合させるべき

II. 適用時期

本公開草案で示された当面の取扱いは、平成29年3月31日に終了する事業年度から平成30年3月30日に終了する事業年度に限って適用することが提案されています。

なお、平成30年3月31日以後に終了する事業年度の取扱いについては、①利回りの下限としてゼロを利用する方法と、②マイナスの利回りをそのまま利用する方法の、いずれかの方法によることとするガイダンスの公表に向けて、引き続き検討を行う方針とされています。ただし、進捗状況次第では、今回提案された当面の取扱いを継続する可能性もあるとされています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
会計プラクティス部
マネジャー 沼田 慶輔
TEL：03-3266-7580（代表番号）
keisuke.numata@jp.kpmg.com

未来を拓くコーポレート コミュニケーション

第23回 国際コーポレート・ガバナンス・ ネットワーク(ICGN)エグゼクティブ・ ディレクター Kerrie Waring 氏 インタビュー

KPMG ジャパン

統合報告アドバイザーグループ
パートナー 芝坂 佳子

KPMG Insight Vol.22 (2017年1月号)では、2016年12月にロンドンで開催された国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (International Corporate Governance Network, 以下「ICGN」という) と国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council, 以下「IIRC」という) の共同カンファレンスの参加報告を寄稿しました。本稿では、今年1月から2月にかけて来日したICGNのエグゼクティブ・ディレクター、Kerrie Waring氏へのインタビューを行い、ICGN-IIRC共同カンファレンス開催の経緯や、ICGNにおける統合報告の見解についてお話を伺いました。

【ポイント】

- ー コーポレートレポーティングが、コーポレートガバナンスの重要な柱である透明性の確保に大きな役割を果たすこと、そして、今般の非財務的な要素に関する対話の必要性の高まり等を受け、ICGNは2016年12月にIIRCと共同でカンファレンスを開催した。
- ー ICGNは、統合報告の実務の重要性の認識のうえに、統合報告を公式にサポートしており、企業が幅広いステークホルダーと対話を行い、企業が社会的な価値を考慮した運営を行うためには、統合報告の実務の慣行が良策であるとの見解を示している。
- ー 日本における統合報告の質の向上、またコーポレートガバナンスに関する開示の充実には、投資家からの要請と、コンプライ・オア・エクスプレインの意味合いの理解促進が必要である。
- ー 企業と投資家を中心とした市場関係者が、コーポレートガバナンスと投資家のスチュワードシップの実効性向上に向けて果たすべき役割を担い、企業の長期的な価値創造と、健全な資本市場の持続可能性を実現していくことが重要である。



右： Kerrie Waring 氏
ICGN エグゼクティブ・ディレクター
左： 芝坂 佳子
統合報告アドバイザリーグループ パートナー

I. 投資家と企業の対話の場として 成功裡に終わったICGNとIIRCの 共同開催カンファレンス

芝坂 (KPMG): 本日は、貴重なお話を伺う機会を頂きまして、ありがとうございます。まずは、ICGNについてご存知でない方のために、ICGNの組織についてご説明いただけますでしょうか。

Waring氏 (ICGN): ICGNは20年以上の歴史を有し、1995年に、資本市場のグローバル化に対応するために設立されました。当時、投資家は、自分たちが活動している地域や法域を超えて、コーポレートガバナンスの実務についてより理解を深めたいというニーズを持っていました。そこで、コーポレートガバナンス、そして投資家のスチュワードシップの実効的な水準の向上を世界中に促すことができるネットワークを立ち上げたいとの考えで、ICGNが設立されました。現在、ICGNの活動を支える投資家の運用資産額の合計は26兆米ドルを超えています。世界47カ国の投資家が加盟しており、メンバーには事業会社（企業）の方も含まれています。企業と投資家は、企業を長期的な成功に導き、そこから創出される富を、株主のみならず、社会全体に還元する責任を相互に有していると我々は強く信じて活動しています。

芝坂 (KPMG): 昨年12月に、ICGNはIIRCとの共同カンファレンスを開催されました。そのメインテーマは、“長期的価値創造のための対話：市場参加者同士の相互認識を繋ぐ” (Dialogue for longer-term value creation: Bridging the gap between participants in the capital markets)”でした。なぜ、このタイミングでIIRCと、このテーマでカンファレンスを共催することにしたのでしょうか。

Waring氏 (ICGN): 多くの先人たちの知見を集結し、1998年にOECDが初めて公表したコーポレートガバナンスの原則には、4つの柱がありました。まずは透明性です。これは財務諸表に限ったことではありません。有効な投資意思決定には、より包括的な情報が不可欠です。気候変動リスク、水不足、地政学リスクなどが、その例です。ポートフォリオの脱炭素化を宣言している投資家であれば、二酸化炭素排出量の情報が不可欠です。次に説明責任です。市場は健全な説明責任に関する原則を具備しているべきですが、これは地域や法域によって異なるでしょう。3つ目が株主の平等性で、最後が、おそらくもっとも重要な原則である企業と投資家の双方の責務です。このうち、透明性の観点で、重要な役割を果たすのがコーポレートレポー

ティングです。レポーティングにおける主要な役割として、組織を方向付ける取締役会と、取締役会を監視する投資家がそれぞれ存在しています。また、透明性を保つメカニズムとして、情報に信頼性を付与する監査人のもつ役割は、コーポレートガバナンスにおける本質的な要素といえます。

今日においても、コーポレートレポーティングがコーポレートガバナンスの主要な柱であることに変わりはありません。

昨今では、特に、それを確保すべき内容が、財務情報の領域からさらに広がり、無形資産、気候変動、人口変動、技術革新などにまで及んできている実情があります。このような課題について、市場関係者間のより多くの対話が必要不可欠であると考えていました。

ICGNは基本的には投資家のコミュニティです。IIRCの前CEOであるポール・ドラックマン氏とは、ICGNとIIRCが共同で何かできないかと、折に触れて話し合っていましたし、IIRCとカンファレンスを開催できれば、そこに企業の取締役や企業情報の透明性に関する専門家の参加を期待できることも認識していました。そこで、市場関係者を一同に介したいという思いから、昨年、IIRCと共同でカンファレンスを開催する運びとなりました。

芝坂 (KPMG): カンファレンス開催の約1ヵ月前の11月に、英国のコーポレートガバナンス・コードの見直しに向けた検討がスタートしましたが、対話の観点では、どのようなことに焦点が当てられたのでしょうか。IIRCとのカンファレンス開催には、その影響もあったのでしょうか。

Waring氏 (ICGN): 英国のコーポレートガバナンス・コードの見直しにおいて、企業とステークホルダーの対話の観点では、従業員や顧客の声を取締役会により多く取り入れる方策が検討されています。これは、社会における富の不平等感の高まりを反映したものです。ですから、ステークホルダーとの対話は、これまで以上に重要性が高まっていると認識しています。

昨年、政府に提出した意見書において、ステークホルダーの要請に対応するための方策として、統合報告を通じた対話を行うことを我々は推奨しました。統合報告は、企業が幅広いステークホルダーとコミュニケーションを図り、ステークホルダーがもつ企業による社会課題への取組み等への懸念に対応していくための方策の1つであると認識しています。英国では、従業員や顧客が取締役会に参加すべきかどうか議論となっていますが、ICGNとしては、統合報告を通して、企業がステークホルダーとコミュニケーションを図ることが良策であるとの公式見解を示しています。このように、統合報告の実務の重要性を

公式にも認識しており、それが、IIRCとの共同カンファレンスの開催にも繋がっています。

II. 説明責任に対する誠実さが コーポレートガバナンスの質を 向上させる

芝坂 (KPMG): 統合報告書を発行する日本企業数は年々増加しています。私たちKPMGジャパン統合報告アドバイザーグループでは、過去3年にわたり、日本企業の統合報告書に関する調査を実施し、多くの統合報告書を読んでいます。IIRCのフレームワークやコーポレートガバナンス・コードが採用している「原則主義」に、まだ多くの日本企業が慣れていないのではないかと感じています。残念ながら、雛形的な説明に終始したレポートが多く存在しています。

Waring氏 (ICGN): 日本でも、投資家コミュニティからの要請が高まれば、より質を伴う説明が増えていくのではないのでしょうか。投資家側は、より質の高い情報を求めるべきだと思います。

芝坂 (KPMG): ICGNが新たに公表したグローバル・スチュワードシップ原則でも、投資家が企業の統合報告を奨励することを推奨していますね。

Waring氏 (ICGN): ICGNのグローバル・スチュワードシップ原則は昨年6月にICGNメンバーによって承認されました。これは2003年から取り組んできた当該分野における作業の成果であり、投資家、特にグローバルに多様なポートフォリオを組んでいる投資家に対して、彼らのスチュワードシップ方針やスチュワードシップ活動の実践に関するガイダンスを提供するものです。この中には、企業の長期的なパフォーマンスと重要なESG要素を、自身のスチュワードシップ活動に統合することを投資家に促している原則があります。この原則では5つのガイダンスを示しており、そのうちの1つが統合報告の奨励です。企業の過去の業績を文脈のなかで捉え、リスクと機会、そして将来の見通しを映し出す統合報告を我々はサポートしています。統合報告は、持続的な価値創造に向けた企業の戦略的目標と、その目標に対する進捗を明確に示すものであると考えています。

芝坂 (KPMG): 英国では数年前に戦略報告書が導入されました。戦略報告書は、本質的に統合報告書と類似しており、親和性の高いものだと思いますが、投資家は企業の戦略報告書をどのように評価しているのでしょうか。

Waring氏 (ICGN): 具体的な説明を伴う戦略事業報告が多く、企業文化や企業独自のストーリーをより反映したものになっていると思います。雛形的な説明はあまり多く見受けられません。ですから、広く投資家からの評価は高いと言えます。

芝坂 (KPMG): 最近の統計によれば、日本の上場企業の約8割が、コーポレートガバナンス・コードの原則の9割以上にコンプライしていると表明しています。ですが、コーポレートガバナンス報告書や統合報告書のガバナンスセクションを読んでも、本当にコンプライしているのかどうか、判断が難しいと感じています。なぜなら、コンプライしていると表明すれば、エクスプレインが不要であり、より具体的な説明が不足しているからです。日本のこのような状況をどうご覧になりますか。

Waring氏 (ICGN): 日本も、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードが制定され、フレームワークは整いましたね。そこで必要になるのは、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の意味合いをより浸透させることではないでしょうか。エクスプレインしても構わないということが理解される必要がありますし、むしろ、私たちはエクスプレインを期待しています。コーポレートガバナンス・コードの原則の精神を逸脱しない範囲において、原則と異なる選択肢を選択し、それを説明することは何ら問題ない点を明確にし、その理解を企業の方々に促す必要があると思います。

III. 統合的思考に基づくガバナンスの エコシステムにより、持続的な 社会を実現する

芝坂 (KPMG): ICGNとIIRCの共同カンファレンスに登壇したパネリストがおっしゃっていた言葉で、私自身もそのとおりだと思っているのですが、より良いコーポレートガバナンスには統合的思考が必要不可欠であるとお話がありました。コーポレートガバナンスと統合的思考の関係性についてのご意見をお聞かせいただけますか。

Waring氏 (ICGN): 取締役会はガバナンスの意義をよく理解する必要があると思っています。取締役会の責務は、株主だけ

でなく、社会全体に価値をもたらすよう組織を導くことです。英国では、株主価値の向上については、多くの実績があります。ところが、その他のステークホルダーにとっての価値を追求する視点が不足していました。財務的な価値の創出を超えたところで、さらにそれが環境、あるいは顧客などに対してどのような意義を持つのか、そこまで思考を広げる必要があるのです。実務のうえでは、意思決定プロセスのなかで様々なステークホルダーを考慮することで、実現していくものと考えています。

芝坂 (KPMG): ESG要素の統合についても、投資家だけでなく企業にとっても重要な課題ですね。

Waring氏 (ICGN): はい。企業と投資家、そして規制当局のそれぞれが、ガバナンスのエコシステムにおいて、コーポレートガバナンス、そして投資家のスチュワードシップ双方の実効性向上に向け、果たすべき役割があります。それぞれの役割を、責任をもって果たしていくことが、企業の長期的な健全性と成功、そして経済の持続可能性を確実に次世代へと繋ぐことへの一助となると考えています。

芝坂 (KPMG): 本日はありがとうございました。私たちにも大きな責任と役割が期待されていることを自覚し、引き続き、努力していきます。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

KPMGジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

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

www.KPMG.com/jp/integrated-reporting

【バックナンバー】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション

- 「第1回 統合報告とはなにか」
(AZ Insight Vol.53/Sep 2012)
- 「第2回 統合報告Q&A」
(AZ Insight Vol.54/Nov 2012)
- 「第3回 南アフリカ(ヨハネスブルグ証券取引所)における事例にみる統合報告の成功要因と課題」
(AZ Insight Vol.56/Mar 2013)
- 「第4回 統合報告における開示要素について」
(AZ Insight Vol.57/May 2013)
- 「第5回 IIRC CEO ポール・ドラックマン氏に聞く」
(KPMG Insight Vol.1/Jul 2013)
- 「第6回 統合報告の実践に向けて」
(KPMG Insight Vol.2/Sep 2013)
- 「第7回 青山学院大学大学院教授 北川哲雄先生に聞く
今、資本市場に求められる「長期的視点」と統合報告の可能性」(KPMG Insight Vol.3/Nov 2013)
- 「第8回 国際統合報告フレームワークの解説」
(KPMG Insight Vol.5/Mar 2014)
- 「第9回 企業の成長戦略を支えるコミュニケーション
市場、投資家、そしてコーポレートガバナンス」
(KPMG Insight Vol.6/May 2014)
- 「第10回 企業と投資家との対話の重要性から考える
「統合報告」(KPMG Insight Vol.8/Sep 2014)
- 「第11回 Integrated Businessに向かって 第4回IIRC
年次総会の報告」(KPMG Insight Vol.9/Nov 2014)
- 「第12回 企業報告はいかに社会インフラ投資を
支えるか」(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)
- 「第13回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果
(前編)」(KPMG Insight Vol.11/ Mar 2015)
- 「第14回 日本企業の統合報告書に関する事例調査結果
(後編)」(KPMG Insight Vol.12/ May 2015)
- 「第15回 『統合報告の実践－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 『統合報告の実践－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
レポート・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－知的資産経営からの
示唆 鼎談」(KPMG Insight Vol.21/ Nov 2016)
- 「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 Insight Vol.22/ Jan 2017)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

仮想的労働者 (Digital Labor・RPA) が活躍する管理・運用体制のあり方

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・アドバイザリー)

パートナー 田中 淳一

ディレクター 田邊 智康

マネジャー 町田 秀樹

マネジャー 張 駿宇

マネジャー 福田 尚冬

マネジャー 森本 丈也

これから日本市場は少子高齢化に伴う労働人口の減少ならびに働き方改革の推進による長時間労働をベースとした働き方がさらに難しくなっていくと予想されます。一方、企業が成長し続けるためには、これらの制約に対応しながら社員1人ひとりが今まで以上に生産性をあげ、付加価値の高い業務をこなしていかなければなりません。

今、多くの日本企業がRPA (Robotic Process Automation) に注目しています。RPAは人間の労働者の補完という意味で、仮想的労働者 (Digital Labor: デジタル・レイバー) とも言われます。これからは、デジタル・レイバーに任せられる仕事はデジタル・レイバーに任せ、人にしかできない仕事は人が行い、デジタル・レイバーと人が共存する働き方に変革していく必要があります。

本稿では、デジタル・レイバーを最大限に活用するために必要なガバナンスや運用・管理体制の構築に関する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。

【ポイント】

- これからは、デジタル・レイバーが日々従業員と共に仕事をするところがあり、あたりまえの世の中になる。
- デジタル・レイバーと共存するために必要な管理・運用体制 (ガバナンスおよび役割分担等) の構築が必要となる。
- また、体制のみでなくデジタル・レイバーの開発や保守・運用を行うことができる人材の育成も同時に行うことが重要である。
- 複数部門にデジタル・レイバーを展開する前に、CoE (Center of Excellence: 組織横断的専門集団) を立ち上げ、デジタル・レイバーの構築や検証などで必要な最低限の管理態勢を導入することが重要である。



田中 淳一
たなか じゅんいち



田邊 智康
たなべ ともやす



町田 秀樹
まちだ ひでき



張 駿宇
ちょう しゅんう



福田 尚冬
ふくだ なおと



森本 丈也
もりもと たけや

I. デジタル・レイバーとは？

これまでもKPMG Insightにおいて、「仮想的労働者 (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)」や「仮想的労働者 (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)」および「RPAやAIが実現する「働き方改革」と企業の生き残り戦略 (KPMG Insight Vol.22/Jan 2017)」にてデジタル・レイバーの解説をしてきました (詳細は、バックナンバーを参照ください)。

デジタル・レイバーとは、様々な技術を組み合わせたバーチャルな集合体 (統合ソフトウェア) です。デジタル・レイバーはこれまで人のみが対応可能とされていた作業やより高度な作業を人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、検証などをデジタル・レイバーによって行えるようになります。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。

II. なぜ管理・運用体制が必要なのか？ どのように導入するのか？

今後は、デジタル・レイバーが日々従業員と共に仕事をするのがあたりまえの世の中になります。その際に、企業の仕事の仕方 (オペレーション) はどのように変化していくのでしょうか？たとえば、メインフレーム (後のITシステム) が企業で活用される以前のオペレーションは、「人」による、つまり1階層のオペレーションでした。メインフレームの誕生により、「人」と「メインフレーム」による2階層のオペレーションに変化しました。

デジタル・レイバーの時代においては、2階層のオペレーションに「デジタル・レイバー」という階層が追加され、3階層のオペレーションに変化します。これからの企業は、如何に経営リソースを最適に配分し、自社に相応しいターゲットオペレーティングモデル (TOM: 将来像) の策定・導入することを模索する時代になります。

各企業が、デジタル・レイバーを戦略的にどのような位置付けにするのかに依存しますが、3階層のオペレーションに変革する際に、何を検討し、どの範囲まで導入していくべきなのでしょう。たとえば、デジタル・レイバーをITシステムに近い存在と定義するのであれば、IT部門がデジタル・レイバーを管理します。また、デジタル・レイバーを派遣社員に近い存在と定義するのであれば派遣社員を活用する部門の社員がデジタル・レイバーを管理することになります。

この章では、デジタル・レイバー管理・運用体制の導入アプローチの概要を説明します。デジタル・レイバーの運用を実現するためには、デジタル・レイバー管理・運用体制 (ガバナンスおよび役割分担等) の構築が必要となります。また、体制のみでなくデジタル・レイバーの開発や保守・運用を行うことができる人材の育成も同時に行うことが重要です。急な業務部門の人材不足への迅速な対応やAI/コグニティブを活用した自動化を指向する際に必要となるナレッジ/ノウハウの社内蓄積を考慮すると、デジタル・レイバーの保守や運用は可能な限り自社のメンバーにて対応することをKPMGは推奨しています。

複数部門にデジタル・レイバーを展開する前に、CoE (Center of Excellence: 組織横断的専門集団) を立ち上げてデジタル・レイバーの構築や検証、必要最低限の管理態勢を設計・導入することが重要です。デジタル・レイバーを導入する度に自社内のITシステムにおける障壁やデジタル・レイバー構築のノウハウやナレッジが蓄積します。また、デジタル・レイバーの運用を通じて、必要な運用スキルを身に着けることも可能です。運用に必要な規定なども初期は必要最低限の内容でしたが、運用により遭遇した様々な障壁を経験し、内容が更新されていきます。このように複数部門に展開する前に必要な管理体制と態勢を準備することがとても重要です。

III. デジタル・レイバー管理・運用体制導入に関する主要な論点

デジタル・レイバー管理・運用体制は体制だけではなく、管理プロセス・規約、人材の育成等を検討する必要があります。この章ではこれらのポイントを中心に管理・運用体制導入における主な論点を説明します。

1. 管理プロセス・規約

主な管理プロセスはデジタル・レイバーの構築・運用、リスク対応、費用対効果の評価等多岐にわたります。そのなかで最も重要なプロセスはデジタル・レイバーの構築・運用、つまり導入業務の選定、デジタル・レイバーの設計・構築、人からデジタル・レイバーへの業務移行、デジタル・レイバーの保守運用といった一連のプロセスになります。

(1) 業務の選定：導入効果と導入難易度の適正評価

デジタル・レイバーの導入業務を評価、特定する際に、図表1のように効果が高ければ高いほど望ましいですが、導入の難易度も考慮する必要があります。ルールが複雑で、かつ技術課題

【図表1 業務へのRPA適用優先順位】



があるような業務を数ヵ月の期間をかけてデジタル・レイバーを構築するより、簡単に適用できる業務へ労力をシフトしたほうが早期に業務効率化の効果を実現できます。

難易度と効果をどのように評価するかについて、いくつか主要な評価ポイントの例を挙げています。実際に導入対象業務の内容、部門内の状況に合わせて評価ポイントを決める必要があります。

導入効果の評価ポイント例：

- 業務ボリュームが大きい小さいか
- 自動化範囲が広い狭いか
- 作業ミスが起きやすいかどうか（作業品質の改善余地が大きいかどうか）

導入難易度の評価ポイント例：

- 対象業務がデジタル・レイバーに適用し易いかどうか
 - 作業が定型化され、かつルールが明確かどうか
 - 構造化された電子データを扱っているかどうか
 - RPAツールが対象ITシステムへ制約なくアクセス可能かどうか
 - 業務自体が煩雑かどうか
- 対象業務のクリティカルティティー
 - 外部規制などの影響を受ける業務かどうか
 - 対象業務が基幹業務かどうか

金融業A社の場合、デジタル・レイバーを導入した当初、自動化による改善効果が高い順に業務を選定しデジタル・レイバーを適用していました。対象業務が煩雑で、ルールが明示されていない等、業務の調査や要件の整理、デジタル・レイバーの構

築、品質確認に数ヵ月の時間を要したケースがしばしばありました。その後、業務選定基準に適用の容易さという評価ポイントも取り入れ、以前と比べると業務単体の導入効果は低下したものの、デジタル・レイバーの導入までの期間が短縮され、トータルの改善効果は向上しました。

（2）設計・構築：スピードと品質のバランス

デジタル・レイバーの設計にあたって、特に例外処理のバリエーションが数多く存在する業務については、そのすべてをデジタル・レイバーの対象とすると業務設計やデジタル・レイバー構築に多くの時間と労力を費やすことになります。効果が見込め、かつ大量処理が見込める例外処理パターン、いわゆるボリュームゾーンに絞って構築を行うなど、全社としての方針を明確にする必要があります。

次に、デジタル・レイバーはシステム開発と比べると、短期間で業務の自動化を実現することができます。業務によっては数時間で自動化できるケースもあります。短期間に構築し、運用に移行可能なデジタル・レイバーの特性を最大限活かすために、従来のシステム開発で用いられてきた設計ドキュメントを作り込むのではなく、既存の業務フローや操作手順書を活用して、デジタル・レイバー構築に必要な要件のみを明確化し、クイックに開発者へ伝達するなどの工夫も必要です。

上記のように短期間でデジタル・レイバーを構築することは可能ですが、そのデジタル・レイバーが正しく動くかどうかの検証（テスト）を如何に考えるかが重要となります。デジタル・レイバーの定義（ITシステムの位置付けあるいはEUC／マクロと同じ位置付け等）や自動化対象業務（勘定系の業務あるいはレポート作成業務等）にも依存します。

この位置付けによってデジタル・レイバーの検証は、構築者による開発環境内のテスト、業務担当者による動作確認等どこまで検証すべきかが変わります。当然ですが、システム開発と同じ重厚なテストプロセスを踏んで品質を確保することも考えられますが、デジタル・レイバーの導入スピードが損なわれるので、極力避けるべきです。

検証（テスト）において必ずしも網羅的に検証を実施するのではなく、業務特性によっては並行運用（デジタル・レイバーが実施した業務を人が確認）を活用して、網羅性や品質を担保することも可能です。重要なのは業務の実行を人からデジタル・レイバーに切り替える際に、自動化対象となる業務に必要な品質基準をあらかじめ決めておくことです。

金融業B社は、管理体制パイロット検証フェーズにおいてデジタル・レイバーの構築にシステム開発と同様なプロセスを採用しましたが、テストケースの作成、テストの実施などに膨大な工数を要し、クイックにデジタル・レイバーの適用が進まず、業務改善効果が思うように実現できない事態になりました。この

事態を開示するため、テストの方針転換を実施しました。デジタル・レイバーをいち早く実業務に適用させ、作業結果を業務担当者が確認し、処理ミスを検出した場合、デジタル・レイバーをクイックに修正するといった実業務で運用しながら実践的に検証・改修するやり方に変更し、業務改善効果の早期実現に繋がりました。

(3) 保守運用：デジタル・レイバーとの共存

エネルギー業C社において、デジタル・レイバーのパイロット検証が実施されました。そのフェーズにて構築したデジタル・レイバーの効果が非常に評価され、そのまま本番業務に導入されることになりました。しかし、ある日デジタル・レイバーが動かない事態に陥り、業務を急遽人手で実施するように切り替えました。その原因を調査したところ、業務で扱っているシステムの画面構成が変わり、デジタル・レイバーが対応できなくなったことが判明しました。

このような事態を防ぐために、業務の変更、扱うシステムの変更を把握し、デジタル・レイバーを修正するための保守運用プロセスと体制を確立することが必要です。また、万が一デジタル・レイバーが対応できない変更に直面することを想定し、構築規約等にデジタル・レイバー内エラー検知と人へ通知する仕組みも事前に取り入れたほうがよい場合もあります。

また、デジタル・レイバーの迅速な修正に加えて、業務継続性を考慮した対応も検討する必要があります。たとえば、デジタル・レイバーが停止した場合の業務遂行手順を規定しておき、担当者を明確にしておくことも重要です。

2. 専門組織の確立

管理プロセス・規程を効果的に策定し、運用し、デジタル・レイバーの効果を最大限引き出すためにはデジタル・レイバーを管理する専門組織が必要になります。専門組織の組成は会社のカルチャー、ガバナンスの強さによって、トップダウン型またはボトムアップ型で組成されるアプローチが存在します。

トップダウン型は全社あるいは企業グループレベルで整合性を持ってデジタル・レイバーの導入、普及を推進できるため、理想的なアプローチと言えます。

- 管理プロセス・規約は全社レベルで一貫性を持って構築、運営することができる
- 専門組織と利用者組織間の役割調整、IT部門と業務部門間の連携等スムーズに実施できる
- 全社レベルで一元的にRPAツールを選定できる

しかし多くの日本企業は現場重視の文化が根強いいため、まず1つの業務部門でデジタル・レイバーを導入し、効果が見え始めてから初めて専門組織を組成するケースが多いです。この場合、専門組織による管理体制が組成されるまでに何点か留意しながら推進していく必要があります。

(1) 複数部門へスムーズな展開を意識した社内連携

先行導入する部門の責任者は導入・展開状況を適宜経営層に共有し、デジタル・レイバーの効果を幅広く他部門にも共有することが大事です。各業務部門がそれぞれ自由に様々なデジタル・レイバーを活用することによる部門のサイロ化やデジタル・レイバー導入ノウハウが各部門に分散されることは極力避けるべきです。

複数部門へデジタル・レイバーを導入するためには、経営層と連携し、社内のコンセンサスを取りながら進めることが重要です。

(2) 初期に準備すべきプロセス、規約の構築

(小さく作って、大きく育てる)

専門組織が組成され、複数部門に展開するまでの間、デジタル・レイバーを保守・運用することに最低限必要な承認・管理プロセス、規約を定めます。このなかで特に重要なのはデジタル・レイバーの品質管理、変更管理および一覧管理が挙げられます。

また、将来的に全社専門組織が組成された際の運営主体を想定しながら、このようなプロセス・規約を構築、検証、修正していきます。

(3) 効果の早期具現化

1つの業務部門の主導でデジタル・レイバーを導入する場合、IT部門等の他部門の協力を得るために時間がかかる場合があります。たとえば、デジタル・レイバーを構築するために、対象業務が使用しているシステムの構成や設計概要の理解が必要となる場合があります。その対象システムの仕様書の入手や、システム部門の担当者との連携に調整がかかり、思ったより時間がかかるケースがあります。このような場合は、地道に対話を行うしかありませんが、自部門のデジタル・レイバー導入効果を部門横断の会議にて共有する、あるいは場合によっては相手部門の業務をデジタル・レイバー化する等、相手部門にデジタル・レイバーによる効果を直接体感させるチェンジ・マネジメントアプローチを活用することによって、相手部門の理解を促進することができます。

3. 人材の確保と育成

迅速にデジタル・レイバーを導入するために、専門組織には業務を分析する人材とデジタル・レイバーを構築する人材を配置することが望ましいです。このような人材が、利用者のニーズや業務課題を的確に把握し、デジタル・レイバーによる自動化範囲を合理的に定め、素早くデジタル・レイバーを構築することが可能になります。

通常社内でこのような人材を十分に確保することが困難であるため、外部の専門業者を活用し、一時的に社内リソースの不足を補うことが避けられません。しかし、中長期的に自社内のリソースを活用することは必須です。外部リソースを使い続ける場合、デジタル・レイバー導入の度に、コスト（キャッシュアウト）がかかります。また、企業とベンダーの関係が長期的になればなるほどデジタル・レイバーのブラックボックス化に繋がり、社内の業務に関するナレッジやデジタル・レイバー管理ノウハウが空洞化する恐れがあります。

では、社内でこのような人材をどのように確保していくべきでしょうか。まず、専門組織内の役割分担に応じて必要な人材像を定義します。たとえば業務分析とデジタル・レイバー構築の担当を分ける場合、それぞれ求める業務スキルとITスキルに強弱をつける必要があります。

次に候補となる人材が最低限保持すべきスキルの基準を定めます。通常、業務に対する理解力・分析力、ウェブページ・Excel関数などのIT知識を最低限保有する必要があります。

定められたスキル基準に基づき社内で人材を募集します。業務部門におけるITナレッジのある従業員、またはIT部門における業務知識のある従業員が有力な候補になります。多くの日本企業は既に社内公募の仕組みがありますので、その仕組みを活用すれば効率的に必要な人材を集められます。デジタル・レイバー導入初期の場合は、集めた人材に対してトレーニングを実施し、専門組織の業務を外部業者と共に保守運用（PDCAのサイクルを一緒にまわす）することによりナレッジやノウハウを少しずつ社内リソースに蓄積させ、デジタル・レイバーの保守運用を自走可能な状態にすることが可能です。

小売業D社の場合、専門組織における業務分析担当は、一定レベル以上の経験と権限のある人員を配置し、デジタル・レイバーの適用による業務プロセスの変更を迅速に意思決定できるようにしている一方、デジタル・レイバー構築担当は既存ITシステムの知識を有する者を採用し、デジタル・レイバーが扱う既存システムの仕様の把握をクイックに実施できる体制としました。KPMGが、このような素養のある人員と一緒にデジタル・レイバーを導入することによって、専門組織は自走可能な状態になり、必要な保守運用ナレッジを着実に蓄積することができました。

IV. おわりに

企業は自社の実情に合わせて導入アプローチおよびガバナンスモデルを検討、採用し、デジタル・レイバーの導入による効果を最大限に発揮し続けられます。また、デジタル・レイバーの導入が進んでいる先進的な企業では、AI／コグニティブなど高度な知的処理を自動化する領域に挑戦しています。

KPMGコンサルティングでは、国内外のRPA導入先端事例、および業務改革の圧倒的知見を基にRPAを業務に最適に導入します。

【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）

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 Insight Vol.22/Jan 2017）

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

デジタル時代のインバウンド顧客戦略

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 宮本 繁人

マネジャー 伊藤 龍信

2016年、訪日外国人観光客数は2,000万人に達しました。政府は東京オリンピックの開催年にあたる2020年の目標値を4,000万人に引き上げており、そこに注目した企業にとってはインバウンド旅行者にどのようにアプローチするかが重要となっています。しかし、旅行者の行動トレンドは外的要因により常に変化し続けており、静的な定義は困難になっているのが実情です。旅行者が「何を見て、何を想起し、何を判断基準に購買行動へ至るのか」を見極め、顧客接点を最適化させるために企業は何をすれば良いのでしょうか。

本稿では、2020年に向けて「オンデマンド保険商品を開発するA社が、どのようにインバウンド旅行者に訴求するのか」という想定ストーリーを用いながら、ペルソナやカスタマージャーニー設計におけるポイントを解説します。

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



宮本 繁人
みやもと しげと



伊藤 龍信
いとう たつのぶ

【ポイント】

- ー インバウンド顧客を理解するには情報収集や顧客体験シェア方法などの行動特性を把握することが重要である。
- ー ペルソナ策定にあたり、特定個人に紐づいたデータを用いて、ターゲット顧客を絞り込むことが必要である。
- ー インバウンド顧客の不満足要因を特定し有効な施策を打つためには、カスタマージャーニーを通じた顧客分析が不可欠である。

I. はじめに

顧客中心の企業経営戦略・サービス戦略・製品デザイン開発・販売マーケティング戦略の重要性は今日広く知られていますが、企業と各分野の担当者は、顧客についてどの程度知ることができれば十分と言えるでしょうか。顧客個人のプロフィールと購買行動を理解するにあたって、本来個々の情報の組み合わせである顧客デモグラフィと、多様化が進む顧客行動をどのように結びつけ、どのような粒度と頻度で把握する必要があるでしょうか。

本稿では、「インバウンド顧客」について考えます。過去の販売実績や既存の顧客理解が通用しない、異文化・異言語圏からの異なる期待値や習慣を持ったインバウンド顧客を例に考えることで、顧客戦略を過去の延長ではなくゼロベースでの戦略として考えていきます。どのように顧客を理解すれば、顧客の行動を予測することができるかのアプローチを示すために、本稿ではまず、「保険業界でオンデマンド保険商品という新規事業をインバウンド顧客に向けて立ち上げるケース」を想定して顧客理解のステップを示し、次にデータ分析を活用した顧客理解アプローチを取り上げていきます。

II. ケーススタディ： インバウンド顧客のカスタマージャーニーを描く

この章では「インバウンド顧客向けのオンデマンド保険商品開発」というテーマに沿って旅行者のカスタマージャーニーを作成し、顧客の理解を深めます。なお、ここでのオンデマンド保

険商品とは「訪日外国人が訪日中にケガや病気をした際の治療費用を補償する」といった内容のもので、付帯サービスも競合との差別化ポイントとなり得ます。

1. インバウンド顧客ペルソナの策定

(1) ペルソナ策定のアプローチ

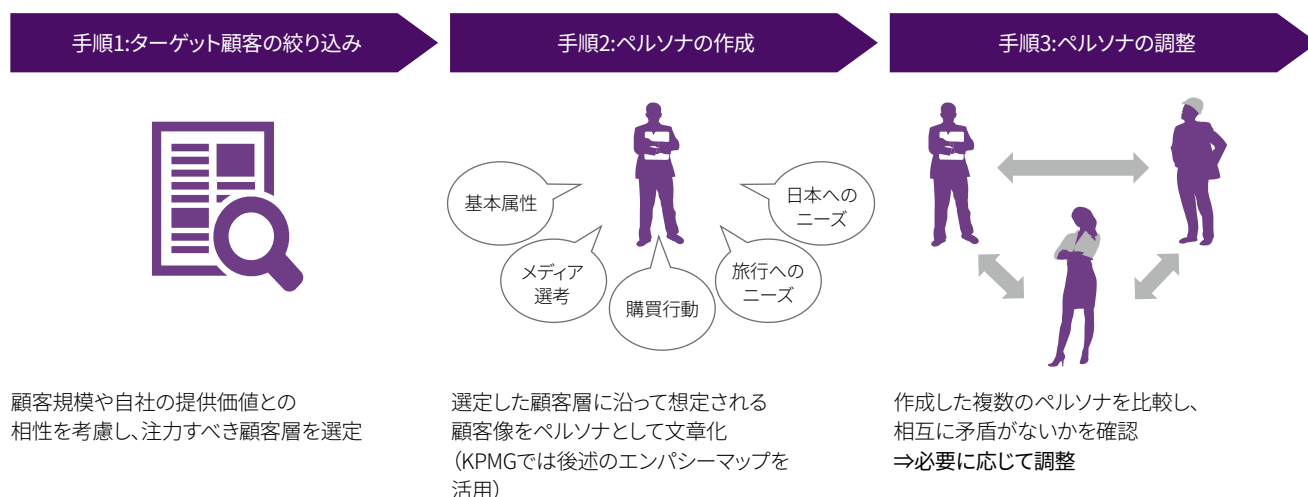
「顧客を理解する」と言うと、性別／年齢／年収などの基本属性を組み合わせたセグメンテーションをまず思い浮かべると思います。しかし、漠然と大人数の顧客群を想定するよりも、特定の1人を満足させるための経験を深掘りするほうが結果的に良質な顧客体験をデザインできます。その思想に基づいて活用されるのがペルソナ手法（顧客像の詳細化）です。ペルソナは大きく分けて以下の3つの手順を経て作成されます（図表1参照）。

- ① ターゲット顧客の絞り込み
- ② ペルソナの作成
- ③ ペルソナの調整

ペルソナ策定にあたって注意すべきは、「結論ありきで自社にとって都合の良いペルソナ」を求めないことです。思い込みで偏った分析をしないためにも特定顧客に紐づいたデータを用いて、ペルソナを組み立てていくことが重要です。

KPMGでは、ペルソナ策定に役立つ考え方として「エンパシーマップ」を活用しています。これは、図表2に示す「感情(Feeling)」「思考(Thinking)」「発言(Saying)」「見方(Seeing)」「ヒアリング(Hearing)」「行動(Doing)」と言う6つの角度からターゲット顧客の置かれた環境と行動特性を把握し、価値観を

【図表1 ペルソナ設計のアプローチ】



出典: KPMG

【図表2 エンパシーマップの構成要素】



出典:KPMG

膨らませてペルソナ像を具体化するというものです。

「意思決定をするうえで誰からの情報を信用しているのか」「どのようなメディアを好んで情報収集するのか」、そういった嗜好性を考慮した人物像(=ペルソナ)に落とし込んでこそ、顧客が取る行動の予測にリアリティが生まれてきます。

(2) ターゲット顧客の絞り込み

ここでは日本政府観光局と観光庁のデータを用いながら、インバウンド旅行者の絞り込みを行ってみます。

2016年の国・地域別訪日外客数をみると、4分の1以上を中国が占めているため、そこに焦点を当て、さらに旅行手配方法の観点からも考えます。旅行手配方法には団体ツアー利用や個人旅行パッケージ利用、個別手配という方法がありますが、いずれの国においても個別手配の割合が多くなっています。比較的団体旅行をする人が多い中国においても、個別手配をする人は54%を占めています(図表3参照)。

彼らはFIT (Foreign Individual Tourist)と呼ばれており、一般的には旅行での消費額が多い傾向にあります。したがって、ここではターゲット顧客を中国人FITと設定します。

かつて中国においては団体旅行の方が主流でしたが、個別手

配をする人は近年増加しています。それは団体旅行の場合、自由行動が少なく行動が制限されるためでしょう。日本での旅に慣れてさえいれば「好きなタイミングで」「好きな場所に」行くことができる個別手配の方を好むはずです。

(3) 中国人FITの行動特性

TripAdvisor社の調査¹によると、中国人FITは25～34歳の若く高学歴で裕福な顧客層と言えます。

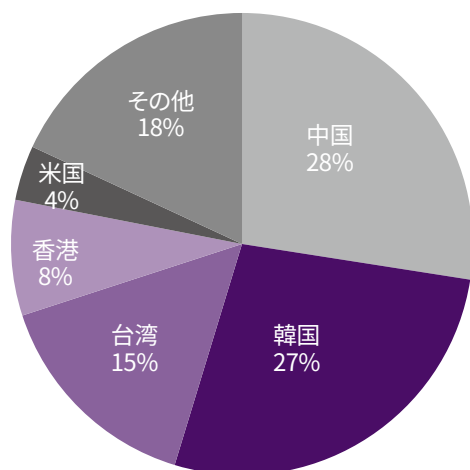
そして着目すべきは旅行計画立案タイミングです。

中国人FITの2割は「出発当日から6日前まで」という非常に短期間で行き先を決めています。その際、主に使うのはインターネットです。「信頼できる友人が中国版のLINEとも言えるWechat (微信)のタイムラインでどんな感想をあげているか」、「中国における旅行攻略サイトや個人のブログではどんな見どころが書かれているか」、そういった情報を基にどこが最も旅行目的に沿った場所かを即座に決定するのです。このような行動特性が培われたのは、中国ではしばしば偽物や粗悪品が出回ること起因します。真贋を見極めるための基本的な行動として、信頼できる情報源を探ることが国民に浸透しているのです。

1 出典:Trip Advisor®「China Unbounded: The Rapid Rise of China's Outbound Millions」

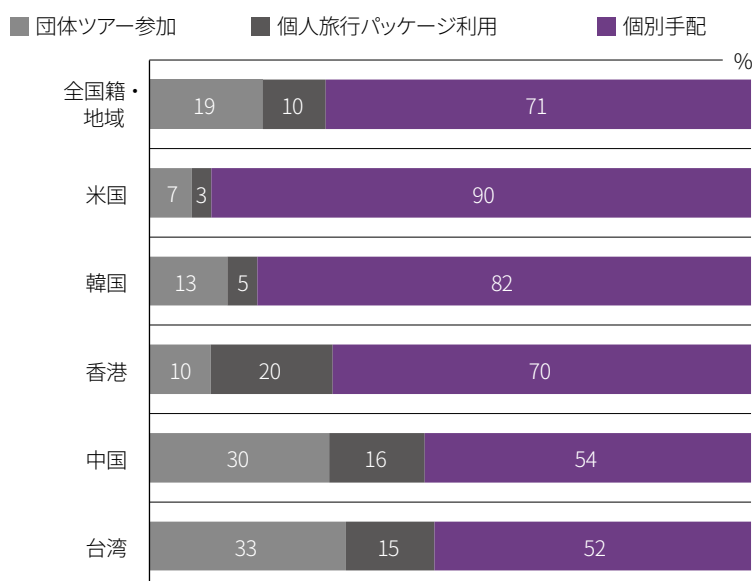
【図表3 ターゲット顧客の絞り込み】

国・地域別訪日外客数(2016)



出典：日本政府観光局 (JNTO)「訪日外客数(年表)」

旅行手配方法(国籍・地域別、全目的)

「訪日外国人消費動向調査平成28年10月～12月期」(観光庁)
(<http://www.mlit.go.jp/common/001158885.pdf>)を加工して筆者作成

同じくTrip Advisor社のインバウンドトレンド調査²によると旅行先決定時の重要なポイントとしては「目的地が安全(65%)」、「公害が少なく、清潔な環境(36%)」、「自然がある(35%)」が挙げられています。そういった要素を満たす場所として、日本が訪問先として最も多く選ばれている点も興味深いです。

(4) 多様化する観光行動と中国人FITのペルソナ

よく中国人旅行者の観光行動を表すキーワードとして「爆買い」というトレンドがありましたが、その傾向は既に変化しています。観光庁が発表する「訪日外国人が訪日前に最も期待していたこと」によると、「ショッピング」よりも「日本食を食べること」や「自然・景勝地観光」の方に興味を寄せていることがわかります。インバウンドマーケティングの主戦場は「モノの消費」から「コトの消費」に移っているのです。

【訪日外国人が訪日前に最も期待していたこと³】

- ・日本食を食べること(26%)
- ・自然・景勝地観光(18%)
- ・ショッピング(14%)
- ・温泉入浴(10%)

- ・テーマパーク(5%)
- ・四季の体感(4%)
- ・日本の歴史・伝統文化体験(4%)
- ・日本の日常生活体験(4%)
- ・その他(16%)

また近年では、大阪、京都、富士山、東京を巡るいわゆるゴールデンルートや主要な観光都市だけではなく、文化や自然・アウトドア、名所・史跡を求めて地方都市に関心が集まっています。それだけではなく、ドラマなどの聖地巡礼の意味合いとしての観光など、一見日本人が不思議に思うような場所が人気観光地に設定されることもあり、その動向から目が離せません。

こういった情報を取り纏めていくと、たとえば図表4のようなペルソナが浮かび上がってきます。東京オリンピックを機に日本に1週間滞在する33歳の男性Aさん。インターネット(スマートフォン)を用いて情報収集をするのはもちろん、思い出はWechatのタイムラインや中国版のTwitterと言えるWeibo(新浪微博)にどんどんアップロードしていくという行動特性があります。そんなAさんに満足してもらえるオンデマンド保険とは何か、カスタマージャーニーマップを用いて考えていきます。

² 出典：Trip Advisor®「インバウンドトレンド調査」

³ 出典：「訪日外国人消費動向調査平成28年10月～12月期」(観光庁) (<http://www.mlit.go.jp/common/001158885.pdf>)を加工して筆者作成
※数値は小数点以下を四捨五入したものです。

2. インバウンド顧客カスタマージャーニーの設計

(1) カスタマージャーニー設計のアプローチ

カスタマージャーニーとは、顧客がどのように商品やサービスを知り、関心を持ち、購入に至るのか、というプロセスを旅に例えた言葉です。カスタマージャーニーマップはそれを時系列で図示したもので、顧客行動ごとに顧客接点を洗い出し、そのなかで自社にとってのリスクや機会を可視化するのに役立ちま

す。先ほど作成したペルソナを前提情報にしつつ、こちらも大きく分けて以下の3つの手順で設計していきます(図表5参照)。

- ① 現状のカスタマージャーニー設計
- ② 機会とリスクの特定
- ③ あるべきカスタマージャーニー設計

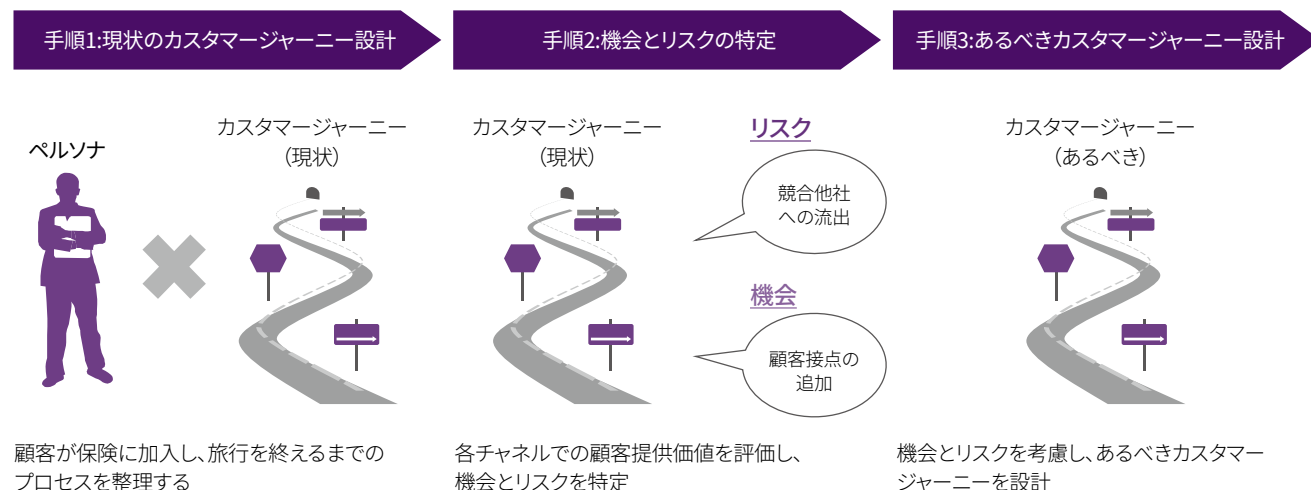
これらを経てマーケティングや営業、顧客サポートの幅を広

【図表4 中国人FITペルソナ(例)】

基本属性	名前	Aさん	写真 
	年齢／性別	33歳／男性	
	家族構成	独身	
	業種／職種	米系製造業	
	収入	月額252,000円以上	
	住宅形態	賃貸集合住宅	
	勤務先住所	広東省	
	現住所	広東省	
	趣味	旅行、サッカー、映画鑑賞、アウトドア	
観光行動	スポーツが好きであるため、東京オリンピックを機に日本に1週間の滞在を予定。 東京・大阪は出張を含めて何度も訪問しており、日本の自然にふれて日頃のストレスを発散したい。現地の友人にも会いたいし、彼らのおすすめの料亭も楽しみにしている。 基本的にはコストパフォーマンス重視だが、旅行中の特別な体験には財布のひもが緩みがち。 Wechatで友人がタイムラインに記載している感想と旅行攻略サイトを参考に旅行先を検討し、飛行機、宿泊は全て個人で手配する。常にスマートフォンとWi-Fiルーターを携帯しWeiboやWechatで満足・不満足のシェアをする。 決済手段として銀聯カードとWechat、Alipay(支付宝)の3種類を用意している。		
保険のニーズ	中国でも生命保険には加入していない。今回も1週間の滞在であることや、保険に関する知識がないことから、何かあってもクレジットカードで十分だろうと思っている。		

出典：KPMG

【図表5 カスタマージャーニー設計アプローチ】



出典：KPMG

げたり、さらに顧客接点を増やす／減らすといった判断をしていきます。

KPMGでは、優れたカスタマージャーニーを設計するためのフレームワークとして6つの柱“The Six Pillars”を定めています(図表6参照)。これは125万件を超える消費者調査に基づいて整理されたもので、顧客の支持やロイヤリティを引き出すための施策を洗い出す際に有効です。

(2) 中国人FITのカスタマージャーニー

インバウンド旅行者の顧客行動は大きく訪日前・訪日中・訪日後という3段階に分けることができます。ここにデータ分析結果からの示唆を積み重ねてカスタマージャーニーマップを形成していきます。その結果、中国人FITのAさんのカスタマージャーニーは図表7のようになるかもしれません。少し想像してみましょう。

【Aさんのカスタマージャーニーの例】

2020年、スポーツ好きなAさんはインターネットのニュース記事を見て、東京オリンピックが開催される日本に行くことにした。日本には仕事仲間のBさんも行ったことがあり、Wechatのタイムラインには富士山の写真がたくさんアップされている。眼下一面に広がる雲と神々しい光を放ちながら昇ってくるご来光。そして何より富士山の壮大な姿にAさんは心を動かされた。

翌日、航空券やホテルを予約した際、たまたまリンクが貼られていた旅行保険のウェブサイトを見てみた。仕事でも日本人とは接することは多いので、日本語はある程度わかるのだが、「今回の旅行に必要だろうか」「コストパフォーマンスを比較したいけれど、カードの付帯保険や中国の旅行保険と何が違うのかわかりにくい」「Wechatでの支払いには対応していないのか」という感想を持った。後日友人の薦めがあって加入したが、特に思い入れがあったわけではない。<ポイント①>

東京オリンピックでサッカーの試合を観戦した後、目当ての富士山登山の日がやってきた。体力には自信があるだけあって、富士山の頂上にはなかなかの早さで到着することができた。山頂でAさんを待っていたのは、写真とは比べ物にならないほどの感動だった。「ここまで来てよかった」とAさんは思った。しかし、その瞬間めまいと吐き気に襲われる。酸素ボンベを吸いながら、自分は恐らく高山病になった可能性が高いと気づく。

下山したAさん。念のため病院には行っておきたい。「一番近くて評判の良い病院はどこだろう」「高山病の症状を医師にきちんと伝えられるだろうか」「そういえばこの場合、保険は適用されるのだろうか」様々な疑問が湧いたので、加入した保険の電話窓口へアドバイスを求める。本当はSNSでのやり取りの方が楽なのだが、そういった窓口は存在しないようだ。6コール後に電話が繋がる。こなれていないのか、明確な回答がされない。<ポイント②>

何とかたどり着いた病院で高山病と診断されたAさんだったが、症状はそこまで重くなかったため、予定通りのスケジュールで帰国することができた。Aさんは「オリンピックも富士山も最高!ただ保険だけはかけ損だった」とWeiboでつぶやいた。<ポイント③>

いかがでしたでしょうか。改善機会とリスクへの対応方法の例を文中のポイント①～③に合わせて解説すると次のようになります。

ポイント①：訪日前の集客

そもそものプロモーション不足もあり、認知がされていないことは改善が必要です。たとえば中国で知名度の高いインフルエンサーに協力してもらうなどして、顧客の認知を促進し、さらに自社ウェブサイトへの導線を整理する必要があるでしょう。また中国国内も含めた競合他社のなかで「なぜこの保険がよいのか」を、わかりやすく提示できていなければなりません。ウェブサイトを多言語・多通貨表示とすることはもちろんですが、さらに「富士山登山専用保険」のようなアクティビティ別の保険を開発していればスムーズに契約に繋がる可能性が高まります。また、国内のアクティビティや宿泊施設のウェブサイトへ自社ウェブサイトへのリンクを貼ったり、ガイドブックに広告を掲載するなどして、アクティビティと関連して想起させる工夫も必要になってくるでしょう。

ポイント②：訪日中の顧客接点追加、アプリ提供会社との連携

まずSNSがメインのコミュニケーション手段である彼らにフィットした窓口を用意できているかが重要です。電話やメールといったチャネルしか用意していないのであれば、たとえばWechatに公式アカウントを立ち上げることも1つの方法です。そこで保険の適用可否や症状の伝え方・病院までの行き方をスムーズに示すことができたならば、Aさんの不満足には繋がらなかった可能性が高いでしょう。加えて評判の良い病院を検索できるアプリや翻訳アプリなどと提携することで、より高い付加価値を提供できる可能性も探りたいところです。

ポイント③：訪日後の良質な口コミの喚起

ポイント①と②で適切なケアができていた場合、ポジティブな投稿がされていた可能性があります。さらに訪日後にもサンキューメールを打ち、顧客との関係性を維持したうえで、顧客体験をシェアしてもらうためのプロモーションを打ったならば、Aさんは喜んで協力したでしょう。

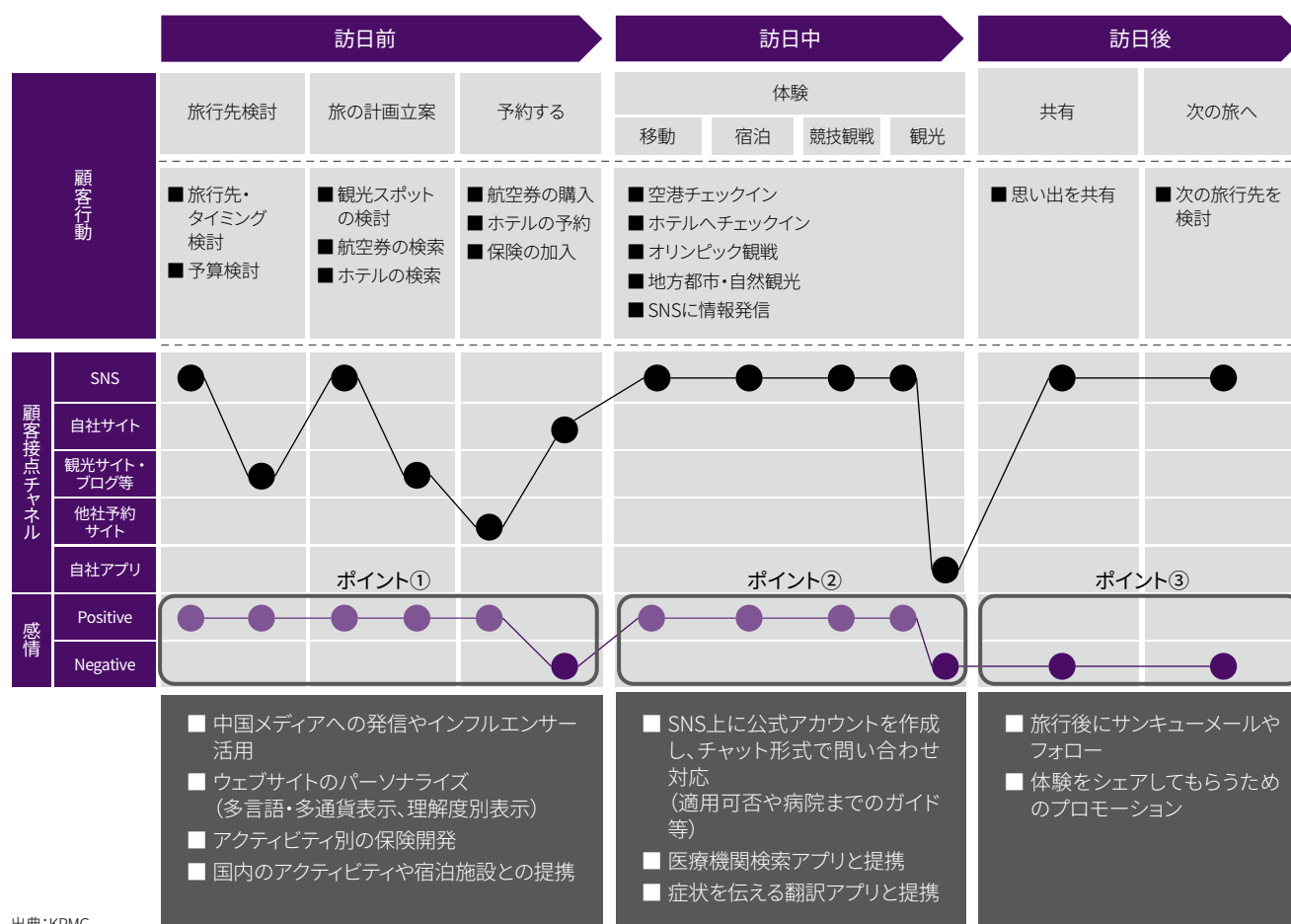
このようにインバウンド顧客に向けた商品開発をするために

【図表6 カスタマーエクスペリエンスの6つの柱 (The Six Pillars)】



出典: KPMG / nunwood

【図表7 中国人FIT Aさんのカスタマージャーニー(例)】



出典: KPMG

は顧客が不満となる要因を特定し、有効な施策を打っていくことが肝要です。そのためにはカスタマージャーニーを通じた顧客分析は欠かすことができません。

Ⅲ. ビッグデータ解析によるインバウンド顧客の統計的理解とアクションプラン策定

ここまではペルソナ作成とペルソナごとのカスタマージャーニーを描くことで、より具体的なプロセスの可視化の仕方を解説しましたが、本章では、顧客デモグラフィと嗜好・行動といったビッグデータ収集と分析をメインに解説します。アクションプラン策定というよりはデータ指向のアプローチです(図表8参照)。

● 手順1: 顧客接点プロセス評価

まず現在の顧客接点プロセスの成熟度を調査し、顧客の購買決定への影響度や満足度維持についての評価を行う。

● 手順2: ブロードスキャン・マイニング

次に既存顧客のデモグラフィを調べ、各デモグラフィに沿ったセグメンテーションごとのペルソナを設計していく。この段階で顧客接点ごとの顧客情報・行動データを俯瞰的に解析する。

● 手順3: ディープダイブ分析

手順2で得た顧客の嗜好や行動、不満に関して「頻度が高いもの」、「優先順位が高いもの」を選び、決定要素や原因の分析を行う。

● 手順4: オンサイト分析

一連のデータマイニング・分析が終わった段階で、実際の既存顧客やターゲットとする潜在顧客に対してアンケートやインタビューを行い、データ分析を基に作成した仮説の検証を行う。この時点で仮説に誤りやさらに詳細な情報が必要な際には手順1〜4のなかで再度分析や調査を行う。

● 手順5: 顧客を中心とした最適解の検討

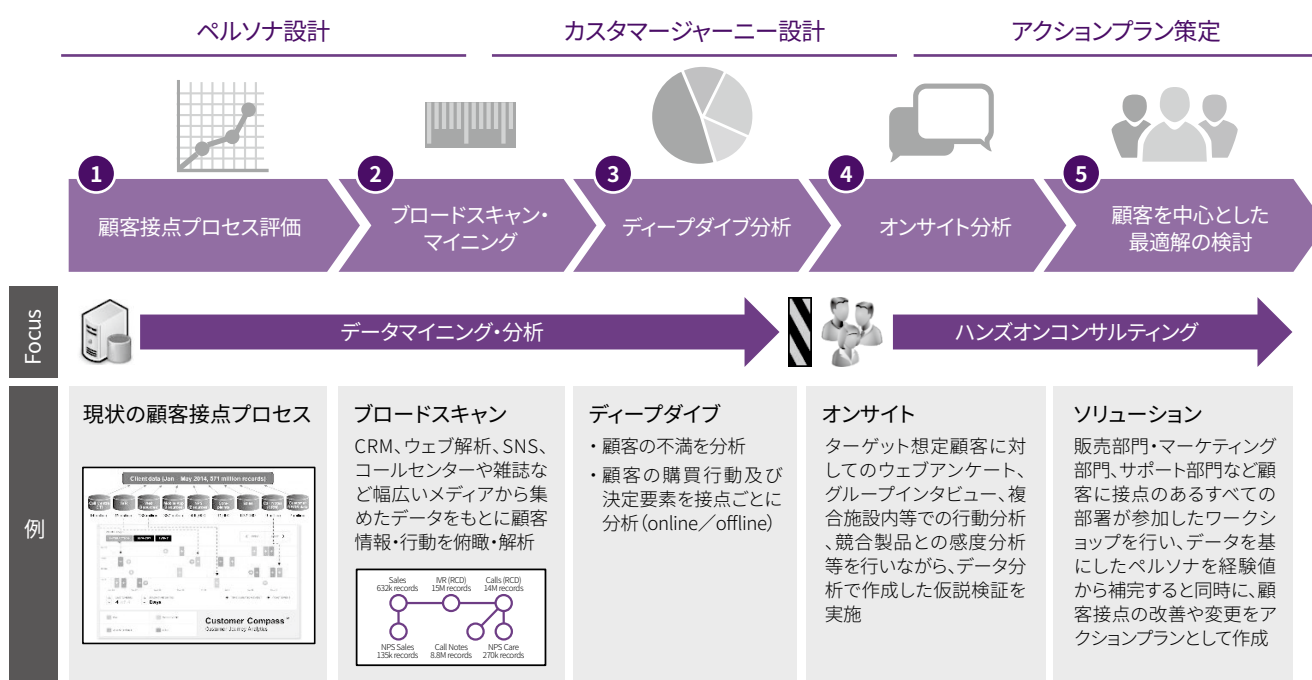
検証した仮説を基に、実際の販売や顧客サポート、顧客接点を増やすための投資をアクションプランとして策定する。

上記のようなアプローチをしていくなかでは、顧客からの不満に関するコメントほど重要であり、直接的にプロセス改善や商品開発に繋がる有益な情報が多い傾向があります。

たとえば中国から来日した訪日客からの不満がクレジットカードに関して集中していたとします。その場合、不満が起きるタイミングはどのプロセスで、頻度はどのくらいか、などのデータを基に分析していきます。

そうすると1つの顧客行動として、「ある地方都市の免税取扱

【図表8 KPMGの顧客分析アプローチ】



出典: KPMG

をしていない店頭でクレジットカードを使用した際に不満・トラブルの問い合わせが起きる場合が多い」ということが判明したとします。これを放置すれば、店舗にとってもクレジット会社にとっても機会損失が起き、旅行体験がネガティブな体験として旅行者に記憶され、その地方都市全体のインバウンド観光経済効果そのものにまで影響をもたらしかねません。逆に言えば、このペインポイントを明らかにすれば、顧客接点ごとに問題解決のためのアクションを打っていくことが可能となります。「旅行者への訪日前の事前説明」「ショッピング時の注意喚起」「外国語対応の専用カウンターの設置」や「為替交換所への動線案内」など、何が有効かを吟味するステップに移行できるのです。

さらにKPMGでは顧客の購買行動においても、顧客の単純な購買データ（年齢・性別・国籍と購入品の数と種類など）だけでなく、外部の多種多様のパブリックデータ（その日の天候や交通混雑状況、各国の祝日や該当地域でのセール時期など）を結合させることで予測モデルを作成し、より詳細な売上や需要予測を行うことも支援しています。

IV. 今後のデジタルマーケティング

本稿で解説してきたように、顧客中心のプロダクトマーケティングや広告・広報を含むコミュニケーション、そして販売を促進していくためには、明確な顧客像・行動特性の理解が必要不可欠です。ゆえにペルソナ・カスタマージャーニーマップ・データ分析は有効な手段として重要性を増しています。しかし、同時にそれらは現在のデジタルマーケティングの柱とも呼ぶべき存在です。本稿では最後に、今後のデジタルマーケティングがどのように進化をしていくかについても触れておきます。

まず、顧客起点の考え方を基にしながらも、取得・分析が必要なデータの対象領域はさらに広がっていくことは間違いありません。たとえば社内の販売・顧客データだけではなく、顧客行動に重要な影響を及ぼす天候や交通情報もデータ収集対象となります。インバウンド顧客戦略の場合であれば訪日顧客の出自国の祝日などのパブリックデータや、自社以外の他サービス提供パートナーとのデータ連携など、企業が収集・分析対象とすべきデータ量は顧客行動の多様化と接点の詳細化が進むにつれて飛躍的に増加していくでしょう。データ取得のタイミングに関しても、これまで日次だったものから毎時、そしてリアルタイムへと取得頻度が変わります。活用者も本社機能のマーケティング担当者の企画立案・報告だけでなく、現場での顧客担当者がその場で使用できるデータへと変化していきます。もちろんすべてのデータに人間が目を通して逐次判断していくことは非効率的ですので、自動予測アルゴリズムと検証機能を用

いた効率的なデータ分析手法が提供されていきます。

その次の段階では、マーケティング・インテリジェンスを持ったAI（人工知能）が、定められた行動規範の範囲で決められたアクションを自動的に遂行していく、というようにマーケティングの現場は変化をしていくでしょう。例をあげれば、「需要・供給のリアルタイムでのバランス変化に合わせた店頭での柔軟な値引きの実行（定められた価格戦略範囲内での承認自動プロセス）」、「在庫と売上管理情報を基にした小ロット多品種の商品開発と市場投入」、「アライアンス企業およびパブリックデータから統合分析した顧客行動に沿った新たな顧客接点の創出とエコシステム上での販売促進」など枚挙にいとまがありません。

顧客を起点としてデータ領域を拡大していくデジタルマーケティングは、経営判断やマーケティング分析、広告運用だけでなく、製品開発や店頭販売、対人での営業活動や販売後のサービスセンターなどの現場にまで浸透し、今後も活用されていくことでしょう。

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 宮本 繁人
Shigeto.miyamoto@jp.kpmg.com

マネジャー 伊藤 龍信
Tatsunobu.ito@jp.kpmg.com

再生局面での留意事項～ 取引先や株主の立場から

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

昨今、企業不祥事や事業環境の大幅な変化、不測の事態の発生等により、事業や財務に大幅な影響が及び、企業や事業の存続が危ぶまれるケースが見受けられます。こういった不振企業の再生にあたっては、当然、様々な手立てが講じられるものの、同企業に関わる取引先や株主などの関係者は、そのような状況下、どのように対処し、あるいは支援要請に対応したらよいのでしょうか。

本稿では、そのような取引先や株主の立場で、自社の得意先や仕入先、出資先が再生局面に陥った際に留意すべき事項、その前提として理解しておくことが望ましい事項について概説します。



中村 吉伸
なかむら よしのぶ

【ポイント】

- － 不振企業にとっての選択肢を理解する
- － 再生スキームの枠組みと、それらが及ぼす取引先、株主への影響を理解する
- － 取引先、株主の立場から、不振企業を支援する際の留意事項を理解する

I. 再生局面にある不振企業にとっての選択肢

1. 企業の課題・検討事項

再生局面にある企業の課題や検討事項は、窮境状況、その経緯や原因、窮境原因の除去可能性等によって様々ですが、概ね、以下のように業績（利益）、財務（純資産）、資金（キャッシュフロー）に関わる問題、またはそれらの複合と整理されます。

- 業績および株価が低迷。赤字からの脱却や収益性向上が急務

- 減損や大幅赤字に伴い過小資本や債務超過に転落。資本増強や債務超過解消、収益性向上が必須
- 多額の借入金返済や社債償還を控えているものの、内部留保やキャッシュフローが不十分。ニューマネーの調達が課題

2. Insolventの状態にある企業の選択肢

企業価値が有利子負債を上回っている実態資産超過の状態（Solvent）であれば、比較的手立ても講じやすく、ニューマネーの調達や関係者からの支援を得やすいですが、企業価値が有利子負債を下回っている実態債務超過の状態（Insolvent）になると、そうはいきません。Insolventの状態で企業が検討する選択肢は、一般に以下となります。

(1) 債務超過が解消しないまま、現状維持を図る

フリーキャッシュフローがプラスで、ニューマネーや新たな与信が不要であれば、金融機関に借入金のリスケジュールを要請し、キャッシュフローなりに長期分割弁済を続け、現状を維持することが考えられます。フリーキャッシュフローがマイナスであったり、ニューマネーや新たな与信が必要である場合は、既存の利害関係者（通常は株主や金融機関）にいわゆる痛み分け的な支援を要請し、現状維持に近い状態を継続することも考えられます。

(2) 金融支援を得て再生を図る

フリーキャッシュフローがマイナスであったり、ニューマネーや新たな与信が必要であるものの、既存の利害関係者から現状維持に必要な支援を得られない場合では、債務超過状態を解消したうえで、スポンサーの出資やニューマネーの調達を得ることが考えられます。債務超過解消に必要な金融支援を受けるためには、既存株式の100%減資を求められるのが一般的です。

(3) 売却、清算

事業を第三者に事業譲渡や会社分割等を用いて売却し、同売却代金を債権者等に分配して企業を清算します。事業の売却先が見つからない場合は、資産をすべて換価し清算することも考えられます。

こうしたInsolventの状態にある企業の選択肢を、再生スキームの枠組みとして整理すると、図表1のように一般に、「自力再生型」か「M&A型」かの選択と、「私的整理」か「法的整理」かの選択の組み合わせと整理できます。また、事業譲渡、会社分割、減増資、債務免除、DES（デット・エクイティ・スワップ。債務の株式化）等の手法を必要に応じて組み合わせて活用することとなります。

II. 利害関係者ごとの考察

再生スキームの枠組みの検討において、企業ないしその経営者はどのような判断軸でスキームを選択するか、またその関係者である取引先、株主にどのような影響を及ぼすかを、以下で検討します。

1. 企業ないしその経営者の立場

株式価値および企業価値最大化を目指す企業にとって、企業価値が有利子負債を上回るSolventの状態は必然であり、事業計画はストレッチしがちになりますが、業績や財務状況の大幅

な悪化を契機に第三者の目が入り、事業計画が実現可能で現実的なものに見直されると、反動で大幅な業績予想の下方修正や債務超過状態（Insolventの状態）に陥ります。Insolventの状態では、実質的に株主価値はゼロとなり、債権者の回収額最大化が図られるべきであるものの、債権者申立てによる法的整理手続によらない限り、一義的には企業ないしその経営者が再生スキームを選択することとなります。

再生スキームの選択において、図表2のように自力再生型かM&A型かの選択では、一般に自力再生型がまず試みられます。自力再生型によれば、企業や経営陣、株主、従業員への影響が小さく抑えられ、企業文化や伝統、取引先との関係や雇用がある程度維持できると考えるからです。しかし、自力再生がとん挫するリスクが高かったり、窮境原因が現経営陣の能力にであったり、業界再編が必要といった場合では、自力再生型への同意を金融機関等の利害関係者から得られず、M&A型での再生が選択されます。

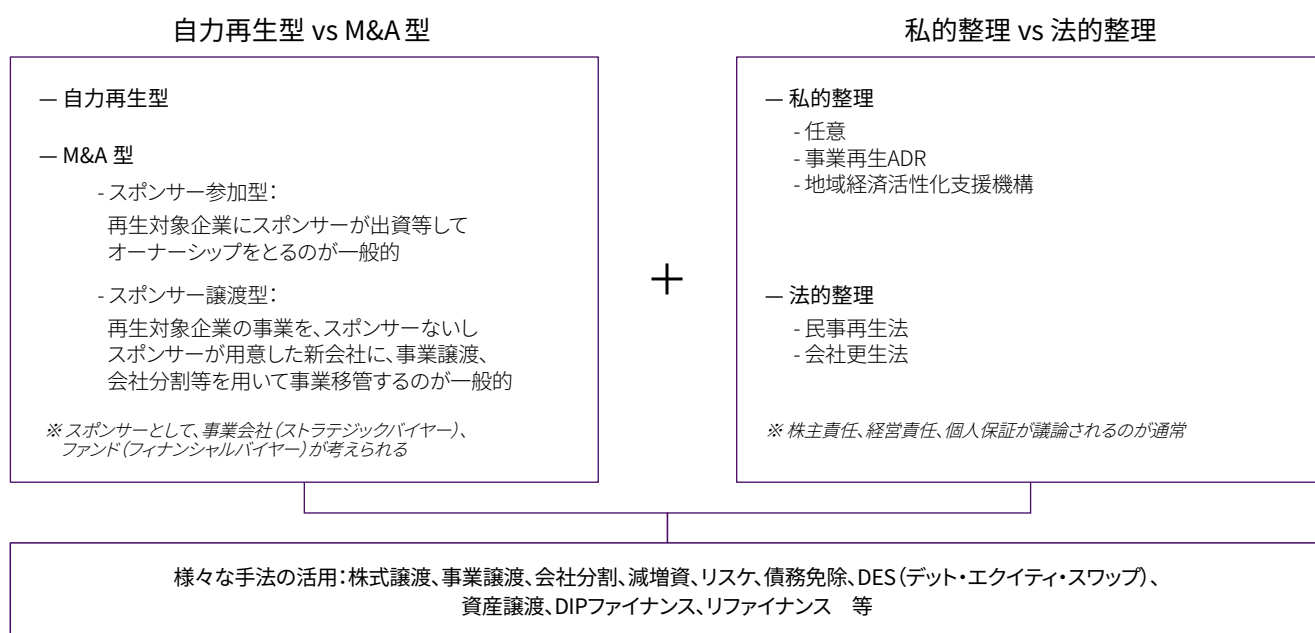
私的整理か法的整理かの選択では、図表3のように法的整理による企業イメージの悪化・事業毀損、取引先への影響（特に仕入先に対する仕入債務カット）、上場廃止・株式無価値化等を考慮すると、やはり、私的整理による再生がまず試みられます。非上場企業の私的整理では、法的整理のように杓子定規でなく融通が利く部分が相応にあるため、既存株主や経営者が私的整理に協力することと引き換えに、一定の地位や経済性を確保できることもあります（株主持分比率、経営への関与、手当等）。ただし、窮境状況に陥った経緯や原因が現経営に起因していたり、前述のM&A型の再生スキームが選択される場合等では、既存の株主や経営者が経営から相当程度排除されることとなります。

2. 取引先の立場

取引先にとっての最大関心事は、重要なサプライチェーンないし商流の維持ではないでしょうか。すなわち、仕入先が再生局面にあればサプライチェーンを維持できるか、また得意先が同様であれば販売取引を継続できるかが、重要となります。自社のサプライチェーンや商流上で重要性の低い仕入先、得意先に対しては、再生可能性が低ければ「撤退」を前提としたリスク回避の対応策も検討されます。重要性が高い仕入先、得意先に対しては、再生可能性や自社のリスクを見極めながら、「維持」、「支援」といった対応策を講じることが必要となります（図表4参照）。

得意先が再生局面にある場合、売上債権の貸倒損失、という分かり易い財務・業績影響が生じるリスクがありますので、取引縮小や決済短期化（キャッシュ・オン・デリバリー）、保証金受入れ・担保設定などを通じてこれを回避することも考えられ

【図表1 主な再生スキームの枠組み】



【図表2 自力再生型およびM&A型の枠組みの一般的な特長】

	自力再生型	M&A型	
		スポンサー参加型	スポンサー譲渡型
弁済方法・期間	フリーキャッシュフローによる長期分割弁済	フリーキャッシュフロー、スポンサー出資額、リファイナンス等による分割弁済または一括弁済	事業の売却代金による一括弁済
再生がとん挫するリスク	比較的高い	比較的低い	比較的低い
経営	現経営陣または内部登用	スポンサーからの派遣	スポンサーの下での経営に移行、ないしスポンサーからの派遣
株主	既存株主が残る可能性(形式的な額面減資) 新経営陣や従業員が出資するMBO(マネジメント・バイ・アウト)やEBO(エンブローイー・バイ・アウト)もある	スポンサーが100%ないし過半数の株式持分を保有	スポンサーが100%ないし過半数の株式持分を保有

ます。債権放棄等の権利変更対象となる債権者は、私的整理では金融機関に限られますが、法的整理では原則、全債権者となります(民事再生法における別除権者を除く)(図表3参照)。再生局面にある得意先に、私的整理か法的整理のどちらの再生スキームの枠組みが適用されることになるかが、貸倒損失の発生・回避に影響します。なお、会社更生法では商事債権保護を図るケースも昨今見受けられますが、民事再生法では技術的に可能なものの、少額債権の範囲(通常は数十万円から数百万円台までと考えられています)での全額弁済にとどまっています。

一方、仕入先が再生局面にある場合は、得意先のような貸倒損失は生じない(売上債権でなく、仕入債務を有している)ため、サプライチェーン上の重要な仕入先に対しては、比較的柔軟な取引条件変更を通じた支援が可能となります。

(事例1)

法的整理を申請した電子部品メーカーA社に対し、同社を重要な仕入先と位置付けていた多くの完成品メーカーは、法的整理申請前において、キャッシュ・オン・デリバリーや支払サイト短縮での仕入、在庫の買い取り、A社の原材料を代替して仕入れた上でA社に無償支給し加工業務委託する取引形態変更等、取引維持とともに取引・資金上の支援策を講じていました。

仕入先、得意先の再生局面においては、自社がスポンサーとなり垂直統合を図ることも考えられます。仕入先や得意先の破たん、それを契機としたオーナーシップの変更は、サプライチェーンの変更や、その結果として仕入・販売取引の一連の商流逸失という影響を及ぼす可能性があります。そのため、特に、商流・サプライチェーン上で重要性が高い仕入先、得意先で、

【図表3 日本の私的整理および法的整理の枠組みの主な特長(本稿に関係ある部分に限定)】

	会社更生法	民事再生法	地域経済活性化支援機構	事業再生ADR	任意的私的整理
権利変更対象となる債権者	更生債権者、更生担保権者(基本は全債権者)	再生債権者(基本は全債権者だが、担保権は別除権として再生法の枠外で個別協定)	金融債権者等(金融機関等)	金融債権者(金融機関) ※大口取引債権者を含むこともある	任意
可決要件	更生債権: 債権総額の1/2超の同意 更生担保権: 債権総額の3/4以上の同意。但し更生担保権の減免を行う場合は同4/5以上の同意 清算的更生計画案の場合は同9/10以上の同意	議決権を行使できる出席債権者数の1/2超かつ総債権額の1/2超の同意	対象債権者全員が計画案に同意する旨の書面を提出(多数決の制度はない)	対象債権者全員が計画案に同意する旨の書面を提出(多数決の制度はない)	対象債権者全員の同意(形式は問わず)
経営責任	裁判所が選任する管財人が経営に関する一切の権限を一時的に得て遂行。従前の経営者は原則退任	従前の経営者が継続可能(管財人が選任されることもある)	任意だが、従前の経営者に対する道義的責任追及は当然ある	窮境原因への有責性や金融機支援内容に応じて個別に対応を決める	当事者間の交渉次第
株主責任	債務超過状態であれば、株主に分配される残余財産がないことが明らかであるため、通常は一切の権利を失う	制度上株主の権利変更はないが、スポンサー等による増資受け入れや、債権者に対する株主責任の明確化のために、通常は100%減資	同左	任意	同左
上場維持	通常困難	同左	任意	同左	同左

【図表4 仕入先、得意先に対する対応・支援例】

	仕入先に対する対応・支援例	得意先に対する対応・支援例
撤退	- 仕入先変更(取引停止) - 複数仕入先確保(ボリューム減)	- 取引縮小〜停止
維持	- 決済早期化(サイト短縮・資金融通) - 先仕入	- 決済短期化(与信縮小) - キャッシュ・オン・デリバリー - 取引保証金受入れ、担保設定
支援	- 材料仕入／買取、加工賃取引 - 仕入ボリューム増、仕入価格増(減)	- 決済長期化(資金融通) - 消化売上(所有権留保) - 売上ボリューム増、売上価格増(減)
スポンサー／買取	- 融資 - 出資 - 買収(垂直統合)	- 融資 - 出資 - 買収(垂直統合)

かつ自力再生の可能性が低い場合は、前述の対応策である「維持」、「支援」に加え、「スポンサー／買取」という選択肢を検討することもお勧めします。その際、再生局面にある重要な仕入先、得意先について、想定されるシナリオ、すなわち「破たん」、「水

平統合」、「自社による垂直統合」、「他社による垂直統合」、「ファンド等による買収」のそれぞれについて、実現可能性、自社の経済性、戦略との整合性などを分析・比較考量し、自社が再生局面にある仕入先、得意先を買収しスポンサーとなる(垂直統合

する)かを、慎重に検討することが重要です。特に、自社が支援しなかった場合に、競合他社が支援・買収し商流が他社に移管してしまうリスクに留意が必要です。

(事例2)

中間部材メーカーB社が多額の営業赤字を計上し、大幅債務超過に陥ったケースでは、B社のほとんどの原料を製造・販売していたC社において対応・支援策が検討されました。C社の売上に占めるB社向け売上の割合は大きく、既に売上債権の回収期間長期化により資金融通もしていたことから、B社の破たん時に予想されるB社向け売上債権の貸倒損失は多額となることが予想されました。しかし、B社の破たんシナリオの分析結果から、最終完成品メーカーの指定原材料とされていたC社原料は他の中間部材メーカーに対して販売でき、かつ他の中間部材メーカーにも十分な余剰生産能力があるため商流維持が可能であること、いずれにしてもB社向け売上債権は回収不能(サンクコスト)であることが判明しました。そのため、C社は、B社の金融機関から要請されていたB社垂直統合／子会社化による支援を見送り、B社の将来の経営・財務リスクを負うことなく、B社と一定の距離を保って取引維持を図ることとしました。

3. 株主の立場

自社が、再生局面にあるジョイントベンチャーの株主や、不振企業の株主である場合、前述のとおり金融支援が必要な局面では、私的整理か法的整理かに関わらず、既存株式の100%減資が求められるのが一般的です。新たなスポンサーが参画する際は、金融支援によって実態債務超過を解消し、企業価値と有利子負債を同水準にしたうえで、100%減資後に新たなスポンサーが出資し100%の株主持分を保有するか、あるいは、スポンサーないしスポンサーが用意した新会社に再生対象企業の事業を適切な価格で売却し、再生対象企業を清算する過程で売却代金をもって債権者に一部弁済することが、債権者の回収額最大化につながります。私的整理下で上場を維持し、既存株式を100%減資せずにスポンサーが出資することもあります。スポンサーに90%超の持分比率を割り当てる等により、既存株式の希薄化が相当程度なされます。

ニューマネーが必要な局面で、既存株主が自らこれを提供する場合は、出資か貸付かの資金拠出方法、金融支援後の株式価値(通常は企業価値と有利子負債が同額で株式価値はゼロとなっているため、新たな出資額が株式価値となります)、その後のスポンサーの参画・出資額等によりますが、一連の再生スキーム後に既存株主がニューマネー見合いでの株主の地位を保有することができます。なお、これまでの拠出額が無に帰すことを避けるために、事業継続に必要な資金を追加的に投下するという考えは危険であり注意が必要です。既存の拠出額をサンクコストと考え、あくまで「今後の事業計画とそれに基づく事業価値」と「今後必要とされる投下資本」との経済性を冷静に

検討する必要があります。事業計画の実現可能性を十分に検討し、確度の高い将来予測に基づく事業価値・企業価値を分析した上で、ニューマネーの提供に係る経済性を見極めなければなりません。

特殊な業界であったり、計画当初に多額の資金を要するなど、事業計画に一定の理解を得にくい場合は、既存の利害関係者(株主や債権者)で支援を継続するか、あるいは事業や市場リスクに精通し同社の経営資源をより有効活用できる同業他社に委ねるかといった、「継続」、「関与縮小」、「撤退」に係る判断が必要となります。その際、金融支援が必要とされる場合は、誰にどのようなロジックで要請するか、すなわち債権者側の経済性を考慮し、さらに枠組みとして融通の利く「私的整理」か多数決で権利変更が可能な「法的整理」のどちらを選択するかなど、状況に応じた対応が望まれます。

(事例3)

D社が海外子会社d社の株式を他社に売却する際に、一定の過剰債務の放棄を他社から要請されたケースでは、D社が株式の1円譲渡以上の補てんに経済性を見出せず(清算型の法的整理によって、株主有限責任の範囲で撤退することが可能と判断されたため)、同過剰債務の放棄をd社の金融機関に要請し受け入れてもらいました。

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡下さいませよう願いたします。

株式会社 KPMG FAS
fasmktg@jp.kpmg.com

製造業 (B2B 事業) の「ソリューション」型 ビジネスにおける業績評価の在り方

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 林 博文

パートナー 鳥生 裕

顧客価値、競合環境、テクノロジーなどの変化により、日本の製造業はビジネスモデルの見直しの必要性が叫ばれています。特にB2B事業においては、製品をつくり販売する「製品開発」型ビジネスから、顧客に近いところでそのニーズや課題を理解し、顧客の課題を解決する「ソリューション」型ビジネス¹への転換が求められています。

「製品開発」型から「ソリューション」型への転換とは、既存のビジネスモデルからの脱却であり、180度価値観の違った転換でもあります。そのため「ソリューション」型ビジネスが遂行可能な新しい組織形態や業績評価の管理手法が必要となります。

本稿では、B2B事業における「ソリューション」型ビジネスへの転換へのステップ、それに伴う新しい組織形態、および業績評価管理の在り方を解説します。

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



林 博文
はやし ひろふみ



鳥生 裕
とりう ひろし

1 「ソリューション」型ビジネスとは：

例えば家電メーカーであれば、個別機器の提供だけでなく、個別機器にアプリケーションを付加するとともに、ネットワークに接続する機能を組み込み、そのネットワークの設計も含めて提供、付属品や周辺の“他社”の機器も併せて提供、あるいは、機器利用のためのトレーニングや業務プロセスの見直しに関するコンサルティングも併せて提供する等、顧客が抱えている課題そのものの解決を直接支援するビジネスモデルのこと

【ポイント】

- ー 日本の製造業の一部では、多様化した顧客ニーズや技術革新に晒され、急速に製品自体の競争力を失いつつあり、自社製品を活用しながら顧客が求めるニーズを満たす付加価値サービスを提供していかなければ、製品自体の販売もおぼつかない状況になっている。
- ー 「ソリューション」型ビジネスで成功するためには、自社に適合する「ソリューション」型ビジネスモデルが採用されること、および、そのビジネスをドライブできる新たな価値観に対応できる組織／業績管理の仕組みを構築することが必要である。
- ー 「ソリューション」型ビジネスを適切に管理するためには、バリューチェーン全体をシングルカンパニーのように扱い、インダストリー（アカウント）、またはソリューション事業単位に着目した組織構造／責任体制に移行し、最も高い価値を提供できる機能をプロフィットセンターとして指定し、残りをコストセンターとして設定する必要がある。
- ー 企業買収は、競合他社の状況によっては、バリューチェーンを完成するまでは利益を計上しにくい状況が想定されるため、価格よりスピードが重視される傾向にある。その際には、バリューチェーン完成後の市場の規模とシェアにより算定される投資額を比較検討し、投資規模や累積赤字等の許容額を設定する必要がある。
- ー 「ソリューション」型ビジネスの管理構想を立案する際に、検討すべきポイントは7つある。現在、将来にどのような管理水準が求められるかをそれぞれ検討する必要がある。

I. 必要に迫られた「ソリューション」型ビジネスへの転換

昨今の市場環境は、多様化した顧客ニーズ、新興国企業や先進国の新興企業との競合、センサーなどICTの急速な革新により不確実性の高い環境に変化しています。もし日本の製造業がそれらの環境変化に対応できずにいれば、グローバルでの競争力低下を招くと考えられており、特にリーマンショック以降、その状況に晒されたのが家電・半導体メーカーだと言えます。

日本の製造業各社が今後直面すると考えられる主な問題点として下記が挙げられます。

1. 自社技術偏重とマーケティング力の弱さ
2. 市場環境変化をくみ取る製品企画力不足
3. 製品に付随したサービスを事業化(収益化)に結び付ける機能の弱さ

1. 自社技術偏重とマーケティング力の弱さ

日本の製造業各社では、総じて自社独自の技術にこだわり、自社技術だけで競争に勝っていこうとする技術偏重の考え方が根強くあり、市場環境の大きな流れを読み取ること、それに合わせて市場を切り開くマーケティング力の強化を怠ってきたと考えられます。

2. 市場環境変化をくみ取る製品企画力不足

たとえば家電では、製品の多くがデジタル化（IoT化が進められている）された現在、技術のコモディティ化が進み、技術そのものの差別化が一層難しくなり、技術だけでは顧客への訴求力も乏しいものになっています。顧客にとって重要なニーズは、技術以外のサービスにも広がっていますが、日本のメーカーの製品企画は、依然として技術に基づいた機能面を中心に据えており、顧客ニーズを十分に汲み取れていないケースが見受けられます。

3. 製品に付随したサービスを事業化（収益化）に結び付ける機能の弱さ

デジタル化（IoT化が進められている）の時代となった現在、製造業の多くの分野で製品を機能面のみで差別化することは特に困難になっています。

特にB2B市場においては、製品そのものの価値のみでなく、顧客の問題点を明確にし、それに対する解決策を、製品とサービスを組み合わせて提供することが求められつつあります。顧客は、サービスまでも含めて購買の可否を判断するのです。

産業機械を扱っている業界であれば、自社製品を販売して終わりではなく、顧客の工場に入り込んで、そのオペレーションを支援することによって、高品質な製品を効率的に作るという顧客のニーズに応えることがポイントになります。その実現に向けて、工場に設置した機械の稼働管理や資産管理、オペレータの教育など、顧客の製造ラインの高品質化に貢献する事業展開が不可欠となります。またコピー機業界であれば、コピー機を販売することだけにとどまらず、オフィス文書に関連する顧客の業務フローを効率化して、様々な顧客課題を解決することが重要となります。

このようにB2B事業を担っている企業では、製品を活用し顧客が求めるニーズを満たす付加価値サービスを提供していかなければ、製品の販売もおぼつかない状況となっているのが実情です。

つまり市場環境の変化により、製品に関連した付随サービスを事業化していくことが必須であり、製品とサービスを組み合わせた「ソリューション」型ビジネスへの転換が求められています。

II. 「ソリューション」型ビジネスを評価できないジレンマ

しかし、「製品企画」型ビジネス（製品を売って瞬時に売り上げを立てるパターン）と「ソリューション」型ビジネス（製品を売ってから廃棄するまでのサービスを含めた生涯収支において売りをたてるパターン）とでは、まったく異質な世界であり、今までと違った視点から「ソリューション」型ビジネスは業績を管理していくことが求められます。

たとえば、「ソリューション」型ビジネスを目指す多くの企業では、直ぐに次の悩みを抱えることになります。

- ① 自社バリューチェーン上のどの部分（製造販売部門、あるいはサービス部門である保守・メンテナンス部門）をプロフィットポイントとするのか
- ② 本当にこの「ソリューション」型ビジネスは儲かっているのか？どのように判断するのか？
- ③ また、「ソリューション」型ビジネスへの転換の過渡期の場合、自社にないサービスを付加するためにどのような企業を買収・業務提携すべきか
- ④ その際、いくらまで投資が可能か

以下では、今まで製造業界にとっては不慣れであった「ソリューション」型ビジネスへの転換に伴う業績評価の管理の在り方を中心に論じていきます。

III. 「ソリューション」型ビジネスへの転換の際に、確認・認識しておくべきポイント

製造業各社がビジネスモデルを転換する際に、確認・認識しておくべきポイントとして、以下の2つが挙げられます。

1. 自社にあった「ソリューション」型ビジネスが選択されているか？
2. 価値観の違うモデルへの転換により組織／業績管理への影響を認識しているか？

1. 自社にあった「ソリューション」型ビジネスモデルが選択されているか？

「ソリューション」型ビジネスでも、製品、サービスによりバリューチェーン上で価値の提供パターンが複数存在すると考えられます。自社はどの活動が顧客にとって最大の価値を提供することになるのかを勘案してビジネスモデルを選択することが重要と考えます（図表1参照）。

「ソリューション」型ビジネスとは、常にサービス部門が利益をあげる必要ありと考えるのではなく、あくまでも自社のバリューチェーン上で顧客価値を提供している機能が利益をあげるモデルと捉えるべきです。

ただし、製品がコモディティ化され差別化できない業界では、サービスを主体にすべきであり、その際には、図表1のステップ3へ突然移行するのではなく、価値観の転換や組織形態の変換も伴うため図表1のようにステップ1から2、3へとある程度時間をかけてステップを踏んでいくことも必要です。

【図表1 「ソリューション」型ビジネスモデルのパターン例】

① ステップ1：製品開発型（日本の製造業の一般的ビジネス）

付加価値を製品機能自体で提供し、修理・メンテナンスなどのサービスは製品の販売力を強化するためのサポート機能とする
例：高輝度プロジェクタや業務用カメラなど専門職向けハイエンドな製品の提供



VC上の強みとして
価値を提供できる活動

バリューチェーン上の位置付け

製品	サービス
プロフィットセンター	コストセンター

② ステップ2：サービスソリューションⅠ型（複数製品群＋サービスのセット販売ビジネス）

既存製品とサービスを統合し、新たな価値を生み出すことで製品・サービス両面から価値を提供



製品	サービス
プロフィットセンター	プロフィットセンター

③ ステップ3：サービスソリューションⅡ型（顧客の課題解決型ビジネス）

運用・保守など製品利用後に発生する“ストックビジネス”サービスを主体とし、製品はそのサービスを提供するためのコストと位置付ける

例：防犯カメラ・警報装置を提供することによるセキュリティサービス



製品	サービス
コストセンター	プロフィットセンター

出典：KPMG

ステップ1：「製品開発型」

自社製品の販売のための（無償の）付加的サービス（サービス部門はコストセンター）

ステップ2：「サービスソリューションⅠ型」

業務規模拡大に伴いサービス部門もプロフィットセンターとして独立（製品優先の下での小規模なプロフィットセンター）

ステップ3：「サービスソリューションⅡ型」

製品主導からソリューションサービス主導へと転換（主従逆転させ、製品部門を「従える」サービス部門になる必要あり）

2. 価値観の違うモデルへの転換による組織／業績管理への影響を認識しているか？

では、ステップ2からステップ3へ移行する際の価値観の違いとは何でしょうか？

物販の延長線上に「ソリューション」型ビジネスがあるのではなく、ある意味これらは180度対立する価値観のうえに成り立っています（2つの異なる価値観を有する者の共同作業が必要となる構造的な矛盾を抱えています）。

たとえば、対極的な価値観の違いについては、下記などが挙げられます。

● 「自社製品を売ること」は、目的か？手段か？

（顧客の課題解決を第1優先として、サービスで収益をあげると考えた場合、他社製品も含めて顧客にとってベストを選択すべき？）

● 「商談が長引く」ことを不快に思うか？それともチャンスと思うか？

（顧客との商談が長引くことは、顧客との密接な関係および詳細なニーズを聞き取れるため、サービス機会創出のための必要悪である？）

● 「顧客要求が不明確」であることにやりがいを感じるか？あきらめて次を探すか？

（顧客すらはっきり定義できていない課題の整理が必要？だからコンサルなどのサービス機会がある？）

これら顧客サービスを主体とした価値観への転換を志向した場合、組織や管理手法まで変更する必要があります。

たとえば営業組織は、下記のような対応が必要になります。

● 製品別の事業部制ではなく、営業機能を各事業部から分離して販社組織に機能集約

● 当該販社組織が各事業部から製品を買取り、顧客の立場で開発や製造に注文をつける構造

● 顧客の課題解決にとって最適提案を行うため、場合によっては、一部について競合他社製品を使用

また、上記のような営業形態をとった場合、事業を適正に評価するためには、業績評価は次のような事業部モデルから「ソリューション」型ビジネスモデルへの変更が必要になると考えられます。

● 事業部モデル：

製造を主体とした事業部の単体P/Lに、販社の販売管理

費・一般管理費を賦課した、総括的な事業部P/Lで評価

●「ソリューション」型ビジネスモデル：

販社の顧客別案件別P/Lに、製品の製造原価、ネットワークやアプリケーション開発費用や人件費を紐づけた、串刺しP/Lで評価

このように、「ソリューション」型ビジネスへの転換は、組織や業績管理に影響を及ぼします。これらのポイントを自社に当てはめて確認・認識することは、今後実行する、あるいは実行している「ソリューション」型ビジネスを適切に評価する第一歩となります。

IV. 「ソリューション」型ビジネスを適切に評価するための留意点

次に、適切に評価するための業績管理上の留意すべき点を挙げていきます。以下の3つが極めて重要です。

1. バリューチェーン全体での評価への変更
2. 評価単位軸と評価時間軸の適切な設定
3. 評価単位軸に応じた組織構造／責任体制の移行

1. バリューチェーン全体での評価への変更

1つ目の留意点として、図表2の上図のようにこれまではバ

リューチェーン上の販売機能を有する販売会社、製造機能などを担っている事業部など、事業体別に収益性（売上／利益）を評価してきた企業は多く存在すると考えられます。しかし「ソリューション」型ビジネスでは、図表2の下図のように顧客価値を提供しているバリューチェーン全体を“シングルカンパニー”とみなし、価値を提供する事業体はプロフィットセンターとして収益性を、それ以外の事業体をコストセンターとして評価していくことが重要です。

2. 評価単位軸と評価時間軸の適切な設定

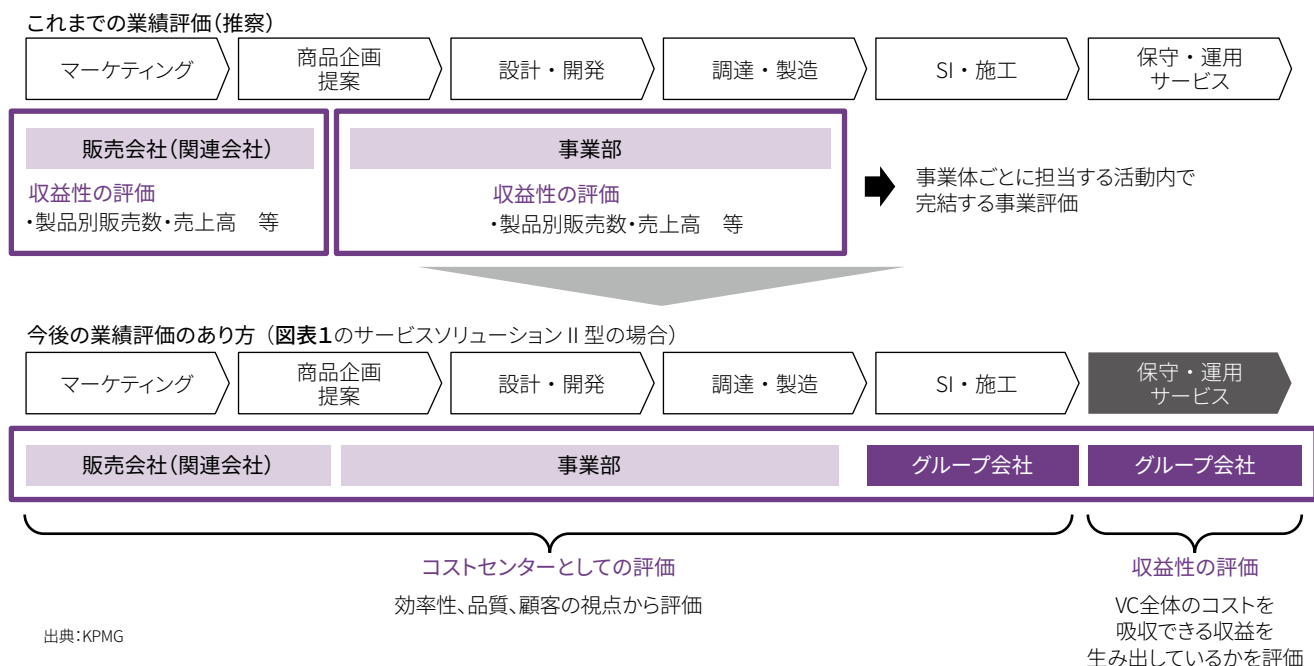
2つ目の留意点として、評価軸の設定に関して述べていきます。

たとえば製品にアプリケーションを付加し、保守メンテナンスまでもサービスしている事業を例にとった場合、図表3のように製品／ソフト／サービスのどの分野を主軸にするかにより、バリューチェーン上での機能分野をプロフィット／コストセンターに分類し、最重要指標を適切（評価時間軸と評価単位軸）に設定し管理していくことも重要となります。

図表3のケースA

製品事業を主軸と位置付けてはいますが、ソフトやサービスも重要であるため、各々の機能構成会社が各々の利益を追求します。また製品を主軸としているため、単年度の事業別（製品別）損益が最も重視される指標となります。

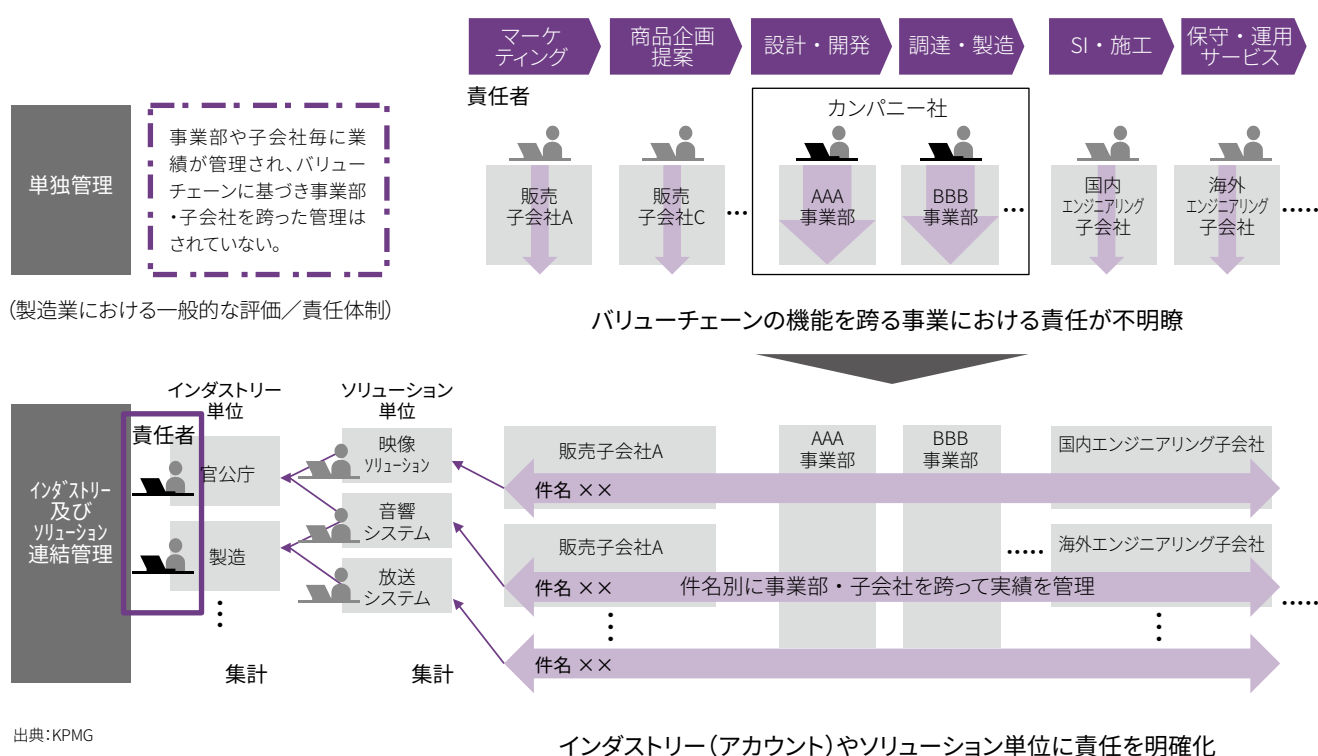
【図表2 バリューチェーン全体への変更例】



【図表3 プロフィットポイント別による重要指標の設定例】

機能（部門）		ケースA 製品が主軸のケース	ケースB 製品が主軸のケース	ケースC ソフトが主軸のケース	ケースD サービスが主軸のケース
位置づけ	マーケティング	セールスセンター	セールスセンター	セールスセンター	セールスセンター
	商品企画				
	設計・開発	プロフィットセンター	プロフィットセンター	コストセンター	コストセンター
	調達・製造				
	SI・施工	プロフィットセンター	コストセンター	プロフィットセンター	コストセンター
	保守・運用	プロフィットセンター	コストセンター	コストセンター	プロフィットセンター
最重要指標		単年度の各機能の損益	単年度の事業別損益	単年度のソリューション別損益	複数年のアカウント別収益、あるいは公正価値

【図表4 評価単位軸に応じた組織構造／責任体制の移行例】



ケースB

製品事業を主軸と位置付け、他の機能はコストセンターとして位置づけています。製品を主軸としているため、単年度の事業別（製品別）損益が最も重視されます。

ケースC

ソフトを主軸と位置付け、他の機能はコストセンターとして位置づけています。ソフトを主軸としているため、単年度のソリューション別損益が最も重視されます。

ケースD

サービスを主軸と位置付けているため、複数年のアカウント別損益が最も重視されます。保守・サービスを獲得するためには、各機能はたとえ原価割れとなっても良く、各機能は原価

ベース、あるいは最低限回収されるべき変動費ベースの原価で振替価格の下限が設定されます。

3. 評価単位軸に応じた組織構造／責任体制の移行

3つめの留意点としては、評価単位に応じた組織構造／責任体制をとっているかということです。

製品を基軸とした事業からソリューション事業に変遷していくなかで、業績評価の単位軸も、製品事業部単位から各件名をインダストリー（アカウント）、またはソリューション事業単位での集計・管理および評価を可能とする組織構造／責任体制へ、移行することが重要となります（図表4参照）。

ソリューション事業へ転換しているという企業のなかでも、未だ製品別事業体制を敷いている企業も多く、管理および評価が曖昧になっている状況と言えます。

以上3つの留意事項は、「ソリューション」型ビジネスの業績を管理するうえでは極めて重要ですので、理解して自社に適用して頂ければと思います。

V. 転換期の買収戦略（事業投資）

業績の管理以外に、「ソリューション」型ビジネスへの転換でもう1つ留意事項として加えて頂きたいのが、転換期には買収戦略（事業投資）も考慮するという点です。

「ソリューション」型ビジネスの転換期には、バリューチェーンの不足部分を補うため、買収・業務提携を実施すると考えられます。そのため、実際の業績管理を検討する際には、市場で置かれている環境や自社の戦略を踏まえた検討を行わなければ、有用な議論はできず、現実的な管理の手法を設計できないと考えます。

「ソリューション」型ビジネスの場合、製品単独ではなくバリューチェーン全体で収支見込み・計画を策定し、望まれる業績を達成できるかを事前に評価・分析することが重要です。

図表5のようにたとえば競合他社が既に強固なバリューチェーンを構築しており、自社でのバリューチェーン確立を目指し買収を行う戦略を採用する場合も、事前に買収完了後の事

業（バリューチェーン）全体の計画を立案し投資判断をするべきと考えます。

理由として、図表5のバリューチェーン確立戦略のケースでは、まずはバリューチェーンを確立し競合他社に対抗することを目指すはずで、そのためバリューチェーン確立までは利益を計上しにくい状態が想定されるため、一般的には価格よりスピードを重視した企業買収を実施し、バリューチェーン完成後の市場の規模とシェアにより算定される投資額と比較検討し、累積赤字の許容限度額を設定し、投資判断すると考えられます。一概に買収した事業だけを見て投資判断をするのではなく、バリューチェーン全体のシナジーを見てからの投資判断が必要となるからです。

参考として、「ソリューション」型ビジネスを確立する際の、自社のとるべき基本的戦略例（図表6参照）を紹介しておきます。

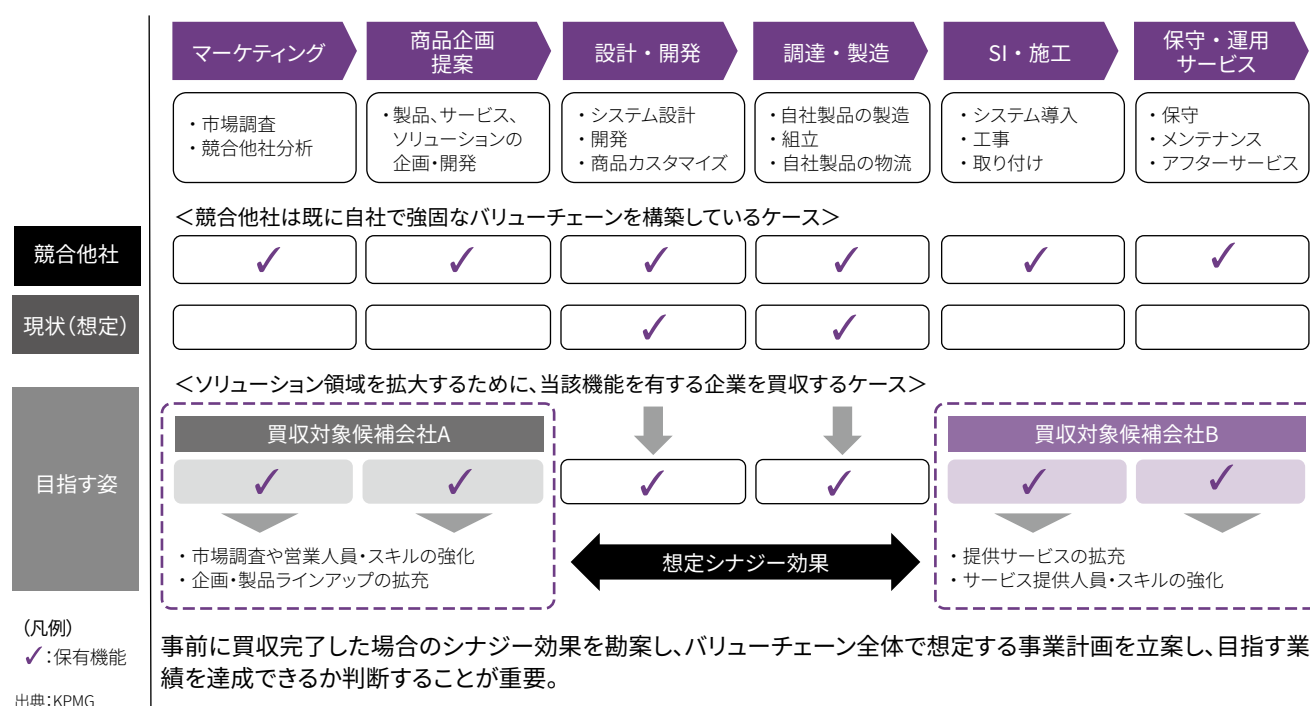
VI. 「ソリューション」型ビジネス見える化のための7つのポイント

以上、「ソリューション」型ビジネスにおける業績管理上の留意事項を述べてきました。

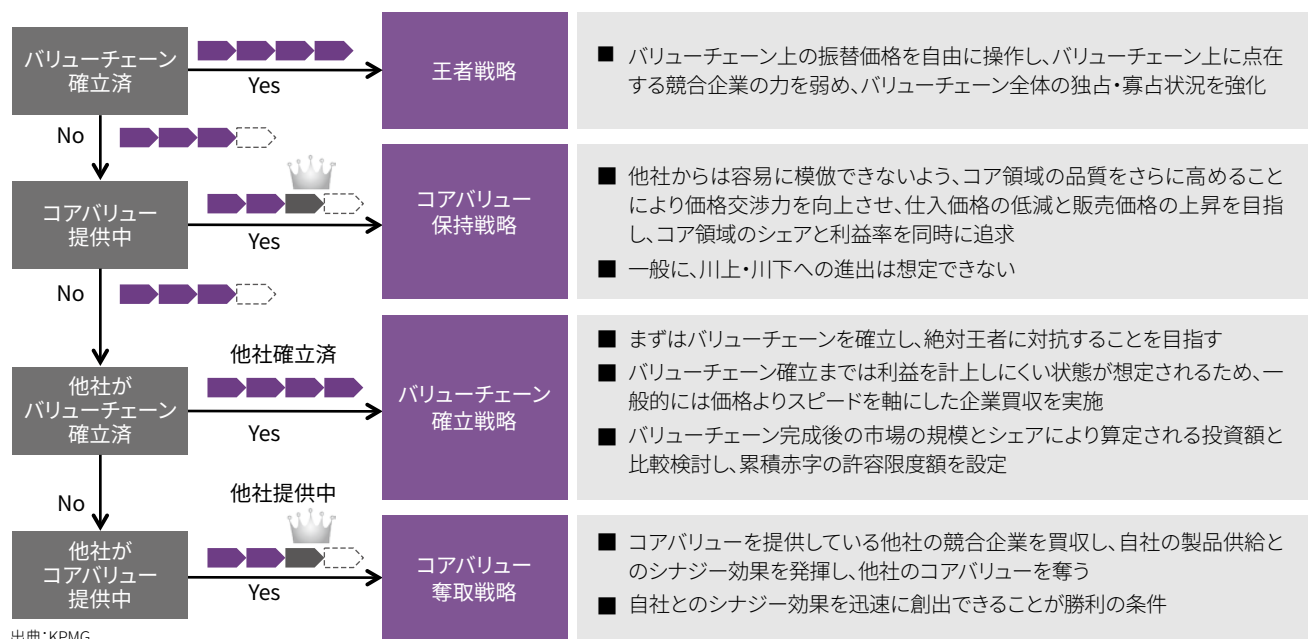
この章では、より具体的に「ソリューション」型ビジネスを管理（見える化）していくためには、どのようにすれば良いのかという疑問をお持ちの読者に7つの管理ポイントを紹介します。

図表6で示したように、読者独自が進めていくために①～⑦

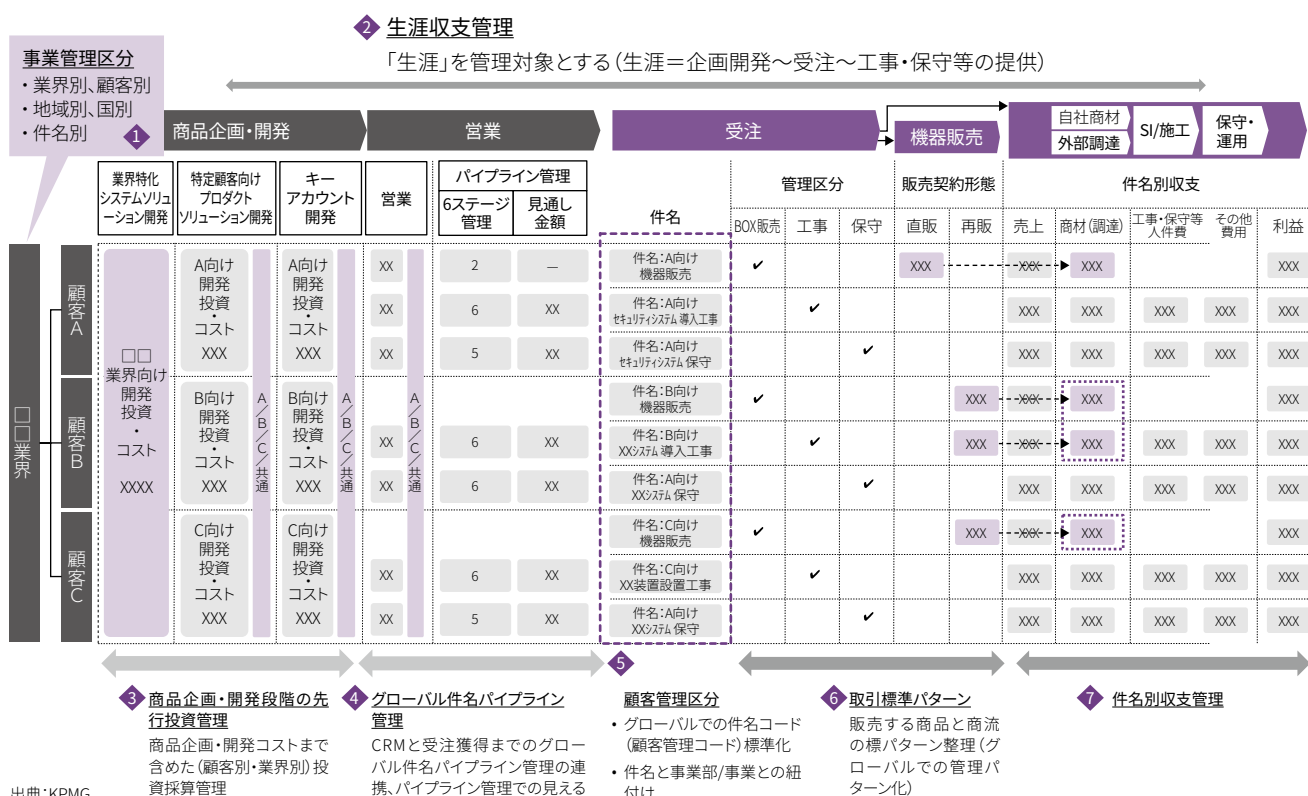
【図表5 バリューチェーン確立戦略のケースにおける評価の考え方】



【図表6 「ソリューション」型ビジネスを確立するための基本的戦略】



【図表7 「ソリューション」型ビジネスを業績管理するための7つのポイント】



までの手順を記載していますが、見える化のキーワードは次のようになります。

- 生涯収支管理を対象とするため、企画・開発～保守・運用までバリューチェーン全体が見える化（図表6全体参照）
- アカウント別（業界／顧客／ソリューション別など）に見える化

【図表8 「ソリューション」型ビジネスを業績管理するための7つのポイント解説】

1	事業管理区分	・ 業界別、顧客別 ・ 地域別、国別 ・ 件名別 ・ ソリューション事業全体
2	生涯収支管理	・ ソリューション事業の「生涯」を管理対象とする(生涯＝商品企画開発～受注～工事・保守等の提供) ・ 生涯収支管理は、以下4つの仕組みが必要 ① 商品企画・開発段階の先行投資管理、 ② 受注獲得までのグローバル件名パイプライン管理、 ③ 件名別収支管理、 ④ ①～③を生涯とした、(単年／複数年での)生涯収支管理
3	商品企画・開発段階の先行投資管理	技術部門での商品企画・開発コストまで含めた(顧客別・業界別)投資採算管理 →業界別に紐づけられるもの、顧客別に紐づけられるもの、基礎技術開発に近いような共通の開発投資の性格のもの等、各事業管理区分に直課・配賦すべきものの範囲を特定し、適切なコスト配分方法と投資採算管理方法を定義する
4	グローバル件名パイプライン管理	受注獲得までの、顧客別の見通し管理(受注残管理)、ソリューションプラットフォームへの投資に対する、創出付加価値(投資回収評価)の仕組みの確立 →パイプライン情報の見える化の精度向上も課題
5	顧客管理区分	グローバルでの経営管理区分の1つである、顧客軸の管理コード体系 →キーアカウント、その他顧客、フランチャイズ先まで含めた顧客管理コード体系の整理、整備
6	取引標準パターン(商品×商流)	生涯収支管理の仕組みで管理対象とする取引標準パターン(商品×商流)の定義 →各社での現状のパターン(システム・データフロー含む)との関連を加味し、あるべきシステム基盤構成の検討にも活用
7	件名別収支管理	CRM(売上情報)と基幹システム(ERP(コスト・利益))の連携 グローバルにおける統一的なシステム構成

出典：KPMG

- 企画・開発コストもアカウント別(業界／顧客／ソリューション別など)に紐づけ見える化(図表6の左図参照)
- 営業活動(図表6の左図参照)も顧客課題解決活動の一環であり、CRMシステムなどと連動して工数管理、受注獲得までの、顧客別の見通し(受注確度)も見える化

現在、様々なクライアントに対して、弊法人では、「ソリューション」型ビジネスの業績評価管理のあるべき姿を以下の7つの観点で進めていますので、ご参考にしてください。(図表7、8参照)。

- ① 事業管理区分
- ② 生涯収支管理
- ③ 商品企画・開発段階の先行投資管理
- ④ グローバル件名パイプライン管理
- ⑤ 顧客管理区分
- ⑥ 取引標準パターン(商品×商流)
- ⑦ 件名別収支管理

Ⅶ. おわりに

今まで述べてきたとおり、「ソリューション」型ビジネスでは、そのビジネスが軌道に乗るまでに相当の忍耐が必要になります。また、複数のインダストリーに跨る複数の顧客開拓や技術要素は類似しているが異なるソリューションを同時期に追い求めるトライ&エラー型戦略を採用する必要性に迫られることも多くあります。

事業部が策定する事業計画の成否や実績値のブレは想像を超えて大きくなり、予算未達の際の傷口の深さは大きくなります。転換期のCFOや事業部長は、成功・失敗をどのように判断するのか？どこまで投資に耐えるのか？に悩まされ続けることになります。

「ソリューション」型ビジネスを成功させるには、顧客別、ソリューション別に、過去・現在・将来の顧客別に串刺しした収支見込みとこれから要する買収・開発等の先行投資を常に見比べ、計画通り立ち上がったか否か？立ち上がらない理由はどうしてなのか？どのような状態になったら追加投資や撤退をするのか？等を明確にしながら、経営管理する必要に迫られます。装置産業や成熟産業に適合するEVAやROIC等の一律の資本効率を基軸に展開して管理すると、将来的に有望なビジネスの芽を摘んでしまうことになりかねません。

日本の製造業をより強くするために、適切な業績評価管理を実施し、「ソリューション」型ビジネスを実行して頂ければと思います。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
TEL：03-3548-5120（代表番号）

パートナー 林 博文
hirofumi.hayashi@jp.kpmg.com
パートナー 鳥生 裕
hiroshi.toriu@jp.kpmg.com

ネーミングライツから見る観客増加の重要性

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザリー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

現在、日本におけるネーミングライツビジネスは様々な施設で展開されており、日本で初めてネーミングライツを導入した味の素スタジアムやネーミングライツ契約を新たに結び2016年12月から名称が変わったZOZOマリンスタジアムのような大型施設だけでなく、神戸市のバス停や渋谷区立の公衆便所といった施設にまでネーミングライツが売買されている事例があります。

企業がネーミングライツを購入するメリットとしては主にプロモーション効果があると言えます。特にプロスポーツで使用しているスポーツ施設は多くの入場者が見込めるために、施設に企業名や商品名を冠することによって、多くの人々に対して認知度の拡大を図ることができます。

さらに、プロ野球やJリーグはシーズン中に毎週開催されることから、テレビや新聞などのマスメディアに取り上げられるなど、大きなプロモーション効果が期待できます。

ネーミングライツを販売する側のメリットとしては収入増加によるスタジアム維持費の負担軽減であると言えます。ネーミングライツの金額が大きく、長期契約であるほど財務安定性を確保することができると考えられます。

したがって、ネーミングライツの価値を最大化し、購入した企業と販売した施設運営者の両者がメリットを享受できるようにしていくことが重要です。

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



大塚 敏弘
おおつか としひろ



得田 進介
とくだ しんすけ

【ポイント】

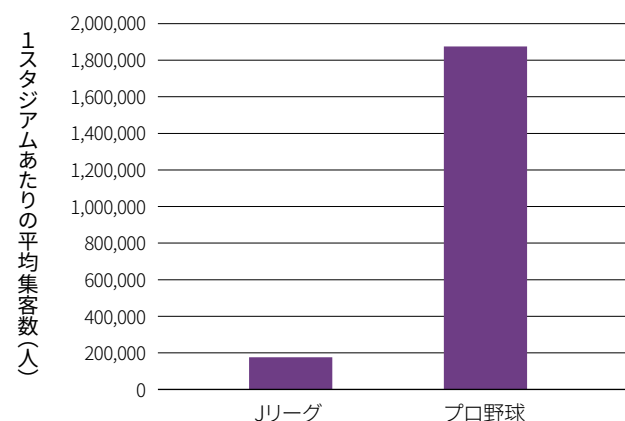
- ー Jリーグとプロ野球の入場者数を比較すると大きな差が生じており、プロ野球の集客力はJリーグを大きく上回っている。
- ー ネーミングライツの金額とスタジアムの入場者数には相関関係があり、入場者数の多寡がネーミングライツの契約金額に大きな影響を与えている。
- ー スタジアムをコストセンターからプロフィットセンターに変えていくためには、まずは観客を増やしていく必要があり、そこから好循環が始まっていくと考えられる。

I. Jリーグとプロ野球の入場者数

ネーミングライツが導入されているスタジアムをのみの2016年シーズンの平均集客数をJリーグとプロ野球で比較すると、プロ野球の方が約10倍多くなっており(図表1参照)、試合数がプロ野球の方が多くことから、2016年シーズンの1試合平均入場者数および1試合平均入場率で比較してもプロ野球の方が大きくなっています(図表2参照)。

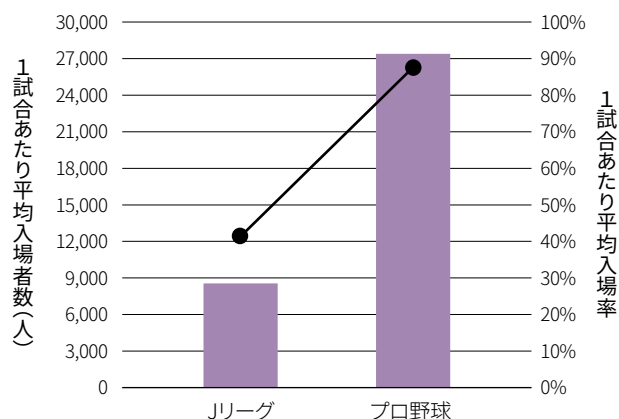
このことから現状ではプロ野球の方が集客力があると言えます。その理由として、ネーミングライツを導入しているスタジアムの運営に球団が携わっていることが1つの理由ではないかと考えられます。球団とスタジアムの一体経営が行われることで、観客のニーズに応えるようなスタジアム運営における施策をスピーディーに打ち出し、顧客満足度を効果的・効率的に高められているからだと推察されます。

【図表1 Jリーグとプロ野球のスタジアム
2016年シーズンの年間平均入場者数
(ネーミングライツ導入スタジアムのみ)】



出典：J.LEAGUE Data Site、NPB.jp を基に作成

【図表2 Jリーグとプロ野球のスタジアム
2016年シーズンの1試合平均入場者数と1試合平均
入場率(ネーミングライツ導入スタジアムのみ)】



出典：J.LEAGUE Data Site、NPB.jp を基に作成

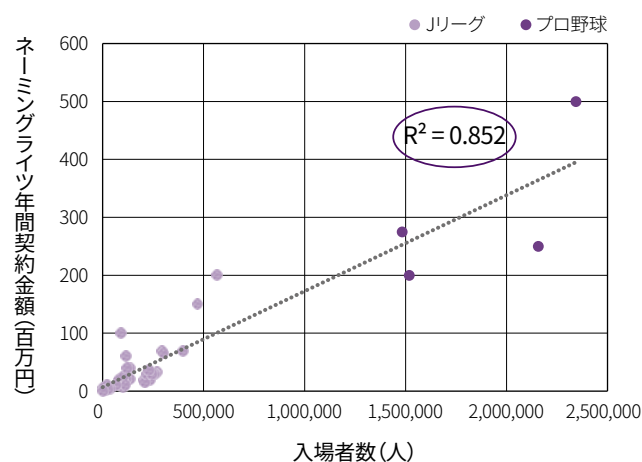
II. ネーミングライツの金額と 入場者数の関係

入場者数が多く見込める人気クラブ・人気球団が使用しているスタジアムであれば、実際に観戦に訪れる観客だけでなく、マスメディアなどに露出されることでスタジアム名が人目に触れる機会が多いと言えます。スタジアムのネーミングライツを購入する企業としても、それが人目に多く触れることであれば投資効果が得られると判断できるため、契約金額は大きくなる傾向にあると考えられます。

ここで、2016年シーズンのネーミングライツの年間金額とネーミングライツを導入しているスタジアムの入場者数をそれぞれプロットして分析したところ、両者には強い相関があることが分かります(図表3参照)。

図上の R^2 とは「寄与率」といい、ネーミングライツの金額がばらつくなかで、入場者数がどれほど影響を与えているかを示したものです。一般的に R^2 が0.7超では強い相関があるとされています(図表4参照)。

【図表3 ネーミングライツの年間金額と年間入場者数の
相関関係(2016年シーズン)】



出典：J.LEAGUE Data Site、NPB.jp、クラブ・球団公式 HP 等を基に作成

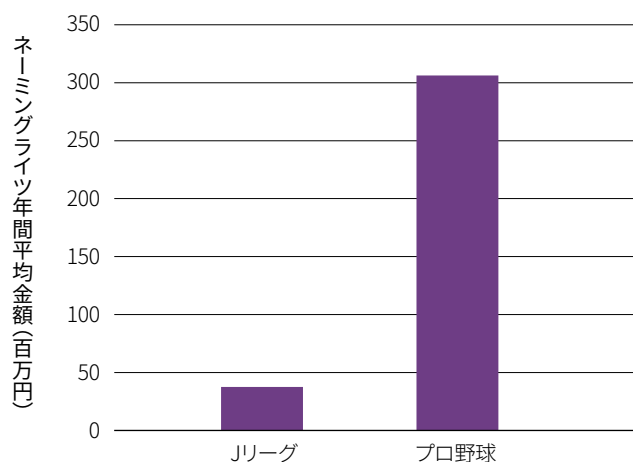
【図表4 寄与率と相関の説明】

寄与率 R^2	相関の強さ
0	相関なし
$0 < R^2 \leq 0.2$	ほとんど相関なし
$0.2 < R^2 \leq 0.4$	弱い相関あり
$0.4 < R^2 \leq 0.7$	相関あり
$0.7 < R^2 < 1.0$	強い相関あり
1.0 または -1.0	完全な相関

Ⅲ. ネーミングライツの投資効果

ネーミングライツを導入するためには、スタジアムのネーミングライツを購入しても良いと企業に判断されなければならない、投資効果が無ければネーミングライツの購入先が現れることは無いと考えられます。投資効果があるということは、スタジアムの名前が多くの人々の目に触れることで企業の知名度が上がることであり、そのためには前述したように観客を多く集める必要があります。なぜなら、観客を多く集めると新聞やテレビ等のメディアでの露出も増え、さらに多くの人々に認知されることになり、ネーミングライツを購入した企業の知名度もさらに上がることが期待され、投資効果がますます高まると考えられるからです。Jリーグと比較して集客力が高いプロ野球の方がネーミングライツの金額が高くなっていることから、集客力の多寡がネーミングライツの金額に影響を与える1つの要因であり、観客増の必要性は非常に高いと言えます（図表5参照）。

【図表5】 Jリーグとプロ野球
2016年シーズンのネーミングライツの
年間平均金額】



出典：J.LEAGUE Data Site、NPB.jp、クラブ・球団公式 HP 等を基に作成

Ⅳ. コストセンターから プロフィットセンターへ

収入源増加の第一歩は観客を増やすことであり、観客の増加がスタジアムのプロフィットセンター化に向けての好循環の始まりであると言えます。観客が増えるということは観戦のニーズが高まっている状態であり、観戦のニーズが高まるとチケット収入、グッズ収入、飲食収入が増えるのはもちろんのこと、放映権が高額で売られ、スポンサーやネーミングライツの金額も大きくなると考えられます。観客を増加させるための1つの

施策として、前述したようにクラブ・球団とスタジアムとの一体経営があり、観客の満足度を高め、多くの人にまた来たいと思わせるようなスタジアムになることが最も重要であると言えます。

スタジアム開発を成功させるための計画



目次

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

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

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

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

【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/ July 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
(KPMG Insight Vol.22/Jan 2017)

「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

2017年度インド予算案における 税制改正の概要

KPMG インド

チェンナイ事務所

アソシエイト・ディレクター 合田 潤

2017年2月1日、アルン・ジャイトリー財務大臣より、2017年度インド連邦予算案（以下「2017年度予算案」もしくは「予算案」）が公表されました。これは前年まで別々に公表されていた鉄道予算と統合された初めての予算案で、1ヵ月前倒して発表することで新年度まで十分な時間を確保し、各省庁において新年度の初めから十分な施策が実行されるよう意図されたものです。

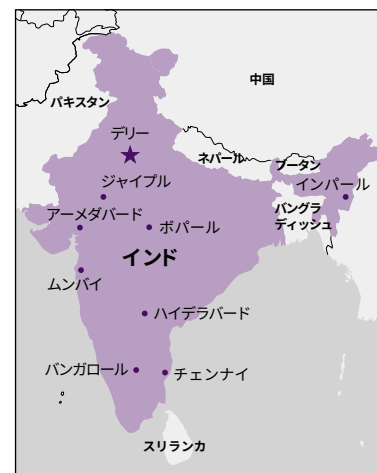
【ポイント】

「日系企業に直接的なメリットのある税制改正は少ない」

- 公表を1ヵ月前倒し、鉄道予算と統合
- 3つの指針と10の重点施策
- インフラ投資と、農村支援
- 直接税は基本的に減税
- 間接税はGST導入待ちで、変化なし



合田 潤
ごうだ じゅん



今年の予算は、前年までの“Make in India”や“Ease of doing business”といった企業活動の促進を継続しつつ、3つの指針と10の重点施策に整理されています。

● 3つの指針=TEC India

Transform: ガバナンスの質、生活の質を変革

Energize: 若年層および弱者を活性化、本来の力を発揮させる

Clean: 不正、ブラックマネー、不透明な政治資金への対応

10の重点施策

重点施策	内容
農家 (Farmers)	2022年までに所得倍増
僻地 (Rural Population)	2018年5月までに電力普及率100%
若年層 (Youth)	モノづくり教育
貧困層 (The Poor and the Underprivileged)	就業機会、低価格住宅の提供
インフラストラクチャ (Infrastructure)	鉄道、道路、空港等の輸送関係過去最高額を計上
金融セクター (Financial Sector)	金融インフラの発展と強化 サイバーセキュリティ
デジタル・エコノミー (Digital Economy)	現金取引を制限、電子決済を促進
公共サービス (Public Services)	各地の中央郵便局をパスポート窓口 に活用 裁判所の統廃合による合理化
財政規律 (Prudent Fiscal Management)	インフラ投資等で景気を刺激しつつも財政赤字を抑制
税制 (Tax Administration)	減税、手続きの簡素化

本稿では、予算案の方向性とその背景、インド経済の特質とその概況、企業運営に直接関連する法改正について、日系企業への影響を中心に解説します。

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

I. インド経済概況

インド経済を取り巻くグローバル経済では、米国の保護主義化、Brexitと独仏の保護主義化リスク、アジアにおける中国主導のRCEP（東アジア地域 包括的経済連携）の実現など、インドが世界の生産拠点となるための障害となりうる状況です。また、生産拠点としての輸出だけでなく、中低所得者層の底上げによるインド国内景気の向上が課題となっています。このようなグローバル経済の影響を受けながらもインドのGDP 成長率は2015年度7.6%、2016年度6.5%（直近見込7.1%）を見込んでいます。2017年度においても6.75%から7.5%程度の引き続き高い成長率が見込まれています。

経済環境は概ね良好に推移していることから、世界経済における高い評価と期待を受けています。このような中、継続的な外国投資の拡大のために下記の方針が示されています。

- 外国投資促進委員会 (FIPB: Foreign Investment Promotion Board) の廃止
- 世界銀行の「Ease of Doing Business」ランキングにおいて130位から50位を目指す

II. 具体的な施策

以下、デジタル・エコノミー、直接税（法人税、移転価格税制、個人所得税）、間接税について、解説します。

1. デジタルエコノミー

デジタル・エコノミーは、現金取引を制限し、電子決済を促進することで、資金の流れの透明化、顕在化と、取引の効率化を図っていくものです。

(1) 高額紙幣の廃止

予算案に先んじて、2016年11月9日に突如、1,000インドルピー、500インドルピー札の流通が禁止されました。これは、短期的には、小売りや不動産等の現金決済比率が高い業種に影響を与えGDPの引き下げ要因となりましたが、中長期的にはブラックマネー、脱税を抑制して、地下経済を顕在化させるものと期待されています。

(2) 現金取引を制限、電子決済を促進

現金取引を制限する施策としては、寄付支払額が2,000インドルピーを超える場合、損金算入が認められるためには、現金以外の手段による決済が必要となります。また、現金決済は

300,000インドルピーまでとされ、これを超過する場合、取引額と同額のペナルティが課されます。

電子決済を促進するため、一定要件を満たすPOS、ATM、指紋・虹彩認証機器の輸入および製造、また、当該機器製造部品にかかる輸入に課される税金（基本関税、相殺関税、特別追加関税、物品税）が免除になります（即日適用）。

（3）政治団体に対しても厳格化

政治資金の透明化も課題の一つであり、個人献金が2,000インドルピーを超える場合の超過額や期日内に税務申告書が提出されない場合には損金算入が認められなくなります。

2. 直接税

（1）法人税

① 法人税率の引き下げ

外資誘致のための施策とし東南アジア諸国の競合国並みの法人税率を目指し、2015年度の予算案の中で、将来4年間かけて基本税率を30%から25%に5%引き下げることとされていましたが、税収確保のための施策との調整の中で、一定の税率引下げに留まっています。

2017年度は、売上500百万インドルピー以下の中小企業（MSME：Micro Small Medium Enterprise）の税率については30%から25%に引下げられています。

② スタートアップ企業への優遇措置

世界の注目を集めるスタートアップの中心地となるべく、2016年4月1日以降2019年3月31日までに設立された企業で、売上250百万インドルピー以下の高度技術を有するスタートアップ企業には、設立後7年間（従前は設立後5年間）のうち、いずれかの連続する3年間については、納税義務が免除とされます。まだまだ実例は多くはないものの日本企業がスタートアップ企業を設立したり、投資を検討するときには優遇税制のメリットを考慮することも増えてくると思います。スタートアップ企業への優遇は、投資からの撤退時にも配慮されており、株式の売却時に株主構成の変化が51%を超えた場合でも、税務上の欠損金の繰越が可能となっています。（ただし、設立時株主は残存する必要あり）

③ 株式へのキャピタルゲイン課税

キャピタルゲインに関しては、2014年10月1日以降の投資で有価証券取引税（STT：Securities transaction tax）を支払っている場合、長期のキャピタルゲインの免税措置がなくなります。また、非居住者が長期保有していた株式を居住者・非居住者に譲渡する場合のキャピタルゲイン10%課税のルールが明確化されました。

（2）移転価格税制

① 過少資本税制の導入

OECD BEPSプロジェクトの要請により、BEPS行動計画4の法制化として、過少資本税制が導入されました。

過少資本税制は、国外支配株主等から過大な借入を行うことによる租税回避行為を防止するためのものですが、インドにはこれまで導入されていませんでした。インドでは損金算入できる支払利息の範囲がEBITDAをベースとしています。このため、継続してEBITDAがマイナスで、親会社等の関連会社からの借入が増加している場合には、多額の支払利息の損金算入が認められなくなる可能性もありますので、資金調達スキームの見直し等の対応が必要になってくる場合もあります。

- 対象取引：インド非居住者である親会社等の関連会社に対する支払利息
- 基準固定率：30%（純支払利子／EBITDA）
- 対象金額：1千万インドルピー超
- 超過利子の繰越：8年
- 対象外業種：銀行、保険

② Form3CEBに署名するCAへのペナルティ

また、移転価格税制の強化の一環で、移転価格証明（Form 3CEB）に署名するインド勅許会計士（CA：Chartered Accountants）にペナルティが課されることになりました。証明書類の不備についてのペナルティであって、マークアップ率等の妥当性までは責任を負わないと考えられていますが、年度末の3CEBの署名、提出に向けて、いつも以上に担当会計士と移転価格の協議を早目に十分な時間をかけて行う必要があると考えられます。

（3）その他

最低代替税（MAT：Minimum Alternative Tax）の税額控除期間が現在の10年から15年に延長されます。また、ECB（対外商業借入：External Commercial Borrowing）に対する利払い時の優遇源泉税率5%の2020年までの延長等の施策が発表されています。

その他の施策については、税務の手続き面に関する簡素化、早期化等により、企業を後押しするものとなっています。

- 法人税還付ステイタスの場合、税務調査終了前でも、一旦還付
- 法人税の修正申告期限は申告年度の翌年度末、もしくは税務調査終了までのいずれか早い時期
- 税務調査の終了期限が短縮（2017年度は賦課年度終了の日から18ヵ月後まで、2018年度以降は賦課年度終了の日から

12ヵ月後まで)

(4) 個人所得税

個人所得税については、予算案の基本的な方針を反映し、年間所得金額25万超～50万インドルピーの中所得者層の減税を行う一方、500万超から1,000万インドルピーの高所得者に課される税額に対して10%のサーチャージが導入されています。この“500万超から1,000万インドルピー”は、グロスアップされていることが多い日本人駐在員の給与が該当することが多く、企業側では追加の給与負担が発生することになります。

【個人所得税率】

所得金額	現行税率	新税率
25万インドルピー以下	—	—
25万超～50万インドルピー	10%	5%
50万超～100万インドルピー	20%	20%
100万インドルピー超	30%	30%

① 税額控除

- 税額控除対象額が年間所得50万インドルピーから35万インドルピーに減額
- 税額控除額が5,000インドルピーから2,500インドルピーに減額

② サーチャージ

- 500万超から1,000万インドルピーの所得に課される税額に対して10%のサーチャージの導入
- サーチャージ導入によって不利益を被る場合には救済措置あり
- 1,000万インドルピー超の所得に課される税額の15%サーチャージに変更はなし

③ 教育目的税

- 変更なし。税額とサーチャージの合計に対し3%相当を課税

3. 間接税

間接税は、予算案の中でも言及されているGSTが導入されるため、各税制に大きな変更はなく、税率の変更もありませんでした。ただし、Make in Indiaを促進するための特定製品への関税の減税と、前述のデジタル・エコノミー推進のため、一定要件を満たすPOS、ATM、指紋・虹彩認証機器の輸入および製造、また、当該機器製造部品にかかる輸入に課される税金（基本関税、相殺関税、特別追加関税、物品税）が免除されます。

(1) 関税

昨年に引き続き、Make in India促進のため、また環境対応を促進するための、政策的な減税が継続しています。

以下は関税引下げの一例となります。

	現在	今後
LNG	5%	2.5%
再生可能エネルギー	10% / 7.5%	5%
一定のPOS、ATM関連機器	10%	0

(2) 物品税

物品税についても基本税率（12.5%）に変更はありませんでした。デジタル・エコノミー推進のための製品、部品の製造については物品税が免除されています。工場の移転、売却、合併等の際に、仕入控除の引継ぎ申請に対する税務当局の承認期間が3ヵ月以内と明確化されたことにより、仕入控除の引継ぎの可否が明確にならないまま手続きを進めた結果、あとになって結局仕入控除が引き継げないというような事態は避けられるようになります。

(3) サービス税

サービス税についても基本税率（15%）に変更はありませんでした。2007年6月1日から2016年9月21日までに州政府産業開発公社に支払った長期リース料はサービス税の課税対象外とされています。また、R&D Cess は廃止され、サービス税に一本化されました。この結果、サービス税は仕入控除が取れるため、仕入控除可能額の増加が見込まれます。

ここまで、2017年度インド予算案における施策について、日系企業に与える影響を中心に解説してきましたが、各社での検討に当たっては、特に影響が大きい施策について、自社への適用があるのか、ある場合はどのくらいの影響があるのかを検討する必要があります。

【バックナンバー】

「2016年度インド予算案における税制改正概要」
(KPMG Insight Vol.18/May 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 インド

デリー事務所

アソシエイト・ディレクター 宮下 準二

TEL : +91-959-993-5087

junjim@kpmg.com

ムンバイ事務所

アソシエイト・ディレクター 空谷 泰典

TEL : +91-887-030-1655

soratani@kpmg.com

チェンナイ事務所

アソシエイト・ディレクター 合田 潤

TEL : +91-967-704-7188

jungoda@kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

インド事業室

パートナー 笠間 智樹

パートナー 小宮 祐二

TEL : 03-3266-7543 (代表番号)

india@jp.kpmg.com

欧州法務事情シリーズ

第3回 イタリア(前編) 会社法

KPMG イタリア

ミラノ事務所 グローバルジャパニーズプラクティス
日本税理士
マネジャー 金 初禧

2016年は、6月に英国におけるEU離脱の是非を問う国民投票が実施され、英国のEUからの離脱が決定したほか、11月にはアメリカ合衆国大統領選挙が実施され、共和党のドナルド・トランプ氏が勝利する等、歴史的にも意味合いの大きな政治イベントがいくつかありました。イタリアにおいては、12月上旬に憲法改正の是非を問う国民投票が実施され、改正反対の支持率が6割近くと、賛成派約4割を大きく上回り、これを受けてマッテオ・レンツィ首相は辞任を表明し、新たにパオロ・ジェンティローニ氏が首相に就任しました。この流れから、イタリアにおける早期の解散総選挙実施の可能性が謳われる一方で、2017年のG7議長国である同国において選挙が前倒しで実施される可能性は低いと見る動きもある中、今後も同国の政局の行方と、金融機関の再編などの経済動向が注目されるところです。

さて、企業のグローバル化が喫緊の課題となっている昨今、2015年10月1日現在、イタリアには約300社の日系企業が事業展開しており¹、13,000名強の在留邦人¹が居住しています。近年では、さまざまな業種の日系企業による大規模な買収案件が増加傾向にあり、イタリアへの市場参入手段も多様化しつつあります。こうした状況も踏まえて、今回の欧州法務事情シリーズ第3回(前編)において、イタリアへの新規投資を検討する際に必要となる会社法の概要の解説に焦点を当て、会社設立における法的形態の選択肢や諸手続きについて概説いたします。また、次号(後編)では、イタリア現地法人へ日本人駐在員を派遣する際の法務上の留意点や手続きについて解説します。

本稿は、KPMGイタリアが取り纏めた「イタリア最新トピックス(英日対訳版投資ガイド 本稿末尾ご参照)」において解説した中から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。



金 初禧
きむ ちよふい



1 出所: 外務省「海外在留邦人数調査統計(2016年要約版)」

【ポイント】

- － イタリアにおける拠点設立は、会社形態、パートナーシップ形態から選択することができる。
- － 会社形態は、株式会社（S.p.A.）、有限会社（S.r.l.）、株式合資会社（S.a.p.a.）の3種類から選択することができ、有限会社（S.r.l.）は、組織体としての柔軟性が高く、有限責任であることから、イタリアでもっとも広く活用されている。
- － 一般的に新会社の設立（登録）の手続きには1～3週間程度の時間を要する。

I. はじめに

イタリアは、欧州において5番目に多い約6,000万人の人口を擁し、2015年世界銀行GDPランキングにおいて世界第8位、ユーロ圏では第3位の経済力を有する大国です。日本との貿易上の関係においては、医薬品、一般機器、バッグ類、衣類などを主要輸出品目とし、一般機器、輸送用機器、電気機器などが主要輸入品目となっています（2015年財務省／貿易統計）。また、日本からの対外直接投資の観点では、2016年速報値において、イタリアは、フランス、スペインに次いで513百万ドルの規模を誇っており（2016年財務省）、今後も日本からの投資先として一層重要な地位を確立していくことが期待されます。イタリア経済財政省によれば、2017年の実質GDP成長率を0.6～1.0%と予測し、かろうじてプラス成長を維持できそうな状況が報じられています。他方、冒頭にもご紹介のとおり、英国のEU離脱問題の影響を大きく受ける可能性が予想されており、民間消費と貿易が低調となる見込みとあり、2017年の赤字予算については、EUから赤字縮小を要請されている状況です。

日系企業はイタリア北部のミラノをはじめとする大都市に事業拠点が集中していた傾向にありますが、近年の買収を通じて日系企業の事業拠点は各地に広がっています。新規投資にあたっては、イタリア南部の低開発地域は投資促進地域として位置づけられ、企業規模および投資の形態に応じた法人所得税の減免措置や補助金の交付、R&D活動に対する補助金や低利融資制度などの優遇措置が適用されています。

II. 相互主義（レシプロシティー）

イタリアへの投資には、さまざまな市場参入の選択肢がありますが、まずは外国人投資家（この場合、日系企業を含む外資

系企業を指します）に対する取扱いについて理解する必要があります。

EU加盟国に所在する外国法人がイタリアで投資を行う場合、いかなる規制の対象にもならず、イタリア内国法人による投資と同様に取り扱われます。一方、EU加盟国以外に所在する外国法人（日系企業などの外国法人を指します）による投資は「相互主義（レシプロシティー）」を原則とします。つまり、外国法人は、自国の法律がイタリア内国法人に認めるものと同じ権利をイタリアにて享受することが可能ということになります。なお、一部の規制業種（通信業、銀行業などの特定の業種）については、会社設立や企業買収のいずれの場合においても、承認取得のための各種申請手続きが必要となることに注意を払う必要があります。

III. イタリア会社法

1. 拠点の設立（法的形態）

イタリアで事業展開をする日系企業などの外国人投資家は、イタリア会社法の下で設立が認められる法的形態の中から、組織モデル、事業の目的、資本水準、責任範囲、税務および会計上の影響などを考慮して選択することが可能です。主な法的形態は以下の2種類です。

- パートナーシップ（società di persone）
- 会社（società di capitali）

最も大きな違いとして、パートナーシップの資産および負債は、パートナーシップを構成する社員の資産および負債から完全に分離されていないことに対し、会社の資産および負債は完

全に分離されていることです。

パートナーシップの選択肢としては、主に、すべての社員が会社の債務について無限責任を負う合名会社 (società in nome collettivo)、会社の債務について無限責任を負う無限責任社員 (soci accomandatari) と出資の範囲内で会社の債務について責任を負う有限責任社員 (soci accomandanti) から構成される合資会社 (società in accomandita semplice) の2種類があります。

また、会社形態の選択肢としては、株式会社 (S.p.A.)、有限会社 (S.r.l.)、株式合資会社 (S.a.p.a.) の3種類があり、これらすべての会社形態に共通する基本原則として、会社はその資産および負債に対して責任を負うものであり、すなわち、株主・持分保有者の責任範囲は、資本金としての払込金額に限定されることです。以降は、それぞれの形態の特徴について解説します。

なお、図表1では主要な手続きを表していますが、一般的に会社設立には1～3週間程度の時間を要するとされています。

【図表1 会社設立に要する各種手続き】

主な手続き	補足説明
基本定款の作成	会社に関する基本的な情報を記載 (公正証書)
通常定款の作成	会社の業務およびガバナンスに関するルールを記載 (公正証書)
管轄区のVAT事務所への登録	新会社は設立後ただちにVAT番号と税務番号の申請が必要
取締役の税務番号の取得	取締役会のメンバーが外国人の場合はイタリアの税務番号が必要
商業登記所への登録	会社は登記後に法人格を取得

2. 会社形態の特徴

(1) 株式会社 (società per azioni または S.p.A.)

すべての出資者が有限責任であること、資本金が株式に分割されていることが特徴です。また、株式会社の設立時に必要とされる最低資本金は50,000ユーロで、そのうち、少なくとも25% (12,500ユーロ) の払込が必要となります。また、保険業や銀行業などの一部の規制業種は、より高額の資本金が必要となります。

(2) 有限会社 (società a responsabilità limitata または S.r.l.)

組織体としての柔軟性が高く、有限責任であることから、イタリアでもっとも広く活用されている会社形態です。少数の持分保有者 (1名でも可能) で、スリムなマネジメント体制の会社に適しているといえます。また、有限会社に求められる最低資本金は10,000ユーロで、そのうち、少なくとも25% (2,500ユーロ) の

払込が必要となります。

また、起業を奨励する目的で、2013年に簡易有限会社 (simplified S.r.l.) の形態が新たに導入されており、その設立時に必要とされる最低資本金は1ユーロで、上限金額は9,999.99ユーロとなっています。簡易有限会社の場合は、資本金の払込は現金に限られ、出資者は個人に限定されます (会社や他の組織体が出資することは認められません)。

(3) 株式合資会社 (società in accomandita per azioni または S.a.p.a.)

有限責任パートナーシップと株式会社双方の特徴を併せ持ち、少なくとも1名の無限責任社員と、責任が出資額までに限定されるその他の出資者から構成されます。この違いを除き、S.a.p.a. と S.p.A. は類似しています。

3. 支店および駐在員事務所

上述の会社形態とは異なり、日系企業などを含む外国法人はイタリアにおいて、1ヵ所またはそれ以上の、駐在員事務所および支店を設立することが可能です。

まず、駐在員事務所は、現地法人ではなく、会社や製品・サービスの宣伝や市場調査などの非営利活動を行うための現地拠点という位置づけになります。仮に、駐在員事務所が物品販売やサービス提供などの営利目的の活動を行った場合、税務上はPE (Permanent Establishment: 恒久的施設) とみなされます。

次に、支店は、外国法人の一部であるため、本国の会社と同一の名称や法的形態を用い、独自のガバナンス体制を持たず、本社の直接の管理下にあります。対外的には、本社から1名またはそれ以上の常駐の代表者 (preposto/preposti) を任命し、第三者に対して、支店の監督ならびに代表責任を有します。イタリアにおいて、支店は独自の資本金を持たず、年次財務報告書の作成義務はなく、本社の財務諸表のコピーを商業登記所に提出する必要があります。また、法人税申告書の作成のために、決算書が必要となることが特徴といえます。

IV. 法定監査要件

1. 株式会社 (S.p.A.)

株式会社は、3名または5名の正監査役および2名の補欠監査役から構成される監査役会 (collegio sindacale) の設置が義務づけられています。この監査役は法人の従業員および役員から選任することは認められず、弁護士、会計士、税理士、労務士、教授等の専門職業登録者から選任する必要があります。監査役会の主要業務は、関連法令および定款を順守した会社運営

がなされているかを監督することであり、経営体制、管理体制、会計体制が適切に履行されていることを検証する義務があります。

株式会社の財務諸表は、外部監査法人等（監査法人または会計士協会に登録されている者）の監査を受けなければなりません。ただし、連結財務諸表を有さず、定款等に一切の定めがない非上場会社は、外部監査法人に代わって監査役会から財務諸表の監査を受けることが認められています。

2. 有限会社 (S.r.l.)

有限会社は、以下の法令に定める要件を満たす場合は、監査役会 (collegio sindacale) または独任制監査役 (sindaco unico) の設置が義務づけられます。

- 法人が、連結財務諸表の作成が義務付けられている場合
- 法人が、法定監査が義務付けられている法人を支配している場合
- 2期連続した事業年度において以下の2つの要件を満たす場合
 - 総資産額が4,400,000ユーロを超える
 - 売上高が8,800,000ユーロを超える
 - 従業員が年平均50名を超える

なお、上記要件を満たす場合において、監査役会または独任制監査役の設置を行わず、外部監査法人等（監査法人または会計士協会に登録されている者）の監査を受ける方法が認められています。

3. 支店

外国法人のイタリア支店は、法定監査を実施する義務はありません。

2016年版 イタリア投資ガイド (イタリア最新トピックス) 2016年10月発行



内容

1. KPMGイタリアについて
2. イタリアのアップデート／サマリー
3. イタリアのアップデート／イタリア税制
4. イタリアにおける移転価格税制の概要
5. 日本人駐在員のイタリア個人所得税等の概要
6. 日本人駐在員のイタリア滞在関連手続きの概要
7. M&A Market

KPMGイタリア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。ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/italy-latest-topics-2016.html>

イタリア投資ガイド(英語版)は、以下のウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/it/it/home/insights/2016/06/investment-in-italy.html>

イタリア投資セミナー 2016年12月開催



内容

1. はじめに
2. イタリアの法人税制の概要
3. M&Aにおける課税対象取引の概要
4. M&Aにおける課税対象外取引の概要
5. M&A取引の税務上の留意点
6. ケーススタディ

2016年12月6日に、KPMGイタリアが参画した「イタリア投資セミナー」において、M&A税制と留意点について解説しました。ウェブリンクより講演資料の閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/12/italian-investment-seminar.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）

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 Insight Vol.22/Jan 2017）

【KPMGイタリアの日系企業支援体制】

KPMGイタリアは、ミラノを中心に、イタリア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、ミラノ事務所に日本語対応可能なスタッフが常駐し、在イタリア日系企業の他、イタリア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分野でイタリアビジネスの側面サポートをしています。また、日本語による情報発信として、投資ガイド、クライアントセミナーなど日本語による情報発信をしています。

本稿に関連して、イタリア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、本社より日本人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。

【KPMGジャパンイタリアデスクの支援体制】

KPMGジャパンにおいては、イタリア駐在経験者がイタリアデスクに参画し、日系企業のイタリア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。イタリア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。

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 江森 祐浩（えもり まさひろ）

メールアドレス CountryDesk@jp.kpmg.com

【執筆者紹介】

金 初禧（キム・チョフィ）

日本税理士

2006年にKPMG税理士法人に入所、2016年10月よりイタリアのミラノ事務所に駐在、現在に至る。

イタリアでは、日系企業に対する監査、税務、アドバイザリーサービスに関する支援業務を提供。日本では、様々な業種に係るM&A・組織再編成におけるスキーム策定等の税務アドバイザリー業務、税務デューデリジェンス業務に従事。日本国内における組織再編、日系企業によるアウトバウンド投資案件の分野で幅広く税務アドバイザリーサービスを提供。その他、日系企業および外資系企業の法人税申告書の作成等の税務コンプライアンスサービスを提供。

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 イタリア

ミラノ事務所

マネジャー 金 初禧（キム・チョフィ）

TEL：+39-02-6763-2968

chohwikim1@kpmg.it

欧州法務事情シリーズ

第4回 ロシア会社法

～ロシアにおける事業展開上の留意点について～

KPMG ロシア

モスクワ事務所 グローバルジャパニーズプラクティス
シニアマネジャー 大西 洋平

2016年は日露関係にとって非常に重要な年となりました。同年5月の安倍首相によるソチ非公式訪問を皮切りに、12月のプーチン大統領訪日まで数度にわたる首脳会談を経て、日本側が提示した8つの経済協力プランをもとに官民合わせ80件もの合意文書が締結されました。この合意文書による日本側からのロシアへの投融資額は約3,000億円にも上ると言われています。日本とロシアの経済的な結びつきは2017年以降益々強くなるものと期待されています。

一方、2014年末のクリミア併合を契機とした欧米諸国からの経済制裁、原油価格の下落及びそれに連動したルーブルの暴落により、2015年、2016年のロシア経済は非常に厳しいものとなりました。しかし、2016年1月頃を底とした原油価格の上昇、インフレ率の落ち着きなどにより徐々に回復の兆しを見せ始め、2017年の実質GDP成長率は過去2年続いたマイナス成長から転じ、プラス成長となることが見込まれています。また、経済制裁により欧米諸国との関係が希薄化している一方で、ルーブル安による初期投資のしやすさも相俟って、日本企業にとってもロシア市場の投資環境はより魅力的なものになりつつあります。

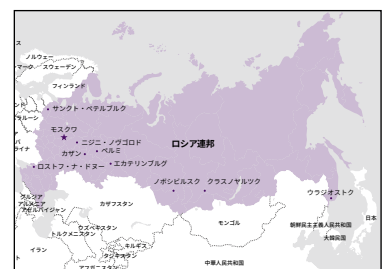
このように政治的側面からも経済的側面からも今後ロシア市場への投資が増加しつつある状況を踏まえ、本稿では、第4回欧州法務事情シリーズとして、ロシア会社法を中心に、ロシア市場へ進出する際の選択肢や各形態の特徴、設立の手続きについて解説いたします。

本稿は、KPMGロシアが2017年1月に刊行した2016年版ロシア投資ガイド（日本語版 本稿末尾ご参照）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、筆者の意見であることをあらかじめお断りいたします。



大西 洋平
おおにし ようへい



【ポイント】

- ー 2016年12月に8つの経済協力プランに基づく80件の合意文書が締結、経済面でも2017年には実質GDP成長率が3年ぶりにプラスとなることを見込むなど、日本企業によるロシア市場への注目度は高まっている。
- ー 事業展開の規模・目的により、進出形態として様々な選択肢が考えられる。日本企業が全額出資をして現地法人を設立する場合、有限会社(LLC)を選択することが多い。
- ー 設立手続は認証機関への申請書提出から駐在員事務所又は支店の場合で約6〜9週間、有限会社の場合で約3〜4週間、株式会社の場合で約11〜12週を要する。なお、提出資料の準備には公証手続¹およびアポストイーユ²が必要となるため、別途約4〜5週を要する。

I. ロシアにおける事業環境

1. ロシアのマクロ経済動向

ロシアは17百万平方キロメートルにも及ぶ世界最大の国土と、世界9位となる146百万人もの人口を有しています。ロシアは豊富な天然資源に恵まれており、国外（CIS地域外）への輸出品目の約60〜70%程度を占めるほど、その経済依存度は高くなっています。大統領は石油及びガス等の天然資源主導の経済から脱却し、テクノロジー主導の経済へと移行することを目標とし、国際競争力をもった革新的製品の商業化の推進を予定しています。

欧米諸国からの経済制裁に加え、2014年後半からのシェール革命に端を発した世界的な原油価格の大幅な下落はルーブルの暴落及びインフレ率の上昇（可処分所得の減少）を招き、2015

年及び2016年における景気低迷の主要因の1つとなりました。一方で、2016年には石油価格が徐々に回復していること、アメリカ大統領にドナルド・トランプ氏が就任し、米露関係の改善とともに経済制裁の緩和が期待されていることなど、ロシア経済にとってのポジティブな判断材料が増えてきています。引き続きこれらの外的要因の影響があるものの、ロシア政府は2017年にはロシア中央銀行が目標としているインフレ率4%の達成とともに実質可処分所得の増加による国内消費の改善などが寄与し、実質GDP成長率+0.6%とプラス成長に転じることを見込んでいます（図表1参照）。

2. 8つの経済協力プラン

2016年5月の安倍首相によるソチ非公式訪問時に8つの経済協力プラン（図表2参照）が提示されました。同年12月のプーチ

【図表1 ロシアのマクロ経済指標の推移】

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年（見通し）
実質GDP成長率（%）	1.3	0.5	-2.8	-0.2	0.6
インフレ率（%）	6.4	11.4	12.9	5.7	4.2
実質可処分所得（%）	4.0	-0.8	-4.3	-6.1	0.2
RUB/USD	31.8	38.4	61.0	67.0	-
失業率（%）	5.5	5.2	5.6	5.5	5.4

出典：ロシア経済発展省、連邦統計局、ロシア中央銀行、Economist Intelligence Unit

1. ロシア語が原本でない文書に、ロシア語訳を付し、公証人より公証させる等の手続き。
 2. 「外国公文書の認証を不要とする条約」（1961年10月5日のハーグ条約）に基づく、付箋による外務省の証明のこと。
 アポストイーユの取得により日本にある大使館・（総）領事館の領事認証があるものと同等のものとして、提出先国で使用可能です。

ン大統領による訪日の際には、具体的な経済協力の取組みが紹介されるとともに、日ロ間の租税条約の改正に向けた交渉が開始されることで一致しました。このような経緯を受け、今後日本企業によるロシア市場への投資環境についてはより整備されていくものと期待されています。

【図表2 8つの経済協力プラン】

- 健康寿命の伸長
- 快適・清潔で住みやすく、活動しやすい都市作り
- 中小企業交流・協力の抜本的拡大
- エネルギー
- ロシアの産業多様化・生産性向上
- 極東の産業振興・輸出基地化
- 先端技術協力
- 人的交流の抜本的拡大

出典：外務省のサイト掲載記事より抜粋
http://www.mofa.go.jp/mofaj/erp/rss/page3_001680.html

II. ロシアで事業を開始する際の法的形態

ロシアで事業を開始する際には、まずその形態を選択する必要がありますが、以下、それぞれの形態の概要について説明いたします(図表3参照)。

- 直接販売又は販売代理店契約
- 駐在員事務所又は支店
- 子会社

1. 直接販売又は販売代理店契約

ロシアで事業を開始する際に、拠点を設けず、直接顧客に販売又はロシア企業と販売代理店契約を締結し、ロシアで物品を販売することができます。これらの場合、ロシアでは課税されることはなく、輸入した物品の通関手続や、関税及び輸入付加価値税の支払いはロシアの顧客又は販売代理店によって行われることになります。

直接販売又は販売代理店契約は、ロシアに拠点を設けないことから、拠点設立のための諸手続は不要であり、取引量が多く

【図表3 各形態別の概要比較】

	駐在員事務所	支店	子会社	
			株式会社	有限会社
ロシア国内の活動	予備的及び補助的活動(情報収集活動など)に限定	本店が行うすべての活動	定款に基づくすべての活動	定款に基づくすべての活動
認証機関	税務当局	税務当局	税務当局およびロシア中央銀行	税務当局
認証有効期間	無制限	無制限	無制限	無制限
出資者数	—	—	1名～無制限	1～50名
出資者(本社)の責任範囲	無限責任	無限責任	有限責任	有限責任
販売用物品の通関手続	申告主体になれない	申告主体になれる	申告主体となる	申告主体となる
拠点設置の目的	情報収集など本社業務のサポートを行う目的で設置	営業活動も含めた本社の出先機関としての拠点設置	ロシア国内に法人を設置(株主が不特定多数・複数名いる場合など)	ロシア国内に法人を設置(外国法人が100%出資する場合など)
法人所得税申告	必要(実質ゼロ)	必要	必要	必要
登録費用	135,000 RUB ⁽¹⁾	135,000 RUB ⁽¹⁾	4,000 RUB 発行株式登録:200,000 RUB まで	4,000 RUB
最低定款資本金	-	-	公開: 100,000 RUB 非公開: 10,000 RUB	10,000RUB

(1) 税務当局認証時に登録費用として 120,000RUB. ロシア商工会議所へ提出する書簡の認証取得費用として 15,000RUB. を納める必要があります。

ない事業開始初期の段階ではこのような形態を採用する企業もあります。

2. 駐在員事務所又は支店

次に、駐在員事務所又は支店（以下「事務所等」という）という形態でロシアに拠点を設置することができます。事務所等はロシアの法人ではなく外国法人の一部分となるため、外国の本社が事務所等の義務及び行為に対して無限責任を負うことになります。

駐在員事務所は通常ロシアにおいて法人所得税の納税義務はありませんが、一方でロシア内での活動は情報収集などの「予備的及び補助的活動」に限られ、営業活動や取引契約（価格交渉を含む）の主体となることは想定されていません。これらの活動を行った場合、ロシア国内の法人所得税の課税対象となります。また、ロシアの税関は輸入物品についてロシア国内の最終的な買い手を特定しようとしませんが、駐在員事務所は通常、販売用物品について通関のための申告主体となることはできず、直接販売又は販売代理店契約と同様、ロシアの顧客又は販売代理店によって通関手続は行われることになります。

このように駐在員事務所はロシア国内での法人所得税の納税がない一方で、活動内容に制約があることから、情報収集等本社のサポートを目的として拠点を設立する場合に採用されています。

これに対して支店は販売契約の締結を含む本社が行うすべての活動を行うことができます。一方で、ロシア国内で稼得した利益に対して法人所得税を納めることになります。そのため、販売・営業活動も行う本店の出先機関としてロシア国内に拠点を設置する場合には、支店を選択することがあります。また、支店は通関のための申告主体になることができますが、税関が支店の申告を疑問視することが多いため、ロシア内の支店が販売用物品を通関させることが困難な場合があります。

なお、駐在員事務所及び支店はロシア連邦税務当局（2015年1月1日より認証機関となった）により認証を受ける必要があります。連邦税務当局は外国の銀行及び民間航空会社（それぞれ、中央銀行及び航空当局が認証機関）を除くすべての外国法人の駐在員事務所及び支店の認証を行います。

一度認証を受けると、事務所等の有効期間は無期限です。

3. 子会社

事業規模が大きくなる場合には、ロシアに子会社を設置し事業展開を行うことができます。ロシアでの最も一般的な法人形態は、有限会社（LLC）及び株式会社（JSC）です。なお、有限会社の出資持分はロシア証券法のもとでは有価証券とみなされま

せんが、株式会社の株式は有価証券とみなされ、ロシア中央銀行への登録が必要となります。一部相違点もありますが、有限会社法の規定の多くは株式会社法の規定と類似しています。ロシアで全額出資の子会社を設立する場合には、多くの会社がより自由な機関設計等が可能な有限会社を選択しています。ロシアに子会社を設置すると、販売用物品の輸入について通関のための申告主体となることができます。

原則として有限会社及び株式会社は出資者（個人又は法人）が1名いれば設立することができます。ただし、単独の株主が保有する法人が別の有限会社又は株式会社を100%保有する形で設立することはできません。

いずれも税務当局に設立登記の申請を行います。上述のとおり、株式会社は別途ロシア中央銀行への発行株式の登録が必要となります。

（1）株式会社

株式会社は事業活動に必要な資金を調達するために株式を発行する法人です。通常、株主は株式会社の債務について責任を負わず、株主の損失は出資持分の価値に限定されます。株式会社においては種類株式の発行が容認されており、同一種類の株式には同等の配当及び議決権が付与されます。なお、株式会社の株主数に制限はありません。

株式会社はさらに「公開株式会社」と「非公開株式会社」に区分され、いずれも普通株式、優先株式及び社債を発行することができます。法令上の報告義務及び監督機関による規制の対象となりますが、非公開株式会社への開示要求はより緩和されています。

また、ロシア会社法の改正により株主間協定が認められることとなり、株主は同協定による定時株主総会での投票義務の決定、他の株主と投票オプションの調整、株式の譲渡価格の決定、並びに株式会社の運営、活動、再編、及び清算に関するその他の行為の調整が行えるようになりました。

株式会社の統治機関は定時株主総会、取締役会及び執行機関（一個人又は合議制）です。株主総会は取締役会の提案又は独自の裁量に基づき、執行機関の権限を外部の営利企業又は個人に委任することができます。執行機関は株式会社の日常業務を遂行のうえ、定時株主総会に報告します。

（2）有限会社

有限会社法の規定は株式会社法の規定と類似しており、出資者は有限会社の債務に責任を負わず、出資者の損失はそれぞれ出資持分の価値に限定されています。有限会社の定款により、出資持分の譲渡を制限する、又は出資持分の譲渡に際して他の出資者もしくは有限会社の承認を要求することができます。さらに、定款により出資持分の第三者への譲渡を禁止することができます。

【図表4 駐在員事務所又は支店開設の手続の主な流れ】

手続	内容	想定所要期間
提出資料の準備	事務所等を開設するにあたり必要な資料は以下のとおり。 ^{(*)1} ● 本社（本店）の定款、納税証明書、登記簿謄本 ● 事務所等開設に係る意思決定議事録（取締役会議事録など） ● 事務所等の運営規則 ● 事務所等の代表者への委任状 ● 手続申請代行者（弁護士等）への委任状 ● 事務所の賃貸人からの保証書又は賃貸契約書^{(*)2} ● ロシア商工会議所への提出書簡（認証取得のために15,000 RUBを納める必要あり） ● 申請書（所定の様式あり）	4～5週間 ^{(*)1}
認証機関への申請	認証機関（連邦税務当局）へ事務所等開設の申請を行い、認証及び税務登録番号の取得を行います。この申請書及び必要書類の提出前に登録費用として120,000RUBを納める必要があります。	5～6週間
連邦統計局からの通知	認証機関による認証後、連邦統計局からの通知書を取得する必要があります。統計局登録コードは自動的に取得されます。	1日
年金基金・社会保険基金からの登録通知	認証機関による認証後、年金基金・社会保険基金から事務所等の登録通知が届きます。年金基金・社会保険基金の登録は自動的に行われますが、通知書入手してシステム上問題なく登録されたことを確かめておく必要があります。	3日
銀行口座の開設	認証機関による認証後、銀行口座を開設することができます。	1～2週間
就労許可の取得	ロシア人以外が事務所等の代表者になる場合、就労許可 ^{(*)3} の取得が必要となります。就労許可の取得には事務所等に関する書類の提示が必要であるため、事務所等の登録手続終了後に就労許可の取得が行われます。	-

^{(*)1} 外国法人が開設を行う場合、多くの提出資料について、公証手続およびアポスティユが必要となります。通常の想定所要期間は1～2週間程度ですが、公証手続およびアポスティユが必要となる場合、準備には約4～5週間程度を要します。

^{(*)2} 事務所の住所は認証登録事項であり、所在地を証明する資料を提出しなければならないため、申請前に賃貸する事務所を決定し、賃貸人と合意しておく必要があります。

^{(*)3} 就労許可について
標準的な就労許可申請手続は、いくつもの段階で構成され多数の文書の提出を要する非常に時間のかかる手続になります。個人許可証の有効期間は最長1年間ですが、高技能専門家（HQS）に関する就労許可はより簡素化された手続により取得が可能で、かつ、最長3年間のマルチプル就労ビザを取得できる、高技能専門家に支払われる給与に対して13%の個人所得税率が適用されるなどのメリットがあります。なお、高技能専門家とは、高度な技能を持つ外国人の専門家で、特定分野での仕事の経験及び能力又は実績を有しており、年間給与が通常2百万ルーブルを超過する就労者を指します。

可能で、このような制限が規定されている場合、出資者はいつでも有限会社から脱退する権利があり、当該出資者の出資持分相当の資産を提供するよう有限会社（あるいは残った出資者）に要求することができます。

有限会社の最大出資者数は50名となります。出資者数が50名を超えた場合、当該有限会社は1年以内に株式会社に組織編成されなければなりません。

Ⅲ. 設立手続

1. 駐在員事務所又は支店

事務所等開設手続の主な流れは図表4のとおりです。事務所等開設の連邦税務当局への申請後、当局は同申請書類をその提出の日から25日以内にチェックします。事務所等の開設に要する期間は、すべての必要書類の当局への提出から約6～9週間となります。なお、外国法人による開設準備プロセスにおいては、準備・承認、そして多くの場合大量の書類の公証手続およびアポスティユが必要となるため、実際の開設に要する期間は、上述の期間より通常長くなります。

2. 子会社

子会社設立手続の主な流れは図表5のとおりです。法人の登記には、税務当局への書類提出後、およそ3営業日を要します。また、株式会社の場合にはロシア中央銀行への発行株式の登録が必要となるため、さらに2ヵ月程度を要します。外国法人が出資のうえ設立する場合は、一定の書類について認証、翻訳、公証する必要があるため、登記にさらなる時間を要します。

「特急」会社設立サービスも存在しますが、このようなサービスの利用には注意が必要です。こうしたサービスを用いて設立された会社は正式な手順を踏まず、必要な手続きを一部省略して登録されていることが多く、登記書類の変更時に初めて手続き上の不備が発覚することがあります。この場合、当初の登記手続の不備を理由に税務当局に登記書類の内容変更が拒否されることがあり、結果としてその解決のために通常の会社登記よりも時間と費用がかかってしまう可能性があります。

また、既に設立されている休眠会社を取得するという選択肢もありますが、どのような目的で利用されていたかわからない会社を取得することによって、税務上の債務を負わされるリスクがあるため、推奨いたしません。さらに、株式会社の25%超及び有限会社の出資持分の3分の1超の所有者が変わる場合には連邦独占禁止局の事前承認が必要となることがあり、これら

【図表5 子会社設立手続の主な流れ】

手続	内容	想定所要期間
提出資料の準備	子会社を設立するにあたり必要な資料は以下のとおり。 ^(*)1) ^(*)4) ● 親会社の定款、登記簿謄本 ● 子会社設立に係る意思決定議事録（取締役会議事録など） ● 子会社の定款 ● 手続申請代行者（弁護士等）への委任状 ● 事務所の賃貸人からの保証書又は賃貸契約書^(*)2) ● 申請書（所定の様式あり）	4～5週間 ^(*)1)
税務当局への登記申請	認証機関（管轄の地方税務当局）への設立登記の申請を行い、税務登録番号の取得を行います。この申請書及び必要書類の提出前に登録費用として4,000RUBを納める必要があります。	3日
連邦統計局からの通知	認証機関による認証後、連邦統計局からの通知書を取得する必要があります。統計局登録コードは自動的に取得されます。	1日
年金基金・社会保険基金からの登録通知	認証機関による認証後、年金基金・社会保険基金から事務所等の登録通知が届きます。年金基金・社会保険基金の登録は自動的に行われますが、通知書を入手してシステム上問題なく登録されたことを確かめておく必要があります。	3日
ロシア中央銀行への発行株式の登録 （株式会社の場合）	株式会社の場合、別途株式発行に関する目論見書についてロシア中央銀行への登録が必要となります。	2ヵ月
銀行口座の開設	認証機関による認証後、銀行口座を開設することができます。	1～2週間
就労許可の取得	ロシア人以外が子会社の代表者になる場合、就労許可 ^(*)3) の取得が必要となります。就労許可の取得には同社に関する書類の提示が必要であるため、登記手続終了後に就労許可の取得が行われます。	-

^(*)1) ^(*)2) ^(*)3) 図表4に同じ。

^(*)4) ロシア語又はロシア語及び外国語（日本語、英語など）併記で作成のうえ提示する必要があります。

の変更手続には新会社を設立する場合と同等の時間を要することがあります。

【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）

欧州法務事情シリーズ 第2回 オランダ会社法
（KPMG Insight Vol.22/Jan 2017）

欧州法務事情シリーズ 第3回 イタリア（前編）会社法
（KPMG Insight Vol.23/Mar 2017）

【KPMGロシアの日系企業支援体制】

KPMGロシアは、モスクワを中心に、ロシア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、モスクワ事務所に日本人専門家が常駐し、在露日系企業の他、ロシア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、投資ガイドや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。

なお、ロシア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ワン・ストップ・サービスを提供しております。

【KPMGロシアの日系企業支援体制】

日系企業の様々な経営課題やニーズに対応すべく、モスクワ事務所にグローバル・ジャパニーズ・プラクティス（日系企業部門）を設置し、日本語による支援を通じて、専門家チームと日本の皆様との橋渡しを行い、さまざまな問題解決のためのアドバイスを提供しています。

- 日本語ダイレクトラインを通じた各種問合せに対する迅速な対応
- 重要なミーティングに際しての日本語による補助サービス
- KPMGロシア・CISに所属する適切な現地プロフェッショナルとのミーティングのアレンジ
- 日本語投資ガイドの発行、日系企業特有の課題をテーマとするセミナーの開催など

2016年版 ロシア投資ガイド 2017年1月刊行



内容

1. ロシアでの事業の始め方
2. 会社法
3. 労働法
4. 事業に対する課税
5. 特別税制
6. 移転価格税制
7. 個人に対する課税
8. 財務報告

日系企業による市場参入形態や事業領域が多様化するロシアにおいては、経済動向のみならず、労務環境や税制など法規制動向にかかる基本的な理解が不可欠です。本冊子では、外国企業（日系企業含む）による投資形態、外国投資法、特別経済区、会社法、労働法、税制、法定監査要件などに関する制度ならびに留意事項を概説しています。特に、税制については、法人や個人に関する税務、特別税制など幅広くかつ具体的な項目を挙げて分かりやすく解説しています。また、KPMGロシア モスクワ事務所の日系企業支援体制についても紹介しています。

こちらのウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/03/russia.html>

大西 洋平（おおにし ようへい）
日本公認会計士

2003年朝日監査法人（現 有限責任 あずさ監査法人）大阪事務所に入所。主に、日系企業（陸運業、鉄鋼業、不動産業）の監査業務に従事。また、J-SOX導入支援業務及び監査、財務デューデリジェンス、IFRSアドバイザリー業務等、多岐に渡るサービス提供実績を有する。2015年8月よりKPMGロシア モスクワ事務所に赴任、現在に至る。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ロシア
モスクワ事務所
シニアマネジャー 大西 洋平
TEL：+7-495-937-4477
yoheionishi@kpmg.ru

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

12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 2017年1月 IASB会議速報

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/02/iasb-update-201701.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 資本会計

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/12/jgaap-equity-161226.html>



日本基準オンライン基礎講座 ストック・オプション

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/02/jgaap-stock-option-1701.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 IFRS第16号「リース」

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/12/lease-ifs16-161226.html>



IFRSオンライン基礎講座 IAS第17号「リース」

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/12/lease-ias17-161226.html>



IFRSオンライン基礎講座 IFRS第1号「初度適用」

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/01/ifrs-firsttimeadoption-1701.html>



IFRSオンライン基礎講座 IFRS2 株式に基づく報酬

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/02/ifrs-share-based-payment-1701.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 Consulting News NEW	企業の抱える課題についての解説記事や、独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせいたします。
KPMG 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。

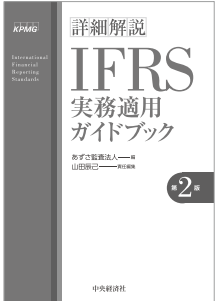
セミナーのご案内

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

会社法決算の実務（第11版）



2017年2月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・904頁 6,800円(税抜)

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。第11版となる今回の改訂では、コーポレートガバナンス関連の動向のフォローアップを行い、平成29年3月期に適用される新会計基準や、平成29年3月期に早期適用可能な在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱いや法人税等の公開草案など、最新の基準・公開草案の解説も盛り込んでいます。

第1編	会社法決算関係書類の作成・開示	第2編	特別編
第1章	会社法決算と開示制度	第1章	リスクマネジメントと会社法開示
第2章	株主総会招集通知等	第2章	IFRS 任意適用制度と会社法開示
第3章	事業報告	第3章	コーポレートガバナンス関連の動向
第4章	計算書類等および連結計算書類の総則	第4章	企業開示制度を巡る動向
第5章	貸借対照表等	付 録	
第6章	損益計算書等	1	掲載事例一覧表
第7章	株主資本等変動計算書等	2	会計基準適用時期一覧表
第8章	注記表	3	会社法決算関係用語集
第9章	附属明細書		
第10章	監査報告		
第11章	決算公告		
第12章	臨時計算書類		
第13章	会計基準等の新設・改正		

持続的成長のための「対話」枠組み変革



2017年3月刊(予定)
【総監修】伊藤邦雄・尾崎安央 【監修】経済産業省 【編】あずさ監査法人
商事法務・6,300円(税抜)(予定)

投資家と企業の建設的な対話を促進するために、当事者だけではなく、企業情報開示や株主総会プロセスといった、対話をめぐる「枠組み」の変革が必要であるとの認識のもと、各所においてさまざまな議論や取り組みが進められています。本書は、経済産業省の、「伊藤レポート」プロジェクトおよび「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」の座長をつとめられた伊藤邦雄一橋大学特任教授、「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会」の座長をつとめられた尾崎安央早稲田大学法学学術院教授に総監修を、経済産業省経済産業政策局の福本拓也産業資金課長、日置純子企業会計室長以下課室員の花村大樹氏ほかの皆様に監修をいただきながら、経済産業省から平成26・27・28年度総合調査研究事業を受嘱したあずさ監査法人のメンバーが両研究会の報告書・資料を編集して執筆しています。

序 章	持続的成長に向けた対話の促進
第1章	「対話」における企業情報開示と株主総会プロセスの課題
第2章	情報開示のあり方
第3章	諸外国における株主総会プロセスとの比較・考察
資料編	

Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる!?

NEW



2017年2月刊
【編】KPMG ジャパン
ビジネス教育出版社・160頁 1,800円(税抜)

「金融機関」の概念が大きく変わろうとしています。
数年後、「金融機関」と呼ばれる企業には、近年誕生したまたはこれから誕生する新興企業から現時点ではまだ「金融機関」とされていない大企業まで多くの企業が新たにその定義に含まれているでしょう。また、「金融機関」は、情報技術を活用した革新的で、かつ顧客ごとにカスタマイズされた「金融商品・サービス」を提供しているでしょう。
本書では、大きな構造的転換の結果生まれてくる世界について可能な限り考察していき、「現在」の金融機関が今後どのように変わっていかねばいけないか、あるいは「現在」の金融機関の仕事がどのように変わっていくのかについて、「未来」の金融機関の姿を描くことにより考察しています。

- 第1章 金融業界を襲う構造的転換
- 第2章 ITの発展を受けた金融規制の変化
- 第3章 革新的な金融商品・サービスの登場
- 第4章 ブロックチェーン技術の活用
- 第5章 仮想通貨の普及
- 第6章 ITの発展による社会の変化
- 第7章 未来の金融機関
おわりに

業種別アカウンティング・シリーズⅠ 1. 建設業の会計実務（第2版）

NEW

No Image

2017年3月刊(予定)
【編】あずさ監査法人
中央経済社

本書は、建設業の特徴や、内部管理の特徴(予算管理・原価管理)、会計処理、内部統制上の留意点、そして監査上のポイント等について、図表・設例を多用して解説しており、プラント業についても記載しております。
今回の改定にあたり、工事進行基準は会計上の見積りの要素を多く含む収益認識基準であることも考慮し、第2編、第3編において記載している各論点について、内部統制上の重要ポイントや会計上の見積りを行う際の重点ポイントを「監査人はここを見る!!」として新たに加筆し、重要ポイントを明らかにすることで実務の参考に資するように心掛けています。
また、第2編において、環境規制、海外における受発注取引の留意事項や、海外進出に際してのカントリーリスク・コンプライアンスリスク、実施工を担うサブコンの特後等を新たに加筆しています。さらに、第3編では、ITの観点からの監査上の留意点として、ITに関する内部統制とITを利用した異常点の抽出方法の具体的な手法の参考例を新たに加筆しています。

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 第1編 経営 | 第2編 会計・税務 |
| 第1章 建設業界を取り巻く事業環境 | 第1章 建設業の特徴 |
| 第2章 ディスクロージャー | 第2章 受発注取引・内部統制上の特徴 |
| 第3章 経営分析・財務構造 | 第3章 売上・売上原価の計上基準 |
| 第4章 建設業の内部管理の特徴 | 第4章 JVの会計処理 |
| 第5章 資金調達・株価 | 第5章 その他の特有の論点 |
| 第6章 リスク分析 | 第6章 プラント業の特徴 |
| 第7章 その他事業活動上のリスク | 第7章 サブコンの特徴 |
| | 第8章 今後の会計基準の動向 |

移転価格税制の実務详解—BEPS 対応から判決・裁決事例まで



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年に及ぶ移転価格実務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

これですべてがわかる内部統制の実務（第3版）

NEW



2017年3月刊(予定)
【執筆】山本 守(有限責任 あずさ監査法人)他
【編】一般社団法人日本経営調査士協会
中央経済社

本書は、上級資格「IPO・内部統制実務士」の試験用テキストとして作成され、内部統制/J-SOX推進(構築・運用・評価)責任者、内部監査室長、各主管部署責任者、経営者・CFO・経営企画室室長等が携わる、高度な専門職務としての内部統制に関する実務書です。
第3版となる今回の改訂では、平成26年の会社法の改正やITに係る内部統制の整備・運用に関連するクラウドサービスなどについても対応しています。
「IPO・内部統制実務士」は、社会を牽引するIPOを担う人材の養成と、上場企業等に求められている内部統制の構築と評価を理解し、企業価値の向上を推進する人材育成を目的に、一般社団法人日本経営調査士協会によって平成21年度に創設された民間資格です。その後、さらに高度で網羅的な専門職業資格として、上級資格「上級IPO・内部統制実務士」が平成24年度に創設されました。

- 第1章 内部統制の概論
- 第2章 内部統制整備・運用責任者/内部統制評価責任者の職務特性
- 第3章 内部統制の構築・可視化の概要/体制
- 第4章 全社的な内部統制
- 第5章 決算・財務報告プロセスに係る内部統制の整備・運用
- 第6章 業務プロセスに係る内部統制の整備・運用
- 第7章 ITに係る内部統制の整備・運用
- 第8章 内部統制評価の概要/体制
- 第9章 内部統制の評価
- 第10章 内部統制についての報告と開示

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7月以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	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	会社法決算の実務(第11版)	● 2017年 2月	中央経済社	904頁	6,800円	あずさ監査法人
	2	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400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	あずさ監査法人
	6	取締役・執行役・監査役実務のすべて	2014年 8月	清文社	752頁	4,500円	
	7	連結財務諸表の実務(第6版)	2014年 6月	中央経済社	968頁	9,500円	
	8	資本等取引と組織再編の会計・税務	2014年 4月	清文社	538頁	3,500円	KPMG
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
	3	Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)	2014年 7月	中央経済社	340頁	3,200円	
	4	Q&A 退職給付会計の実務ガイド(第2版)	2013年12月	中央経済社	296頁	3,000円	
業種別 アカウンティング・ シリーズ	I	1. 建設業(第2版) ★刊行予定 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	● 2017年 3月	中央経済社	未定	未定	あずさ監査法人
	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	中央経済社			
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	持続的成長のための「対話」枠組み変革 ★刊行予定	● 2017年 3月	商事法務	未定	6,300円	あずさ監査法人
	2	Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる!?	● 2017年 2月	ビジネス教育出版	160頁	1,800円	KPMG
	3	マネー・ローンダリング規制の新展開	● 2016年 7月	金融財政事情研究会	768頁	5,000円	あずさ監査法人
	4	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
	5	統合報告の実践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
	6	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
	7	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
	8	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
IPO	9	あるべき私的整理手続の実務	2014年 9月	民法法研究会	584頁	5,400円	FAS/TAX
	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第2版)	● 2017年 1月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的法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	KPMG
内部統制 内部監査 不正	4	アジア上場の実務 Q&A	2014年 6月	中央経済社	544頁	5,600円	
	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第3版) ★刊行予定	● 2017年 3月	中央経済社	未定	未定	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	FAS
	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・不祥事の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	あずさ監査法人
	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	
	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	
公会計等	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	
	6	新地方公営企業会計の実務ガイド	2012年 4月	同文館出版	227頁	2,500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。

LNG市場の流動化を巡る動向

～アジアにおける課題と展望～



2017年2月
Japanese

LNG市場は依然として、固定的な契約条件に基づく長期契約による取引を主体とする、流動性の低い市場に留まっており、LNGトレーディング市場を高い流動性を持つオープンな市場へと変貌させることが、市場関係者から期待されています。本冊子では、このような夜明け前の市場のリアリティを明らかにしていきます。

Illustrative disclosures

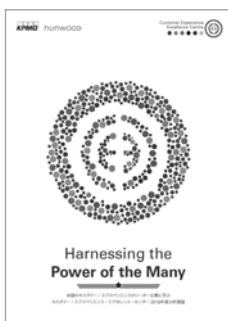
Guide to annual financial statements
IFRS財務諸表ガイド - 開示例 (2016年10月版)



2017年2月
English/Japanese

本冊子は、財務諸表作成者がIFRSに準拠して財務諸表を作成及び表示する際に役立つものとなることを目的として作成しています。一般的な事業を営む架空の多国籍企業を想定した財務諸表の様式を例示しています。2016年8月15日までにIASBが公表した、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基準書及び解釈指針（以下、「現在適用されている規定」）を反映しています。

米国のカスタマー・エクスペリエンスのリーダー企業に学ぶカスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センター2016年度分析調査



2016年12月
English / Japanese

KPMG Nunwood社が実施した「2016年度米国カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス (CEE) 分析調査」の上位10社は、多数の“動くパーツ”を一致団結させる術をマスターしており、日々実行すべき小さなことを確実に積み重ねて、卓越したカスタマー・エクスペリエンスを継続的に生み出す力を有しています。KPMGは、3大陸の組織を対象とした7年間に渡る継続的な調査によって、その理由を明らかにしています。

サイバーセキュリティ動向調査 デジタル時代のアイデンティティ／アクセス管理



2016年12月
English / Japanese

デジタルトランスフォーメーションの進展により、アイデンティティの数が急激に増加し、より多様かつ制御困難になることが予想され、欧州では92%の組織が、今後3年間、アイデンティティ／アクセス管理 (IAM) システムへの投資を維持または増額することを予定しています。KPMGは本調査を通じて、IT意思決定者が、IAMにおける新たなサイバーセキュリティの課題にどう立ち向かうべきかについて考察しました。

IFRS第4号の改訂

IFRS第9号「金融商品」のIFRS第4号「保険契約」との適用
IFRS最新基準書の所見分析



2016年11月
English / Japanese

本冊子では、IFRS第4号の改訂の概要について解説し、判断を要する分野及び設例を提示することによって事業への影響及びその可能性を評価し、IFRS第9号の適用アプローチを選択する際に有意義で賢明な判断を下すのに役立つ情報を提供します。

創造志向のCIOアジェンダ： デジタルトランスフォーメーションの 推進に向けた6つの布石



2016年11月
English/Japanese

CIOにとって今日ほどエキサイティングかつチャレンジングな時代はなかったと言っても過言ではありません。次々と登場する破壊的テクノロジー (Disruptive Technology) が産業構造の根本的な変化を牽引し、「第四次産業革命」は既に身近な現実となりつつあります。一見すると脅威にも見える構造変化とその過程で生まれる新たな機会を前にして、今CIOは何に取り組むべきなのでしょう？

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20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。

台湾投資環境案内(台湾投資ガイド)



2017年
Japanese

本冊子は、台湾へ既に投資を開始しているか、または台湾への投資を予定している日系企業の皆様に、事前調査に資する情報を紹介することを目的として作成したガイドブックです。また既に台湾で事業展開されている企業の皆様にとっても役立つ会計・税務に関する基本情報を解説しております。

2016年12月16日更新。

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

韓国のビジネス実務ガイドブック(韓国投資ガイド)



2017年
Japanese

本ビジネス実務ガイドブックはKPMGソウル事務所のサムジョン会計法人が取り纏めたもので、韓国で事業活動を行うにあたって必要となる各種制度のうち、重要なものを選定しており、韓国への進出を考える企業から、すでに韓国へ進出している企業まで、幅広い読者の方を対象に内容を充実させております。

2017年1月23日更新。

http://r11.smp.ne.jp/u/No/360222/dgYJfAlAewdc_6422/jp_20170126-3.html

チェコ投資ガイド



2017年
Japanese

本冊子は、チェコ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会社法、税制、財務報告などの主要な法規制動向について解説しています。

2016年12月16日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/03/czech.html>

ロシア投資ガイド



2016年
Japanese/English

日系企業による市場参入形態や事業領域が多様化するロシアにおいては、経済動向のみならず、労働環境や税制など法規制動向にかかる基本的な理解が不可欠です。本冊子は、現地での事業活動に役立つと思われる会社法、税制、財務報告などの主要な法規制動向について解説しています。

2017年1月20日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/03/russia.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	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	台湾	2017年	イタリア	2016年	トルコ	2014年
韓国	2017年	フィリピン	2015年	オランダ	2016年	ハンガリー	2016年
インドネシア	2015年	ベトナム	2014年	スペイン	2016年	ブラジル	2013年
シンガポール	2015年	マレーシア	2015年	チェコ	2017年	ポーランド	2014年
タイ	2016年	ミャンマー	2016年	ドイツ	2016年	ロシア	2016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
	Tianjin	天津	伊藤 雅人	Masato Ito	masato.ito@kpmg.com	86/(22)2329-6238 Ext. 613-5060
	Guangzhou	広州	稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
	Shenzhen	深圳	最上 龍太	Ryuta Mogami	ryuta.mogami@kpmg.com	86/(755) 2547-1121
	Hong Kong	香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270
	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
	Ahmedabad		空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
Indonesia	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
	Bangkok		三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
Thailand	Hanoi		谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(43) 946-1600
Vietnam	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 メットギャフ	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
	Brazil	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
Mexico	Vancouver		島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
	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・チョフィ)	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin		栗林 智子	Tomoko Kuribayashi	tkuribayashi1@kpmg.com	353/(410) 2051
Kenya	Nairobi		岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254/(70) 9576613
Netherlands	Amsterdam		遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw		杏井 康真	Yasumasa Kyoi	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 一寛	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



KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 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.