



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol.24

May 2017

特集 1 (経営)

デジタルイノベーション・AIを活用した
顧客開拓

特集 2-1 (経営)

コーポレートガバナンス実態調査2016
ーガバナンス改革2周年における日本企業の変化ー

特集 2-2 (経営)

日本版スチュワードシップ・コード
改訂の狙い

kpmg.com/jp



Contents

特集1 (経営)

3 デジタルイノベーション・AIを活用した顧客開拓

KPMGコンサルティング株式会社 田中 淳一／宇都野 好弘／塩野 拓

特集2-1 (経営)

9 コーポレートガバナンス実態調査2016 ー ガバナンス改革2周年における 日本企業の変化 ー

KPMGジャパン

特集2-2 (経営)

12 日本版スチュワードシップ・コード 改訂の狙い

KPMG ジャパン 村澤 竜一／保木 健次

会計トピック

18 会計基準情報 (2017.2 - 3)

あずさ監査法人 荒井 謙二／菅原 亜紀

税務トピック

25 タックスヘイブン対策税制の改正のポイント

KPMG税理士法人 平松 直樹

経営トピック

- | | | |
|----|---|------------------------|
| 30 | 未来を拓くコーポレートコミュニケーション
第24回 日本企業の統合報告書に関する調査2016 | KPMGジャパン 大槻 櫻子/寺田 麻衣子 |
| 38 | B2Bマーケティング・営業におけるデジタル変革と
取組み方法 | KPMGコンサルティング株式会社 山田 宏樹 |
| 44 | M&Aにおけるサプライチェーン関連リスクへの対応 | 株式会社KPMG FAS 岡本 晋 |
| 51 | 財務経理機能の高度化とは | あずさ監査法人 濱田 克己/吉野 征宏 |
| 59 | プロサッカークラブのユニフォームの胸スポンサー | あずさ監査法人 大塚 敏弘/得田 進介 |

業種別トピック

- | | | |
|----|--|---|
| 64 | 消費者から見た自動車の未来
～ KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2017
より～ | KPMGコンサルティング株式会社 奥村 優 |
| 73 | オンラインショッピングにおける消費者行動の実態
～ 2017 Global Online Consumer Reportから～ | 株式会社 KPMG FAS 中村 吉伸
KPMGコンサルティング株式会社 箕野 博之 |
| 82 | FinTechの進展への対応
～ 銀行法等改正案と今後の動向について | KPMGジャパン 保木 健次 |

海外トピック

- | | | |
|-----|---|--|
| 87 | タイ子会社管理の基礎知識
第4回 取締役会の意義、取締役の責任 | KPMGコンサルティング株式会社
吉田 崇/Ingcanuntavaree Ratanachote |
| 95 | 欧州法務事情シリーズ
第3回 イタリア(後編) イミグレーション | KPMGイタリア 金 初禧 |
| 102 | 日系企業がドイツに欧州販売拠点を設立する際の留意点
～ 移転価格の観点から～ | KPMGドイツ Markus Kircher/中尾 弘太郎 |
| 113 | ルワンダの現状とビジネスでの活用 | あずさ監査法人 梅澤 浩 |

ご案内

- 119 メールマガジン/セミナー
- 120 出版物のご案内
- 122 出版物一覧
- 123 Thought Leadership

- 124 日本語版海外投資ガイド
- 125 海外拠点一覧
- 126 KPMGジャパン グループ会社一覧
会計・監査コンテンツ検索ツールのご紹介

▶ 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

デジタルイノベーション・ AIを活用した顧客開拓

KPMG コンサルティング株式会社

SSOA（シェアードサービス・アウトソーシング・アドバイザー）日本統括

デジタルレイバー・コグニティブ・イニシアティブ日本代表

一般社団法人 日本 RPA 協会 専務理事

パートナー 田中 淳一

ディレクター 宇都野 好弘

シニアマネジャー 塩野 拓

成熟市場における消費者の嗜好は、かつてないほど多様化し、一方で製品やサービスで明確な差別化が困難になった現代において、多くの企業が、顧客（消費者）の理解を深めるために、デジタルイノベーション・AI（人工知能）の活用を視野に入れた取り組みを推進しています。

顧客を理解するという点において、企業が顧客接点力を高めることにより、他社との競争優位を獲得し、自社の顧客を増やし、最も顧客に愛される企業になれると想定されます。さらに、顧客を理解すると同時に、顧客にも自社のこと、また自社の製商品・サービスを深く理解してもらい、顧客にとっていないと困るくらいの距離感を創出することが必要になります。

多くの企業が目指している“顧客接点力の強化”は、デジタルイノベーション・AIの進化を自社に活用することにより、企業の顧客生涯価値（Life Time Value、以下「LTV」という）を向上させ、さらには新規顧客の開拓に結びついています。

本稿におけるデジタルイノベーション・AIは、仮想的労働者（Digital Labor: デジタルレイバー）とも呼ばれるロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation、以下「RPA」という）やデジタルマーケティング（Digital Marketing）、マーケティングオートメーション（Marketing Automation、以下「MA」という）、人工知能（Artificial Intelligence、以下「AI」という）を包含した近年の技術革新を総称しています。

本稿では、デジタルイノベーション・AIなど先進的な技術を活用し、企業が“顧客接点力”を高めることにより、LTVを向上させ、さらには新規顧客開拓の実現に向けたポイントについて解説します。

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



田中 淳一
たなか じゅんいち



宇都野 好弘
うつの よしひろ



塩野 拓
しおの たく

【ポイント】

- 消費者の嗜好は多様化し、製品やサービスで明確な差別化が困難な状況において、企業は他社との競争優位を獲得する必要がある。
- 企業は、顧客（消費者）の理解を深めるために、デジタルイノベーション・AIの活用を視野に入れた取組みを推進していく必要がある。
- デジタルイノベーション・AIを活用することにより、企業の“顧客接点力の強化”が加速し、LTVの向上、さらには新規顧客の開拓が実現できる。

I. デジタルイノベーション・AIの進化

ディープラーニングを中心としたAIは、識別・予測の精度が向上することにより適用分野が広がり、かつ複数の技術を結合することで、幅広い分野で実用化されています。

画像認識技術の領域においては、認識精度の向上により、広告、医療分野における画像からの診断などへの活用、またマルチモーダルな抽象化技術により、感情理解・行動予測が可能となり、多くの企業がビッグデータの活用に取り組んでいます。

さらに、行動とプランニング技術における自律的な行動計画が可能となり、自動運転や、ロボットなどの取組みが現在行われている状況であるといえます。

将来的には、行動に基づく抽象化という技術発展により、環境認識能力の向上による介護ビジネスへの適用、感情労働の代替などが、実現されると推測されます。

企業がデジタルイノベーション・AIの進化を自社に活用することにより、LTVの向上、および顧客の新規開拓を行ううえで、今後さらに顧客志向の企業を目指し、企業にとってのLTVを向上させる必要があります。

II. LTVの向上に関する主要な論点

多くの企業がLTVの向上において、既存顧客とのリレーションの強化、新規顧客の開拓においても、ペイドメディア（テレビ、新聞、雑誌、ラジオ等）から、オウンドメディア（企業サイト、自社コミュニティー、メールマガジン等）に誘引し、顧客との接点の強化に取り組んできたと認識しています。

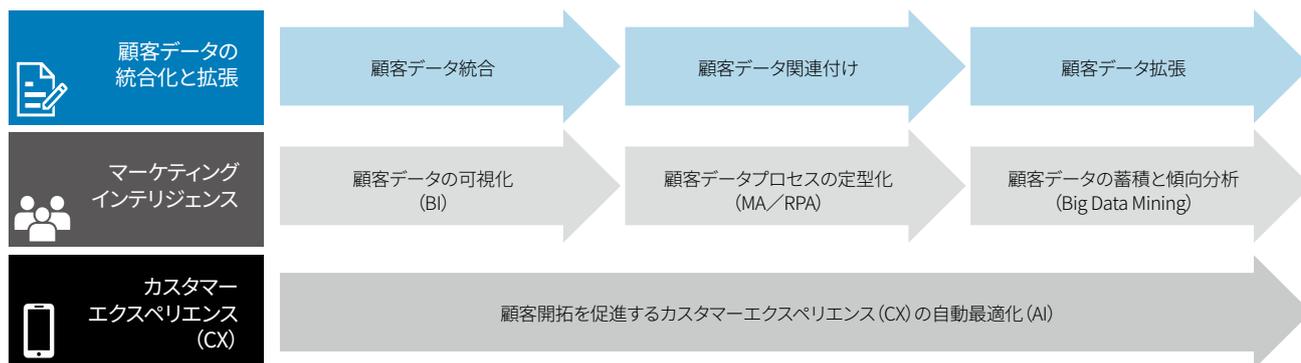
1. 顧客データの統合化と拡張
2. マーケティングインテリジェンス
3. カスタマーエクスペリエンス(CX)

上記取組みにより、顧客の視点にたった製商品・サービスを顧客に提供している企業が他社との競争に勝利し、顧客に必要とされる企業になってきました。

昨今のデジタルイノベーション・AIの進化により、消費者は多くの情報を取得しやすくなったため、多くの企業は、さらに顧客志向を追求し、顧客の期待を超えていくことが必要になると想定されます。

この章ではこれらのポイントを中心にLTV向上に向けた取組みにおける主な論点を解説します（図表1参照）。

【図表1 LTV向上に向けた取組み】



1. 顧客データの統合化と拡張

これまで多くの企業はLTVの向上、および新規顧客開拓に向けたデータの活用として、自社に蓄積されたデータ（たとえば、購買履歴やサイト閲覧履歴）、デジタルマーケティング、ソーシャルメディアなどの技術を活用した取組みを進めてきており、さらにデジタル化の流れにより、さらに取組みを加速させています。

当項ではデジタルイノベーション・AIを活用した顧客データの統合化と拡張を実現していくための3つのステップを論じます。

(1) 顧客データの統合

顧客データ統合という観点では、複数の事業における製商品・サービスを顧客に提供している場合（企業の買収・合併などによる顧客データ統合も含む）、まずは部門や事業部といった範囲のなかで、顧客データの統合を実践していく必要があります。その際、名寄せ（データの重複排除）や関連付け（関連性のあるデータを新たなキー項目をもって紐づける）を実施し、顧客を一意にとらえることを実現します。さらに、部門や事業部を横断した全社視点でのデータ統合へと進めます。この際、BtoBビジネスであれば帝国データバンクやDUNSナンバーのような不変のコードを利用し、またBtoCビジネスであれば全社的にCIFコードの採番ルールを統一したうえで、全社横断の顧客データ（統合顧客ID）として全体最適を実現します。

(2) 顧客データの関連付け

自社の顧客が一意に特定されたうえで、LTVの向上に向けた取組みとして、顧客の家族情報、顧客の交友関係などの関連付けを行い、企業は顧客自身の情報のみならず、顧客を取り巻く情報を含めて、顧客データの管理を実現します。

(3) 顧客データの拡張

さらに昨今では、自社内の顧客データにとどまらず、外部の顧客データまで収集範囲を拡大しているケースが見られます。たとえばソーシャルネットワークサービスで自社製品についてつぶやかれている潜在顧客のeメールアドレスを取得しマーケティングに活かす。また、インターネットポータルで自社製品を検索している潜在顧客のクッキーIDを取得し当該ユーザにバナー広告を配信する、などといった施策を実現します。

2. マーケティングインテリジェンス

統合・拡張されるデータを如何に活用していくかといったマーケティングインテリジェンスの領域についても革新的変化が進んでいます。

当項ではデジタルイノベーション・AIを活用したマーケティングインテリジェンスに関する3つのステップについて論じます。

(1) 顧客データの可視化（ビジネスインテリジェンス）

顧客データの可視化のステップにおいては、「顧客データを見える化し、人が考える」というマーケティング方針が主となります。統合化や拡張された顧客データをCRM（顧客関係管理）や予約管理ツールなどの顧客管理システムを用いて検索可能な状態にします。

また、当該データを基に、担当者が判断したうえで顧客フォローやリテンションを進めていきます。

(2) 顧客データプロセスの定型化（MA/RPA）

顧客データプロセスの定型化のステップにおいては、基本的に「人が考えたことを自動的に実行する」ことに重きを置きます。日々増加していく見込み顧客の行動（自社のウェブサイト訪問の有無、メール開封の有無など）に応じ、ホットリードを特定し追加のダイレクトメールを一斉送信する（マーケティングオートメーション）、また、CRMに表示されている見込み顧客データや予約管理ツールに格納されている予約済みの顧客データに関し、手動でエクセルに転記する作業をロボットに代替させるRPA、などといったように顧客データを扱うプロセスを定型化し、自動化していく施策を実現させています。

(3) 顧客データ蓄積と傾向分析（Big Data Mining）

さらに昨今では、顧客データ蓄積と傾向分析のステップに進んでいるケースも多々見受けられます。当ステージでは、「大規模データに対し、ソフトウェアが考えて示唆を生む」ことにフォーカスしています。日々大量に増加し、蓄積されていく数テラバイトといった既存顧客・見込み顧客のデータを人間がオペレーションしていくことは困難であるため、ビッグデータマイニング技術を用いて、顧客の嗜好やシーズンリティを考慮したレコメンドをクイックにマーケティング担当者に提示する、といった傾向分析を基とした施策を実現させています。

3. カスタマーエクスペリエンス (CX)

そして、「統合化・拡張され、マーケティングインテリジェンスにより可視化された大量データ」を最終的に顧客体験にどう活かすか、といった問いに対しては、デジタルイノベーション・AIを活用した「顧客開拓を促進するカスタマーエクスペリエンスの自動最適化」に答えがあると考えます。

たとえば銀行のコールセンターでは電話問い合わせをAIの「音声認識」でテキスト化し、AIの「自然文解釈」で意味を理解し、膨大なマニュアルから「適切な回答の上位候補」をオペレータに瞬時に表示するといった施策が採用されています。また、顧客からの問い合わせ窓口チャネルにチャットを採用し、質問や要望に対しAIがより適切な回答を選択し返答する、といった施策（チャットボット）を導入しているケースもあります。機械学習の技術により、ユーザからの質問や要望が進むにつれ最適な回答を返すようプログラミングされており、いわば、人間が介在することなくカスタマーエクスペリエンスが自動最適化されていくことが実現できていると考えられるのです。

いずれも、デジタルイノベーション・AIの進化を企業が活用することにより、これまでにないカスタマーエクスペリエンス (CX) を提供することでLTVの向上、およびさらなる顧客開拓のドアを開いているケースといえます。

III. 企業のデジタルイノベーション・AIの活用

企業がデジタルイノベーション・AIを活用するためには、自社のデジタル化後の姿をやみくもに描くのではなく、自社のデジタル化の状況を評価し、自社のビジネスの方向性に整合したデジタル化施策の立案を行う必要があります。

この章では、企業におけるデジタルイノベーション・AIの活用に向けた推進プロセスにおける主な論点を解説します。

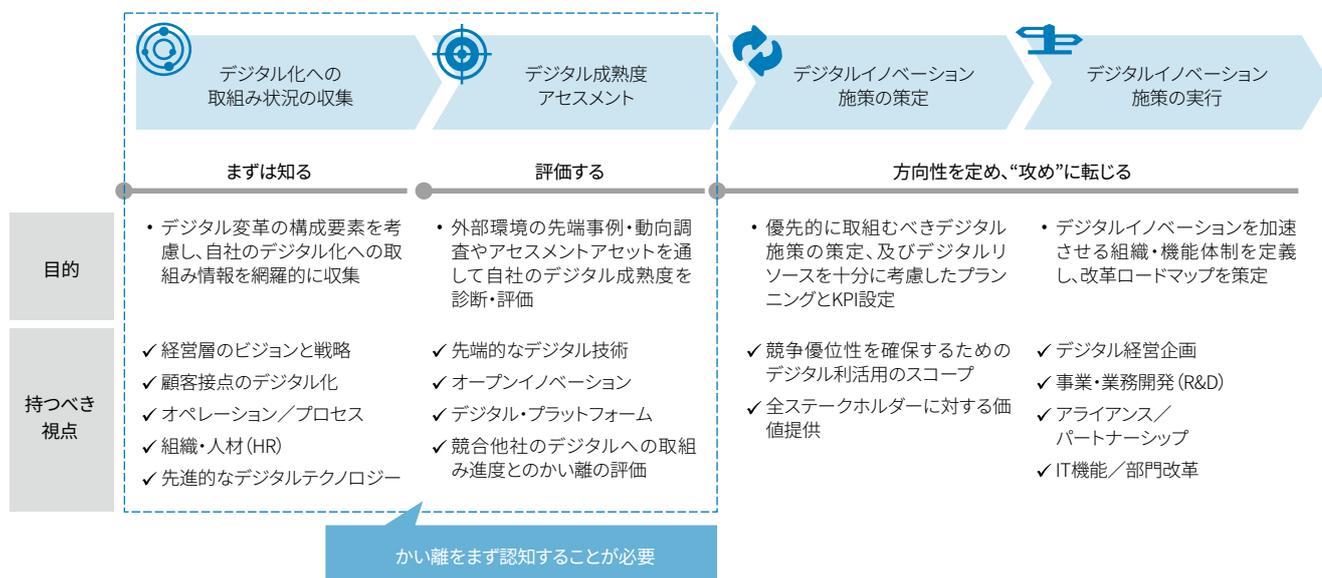
1. デジタルイノベーション・AI活用推進のプロセス

デジタルイノベーション・AI活用に向けた主要なプロセスは、以下から構成されます（図表2参照）。

- デジタル化への取組み状況の収集
- デジタル成熟度アセスメント
- デジタルイノベーション施策の策定
- デジタルイノベーション施策の実行

そのなかで最も重要なプロセスはデジタルイノベーション・AI活用に向けた、始動時における「デジタル化への取組み状況の収集」と「デジタル成熟度アセスメント」により、競合他社のデジタル化への取組み状況と自社とのかい離をまず認知することが必要です。

【図表2 デジタルイノベーションプロセス】



(1) デジタル化への取組み状況の収集

－ デジタル変革実現に向けた5つの視点

自社のデジタル化への取組み進捗を評価・特定する際には、社内の課題や問題を想定や仮説ベースで単に収集するのではなく、デジタル化の変革がどのような構成要素から成り立っているかを考慮し、網羅的なアプローチを採る必要があります。

KPMGは、デジタル技術の革新とそれに付随する破壊的影響が急速に進展するなかで、企業が“デジタル経営改革”を成功裏に進めるための羅針盤となる成熟度評価の分類を規定しています（図表3参照）。

当成熟度モデルは、5つの領域と22テーマのカテゴリーで構成され、KPMGのメンバーファームの知見を基に、5段階の成熟度レベルの判定が可能となっています。

特に「顧客対応のデジタル化」の領域では、下記4つのテーマにおけるデジタル化の推進状況の情報を収集できます。

顧客対応のデジタル化領域の4テーマ：

- 顧客の魅了・取込み・囲い込み
- 既存顧客との関係性深化
- 潜在顧客へのアプローチ
- 顧客接点業務の自動化・効率化

「顧客の魅了・取込み・囲い込み」においては、「ポイント制度による顧客誘引・リピーター醸成ができていないか」、「既存顧客との関係性深化」においては「VoC (Voice of Customer) をデジ

タル化し、顧客からの要望やクレームに迅速に応えられているか」、「潜在顧客へのアプローチ」においては「デジタルマーケティングやマーケティングオートメーションの技術を用いて未到達な顧客の誘引ができていないか」、「顧客接点業務の自動化・効率化」においては「例として、チャットボットを利用したカスタマーサポート業務の自動化ができていないか」など、顧客に関連したデジタルイノベーションにおける自社のコンディションが明確化されます。

(2) デジタル成熟度アセスメント

－ 競合他社と比較した自社の成熟度評価

5段階で判定された自社のデジタル成熟度レベルからのみでは、優先的に施策、検討すべきデジタル課題対象を判断・決定することは難しいといえます。この際、KPMGがHarvey Nash社と共同で実施したグローバルCIOサーベイの最新の調査結果に基づいた、他社の成熟度診断スコアの平均値をインプットすることで「競合他社のデジタルへの取組み進捗と自社との乖離の評価」をすることが可能です（図表4参照）。

次頁の例から、たとえば「顧客対応のデジタル化」の「既存顧客との関係性強化」への取組みは他社と比較して遅れている、と客観的に評価できます。

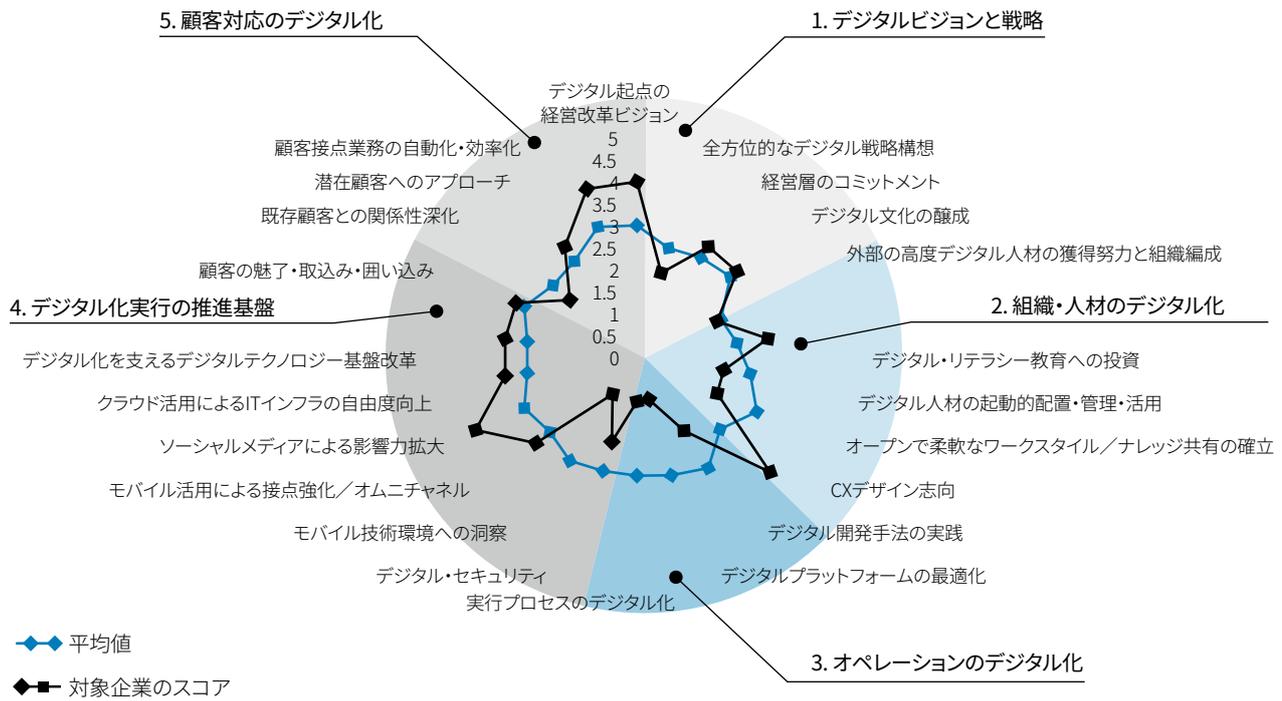
このようなプロセスを経て、デジタルイノベーションの始動時においては効率的かつ有用なアプローチで施策化の検討対象の選別を実施していくことが重要です。

【図表3 デジタル成熟度アセスメントモデル】

5つの領域と22テーマのカテゴリー



【図表4 デジタル成熟度評価】



IV. おわりに

デジタルイノベーション・AIなど先進的な技術を活用し、企業が“顧客接点力”を高めることにより、LTVの向上、さらには新規顧客の開拓の実現に挑戦しています。

KPMGコンサルティングでは、国内外のデジタルイノベーション・AI活用の先端事例、および自社への活用に向けた改革の圧倒的知見を基に最適に導入を支援します。

【関連情報】

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)

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)

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)

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 Insight Vol.23/Mar 2017)

デジタル時代のインバウンド顧客戦略 (KPMG Insight Vol.23/Mar 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

コーポレートガバナンス実態調査 2016 ー ガバナンス改革2周年における日本 企業の変化 ー

KPMG ジャパン

コーポレートガバナンスセンター・オブ・エクセレンス (CoE)

KPMGジャパン コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE) は、2017年2月に「コーポレートガバナンス実態調査2016 ガバナンス改革2周年における日本企業の変化」と題する冊子を発行しました。

多くの日本企業は2016年6月に定時株主総会を終え、コーポレートガバナンス報告書において2度目のコンプライ・オア・エクスプレインの開示を行いました。

本調査では、日本企業のコーポレートガバナンス体制が、コーポレートガバナンス・コード (以下「コード」という) の対応によってどのように変化したのかを定量的に示すことを目的としています。2015年12月における1度目のコーポレートガバナンス報告書における開示を1周年、2016年8月における開示を2周年として両者の比較においてその変遷を示しており、本稿では本調査により判明した主な傾向の一部をご紹介します。

なお、本調査は2016年9月に発行された「コーポレートガバナンス Overview 2016 企業価値向上への取組みと今後の課題」の補足データとして位置付けています。

【調査の概要】

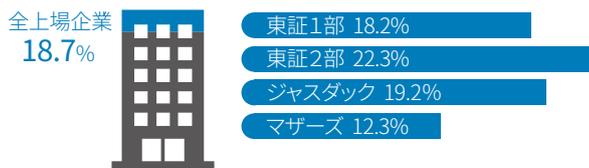
- ー 東京証券取引所に提出されたコーポレートガバナンス報告書および有価証券報告書のデータを集計し、全上場企業におけるコーポレートガバナンスの状況を分析。
- ー コーポレートガバナンス報告書は2015年12月末および2016年8月末の全上場企業分を集計・比較。
- ー 全上場企業の分析に加え、ガバナンス体制 (監査役会設置会社、監査等委員会設置会社および指名委員会等設置会社) ごとの分析を実施。

I. 本調査により判明した主な傾向

1. 監査等委員会設置会社への移行

2016年8月末時点で、全上場企業の18.7% (653社)が監査等委員会設置会社に移行しています。マザーズを除き、市場別にみて特に顕著な差異はみられませんでした (図表1参照)。

【図表1 監査等委員会設置会社への移行割合】



2. 社外取締役比率

社外取締役比率は全市場において増加しており、全上場企業における取締役の25.1%が社外取締役となっています。市場別にみて、特に顕著な差異はありませんでした (図表2参照)。

【図表2 社外取締役比率】



3. ガバナンス体制別社外取締役比率

東証1部における監査等委員会設置会社の社外取締役比率は、30.4%と監査役会設置会社の23.7%を上回っています。指名委員会等設置会社における社外取締役比率は、52.5%でした (図表3参照)。

【図表3 ガバナンス体制別社外取締役比率】



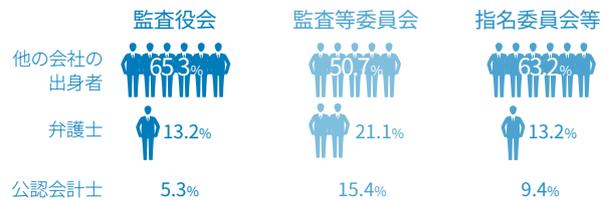
4. 外国人持株比率別社外取締役比率

東証1部上場企業について、外国人持株比率が30%以上となる監査役会設置会社・監査等委員会設置会社において、社外取締役比率が相対的に高くなる傾向にありました。

5. 社外取締役の属性

東証1部における社外取締役の属性は、「他の会社の出身者」の比率が全体を通じて過半数と最も高いものの、監査等委員会設置会社は「弁護士」および「公認会計士」の比率が監査役会設置会社、指名委員会等設置会社と比較して高い傾向にありました (図表4参照)。

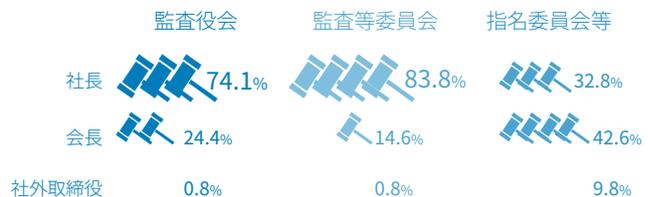
【図表4 社外取締役の属性】



6. 取締役会議長の属性

東証1部において取締役会議長は、社長または会長を務めるケースが多くなっています。また、指名委員会等設置会社については、社長よりも会長を務める割合の方が高くなっています。社外取締役が取締役会議長を務めるのは指名委員会等設置会社において9.8%ありますが、監査役会設置会社・監査等委員会設置会社ではともに0.8%に留まっています (図表5参照)。

【図表5 取締役会議長の特性】



7. 指名・報酬諮問委員会

東証1部における任意の諮問委員会を設置する企業は、監査役会設置会社・監査等委員会設置会社ともに増加していますが、設置比率は監査役会設置会社の方が高くなっています。また、任意の指名諮問委員会と比べて報酬諮問委員会を設置する

企業の方が多くなっています (図表6参照)。

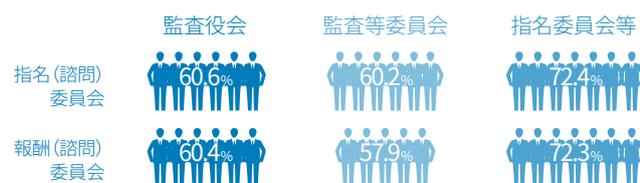
【図表6 任意の諮問委員会設置会社数・比率】

	監査役会	監査等委員会
指名諮問委員会	394社 (25.5%)	84社 (23.5%)
報酬諮問委員会	440社 (28.5%)	94社 (26.3%)

8. 指名・報酬 (諮問) 委員会の構成

東証1部における任意の指名・報酬 (諮問) 委員会の構成は、監査役会設置会社・監査等委員会設置会社ともに社外取締役等が過半数を占めています。指名委員会等設置会社の両委員会における社外取締役は7割以上となっています (図表7参照)。

【図表7 指名・報酬 (諮問) 委員会における社外取締役等比率】



9. 指名・報酬 (諮問) 委員会の議長

東証1部における両委員会の議長は、監査役会設置会社では社外取締役がともに43.9%であったのに対して、監査等委員会設置会社は若干低い水準に留まりました。指名委員会等設置会社では、両委員会ともに6割以上で社外取締役が議長を務めています (図表8参照)。

【図表8 指名・報酬 (諮問) 委員会における議長の社外取締役比率】



10. 女性役員の比率

東証1部における監査役会設置会社および監査等委員会設置会社に占める女性役員の比率は、平均3%台であるのに対して、指名委員会等設置会社は6.6%となっており、相対的に女性の活用が進んでいます。

実態調査の詳細につきましては、下記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ので、是非ご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/02/corporate-governance-overview-2016-survey.html>

※「コーポレートガバナンス実態調査2016」はKPMGジャパン コーポレートガバナンスCoEとあずさ監査法人ナレッジセンターが共同で全上場企業のコーポレートガバナンスに関するデータベースを構築・分析した内容をベースとしています。

コーポレートガバナンス実態調査2016 —ガバナンス改革2周年における日本企業の変化 2017年2月刊行



内容

1. 全体の動向
2. 監査役会設置会社の動向
3. 監査等委員会設置会社の動向
4. 指名委員会等設置会社の動向

【関連トピック】

コーポレートガバナンスOverview2016—企業価値向上への取組みと今後の課題—
(KPMG Insight Vol.20/Sep 2016)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
コーポレートガバナンスセンター・オブ・エクセレンス (CoE)
TEL:03-3548-5106 (代表電話)
Corporate-governance@jp.kpmg.com

日本版スチュワードシップ・コード 改訂の狙い

KPMG ジャパン

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)
ディレクター 村澤 竜一
シニアマネジャー 保木 健次

2017年3月、日本版スチュワードシップ・コードの改訂案が公表されました。機関投資家がスチュワードシップ責任を果たすにあたり、今回の改訂内容を把握することは勿論、その背景にある狙いを十分踏まえることは、インベストメント・チェーンを最適化し、ガバナンス改革を「形式」から「実質」へと進化させるうえで重要です。本稿では、スチュワードシップ・コードを巡る議論と改訂の内容から、日本版スチュワードシップ・コード改訂の狙いを解説します。

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。



村澤 竜一
むらさわ りゅういち



保木 健次
ほき けんじ

【ポイント】

- スチュワードシップ・コード改訂の狙いは、機関投資家によるスチュワードシップ活動の実効性の向上である。
- 機関投資家には、インベストメント・チェーンにおける各々の状況に応じて、自らの責任を実質において適切に果たすことも期待されている。
- 機関投資家は、最終受益者のベスト・インタレストを常に考え活動することで、インベストメント・チェーンを有機的に結び付ける重要な役割を担う。

I. 日本版スチュワードシップ・コード改訂の背景

1. スチュワードシップ・コードを巡る国際的な議論

2014年2月に策定された『「責任ある機関投資家」の諸原則 <日本版スチュワードシップ・コード>』(以下「日本版スチュワードシップ・コード」という)は、2010年に英国で導入された英国スチュワードシップ・コードを参考に検討が進められました。英国スチュワードシップ・コードは、2012年以降2年ごとに改訂されています。

今般、我が国でも日本版スチュワードシップ・コードが策定後初めて改訂されます。今回の改訂の端緒となる議論が行われた「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」(以下「フォローアップ会議」という)では、国際的な機関投資家団体ICGN¹が公表した「ICGNグローバル・スチュワードシップ原則 (以下「ICGN原則」という)が取り上げられました。ICGN原則は、国際的な経験から発達してきたスチュワードシップの包括的なモデルとして、2016年6月

に採択された原則であり、近年のスチュワードシップに関する国際的な考え方を反映したものであると言えます。

2. ICGN原則における主な論点

ICGN原則は、7つの原則で構成されるとともに、スチュワードシップに係る市場参加者各々の役割や、コンプライ・オア・エクスペインの仕組みにおける実効的なコーポレートガバナンスのモニタリングの前提条件も含まれています(図表1参照)。

フォローアップ会議では、こうした国際的な議論の動向に加え、我が国での実務の動向を踏まえたうえで、2016年11月30日に、「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」と題する意見書(以下「意見書」という)が公表されました。この意見書では、コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」へと深化させていくうえで、機関投資家に求められる取組みが提言され、有識者検討会において日本版スチュワードシップ・コードの改訂が議論されました。

【図表1 ICGN原則における主な論点】

ICGN原則		主な論点
原則1	内部のガバナンス: 実効的なスチュワードシップの基盤	<ul style="list-style-type: none"> 独立したガバナンス組織による監督 適切な雰囲気(tone)の醸成とサポートの提供 実効的に監督する適切な能力と経験 適切な利益相反管理
原則2	スチュワードシップ方針の策定・実施	<ul style="list-style-type: none"> アセットオーナーは自身の受託者責任を委任できない 運用委託契約への期待事項の明確な組み入れ アセットオーナーによる実効的な監視・監督
原則3	投資先企業のモニタリング及び評価	<ul style="list-style-type: none"> パッシブ運用における運用機関の能力の考慮 ESG課題を含むリスク分析とエンゲージメント
原則4	企業へのエンゲージメントと投資家の協働	<ul style="list-style-type: none"> 対話の質 明確な成果に焦点を当てたエビデンスベースの対話 集团的エンゲージメントの推進
原則5	議決権の行使	<ul style="list-style-type: none"> 議決権行使結果の定期的な公開 議案に対する判断(賛成・反対・棄権)を示すべき 議決権行使助言会社の活用は投資家自身の責任を置き換えるものではない
原則6	長期的価値創造と環境・社会・ガバナンス(ESG)要因の統合	<ul style="list-style-type: none"> 長期的フォーカスによる企業の持続可能な価値創造 企業の長期的な見通しに影響を与える要因への感度 投資家による企業への統合報告の推奨
原則7	透明性、開示、報告の強化	<ul style="list-style-type: none"> 自らの主なガバナンスに関する取り決めの開示 スチュワードシップに関する公開内容・活動のレビュー
最終章	スチュワードシップのエコシステム	<ul style="list-style-type: none"> インベストメント・チェーンの市場参加者各々の役割 実効的なスチュワードシップの前提条件

1 International Corporate Governance Network. 世界47カ国122の投資家、134の企業・アドバイザー等を含むメンバーから構成される。コーポレートガバナンスや投資家のスチュワードシップに関する実効的な基準を策定することを使命とする。

II. 日本版スチュワードシップ・コード改訂の内容と狙い

1. 改訂内容

今回の日本版スチュワードシップ・コードの改訂は、フォローアップ会議で公表された意見書における提言に基づく内容となっています。主な改訂内容は、まず、運用機関²に求められる取組みとして、1.運用機関のガバナンス・利益相反管理等、2.議決権行使結果の公表の充実、3.パッシブ運用におけるエンゲージメント等、4.運用機関の自己評価 が含まれています。また、アセットオーナー³に対しては、1.実効的なスチュワードシップ活動、2.運用機関に求める事項の開示、3.運用機関に対する実効的なモニタリング が必要であるとされています(図表2参照)。

意見書において提言された論点以外にも、検討の過程では以下の論点についても指摘がなされ、改訂案においては関連する事項が盛り込まれています。

- 議決権行使助言会社によるサービス提供と自らの取組みの公表
- 企業との間で対話を行う際の選択肢としての集团的エンゲージメント⁴と留意点
- 事業におけるリスク・収益機会(ESG要素を含む)の中長期的な企業価値への影響、及びその両面での投資先企業の状況把握

2. 改訂の狙いは何か

スチュワードシップ・コード策定後、「車の両輪」とされるコーポレートガバナンス・コードが適用された2015年6月以降、10回のフォローアップ会議が開催され、両コードの普及・定着状況をフォローアップするとともに、形のみならず実効的にガバナンスを機能させるなど、取組みを経済の好循環確立に繋げていくための議論・提言が重ねられてきました。3年が経過したいま、スチュワードシップ・コード改訂の狙いは何でしょうか。

それを理解するためには、機関投資家に求められる「スチュワードシップ責任」を改めて確認しておくことが重要です。スチュワードシップ責任とは、「機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な『目的を持った対話』(エンゲージメント)などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者(最終受益者を含む)の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任」を意味するものとされています。以下では、運用機関とアセットオーナーの各々に求められることを整理します。

【図表2 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】

運用機関による実効的なスチュワードシップ活動	アセットオーナーによる実効的なチェック
<p>1. 運用機関のガバナンス・利益相反管理等</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 運用機関のガバナンスの強化 (2) 実効的な利益相反管理 (3) 経営陣の能力・経験と役割・責務 	<p>1. アセットオーナーによる実効的なスチュワードシップ活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ESGを含む課題について深度ある「建設的な対話」への取組み ● 運用機関の適切な活動を妨げることがないよう配慮 ● アセットオーナーの能力・経験と役割・責務
<p>2. 議決権行使結果の公表の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 個別の投資先企業・議案ごとの議決権行使結果の公表 	<p>2. アセットオーナーが運用機関に求める事項の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スチュワードシップ責任を果たす観点から自ら主体的な検討 ● スチュワードシップ活動に関して求める事項・原則の明示
<p>3. パッシブ運用におけるエンゲージメント等</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的視点に立ったエンゲージメント・議決権行使 	
<p>4. 運用機関の自己評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スチュワードシップ・コード実施状況の定期的な自己評価・公表 	<p>3. 運用機関に対する実効的なモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 運用機関と自らの方針との整合性確認 ● 対話の「質」に重点を置いたモニタリング

2 資金の運用等を受託し自ら企業への投資を担う資産運用者。投資運用会社など。
 3 運用機関に委託する運用等の資金の出し手を含む資産保有者。年金基金など。
 4 複数の機関投資家が共同して企業と対話を行うこと。

(1) 運用機関に求められること

① 最終受益者に対する説明責任

(i) 内部ガバナンスはスチュワードシップの基盤

今回の改訂では、「運用機関は、顧客・受益者の利益の確保や利益相反防止のため、たとえば、独立した取締役会や、議決権行使の意思決定や監督のための第三者委員会などのガバナンス体制を整備すべきである」とされています(指針2-3)。日本の運用機関は、親会社が金融機関の場合が多く、金融グループ内での利益相反が潜在的に存在します。たとえば、最終受益者の利益よりも、親会社金融機関を優先した議決権行使に傾倒していないか、また、系列の金融グループ内部の論理に基づく経営陣の配置が行われていないかなど、スチュワードシップ責任を果たすための体制のあり方に疑念が呈されています。

我が国にとって、資産運用業は国家の政策においても極めて重要な産業です。運用機関はインベストメント・チェーン⁵全体に対して、運用力で付加価値を生み出すことが求められているはずなのですが、最終受益者の利益が確保されること、また親会社等との利益相反がないことに対する明確な説明がない場合、最終受益者は運用機関、ひいてはインベストメント・チェーン全体に対する不信感を抱いてしまうおそれがあります。こうした不信感を取り除くうえでも、まずは、運用機関の独立性を担保するなど、最終受益者に見える形でのガバナンス体制を強化することが強く求められています。前述ICGN原則においても、冒頭から「内部ガバナンスは真に効果的なスチュワードシップの基盤」との視点で始まっており、国際的に重要視されている議論です。

(ii) 利益相反管理は重要な論点

こうした文脈において、運用機関のスチュワードシップ活動の1つである議決権行使についても同様のことが言えます。すなわち、運用機関が、投資先企業の議決権の行使に当たって、最終受益者の利益にかかわらず、たとえば、法人営業を行う親会社金融機関等の意向を優先した行動を行うなど、建設的な対話に影響を及ぼす利益相反が生じうるという懸念です。運用機関の対応として、上記(i)の内部ガバナンス体制の整備に加えて、議決権の行使結果を個別の投資先企業及び議案ごとに個別に開示することは、利益相反がない、または影響を与えていないことを示すための取組みとして重要な意義があります。議決権行使結果の議案ごとの集計結果の開示のみでは、この利益相反の懸念払拭、

さらには受託者としての説明責任の観点からは不十分という見方もあります。運用機関が議決権行使結果を個別開示することを通じて、利益相反の可能性を回避し、最終受益者がそれを判断できるようになります。これが、今回の改訂で「機関投資家は、議決権の行使結果を、個別の投資先企業及び議案ごとに公表すべき」(指針5-3)と追加された理由の1つです。

運用機関のガバナンス強化と利益相反管理は、インベストメント・チェーンにおける問題の根幹を成すものであり、最終受益者に対して説明責任を果たし透明性を向上させることに寄与します。運用機関が投資先企業に対してガバナンス体制の説明を求めるのと同様、運用機関自身のガバナンスも強化したうえで、ステークホルダーに対して説明する責任があります。ただ、日本の資産運用業界の現状に鑑みると、運用機関のみに対して、利益相反の回避や独立性の確保を求めたとしても効果的な対応と解決は困難なことが想定されます。したがって、運用機関のみならず、親会社金融機関を含めた金融グループ全体で利益相反を回避するための方策を考えるなど、運用機関がスチュワードシップ責任を果たすことができる環境作りをインベストメント・チェーン全体で推進していくことが肝要であると言えるでしょう。

② 実効性の確保

(i) 議決権行使結果の個別開示の意義

上述のとおり、議決権行使結果の個別開示は、運用機関の利益相反を回避するための対応策の1つとして捉えることができますが、一方で、行使結果を個別に開示することで、運用機関があらかじめ策定・公表した議決権行使基準に従った「形式的」なものになってしまうことが懸念されます。具体的に説明すると、たとえば、社外取締役の独立性基準として、選任案に反対する場合の要件が議決権行使基準で定められている場合、その要件に1つでも該当するとして、実質面について企業側と対話することなく、形式的に反対として取扱うようなケースです。定められた基準に従うと、反対として取扱われる場合でも、投資先企業と対話することにより、実質的には独立性の疑義がないとの判断に至り、結果として賛成で行使するケースが発生することも当然あるでしょう。さらには、個別の行使結果を公表した場合、基準に従うと反対のはずなのになぜ賛成としたのか、その理由の説明を当事者以外からも求められることが想定されます。運用機関によっては、このような事態を避けるため

5 顧客・受益者から投資先企業へと向かう投資資金の流れ。投資家の投資対象となる企業が中長期的な価値向上によって利益を拡大し、それに伴う配当や賃金の上昇が最終的に家計にまで還元されるという連鎖。

に、基準通りの形式的な対応で終わらせようとするインセンティブが働く可能性があります。

いずれの場合であっても、運用機関は投資先企業との間で深度ある実質的な対話を行い、かつ自らの取組みの透明性を高めるために、十分な説明が必要です。今回の改訂(指針5-3)で盛り込まれているとおり、「それぞれの機関投資家の置かれた状況により、個別の投資先企業及び議案ごとに議決権の行使結果を公表することが必ずしも適切でないと考えられる場合には、その理由を積極的に説明すべき」であり、行使結果を公表する際も、「機関投資家が議決権行使の賛否の理由について対外的に明確に説明することも、可視性を高めることに資する」でしょう。

機関投資家は、投資先企業の持続的成長を促すために対話をするのが求められています。「機関投資家の経営陣は、スチュワードシップ責任を実効的に果たすための適切な能力・経験を備えているべき」(指針7-2)であり、形式的な対応に終始することなく、企業側に気付きを与えられる建設的な対話を実施できる体制整備を行うなど、運用機関の経営陣が自ら考えたうえで対応する必要があります。

(ii) 運用機関による自主的な取組みと評価

この文脈で同様の事が、パッシブ運用における対話、集团的エンゲージメント、議決権行使助言会社のサービス提供においても言えます。パッシブ運用はアクティブ運用と異なり、投資先企業の株式を売却する選択肢が限られているため、「より積極的に中長期的視点に立った対話や議決権行使に取り組むべき」(指針4-2)であり、エンゲージメントの必要性がより高くなる一方で、パッシブ運用の対象となるすべての企業と対話することは現実的には困難であり、実効性のあるエンゲージメントの方法に工夫が求められています。また、対話を行うに当たっては、場合によっては「他の機関投資家と共同して対話を行うこと(集团的エンゲージメント)が有益な場合もあり得る」(指針4-4)ののですが、その際のアジェンダが形式的にならないよう十分留意する必要があります。そして、「議決権行使助言会社は、業務の体制や利益相反管理、助言の策定プロセス等に関し、自らの取組みを公表すべき」(指針5-5)なのは、企業の形式的な対応を助長する結果に繋がることがないように、実質的な判断を行うことが求められているのは勿論、運用機関においても、助言会社の助言に形式的に依拠するのではなく、自ら実質的な判断を行う必要があるということです。

以上のとおり、運用機関の自主的な取組みを基礎とした、スチュワードシップ活動の実効性の確保が求められています。そのことを、運用機関自らが担保するために、「自らのス

チュワードシップ活動等の改善に向けて、本コードの各原則(指針を含む)の実施状況を定期的に自己評価し、結果を公表すべき」(指針7-4)なのです。

(2) アセットオーナーに求められること

① スチュワードシップ責任

今回の改訂で最も重要な論点とも言えるのが、インベストメント・チェーンにおける資産保有者としての責任、すなわち、アセットオーナーにおけるスチュワードシップ責任です。「アセットオーナーは、最終受益者の利益の確保のため、可能な限り、自らスチュワードシップ活動に取り組むべき」(指針1-3)であり、アセットオーナーを主語として新たに追加された指針です。顧客・受益者から資金を預かる受託者としての責任は、決して運用機関に委任することはできません。また、運用の委託者として、企業における取締役会と同様に、運用機関による執行の監督機能を担っているとと言えます。アセットオーナーがこの役割を果たすことは、最終受益者に適正な投資リターンをもたらすのに不可欠な要素です。アセットオーナーは、インベストメント・チェーンのなかでの自らの置かれている位置・役割を踏まえ、スチュワードシップ責任を果たす観点から、自ら主体的に検討し、スチュワードシップ活動に取り組む必要があるのです。

そのために、「機関投資家の経営陣はスチュワードシップ責任を実効的に果たすための適切な能力・経験を備えているべきであり」、また「自らが対話の充実等のスチュワードシップ活動の実行とそのための組織構築・人材育成に関して重要な役割・責務を担っていることを認識し、これらに関する課題に対する取組みを推進すべき」です(指針7-2)。ここで重要なのは、主語が「運用機関」ではなく、「機関投資家」であるところです。つまり、アセットオーナーも含めて、能力・経験と役割・責務を認識す

【スチュワードシップ・コード改訂の狙い】



べきということです。

② 実効的なスチュワードシップ活動

スチュワードシップ責任の認識を前提としたうえで、アセットオーナーに求められているのは、運用機関と同様、スチュワードシップ活動の実効性の確保です。アセットオーナーは、自ら直接的に議決権行使を含むスチュワードシップ活動を行わない場合であっても、「運用機関に、実効的なスチュワードシップ活動を行うよう求めるべき」(指針1-3)であるとともに、「実効的なスチュワードシップ活動が行われるよう、運用機関の選定や運用委託契約の締結に際して、議決権行使を含め、スチュワードシップ活動に関して求める事項や原則を明示すべき」(指針1-4)です。

さらに、「アセットオーナーは、運用機関のスチュワードシップ活動が自らの方針と整合的なものとなっているかについて、運用機関の自己評価なども活用しながら、実効的に運用機関に対するモニタリングを行うべきである。このモニタリングに際しては、運用機関と投資先企業との対話の「質」に重点を置くべきであり、運用機関と投資先企業との面談回数、面談時間等の形式的な確認に終始すべきではない」(指針1-5)とされていることから、実効性あるスチュワードシップ活動の実現が求められています。

これらは、運用機関のみならず、アセットオーナーを含めたすべての機関投資家に求められていることは、改めて強調しておくべき点でしょう。

Ⅲ. まとめ

スチュワードシップ・コードは、機関投資家がスチュワードシップ責任を果たすための行動規範を定めたものであり、原則や指針自体は、その責任を果たすに当たり有用と考えられる手段です。今回の改訂は、その実効性を高めるとともに、インベストメント・チェーンにおける機関投資家各々の状況に応じて、自らの責任を実質において適切に果たすことが意図されていると言えます。

スチュワードシップのエコシステムが機能するためには、スチュワードシップ責任を負う機関投資家が、自らの役割を理解し責任を果たす必要があります。そのため、インベストメント・チェーンを動かす要となるのは機関投資家です。機関投資家は、最終受益者の最善のために常に考え活動することで、インベストメント・チェーンを有機的に結び付けるという重要な役割を担っているのです。

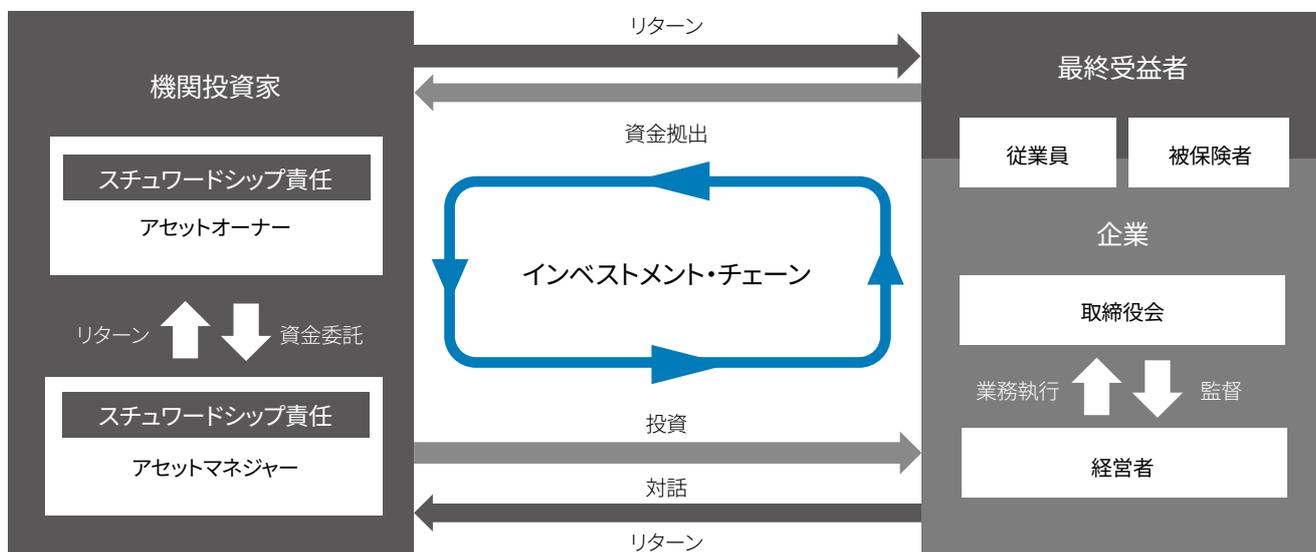
本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
03-3548-5125 (代表番号)

ディレクター 村澤 竜一
ryuichi.murasawa@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 保木 健次
kenji.hoki@jp.kpmg.com

【インベストメント・チェーンを動かす要は機関投資家】



会計基準情報 (2017.2-3)

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、2017年2月分と3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 2017/02、会計基準Digest 2017/3を参照のこと。

I. 日本基準

法令等の改正

【最終基準】

(1) 東京証券取引所、決算短信・四半期決算短信の様式に関する自由度向上のための有価証券上場規程の一部を改正

東京証券取引所は、2017年2月10日、「決算短信・四半期決算短信の様式に関する自由度の向上のための有価証券上場規定の一部改正について」(以下「本改正」という)を公表した。

本改正では、決算短信・四半期決算短信(以下「短信」という)の様式について使用強制をとりやめることで、自由度を高めるものであるとしている。

2016年4月に公表された金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告において、企業と株主・投資者との建設的な対話を充実させるため、義務的な記載事項を可能な限り減らし、開示の自由度を高めることで、それぞれの企業の状況に応じた開示を可能とすることが提言されたことを受け、短信の様式のうち、本体である短信のサマリー情報について、上場会社に対して課している使用義務を撤廃した。

これに伴い、本体である短信のサマリー情報については、付属資料である短信の添付資料と同様、短信作成の際の参考様式として、上場会社に対しその使用を要請するに止めるとしている。

本改正に合わせて、短信の開示の自由度を高めるとともに、速報としての役割に特化するため、「決算短信・四半期決算短

信作成要領等」を改定している。

また、2016年10月28日に公表した「決算短信・四半期決算短信の様式に関する自由度の向上について」に対するパブリック・コメント募集の結果についても併せて公表している。開示の自由度を高める観点からの短信の様式及び記載事項の見直しにより、各社の状況に応じた開示が可能となるため、短信における開示内容の検討にあたっての参考となるよう、短信に関する投資者等の意見を上場会社に対して周知するとともに、ウェブサイトでも紹介している。

本改正は、2017年3月31日から施行され、同日以後、最初に終了する事業年度若しくは四半期累計期間または連結会計年度若しくは四半期連結累計期間に係る決算の内容が定まった場合の開示から適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ \(2017年2月13日発行\)](#)

(2) 金融庁、有価証券報告書に「経営方針」を追加する等の改正内閣府令を公布

金融庁は、2017年2月14日、「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」を公布した。また、これに併せて、改正案に対するパブリックコメントの結果等について公表している。

● 有価証券報告書に「経営方針」を追加

2016年4月に公表された金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告(以下「同報告」という)において、

企業と投資家との建設的な対話を促進していく観点から、より効果的かつ効率的で適時な開示が可能となるよう、決算短信、事業報告等、有価証券報告書の開示内容の整理・共通化・合理化に向けた提言がなされた。同報告の中で、決算短信の記載内容とされている「経営方針」について、決算短信ではなく有価証券報告書において開示すべきとされたことを踏まえ、有価証券報告書の記載内容に「経営方針」が追加された。これにより、従来から記載が求められてきた「対処すべき課題」に加え、「経営方針、経営環境」に関する記載を行うこととなる。

この「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の記載内容や記載方法については、企業と投資家との「建設的な対話」に資する観点から、それぞれの企業の経営内容や状況に即して企業が各自判断することが期待されるとしている。

● 臨時報告書の提出要件に係る改正

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

本内閣府令は、2017年2月14日付で公布・施行される。また、上記改正事項のうち有価証券報告書の記載内容に「経営方針」を追加する部分については、2017年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ \(2017年2月14日発行\)](#)

【公開草案】

金融庁、「公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等に関する実務上の取扱い(案)」の公表に伴う、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表

金融庁は、2017年2月6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(案)」を公表し、パブリック・コメント募集を開始した。

本改正案は、企業会計基準委員会(ASBJ)において、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)」を公表したことを受け、公共施設等の運営事業を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。

同府令は、実務対応報告「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」の公表日以後、施行する予定である。

コメントの締切りは2017年3月7日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ \(2017年2月7日発行\)](#)

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

【最終基準】

(1) ASBJ、企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」を公表

企業会計基準委員会(ASBJ)は、2017年3月16日に、企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」を公表した。

本会計基準は連結財務諸表及び個別財務諸表における次の事項に適用される。

- ① 法人税、地方法人税、住民税及び事業税に関する会計処理及び開示
- ② 受取利息及び受取配当金等に課される源泉所得税に関する開示
- ③ 国内会社が納付する外国法人税に関する開示

当事業年度の所得等に対する法人税、住民税及び事業税等については、法令に従い算定した額を損益に計上する。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は、更正等による追徴及び還付の可能性が高く、追徴税額及び還付税額を合理的に見積ることができる場合には、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」における誤謬に該当する場合を除き、追徴税額及び還付税額を損益に計上する。これらの会計処理については、従来の取扱いの内容を踏襲した上で考え方を明確化したものである。

適用範囲に含まれた税金の開示については、従来の取扱いの内容を踏襲している。

本会計基準では、監査保証実務指針第63号及びJICPA会計制度委員会「税効果会計に関するQ&A」における税金の会計処理及び開示に関する部分のほか、実務対応報告第12号「法人事業税における外形標準課税部分の損益計算書上の表示についての実務上の取扱い」(以下「実務対応報告第12号」という)に定められていた事業税(付加価値割及び資本割)の開示について、基本的にその内容を踏襲した上で表現の見直しや考え方の整理等を行ったものであり、実質的な内容の変更は意図していないとしている。

なお、本会計基準の公表に伴い、実務対応報告第12号及び監査保証実務指針第63号は廃止された。

本会計基準は、公表日以後適用することされている。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。

【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3月22日発行）

(2) ASBJ、実務対応報告第34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」を公表

ASBJは、2017年3月29日に、実務対応報告第34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」を公表した。

本実務対応報告の主な内容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かの方法によることを、当面の取扱いとして明らかにしている。

上記取扱いは、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までに限って適用することとされている。

【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（2017年4月3日発行）

(3) ASBJ、改正実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」等を公表

ASBJは、2017年3月29日に、改正実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」(以下「本実務対応報告」という)を公表した。

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は、在外子会社の財務諸表が国際財務報告基準(IFRS)または米国会計基準に準拠して作成される場合には、一定の修正を前提に、連結決算手続上利用することができることとされており、国内子会社については特段規定されていなかった。

本実務対応報告では、国内子会社が指定国際会計基準または修正国際基準(以下「JMIS」という)に準拠した連結財務諸表を作成し、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ている。

また、あわせて改正実務対応報告第24号「持分法適用関連会

社の会計処理に関する当面の取扱い」が公表され、国内関連会社が指定国際会計基準またはJMISに準拠した連結財務諸表を作成し、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ている。

本実務対応報告は、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。ただし、本実務対応報告第の公表日以後、早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2017年4月3日発行）

【公開草案】

該当なし

INFORMATION

(1) 経産省、「CGS(コーポレート・ガバナンス・システム)研究会報告書」を公表

2017年3月10日、経済産業省は「CGS研究会報告書—実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引き—」(以下「本レポート」という)を取りまとめた。本レポートは、2016年7月に「CGS研究会」(座長 神田秀樹学習院大学大学院法務研究科教授)を立ち上げ、2017年2月まで9回にわたり、企業の「稼ぐ力」を強化するために有意義と考えられるコーポレートガバナンスの構築・運用に関する取組みについて検討を行ったものである。

また、2016年に経済産業省が実施したコーポレートガバナンスに関する国内企業アンケートの調査結果も取りまとめた。

本レポートは、企業が実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を実践するにあたって考えるべき内容をコーポレートガバナンス・コードと整合性を保ちつつ示すことでこれを補完するとともに、「稼ぐ力」を強化するために有意義と考えられる具体的な行動をとりまとめたものである。

本レポートの本文では、社長・CEOら経営陣を主な対象に、全体に関わる内容、具体的には、①取締役会の在り方、②社外取締役の活用の在り方、③経営陣の指名・報酬の在り方、及び④経営陣のリーダーシップ強化の在り方に関する提言が取りまとめられており、別紙1から3には、コーポレートガバナンスを担当する企業幹部などを主な対象に、より具体的な指針として、数々の提言がまとめられている。

具体的には、取締役会については監督機能の強化、社外取締役の知見・経験を活用しやすいものとするための経営の仕組みの変更、指名・報酬委員会の活用、経営戦略と適合した業績連動報酬等の導入の検討、相談役・顧問の役割の明確化と情報発信等が提言されている。

【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 (2017年3月15日発行)

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

2017年3月31日、経済産業省は「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」を公表した。

CGSガイドラインは、2017年3月10日に公表した「CGS研究会報告書-実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引き-」(CGSレポート)を踏まえ、コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針として策定したものである。また、本指針の別添として、「経営人材ガイドライン」及び「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」も策定・公表している。

① 経営人材ガイドライン

2016年10月から開催された「経営人材育成に関する研究会」(座長:守島基博一橋大学大学院商学研究科教授)における討議内容や経営リーダー人材の育成に関する企業の実態調査の結果を踏まえ、ガイドライン「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成について」(経営人材育成ガイドライン)を策定したものである。

② ダイバーシティ 2.0行動ガイドライン

2016年8月から開催された「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会」(座長:北川哲雄青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授)において、各企業が直面する経営課題や、ダイバーシティの取組みの実施を阻むボトルネックを解消するために取るべきアクションを盛り込んだ「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」を策定し、2017年3月23日に公表した。

同ガイドラインでは、中長期的に企業価値を生み出し続ける経営上の取組みを「ダイバーシティ2.0」と位置づけ、ガイドラインで提示した「アクション」や「具体的な取組事例」を参考に、企業がそれぞれの経営戦略に沿ったダイバーシティを実践することが期待されるとしている。

【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4月3日発行)

(3) 金融庁、「有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書レビューの実施について(平成29年度)」の公表

金融庁は、2017年3月31日、「有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書レビューの実施について(平成29年度)」を公表した。

① 有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項について

平成29年3月期に適用される開示制度の改正のうち、主なものは以下のとおりである。

- 有価証券報告書の記載内容に「経営方針」を追加する「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正
- 「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」等の公表を踏まえた財務諸表等規則等の改正

② 有価証券報告書のレビューの実施について

平成29年3月期以降の事業年度に係る有価証券報告書のレビューは、以下の内容で実施される。

● 改正が行われた会計基準等の適用状況の審査

以下に関連する会計基準等の適用状況について実施される。

- ・繰延税金資産の回収可能性
- ・企業結合及び事業分離等

● 情報等活用審査

上記に該当しない場合であっても、適時開示や報道、一般投資家等から提供された情報等を勘案して審査を実施する。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2017年4月4日発行)

(4) 金融庁、「日本版スチュワードシップ・コード」改訂案を公表

2017年3月28日、金融庁は「責任ある機関投資家」の諸原則<日本版スチュワードシップ・コード>~投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために~(以下「SC」という)改訂案を公表し、パブリックコメントの募集を開始した。

2016年11月30日に、金融庁及び東京証券取引所が『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「意見書」という)を公表し、SCの見直しを提言した。これを受け、金融庁では、2017年1月にSCを改訂することを目的として、「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」(座長:神作裕之東京大学大学院法学政治学研究科教授)を設置し、3回に渡って改訂に関して議論が行われた。

本改訂案は、『スチュワードシップ・コード及びコーポレート

がバナンス・コードのフォローアップ会議「意見書(3)」における提言に基づき、策定されている。

この他、議決権行使助言会社における取組み、選択肢としての集团的エンゲージメント、ESG要素の考慮についても新たに議論され、改訂案に含められている。

改訂後、SCを受け入れている機関投資家に対して、遅くとも6ヵ月後までに、改訂内容に対応した公表項目の更新（及び更新を行った旨の公表と金融庁への通知）を行うことが求められる見込みである。

コメントの締切りは2017年4月27日である。

なお、本改定案についての詳細は、本誌特集②-2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3月31日発行）](#)

日本基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト（日本基準）へ](#)

II. 修正国際基準

修正国際基準に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

該当なし

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](#)

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】

該当なし

【公開草案】

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

2017年3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」等の一部改正（案）を公表した。

国際会計基準審議会が2016年7月1日から2016年12月31日までに公表した次の国際会計基準（下記の基準に付随する結果的修正が行われた国際会計基準を含む）を、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることが提案されている。

- 国際財務報告基準(IFRS) 第4号「保険契約」(2016年9月12日公表)
- 国際財務報告基準(IFRS) 第12号「他の企業への関与の開示」(2016年12月8日公表)
- 国際財務報告基準(IFRS) 第1号「国際財務報告基準の初度適用」(2016年12月8日公表)
- 国際会計基準(IAS) 第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」(2016年12月8日公表)
- 国際会計基準(IAS) 第40号「投資不動産」(2016年12月8日公表)

本改正は、公布の日から施行する予定である。

コメント募集は2017年3月31日に終了した。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ（2017年3月3日発行）](#)

会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

IASB、公開草案「IFRS第8号事業セグメントの改善 (IFRS第8号及びIAS第34号の修正案)」を公表

国際会計基準審議会 (IASB)は、2017年3月29日、公開草案「IFRS第8号事業セグメントの改善 (IFRS第8号及びIAS第34号の修正案)」(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案では、IFRS第8号に係る適用後レビューの結果を踏まえ、最高経営意思決定者の識別や事業セグメントの集約、報告セグメントの開示などに関して、概念の明確化や新たな開示事項を提案している。

コメント期限は、2017年7月31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 \(2017年4月4日発行\)](#)

INFORMATION

【討議資料】

IASB、討議資料「開示に関する取組み－開示原則」を公表

IASBは、2017年3月30日、討議資料 (DP/2017/1)「開示に関する取組み－開示原則」を公表した。

「開示に関する取組み」は、財務諸表における開示の有効性を改善することを目的に2013年に開始された、複数のプロジェクトのポートフォリオである。IAS第1号「財務諸表の表示」の改訂 (2014年12月)、IAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」の改訂 (2016年1月)は既に完了し、現在は重要性の適用に関する2つのプロジェクトと本討議資料「開示原則」、及び「基準レベルにおける開示の見直し」に関するプロジェクトの4つが進行中となっている。「開示原則」は、「開示に関する取組み」プロジェクトの一環として、開示における論点を識別したうえで、その開発・明確化によりこれらの問題に対処することを目指すものである。

「開示原則」に関するプロジェクトにおいては、今後IAS第1号を改訂して、もしくはIAS第1号に代えて、開示一般に関する基準書を開発することを想定している。

コメントの締切りは2017年10月2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 \(2017年3月31日発行\)](#)

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

IV. 米国基準

会計基準等の公表 (米国財務会計基準審議会 (FASB))

【最終基準 (会計基準更新書 (Accounting Standards Updates, ASU))】

(1) ASU第2017-05号「その他損益－非金融資産の認識中止によって生じる損益」の公表 (2017年2月22日 FASB)

本ASUは、Subtopic 610-20「その他損益－非金融資産の認識中止により生じる損益」の適用範囲に関する追加のガイダンスを提供している。主な内容は以下のとおりである。

- Subtopic 610-20に規定される、非金融資産 (及び実質的な非金融資産) の認識中止の会計処理に関するガイダンスは、資産 (または資産グループ) が次の2つの要件を満たす場合にのみ適用されることを明確化した。
 - ・事業の定義に適合しない
 - ・非営利活動でない
- Subtopic 610-20の適用対象となる「実質的な非金融資産 (in-substance nonfinancial asset)」を「契約に含まれる金融資産 (例えば債権) であり、当該契約の相手方に約束した資産 (現金及び現金同等物を除く) の公正価値のほぼすべてが非金融資産に集中しているもの」と定義した。
- 不動産の一部売却等、非金融資産 (及び実質的な非金融資産) の移転または交換の対価として、移転した資産に対する非支配持分を受け取る場合、現金以外の対価として会計処理し、当該非支配持分を公正価値で測定することを明確化した。
- 企業による投資 (持分法投資等) の譲渡は、当該投資先に非金融資産がある場合でも、対象とならない。

本ASUの適用開始と移行措置はTopic 606「顧客との契約から生じる収益」と同一である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No. 17-6 \(英語\)](#)

(2) ASU第2017-06号「年金会計－従業員給付制度のマスター・トラストについての報告」の公表 (2017年2月27日 FASB)

本ASUは、従業員給付制度がマスター・トラストに対して保有する持分について、表示を明確にし、より詳細な開示を求めるものである。

ASU第2017-06号は、2018年12月16日以降に開始する会計年度から適用される。早期適用も認められる。

財務諸表が表示される期間に遡及適用される。

(3) ASU 第2017-07号「報酬－退職給付：期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示の改善」の公表（2017年3月10日 FASB）

本ASUは、現行規定において純額ベースで表示されている期間年金費用及び期間退職後給付費用につき、これらを勤務費用要素とそれ以外の費用の要素に区分表示することを要求するものである。勤務費用要素は他の人件費と同じ項目に表示し、勤務費用以外の要素は営業外損益に表示する。また、期間年金費用のうち勤務費用要素のみ資産計上が適格であることを明示する。

ASU第2017-07号は、公開営利企業の場合、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適用される。勤務費用要素とそれ以外の費用の要素を区分開示する規定は遡及適用し、勤務費用要素のみを資産計上する規定は将来に向かって適用する。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. 17-8 \(英語\)](#)

(4) ASU 第2017-08号「償還可能負債性証券のプレミアム部分の償却」の公表（2017年3月30日 FASB）

本ASUは、プレミアム価格で購入した償還価格および償還可能となる日が確定した償還可能負債性証券のプレミアム部分の償却期間についての改訂を行ったものである。本改訂により、プレミアム部分は最も早い償還可能日までの期間にわたり償却が行われる。また、最も早い償還可能日に償還オプションが行使されなかった場合には、実効金利は残期間を使用して再計算される。なお、ディスカウント価格で購入した場合のディスカウント部分の償却については本ASUの対象ではなく、引き続き償還可能負債証券の満期日までの期間で償却を行う。

本ASUは、修正遡及アプローチによる適用を要求しており、適用時に会計方針の変更の開示を要求している。

本ASUは、公開会社の場合2018年12月16日以降に開始する事業年度並びにその期中報告期間から適用される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No. 17-11 \(英語\)](#)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

ASU案「株式報酬－従業員以外に対する株式に基づく報酬の会計処理の改善」を公表（2017年3月7日 FASB）

本ASU案は、FASBの簡素化イニシアティブの一環として公表されたものであり、従業員以外に対する株式に基づく報酬を、従業員に対する株式に基づく報酬と同一の方法で会計処理することにより、情報の一貫性を改善し、コスト及び複雑性を軽減することを提案するものである。

本ASU案は、未行使の報酬（outstanding awards）に対して修正遡及アプローチを適用することを提案している。ただし、非公開企業が従業員以外に対する株式に基づく報酬の公正価値を測定する際のインプットとして予想ボラティリティの代わりに算定値を使用する場合は、将来に向かって（すなわち、適用日後に付与または変更した報酬に）適用することを提案している。適用日については関係者のフィードバックを待って検討するとされている。

コメントの締切りは2017年6月5日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No. 17-7 \(英語\)](#)

INFORMATION

EITF－サービス委譲契約に関する最終コンセンサス（2017年3月16日 EITF）

FASBの発生問題専門委員会（EITF）は、2017年3月16日に開催された会議において、2016年11月に公表したASU案「サービス委譲契約：運営サービスの顧客の決定」に関して審議を行った。その結果、サービス委譲契約における営業者の顧客は、公共サービスを利用する第三者ではなく、常に、有料道路のような公的インフラを所有する政府または公的部門の機関（サービス委譲者）である、という最終コンセンサスを得た。

顧客という特性は、サービス委譲契約に伴う収益の認識等に影響を及ぼすが、このコンセンサスにより、顧客を識別する際の実務上のばらつきが軽減されることになる。

なお、FASBは、2017年3月29日の会議で、EITFで得られた最終コンセンサスを批准し、スタッフにASUの最終化作業を指示した。ASUの公表は、2017年第2四半期に見込まれている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No. 17-9 \(英語\)](#)

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](#)

IFRS年次開示チェックリスト (2016年10月版)

2017年3月

English/Japanese



内容

- 1.本冊子について
- 2.参照及び略語
- 3.チェックリスト
- 4.Appendix
- 5.KPMGによるその他の刊行物

本冊子は、財務諸表作成者が財務諸表をIFRSに準拠して作成及び表示する際に必要となり得る開示項目を示すことにより、利用者に役立つものとなることを目的として作成しています。2016年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2016年8月15日までにIASBが公表した基準書及び解釈指針(「現在適用されている」規定)を反映しています。IFRS第9号「金融商品」等の2016年8月15日までに公表された未発効の新たな基準書及び改訂の早期適用に関する開示項目については、Appendixに記載しています。

全文(日本語版)は、下記のページをご参照ください。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/ifrs-disclosure-checklist-2016-10.html>

英語版の「Disclosure checklist Guide to annual financial statements」は、下記のページをご参照ください。
kpmg.com/ifrs

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

タックスヘイブン対策税制の改正のポイント

KPMG 税理士法人

FinTech

ディレクター / 税理士 平松 直樹

平成29年度の税制改正で大きく改正された「外国子会社合算税制（以下「タックスヘイブン対策税制）」というは、日本の親会社が税率の低い国にある関係会社を通じて租税回避を行うことを防止するための制度です。タックスヘイブン対策税制が適用されると、外国関係会社の所得は親会社の株式の保有割合に応じて、親会社の法人税の所得として合算され、日本で課税されることになります。

今回のタックスヘイブン対策税制の改正では、「BEPSプロジェクト」の基本的な考え方である「経済活動や価値創造の場所と税が支払われるべき場所を一致させること」や「税に関する透明性の向上」が目的となっており、改正前の制度において問題とされていた、事業実体のないペーパーカンパニーに対しては合算課税の対象となる国が拡大され、また、事業実体がある外国関係会社を通じて行われる投資に対しては、合算課税となる所得の範囲が拡大されています。一方で、事業実体があるにも関わらず制度上は合算課税の対象となっていた、航空機リースや第三国で委託加工を行う製造業などに対しては、合算課税の対象外となるように手当がされています。

改正後のタックスヘイブン対策税制は従来の制度より複雑になっており、加えて、外国関係会社がペーパーカンパニーでないことや事業実体の判定基準を満たすことについて、税務当局から求められた書類を期限までに提出ができない場合には、その要件を満たさないとされる規定が設けられたことにより、納税者はいままで以上にタックスヘイブン対策税制に対する十分な理解が必要となり、併せて外国関係会社の事業実体が証明できる書類を事前に準備しておくことが重要になると考えられます。

本稿は平成29年度の税制改正によるタックスヘイブン対策税制の概要を説明するもので、今後当局から公表される通達・解説等により内容に変更が生じる可能性がありますので、ご留意くださいますようお願いいたします。また、タックスヘイブン対策税制は居住者（個人）にも適用がありますが、本稿では主に内国法人（会社）が納税者とされる場合について記述しています。

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



平松 直樹
ひらまつ なおき

【ポイント】

- － BEPSプロジェクトを受けて、タックスヘイブン対策税制が大幅に改正された。
- － 制度の対象となる外国関係会社の判定や合算される所得の計算に、残余財産の概ね全部を請求できるか否かにより判定を行う、実質支配基準が導入されている。
- － 外国関係会社の租税負担割合が20%以上の場合でも、実体のない「ペーパーカンパニー」、実質的な「キャッシュボックス」、「ブラックリスト」国に存在する外国関係会社の所得は、会社単位で合算課税される。
- － 租税負担割合が20%未満の場合には、外国関係会社に実体があるときであっても利子、配当や株式の譲渡益などの受動的な所得が部分合算課税の対象とされているが、改正により、その合算課税の対象となる所得の範囲が拡大している。
- － 「航空機リースの会社」、「外国金融子会社等」や「保険会社」など、外国関係会社の経済活動に応じた特例が設けられている。
- － 「ペーパーカンパニー」に該当しないこと、事業実体の判定基準である「経済活動基準」を満たすことについて、税務当局から要請があった場合に、納税者が期限までに証明書類を提出できない場合には、その要件を満たさないと推定される規定が設けられている。
- － 本改正は外国関係会社の2018年4月以降に開始する事業年度から適用される。

I. 改正後のタックスヘイブン対策税制のまとめ

外国関係会社の租税負担割合	判定基準 (注1)	合算課税の範囲	改正前の制度	対象国の例示 (注2)
30%以上	合算課税なし		合算課税なし	アメリカ、インド、オーストラリア、フィリピン、メキシコ等
20%以上30%未満	ペーパーカンパニー、キャッシュボックス、ブラックリストのいずれかに該当する場合	会社単位の合算課税(特定外国関係会社)	合算課税なし	ドイツ、中国、マレーシア、韓国、ベトナム、タイ、英国等
20%未満	ペーパーカンパニー、キャッシュボックス、ブラックリストのいずれかに該当する場合(A)	会社単位の合算課税(特定外国関係会社)	合算課税なし	シンガポール、台湾、香港、ポーランド、チェコ、ハンガリー、アイルランド等
	(A)に該当しないが、「経済活動基準」を満たさない場合(B)	会社単位の合算課税(対象外国関係会社)	「適用除外基準」を満たさない場合には会社単位の合算課税	
	(A)及び(B)に該当しないが「受動的所得」がある場合	「受動的所得」に対する部分合算課税(部分対象外国関係会社)	「資産性所得」がある場合には、「資産性所得」について、部分合算課税	

(注1) 判定基準に該当しない場合には、合算課税の対象となりません。

(注2) 対象国の例示は標準の法人税率に基づき区分していますが、事業体及び事業年度ごとに一定の算式に基づき算定した租税負担割合で判断する必要があります。なお、対象国の標準の法人税率については経産省作成資料より抜粋しています。

II. 改正前のタックスヘイブン対策 税制の制度の概要

居住者又は内国法人が発行済株式等の50%超を直接及び間接に保有する外国関係会社で、その租税負担割合が20%未満の、日本の税率に比べて低い国又は地域にある一定の外国関係会社（以下「特定外国子会社等」という）の所得のうち、その特定外国子会社等の10%以上の株式等を直接又は間接に保有する内国法人は、その持分に対応する所得を、法人の所得に合算して課税する制度となります。

なお、特定外国子会社等が独立した企業としての実体を備え、かつ、その所在する軽課税国で事業活動を行うことについて、経済的な合理性があると認められる一定の基準（適用除外基準）を満たす場合には、利子・配当等の資産運用的な所得（資産性所得）がある場合を除き、合算課税の対象から除外されます。

III. 29年度税制改正のポイント

1. 改正ポイント①

合算課税の対象となる外国関係会社の範囲の変更

合算課税の対象となる外国関係会社の範囲に株式等の形式的な保有要件だけでなく、実質的な支配関係を基準に判断する規定が設けられ、併せて判定対象法人を他の外国法人を通じて間接的に保有する場合の判定方法が変更されています。

(1) 外国関係会社（措法66の6②一）

内国法人により株式等の50%超を直接及び間接に保有される外国法人又は内国法人との間に下記（3）の実質支配関係がある外国法人等

(2) 間接保有がある場合の保有割合

（措法66の6②一イ、措令39の14の2）

内国法人が他の外国法人を通じて保有する外国の孫会社等に係る保有割合の判定については、内国法人が50%超の株式等を保有する他の外国法人が保有する判定対象法人に係る株式等の割合を、内国法人の判定対象法人に係る直接保有割合に加算して50%超の保有割合を判定します。

改正前の制度	内国法人の直接保有割合 + 内国法人が保有する他の外国法人の保有割合 > 50%
改正後	内国法人の直接保有割合 + 内国法人が50%超保有する他の外国法人の保有割合 > 50%

(3) 実質支配による判定

（措法66の6②一口、措令39の16①）

合算対象となる外国関係会社の範囲に実質的に支配している場合として、以下の要件に該当する外国関係会社加わりました。なお、実質的に支配している場合には、その外国関係会社の所得の全てが、支配している内国法人の合算課税の対象となります。

- ① 内国法人が外国法人の残余財産の概ね全部について分配を請求する権利があること
- ② 内国法人が外国法人の財産の処分の方針の概ね全部を決定することができる契約その他の取決めが存在すること

2. 改正ポイント②

外国関係会社の租税負担割合が20%以上でも 合算される場合

外国関係会社の租税負担割合が20%以上でも、新しく導入された次の3つのカテゴリーのいずれかに該当する場合は、会社単位の合算課税の対象となります。ただし、租税負担割合が30%以上である場合には、会社単位の合算課税の対象から除外されます。

(1) ペーパーカンパニー（措法66の6②ニイ）

次のどちらの要件も満たさない外国関係会社

- ① 主要な事業を行うために必要と認められる事務所、店舗、工場等の固定施設があること
- ② 本店所在地国において事業の管理、支配及び運営を自ら行っていること

(2) キャッシュボックス

（措法66の6②二口、措令39の14の3③④）

次のどちらの要件も満たす外国関係会社

- ① 外国関係会社の事業年度終了時の貸借対照表に計上された総資産の簿価に対して、利子、配当等の受動的所得（改正のポイント④(1)①配当から⑩無形資産等の譲渡損益までの所得）の合計額が30%を超える場合
- ② 総資産の簿価に対して、有価証券、貸付金、リース用の有形固定資産及び工業所有権、著作権等の無形資産等の合計額が50%を超える場合

(判定算式)

(ア)	受動的所得の合計額 / 総資産 > 30%
(イ)	有価証券、貸付金、リース用の有形固定資産及び無形資産等の合計額 / 総資産 > 50%

(3) ブラックリスト

(措法66の6②二八)

租税に関する情報の交換について、国際的な協力が著しく不十分な国又は地域として財務大臣が指定する国又は地域に本店又は主たる事務所を有する外国関係会社

3. 改正ポイント③ 経済活動基準の特例

(1) 経済活動基準の概要

租税負担割合が20%未満の外国関係会社が、以下の「経済活動基準」の全てを満たす場合(④については業種により(i)又は(ii))には、事業実体があるとして合算課税の対象となりませんが、いずれか一つの要件でも満たせない場合には、会社単位の合算課税の対象となります。この「経済活動基準」は、改正前の制度の「適用除外基準」に相当するもので、以下のような改正が行われました。

① 事業基準	主たる事業が以下のものでないこと 株式又は債券の保有 無形資産等の提供 船舶又は航空機の貸付け(航空機の貸付けのうち一定のものを除く)
② 実体基準	本店所在地国に主たる事業に必要な事務所等があること
③ 管理支配基準	本店所在地国において事業の管理、支配及び運営を行っていること
④ 非関連者基準 (i)	非関連者との取引が全体の50%超であること (対象業種)卸売業、銀行業、信託業、金融商品取引業、保険業、水運業又は航空運送業、航空機のリース業
所在地国基準 (ii)	事業を主として本店所在地国で行っていること (対象業種)不動産業、リース業(航空機を除く)、製造業など上記以外の業種

(2) 経済活動基準の特例

① 航空機リース事業

(措法66の6②三イ、措令39の14の3⑪)

航空機のリース事業は「事業基準」を満たしませんでした。航空機のリースを主たる事業とする外国関係会社のうち、その本店所在地国において航空機の貸付けを的確に遂行するために通常必要と認められた業務の全てに従事していること等の要件を充足する場合には、「事業基準」を満たすこととなりました。

② 非関連者を經由した取引

(措法66の6②三八(1)、措令39の14の3⑫)

非関連者基準において、外国関係会社が非関連者と取引を行った場合でも、非関連者の取引先が関連者であることが契約等により、あらかじめ決められている場合には、その非関連者との取引は関連者との取引とみなされることとなりました。

③ 製造業

(措法66の6②三八(2)、措令39の14の3⑬三、措規22の11②)

製造業については、中華圏で行われている「来料加工」等の第三国にある工場に材料等を提供して委託加工を行っている場合には、「所在地国基準」を満たさないとされる懸念がありましたが、設備の確保、材料の調達、品質管理等の製造における重要な業務を通じて主体的に外国関係会社が関与していると認められる場合には、「所在地国基準」を満たすこととなりました。

4. 改正ポイント④ 部分合算課税の範囲の拡大

(1) 事業実体の基準である「経済活動基準」を満たした場合でも、外国関係会社に資産運用的な所得がある場合には、部分合算課税の対象となりますが、改正によりその所得の範囲が以下の通り、大幅に拡大しています。なお、部分合算課税の対象は資産運用的な収入から直接の費用等を控除した所得となります(措法66の6⑥一～十一、措令39の17の3①～⑦)。

	受動的所得 (改正後)	資産性所得 (改正前の制度)
① 配当	配当(株式の保有割合が25%以上のものを除く)(注1)	配当(株式の保有割合が10%以上のものを除く)
② 利子	受取利子(手形の割引料、債券の償還差益、その他利子に準ずるもの)等(注2)(注3)	債券の利子 債券の償還差益
③ 有価証券の貸付	有価証券の貸付の対価	(対象外)
④ 有価証券の譲渡	有価証券の譲渡損益(株式の保有割合が25%以上のものを除く)	株式の市場における譲渡等から生じる譲渡益(株式の保有割合が10%以上のものを除く) 債券の市場における譲渡等から生じる譲渡益
⑤ デリバティブ取引	デリバティブ取引等に係る損益	(対象外)
⑥ 外国為替差損益	外国為替差損益(注2)	(対象外)
⑦ ①から⑥に準ずる所得	投資信託の収益の分配、売買目的有価証券の評価損益等の上記①から⑥までに掲げる所得を生ずべき資産から生じるこれらの所得に準ずる所得	(対象外)
⑧ 有形固定資産の貸付	有形固定資産のリース料(注4)	船舶・航空機のリース料
⑨ 無形資産等の使用料	無形資産等の使用料(注5)	特許権等の使用料
⑩ 無形資産等の譲渡損益	無形資産等の譲渡損益(注5)	(対象外)
⑪ 異常所得	以下の算式により計算した所得(注6)	(対象外)

(注1) 化石燃料の採取を主たる事業とする一定の外国法人については株式の保有割合は10%以上に緩和

(注2) 業務の通常の過程において生じるものを除く

(注3) 一定のグループファイナンス等により生じるものを除く

(注4) 本店所在地国において使用される固定資産(不動産を除く)のリー

- ス料、本店所在地国にある不動産のリース料等を除く
- (注5) 自ら行った研究成果に係る無形資産等の使用料、譲渡対価等を除く
- (注6) 異常所得の計算式

当期所得 - 以下の受動的所得 - (総資産+人件費+償却累計額) × 50%

<p>異常所得の計算に使用する受動的所得</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 受取配当等の額 (ii) 受取利子等の額 (iii) 有価証券の貸付けによる対価の額 (iv) 有価証券の譲渡損益 (v) デリバティブ取引に係る損益 (vi) 外国為替差損益 (vii) (i)から(vi)までの所得を生じさせる資産から生ずる所得 (viii) 有形固定資産の貸付けによる対価の額 (ix) 無形資産等の使用料 (x) 無形資産等の譲渡損益

(2) 部分合算課税の計算 (措法66の6⑦、措令39の17の3⑳)

部分合算課税の対象となる金額は、以下のAの合計額とBの合計額 (マイナスの場合はゼロとします。また、過去7年以内に発生したBの損失で前事業年度までに控除されていないものがある場合には、その金額を控除した金額) を合計した金額をいいます。

(計算式) 部分合算課税の対象となる金額=A+B

A	B
①配当	④有価証券の譲渡
②利子	⑤デリバティブ取引
③有価証券の貸付	⑥外国為替差損益
⑧有形固定資産のリース	⑦準ずる所得
⑨無形資産等の使用料	⑩無形資産等の譲渡
⑪異常所得	

(3) 少額免除規定の拡大 (措法66の6⑩、措令39の17の5)

部分合算課税の少額免除の基準が、資産運用的な収入が1,000万円以下の場合から、資産運用的な所得が2,000万円以下の場合に拡大しています。

5. 改正ポイント⑤ 金融子会社等の特例

外国金融子会社や保険会社については、その外国関係会社の経済実態を考慮するように、さまざまな特例が設けられています。

(1) 外国金融子会社等の定義

(措法66の6②七、措令39の17)

その本店所在地国の法令に準拠して銀行業、金融商品取引業又は保険業を行う部分対象関係会社で、その本店所在地国においてその役員又は使用人がこれらの事業を的確に遂行するために通常必要と認められる業務の全てに従事しているもの及び

これに準ずるものとして外国金融機関の経営管理等を行っている外国金融持株会社等

(2) 外国金融子会社等及び保険業の特例

対象	特例の対象となる項目
外国金融子会社等	キャッシュボックスの判定(措法66の6②二ロ) 部分合算課税の計算方法(措法66の6⑧⑨)
保険業	ペーパーカンパニーの判定(措法66の6②二イ) 経済活動基準の「実体基準」「管理支配基準」の判定(措法66の6②三ロ) 経済活動基準の「非関連者基準」の判定(措法66の6②三八(1))

6. 改正ポイント⑥ 推定規定等

(1) 書面による証明 (措法66の6③④)

「ペーパーカンパニー」又は「経済活動基準」については、国税当局の職員が内国法人にその外国関係会社が「ペーパーカンパニー」又は「経済活動基準」を満たすことを証明する書類の提出等を求めた場合において、期限までにその提出等がないときは、その外国関係会社は「ペーパーカンパニー」であること又は「経済活動基準」を満たさないものと推定されます。

(2) 財務諸表等の確定申告書への添付 (措法66の6⑪)

改正により内国法人は、租税負担割合が20%以上30%未満である外国関係会社であっても、その外国関係会社が「ペーパーカンパニー」や「キャッシュボックス」等の特定外国関係会社に該当する場合には、その外国関係会社に係る財務諸表等を確定申告書に添付することが必要となります。

法令名称略

措法	租税特別措置法
措令	租税特別措置法施行令
措規	租税特別措置法施行規則

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人
FinTech
ディレクター / 税理士 平松 直樹
naoki.hiramatsu@jp.kpmg.com

未来を拓くコーポレート コミュニケーション

第24回 日本企業の統合報告書に 関する調査2016

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザーグループ

パートナー 大槻 櫻子
シニア 寺田 麻衣子

企業と投資家との建設的な対話の必要性が高まる中、コミュニケーションツールの1つとして「統合報告書」が注目され、発行企業は年々増加の一途をたどっています。企業が競争力を高め、社会に対する責任を果たし、中長期的に価値を向上させていくための取組みの1つとして、KPMGジャパンはコーポレートコミュニケーションの重要性を提起し、そのためのツールである統合報告書の現状調査を2014年から継続してまいりました。

今回の調査は3回目となりますが、日本企業が統合報告書の作成に真摯に取り組み、より開示の充実を図ろうと努力していることがわかりました。しかし一方で、まだまだ改善の余地も見られました。

調査結果全体を通じて見えてきたのは、一貫したメッセージが希薄で、企業が持つ強みや特徴を十分に伝え切れていない現状です。

これは、さまざまな要素や資本の関連性を考慮して意思決定を行う「統合的思考」が、企業活動においてまだ根付いていないことが根本にあると考えられます。「統合的思考」を組織内に浸透させ、企業価値向上に結び付けていくには、経営者のリーダーシップの発揮が不可欠です。そして、その経営者のリーダーシップ、強い意志が統合報告書から自然と読み取れるようになったとき、企業と投資家をはじめとしたステークホルダーの間に、共感が生まれ、信頼が培われ、そしてそれが更なる企業活力へとつながっていくものと考えます。

本稿では、2016年の調査結果からエグゼクティブサマリーの内容を中心とした重要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、著者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



大槻 櫻子
おおつき さくらこ



寺田 麻衣子
てらだ まいこ

【ポイント】

- 2016年の統合報告書発行企業数は、前年比59社増の279社となった。このうち、94%を東証一部上場企業が占めている。
- 価値創造プロセスに関するセクションを設けている企業は44%。価値創造ストーリーを、よりわかりやすく包括的に伝えようとする企業の姿勢が読み取れる。
- ガバナンスに関する記載は年々充実が図られているが、企業のガバナンス構造が、どのように短、中、長期の価値創造能力を支えるものであるかの説明には、まだまだ改善の余地がある。
- マテリアリティ（重要性）評価結果を開示しているのは23%にとどまっており、マテリアリティに関する議論や実践は発展途上にあると言える。
- リスク情報を独立セクションで説明している企業は約半数。リスクの内容を、より具体的にわかりやすく説明しようと努力する企業が増えている。
- 開示されているKPIのうち、財務KPIは71%で、非財務KPIは29%である。非財務資本が重視されてきている昨今、非財務KPIの開示が今後増えていくものと予測される。
- 戦略や経営計画と関連付けて各項目を説明できているレポートはほとんどない。今後、さまざまな要素や資本の関連性を考慮して意思決定を行う「統合的思考」が企業の内部で認識され、実践されることによって、統合報告書において結合性が実現されていくことが期待される。

I. 調査概要

1. 調査の背景と目的

企業と投資家との建設的な対話の必要性が高まる中、コミュニケーションツールの1つとして「統合報告書」が注目され、発行企業は年々増加の一途をたどっています。

企業が競争力を高め、社会に対する責任を果たし、中長期的に価値を向上させていくための取組みの1つとして、KPMG ジャパンはコーポレートコミュニケーションの重要性を提起し、そのためのツールである統合報告書の現状調査を2014年から継続してまいりました。

よりよいコーポレートコミュニケーションを通じた中長期的な企業価値向上、ひいては、日本企業の競争力向上の実現には、統合報告書の発行という企業の自発的な取組みの現状を見

つめ、成果や課題の一端を明らかに示すことが有意義であると考えています。

そこで、本年も引き続き、2016年に発行された統合報告書を対象とし、調査を実施いたしました。

2. 調査対象

統合報告書の定義については、いまだ広く合意されたものは存在していません。このため、企業価値レポート・ラボにご協力をいただき、「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2016年版」で公表されている企業（全279社）の報告書を対象として、調査・分析を行いました。

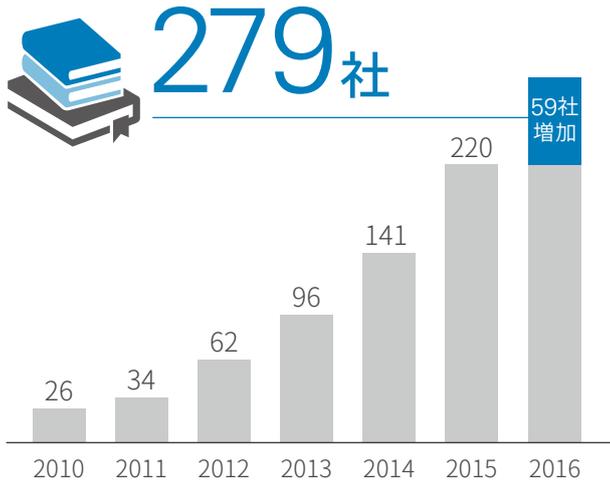
調査項目は、統合報告書に期待される内容や、主たる読み手と想定される投資家にとっての有意性を鑑みて選定しています。

II. 統合報告書の発行状況

1. 発行企業の概要

2016年の統合報告書発行企業数は、前年比59社増の279社となりました(図表1参照)。このうち、262社(94%)を東証一部上

【図表1 2016年統合報告書発行企業数】

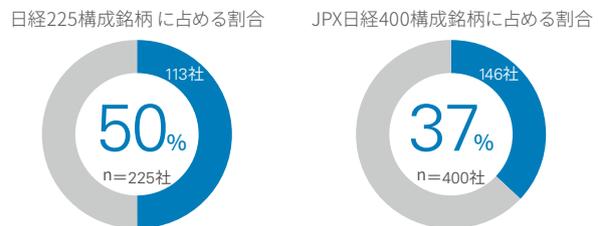


場企業が占めており、昨年比71社の増加となりました。

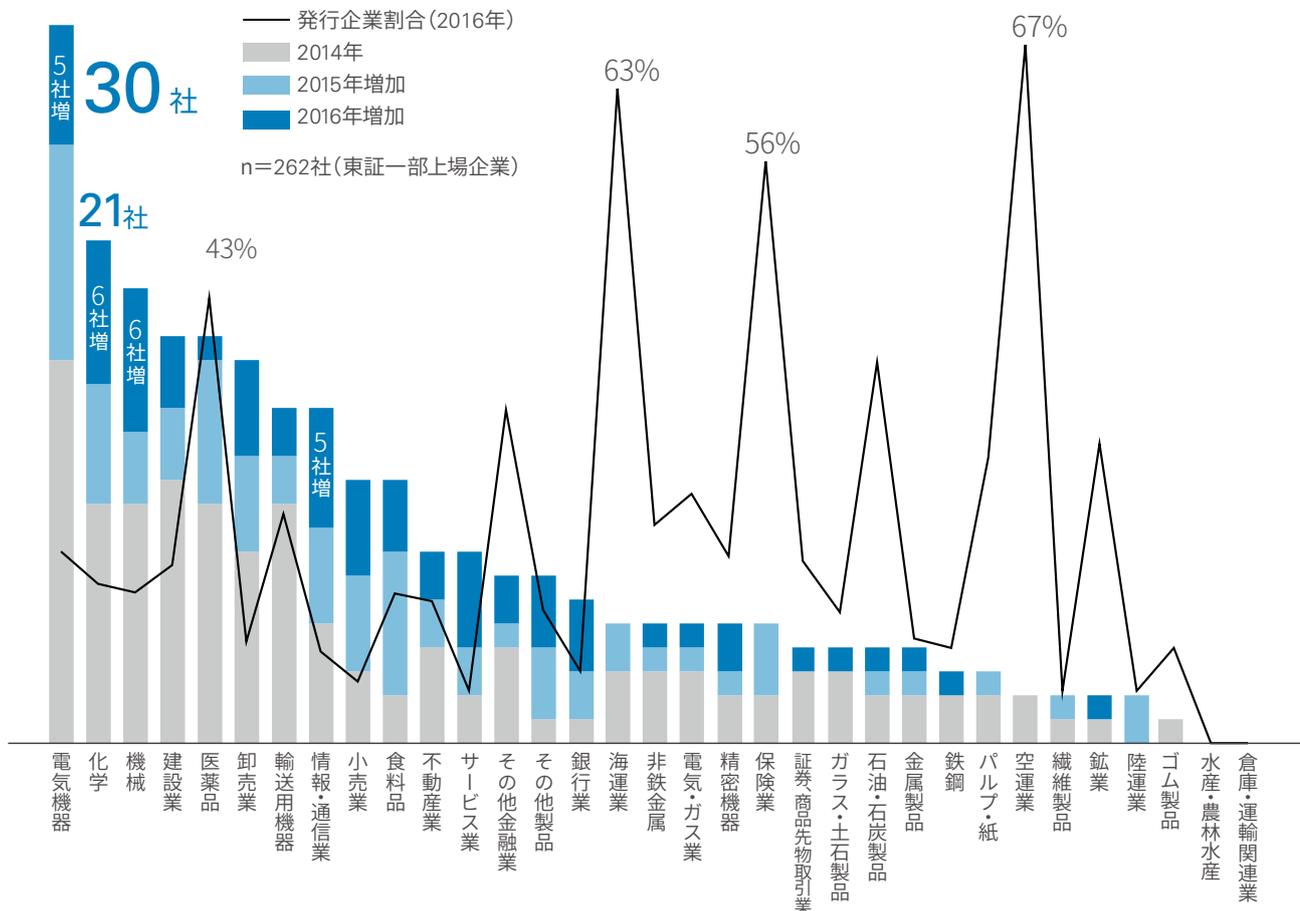
また、日経225およびJPX日経400構成銘柄に占める発行企業の割合は年々増加しており、2016年にはそれぞれ113社(50%)、146社(37%)となりました(図表2参照)。株式市場での取引が活発な企業、ないしは、財務・非財務面での評価の高い企業で、統合報告の取組みが盛んになっていることがわかります。

業種の切り口で見てみると、全33業種のうち31業種の企業が統合報告に取り組んでおり、昨年から変化は見られませんでした(図表3参照)。業種別の発行企業数では、3年連続で電機機器が最多で、30社となりました。なお、電気機器、化学、機械、情報・通信業、食料品において、この3年で発行企業数の大幅な増加がみられました。

【図表2 発行企業のインデックス属性】



【図表3 業種別発行企業数と発行企業割合】



売上高1,000億円以上の企業の割合は、3年間一貫して全体の85%で推移しています。なお、売上高1兆円以上の上場企業151社（出典：会社四季報2016年秋号）に占める発行企業の割合は62%となり、昨年の43%から大幅な増加となりました。

2. 統合報告書の概要

統合報告書の平均ページ数は、2014年の71ページから、2015年が68ページ、2016年が66ページと徐々に減少しており、簡潔に要領よくまとめているレポートが年々増えてきていることがわかりました。

ページの内訳としては、「ビジネスおよび戦略」が統合報告書の31%を占めています（図表4参照）。「財務」「ガバナンス」「リスク」に対する記述は少なく、有価証券報告書と重複する情報を

省略する傾向にあることが読み取れます。一方で「CSR」に関する記述が多いことが特徴としてあげられます。マテリアリティ評価が十分に行われていない中で、CSRレポートの内容をほぼそのまま引き継いでいるレポートもまだまだ多いのではないかと推察されます。

なお、発行企業279社中、245社（88%）が日本語版と英語版の両方を発行しており、そのうち約半数にあたる122社が日本語版と英語版を同時に発行しています（図表5、6参照）。これは、日本国内と海外の情報格差をなくそうという企業の努力の表れだと考えられます。

III. 調査結果サマリー

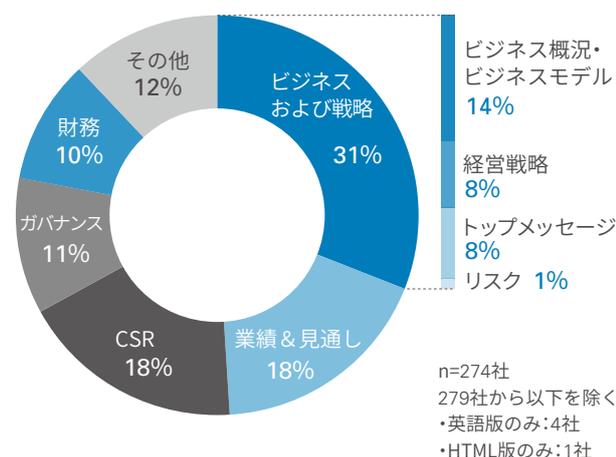
1. 価値創造

統合報告書の目的は、企業が長期にわたってどのように価値を創造するのかを伝えることにあります。

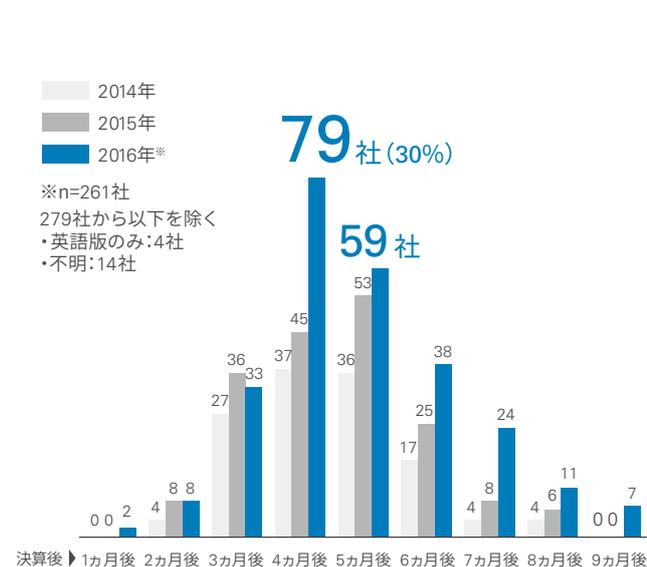
企業の価値創造に関する情報は、統合報告書全体にわたって伝えていくものですが、その全体像を伝えるものとして独立した「価値創造プロセス」セクションを設けている企業は、44%に及ぶことがわかりました（図表7参照）。複雑な企業活動から生まれる価値創造のストーリーを、よりわかりやすく包括的に伝えようとする企業の姿勢が読み取れます。

また、価値創造プロセスを伝えるための重要な要素である資本やビジネスモデルについても、企業はさまざまな工夫を凝らして、その実態を伝えようと努力しています（図表8、図表9参照）。特に、経営資源として企業が有し、活動を通じて生み出す

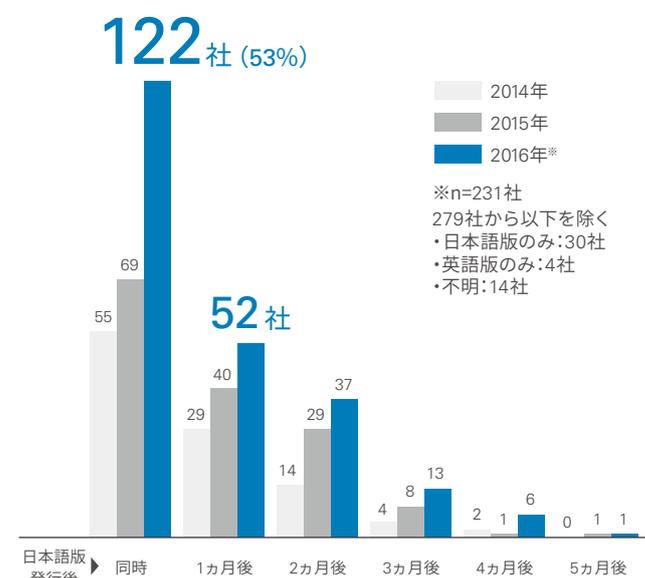
【図表4 統合報告書のページ内訳】



【図表5 統合報告書の発行タイミング(日本語版)】



【図表6 統合報告書の発行タイミング(英語版)】



価値である資本については、財務的側面だけでなく、人的・物的・知的・社会的・自然といった非財務的側面も捉え、個々ならびに相互作用について説明を試みています。

2. ガバナンス

KPMGが行ってきたこの3年の調査活動期間において、最も社会的要請の影響を受けているのがガバナンスに関する記述であると言えます。コーポレートガバナンス・コードに象徴される、日本企業のガバナンスのあり方、その情報開示に対する社会的ニーズの高まりを受け、統合報告書における記載も年々充実が図られてきました。

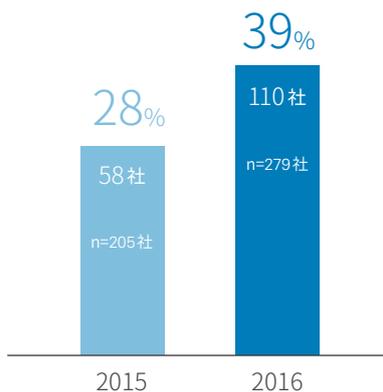
ただし、その記載にはまだまだ改善の余地があると言えます。例えば、ガバナンスの責任者である議長による直接的なメッセージが掲載されている企業は3%となっています(図表10参照)。また、現状のガバナンス形態の選択理由に言及している企業は13%にとどまりました(図表11参照)。

統合報告書では、企業のガバナンス構造が、どのように短中、長期の価値創造能力を支えるものであるのかを伝えることが期待されています。価値創造プロセスや戦略的資源配分と関連づけながら、よりわかりやすく読み手に伝える工夫が求められます。今後、日本企業のコーポレートガバナンスが形式から実質へ進化するのに伴い、統合報告書での記載の充実が期待されます。

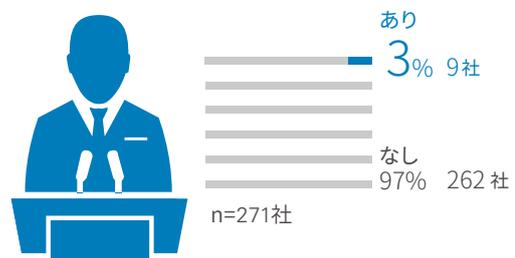
【図表7 価値創造プロセスに関するセクション】



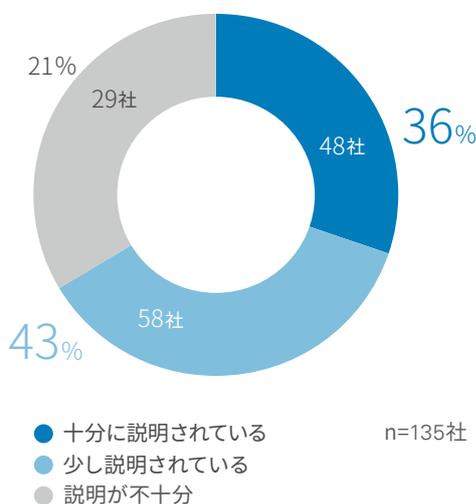
【図表8 資本を開示している企業】



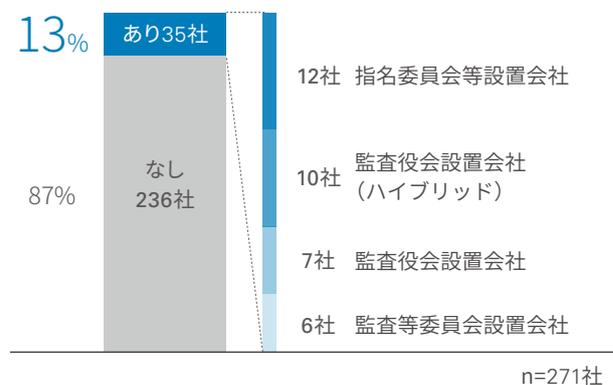
【図表10 議長メッセージの掲載】



【図表9 差別化要因をビジネスモデル内で開示している企業】



【図表11 ガバナンス形態の選択理由の説明】



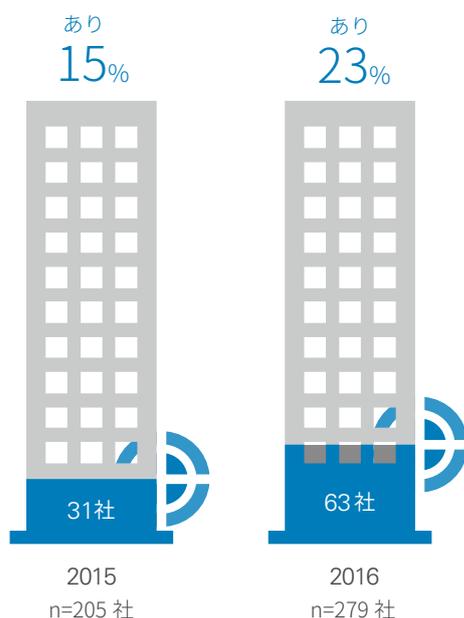
3. マテリアリティ

統合報告書が、その読み手にとって、より有用なものであるためには、必ずしも情報が多く掲載されていけばよいのではなく、企業の価値創造に与える影響の重要度に基づき優先順位づけがされ、重要性のある事象に関して簡潔に開示されていることが大切です。この優先順位づけのプロセスがマテリアリティ（重要性）評価と呼ばれるものです。

マテリアリティ評価は、統合報告書の充実のためだけでなく、経営意思決定や経営管理の前提として実施されることが重要である、とKPMGは提言しています。複雑な内外経営環境の中で、財務的要素だけでなく、ESG項目を含む非財務要素が経営に与える影響は大きく、それらをも含む幅広い事象の中から企業にとっての重要度に関する議論がなされ、ガバナンス責任者と経営者の合意のもと、企業活動が行われることが必要だからです。

しかし、今回の調査結果では、マテリアリティ評価結果を開示しているのは23%にとどまっており、マテリアリティに関する議論や実践は発展途上にあると言えます（図表12参照）。

【図表12 マテリアリティ評価結果の開示】

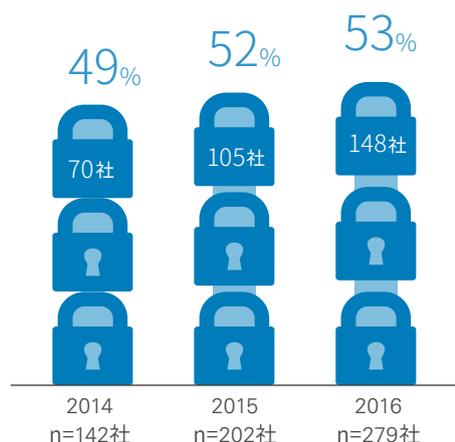


4. リスクと機会

リスクや機会に関する情報は、複雑かつ、変化が激しい現代において、企業が長期的な価値を創造していくことができるかどうかを読み手が判断するための重要な要素です。

例年、リスク情報を独立セクションで説明している企業は約半数です（図表13参照）。多くの企業が相当の紙面を使って説

【図表13 リスク情報セクションを設けている企業】



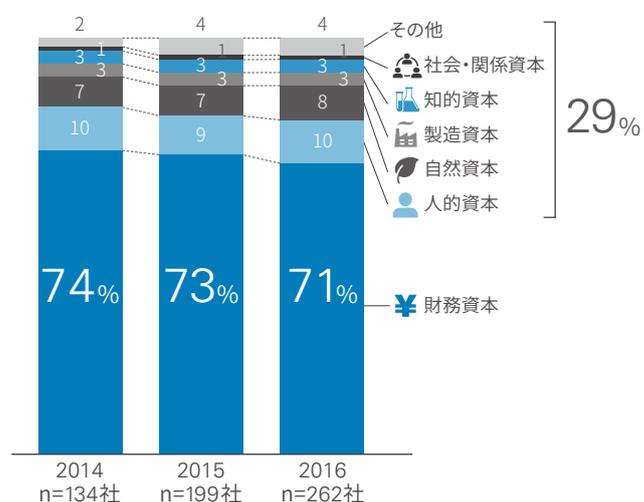
明してきましたが、定型的・総花的であったり、リスクの内容が理解しづらかったりなどの課題がありました。しかし、今回の調査の過程で、感応度分析結果による補足説明を行うといった、リスクの内容をより具体的にわかりやすく説明しようと努力する企業が増えていることがわかりました。

価値創造における非財務資本の重要性が増している中で、企業の次の課題は、財務面に影響を与えるリスクやコンプライアンス対応を中心としたこれまでの捉え方から、より多面的に社会課題や環境の変化を捉え、リスクをビジネス上プラスに作用する機会へと転換していく企業のマネジメント姿勢が説明されることにあると考えています。

5. 業績

企業の戦略目標に対する達成状況や今後の見通しを、読み手にわかりやすく伝えるためには、定性的情報に加えて定量的

【図表14 資本別のKPIの開示比率】



情報を効果的に結び付けて提供することが必要となります。企業が経営管理の目的で使用しているKPI（Key Performance Indicators / 重要業績評価指標）が統合報告書を通じて示されることが望まれます。

調査の結果、KPIとして開示されているもののうち71%は財務関連のものであり、人的、知的等の非財務KPI合計の29%を大きく上回っています（図表14参照）。日本企業において、売上高、利益額や資本効率など、従来型の財務KPIがより重視されている現状がわかります（図表15参照）。

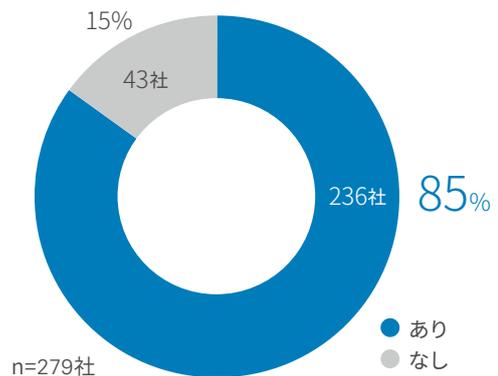
しかしながら、長期に持続可能な企業の価値創造プロセスにおいて、非財務資本のインプットやアウトカムが重視されてきている昨今、統合報告書の読み手の関心は非財務KPIにも注がれています。今後は、企業内部の経営管理の現場から非財務KPIの取扱いが重視され、統合報告書の業績、特に定量的情報開示にも変化が生じてくるものと予測しています。

6. 戦略的焦点と結合性

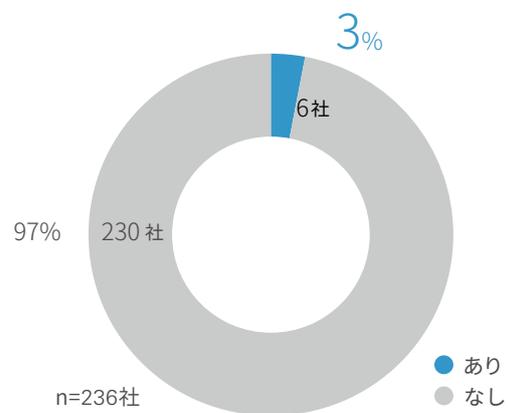
今回の調査では、統合報告書内で各情報の相互関連性が表現され、企業価値創造の全体像がつながりをもって、わかりやすく伝えられているかを確認するために、結合性に関する調査項目を追加しました。

具体的には、企業の長期的な価値創造を実現するためには「戦略」や「経営計画」が重要な柱であると捉え、戦略や経営計画が開示されているか、また戦略や経営計画と各項目（ビジネスモデル・資本、ガバナンス、リスクと機会、業績）が相互に関連づけて説明されているかを調査しました。調査の結果、戦略や経営計画を開示している企業は85%にのぼり、多くの企業が価

【図表16 戦略・経営計画の開示】

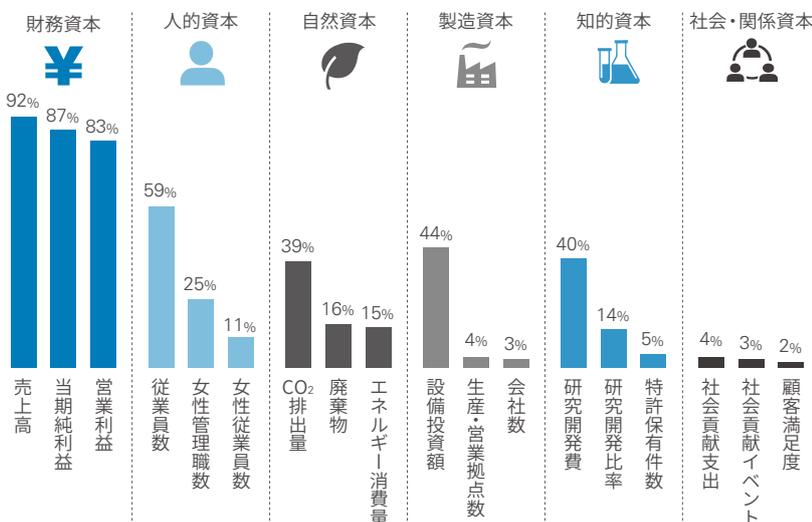


【図表17 ガバナンス体制と戦略との関係性の説明】



値創造の道筋を説明しています（図表16参照）。しかし、それら戦略や経営計画との関連性をもって各項目が説明されておら

【図表15 資本別の開示KPI 上位3項目】



ず、特にガバナンスとの関係が説明できている企業はごくわずかという結果でした(図表17参照)。

これは、企業活動において、さまざまな要素や資本の関連性を考慮して意思決定を行う「統合的思考」が、まだ根付いていないことを表しています。今後、「統合的思考」が企業の内部で認識され、実践されることによって、より自然な形で統合報告書において結合性が実現されていくことが期待されます。

IV. おわりに

今回の調査の結果、日本企業が統合報告書の作成に真摯に取り組む、より開示の充実を図ろうと努力していることがわかりました。しかし一方で、まだまだ改善の余地も見られました。

調査結果全体を通じて見えてきたのは、一貫したメッセージが希薄で、企業が持つ強みや特徴を十分に伝え切れていない現状です。

これは、さまざまな要素や資本の関連性を考慮して意思決定を行う「統合的思考」が、企業活動においてまだ根付いていな

いことが根本にあると考えられます。「統合的思考」を組織内に浸透させ、企業価値向上に結び付けていくには、経営者のリーダーシップの発揮が不可欠です。そして、その経営者のリーダーシップ、強い意志が統合報告書から自然と読み取れるようになったとき、企業と投資家をはじめとしたステークホルダーの間に、共感が生まれ、信頼が培われ、そしてそれが更なる企業活力へとつながっていくものと考えます。

今回ご紹介した内容は調査結果の一部ではありますが、持続的な企業価値向上の実現を目指すみなさまに、なんらかの示唆をご提供できれば幸いです。

日本企業の統合報告書に関する調査2016 2017年3月発行



「日本企業の統合報告書に関する調査2016」では、価値創造、コーポレートガバナンス、マテリアリティ、リスクと機会、業績といった領域別の開示状況や、統合報告の特徴である「戦略的焦点」や「結合性」の観点で分析を行い、KPMGとしての見解も加えて解説しています。

併せて、統合報告における日米欧のThought Leadersから日本企業にむけたメッセージも掲載しております。

ぜひ一読いただき、統合報告書を巡る最新動向や課題を知るとともに、今後の実務の改善に向けたヒントを得ていただければ幸いです。

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/2017/03/integrated-reporting-20170324.html>

【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～第23回までのバックナンバーは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/2017/04/integrated-reporting-20170515.html>

KPMGジャパン

統合報告アドバイザーグループ

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り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ーサービスを提供しています。

www.KPMG.com/jp/integrated-reporting

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ーグループ

TEL : 03-3548-5106 (代表電話)

integrated-reporting@jp.KPMG.com

B2Bマーケティング・営業における デジタル変革と取組み方法

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 山田 宏樹

B2B企業におけるマーケティング・営業業務のありかたは、数年前より転換期を迎え、これまでの伝統的営業スタイルからデジタルを活用したマーケティング・営業モデルへと変わりつつあります。その背景としては、顧客企業の購買活動におけるインターネット活用の浸透、国内市場の成熟化を受けたグローバル事業の強化やソリューションビジネスの進展があります。

海外先進企業においては、国内企業に比較して概ね5年程早くから、デジタル対応への変革に着手していると推察され、多くの国内B2B企業においても企業業績に直接的に影響を及ぼすマーケティング・営業領域におけるデジタル変革は、将来のグローバル競争力確保に向けた、喫緊の課題といえます。

本稿では、国内のB2B企業がデジタル変革に取り組む際に意識すべき点について、「顧客購買プロセスの理解」、「コンテンツ活用」、「顧客データの統合」の3つのコンセプト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、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



山田 宏樹
やまだ ひろき

【ポイント】

- 「顧客企業の購買活動の変化」、「グローバル市場への事業拡大の必要性」、「ソリューションビジネスの進展」の3点が国内B2B企業のデジタル変革取組みの要因・背景として存在する。
- 国内企業より5年程早く、海外先進企業はデジタル変革への取組みを開始しており、グローバル競争力確保に向けた試行を進めている。
- デジタル変革への取組みに際し、「顧客購買プロセスの理解」、「コンテンツ活用」、「顧客データの統合」の3つのコンセプトが重要である。
- デジタル変革への取組みレベルや問題意識は企業ごとに異なるため、個々の企業の状況に応じた様々な取組みパターンが存在する。

I. B2B企業マーケティング・営業におけるデジタル化と海外動向

1. B2B企業の取組み要因

マーケティング・営業領域におけるデジタル変革への取組みは、コンシューマーにより近いB2C企業が注目されがちですが、その取組みの必要性はB2B企業においても例外ではありません。B2B企業のデジタルマーケティングへの取組みが必要な背景として、以下の3つの要因が挙げられます。

(1) 顧客企業における購買活動の変化

B2Bビジネスにおいて、顧客企業の購買担当者は、インターネット上で多くの事前調査、購買先候補企業の絞り込みを実施しています。インターネット上でのリサーチ段階において、振るい落とされた企業は、顧客企業への訪問・提案の機会すら与えられず、「失注」にすら気付くことはできません。

(2) グローバル市場での事業拡大の必要性

国内市場の成熟化に伴い、多くの国内B2B企業がグローバル市場での事業拡大を目標に掲げています。しかし、国内においては誰もが知る企業ブランドであっても、グローバル市場では想像以上にブランド認知度が低いことが、調査の結果判明することもあります。ブランド認知度の低さは、グローバル企業と競合するうえで大きなハンデキャップとなります。

(3) ソリューションビジネスの進展

多くのB2B企業が、単なる「物売り」から、より付加価値の高い「ソリューションビジネス」への拡大を志向しています。そのためには、製品パンフレットや広告を超えて、複雑なソリューションを顧客に理解してもらうことや、ソリューションの前提となる課題や解決策についての気付きを与える活動が重要となってきました。

2. 海外企業の取組み状況

海外B2B企業は、国内企業に比較して5年程早くから、マーケティング・営業領域におけるデジタル変革の取組みを開始しています。デジタルマーケティングの代表的施策であるマーケティングオートメーション市場については、米国で2009年頃から市場が拡大していると考えます¹⁾。一方で、国内市場では、B2B企業が2013年から2014年頃にかけてマーケティングオートメーション市場に進出しており、取組み開始時期の差が5年程度であることがうかがえます。

また、個別企業においても、海外先進企業では、コンテンツマーケティング等の施策を積極展開している例もあり、日本企業の取組みレベル・範囲と大きな差が見られます。

これらの要因・状況をふまえ、B2B企業が取り組むべきデジタル変革の要素について、次章以降で解説していきます。

II. B2B企業が強化すべきデジタル変革の領域

前述した要因・状況を受けて、B2B企業がデジタル強化に向けて取り組むべき領域として、以下の3点が挙げられます。

1. 顧客像に応じた顧客購買プロセス（カスタマージャーニー）の理解

大規模なB2B企業は複数の異なる事業を抱えており、また、事業ごとに複数の顧客担当者のタイプが存在します。たとえば、同一事業であっても、担当者レベルで考えると、経営層、マネージャー層、技術者と様々なタイプ（顧客像）が存在します。顧客像ごとに、問題意識や課題、興味領域などは異なっており、効果的なマーケティングのためには、ターゲットとする顧客像の興味領域を理解し、適切なタイミングで適切なコミュニケーションをとることが重要となります（図表1参照）。

【図表1 顧客購買プロセス(カスタマージャーニー)】



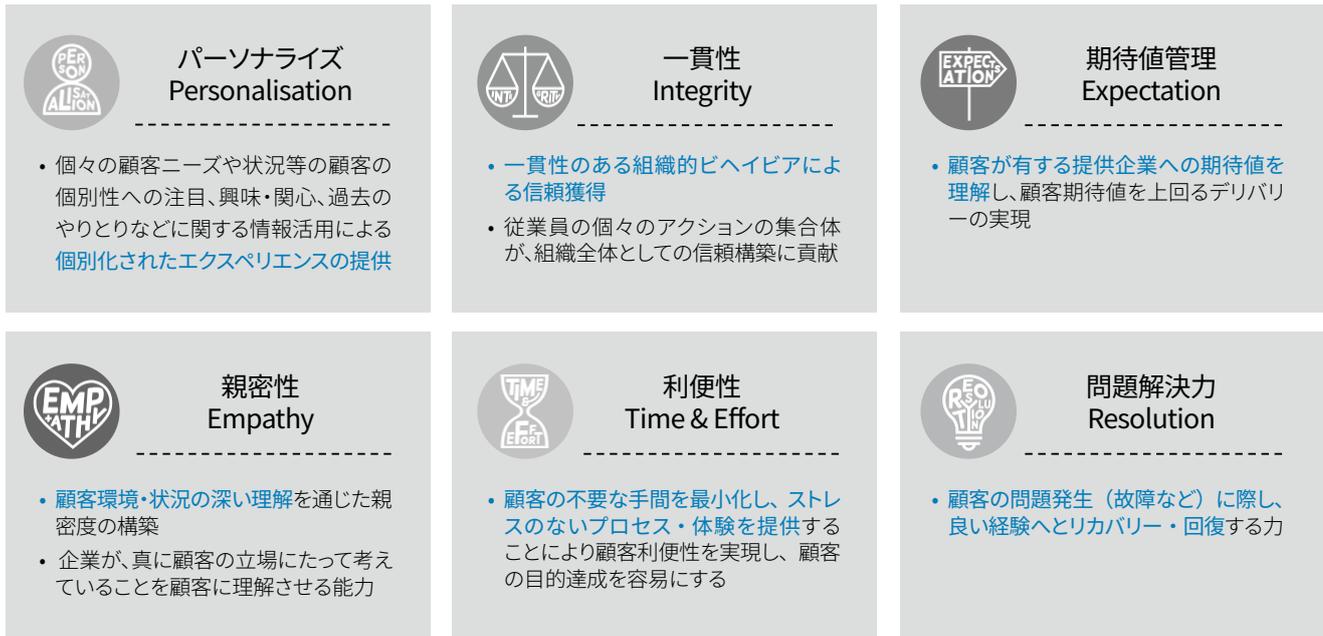
1 出典：MARKET INTELLIGENCE REPORT：B2B Marketing Automation Platforms 2015：A Marketer's Guide

また、KPMGでは、優れた顧客購買プロセスを構築・設計するうえで、重要な「6つの柱」(パーソナライズ、一貫性、期待値管理、親密性、利便性、問題解決力)が存在すると考えています(図表2参照)。

各項目の詳細説明はここでは割愛しますが、優れた顧客体験の実現には、これらの要素を組み込んだ顧客購買プロセスの構築を行うことが重要です。たとえば、パーソナライズという要素

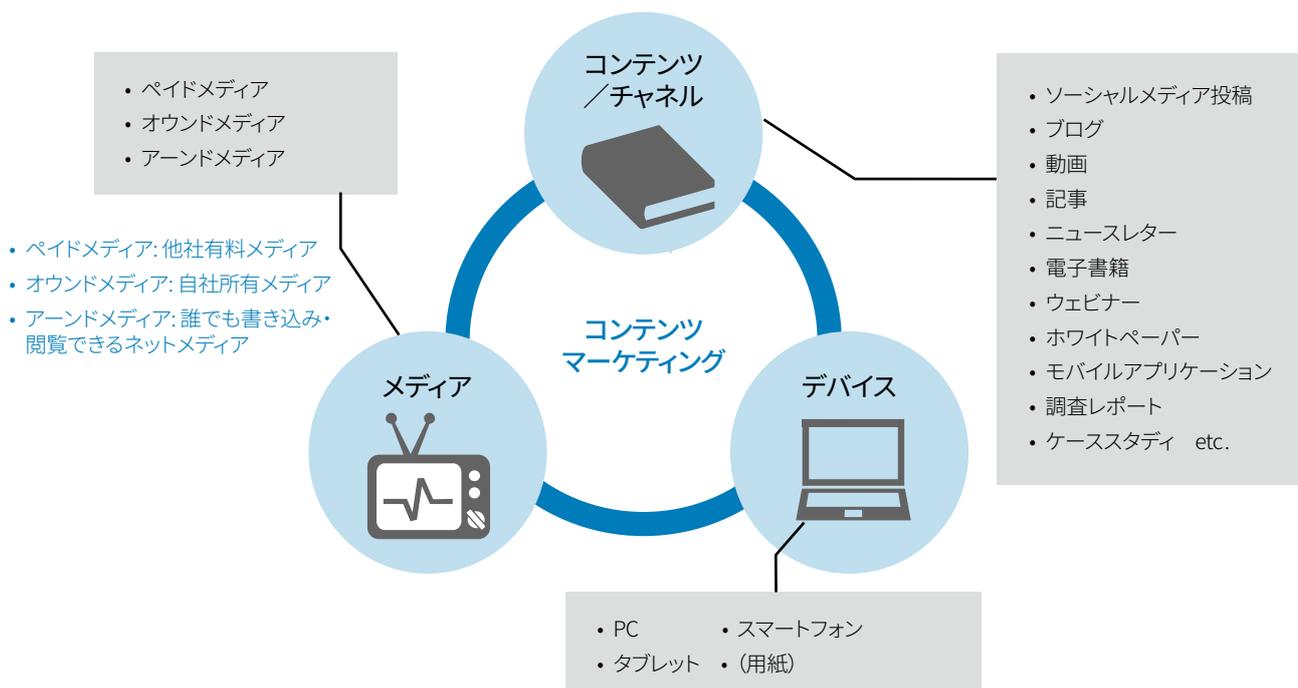
については、いかにターゲット顧客像に合致したコミュニケーションをとるかの要素が重要であり、そのためには、「文脈」、「行動」、「心理」、「地理」といった様々な視点で個別化の可能性を探る必要があります。

【図表2 優れた顧客体験のための6つの柱】



出典: KPMG Nunwood "Harnessing the Power of the Many"

【図表3 コンテンツマーケティングの3要素】



2. コンテンツ活用

B2B企業が「ソリューション売り」の強化を目指すなか、複雑なソリューションの内容や潜在課題を顧客に気付かせるという活動が重要性を増しています。顧客は、単なるセールストークや製品カタログではなく、課題解決のための「知識を得たい」、「学びたい」という欲求を持っています。

効果的なコンテンツ提供のためには、企業は「コンテンツ／チャンネル」、「メディア」、「デバイス」の3つの要素について考える必要があります（図表3参照）。

(1) コンテンツ／チャンネル

コンテンツ／チャンネルの種類は様々ですが、コンテンツを提供するうえで重要なポイントは、顧客購買プロセスのステージに応じた最適なコンテンツを選択することです。たとえば、購買プロセスの初期段階である「興味／関心」と「購入」段階では、顧客が欲するコンテンツ／チャンネルの種類は異なります。「興味／関心」段階においては、「柔らかい」コンテンツが好まれ、「購入」段階においては、より「堅い」コンテンツが効果的です（図表4参照）。

(2) メディア

メディアには、トリプルメディアと呼ばれる「アウンドメディア」、「オウンドメディア」、「ペイドメディア」の3つのタイプが

存在します。メディアについても、コンテンツ／チャンネルと同様に、メディア特性をふまえ顧客購買プロセス（カスタマージャーニー）のステージとの整合性を考えて設計を行う必要があります。

たとえば、「興味／関心」段階のステージにおいては、より多数の顧客にリーチする必要性からペイドメディアやアウンドメディア等を有効活用するのが適切です。一方で、「購入」フェーズにおいては、見込み顧客の育成と企業ブランド浸透の観点から、オウンドメディアを中心に据えるのが適切といえます（図表5参照）。

(3) デバイス

デバイスについては、PC、スマートフォン、タブレット等が存在しますが、顧客像によって利用するデバイスが異なり、また同一人物であっても場所や時間により複数デバイスを使い分けることが通常です。ターゲット顧客の情報収集行動を捉えたターゲットデバイス選択と、デバイスとの親和性のあるコンテンツ／チャンネル提供が重要となります。

3. 顧客データの統合

デジタルマーケティングを推進するうえで、顧客の正しい理解が大前提ですが、顧客データが分散しており、顧客を統合的に捉えることができないことが推進上のネックとなるケースが

【図表4 カスタマージャーニーxコンテンツ／チャンネル・マトリクス】

コンテンツ／チャンネル	カスタマージャーニー				
	興味／関心	比較／検討	購入	活用	共有
ソーシャルメディア投稿	H	L	M	H	H
ブログ	H	H	L	M	H
動画	H	M	M	M	H
記事	M	M	M	L	M
ニュースレター	M	L	L	H	L
電子書籍	M	M	L	L	L
ウェビナー	M	H	L	M	M
ホワイトペーパー	L	H	M	L	L
モバイルアプリケーション	L	L	L	H	M
調査レポート	L	H	H	L	M
ケーススタディ	L	M	H	M	M

効果 High Middle Low

多く見られます。顧客データの統合にあたっては、「事業横断」、「グローバル統合」、「デジタルデータ／リアルデータ統合」の3つの視点で考える必要があります。

また、B2B事業の特性として、顧客データには法人レベルと担当者（個人）レベルの2階層が存在し、これらに関連付けて管理しなければなりません。また、法人レベルについては単体のみではなく、法人間の資本関係、企業グループの視点が存在し、資本関係、企業グループの視点を持つことで、個別企業を跨った営業機会を分析・把握する仕組みが可能となります。

Ⅲ. デジタル変革取り組み内容例

デジタル変革への取り組みレベルや問題意識は、企業ごとに異なりますが、個別企業のおかれた状況に応じて、どのような取り組み内容が想定されるのでしょうか。次の3つの企業タイプ別の取り組み例を挙げてみます。

- タイプ1. 自社の現状レベルを知りたい
- タイプ2. 具体的な成果を出したい
- タイプ3. 顧客データ基盤を整備したい

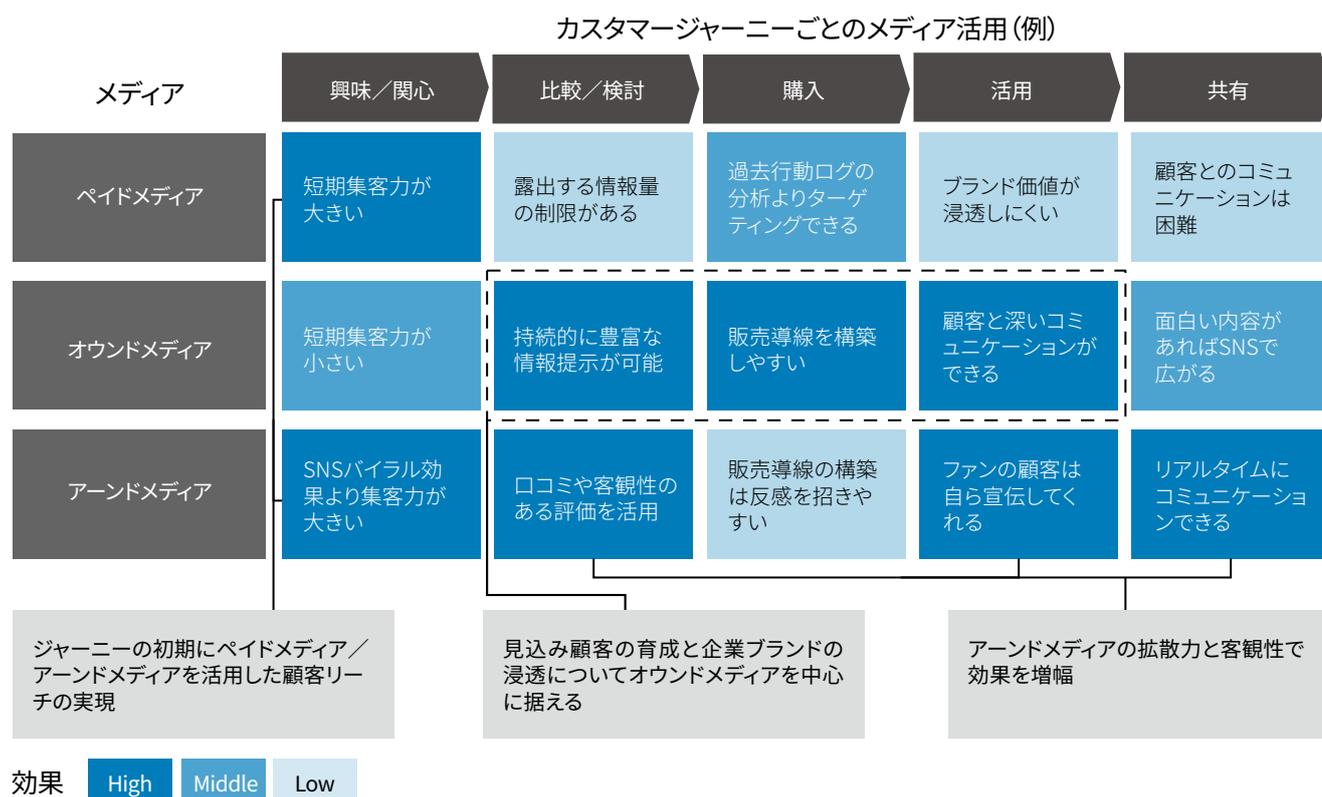
タイプ1：自社の現状レベルを知りたい

デジタル対応の取り組みにおいて自社がどのレベルにあるのかを知りたい、グローバル競合企業との差を比較したいという企業においては、ベンチマークの実施を推奨します。他のB2B先進企業と比較して、自社がどのレベルにあるのかをファクト・ベースで比較することにより、先進企業とのレベルの差を客観的に知ることができ、かつ、社内合意形成や危機感の醸成を行うことが可能です。同時に、将来取り組むべき施策を明らかにし、施策ごとの効果算出と優先順位付けを行うことにより、自社が取り組むべきロードマップ（道筋）が明らかになります。

タイプ2：具体的な成果を出したい

具体的にデジタル活用を通じて結果を出したいという企業については、対象施策を絞った取り組みを推奨します。案件数増加、受注拡大等の結果を早急に出したい時には、マーケティングオートメーションやコンテンツを活用したマーケティング・営業プロセス変革の取り組みが一例となります。この場合、いきなり大規模に実施するのは難易度が高いため、範囲を絞り「スモールスタート」するのが良いでしょう。たとえば、セミナーにて折角入手したにもかかわらず、社内に眠っている名刺情報を組織的に活用した案件創出のプロセスを構築するのはどうでしょう。まずは小さくとも新たな活用のための業務プロセスを構築し、実績・事例を作ることが重要です。

【図表5 カスタマージャーニーxメディア・マトリクス】



タイプ3：顧客データ基盤を整備したい

デジタル変革に取り組みたいが、その基盤となる顧客データが散在しており、推進上のネックとなっているという企業も多いのではないのでしょうか。「顧客データ」といってもB2B事業においては、法人顧客レベルや担当者レベルの複数層のデータが存在します。最終的にはすべての顧客データを統合することが理想ですが、一度にすべてのデータを統合することは難易度が高いため、まずは法人顧客データから統合するなどいくつかのステップに分けて取り組みを行うのが現実的です。その際、データ整備・統合が目的化してしまわないように、データ統合により実現したいビジネス施策とセットで検討を行うことが重要となります。

IV. 最後に

国内企業と比較して早期に着手をはじめた海外先進企業との取り組み差の拡大を防ぎ、グローバル市場での競争力を維持・強化するためには、まずは小さくとも検討・取り組みを開始することが重要です。また、B2Bデジタルマーケティングとは、マーケティングや営業といった各業務機能を越え、連携が必要とされる機能横断の取り組みであり、その実現のためには、組織横断で変革推進を行うリーダーシップや組織が同時に求められることにも、注意が必要です。

【関連情報】

顧客を起点にした企業変革
(KPMG Insight Vol.10/Jan 2015)

顧客との共創のためのデジタルデータ活用
(KPMG Insight Vol.20/Sep 2016)

デジタル時代のインバウンド顧客戦略
(KPMG Insight Vol.23/Mar 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
TEL：03-3548-5111（代表番号）
シニアマネジャー 山田 宏樹
hiroki.h.yamada@jp.kpmg.com

M&Aにおけるサプライチェーン関連 リスクへの対応

株式会社 KPMG FAS

マネージング・ディレクター 岡本 晋

M&Aによって、企業は新たな競争力の源泉をグローバルサプライチェーン上に得ることができます。同時に、そこには買収後の企業価値に影響する多様なリスク要因が存在します。これらリスク要因を顕在化させずに統合後の企業価値を早期に向上させるには、リスク要因を早期に把握し、PMIフェーズにおける対策を検討しておく必要があります。

本稿では、買収時に把握すべき対象会社のサプライチェーンに潜むリスクを、オペレーション、レジリエンス、人権の3つの観点を中心に解説します。



岡本 晋
おかもと しん

【ポイント】

- ディールのなるべく早い段階で対象会社のサプライチェーンリスクを可視化することが必要である。
- サプライチェーンリスクは、オペレーション、レジリエンス、人権の観点から分析することができる。
- シナジー実現化の視点でオペレーション実態を把握することは、統合後の企業価値向上の観点から最重要と位置付けられる。
- デューデリジェンスフェーズにおいてサプライチェーンリスクに関する詳細な情報を取得することは難しいが、ディール状況に応じてクリーンチームの設定も考慮すべきである。
- リスク対応策をPMIタスクとして洗い出し、強力なコミットメントのもと確実に推進すべきである。

I. 企業のサプライチェーンへの要求

1. 従来求められていたサプライチェーンの管理

1990年代後半、SCMという言葉が定着し始めたころは、在庫最適化・コスト最適化などのパフォーマンス向上が主眼でした。もちろん、これが現在も重要であることは言うまでもありません。SCMの本来的なゴールは、企業の壁を越えたサプライチェーン全体として最適化を図るものであり、一部の先進事例では実際にそれを実現しています。しかし多くの場合、まずは個別の企業グループのなかでキャッシュフロー、収益、コストの最適化を追求するのが中心的な取組みでした。

2. 近年求められているサプライチェーンの管理

(1) 環境問題への対応

2000年代後半から、世界的な環境問題への意識の高まりを受けて、SCMに環境負荷低減という要素が加わりはじめました。ここでの管理対象は自社で生産される製品や生産に伴う排出物、消費されるエネルギーの量および質など広範囲にわたります。生産のために使用される調達品も管理の対象に入ります。EUにおけるRoHS指令、REACH規則などのように具体的な法規制として整備されている場合が多く、企業の対応も既に進んでいる分野です。

(2) 事業継続への対応

近年、自然災害などの非常事態に対する回復力が問われるようになってきました。事業継続計画（BCP）の必要性は以前から認識されていましたが、わが国では2011年の東日本大震災以降、この問題がクローズアップされ、対応が進められてきました。当震災においては、素材や部品のサプライヤが被災したことによって、それらを使う企業の生産停止にも繋がったため、上流のサプライヤを含めた事業継続対応が問題となりました。その後も2011年のタイにおける大洪水や2016年の熊本地震で多くの日本企業が被災を経験しており、日本企業の対応が進んでいる分野です。

(3) 人権問題への対応

近年もう1つ注目されるのが、人権問題への対応です。過酷な労働環境、児童労働など、人権侵害と認められるような実態が、サプライヤを含めたサプライチェーン上に存在しないかという視点で、対応が求められているものです。海外では、大手のアップル企業、食品企業などが、人権団体、NGOによる指摘を受け、社会問題や訴訟に発展した例もあります。2010年に米国で施行されたドッド・フランク法（いわゆる紛争鉱物規制）など、サプライチェーンにおける人権侵害防止対策に関する開示を義務付ける動きも出てきています。

【図表1 サプライチェーンに関するリスクの全体像】

Operation

オペレーション

- 販売計画の不達成
- 過剰在庫・欠品
- 製品の市場投入スケジュール遅れ

Environment

環境

- 化学物質登録認可規制
- 電気電子機器廃棄に関する規制
- 二酸化炭素排出規制

Social

人権

- サプライチェーン上における強制労働、児童労働等の人権侵害
- 紛争鉱物の調達元

Resilience

事業継続

- 自然災害
- 事故・火災
- パンデミック

Security

セキュリティ

- 機密情報漏えい
- 情報システムの停止
- 物流過程等における荷差し、盗難

3. サプライチェーンに関するリスク

前述のように、サプライチェーンの国際的な広がりに伴い、企業がサプライチェーン上で把握すべきリスクは多様化しています。その対象は当該企業グループのみならず、上流のサプライヤまで広がっています。図表1にサプライチェーンに関するリスクの全体像を示しました。前述したものの他に、サプライチェーン上における機密情報管理、サイバーセキュリティなどセキュリティに関する問題も対応すべきリスクとして存在します。

II. M&Aにおけるリスク把握の必要性

1. M&Aプロセスにおけるリスク対応状況

M&Aにおいては、対象会社がサプライチェーン関連リスクにどのように対応しているか、という点が問題になります。対応が十分でないのであれば、PMI (Post Merger Integration)において対処する必要があります。M&Aの契約前に対応の不備が発見できれば、契約条件への反映も検討できるので、可能な限り早期に対応状況を把握する必要があります。

一方、実態としては、契約前のデューデリジェンスフェーズでの対応が進みつつあるのは、環境とセキュリティについてのみであり、オペレーション、人権、事業継続に関しては十分に対応できていないものと思われます。

2. 対象会社のサプライチェーンリスク把握の目的

多くの場合、M&Aによって対象会社をグループの中に統合することで、新たな競争力の源泉（技術・製品・チャネルなど）をサプライチェーン上に得ることができます。それらの価値を最大限活用するためには、以下の3点を確認する必要があり、これらを確認することが、対象会社のサプライチェーンリスクを把握する目的となります。

まず1点目は、統合後のサプライチェーンが十分な価値を生み出すようなオペレーション上の裏付けがあるかという点です。ここには、事業計画達成のためのオペレーション上の裏付けがあるかという観点のみならず、見込んでいたシナジーが適正なコスト・期間で実現可能なオペレーションになっているかという観点も含まれます。次に2点目は、その価値は正当な過程を経て生み出されているかという点です。つまり、サプライチェーン上における人権侵害の存在を看過していないかという観点です。そして3点目は、その価値は不測の事態によって簡単に失われてしまわないか（サプライチェーン・レジリエンスに対応しているか）という点です。

3. M&Aにおけるシナジー実現の重要性

前述の3点の確認事項のうち、1点目に含まれるシナジーを実現するという観点は特に重要です。

M&Aによる投資効果を得るためには、両者の経営資源を組み合わせて、効率化およびさらなる価値向上を図ること、すなわちシナジーを実現することが不可欠です。シナジーを実現できなければ、買収価格を上回る投資効果を得ることができないケースがほとんどだからです。そのため契約前においては、できる限りシナジー創出に関するオペレーションにかかわる情報収集を行い、実現性を評価することが必要であり、クロージング後は、見積もったシナジーが実際に実現できるかを検証すること、足りないのであれば代替案を検討したうえで進めていくことが必要です。

III. サプライチェーンリスクに関するトピック（人権、レジリエンス）

1. 人権

(1) 人権擁護への意識の高まり

サプライチェーンにおける人権侵害排除に係る取組みの透明性を求める法規制が近年増加しており、今後もこの傾向は続くと考えられます。図表2に、近年の人権問題に係る法律等の動向をまとめました。

本稿では、IVの米国におけるドッド・フランク法（紛争鉱物規制）およびVIIIの英国における現代奴隷法について説明を加えます。

(2) 紛争鉱物規制

2010年7月に米国で成立したドッド・フランク法において、対象となる鉱物（すず・タンタル・タングステン・金）がコンゴ民主共和国（DRC）およびその周辺諸国から輸出されたものかどうか特定し、報告することが義務付けられました。背景としては、これら鉱物がDRCなどにおける武装組織の資金源となっており、採掘にあたり児童が劣悪な環境で労働させられているという実態があります。

SECに報告書を提出している企業のうち、「紛争鉱物」が企業の製品機能または生産にとって重要である企業が当規制適用の対象となります。対象企業は、サプライチェーンの上流までさかのぼって原産国を調査のうえ対応しますが、今後、SECに報告していない企業を買収により傘下に収めた場合、当該被買収企業も報告の範囲に入ってくるに伴い追加の調査が必要となることに留意が必要です。

【図表2 人権擁護に関連する最近の法規制】

I	EU directive on non-financial reporting 2014	従業員数500人を超える大会社に、重要な環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する情報をアニュアルレポートに開示することを要求 EU加盟国は、2017年までに国内法において対応するよう義務付け
II	UN Guiding Principles on Business and Human Rights 2014 (Ruggie)	40以上の政府が、国家としてのアクションプラン策定を含めて対応
III	California Transparency in Supply Chains Act 2010	奴隷行為及び人身売買を防止することが目的
IV	Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act 2010	紛争鉱物に関する開示を要求
V	UK Bribery Act 2011	サプライヤからの贈賄行為に関しても罰則の対象
VI	GRI G4 Guidelines 2013	非財務報告のガイドラインにサプライチェーンに関する新たな指標を追加(人権、環境に関するものを含む)
VII	US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) 2012	海外のサプライチェーンにおける贈賄・汚職行為に関する企業が責任追及される可能性を明記
VIII	UK Modern Slavery Act 2015	サプライチェーンにおける奴隷行為及び人身売買の防止に関する対応状況の開示を要求

出典：公表情報を元に KPMG 作成

(3) 英国現代奴隷法

現代奴隷法は2015年に英国で施行されました。本法令に従い、英国でビジネスを行う一定以上の連結売上を持つ企業は、サプライチェーン上の奴隷制を特定し、根絶するための手順を報告することが必要となります。

適用の対象となるのは、英国国内で事業の全部または一部を行っており、年間3600万ポンド以上の売上高を上げている英国で設立された会社です。自社の事業およびサプライチェーンにおいて、奴隷労働ならびに人身取引が発生しないことを確保するために当該会計年度中にとった措置、またはそのような措置をとらなかったことについて、報告書を作成し、開示する義務を負います。開示時期については、2016年3月31日以降に会計年度が終了する企業において、合理的に可能な限り速やかに(6ヵ月以内を推助)実施することが求められています。

(4) M&Aにおける留意点：人権

M&Aの局面においては、デューデリジェンスの段階で、対象会社の人権対応の取組み状況を確認し、PMIにおいて補強すべき点を明確化する必要があると考えます。確認しておくべき項目例を図表3に示します。

【図表3 サプライチェーン上の人権対応に関する調査事項例】

項目	内容	確認手段
経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> 人権問題の重要性を理解し、自社の人権方針を策定しているか 人権リスクの把握・評価に関して全社的な推進責任者と推進担当部門を任命しているか 	経営者への質問
人権対応の内容	<ul style="list-style-type: none"> 従業員との雇用契約を結んでいるか、その内容は適切か 労働者の最低年齢を定めているか、それを遵守するための施策は何か 労働者の最大労働時間を定めているか、それを遵守するための施策は何か 労働者のための収容施設はどの程度の労働者が利用しているか 年間の労使間協議の頻度はいかほどか 	人権方針または代替文書の閲覧
サプライヤ管理状況	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤとの契約等に人権保護に係る条項はあるか サプライヤに対する人権保護に係る監査を実施しているか サプライヤにおける人権保護活動のための教育や支援を行っているか 	調達担当役員への質問
紛争鉱物関連	<ul style="list-style-type: none"> 製品の原料に紛争鉱物を使用しているか 紛争鉱物の原産国は規制対象国ではないか 	調達担当役員への質問

2. レジリエンス

(1) サプライチェーン・レジリエンスとは

サプライチェーン・レジリエンスとは、非常事態によるサプライチェーン途絶の影響を小さく抑え、なるべく早く回復する能力のことを示します。近年、外部起因による非常事態の発生リスクの高まりを受け、レジリエンスのあるサプライチェーンの構築が注目されています。外部起因による非常事態としては、自然災害(地震・津波等)、テロ、原発事故、工場や倉庫等の火災、品質トラブルによる操業停止などがあります。対応としては、事業継続計画(BCP)を作成し、それをもとに必要なアクションを取り、定期的な訓練等によって対応力を検証するという活動が基本となります。

(2) M&Aにおける留意点：レジリエンス

M&Aの局面においては、デューデリジェンスの段階で、対象会社のレジリエンス対応の状況を確認し、PMIにおいて補強すべき点を明確化する必要があると考えます。確認しておくべき項目例を図表4に示します。

【図表4 サプライチェーン・レジリエンスに関する調査事項例】

項目	内容	確認手段
経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> • BCMの必要性とメリットを理解し、自社の事業継続基本方針を策定しているか • 事業継続に関して全社的な推進責任者と推進担当部門を任命しているか • 事業継続計画(BCP)を策定し、経営者が承認しているか 	経営者への質問
BCPの内容	<ul style="list-style-type: none"> • 「BCP緊急発動基準」は明確か • 社内・社外への連絡体制は明確か • 重要施設・設備にかかる復旧戦略と対策は明確か • 生産、物流、調達活動に係る代替戦略と対策が明記され実施されているか 	BCPの閲覧
教育・訓練の実施	<ul style="list-style-type: none"> • 定期的に教育・訓練が実施され、適切なフィードバックが行われているか 	教育・訓練記録の閲覧
サプライチェーン把握	<ul style="list-style-type: none"> • サプライチェーンの川上がどこまで把握されているか 	調達担当役員への質問
サプライヤ管理状況	<ul style="list-style-type: none"> • サプライヤに対してBCPの策定を求め、評価しているか • サプライヤを含めた訓練を実施しているか 	調達担当役員への質問

IV. サプライチェーンリスクへの的確な対応のために

1. M&Aプロセスにおけるサプライチェーンリスク対応

前述のとおり、契約前の段階からサプライチェーンおよび関連する業務プロセスに関する情報を収集し、サプライチェーンが十分な価値を生み出すものであるかを確認しておく必要があります。

情報収集を通じて把握されたサプライチェーン上のリスクと改善機会をもとに、統合の方針、PMIにおいて対処すべきことをクロージング前に計画しておき、クロージング後に対象会社を交えた体制のもとで迅速に実行に移す準備をしておくことが非常に重要です。これによって、リスクの顕在化の芽を早

期に摘むことができ、シナジーの実現性を高めることに繋がります。

2. サプライチェーンリスクに対応するベストプラクティス

図表5のように、M&Aプロセスの各フェーズに対応した検討を実施することが望ましいと考えます。

デューデリジェンスの手続きにおいては、売り手から十分な情報が入手できない場合があります。しかし、一連のプロセスのなかで検討すべき内容は変わらないため、前フェーズでの積み残しは後フェーズで対応するようにします。

(1) Supply Chain Risk Initial Review

早期に情報把握が必要であっても、財務・税務デューデリジェンスですら対象会社から十分な情報開示がなされないケースも多いのが実態です。しかし、主要なシナジー項目については、効果金額、発現時期、必要投資・コスト等を見積もっておくべきところです。

そのため、SC Risk Initial Reviewでは、クロスセル、拠点統合、調達コスト削減といった主要なシナジーを対象に、これらの発現の阻害要因となりうる事項に限定して調査を行います(図表6参照)。調査項目のうち、製販計画構造は会社のSCMの方針・設計思想を直接反映するものであり、これが大きく異なると、ほとんどの主要シナジーの実現性に影響するため注意が必要です。

市場での競合状況や調達に関する情報は、競争法上開示に制約がある情報に当たるため、調査を実施する前提としてクリーンチームを設定するなどの措置を講ずる必要があります。

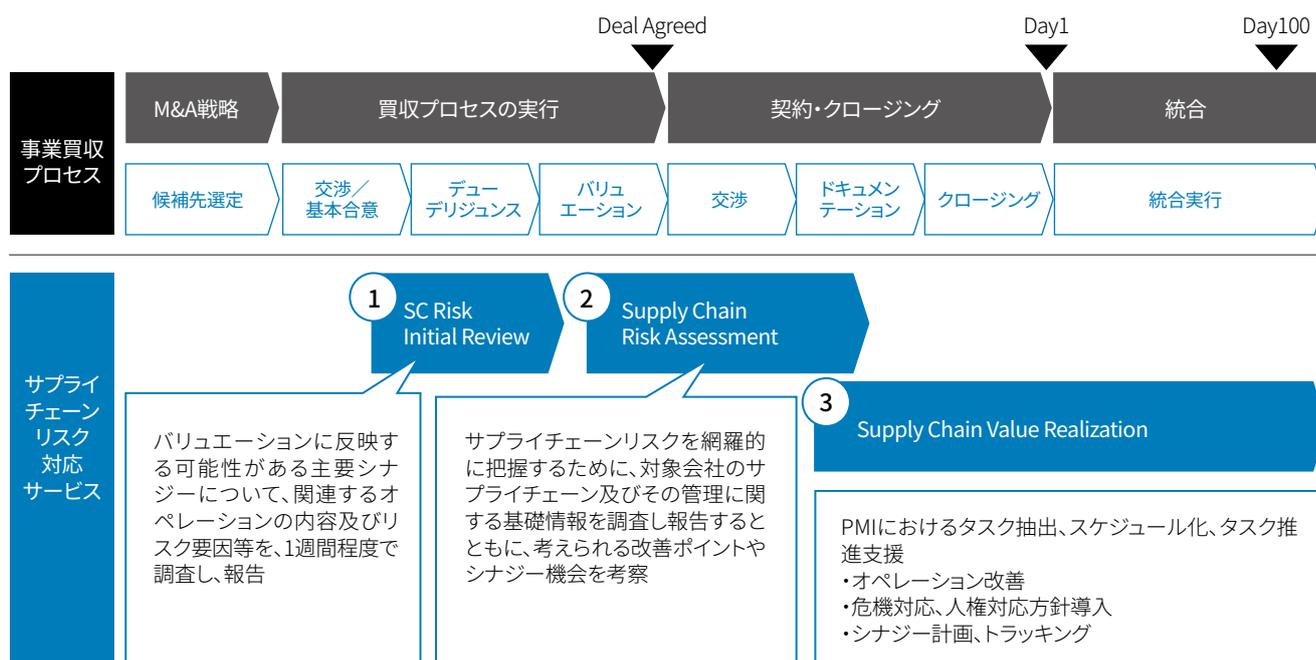
(2) Supply Chain Risk Assessment

対象会社に対する一定の条件提示が終わり、追加的な情報開示が期待できる状況になった段階で、サプライチェーンおよび業務プロセスについて包括的に調査を行うのがSupply Chain Risk Assessmentです。

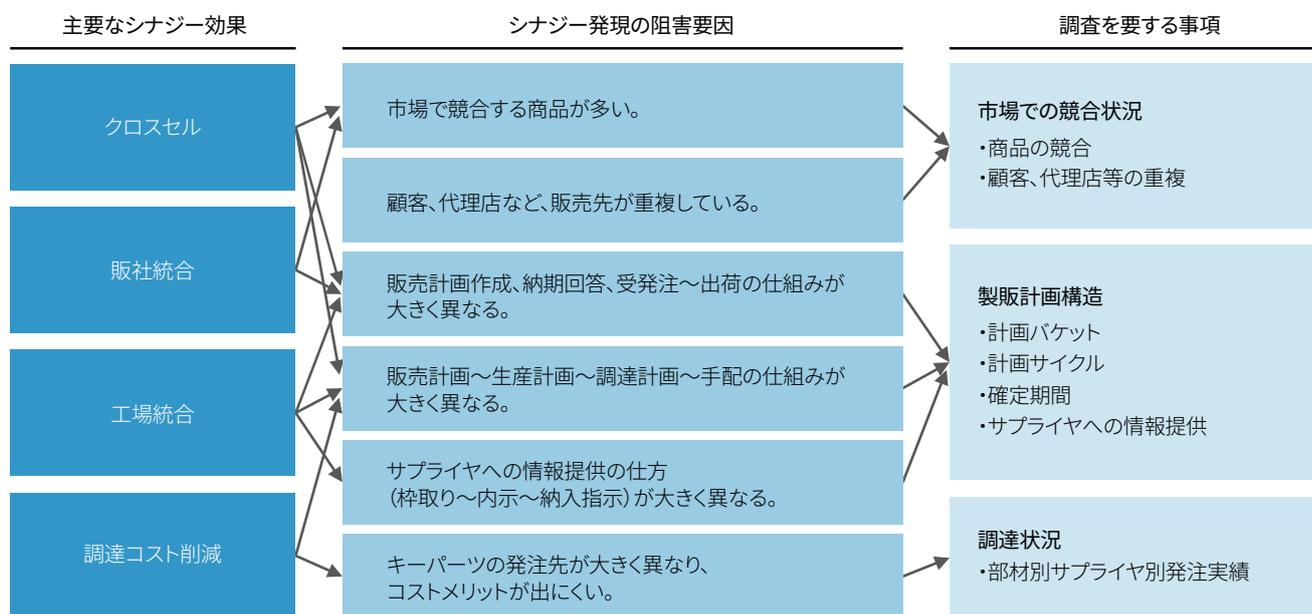
ここでは、サプライチェーン・ネットワーク、組織・業務・情報システムの関連図など、全体俯瞰が可能なアウトプットを作成します。俯瞰性を確保することでカーブアウト範囲等がイメージしやすくなります。また、在庫回転日数などのKPIとオペレーション上の制約や業務プロセスの実態を関連付けて考察するため、リスク要因と改善点、シナジー機会、および改善やシナジーによる期待効果が明確になります。

さらに、サプライヤ管理方法、管理状況の調査を通じてレジリエンス、人権問題への対応状況を把握します。これにより、サプライチェーンリスクを網羅的にカバーすることができます(図表7参照)。

【図表5 サプライチェーンリスク対応のベストプラクティス】



【図表6 Supply Chain Risk Initial Reviewにおける調査事項】



(3) Supply Chain Value Realization

Supply Chain Value Realizationでは、PMIにおけるタスクの一環として、Supply Chain Risk Assessmentにおいて特定されたオペレーション上の課題の改善、レジリエンス対応および人権対応に係る方針の導入、シナジー実現のための施策立案および実行を行います。このなかで最も難易度が高く労力がかかるのはシナジーの実現に向けた施策の実行です。

シナジーを実現させるには、計画段階においてなるべく網羅

的にシナジー項目を抽出し、その発現ロジックを明らかにしたうえで定量値を試算しておくこと、実行に際して対象会社とともに実現可能性を検証し具体的な施策に落とし込むこと、施策の実行過程においてタスクの進捗とシナジー発現状況をモニタリングすること、これらのことを実践することに尽きます。

計画段階におけるシナジー抽出においては、図表8のようなフレームワークを用います。シナジー効果は、統合両社の経営資源について、「差異の活用」「機能の共有」「重複の効率化」のい

【図表7 Supply Chain Risk Assessmentにおける調査内容例】

項目	内容
KPI	在庫回転日数、サプライチェーンコスト(調達、物流、R&D、販促など)、付加価値生産性
ネットワーク	拠点ロケーション、在庫ポイント、リードタイム、サイクル
オペレーション	設計開発、調達、需給管理、製造、物流、販売など各機能における業務内容
情報システム	基幹系、計画系、情報系システムの構成、各業務機能における活用度
危機対応	経営者の役割認識、BCPの整備状況・運用状況
人権問題対応	経営者の役割認識、人権方針の整備状況・運用状況、紛争鉱物の使用状況
サプライヤ管理状況	サプライヤとの契約内容、コードオブコンダクトの内容、監査・教育訓練等の実施状況

ニタリングの仕組みを整備します。KPMGではシナジーマネジメントシートとアクションプランシートというツールを活用して、シナジー効果額、発現時期、実行すべき施策を紐づけて管理することによって、シナジーの実現可能性を高めるためのご支援をしています。

ずれかを行うことによって発現します。PMIフェーズで対象会社とともに体制を組んで検証した時に、当初考えていた主要シナジー効果額が目減りしてしまうということはよくあります。そのような場合の埋め合わせ項目を出しておく意味でも、本フレームワークによって網羅的に項目を抽出しておきます。

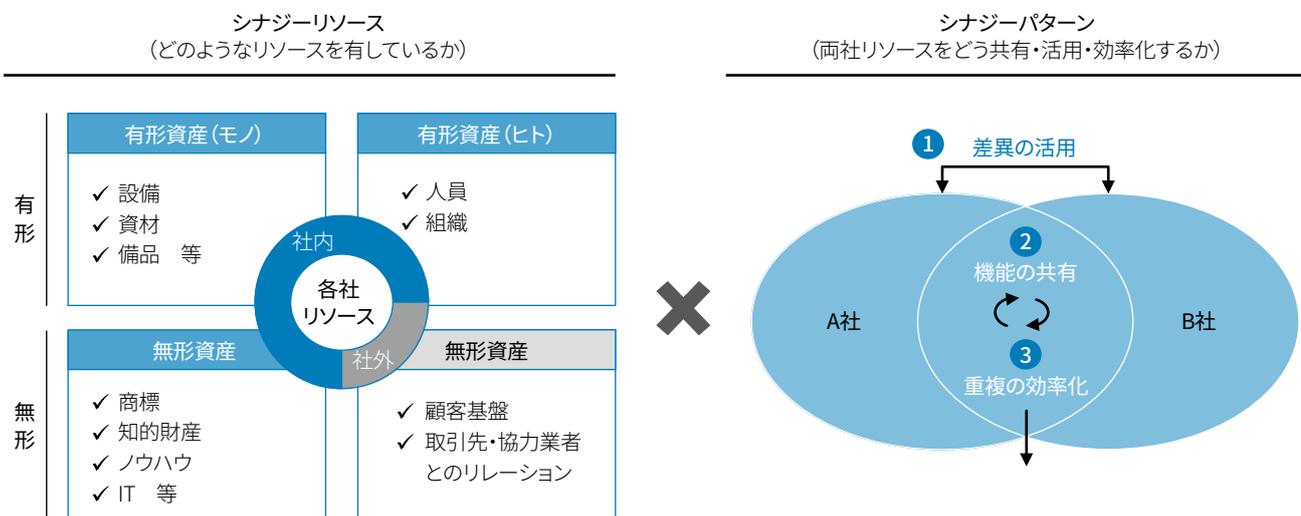
次に、抽出した各シナジー項目に対して、効果の根拠と計算式を明文化します。クロージング後に対象会社を交えたシナジー検証を行う際のコミュニケーション手段としても非常に役立ちます。優先順位が高いものとして特定したシナジーについては、効果発現メカニズムを明確化して、ロジックを定めて定量化を実施します。

最後に、定量化したシナジー効果額を実現できるように、モ

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
fasmktg@jp.kpmg.com

【図表8 シナジー抽出のフレームワーク】



財務経理機能の高度化とは

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

パートナー 濱田 克己

パートナー 吉野 征宏

昨今、財務経理機能の高度化に取り組む企業が非常に多くなっています。そのきっかけは様々で、会計システムの刷新のタイミングで財務経理機能を高度化を目指す企業もあれば、経営層からより経営判断に資する財務情報を提供することを要求されたことがきっかけの企業もあります。

どのような見直しの理由にせよ、財務経理機能の変革は、他の部署を巻き込む全社規模のプロジェクトとなることが多いため、変革の目的を明確化し、そのポイントおよびトレンドを十分に理解したうえで実践することが、変革の近道と言えるでしょう。

本稿では、財務経理機能の高度化を実践するうえで、財務経理機能の高度化の方向性を理解し、財務経理機能の各要素別に高度化の具体策や留意すべきポイントを紹介し、実務上どのように対応すれば良いかについて、具体的に解説します。

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

【ポイント】

- ー グローバルの調査において、CEOから見たCFOの役割は最も重要視されており、世界的に見てもCFOについては財務経理機能の変革が期待されている。
- ー 財務経理機能の高度化においては、経営層の意思決定サポート業務を担うビジネスパートナー化を目指すことがトレンドとなっており、その工数確保のために、取引の処理等実務者の業務を同時に効率化する必要がある。
- ー 財務経理機能の高度化の具体的対応策は、Target Operating Model (TOM)の6つの要素（サービス、組織、人材、プロセス、システムおよび業務委託）に分解し、具体化していくことが重要である。
- ー 財務経理機能の高度化の実務は、企業によって様々であり、具体化策の立案および実行は、広い経験と知識が必要となる。



濱田 克己
はまだ かつみ



吉野 征宏
よしの ゆきひろ

I. 財務経理機能とは

1. 現在が変革のタイミング

現代の経営においては、外部経営環境および内部経営環境の複雑な変化に常に大きく悩まされています。2016年にKPMGが主要10カ国のグローバル企業の最高経営責任者（CEO）約1,300名を対象に実施した調査によると、下記のような結果が出ています。

- CEOの41%は、現在が大きな変革の時と予想している
- CEOの77%は、イノベーションを事業戦略に具体的に組み込むことが重要と指摘している
- CEOの65%は、新規参入者による自社のビジネスモデルの破壊を懸念している
- CEOの77%は、テクノロジーにより、変化のスピードが急激に加速するとみている

（出典：2016 Global CEO Outlook, KPMG インターナショナル）

このように、グローバル企業を取り巻く経営環境が大きく、すばやく変化する激動の環境の中に置かれ、自らの企業が生き残れるかについて、業界を超えて模索する時代に入っていると考えるでしょう。

そのような環境の中、グローバル企業のCEOの72%は、現在が大きな変革のタイミングであり、「変革するのは今しかない。」と考えているとの調査結果が出ています。

2. CEOがCFOに寄せる期待

このような経営環境の大きな変化の中、KPMGの調査では、CEOはCFOにとっても高い期待を抱いているとの調査結果が出ています。KPMGが年間売上高5億ドル米ドル超の大企業のCEO約550名を対象に調査した結果は以下のとおりです。

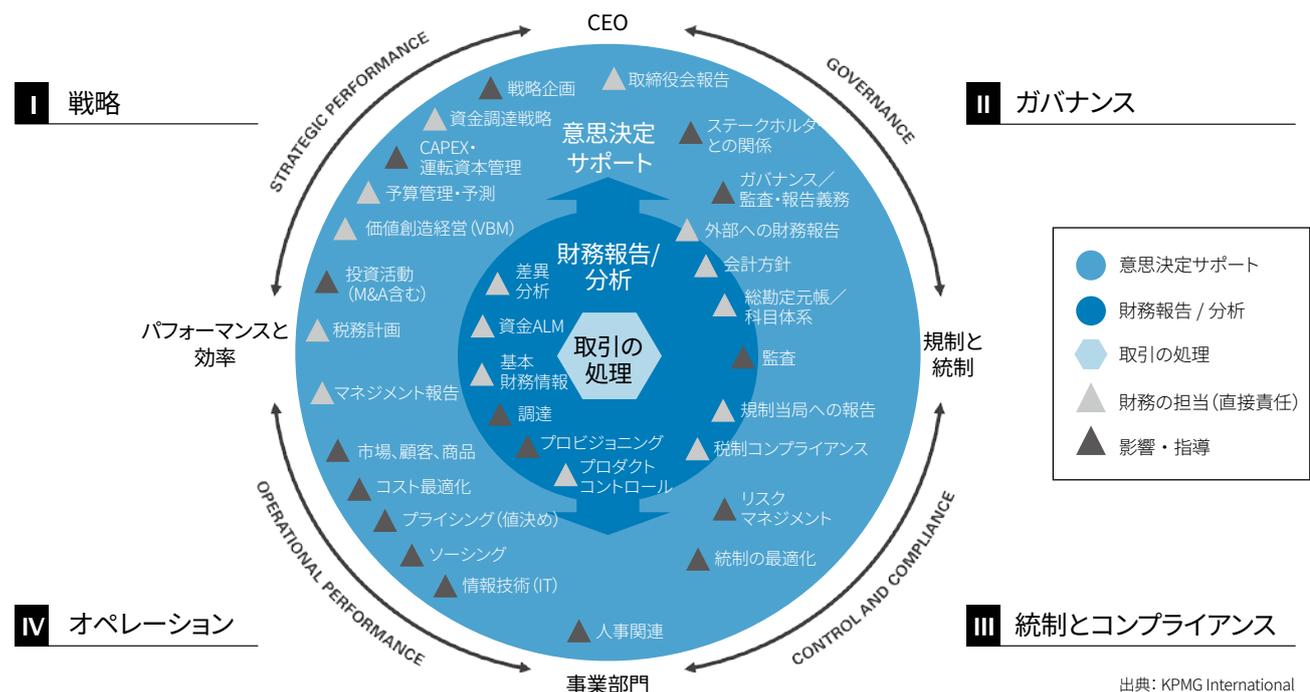
- CEOの72%は、CクラスのなかでCFOの役割を最も重要視している
- CEOの31%は、CFOが課題に取り組む用意ができていないと感じている
- CEOの43%は、厳格な規制環境がCFOの本来の業務を妨げていると考えている
- CEOの63%は、テクノロジーがCFOの将来に最も大きく左右すると考えている

（出典：2015 The view from the top, KPMG インターナショナル）

この調査結果は、何を意味しているのでしょうか。この調査結果は、CEOがCFOに大きな期待を寄せているものの、その期待に応えられていないCFOが多いことを示していると言えます。

グローバルにおいて、CFOという役割は現在非常に重要視され、期待が高まっている調査結果となっています。

【図表1 CFOリーダー】



出典：KPMG International

3. CFOの業務範囲

それでは、CFOが担うべき企業における業務範囲はどのようなものなのでしょうか。

図表1は、KPMGインターナショナルが提唱するCFOの業務範囲を表す「CFOレーダー」です。

この図を見てわかるように、CFOの業務範囲は、図の中心にある会計取引にかかる実績を記録する「取引の処理」から始まり、その1つ外側に向かって付加価値の高い「財務報告／分析」があり、さらに外側に「意思決定サポート」を表しています。その範囲は、「戦略」、「ガバナンス」、「統制とコンプライアンス」および「オペレーション」といった4つの業務カテゴリーに分類することができます。

それゆえ、グローバルにおいて、CFOの業務をサポートする役目である財務経理機能は、CFOレーダーと同様の業務が対象となります。

しかし、日本の企業において、財務経理機能の業務範囲を考えるにあたっては、CFOレーダーの業務範囲が非常に広いため、財務経理機能の高度化を考えるうえでは、対象とする業務をしっかりと特定することが重要となります。

II. 財務経理機能の現状と望まれる将来像

それでは、財務経理機能を高度化するにあたって、財務経理機能の現状と望まれる将来像のトレンドとは、どのようなものなのでしょうか。

1. 財務経理機能の現状

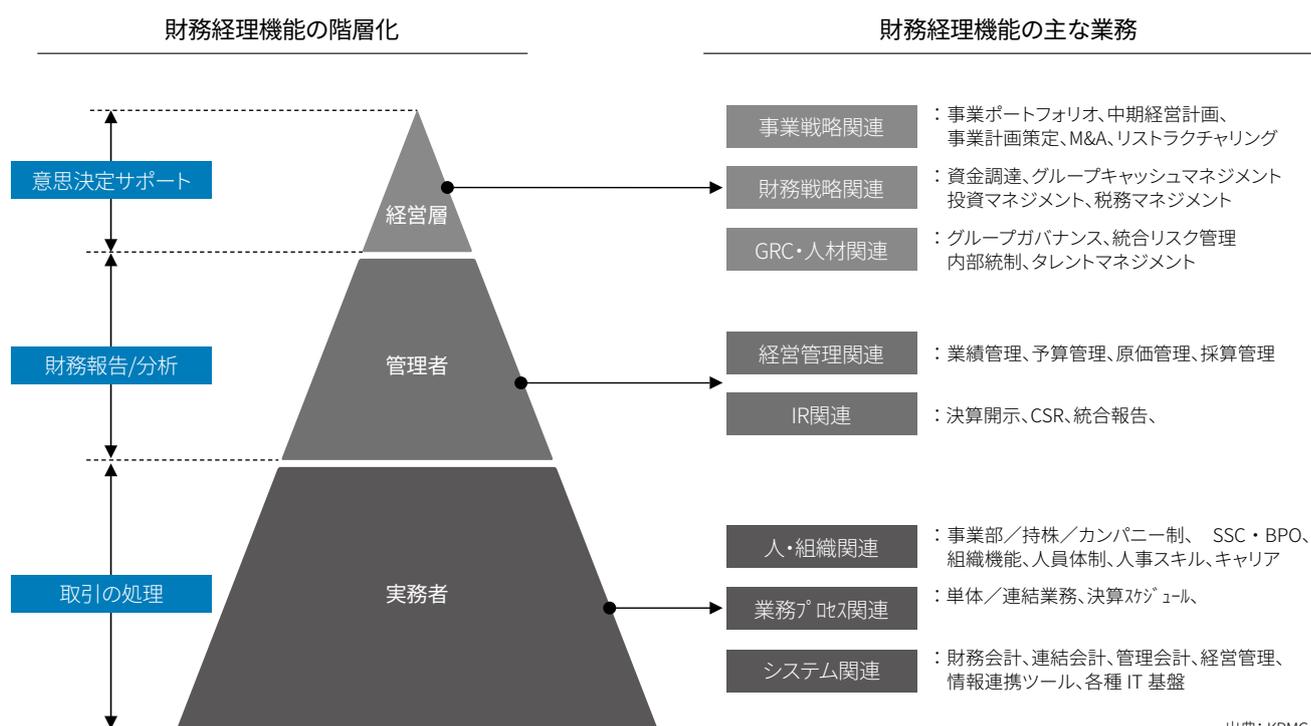
財務経理機能は、CFOレーダーで述べたように「取引の処理」という実務者レベルが担当する付加価値の小さいものから、「財務報告／分析」という管理者レベルが担当する業務、そして、「意思決定サポート」という経営層レベルが担当する付加価値の高い業務の3つに分けることができます。それぞれの業務の具体例を示すと図表2のようになります。

財務経理機能の現状においては、この三角形の面積で示しているように、財務経理機能が担う役割のうち、「取引の処理」を中心とした低付加価値業務に多くの工数を割いており、経営層が行う高付加価値の意思決定サポート業務に十分な工数を割けていない状態となっているといえます。

2. 財務経理機能の望まれる将来像

KPMGの調査によると、多くのCEOが、CFOの戦略的助言に

【図表2 財務経理機能の階層別業務】



高く期待しているとの結果が出ました。CEOがCFOのどのような役割に期待しているかについての回答は以下です。

- 35% 企業業績・成長(M&A、事業提携、戦略、タレントマネジメント等)
- 30% ガバナンス(規程環境、取締役会の要請、リスク・コンプライアンス等)
- 16% 効率性・価値(コスト最適化、運転資金、ソーシング等)
- 12% 統制(IT、内部監査等)
- 7% イノベーション(新製品・新サービス、新ビジネスモデル、新市場等)

(出典:2015 The view from the top, KPMG インターナショナル)

上記のように、CFOがなし得る最大の貢献は、「企業業績・成長」であり、CEOは戦略を数値に置き換えること、その数値の背景を理解し意味づけを行うこと、それを関係者に的確に伝達することの意思決定サポートをCFOに求めています。

このように、会社戦略に係る意思決定を行うのではなく、経営判断に資する情報を経営者に寄り添って、的確に伝達する役割を、「ビジネスパートナー」と呼ぶこととします。

そうすると、財務経理機能の全体像とは、付加価値の高い意思決定サポートに係るビジネスパートナーとしての財務経理機能の工数を十分に確保すること、同時に取引の処理等低付加価値業務をできる限り効率化し、財務経理機能の階層別の業務の工数を逆転させる体制を構築することと言えるでしょう(図表3参照)。

この望まれる将来像の体制になることにより、財務経理機能は企業業績の数値を十分な時間をかけて分析を行うことがで

き、経営者の戦略に係る意思決定の判断に資する情報提供ができるようになります。

このように、経営者の財務経理の参謀役として肩を並べて数値を提供できてはじめて、ビジネスパートナーとしての役割が担えることになるといえるのでしょう。

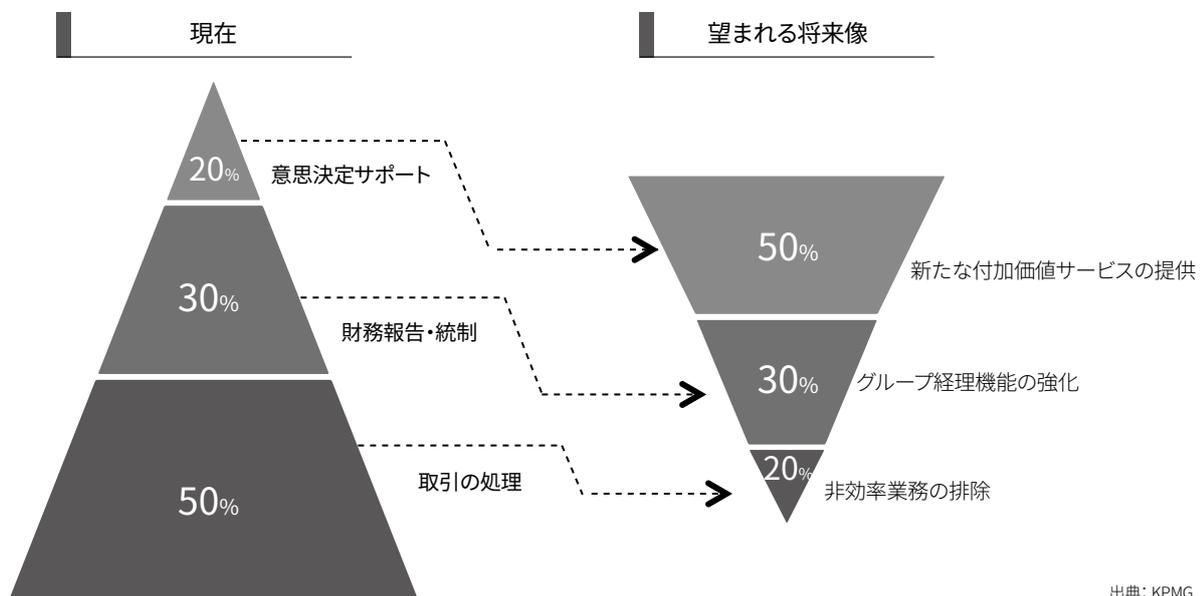
3. 財務経理機能の要素

それでは、財務経理機能がビジネスパートナーの役割を果たすべく、現在の財務経理機能を望まれる将来像に移行するためには、具体的には、どのような施策を実施すればよいのでしょうか。

施策を実行するにあたっては、より実現可能な具体的な施策を立案するために、財務経理機能を各要素に分解して、それぞれの要素別に施策を立案する必要があります。KPMGにおいては、財務経理機能を6要素に分解して、財務経理機能の評価および施策に繋げていくツールを使用しています。

【財務経理機能の6要素】	
サービス	各ステークホルダーへのサービス達成度
組織	組織の役割・機能の成熟度
人材	求められるスキルやキャリアパスの充実度
プロセス	業務の複雑性、効率性、標準化度合い
システム	IT基盤の標準化、拡張性、堅牢性度合い
ロケーション/ 業務委託	業務の集約化、外注化、オフショア化など手法・深度

【図表3 財務経理機能の望まれる将来像】



出典: KPMG

KPMGは、この財務経理機能を6要素に分解し、評価するモデルをTarget Operating Model (TOM)と呼んでいます(図表4参照)。

この事例では、Aが現状の評価(As-Is)、Tが望まれる将来像(To-Be)として、評価したものです。このTOMの評価は、右側に評価されればされるほど先進的な財務経理機能となりますが、財務経理機能の高度化の実践において、望まれる将来像はすべて右側を目指すかというとは限りません。グローバルの財務経理機能の先進事例を調査してもすべての要素において、最も高い評価を目指していない場合がほとんどです。

なぜなら、ビジネスの特質、風土および余力資金は企業によって様々であり、その企業の状況によって、目指す姿のレベルは、変わってくると想定されます。

たとえば、M&Aを頻繁に繰り返す企業グループは、システムの統一を目指しても、費用対効果が非常に悪くなるため、ある程度のシステム統一で許容したり、人材に基礎的な業務を経験させてその後高付加価値業務に従事させる方針の会社は、業務委託で高い目標を掲げないなどが言えるでしょう。

このように、財務経理機能の高度化を行ううえで、TOMのAs-Isの評価およびTo-Beの目標を使用して、各要素の施策を具体化していくことになります。

Ⅲ. 望まれる財務経理機能とは

TOMで目指すべきTo-Be像を定めたとして、具体的な施策を実施するには、さらに各6つの要素別に対応策を具体化していく必要があります。

1. サービス

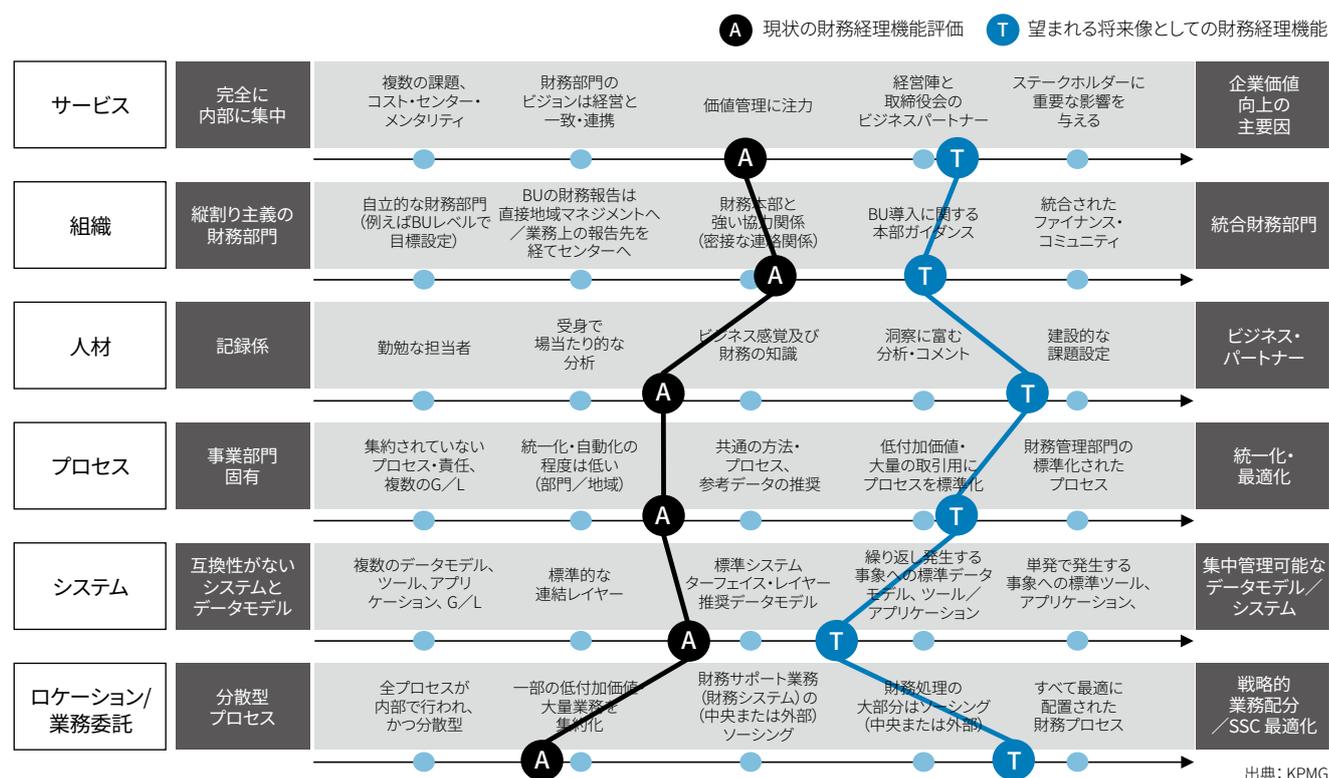
サービスのTo-Be像の検討においては、一般投資家や株主等の社外のステークホルダーに対して、有益な情報を提供できているかというだけでなく、経営者やセグメント責任者等社内に対して、情報が、適切な頻度・タイミング・粒度で提供できているかを検討していく必要があります(図表5参照)。

また、過去の数値だけではなく、中期経営計画や短期計画など、将来の数値がどのような精度で、どれほど関連する数値と連動させているか等を検討したり、現場に内在する突発的な減損リスクなどいまだ可視化されていない財務リスクをいかに事前にキャッチするかなどの仕掛けづくりが重要となるでしょう。

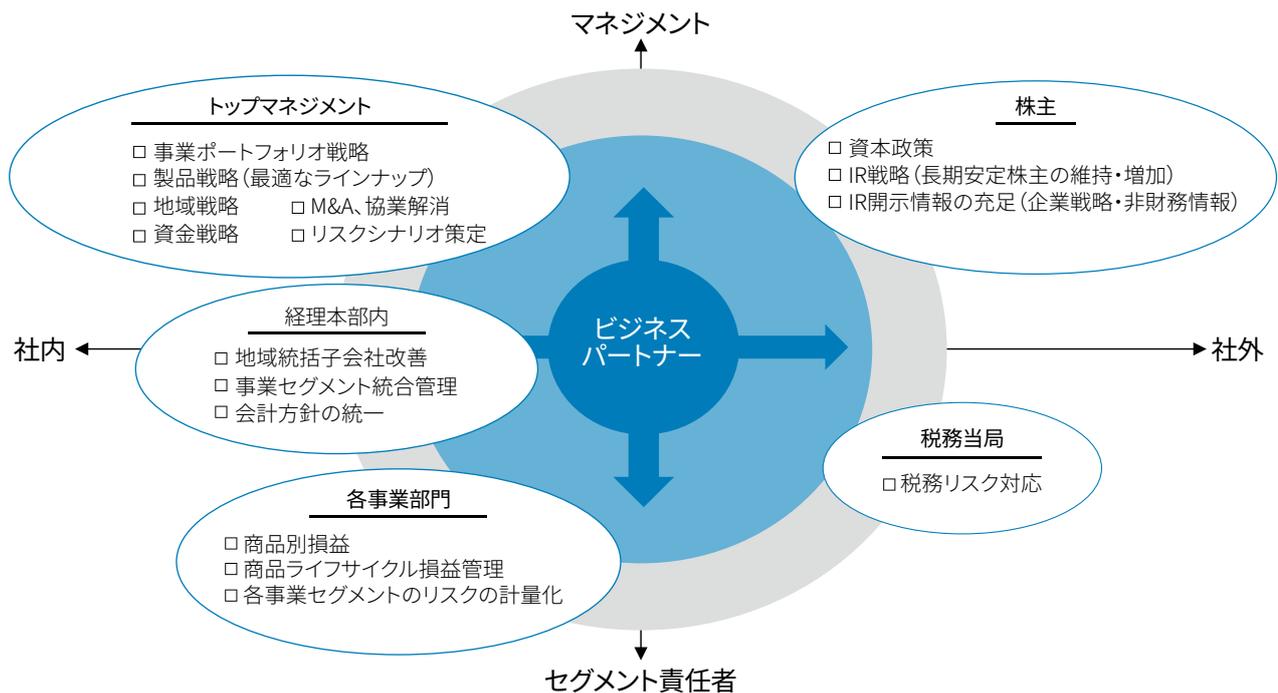
そして、近年投資効率の重要性が叫ばれている中、投資効率をモニタリングしていく必要があるのか、ある場合には、どのような指標を用いるのか等を考えていく必要があります。

なお、企業の戦略の判断の指標は、管理会計上の数値となる

【図表4 TOM事例】



【図表5 ステークホルダー関係図】



場合が多いですが、管理会計上のモニタリングの結果と外部公表数値における報告内容と、定期的に整合性を取るため、管理数値と外部公表用数値の財管差を定期的に分析、説明できるようになることも、財務経理機能の高度化の1つともいえるでしょう。

このように、財務経理機能高度化にあたっては、高度化とは何なのか、企業に関係する各ステークホルダーが満足する財務情報とは何なのか、しっかりと検討を進めていくことが重要です。

2. 組織

財務経理機能の組織においては、企業の責任単位別に数字を集計する仕組みを最低限備える必要があります。セグメントおよび進出地域も単一であるならば、単一組織で十分ですが、企業が成長し、複数セグメントおよび複数地域に進出した場合、どの責任単位に経理機能を持たせるかが問題となります。

その場合は、企業のビジネスの特性として、セグメント軸が強いのか、地域軸が強いのかを見極めて、経理機能を配置する必要があります。セグメント別にも責任者が配置され、地域別にも責任者が配置された場合には、経理機能はどちらか一方に配置した場合においても、もう一方の数値を作成できる工夫が必要となるでしょう。

それぞれの軸の責任者は、ビジネスの意思決定者でもあり、意思決定が必要となるところにビジネスパートナーとしての経理機能が必要となります。

また、企業規模が大きくなった時に、コーポレート機能を独立させ、事業会社の上位に位置づけたときに、そのコーポレート機能にどのような機能を持たせるか、本当に機能するのか等、実務上は難しい判断を迫られます。

組織を決定するうえでのポイントは、ガバナンス機能を意識した組織割りと将来のビジネスの成長および変革を見据えた組織を作っていくことが重要と思われます (図表6参照)。

3. 人材

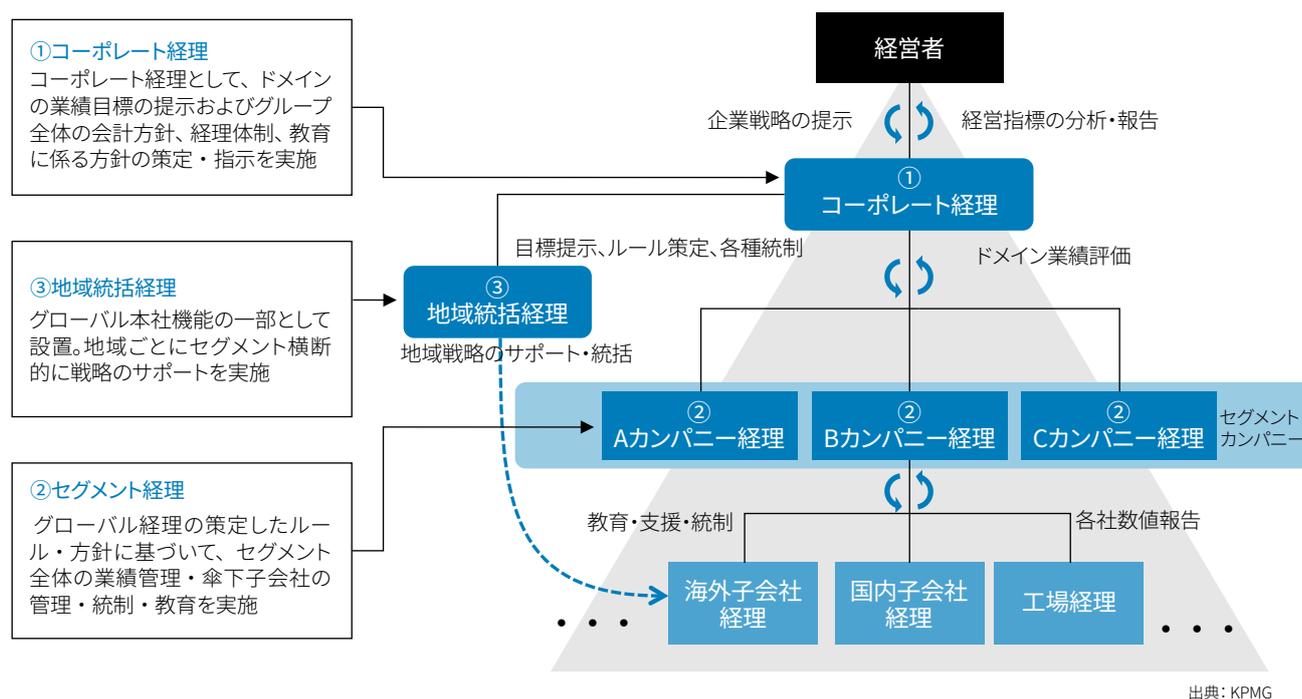
財務経理機能の人材については、従来は過去の数値を正確に、早く集計・処理できる勤勉な担当者が重宝されていた状況でした。しかし、今後の財務経理機能で求められる人材は、受け身で業務を行う人材ではなく、ビジネス感覚に長け、積極的に洞察に富む分析およびコメントができる人材が必要となると考えられます。

また、財務経理機能の範囲についても、従来の財務諸表作成を中心とした業務から、CFOレーダーで言う、「戦略」、「ガバナンス」、「統制とコンプライアンス」、「オペレーション」の幅広い領域を担当していくことが今後想定されます。

このような財務経理人材を育てるために、採用段階からより経営者感覚を兼ね備えた人材見極めと、会計知識を基盤としながらも、より専門性の高い領域へシフトできるような人材の強化が必要と考えます。

上記の人材強化が実践できることで、はじめて財務経理機能のビジネスパートナー化が可能になるでしょう。

【図表6 複数セグメント・地域組織例】



4. プロセス

財務経理機能におけるプロセスにおいては、標準化のレベルが、企業の評価の指標になります。一般的には、企業が大規模化するにつれて、重複業務が発生するものの、標準化されていないために業務の集約ができず、全体における業務の効率性が下がります。

また、プロセスの標準化は、当初は規模が大きく効果が出やすい単体業務から着手することが一般的ですが、その後子会社が多くなっていくと、グループ会社間の標準化を実施する必要性が生じます。

この財務経理機能におけるプロセスを標準化することで、財務経理数値のデータの整流化が図られると同時に、効率化も達成することが可能となります。

また、後述するシステム化およびシェアード・サービス・センター(SSC)またはビジネス・アウト・ソーシングの範囲を広げ、低付加価値業務はなるべく自動化・外注化する意味でも、プロセスの標準化は必ず進めなければならない施策と考えられます。

そして、近年のテクノロジーの進歩でロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)の進歩が著しく、将来ロボットに業務を任せる時代がすぐそこに来ています。このロボットに財務経理機能の低付加価値業務を任せ、将来的な人材不足に備えるためにも、早い段階のプロセスの標準化が必要と考えられます。

5. システム

財務経理におけるシステムは、企業規模が小さく、セグメント数も少ない時代には、統合されていない会計システムを使用している場合が多いでしょう。しかし、企業規模が拡大してセグメント数が増え、取引規模が多くなっていくと、各主要モジュールが統合され、集中管理可能なデータモデルとする必要性が出てくるでしょう。

さらに、システムは各ステークホルダーに必要な情報を作成するためのデータ保管だけでなく、マネジメントおよび現場が自由に色々な角度からデータを取り出せるようにすることが望ましいでしょう。

たとえば、従来は単体の情報のみ共有することが可能だったものについて、グループ企業全体の情報を柔軟に閲覧可能とすることにより、グループ経営の有効化・効率化が大きく進むことが期待できます。

しかし、システムは非常に高いコストの発生を伴います。システム化の費用対効果を十分に検討し、システム化の長期方針を定め、対応することが重要でしょう。

現在の会計システムは、多くの導入実績を経験し、数多くのベストプラクティスが標準機能として実装されています。一方で、企業として使用する経理情報もその標準機能で賄える傾向が強くなってきています。このことを踏まえると、将来のシステムの保守期限切れから生じる定期的なシステムリプレイスを見据え、現在の会計システムの標準機能を重視したシステム導入も十分なメリットがあるのではないのでしょうか。

6. 業務委託

TOMモデルにおいて、財務経理機能の中の低付加価値かつ大量業務については、SSCまたはBPOのソーシングが行われるほど高い評価を得られることになっています。

しかし、日本においては、新卒採用制度により人材を採用し、低付加価値業務を経て高付加価値業務に従事していくキャリアモデルのなかでは、低付加価値業務を経験するからこそ高付加価値業務において、高い洞察力が身に付くのだとする考え方が多い傾向にあります。

この考え方は一理あるものの、今後の経理を取り巻く環境を鑑みて、再考する必要があるかもしれません。今後、日本においては、少子化が進み低付加価値業務を担う人材が減少するとともに、先で述べたRPAによる業務のロボット化が進む中、財務経理業務を分類し、競争力の源泉となっている業務を見極め、その業務に貴重な人材を投入する必要があると思われる。

このことを踏まえると、その将来を見据えて、財務経理機能の業務を早い段階から分類し、低付加価値業務は集約化してソーシングしていく必要があると思われます。

分な人材が採用できないことが近い将来想定される今こそ、財務経理機能の見直しを行う良いタイミングなのではないでしょうか。企業経営として本当に必要な情報を見極め、その意思決定サポートを行うビジネスパートナーとなるための必要な人材を確保するために、低付加価値業務をどの程度効率化する必要があるか、どのような手段で効率化するのかの判断は、多くの経験と知識を有する作業となります。

今後、財務経理機能の高度化を計画している企業において、本稿が参考になれば幸いです。

IV. まとめ

財務経理機能を高度化したいというきっかけは、具体的にどのような事から発生するのかは、企業によってバラバラです。会計システムの保守期限切れをきっかけに、新しいシステムにリプレースを計画すると同時に、今までの財務経理機能を見直したいとする企業もあれば、企業経営者がより意思決定に資する数値を必要として号令をかける場合もあります。また、財務経理機能の人員のリストラやソーシングとセットで高度化を形式的に検討することもあります。

このような様々な財務経理機能の高度化を経験し、考えさせられるのは、本当に企業経営に必要な数字とは何なのかということです。企業経営を実践するにあたり、財務数値の過去の数値を見て、経営成績が良かった悪かったかを一喜一憂することが大切なのでしょうか。

恐らくそうではないのでしょうか。企業経営をするにあたり、重要なのは過去の数字から読み取れる将来の予想をいち早く読み取り、企業経営の判断に資することなのではないでしょうか。その為には、過去の財務数値の集積・整理事業は極力効率化し、その過去の財務数値から何が読み取れるのか、企業の戦略としてどのような戦略が推奨されるのかを経営層のビジネスパートナーとして実践することがやはり重要です。

企業のグローバル化が進み、競争が激化し、少子化により十

【関連トピック】

KPMGグローバルCEO調査2016
～日本企業の分析
(KPMG Insight Vol.20/Sep 2016)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
TEL : 03-3548-5120 (代表番号)

パートナー 濱田 克己
katsumi.hamada@jp.kpmg.com
パートナー 吉野 征宏
yukihiro.yoshino@jp.kpmg.com

プロサッカークラブのユニフォームの胸スポンサー

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

プロスポーツの収入源においてスポンサーが占めている割合は大きいと言えます。スポンサーには様々な種類がありますが、近年金額が特に大きくなっているのが、クラブチームのユニフォームの胸スポンサーにかかるものであると考えられます。

昨年末に楽天株式会社が、スペインプロサッカーリーグ（リーガ・エスパニョーラ）に所属しているFCバルセロナとグローバルメインパートナー契約を結び、2017/18年シーズンから4年間で総額約257億円を拠出することが決まりました。これにより、世界有数のビッグクラブであるFCバルセロナのユニフォームの胸に楽天株式会社の名前が入り、全世界に対して企業の名前は露出され、知名度のさらなる向上が期待されます。

このように海外のクラブチームに対して日本国内の企業がスポンサーとなるケースが増えてきており、また、スポンサー企業の業種も多岐にわたっています。今後は企業の国籍や業種などは関係なく、プロスポーツのスポンサーとして様々な企業が名乗りを上げることが増えていくと考えられます。

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



大塚 敏弘
おおつか としひろ



得田 進介
とくだ しんすけ

【ポイント】

- クラブチームのユニフォームの胸部分に対するスポンサー契約額が近年大きくなってきている。
- クラブチームのスポンサーになっている企業の国籍、業種は多岐にわたり、海外のサッカーリーグでは特に航空会社がスポンサー契約額の上位を占めている。
- 日本の場合には、クラブチームの本拠地に本社・本店がある地元企業がスポンサーとなっているケースが多い。
- Jリーグが海外でも放映されていくことで、海外の企業が今後Jクラブのスポンサーになることもあり得る。

I. 海外サッカーリーグのユニフォームの胸スポンサー

全世界のプロサッカーリーグのクラブチームのうち、2015年シーズンのユニフォームの胸スポンサー年間契約額が最も高額だったのはマンチェスター・ユナイテッドの約96億円でした。ユニフォームの胸スポンサー年間契約額ベスト10のクラブチームは、年間契約額が高額になっているだけでなく、契約期間が長期にわたっていることも特徴と言えます（図表1参照）。

ユニフォームの胸スポンサー年間契約額ベスト10のクラブチームの所属リーグを見ると、イングランド・プレミアリーグが

7クラブ占めており最多となっています。次にスペイン・リーガエスパニョーラの2クラブ、ドイツ・ブンデスリーガの1クラブと続いており、欧州4大プロサッカーリーグの1つであるイタリア・セリエAはランク外となっていました。これらの結果は、クラブの価値およびリーグの価値を暗に示していると考えられます（図表2参照）。

スポンサー企業を産業別に見ると、空運業がスポンサーになっているケースが最多となっています。近年では特に空運業の契約数および契約額が増えてきている傾向があると言えます。また、全世界にまたがってビジネス展開をしている業種が多いということも言えます（図表3参照）。

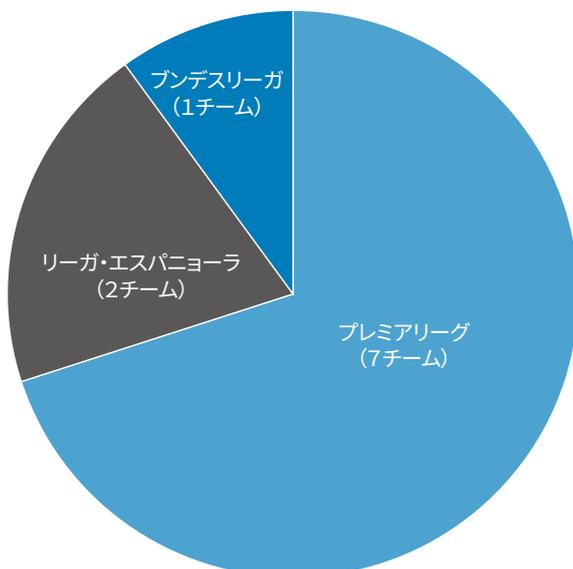
【図表1 2015年シーズン ユニフォームの胸スポンサー年間契約額ベスト10】

1ポンド=181円で換算

チーム名・所属	スポンサー企業	年間契約額		契約年数	
		百万ポンド	百万円		
マンチェスター・ユナイテッド (プレミアリーグ)	ゼネラルモーターズ (自動車、米国)	53	9,593	2015~2021	6年間
チェルシー (プレミアリーグ)	横浜ゴム(株) (ゴム製品、日本)	40	7,240	2015~2020	5年間
アーセナル (プレミアリーグ)	エミレーツ航空 (空運、アラブ首長国連邦)	30	5,430	2014~2019	5年間
バルセロナ (リーガ・エスパニョーラ)	カタール航空 (空運、カタール)	27	4,887	2011~2016	5年間
バイエルン・ミュンヘン (ブンデスリーガ)	ドイツテレコム (情報・通信、ドイツ)	25	4,525	2014~2017	3年間
レアル・マドリッド (リーガ・エスパニョーラ)	エミレーツ航空 (空運、アラブ首長国連邦)	20	3,620	2014~2018	4年間
リバプール (プレミアリーグ)	スタンダードチャータード銀行 (銀行、英国)	20	3,620	2010~2016	6年間
チェルシー (プレミアリーグ)	サムスン電子 (電子機器、韓国)	18	3,258	2005~2015	10年間
トットナム (プレミアリーグ)	AIAグループ (保険、香港)	16	2,896	2014~2017	3年間
マンチェスター・シティ (プレミアリーグ)	エティハド航空 (空運、アラブ首長国連邦)	7.5	1,358	2011~2021	10年間

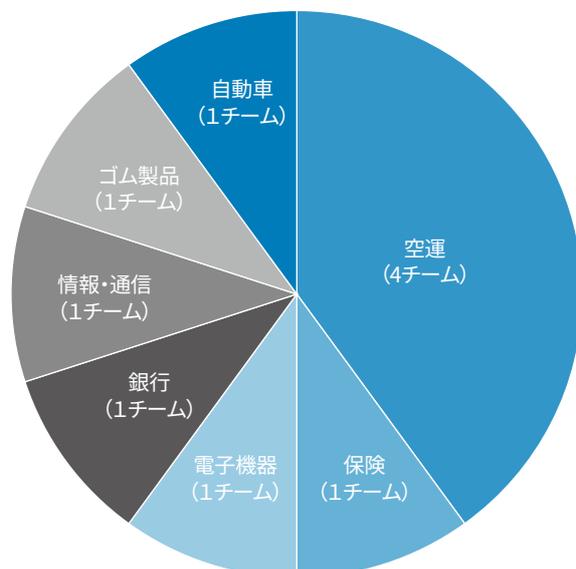
出典：「TOTAL SPORTEK」HP、レビコムジャパンHP、笹川スポーツ財団HP等を基に作成

【図表2 2015年シーズン ユニフォームの胸スポンサー年間契約額ベスト10(所属リーグ別)】



出典：「TOTAL SPORTEK」HP、レビコムジャパンHP、笹川スポーツ財団HP等を基に作成

【図表3 2015年シーズン ユニフォームの胸スポンサー年間契約額ベスト10(スポンサー企業産業別)】

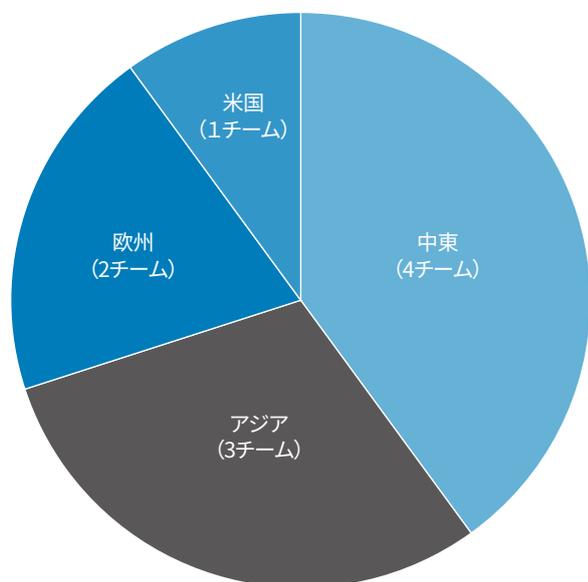


出典：「TOTAL SPORTEK」HP、レビコムジャパンHP、笹川スポーツ財団HP等を基に作成

スポンサー企業の本社所在地を見ると、各クラブチームが所属しているリーグとは関連の薄い中東やアジア地域が多くなっています(図表4参照)。これは、中東やアジアに本社がある企

業がヨーロッパ市場での知名度向上を目的にしているということが考えられます。さらに、アジアでは特にプレミアリーグが多く放送されていることから、プレミアリーグ所属のクラブチームのスポンサー企業となることで、アジア地域での露出を増やし、アジア市場においても存在感を示すことを目的にしていると言えます。それに起因して、ユニフォームの胸スポンサー年間契約額ベスト10にプレミアリーグ所属クラブが多くランクインしていると考えられます。

【図表4 2015年シーズン ユニフォームの胸スポンサー年間契約額ベスト10(スポンサー企業地域別)】



出典:「TOTAL SPORTEK」HP、レピュコムジャパンHP、笹川スポーツ財団HP等を基に作成

II. Jリーグのユニフォームの胸スポンサー

2017年シーズンのJ1クラブのユニフォームの胸スポンサー企業は以下の表のようになっています(図表5参照)。

【図表5 2017年シーズンJ1クラブ ユニフォームの胸スポンサー企業一覧】

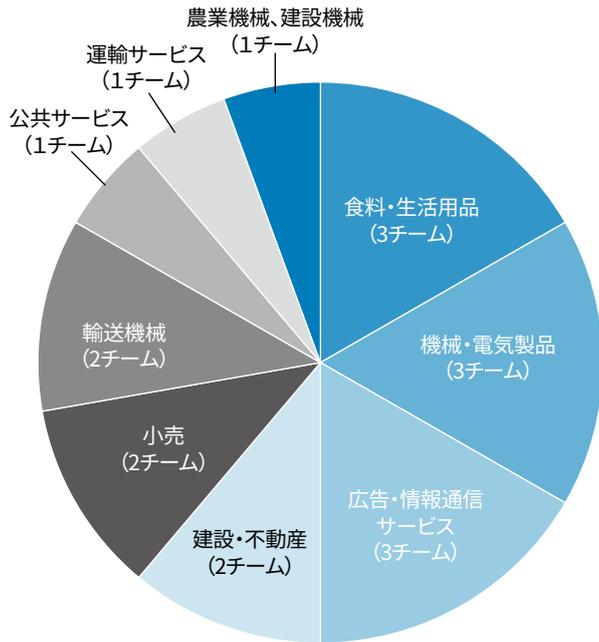
チーム名	スポンサー企業	本社または本店所在地	地元企業か
北海道コンサドーレ札幌	石屋製菓(株)(食料・生活用品)	北海道	✓
ベガルタ仙台	アイリスオーヤマ(株)(機械・電気製品)	宮城県	✓
鹿島アントラーズ	(株)LIXIL(建設・不動産)	東京都	
浦和レッズ	ポラス(株)(建設・不動産)	埼玉県	✓
大宮アルディージャ	(株)NTTドコモ(広告・情報通信サービス)	東京都	
柏レイソル	(株)日立製作所(機械・電気製品)	東京都	
FC東京	東京ガス(株)(公共サービス)	東京都	✓
川崎フロンターレ	富士通(株)(広告・情報通信サービス)	神奈川県	✓
横浜F・マリノス	日産自動車(株)(輸送機械)	神奈川県	✓
ヴァンフォーレ甲府	(株)はくばく(食料・生活用品)	山梨県	✓
アルビレックス新潟	亀田製菓(株)(食料・生活用品)	新潟県	✓
清水エスパルス	鈴与(株)(運輸サービス)	静岡県	✓
ジュビロ磐田	ヤマハ発動機(株)(輸送機械)	静岡県	✓
ガンバ大阪	パナソニック(株)(機械・電気製品)	大阪府	✓
セレッソ大阪	ヤンマー(株)(農業機械、建設機械)	大阪府	✓
ヴィッセル神戸	楽天(株)(広告・情報通信サービス)	東京都	
サンフレッチェ広島	(株)エディオン(小売)	広島県	✓
サガン鳥栖	(株)DHC(小売)	東京都	

出典:各クラブ公式HP、各スポンサー企業HP、SPEEDAを基に作成

スポンサー企業の産業は、食料・生活用品、機械・電気製品、広告・情報通信サービスが最も多く、それに次いで建設・不動産、小売となっています（図表6参照）。スポンサー企業の本社または本店の所在地を見ると、クラブ本拠地の地元企業がスポンサーとなっているケースが18クラブ中13クラブとなってお

り、Jリーグでは地元企業が地元クラブを支援するケースがほとんどであると言えます（図表7参照）。これは、Jクラブの多くが元々は地元企業の実業団クラブであり、プロ化した後もその会社がクラブのスポンサーとなっていることが多いため、クラブ本拠地の企業である割合が大きくなっていると考えられます。

【図表6 2017年シーズンJ1クラブユニフォームの胸スポンサー企業(産業別)】

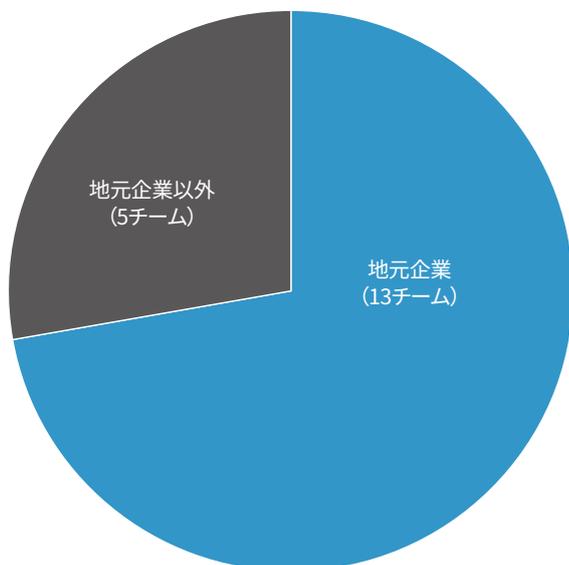


出典：各クラブ公式HP、各スポンサー企業HP、SPEEDAを基に作成

これからJリーグが全世界、特に中東やアジアでの放送が増えていくと、中東やアジアの企業がJクラブのユニフォームの胸スポンサーになることもあり得ると想定されます。その先駆けとして、セレッソ大阪のユニフォーム背中部分にはタイのシンハービールの広告が入っており、このような事例がJクラブのなかで今後ますます増えていくと考えられます。

また、海外ではクラブのビジョンとスポンサー企業のイメージが合致するようお互いが選定し合っており、そのことでさらに両社の価値をあげていく工夫がされています。日本においてもそのような工夫を凝らすことが急務であると考えられます。

【図表7 2017年シーズンJ1クラブユニフォームの胸スポンサー企業(クラブの地元かどうか)】



出典：各クラブ公式HP、各スポンサー企業HP、SPEEDAを基に作成

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】

日本のスポーツビジネスの行方

バックナンバーは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/2017/05/sports-advisory-20170515.html>

「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

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/sectors-markets/sports.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
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

消費者から見た自動車の未来

～ KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2017より～

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 奥村 優

この度、「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2017」(以下「本サーベイ」という)の日本語版がリリースされました。

本サーベイは、世界の自動車業界の現状と将来の展望を分析することを目的に、KPMGが毎年行っているアンケート調査です。18回目となる今回は、世界42カ国の主要自動車関連企業のエグゼクティブ953名に加えて、昨年に引き続き全世界の消費者2,418名からも回答をいただきました。そこで今回は、自動車やモビリティの将来を消費者の側がどのように考えているか、本サーベイの冊子に記載していない設問や地域別・年齢別等の回答の傾向を見ながら深掘りします。

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



奥村 優
おくむら まさる

【ポイント】

- コネクティッドカーが収集するデータの情報セキュリティ対策に対する消費者の関心が高い。ただし日本ではその意識が低い。
- 自動車を「所有」ではなく「利用」することについては、まだそれほど消費者の意識が変化しているとは言えない。特に（都市部ではなく）町村部在住および50歳以上の消費者は、自動車は「所有」するものだと考えている。
- 今後購入対象となる自動車はハイブリッド車であると選択した消費者が最も多い。地域別で見ると北米で内燃エンジン車への関心が高い。町村部在住および50歳以上の消費者も同様の傾向である。

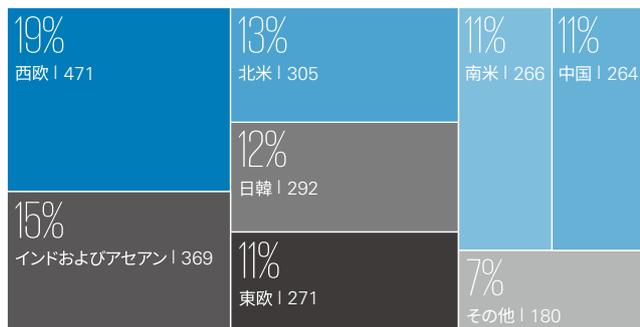
「KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2017」

調査概要

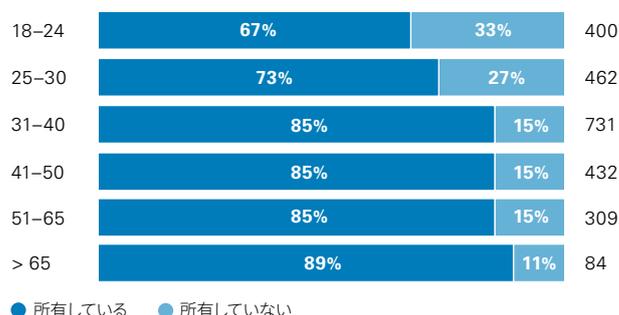
調査期間	2016年9月～10月
調査対象者	自動車メーカー、サプライヤー、販売ディーラー、金融サービス会社、モビリティサービスプロバイダー、ICT企業等、世界の自動車関連企業の幹部クラス953名(うち日本は61名)、および、世界中の消費者2,418名(うち日本は173名)
調査方法	インターネットによるアンケート調査
調査対象地域 (自動車業界幹部)	日本(6%)、欧州(31%)、北中米(13%)、南米(13%)、中国(9%)、インド・アセアン(15%)、その他(13%)
対象企業規模	全回答企業のうち3分の2が年間売上高10億米ドル以上の企業であり、30%が100億米ドル以上の企業

消費者調査について

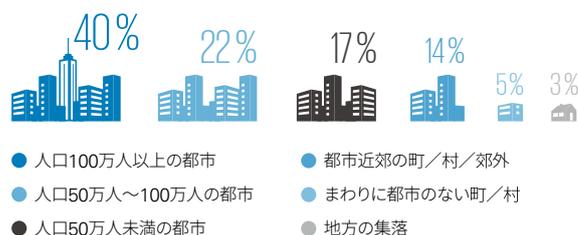
回答者の地域群



回答者の年齢と自動車所有率



回答者の生活環境



出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2017

I. コネクティッドカーとプライバシー

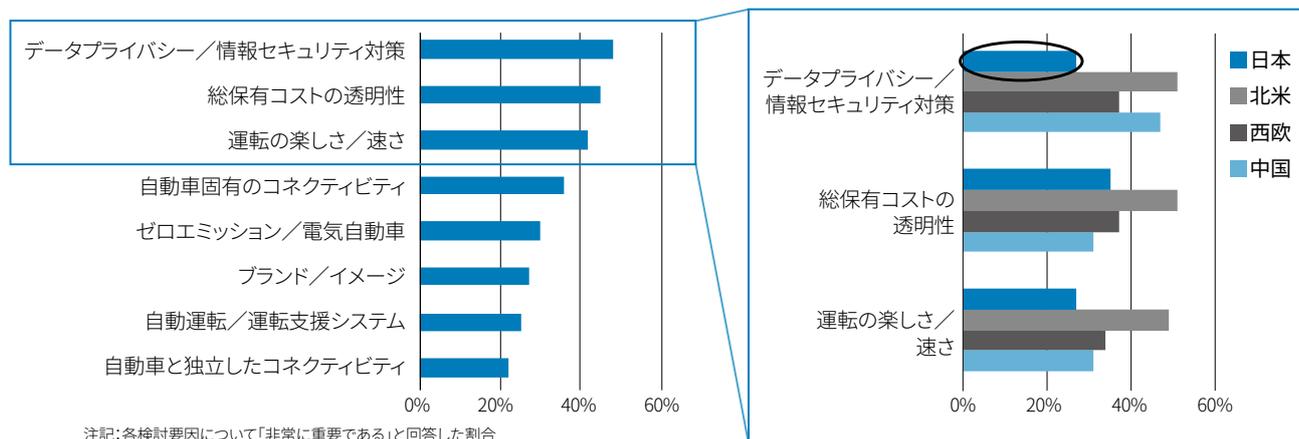
1. 今後5年間に購入する自動車の検討要因

グローバルの消費者2,418名に、今後5年間に購入する自動車の検討要因について、KPMGが用意した8項目それぞれの重要度を尋ねたところ、最も重要度が高いという回答となったのは「データプライバシー／情報セキュリティ対策」(48%)であり、次に「総保有コストの透明性」(45%)と続きました(図表1参照)。

コネクティッドカー時代の消費者にとって、「運転の楽しさ／スピード」といったこれまでの評価基準は重要度が低下し、それよりも、まるでクラウドサービスの評価基準のような項目が、今後は重要になると考えられます。

これら上位3項目について国別の回答を見ると、「データプライバシー／情報セキュリティ対策」に対する日本の消費者の回答は27%と、グローバル平均や他の主要地域と比較して、重要度に対する意識が低いことがわかりました。

【図表1 今後5年間に購入する自動車の検討要因(グローバル平均、地域別)】



2. 消費者が今後考えるコネクティッドカーのデータ共有／提供

また、コネクティッドカーにおいて、どのようなデータが収集・共有されることになりそうか消費者に尋ねると、地域別の回答では、中国はいずれのデータについても60%以上がその共有について「非常にそう思う」「そう思う」を選択していますが、日本と西欧では回答が低調であり、特に行動データや健康データのようなプライバシーにかかわる消費者データについては45%前後にとどまりました(図表2参照)。

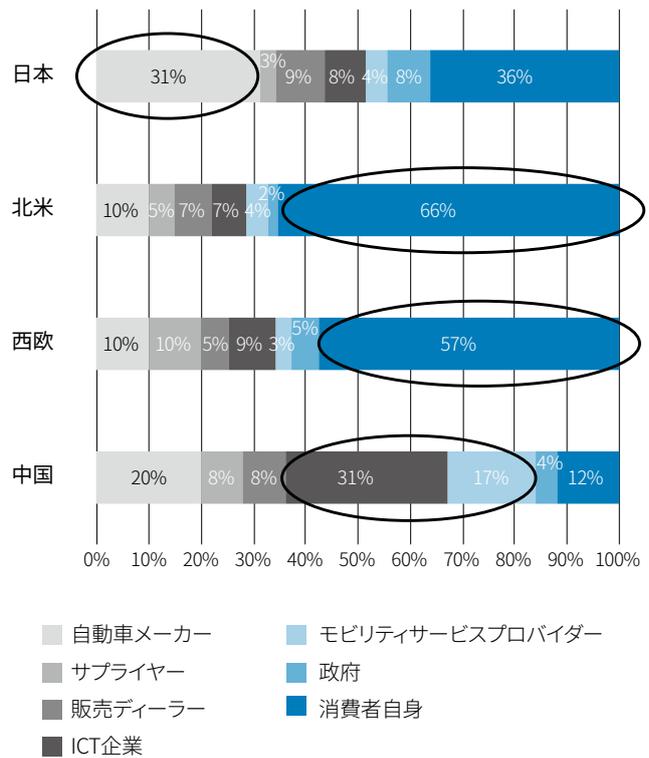
3. データのオーナーは誰か

さらに、消費者データと、自動車が生み出す車両データの双方の所有者が誰であるべきかについても聞いてみました(図表3参照)。

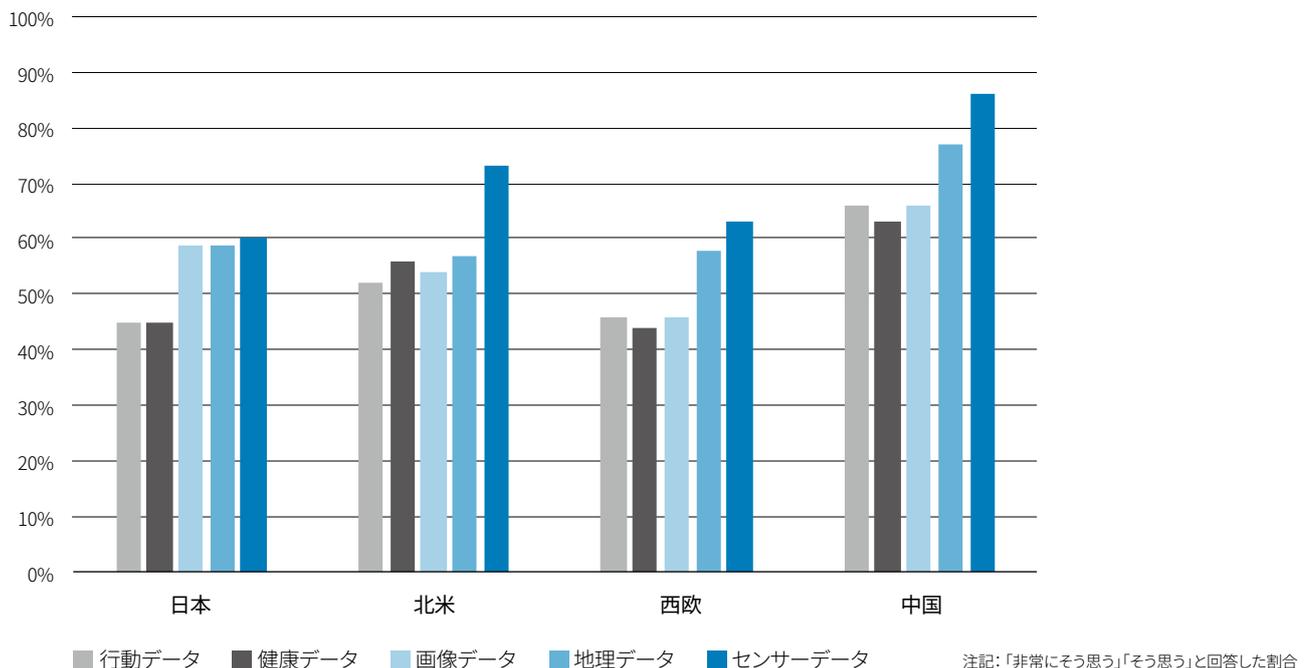
地域別では、欧米の消費者は「消費者自身が所有者である」という回答が半数以上であるのに対して、日本は「自動車メーカーである」とする回答が比較的多く、中国では「ICT企業やモビリティサービスプロバイダーである」との回答が多く見られました。これは、各国における情報セキュリティに対する意識や自動車メーカーに対する信頼感などにより差が出たものと考えられます。グローバルの結果を前回2016年のサーベイと比較すると、「消費者自身が所有者である」という回答が減少し、「ICT企業である」との回答が増加しており、消費者の意識が徐々に変化していることがうかがえます。生活環境の規模別

では、町村部で「消費者自身が所有者である」という回答が高く、また、年齢層別に見ると50歳以上の高齢者が同様の回答となっています(図表4参照)。都市部在住者や比較的若い消費者は、スマートフォン等を利用したサービス等を通じて、データの所有者に対し柔軟な考えを持つようになってきていることが推

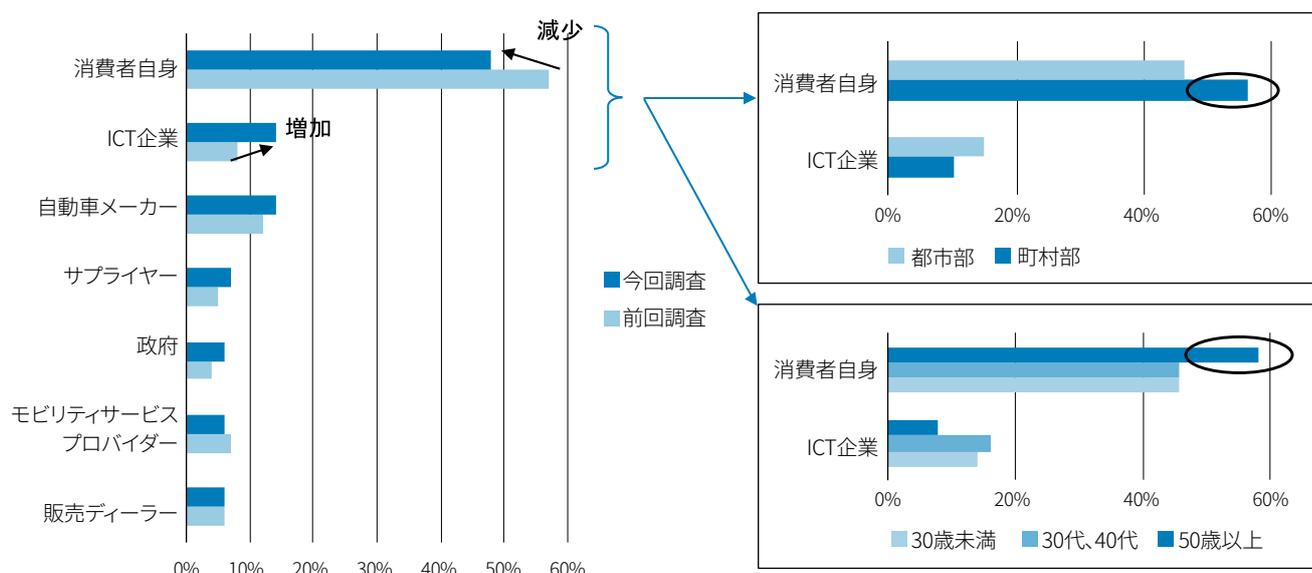
【図表3 消費者データのオーナーは誰か？(地域別)】



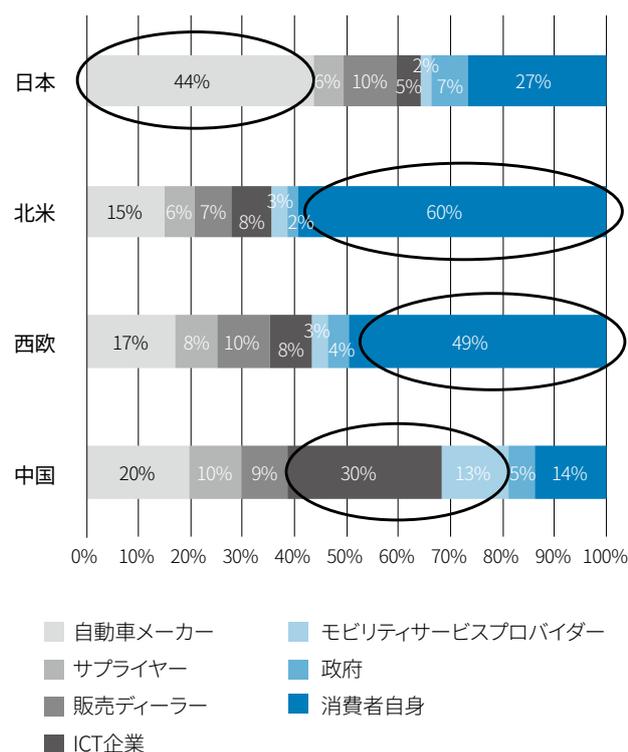
【図表2 どのようなデータを共有／提供することになると考えられるか？】



【図表4 消費者データのオーナーは誰か？（グローバル、生活環境別、年代別）】



【図表5 車両データのオーナーは誰か？（地域別）】

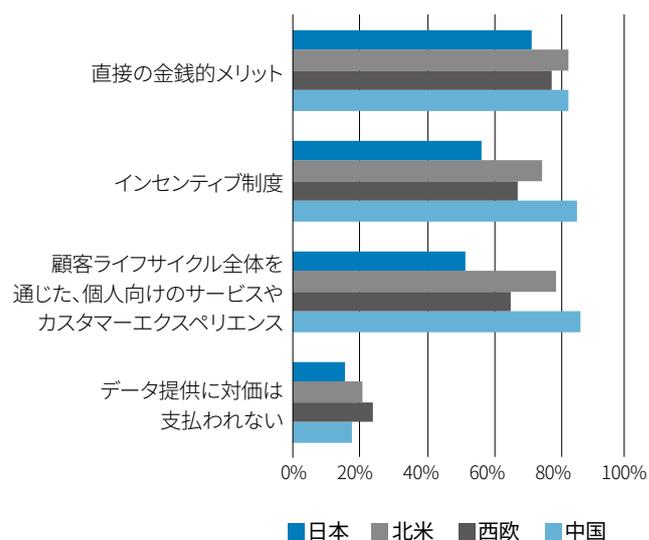


測されます。車両データについても同様の傾向が見られました（図表5参照）。

4. データ提供の見返り

では、消費者データや車両データは無償で共有されることになるのでしょうか？日本を含めて「直接の金銭的メリット」に対して「非常に興味がある」「やや興味がある」と回答した割合は

【図表6 自動車が生成するデータを提供する見返りに求めるものは何か？】



注記：各項目について「非常に興味がある」「やや興味がある」と回答した割合

7割以上となり、それ以外にも「インセンティブ制度（例：マイレージの蓄積等）」や「個人向け個別サービスの提供等」についても半数以上の消費者が興味を示しています（図表6参照）。

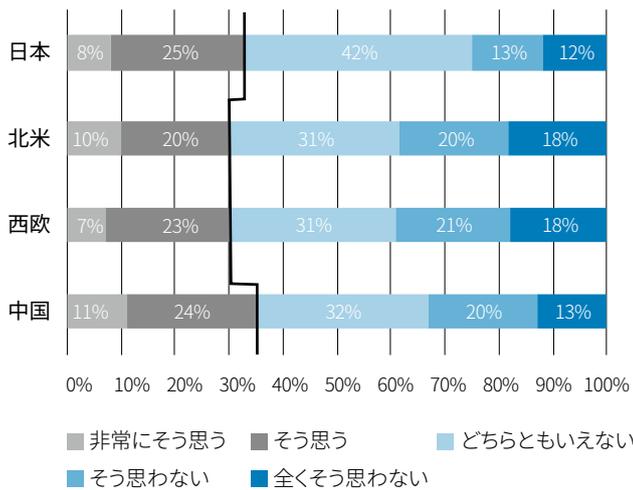
すでに存在するインターネット上のサービスでは購買履歴／利用履歴等を提供する見返りに価格の割引やポイント付与を行っているサービスが多いことから、コネクティッドカーを介して収集・共有されるデータについて、その所有者である消費者に何らかの見返りを与えることが求められるようです。

II. 自動車は「所有」するものか、「利用」するものか

1. 自動車は今後「所有」するものか

カーシェアリングや乗り合いサービス等が広く普及しつつあり、特に都市部においては自動車を必要な時だけ「利用」する環境が整いつつあります。現在自動車を所有している消費者の半数が2025年には自動車を所有しようとは思わなくなっていると思うか?という質問に対して、グローバルで概ね3割以上の消費者が「非常にそう思う」「そう思う」と回答しました(図表7参照)。

【図表7 現在自動車を所有している消費者の半数が、2025年には自動車を所有しようとは思わなくなっている(地域別)】



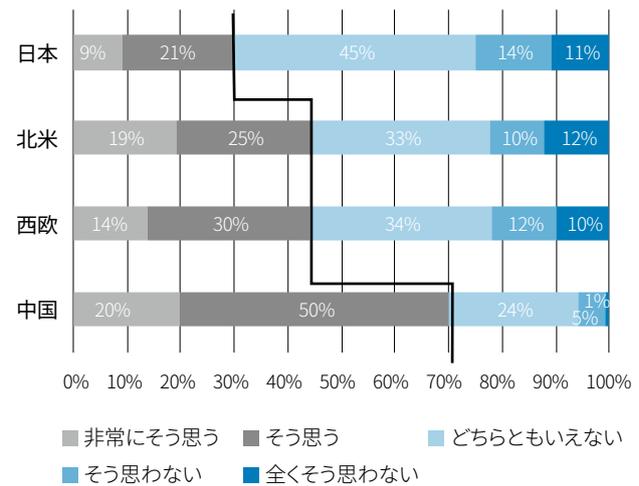
ただし、年代別にみると50歳以上の消費者の回答は2割にとどまっています。今後、高齢者でも使いやすいモビリティサービスが登場すれば、自動車を「利用」する流れがさらに大きくなるものと考えられます(図表8参照)。

2. シリコンバレーの自動車の購入・利用

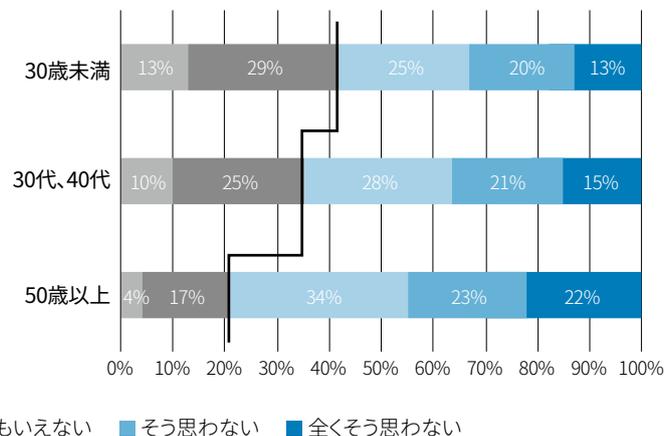
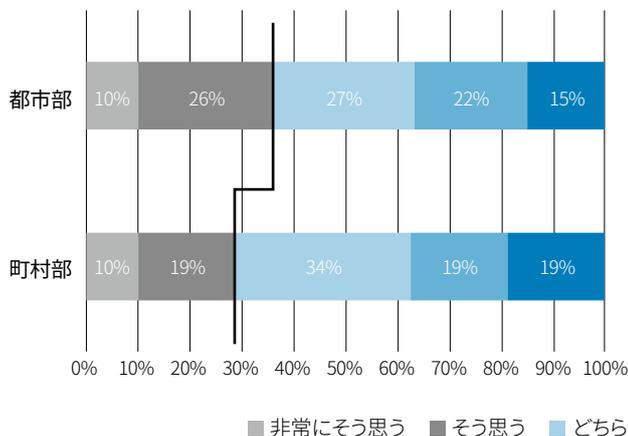
2025年までに、従来の自動車メーカーから自動車を購入するのではなくシリコンバレーの企業の製造する自動車を購入したり、モビリティサービスを利用したりするようになってきていると思うかどうかについても尋ねました(図表9参照)。

国別にみると日本の回答が悲観的であるのに対して、中国の消費者は7割が「非常にそう思う」「そう思う」と回答しています。

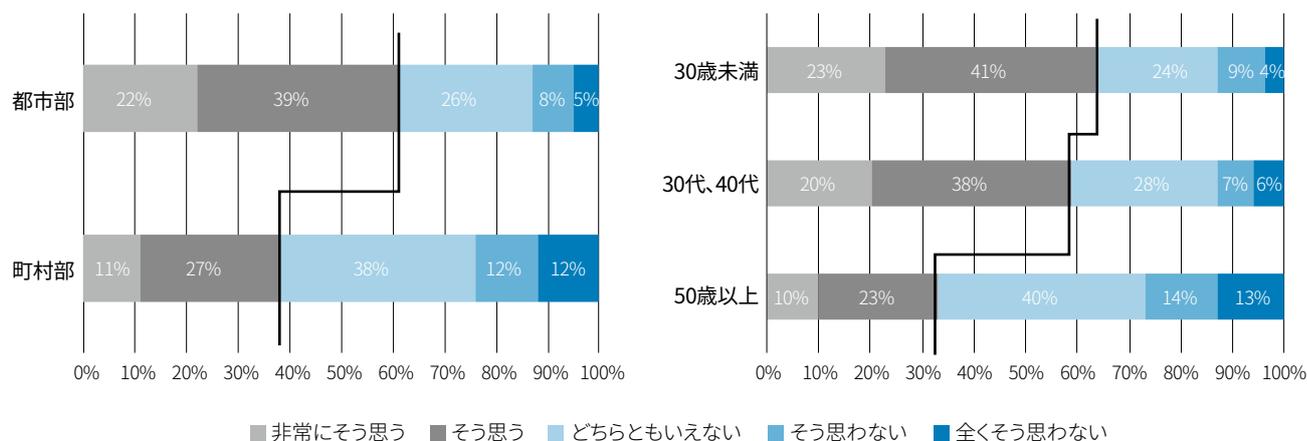
【図表9 2025年までに、従来の自動車メーカーから自動車を購入するのではなくシリコンバレーの企業の製造する自動車を購入したり、モビリティサービスを利用したりするようになってきている(地域別)】



【図表8 現在自動車を所有している消費者の半数が、2025年には自動車を所有しようとは思わなくなっている(生活環境別、年代別)】



【図表10 2025年までに、従来の自動車メーカーから自動車を購入するのではなくシリコンバレーの企業の製造する自動車を購入したり、モビリティサービスを利用したりするようになっている（生活環境別、年代別）】



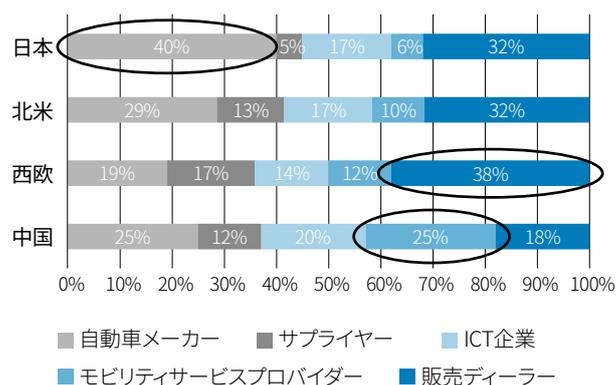
また、ほかの設問と同様に町村部および50歳以上の消費者の回答が悲観的であることがわかりました（図表10参照）。

3. カスタマーリレーションシップの今後

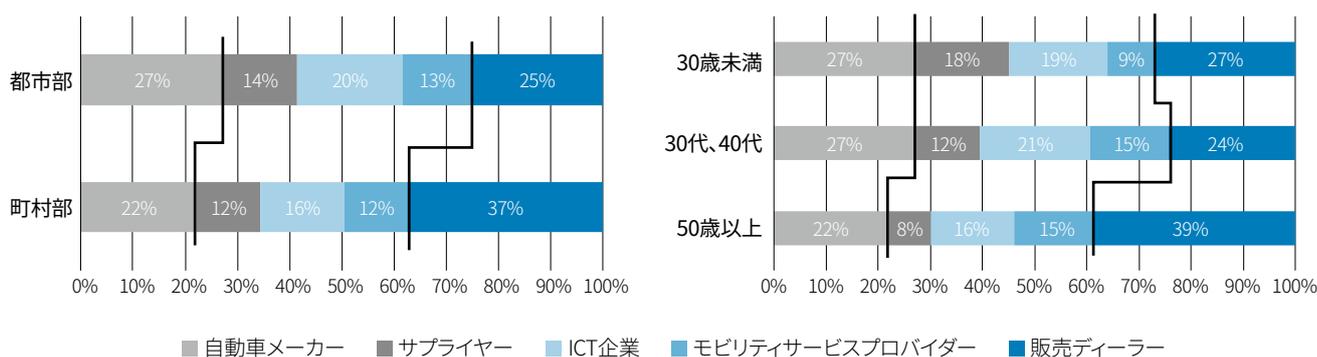
自動車を「所有」するだけでなく「利用」することができるようになってきた現在の状況において、消費者と自動車メーカー／モビリティサービス業者との接点を掌握するのは、どの領域のプレーヤーになるのでしょうか？日本の消費者は「自動車メーカー」が掌握すると考えている人が多いのに対して、西欧では「販売ディーラー」、中国ではほかの地域と比べて「モビリティサービスプロバイダー」に期待する回答が多い結果となりました（図表11参照）。

町村部や50歳以上では「販売ディーラー」との回答割合が高いことから、一部の消費者については、従来のように対面式でのカスタマーリレーションシップが依然として求められていることがうかがえます（図表12参照）。

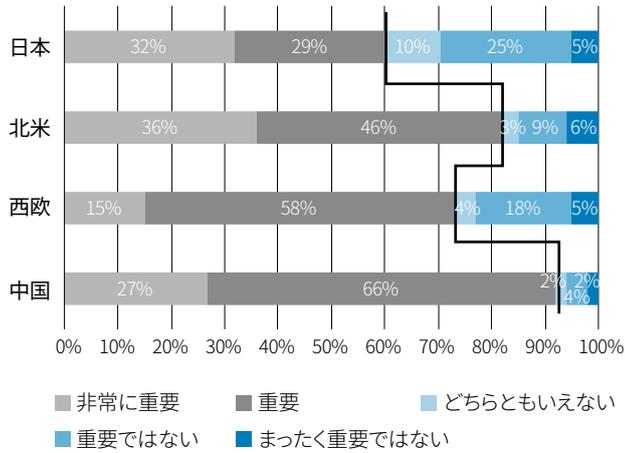
【図表11 2025年までに顧客との関係を掌握するのは誰か？（地域別）】



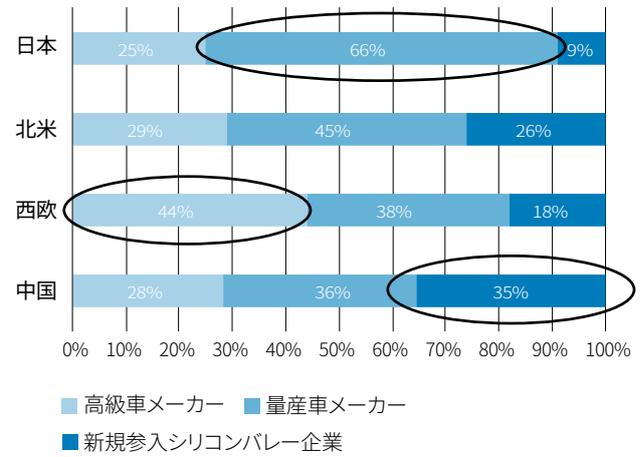
【図表12 2025年までに顧客との関係を掌握するのは誰か？（生活環境別、年代別）】



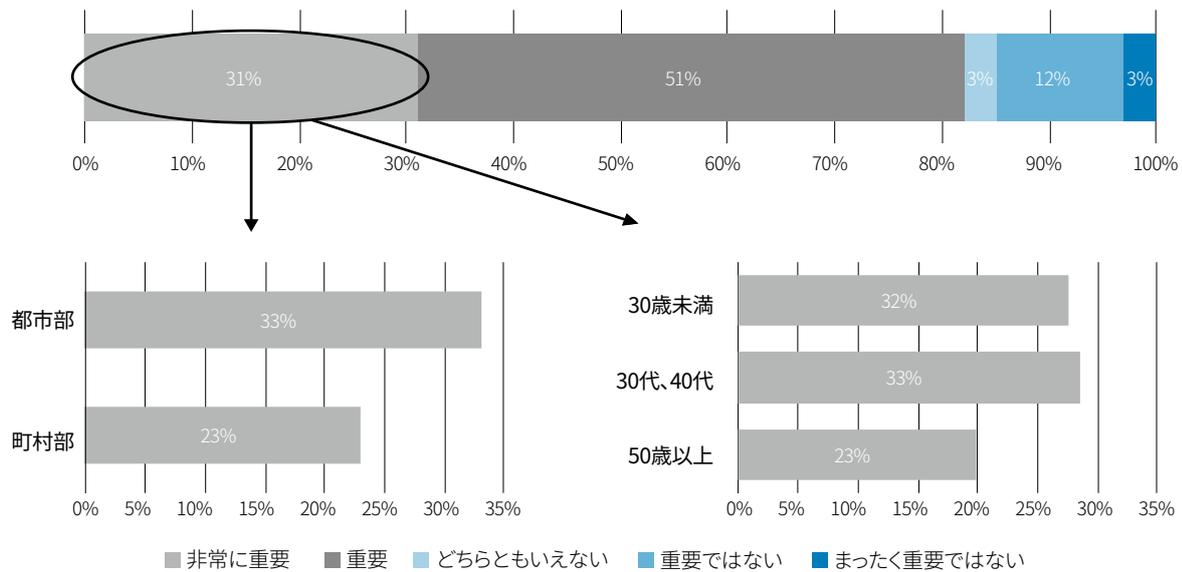
【図表13 自動車の購入やモビリティサービスの利用において、ブランドはどれだけ重要か？(地域別)】



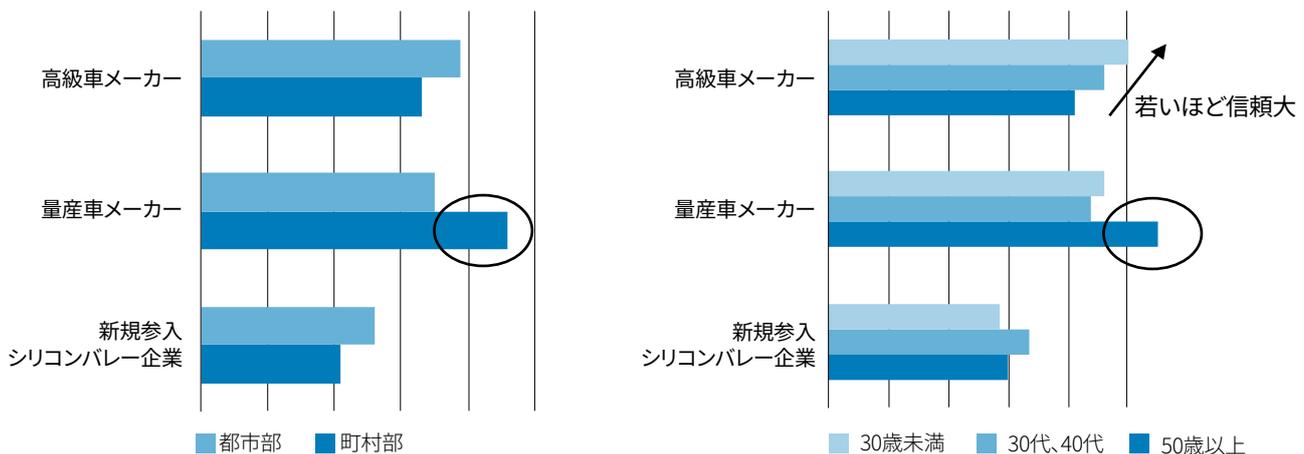
【図表15 自動運転車に乗っている時に最も信頼するのは？(地域別)】



【図表14 自動車の購入やモビリティサービスの利用において、ブランドはどれだけ重要か？(生活環境別、年齢別)】



【図表16 自動運転車に乗っている時に最も信頼するのは？(生活環境別、年齢別)】



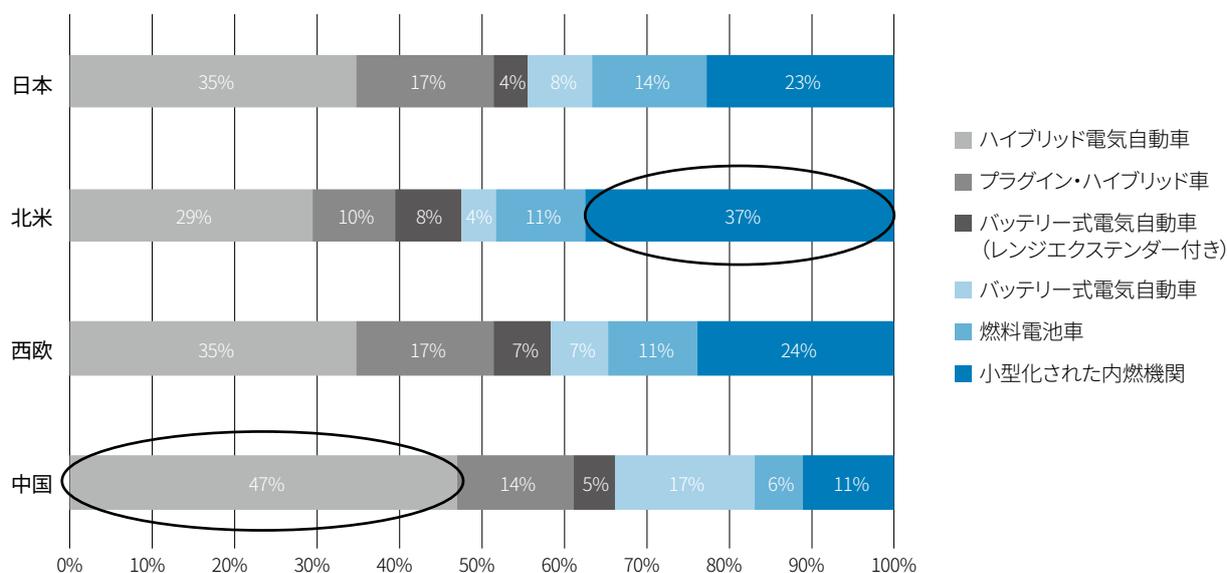
4. ブランドの重要性

自動車を購入したり、モビリティサービスを利用したりする際に「ブランド」の重要性について尋ねたところ、グローバルで8割以上の消費者が「非常に重要」「重要」と回答しました（前頁図表13、14参照）。

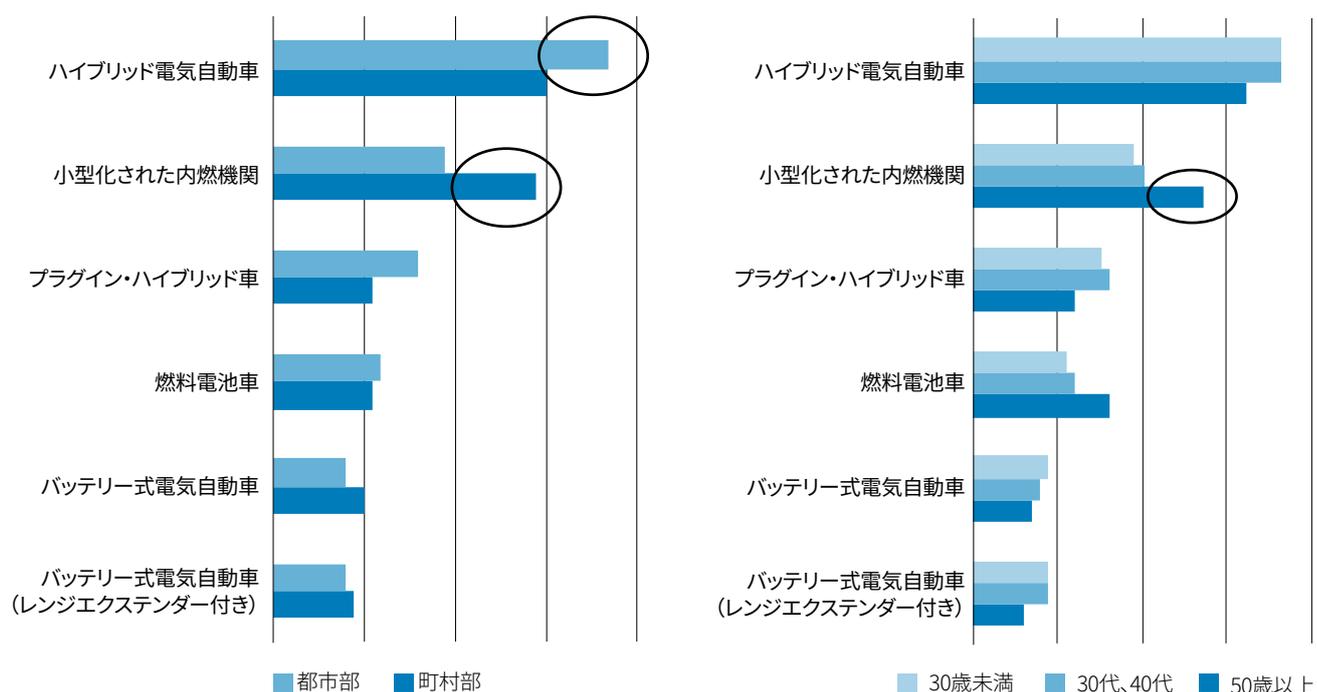
同様に、どのカテゴリーの自動車メーカーの作った自動運転車を信頼するか、という質問に対して、町村部および50歳以上

は「量産車メーカー」を選択しています。国別では日本が圧倒的に「量産車メーカー」を信頼しているのが特徴的であり、これはトヨタ、ホンダ、日産などグローバルで活躍する量産車メーカーが多数存在することが関係すると考えられます（前頁図表15、16参照）。

【図表17 今後5年間に購入する自動車のパワートレインは？】



【図表18 今後5年間に購入する自動車のパワートレインは？（生活環境別、年齢別）】



Ⅲ. 今後5年間に購入する自動車の パワートレインは？

最後に、今後5年間に購入する自動車のパワートレインとして消費者が何を選ぶのかを見比べてみます(図表17参照)。

やはり町村部あるいは50歳以上の消費者の保守的な傾向が表れているものの、「ハイブリッド車」「内燃機関自動車」に対する関心が高いことがわかります。特に中国で5割近くが「ハイブリッド車」を選択しており、中国政府のハイブリッド車に対する積極的な姿勢が反映されていると考えられます(図表18参照)。

Ⅳ. まとめ

消費者の回答傾向を見ると、都市部在住あるいは40代以下の年齢層と、町村部在住あるいは50歳以上の年齢層で回答の傾向が異なることがわかりました。都市部ではモビリティサービスが比較的先行して普及しているなど、さまざまな変化が先行していること、若い年齢層ほどそうした変化に敏感であることが考えられます。本サーベイの冊子では、本稿で示した消費者調査に加えて、自動車業界のエグゼクティブへのアンケート結果を織り交ぜながら自動車業界の現状を分析しています。本サーベイが、皆様の事業展開において活用いただけましたら幸いです。

※本文中の図表については小数点以下を四捨五入したものです。合計値は100%にならないことがあります。

【関連トピック】

オートモーティブ・サーベイで見えてくる、自動車業界の未来
(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 コンサルティング株式会社
TEL : 03-3548-5111 (代表番号)
ディレクター 奥村 優
masaru.okumura@jp.kpmg.com

KPMGグローバル・オートモーティブ・ エグゼクティブ・サーベイ2017 2017年3月



English/Japanese

序文

ロスト・イン・
トランスレーション

オフラインから
オンラインへ

地政学的混乱と
地域的シフト

結論:成功の見通し

本冊子は、世界の自動車産業の現状と将来の展望を評価することを目的に、KPMGが毎年実施している調査をまとめたものです。本調査では、自動車関連企業の幹部クラス約1,000人にアンケートを行い、さらに2,400人を超える世界中の消費者から貴重なご意見をいただき、世界トップの自動車関連企業のエグゼクティブの意見と比較しました。

本冊子(日本語版)は、下記のQRコードのページよりご請求いただくかKPMGジャパンまでお問い合わせください。



英語版の「Global Automotive Executive Survey 2017」は、下記のページをご参照ください。

kpmg.com/GAES

本報告書のインタラクティブ版Webサイト(英語)では、アンケート結果の詳細な深掘り分析が可能です。

<https://public.tableau.com/views/GAES2017/GAES>

オンラインショッピングにおける 消費者行動の実態

～ 2017 Global Online Consumer Report から ～

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

KPMG コンサルティング 株式会社

パートナー 箕野 博之

このたび、KPMGジャパンは、KPMGインターナショナルが2017年1月に発行した『The truth about online consumers』の日本語版『オンラインショッピングにおける消費者行動の実態』をリリースいたしました。本調査は、世界51カ国にわたる18,430人の消費者を対象とした調査をもとに、オンラインショッピングに対する認識や購買行動を、地域、商品カテゴリー、購買プロセスの段階、世代（ミレニアル世代：1982年～2001年生まれ・ジェネレーションX/X世代：1966年～1981年生まれ・ベビーブーム世代：1946年～1965年生まれ）別に分析し、消費財・小売企業がターゲットにするさまざまな顧客セグメントの独自性をKPMGによる考察も交えて解説すると共に、顧客中心主義に基づく効果的なオンライン戦略の立案のヒントを提供しております。本稿では、本調査のエッセンスをご紹介します。

【ポイント】

- オンライン小売販売額、および同販売額の総小売販売額に占める割合は年々増加しており、消費財・小売ビジネスにとって無視できないものになっている。
- 消費者のより豊かな体験と利便性に対するニーズに応えるために、企業はオンラインおよびオフラインの両方での戦略の見直しを迫られている。
- 戦略の見直しにあたっては、ターゲットとする顧客（地域、世代、商品カテゴリー等）のオンライン購入における購買までのプロセスや、その背景にある思考・行動を、十分に理解する必要がある。



中村 吉伸
なかむら よしのぶ



箕野 博之
みの ひろゆき

I. オンライン購入における行動

1. 上昇傾向にあるオンラインショッピング

オンライン購入の頻度は地理的条件によって大幅に異なります。アジア、北米、西欧の消費者はオンラインで買い物をする頻度が高いのに対して、東欧・ロシア、中南米、中東・アフリカの1人当たりのオンライン購入頻度はそれほど高くありません(図表1参照)。

2. X世代が最も熱心なオンラインショッパー

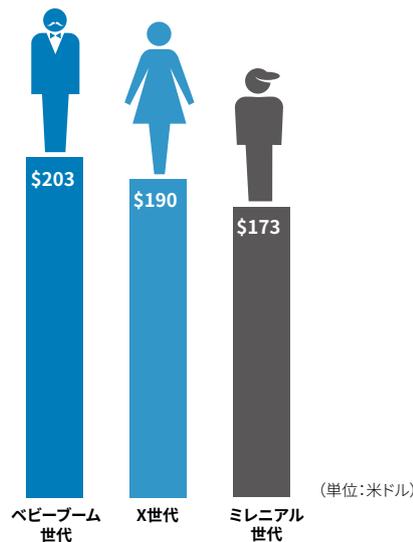
年齢グループ別に見ると、X世代の消費者は、昨年、他のどの年齢グループより多くのオンライン購入を行い、取引回数は平均して年間ほぼ19回でした。興味深いのは、オンラインショッピングの増大を後押ししているのは、主にもっとも若い「テクノロジーに精通した」ミレニアル世代であるという通説に反して、ジェネレーションX(以下「X世代」という)の消費者が実際に購入した回数の方が年下の世代より多かったことです。

3. ベビーブーム世代を過小評価してはいけない

デジタルファーストのミレニアル世代に比べて、ベビーブーム世代の方がオンラインで買い物をする傾向が低いと考えるこ

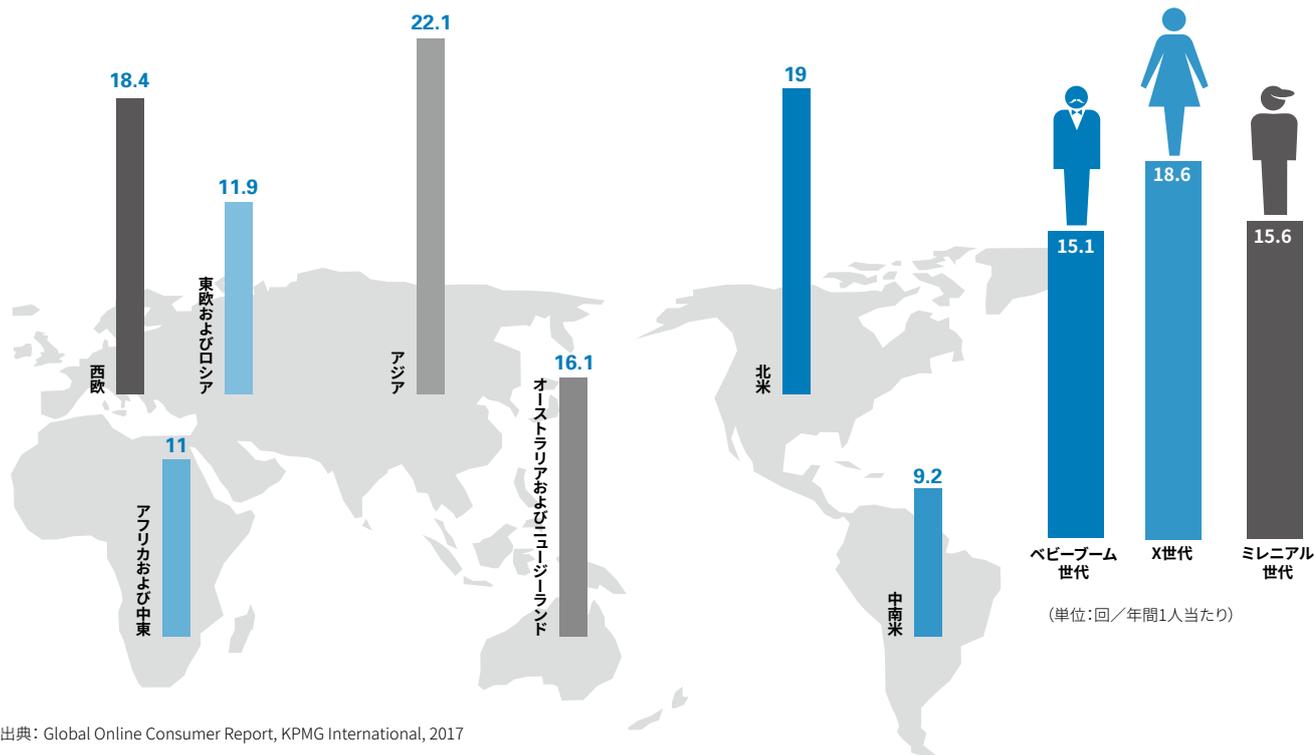
とは理解に難くありません。しかし、調査対象となったベビーブーム世代は、ミレニアル世代と同じ頻度でオンラインショッピングを行っていることが分かりました。さらに、ベビーブーム世代は、他の2つの年代グループより1回の取引当たりの支出が多額であり(図表2参照)、プライスポイントが高いヘルスケア製品、ワイン、家庭用品・電化製品を購入する傾向が高いことも分かりました。

【図表2 1回当たりの平均購入額】



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

【図表1 オンライン取引回数の平均値】



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

4. 男性の方が女性よりオンラインの購買額が高い

ショッピングの頻度は男性も女性もほぼ同じでしたが、直近の購入における1回の取引当たりの平均購買額を見ると、男性220ドルに対して女性151ドルと、男性の方が女性より高いという結果になりました。この差の主な原因は、男性の消費者が贅沢品（取引の55%が男性）や電子機器（取引の72%が男性）など、高価格カテゴリーの品目を購入する傾向が強かったのに対して、女性は化粧品や食品などの低価格カテゴリーの品目を購入する傾向が強かったことにあると思われまます。

5. 商品カテゴリーのトレンド

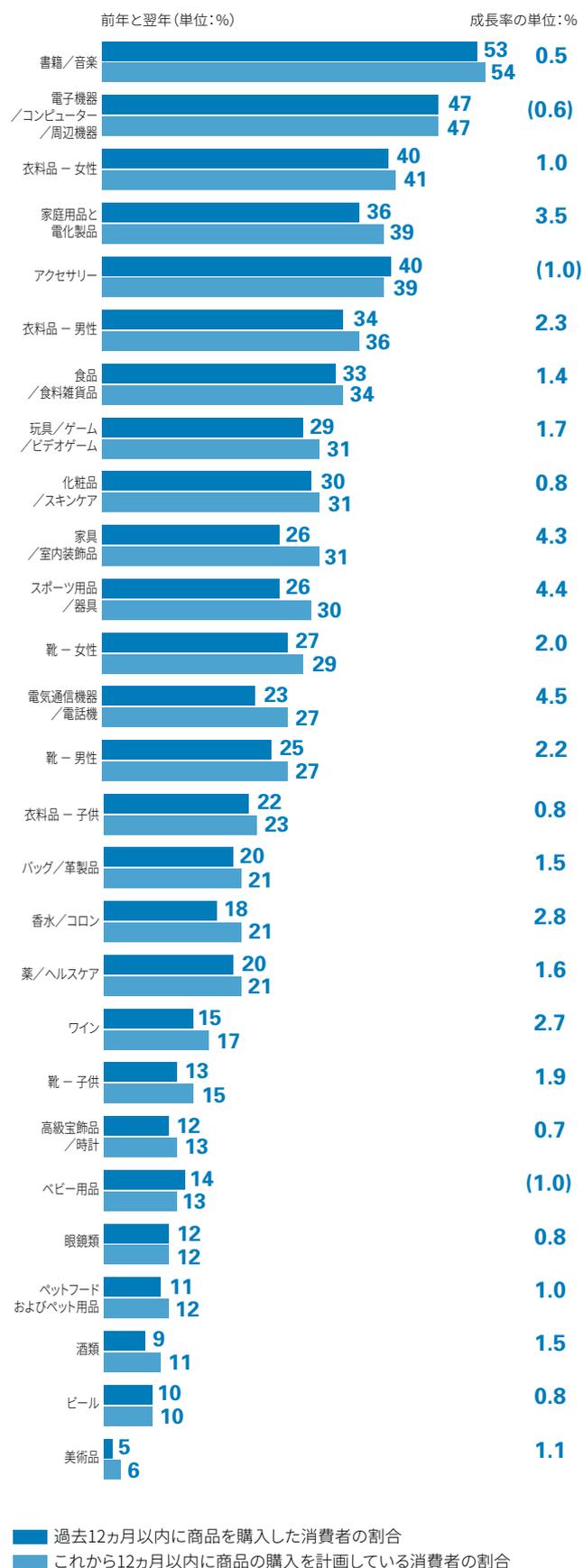
前年にオンラインで実際に購入した商品と翌年購入しようと計画している商品を比較すると、その割合は大半の商品カテゴリーにおいて増加していることが分かります（図表3参照）。この結果は、輸送や配達方法の選択肢が増えたことにより、家具、電化製品、さらには車に至るまで、かさばる商品をオンラインで購入することがより簡単に、より一般的になり、従来実店舗で販売されていた新たな商品カテゴリーをオンラインで購入する消費者の意欲が強くなっていることを示しています。一方、書籍、音楽、電子機器、アクセサリ、衣料品など、「簡単に輸送できる」商品は、相変わらず最も人気の高い商品カテゴリーとなっていますが、これらのカテゴリーの相対成長は最小限に留まると予想されます。

6. オンライン市場を支配するオンライン小売企業

Taobao、Alibaba、Amazonなどの例を見るまでもなく、オンライン小売企業が世界中で力を強めていることは明らかです。オンライン小売企業の優位性は、特に中国とインドで顕著です。これらの国ではオンライン購入の購入先の80%以上がオンライン小売企業であり、この現状は日本（69%）、イタリア（68%）、南アフリカ（65%）でも変わりません。これらの国でオンライン小売企業が占めるシェアは全世界の平均である50%をはるかに上回っています。

若い消費者がオンライン小売企業から購入する傾向がベビーブーム世代より低いことは、オンライン小売業というプラットフォームの成長が将来鈍化する可能性があることを示しています。あちこちの店で価格を比較する傾向が低く、馴染みのウェブサイトから購入することを好むベビーブーム世代の54%が直近の購入をオンライン小売企業から行っていたのに対して、ミレニアル世代は48%でした。逆に、ミレニアル世代は、小売店のウェブサイトから直接購入する傾向が35%と、ベビーブーム世代の27%より高いという結果が出ています（図表4参照）。

【図表3 実際のオンライン購入と計画しているオンライン購入の比較】



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

7. 購入に使用されるデバイスのトレンド

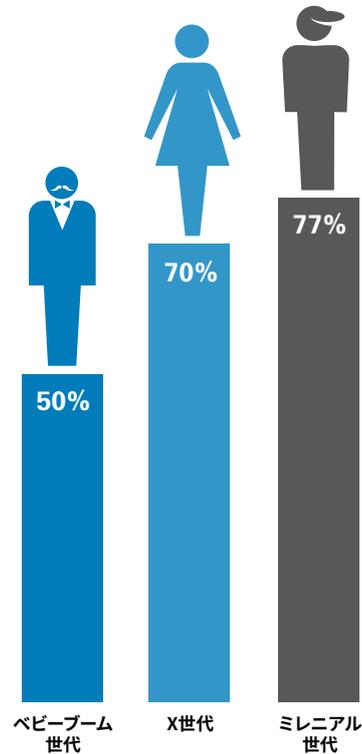
スマートフォンやタブレット端末が世界的に普及しているにもかかわらず、大半の消費者はいまだに従来のデスクトップPCやノートパソコンを使ってオンラインショッピングを行っています。世界中のオンライン購入者の半数以上（57%）は、デスクトップPCまたはノートパソコンを好んで使用すると回答し、17%はモバイルデバイスを好んで使用する、27%は特に使用するデバイスの好みはないと回答しています。

8. スマートフォンがつなぎとめるオフラインの買い物客

スマートフォン等のモバイルデバイスは最も好まれているオンライン販売チャネルではないかもしれませんが、消費者の3分の2以上が実店舗にいる間に、スマートフォンで商品について調べたと言っています（図表5参照）。特にこの習慣が普及していたのがシンガポール（83%）、ブラジル（79%）、中・東欧（78%）、米国（77%）であったのに対して、多くのヨーロッパの消費者は買い物に出かけている間に商品について調べる割合が平均値より10~15%低いという結果になりました。

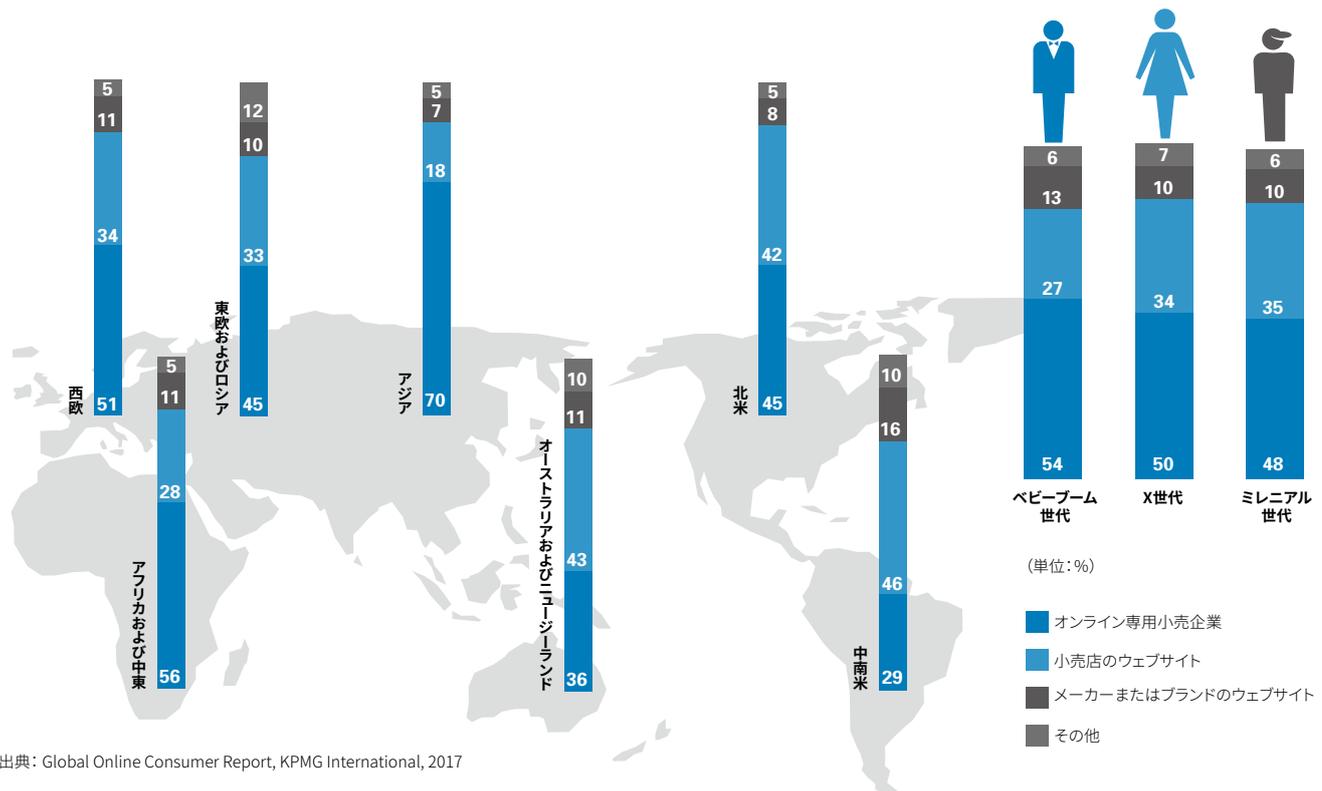
また、すべての地域において、ミレニアル世代は、年上の世代より、買い物をしている最中にスマートフォンで情報を検索する割合が高くなっていました（77%）。ただし、最年長のベビー

【図表5 店舗にいる間にスマートフォンで商品を検索した消費者の割合】



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

【図表4 直近の購入先】



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

ブーム世代の回答者でさえ、50%が店舗にいる間にモバイルデバイスでチェックしたと言っています。買い物に出かけている間にオンライン検索を行った主な理由は価格の比較であり、次いで多かったのが商品情報の検索とオンラインレビューのチェックでした。

II. 購買までのプロセス

本調査では単純化した循環型プロセスの購買行動モデルを使用し、回答者の直近のオンライン取引における4つの段階での行動を調査しました。

- 認知：商品に対する欲求に初めて気付いた、あるいは初めて欲求を覚えた段階
- 検討：商品をオンラインまたはオフラインで調査した段階
- コンバージョン：商品を購入する場所と時期を決定した段階
- 評価：購入後の段階

1. 段階1－認知

(1) トリガーと影響を及ぼす要素（インフルエンサー）

最初のトリガーの瞬間を作り出すオンラインタッチポイントとオフラインタッチポイントの影響力を比較すると、消費者の52%が最初の認知の情報源として少なくとも1つのオフラインチャンネルを挙げており、59%が1つまたは複数のオンライン

チャンネルを挙げているという興味深い事実が浮かび上がります（図表6参照）。

(2) マルチチャンネル戦略を利用した認知の喚起

商品認知の最初の情報源として最も多かった回答は、消費者のおよそ3分の1が挙げた小売ウェブサイトやオンラインショップで、オンライン広告は15%でした。それと同時に、消費者の22%が実店舗と回答しており、2番目に高い商品認知の情報源として挙げられました。eコマースは明らかにオンラインのみに収まる活動ではなくなっています。オンラインチャンネルとオフラインチャンネルの併用が、消費者の認知と需要を喚起するうえで効果的と言えるのです。

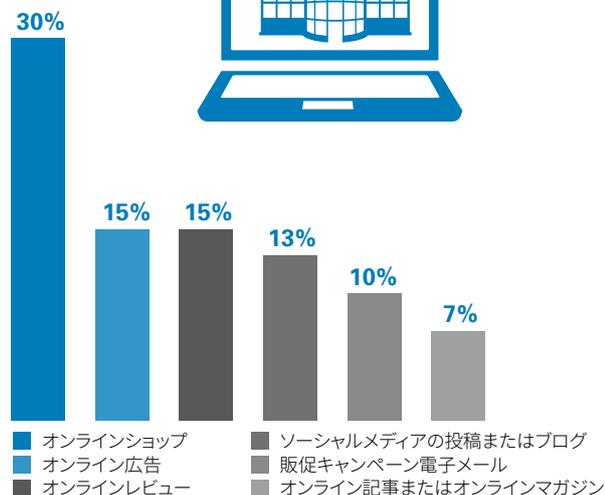
2. 段階2－検討

(1) 商品と企業の調査

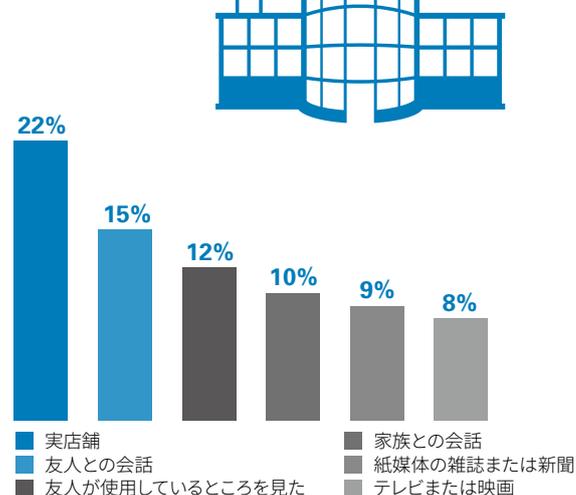
検討の段階でもオンラインチャンネルの重要性は変わらず、商品調査に利用したチャンネルとして回答者が挙げたうち、最上位2つはオンラインレビュー（55%）と、企業のウェブサイト（47%）でした。オフラインチャンネルも重要な情報源であり、消費者の26%が調査段階で実店舗を訪れたと回答しており、23%が商品について友人または家族と話をしたと回答しています。

【図表6 購入前に消費者が商品を見たチャンネル】

いずれかの
オンライン
チャンネル: 59%



いずれかの
オフライン
チャンネル: 52%

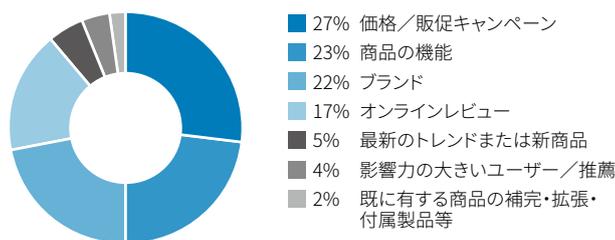


出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

(2) 購入の最終判断の決め手となる要因

オンラインで購入する商品やブランドの意思決定にあたり、消費者が最も影響を受ける可能性が高いと挙げた要因は、価格または販促キャンペーン（27%）でした。それらに次いで、消費者が最終的な商品の選択において最も重要な検討事項として挙げるが多かった項目は商品の機能（23%）とブランド評価（22%）となりました（図表7参照）。

【図表7 購入決定の決め手となった要因】



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

また、商品の決定要因はカテゴリーによって異なることも分かりました。ファッション、食品、贅沢品では、ブランド評価が特に重要な検討事項として挙がりましたが、最上位の決定要因はやはり価格であり、特に贅沢品では回答者の33%が決定要因として挙げていました。一方で、化粧品では、ブランド評価とオンラインレビューが主な決定要因（それぞれ27%と21%）として挙げられており、電子機器では商品の機能が最も重要（25%）とされ、それとほぼ同様に重要視されていたのが価格、ブランド評価、オンラインレビュー（それぞれ電子機器の購入者の5分の1）でした。

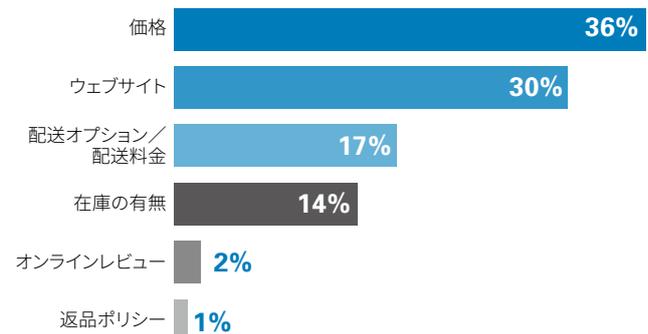
3. 段階3－コンバージョン

(1) どこで、いつ購入するか決定

オンライン上での購入プロセスのコンバージョン段階では、消費者が商品をどこで、いつ買うかという2つの決定を下します。オンラインショッピングの場合、購買プロセスの最初の2段階で消費者を引き込めたとしても、それが第3段階での成功に繋がると保証されたわけでは決してありません。

検討段階と同様に、このコンバージョン段階においても、価格が最も重要視する決定要因となっています（図表8参照）。一方で、価格よりも自分が信頼するウェブサイトから購入することの方が重要だと回答しているアジアにおいては、信頼性の高いウェブサイトを構築することも企業にとって重要と言えるでしょう。

【図表8 どこで購入するかを決めるときに最も重要視する要因】



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

北米、オーストラリア、ニュージーランド、西欧などの先進国では、特にファッションや贅沢品を購入するときに、在庫の有無を重要視する意見が他の国の消費者より高くなっています。ファッションアイテムを購入する消費者を見てみると、商品の返品ポリシーに基づいて購入先を選ぶ割合が他の商品に比べて約3倍も高くなっています。

どこで購入するかを考えるとき、消費者が重要視する決定要因に世代間に大きな差は見られませんでした。ミレニアル世代は年上の世代に比べて、より価格に基づいて選択する傾向が高いという結果が出ました。その原因の一部は、ミレニアル世代の可処分所得が低いこと、ミレニアル世代が上の世代よりデジタルに精通していること、また、オンラインショッピングそのものに対する抵抗感が低いことにあるとも言えるかもしれません。

信頼されるウェブサイトを構築することはこれからも変わらず重要となりますが、競争力のある価格設定の重要性は、たとえ今後ミレニアル世代の所得が増加したとしても、増大し続けると予想されます。

4. 段階4－評価

(1) 体験とフィードバック

購入モデルの循環型またはクモの巣型のプロセスにおける評価段階は、少なくとも認知段階および検討段階と同程度に重要であり、それら2つの段階と密接に関連しています。快適な顧客体験はロイヤルティとリピーターを獲得するうえで非常に重要であり、ソーシャルメディアやユーザーレビューなどの信頼度が増しつつある時代を迎えた今、顧客体験の発信が肯定的にも否定的にも将来の購入決定に大きな影響を及ぼす可能性があります。

(2) オンラインフィードバックの増大

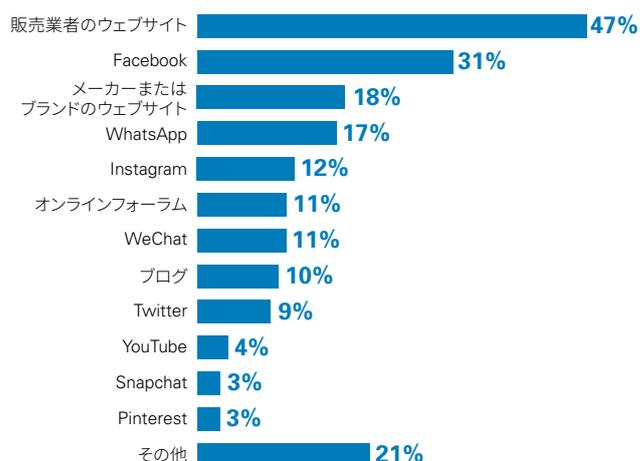
オンライン上における顧客のおよそ30%はオンラインで商品のフィードバックを投稿したと回答しており、アジアではその割合が43%と、グローバル平均よりも高くなっています。米国、トルコ、中南米（ブラジルを除く）の消費者もオンラインでフィードバックを共有する割合が平均より高くなっています。一方で、オーストラリア、日本、多くの西欧諸国の消費者は、レビューを投稿する割合が最も低いという結果が出ました。

若年層の消費者はオンラインでレビューを投稿する割合が高く、彼らが年を取っても、このトレンドは継続する可能性が高いでしょう。これはつまり、発信力があり、デジタルとのかかわりが深い若年層の消費者の割合が今後大きくなるにつれて、オンライン上でのフィードバックがマーケティングミックスに含まれる頻度が高くなり、影響力が増すことを意味しています。

(3) ソーシャルメディアの影響力の増大

消費者がフィードバックをどこに投稿しているかを理解することは、企業が肯定的なカスタマーレビューを監視・管理し、育むことにかかわっていくうえで役立ちます。現在、消費者がレビューを投稿する可能性が最も高いのは販売者のウェブサイトです（図表9参照）。人気が高いオンライン販売業者は、商品を購入してから間もない顧客に対し、コメントの投稿を求めるためのフィードバックメカニズムをプラットフォームに組み込んでいます。そのような販売業者は、商品購入から数日時間を置くことで、苦情を申し立てたり商品を返品したりといった不満を抱く顧客を避けて、商品に満足し、肯定的なレビューを投稿してくれる可能性が高い顧客を選び、その顧客にアプローチを図ることができるのです。

【図表9 消費者がフィードバックを共有したサイト】



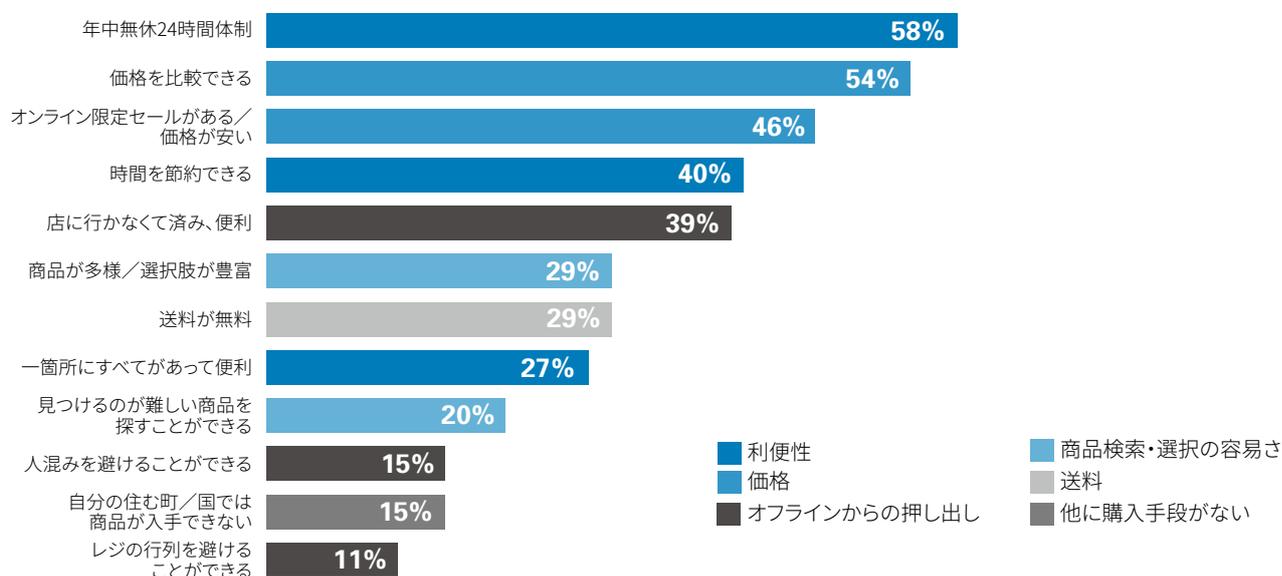
出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

Ⅲ. 消費者の思考・行動を理解する

1. オンラインへのシフトを後押ししているもの

実店舗ではなく、オンラインで購入する動機となった要因は何かを消費者に質問したところ、最も多かった理由は利便性や価格に関連したものでした（図表10参照）。消費者は店に向いて買い物をすることに伴う不愉快な体験を避けるためにオンラインを選んだとも回答しています。そう回答した消費者は、店まで移動すること、人混みの中を歩くこと、レジの行列に並ぶことなどの不便さによって、ある意味でオンラインに「押し出された」形になります。特に人口密度の高い都市が多い国では、こ

【図表10 実店舗ではなく、オンラインで買い物をする理由】



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

の傾向がはっきりしていました。たとえば、中国、インド、シンガポールの消費者は人混みを避けることがオンラインで買い物を行う最も大きい動機だと回答しています。

オンラインで買い物をする一部の消費者にとって大きな動機となったのは、居住地の近辺の店では入手できない商品にアクセスできることでした。平均すると、これはオンラインショッピングを行う理由として挙げる割合が最も少ないものの1つですが、中南米およびアジア太平洋などの一部の地域においては、調査対象となった消費者の4分の1からおよそ半数が最も大きな理由として挙げています。消費者が必要に迫られてオンラインで買い物を行う傾向が高い国は、商品の購入可能性や選択肢が限られているか、人口の多くが実店舗や特定の商品にアクセスできない遠隔地に住んでいる傾向があります。

2. オンライン販売の障害を乗り越える

オンラインで行われた小売販売の総額は間違いなく増加していますが、平均すると消費者の大半はいまだに実店舗で買い物をしています(図表11参照)。

【図表11 2015~2020年の総小売販売額(単位:1兆ドル)に占めるオンライン小売販売額の割合】

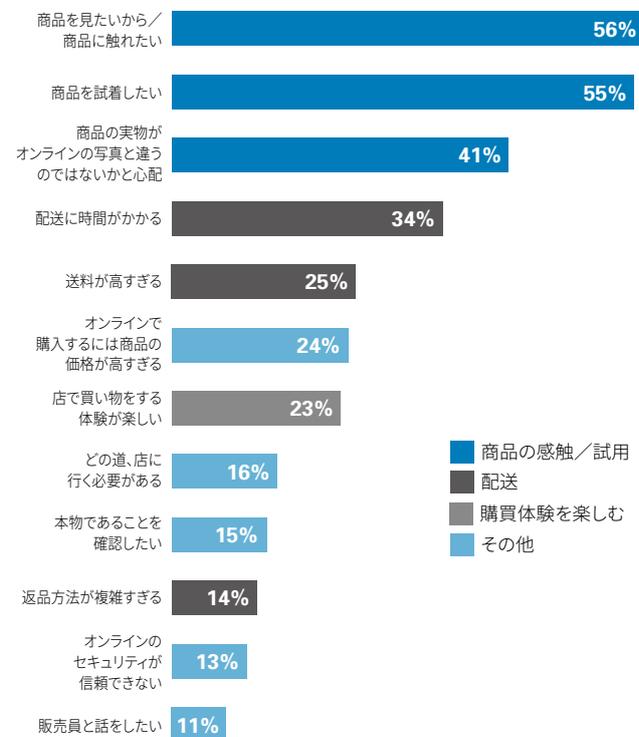


出典: eMarketer, Aug 2016

購入体験を楽しむために実店舗を訪れると回答した消費者の割合はわずか23%に留まる一方で、実店舗に行く理由として一番多く挙げられたのは、購入する前に商品を実際に見て、触って、試着したい、あるいは商品の外観や機能を確認したいというものでした(図表12参照)。消費者が見ないで買うことをためらう商品のオンライン販売を伸ばしたい小売企業は、サイズの一覧表や実測図の掲載、360度どこからでも見ることができ、ズーム機能により細部を鮮明に確認できる商品カタロ

グの提供、生地見本の無料郵送、満足保証サービスの充実、簡単に返品できるシステムの導入など、消費者が安心してオンラインで購入できるように仕向ける戦略が必要となります。

【図表12 オンラインではなく、実店舗で買い物をする理由】



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

IV. 終わりに

消費財企業と小売企業がオンライン戦略で成功を収めるためには、ターゲットとしたい顧客の特定の行動と好み、さまざまな顧客セグメントの独自性を理解し、自社のオンライン戦略をそれに合わせて調整する必要があります。

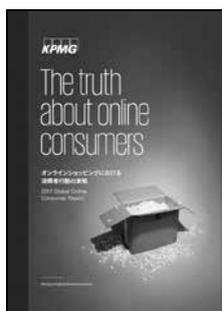
本調査では、収集されたデータをもとに、地域別、世代別(ベビーブーム世代、X世代、ミレニアル世代)、商品カテゴリー別等の分類基準にしたがって分析を試みています。データをフィルターにかけて分類する方法の数は膨大であり、1つのレポートにはまとめられないため、本稿および調査レポートでは、主な購買グループおよび商品カテゴリーの最も重要な、あるいは最も興味深いトレンドとの比較を中心に、グローバル調査の結果の概要を示しています。

KPMGのチームメンバーはクライアントから指定された特定の要件またはターゲット市場にしたがってデータ全体をフィ

ルターにかけ、分析し、皆様とさまざまな課題についてディスカッションすることができます。詳細な知見にご関心がある方はKPMGの担当者にぜひご連絡ください。

The truth about online consumers

オンラインショッピングにおける消費者行動の実態



2017年4月

English / Japanese

内容

1. 消費者が本当に求めているものは何か
2. オンライン購入における行動
3. 購買までのプロセス
4. 消費者の思考・行動を理解する

全文(日本語版)は、下記のページをご参照ください。

kpmg.com/jp/online-consumers

英語版の「The truth about online consumers-2017 Global Online Consumer Report」は、下記のページをご参照ください。

kpmg.com/onlineconsumers

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 大谷 秋洋

akihiro.ohtani@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 服部 将一

masakazu.hattori@jp.kpmg.com

FinTechの進展への対応 ～ 銀行法等改正案と今後の動向について

KPMG ジャパン

フィンテック推進支援室

副室長 シニアマネジャー 保木 健次

2017年3月、電子決済等代行業者に対する制度整備を含む銀行法その他の関係法律の改正案が、国会に提出されました。

また、金融庁の金融審議会の議論では、今後決済サービス分野でのアクティビティベースでの横断的法制の整備や政策アプローチの見直しを示唆されています。

昨年成立した改正銀行法においても仮想通貨交換業者に対する制度整備が行われており、今後、これらの金融ビジネスへの新規参入者とあわせて横断的法制が検討されていくと考えられます。

本稿では、こうした決済分野を中心に起こっている環境変化と規制の動向を整理するとともに、金融ビジネスを展開するうえでの論点について考察していきます。

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



保木 健次

ほき けんじ

【ポイント】

- 2017年3月銀行法改正案が国会に提出され、電子決済等代行業者が新たに金融規制に服する業者として加わるようになった。昨年の資金決済法改正によって仮想通貨交換業者が新たに金融規制に服することとなったことに続く決済分野における金融サービス提供者に対する金融規制の導入となる。
- 金融審議会が今後の取組みとして決済分野におけるアクティビティベースの横断的法制について問題意識を有していることが示された。今後は銀行の為替取引業務を含めた決済分野における大きな法制度枠組みの転換が起こる可能性がある。
- 資金決済における顧客とのインターフェイスとなる決済サービスの分野で急速に構造的転換が進んでいる。既存の金融機関は、単にビジネスの一部が新規参入者によってシェアを奪われるという理解ではなく、競争力の源泉となる顧客ニーズを把握する能力、すなわち決済サービスを顧客に提供することから顧客の「ニーズ」を把握するために有用な情報の収集能力が毀損しつつあるという理解の下で今後のビジネス戦略を検討していく必要がある。

I. 2017年の銀行法等改正案

1. 金融制度ワーキング・グループ報告書

2016年12月、金融庁の金融審議会より「金融制度ワーキング・グループ報告-オープン・イノベーションに向けた制度整備について-」(以下「金融WG報告書」という)が公表されました。

FinTech(フィンテック)と呼ばれるIT(情報技術)の発展を活用した革新的な金融サービスの台頭を受けた金融を巡る環境変化への対応として取りまとめられた報告書としては、2015年12月に公表された金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ報告」および「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ報告」の2つの報告書に続く2年連続の報告書ということになります。

前回2015年12月公表の2つの報告書において取り上げられた具体的な施策については、銀行によるフィンテック企業への出資規制の緩和や仮想通貨交換業者に対する登録制の導入といった法制度整備を含む2016年の銀行法等改正に繋がるとも

に、民間におけるオープンAPI¹の推進やブロックチェーン技術の活用等に関する検討が進められる端緒となりました。

2016年銀行法等改正の主要な部分については本年4月から施行され、後者の民間における取組みについては全国銀行協会において検討部会が設置されるとともに、2017年3月にはブロックチェーン技術の活用に関して取りまとめた報告書が公表され、オープンAPIの推進についても同協会において検討が進められているところです。

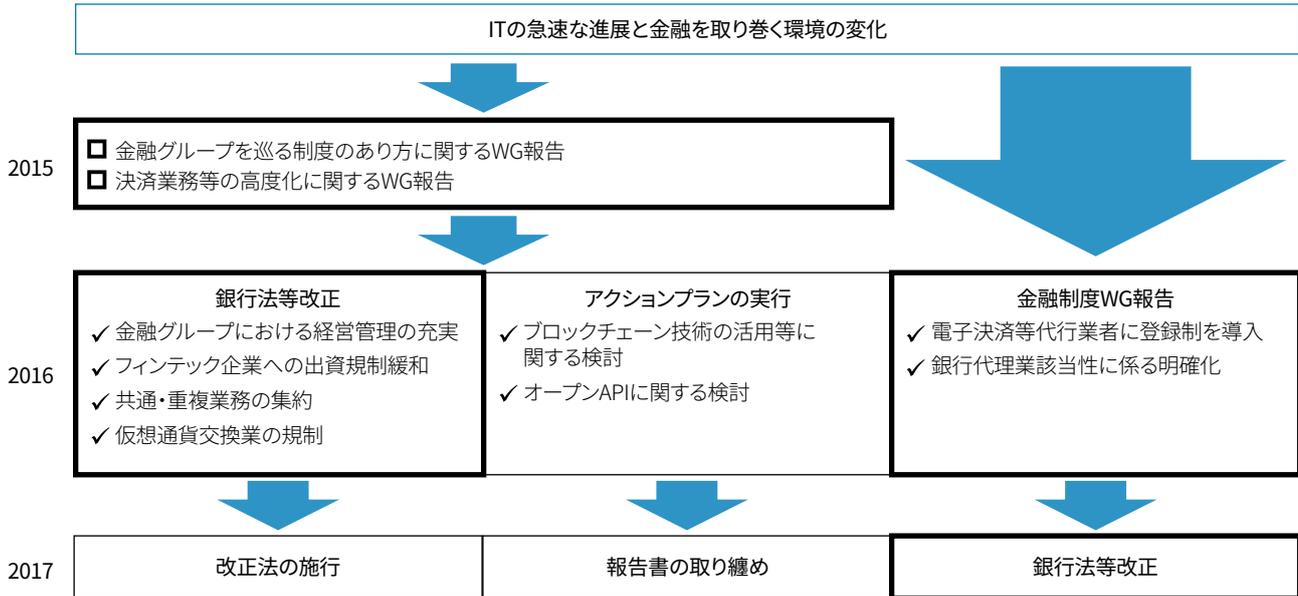
一般の金融WG報告においては、オープンAPIを含むオープン・イノベーションを進めるうえで銀行の相手方の1つとして想定されている電子決済等代行業者に対する登録制といった金融規制を導入することが主要な論点となっています。今後は、**図表1**のように前述の2015年の公表された2つのワーキング・グループ報告書が2016年の銀行法等改正に繋がったように、2017年の銀行法改正という形で金融WG報告の提言に基づく制度整備が進んでいくと考えられます。

なお、金融WG報告書を取りまとめた金融制度ワーキング・グループにおける議論で中心的な論点とされていたのは、規制

1 API(Application Programming Interface)とは、他のシステムの機能やデータを安全に利用するための接続方式。オープンAPIとはこの接続方式をフィンテック企業等の外部事業者が利用できるように開放すること。

【図表1 銀行法等改正の背景と今後の動向】

FinTechの台頭に対する国内における対応



領域をまたがるサービス等に係る環境整備と中間的業者に係る環境整備の2点でした。

このうち金融WG報告書において具体的な施策として取りまとめられたのは、後者の中間的業者（電子決済等代行業者）に係る環境整備のみであり、もう一方の規制領域をまたがるサービス等に係る環境整備については、結局金融制度ワーキング・グループで深掘りされることはありませんでした。

この規制領域をまたがる金融サービス等に係る横断的法制度の整備については、後半において詳しく取り上げます。

2. 電子決済等代行業者

2017年の銀行法等改正によって銀行法上の登録が求められることになる電子決済等代行業者（中間的業者）とは、金融機関と顧客との間に立って、「顧客」からの委託を受けて、ITを活用した決済指図等の伝達や金融機関における口座情報の取得・顧客への提供を行う業者とされています。なお、金融機関と顧客との間に立って金融サービスを提供する中間的業者のうち、「銀行」からの委託を受けて、預金・融資・為替に関する契約の締結の代理・媒介を行う者については、現行の銀行法の下で銀行代理業の対象とされています。

電子決済等代行業者としては、家計簿アプリといったフィンテック企業が想定されています。図表2のように銀行法等改正案では、この電子決済等代行業者に登録制を導入し、一定の要件の下²、適正な人的構成の確保や財務要件の充足、適切な情

【図表2 電子決済等代行業者に関する法制度の整備の概要】

電子決済等代行業者に係る制度	金融機関に係る制度	
電子決済等代行業者の体制整備・安全管理に係る措置	電子決済等代行業者の金融機関との契約締結	金融機関におけるオープン・イノベーションの推進に係る措置
<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者保護のための体制整備 ● 情報の安全管理義務等 ● 財産的基礎の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● サービス提供にあたり以下の事項を含む契約を締結 <ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者の損害に係る賠償責任の分担 ・ 利用者に関する情報の安全管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子決済等代行業者との連携・協働に係る方針の策定・公表 ● 電子決済等代行業者との接続に係る基準の策定・公表 ● オープンAPI導入に係る努力義務

報管理、業務管理態勢の整備等を求めています。

また、電子決済等代行業者は、電子決済等代行業務を提供するに当たって、顧客が口座等を開設している銀行と、利用者の損害に係る賠償責任の分担や利用者に関する情報の安全管理に関する事項を含む契約を締結することを求めています。

他方で、金融機関に対してもオープン・イノベーションを推進する観点から、電子決済代行業者との連携・協働に係る方針および電子決済等代行業者との接続に係る基準の策定・公表が求められるほか、オープンAPI導入に向けた努力義務が求められています。

2 顧客から資金を預かることがないことが前提とされています。

3. 2016年の銀行法改正と併せた考察

2016年の銀行法等改正における主要な制度整備は、銀行法等改正によって銀行等がフィンテック企業への買収を含めた出資が可能になったことおよび資金決済法の改正によって仮想通貨交換業者に対する登録制が導入され新たに金融規制に服する業者となったことが挙げられます。

2017年の銀行法等改正における電子決済等代行業者に対する登録制の導入は、仮想通貨交換業者と同様にこれまで金融規制に服していなかったビジネスが新たに金融規制の枠組みに組み込まれるという点で共通しています。

もう1つ共通しているのは、仮想通貨交換業も電子決済等代行業もともに決済分野におけるビジネスであるという点です。このことは、フィンテックの進展によって最も変化が生じている金融ビジネスは、決済分野であることを示唆しています。

II. 決済サービス分野における横断的法制度の検討

1. 金融審議会における論点

2017年3月の金融審議会の会合において用いられたフィンテックや決済高度化を巡る動向と今後の課題に関する事務局説明資料³によると、フィンテックに係る今後の取組みとして、足下の問題への対応だけでなく、あるべき法制度の全体像を踏まえた対応に関する問題意識が示されています。

具体的には、諸外国における動向としてEUにおける決済サービスに係る横断的法制やシンガポールにおけるアクティビティベースの決済サービスに係る規制フレームワークが取り上げられており、前述のように当初金融制度ワーキング・グループで横断的法制度の整備が論点として取り上げられていたこと等と併せて考えると、今後、既に新たに金融規制に服することになった仮想通貨交換業および電子決済等代行業ならびに既にアンバンドリング⁴され銀行法に基づく免許制よりも緩い登録制の下で非金融機関による業務提供が可能な決済サービスである前払式支払手段（いわゆるプリペイドカード）と資金移動業、さらに銀行による為替取引をも含めて、業態横断的な決済サービスに係る法制度整備が検討される可能性が考えられます。

為替取引は金融サービスのなかでも非常に広範に利用され、かつ、利用者の日常生活に深く根ざしている金融ビジネスで

す。こうした金融ビジネスの根幹的なサービスに係る規制水準が見直されるということは、金融機関にとっても非常に重要な議論だと言えます。この観点から、銀行等の金融機関をはじめとする金融ビジネスを展開する企業は、今後の金融審議会あるいは新たに設けられるかもしれないワーキング・グループにおける論点整理について留意していく必要があると考えます。

2. 為替取引を巡る考察

2016年9月、日本銀行から「銀行業と『為替取引』：銀行規制の適用範囲のあり方」と題するレポートが公表されました⁵。このレポートでは、現在の銀行法が、預金、貸付け、為替取引については銀行のみが行える業務であるとともに、2009年の資金決済法改正によって100万円以下の為替取引であれば資金移動業として銀行の免許制よりも緩い登録制の下で業務を展開できるようになったことについて言及したうえで、金額の多寡による規制水準に差異を設けることの合理性について研究し、以下のような結論を導き出しています。

「為替取引については、システミック・リスクを根拠とした銀行業としての厳しい規制に服せしめているという現状を再検討する余地がありうる。すなわち、預金を受け入れず為替取引を行う業者に対しては、1件あたりの取引金額の大きさにかかわらず、立法的な措置を講じて、銀行規制を適用しないことが整合的であると思われる」

「そのうえで、預金を受け入れず為替取引を行う業者については、小口債権者によるモニタリングの不全への対応として別途、小口債権者を保護するために必要な範囲において、適切な規制を設けることが考えられる」

この理論に基づくと、決済サービス、特に為替取引に係る横断的な法制度整備においては、預金を受け入れつつ為替取引を行う銀行については引き続き免許制を維持するとともに、預金の受入れを伴わない為替取引については、金額の上限規制が撤廃され、為替取引の金額にかかわらず、免許制よりも緩い規制、たとえば、登録制の下で業務を展開できるようにするという論点整理が行われる可能性があると考えられます。

III. 金融機関への影響

1. 決済サービスと顧客とのインターフェイス

金融機関にとって顧客とのインターフェイスをどのように構築・維持していくかというのは、金融ビジネスを展開するうえ

³ http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/soukai/siryou/20170303/04.pdf

⁴ アンバンドリングとは、一般的には、複数の要素や機能が束ねられることによって構成されている商品やサービスを個々の要素や機能に分解することをいう。

⁵ https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/lab/lab16j05.htm/

ますます重要な課題となっています。なぜなら、顧客との接点を持つことは、金融商品やサービスを購入してもらうための第一歩であり、実際に商品やサービスを開発する際に最も重要な顧客ニーズを把握するために必要な情報を収集できるかどうか直結するからです。

顧客の決済行動に関する情報は、顧客ニーズを把握するうえで非常に有用な情報源ですが、現在銀行は、次のような様々な側面からこの決済サービスを通じた顧客とのインターフェイスの構築・維持の困難に直面しています。

決済ビジネスをアンバンドリングするフィンテックビジネス、決済機能そのものを代替する仮想通貨、および銀行と顧客との間に入ってインターフェイスを奪う電子決済等代行業などが台頭することの真の脅威は単に新規参入者によって顧客とのビジネス機会を失うことではなく、競争力の源泉たる顧客ニーズを把握するための情報源を失うことを意味します。

銀行をはじめとする金融機関は、フィンテックの進展が自らのビジネスに与える影響を適切に理解するとともに、環境変化に応じた的確なビジネス展開を模索していく必要があると考えます。

Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる!?



2017年2月刊
KPMGジャパン(編)
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なければいけないか、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。

「フィンテック推進支援室」の概要

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

【関連トピック】

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
シニアマネジャー 保木 健次
03-3548-5125 (代表番号)
kenji.hoki@jp.kpmg.com

タイ子会社管理の基礎知識

第4回 取締役会の意義、 取締役の責任

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 吉田 崇

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote

タイ子会社の取締役は形式的に任命されたものに過ぎず、そのうち何名かは事業運営にも関与していない、取締役会も稀にしか開催されないか、あるいは、何を行う場なのか明確に位置付けられておらず、取締役によってはタイ子会社の実情をほとんど把握していない、このような例は日系企業にも多く見られます。しかし、日本の親会社がそうであるように、タイ子会社においても取締役と取締役会は本来、ガバナンスにとって極めて重要な役割をもっています。

タイ子会社の取締役として、どのような権限をもち、どのような責任を負うかについて、多くの日本人は十分に認識しないまま、取締役に就任しているのではないでしょうか。「タイ子会社管理の基礎知識」第4回は、タイ子会社の取締役を設定するうえで、あるいは、自身が取締役に就任するに際して、知っておくべき取締役会の意義と、取締役の責任について、リスク管理の観点から解説します。

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

【ポイント】

- タイ子会社の取締役は、(1)代表権の有無と種類、(2)会長であるか否か、(3)社長であるか否か、の3つの観点から整理される。
- タイ子会社の取締役会議決事項を定める意義は、タイ子会社社長等の独断や間違いを防ぐことに加え、タイ子会社社長等だけに責任を押し付けないこと、および、親会社の承認を得るべき事項について取締役会が承認プロセスを確保することにある。
- 取締役の民事責任は株主総会の承認を得ることで大幅に低減されるが、刑事責任は株主総会の承認を得ても免れず、違反行為によっては長期の懲役刑が規定されている。



吉田 崇
よしだ たかし



Ingcanuntavaree
Ratanachote

イングカンナタヴァーリー・ラタナチョート



I. はじめに

タイ子会社を新設する際、駐在員が交代する際、あるいは、タイ企業との合弁交渉を行う際など、さまざまな場面において、タイ子会社の取締役をどのように設定すべきか、という論点が発生します。実務上は、タイ子会社の設立登記を行う初めの段階で、申請代行業者からアドバイスを受けながら、日本の親会社社長や担当役員、タイ子会社の社長就任予定者など4~5人の日本人を取締役として定めておいて、以後は人事異動に合わせて適宜、取締役名を変更していく、というのが一般的な対応です。親会社から派遣される非管理職の若手駐在員が、タイ子会社では取締役に抜擢されるようなケースでは、モチベーション向上にも大きく貢献するようです。

他方で、タイ子会社における「取締役」とは具体的にどのようなものなのか、必ずしも十分に理解されておらず、適切に登記されていないケースや、親会社の認識と異なる登記がされているケースも散見されます。これまで本シリーズで取り上げてきた「コンプライアンス」や「社内規程」などの言葉と同じように、実は日本人の言う「取締役」と、タイ人の言う「カンマカーン（取締役、または委員、役員）」の概念が完全には一致せず、したがってタイ人合弁パートナー・従業員との議論が噛み合わない、という事態も発生しています。タイ子会社の取締役には、取締役としての権限が付与される反面、取締役としての責務があり、さらには、法律上の義務と、違反に対する罰則も設けられています。日本人取締役は、そこまで認識し、承諾したうえで取締役に就いているのでしょうか。取締役がタイ子会社の駐在員である場合は、通常、事業運営を十分に把握できる立場にありますので、取締役としての何らかの義務違反で罰則を受けることが万が一あったとしても、ある程度は納得せざるを得ない状況かもしれません。しかし、親会社の担当役員等で、タイに駐在せず、日常的にタイ子会社を管理する立場でもなく、タイ子会社の取締役にほとんど出席しない、それでも取締役としての

義務違反によりタイで懲役刑が科せられる可能性がある、と聞いたらどう思うでしょうか。

何か問題が発生した場合に、法人としてだけでなく、取締役としての責任を負う、あるいは処罰を受けることは、日本でも発生します。タイ子会社として罰金等が科せられるだけでなく、日本人取締役の責任が追及される可能性があるのはタイでも同じです。タイに駐在していないから、外国人だから、との主張によって責任が免れるとは限りません。タイ子会社のリスク管理として考えた際に、取締役に任命された日本人は自らの身を守るため、親会社は取締役に任命した個人に責任を負わせないため、という観点からも、タイ子会社のガバナンス構築やコンプライアンス浸透に、真摯に取り組まなければなりません。

II. タイ法制度における取締役の位置付け¹

1. 取締役の要件

タイ子会社の取締役の人数について、上場を前提とした公開株式会社は5名以上とされているのに対し²、非公開株式会社は1名以上で、人数は株主総会で定めるとしています³。後述する代表権行使の問題もあり、取締役を1名しか置かない例はほとんどありませんが、ローカルの中小企業では取締役が2名で、それがオーナー夫妻であるような例も多く見られます。日系企業は、規模を問わず4~6名程度の取締役を置くことが一般的で、反対に10名を超えるような多数の取締役を置く例は、ごく一部の企業を除けば、日系・ローカルとも珍しいと言えます。タイ人従業員への指示不徹底等によって、日本人が認識している取締役の人数・氏名と、登記されている人数・氏名が一致しない、というのはタイで実際に発生し得る問題ですので、本シリーズの第2回⁴で示したとおり、付属定款にあらかじめ人数や指名方

1 在タイ日系企業の圧倒的多数が非公開株式会社であることを前提に、本稿では会社法として、非公開株式会社に適用される民商法典を主に取り上げます。公開株式会社に適用される公開株式会社法については、必要に応じて言及します。

(本稿で用いる各タイ法の和訳は、タイ語原文をKPMGが和訳したものの)

民商法典 タイ語原文 タイ商務省事業開発局
http://www.dbd.go.th/download/PDF_law/busin_B3-L22_01.pdf

民商法典 英訳 タイ商務省事業開発局
http://www.dbd.go.th/dbdweb_en/ewt_dl_link.php?nid=3997

民商法典 和訳(2008年の大型改正前) 独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)
https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/th/business/regulations/pdf/corporate_019.pdf

公開株式会社法 タイ語原文 タイ商務省事業開発局
http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=1005&filename=law

公開株式会社法 英訳 タイ商務省事業開発局
http://www.dbd.go.th/dbdweb_en/ewt_dl_link.php?nid=4027

2 公開株式会社法 第67条「会社は、5名以上の取締役で構成される、会社の事業遂行のための取締役会を置き、全取締役の半数以上は国内に居住する」

3 民商法典 第1144条「全ての会社は、付属定款に従い管理を行い、株主総会の監督の下にある、1名または複数名の取締役を置く」

同 第1150条「取締役の人数と報酬は、株主総会で定める」

4 タイ子会社管理の基礎知識 第2回 ガバナンスからみた付属定款
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/thailand-knowledge-20161115.html>

法を定めておくことも重要なポイントです。

公開株式会社の場合は、取締役の半数以上がタイ国内に居住していなければならないのに対して⁵、非公開株式会社の取締役には、居住地の要件はありません。また、いずれの場合も国籍要件はありませんので、多くの日系企業では、タイに常駐しない日本人が取締役の一部あるいは多数を占める状況が生まれます。これが、前述の「日常的にタイ子会社を管理する立場でもなく、ほとんどタイ子会社の取締役会にも出席しない、そのような取締役に対しても義務違反によりタイで懲役刑が科せられる可能性」の前提となっています。

なお、特定の事業を行うケースでは、会社法とは別に、事業別に適用される、いわゆる「業法」でも取締役の要件が定められていることがあります。たとえば、陸運業法では取締役の半数以上がタイ国籍であることを求めており、陸運業法上の事業許可を得て陸運業を営む物流業界では、日系企業であっても取締役の半数以上をタイ人としています。一般的な製造業であれば問題になりませんが、何らかの業法上の許認可が必要なサービス業を営む場合には、会社法上の要件を満たすだけでは足りず、業法上の要件もあらかじめ把握し、遵守しなければなりません（図表1参照）。

【図表1 取締役の主な要件】

適用対象	適用される法律	法律が定める取締役の要件		
		人数	居住地	国籍
非公開株式会社	会社法 (民商法典)	1名 以上	要件 なし	要件 なし
公開株式会社	会社法 (公開株式会社法)	5名 以上	半数以上がタイ 居住	要件 なし
業法上の許認可 が必要な事業を 営む会社	会社法に加えて 各業法 (例: 陸運業法)	適用される 各業法を要確認		

2. タイ子会社の取締役の種類

タイ子会社の取締役について、日本でのイメージに合わせて「社外取締役」と「社内取締役」、または、「常勤取締役」と「非常勤取締役」のように整理している日系企業もありますが、これは各社の内部での整理に過ぎず、タイの法制度に沿ったものではありません。民商法典と各社の付属定款に基づき、タイ子会社の取締役は、(1)代表権の有無と種類、(2)会長であるか否か、

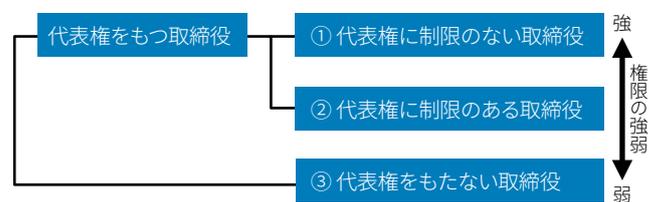
(3)社長であるか否か、の3つの観点から分類することができます。

(1) 代表権の有無と種類

タイ子会社における取締役は、「代表権をもつ」取締役と、「代表権をもたない」取締役に分類されます。代表権をもつ取締役が文書にサインし、登記した社印を押すことで⁶、その契約や申請等の行為が（サインした個人としてではなく）法人としての行為であることを示します。このため、代表権をサイン権、代表権をもつ取締役をサイン権者やサイナー⁷と呼ぶことがあります。

「代表権をもつ取締役」の代表権は、さらに、「制限のない」代表権（その取締役が単独で、かつ内容や金額に制限なくサインできる）と、「制限のある」代表権（複数名による合同サインが求められる、または、代表権を行使できる内容や金額に制限がある）に分類されます。つまり、タイ子会社の取締役は、権限が強い順に「①代表権に制限のない取締役」、「②代表権に制限のある取締役」、「③代表権をもたない取締役」の3種類となります（図表2参照）。日系企業を含むすべてのタイの株式会社は、この分類に基づいて取締役と代表権を設定し、タイ商務省事業開発局に登録しています。

【図表2 代表権の有無と種類から見た取締役の分類】



これら3種類の取締役は、それぞれ何名以上を置かなければならないというルールはありません。何らかの形で代表権行使が必要ですので、「③代表権をもたない取締役」のみ、という訳にはいきませんが、統制を重視して「①代表権に制限のない取締役」を置かず、「②代表権に制限のある取締役」だけで構成されるケースもありますし、反対に、「①代表権に制限のない取締役」だけを置いて、「②代表権に制限のある取締役」と「③代表権をもたない取締役」が存在しないシンプルな設定も多く見られます。

取締役の代表権は、法人としての行為であることを示すための極めて重要な権限です。代表権をもつ取締役が、親会社の意向に反して独断により暴走してしまう、不正の意図をもった従

⁵ 脚注2に同じ

⁶ 稀に社印を登記せず、代表権をもつ取締役のサインのみとする例もあります。

⁷ ただし、サイン権者・サイナーと言った場合に、「代表権をもつ取締役」ではなく、「銀行取引においてサインできる権限者」を指すこともあります。後者は、銀行に登録したサイン権者であり、「代表権をもつ取締役」から委任を受けた担当者（従業員）等を含みます。

業員等に騙されてサインしてしまう、あるいは、内容を確認しないまま重要書類にサインしてしまう、等のリスクを防ぐための主要な対策の1つが、本シリーズですでに示した取締役会議決事項の付属定款への記載ですが⁸、もう1つの対策が、適切な代表権の設定です。買収したタイ子会社や合併企業の場合、日本側がコントロールできないタイ人取締役に制限のない代表権が与えられていることもありますし、独資の場合でも、代表権に制限のない取締役の数が不必要に多ければ、それだけ不適切なサインをしてしまうリスクが高まります。ただし、過度に制限を設けると、サイン取得と代表権行使が著しく困難となり、契約や各種申請等の実務が滞る懸念があります。また、実務が滞るからということで「現場の判断」により担当者（従業員）等への代表権委任が乱発されることがありますが、誰に何を委任したのか把握できなくなると、リスク管理の観点からは本末転倒です。適切な代表権設定は、資本構成、取締役の人数と構成、日本人取締役の駐在有無、タイ人取締役との関係性、等々の各社の事情によって異なるものですので、一概に「あるべき姿」が決まるものではありませんが、基本的な考え方を踏まえつつ、リスク管理の観点と実務上の利便性の観点の双方を踏まえて総合的に判断することが必要です（図表3参照）。

(2) 会長と、それ以外の取締役

民商法典の第1163条を直訳すると、「取締役は、取締役のうち1名を会議の議長に任命し、任期を定める。（後略）」と規定しています。本来は、「取締役会は、…定める」であるべきところ、主語が「取締役」となっているように、実は民商法典は、「取締役」と「取締役会」、および「取締役会の会議」の概念が曖昧なところがあります。このため、各社の付属定款は通常、「取締役会が任命する継続的な地位としての会長」と、「取締役会（または株

主総会)の会議の各回における議長」として概念を整理し、原則として会長が議長を務めることとしています⁹。会長が会議に出席すると議長になりますが、会長が欠席して別の人物が議長を務めることもありますので、議長は常に会長であるとは限らない、という関係になります。

付属定款で副会長を定める例はあるものの、取締役会長は原則として1名です。会長の基本的な役割は、取締役会・株主総会における議長を務め、議決が同数となった際の決定票を投じることと、議事録に議長としてサインをすることを除けば、その他の取締役の権限と比して特別の違いはありません。前述の「代表権の有無」との関係においては、会長が「代表権に制限のない取締役」である法的な必要性はありませんし、他の取締役と比較して強い代表権をもっている必要性も法的にはありません。ただし、一般的には、取締役として序列の最も高い人物が会長を務めることが多いため、会長の代表権が他の取締役に劣化する例はあまり見られません。また、日系企業のなかには、単なる議長としての役割だけでなく、それ以上の権限をもつ役職として「会長」の呼称を使用している例があります。この場合に、会長には他の取締役より強い代表権をもたせていることがあります。会長だから代表権が強いわけではなく、その会社が代表権をそのように設定しているから、というのが正しい理解となります。

後述する「社長」との関係では、日常の業務執行に関与する立場の社長と異なり、会長の役割は原則として会議に限定されますので、社長はタイ駐在者、会長は日本在住者であっても、実務上の問題は特に発生しませんし、もちろん、同一人物が務める必要もありません。ローカル企業を買収するケースでも、社長は実務に精通している必要があるので当面タイ人社長を留任させて、他方で会長は買収直後に親会社から日本人を任命す

【図表3 代表権設定の基本的な考え方】

パターン	代表権の設定	ポイント
基本	① 取締役A～Eのうち、いずれか1名のサイン + 社印	<ul style="list-style-type: none"> 一般的によく見られるパターン 取締役の間に区別をおかない
	② 取締役A～Eのうち、AまたはBのサイン + 社印	<ul style="list-style-type: none"> 代表権をもつ取締役と、代表権をもたない取締役（取締役会には参加できる）を区別
独断抑止	③ 取締役A～Eのうち、2名による合同サイン + 社印 (取締役A～Eのうち、AとBによる合同サイン + 社印)	<ul style="list-style-type: none"> 単独取締役による独断を抑止 ただし実務的に煩雑となることも
	④ 取締役A～Eのうち、2名による合同サイン + 社印 ただし____パーツ以下の金額については、Aのサイン + 社印	<ul style="list-style-type: none"> 単独取締役による独断を抑止 かつ例外を設けることで実務的な効率性も重視
合併	⑤ 取締役A～Cのうち1名と、取締役D～Fのうち1名の、合わせて2名による合同サイン + 社印	<ul style="list-style-type: none"> 合併でよく見られるパターン 双方を代表する取締役のサインを必須とする

8 脚注4に同じ

9 脚注4に同じ

る、という事例が多く見られます。

なお、日系企業のなかには、タイ子会社の功労者等に対する名誉職として「会長」という呼称を使用する例もあります。この場合の会長は、代表権をもたない、あるいは、そもそも取締役ですらない、ということもあり、そのような設定は法律上の問題は特にないものの、タイ人にとっては混乱を招く要因となりますので、関係者が位置付けを整理し、理解しておく必要があります。

(3) 社長と、それ以外の取締役

民商法典の第1144条は、「すべての会社は、付属定款に従い管理を行い、株主総会の監督の下にある、1名または複数名の取締役を置く」としています。株主総会の委任を受けて、付属定款の規定に従いながら、日常の業務執行を行うことが取締役の役割です。ところで、「付属定款に従い管理を行う」ことが求められているのは、取締役のうち誰でしょうか。

前述のとおり、取締役が「常勤」か「非常勤」かの区別は民商法典にはありません。また、「取締役」と「取締役会」の概念が曖昧という指摘も先に述べたところですが、民商法典がイメージするのは、ごく少数の取締役が会社にほぼ常駐しながら随時会議を開催し決定する、という状況のようです。このため、取締役会と各取締役を明確に区分する必要性がなかったと考えられますが、タイ企業の大多数がファミリー企業で、取締役の大部分もファミリー関係者という伝統的な前提においては、常駐しない取締役の存在は想定されなかったのかもしれませんが。しかし、現在は、特に日系企業では、タイに常駐しない取締役が一部、あるいは、大多数を占めることは一般的です。ローカル企業でも、複数の会社を兼務するタイ人取締役は多く、彼らがすべてに常駐して日常的に業務執行することは必ずしも求められていませんし、現実的でもありません。つまり、民商法典上は取締役の全員が共同して管理を行うべきところを、実状に照らして、取締役のうち1名に取締役会の権限を委任したというのが、タイにおける社長（マネージング・ディレクター）の成り立ちです。委任された社長が日常的な業務執行を行うことで、本来求められていた取締役会としての機能を果たすことになるわけです。ただし、社長に権限を委任したからと言って、他の取締役が責任を免れるわけではない点は留意が必要です（後述）。タイにおける「社長」は、「会長」や「代表権有無」と異なり、民商法典に定められているものではなく、役割や権限は会社によってさまざまです。社長の役割や権限は、取締役会から委任を受けた範囲によって異なり、それを付属定款に明記するかどうか各社によって異なります。一般的には、社長について付属定款に特段の言及がなく、あくまで社内的に定めた役職であるケースの方

が多いと言えます。

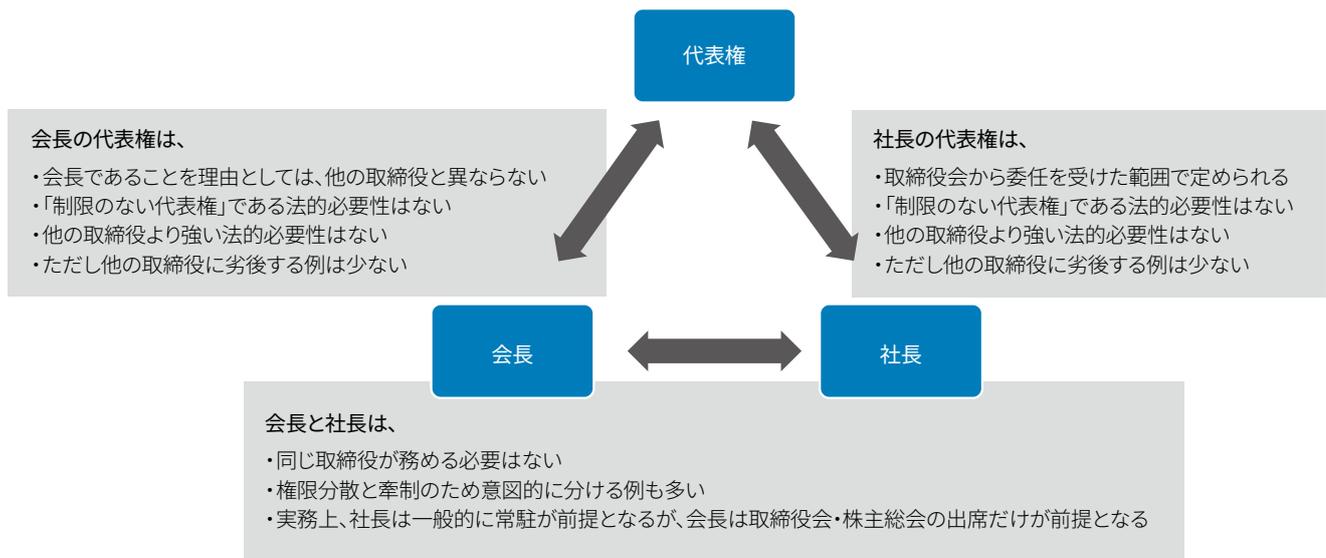
前述の「代表権」との関係では、会長と同様、社長だからといって「代表権に制限のない取締役」である法的な必要性はありませんし、他の取締役と比して強い代表権をもっている必要性も法的にはありません。あくまで、各社の実務上の必要性に基づき、取締役会から委任を受けた範囲で代表権を行使するという考え方です。ただし、一般的には、社長が相応の権限をもたないと求心力を発揮し辛いという考え方もありますので、社長の代表権が他の取締役に劣後する例はあまり見られません。

「会長」との関係では、独資の日系企業では、同じ取締役が社長と会長を兼務する例は多く見られます。厳密には、議長を務める役職として民商法典に規定され、付属定款にも規定されるのが一般的な会長と、民商法典に規定されたものではなく、付属定款にも特段の言及がないことが一般的な社長は、別の概念です。しかし、会長と社長の概念が明確に区別されず、社長が現地トップとして取締役会・株主総会の議長を務める、といった認識である場合も多いようですが、議長を務めるのは、あくまで会長としてであって、社長としてではない点に留意が必要です。上述のように、会長を名誉職としているようなケースでは、社内の整理とタイ法制度上の位置付けが一致せず、混乱を来していることもあります。社内的な呼称をどのようにするかは各社の自由ですので、もちろん違法性はありませんが、タイにおける通常理解とは異なっていることは認識しておくべきです。独資の場合には大きな問題にはなりません。買収や合併の場合は、権限分散と牽制の観点から会長と社長を意図的に分ける例も多く存在します。この場合は、牽制を実効的なものとするための、適切な取締役会・株主総会の運営確保が重要な課題となります。

ここまで説明したように、タイ子会社の取締役は、(1)代表権の有無と種類、(2)会長であるか否か、(3)社長であるか否か、の3つの観点から整理することができますが、それぞれ法的に別の概念であり、基本的に相関関係はありません（図表4参照）。また、取締役会における議決権についても、取締役によっての差異は原則としてありません¹⁰。しかし、3つの観点が整理されず、誤解や不認識の結果、本社側の意向と異なる設定になっている、あるいは、適切な取締役の設定になっていない日系企業は多く見られます。タイ子会社のガバナンスを検討するうえで、取締役の権限を正しく理解し、設定することは最も重要な作業の1つです。

10 賛否同数の際に議長のもつ決定票（民商法典第1161条、第1193条）を例外としますが、決定票を投じる権限を付属定款で除外する例も見られます。

【図表4 タイ子会社取締役の概念関係図】



3. 取締役会の意義

代表権をもつ取締役が、親会社の意向に反して独断により暴走してしまう、不正の意図をもった従業員等に騙されてサインしてしまう、あるいは、内容を確認しないまま重要書類にサインしてしまう、等のリスクは、文書の多くがタイ語のみで作成されるタイでは、特に大きいものです。これに対する主要な対策が、①付属定款への取締役会議決事項の記載、および、②代表権の適切な設定、の2つであることは、これまで示したとおりですが、ここでは①付属定款への取締役会議決事項の記載について、改めて、その意義を整理します。

本シリーズの第2回で解説したように、民商法典と付属定款(雛形)のいずれも、取締役会の議決事項に関する定めはありません。取締役会の議決事項として付属定款に定めがないということは、その事項は社長(または代表権をもつ取締役)に委任されていることと同じ意味をもちます。何も定めがなければ、全権が委任されているということで、取締役会の存在意義もほとんどありません。この状態では、取締役会での決議を経ずとも、代表権をもつ取締役がサインして社印が押されさえすれば、たとえ独断や不正、確認不足に基づくものであったとしても、会社意思として法的に効力をもつこととなります。サインする際のチェック機能が有効に機能しているのであれば、大きな問題にはなりません、日々大量のタイ語書類にサインを求められることもあるタイ子会社の社長(または代表権をもつ取締役)にとって、不正や間違いがないことを個人の熱意と努力だけに任せられるのは、あまり現実的とは言えません。取締役会の議決事項として付属定款に規定するという事は、少なくとも規定した事項については、タイ子会社の社長(または代表権をもつ取締役)だけに負担と責任を押し付けない、ということで

もあります。

もう1つのポイントは、本社が定めるグループ会社管理規程(会社によっては決裁権限規程、等)との関係です。多くの日本企業は、海外を含む子会社に対して、子会社の内部で決裁できる事項と、親会社や地域統括会社の承認等を求めるべき事項を定め、金額や内容に基準を設けています。こうした基準の遵守を確保するためには、やはり付属定款に、取締役会の議決事項として定めておく必要があります。もちろん、「親会社の承認を得る」ことと、タイ子会社の取締役会で議決することは、まったく別の行為です。しかし、「親会社の承認を得る」ことを、単なる社内ルールではなく、法的に有効なルールとするためには、少し工夫が必要です。親会社は、タイの会社法においても、株主以上の存在ではありません。株主として承認権限を行使できるのは、本来は株主総会の機会に限られます。つまり、「親会社の承認を得る」事項を、法律上の定義とおりに「株主総会の議決事項」としてタイ子会社の付属定款に規定することは、可能であるものの、そのように規定すると、親会社の承認が必要な度にタイ子会社は臨時株主総会を開催しなければならない、という極めて煩雑なことになります。しかし、重要なのは、タイ子会社が基準を遵守し、親会社が社内手続に従って承認することで

【図表5 タイ子会社取締役会の議決事項として付属定款に定める主な意義】

1. リスク管理	代表権をもつ取締役の独断・不正・間違いを防ぐ
2. 個人の負担・責任の軽減	代表権をもつ取締役だけに負担・責任を押し付けない
3. グループ会社管理規程の遵守	親会社等の承認を得るべき事項について、承認プロセスを確保する

あって、親会社の承認自体がタイ会社法上の手続に従う必要はないはずですが、タイ子会社にとって通常、取締役会の開催は、株主総会の開催よりも手続的に格段に簡便です。「親会社の承認を得る」事項を取締役会の議決事項として定めておく、ということは、タイ子会社の取締役会が承認することを通じて、親会社の承認プロセスを取締役会が確保することを意味します(図表5参照)。

III. タイ子会社取締役の責任と罰則

タイ子会社の取締役には、取締役としての権限(代表権や、取締役会に出席する権利)が付与され、株主総会の決議によっては取締役報酬が支払われる反面、取締役としての責任を負わなければなりません。タイ子会社の取締役の責任は、民事上の責任と、刑事上の責任に大別されます。

1. タイ子会社取締役の民事上の責任

取締役の責任について、民商法典は以下のように規定しています。

第1168条 会社の事業遂行において、取締役は、商業事業者の注意をもって勤勉に行わなければならない。特に、以下の事項について取締役は連帯で責任を負う。

- (1) 株式の代金が実際に支払われること
- (2) 法律が定める帳簿と書類の適切な作成と保管
- (3) 法律の定めに従う適正な配当と金利の分配
- (4) 株主総会の決議に従う適正な執行

加えて、取締役である者は、株主総会の承認を得ることなしに、自身の利益のためであるか他者の利益のためであるかを問わず、その会社の事業と同一または競合する形態の事業を行うことや、会社の事業と同一または競合する形態の事業を行う無限責任パートナーとなることはできない。

上記の規定は、取締役の代理人に対しても適用する。

第1169条 取締役が会社に対して損害を与えたときは、会社は取締役に対して補償を求めて訴えることができる。会社が訴えを起こさないときは、株主はいずれの一名も訴えを起こすことができる。

加えて、この請求は、会社に対する請求権をもつ限りにおいて、会社の債権者も起こすことができる。

第1170条 株主総会の承認を得て取締役が行なった行為について、取締役は、承認した株主または会社に対する責任を負わない。

承認していない株主についても、その承認を行った株主総会から6か月を経過した場合は、訴えることができない。

民商法典の第1168条が定める「商業事業者の注意をもって勤勉に」会社の事業遂行を行う義務は、日本でいう善管注意義務に相当するものと考えられています。また、同条で規定される競業禁止義務も、日本人にとっても違和感のないものです。こうした取締役の責任は、原則として、各取締役がそれぞれ負うものであって、他の取締役に及ぶものではありません。

一方、取締役が連帯責任を負うとされる4つの義務については少し注意が必要です。「(1)株式代金の支払い」と、「(3)配当・金利の分配」については、実務上も問題になる可能性は高くありませんが、「(2)帳簿と書類の作成・保管」は、たとえタイ語が読めなくとも、取締役は責任を負うということです。「(4)株主総会決議の執行」についても、株主総会が正しく運営され、決議の内容を正しく認識していることが大前提ですが、タイ語で作成された議事録を日本人取締役が正しく認識していない、日本語・英語の翻訳が誤っている、というのも実際によくある問題です。これらの責任は、社長や日常業務執行に携わる取締役に限らず、たとえタイに駐在していない取締役であっても、連帯して責任を負うこととされていますので、取締役が訴えられるリスクを取り除くという観点からも、文書管理規程等のルール整備や株主総会運営等のガバナンス構築が重要となります。

もっとも、タイ子会社が独資であれば、訴えを起こす株主が事実上は存在しませんので、リスクは大きくないとも考えられます。ただし合弁等により他の株主が存在する場合や、債権者が関係する事案については、訴えられるリスクを無視することはできません(同第1169条)。

取締役にとって、訴えられるリスクを極小化するための有効な手段が、株主総会の承認を得ることです(同第1170条)。取締役会の議決事項として付属定款に規定し、取締役会で承認するということは、タイ子会社の社長(または代表権をもつ取締役)だけに負担・責任を押し付けない、という意義もある旨は先に解説したとおりです。さらに、株主総会の承認も得られれば、取締役全体としてのリスクも低減されます。株主総会を、実務上は不要だが法律上は必要なため行っているもの、形式的に最低限で行うもの、と捉えているケースは多く、どちらかと言えば、タイ子会社の株主総会の適切な運営を、親会社の側が求める場面は日系企業に多く見られますが、本来は、タイ子会社の側こそが、取締役の身を守るためにも株主総会運営の適正化に取り組むべきものです。

2. タイ子会社取締役の刑事上の責任

株主総会で承認を得られれば取締役にとってのリスクは低減される、と前述したものの、残念ながら、すべてのリスクが除外されるわけではありません。民商法典の第1170条が言っているのは、「承認した株主または会社に対する責任を負わない」、

つまり、民事上の責任を負わない、ということであって、株主総会の承認を得ても刑事上の責任は免れません。

民法典の本文には罰則規定が置かれていませんが、「仏歴2499年(西暦1956年) 登記パートナーシップ、有限パートナーシップ、非公開株式会社、協会、財団に関する違反を定める法律(以下「法人違反法」という)」¹¹という別の法律に罰則規定が設けられています。同法は、タイ人専門家も「名前が長くて覚え辛く、多くのタイ人は存在を知らないか、どうせ大した罰則はないだろうと侮られている」と述べる、タイ社会でも知名度の低い法律ですが、実際には取締役に対して最大で懲役7年もの重い罰則を定めています。たとえば、同法第42条は、会社や株主に損害を与える目的で、帳簿や書類等を毀損、改変した場合や、虚偽事項を記載した、あるいは重要事項を記載しなかった場合に、取締役を含む責任者に、7年以下の懲役もしくは14万バーツ¹²以下の罰金、または双方を科すとしています。タイの罰則規定は、日本人の感覚からすると、罰金としてはそれほど高額ではない一方で、重い懲役刑が規定されている点が特徴です。

会社法以外にも、取締役等の懲役刑を定める法律は数多く存在します。たとえば、外資規制について定める外国人事業法は、日系企業にとっても馴染みの深い法律ですが、規制対象事業を無許可で行った場合に、3年以下の懲役もしくは10万バーツ以上100万バーツ以下の罰金、または双方を科すとしています。

問題は、タイに常駐しない取締役や、違法行為にまったく関与または関知していない取締役を含む、すべての取締役が刑事罰の対象となるのか否かですが、この点についてタイでは、法律の規定ぶりによって刑事責任を負う取締役の範囲は異なると解釈されています。つまり、法律の各規定の表現の仕方によって①法人として刑事罰の対象となるが、取締役は対象とならないもの、②法人としてだけでなく、取締役も刑事罰の対象となるが、関与していないことを立証できる取締役は刑事責任を負わないもの、③関与しているか否かを問わず、取締役は刑事責任を負うもの、に解釈されます。つまり、社長でもなく、代表権もたない、タイに常駐していない取締役であっても、ただ取締役であるという事実だけで、刑事罰の対象となる場合もある、ということです。また、②の場合であっても、タイ子会社の事業運営を十分に把握していない取締役にとって、自身が関与していないことを立証することは、それほど容易ではないかもしれません。そもそも、罰則規定が②と③のどちらに該当するのか、日本語や英語の翻訳を読んでも判別はできません。

タイ社会においては、一般的に、取締役に就任するということは、名誉であるというだけでなく、相応のリスクが伴うものと認識されています。日本人がタイ子会社の取締役に就任した際も、自身の身を守るという観点から、タイ子会社でどのようなことが行われているのか正しく把握することが重要です。そのためには、株主総会や取締役会、文書管理や規程管理といったガバナンスを適切に構築し、必要な情報を把握し、定めた手続をタイ人従業員に遵守させる、という取組みが不可欠です。

【関連トピック】

タイ外資規制に関する最近の政府解釈と違反リスク対策
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

【バックナンバー】

タイ子会社管理の基礎知識 第1回
タイ人にとっての社内規程とは
(KPMG Insight Vol.20/Sep 2016)

タイ子会社管理の基礎知識 第2回
ガバナンスからみた付属定款
(KPMG Insight Vol.21/Nov 2016)

タイ子会社管理の基礎知識 第3回
コンプライアンスからみた就業規則
(KPMG 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
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
マネジャー 吉田 崇
takashi.t.yoshida@jp.kpmg.com

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote
(イングカナンタヴァーリー ラタナチョート)
ratanachote.ingcanuntavaree@jp.kpmg.com

11 法人違反法 タイ語原文 タイ商務省事業開発局
http://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=970&filename=law
法人違反法 英訳 タイ商務省事業開発局
http://www.dbd.go.th/dbdweb_en/ewt_dl_link.php?nid=4011

12 2017年3月31日時点のレートで、1バーツは約3.25円

欧州法務事情シリーズ

第3回 イタリア(後編)

イミグレーション

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

前号の「KPMG Insight Vol.23 (2017年3月号) 欧州法務事情シリーズ第3回イタリア(前編)会社法」においては、増え続ける日系企業の海外投資を背景に、イタリアにおいて現地法人を設立し事業展開を検討するケースを想定し、その際留意すべき会社形態の選択肢やそれぞれの特徴、設立に関する諸手続きなどイタリアにおける会社法に焦点を当て解説しました。

今号の(後編)では、イタリア現地法人に日本より従業員を短期間または長期間派遣するケースを想定し、その際に留意すべきシェンゲン国境規則などの基本的な事項や、ビザ(査証)の要否、イミグレーションにおける各種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、一部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

【ポイント】

- イタリアは、多くのEU加盟国同様シェンゲン協定加盟国の1つであり、日本は短期滞在が認められる期間においてビザ免除対象国である。
- シェンゲン国境規則においてビザ免除で短期滞在が認められる期間は「あらゆる180日の期間内で最大90日間」とされている一方で、パスポートの有効期間に係る条件や出張を目的とした短期滞在における渡航条件(報酬を得る活動か否かなど)がある。
- 就労を目的とする場合や90日を超えてイタリアに滞在する場合、イタリアの外国人就業規制においては、正規に労働許可証、労働目的の入国ビザ、滞在許可証を取得し、住民登録を完了する必要がある。



I. はじめに

イタリアにおいては、近年、グリーンフィールド型投資（外国に投資をする際に、新しく現地法人を設立して、設備や従業員の確保、チャネルの構築や顧客の確保を一から行う投資方式のこと）の他にも、ブラウンフィールド型投資（外国に投資をする際に、現地の企業を買収することで、被買収企業の既存の設備や従業員、チャネルや顧客を活用する投資方式のこと）も増加傾向にあり、2015年以降、鉄道事業、アパレル、自動車部品、冷蔵・冷凍事業などさまざまな業種の日系企業によるイタリア現地企業を買収が紙面で報じられています。こうした投資活動の過程においては、プロジェクトの実現可能性を事前に調査・検討するフィージビリティスタディを実施するためにプロジェクト担当者が短期出張ベースでイタリアを訪問することや、イタリア現地法人を設立した場合やイタリア現地企業を買収を完了した場合に、統合作業など管理業務の目的で統括責任者が長期間現地法人に派遣されることなどが想定されます。

こうした日系企業のイタリアにおける事業展開に際して、就労を目的として従業員がイタリアに滞在する場合の出入国上の取扱いについて、どの程度の期間が法的に短期／長期に区分され、それに基づいてどのような手続きが必要になるのでしょうか。

II. シェンゲン協定加盟国における 入国審査

1. シェンゲン協定とシェンゲン圏について

欧州には、1985年に署名されたシェンゲン協定が適用される欧州26カ国から構成される枠組み（シェンゲン圏）があり、多くのEU加盟国同様イタリアもシェンゲン協定加盟国の1つです。シェンゲン圏は、単一国家のような枠組みになっており、現在、4億人を超える人口を擁し、400万平方キロ以上に及ぶ広大な面積を有しています。シェンゲン圏では、渡航者がシェンゲン圏に入国、または圏外へ出国する場合には国境検査を受けるものの、圏内で国境を越える場合の出入国審査は廃止されており、フリーパスとなります。加盟国などの詳細は図表1において示していますが、シェンゲン圏には、スイスやノルウェーなどEUに加盟していない国が含まれている一方で、英国やルーマニアのようにEU加盟国であるもののシェンゲン協定に加盟していない国もあります。

2. ビザ（査証）が必要な条件

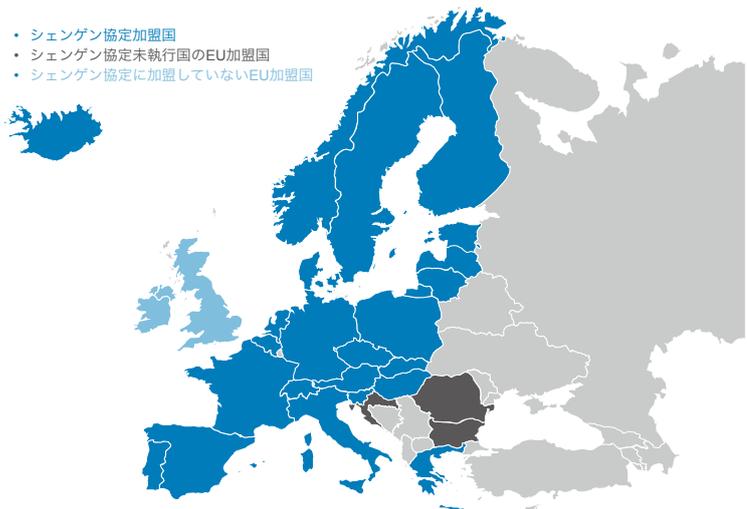
さて、ビザ（査証）とは、その人物のもつパスポートが有効であり、当該国への入国を許可できるという証書のことを指しま

【図表1 シェンゲン協定加盟国およびビザ免除国／地域】

シェンゲン協定加盟国 全26カ国：

- ▶ オーストリア
- ▶ ベルギー
- ▶ チェコ
- ▶ デンマーク
- ▶ エストニア
- ▶ フィンランド
- ▶ フランス
- ▶ ドイツ
- ▶ ギリシャ
- ▶ ハンガリー
- ▶ アイスランド*
- ▶ イタリア
- ▶ ラトビア
- ▶ リヒテンシュタイン*
- ▶ リトアニア
- ▶ ルクセンブルク
- ▶ マルタ
- ▶ オランダ
- ▶ ノルウェー*
- ▶ ポーランド
- ▶ ポルトガル
- ▶ スロベニア
- ▶ スロバキア
- ▶ スペイン
- ▶ スウェーデン
- ▶ スイス*

*非EU加盟国



ビザ免除対象国／地域：

アルバニア、アンドラ、アンティグア・バーブーダ、アルゼンチン、オーストラリア、バハマ、バルバドス、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ブラジル、ブルネイ、カナダ、チリ、コスタリカ、クロアチア、ドメニカ、エルサルバドル、アラブ首長国連邦、マケドニア、グアテマラ、グレナダ、ホンジュラス、香港、イスラエル、日本、マレーシア、マカオ、モーリシャス、メキシコ、モナコ、モンテネグロ、ニュージーランド、ニカラグア、北マリアナ諸島、パナマ、パラグアイ、セントクリストファー・ネイビス、サモア、セントルシア、セルビア、セーシェル共和国、シンガポール、韓国、セントビンセントおよびグレナディーン諸島、台湾、東ティモール、トリニダード・トバゴ、米国、ウルグアイ、バヌアツ、ベネズエラ

すが、ビザが必要なケースと不要なケースは、その人物がどの国籍を有しているのかによって判断されます(図表1参照)。

日本人従業員が本社の指示で一定期間イタリアに入学することを例に挙げます。会社の業務上の短期出張でイタリアに入学する場合、90日以内の滞在であればビザは不要、90日を超える滞在の場合は特定のビザが必要となります。また、イタリアに就労を目的として入学する場合は労働ビザが必要となります。関連して、本人に帯同する家族について、家族の国籍が日本の場合、ビザは不要となりますが、日本国籍以外の場合は特定のビザが必要となる場合があります。

3. 短期滞在とは？

短期滞在とは、観光や出張、知人・親族訪問等を目的とした90日以内の滞りで報酬を得る活動をしない滞在を指します。イタリアを含むシェンゲン圏への出入国に関連するシェンゲン国境規則に基づき、短期滞在を目的とした渡航者は、シェンゲン圏内において、あらゆる180日間のうち最大で90日以内の滞在が可能です。滞在日数が90日に達した時点で、仮にシェンゲン圏外に数日間出国したとしても、再入国の際に新たに90日の滞在は認められません。この場合、シェンゲン圏外に90日以上出国した後、シェンゲン圏への再入国が可能となります。日本は、各シェンゲン加盟国との間で二国間のビザ免除措置に関する枠組みを有していますが、シェンゲン圏に長期間滞在する予定のある方は十分な注意が必要です。

なお、出張を目的とした短期滞在についても活動制限がありますので注意が必要です。シェンゲン協定において、出張目的の渡航は、以下のように定義されています。

- 科学、教育、ビジネスまたは専門分野などがテーマとなる国際会議やセミナーへの参加

- トレーニングプログラムへの参加(会社の社員研修など)
- 商談
- 顧客訪問
- 展示会、商材の受発注、交渉および契約の締結
- 研究活動

渡航条件として、イタリア現地企業または関連団体から給与・報酬を受けないこと、渡航目的が現地雇用または雇用を目的とした労働を伴うものではないこと、イタリア国外に住居を構えていることなどを証明できる必要があります。

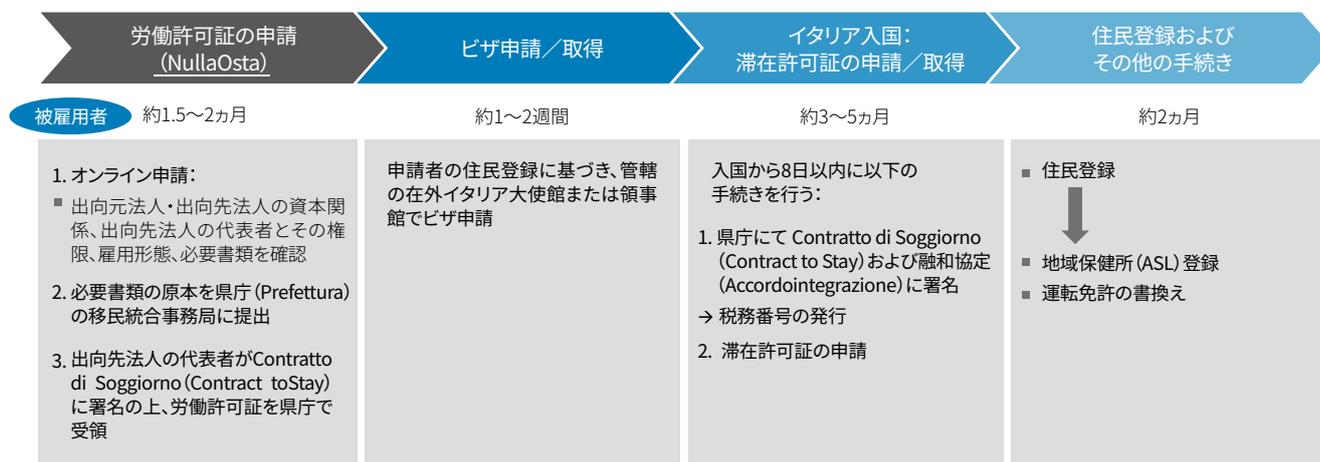
シェンゲン圏への入国における必要条件および留意事項として、有効期間がシェンゲン圏からの出国予定日から3ヵ月以上残っており、かつ、10年以内に発給されたパスポートを保有していること、シェンゲン圏の入国スタンプを保有していることなどが挙げられます。特に、スタンプの有無については、現地の警察などの司法当局にパスポートの確認を受けた際にスタンプが無い場合は滞在期間を問われ、その滞在自体が問題となる可能性があるため注意が必要です。また、シェンゲン圏への入国に際して、入国審査官から帰国便の航空券の有無や滞在費用など資力を示す書類の提示を求められる場合もあります。

4. 就労・長期滞在とは？

就労・長期滞在とは、就労を目的とする場合やイタリアにおいてあらゆる180日間のうち90日を超えて滞在する場合など、短期滞在の要件に該当しない滞在を指します。たとえば、日系企業に所属する日本人従業員が本社の指示でイタリアに駐在するといったケースが該当すると思われます。

就労・長期滞在の場合は、イタリアにおける外国人就業規制として、正規に労働許可証、労働目的の入国ビザ、滞在許可証を取得し、住民登録を完了する必要があります。就労・長期滞

【図表2 労働許可証の申請、ビザの取得、イタリア入国、住民登録の流れ】



在に関連してどのような手続きが必要で、どの程度の時間を要するかについては図表2において紹介していますが、以降は、労働許可証、ビザ、滞在許可証、融和協定、住民登録についてそれぞれ概説します。

III. イミグレーション手続および融和協定

1. 労働許可証の取得手続き

労働許可証 (Nulla Osta) は、移民統合事務局 (Sportello Unico per l'immigrazione) や警察署 (Questura) により発行されます。イタリアの移民法は頻繁に改正・変更があり煩雑な手続きを伴うため、個別に手続きを確認する必要があります。労働許可証の発行に際しては、イタリア政府による年間発行件数の定員数が設定されています。基本的に割当数は年に一度設定され、定員数が埋まるまで申請が可能ですが、仮に割当定員内で申請できない場合においても、移民法27条のもと、割当定員外で常に申請が可能です。定員外で申請可能な対象者として、たとえば、マネジャー、高度な技能・資格を持つ者などが該当します。これらの対象者は、申請者が出向先法人の業務内容または業種に関する最低6ヶ月の経験を有することや、出向元法人と出向先法人が同一企業グループまたは資本関係に属すること、原則的に出向者の給与は出向先法人から直接支払われるのではなく日本の出向元法人から支給されること、などの条件が必要となります。また、2017年1月に新たに制定されたIntra-corporate transfer (ICT)労働許可に関する法令のもと、研修員や専門的訓練を目的とした出向者の労働許可についても、常に申請が可能となっています。

2. イタリア入国におけるビザの取得手続き

ビザは労働許可証が発行されてはじめて申請が可能であり、手続きとして、申請者本人がイタリア大使館または領事館にて必要書類を提出する必要があります。また、ビザには、労働許可証の種類に紐付き、被雇用者用の労働ビザ=被雇用者ビザ (Subordinato) と個人事業主などの自営業用の労働ビザ=自営業ビザ (Autonomo) などの種類があり、その種類によって申請手続きも大きく異なります。なお、以下は、被雇用者用の労働ビザ申請時の必要書類となりますが、大使館または領事館によりビザの申請に予約が必要になる場合や、ビザ発行までの所要時間が異なることがあるため注意が必要です。

- パスポートサイズの写真を貼付したビザ申請用紙
- パスポート (帰国予定日より数えて90日以上の有効期間と未使用のページが2ページ以上残っていることが必要) とそのコピー
- 住民票 (日本での申請の場合)
- ビザ申請料
- 労働許可証 (労働許可は発行と同時にデータによって直接管轄の大使館または領事館に送信されるため、ビザ申請の前にあらかじめ確認しておくといよい)

詳細は駐日イタリア大使館のウェブサイトをご参照ください。

http://www.ambtokyo.esteri.it/ambasciata_tokyo/ja/informazioni_e_servizi/visti/

3. 滞在許可証の取得手続き

滞在許可証 (Permesso di Soggiorno) は、イタリアに90日を超えて滞在する外国人が合法的に滞在していることを証明する許可証であり、申請にあたっては、イタリア入国から8日以内に手続きをする必要があります。滞在許可証はビザの種類、入国目的に準じて警察署が発行するものですが、パスポートや身分証明書の代わりにはならないため注意が必要です。滞在許可の有効期間は労働許可の種類によって異なり、最大5年まで更新可能となります。取得のための申請手続きは図表3において示していますが、昨年末にイタリア内務省が2016年中にイタリアに到着した移民が過去最高となったことを公表したように、イ

【図表3 滞在許可証の取得手続き】

手続概要	手続期間
滞在許可証の取得申請書は指定郵便局より送付する必要があります。 取得申請書 (KIT) は指定郵便局にて入手可能であり、2種類のフォームに必要事項を記入し申請時に必要な書類を同封し、指定郵便局より送付する必要があります。	入国から8日以内
申請者は以下の書類を指定郵便局にて受領する: ■ 取得申請の受領書: 滞在許可証が発行されるまでの一時的な滞在許可証となり、イタリアでの一時的な滞在が許可される。 ■ 指紋採取の予約通知書: 取得手続きを行う管轄警察署 (Questura) でのアポイントメントの日時が記載されている。	
指紋採取時には必要書類の原本および身分証明書写真 (複数枚) を提示・提出する必要があります。	3~5カ月
滞在許可証の引取日時がSMS (ショートメッセージサービス) を通じて申請者に警察より通知される。	
滞在許可証の取得完了。	

イタリアに入国する移民は近年増加傾向にあり、その影響はイタリアに駐在する外国人労働者にも及んでおり、滞在許可証の取得期間も長期化する傾向にあります。2016年10月末にイタリアに入国した筆者が滞在許可証を取得したのは入国から5ヵ月が過ぎた3月末であり、今後も同様に、取得申請書の送付から取得完了まで数ヵ月程度要する可能性が高くなるものと考えられます。

なお、滞在許可証の取得／更新申請中における他のシェンゲン圏への渡航の可否についてよく質問が寄せられることがありますが、取得申請中においてパスポートに有効な（当初の）入国ビザが貼付されている場合は渡航可能です。一方で、ビザなしで入国し既に90日以上シェンゲン圏内に滞在している場合や、ビザおよび滞在許可とも有効期間が切れて滞在許可証の更新中にある場合においては、他のシェンゲン圏への渡航はできません。

また、これまで概説した入国に係る手続き上、ホテルやレジデンス（短期居住先）を滞在先として申告することが一般的ですが、滞在許可申請中は、リスクを回避するため、警察での指紋採取が完了するまではアパート等へは引っ越さず、ホテル等に滞在し続けることを推奨します。

4. 融和協定

融和協定（Accordo di Integrazione）は、言語や市民文化の習得を通じて外国人がイタリア社会へ融合することを奨励する目的で導入された制度です。協定に署名をする対象者は、2012年3月10日以降はじめて入国し、1年以上の滞在許可の適用を受ける16歳以上の外国人とされており、協定の対象者がイタリアに滞在するためには、活動内容（イタリア語の習得、イタリア市民文化および市民生活の知識習得など）によって個別に定められた単位を30単位以上取得する必要があります。30単位のうち16単位は協定に署名した時点で自動的に付与されますが、その他の単位は主にイタリア語の習得を通じて取得することになります。単位の取得状況は、原則として、融和協定の有効期間（2年）が切れる1ヵ月前に当局によって確認され、30単位に達していない場合は、1年に限り有効期間の延長が認められるものの、規定のうえでは、当局が滞在許可証の更新に応じない可能性もあるとされているため注意が必要です。融和協定に関して注目すべきは、制度導入から数年が経ち、近年、当局が協定署名者の単位取得状況の確認手続きを推し進めている点であり、これまでに実際に滞在許可証の更新手続きに影響があった例は耳にしないものの、今後日本から新たに派遣される従業員にとっては以前にも増してイタリア語習得の必要性が高まる可能性があると言えます。

5. 住民登録の申請手続き

住民登録は、実際にイタリアにおいて滞在許可証を有し、1年以上イタリアに滞在する予定のある外国人が、管轄の市役所（comune）に登録するものです。イタリアでの生活における様々な手続き、たとえば、ASL（地域保健所）の登録、ホームドクターの登録、運転免許の書換えなどをするうえで必要となります。上述のとおり、住民登録の申請は、滞在許可証の発行後に可能となりますが、実務的な申請方法としては、電子メール、ファクシミリ、申請者自らが市役所にて申請する等の選択肢があります。その際、提出する必要書類は市役所によって異なるため注意が必要です。また、管轄の市役所によって取扱が異なるものの、滞在許可証やパスポート、税務番号などの必要資料の提出が求められます。滞在許可証を取得後、住民登録は、申請から最長で45日以内に登録が完了します。

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)

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/March 2016)

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 Insight Vol.23/March 2016)

【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専門家が常駐し、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、法務、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、投資ガイドやニュースレターの発行、クライアントセミナーの開催など日本語による情報発信もしています。

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

日系企業がドイツに欧州販売拠点を 設立する際の留意点 ～移転価格の観点から～

KPMG ドイツ

フランクフルト事務所 移転価格部門

ディレクター Markus Kircher

シニアマネジャー 中尾 弘太郎

企業が海外に進出するに際しては、ビジネスの観点から検討することはもちろん、税務上の諸要素も考慮することが必要です。とりわけヨーロッパにおいて、日系企業を含む多国籍企業がビジネスを展開する場合、取引がたとえば日本ードイツースペインのように、複数国に跨ることが一般的であると考えられ、当該状況に起因する取引の複雑化は、移転価格課税をはじめとする税務上の問題を引き起こすリスクを内包しています。特にヨーロッパに関しては、EUという単一市場の中に実に様々な商慣行や税法が混在していることから、企業が最適な方向性を導き出すためには、ビジネスと税務の両観点からの考慮が必要不可欠であるといえます。

本稿は、欧州販売拠点として機能する在ドイツ日系企業が直面しうる税務上の問題を説明したうえで、移転価格に係る昨今の動向を念頭に置いた対応方法について論じることを目的としています。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



Markus Kircher
マルクス・キルヒャー



中尾 弘太郎
なかお こうたろう

【ポイント】

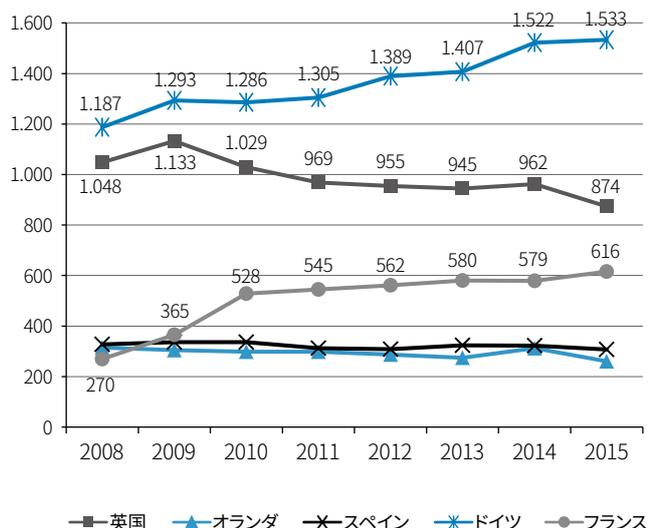
- ー ドイツがユーロ圏のほぼ中心に位置するという立地条件の有利性を背景に、日系企業が欧州販売拠点の設立先としてドイツを選択するケースが多々見受けられる。
- ー ドイツにおける欧州販売拠点を介する取引は「三角取引」を形成する場合があります、それは三カ国を跨ぐ二重課税の発生という税務上の問題を引き起こす可能性があります。
- ー 三角取引に起こりうる税務上の問題に対応する1つの方法として、補償調整メカニズムを設定することが考えられる。
- ー 補償調整を行うに当たっては、OECDが公表したBEPS最終報告書を念頭に置いた、機能リスク分析をはじめとする各種分析が必要となる。
- ー 補償調整に係る税務上の不確実要素を排除する方法として、APAの活用が挙げられる。



I 日系企業の欧州への進出状況

日本国内市場における競争激化や同市場の飽和化、および日本社会の高齢化などといった状況が見受けられる中、多くの日系企業が欧州を含む海外に進出しています。図表1は、日

【図表1 日系企業の欧州における主な進出先¹⁾】



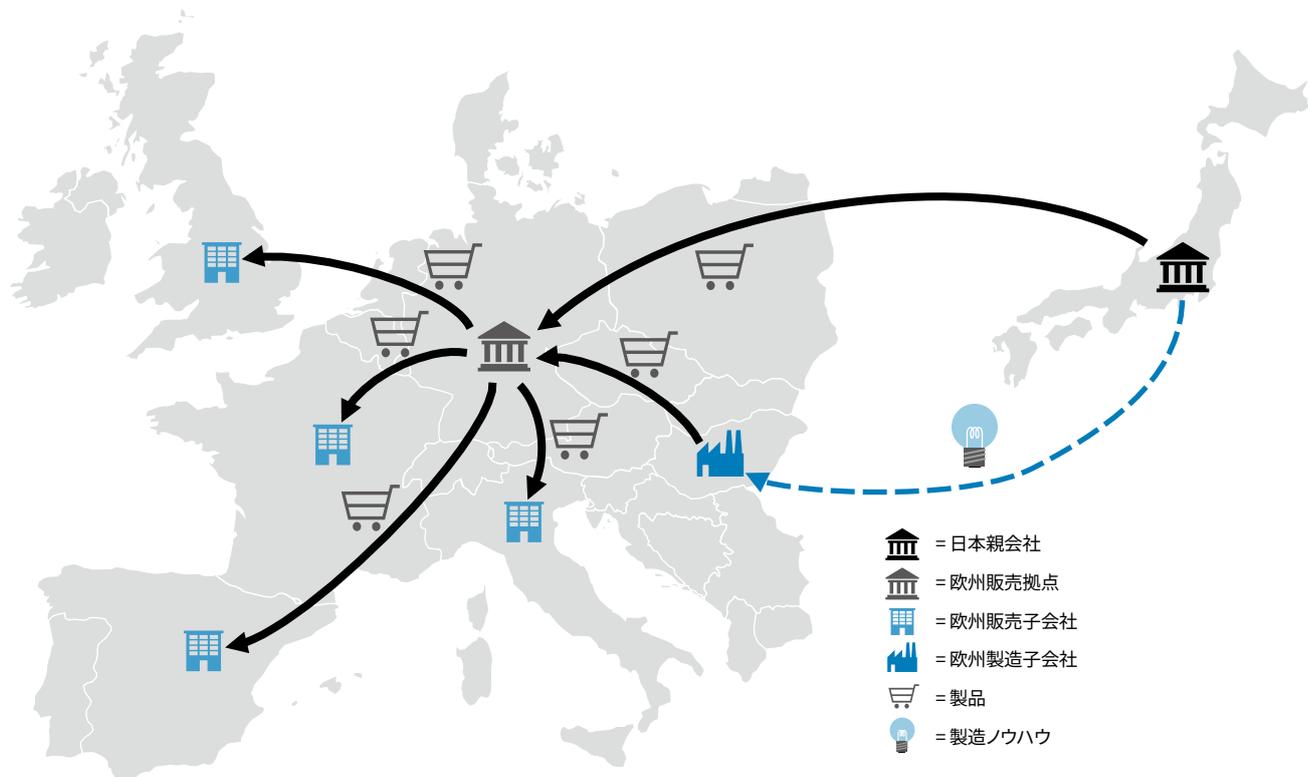
系企業の欧州における主な進出先を示しています。それによると、日系企業の欧州における主な進出先は英国、オランダ、スペイン、ドイツ、フランスであり、そのなかでもドイツへの進出がもっとも顕著となっています。

多くの日系企業が欧州のなかでドイツを進出先に選択する理由としては、ドイツが欧州における経済大国であることや、日独間に見受けられる主要産業（自動車、機械、化学、他）の共通性、さらには高速道路網をはじめとする行き届いたインフラストラクチャーの存在などが挙げられます。

また、ドイツがユーロ圏のほぼ中心に位置するという立地条件の有利性を背景に、多くの日系企業はドイツに、卸売や小売に従事する子会社を設けるケースが多い点が特徴として挙げられます。経済産業省が公表しているデータによると、在ドイツ日系企業の6割弱が卸売・小売業に従事しています²⁾。とりわけ昨今においては、欧州に複数の販売子会社が所在するような場合は、日系企業が欧州販売拠点の設立先としてドイツを選択するケースが多々見受けられます。

卸売業に従事する企業の主な役割としては、メーカーと小売業者もしくは最終顧客との中間において、前者から購入した製品を後者に再販するという商流機能を担う点が挙げられます。しかしながら、卸売業を取り巻く経済環境が著しく変化するな

【図表2 欧州において見受けられる日系企業の進出例】



1 外務省 海外在留邦人数調査統計

2 経済産業省 海外事業活動基本調査

かで、卸売業各社のビジネスモデルも多様化しているのが最近の傾向であるといえます。従来の商流機能に加え、キャッシュプーリング等の金融機能、または仕入先や小売業者に対する製品開発や市場開拓等に関する情報の提供や、販売計画の策定支援といった事業経営的な機能などが、多様化の例として挙げられます。

なお、卸売業におけるビジネスモデルの多様化は第三者間取引においてのみ見受けられる現象ではなく、関連者間取引にも該当します。以降、関連者間取引において起こりうる卸売業の多様化について説明します。

図表2の例では、日本親会社が企業グループの経営計画を策定するほか、製品の製造ノウハウや特許などの重要な無形資産を保有し、欧州販売拠点で策定した販売計画を最終承認します。このように、日本親会社は企業グループ全体の方向性を定める責任を負っています。

ドイツには、欧州販売拠点として機能する、日本親会社の100%子会社が所在しています。欧州販売拠点は日本親会社のほか、ハンガリーに所在する欧州製造子会社から仕入れた製品を自社倉庫に一時保管したうえで、イギリス、フランス、スペイン、およびイタリアに所在する、欧州販売拠点の100%子会社に再販しています。欧州販売子会社は倉庫を有さないため、欧州販売拠点が在庫管理業務や製品の最終顧客への輸送を行っています。欧州販売拠点はさらに、欧州全体の販売計画を策定しています。

一方、欧州販売子会社は、欧州販売拠点が策定し、日本親会社が最終承認した販売計画に基づいて市場を開拓する他、最終顧客に請求書を発行するといった、比較的ルーティンな機能を有しています。

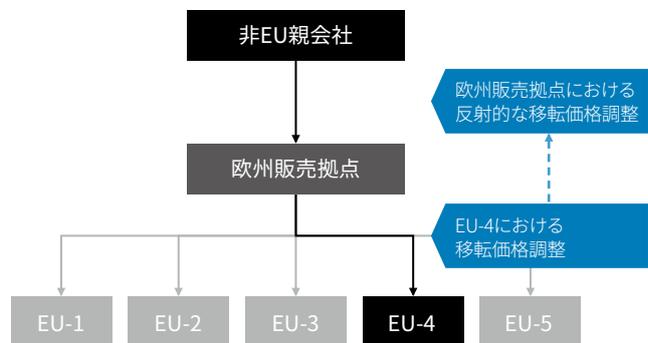
上記はあくまで例示ではありますが、実際には多くの日系企業が同様のビジネスモデルを採用していると考えられます。なお、上記の例からは、2つの事実が明らかとなります。1つは、欧州販売拠点の場合、それが日本親会社と欧州子会社のちょうど中間に位置するという、いわゆる「三角取引」に従事しているということです。もう1つは、当該「三角取引」における各社の役割がそれぞれ異なり、とりわけドイツの欧州販売拠点については、商流機能に加え、在庫管理機能や販売計画の策定など、機能が多様化していることです。後述するように、これらの事実は税務上の問題を引き起こす可能性があり、多くの在ドイツ日系企業がその対応を迫られることになるといえます。

II. 三角取引とは

「三角取引」の定義に際し、本稿ではEU合同移転価格フォーラム³による解釈について説明することとします。同フォーラムは、三角取引とは、「2つの国家が、移転価格に起因する二重課税を相互協議において完全に排除できない取引」であると解釈し、その理由を「第三国に所在する関連者が、当該国外関連取引に重大な影響を与えたことが、独立企業原則に準拠しない結果を招いたため」としています⁴。また、EU合同移転価格フォーラムは三角取引の形態として、①すべての関連者がEU加盟国に所在するケースと、②非EU加盟国に所在する関連者の影響力が、独立企業原則に準拠しない結果をもたらした主要因であるとみられるケースを挙げています⁵。

このように、EU合同移転価格フォーラムによる「三角取引」の解釈は、取引に対して影響力を行使することができる関連者の存在を前提としており、通常、それは親会社と解することが可能と思われます。しかし、実際の三角取引においては、三角取引の下層部を構成する子会社における所得の更正が他の関連者に影響を及ぼすことも起こりえます。

【図表3 三角取引の概観図】



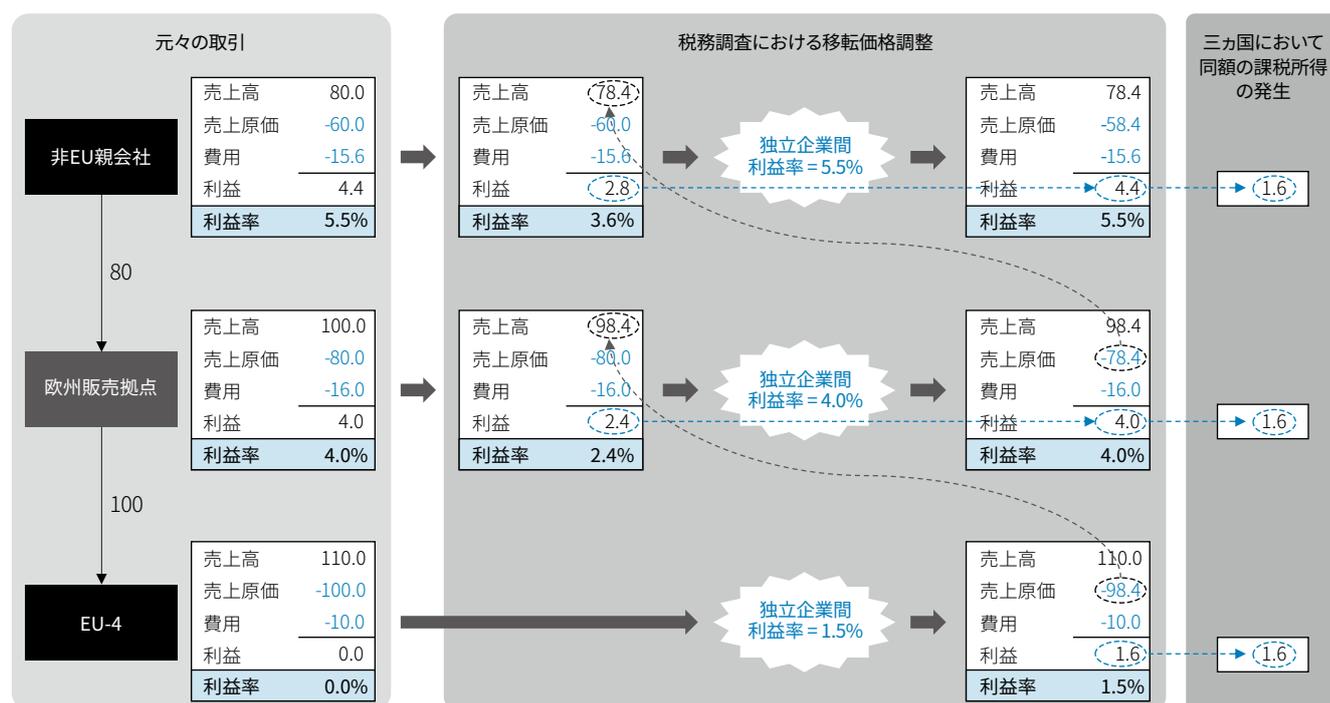
三角取引の下層部を構成する子会社における所得の更正を発端とした、三角取引において起こりうる税務上の問題を、図表4において、簡単な数値例を用いて説明します。

3 EU合同移転価格フォーラムは2002年に設立され、欧州連合 (European Union、以下「EU」という) の政策執行機関である欧州委員会 (European Commission、EC) に対して、移転価格問題に関する助言を提供している。

4 Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on the Work of the EU Joint Transfer Pricing Forum in the Period April 2009 to June 2010 and related Proposals 1. Guidelines on Low Value Adding Intra-Group Services and 2. Potential Approaches to Non-EU Triangular Cases, Appendix II 2.の意訳

5 同上

【図表4 三角取引において起こりうる税務上の問題】



図表3、4の例においては、欧州以外の国に所在している親会社（以下「非EU親会社」という）が、企業の成功にとって決定的な機能およびリスクを担うほか、グループ全体のサプライチェーンを管理し、業務を遂行するに当たって重要な有形・無形資産を有するという、いわゆるアントレプレナーとしての役割を果たしています。当該役割を果たすために、非EU親会社は、5.5%の利益率を稼得することを目標としています。

非EU親会社は欧州内に販売拠点（以下「欧州販売拠点」という）のほか、販売会社を5社（以下「EU-1～5」という）有しています。ドイツに所在する欧州販売拠点は、製品を非EU親会社から仕入れ、EU-1～5に再販しています。

EU-1～5は、業務を遂行するに当たって特殊なノウハウなどの無形資産を必要としないほか、限定的なリスクのみを有し、比較的単純な販売活動を担っていますが、欧州販売拠点は商流機能に加え、欧州全体の販売計画を策定するほか、在庫管理業務や製品の最終顧客への輸送を担当しています。それらの機能リスクを引き受ける対価として、欧州販売拠点およびEU-1～5は、4.0%および1.5%の利益率を稼得することを目標としています。

ある事業年度において、EU-4の利益率が目標の1.5%を下回ったため、EU-4が所在する国の税務当局は、EU-4と欧州販売拠点との取引について、EU-4の仕入価格の下方修正（以下「移転価格調整①」という）を実施し、EU-4の課税所得を修正しました。それにより、元々0であった課税所得が1.6へ上方修正されました。この移転価格調整①は、欧州販売拠点において対应的

調整が行われな限り、EU-4と欧州販売拠点との取引について二重課税を発生させることとなります。

なお、移転価格調整①によってEU-4の利益が上方修正されたことに伴い、欧州販売拠点の利益が減少した場合、欧州販売拠点は目標利益率である4.0%を稼得できなくなるという結果が導かれます。そのため、欧州販売拠点が所在するドイツの税務当局は、欧州販売拠点と非EU親会社との間の取引について、欧州販売拠点の仕入価格の下方修正（以下「移転価格調整②」という）を実施し、欧州販売拠点の課税所得を修正しました。それにより、移転価格調整①後の課税所得2.4が4.0へと上方修正されました。この移転価格調整②は、非EU親会社において対应的調整が行われな限り、欧州販売拠点と非EU親会社との取引について二重課税を発生させることとなります。

上記の例が示すように、国外関連取引が三カ国を跨いでいる場合において、それぞれの国に所在する納税者が移転価格上の問題に直面するというのが、三角取引の税務上の特徴であるといえます。

Ⅲ. 三角取引において起こりうる税務上の問題への対応

三角取引において起こりうる税務上の問題として、取引の下層部を構成する子会社における所得の更正に起因する二重課税を例示しましたが、その解決に当たっては三カ国の税務当局

を交渉に巻き込むこととなり、そのような交渉は困難を極めることが容易に想像できます。例示したような事態が起こりうる場合においては、親会社主導による事前対策が必要であるといえます。

三カ国を跨いで二重課税が発生するという状況に、税務上の観点から対応する1つの方法として、「補償調整」メカニズムを設定することが考えられます。そこで、本章においては、補償調整の仕組みを概観したうえで、同メカニズムの設定について、実務の観点から説明していくこととします。

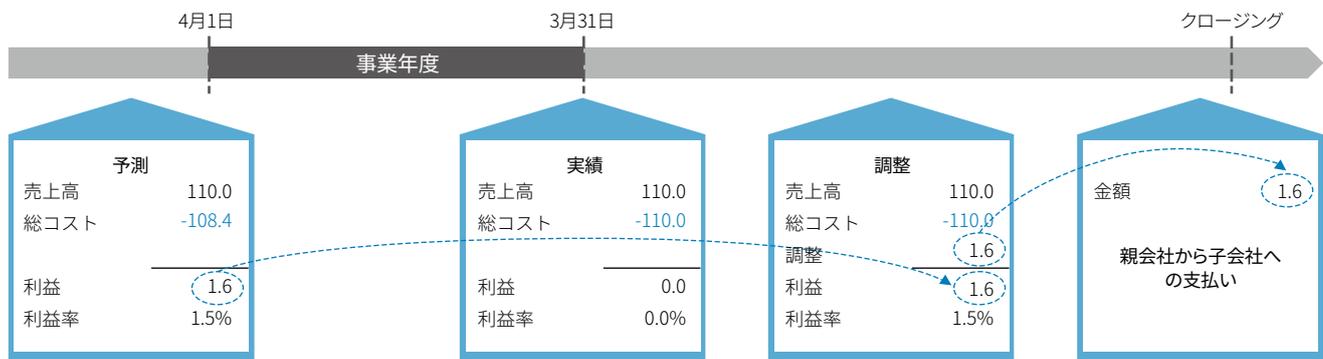
なお、本稿においては補償調整を、OECD移転価格ガイドラインの定義に基づき、関連者間取引に従事する一納税者の実績利益率が目標利益率から乖離している場合、前者を後者の水準まで上方・下方修正する仕組みのことを指し、納税申告書が提出される前に行われる調整と解しています。

図表5の例では、製品の仕入販売という比較的ルーティンな機能を有する会社の目標利益率が1.5%であったにもかかわらず、実績利益率は0%であったとします。その場合、対象事業年度において同社が目標利益率を稼働できるよう、親会社から1.5%相当の金銭(本例では1.6)が支払われることになります。

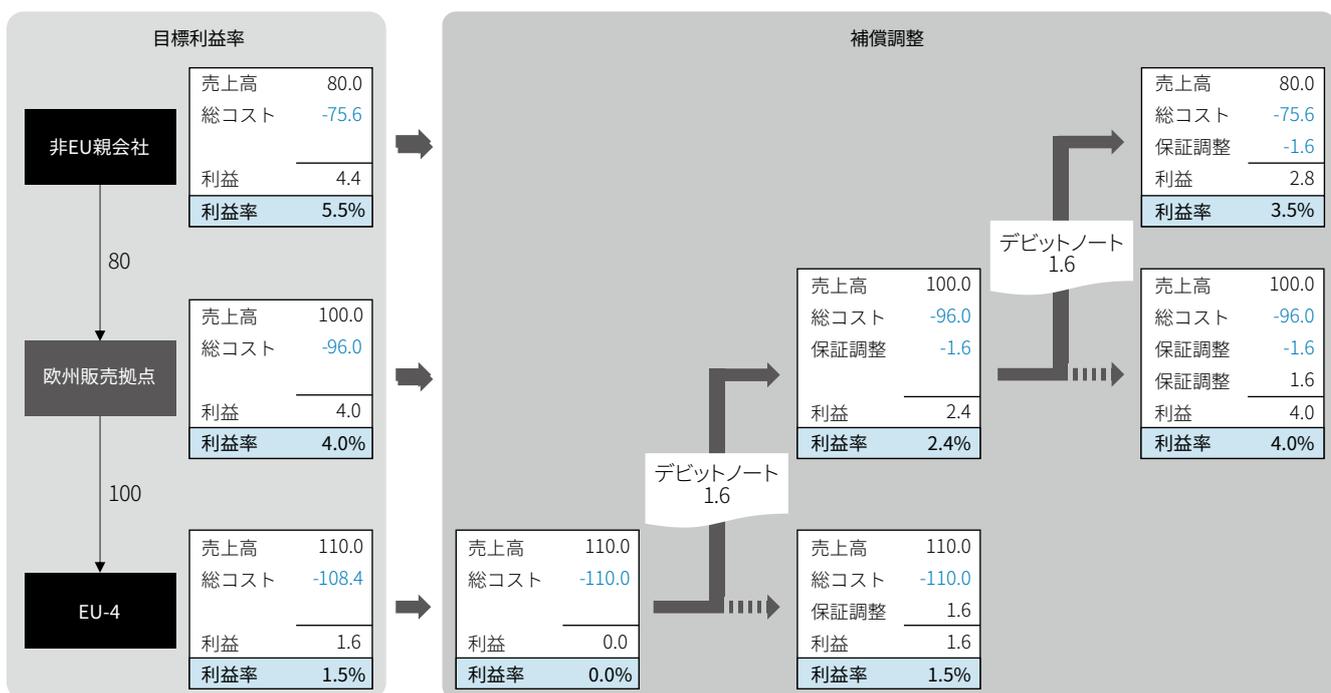
なお、図表6が示すとおり、補償調整メカニズムは、複数の企業が取引に参与している三角取引においても適用が原則的に可能です。

本例においては、まずEU-4の実績利益率が検証されます。EU-4は目標利益率1.5%を稼働すべきところ、実績利益率は0%であったとします。そこで、実績利益率が目標利益率となるべく、EU-4は欧州販売拠点に対して1.6相当のデビットノートを発行します。これをもって、EU-4は目標利益率である1.5%を稼働できる結果となりました。

【図表5 補償調整の基本的な考え方】



【図表6 補償調整のサンプルケース】



欧州販売拠点は、EU4より1.6相当のデビットノートを受領したことにより、実績利益率が2.4%に減少しました。そこで、実績利益率が目標利益率である4.0%となるべく、欧州販売拠点は非EU親会社に対して1.6相当のデビットノートを発行します。これをもって、欧州販売拠点は目標利益率である4.0%を稼働できる結果となりました。

なお、本例においては、最終的には非EU親会社の利益を下方修正するという結果に至りましたが、それは「非EU親会社よりルーティンな機能を果たす欧州販売拠点およびEU-4に安定的な利益を稼働させ、残余をアントレプレナーである非EU親会社に帰属させる」という考え方に基づいています。つまり、欧州販売拠点およびEU-4の実績利益率が目標利益率を上回った場合は逆に、この補償調整メカニズムを通じて、超過利益を非EU親会社に帰属させることとなります。

IV. 補償調整メカニズムを導入するに当たって必要な作業

補償調整メカニズムは、企業グループ内の移転価格を効率的に管理するうえでの有益な手段であるといえます。ただし、ドイツ移転価格税制上、補償調整は下記の条件が満たされている場合に限り、その適用が認められると定められています⁶。

- 補償調整が、事前に定められた算定方法に基づくこと(そのためには、移転価格の設定方法に関する決定要因が、当事者間において事前に取り決められている必要がある)。
- 補償調整が、契約締結時に認識された不確定要素(例：原油価格の推移に基づく天然ガス価格の算定)に起因すること。

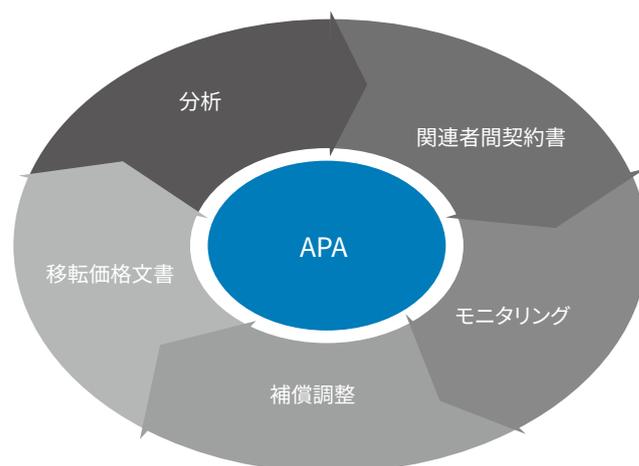
また、EU合同移転価格フォーラムは、補償調整を一般的に認めるための条件を、「補償調整に関する報告書」において下記のとおりまとめています⁷。

- 関連者間取引が行われる前に、取引が独立企業間原則に基づいた結果となるよう合理的に努めること。これは通常、納税者が作成する移転価格文書において説明される。
- 補償調整が、関連者間取引に従事する各社において帳簿上、対称的に行われていること。
- 納税者が、同様のアプローチを継続すること。
- 納税者が、税務申告書の提出前までに補償調整を行うこと。
- 業績予測と実績値の差異の理由を、関連者間取引に従事す

る納税者が税務当局に聞かれた場合、当該納税者が説明できること。

本章においては、補償調整メカニズムを設定するに当たって必要となる作業について、図表7の概念図に沿って説明していくこととします。

【図表7 移転価格マネジメントの概略図】



1. 関連者間契約の締結に向けた各種分析

移転価格の基本的な考え方としては、国外関連取引に従事する各関連者が果たす機能や活用する資産、負担するリスクに応じて、利益もしくは損失を稼働もしくは負担させるという点が挙げられます。そこで、補償調整の対象となる国外関連取引および当該取引に従事する関連者を特定したうえでとりわけ必要となるのが、①各関連者が有する機能リスクの整理、②各関連者の特性化、および③ベンチマーキング分析であるといえます。

(1) 機能リスク分析

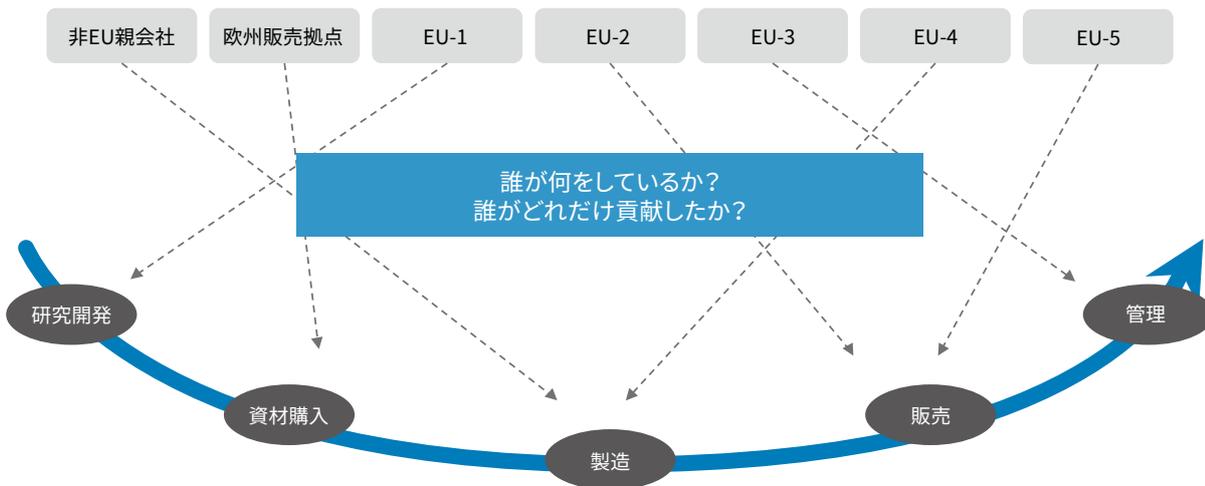
機能リスクの整理においては、図表8が示すように、サプライチェーンの基本的な構成要素と考えられる研究開発、資材購入、製造、販売、およびそれらを支える管理業務等が、企業グループによる付加価値創造にどの程度貢献しているかを明確にするとともに、それら構成要素に関する機能リスクにどの関連者が関与しているかを分析します。

機能リスク分析を行ううえでは、OECDが2015年10月に公表したBEPS行動計画に関する最終報告書における行動計画8～

6 関係会社との越境的取引における所得配分の調査及び協力義務、更正、協議調停手続に関する管理原則第3条第4項12-8から抜粋

7 EU Joint Transfer Pricing Forum, Report on Compensating Adjustments, January 2014

【図表8 サプライチェーン分析の概念図】



10を考慮する必要があります。同計画は、「利益を生み出す経済活動が行われ、価値が創造される場所で、利益が課税されるべきである」という、G20サントペテルブルグ・サミット首脳宣言⁸に基づく、事業上の利益とそれを生み出す経済活動とを一致させる結果に至るような移転価格ルールを確保するためのガイダンスです。

そのうち、行動計画8は無形資産を検討した内容となっており、無形資産の単なる法的所有が、その活用から生じる利益に対する権利を付与するわけではなく、無形資産の開発・改善・維持・保護・使用に関する重要な機能を果たしている関連者が、適切な対価を受領することが期待できる、とされています。

移転価格の観点から考慮すべき無形資産は、必ずしも法的に保護された知的財産権等だけではなく、事業に貢献しており、その存在が事業の成功の決定的要素であると考えられる無形資産も含まれます。たとえば、研究開発は既に確立されており、むしろ製品の販売後に提供される保守メンテナンスが重要な役割を果たしている場合は、とりわけ当該活動に係る無形資産が成否の鍵を握っていると考えられます。

以上のことから明らかであるように、機能リスク分析において、企業グループによる付加価値創造活動を分析するに当たっては、OECDのBEPS行動計画に基づき、無形資産の所在を明確にすることが必要であるといえます。

関連者間取引において企業が負うリスクについても、OECDは言及しています。BEPS行動計画9は、リスクとは事業上の不確実性であると定義し、ある企業が契約上リスクを引き受けたり、資本を提供しているという理由のみで、利益を当該企業に帰属させるのではなく、リスクは①リスク引受の可否を判断する能力、②リスク発生時の対応能力、③リスク引受の資金的能

力がある拠点に配分される、としています。たとえば、日本親会社がドイツに所在する販売子会社と販売契約を締結したものの、顧客開拓等のビジネスが実質的には日本親会社によって行われているような場合は、実態に基づいたリスクおよびリスク負担に見合う利益の配分が必要となります。

(2) 各関連者の特性化

国外関連取引に従事する企業を、それぞれが有する機能リスクを鑑みたくえで特性化するに当たって、ドイツ移転価格税制は以下の区分を設けています⁹。

- ①ルーティン企業： 限定的な機能リスクのみを有し、特殊なノウハウなどの無形資産を必要としない企業。通常であれば損失ではなく、低い安定した利益を稼得する。
- ②ハイブリッド企業： ある程度の起業家的なリスクを有し、相応する対価を得る、中間的な位置付け。ルーティン企業ではないが、アントレプレナーほどの機能リスクは有さない。
- ③アントレプレナー： 企業グループの成功にとって決定的な機能リスクを有し、グループ全体のサプライチェーンを管理する企業。業務の遂行にとって重要な無形資産を有する。他グループ企業に利益が配分された後の残余利益／損失を稼得／負担する。

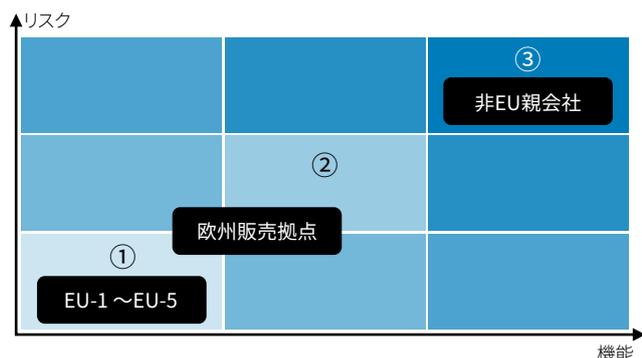
8 G20サントペテルブルグ・サミット首脳宣言、税源浸食・利益移転への対処、租税回避への取組、税の透明性と自動的な情報交換の推進第50章

9 関係会社との越境的取引における所得配分の調査及び協力義務、更正、協議調停手続に関する管理原則第3条第4項10-2

第I章において説明した、非EU親会社、欧州販売拠点およびEU1～EU5が有する機能リスクを鑑みた場合、それぞれは図表9のとおり区分することが可能と考えられます。

非EU親会社は企業グループ全体の方向性を定める責任を負っており、企業グループの成功にとって決定的な機能リスクを有していることから、非EU親会社はアントレプレナーであると結論づけることが可能といえます。

【図表9 三角取引に従事する関連者の特性化】



欧州販売子会社であるEU-1～5は、定められた販売計画に基づいて販売活動を行うという限定的な機能リスクのみを有していることから、ルーティン企業であると結論づけることが可能といえます。

一方、ドイツに所在する欧州販売拠点が有する機能リスクは、欧州全体の販売計画を策定する役割や在庫管理業務なども担っていることから、欧州販売子会社ほど限定的であるとはいえないと考えられます。しかしながら、非EU親会社が有しているような、企業グループ全体の成功を左右する決定的な機能リスクを有していないことも確かです。以上のことから、欧州販売拠点はルーティン企業とハイブリッド企業の中間的存在であると考えられます。

(3) ベンチマーキング分析

三角取引において各関連者が有する機能リスク、さらには各関連者の特性化が決定すると、次のステップとして、各関連者が有する機能リスクに応じて稼得すべき利益水準を、各国の移転価格税制において規定されている移転価格算定方法に基づいて算定する作業を行います。この作業は通常、経済分析もしくはベンチマーキング分析と呼ばれます。

ベンチマーキング分析を実施するに当たっては、三角取引に従事するどの関連者を分析対象（以下「検証対象者」という）とするかを定める必要があります。その際、検証対象者の機能リ

スクが限定的であるほど、独立企業間利益率の算定根拠となる第三者情報の入手がより可能となります。そのため、本稿の例でいえば、第一ステップとして機能リスクが限定的なEU1～EU5を検証対象としたベンチマーキング分析を実施し、第二ステップとして検証対象を欧州販売拠点とすることが合理的であるとされます。これらのベンチマーキング分析の結果、EU1～EU5が稼得すべき利益率が1.5%、そして欧州販売拠点が稼得すべき利益率が4.0%と算定されました¹⁰。

2. 関連者間契約の締結

①三角取引において各関連者が有する機能リスクの分析、②各関連者の特性化、そして③各関連者の機能リスクおよび特性化に基づいたベンチマーキング分析が実施されて初めて、補償調整に関する関連者間契約の準備が可能となります。逆に、事前分析を実施しないまま事業年度末に補償調整を行った場合は、税務当局により「移転価格が事後的かつ恣意的に操作された」と疑問視されるリスクが高まります。また、補償調整に関する関連者間契約を準備するに当たっては、各国の税法上および民法上の規定を遵守する必要があることは言うまでもありません。

3. ビジネスおよび移転価格のモニタリング、補償調整の実施

補償調整に関する関連者間契約が締結されたのを受けて、契約当事者はビジネスを展開していくこととなります。その際、実際の取引が、契約書に記載されている内容から著しく乖離していないか、事業年度を通じてモニタリングすることが重要となります。たとえば、各種分析を通じて「EU-4はルーティン企業である」と結論付けられ、当該結論に基づいて稼得すべき利益率が1.5%と算定されたにもかかわらず、実際にはEU-4が欧州販売拠点と同様の機能を有していたことが判明した場合、EU-4所在国の税務当局は1.5%の妥当性を疑問視し、移転価格課税を課すリスクが生じます。そのため、事業年度中において、契約当事者の機能リスクが当初とは異なってきている状況が確認できた場合は、関連者間契約を実態に照らして修正する必要性が生じる場合も考えられます。

4. 移転価格文書の作成

ドイツにおいても移転価格文書化義務が導入されており、国

¹⁰ ベンチマーキング分析においては、独立企業間利益率のレンジを算定することが通常ですが、本稿においては便宜上、レンジではなく、ポイントを示しています。

外関連取引に従事するドイツ納税者は原則¹¹として、当該規定を遵守する必要があります。補償調整との関連でいえば、ドイツ納税者は、補償調整に関する関連者間契約の締結に至るまでに行った各種作業（機能分析、企業の特性化、ベンチマーキング分析）ならびに補償調整メカニズムが設定されている旨を文書化することとなります¹²。

移転価格税制のコンプライアンス的側面の中核をなすともいえる移転価格文書化義務は、一見すると納税者にとって対応すべき義務が増えたように捉えられがちですが、移転価格文書化をむしろ、納税者が自身でグループ内移転価格ポリシーを見直し、グループ内に潜在する移転価格リスクとその原因を認識し、的確なリスク管理を実現するための機会と捉えることが重要であるといえます¹³。

また、OECDが2015年10月にBEPS最終報告書を公表したのを受けて、ドイツでも最終報告書に掲げられた内容のドイツ国内法への導入が進められておりますが、BEPSとの関連においても、文書化を遵守することの重要性が高まっているといえます。

すなわち、移転価格文書とは従来、各国国内法の規定に則り、一義的には文書化対象企業が所在する国の税務当局に対して提出することを主たる目的として作成されてきました。また、従来の移転価格文書は、必ずしも対象取引の相手側の当局に対しても同じ書類を提出することを想定して作成する必要がなかったことから、結果として二国間においてたとえ整合性のとれていない文書が作成されたとしても、特段問題が顕在化しないことも多かったといえます。

しかしながら、BEPS行動計画13との関連でいえば、従来必ずしも求められてこなかったマスターファイルや国別報告書という、新たな情報が記載された文書の作成が要請されることとなり、かつ、これらの文書については各国税務当局が同様に要求することが可能となりました。したがって、今後は海外の税務当局が同じ情報を共有することを鑑みて、整合性および一貫性のある文書を準備することがより重要となってきます¹⁴。

5. 事前確認制度の活用

補償調整に関する関連者間契約の締結の準備作業として各種作業を行い、それら分析内容を、各国の移転価格税制に準拠した移転価格文書という形にまとめるのが、ドイツや日本をはじめとする多くの国で移転価格文書化義務が導入されている状況を鑑みて、とるべきアプローチであるといえます。しかしながら、たとえ納税者が移転価格文書を整備したとしても、納税者の主張に税務当局が同意するという保証はなく、場合によっては税務当局が、納税者とは異なる見解に基づいて移転価格課税を課す可能性があります。とりわけ、図表2に示した例のように、日本やドイツのほか、ハンガリーや欧州のその他国々に所在する複数のプレーヤーが取引にかかわっているが故に移転価格の設定が複雑化しているような場合や、ドイツ子会社がハイブリッド企業もしくはそれに近い特性を有しているような場合、さらには取引金額が比較的大きい場合は、税務当局がより注視してくることが想定されます。このような税務上の不確実性を排除する方法として、納税者が事前確認制度¹⁵（Advance Pricing Agreement、以下「APA」という）を活用することが挙げられます。EUの政策執行機関である欧州委員会も、三角取引において起こりうる税務上の問題への対応策の1つとして、APAの活用を挙げています¹⁶。

ドイツにおいては、APAに関する法整備が他国に比べて遅れたことや¹⁷、税務当局側における人員不足等が相まって、APAが「国外関連取引に係る税務上の問題を解決する手段」として定着するには時間を要したという過去が挙げられる一方で、最近では税務当局がAPA担当者の増員を図っていることおよび、APAに関する経験値が税務当局と納税者の双方において高まったこと等から、ドイツにおいてもAPAが納税者の間で浸透しつつあるのが現状であるといえます。それは、図表10が示すとおり、ドイツにおけるAPAの申請案件数が2014年から2015年にかけてほぼ倍増したことからも明らかです。

なお、三角取引のように、国外関連取引が三カ国を跨いでいるような場合においては、多国間APAを申請することも可能ですが、三カ国の税務当局が関与することに起因する議論の複雑化が想定されることから、それはあまり実務的とはいえません。そこで考えられるのが、本稿の例でいえば、日独二国間APAを

11 ドイツ移転価格税制においては、「一事業年度における棚卸資産取引の取引額が50万ユーロを超えず、かつ、棚卸資産以外の取引の取引額が50万ユーロを超えない場合は、事実関係等について既存の情報を提供することで義務を果たしたと見なされる」と規定されているため、上記の条件を満たした場合は事実上、移転価格文書化義務を免除されると解することが可能と考えられます（租税通則法第90条第3項の記録文書の種類・内容・範囲のための法令第6条）。

12 ドイツ移転価格文書の具体的な記載内容は、「租税通則法第90条第3項の記録文書の種類・内容・範囲のための法令」に掲げられています。

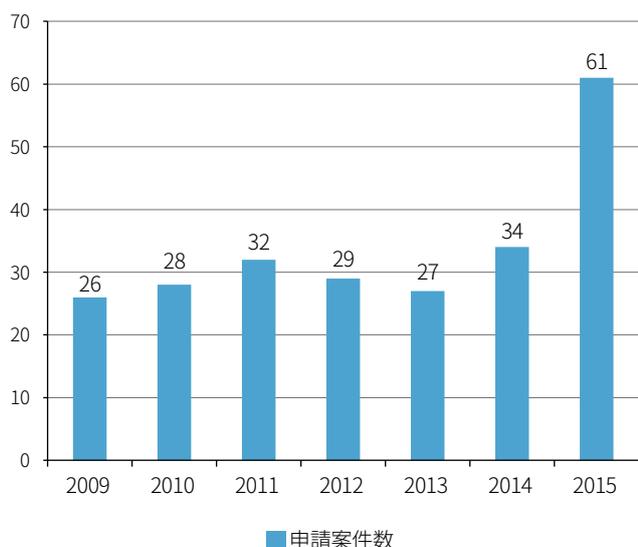
13 KPMG税理士法人「国際税務 グローバル戦略と実務」

14 KPMG税理士法人「KPMG Insight Vol. 19 July 2016」

15 企業の移転価格の適切な独立企業間価格（レンジ）について、税務当局とあらかじめ合意をとりつける制度

16 Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on the Work of the EU Joint Transfer Pricing Forum in the Period April 2009 to June 2010 and related Proposals 1. Guidelines on Low Value Adding Intra-Group Services and 2. Potential Approaches to Non-EU Triangular Cases, Appendix II 3.2.1.

17 ドイツ連邦財務省は2006年10月に「事前確認制度に関する通達（仮訳）」を公表しています。

【図表 10 ドイツにおけるAPA申請案件数の推移¹⁸⁾】

申請したうえで、ドイツとEU4が所在する国（仮にイギリスとします）との二国間APAを申請する方法です。

もしくは、日独二国間APAにおける交渉次第では、日本およびイギリスの税務当局が直接交渉することも、場合によっては考えられます。それが可能な場合は、仮にEU4の利益率が独立企業間利益率から乖離していても、欧州販売拠点（ドイツ）の利益率はEU4の利益率の修正による影響を受けない結果となります。ただし、このような直接交渉の成否は、取引に関与している国々が当該交渉に応じるか否かの柔軟性、各国が締結している租税条約、および各国の国内法によるところが大きいと考えられます。

V. おわりに

日系企業を含む多国籍企業がヨーロッパでビジネスを展開するに際しては、様々な商慣行や税法が混在するというEU特有の複雑性や、欧州各国における移転価格文書化義務、さらにはBEPS行動計画の国内法への導入など、実に様々な要素を考慮する必要があります。移転価格文書化義務を例に挙げると、それへの非遵守が、ペナルティや課税所得の更正等、企業に深刻な結果を招く場合があることから、決して軽視することはできません。このような状況であるからこそ、企業グループが連携を取りながら、整合性のとれた移転価格ポリシーを構築することが重要となります。そのためには、本稿で取り上げた補償調整メカニズムの設定を通じた税務上のリスクの軽減が検討に値

すると考えられます。また、三角取引についてAPAを申請するに当たっては、申請に要する各種作業の初期段階において、各国の税務当局と効果的に連携することが、APAの早期取得のために重要であるといえます。

18 EU合同移転価格フォーラムのデータを基に作成

2016年版 ドイツ投資ガイド 2016年10月刊行



内容

1. 経済状況アップデート
2. 監査・会計アップデート
3. 税務アップデート
4. アドバイザリーアップデート
5. 法務アップデート

日系企業による市場参入形態や事業領域が多様化するドイツにおいて、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、2016年におけるドイツの最新トピックスとして、監査、会計、税務などの最新動向の他に、欧州組織再編や事業統合などのテーマもカバーしております。また、ドイツ主要都市におけるKPMGドイツ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/2016/10/germany-latest-topics-2016.html>

本稿は、月刊「国際税務」(Vol.37 No.4、国際税務研究会発行)に寄稿したものに一部加筆したものです。

【バックナンバー】

ドイツ税務最新動向 在独日経企業と移転価格税制 - 税務調査を中心に

(KPMG Insight Vol.12/May.2015)

【関連情報】

ドイツにおけるM&A・組織再編関連税制の動向

(KPMG Insight Vol.16/Jan.2016)

欧州法務事情シリーズ 第1回 ドイツ有限会社 (前編)

(KPMG Insight Vol.17/Mar.2016)

欧州法務事情シリーズ 第1回 ドイツ有限会社 (後編)

(KPMG Insight Vol.18/May.2016)

【KPMGドイツの日系企業支援体制】

KPMGドイツは、ドイツ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、日系企業の在独子会社が集積するフランクフルト、デュッセルドルフ、ハンブルク、ミュンヘンにジャパンスクを設置、日本語対応可能な専門家が常駐し、現地日系企業の他、ドイツに新規投資を検討している日系企業向けに、監査、税務、法務、財務アドバイザリーの分野でドイツビジネスの側面サポートをしています。また、投資ガイド、クライアントセミナー、ニューズレターなど日本語による情報発信もしています。

本稿に関連して、KPMGドイツにおいて、グローバルな事業展開をする日系企業向けに、移転価格サービス、国際税務サービスなど幅広いサービスを提供しております。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ドイツ

フランクフルト事務所

ディレクター Markus Kircher

TEL : +49 (69) 9587-2631

mkircher@kpmg.com

シニアマネジャー 中尾 弘太郎

TEL : +49 (69) 9587-2120

knakao@kpmg.com

ルワンダの現状とビジネスでの活用

有限責任 あずさ監査法人

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス部

中東・アフリカ事業室

室長 シニアマネジャー 梅澤 浩

昨年8月に日本政府主導の第6回アフリカ開発会議 (TICAD VI) が初めてアフリカのケニアの首都ナイロビで開催されました。その前後から日本企業のアフリカへの関心がまた徐々に高まってきています。特に東部アフリカは日本企業が既に多く進出するインドや中東のドバイから比較的近く、この地域への事業展開を検討する企業が少しずつ出てきています。東部アフリカにありケニアに隣接する内陸国ルワンダは日本では一般的には殆ど関心を持たれていない国ですが、悲惨な過去を乗り越えて、アフリカで独自の国造りを進めています (図表1参照)。



梅澤 浩

うめざわ ひろし

【図表1 東アフリカ諸国の比較】

首都	ケニア ケニア	エチオピア アディスアベバ	ルワンダ キガリ	ウガンダ カンパラ	タンザニア ドドマ
公用語	スワヒリ語 英語	アムハラ語	ルワンダ語 仏語、英語、 スワヒリ語	英語 スワヒリ語	スワヒリ語 英語
人口	4,605万人	9,939万人	1,161万人	3,903万人	5,347万人
名目GDP	634億ドル	616億ドル	81億ドル	275億ドル	456億ドル
一人当たりGDP	1,377ドル	619ドル	697ドル	705ドル	8797ドル
実質GDP成長率	5.6%	9.6%	6.9%	5.1%	7.0%
ビジネス環境 (世界順位)	92位	159位	56位	115位	132位
腐敗認識指数 (世界順位)	145位	108位	50位	151位	130位
民族数	約42	約83	約3	主要8	約130
宗教	キリスト教 83%	エチオピア正教 63%	キリスト教 93%	キリスト教 60%	イスラム教 40%
	イスラム教 11%	イスラム教 34%	イスラム教 5%	伝統宗教 30%	キリスト教 40%
				イスラム教 20%	伝統宗教 20%

出所：数値は世界銀行 2015 年データ、民族数・宗教は各種情報の集約
腐敗認識指数は Transparency International 2016 年データ

本稿では、資源に恵まれないルワンダがどのような新しい産業構造を目指しているのか、また、日本企業はルワンダをどのようにアフリカでの事業に活用する可能性があるのかについて解説します。

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



【ポイント】

- － ルワンダは1994年に発生した部族間対立を原因とするジェノサイドという悲しい過去を持つ国である。それ以降、日本企業のアフリカ事業では話題に登らなかったが、独裁者との批判のあるポール・カガメ大統領の就任以降、国の発展と国民の融和を目指した国造りが進められている。
- － アフリカの奇跡と評されるルワンダの復興・経済成長は、国民の融和と強い目的意識、ポール・カガメ大統領のリーダーシップと国家戦略などで達成されてきている。また、他のアフリカ諸国に比して、治安の良さと汚職の少なさは特筆される。
- － 従来からルワンダは茶・コーヒーが主要輸出品であり、レアメタルも産出しているが、持続的成長のためにVISION2020でICT立国を目指してインターネット環境などを整備している。国際機関や欧米をはじめとする世界各国がルワンダのICT産業の発展や人材育成を支援している。
- － 内陸国で物流には難点のあるルワンダの利点を活かすには、ルワンダをアフリカでの事業展開のリサーチやICT関連の実証実験場として利用することが考えられる。東アフリカにあって、仏語圏西アフリカとの関係も利用できる。

I. ルワンダとはどのような国か

ルワンダはアフリカのケニアの西側に隣接する面積2.63万平方キロメートルと四国の1.4倍位の小さな国です。人口は約1,161万人で、アフリカでは最も人口密度の高い国です。熱帯雨林の森、火山、サバンナ、湿地帯、湖などの多様な自然環境と、そこに住むたくさんの貴重な動植物、そして1350年頃から始まったと伝承され1962年に廃止された王国時代から続く伝統的な文化を首都キガリから3時間以内で体験できます。アフリカの人々の暮らしや自然をコンパクトに満喫できる国といえるでしょう。そして、現在、世界中でルワンダ、ウガンダ、コンゴ民主共和国の森に、約7百頭しか生息していない絶滅危惧種であるマウンテンゴリラを最も安全・快適に観察できる国として動物好きには有名です。マウンテンゴリラは人間に最も近い霊長類の一種で、DNAの約97%をヒトと共有していると言われていいます。国中に小さな丘が存在し、どこへ行ってもアップダウンの道が続きます。首都キガリもいたるところに丘が広がり、映画の世界のような独特の風景といえます。また、1年を通して気温は20℃前後で2回の雨期がありますが、暮らしやすい気候で、標高約1,500メートルのキガリは夏の軽井沢のように過ごし易いところです。

しかし、悲しいことにルワンダは20世紀最後のジェノサイドが起きた国として世界規模で注目を集めることになりました。フツ族のルワンダ大統領を乗せた飛行機が何者かに撃墜されたことを機に1994年4月6日、フツ族によるツチ族の大量虐殺が始まりました。わずか3ヵ月足らずで100万人もの人間が虐殺されたこの歴史的な事件は世界中に衝撃を与えました。この事件を扱った映画「ホテル・ルワンダ」は日本でも話題になりました。

II. ルワンダが「アフリカの奇跡」と評される理由

ところが近年、ルワンダはアフリカの奇跡と呼ばれ驚異の経済成長を遂げています。ジェノサイドから20年以上を経過し、過去10年間の平均GDP成長率は毎年8%前後と高い経済成長率で発展しています。内陸国というハンディキャップを抱えながらの成長は「アフリカの奇跡」と評されています。その経済成長にはいくつかの理由があります。

1. 国民の和解と強い目的意識

ルワンダ政府は虐殺後、国民に対し、「フツ」でも「ツチ」でもなく、「ルワンダ人」という意識を持つよう呼びかけました。現在のルワンダ人のIDカードは過去と異なり、「ツチ」や「フツ」といった民族区分についての記載がなくなっています。

「皆で国を再建していく」という明確な目標を掲げたルワンダ。また、虐殺にかかわった人物を裁くために隣国タンザニアに国際法廷が設けられました。国内では罪を告白して裁きを受け、社会奉仕などをする制度もできたとのことです。国を再建するという目的意識を国民全員が持つことが国づくりのベースとなりました。自らの可能性に自信を持った国民の存在が、復興の原動力となりました。

2. ポール・カガメ大統領の強力なリーダーシップと政治的安定

2000年4月から現在のポール・カガメ大統領が大統領に就任し、反体制派への弾圧を行うなど自らの権力基盤を強化するその手法は独裁者との批判もありますが、2015年の憲法改正で2034年まで大統領職にとどまることが可能となっています。今年8月初旬に次回の大統領選挙が予定されていますが、前回同様現職大統領の圧勝が見込まれています。従来、ルワンダは伝統的にフランス語圏でしたが、英語圏であるウガンダに逃れていたカガメ大統領をはじめとする現政権のルワンダ愛国戦線が主に英語話者であり、現政権と関係の深いアメリカとイギリスの後押しもあって、2008年に公用語に英語が追加され、2009年には英連邦に加盟しました。

大統領は説得力のある明確なビジョンを国民に示し、強力なリーダーシップで政策を実行してきました。

3. ディアスポラの頭脳帰還

半世紀前の独立(1962年)前後から迫害を逃れて世界各地に散らばったルワンダ人は約200万人にのぼりますが、「ディアスポラ(離散者)」とも呼ばれるこれらのルワンダ人が祖国を復興させたいとルワンダに巨額の投資を行うとともに次々と帰還してきたのです。ディアスポラが母国に帰国することは「頭脳帰還」との表現もできると言えます。よく使われる頭脳流出とは逆に頭脳帰還は外国に流出した優秀な人材が母国に帰還するという意味で、ルワンダの驚異的な復興の原動力がこの頭脳帰還です。ウガンダの難民キャンプに逃れて後に米国で軍事訓練を受けてルワンダ愛国戦線の最高司令官となったポール・カガメ大統領自身もディアスポラの頭脳帰還と言えるでしょう。

4. ICT立国を目指す国家戦略

ルワンダの2015年のGDPの産業構成では、農林水産業が32.73%、商業・飲食・宿泊が14.4%、その他サービスが27.5%を占めています。多くの農民が小規模農地を所有しています。コーヒーや茶の小規模生産に適した気候や急斜面の農地が存在するため主要作物はコーヒーおよび茶(輸出収入の約24%)であり、高品質化により国際競争力を強化する政策をとっています。一方で、内陸国のために輸送費が高いという問題も抱えます。ルワンダは天然資源が乏しいですが、レアメタルを産出するため、近年、鉱物産業による外貨収入は高まっています。ただし、隣国はコンゴ民主共和国であり、ルワンダはコンフリクト・ミネラル(紛争鉱物)の対象国として指定されている産出国のひとつです。タンタル、タンゲステン、錫を産出します。

ジェノサイド後は民間や外部からの投資を誘致する能力を大きく低下させたため、1998年6月には国際通貨基金の構造調整プログラムへの署名を行い、世界銀行とともに野心的な民営化プログラムに着手しました。当時は継続的な経済成長は、国際援助額水準の維持とコーヒーおよび茶の世界価格の状況に依存していました。さらなる発展のために、2000年にICT立国を目指した2020年計画(VISION 2010)が発表されました。ジェノサイドは「無知」から引き起こされたと考え、ルワンダ国民に「情報」の教育を徹底させることにしました。世界銀行もルワンダでのICT分野への支援として2006年9月から「eRwanda」プロジェクトとして資金協力を実施しました。このプロジェクトでは政府機関の情報をインターネット上で発信したり、地方の行政機関とネットワークで接続するようになりました。地方ではネットワーク構築のためのインフラストラクチャー整備も積極的に行われています。携帯電話を活用した病院での情報の送受信なども進められました。パソコンの導入にも積極的で、地方でパソコンを持っていない、ネットワークに接続できない人を対象にした「ICTバス」が地方を回り、バスのなかでパソコンに触れ、メールやインターネットを行う教育によって「デジタル・デバイド」の解消への取り組みも実施していました。ルワンダでのICTの急速な普及と国民のリテラシー向上により、海外からのICT分野でのアウトソーシング・ビジネスなども増えています。

III. ルワンダの現状

1. アフリカで最も良好な治安と少ない汚職、政治的安定

訪問したルワンダは自然豊かな山々があり、本当に丘が多く、「千の丘の国」の意味が理解できます。首都キガリも丘と緑の多い街で、映画のシーンのような光景が広がっています。キガリ

の第一印象はとても良いです。

キガリの街中では目立ちませんが、街の周辺や郊外では軍人、警察官、交通警察官が多く配置されています。アフリカでは一般的ですが、オフィスビルやスーパーマーケットでは銃を持つガードマンも多くいます。キガリは東部アフリカ諸国の都市のなかで最も犯罪率が低いとのこと。また、ルワンダの日系企業の日本人や現地人に確認しましたが、政府役人や警察官の汚職はほとんどないようで、政府の積極的な治安維持、汚職防止への取組みは成果を上げています。ポール・カガメ大統領は独裁者との批判もありますが、全体としてはルワンダの発展のためにリーダーシップを発揮していると言えるでしょう。日本企業にとっては、外国で事業展開するに際し、良好な治安、汚職の少なさ、政治の安定は必要条件だと思われます。

2. ビジネスのし易さ Doing Business Ranking

ルワンダは世界銀行の「Doing Business 2017」ではビジネスのし易さのランキングは56位です。アフリカではモーリシャスが49位、南アフリカが74位です。

ルワンダは必要書類が整っていればルワンダ開発局の「ワンストップ・センター」により、インターネットで6時間あれば法人登記が可能と言われています。海外投資の窓口がルワンダ開発局に一本化されていて、投資家の便宜が最大限に図られ、ビジネス環境が整った投資先とのこと。しかし、外国企業が法人登記後に様々な手続きを経なければ、実際の事業はスタートできません。インターネットではなく、役所や税務署で直接に現地人職員から適切な情報を得、相談・交渉をするのは他のアフリカ諸国と同様にある程度の時間や忍耐が必要な様です。入国ビザを日本からインターネットで申請した際に自動返信で申請番号を得ましたが、申請完了の回答がないので直接ルワンダの移民局に電話をしたところ、申請番号が見当たらないとの理由で再申請した経験があり、政府のインターネット利用も必ずしも万全ではありません。

3. ITの普及、インフラ整備の状況

ルワンダは農村地帯でも携帯電話の電波が繋がり、ITのインフラ環境の整備は確かに進んでいます。政府は都市間を光ケーブルで結ぶNBB (The National Back Bone) プロジェクト、キガリ市内のリング網構築KMN (Kigali Metropolitan Network) プロジェクト、そして高速無線アクセス環境の整備Wi Broプロジェクトを実施しました。資金は韓国政府であり、工事も韓国の通信事業者が契約しました。ブロードバンド政策については、Ministry of Youth and ICT (MYICT) が政策策定を行っており、SMART Rwanda Master Plan 2015-2010が策定されています。

ルワンダにおける4Gインターネットサービスを提供するKorea Telecom Rwanda Network社は、国内の92%において4Gネットワーク接続を提供することを2017年の目標として発表しています。2016年時点では国内のすべての郡で4G接続を提供できましたが、利用できる範囲は国土のまだ62%に限定されているとのこと。

なお、ルワンダ政府が現在値から2020年までに実現する目標値(世界順位)は、以下のとおりです。

電子政府開発分野	: 140位(2013年)	⇒ 70位
ICT開発分野	: 141位(2012年)	⇒ 80位
ネットワーク整備分野	: 88位(2013年)	⇒ 50位

また、政府のブロードバンド政策の10の目標は以下のとおりです。

- (1) 生活の質の向上のための医療、健康サービスの拡大
- (2) 教育分野でのICTの利活用促進
- (3) 農業分野の生産性向上及び工業化、商業化の促進
- (4) 財政基盤の向上(電子財務処理の促進など)
- (5) 製品及びサービス向上による企業精神の醸成と事業発展
- (6) ICTスキルの革新的能力の向上
- (7) 持続可能な都市開発と管理
- (8) サービスのための頑健かつ柔軟な共有情報インフラの構築と国家ICT構想の支援
- (9) ICTの能力及び効果促進のための国家ICT政府構築への変化
- (10) 電子政府による国家統治の促進と都市及び地方への効果的サービスの提供

なお、ルワンダ政府はIT分野で活躍する人材を育成するため、アメリカ屈指の有名大学・カーネギーメロン大学をアフリカで初めて誘致し、ルワンダにいながらアメリカにいるのと同じレベルの授業を受けることができるようになりました。情報技術、電気・コンピュータエンジニアリングの修士課程で2015年時点では、2期生計43名が修士号を取得しています。

以上のようにルワンダのIT普及はまだ途上であり、インフラを整備中です。現状、ICTを目指す国家戦略は明確ですが、自力でできる訳ではありませんので、国際機関や先進諸国の継続的な協力が必要となります。

4. 国民の教育レベル、性格

内陸国で資源の乏しいルワンダにおいて、「人」は最大の資源です。ハイテク産業の育成に必要なのは技術だけではありません。投資を呼び込んだり、起業家が安心してリスクを取れる環境づくりが重要ですが、人材育成の点での課題はまだ多いと思われます。依然として国全体の教育水準は低く、識字率も低く、貧困という問題もあり、インターネットの普及率でもケニアやウガンダに後れを取っています。ルワンダが東アフリカのシリコンバレーになれるとしても、それはまだまだ当分のことと考えられます。

また、外国人からみれば大卒の従業員でも一般常識・社会常識に欠けるため、新社員には手取り足取りの教育が必要で、生産性が低いとの指摘を各所から聞きました。

しかし、一般的には国民は落ち着いた性格で日本人の感性に近いところもあります。知識欲もあると思いますので、もっと技術の取得に貪欲になったら良いと思います。ルワンダではITに力を入れていくことは国の方針になっています。優秀な成績の生徒達を優先的にIT分野に進ませるようになっていきます。資源の少ない、農業が主体のアフリカの小国が目指しているのは人材育成を通じた技術立国です。オープンソースの文化が根付いているソフトウェア開発は、高額な設備投資は不要です。安価なPCと電気とインターネットがあればIT技術の取得は可能であり、途上国の経済発展には適している分野ではないでしょうか。

IV. ビジネスでの活用

ルワンダを今後のビジネスで如何に活用するかを考察してみます。

1. アフリカでのICT関連事業のリサーチや実証実験

神戸市はルワンダとのICT分野における経済・交流連携を進めていて、ルワンダにおけるICT教育人材育成事業を行っています。また、スマートフォンアプリなどを開発する日本のベンチャー企業が世界標準の技術力を持つエンジニアを比較的低コストで起用できる点に注目し、現地に開発業務を委託するオフショア事業を展開しています。ルワンダICT協議会によれば、日本のICT関連の大手企業も現地企業との提携や資本参加で、ルワンダでのビジネスを検討しています。内陸国で物流には難点のあるルワンダの利点を活かすには、日本企業がルワンダをアフリカでの事業展開のリサーチやICT関連の実証実験場として利用することが考えられます。キガリはネット環境が整う小

規模な首都であり、政府機関の協力も得て、ICT関連の事業を試験的に実行するには良い都市です。国自体も小規模であり、ブロードバンド環境が整いつつあるため、国全体でもICT関連の事業を試験的に実行することは可能でしょう。

人口が10百万人と市場が小さいのを逆手にとって、今後人口が増大するアフリカでの販売のリサーチや試験販売の場所とすることも考えられます。勿論、ルワンダで売れる商品が必ずしもアフリカの他の国でも売れることにはなりません、ICTを利用する販売は今後、アフリカでも大いに検討する必要があります。

今年初めにルワンダ政府とパートナーシップをもつルワンダのIT企業がカメルーンとの間で、同社がキガリ市内で提供する交通機関の運賃支払いのキャッシュレス化を10年にわたって独占的にカメルーンで運営する契約を締結しました。同社はキガリで既に運用されているカードを専用機器にタッチして自動で運賃支払いを行うTop&Goシステムをカメルーンの首都ヤウンデおよび同国最大の商業都市ドゥアラにて導入します。このようなICTを利用した交通システムの輸出などは日本企業がルワンダのIT企業と組めばより洗練されたシステムをアフリカ各国に提案できるはずで

2. ICTを活用した農業と西アフリカとの貿易

ルワンダは農業国であり、農業人口が圧倒的に多い国です。ガーナのIT企業によって開発されたMfarmsと呼ばれるアプリの機能が拡大され、利用者は農産物の市場価格を含めた幅広い情報を入手することが可能になりました。

従来、ルワンダに限らずアフリカ諸国では、農産物は中間業者が農民から買い取ることが多く、同アプリの機能拡大により買い手と売り手が繋がり、幅広いマーケット情報を入手することが可能となり、農民の収入が増加することが期待されます。このように農業においてもICTの活用が見込めます。

ケニアの農業では、バラの栽培、輸出が世界的に有名です。ルワンダにおいてもケニアと少し種類の異なるバラの栽培やインドウ栽培事業に関する共同研究が進められています。ルワンダのような熱帯の高原地帯は野菜や花を作るのに適した気候条件ということで注目を浴びており、今さまざまな国が進出し始めています。

日本ブランドの農産物の栽培や農業機械などの技術移転に関する研究、および実証実験に取り組める国です。日本の農業の持続的な発展と、ルワンダの経済的な発展を併せて検討できるでしょう。日本の農業が持つ技術は高いので、ハイグレード・ハイプライスなものを作り、大農場での大量生産とは異なる市場を開拓していくことが重要だと思います。

また、ルワンダには農産物加工業での販路に特色があります。

ルワンダは過去のベルギーとの関係から東アフリカでは珍しく仏語が公用語のひとつとなっていますので、従来から農産物加工品を西部アフリカにも輸出しています。今後も新たな農産物加工品の生産ができれば、東アフリカだけでなく、既存のルートを利用して西アフリカにも空路での輸出が可能です。東アフリカ共同体 (EAC) に所属しながら、西アフリカともビジネスができる貴重な国とも言えます。

3. 高評価の観光部門のIT化

英国の旅行雑誌「Wanderlust」の読者投票で、ルワンダは新しい旅行先 (emerging tourist destination) の部門で1位となりました。同誌の読者の多くはルワンダが1994年のジェノサイド後に大きな復興および躍進を遂げ、観光地としての存在感を増したことを理由として挙げています。米国の雑誌「American Luxury and Travel Magazine」でも、ルワンダは世界14番目に魅力的な観光地として評価されています。各種の動物が生息するアカゲラ国立公園や野生のマウンテンゴリラが生息するヴォルカン国立公園はルワンダ観光のハイライトで、欧米の観光客の人気を博しています。しかし、このような観光事業はまだIT化が遅れています。動物との遭遇まで予想できてしまうのでは楽しくありませんが、観光業のIT化で観光客をさらに増やすこともルワンダとしては検討すべきでしょう。なお、国際的な大手ホテルでもまだまだ従業員の接客サービスが板についていないので、教育していく必要が相当にあります。国全体として、風光明媚で治安が良いので、観光業は有望だと考えられます。

4. 製造業の可能性

昨年12月にフォルクスワーゲンが、ルワンダと「統合モビリティコンセプト」に関する覚書を締結しました。この内容は、個人の移動性を拡大するために、スマートフォンのアプリなどを利用したカーシェアリングやライドシェアリングのサービスの実現を目指すものです。同社はカーシェアリングなどに利用する自動車組立工場をキガリに設立する計画で、2017年5月までにルワンダの市場調査を終える見込みです。2014年以降アフリカの政府による自動車組立工場の誘致は積極化していて、ナイジェリア、ケニアなどではグローバル自動車メーカーの工場設立が始まりました。フォルクスワーゲンは今回のルワンダに先立ちケニアのナイロビに組立工場を立ち上げ、昨年12月に完成車ができました。ルワンダは内陸国で人口が少なく、ルワンダを拠点として販売できるエリアも限られているため市場としては魅力が薄いですが、ルワンダ国内での自動車販売は増加しています。フォルクスワーゲンとしては、工場設立によってパートナーとして完成車輸入関税減税やその他インセンティブ、

メカニック始め人材育成や経験の蓄積などを狙っていると思われます。今後は国内のICT環境の整備と相まって、製造業で同様な動きがあるかもしれません。それには、東アフリカ共同体 (EAC) の域内貿易の制度や運用状況の進展を注視していく必要があります。

上記のとおり、ルワンダでの今後のビジネスを検討するには、どのような分野においても政府の推進するICTを活用することがポイントと考えられます。小国ルワンダの今後の発展を政府の意向に沿って推進できる事業が、外国企業にとってもメリットを享受できる可能性があります。

【関連トピック】

第6回アフリカ開発会議 (TICAD VI) 開催と今後のアフリカ発展 (KPMG Insight Vol.21/Nov 2016)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
グローバル・ジャパニーズ・プラクティス部
中東・アフリカ事業室
室長 シニアマネジャー 梅澤 浩
Hiroshi.Umezawa@jp.kpmg.com

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	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、取り組み等を幅広く、かつタイムリーにお伝えします。
KPMG FATCA/CRS NEWSLETTER	米国FATCA法及びOECD CRSの最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。
KPMG 海外ニュースレター	米国、欧州やアジア各国の税制・税法に関する最新ニュースなどの更新情報を、海外で事業展開する企業の実務担当者の方々向けに配信しています。

セミナーのご案内

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記 Web サイトをご確認ください。

www.kpmg.com/jp/ja/events

出版物のご案内

詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック（第2版）



2016年9月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・1,488頁 9,200円(税抜)

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

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

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

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

- 序章 財務報告に関する概念フレームワーク
- 第1章 財務諸表
- 第2章 棚卸資産
- 第3章 有形固定資産・借入コスト
- 第4章 無形資産
- 第5章 投資不動産
- 第6章 減損
- 第7章 リース
- 第8章 引当金、偶発負債及び偶発資産
- 第9章 法人所得税
- 第10章 収益
- 第11章 従業員給付
- 第12章 金融商品
- 第13章 公正価値測定
- 第14章 外貨換算
- 第15章 企業結合
- 第16章 連結・投資
- 第17章 その他の論点
- 第18章 初度適用
- 第19章 わが国のIFRS適用に関する制度を巡る議論と任意適用制度
- 付録① IFRSをよりよく理解するために
- 付録② 開示イニシアティブ

Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる!?



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、いき、「現在」の金融機関が今後どのように変わっていかなければならないか、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

移転価格税制の実務詳解—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

持続的成長のための「対話」枠組み変革



2017年3月刊
【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・632頁 6,300円(税抜)

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部教授に総監修を、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ご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賞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

業種別アカウンティング・シリーズ I 1. 建設業の会計実務 (第2版)



2017年3月刊
【編】あずさ監査法人
 中央経済社・440頁 4,000円(税抜)

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

これですべてがわかる内部統制の実務 (第3版)



2017年3月刊
【執筆者】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・412頁 4,300円(税抜)

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

公益法人会計の実務ガイド (第4版)

NEW



2017年4月刊
【編】あずさ監査法人 パブリックセクター本部
 中央経済社・344頁 3,800円(税抜)

平成20年12月にいわゆる公益法人改革三法が施行され、新たな公益法人制度が運用されてから早くも8年余りが経過しました。この間に特例民法法人の移行期間は終了し、現在では公益法人または一般法人として活動を行っています。

本書は、新たな公益法人制度におけるこれら一連の会計実務の動向を反映し改訂を図っています。

読者や実務家の方々からの意見・要望を検討し、公益法人・一般法人等における会計実務対応に役立つよう、できるだけ多くの設例を取り入れ、わかりやすい解説を心がけています。

第1章 公益法人の制度の概要

第2章 公益法人会計基準の概要

第3章 公益法人会計総論

第4章 公益法人の会計帳簿

第5章 公益法人の主な会計処理

第6章 公益法人の財務諸表等

第7章 実務論点Q&A

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月以降発行)

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	
	6	取締役・執行役・監査役実務のすべて	2014年8月	清文社	752頁	4,500円	
	7	連結財務諸表の実務(第6版)	2014年6月	中央経済社	968頁	9,500円	
	8	資本等取引と組織再編の会計・税務	2014年4月	清文社	538頁	3,500円	
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 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 アカウントティング・ シリーズ	I	1. 建設業(第2版) 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	440頁	4,000円	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—BEPS対応から判決・裁判事例まで	●2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	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 —中国執行実務の視点から—	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	●2017年3月	商事法務	632頁	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—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 —今、解決すべき14課題への対応実務—	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	1	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—会計士の視点もふまえて	2015年1月	商事法務	360頁	3,200円	
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	KPMG	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第3版)	●2017年3月	中央経済社	412頁	4,300円	あずさ監査法人
	2	図解 CAAT実践入門—データ活用による内部監査の高度化	2015年1月	中央経済社	192頁	2,200円	
	3	IT統制評価全書	2013年3月	同文館出版	584頁	6,500円	
	4	企業不正の調査実務—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	
	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	
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	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	公益法人会計の実務ガイド(第4版)	●2017年4月	中央経済社	344頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	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	
	3	医療法人会計の実務ガイド	●2016年8月	中央経済社	336頁	3,400円	
	4	公立病院の経営改革(第2版)—地方独立行政法人化への対応—	●2016年8月	同文館出版	208頁	2,900円	
	5	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	
	6	公益法人・一般法人の新決算実務Q&A	2014年1月	中央経済社	288頁	3,200円	

Thought Leadership

KPMG では、会計基準に関する最新情報、各国における法令改正および法規制の情報、また各業界での最新のトピック等、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。



分析の信頼度を高めるために データアナリティクスの信頼度についての グローバル意識調査

2017年3月
English / Japanese

KPMGは世界10カ国でデータアナリティクス(D&A)に関する意識調査を行いました。その結果、D&Aは企業の意思決定に重要だと考えられている一方で、多くの企業がD&Aによって導きだされた知見を信頼していないことが判明しました。

本冊子では、D&Aへの信頼を高めるために必要な4つの要素と7つのアプローチを紹介しています。



The disruptors are the disrupted 破壊される破壊者 破壊的技術の兆候： テクノロジーセクター

2017年3月
English/Japanese

次から次へと現れる新しい技術が指数関数的なスピードでテクノロジーセクターを破壊しつつある今、テクノロジー企業のリーダーたちは、いかにして顧客に新たな価値を提供するか、いかにして組織をより効果的に運営するかについて頭を悩ませています。KPMGは、16カ国のテクノロジー企業のシニアエグゼクティブ580名を対象に調査を行い、質問は主要な破壊的技術の採用動向、これらのテクノロジーが各企業に与える影響、および各企業の投資戦略を網羅しています。



「コーポレートガバナンス Overview 2016」 補足データ コーポレートガバナンス 実態調査 2016 ガバナンス改革 2 周目における日本企業の変化

2017年2月
Japanese

本冊子は、日本企業のコーポレートガバナンス体制が、コーポレートガバナンス・コードの対応によってどのように変化したのかを定量的に示すことを目的としています。2015年12月における1度目のコーポレートガバナンス報告書における開示を1周目、2016年8月における開示を2周目として両者の比較においてその変遷を示しています。本冊子は2016年9月に発行された「コーポレートガバナンス Overview 2016」の補足データに位置付けられています。



The truth about online consumers オンラインショッピングにおける消費者行動の実態

2017年4月
English/Japanese

本調査では、51カ国にわたる18,430人の消費者を対象とした調査をもとに、オンラインショッピングに対する認識や購買行動を、地域、商品カテゴリー、購買プロセスの段階、世代別に分析し、消費材・小売企業がターゲットにするさまざまな顧客セグメントの独自性をKPMGによる考察も交えて解説すると共に、顧客中心主義に基づく効果的なオンライン戦略の立案のヒントを提供しています。



変化し続ける破壊的 テクノロジー第1部 世界に広がるイノベーション・ハブ

2017年2月
English/Japanese

本冊子では、スタートアップ起業家から、フォーチュン100企業のテクノロジー業界リーダー、ベンチャーキャピタリストなど、テクノロジー産業を牽引する800名超の識者のインサイトと、世界レベルの最先端テクノロジーの動向・展望を解説しています。第1部では、南北アメリカ、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋の15カ国を取り上げ、テクノロジー・イノベーションとその商用化の加速と、イノベーション・ハブとしての世界的プレゼンスの確立に取り組む国々や地域の格付けを試みています。



変化し続ける破壊的 テクノロジー第2部 イノベーションの融合が拓く新潮流

2017年2月
English/Japanese

本冊子は「変化し続ける破壊的テクノロジー」の第2部になります。第2部の「イノベーションの融合が拓く新潮流」では、今後3年間で産業構造と企業のビジネスモデルの抜本的な変革を引き起こす可能性が最も高いと見られるテクノロジー分野の動向について、世界のテクノロジー業界リーダーの知見を交えて考察・解説します。



日本企業の統合報告書に関する 調査2016

2017年3月
Japanese

企業と投資家との建設的な対話の必要性が高まる中、コミュニケーションツールの1つとして「統合報告書」が目ざされ、発行企業は年々増加の一途をたどっています。昨年、一昨年に引き続き、本年も2016年に発行された統合報告書を対象として、さまざまな角度から調査・分析を行い、KPMGとしての見解も加えて解説しています。



KPMGグローバル・オート モーティブ・エグゼクティブ・ サーベイ2017

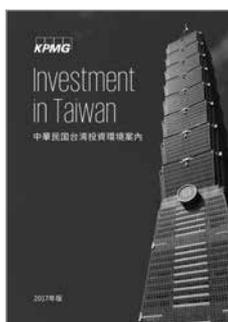
2017年3月
English/Japanese

本冊子は、世界の自動車産業の現状と将来の展望を評価することを目的に、KPMGが毎年実施している調査をまとめたものです。本調査では、自動車関連企業の幹部クラス約1,000人にアンケートを行い、さらに2,400人を超える世界中の消費者から貴重なご意見をいただき、世界トップの自動車関連企業のエグゼクティブの意見と比較しました。

日本語版海外投資ガイド

KPMGジャパンにおいては、新興国を中心に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	2017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)にかかるとの情報発信

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	
Hong Kong 香港	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(2)978-8270	
	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
India	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@jp.kpmg.com	91(96) 7704-7188	
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91(22) 3091-3212	
	Bangalore	田村 暢太	Nobuhiro Tamura	nobuhiro.t@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	
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66(2) 677-2119	
Vietnam	Hanoi	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84(43) 946-1600	
	Ho Chi Minh City	渡 喬	Takashi Watari	takashiwatari@kpmg.com.vn	84(8) 3821-9912	
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL	
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1(213) 955 8331	
	Atlanta	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1(404) 222-3212	
	Chicago	康子 ネットキャブ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1(312) 665-3409	
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1(614) 241-4648	
	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	mkimatsuda@kpmg.ca	1(416) 777-8821
Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1(604) 691-3591	
Chile	Santiago	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56(2) 2798-1367	
Mexico	Leon	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(1410)-2051	
Kenya	Nairobi	岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254(70) 9576613	
Netherlands	Amsterdam	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31(88) 909-1725	
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa 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 一兎	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5,600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

会計・監査コンテンツ検索ツールのご紹介

会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。
www.kpmg.com/jp/search-tool



「KPMG 会計・監査 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、AppStore は米国 Apple Inc の商標または登録商標です。
 ※ Android、Play ストア は Google Inc の商標または登録商標です。
 ※ 「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



ソーシャルメディアのご紹介

リサーチ／報告書、解説記事、動画による解説など、KPMG の知見を集めた独自コンテンツを発信しています。

kpmg.com/jp/socialmedia



KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



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

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

© 2017 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2017 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.