



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 25

July 2017

特集 (テクノロジー)

AI／RPA時代の働き方改革
ーヒューマンリソースが担う次世代業務

kpmg.com/jp



Contents

特集 (テクノロジー)

3 AI／RPA時代の働き方改革 ーヒューマンリソースが担う次世代業務

KPMGコンサルティング株式会社 田中 淳一／田邊 智康／塩野 拓

テクノロジートピック

- 12 アジア域内各国のオンラインショッピングを
取り巻く環境と、消費者行動の実態
～日系企業がアジア市場をECで攻めるには？～

株式会社KPMG FAS
中村 吉伸／大野 隆司／六田 康裕

- 21 ビッグデータ時代の終焉

KPMGコンサルティング株式会社 林 泰弘

- 24 ブロックチェーン技術とオープンAPI

KPMGジャパン 保木 健次

M & Aトピック

- 29 平成29年度税制改正 (M&A実務への影響)

KPMG税理士法人 三輪 聡也

- 35 M & Aを成功に導くPMIの実務
～グループ管理・不正リスク管理の観点から～

株式会社KPMG FAS 林 稔／佐野 智康

ガバナンストピック

- 40 深化するコーポレートガバナンス改革

KPMGジャパン 和久 友子

- 44 経営管理の新潮流 ソフトコントロールと経営監査

KPMGコンサルティング株式会社
北島 雄／小杉 洋介／平田 篤子

- 49 米国子会社コンプライアンスリスク管理体制の再構築
ー「放任」からの脱却に向けて

KPMGコンサルティング株式会社
水戸 貴之／小野寺 知花／新堀 光城／
品川 都志也

- 54 統合報告書、活用できていますか？
エンゲージメントのツールとしての統合報告書

KPMGジャパン 芝坂 佳子

▶ KPMG Insightは、KPMGのホームページよりご覧になれます。 www.kpmg.com/jp/kpmg-insight

財務経理トピック

- 59** 進化する管理会計
ーITを使いこなして競争優位を築く

あずさ監査法人 嘉島 昇／伊藤 久明

- 64** 会計基準情報 (2017.4 -5)

あずさ監査法人 荒井 謙二／菅原 亜紀

海外トピック

- 70** タイ子会社管理の基礎知識
第5回 タイの会計基準が大きく変わる
～日系タイ子会社のIFRS for SMEs対応～

あずさ監査法人 井戸 志生

- 73** トルコ投資環境：投資奨励策の拡充

KPMGトルコ 吉原 和行

- 75** ペルーにおける投資・会計・税務の概要

あずさ監査法人 赤澤 賢史

ご案内

- 80** メールマガジン／セミナー
81 出版物のご案内
82 出版物一覧
83 Thought Leadership

- 84** 日本語版海外投資ガイド
85 海外拠点一覧
86 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」 読者アンケートご協力をお願い

KPMGジャパンでは、より皆様のお役にたつ情報を提供していくため、「KPMG Insight」に関するアンケートのご協力をお願いしております。ご回答いただいた方には、「KPMGロゴ入りグッズ」をご用意しております。(詳細は同封の依頼状をご参照ください)

■アンケート回答方法

(8月末日までに、ご回答・ご投函いただきますようお願いいたします。)

- ① 同封しているアンケート用紙にご記入の上、返信用封筒にてご返送ください
② 以下のURLまたはQRコードより、アンケート画面にアクセスしてご回答ください
www.kpmg.com/jp/insight201707a



AI／RPA時代の働き方改革

ーヒューマンリソースが担う次世代業務

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）

パートナー 田中 淳一

ディレクター 田邊 智康

シニアマネジャー 塩野 拓

およそ5億3000万年前に生物が初めて眼を得て、カンブリア爆発と呼ばれる突如として急激な進化をし、あらゆる生物の体制が出来上がったことと同じ現象が、今日の機械の世界でも起き始めています。AIやIoTによって眼を持ったロボットが業種を問わず全てのビジネスモデルを変え始めているのです。当然そこでの働き方も変わってきます。人工知能（Artificial Intelligence 以下「AI」という）やロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation 以下「RPA」という）の活用は飛躍的に増加し、ホワイトカラーの業務が自動化され、人は重要な業務のみ担えばいい時代がよいよ到来しました。

AIやRPAの活用により、新たに創出される仕事や、新しく求められる人材・スキルを十分に理解し、しっかりと準備を進め、遂行・実行することにより、市場の拡大が見込め、企業としてのベネフィットを享受することができると共に、次世代にフィットした働き方改革が実現できます。本稿では、AI／RPAにより代替されるホワイトカラー業務、それらを実現するテクノロジーに加え、今後、人（ヒューマンリソース）が担うべき次世代のコア業務やコアスキルなどのポイントについて解説します。

【ポイント】

- ー 多くの企業が取組みを進めているRPAやAIの進化により、ホワイトカラーの分野も自動化が進むことで働き方の変化が起きており、それはルーチンワークだけではなく、知的労働の分野にも拡大している。
- ー 自然言語処理を活用した問い合わせ業務、RPAの稼働状況の管理業務、請求書などの非定型帳票や手書き文字の認識・入力・処理をする紙処理業務、膨大な事例や対応を理解し発生した事象の正確な対応を提示する判断業務など、以前のRPAに必要であったルール化された業務の枠を超えたものも自動化が始まっている。
- ー それに伴い、新たに創出される仕事や新しく求められる人材・スキルは確かに存在し、それらを十分に理解・準備・遂行・実行することにより次世代にフィットした働き方改革が実現できる。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。



田中 淳一

たなか じゅんいち



田邊 智康

たなべ ともやす



塩野 拓

しおの たく

I. AI／RPAがもたらすビジネスモデルの破壊と創造

1. 労働現場の変化

カンブリア爆発を御存じでしょうか。およそ5億4000万年から5億3000万年前のカンブリア紀初期に、突如として一斉に今日見られる生物の体制が出そろった現象をカンブリア爆発と言います。この現象が起こった原因は、この時に初めて眼を持った生物が誕生したことです。眼を持つ生物の優位性は圧倒的であったため、爆発的に多様化が進んだと言われています。今、機械の世界で同じことが起ころうとしています。人工知能（AI）によるディープラーニングとIoTにより、ロボットに眼がつくことになります。この眼により、様々な業種のモデルが爆発的に変わっていきます。この変革を日本企業が担い、優位性を活かし、プラットフォームとなることができるかどうかは今後の発展を大きく左右します。

経済産業省が2017年5月30日に発表した「新産業構造ビジョン」では、AI／RPAを活用した付加価値・生産性向上策を実施しない場合、実施した場合と比較して、2030年度には国内の労働人口の減少分よりはるかに多い、574万人の雇用と222兆円の国内総生産（GDP）が減少すると試算されています（図表1参照）。

まさに日本企業にとって、AIやRPA等のデジタル技術を活用し、生産性の向上や付加価値創出を行っていくことに力を入れ

ることが生命線であると言える状況です。

AIをはじめとしたデジタル技術の進歩により、ホワイトカラー業務も自動化が可能になってきています。新たな労働者である「デジタルレイバー（Digital Labor）」が出現し、今までの仕事を代替し始めています。中でも、ホワイトカラーの業務をソフトウェアで自動化するデジタルレイバーの1つの形態であるRPAが、国内企業にも浸透し始めています。AIやRPAの導入は一見、ホワイトカラー業務が奪われてしまうとみられがちです。しかし、その本質を別の視点からとらえると、AI／RPAなどのデジタルレイバーをうまく活用することができれば、仕事の内容・質は変わりますが、高い成長と共に雇用は維持できる、とも言えるのです。英オックスフォード大学オズボーン准教授の調査で言われた47%のなくなる雇用とは、雇用そのものではなく現在の仕事であり、仕事の種類が変わる、つまりAI／RPA時代だからこそ必要なホワイトカラーの仕事が創造され、雇用は維持されられるのです。

2. AI／RPA導入の段階的アプローチとトレンド

RPAは自動化のレベルに応じ、3つの段階に分けて考えられます。RPAを既に導入している企業の大半が実感していることですが、日本市場においても、昨年から定型業務の自動化領域（第1段階）はかなり効果がでており実用化が進んでいます。一方、非定型業務の自動化領域（第2段階）はまだ実証段階であり、今後は様々な業務におけるユースケースが増えることが想定されます。

（1）定型業務の高度化

その第1段階に当たるのが、「既存技術を統合活用した定型業務の自動化」です。たとえば、「ルールエンジン」、「画面認識（スクリーンスクレイピング）」、「ワークフロー」などの既存技術を統合して活用し、情報取得（クローリング）や入力・突合作業、複数システムのログインといった作業の自動化が可能です。実際に人が画面を操作するのと同様の手続きを記憶させることが可能になり、この取組みの実現のために既存ITシステムの変更や新たなインターフェースの開発は必要ありません。これにより定型業務の自動化を素早く実現することができます。また、先に述べたように既存技術を応用した取組みのため、比較的少ない投資で導入が可能です。例外対応などは人が行わなければならないものの、現在最も実用化が進む領域と言えます。

（2）非定型業務の自動化

第2段階が「学習機能および非構造化情報処理による非定型業務の自動化」です。

ディープラーニングや自然言語処理を用いて、非構造化デー

【図表1 AI／RPAがもたらす労働現場の変化】

2030年の雇用と従業者数



現状放置をすると、人口減少分を大きく上回る雇用減



AI・ロボット人材の育成と成長分野への労働移動に成功すると大きな成長と人々が広く高所得を享受

出典： 経済産業省ウェブサイト
(http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shin_sangyoukouzou/017_haifu.html)
より KPMG 整理

タの読み取りや蓄積情報からのルール作成などを行うというものが該当します。導入事例として、金融機関などにおけるコールセンターの自動応答やチャットボットが豊富にありますが、質疑応答以外のユースケースを増やすことが実用化へのキーと言えます。主な製品として「IBM Watson」や「Google TensorFlow」などが存在しますが、いずれも導入のために辞書データを準備することや蓄積情報を学習させるための投資がかかるため、容易に導入することが難しい点が課題です。

（3）高度な自律化

そして最終段階となるのが「高度な自律化」です。この段階では、作業のみならず、問題発見およびプロセスの分析や改善、意思決定までが自動化されます。現在、該当する製品やサービス自体はまだ存在していませんが、ポテンシャルを感じるものは出てきています。

II. 次世代に求められるワークスタイルと人材／スキル要件

1. 拡大していくAI／RPAの活用領域

労働時間の大幅な短縮やミスの削減を目指して採用が活発化しているRPAは新たな局面を迎えています。「ファーストステップとして、定型業務を小規模な範囲でRPA化していく」というフェーズを経て、RPAが確かな効果があることが認知されてきた昨今では、一定の投資と共に大規模なデジタルレイバー導入にチャレンジしている企業が増えてきています。一気に多

くのロボットが導入されることで短期的に期待する効果を創出することができるからです。ただし同時に、新たに数十から数百といった数のデジタルレイバーが誕生することで、それらの管理作業も発生してしまうという側面があります。

国内企業のA社では、これらの管理作業工数の増加を補填すべく、AIの識別・予測技術を使って、もう一歩進んだ取組みに挑戦しています。ここで、RPAとAIによる自動化から自律化へのシナジーの活用を目指した構想事例を紹介します。

（1）監視の自律化

1つ目は、デジタルレイバーの性能・稼働状況を監視するヘルスチェックボットの活用です。重要な工程を担う多数のロボットが一斉に稼働している状況下で、デジタルレイバーが期待どおりのパフォーマンスで業務代行ができているのかを人間が監視しなくてはいけないようでは本末転倒となります。ここにも別のデジタルレイバーを配置し、デジタルレイバーのヘルスチェックを進めていきます。また、AIの技術を用いてデジタルレイバーの日々の稼働傾向を学習し、将来的なリスクを予測したうえでプロアクティブに性能低下等をアラートする取組みが検討されています。

（2）返答の自律化

2つ目は、ユーザーからの問い合わせへのFAQ（よくある質問）をテキスト（チャット）を使って提示する自動応答プログラム（チャットボット）の活用です。RPAを業務現場に派遣した当初は、ユーザー側に多少の混乱が発生します。その際、ユーザーからの問い合わせをチャットツール上で行い、さらに人間ではなくデジタルレイバーが対応することで工数増加の軽減が

【図表2 拡大していくAI／RPAの活用領域】

AIによる識別と予測精度の向上	監視の自律化	 ロボットの稼働状況を監視するヘルスチェックボット	監視	全ロボットの動作や死活を監視
			評価	性能や稼働を診断・評価・通知
			学習	評価プロセスを学習し、進化
	返答の自律化	 問い合わせにFAQを提示するチャットボット	問合せ	ユーザーがチャットで問い合わせ
			返答	FAQを検索し、迅速に返答
			学習	FAQを蓄積・学習し、進化
	サービス提供の自律化	 RaaS (Robot as a Service) を提供する人事ボット	レコメンド	ユーザーに適したデジタルレイバーをマッチング／レコメンド
			提供	デジタルレイバーをサービスとして提供（業務受託）
			学習	受託・派遣ノウハウを学習し、進化

出典：KPMG

期待できます。質問内容をAIが認識し、あらかじめ登録しておいたFAQから適した返答を選択することで、さらに時間が短縮されます。また、AIがこれらの問い合わせ内容を蓄積し傾向を学習していくことで、ヘルプデスクとしての品質向上も可能になります。

（3）サービス提供の自律化

最後は大規模投資を回収する手段の1つである、RaaS（Robot as a Service）を提供する人事ボットの設置です。まず、社内にデジタルレイバー専門の人材サービス部門を創設し、企業内の一部署の要件として構築されたデジタルレイバーの集合体を、新たなリソースとして管理していきます。共通性の高い機能を有したデジタルレイバーを活用し、以下社内外の展開を進めます。

- 利用料を設定し、グループ内にデジタルレイバーを派遣する
- デジタルレイバーを社外に派遣、または社外の業務を受託しデジタルレイバーが代行していく

この際、AIの技術を活用し、ユーザーの求人要件にマッチしたデジタルレイバーを選定・レコメンドを提示することでアサインメント工数の低減が期待できます。ユーザーのデジタルレイバー採用結果を学習していくことで、より精度の高いマッチングの実現が期待できます（図表2参照）。

2. AI / RPA時代に求められる人材／スキル要件

前項で触れた構想事例はロボットを管理するデジタルレイバーを指していました。作業だけではなく管理もロボットでできるとなると、AI/RPAの浸透が進むことで、人間の仕事がさらに奪われていくという懸念を持たれるケースも多いと思われます。それでは、今後どのような人材が求められているのでしょうか。その問いに対し、AI/RPAが普及していく次世代を見据え、新たに必要となる人材の育成やAI/RPAを浸透させていくための必要な人材・スキルについても昨今、検討が進んでいます。

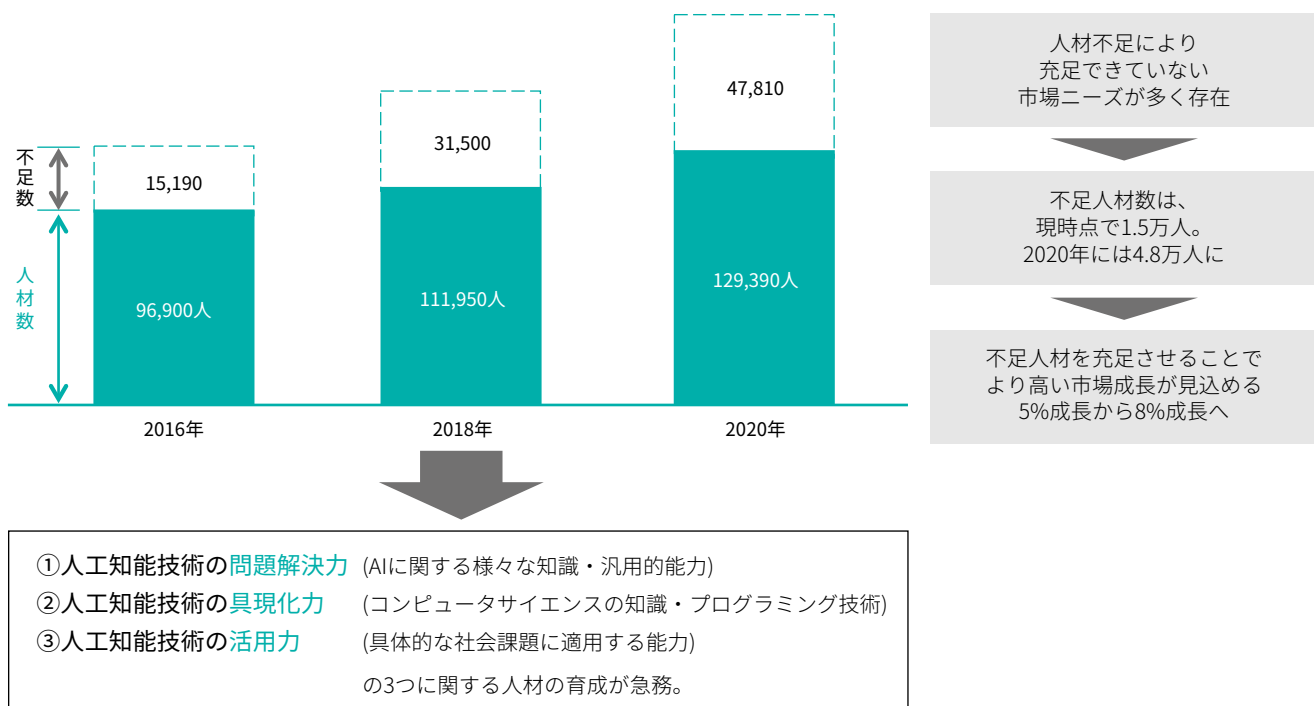
国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）主催のコンソーシアムである人工知能技術戦略会議では、AIの普及に伴い必要となる人材像について検討され、以下のような内容で規定しています。

【AI時代に必要人材像】

- ① 人工知能技術の問題解決力
- ② 人工知能技術の具現化力
- ③ 人工知能技術の活用力

まず、「人工知能技術の問題解決力」は日々研究が進んでいる、AIに関する様々な知識・汎用的能力を保持した人材を指します。世界各地から発信されるAIの最新のアルゴリズムや利用

【図表3 『先端IT人材』の将来推計（人）】



出典：経済産業省「IT人材最新動向と将来推計に関する調査結果」（平成28年3月）（http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/27FY/ITjinzai_fullreport.pdf）を加工して作成
『先端IT人材』とは、ビッグデータ、IoT、人工知能に携わる人材(同上、p84-218)

方法に関する情報を収集・理解し、これまで不可能とされていた領域についてテクノロジーを用いたソリューションを想起・啓蒙する立場にいます。

次に、「人工知能技術の具現化力」はコンピュータサイエンスの知識・プログラミング技術を追究するスキルを指します。この領域では、これまでのオブジェクト指向や回帰分析などの数理処理をベースとしたコンピューティングの知識をもとに、テクニカルな視点から人工知能技術を形にしていく責務を負います。

最後に、「人工知能技術の活用力」は、AIがもたらすビジネスへの貢献をベースに、ビジネスケースを描きます。具体的な社会課題を大局的に把握し、AIを適用する能力を保持していることが必須となるスキルです。

- デジタルレイバーやAIを如何に経営や業務に適用し、活用していくべきか
- そのためにはどのような処理をデジタルレイバーやAIに保持させるべきか

いずれも、前記について考えていくスキルが次世代には求められており、AI/RPAに対抗して仕事を取り合うのではなく、1つ上の視点でAI/RPAをマネジメント／コントロールしていく立場が求められていくと考えられます。現在不足しているこのスキルを充足させることで市場成長率が年3%増加することが見込まれているため、企業にとっての育成のメリットは大きいと言えます。(図表3参照)。

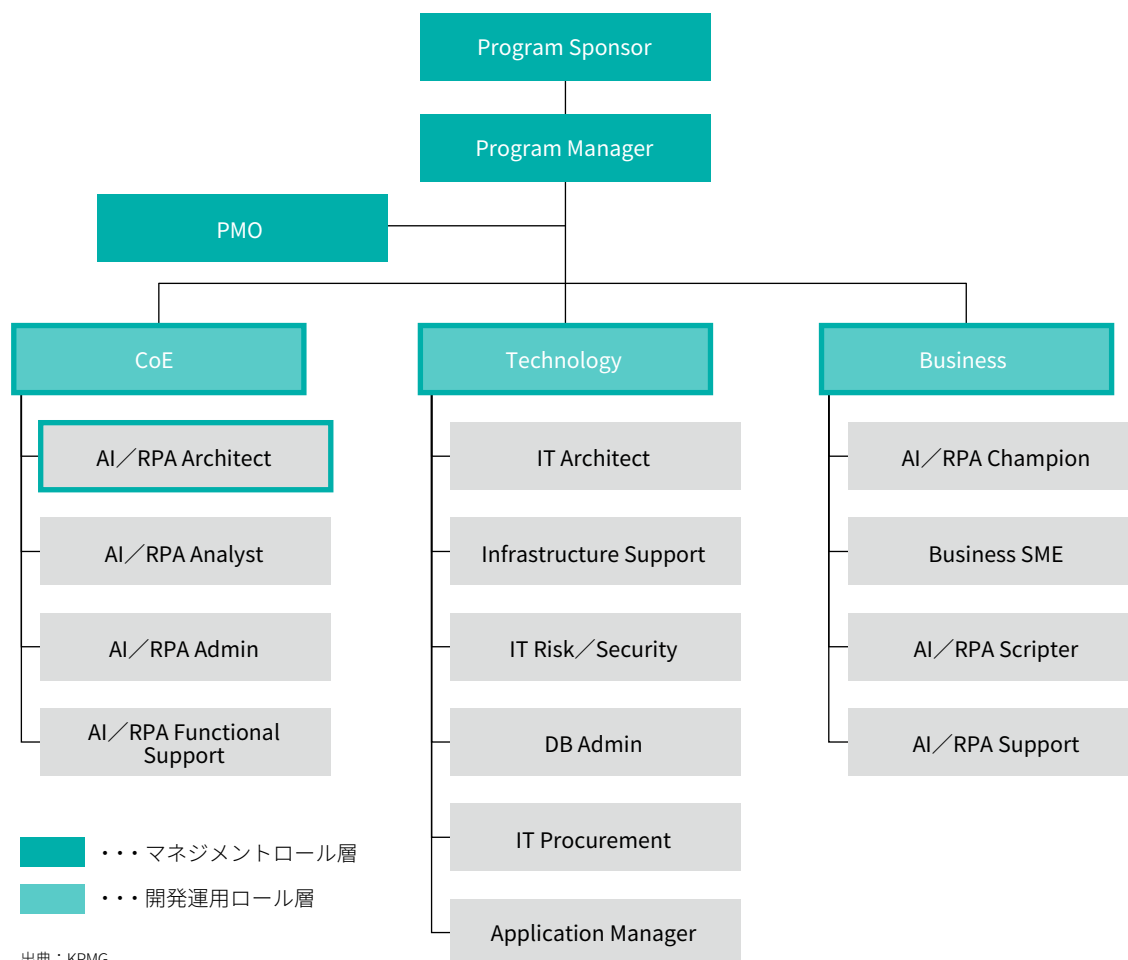
3. AI / RPA推進を成功させる組織体

実際にAI/RPAを構築・導入していく現場のプロジェクトではどのようなロール（役割）、または組織体が必要になるのでしょうか。

KPMGでは、デジタルレイバーの実現に貢献すべく、前述の取組みを推進する際に必要なロール・組織体について規定しています(図表4参照)。

AI/RPAの構築・導入においても、一般的なシステム開発における組織体と同様に、マネジメントロール層と開発運用ロール層の2階層で構成されます。ただ、開発運用ロール層におい

【図表4 AI/RPA推進を成功させる組織体】



では、CoE（Center of Excellence）とTechnology、Businessといった3つの役割特性に分類されることが特徴的と言えます。さらにここで重要となってくるのは、「AI/RPA Architect」の役割です。通常のシステム開発において擁立される「IT Architect」とは異なり、「最先端のAI/RPAテクノロジーや関連プロダクトの研究やグローバルレベルでの情報収集を実施し、プロジェクトにインプット／適用していく」といった責務を担います。日々世界中で研究が進められ、日進月歩で活用価値の高い先端技術が進化し、実用化が推進されていくAI/RPAの情報をいかに迅速にプロジェクトに共有していくか、が重要なキーとなるのです（図表5参照）。

Ⅲ. 変革の実現に寄与するテクノロジー・ツール

1. 進化するAIの実証実験

人工知能学の権威である米未来学者のレイ・カーツワイル氏によると、2030年までに人間のように物事を考えることができるAIが誕生すると予測し、また、2045年までにはシンギュラリティがおくと予測しています。シンギュラリティとは、全人類に匹敵するような超知能ができる時点のことです。AIをはじめとしたデジタル技術の進歩により、生産現場だけではなくホワイトカラーが担ってきた業務においても自動化が可能になってきていますが、はたして現時点ではどのようなことが可能なのでしょうか。

自然言語処理を行う手法の1つである「word2vec」が注目を集めています。word2vecとは、米グーグル社の研究者であるトマス・ミクロフ氏が提案した自然言語処理の手法です。単語

【図表5 AI/RPA推進を成功させるロール(役割)】

	Role	Job Discription
CoE	AI/RPA Architect	AI/RPA導入の戦略や方針決定、要件定義やベンダー選定、標準化資料やテンプレート、ガイドライン等の検討に寄与。 CoEの内部的なルールやプロセスの検討も実施する。 最先端のAI/RPAテクノロジーや関連プロダクトの研究やグローバルレベルでの情報収集を実施し、プロジェクトにインプットする。
	AI/RPA Analyst	CoEの内部的なルールやプロセスの検討支援に加え、AI/RPAナレッジ（標準化資料、テンプレート、ガイドライン）の作成とメンテナンスのサポートを行う。(AI/RPA Architectの下位職位)
	AI/RPA Admin	ロボットの管理を担当。必要に応じ、AI/RPAベンダーが構築したソリューションに関し、各所からの例外的な要求事項への対応や承認サポート、またそれらコミュニケーションの記録を支援する。
	AI/RPA Functional Support	業務機能に関するLevel1問合せ対応を実施。Level2/Level3問合せ先への情報連携を行う。
Technology	IT Architect	AI/RPA導入に関するテクニカルな全体アーキテクチャ(アプリケーション、インフラ等)を設計する。必要に応じ、効率的な自動化に寄与するアプリケーション統合のコンセプトを検討する。
	Infrastructure Support	AI/RPAアプリケーションのためのインフラストラクチャの構築を行う。開発環境、テスト環境、本番環境などのサーバや端末へのソフトウェア(開発ツール、ランタイム等)配布やセットアップを担当する。
	IT Risk/Security	ITリスクの観点からアプリケーションを検証し、必要に応じてセキュリティの問題解決を支援する。
	DB Admin	AI/RPAに関するデータベースの設計や構築、管理を担当する。
	IT Procurement	AI/RPAプロジェクトにおける各種契約・調達業務(ソフトウェア、ハードウェア、役務など)を担当する。
	Application Manager	AI/RPAに関するソフトウェアのインストールやデプロイメント、管理を行う。
Business	AI/RPA Champion	業務チームリードを担当。業務チーム内の情報連携やメンバー教育、保守運用のLevel1サポート(1次受け)の運営、コミュニケーション円滑化を推進する。
	Business SME	現行の業務プロセスのAI/RPA化に向け、新AI/RPAプロセスの検討とデザインを進める業務スペシャリスト。
	AI/RPA Scripter	ロボットやスクリプトの作成とテストを推進。進捗状況やAI/RPA化のメリットをCoEに伝達・共有する。
	AI/RPA Support	AI/RPA Scripterをサポートし、業務ユーザーにロボットを提供する。入出力処理の説明なども実施し、状況報告のデータの収集を進める。(AI/RPA Scripterの下位職位)

出典：KPMG

をベクトル化して表現する定量化手法であり、従来のアルゴリズムよりも飛躍的な精度向上を可能とします。簡単に言えば、単語を200～1,000次元のベクトル化し、空間内で単語の関係を表現する手法です。

この手法を活用すると、最大2万文字までの文章を数秒で200～1,000文字に要約することが可能であり、日本語から欧米の言語など幅広い言語に対応し、また、文章内で最も重要な単語やフレーズを選択し、重要性が高いキーワードを抽出することも可能となります。このテクノロジーを活用すると、下記の業務で自動化が可能になると推測できます。

- コールセンターやヘルプデスクにおける質疑応答
- 人事や経理／調達関連の問い合わせ対応
- 社内文書などの検索
- 取材記事や議事録などの作成
- 本・雑誌・動画・映画などの書きおこし
- 契約書の確認など

これらの取組みは、今後加速度的な速さで様々なテーマに対して実証作業が実施されると推測します。そしてAIは実証段階から実用化段階へと進化し、人が本来すべき付加価値業務を実施できる時間を創出することが可能となります。AIはある機能に特化した高機能な道具です。現段階ではこの道具の本質を正しく理解し、いかに活用するのか、そして何を検証するのかを見極めて、検証作業を実施することがポイントとなります。

Ⅳ. ヒューマンリソースが担うべき次世代のコア業務

1. ヒューマンリソースのコア業務の特定

AI／RPAの構築・導入を進める際は、下記の観点で自動化対象を選定することが多いと思われます。

【ロボット化対象業務選定の観点】

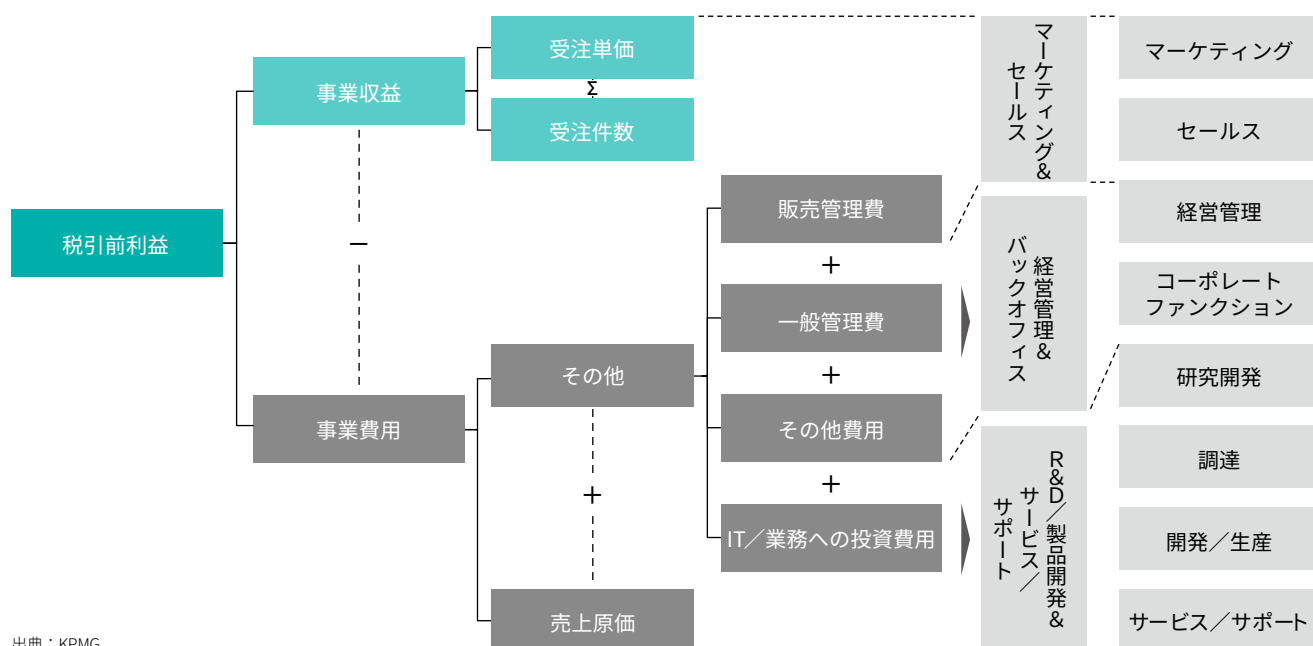
- 特に時間のかかっている業務
- 日々反復的に繰り返される定型的な業務
- 多くの担当者が重複して実行している同一の業務

このアプローチは一義的には間違っているわけではありませんが、ヒアリングなどを通じて上記の観点のみでロボット化対象をあぶりだすことを繰り返していると、結果的に局所的な対応に留まり、AI／RPAが生んだ創出時間を、より有用なコア業務に充当することができなくなってしまう可能性もあります。

AI／RPAが戦略的な企てをもって活用されている状況を目指すには、創出時間の充当先であるコア業務を特定しておくことも重要となります。

そのためには、次頁のアプローチが有効です。

【図表6 企業の利益構造と各種業務機能の関係】



【創出時間を充当するコア業務を特定するアプローチ】

- 企業の利益構造を体系化し、各種業務機能へブレイクダウン
- 各種業務機能別に、全労働時間から詳細業務時間へ分解

企業の利益構造を事業収益と事業費用（コスト）に分け、さらにブレイクダウンしていくことで、「マーケティング&セールス」「経営管理&バックオフィス」「研究開発&製品開発」といった3つの事業区分、また、それらに帰属する各種業務機能（マーケティング、経営管理、研究開発、調達）などとの関連が明確になります。このアプローチを執ることで、その企業体（クライアント）にとって、下記について、業務機能別の経営へのインパクトが可視化されるのです（図表6参照）。

- どの業務機能がどの程度利益に貢献しているのか
- どの業務機能がどの程度費用を消費しているのか

次に、各種業務機能別に、全労働時間から詳細業務時間へ分解していきます。このアプローチを執ることで、定型業務にどれほどの時間を要しているか、また、「コア業務」「他社支援」「一般業務」にはどれほどの時間しか投入できていないのか、と

いった情報が明確になります。

AI/RPAにより創出される時間をどのコア業務に充当していくべきか鳥瞰的な分析が可能となり、AI/RPA活用計画における意思決定のインプットとなるのです（図表7参照）。

V. おわりに

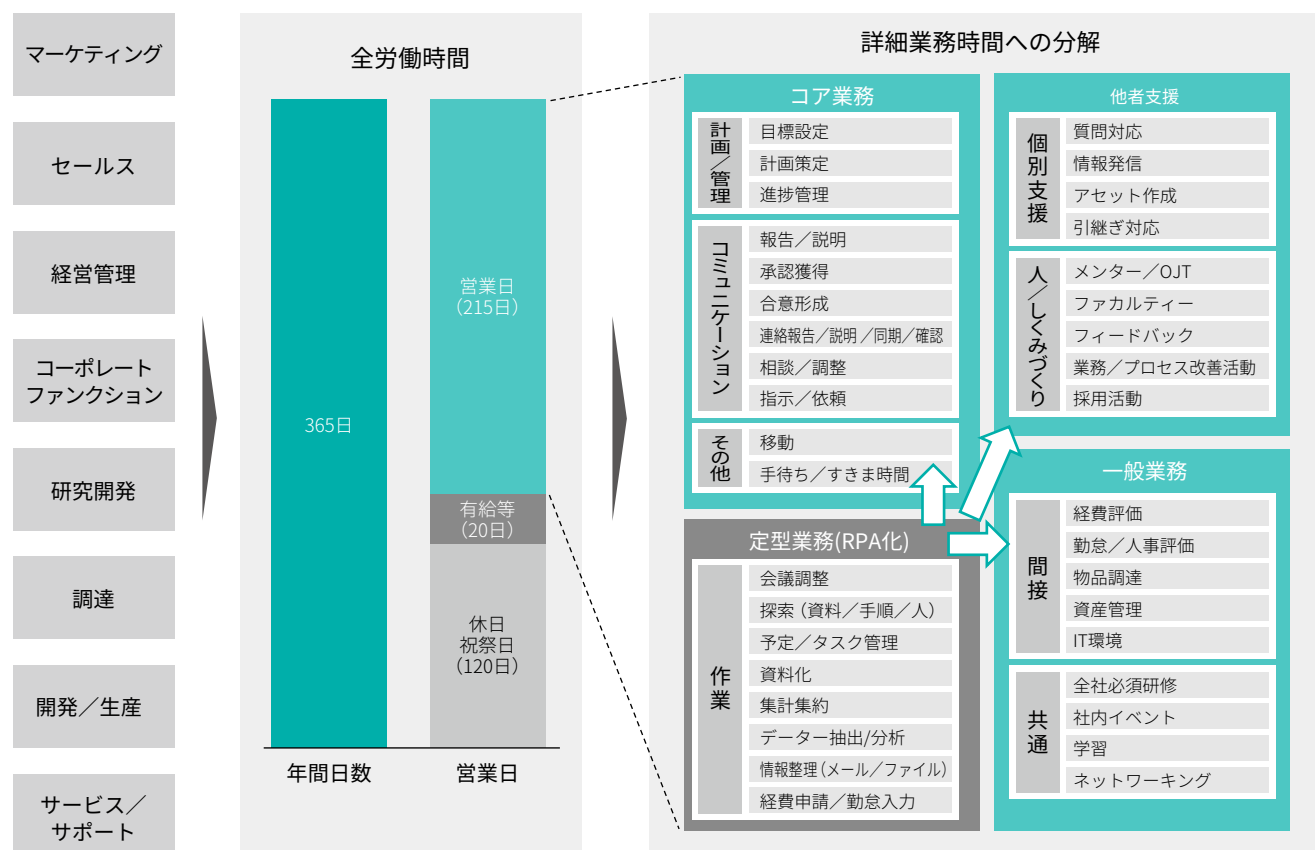
昨今、日本政府をはじめ多くの企業が注力している「働き方改革」はAI/RPAといった先進的な技術の活用を前提とした取り組みとして新たなステージを迎えています。企業は「ホワイトカラーに改めて求められる人材・スキル」や「シフトしていくべきコア業務」の可視化・特定に挑戦しています。

KPMGコンサルティングでは、国内外のAI/RPA活用・工夫の先端事例、経営・テクノロジーアドバイザーの圧倒的知見を基にお客様の次世代の働き方改革を支援します。

* 文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

【図表7 全労働時間から詳細業務時間への分解】



出典：KPMG

【ウェブサイトでのコンテンツ】

www.kpmg.com/jp/rpa

RPAにかかわるコンテンツを集約しています。

【関連トピック】

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）

デジタルイノベーション・AIを活用した顧客開拓
（KPMG Insight Vol.24／May 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

アジア域内各国のオンラインショッピングを取り巻く環境と、消費者行動の実態

～日系企業がアジア市場をECで攻めるには?～

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

パートナー 大野 隆司

マネジャー 六田 康裕

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ヵ国にわたる18,430人の消費者を対象とした調査をもとに、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。

(詳細はkpmg.com/jp/online-consumersをご確認ください。また、KPMG Insight 2017年5月号にサマリを掲載しております。)

本稿では、アジアにおけるオンラインショッピングを取り巻く環境と、本調査から見える消費者行動の実態について解説し、日本企業がオンラインチャネルを活用し、アジアに打って出るための方向性について考察します。

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

【ポイント】

- ー アジアのオンラインショッピングは成長市場であり、日本企業の成長の1オプションとなりうる。
 - アジアのオンラインショッピング市場は拡大の一途であり、今後も継続的に成長が予想される。
 - 「アジアで日本製品をオンラインで売ること」に対し、消費者・企業双方のニーズが高まっている。
 - アジア進出の障壁(現地語対応や物流など)が、日系または現地各社の取組みで解消されつつある。
- ー アジアと一口に言っても、各国の消費者特性はさまざま。特性に合わせたサービス展開が肝要である。

(例: 決済においては、スマホ決済が進む中国、クレジット中心の香港、現金払いも未だ多く残るベトナム・インドネシア・インドなど、大きくキャラクターが異なる。)



中村 吉伸
なかむら よしのぶ



大野 隆司
おおの りゅうじ



六田 康裕
ろくた こうすけ



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. アジア域のオンラインショッピングを取り巻く環境

1. アジア域のオンラインショッピングは拡大の一途

成長著しいアジアにおいて、オンラインショッピング市場の拡大が予想されることは議論を待たないことでしょう。2020年には90兆円規模の市場が顕現するといわれている中国、同2020年に現在の日本並みの市場規模になると見込まれているインドをはじめ、各国が高い成長率を示すと予測されています(図表1参照)。

2. 「アジアで日本製品をオンラインで売ること」に対しての、買い手(消費者)・売り手(企業)双方のニーズの高まり

アジア各国では、日本製品をオンラインで気軽に買いたい、というニーズが高まっています。経済産業省の調査によれば、中国から日本のオンラインショッピング(EC)での購買金額が2016年に初めて1兆円を超えるなど、越境ECが盛んになりつつあります。これは、インバウンド人口の増加に伴い来日時に日本製品を購入しファンになった層が帰国後も定期的に購入していること、日本にはまだ旅行したことがないが、経済発展により日本製品を買う余裕のある層が増えていることが主な原因で

す。これらの層は共に今後も増え続けることが予想されることから、アジア域内における日本製品のニーズは伸び続けるものと考えられます。

一方で、日系の、特に消費財を扱う企業にとっても、自社製品をオンラインで売りたい、というニーズが高まっています。国内の消費環境が厳しい中、さらなる成長の方向を海外進出に求めるのは既定路線となる中、初期コストを掛けずに市場の見極めができるECが魅力的に映るのは当然と考えられます。

3. 「アジアで日本製品をオンラインで売ること」に関する制約条件の緩和

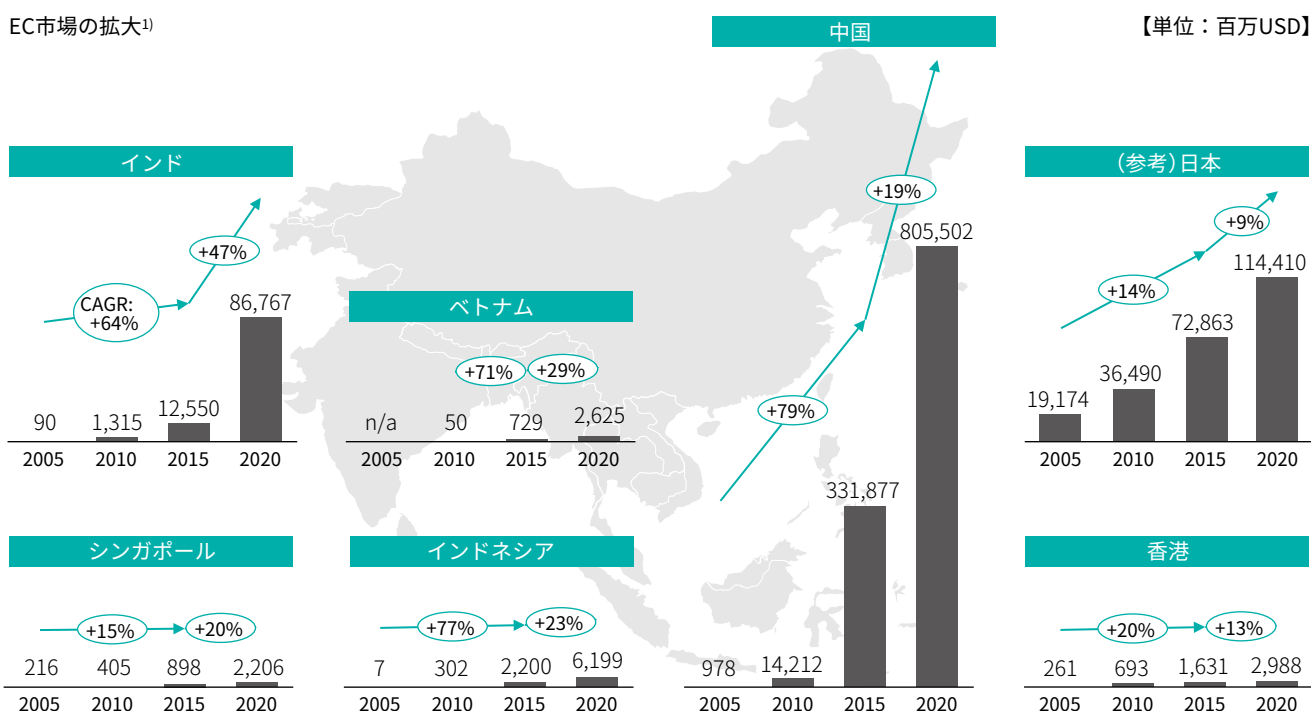
上記のとおり、アジア域内では日本製品のニーズが高まりつつありますが、従来はなかなか日本企業がECを活用しアジアを攻めるにはいくつかの制約条件から難しかったというのも事実です。たとえば海外で自社製品を売ろうにも、言語や決済といった壁の存在や、物流網を整備するのが難しいといった課題です。ただし、足元ではこれらの制約条件がなくなりつつあります。

前者については、大きく3つの制約解消の方向性がみられます。①日本のオンラインショッピングプラットフォームによる海外顧客への認知拡大の取組み、②アジアのECへの出品・決済等のワンストップでの支援、そして③海外における日本商品に特化したECの開設が挙げられます。後者については、④日系物

【図表1 アジアのEC市場の拡大】

EC市場の拡大¹⁾

【単位：百万USD】



1) 中国のみ、棒グラフのスケールが異なる

出所：Euromonitor

流事業者のアジア進出や、⑤低温物流の浸透が挙げられます。

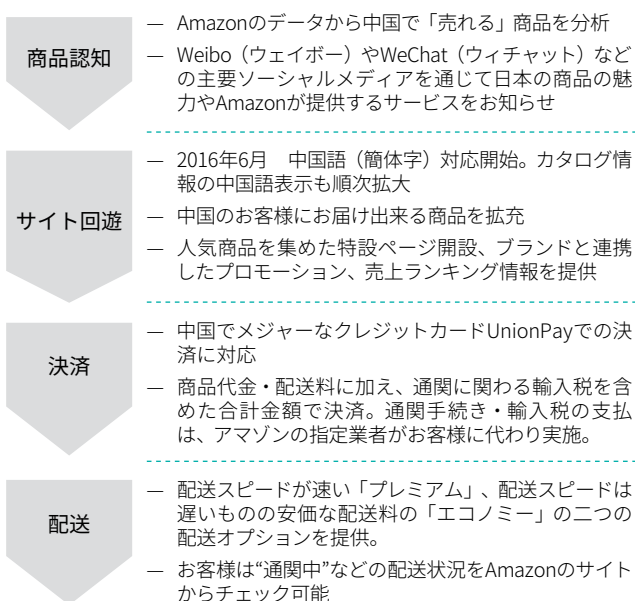
(1) 日本のECプラットフォームによる海外顧客への 認知拡大の取組み

日本国内におけるオンラインショッピングの大手、アマゾン

【図表2 アマゾンジャパンの中国向けサービス】

アマゾンジャパンの取組み

商品認知～輸送までの VC の各所において、中国のお客様のニーズに沿った仕掛けを導入



出所：アマゾンジャパン

ジャパンでは、より手軽に日本製品を買いたい中国市場のニーズに応じ、越境ECサービスを強化しています。これは、日本製品に対するニーズの変化（高価な日本製品を、来日時にまとめて買いたい（所謂「爆買い」）→ 高品質な日本製の日用品を、必要な時に、必要なだけ買いたい）を反映させたものであり、アマゾンジャパンでは、商品認知～配送までのVCの各所において、中国のお客様のニーズに沿った仕掛けが導入されているのが特長です（図表2参照）。

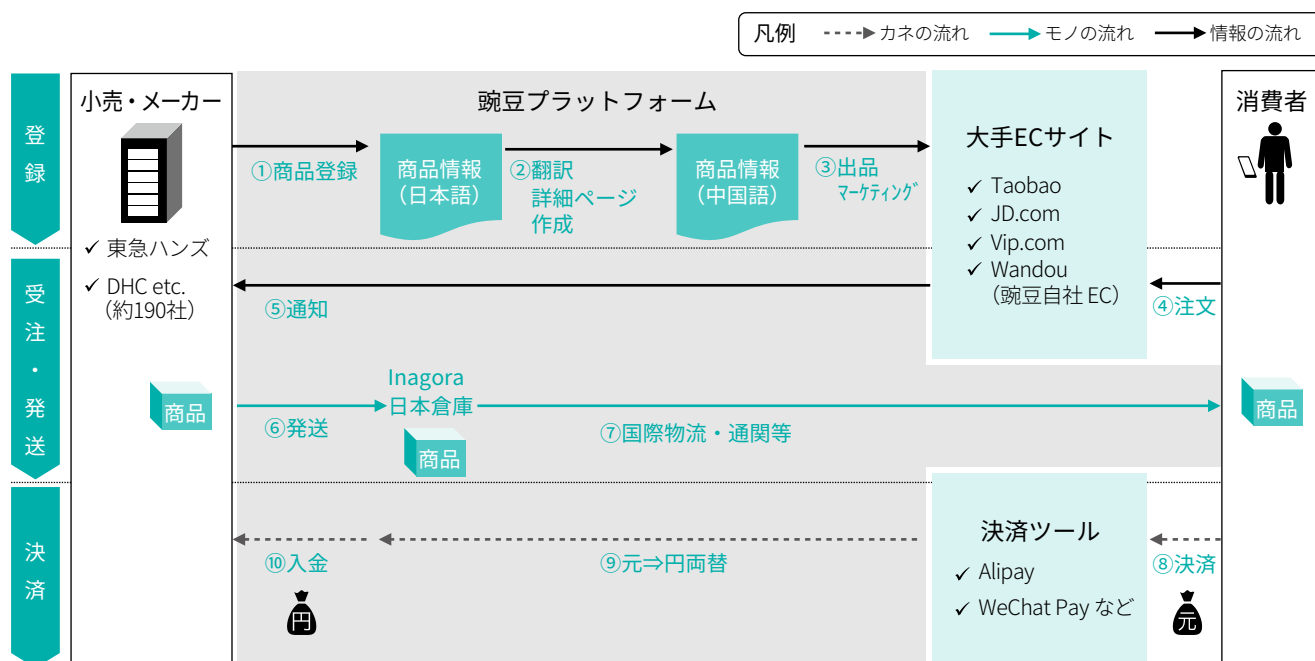
(2) アジアのECへの出品・決済等のワンストップでの支援

アジアでのEC展開を考える際、既に知名度の高いTaobaoなどの大規模オンラインショッピングプラットフォームを活用したい日本企業は数多く存在するものと考えられます。たとえばInagora社のプラットフォームは、国内の小売・メーカーが、中国の大手オンラインショッピングプラットフォームで販売するための翻訳・ロジ・両替などの機能を代行するといったサービスを提供することで、東急ハンズやDHCといった、日本の企業190社程度から支持を受け、利用されています（図表3参照）。

(3) 海外における日本商品に特化したECの開拓

アジアは経済発展が著しい地域ではありますが、依然、日本製品を日常的に購入する層は現地富裕層中心です。そこに目をつけ、富裕層向けに手厚いサービスで日本製品のみを販売する現地のECサイトが出現し始めています。たとえばベトナムのagatajapanでは、日本製品のみを扱うことでサイトのブランドを担保しつつ、富裕層の多いホーチミンを対象エリアを絞るこ

【図表3 Inagora社のサービス提供領域】



出所：Inagora社公開情報を基にKPMG作成

とで、食料品などを中心に、「午前中までの注文で最短当日お届け」など、日本並みの配達スピードを実現しています。

(4) 日系物流事業者のアジア進出

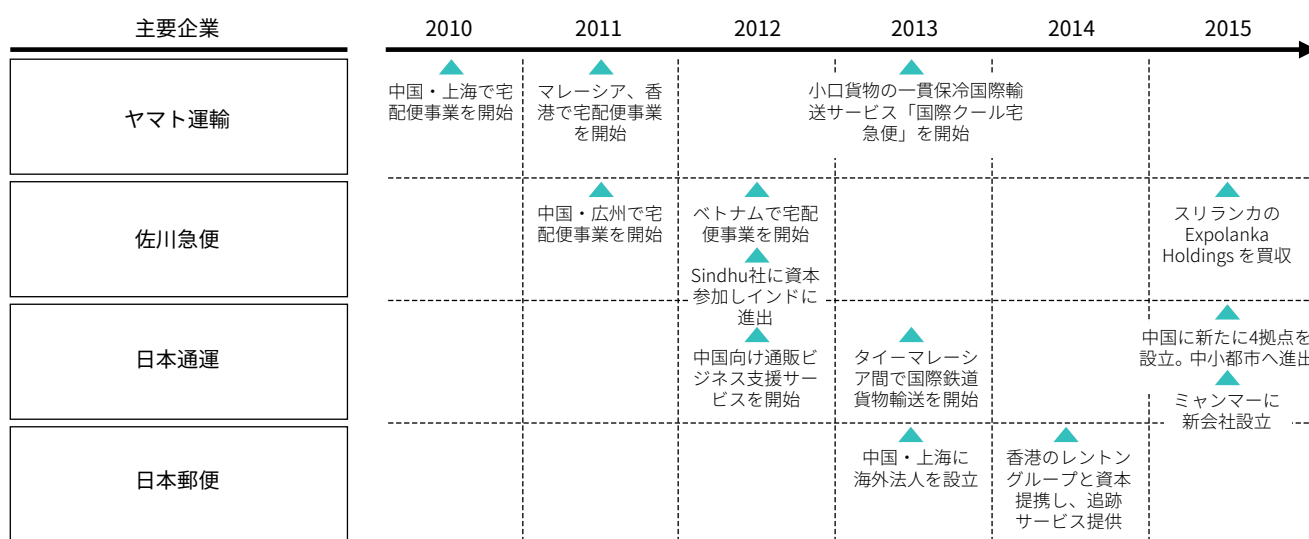
日系の小売事業者にとって、日本と同じクオリティでサービスを提供するためには、物流の質向上は必須といえるでしょう。2010年以降、ヤマト運輸や佐川急便、日本通運といった日系大手物流事業者が相次ぎアジアでの事業を拡大させており、日本

と同等の物流サービスを、アジアの消費者に提供することが容易になりつつあります(図表4参照)。

(5) 低温物流の浸透

物流に関するもう1つのトレンドとして、CVS・GMSのアジア進出が加速したことで、食品輸送のため、温度管理技術が必要な低温物流が浸透したことが挙げられます。この領域でも日系プレイヤーの躍進が見られます。たとえば中国ではセンコーが

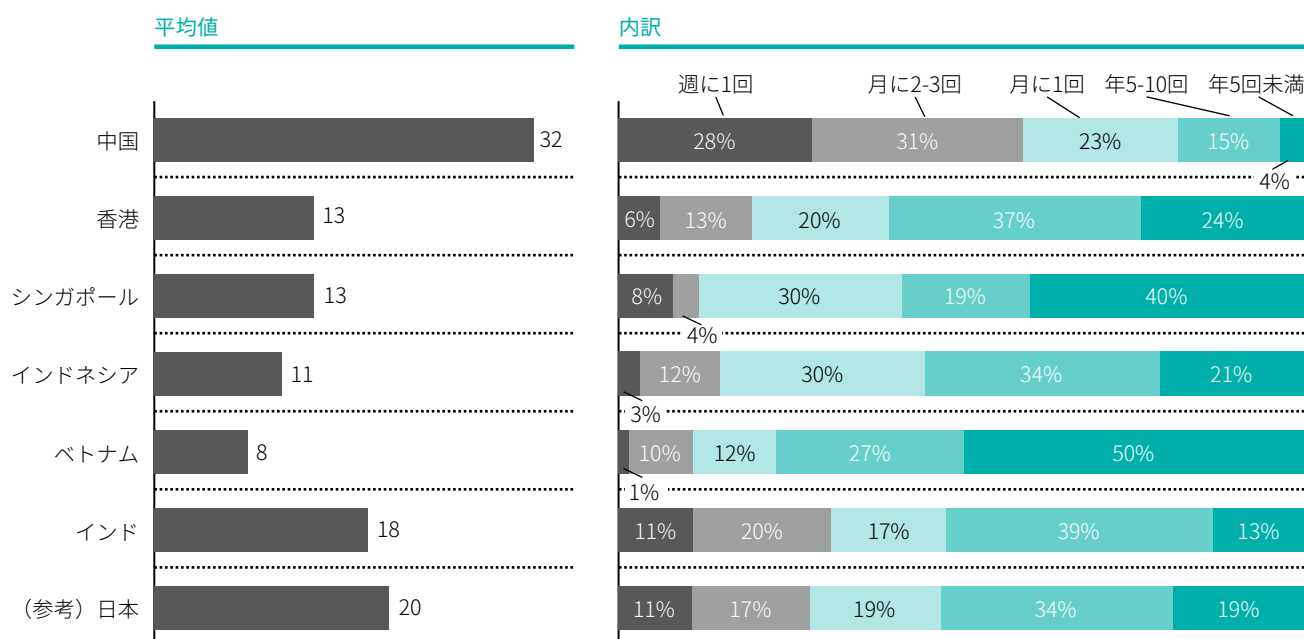
【図表4 日系物流各社のアジア進出動向】



出所：各社プレスリリースを基にKPMG作成

【図表5 オンラインショッピングの利用頻度】

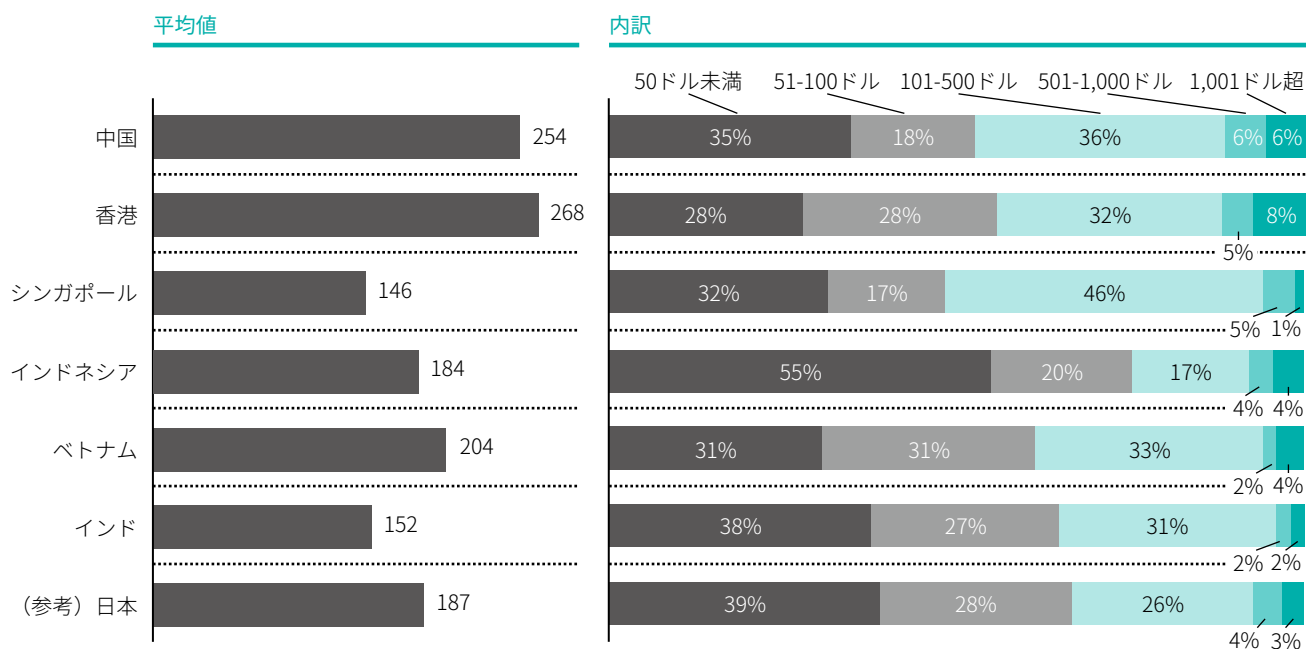
利用頻度【回／年】



出所：KPMG

【図表6 一回あたり購入金額】

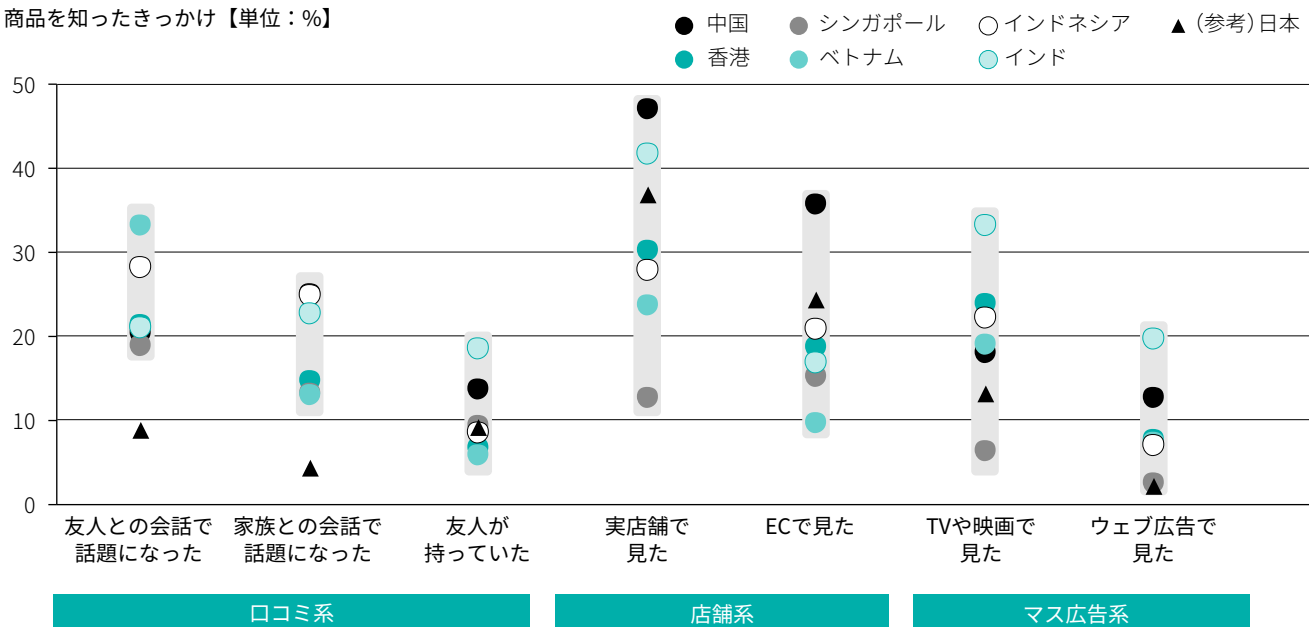
購入単価【単位：米ドル】



出所：KPMG

【図表7 オンラインで購入した商品を知ったきっかけ】

商品を知ったきっかけ【単位：%】



出所：KPMG

政府の「農産物コールドチェーン・ロジスティクス発展計画」に基づき、地場企業との合弁で低温倉庫低温流通センターの配備を進めています。低温物流網が拡大していくことで、例えば、これまで難しいケースもあった、日本食をECで販売することに対するハードルはますます下がっていくものと考えられます。

以上のように、今後も市場の成長が見込め、かつアジア展開に対する制約条件が解消されつつある状況を踏まえると、アジアにおけるEC展開は、日本企業にとって有望な成長オプションの1つと考えられるでしょう。

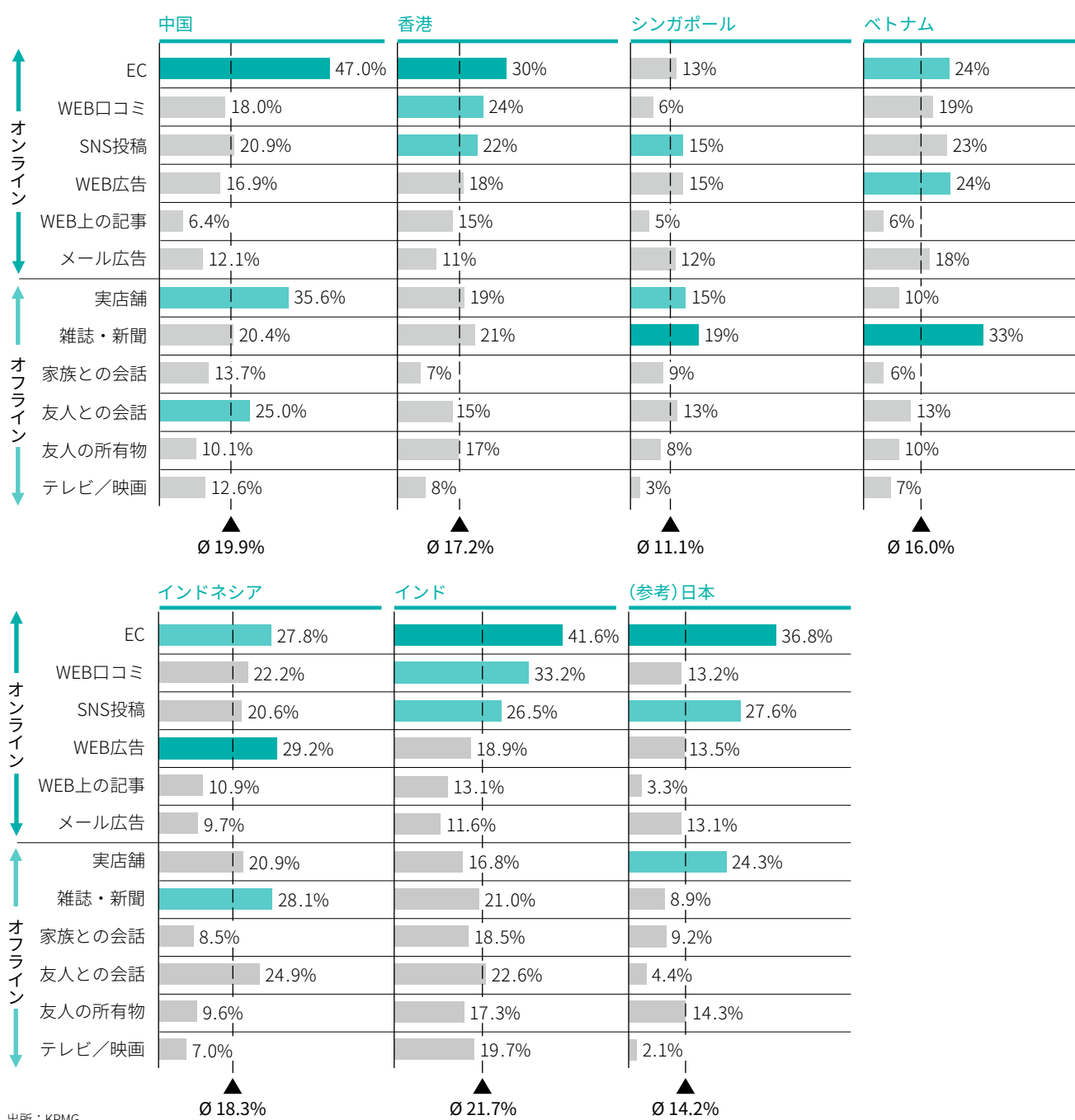
Ⅱ. アジア各国の消費者のECにおける購買行動

前章ではアジア域におけるECでの製品販売に成長のチャンスがあることを明らかにしました。本章では成長のチャンスをもつにするために捉えるべき、アジア各国消費者のオンラインショッピングにおける購買行動を、KPMGインターナショナルが実施した消費者調査を基に、次に示す順番で解説していきます。

- 1 オンラインショッピングの使われ方
- 2 商品認知チャネル
- 3 情報収集チャネル
- 4 購買の決め手
- 5 決済手段
- 6 購入後のレビュー

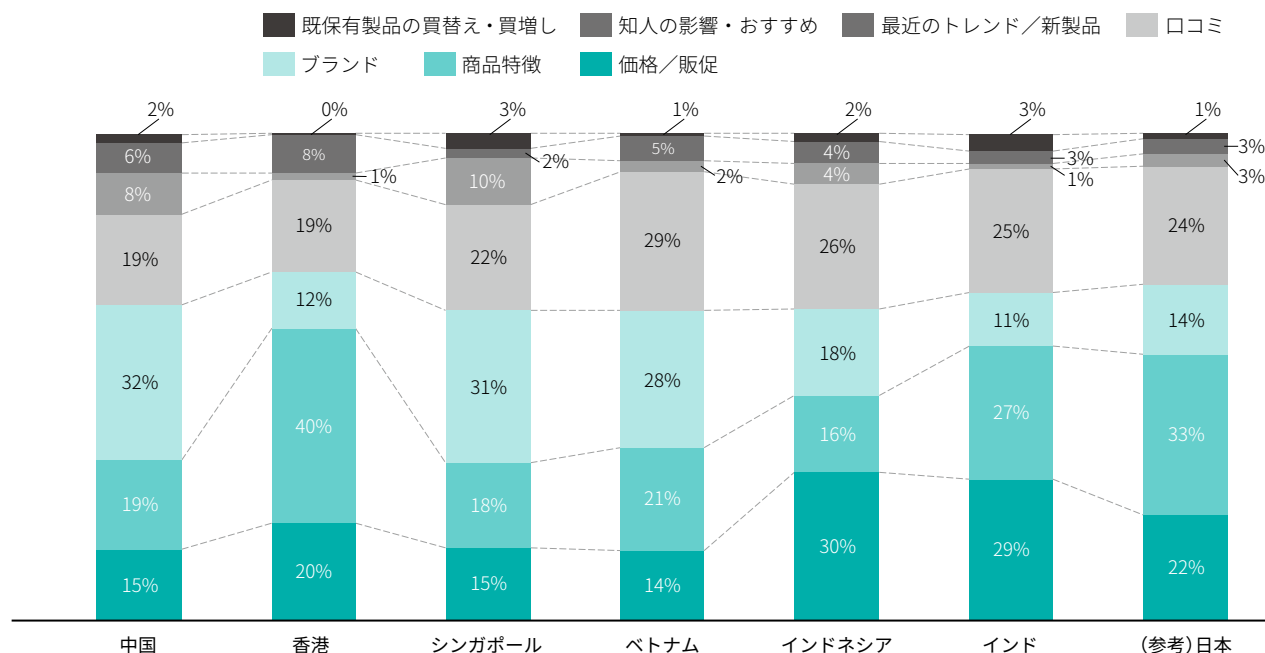
【図表8 購買時における情報収集チャネル】

情報収集チャネル【単位：%】



【図表9 購買決定の決め手となった要因】

購入の決め手【単位：％】



出所：KPMG

1. アジアでは、日本以上にオンラインショッピングが使われている国も存在

ECの利用頻度・購入単価を見ると、既に日本以上にECでの購買が浸透している国も多くあります。特に中国においてはこの傾向が顕著です。利用頻度は日本の約1.6倍であり、3割近くの消費者は週に一度以上ECを活用しています。また購入単価は日本の約1.3倍であり、一回当たり100ドル以上の購買も日本に比べ高い水準となっています(図表5, 6参照)。

2. 商品認知においては、口コミも実店舗やマス広告に比肩する効果を持つ

商品認知のチャンネルを見てみると、各国ばらつきはあるものの、友人や家族から情報を仕入れる消費者が一定量存在することが分かりました。インバウンド人口が増える中、海外で実店舗展開や現地でのマス広告掲載に初期コストを掛けるのではなく、国内のリソース(店舗や広告)を活用し、帰国後にバイラルマーケティングを行ってもらえるよう訪日中から仕掛ける施策も有効であると考えられます(図表7参照)。

3. 情報収集チャンネルは日本と大きく異なる国も存在

オンラインでの購買に際して情報収集を行うチャンネルは、国により大きくばらつきが出ました。中国や香港、インドネシア、

インドでは日本同様、オンラインで情報を収集する傾向が高かったのに対し、シンガポール・ベトナムではオフラインの雑誌・新聞が情報収集チャンネルの上位につけています。アジアの消費者を捕えるには、これらの傾向を踏まえ、オフライン・オンラインのどのチャンネルで、消費者に対してアピールするかの設計が必要となります(図表8参照)。

4. ブランドの正当性も購入の重要なカギ

購入の決め手については、地域により重視する点にばらつきが出ました。香港では日本と同様、商品の特徴を十分に伝える表現や写真を掲載したECサイトが重視されているのに対し、中国やシンガポール、ベトナムではブランド(や、ブランドの正当性)が購入先選定の重要なカギとなりました。アジア各国向けに商品を売る際、EC上で何を消費者にアピールすべきかは国により大きく異なります。ターゲットとしたい国の好みに合わせ、画面設計を変えるなどの柔軟な対応が求められるといえるでしょう(図表9参照)。

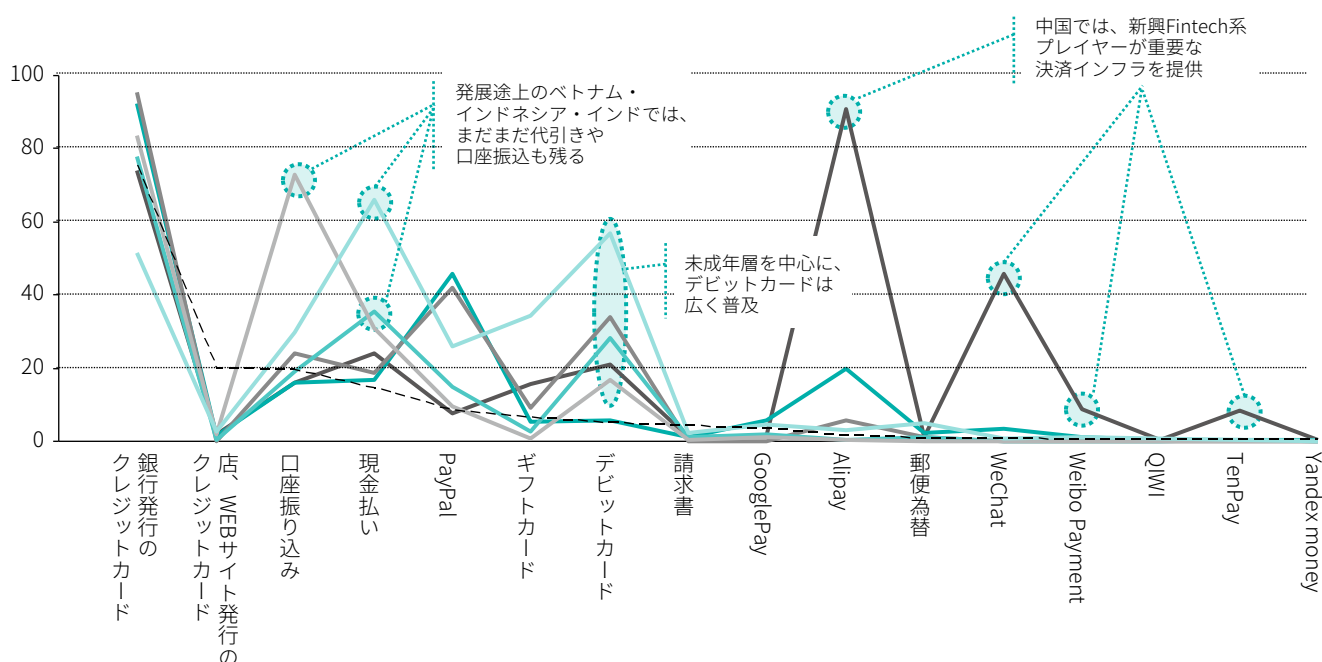
5. 決済方法は、国毎に嗜好が大きく異なる

ECでの購入時に使う決済の方法は、国により大きく特徴が出ました。発展途上のベトナム・インドネシア・インドでは、銀行口座やクレジットカードを持たない層も未だ多いことから、現金払い(代金引換)がまだ多く残っています。また、商店側が

【図表10 オンラインショッピングにおける決済手段】

決済手段【単位：%】

— 中国 — シンガポール — インドネシア — (参考) 日本
 — 香港 — ベトナム — インド



出所：KPMG

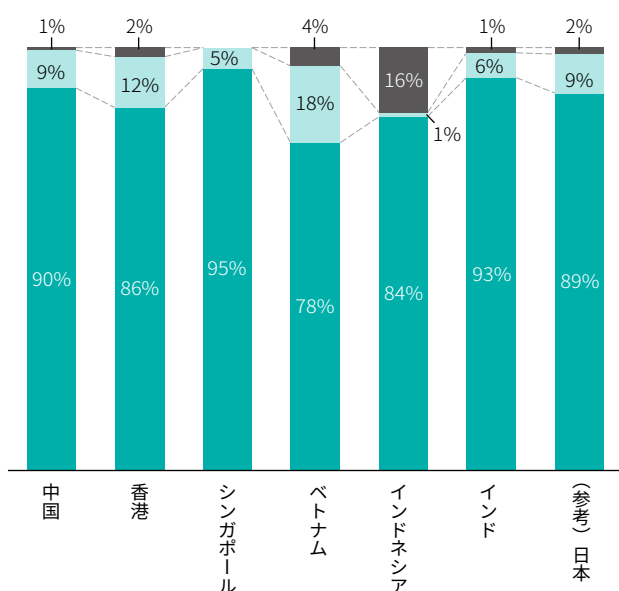
【図表11 レビュー投稿の状況】

レビューの分類

■ ネガティブ

■ 中立

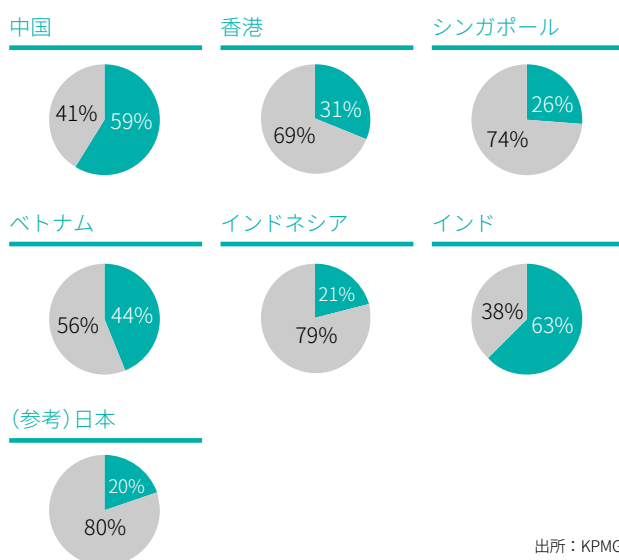
■ ポジティブ



レビューを投稿する消費者の割合

■ 投稿する

■ 投稿しない



出所：KPMG

確実に入金確認のできる銀行振込みも根強く残っています。一方、中国では、現金やクレジットカードを超える生活インフラになりつつある、AlipayやWeChat Payといったスマホ決済が既に主流となっています。中国におけるスマホ決済の浸透は目

を見張るものがあり、スマホ決済の利用を前提にお釣りを持たない商店も登場するなど、『スマホ決済できない人は「決済難民」になりつつある』との声も聞かれるほどです(図表10参照)。

6. 消費者レビューの過信は禁物

ECでの購入後のレビューについて見てみると、多少の違いはあるものの、どの国・地域も8~9割程度の消費者が、購入した商品やショップに対しポジティブな評価を行っていました。しかし、レビューを投稿した消費者の割合はインドや中国では過半を占めるものの、他の国・地域ではマイノリティです。このため、必ずしも表に出ているレビューだけが実態を表すわけではないということについて留意すべきです(図表11参照)。

以上のように、「アジア」と一口に言っても、オンラインショッピングに対する嗜好は大きく異なります。日系企業がアジア域へのEC展開を考える際、国や地域毎のニーズを踏まえたサービス提供が肝要といえるでしょう。

Ⅲ. おわりに

以上で見てきたように、アジア向けECは日本企業にとって有望な成長オプションの1つとなりえますが、EC展開には各国の消費者の特性を踏まえたサービス展開が必要となります。本調査では、本稿に載せていない、年齢別などの細かいメッシュのデータを保有しております。また、KPMGグループは、アジアで約38,000名の人員を擁し、アジア市場への参入やパートナー探しなどについてのアドバイザリーサービスを提供しております。本調査のデータや、アドバイザリーサービスについてディスカッションをご希望であれば、お声掛けください。

※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。

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

パートナー 大野 隆司
ryuji.ono@jp.kpmg.com

マネジャー 六田 康裕
kosuke.rokuta@jp.kpmg.com

ビッグデータ時代の終焉

KPMG コンサルティング株式会社

Advanced Innovative Technology パートナー 林 泰弘

データをビッグなまま取得・分析・処理することでビジネス上の潜在的な核心であるインサイトを得ようとするビッグデータ時代は終わりを迎えようとしています。本稿では、ビッグデータ時代の終焉が到来しているという認識を示したうえで、経営に求められる備えについて解説します。

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



林 泰弘
はやし やすひろ

【ポイント】

- ー データをビッグなまま取得・分析・処理することでビジネス上のインサイトを得ようとするビッグデータ時代は終わりを迎えようとしている。
- ー ビッグなデータからインサイトを見つけ出すことに特化したデータサイエンティストは存在意義を失いつつある。一方で、ハードウェアを含めたシステム・トータルの性能を最大限に引き出し設計できるアーキテクトが今後、最も必要になる人材である。
- ー 今後は、低消費電力構造を前提としたアーキテクチャの活用、知識として真に意味のあるデータの絞り込みがビジネスの成否の鍵となる。

I. ビッグデータは過去の思い出 ～データサイエンティストよ、さらば～

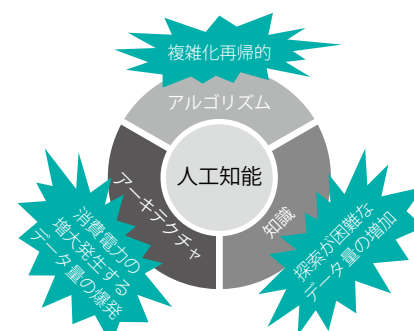
1. 人工知能に必要な要素

人工知能に必要なのは、「アルゴリズム」、「知識」、「アーキテクチャ」の3つです。ビッグデータ時代に成功してきた企業は、3つのバランスを取りながら自社の人材、マーケットにおける状況にあわせて、自社の強みを活かすことができる領域に対して重点的に投資を行ってきました（図表1参照）。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

【図表1 人工知能に必要な3つの要素】



出典：KPMG

2. 今起きている変化

しかし、アルゴリズムの複雑化、データ量の爆発的増加、ハードウェア性能の相対的な不足等、今、3つの変化によってバランスが崩れ始めています。これまで優位を保ってきた企業も変化の波に飲み込まれ、競争環境、市場動向に大きな変化が生まれやすい状況です。

具体的な事象として、大量データの中から価値あるデータを探索していたデータサイエンティストの存在意義が揺らいでいます。ビッグデータ時代に活躍したデータサイエンティストが今後も自社に競争優位をもたらすか疑うべきです。一方で、複雑なアルゴリズムを使いこなすデータサイエンティストやハードウェアを含めたシステム・トータルの性能を最大限に引き出し設計できるアーキテクトが求められています。FPGA¹等の半導体の回路設計、仮想化基盤等インフラ、アプリケーションフレームワーク、業務アプリケーションにいたる全レイヤーを俯瞰することができるアーキテクトは今後、最も必要になる人材です。ハードウェアの低価格化を背景として、データをビッグなまま取得・分析・処理することでビジネス上のインサイトを得ようとするビッグデータ時代は終わりを迎えようとしています。

人工知能は、真に意味のあるデータ、つまり知識を必要とすること、またハードウェア性能の限界を前提としたアーキテクチャの構築と真に意味のあるデータ、自社の競争力ある中核となるコアコンピタンスを支えるデータを選別する必要性に気付いた企業がビッグデータの次の時代に優位に立つ可能性が高いと言えます。たとえば、自動車業界におけるコネクティッド・カー、家電業界におけるコネクティッド・家電ではコネクティッド基盤に係る取組みが注目されています(図表2参照)。

3. 今後予想される変化

筆者は今後予想される変化として、まず、アルゴリズムがさらに複雑化したうえでパーソナル化すると予測しています。また、IoT (Internet of Things)の取組みの進展に伴い、発生するデータ量は爆発的に増加するものの、データの発生源に近いエッジ部分で、真に価値のあるデータに絞り込みビッグでないデータを活用できると予測しています。最後に、アーキテクチャについて、現在のエネルギー事情を踏まえると、電力消費の少ない半導体チップの利用が必須となることが予想されます。その理由背景として、2011年に米国のクイズ番組でクイズ王に勝利したIBM Watsonは、サーバーラック10本分ものコンピュータ・パワーを必要としたと言われています。また、米国は2030年に、データセンターの電力消費が全産業の電力消費の半分を占める²といわれており、今後、アルゴリズムがパーソナル化した場合に、電力消費に占める割合はさらに増大し、電力供給能力に対して電力需要が大幅に上回る可能性が高く、消費電力を抑えた

【図表3 今後予想される変化】

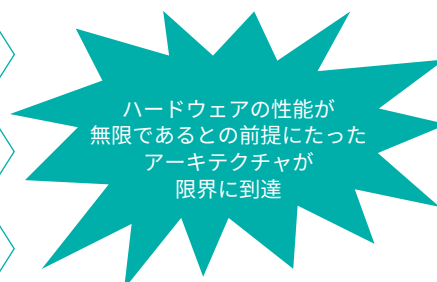
	今後
アルゴリズム	再帰的アルゴリズムのパーソナル化
知識	データの発生源で価値あるデータに絞り込み
アーキテクチャ	推論エンジンを搭載した専用マシンでエッジ処理 超低消費電力チップの利用

出典：KPMG

【図表2 ビッグデータ時代から今起きている変化】

	ビッグデータ時代	今起きている変化
アルゴリズム	線形的、近似的	複雑、再帰的
知識	大量データの中から価値あるデータを探索	データ量が膨大すぎて探索が困難
アーキテクチャ	大量の汎用マシンで並列	消費電力の増大、データ発生量の爆発

出典：KPMG



1 Field programmable gate array: システム設計者が現場でプログラムできるデバイス

2 情報処理推進機構 (IPA) ニューヨークだより2012年7月「米国IT業界の省エネルギーに関する取組み」

アーキテクチャの開発が極めて重大な企業経営上のテーマとなると予想されます (図表3参照)。

II. 経営に求められる今後の備え ～ようこそ、アーキテクトたち～

1. 3つの要素の強みを次世代に

「アルゴリズム」、「知識」、「アーキテクチャ」の3つに関して自社の強みを点検、再認識することから始めることを推奨します。強みを見出した領域に重点的に投資をすることで競争力を持続させることが重要です。なぜなら、「アルゴリズム」、「知識」、「アーキテクチャ」は、自社のビジネスのコアな部分のノウハウ、知恵が結集される特性を有するため、将来にわたって競争力を持続させる効果享受することができます。一過性のコスト削減、業務効率化に対する投資は将来に向けた強みの蓄積に結び付きません。3つの分野に投資をするとノウハウと知恵の蓄積を進めることができ、形あるものとして次世代に自社の強みを引き継ぐことができます。

2. 脳型AIチップの可能性

特にアーキテクチャについて、ヒトの脳を参考にして開発されたニューロモーフィック (人工知能)・チップに注目すべきです。1つのチップがミツバチのニューロンと同程度の処理能力を

有し、エッジ (データの発生源に近い場所) に配置することで、超低消費電力で真に意味のあるデータに絞り込むことができるうえに学習データを活用してさらに高度なアルゴリズムに成長させることができます。

3. 今後求められる人材

ハードウェアとソフトウェアの垣根を越えてビジネスの変革に真正面から取り組むアーキテクトの確保を急ぐ必要があります (図表4参照)。

アーキテクトを確保し、先端技術を活用したビジネスに関する研究・調査を今は始めることが自社の将来の強みをもたらすと言えます。一時的なコスト削減、業務改善に目を奪われることなく継続してコアコンピタンスを強化する取組みに投資を振り向ける、未来を見つめる視点こそ、今求められています。

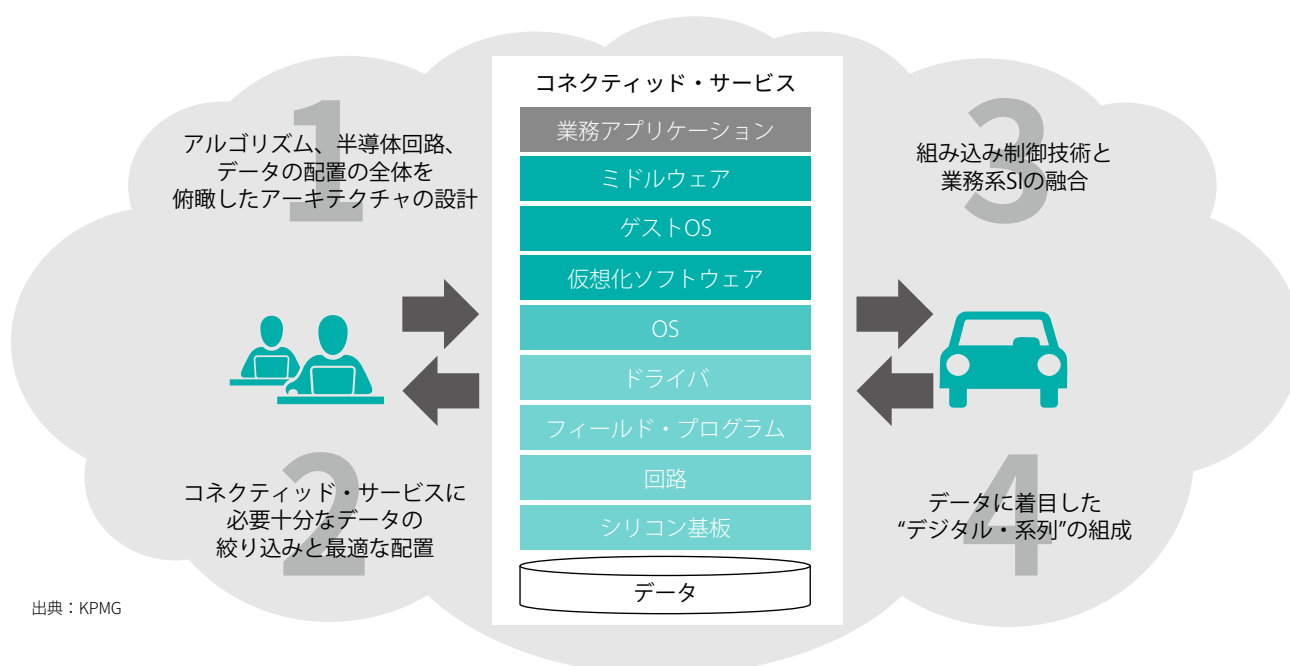
※文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

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 林 泰弘
TEL : 03-5483-5111
yasuhiro.hayashi@jp.kpmg.com

【図表4 コネクティッド・サービスにおいてアーキテクトが果たす役割(例)】



ブロックチェーン技術とオープンAPI

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

「ブロックチェーン技術」と「オープンAPI」という金融取引のプラットフォームを大きく変革する2つの技術は、ともに本格的な実用化段階を迎えようとしています。

2015年12月に取りまとめられた金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ報告」において、共通基盤の活用・構築に向けた取組みに対する期待が表明された「ブロックチェーン技術の活用」と「オープンAPI」は、その後、決済高度化官民推進会議における議論、および全国銀行協会に設置された検討会における議論を経て、2017年3月に同検討会より2つの報告書が公表されるに至りました。

本稿では、本格的な実用化が近づく2つの革新的技術が金融ビジネスおよび企業の決済業務高度化に与える影響について解説します。

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



保木 健次
ほき けんじ

【ポイント】

- ー ブロックチェーン技術の活用により、金融取引に係るプラットフォームが高度化された場合、安価な手数料や迅速な決済の実現等によって、企業の決済業務の高度化に繋がり、資金管理や資金決済のあり方が大きく変わる可能性がある。
- ー オープンAPIの導入は、電子決済等代行業者に対する規制の導入による信頼の高まりとともに、口座管理や支払・振込サービスの利用拡大を通じて、企業の決済業務の高度化に繋がり、資金管理や資金決済のあり方が大きく変わる可能性がある。
- ー さらなる決済業務の高度化には帳票等の電子化が今後の重要な課題である。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. はじめに

2017年3月16日、全国銀行協会より今後金融ビジネスを展開するうえで重要な「ブロックチェーン技術」と「オープンAPI」という2つの技術について報告書が公表されました。

いずれの技術も今後の金融機関のビジネスおよび企業を含めた金融サービスの利用者の双方に大きな影響を与え得る革新的技術であるところ、本稿ではビジネスへのこれらの技術の活用について考察いたします。

II. ブロックチェーン技術の活用

1. 仮想通貨とブロックチェーン技術

ブロックチェーン技術とは、一般に、「取引履歴を暗号技術によって過去から一本の鎖のように繋げ、ある取引について改竄を行うためには、それより新しい取引についてすべて改竄していく必要がある仕組みとすることで、正確な取引履歴を維持しようとする技術¹⁾とされています。

ブロックチェーン技術は、仮想通貨ビットコインを支える基盤技術として注目された後、下記のような既存システムと比較して優れている特徴が着目され、仮想通貨自体とは切り離されて研究・応用開発が進みました(図表1参照)。

- 高い改竄耐性・不可逆性：改竄や二重譲渡の不正リスクが極めて低い環境で価値記録の移転や取引履歴の維持を可能にした。
- 中央集中管理システムの不在：価値記録の移転に中央集中管理システムを必要としない仕組みを実現したことにより、安価な手数料や迅速な価値移転を可能にした。
- ゼロ・ダウンタイムの実現：一部の参加者(ノード)に不具合が生じてシステム全体の機能が停止することなく稼働を続けることを可能にした。

パブリック型とは、原則として誰でもネットワークに参加可能な形態であり、ビットコインが典型例となります。これに対して、一定の条件を満たす者のみがネットワークへの参加を認められる形態がプライベート型と呼ばれ、そのうち複数の主体が参加する形態を「コンソーシアム型」と分類する方法があります。

【図表1】仮想通貨の進化とブロックチェーン技術の活用の方向性

ビットコイン	ブロックチェーン技術
仮想通貨としての進化 イーサリアム・リップル・ ライトコイン・・・	ブロックチェーン技術の活用 MUFGコイン、 R3コンソーシアム・・・
パブリック型主体	プライベート型 (コンソーシアム型含む)中心
FinTechベンチャー主体・ 中央銀行も ● 実証実験なく実用化され 実態先行で規制後追い ● 会計基準・監査・税制上 の取扱い等これからだが 規制導入され急務 ● 仮想通貨交換所に対する 規制施行済み	銀行その他の金融機関中心 ● 実証実験から段階を踏みつ つ、規制当局とも連携 ● 会計基準・監査・税制上の 取扱い等実用化に向け整備 ● 既存金融サービスに該当す る場合は金融規制を遵守す る必要があるが、法制度整 備が必要な論点も

出所：KPMG

2. 実用化段階へ移行するブロックチェーン技術の活用

2016年までは、ブロックチェーン技術の活用可能性が注目されるとともに、実証実験が盛んに行われた時期でした。これに対して、下記のリリースが示すように2017年に入ってブロックチェーン技術の活用は、実証実験の段階から実用化に向けた取り組みを加速する段階に移行しています。

4月13日	全国銀行協会	「ブロックチェーン連携プラットフォーム」(仮称)の基本構想
3月29日	経済産業省	ブロックチェーン技術を活用したシステムの評価軸 ver. 1.0
3月17日	日本取引所グループ	業界連携型DLT実証実験環境への参加状況について
3月16日	全国銀行協会	ブロックチェーン技術の活用可能性と課題に関する検討会報告書
3月9日	金融庁	ブロックチェーン技術を活用した金融・経済取引等に関する国際的な共同研究について
2月28日	日本銀行	第3回 FinTechフォーラム

実用化段階へ移行するにしたがって、ブロックチェーン技術の活用に向けた主要な課題が技術面から運用面や法規制面、さらに会計基準・監査・税制上の取扱い等の関連基準の整備に移っています。

1 金融審議会決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ報告(2015年12月22日)

ブロックチェーンシステムの評価については、1つの基準となる評価軸が経済産業省より公表されましたが、今後は上述の分野においても整備が進められていくものと考えます。

3. プラットフォームを巡る競争

ブロックチェーン技術を活用するビジネスは、前述の「不正リスクが極めて低い価値記録の移転」や「改竄がほぼ不可能な取引履歴の維持」を活用するユースケースになりますので、その特性からプラットフォームの構築という方向に向かうことになります。

参加者の規模や基盤上で行われる取引等の性質にもよりますが、プラットフォームビジネスの基本的な特徴は、長期にわたる低収益期間に参加者や基盤上で行われる取引等の活動を最大化し、競争に勝ち残った少数の企業が利益を享受するというものです。

なお、プラットフォームの参加者としてメリットを享受することはありますが、その場合はブロックチェーン技術の活用ではなく、ブロックチェーン技術を活用して構築されたプラットフォームの活用となります。

今後は、既存プラットフォームとブロックチェーン技術を活用した新たなプラットフォームの競争を通じて、金融取引の基

盤が大きく変わってくると考えられます。

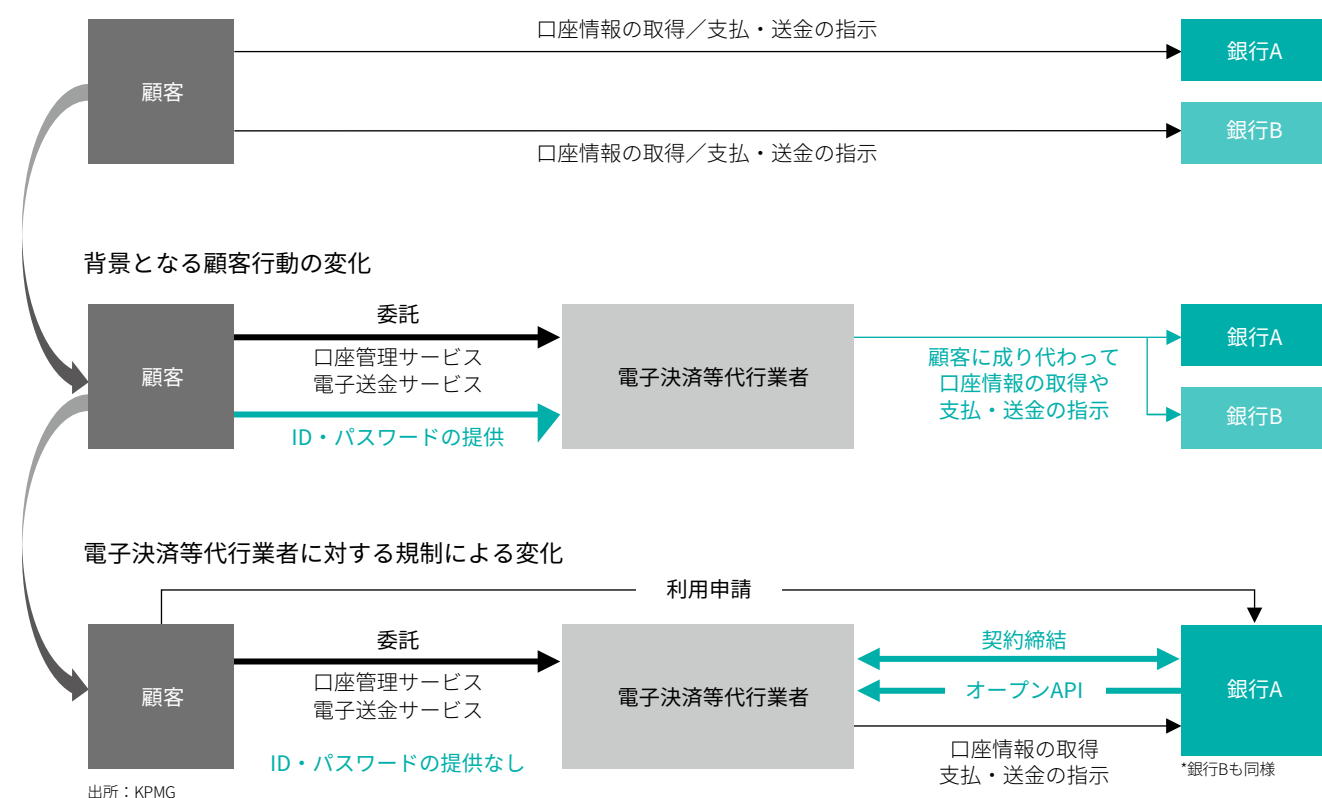
たとえば、仮想通貨が提示する低い手数料での迅速な送金手段を提供することにより既に既存の資金決済プラットフォームと競争している状況ですが、これに対して、既存の資金決済システム側もブロックチェーン技術を活用することにより、手数料の低下と迅速な送金を実現しようとする動きがあります。

利用者からみればいずれにしてもこれまでのよりも安価かつ迅速な送金が可能になり、資金決済のあり方が変わるかもしれません。

また、ブロックチェーン技術を活用して移転させる価値記録を証券に置き換えることにより、証券決済の新たなプラットフォームを構築し、迅速な決済を実現することや、シンジケートローンといった既存の金融取引への活用、あるいは、小切手の電子化などの動きがあります。

これらも、利用者にとっては関連する業務の効率化が進むことになり、取引に紐づく資金決済と合わせて、資金管理のあり方も大きく変わると考えられます。

【図表2 電子決済代行業が拡大する背景と銀行法改正による変化の概要】



Ⅲ. オープンAPIが起こす変革

本稿後半では、もう1つの基盤技術である「オープンAPI」について、最近の動向を整理するとともに、同技術を活用した今後のビジネスの方向性について解説します。

1. オープンAPIが拡大する背景と規制の概要

(1) オープンAPIと拡大の背景

API (Application Programming Interface) とは、あるアプリケーションの機能や管理するデータ等を他のアプリケーションから呼び出して利用するための接続仕様等を指し、このうち他の企業等の外部から接続可能としたAPIが「オープンAPI」と呼ばれています。

オープンAPIが取り上げられる背景の1つには、家計簿アプリといった口座管理サービスを通じて金融サービスを利用する顧客の拡大と、こうした顧客に代わって金融機関のシステムに接続する業者が顧客からIDやパスワードを預かるといった慣行に伴う顧客保護に対する懸念の高まりがあります(図表2参照)。

もう1つの背景として、顧客行動の変化に対応し、顧客との接点を維持していくうえで、こうしたオープンAPIを梃子として、金融機関がフィンテック企業との有機的な連携を進めていく「オープン・イノベーション」が求められているということが挙げられます。

(2) オープンAPIを活用したサービス

オープンAPIを活用した金融サービスには、大きく分けて口座残高等のステータス情報を収集し、さらに収集した情報に基づく資金管理の提案まで行うこともある「参照系」サービスと、「参照系」サービスに加えて、顧客指図に基づいて支払・振込等の指示を金融機関に送ることまで行う「更新系」サービスの2つがあります。

2. 電子決済等代行業者に対する規制と金融機関に求められる対応

(1) 電子決済等代行業者に対する規制

2017年5月26日に成立した改正銀行法において、「電子決済等代行業者」に対して登録制が導入されることとなりました。具体的には、情報の適切な管理を含む一定の業務管理体制の整備や一定の財務基盤の整備が求められることになります。

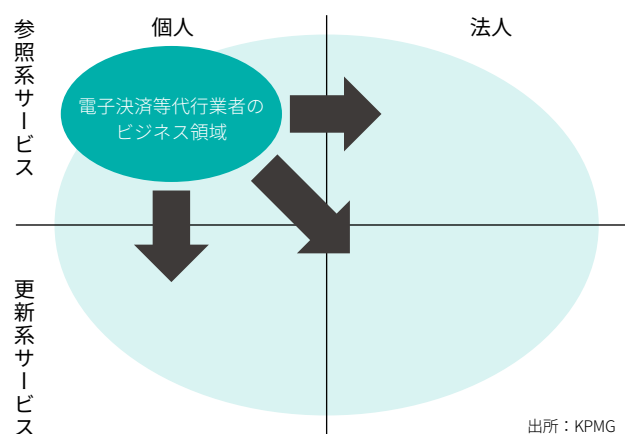
(2) 金融機関に求められる対応

金融機関は、改正銀行法に基づいてオープンAPIの体制整備に係る努力義務、電子決済等代行業者との連携・協働に係る方針の策定・公表と連携・協働する場合の接続に係る基準の策定・公表が求められるようになります。

3. 変わる資金管理・資金決済のあり方

顧客に代わって資金管理等を行う電子決済等代行業の潜在的な市場のすそ野は広く、法的位置づけが与えられ、一定の監督の下で利用者保護に関する枠組みが整備されることで、そのビジネス領域はより顧客からの信頼が求められる「更新系」サービスや対象顧客の法人への拡大が見込まれます(図表3参照)。

【図表3】電子決済等代行業者のビジネス領域は拡大していく



たとえば、今後は、異なる法人の口座情報を収集するというハードルはありますが、電子決済等代行業者が提供する、異なる金融機関の複数の口座の情報を、単一のコンピュータスクリーンに集約して表示するアカウント・アグリゲーション機能を活用することにより、親会社が子会社も含めた全体の資金状況を容易に管理することが可能になると考えられます。

こうした動きは、今後、各種帳票の電子化が進み、資金と原取引を結び付けやすくする金融EDI²の活用や電子記録債権の普及等と合わせることによって、取引に係る事務処理のSTP³化が進み、企業の資金効率が飛躍的に高まる方向へ向かっていくと考えられます。

いずれにしても、今般の銀行法改正によって法的位置づけを与えられた電子決済等代行業を活用した資金管理・資金決済効

2 Electronic Data Interchangeの略。受取企業に通知する振込の明細情報等。

3 Straight Through Processingの略。標準化されたフォーマットを用い、情報システムを連動させることにより、取引の約定から決済に至るまでの一連のプロセスを人手を介さずにシームレスに行うこと。

率の高度化について、企業においても検討する価値はあると考えます。

「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)

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 Insight Vol.24/May 2017)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン フィンテック推進支援室
シニアマネジャー 保木 健次
03-3548-5125 (代表番号)
kenji.hoki@jp.kpmg.com

平成 29 年度税制改正 (M&A 実務への影響)

KPMG 税理士法人

M&A グローバル・ソリューションズ ディールアドバイザー
パートナー 三輪 聡也

平成29年3月27日に、第193回通常国会において平成29年度税制改正法案が可決・成立しました。平成29年度税制改正では、政府与党の『経営戦略に基づく先を見据えたスピード感のある事業再編等を加速させる』という方針（平成29年度税制改正大綱より）が反映された改正が行われています。本稿では、企業買収、事業売却、事業統合、組織再編などの実務を想定して、これらの改正がどのようにM&Aの実務に影響を与えるかについて解説します。なお、今後法人税基本通達等の改正が行われた場合、本稿の記載事項に影響が生じる可能性があること、並びに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致します。



三輪 聡也
みわ としや

【ポイント】

- ー I：特定の事業を分離して新設会社を設立し、当該新設会社をグループ外の会社とする等のスピンオフを適格組織再編とする税制が新たに創設された。
- ー II：グループ内の適格分割型分割の支配関係継続要件が緩和された。
- ー III：共同事業組織再編（グループ外の法人同士の再編）に係る適格要件のうち、一定のケースにつき株式継続保有要件が改正された。
- ー IV：スクイーズアウト（100%子会社化）に関して、一定の金銭交付合併及び株式交換が適格組織再編として認められることとなる一方で、全部取得条項付種類株式等によるスクイーズアウトが、組織再編取引の一類型とされ、一定の要件を充足しない場合、完全子会社となる法人に対し時価評価課税が適用される。
- ー V：連結納税開始・加入時の時価評価課税に関して、自己創設のれんが課税の対象外となることに加え、上述のスクイーズアウトの改正により時価評価課税の対象外となる100%子会社化の手法が増えた。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. スピンオフ税制

これまで分割法人と支配関係（50%超の資本関係）が切れる新設分割型分割や完全支配関係（100%の資本関係）のある内国法人以外の株主等に対する現物分配は、非適格組織再編として取り扱われ、分割法人、現物分配法人並びにこれらの法人の株主等において、移転資産等につき譲渡損益課税及びみなし配当等の課税が生じていました。

今回の改正で、一定の要件を満たすグループ外の法人を設立する新設分割型分割及びグループ外の株主への現物分配（100%子会社株式のみを分配する場合に限り、これを「株式分配」と定義されました）が適格組織再編取引として課税の繰延べの措置を受けることができます（平成29年4月1日以降に行われる新設分割型分割及び現物分配から適用）（図表1-1、1-2参照）。また、適格株式分配を行うことが予定されている新設分社型分割の適用要件についても改正が行われています。

これらの取引は、日本国内でどこまで需要があるかは現時点では未知数ですが、欧米ではこのような『事業の分離』について課税を繰り延べる措置を設けている国もあります。近年の他国におけるスピノフの事例では、米ヒューレット・パカード・エンタープライズが、同社の法人向けサービス事業をスピノフ（分離・独立）させた上で、米情報技術（IT）サービス大手コンピューター・サイエンシズと合併させた事例（平成29年4月3日実行したことが公表された）や、平成29年1月16日には、コンプレッサーを主力とする産業機械大手アトラスコプコ（スウェーデン）が、平成30年に採鉱・岩盤掘削・土木事業を新設会社へスピノフ（分離・独立）した上で、当該新設会社の株式をアトラスコプコの株主に分配して新たな上場会社とすることを公表しています。今後日本においても『事業の分離』を行う事例や株主等からそのような提案がなされるかもしれません。

1. 適格スピノフの種類と適格要件

(1) 新設分割型分割によるスピノフ

下記(i)の適格要件を充足する新設分割型分割は、適格分割として取り扱われ、移転資産に対する譲渡損益の課税が繰延べられ、かつ、株主レベルでのみなし配当課税等は生じません。

(i) 適格要件

下記の全ての要件を充足すること

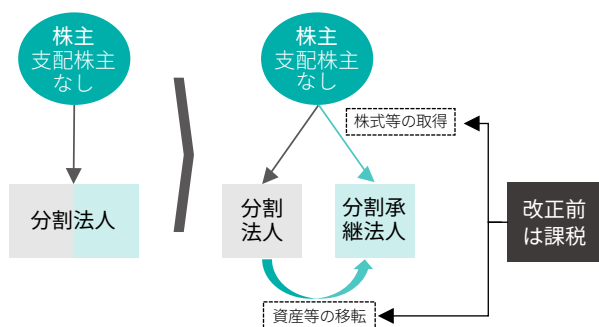
- ① 分割に伴って分割承継法人の株式以外の資産が交付されないこと
- ② 分割に伴って分割法人の株主の持株数に応じて分割承継法人の株式が交付されるものであること
- ③ 分割法人が分割前に他の者による支配関係がないものであり、分割承継法人が分割後に他の者による支配関係がないことが見込まれていること^(注)
- ④ 分割法人の分割事業の主要な資産及び負債が分割承継法人に移転していること
- ⑤ 分割法人の分割事業の従業者のおおむね80%以上の数の者が分割承継法人の業務に従事することが見込まれていること
- ⑥ 分割法人の分割事業が分割承継法人において引き続き行われることが見込まれていること
- ⑦ 分割法人の役員等（重要な使用人を含む）のいずれかが分割承継法人の特定役員となるが見込まれていること

(注) 上記③の要件に関する留意点は、「I 2. 共通の留意点」もご参照下さい。

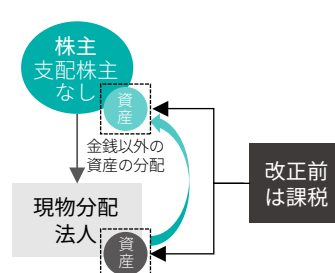
(ii) 個別の留意点

- この適格新設分割型分割は、単独で行う分割型分割に限られています。
- 上記適格要件のうち、下線部が新しい要件であり、①及び②、並びに④から⑥の要件は、従前の適格分割の要件と同

【図表1-1 グループ外の新設分割型分割】



【図表1-2 100%グループ外への現物分配】



様の要件となります。

- 上記要件⑦については、類似の要件が従前の適格分割の要件にもありますが、『重要な使用人』という定義は新たな用語であり、かつ、その定義が不明です。今後、その定義について、法人税基本通達等で明らかにされるかもしれません。なお、重要な使用人は、分割事業に従事している者に限られます。

(2) 株式分配によるスピノフ

下記適格要件を満たす完全子法人と現物分配法人とが独立して事業を営むための株式分配（現物分配法人が株式の全部を保有している完全子法人の株式の全部を株主等へ分配するもの）は、適格株式分配として取り扱われ、現物分配法人での完全子会社株式に係る譲渡損益の課税が繰延べられ、かつ、原則として、株主レベルでの配当課税（みなし配当を含む）や現物分配法人の株式に係る譲渡損益課税は生じません。

(i) 適格要件

下記の全ての要件を充足すること

- ① 現物分配により完全子法人の株式のみが交付されること
- ② 株式分配に伴って現物分配法人の株主の持株数に応じて完全子法人の株式が交付されるものであること
- ③ 現物分配法人が株式分配前に他の者による支配関係がないものであり、完全子法人が株式分配後に他の者による支配関係がないことが見込まれていること^(注)
- ④ 株式分配前の完全子法人の特定役員の全てが当該現物分配に伴って退任をするものではないこと
- ⑤ 完全子法人の株式分配前の従業員のおおむね80%以上の数の者が、当該株式分配後に当該完全子法人の業務に従事することが見込まれていること
- ⑥ 完全子法人の株式分配前に行う主要な事業が当該完全子法人において引き続き行われることが見込まれていること

^(注) 上記③の要件に関する留意点は、「I 2. 共通の留意点」もご参照下さい。

(ii) 個別の留意点

完全子法人は、内国法人に限られません。従って、100%子会社である外国法人の株式の全部を株主へ分配する場合でも、適格株式分配に該当し得ると考えます（但し、当該外国子会社が所在する国における課税関係は別途考慮する必要があります）。

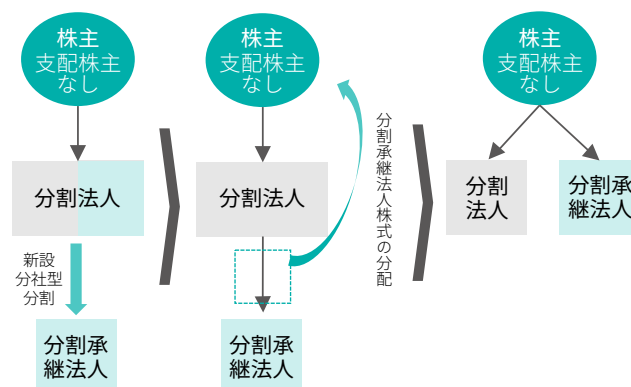
現物分配法人が内国法人で、株主のうちに外国法人等の外国株主が居る場合には、当該外国株主のうち現物分配法人の株式の25%以上を保有している者については、現物分配法人の株式に係る譲渡益が課税されるケースが生じます。但し、実際の課

税については、租税条約の適用関係などを考慮し、慎重に検討する必要があります。

(3) 単独新設分社型分割後に行う適格株式分配によるスピノフ

I 1 (1) 及び (2) のスピノフの派生形として、単独新設分社型分割後に、当該分割に係る分割承継法人の株式の全部を分割法人の株主へ分配する形のスピノフが適格分割となることが規定されました。従来、単独新設分社型分割では、分割法人と分割承継法人とが完全支配関係を継続することが適格要件の1つとされていましたが、今回の改正で、分割のときに当該分割後に適格株式分配により分割法人の株主へ分割承継法人の株式が交付されることを見込まれているときは、当該完全支配関係の継続が求められるのは当該適格株式分配の直前までとなりました。なお、適格株式分配の適格要件はI 1 (2)に記載の通りとなります（図表2参照）。

【図表2 適格分社型分割+株式分配の例】



2. 共通の留意点

今回の改正で、スピノフが適格再編として行えるようになりましたが、以下の留意点があると考えます。

- I 1 (1) 及び (3) に記載した適格スピノフとなり得る会社分割は、いずれも新設分割のみを対象としています。この点、許認可を必要とする事業である場合、一般的に準備会社などを設立して許認可を取得してから吸収分割を行うことが考えられますが、このような会社分割はスピノフ税制の対象外となっています（非適格分割となります）。
- I 1 (1) 及び (2) に記載の適格新設分割型分割及び適格株式分配の適格要件の1つに、「他の者による支配関係がないものであり、分割承継法人又は完全子法人がスピノフ後に他の者による支配関係がないことが見込まれていること」が

ありますが、この『支配関係』があるか否かの判定上、パススルー・エンティティである組合（例えばケイマン・リミテッド・パートナーシップなど）は、一の株主としてカウントされます。つまり、いわゆる、ファンドが株主である場合、当該ファンドが支配株主となるケースがあると考えられます。但し、ファンドが発行済株式の過半数を保有する株主であっても、幾つかの組合から投資している場合には支配株主に該当しないケースもあると考えます。

- スピンオフ税制は、非上場会社にも適用されます。

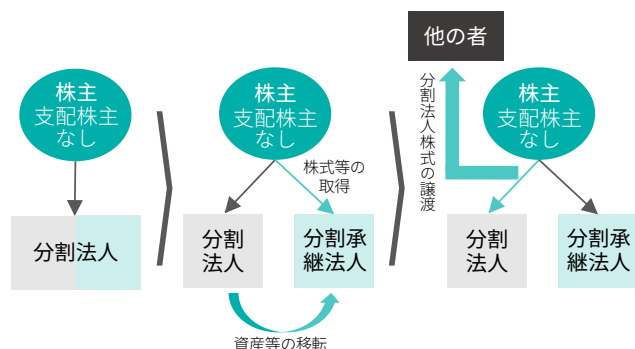
3. M&A実務での利用可能性

本章の冒頭で、米ヒューレット・パカード・エンタープライズやアトラスコプコの例を挙げましたが、スピンオフと聞くと、新たに事業を独立させることに注目が行きがちだと思いますが、単に『新たな会社を独立させる』というだけではなく、スピンオフ税制の適格要件のうち、「分割法人（又は現物分配法人）が分割（又は株式分配）前に他の者による支配関係がないものであり、分割承継法人（又は完全子法人）が分割（又は株式分配）後に他の者による支配関係がないことが見込まれていること」という要件にも注目すべきです。

つまり、分割型分割又は株式分配後に、『他の者による支配関係がないと見込まれていること』が求められているのは、あくまでも『分割承継法人又は完全子法人』であり、分割法人又は現物分配法人は、分割型分割又は株式分配後、他の者と支配関係を有しても適格要件は充足されるという点についてです。

このポイントを活用して、今後、図表3の様な一部の事業を他の者へ売却する為に、既存の株主グループに残したい事業をスピンオフにより新会社へ移転するなどのM&Aの事例が出てくるかもしれません。

【図表3 スピンオフ税制を活用した考え得るM&Aの事例】

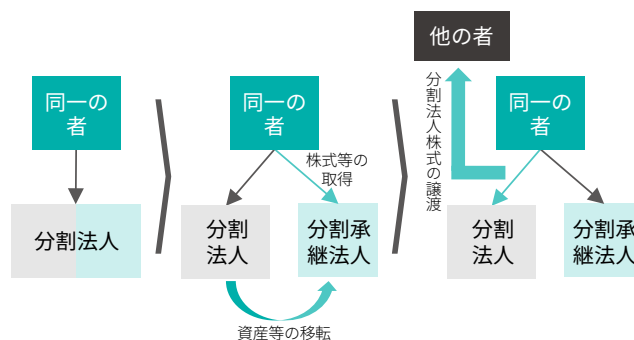


II. グループ内の適格分割型分割の改正

グループ内（同一の者により50%超の資本関係がある場合）の分割型分割を行う場合、今までは、分割法人と分割承継法人との間に完全支配関係又は支配関係が継続することが適格要件とされていましたが、今回の改正で、分割型分割後に求められる資本関係の継続は、同一の者と分割承継法人との間に完全支配関係又は支配関係のみということとなりました。ポイントは、スピンオフと同様に、分割法人については資本関係の継続が求められなくなりました。

これにより、今まで非適格分割となっていた、図表4-1の様なM&Aの事例が、今後、適格分割として行えるようになります（平成29年10月1日以降行う分割型分割から適用）。

【図表4-1 適格分割型分割を活用したM&Aの事例①】



また図表4-2の様な分割型分割でも適格分割となり得ます。

【図表4-2 適格分割型分割を活用したM&Aの事例②】

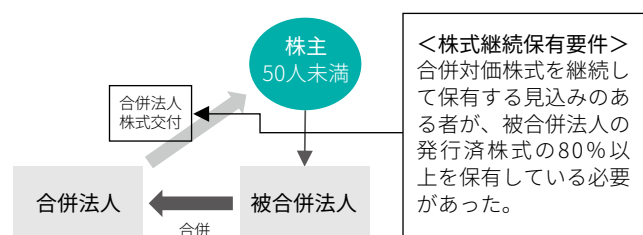


III. 株式継続保有要件の改正

支配関係のない法人間の合併、分割型分割、株式交換及び株式移転（以下「共同事業合併等」という）を行う場合で、被合併法人、分割法人、株式交換完全子法人及び株式移転完全子法人（以下「非合併法人等」という）の株主が50人未満であるときは、図表5のように株式継続保有要件が課されていました。実際には、全株主について合併交付株式等を継続して保有するか否かを確認する術もなく、それを証明することも困難なケースが

多々あったと考えます。

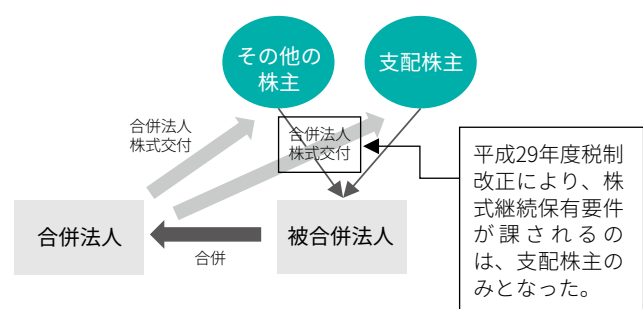
【図表5 旧法の共同事業合併の例】



今回の改正では、株式継続保有要件が課されるのは、支配株主（被合併法人等の発行済株式の50%超を保有する者及び当該者による支配関係がある者）^(※)のみとなりました。これによって、支配株主以外の者が合併法人株式等を売却することが見込まれていても適格合併等に該当し得ることとなった為、共同事業合併等が行いやすくなると考えます（平成29年10月1日以降に行われる共同事業合併等に適用）（図表6参照）。

（※）上記支配株主の判定においては、パススルー・エンティティーである組合（例えばケイマン・リミテッド・パートナーシップなど）は、一の株主としてカウントされません。従って、当該組合に出資している者を個々に株主として判定します。この点、スピノフ税制における「支配関係」の判定とは異なりますので、留意が必要です。

【図表6 新法の共同事業合併の例】



但し、旧法では、被合併法人等の株主が50人以上いる場合には、支配株主であっても株主継続保有要件が課されていませんでしたが、新法適用後、支配株主は、被合併法人等の株主の数にかかわらず株式継続保有要件が課されますので、注意が必要です。

IV. スクイーズアウトの改正

スクイーズアウトとは、一般に少数株主を排除し、ある会社を100%子会社化することを言いますが、これまでの実務では、合併及び株式交換の組織再編、並びに全部取得条項付種類株

式、株式併合及び株式売渡請求を利用した手法が行われてきました（株式売渡請求以外は、いずれも端数株式を利用した手法となります）。但し、合併及び株式交換を利用したスクイーズアウトに関しては、形式的には端数株式に対して金銭を交付したとしても、金銭交付合併・株式交換と実質的に違いがないという見方もできることから、税務の観点からは、不安定な手法であったと考えます。但し、今回の改正では、一定の金銭交付合併・株式交換が、適格組織再編として認められました。

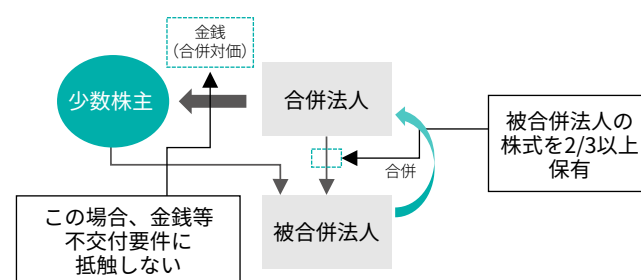
また、全部取得条項付種類株式等を利用したスクイーズアウトは、これまで組織再編取引として規定されていませんでしたが、今回の改正で株式交換に類似する組織再編取引として位置付けられ、基本的に株式交換に係る適格要件を充足しない場合には、完全子法人に対して時価評価課税が適用されます。

1. 金銭交付合併・株式交換

合併（又は株式交換）の直前に、合併法人（又は株式交換完全親法人）が被合併法人（又は株式交換完全子法人）の発行済株式（自己株式を除く）の総数^(※)の2/3以上に相当する数の株式^(※)を有する場合には、図表7の通り、合併法人（又は株式交換完全親法人）以外の株主に金銭を交付しても、金銭等不交付要件には抵触しないこととなりました（平成29年10月1日以降に行われる合併及び株式交換に適用）。

（※）合併の場合は合同会社等の持分会社が被合併法人となるケースがありますので、その場合には、上記「総数」を「総額」と上記「株数」を「金額」とします。

【図表7 合併によるスクイーズアウトの例】

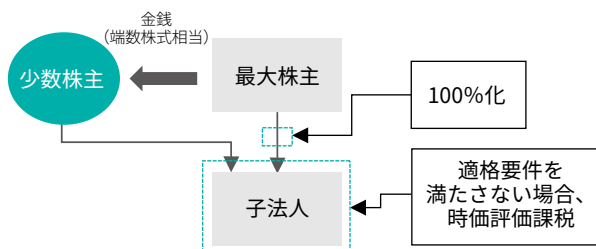


2. 全部取得条項付種類株式等

全部取得条項付種類株式、株式併合及び株式売渡請求によるスクイーズアウトの場合、図表8の通り、税務上、金銭交付株式交換のように2/3以上の株式保有の要件はありません。但し、50%超の支配関係（当事者間の支配関係又は同一の者による支配関係）があることが前提となっています。これらの手法によるスクイーズアウトが、下記要件（50%超100%未満の株式交換の

適格要件)の全てを充足する場合に適格組織再編として取り扱われます(平成29年10月1日以降に行われるスクイーズアウトに適用)。

【図表8 全部取得条項付種類株式によるスクイーズアウトの例】



- ① スクイーズアウト後に完全親法人与完全子法人との間に支配関係が継続することが見込まれていること
- ② スクイーズアウト後に、完全子法人の従業員の80%相当の数の者が、完全子法人の業務に従事することが見込まれていること
- ③ スクイーズアウト後に、完全子法人の主要な事業が当該完全子法人において引き続き行われることが見込まれていること

3. 実務への影響

今回の改正で、合併及び株式交換によるスクイーズアウトが適格組織再編となりうる事が明確となったため、実務では使いやすい手法になると考えます。

また、全部取得条項付種類株式等によるスクイーズアウトについては、これまでになかった要件(Ⅰ1(2)株式分配によるスピノフの適格要件)が課され、当該要件を充足しない場合には、時価評価課税の適用を受ける為、納税者不利になったと考えます。但し、不利な側面だけではなく、適格組織再編に加わったことによるメリット、これについては、Ⅴの章で解説します。

る場合、連結納税加入時の時価評価課税(被買収会社に適用)を避ける観点から、100%子会社化をしないケースがあったと想定しています。しかしながら、Ⅳの章で解説したように、一定の要件の下、金銭交付株式交換及び全部取得条項付種類株式等によるスクイーズアウトが適格株式交換等に該当することとなったことから、これらの手法により100%子会社化を行い連結納税に加入した場合には、時価評価課税は行われず、かつ、子法人の有する欠損金は消滅せず、特例欠損金として、連結納税加入後も一定の制約はありますが使用可能となります。

従って、上述の100%グループ外の法人が少数株式を保有しているような子会社について、これらの手法によりスクイーズアウトすることにより、時価評価課税を受けることなく、連結納税グループに加入させることができるようになりますと考えます。また、個々の案件ごとに慎重な検討が必要ですが、買収する際にも段階的に100%化するようなケースも考えられます(最終段階として、金銭交付合併・株式交換又は全部取得条項付種類株式等によりスクイーズアウトを行う)。

2. 自己創設のれんに対する課税

連結納税の開始及び加入時においては、原則として、連結子法人に対し時価評価課税が行われます。この時価評価課税の対象となる資産のうちには、いわゆる、自己創設のれんが含まれていましたが、今回の改正で、税務上の帳簿価額が10百万円未満の資産が時価評価の対象から除かれたことから、実質的に自己創設のれんは時価評価の対象外となりました(平成29年10月1日以降に終了する事業年度終了の日において有する資産に適用)^(※)。従って、今後、連結納税の時価評価課税のインパクトが軽減されるケースも出てくるものと考えます。

(※) 非適格株式交換及び非適格株式移転に係る時価評価についても同様の改正が行われています(平成29年10月1日以後に行われる株式交換及び株式移転に適用)。

V. 連結納税とM&A

今回の改正では、連結納税適用法人が他の会社を買収する際に影響する改正が含まれています。具体的には、連結納税加入時等の時価評価課税に関連する事項となります。

1. 連結納税加入時の時価評価／欠損金の切捨対象外法人の拡充

これまで連結納税を適用している法人が他の会社を買収す

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人
M&A グローバル・ソリューションズ
ディールアドバイザー
パートナー／三輪 聡也
Toshiya.Miwa@jp.kpmg.com

M&Aを成功に導くPMIの実務

～グループ管理・不正リスク管理の観点から～

株式会社 KPMG FAS

マネージング・ディレクター 林 稔
マネジャー 佐野 智康

近年、日本企業による海外M&Aが活発化し、金額・件数ともに増加しています。その一方で、買収して数年内の海外子会社において重大な不正やコンプライアンス違反（以下「重大不正等」という）が発覚する事例が見られます。

買収先の重大不正等を事前に発見し、不適切な会社の買収を未然に防ぐためには、デューデリジェンス（以下「DD」という）の徹底が重要ですが、実務上は様々な制約が伴います。

そこで、①買収前の適切な投資審査・意思決定プロセスの確立に加えて、買収後に重大不正等を早期発見するために、②買収後の速やかな実態把握、③PMIの標準プロセスの確立、④グループ管理方針の早期導入、の4点が重要な鍵となります。しかし、多くの日本企業ではこれらの一連の流れが十分に確立されていない状況にあると思われます。そこで本稿では、これらの確立に向けた方策について解説を行います。



林 稔
はやし めのる



佐野 智康
さの ともやす

I. 活発なM&Aと相次ぐ失敗事例

近年、日本企業によるM&Aが活発化しています。特に2016年度の海外M&Aについては、金額・件数ともに、過去最高であるとの報道があります。

このような日本企業による活発な投資意欲の一方で、買収後に短期間で“のれん”を減損処理する事例が最近多く見られます。新興国の大型買収先において重大不正等が発覚したことに伴い、経営者が退任に追い込まれた事例もあります。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

II. 重大不正等の発覚事例から得られる教訓

買収先における重大不正等の発覚事例を、「なぜ買収前に発見できずに投資を実行してしまったのか。なぜ買収後に早期発見や改善ができなかったのか」という点について、グループ管理・リスク管理の観点から分析を行うと、単純に「DDの失敗」「意思決定の失敗」「PMIの失敗」といった特定のプロセスの失敗であったと断言することは難しく、買収・統合プロセスにおける複数の要因が重なった結果であると考えられます。そこで本章では、過去の事例を踏まえて、各プロセスにおいて考えられる要因と、得られる教訓について考察していきます。

1. 買収前プロセスにおいて考えられる要因と教訓

(1) 買収の意思決定プロセス

DDで重大不正等の兆候が検出されていたものの、下記のような「意思決定における先入観」に囚われたため、適切な投資判断が行われず、問題ある企業を買収してしまったと考えられる事例があります。一般的に、M&A案件の推進担当者には、とにかく買収したいというマインドが生じがちです。一方で、管理部門等からは、この勢いに乗った投資マインドを止めるのは難しいという実務的な悩みも多く聞かれます。そのため、重要な教訓の1つ目として、先入観に囚われないための投資の審査・意思決定プロセスの確立が必要といえます（詳細は第Ⅲ章1参照）。

また、買収後に短期間で“のれん^{※1}”を減損処理することになる場合には、買収価格の決定根拠に関する説明責任が問われることにもなります。弊社実施の「M&Aサーベイ～M&Aによる価値創造およびそのキーファクターに関する調査～」によると、①日本企業は特に海外案件において、多額の買収プレミアムを支払う傾向にあること（図表1参照）、②海外案件において3割以上の買収プレミアムを支払った企業のうち約4割が「シナジー効果以外」を根拠として買収プレミアムを決定したことが明らかとなっています。そのため、重要な教訓の2つ目として、買収プレミアムを支払ったことに関する株主への説明責任を果たせるよう、投資の審査・意思決定プロセスの過程で、価格決定の明確な根拠を確保しておくことが必要です。

※1: 筆者の調査によると、本稿の執筆現在、連結財務諸表に“のれん（借方、以下同様）”を計上している日本の上場企業は1,335社で、残高の総額は約29.5兆円です。そのうち100億円以上の“のれん”を計上している上場企業は213社にのぼり、かつ純資産金額に占める“のれん”の割合が3割以上の上場企業は58社あります。

【図表1 3割以上の買収プレミアムを支払った日本企業の割合】

	買収先	
	上場企業	非上場企業
国内案件	10%	16%
海外案件	55%	33%

出典：M&A サーベイ～M&Aによる価値創造およびそのキーファクターに関する調査～より筆者作成

過去の事例から考えられる要因①（意思決定における先入観）

- 中期経営計画の達成のためには、買収が必要不可欠だという先入観
- 経営トップの推奨案件であるため、反対するのは困難だという先入観
- 買収先は上場企業であるため、相応の内部監査・内部管理体制が具備されているはずだという先入観
- 買収案件に多額の工数・コストを投じてきたため、投資検討からの撤退は合理的ではないという先入観

(2) DDプロセス

DDの項目は、事業・財務・税務・法務以外にも、人事・IT・ガバナンス、反贈賄・人権、経営者の背景調査など、非常に多岐にわたります。そのため、個々のリスクを捉えるだけでなく、調査に重大な抜け・漏れはないか、という鳥瞰的な視点を持つことが非常に重要となります。しかし、そのようなノウハウを蓄積している日本企業は少数ではないかと考えられます。

DDは、買収先の協力を大前提とした調査手法です。案件によっては、買収先の交渉戦略等の理由により、実施期間、開示資料、質問数の制限などの様々な制約を受け、十分な情報取得が難しい事例もあります。特に、買収先の経営者が不正を隠ぺいするために、DDでの開示情報を巧妙に操作していた場合には、DDにおける不正発見は困難を極めます。したがって、DDだけに依存することには限界があるといえます。そのため、重要な教訓の3つ目として、DDの限界を補い、重大不正等を早期発見するためには、DDの発見事項や未了事項についてPMIの担当者等へ引き継ぎを行い、買収後に買収先の実態を早期に把握することが重要と考えられます（詳細は本章2（1）参照）。

1. M&Aサーベイ～M&Aによる価値創造およびそのキーファクターに関する調査～
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/06/ma-survey-2015.html>

過去の事例から考えられる要因② (DDの限界)

- ・ 買収先の経営者が不正隠ぺいするために、開示情報を巧妙に操作していた
- ・ 入札案件で実施期間・開示資料・質問数などの制限があり、高リスク領域のDDが十分に実施できなかった
- ・ 買収先の地理的な関係で、直接訪問できる機会が限定的だった
- ・ DDの発見事項や未了事項に関する引継ぎが行われなかった

2. 買収後プロセスにおいて考えられる要因と教訓

(1) 買収後の実態把握プロセス

重大不正等が発生している事実をDDで発見できず、万が一、問題のある会社を買収してしまった場合には、表明保証契約※2の期間内に重大不正等を早期発見し、損害賠償請求すること等で、損失回復を図る努力をしなければなりません。

しかし、支配権獲得後に買収先の実態を把握するプロセス(以下「買収後DD」という)が確立されていないのが現状です。

買収後DDとは、クロージング後の統合プロセスの過程で、内部監査部門やPMIの担当者が、買収前にアクセスできなかった重要情報や高リスク領域に関する元データを収集・分析したり、重要拠点を実査する等の方法により、買収先の実態を早期に把握する取り組みです。

買収後DDは、DDの限界を補うために重要なプロセスですが、適切なコストやリソースを割いていない日本企業が多く見られます。買収後DDでは、DDの担当者から実施手続と発見事項の引継ぎを受け、重大な抜け・漏れがないかを検討し、高リスクの領域から優先順位を付けて追加確認を行います。その結果、重大不正等の兆候を発見した場合には、実態調査をさらに拡充する必要があります。そのため、重要な教訓の4つ目として、これらを円滑に行うために、PMIの標準プロセスを確立しておかなければなりません(詳細は第Ⅲ章2参照)。

過去の事例から考えられる要因③(買収後の実態把握不足)

- ・ 買収後の実態把握(買収後DD)にリソースが配分されなかった
- ・ DDの発見事項や抜け・漏れに関するリスクを評価しなかった
- ・ 重大不正等の兆候を認識したが買収先から抵抗を受け調査しなかった

※2: 上場企業のTOB案件等では、売主が個人株主となるため、表明保証契約を締結することができない点には留意を要する。

(2) グループ管理方針の導入プロセス

適切なガバナンスを発揮し、円滑なグループ管理を実現するためには、買収後のPMIにおいて、早期にグループ管理方針を導入する必要があります。しかし、実際には、グループ管理方針

の導入が早期になされず、買収先への派遣役員に“お任せ”の状態となり、適切なガバナンスが発揮されなかったと考えられる事例が見られます。

多くの日本企業では、グループ本社のルール体系が複雑であり、ルール内容も国内目線である等の理由で、海外企業買収後のPMIには活用できないという悩みを抱えています。また、海外にも通用する「グループ管理方針」が整備されていない企業も少なくありません。したがって、重要な教訓の5つ目として、円滑にPMIを実施するためには、前述した「PMIの標準プロセス」に加えて、海外子会社にも通用する「グループ管理方針」と「シンプルなルール」を、買収の実施前に整備しておくことが必要です。

過去の事例から考えられる要因④ (ガバナンス・グループ管理上の問題)

- ・ PMIに適切なリソースが配分されず、迅速に実施されなかった
- ・ 買収先に役員を派遣したが、放任状態となっていた
- ・ 買収先を過度に「尊重」し、ガバナンスの発揮ができなかった
- ・ グループ本社のルールが複雑等の理由で、海外子会社には導入できなかった

Ⅲ. M&A・PMIプロセスの確立に向けて

第Ⅱ章で述べた過去の事例から考えられる要因と得られる教訓を踏まえ、M&A・PMIプロセスの確立に向けたポイントを整理すると、下記の4つに集約されます。本章では、これら4つの重要ポイントに関して、推奨される取り組み事例を解説します。

M&A・PMIプロセスの確立のための4つの重要ポイント

- ① 問題ある会社の買収を防止し、価格決定の根拠を確保するための、「適切な投資審査・意思決定プロセス」の確立
- ② 早期の統合と実態把握を実現するための、「PMIの標準プロセス」の確立
- ③ DDの限界を補うための、「DD結果の引継ぎ」と「調査未了事項・抜け・漏れの検討」を踏まえた「買収後DD」の実施
- ④ 適切なガバナンスの発揮を実現するための、海外にも通用する「グループ管理方針」と「シンプルなルール」の整備

1. M & Aガイドラインの整備 (重要ポイント①に対応)

買収プロセスでの投資審査・意思決定の仕組みを確立するために「M&Aガイドライン」を整備する企業が増えています。「M & Aガイドライン」の目次例を以下に記載します。

「M&Aガイドライン」を策定する際のポイントは、まず、「M

「M&Aの基本方針」を定めることです。「買収してはいけない会社」の基本方針を定めている日本企業もあります。これにより、M&Aに関与する役職員が共通の価値観・認識の下に、案件を進めることが可能となります。

2点目に、「段階的な審査手続と基準」(ステージゲートアプローチ)を定めることです。「買収提案時」「DDの開始・完了時」「契約案の提出・契約締結時」「クロージング時」などの買収プロセスの各段階で必要となる審査項目を定め、投資検討の継続・撤退を都度判断する意思決定プロセスを確立します。

3点目に、「DDの標準調査項目」を定めることです。M&Aは案件に応じて投資リスクが異なるため、絶対的な調査項目を整備することは困難ですが、DDの手続・範囲を検討する際に標準的な調査項目を参照することで、重大な抜け・漏れを防ぐための助けとなります。

最後に、「DDでリスクが検出された際の対応・判断原則」を定めることです。発見されたリスクが自社のグループ方針に照らして許容できるのか、対応策を講じることで自社の許容レベルにまでリスク軽減できるのかを検討し、意思決定する仕組みを確立します。

M&Aガイドラインの目次例

- 第1章: はじめに(ガイドラインの目的、用語の定義、適用範囲、位置付け、相談先)
- 第2章: M&Aの全体像(基本方針、秘密保持、段階的な審査手続と基準アドバイザーの選定、投資リスク等の調査)
- 第3章: M&Aの標準手続(各ステージの解説、クロージング以降のPMI)
- 解説編: DDの標準調査項目
投資スキームと調査項目の関係
DD検出事項等への対応・判断原則 など

2. PMIガイドラインの整備(重要ポイント②・③に対応)

買収後の早期の実態把握とガバナンス発揮を実現するために「PMIガイドライン」を整備する企業が増えつつあります。「PMIガイドライン」の目次例を以下に記載します。

「PMIガイドライン」を策定する際のポイントは、まず、「PMIの基本方針」を定めることです。買収先へのガバナンス発揮のための体制構築や、問題の早期発見による損失発生リスクの極小化を基本方針として掲げている企業もあります。

2点目に、「PMIの標準プロセス」を定めることです。PMIに関する重要な意思決定事項や、PMIの推進体制に加えて、「Day0以前からDay1」「Day1直後」「Day1からDay100」などの各期間に

おける標準プロセスを確立します。

3点目に、PMIの標準プロセスにおいて、「DDの実施手続・結果の引継ぎ」「調査未了事項や抜け・漏れのリスク評価」を定めることです。前述のとおり、DDの限界を補うためには、買収後DDを実施することに加えて、派遣役員やPMIの担当者がDDの不足点を把握したうえで経営・統合活動を行うことが必須となります。

4点目に、「買収後DDの標準調査項目」を定めることです。これにより、DDの不足点を円滑に検討することができます。

最後に、「PMIでリスクが検出された際の対応・判断原則」を定めることです。この点は、上記Ⅲ.1と基本的な考え方は同じですので、説明を割愛いたします。

PMIガイドラインの目次例

- 第1章: はじめに(ガイドラインの目的、用語の定義、適用範囲、位置付け、相談先)
- 第2章: PMIの全体像(基本方針、決定機関、推進体制、実施手続の概要)
- 第3章: PMIの標準手続(全体方針・マスタープラン・統合計画の策定と決定)
- 解説編: PMIの標準的な実施手続の詳細
PMIに関する重要な意思決定事項
決定機関・プロジェクト責任者・事務局の役割
投資後のリスク評価・買収後DDチェックリスト など

3. グループ管理方針の整備(重要ポイント④に対応)

前述のとおり、多くの日本企業のグループ管理方針は、海外の買収先にも通用するシンプルな原理原則を示した内容にはなっていません。そのため、グループ管理方針の抜本的な見直しに着手する企業が増えています。

グループ管理方針とは、①グループで共有する経営理念・方針(経営理念・ビジョン、行動規範、CSR、人財など)、②グループで遵守すべき業務方針(業務・業績管理に加え、決裁権限、定例・非定例の報告事項、各種規程の整備、内部統制、内部監査、危機管理、情報管理、財務会計・税務・決算など)、③グループ各社への業務支援方針(人事・法務、知的財産、IT、経理・財務など)が挙げられます。

グループ管理方針の整備において検討すべき具体的な項目についてはKPMG Insight 2015年1月号(VOL.10)の拙稿「海外のグローバルコンプライアンス戦略」²⁾の図表6(グループ管理方針の具体的な検討の項目例)に記載されていますのでご参照ください。

2. KPMG Insight 2015年1月号(Vol.10)「海外のグローバルコンプライアンス戦略－海外贈賄・カルテル対応のリスク管理を中心に－」
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/01/global-compliance-20150115.html>

4. マネジメント・ブックの整備（重要ポイント④に対応）

PMIの担い手となる派遣役員・幹部職員の支援策として、「マネジメント・ブック」を整備する事例もあります。マネジメント・ブックとは、上記Ⅲ.3で述べた「グループ管理方針」に加えて、海外にも通用する「シンプルなルール」や、海外でありがちな不正事例を念頭に予防・早期発見のノウハウをまとめた冊子であり、分量は30～40ページ程度に抑えることがポイントです。マネジメント・ブックの具体的な目次例を、図表2に示します。

なお、「マネジメント・ブック」の目次例には、既存のグループ管理方針や本社ルールに定められていない内容が多々含まれている場合がありますが、数年かけてでも、既存のグループ管理方針とルールを、海外にも通用する内容に改訂していく必要があります。

【図表2】 マネジメント・ブックの目次例

■ 第1章 マネジメント全般

- 1 定例マネジメント会議
- 2 マネジメントへの報告・承認手続
- 3 親会社への定期的報告
- 4 重要業務の手順
- 5 職務分離・内部統制
- 6 必要人員構成

■ 第2章 ガバナンス

- 1 取締役会・株主総会
- 2 社内規程の整備
- 3 業務内容・決裁権限の明確化
- 4 契約締結手続
- 5 サイン権限・印章管理
- 6 文書管理
- 7 外部関係者との連携

■ 第3章 コンプライアンス

- 1 コミュニケーション
- 2 コンプライアンス会議
- 3 ヘルプラインの整備
- 4 公務員関連支出ガイドライン
- 5 同業他社との接触ガイドライン

■ 第4章 人事

- 1 雇用契約
- 2 研修
- 3 人事管理
- 4 入社・退社時の手順

■ 第5章 情報管理

- 1 情報セキュリティの意識向上
- 2 情報セキュリティの管理
- 3 文書・電子文書の作成・管理
- 4 社外ホームページの管理

■ 第6章 事故・トラブル・災害

- 1 事故・トラブル等のリスク管理
- 2 災害のリスク管理

■ 第7章 品質管理

- 1 製品苦情
- 2 製品回収
- 3 安全性情報
- 4 当局への届出

■ 第8章 会計

- 1 会計関連ルールの整備
- 2 会計業務の設計
- 3 現預金の管理
- 4 固定資産・リース資産の管理
- 5 引当金・未払税金・税効果会計の決算処理

■ 第9章 在庫管理・販売管理

- 1 在庫管理・在庫評価
- 2 債権管理・入金管理
- 3 販売管理と仕入・売上計上

■ 第10章 材料以外の物品購買・役務の調達と支払管理

- 1 支払債務の管理
- 2 購買・調達
- 3 支払管理

IV. 最後に

M&Aの本来の目的は、時間価値を買うこと、そしてシナジー効果を享受することにあります。本稿では、「M&A・PMIの標準プロセスの確立」「買収後の実態把握」「グループ管理方針の導入」などの「守り」の施策を中心にご紹介をしましたが、シナジー効果の実現のためには買収先のことを十分に把握し、円滑にPMIを実現することが必須ですので、本稿で解説した施策は「攻め」の取組みにも通じる内容です。

また、「グループ管理方針」は、平時からの企業のグループ管理・リスク管理のあり方そのものですので、抜本的な見直しには相応の時間を要します。そのため、買収の実施前の段階から、日頃のグループ管理・リスク管理体制の高度化を図ることが、PMIの成否を分ける重要なポイントになるといえます。

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。

株式会社 KPMG FAS

マネージング・ディレクター 林 稔

minoru.hayashi@jp.kpmg.com

マネジャー 佐野 智康

tomoyasu.sano@jp.kpmg.com

深化するコーポレートガバナンス改革

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)

パートナー 和久 友子

平成26年改正会社法から3年、コーポレートガバナンス・コードの策定・実施から2年が経過しました。企業は、機関投資家との建設的な対話から「気づき」を得て、欧米企業と伍して果敢にリスクテイクを行い、投資・事業再編を進めることにより、収益力を改善し、持続的に成長していくため、コーポレートガバナンスを継続的に深化させていくことが求められています。

本稿では、こうした趣旨を踏まえ、2017年2月23日にKPMGジャパンが主催したセミナーで実施したアンケート、2017年3月10日に経済産業省が公表したCGSレポート等を紹介しながら、コーポレートガバナンスを巡る動向を紹介するとともに、コーポレートガバナンスのあり方について多面的に議論し、取組みを深化させていくためのポイントを解説します。

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



和久 友子
わく ともこ

【ポイント】

- 企業価値向上のためには、コーポレートガバナンスを有効に機能させるべく取締役会の監督機能の強化が必要である。
- 各社の事業内容等に応じた取締役会の役割・機能を設定し、取締役を指名すること、取締役会の役割・機能に合致する社外取締役を選任し、選任した社外取締役が期待に沿って活動できる環境を整えること、社外取締役も巻き込んで経営者・CEOのサクセッションプラン（後継者計画）の策定プロセスの透明性を確保することが必要である。
- 持続的に取締役会の実効性については毎年評価し、課題を抽出し、改善するサイクルを積み重ねることにより自律的に取締役会の実効性を高めることが必要である。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

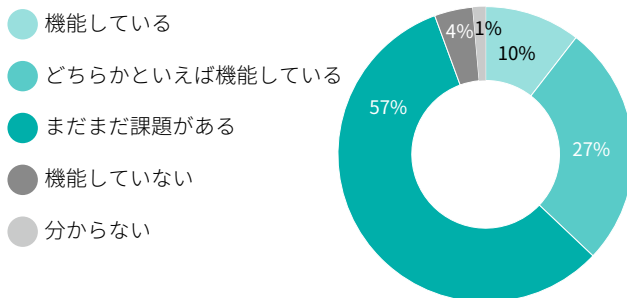
I. 企業価値向上のためのガバナンス

コーポレートガバナンスは、企業価値向上の観点から有効に機能しているのでしょうか。コーポレートガバナンス・コードへの対応が2周年を迎えても、この問いかけに対し、課題を認識している企業はまだ多いのが現状です（図表1参照）。

コーポレートガバナンスを有効に機能させるためにはまず、取締役会はどうあるべきか、その役割・機能について考える必要があります。それは各社の事業内容や規模等によって異なりますが、我が国企業が競争力や収益力を上げるためには、これまで以上に積極的な投資、事業再編、M&A等を通じリスクテイクできる仕組みが必要であり、企業的意思決定プロセスを監督・監視する仕組みの強化が不可欠です。

【図表1 企業価値向上とガバナンスの関連性】

貴社のガバナンスは、企業価値向上の観点で有効に機能していますか？



出所：2017年2月23日開催KPMG取締役向けコーポレートガバナンスセミナー「企業価値向上に向けた取締役会改革」ご来場者アンケート意識調査

わけではなく、ましてや機関設計の変更が必須なわけでもありません。

2017年3月10日に経済産業省のCGS研究会（コーポレートガバナンス・システム研究会）が公表した、CGS研究会報告書「実効的なガバナンス体制の構築・運用」（CGSレポート）は、会社法上のいずれの機関設計であるかにかかわらず、取締役会の役割・機能を再検討するに当たって、①経営において社長・CEOに権限を集中させたいのか否か、②取締役会でなるべく個別の意思決定まで行いたいのか否かという視点から検討することを提案しています。

取締役会の議案をどうするかといった観点は従来も検討されてきたポイントですが、これに、経営において社長・CEOに権限を集中させたいのか、つまり経営判断の迅速性という観点を併せた4象限で考えるという点に特徴がみられます（図表2参照）。そのうえで、いずれの象限を目指すとしても、監督機能を高める仕組みはそれぞれ必要であるとしています。まずは、こうした視点等も参考に、会社が取締役会の役割・機能としてどのようなものを目指すべきかを明らかにすることは有意義です。

【図表2 取締役会の役割・機能に関する検討の視点】

(A象限) ・個別の業務執行の決定が少ない ・CEO権限は分権型	(C象限) ・個別の業務執行の決定が少ない ・CEO権限は集権型
(B象限) ・個別の業務執行の決定が多い ・CEO権限は分権型	(D象限) ・個別の業務執行の決定が多い ・CEO権限は集権型

出所：経済産業省 CGS レポートに基づき筆者作成。

II. 取締役会の役割・機能

コーポレートガバナンス・コードは、取締役会等の責務について、①企業戦略等の大きな方向性を示すこと、②経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと及び③独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及び、いわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすべきであるとしています（基本原則4）。

いわゆる「モニタリングモデル」とは、取締役会の主たる役割を③の監督中心とする考え方ですが、いくら企業的意思決定プロセスを監督・監視する仕組みの強化が不可欠だとしても、すべての会社がモニタリングモデルへ移行しなければならない

III. 社外取締役の活用の在り方

取締役会の役割・機能を設定したならば、取締役会の構成員をどうするかが問題となります。たとえば、取締役会で出される多様な議題を多面的に議論する、内部では得られない知見や専門知識を得る、内向きになりがちな議論に対し、独立・客観的な立場からの新しい視点を入れる等である。一般的には、多様な属性を持った社外の人材を揃えることが望ましいといえます。

外形的には社外取締役の活用は進んできており、2016年には2名以上の独立社外取締役を選任している企業が80%近くになってきていますが¹、次のステップとして、3分の1以上といったことも視野に入ってきます。社外取締役の人材プールに現役

1 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況（確報）」（2016年7月27日）。

の経営者をもっと入れてもよいのではないか、あるいは元社長が相談役として会社に残るより社外取締役となつてはどうかといった議論もされています。もっとも社外取締役の数を確保することが目的ではなく、各社の取締役会の役割・機能に合致する資質・背景を持った社外取締役を選任することが重要であり（図表5参照）、選任した社外取締役が、期待に沿って活動できるような環境を整えることが何より重要です。

具体的には、取締役会の数日前に事前に資料を提供する、取締役会の前に議案の説明をする、工場、研究所、子会社等の各拠点の現場視察の場を設ける、監査役も含め社外者だけのコミュニケーションを確保するための会議体を設ける等の例も増

えてきており、こうした取組みもあつてか、社外取締役が取締役会に貢献していると考えている企業は相当程度に達しています（図表3参照）。

また、その先には、社外取締役が期待したような役割を果たしているか、その評価を踏まえて、再任・解任等の検討といったプロセスが必要になります。先のCGSレポートでは、社外取締役の役割を考えるための9つのステップを提案しており（図表4参照）、参考になります。

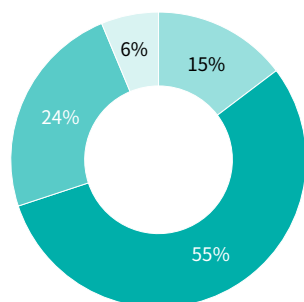
Ⅳ. サクセッションプランの策定

社外取締役の活用は進みつつありますが、経営陣の指名（サクセッションプラン）への関与についてはまだこれからといった状況です。サクセッションプランについて、取締役会または指名委員会ではほとんど議論していないか、議論はしても、納得感が得られているか分からないというように、この分野についてはまだ手探りの状況にあります（図表5参照）。

【図表3 社外取締役による取締役会への貢献】

貴社の社外取締役は、取締役会にどの程度貢献していますか？

- 非常に貢献している
- 貢献している
- あまり貢献していない
- 貢献していない



出所：2017年2月23日開催KPMG取締役向けコーポレートガバナンスセミナー「企業価値向上に向けた取締役会改革」ご来場者アンケート意識調査

【図表4 社外取締役の役割を考えるための9つのステップ】

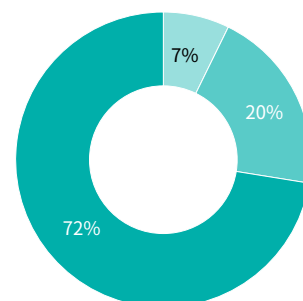
ステップ	検討事項	場面
1	自社の取締役会の在り方を検討する。	社外取締役の要否等や、求める社外取締役像を検討する場面
2	社外取締役に期待する役割・機能を明確にする。	
3	役割・機能に合致する資質・背景を検討する。	
4	求める資質・背景を有する社外取締役候補者を探す。	社外取締役を探し、就任を依頼する場面
5	社外取締役候補者の適格性をチェックする。	
6	社外取締役の就任条件（報酬等）について検討する。	
7	就任した社外取締役が実効的に活動できるようサポートする。	社外取締役が就任し、企業で活躍してもらう場面
8	社外取締役が、期待した役割を果たしているか、評価する。	社外取締役を評価し、選解任を検討する場面
9	評価結果を踏まえて、再任・解任等を検討する。	

出所：CGS レポート 20 頁より抜粋

【図表5 社外取締役による取締役会への貢献】

貴社では、サクセッションプランについて取締役会または指名委員会で議論していますか？

- 議論しており、取締役・指名委員も充分納得している
- 議論はしているが、納得感が得られているか分からない
- ほとんど議論していない



出所：2017年2月23日開催KPMG取締役向けコーポレートガバナンスセミナー「企業価値向上に向けた取締役会改革」ご来場者アンケート意識調査

コーポレートガバナンス・コードによれば、サクセッションプラン（後継者計画）は、取締役会が、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ適切に監督を行うべきとされています（補充原則4-1③）。また、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきであるとしています（補充原則4-10①）。

次期社長・CEOの選定は複数の候補者から行えるよう、早期の段階から育成することが重要であり、また、社外取締役を巻き込みながら、取締役会が候補者の資質を見極められるよう十分に時間をかけることが重要です。

また、取締役の指名に関しては、取締役会に求める役割と、

その実現のための構成（多様性）を指名方針の策定の際に検討すべきです。特に、CGSレポートで示されているマトリックス（図表6参照）を活用することも一案です。

【図表6 取締役を求める資質とそれを満たす取締役の検討方法の例】

資質 取締役	経営全般	業界知識	国際的経験	営業販売	技術研究開発	ICT	行政経験	法務	財務会計
A	●	●	●						
B	●	●		●					
C		●			●				
D			●					●	
E			●				●		
F	●					●			
G									●

（AからDまで：社内取締役、EからGまで：社外取締役）

出所：CGS レポート 27 頁より抜粋

変革していきます。取締役会評価により、こうした一連のプロセスについて取締役会の構成員等が自ら分析・評価し、そこから課題を抽出し、次年度にその課題解決に向けた改善を行います。企業価値向上という目標に向かって、こうしたサイクルを毎年積み重ねながら、自律的に取締役会の実効性を高めていくことが重要です。

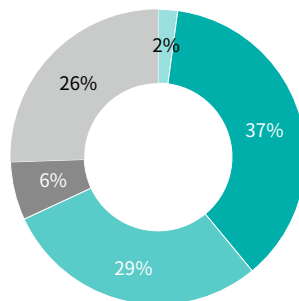
V. 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価の取組みも進んできています。取締役会の実効性評価の実施により、取締役会が対処すべき課題が明らかになったとポジティブな反応をする企業も出てきています（図表7参照）。

【図表7 取締役会の実効性評価】

貴社では、取締役会の実効性評価の実施によりどのような効果がありましたか？

- 実効性が高まった
- 対処すべき課題が明らかになった
- 特に効果を実感できない
- よく分からない
- 評価を未実施



出所：2017年2月23日開催KPMG取締役向けコーポレートガバナンスセミナー「企業価値向上に向けた取締役会改革」ご来場者アンケート意識調査

取締役会の在り方を設定し、社外取締役も巻き込んでサクセッションプランの策定プロセスを透明化して、経営者・CEOの選定、取締役を指名します。経営者・CEOは監督機能が強化された取締役会のもと、困難な課題に果敢に取り組み、企業を

コーポレートガバナンス

ウェブサイトでは、セミナーの開催やレポートの発行などを通じて、コーポレートガバナンスに関する最新動向について継続的に発信しています。

www.kpmg.com/jp/cg

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
パートナー 和久 友子
TEL：03-3266-7503
tomoko.waku@jp.kpmg.com

経営管理の新潮流

ソフトコントロールと経営監査

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 北島 雄
シニアコンサルタント 小杉 洋介
シニアコンサルタント 平田 篤子

社内外の経営環境の変化やグローバル競争の激化に直面し、企業の経営執行上の課題は増すばかりです。そのような環境下においても、企業はステークホルダーに対する価値を向上し続けることが求められます。企業価値の向上のために、まず検討されるのは事業活動における取り組みですが、一方で、経営管理についても見落としはなりません。本稿では、企業価値向上に資する経営管理手法として、経営管理そのものを支えるソフトコントロール、および企業全体を大局的に見る視点を取り入れた内部監査の重要性、効果について、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】

- ー ソフトコントロールとは、組織風土や、従業員の心理・意識・行動原理などの目に見えない内部統制のことである。ハードコントロール（社内規程やマニュアル、内部監査／モニタリングなど）の実効性を支える重要なものであり、企業価値向上のために最適な状態を維持することが必要である。
- ー 海外企業では、内部監査部門の役割が、準拠性監査や業務プロセス監査から経営に資する監査へと変化しているが、国内企業についてはそうした動きが限定的である。日本企業も企業価値向上に資する経営監査の実現へ舵を取るべきである。
- ー 企業価値向上を推進するうえで、事業活動に注力しがちであるが、自社に適したソフトコントロールや内部監査といった経営管理を有効に機能させることも、重要である。



北島 雄
きたじま ゆう



小杉 洋介
こすぎ ようすけ



平田 篤子
ひらた あつこ



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. 企業価値向上に寄与する2つの経営管理

不安定な国際政治情勢、それを反映した先の読めない経済情勢のなか、絶え間ない技術の進化と避けられないグローバル化の波が押し寄せ、自社のビジネスそのものの変革を迫られている企業も少なくありません。このような状況であっても、企業はその価値を向上させ、ステークホルダーに評価され続けなければなりません。

“企業価値を向上させることとは、売上や利益を上げるだけでなく、株主、投資家、従業員、社会に信頼されること、貢献することも必要なことである”という考え方は、CSRという言葉とともに多くの企業で認知されるようになりました。つまり、形式的な目に見える数字を追うだけの企業活動ではなく、環境変化に対応できる実質的な強さ、骨太の体質を養い、維持することも企業価値として社会から求められているのです。企業の本質的な強さ、骨太の体質は事業活動のみならず、経営管理からも醸成されます。

本稿では、形式と本質という側面で、経営管理の強化から企業価値を向上させるポイントとして2つの新潮流を紹介します。まず1つは経営管理を支える基盤としての内部統制、もう1つは、経営管理の進むべき道を照らす内部監査です。今となつては馴染みもあり、積極的なイメージを抱きづらい活動と思われるかもしれませんが、経営者はそれぞれの重要性・有用性についてより理解を深めるべきであり、活用していくべきと考えます。

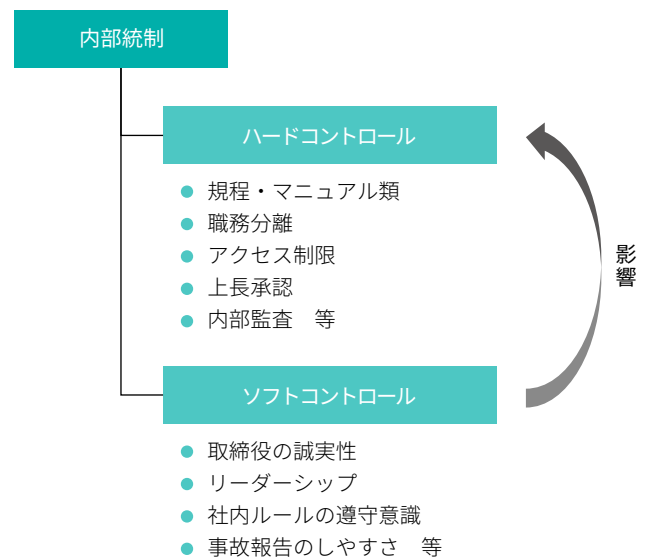
II. 内部統制の新潮流

1. ハードコントロールとソフトコントロールに分類

財務報告に係る内部統制報告制度の施行を機に、内部統制という言葉は浸透し、各社が一定の仕組みを整備、運用するようになりました。一方で、整備した内部統制の隙間を突いた例外業務の横行や内部統制の限界を超えた不正などが後を絶たず、内部統制および制度そのものが有効であるか疑問視する人もいます。

内部統制報告制度を前提とした内部統制を想像すると、全社統制や業務プロセス統制、IT全般統制など、その守備範囲で区切って考えがちですが、その機能・形態に応じてハードコントロールとソフトコントロールに分類する考え方が最近の潮流の1つとなっています(図表1参照)。

【図表1 ハードコントロールとソフトコントロール】



2. ソフトコントロールとは

ソフトコントロールとは、組織の目標達成や、ステークホルダーの期待充足のために、組織内の人々の行動に影響を与える、非物理的または潜在的な要因を言います。つまり、組織風土や従業員の心理・意識・行動のような目に見えないものを指し、それらによって組織の行動が左右される、内部統制の根幹を成す要素です。一方、内部統制上の取組みとして一般に整備される規程やルール、マニュアル、アクセス制限や上長承認といった統制活動をハードコントロールと呼びます。このハードコントロールを真に機能させるうえでの基礎となるのがソフトコントロールです。ただし、具体的ではなく、対処するにもイメージが湧きづらい概念です。

3. KPMGのソフトコントロールモデル

KPMGではソフトコントロールをイメージしやすいように8つの要素で整理しています(図表2参照)。

たとえば、組織のカルチャーとして「上から言われたから仕事をする」という性格が強ければ、自ら積極的に企業の利益になることを考える姿勢が弱くなり、責任感をもって業務を推進する力が劣ることが考えられます(③コミットメント)。また、経営者からは、時にあいまいな指示しか出されないこともあるでしょう。従業員がそれを具体的なアクションに落とし込むためには、組織にとって望ましい行動が明確になっており(①明瞭性)、それを実行するために必要なリソースが与えられている必要もあります(④達成可能性)。

また、たとえば思うとおりにならなかった時や、何か間違い

【図表2 ソフトコントロールモデル】



出典：Muel Kaptein, KPMG The Netherlands をもとに筆者翻訳

を犯してしまった時にすぐに報告できるカルチャーがあるかどうか（⑦報告可能性）、経営者が適時適切な経営の舵取りを行ううえでは重要なものです。

4. 最適なソフトコントロール水準が提供する企業価値

各企業の状況ごとに適切なコントロールは異なり、コントロールが不足することも、効きすぎていることも望ましい状態ではありません。企業の歩んできた歴史、従事してきた役職員の性格やステークホルダーの性質、今後企業が目指そうとしているビジネスの方向性等に鑑みて、そのあるべき姿を変化させ最適な状態を維持することが望まれます。適切な水準のソフトコントロールを維持している企業は、さまざまな変化にも適

正かつ柔軟に対応できる、理想的な組織を形成することができます。

経営者は企業のあらゆる階層においてどのような風土が醸成され、それがどう変化しているかを認識することで、風土に応じた経営方針を策定し、事業戦略を検討することが可能になります。そうすることで、さらなる価値を生み出す企業に成長する機会を得ることができると思います。

経営管理の強化のためには、経営管理基盤としての内部統制のみならず、社内の状況を適切に把握することが必要です。そこで次のⅢでは、経営陣が各部門の運営状況を把握するうえで、重要な役割を担う内部監査機能について考察します。

Ⅲ. 内部監査の高度化

1. 保証機能から助言提供機能の実践

内部監査の成熟度モデルとして、一般的に、法規則や社内ルールの遵守状況を対象とした準拠性監査、業務プロセスを対象とした業務監査、経営の本質に対して有用な示唆を提示する経営監査の順に高度化され、保証機能から助言提供機能へと発展させていくものと言われています。従来の日本企業では、準拠性監査が一般的となっており、形式面に対する良し悪しを指摘するにとどまる、社内の警察的な役割を担う内部監査が見られました。その後、内部統制報告制度の施行を機に高度化され、培った知見やスキルを活かし、業務プロセスの適切性・有効性を評価するプロセス監査に進化を遂げた企業は少なくありません。その頃から、有識者によって欧米が推進する経営監査への進化が叫ばれていましたが、それから10年以上経った今でもなお、そこを目指すべき論調の記事などが多く散見され、日本企業の内部監査部門の多くは、現在も経営監査の実践に至っていないことがうかがえます。

【図表3 調査概要】

	第1回調査	第2回調査	第3回調査
実施時期	2015年7月	2016年7月	2016年11月
調査対象者	経営陣 405名（内訳：最高財務責任者（CFO）87%、監査委員会委員長 13%）	Institute of Internal Auditors（内部監査協会）の会員 134名	日本国内の企業等に勤める84名（内訳：内部監査部門約40%、財務経理部門約30%、監査役約10%、その他約20%）
調査方法	質問票を用いたアンケート調査		
調査対象地域	北米 57%、中東・アフリカ 4%、欧州 12%、アジア・太平洋 25%、中南米 3%	北米 49%、中東・アフリカ 29%、欧州 8%、アジア・太平洋 7%、中南米 6%	日本国内のみ

2. 内部監査に関するグローバル調査結果

このような傾向については、KPMGが国内外で実施したアンケート調査結果¹からも読み取ることができます（調査概要については、図表3を参照）。

（1）内部監査機能は戦略かサポートか

内部監査部門は「戦略的」機能と「サポート」機能のどちらに該当するか尋ねた結果、「戦略的」機能であると回答した海外の経営陣が99%、海外の内部監査人が60%であったのに対して、日本の回答者（内部監査部門、財務経理部門、監査役等）においてはわずか7%にとどまりました（図表4参照）。海外の経営陣の回答結果からは、内部監査人が積極的な役割を果たすことを期待されており、海外の内部監査部門はその期待に対して一定程度応えていることがうかがえます。

（2）内部監査部門は戦略に関与するか

次に、内部監査部門が企業戦略の策定にどの程度関与しているか尋ねたところ、海外の経営陣の94%、海外の内部監査人の48%が、内部監査部門が戦略策定に関与していると回答してい

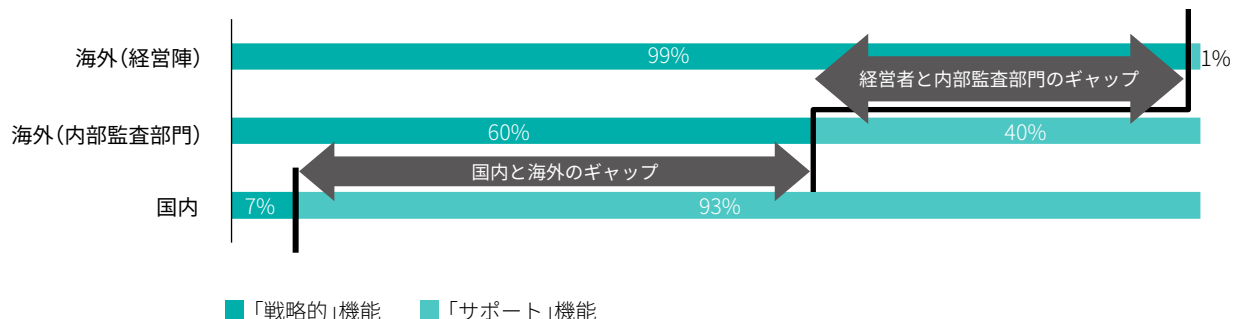
ます。日本ではその回答が14%にとどまり、逆に、戦略策定に関与していないとする回答が4割近くに上りました。これらの結果から、企業戦略策定への内部監査部門の関与も、日本と海外で大きく異なることがわかります（図表5参照）。

（3）内部監査部門の期待される役割

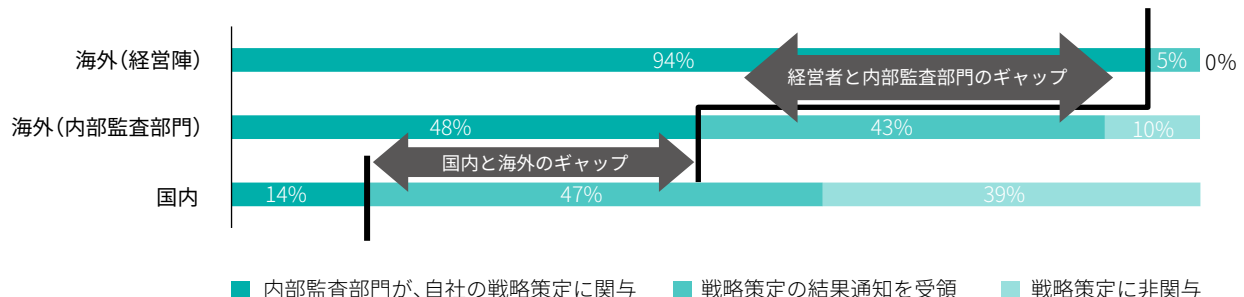
それでは将来の内部監査部門は、どのような役割を果たすことが求められているのでしょうか。内部監査部門の役割が、今後どのような方向性に進化することが望ましいか尋ねたところ、海外の経営陣は「多様化」「複雑性への対応」といった、どちらかというと変化への対応力を求めているのに対して、海外の内部監査部門は「戦略的」「発言力」「積極的」といったことを志向しています（図表6参照）。

これは、図表4や図表5で示されているような、海外の経営陣と内部監査部門の回答のギャップを埋めることを内部監査部門が志向していると考えられます。日本については、全体的に回答が分散しているなかで、海外の結果とは異なり「価値の提供」「積極的な機能」「高品質な監査」といった項目が上位に挙がっています。企業戦略の策定に寄与するような方向性はそもそも志向していないことがうかがえます。

【図表4 貴社の内部監査は、「戦略的」機能と「サポート」機能のいずれに該当しますか？】



【図表5 貴社の内部監査部門は、貴社の戦略策定に関する取組みにどのように関与していますか？】



1 内部監査の戦略的価値の向上のために（2017年6月）

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/06/strategic-internal-audit.html>

【図表6 専門家としての内部監査の役割は、今後どのようなものに進化していくとよいと思いますか？（複数選択可）】

	海外（経営陣）	海外（内部監査人）	日本
1	スキルを多様化させること 61%	より戦略的なビジネスパートナーになること 65%	監査からより多くの価値を提供することに積極的になること 43%
2	活動をより多様化させること 61%	組織においてより発言力を持つこと 61%	組織においてより積極的な機能となること 40%
3	監査対象業務の複雑性に対応できること 55%	組織においてより積極的な機能となること 49%	より積極的に高品質な監査を提供すること 40%
4	ステークホルダーにより積極的に関わること 51%	よりデータや分析に基づくこと 43%	監査対象業務の複雑性に対応できること 38%
5	組織においてより積極的な機能となること 50%	スキルをより多様化させること 38%	より多くの知見を積極的に提供すること 32%

内部監査の戦略的な価値（機能）とは何か、その定義はアンケートの際にもこちらから示してはならず、各図表のタイトルに記載の質問をしただけです。その解釈については回答者それぞれで異なっていると考えられます。ただし、内部監査と経営戦略の関係について日本と海外、経営者と内部監査人の意識には違いがあったと言えます。特に日本では、内部監査の機能を限定的にとらえていると考えられます。

3. 経営監査が提供する企業価値

経営監査とは、内部監査部門が、統制活動のテストや規制・方針遵守の強化のみならず、重要なビジネス領域における意思決定や戦略的資源配分の見直しに関する洞察の提供を通じ、企業価値の向上に貢献を果たすことです。つまり、企業グループ全体の価値向上のために、経営視点で組織全体の問題点を指摘し、付加価値のある改善提案を行うことであり、先に述べた戦略的価値を提供できる監査と同義ととらえられます。戦略的価値とは、当然ながら、経営陣に対し戦略を指示するものではありません。また、個々のルールや業務プロセスに焦点を絞ったものではなく、企業全体を大局的に見たうえで提供できる示唆であると考えます。

日本の経営者も、内部監査部門が、こうした役割を果たしているか、そのためのガバナンス上の位置付けは適切か、体制は充分か、といったことを検討し、不足・課題へ手当てをすべきと考えます。そうすることで、内部監査は、企業価値向上に資する経営管理機能の1つとなり、ひいては企業がグローバルで戦う重要な武器となるのではないのでしょうか。

IV. 終わりに

経営環境の変化に対応するために、企業は今後さらなる進化を期待されています。ステークホルダーからのプレッシャーが高まるなか、経営者はソフトコントロールや内部監査に代表される経営管理について理解を深め、自社に適した高度化を進めていくことで、企業価値の向上に繋げ、企業グループ全体の発展をリードすることができると考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
マネジャー 北島 雄
yu.kitajima@jp.kpmg.com

米国子会社コンプライアンスリスク 管理体制の再構築

—「放任」からの脱却に向けて

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 水戸 貴之
シニアコンサルタント 小野寺 知花
シニアコンサルタント 新堀 光城
コンサルタント 品川 都志也

多くの日本企業において、米国子会社に対しては、中国・ASEAN等の新興国子会社に比してリスクが低い、あるいは子会社の管理水準が高いといった理由づけにより、子会社経営陣に管理を一任する等、緩やかな管理が採られてきました。

本稿では、米国子会社を巡る事業環境変化のうち、トランプ政権の取る「America First」政策の文脈においても注目すべき、「False Claims Act」(FCA: 虚偽請求取締法、以下「FCA」という)違反リスクについて解説するとともに、ともすれば「放任」となりがちな米国子会社のコンプライアンス管理を改善するための工夫・切り口について、解説します。

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

【ポイント】

- 新たに注目すべき米国の法規制としてFCAが挙げられる。米国にかかわる事業を行っている、ほぼすべての企業において注意が必要である。
- FCAは、違反時には巨額の罰金等につながり得る。また告発者は時として数億ドルを超える報奨金を受け取ることができるため、内部告発を端緒として発覚しやすい仕組みとなっている。
- KPMGが実施した調査の結果、米国企業においても取組みが弱い分野がある。FCA対応や内部通報制度を切り口とする等して、日本本社と米国子会社との役割分担を改めて見直し、コンプライアンスリスク管理体制を再構築する必要がある。



水戸 貴之

みと たかゆき



小野寺 知花

おのでら ちか



新堀 光城

にいぼり みつひろ



品川 都志也

しながわ としや



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. 米国子会社管理を取り巻く法規制の環境変化

米国子会社を取り巻く法規制リスクには、「US Foreign Corrupt Practices Act」(FCPA: 海外腐敗防止法、以下「FCPA」という)、国際カルテル、クラスアクション等、1つの法令違反行為が数百億円もの罰金につながるリスクが、従来から数多く存在しています。2月に発足したトランプ政権下の司法長官も、引き続きFCPAの摘発を続け、企業にコンプライアンス体制の強化を求めています¹。

日本企業も、FCPA違反や国際カルテル違反として、これまで計数十億ドル以上に上る罰金等を課されてきましたが、近時、新たにFCA違反等により巨額の罰金等を請求される事案が発生しています。

II. FCA (虚偽請求取締法) 違反リスクと事例

1. FCA違反行為

直接・間接を問わず、取引等により、政府から支払いを受ける企業は、FCAへの対応に留意する必要があります。FCAでは、以下を始めとする、7種類の行為類型について、違反者が法的責任を負う旨を定めています²。

- 知りながら³、不正または詐欺的な請求を行うこと
- 知りながら、不正または詐欺的な請求にかかる虚偽の記録を作成・使用すること

たとえば、次のような場合にFCA違反となるおそれがあります。

- 政府との契約上、合意されていない物品や役務の提供分について代金請求をする
- 政府との契約において、仕様に一定の部品を利用すべきと定められていたにもかかわらず、無断で代替品を用い、約定どおりの代金を請求する

2. Qui Tam 訴訟による告発リスク

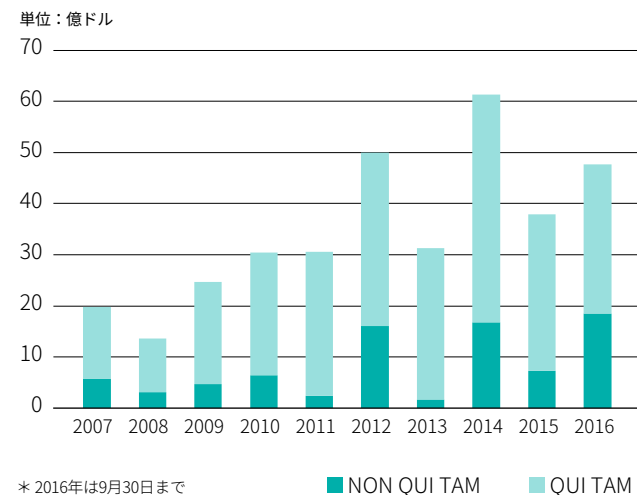
FCAでは、私人が、米国政府に代わってFCA違反行為にかかわる訴訟を起こすことを認めています⁴。このように私人によって提起された訴訟はQui Tam訴訟と呼ばれており、多くの場合、不正を告発した従業員等により行われます。

Qui Tam訴訟を提起した私人は、損害回復額の一部を報奨金として得ることができます⁵。報奨金が1億ドル以上という事例もあり、訴訟提起のインセンティブが高まっているといえます。このことは、FCA訴訟和解および判決額のうち、その過半数がQui Tam訴訟により占められていることでもわかります(図表1参照)。

3. 巨額の罰金等

近年、FCAに基づく損害賠償請求訴訟の和解および判決額は増加しており、2010年以降は毎年30億ドルを、2016年には9月30日分までで47億ドルを超えています(図表1参照)。また、一企業における和解金額が約15億ドルに上った事案も発生しています⁶。

【図表1 FCA訴訟における和解および判決額】



出典: アメリカ合衆国司法省 民事局

「FRAUD STATISTICS-OVERVIEW October 1, 1987-September 30, 2016」を基に筆者作成

1 米国司法省「JUSTICE NEWS」(April 24, 2017)

<https://www.justice.gov/opa/speech/attorney-general-jeff-sessions-delivers-remarks-ethics-and-compliance-initiative-annual>

2 31 U.S.C. § 3729(a)(1)

3 「知りながら(knowingly)」という要件には、実際に認識していた場合だけでなく、真実または虚偽の情報を意図的に無視した場合(deliberate ignorance)や不注意により無視する場合(reckless disregard)など広く含まれている点にも注意が必要である(31 U.S.C. § 3729(b)(1))。

4 31 U.S.C. § 3730(b)(1)

5 報償金額は、政府が訴訟に介入した場合は和解および判決による損害回復額の15~25%(31 U.S.C. § 3730(d)(1))、政府が訴訟に介入しない場合には損害回復額の25~30%まで(31 U.S.C. § 3730(d)(2))。

6 同事案の内部通報者の報奨金は1.5億ドル。

4. 日系企業の違反事例

(1) 医療機器メーカーの事例

医療機器メーカーの米国子会社が、米国にて、医師や病院からビジネス機会を確保するため、豪華な食事や海外旅行費用、補助金などを提供していたとして調査を受けました。その結果、医師等から不適切に有利な取扱いを得るためのキックバックを提供したとして反キックバック法違反に、同キックバックが連邦医療保険制度への虚偽請求を引き起こしたとしてFCA違反に該当するとされ、同社は米国司法省との間で、罰金等として約6.1億ドルを支払う旨を合意しました。

本件は同社の元最高コンプライアンス責任者によるQui Tam訴訟提起を発端とするものであり、同氏は報奨金として約5100万ドルを受け取っています。

(2) 化学系メーカーの事例

化学系メーカーおよびそのグループ会社数社は、米国税関に原産地について虚偽の記載をした輸入書類を提出し、米国における反ダンピング税⁷および相殺関税⁸を故意に支払わなかったことがFCA違反に該当するとされ、同社は米国司法省との間で、罰金等として約4500万ドルを支払う旨を合意しました。

本件は、不正に関税等の支払義務を免れた行為に対しFCA違反を問われており、FCAの適用は虚偽請求により支払いを受ける場合に限られないことがわかります。このことは、業界・業種を問わず米国で事業を行う以上、各企業はFCAに留意しなければならないことを明らかにしています。

また、本件は、米国における競合他社社長による告発を発端としており、告発によるリスクは社内にとどまらないといえます⁹。

各種法規制に対して統一的・体系的な体制・プロセスを構築し対応していくことで、効率的かつ確実にリスク低減を図っていくことができます。

コンプライアンス体制・プロセスを検討するにあたって、米国連邦量刑ガイドラインをはじめとする各国・地域のコンプライアンスガイドラインを参照することは定石ですが、KPMGでは、それらのガイドラインを踏まえ、さらに実効性を高めるべく、図表2に示す「Compliance Transformation Framework」を作成し、コンプライアンス体制の成熟度をチェックするなど、各企業の改善支援を行っています¹⁰。

2. ポイントごとの改善分野の把握

コンプライアンスプログラムへの対応を米国子会社に求める際、「すでに対応できているので本社の支援は不要」といった回答を受けて、現状把握すらなかなか進められないという声はよく聞かれるところです。

KPMGが、米国企業のChief Compliance Officer (CCO: 最高コンプライアンス責任者、以下「CCO」という)を対象に、上述の「Compliance Transformation Framework」に基づいて行った調査¹¹において、取組みが進められている分野として、「ガバナンスおよび企業風土」、「ポリシー／手続」、「コミュニケーション／研修」が挙げられました。一方、改善が必要な分野としては、「テクノロジー／データ分析」、「モニタリング／監査」、「人材／スキル／デューデリジェンス」が挙げられています。コンプライアンスに関する対応といっても多義的であり、米国子会社の現状把握を進めるにあたっては、こうした具体的なポイントごとに確認を進める必要があります。

3. 米国子会社の管理改善

(1) 役割分担を踏まえた対応

改善を進めるにあたっては、現状を踏まえつつ、親会社・子会社間の役割分担を明確にする必要があります。

その際、内部通報および、それに連なる調査・対応は、子会社内では役員・従業員間の利害関係により、適切に処理することが構造的に難しいこと、また、迅速に進めなければ、FCAの解説でも取り上げた当局等への告発にもつながってしまい、グループ全体に大きな影響を与えかねないことに注意しなければ

Ⅲ. 米国子会社コンプライアンス リスク管理の見直し

1. コンプライアンスプログラムの再整備

米国子会社は、これまで紹介したFCA違反リスクだけでなく、各州の労働規制からFCPA、国際カルテルまで、さまざまな法規制リスクにさらされています。場当たり的なものではなく、

7 輸出国の国内価格よりも低い価格による輸出が、輸入国の国内産業に被害を与えている場合に、ダンピング価格を正常な価格に是正する目的で賦課される関税

8 政府補助金を受けて生産等がなされた貨物の輸出が、輸入国の国内産業に損害を与えている場合に、その補助金の効果を相殺する目的で賦課される関税

9 競合他社社長の受け取った報奨金は約790万ドル。

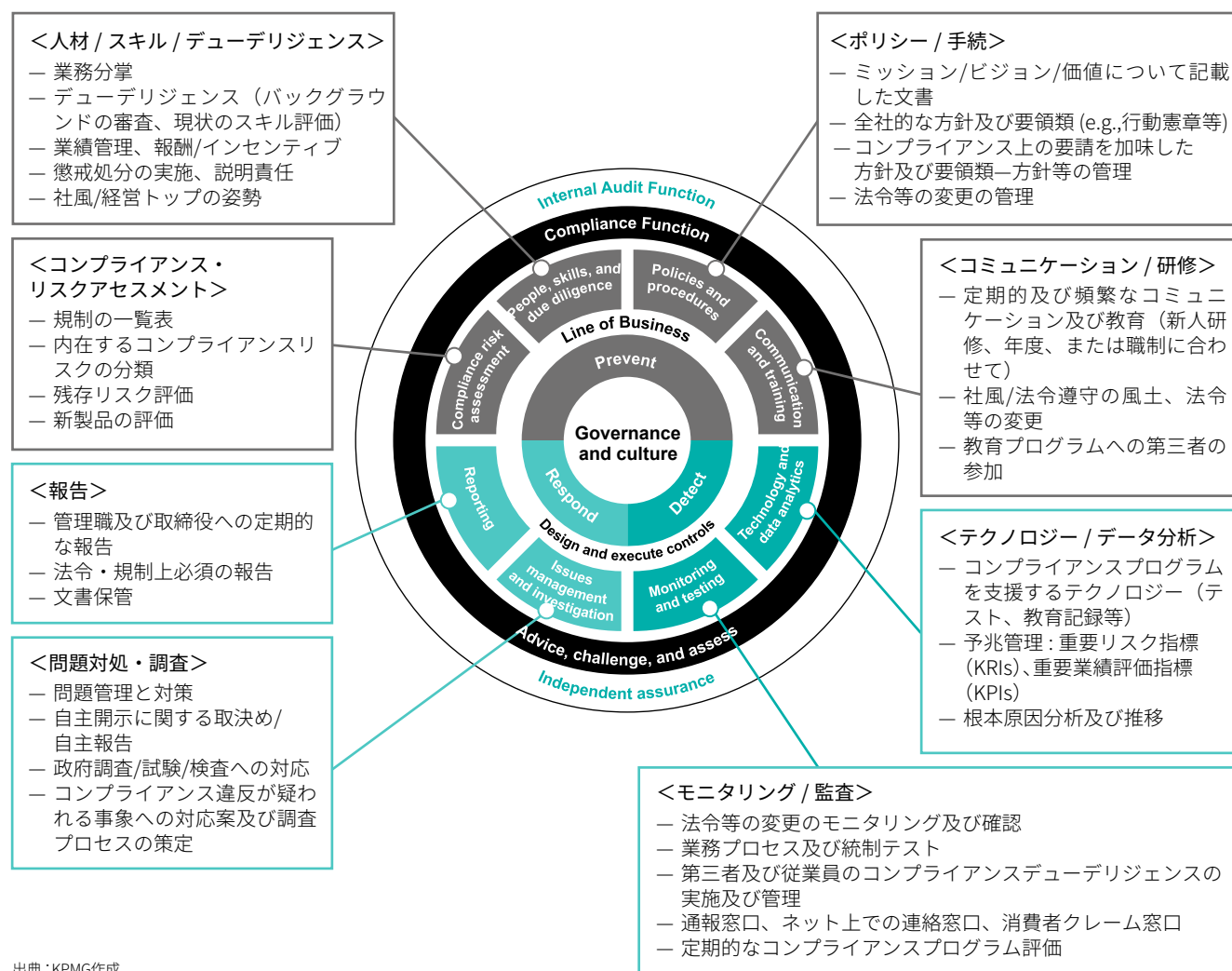
10 KPMG [Realize the hidden value of compliance transformation]

<https://advisory.kpmg.us/content/dam/kpmg-advisory/PDFs/RiskConsulting/2015/industry-agnostic-compliance-brochure-v2.pdf>

11 KPMG [The compliance journey 2017 Summary of KPMG's CCO Survey results]

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/compliance-journey-survey-2017.pdf>

【図表2 Compliance Transformation Framework】



出典：KPMG作成

ばなりません。そのため、一定の条件のもと、一部の内部通報については親会社側で対応するように整理していく必要があります。

(2) テクノロジーを用いた違反兆候検知

また、内部通報の発見的統制としての重要性は疑いのないところですが、事案発生から通報までには一定の時間を要することが多いため、地理的距離のある米国子会社での法規制違反リスクを発見するには、テクノロジーの利用も、あわせて検討するべきです。図表3に示すように、テクノロジーを用いて従業員の活動をモニタリングし、たとえば、事前の申請内容と出金・支払処理とを突合するなどして、コンプライアンス違反につながり得る不審な行動を一定程度、検知することができます。

前述のCCOを対象とした調査から、米国企業においても「テクノロジー／データ分析」、「モニタリング／監査」については改

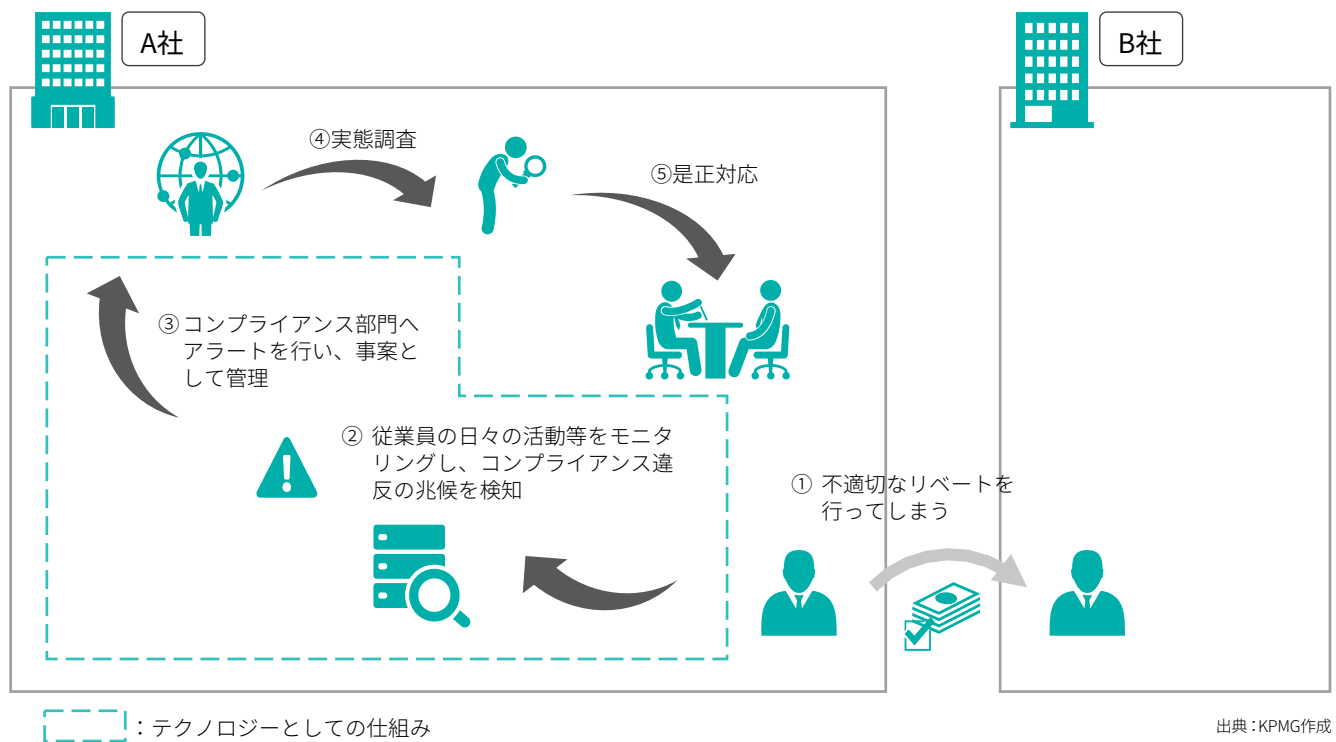
善が必要な分野とされており、本社からの支援も行いやすいものと考えられます。

Ⅳ. 最後に

米国子会社を取り巻くリスクに新たにFCAが加わり、グループリスク管理における優先順位や対応を見直す必要が生じています。FCA対応においては内部通報の取扱いが極めて重要であり、子会社にて処理することが難しい通報を親会社で受け取り、対応を進める体制構築は必須であるといえます。なお、内部通報には個人情報が含まれるため、個人情報保護規制の遵守についても留意が必要です¹²。また、もともと管理水準が高いと思われていた米国企業でも、テクノロジーの活用や監査・モニタリングにおいては改善の必要があることがわかってきてお

¹² 個人情報保護規制は、EU一般データ保護規則をはじめとして世界的に強化傾向にあることにもご注意ください

【図表3 テクノロジーを用いたコンプライアンス違反兆候検知の仕組み】



り、本社からの支援の必要性も明確になっています。

米国子会社の「放任」を脱却するための土壌は整っており、もはや「放任」は許されない時代となっているといえるのではないのでしょうか。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
シニアマネジャー 水戸 貴之
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
takayuki.mito@jp.kpmg.com

統合報告書、活用できていますか？

エンゲージメントのツールとしての統合報告書

KPMG ジャパン 統合報告アドバイザリーグループ

パートナー 芝坂 佳子

統合報告書の作成企業は拡大をし続けています。すぐれた評価を得ている報告書がある一方、内容や活用に多くの課題があることも指摘されています。そこで、日本企業の競争力を高め、中長期的な価値向上を実現するために、様々な試みがなされている企業と投資家の対話（エンゲージメント）に資するツールとして統合報告書を位置づけ、そのための検討項目を考えてみます。

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



芝坂 佳子
しばさか よしこ

【ポイント】

- ー 統合報告書の作成企業は増加し続けているが、まだ、様々な課題がある。
- ー 報告書が活用されるためには、作成の目的と利用者と読み手を明確にし、内容を検討していくことが大切である。
- ー 経営者が自ら用いるツールとして統合報告書を作成していくことは、エンゲージメントの質を高め、企業の価値向上に貢献すると期待できる。

I. 対話の現状と統合報告書の今

1. まだまだ発展途上にある統合報告書

日本における「統合報告書」作成企業は増加し続けています。KPMGジャパンは、2010年から「自己表明型統合レポート発行企業」として公表されている企業価値レポートングラボによるリストを用い、2014年より、毎年、日本における統合報告書に関する調査を行ってきています。本年も「日本企業の統合報告書に関する調査2016」として、2017年3月に結果を公表しました。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

これによると、2010年には、26社を数えるのみでしたが、2016年には、279社が統合報告書を作成していることがわかります。また、グローバルでは、国際統合報告評議会（IIRC: International Integrated Reporting Council）が月次に発行しているニュースレターの3月号に、世界で1500の統合報告書が発行されている、という記載があります。そして、先進国として、日本と、ヨハネスブルグ証券取引所の制度として導入されている南アフリカが上げられています。

日経225構成銘柄のうち、50%にあたる113社、JPX400の構成銘柄では、146社37%の企業が作成企業としてリストされている現状をみると、確かに、「日本では統合報告が盛んで、浸透している」と見えるかもしれません。

しかし、1つ1つの報告書を読んだり、担当者の方々と意見交換をしていると、作成する意義や目的、また、工夫した内容を伝えることが十分でなく、その活用もまだまだ工夫の余地がある現状に直面しているようです。

日本が強い競争力を持ち、高い付加価値を生み出せる企業体質を構築していくための、「日本再興戦略」推進の一環として政策的な課題ともなっている統合的な開示の取り組みにおいて、その効果を実感できるまでには、「まだまだ、時間がかかりそう」というのが実情ではないか、と思われます。

日本IR協議会が行っている「IR実態調査」（日本IR協議会、2017）によると、「投資家・アナリストに読まれている実感が無い」という課題を抱えている企業が27.5%もあることがわかります。作成していない企業をみると、「統合報告書の作成意義、費用対効果がわからない」とする回答が前年度の29.7%から増えて、36.3%となっているのです。

2. 期待ギャップが存在する対話の現状

現在、官民挙げて、様々な投資家と企業間の「対話」の枠組み作りが進められています。「対話」はしばしば、エンゲージメントともいわれます。

「エンゲージメント」は、建設的な対話、ともいわれます。情報のやり取りのベースとなるコミュニケーションには、これ以外にも、論争、会話、取材、などが考えられます。しかし、「エンゲージメント」という言葉が、そもそもキリスト教における「契約」の概念から派生しているように、双方において信頼関係を築こうとする土台が必要であることを指摘しておきたいと思います。

信頼を得るためには、対話の場での内容だけでなく、日常的な活動において、双方が立場と社会的責任にふさわしく、自律的な行動を継続的に行っていることが求められます。その結果、初めて、対話の場において、双方にとって価値のある活動が培われていくのです。

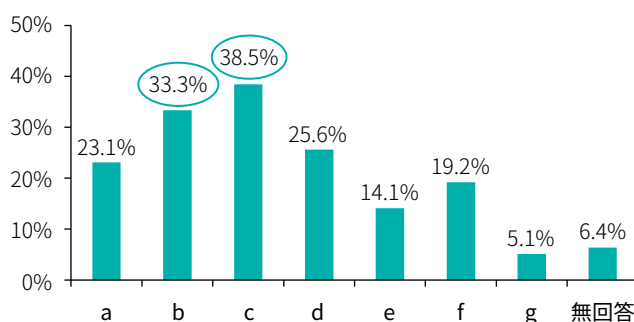
生命保険協会は、43年間にわたり、株主・投資家の立場から株式価値向上に向けた取り組みについて、調査を行っています。2017年3月に公表された結果の中に、対話に関する企業と投資家の意識の違いを表すものがあります。投資家は、企業に対して、「経営トップが対話に関与しない」点や、「対話内容が経営層に届いていない」ことに課題意識を有しています（図表1参照）。

一方、企業は投資家に対して、「短期的なテーマのみに基づく対話の実施」があることを指摘しています（図表2参照）。

対話においては、双方とも「経営戦略等中長期的な視野に立った議論の充実」「相手の考えに対する理解が深まり、相互理解に繋がる」ことに良さを感じていますが、企業は、より長期的な視野にたった議論を求めているようです（図表3参照）。

対話の促進のためには、制度的な側面での改善は不可欠ですが、同時に、投資家と企業が、対話すべき内容についても共有しておく必要があるといえるでしょう。特に、企業が、まず中長期的な視点から「知ってほしいこと」「伝えたいこと」を、投資家の理解を得られるように発信すれば、双方にとって意味のある対話がなされていくと思われます。統合報告書はそのための有効なツールとなる可能性があると考えます。

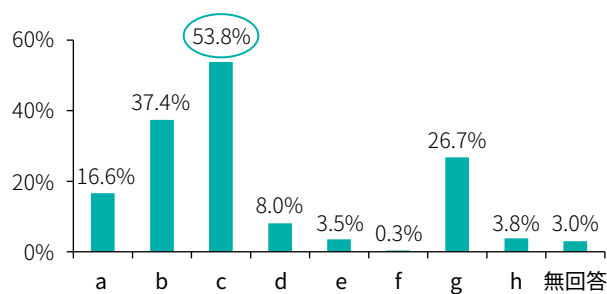
【図表1 対話に際して企業に感じる課題（投資家）】



- a. 投資家向けの発言と企業の真意が異なる（ダブルスタンダード経営）
- b. 経営トップが対話に関与していない
- c. 対話内容が経営層に届いていない
- d. 情報開示が不十分
- e. 適切な対話担当者が設置されていない
- f. 特段なし
- g. その他（具体的には）

（回答数：H28年度：78）※複数回答可
出所：平成28年度 生命保険協会調査

【図表2 対話における投資家の課題(企業)】



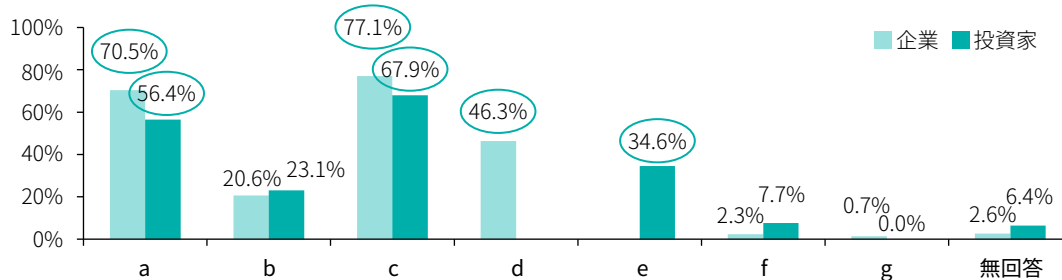
- a. 企業側に対する一方的な提案や要求
- b. 企業に対する分析や理解が浅い
- c. 短期的なテーマのみに基づく対話の実施
- d. 実績作りのための形式的な対話が多い
- e. 他のステークホルダーを軽視するような提案
- f. 対話に応じない
- g. 特段なし
- h. その他(具体的には)

(回答数: H28 年度: 572) ※複数回答可 出所: 平成28年度 生命保険協会調査

【図表3 対話において良いと感じること(企業・投資家)】

- a. 経営戦略等中長期的な視野に立った議論の充実
- b. ESG等の非財務情報に関する議論の充実
- c. 相手の考えに対する理解が深まり、相互理解につながる

- d. 経営に活かすことができるような気づきを得られる(企業のみ)
- e. 対話の結果、企業に変化・改善が見られた(投資家のみ)
- f. 特段なし
- g. その他(具体的には)



(回答数【企業】: H28 年度: 572) (回答数【投資家】: H28 年度: 78) ※複数回答可 出所: 平成28年度 生命保険協会調査

II. 何のために統合報告書を作るのか 経営者が伝えたいことを表わす

統合報告書を作成するきっかけは様々です。トップダウン、ボトムアップいずれの場合にも、KPMGによるアンケート調査によると、制度的な対応(15%)や同業他社の動向(14%)を抑えて「企業開示のさらなる充実を目指して自発的に」(39%)その取り組みを始めています。

前述の生命保険協会の調査からもわかるように、今、充実の必要性が指摘されているのは「経営者と投資家による中長期的な視点にたった議論の充実」であり、それに資する統合報告書の作成は、企業の取り組みを始めた動機に合致しています。そこで、作成にあたり、検討すべき3点について、説明したいと思います。

1. 統合報告書作成の目的を共有する

制度的な開示を、社会的存在である企業にとって、事業を行うための「ライセンス」を維持するためのものとするならば、統

合報告書のような自主的な開示は、企業の「差別化」のためのもの、といえると思います。

多くの企業で、社是や社訓、ミッションなどを制定しており、それこそが「差別化の源」となっています。まず、そこに立ち返り、統合報告書を通じて伝えたいことを再定義し、共有します。

2. 伝えたいことを明確にする

マテリアリティと時間軸

ときどき、「マテリアリティ」を決めるのは、誰でしょうか?という質問を受けます。CSR活動におけるマテリアリティは、GRIやCDSBの定義などからわかるように、環境や社会へのインパクトに対して、検討するものです。しかし、統合報告書におけるマテリアリティは、中長期的な企業の価値(財務的と社会的)に対するインパクトを踏まえて、企業自らが決定するものです。

特に、中長期的な投資スタンスを有する投資家と対話するのであれば、中長期的な視点からのマテリアリティを検討する必要があります。多くの企業では、異なるビジネスサイクルを有する事業を複数行っているのが通常です。このため、事業単位

での検討は必要ですが、統合報告書においては、事業の組み合わせを包括的にとらえた「全体最適」での決定が不可欠です。

統合報告書における根幹をなすマテリアリティと時間軸の決定は、取締役会で、議論されるものです。そのうえで、様々な個別事業の執行上の判断、現場への活動へと展開されていくのです。

3. 伝えるための工夫をする

ストーリーとKPI

統合報告書が差別化のためのツールである、としても、読み手から理解を得るためには「共通の言語」で作成する必要があります。IIRCの統合報告フレームワークなど、既にいくつかのフレームワークが存在する中、作成にあたっては、「どのフレームワークを用いることが一番便利か」という点を考慮すべきです。フレームワークに即すように統合報告書を作成したり、フレームワークの要件をすべて満たしているとしても、相手に伝わるとは限らないのです。

そこで、重要なのは、「ストーリーで伝える」ことです。個別の事項を伝えるのではなく、全体を結び付けて、自らの言葉を用い、誠実さと信念を持って表現することであると思います。残念なことに、ほぼ、すべての統合報告書に経営者をはじめ数名の経営リーダーのメッセージが掲載されているのですが、思いが希薄な印象が否めないレポートが多いのが現状です。

経営者が語るストーリーが、絵空事でないことを示す根拠として、ネガティブな情報にも踏み込んで言及することに加え、KPIなどのなんらかの定量情報やインデックスの組み込みは、おきな役割を果たします。「なぜ、このKPIなのか」を合わせて提示すれば、ストーリーに信頼性が生まれ、価値向上のための活動の具体的な道筋の理解へと繋がっていくでしょう。

III. 誰のために統合報告書を作るのか 使い手はだれか、読み手はだれか

コミュニケーションは、双方向的なものです。そのため、伝えたいことを、誰に対して、誰の立場で発信するのかを定める必要があります。前項でも紹介した、KPMGによるアンケート調査によると、作成者側の企業の方々は、88%が「投資家」であるとしています。加えて、顧客（57%）、従業員（53%）となっています。IIRCの統合報告フレームワークでは、一番重要な対象を中長期的な視点をもつ財務資本の提供者（例：投資家）とし、そのような情報は結果的に、他の対象にも有用なものだ、としています。

一方で、企業は、その時間軸によって、投資家以上に重要な関係者がいるはずです。統合報告書が目的にかなったものとする

ために、利用の観点から考えたいことを述べてみたいと思います。

1. 統合報告書の読み手を定める

企業は組織の内外を問わず、多くの人との関係性の上に成立しています。しかしながら、通常、関係者の間にはジレンマがあります。統合報告書は、ストーリーとして伝えることを提起しています。これは、企業の姿を過去から、現在、現在から未来への時間軸のなかで、明らかにすることですが、同時にステークホルダー相互の関係性も、ストーリーの中の「登場人物」として配置することができます。

価値向上に与えるインパクトは同じではないはずですから、詳細を公開することはできなくても、ある程度の重みの差については、作成にかかわる関係者は同意をしておくことが大切です。その「重み」は、マテリアリティに基づく判断となります。また、対話の相手先などのターゲット選定にも有効です。

2. ターゲットとする読み手の知りたいことはなにか

一番インパクトのある読み手が明確になれば、相手が何を知りたいのか、より信頼できる関係を構築するためには、どのような情報を提供すればよいのか、を検討していきます。

現状の報告書では、残念ながら、大きなギャップが存在しています。たとえば、前述のように、多くが投資家にむけたレポートであるならば、特に、コーポレート・ガバナンスに関する項目に、その傾向は顕著にみられます。

再び生命保険協会の調査を見てみると、50%を超える投資家が、取締役会の実効性評価についての開示の充実を期待しているにもかかわらず（図表4参照）、統合報告書においては20%（54社）の企業しかその結果を公表していません。

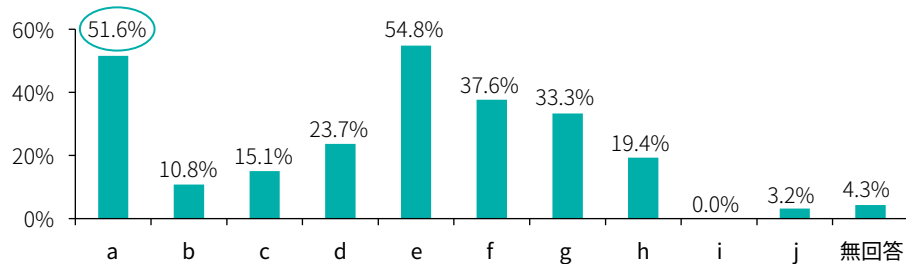
ちなみに、東京証券取引所に提出されているコーポレート・ガバナンス報告書では、55.3%の企業が既に、取締役会評価を実施していると表明しています。また、投資家側は、60%近い投資家が経営計画や経営戦略への検討を要望していますが、統合報告書において、的確な説明を行っていると思われるものは、10社未満、という現状です。

必ずしも、結論や結果だけを示すのではなく、経営者の問題意識や、議論の背景や経緯を伝えることで、奥行きのあるメッセージとなります。

また、いくら非財務情報を豊富に公開しても、その情報が価値向上のストーリーと関係が薄ければ、相手からは興味のない情報、ノイズとなってしまいます。「非財務情報が重要」「SDGsの項目に合致しているから開示」するのではなく、「将来の企業価値にインパクトを与えるから重要で、だから開示して関係者と

【図表4 開示内容の充実を期待する項目(投資家)】

- a. 取締役会の実効性の評価
b. 役員報酬の方針
c. 役員指名の方針
d. CEO等の後継者の育成計画
e. 業績の分析・経営陣の見解
f. 社外取締役の選任理由や活動状況
g. 環境(E)・社会(S)等の非財務情報
h. 決算に関する補足・詳細データ
i. 特段なし
j. その他(具体的には)



(回答数: H28年度:93) ※3つまで回答可 出所: 平成28年度 生命保険協会調査

共有するのだ」という点をあらためて、確認しておきたいと思います。

投資家は、受託者責任を担って活動を行っています。企業が示す中長期的な資本効率や、株主還元の適性について、投資家の判断に資するような開示情報の選択が望まれているのです。

IV. 報告書の価値は経営者の関与次第 会社の個性は5分でわかるか？

IIRCが、統合報告書を表す際に使う喩として、「あらゆる企業情報開示を包括するアンブレラ(傘)である」があります。つまり、その企業を理解し、なんらかの形態で関与するものにとって、「まず、最初に手を取り企業の根幹(骨)と全体を包括的に理解できる資料」として、作成される必要があると思います。

企業を代表して根幹となるメッセージを伝える人は、経営者に他なりません。つまり、統合報告書は、経営者が伝えたいメッセージを簡潔に表しているかどうか、読み手にとって価値のあるものかどうか、と結びついているのです。

残念ながら、統合報告書の作成に経営者がコミットしている事例はあまり多くないようです。しかし、経営者がコーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードが提唱している「高質な対話(エンゲージメント)」に臨むためのツールとして、「統合報告書」をめぐる議論されている様々な課題は、多くのヒントを与えてくれるものとなっています。

自社の統合報告書や年次報告書を手にとって「全体を」眺めてみていただけたら、と思います。自らが普段から伝えたいこと、感じていることが十分、かつ、5分以内でわかるように表現されているでしょうか？

【参考資料】

- 一般社団法人生命保険協会、平成28年度生命保険協会調査「株式価値向上に向けた取り組みについて」、2017年
- 株式会社東京証券取引所、「東証上場企業コーポレート・ガバナンス白書2017」、2017年
- 一般社団法人日本IR協議会、「IR活動の実態調査」、2017年
- KPMGジャパン統合報告アドバイザリーグループ、「日本企業の統合報告書に関する調査2016」、2017年
- KPMGジャパン統合報告アドバイザリーグループ、「日本企業の統合報告の取り組みに関する意識調査2017～KPMGジャパン統合報告セミナーアンケート調査より～」、2017年

【関連トピック】

未来を拓くコーポレートコミュニケーション
第1回～第24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リーグループ

財務報告と非財務情報に関する知見を結集し、統合報告で戦略的な開示を実現するための様々なサービスを提供します。

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リーグループ
TEL: 03-3548-5106 (代表電話)
integrated-reporting@jp.KPMG.com

進化する管理会計

ー ITを使いこなして競争優位を築く

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザリーサービス

ディレクター 嘉鳥 昇

ディレクター 伊藤 久明

管理会計の重要性を十分に認識していても、実際に経営環境の変化に合わせて常に自社の管理会計制度を見直している企業は少ないのではないのでしょうか。見たい情報、見るべき情報を必要な時に見ることができ、意思決定に役立てられる仕組みを常に整備しておくことはマネジメントの責任です。近年、新しいIT技術が多く開発され、導入を検討する企業も増えていますが、特に管理会計の領域においてIT技術を導入して期待通りの効果を得るためには、経営者の強いリーダーシップと、管理会計制度の基礎となるグループとしてのルールの整備が必要です。ITに使われるのではなく、ITを使いこなして、競争優位性を高めるための起点にすることが、これからの管理会計の課題と言えます。

本稿では、管理会計が変革を求められる背景、IT技術の進化が管理会計に及ぼす影響、ITを利用した管理会計制度を機能させるために具備しなければならない重要な事項を明らかにし、将来にわたって管理会計を進化させるために経営者および財務経理部門がなすべきことを解説します。

【ポイント】

- ー IFRS導入企業の増加、ビジネスのグローバル化が進む中、企業の管理会計の見直しが遅れている。管理会計を進化させることは、管理会計の所有者である経営者の責任である。
- ー 近年のIT技術の進化は管理会計の領域にも大きな効果をもたらすが、その効果を最大限に発揮するためには導入の前に、①処理の方法、②情報の区分、③情報の期間の観点から管理会計制度のルールを整備しておくことが重要である。
- ー 経営判断を誤らないような管理会計の仕組みを構築するには、自社のビジネスを管理するために、「何をいつ見たい」という経営者の明確なニーズと強いリーダーシップが必要となる。これこそが、IT技術がどんなに進歩しても持ち続けなければいけない、成長のための動力源なのである。



嘉鳥 昇
かとり のぼる



伊藤 久明
いとう ひさあき



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. 管理会計の進化を放棄しては ないか

1. 昔ながらの管理会計への不満

先日、ある会社の管理会計制度の構築に携わっている方との懇談のなかで、先代社長の時代に苦勞して作った経営管理レポートを、社長が交代した途端に全面的に見直すよう言われて弱っている、という相談がありました。多くの時間と労力を費やして開発したレポートを否定されることは気分の良い話ではないと思いますが、そもそも管理会計は経営者の意思決定を支援するために行われる会計の仕組みであり、その意味で管理会計は経営者のものです。経営者が、自身の意思決定をより適切に行えるように管理会計を見直し、見たい情報をきちんと見ることができるようにすることは、むしろ企業が健全な状態にあると言えます。しかし、この会社のように、経営者が管理会計の仕組みの見直しに積極的に取り組む企業よりも、昔ながらの管理会計の仕組みを、不満を感じながら使い続けている企業の方が圧倒的に多いと言えます。

＜事例① 昔ながらの管理会計のやり方が変えられない＞

・単体評価の仕組みしかなく、連結評価ができない

ある垂直統合型の企業グループでは、連結ベースでグループ経営管理を行う仕組みがないため、各社単体ベースでの経営管理しか行っていない。親会社の社長は、ある事業セグメントについて単体ベースでは利益が出ているが、連結ベースでは赤字ではないかという感覚を持っているにもかかわらず、具体的な計数として見るができないため、その事業の継続可否について判断できないでいる。

・形式的で膨大な原価報告資料

ある製造業では、原価計算基準に基づく精緻な配賦計算を行っている。その配賦計算結果を示すレポートが、毎月大量に出力されるが、経営者はもとより、担当者であってもほとんど見ることがない。

・1円単位の管理会計レポート

別のある製造業では、管理会計に力を入れている。ところがその力の入れ方というのが、1円単位まで細かく数値を合わせることに注力することであって、月次の決算作業のほとんどが、その数値の整合性の確認に費やされている。

＜事例② 経営管理に活かしていないIFRSの適用＞

日本取引所グループによれば、平成29年6月の時点でIFRSを適用済または適用することを決定している上場企業は150社にのぼる。「IFRS適用レポート」(平成27年4月 金融庁公表)によれば、IFRS導入の目的は経営管理に役立てるためとの回答が多いが、IFRSベースの連結財務諸表は、各国ローカル基準の単体財務諸表を連結修正仕訳により組み替えて作成する、いわゆる連結修正方式が多数を占めている。これでは、グループ経営管理において、本来同じ“モノサシ”で数値を共有すべき親会社とグループ会社とが、親会社ではIFRSベース、グループ会社では各国ローカル基準ベース、というように異なる“モノサシ”で数値を管理するというのが生じてしまう。その意味で、企業のIFRS対応はもっぱら財務会計目的に終始しているのが現状である。

＜事例③ 会計基準の変更の影響を管理会計に反映できていない＞

会計方針または表示方法(以下「会計方針等」という)の変更が生じた際に、前年度以前に遡って修正する、過年度遡及修正に関する会計基準が適用されたものの、管理会計に与える影響について体系的に問題点を整理し、対応のための準備を着実にを行い、実務への定着化を図っている企業は少ないといえる。

会計方針等の変更は、単なる開示の問題ではなく、企業の戦略、業績評価等にも影響を与える経営管理上の大きな問題であり、管理会計への影響を軽視することはできない。

たとえば、KPIとして売上高成長率を掲げている場合、売上の会計方針等が大きく変更されたにもかかわらず、成長率を測る「当年度見込み」と「翌年度予算」とで、会計方針等がそろっていなければ、適切に売上高成長率を測定することができなくなる。

2. 新しい収益認識—企業への影響

管理会計は、組織あるいは個人の業績評価にも繋がるため、事業部などの評価される側も実は問題意識を持っていたとしても変更を簡単に受け入れることができない場合があります。このような現場の意識に注意しないと、激しい抵抗に直面することになります。特に、現在ASBJ(企業会計基準委員会)において新しい収益認識に関する会計基準の開発に向けた検討を行っていますが、これにより日本において、将来、収益に関する会計基準が大きく変わる可能性があります。企業は以下のような大きな影響を受けるかもしれません。

(1) 会計ルール

新しい会計基準において特に影響が大きいと考えられるのは、1つの契約の中に顧客に対する複数の約束事がある場合、その約束事の単位に分けて、それぞれ収益を計上する必要があることです(たとえば、機器の販売と保守サービスが一体となった契約を締結している場合、今後は、売上高を機器の販売分と保守サービス分に分け、前者は納品時に、後者はサービス提供期間にわたって計上することが求められる可能性があります)。

(2) 会計処理の業務プロセス・会計システム

新たに求められる金額とタイミングで会計処理を行うため、売上高を計上する業務プロセスやシステムも、見直しが必要となる可能性があります。

(3) 契約管理、債権管理

売上高および会計上の債権の計上時期が分かされると、契約に基づく請求管理とは必ずしも連動しなくなるため、それぞれ分けて管理する必要が生じます。

(4) 経営管理（管理会計）

会計上の収益の認識時期、金額が変われば、対応すべき原価も変わります。財務諸表への影響が大きい場合、企業は自社の予算管理や業績管理のあり方についても、その影響の程度を検討しなければなりません。予算策定や予実分析の方法、業績評価のルール、KPIの見直しなどが必要となる可能性があります。

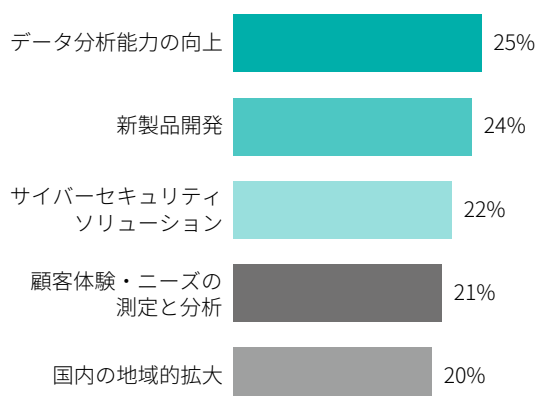
売上高という損益計算書のトップラインの認識時期や金額を決める会計基準が変わってもなお、制度会計への対応だけでなく、従来通りの管理会計制度に頼り経営の舵取りを続けていくことができるのでしょうか。

II. ITの進化は管理会計を変えるか

経営環境が激しく変化する昨今、経営者には、厳しい状況を打破すべく新たな成長機会を見極め、自社の進むべき方向へ舵を切るという重要な役割が求められています。たとえば計画策定・予算編成サイクルは、月次や週次ではなく日次でのスケジュール管理が必要となっており、編成期間の短縮、機動的な計画・予算の見直しは企業の大きな課題と言えます。また、マネジメントへの報告も、多くの意味の無い数値をただ並べ立てるのではなく、定量的な根拠に基づく意思決定を可能とし、将来の見通しや戦略・アクションを検討するうえで一定の示唆を与えるものでなければなりません。

近年、多くの経営者が、さまざまな視点で市場環境を分析し機動的に対応することを可能とするデータ分析ソリューションに注目しています（図表1参照）。テクノロジーの進化により、リアルタイムレポートの高速処理、作成に欠かせないインメモリコンピューティングや、携帯デバイスを活用した経営者や管理職に将来予測に役立つ情報をプロアクティブに提供する新

【図表1 今後3年間の主要投資分野】



出所：2016 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

しい技術が急速に普及し始めています。一部の企業では、高品質なデータの整備や、効果的・効率的なプロセスによる運用といった業務面での取り組みだけでなく、業績管理能力のさらなる強化に向け、他社に対する競争優位性の確立に繋がるような価値ある情報を提供する業績管理システム（BI: Business Intelligence）の導入も盛んに行われています。

1. ビッグデータのマイニング

従来、顧客、チャネル、SKU（商品等の最小管理単位）、期間、製品のバージョンなど、複数の切り口による採算性の分析は、その膨大な情報量により、計算に多大な時間を要していました。しかし現在では、インメモリコンピューティングの出現により、採算管理に関する情報処理のスピードは格段に上がり、これまで数時間かけていた処理も、わずか数秒間で完了できるようになりました。そのため経営者や管理職は、複雑な製造プロセス、サプライチェーンを経て特定の小売店に供給している個別の製品種類単位であっても、それらの採算性に関するレポートをタイムリーに入手することができます。激しい経営環境下においては、バリューチェーンを通じた小さな利益改善の積み重ねが収益性向上のカギとなります。ビッグデータのマイニングは、他社に対する絶対的な競争優位性を築くために必要不可欠なソリューションになっています。

2. ドライバーベースの計画策定・予算編成モデル

(1) ITの進化が変革を後押し

原材料コストや生産性に関する情報、販売パイプライン、為替相場など、キーとなるインプット情報とKPIを恒常的にモニタリングすることにより、財務諸表ベースの定期的な予算見直しを待たなくても即時に対策が打てるような、ドライバーベースの計画策定・予算編成の導入を検討する企業が増えています。ドライバーベースの計画策定・予算編成モデルは、非財務指標の管理を通じて財務経理部門と事業部門との連携を加速し、問題に即応できる組織への変革を推進します。このような考え方は以前からありましたが、システムの技術的問題、製造等の現場で情報入力することの業務負荷の問題などにより、導入を試みても大幅な改善には至りませんでした。しかし近年、今まで手入力していたインプット情報は、ワークフローにより自動化されたプロセスのなかで瞬時に収集することができるようになり、重要なドライバー情報は日々モニタリングされ、数秒で情報配信することも可能となりました。また、インメモリコンピューティングを活用することにより、非常に大規模なドライバーベースの計画・予算編成モデルも、リアルタイムで稼働させることができます。

(2) 品質と効率性の両立を後押し

こうした仕組みが企業のシステムに実装されると、経営者から実務担当者までの誰もが、実績値や目標値とのギャップなどの有用な情報を瞬時に参照できるようになります。また、予算がドライバーベースで編成されているため、目標の実現に向けて改善が必要な問題の所在も自動化された分析処理により即時に明らかになります。また、複数シナリオのシミュレーション機能を備えている場合には、問題に対する対応策の実行や、市場環境の変化といったドライバー変更による影響を把握することも可能です。財務・経理領域における新技術の出現は、従来反比例の関係にあった業務品質と業務効率性の両立も可能とするでしょう。

(3) 導入効果を発揮するための留意点

しかし、このような財務・経理領域における新技術も使いこなせなければ宝の持ち腐れとなってしまいます。新技術により可視化できる情報の種類、提供されるスピードは格段に上がりますが、意思決定に必要な情報を選択し、得た情報をもとに意思決定することは管理会計の所有者である経営者の役割です。新技術を導入すれば、あとは情報が出てくるのをただ待つばかりということではありません。何のために（管理会計の目的）、どのような情報を（情報の種類）、どのようなタイミングで（レポートするタイミング）見るかについてリーダーシップを発揮することは、決して変わることはない経営者の役割といえます。

さらに、グローバルベース、連結ベースの経営管理においてIT技術導入の効果を最大限に発揮するためには、①処理の方法、②情報の区分、③情報の期間という3つの観点から業務を統一し、ルール化しておくことが重要です。

III. 管理会計を機能させるための3つの統一

1. 処理の方法の統一

情報作成のためのルールには、グループ全体で統一すべきものと、グループ会社ごとに設定すべきものがありますが、たとえば収益の認識基準のように重要な会計方針については、親会社およびグループ会社に統一して適用します。

また、勘定科目の名称と使用方法を定義し、勘定科目の入力の正確性とグループ内の整合性を高めておくことも重要です。勘定科目の使用方法が曖昧だと、勘定科目の名称が統一されていても、グループ会社ごとにバラバラの入力がなされる可能性があります。

グループ内での勘定科目統一は、グループ内の全員でゴール

を共有し、同じ物差しを使い成果を評価することを通じて、ガバナンス強化にも貢献します。

2. 情報の区分の統一

(1) 入力項目の統一

会計システムで保持する情報の最小単位は、会計伝票から入力される情報（以下「入力項目」という）です。入力項目には、①転記日付、伝票番号、換算通貨、換算レート、消費税区分、交際費判定、借方・貸方、金額など、財務諸表の作成や税務申告のために最低限必要な入力項目と、②事業種別、物件名、店舗名、プロジェクト名、製品種別、商品種別、品目名、増減事由、取引先、従業員種別など経営管理のニーズに応じて集計するために必要な入力項目があります。

これらは、同じ意味の項目であっても、親会社やグループ会社間で異なる名称や体系で設定していることが多いため、グループの経営管理で使用する部分と各社固有の管理で使用する部分とに分けたうえで、統一をしておくことが有用です。

(2) 表示項目の統一

親会社がグループ会社から会計情報を集めるために作成を求める管理資料は、グループ会社自身が普段から利用しているものと少し異なります。こうした違いが、管理資料の作成の手間、管理資料を読まされる側の手間となって現れます。親会社がグループ会社を見る視点とグループ会社が自身を見る視点は同じではありませんが、まったく異なるものでもありません。

そこで、グループ全体で、経営管理を行ううえでの枠組みとなるルールを作成する必要があります。グループで共通して管理すべきものは何か、これを受けて、グループ会社は何を管理すべきか。管理資料の様式を検討する際には、この考え方にしたがって、グループ全体で共通の表示項目とグループ会社で固有の表示項目に分けます。グループ共通の表示項目を管理資料に設定すれば、グループ会社間での会計情報の比較可能性も飛躍的に向上します。

グループ会社にとっても、親会社がどのような情報をもとに管理をしているかがわかるため、親会社とグループ会社間での情報連携がスムーズに行われ、両者ともに作業負荷の軽減が図れるという副次的な効果も期待できます。

3. 情報の期間の統一

情報の期間の統一に関しては、決算期を統一するだけでなく、情報の収集期間、計算期間についても統一を検討しておく必要があります。たとえば、基幹系システムによってデータの収集期間が異なるため、会計情報の比較が難しくなっている場

合があります。また、グループ会社によっては、原価計算を月次で行っている会社もあれば、四半期で行っている会社もあります。このような場合は、計算期間に関しても統一し、月次での比較可能性を高めておく必要があるでしょう。

IV. これからの財務・経理部門のあり方と経営者に求められること

財務・経理機能は、成長機会やリスクの分析・定量化・比較検討の支援を通じて、事業部門と肩を並べる、ビジネスにおいて中心的な役割として見られるようになってきました。今後、財務・経理機能が、限られたリソースのなかで最高のパフォーマンスを発揮していくためには、既存の業務を棚卸して、定型的な業務の効率化を徹底的に進めるとともに、そこで空いたリソースをより付加価値の高い業務に振り分けるという、財務・経理機能の構造改革を推し進めていくことがさらに重要になります。近年、RPA（Robotic Process Automation）の導入を検討する企業が増えてきています。RPAにより業務が自動化されれば、現在手作業で労力をかけて作成しているさまざまな管理レポートが、即座に出力されるようになるでしょう。しかし、この領域は決してITによりすべてが賄われることはありません。

経営判断を誤らないような管理会計の仕組みを構築するには、自社のビジネスを管理するために、何をいつ見る必要がある、という経営者の明確なニーズと強いリーダーシップが必要です。これがなければ、ITにより容易に集積されるようになった膨大な情報にただ飲み込まれてしまいます。ITを管理会計に役立てるために、経営者は土台をつくり、目的を持ち、常に最新技術にアンテナを張っておくことが重要で、見える管理会計を追い求め続けることは、IT技術がどんなに進歩しようが企業が持ち続けなければいけない成長のための動力源と言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

ディレクター 嘉島 昇
 noboru.katori@jp.kpmg.com
 ディレクター 伊藤 久明
 hisaaki.ito@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2017.4-5)

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4月分と5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 2017/4、会計基準Digest 2017/5を参照のこと。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】

(1) フェア・ディスクロージャー・ルールの整備等に関する 改正金融商品取引法の公布

2017年5月24日、金融商品取引法の一部を改正する法律が公布された。情報通信技術の進展等の我が国の金融及び資本市場をめぐる環境変化に対応するため、株式等の高速取引に関する法制の整備、金融商品取引所グループ内の共通・重複業務の集約の容易化、上場会社による公平な情報開示に係る規制（フェア・ディスクロージャー・ルール）の整備等の措置を講ずるための改正が行われた。

改正事項のうち、フェア・ディスクロージャー・ルールについては、2016年12月22日に公表された、金融庁金融審議会による報告書「フェア・ディスクロージャー・ルール・タスクフォース報告～投資家への公平・適時な情報開示の確保のために～」を受け、上場会社等が未公表の決算情報などの重要な情報を証券アナリストなどに提供した場合において、速やかに他の投資

家にも公平に情報提供することを求めるためのものであり、所要の改正（金融商品取引法第27条の36～第27条の38）が行われた。

本改正に伴い、上場会社等が公表されていない重要な情報とその業務に関して証券会社、投資家等に伝達する場合、意図的な伝達の場合は同時に、意図的でない伝達の場合は速やかに当該情報をホームページ等で公表することが求められる。ただし、情報受領者が上場会社等に対して守秘義務及び投資判断に利用しない義務を負う場合、当該情報の公表は不要となる。

この法律は、公布の日から起算して1年を超えない範囲内において政令で定める日から施行される。

【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5月24日発行）

(2) 「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」の公布

2017年5月25日、「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」の公表に伴う、「財務諸表等



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

の用語、様式及び作成方法に関する規則及び連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令(以下「内閣府令」という)が公布された。

また、同日、金融庁は、2017年2月6日に公表した「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等に対するパブリックコメントの結果等について公表した。

本改正は、企業会計基準委員会(ASBJ)が2017年5月2日に実務対応報告第35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」(以下「実務対応報告」という)を公表したことを受け、公共施設等の運営事業を行っている場合の財務諸表等の表示及び注記事項等について、所要の改正を行うものである。

実務対応報告については、2016年12月22日に公表した公開草案から、更新投資の取扱いや注記事項等についての見直しが行われている。

この実務対応報告の見直し及び内閣府令(案)に対するパブリックコメント結果を受け、以下のような変更が行われている。

- 個々の公共施設等運営権の重要性は乏しいが、同一種類の複数の公共施設等運営権全体の重要性が乏しくない場合における、複数の公共施設等運営権の集約注記の規定の追加(財規8条の31第3項、連結財規第15条の25第3項)
- 連結子会社が公共施設等運営事業を実施する場合における注記の明確化(連結財規第15条の25第1項)
- 連結財務諸表において金額僅少である場合の「公共施設等運営権」及び「公共施設等運営権に係る負債」を区分表示しないことの許容(連結財規第28条第1項、連結財規第37条第1項)

本改正内閣府令は、2017年5月31日以後に終了する事業年度に係る連結財務諸表及び財務諸表から適用される。

【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\(2017年5月25日発行\)](#)

【公開草案】

該当なし

2. 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

【最終基準】

[ASBJ、実務対応報告第35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」を公表](#)

ASBJは、2017年5月2日、実務対応報告第35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」(以下「本実務対応報告」という)を公表した。本実務対応報告は、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」に基づく公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等を定めるものである。

本実務対応報告の主なポイントは以下のとおりである。

- 運営権者は、運営権の取得時に、合理的に見積られた運営権対価の支出額の総額に基づき無形固定資産を計上し、原則として運営権設定期間にわたり減価償却を行う。
- 更新投資については
 - ① 下記②の場合を除き、その実施時に資本的支出に該当する額を無形固定資産に計上したうえで更新投資の経済的耐用年数で償却する。
 - ② 運営権の取得時点において更新投資の内容が実施契約等で提示され、資本的支出の総額及び支出時期が合理的に見積り可能な場合には、その現在価値を負債として認識、同額の無形固定資産を計上したうえで運営権設定期間で償却する。

本実務対応報告は、2017年5月31日以後終了する事業年度及び四半期会計期間から遡及的に適用する。

【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\(2017年5月11日発行\)](#)

【公開草案】

[ASBJ、実務対応報告公開草案第52号「従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する取扱い\(案\)」等を公表](#)

ASBJは、2017年5月10日、実務対応報告公開草案第52号「従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する取扱い(案)」(以下「本実務対応報告公開草案」という)、及び企業会計基準適用指針公開草案第57号(企業会計基準適用指針第17号の改正案)「払込資本を増加させる可能性のある部分を含む複合金融商品に関する会計処理(案)」(以下「本適用指針公開草案」という)を公表した。

近年、企業がその従業員等に対して新株予約権を付与する場合に、当該新株予約権の付与に伴い当該従業員等が一定の額の金銭を企業に払い込む取引が見られる。当該取引に関する会計処理の取扱いが明確ではなかった。これを受けて、ASBJは当該新株予約権を発行する企業の会計処理の審議を行い、本実務対応報告公開草案を公表した。

本実務対応報告公開草案では、権利確定条件付き有償新株予約権の公正な評価額から払込金額を差し引いた金額のうち、当期に発生したと認められる額を付与日から権利確定日までの間において費用計上する旨を明確化している。また、本適用指針公開草案では、本実務対応報告公開草案の適用対象となる新株予約権は本適用指針公開草案の適用範囲に含まれないことを明らかにしている。

コメントの締切りは2017年7月10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5月16日発行）

3. INFORMATION

（1）経産省、「法人税の申告期限延長の特例の適用を受けるに当たっての留意点」を公表

2017年4月19日、経済産業省は、「法人税の申告期限延長の特例の適用を受けるに当たっての留意点」を公表した。

経済産業省では、我が国企業が「収益力」「稼ぐ力」の向上や、中長期的な企業価値向上に向け、迅速かつ果敢な意思決定を行えるよう、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいる。こうした取組の1つとして、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、決算日から3ヵ月を越えて定時総会を開催することを検討している企業が法人税の申告期限の延長を行うことを可能とする特例が講じられたところ、本特例の適用を受ける際の留意点を取りまとめたものである。

具体的には、①本特例の適用対象の範囲、②定款等の定めの特例と税務署長への提出書類、③税務署長が指定する月数（申告期限延長）の期間の具体例、④本特例に係る申請書の提出期限及び、⑤適用時期について示している。

【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21日発行）

（2）経産省、『「対話型株主総会プロセス」の実現に向けた取組状況についてのフォローアップ実施内容』を公表

2017年4月21日、経済産業省は、「対話型株主総会プロセス」の実現に向けた取組状況についてのフォローアップ実施内容を公表した。

経済産業省が設置した「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会」は、2016年4月21日に、「株主総会の招集通知関連書類の電子提供の促進・拡大に向けた提言～企業と株主・投資家との対話を促進するための制度整備～」及び「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会報告書」を公表しており、この提言内容について、2017年2月及び3月に企業・投資家・対

話支援産業等の関係者による取組状況のフォローアップを実施し、その内容を公表した。

2015年から2016年にかけて、株主総会招集通知等の電子提供（早期Web開示、英文開示）を行う企業や議決権行使プラットフォームへ参加する企業は大幅に増加しており、これらの取組結果については、一定の評価を得ている。

株主総会関連日程の適切な設定に向けて、全国株懇連合会からの実務対応に関する提案書の公表、平成29年度税制改正等、各所で取組が行われている。

また、議決権行使プロセスの電子化に関する会社法の見直しが行われる予定である。

【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4月25日発行）

（3）経産省、『「攻めの経営」を促す役員報酬一企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引きー（平成29年4月28日時点版）』を公表

2017年4月28日、経済産業省は、『「攻めの経営」を促す役員報酬一企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引きー（平成29年4月28日時点版）』（以下「本手引」という）を公表した。

持続的な企業価値の向上を促進する上で、経営陣に中長期インセンティブを付与するための多様な業績連動報酬や株式報酬の導入を可能とする環境整備を行うことが重要となる。

平成29年度税制改正では、役員報酬に関する税制において、（1）平成28年度税制改正において導入した譲渡制限付株式報酬（事前交付型リストラクテッド・ストック）の損金算入対象を非居住者役員や完全子会社以外の子会社の役員に拡大する、（2）業績連動給与について、複数年度の利益、株価等の指標に連動したものも損金算入の対象とする、（3）株式交付信託やストックオプションなどの各役員報酬類型について全体として整合的な税制とする等の措置が講じられた。

本手引は、役員にインセンティブ報酬の導入を促進する政策的意義や、平成29年度税制改正における措置の概要等、及び、平成29年度改正税法を踏まえ、リストラクテッド・ストックやパフォーマンス・シェア等の株式報酬、業績連動報酬の導入を検討している企業の参考となるよう、類型ごとに税制改正のポイント等を解説している。

【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5月1日発行）

(4) 金融庁、「スチュワードシップ・コード（改訂版）」を公表

2017年5月29日、金融庁は「スチュワードシップ・コード（改訂版）」（以下「SC改訂版」という）を公表した。

「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）では2017年1月より、スチュワードシップ・コード（以下「SC」という）の改訂に向けて議論を行い、3月28日に改訂案を公表し、パブリックコメントを募集した。改訂案に対して18の個人及び団体から、英訳版については11の個人及び団体から、パブリックコメントが寄せられたことから、金融庁では、その意見の概要及びそれに対する検討会としての回答についても公表している。

パブリックコメントの結果、各原則及び指針の内容自体に変更はないが、改訂の趣旨をより明確にする観点等から、改訂案から一部、文言の変更等が行われている。

現在SCを受け入れている機関投資家は、2017年11月末までに、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期待されている。

【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6月1日発行）](#)

(5) 経産省、「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を公表

2017年5月29日、経済産業省は『「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」—ESG・非財務情報開示と無形資産投資の促進—』（以下「ガイダンス」という）を公表した。

経済産業省では、2016年8月より、「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」を開催し、企業が中長期的な企業価値を高めるための戦略的な投資のあり方、投資家が長期的な視野から企業を評価する方法、そして企業の情報開示や投資家との対話のあり方について検討を行ってきた。

企業の競争力や収益力（稼ぐ力）を高めるため、「無形資産」への投資が重要性を増しており、「ESG（環境・社会・ガバナンス）」等の要素を投資判断や企業のモニタリング等に組み込む動きが本格化している。一方、これらの取組みは企業と投資家の長期的な投資判断や建設的な対話を損なっているおそれもあることから、企業の情報開示や投資家との対話の質を高めるための基本的枠組み（共通言語）としてガイダンスが策定された。

ガイダンスでは、基本的枠組みとして価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンスの6項目を示している。

【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6月1日発行）](#)

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

II. 修正国際基準

1. 修正国際基準に関する諸法令等（金融庁）

該当なし

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

ASBJ、『改正「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」を公表

ASBJは、2017年4月11日、『改正「修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）」』（以下「改正修正国際基準」という）を公表した。

改正修正国際基準は、2014年1月1日から2016年9月30日までに国際会計基準審議会（以下「IASB」という）により公表された新規のまたは改正された会計基準及び解釈指針（以下「会計基準等」という）のうち、2017年12月31日までに発効するものを対象とした国際会計基準のエンドースメント手続の結果として公表されたものである。

ASBJは、検討対象となった会計基準等について、「削除又は修正」を行うべき項目はないと結論付けた。この結果を踏まえ、ASBJは、「修正国際基準の適用」の「別紙1 当委員会が採択したIASBにより公表された会計基準等」の改正を行った。

改正修正国際基準は、公表日以後開始する連結会計年度より適用する。

【あずさ監査法人の関連資料】

[修正国際基準ニュースフラッシュ（2017年4月18日発行）](#)

【公開草案】

該当なし

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

Ⅲ. IFRS

1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等（金融庁）

該当なし

2. 会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）

【最終基準】

IASB、IFRS第17号「保険契約」を公表

IASBは、2017年5月18日、IFRS第17号「保険契約」を公表した。本基準書は、IASBが2013年に公表した公開草案「保険契約」(ED/2013/6)について寄せられたコメントを踏まえ、審議を重ねた結果として公表されたものである。本基準書は、現行のIFRS第4号「保険契約」を置き換え、保険契約について首尾一貫した会計処理を策定することにより、保険契約から生じる財政状態、経営成績、キャッシュフローに関してより忠実な情報を財務諸表の利用者に提供することを目的としている。

基準書は、2021年1月1日以後に開始する事業年度より適用される。ただし、IFRS第9号「金融商品」及びIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を本基準書の適用開始日またはそれ以前から適用している場合には、早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ（2017年5月23日発行）

【公開草案】

IASB、公開草案「負の補償を行う期限前償還特性（IFRS第9号の改訂案）」を公表

IASBは、2017年4月21日、公開草案「負の補償を行う期限前償還特性（IFRS第9号の改訂案）」(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案は、特定の期限前償還特性（満期日前に契約を終了することを選択した取引当事者がその相手から補償を受け取ることになる期限前償還特性）を有する負債性金融商品を保有している企業は、一定の要件を満たす場合に限り、当該金融資産を「償却原価」または「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する区分」に分類することを認める、IFRS第9号「金融商品」の限定的な例外を提案するものである。

本公開草案は、IFRS第9号の発効日と同じ、2018年1月1日以降に開始する事業年度から適用することを提案している。

コメント期限は、2017年5月24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27日発行）

3. INFORMATION

金融庁、『「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等について』を公表

金融庁は、2017年4月28日に『「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等について』を公表した。

金融庁では、「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（平成21年金融庁告示第69号）」等の一部改正（案）について、2017年3月2日から2017年3月31日に、パブリックコメントの募集を行った。現状の指定の手続については、現在、ASBJで検討されている修正国際基準の取扱いも併せ、中長期的な見直しを要望する意見が寄せられたが、改正（案）からの変更はない。

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（下記の基準に付属する結果的修正が行われた国際会計基準を含む）は、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なる。

- 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、公布の日以後適用することされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ（2017年5月1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

1. 会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

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

（1）ASU第2017-09号「報酬-株式報酬（Topic 718）：条件変更の会計処理の範囲」の公表（2017年5月10日 FASB）

本ASUは、株式報酬の契約条件にどのような「変更」が生じた場合に、「報酬-株式報酬（Topic 718）」に規定される株式報酬の「条件変更の会計処理」を適用するかに関するガイダンスを提供している。

主なポイントは以下のとおりである。

- 「条件変更の会計処理」は株式報酬の契約条件の「変更」があった場合に適用する。
- 株式報酬の公正価値、権利確定条件及び分類が、条件変更の前後で（すなわち、変更直前の株式報酬と変更直後の株式報酬とで）同じである場合を除き、「条件変更の会計処理」を適用する。
- 新たな会計基準、法律及び規制に基づいて株式報酬の契約条件を変更する場合は、「変更」があったか否かを「条件変更の会計処理」の要件に照らして判断する（報酬費用が変動する可能性がある）。
- 株式報酬の変更に「条件変更の会計処理」を適用しない場合でも、税務上の影響がある可能性がある。

本ASUは2017年12月16日以降開始する事業年度及びその期中報告期間から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 May 2017\(英語\)](#)

（2）ASU第2017-10号「サービス委譲契約（Topic 853）：運営サービスの顧客の決定」の公表（2017年5月16日 FASB）

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

本ASUは、事業者がサービス委譲契約に収益認識の基準を適用する際に、運営サービスの顧客が誰であるかに関して、実務にばらつきがあるという指摘に対応するための改訂である。

本改訂により、Topic 853の範囲に含まれるすべてのサービス委譲契約における運営サービスの顧客は、公的部門の機関たる委譲者であることが明確化された。

「顧客との契約から生じる収益（Topic 606）」を未適用の企業に対する本ASUの適用日と経過措置は原則としてTopic 606と同一となる。また、公開会社が本ASU公表前にTopic 606を適用した場合、本ASUを2017年12月16日以降に開始する事業年度及びその期中報告期間から修正遡及アプローチもしくは遡及アプローチにより適用する。

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

該当なし

2. INFORMATION

FASB、財務報告用タクソノミの効率性と有効性を評価するためのコメントを募集（2017年5月10日 FASB）

FASBは、2017年5月10日に「米国基準の財務報告用タクソノミ ～効率性と有効性レビュー～」を公表し、コメント募集（Invitation to Comment: ITC）を行った。本ITCでは、次の2つの領域について、ステークホルダーからフィードバックを得ることを目的としている。

- タクソノミの有用性に関する潜在的な改善点
- タクソノミに関連する活動を支援するプロセスに関する潜在的な改善点

FASBは、本ITCで受領したフィードバックについて議論するため、円卓会議を開催する予定である。

コメント期限は、2017年6月15日である。

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](#)

会計・監査コンテンツ

ウェブサイトでは、マーケットで注目度の高いテーマを取り上げ、最新動向や解説、リサーチ、報告書などを紹介しています。

www.kpmg.com/jp/standard

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

タイ子会社管理の基礎知識

第5回 タイの会計基準が大きく変わる

～日系タイ子会社のTFRS for SMEs 対応～

有限責任 あずさ監査法人

ASEAN 事業室 タイデスク

パートナー 井戸 志生

タイ会計士連盟 (Federation of Accounting Professions、以下「FAP」という)がこの度新たに導入しようとしている会計基準は、特に複雑な項目について大きな変更を要求するもので、殆どの日系タイ子会社に関係する変更です。場合によっては、現在のタイ経理担当者では対応する事が難しい可能性もあり、早めの対処が必要になるかもしれません。

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

(2017年7月27日追記)

FAPは2017年7月5日に、本稿記載のTFRS for SMEsの適用案は取り下げ、適用要件や中身を再考する旨を発表しました。従いまして、新たな発表がない限りは、従来どおり日系タイ子会社はTFRS for NPAsを継続適用することとなります。今後は、TFRS for SMEs について、強制適用ではなく任意適用とすべきか、また、適用会社の要件の見直し等が行われることが予想されます。

【ポイント】

- ー 2018年1月1日以降開始事業年度から、従来のTFRS for NPAsに代わって、新たにTFRS for SMEsが導入される予定である。
- ー TFRS for SMEsの元では主に、今まで必要のなかった以下の項目について会計的対応が必要となる。
 - ・連結財務諸表／包括利益計算書／キャッシュ・フロー計算書／税効果会計／従業員給付／デリバティブ／機能通貨
- ー 上記項目に対応が可能な人的リソースや会計システムが、タイ子会社に整備されているかどうか、確認が必要となる。



井戸 志生
いど しせい



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. 従来のタイ会計基準

1. PAEsとNPAEs

従来、タイにおいてはFAPが設定主体となり、公的説明責任を負うか否かによって区分された以下の2つの会計基準が設定され、企業は、その要件に照らしていずれかを適用しています。

- Thai Financial Reporting Standards for Publicly Accountable Entities (TFRS for PAEs) ⇒上場会社等、Publicly Accountable Entities(以下「PAEs」という)と呼ばれる公的説明責任を負う会社に対して適用され、ほぼ主要なIFRS基準をコンバージェンスした会計基準
- Thai Financial Reporting Standards for Non-Publicly Accountable Entities(TFRS for NPAEs、以下「NPAE基準」という)⇒PAEsに該当しないNon-Publicly Accountable Entities(以下「NPAEs」という)と呼ばれる公的説明責任を負わない会社について適用される会計基準

2. 殆どの日系タイ子会社はNPAEs

ここで、公的説明責任を負うとされるPAEsとは、以下の要件のいずれかを満たす企業とされています。

- 負債証券、又は株式が公開市場(国内または海外の証券取引所、国内又は地域市場を含む店頭取引市場)において取引されている、もしくは、公開市場においてなんらかの金融商品を発行する目的で財務諸表を証券委員会又は、その他の規制機関に登録している、または、登記準備中である法人
- 金融機関、保険会社、信託、投資信託等、特定の法令に従い公的資産に関する事業を行っている法人
- 公開企業法に規定された公開企業である法人
- その他通知された法人

したがって、公開会社ではない殆どの日系タイ子会社はこれに該当せず、公的説明責任を負わないNPAEsに区分されています。

3. NPAE 基準の特徴

FAPにより作成されたNPAE基準は、全21章・計390項からなる、タイ独自の会計基準です。継続企業の前提および発生主義会計をベースにしながら、中小企業の実務的負担を配慮して、税効果会計、従業員給付やデリバティブ等の複雑な項目には言及していません(図表1参照)。

II. 新しいタイ会計基準 ～TFRE for SMEs～

1. TFRS for SMEsとは

FAPは、IFRSから大きくかけ離れたNPAE基準に代えて、IFRS for SMEsをコンバージェンスしたTFRS for SMEs(以下「SME基準」という)の導入を決定しました。

IFRS for SMEsとは、International Financial Reporting Standards for Small and Medium-sized Entities の略称であり、2009年7月に国際財務報告基準(IFRS)と同じ国際会計基準審議会(IASB)により公表され、中小企業(SMEs)のニーズと能力に合わせて作られた約230ページの独立した基準で、日本では中小企業向けIFRSと呼ばれています。

2. 多くの日系タイ子会社は適用対象

FAPによれば、SME基準の適用対象となる企業は、NPAEsのうちComplex NPAEsであるとされています。

Complex NPAEsの判定基準:

グループを構成する会社(親会社、子会社、関係会社、ジョイントベンチャー)に該当する場合はComplex NPAEsとされ、SME基準が適用される。

多くの日系タイ子会社はこのComplex NPAEsに該当すると思われますので、SME基準が適用されることになります。

なおNon-complex NPAEsには、SME基準のうち一部の複雑な項目が免除される方向で検討がなされています。

3. 新基準概要と導入スケジュール案

FAPによれば、SME基準は2018年1月1日以降開始事業年度から導入される予定ですが、Complex NPAEsのNPAE基準からSME基準への移行にかかる実務上の負担を軽減するために、段階的に導入される方向で検討が行われています(図表1参照)。FAP公表の案では、特に複雑性が高く、対応に時間がかかる項目については、1年から5年の猶予が与えられています。

III. おわりに

NPAE基準は2011年に導入されてから6年が経過しますが、IFRSからコンバージョンされたTFRS for PAEsを適用する必要のない、あるいは適用できないタイの中小企業のための実務

【図表1 NPAE基準とSME基準の主な差異と導入スケジュール(案)】

主な差異項目	NPAE基準	SME基準	
		内容	導入予定 (案)
包括利益計算書	規定なし	(第5章) 開示が必要	2019年度
キャッシュ・フロー計算書	規定なし ただしTAS*第7号の任意適用が可能	(第7章) 開示が必要	2019年度
連結財務諸表	規定なし ただしTAS*第27号の任意適用が可能	(第9章) 開示が必要	2019年度
関連当事者についての開示	規定なし ただしTAS*第24号の任意適用が可能	(第33章) 開示が必要	2019年度
従業員給付 (退職給付引当金)	最善の見積りに基づき計上が必要	(第28章) 原則として割引率・制度資産に係る期待収益率・昇給率・離職率及び死亡率等の基礎率を用いる予測単位積増方式に基づき認識される	2019年度
税効果会計	規定なし ただしTAS*第12号の任意適用が可能	(第29章) 税効果会計を適用し、繰延税金資産及び繰延税金負債の計上が必要	2019年度
デリバティブ取引	規定なし	(第11・12章) 原則として期末日における公正価値により測定し、公正価値の変動を純損益として認識するヘッジ目的で行われるデリバティブ取引のうち、一定の要件を満たす場合においては、ヘッジ会計を適用する	2022年度
機能通貨	規定なし	(第30章) 機能通貨を識別のうえ、外貨建取引については機能通貨による計上が必要	2022年度

* : Thai Accounting Standards (TFRS for PAEs を構成する基準の1つ)

上の要請に応じた、簡易的な会計基準としての色が強いものでした。これに対して、SME基準も中小企業の会計能力に配慮されているとはいえ、タイ経理担当者にとっては、図表1に掲げた項目のような相当程度複雑な、新たな要求が盛り込まれていると言えます。このことから、タイ経理担当者のSME基準への対応力について確認し、必要に応じてコンサルタントの導入や新たな経理担当者の採用、新たな会計システム導入などを検討する必要があります。

また、SME基準の導入に関しては導入時期も含め未確定な部分も多いため、特に項目ごとの導入スケジュールや、会計・監査実務上の対応面では、今後の継続的な情報収集や、現地監査人との密なコミュニケーションが重要です。

【関連トピック】

タイ子会社管理の基礎知識

第1回～第4回までのバックナンバーはウェブラックより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/05/thailand-knowledge-20170515.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
ASEAN 事業室 タイデスク
パートナー 井戸 志生
TEL : 03-3548-5803
shisei.ido@jp.kpmg.com

トルコ投資環境：投資奨励策の拡充

KPMG トルコ

イスタンブール事務所

マネジャー 吉原 和行

近年海外からの活発な投資が続いていたトルコですが、2016年以降治安の悪化、政治情勢の不安定化に伴い投資が停滞しています。この状況に対してトルコ政府は、2017年に投資奨励策を拡充しており、新たな投資の呼び込みを図っています。

本稿では、トルコの投資インセンティブ制度の概要とともに、新たな大規模投資を呼び込むための「スーパーインセンティブ」制度について解説します。

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



吉原 和行
よしはら かずゆき

【ポイント】

- ー 従来の各投資インセンティブ制度につき、VATの還付など拡充が図られている。
- ー スーパーインセンティブ制度につき、認定されると手厚い支援策の恩恵が受けられる。
- ー 2017年は投資環境が整えば新たな投資の好機といえる。

I. トルコの投資環境の概要

近年、地政学的有利性、若く消費性向の高い国内マーケット、EUとの関税同盟の存在等により、海外からトルコへの積極的な投資が続いていました（図表1参照）。

日本企業の進出については、トルコ企業の買収に加え、投資インセンティブ制度を利用しながら製造拠点の設立も行われています。製造拠点の設立は、従来、マルマラ地域への投資が大半でありましたが、投資インセンティブが手厚い地域への進出も増加しています。こういった地域への進出は現地パートナーとの合弁で行われている場合がほとんどです。

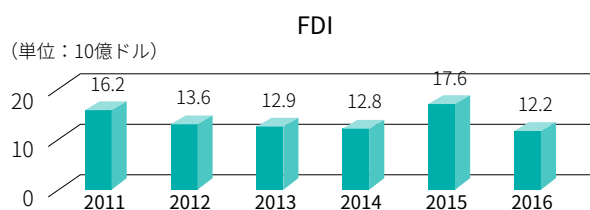


■ マルマラ地域



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

【図表1 トルコへの直接投資額】



ただし2016年以降、治安の悪化、政治情勢の不安定化に伴い海外からの投資の伸びが小さくなっています。この状況に対して、トルコ政府は従来の投資インセンティブを拡充するとともに、新しく「スーパーインセンティブ」と呼ばれる投資奨励策を導入し、海外からの投資の呼び込みを図っています。

II. 投資インセンティブ制度

1. 従来の投資インセンティブの拡充

従来の投資インセンティブの中心となるのが、「地域別投資インセンティブ」です。地域別投資インセンティブは、投資先地域を6つの地域に分け、地域別にインセンティブを与えるもので、各社の進出が進んでいるイスタンブール近郊やエーゲ海地方ほどインセンティブが低く、産業発展が遅れている東部および南東部ほどインセンティブが厚くなっています。奨励策のなかで最も重要な法人税の減免については、従来地域毎に投資総額の15%から60%がその減免枠となっていました。2017年の投資については、すべての地域について、15%の枠の増加が認められ、投資総額の30%から75%が減免枠となっています。さらに従来から認められていた機械設備にかかるVAT（付加価値税）の免除に加えて、2017年は建設関連費用にかかるVATの還付

【図表2 投資インセンティブに関する優遇措置】

種類	優遇措置
一般投資インセンティブ	機械設備等について関税およびVATの免除
地域別投資インセンティブ	投資地域により、機械設備等について関税およびVATの免除、法人税減免枠（30%～75%）、個人所得税および社会保険料の減免等
大規模投資インセンティブ	地域別投資インセンティブより法人税減免枠で有利
戦略的投資インセンティブ	基本的に地域別投資インセンティブで最も有利な第6地域と同様
スーパーインセンティブ	機械設備等について関税およびVATの免除、法人税減免枠（200%）、個人所得税および社会保険料の減免、エネルギー消費支出補填等

が認められるようになり、投資初期のキャッシュフローの改善が見込まれています。

2017年の投資にかかる法人税減免枠の増加、建設関連費用にかかるVATの還付については、特定のセクターで一定以上の規模の投資に認められる「大規模投資インセンティブ」、輸入依存度の高い製品に対する投資に認められる「戦略的投資インセンティブ」にも適用されています（図表2参照）。

2. スーパーインセンティブの導入

また、さらに大規模な投資を呼び込むために、2016年8月に「法律第6745号、プロジェクト投資支援のための法律、法令の変更」が制定され、「スーパーインセンティブ」と呼ばれる新しいプロジェクトベースの投資奨励策が導入されました。

「スーパーインセンティブ」の対象となる投資プロジェクトになるのは、技術移転を促進し、海外への依存を減少させる投資で、投資額は1億ドル以上必要となりますが、認定された場合、投資額の200%の法人税減免、エネルギー消費支出の補填、当局から許可にかかる直接的なサポート等、一歩踏み込んだサポートが認められます。

III. まとめ

投資環境の悪化に伴い、現在海外からトルコへの投資額は減少傾向にあります。しかし、トルコは、2016年も約3%のGDP経済成長率を実現し、エルドアン政権下において2017年4月には大統領の権限を強化する憲法改正の是非を問う国民投票も賛成多数で終わったことから、政治の安定が確保されつつあり、中長期的には継続的な発展が見込まれます。

昨年度以降、リスクをとった韓国企業の投資に押され気味の日本企業ですが、2017年は過去最大ともいえる投資奨励策を享受できる状況にあります。今後の投資環境の改善を見込めれば、2017年は投資奨励策を活用した新たな投資の好機といえます。

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。

吉原 和行（よしはら かずゆき）

KPMG トルコ イスタンブール事務所 マネジャー

2001年10月より、朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）大阪事務所に入所。製造・小売業における財務諸表監査業務、内部統制監査業務、デューデリジェンス業務に関して10年以上の経験を有する。2013年9月よりKPMG トルコ イスタンブール事務所に駐在、現在に至る。トルコ投資に関連する執筆実績、外部講演実績多数。

TEL: +90 216 681 90 00 Ext. 9385

kazuyukiyoshihara@kpmg.com

ペルーにおける投資・会計・税務の概要

有限責任 あずさ監査法人

中南米デスク

パートナー 赤澤 賢史

南米大陸の西側に位置するペルー（正式名称：ペルー共和国）は、日本のおよそ3.4倍の国土面積（1,285千km²）に、約3,148万人の人口を擁し、太平洋側に広がる海岸砂漠、国を南北に貫くアンデス山脈、国の東側に広がる広大なアマゾン原生林という3つの気候地域に分けられています。沖合の豊かな海洋資源、金や銅、亜鉛、銀などの豊富な鉱物資源、インカ帝国時代の歴史的遺産、アルパカの毛織物などの地域産品など、とても魅力に富んだ国です。

ペルーは、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）の交渉参加国でもあることから、昨年11月に安倍首相がペルーを公式訪問し、両国首脳は、「戦略的パートナー」としての政策協議や両国間の租税条約の締結に向けた協議の開始等を表明した「日本・ペルー共同声明」を発表しました。既に、2012年3月1日に、日本・ペルー経済連携協定が発効しており、該当する物品の輸出入については、特惠関税率が用いられています。

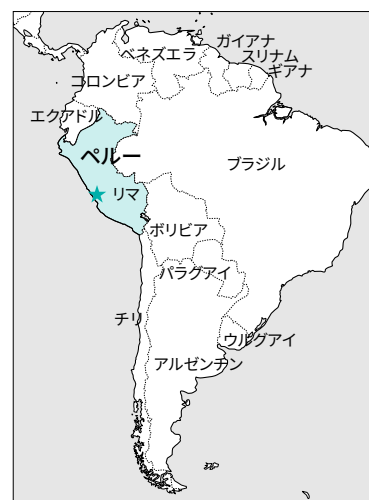
本稿では、ペルーの経済・社会環境、日本企業のペルー進出と外資誘致、会計および監査制度、税制およびペルー進出にあたっての留意事項等について概説します。今後、ペルーでのビジネスを検討する際に参考になれば幸いです。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



赤澤 賢史
あかざわ さとし

【ポイント】

- ー 日本とペルーとは二重課税防止協定が未だ締結されていないが、投資する際には、なるべく同協定を締結している国から行う。
- ー 投資に当たっては、事前に現地専門家によりフィジビリティスタディ（実行可能性調査）を実施してビジネスの可能性や現地アライアンスの可能性を探るとともに、適切な組織形態、税制恩典の追及等をあらかじめ検討しておく。
- ー 経済連携協定のメリットや移転価格税制に配慮した競争力の高い商流を検討しておく。
- ー 会計基準はIFRSが用いられ、一定規模以上の企業にはすべて監査法人による外部監査が求められる。



ウェブサイトからもPDFファイルをダウンロードいただけます。
QRコードをご利用ください。

I. 経済・社会環境

中南米経済が全般的に落ち込むなかで、ペルー経済は2006年から2015年までの10年間で平均5.9%（2017年は3.88%）という地域内でも有数の成長率を誇っています（図表1参照）。

日本とペルーとは、季節も真逆であり、時差は日本の14時間遅れ（サマータイムの実施なし）、東京から首都のリマまでの距離が約15,500kmと、距離的にはとても遠いですが、太平洋を挟んだ対岸に位置することから、中南米地域で最も長い外交関係を有し、1899年から始まった日本からペルーへの移民の子孫が、現在ではペルー国内に数十万人程度いると推定されているとともに、現在、約5万人のペルー人が日本国内に滞在しており、密接な関係を有しております。

ペルーとの貿易関係ですが、2016年度には、1,454億円のペルーからの輸入、775億円のペルーへの輸出がありました。輸入は、銅鉱石や亜鉛鉱石といった鉱産物が輸入全体の約85%、いかや魚粉、果物などの食料品・動物とその加工品が約12%となっており、一次産品の割合が多いのが特徴です。ペルーの国別輸出先で、日本は、中国、アメリカ、スイス、カナダに次いで第5位になります。

輸出は、乗用車やバス・トラック等の輸送用機器が輸出全体の半分強、その他電気・機械製品が約14%、ゴム製品やメッキ銅板類等が約19%となっており、完成品だけでなく加工のための素材として高度な加工が施されたものが輸出されているのが特徴です。ペルーの国別輸入先で、日本は、中国、アメリカ、ブラジル、コロンビア等に次いで第8位になります。

ペルーは、TPPのみならず、メキシコ、コロンビアおよびチリとの間で、経済的統合を目指すとともにアジア太平洋地域との政治経済関係を強化することも目的とした太平洋同盟を構成しており、各国の証券取引所がまとまって、ラテンアメリカにおける最も大きな市場である南米統合証券市場（MILA）を構成しています。

さらに、ラテンアメリカ統合連合（ALADI）およびアンデス共同体（CAN）の一員であり、自由貿易協定も、日本のみならず、アメリカ、中国、韓国、カナダ、メキシコ、チリ、欧州連合等と締結しています。

一方で、国民の所得分配の不公平さを表すジニ係数は減速傾向にありますが、2014年は0.441とOECD平均0.318に比して依然高い点、また、国民の教育水準について、成人識字率が92.9%と、ラテンアメリカ全体の平均である93.4%と比しても低く、チリ98.6%、コロンビア94.7%、エクアドル94.6%、ボリビア93.8%およびブラジル91.8%と比しても相対的に低いことが課題となっています。

II. 日本企業のペルー進出と外資の誘致

日系企業の進出動向は、2016年10月1日現在で49社（日本人が海外で興した企業を除く）とまだあまり多くはありませんが、対前年比10社も増えており、徐々に日本企業の進出が増えている国であると言えます。

ペルーへの外国人投資については、必ずしも国内投資家よりも優遇されているわけではありませんが、政府による事前の許可も要せず、一定の制限を除き、ほぼ制約なく合法的に企業活動を行うことが保証されています。配当や会社持分の売却、元本のすべてについて、適切に税金を払った後であれば、自由に国外送金する権利も保証されています。

また、特定の生産セクターや地域の開発を促進するための税制恩典制度も用意されているとともに、特に政府が力を入れている鉱業に関しては、為替、租税およびその管理の安定性を保証することや、利益配当や金融資産の無制限の送金、および、無制限の外貨利用等の恩典が与えられます。

なお、外国通貨にかかる為替管理制度は無く、ペルー国内に

【図表1 ペルーと周辺国の基礎データ】

	ペルー	コロンビア	チリ	アルゼンチン
総面積(千km ²)	1,285	1,139	757	2,780
人口(千人)	31,481	48,750	18,196	43,600
名目GDP(百万USD)	180,291	274,135	234,903	541,748
国民一人当たり名目GDP(USD)	5,727	5,623	12,910	12,425
消費者物価上昇率(%)	3.59	7.51	3.79	N/A
実質GDP成長率(%)	3.88	1.96	1.56	-2.30
政府純債務残高対GDP(%)	7.53	41.41	-0.85	N/A
失業率(%)	6.71	9.20	6.49	8.47

出典：IMF・World Economic Databases, April 2017

おける外国人投資は自動的に認可されますが、ペルーの民間投資促進庁 (PROINVERSION) に登録する必要があります。

日系企業の一般的な進出形態には、現地法人として子会社の設立、または、支店の設立があり、それぞれ以下のようなメリット・デメリットがあります。

	メリット	デメリット
子会社	● ペルー子会社のリスクは、法定資本への出資金額に限定される	● 子会社独自の定款や規程を準備する必要がある ● 公共事業体の入札の際に、外国親会社の経験を考慮に入れてもらえない可能性がある
支店	● 事業活動の初期段階での市場と商慣行の評価には向いている ● 公共事業体の入札の際に、親会社の経験も考慮に入れてもらえる可能性がある	● ペルー支店の活動について、親会社に責任が及ぶ

子会社設立の形態として、大きく分けて株式会社 (S.A.) と有限会社 (S.R.L.) の2つが挙げられますが、S.R.L. は S.A. に比してより多くの手続きが必要とされるため、通常は S.A. が良く利用されます。

労働法規については、原則として無期雇用契約の形態を取り、有期雇用契約については限定的に例示されていること、外国人の雇用制限があること（全従業員の20%が上限、かつ、外国人従業員の給与総額は全社の人件費の30%以下）、日本とペルーとの間では社会保障協定が結ばれていないため、日本人をペルーに派遣した場合には社会保険料の二重払いの問題が生じること、また、年平均20人以上の従業員を雇用している場合には、利益分配の制度がある（業種別に税引前純利益の5～10%）、といった点に留意する必要があります。

さらに、商業権および工業所有権の保護について、ペルーはアンデス共同体の加盟国であり、その規約にしたがって、工業所有権の保護に関するパリ条約および文学的および美術的著作物の保護に関するベルヌ条約に加盟しており、また、世界貿易機関 (WTO) の加盟国でもあるので、TRIPS協定（知的貿易関連の側面に関する協定）にも調印しています。

III. 会計および監査制度

ペルーにおける一般に公正妥当と認められる会計基準は、国際財務報告基準 (IFRS) です。これは、IASB（国際会計基準審議会）で承認された基準を、ペルー会計基準委員会 (CNC:

Consejo Normativo de Contabilidad) が承認する形になります。この他、証券市場監督庁、銀行保険年金監督庁、および、医療サービス監督庁も、会計基準および規則の設定に関与します。

一般会社法 (LGS: Ley General de Sociedades) では、その第223条において、財務報告書はペルーにおいて適用される法令および一般に公正妥当と認められる会計基準にしたがって作成し開示しなければならないと定められています。ペルーでは、財務情報のIFRS適用と同様に、監査においても、国際監査基準 (ISA) を採用しています。なお、物品の販売、サービスの提供、および総資産から生じる年間収益が一定額以上 (3,000UIT^(注) 超、約4,396百万円) を超えるすべてのエンティティは、2017年度末より監査法人による監査を受ける必要があります。

(注) UIT とは、Unidad Impositiva Tributaria の略で課税単位の意味であり、ペルーの税務・会計で広く用いられる概念です。2017年は 1 UIT = 4,050ヌエボ・ソル(S/) で、1 S/ = 3,244USD = 361.02円 (2017年4月末現在のTTM) で換算すると約1,462千円になります。

IV. 税制

ペルーの企業活動にかかる主要な税金は以下のとおりです。

	税目	課税対象・税率等の概要
直接税	法人所得税 (IR)	居住法人の全世界所得に対し29.5%
	金融取引税 (ITF)	ペルーの銀行口座の預入・借入等の取引に対し0.005%
	暫定純資産税 (ITAN)	1百万S/ 超の純資産に対し0.4%
間接税	付加価値税 (IGV)	財またはサービスの価格に対して18%
	物品税 (ISC)	ガソリン、自動車、アルコール飲料、ミネラルウォーター、たばこ等に各々性質に応じた税率
地方税	不動産税	地価および建物の公的評価額の0.2～1.0%
	不動産取引税	譲渡価額の3%
	自動車税	政府承認の参照データ(新車価格に経年調整)の1%

ペルーの企業活動では、所得税 (Impuesto a la Renta、以下「IR」という) を中心とした直接税、付加価値税 (Impuesto General a las Ventas、以下「IGV」という) および物品税 (Impuesto Selectivo al Consumo、以下「ISC」という) を中心とした間接税およびその他の地方税が大きな影響を与えます。また、主要産業である鉱業セクターには、鉱業特別税 (IEM: Impuesto Especial a la Minería)、鉱業ロイヤリティ (REM: Regalías Mineras) および鉱業特別賦課金 (GEM: Gravamen

Especial a la Minería)が課されたり、特定地域(例:アマゾン地域)の開発を奨励するためのIGV免除制度があります。

以下、所得税(法人および個人)および付加価値税の概要につき解説します。

1. 法人所得税

現在のペルーの所得税の根拠法令は、2004年12月8日に公布された大統領令第179-2004-EF「所得税法統一規則」を基礎として、部分的な改正がなされたものです。この法令は、法人に関する部分と個人に関する部分とが混在しています。ペルーの居住者たる法人や外国法人の支店等の所得税率は従来28%でしたが、2016年12月10日に公布された法令第1261号により、2017年1月1日以降は29.5%に改正されました。

(1) 主な特徴

- ① 居住者たる法人には、その全世界所得に対して課税される
- ② 課税所得は、課税対象総収入から、それを生み出すために必要な費用およびその収入を生み出す組織を維持するために必要なすべての費用を減算して算出する
- ③ ただし、個人的または第三者が負担すべき費用、罰課金、限度額を超えた寄付金や引当金等は損金不算入である
- ④ 国外で発生した費用は、関連証憑で適切に証明された場合に損金算入できる
- ⑤ 国外で支払った所得税は、税額控除対象とすることができる
- ⑥ 負債と資本の比率が3:1を超過した場合、超過分の負債に対応する国外関連者への支払利息は損金不算入となる(過少資本税制)
- ⑦ タックス・ヘイブン税制(CFCルール)が採用されている

(2) 移転価格税制

ペルーでは、OECD移転価格ガイドラインに従い、関連者間取引、もしくはタックス・ヘイブンの、または、タックス・ヘイブンを經由して行った取引の価格は、「アームズ・レングス」原則(類似した取引条件下における、第三者との間でなされた比較可能な取引において、当事者間で合意された価格)に基づいて、決定されなければなりません。またこれに関連して、税務当局(SUNAT)に対して、事前確認制度(APA)の申請を行うことができます。

なお、2016年12月31日に公布された法令第1312号では、OECDの移転価格税制の行動13に従った改正がなされており、課税対象となる年間総収入が2,300UIT(約3,362百万円)を超え

る企業は、2016年度からローカル・レポートを(2017年に提出)、共通の経済グループに属する企業群の年間総収入が20,000UIT(約29,243百万円)を超える場合には、2018年からマスター・ファイルを、また、多国籍企業グループの一員である場合には、2018年から国別報告書を、それぞれ提出する必要がありますが、具体的な提出期日については未だ発表されていません。

(3) 配当への源泉税

従来、配当の分配およびその他の利益分配に対しては、6.8%の源泉税が課せられていましたが、2016年12月10日に公布された法令第1261号では、2017年1月1日以降は原則5%に改正されています。

(4) 外国法人の支店および非居住法人に対する所得税

外国法人の支店、代理店、またはその他の恒久的施設が得たペルー源泉の所得については、内国法人と同率の所得税の納税義務を負います。

非居住法人の所得税率は原則30%ですが、特定の所得(例:ロイヤリティ、技術支援による所得等)に該当する場合には、別途税率が定められています。また、非居住者の事業活動に対して、特定の事業(例:保険、航空機リース、航空運輸等)については、グロス収入から一定の割合のペルー源泉の課税所得を得ているものと推定される、推定課税所得の制度が採用されています。

2. 個人所得税

ペルーでは最高税率を30%とする累進課税制度となっており、ペルーの居住者たる個人は全世界所得に対して、非居住者たる個人はペルー源泉の所得に対してのみ納税義務を負います。

なお、ペルーでは相続や寄付行為については、一般的には課税対象とされません。

3. 付加価値税(IGV)

食料品や本、ペルー国内の公共交通機関、国際貨物輸送、文化的興業、生命保険等の法律で定められた財やサービスを除き、通常、輸入品やペルー国内で譲渡された財または提供されたサービス等に対しては、18%の付加価値税(うち、16%がIGVで2%が地方振興税)が課されます。なお、アマゾンの居住者がアマゾン地域で行う財の譲渡やサービスの提供については、一定の条件のもと、IGVが免除されます。

V. ペルー進出に際しての留意事項

従来、日本企業のペルーへの進出は、鉱産資源系、農業系、漁業系や大手自動車メーカー等が中心でしたが、2015年に日本企業が現地に100円ショップを開店して盛況である等、従来とは異なった形の業態も進出しています。

日本企業がペルーに進出する際には、以下の点に留意すべきと考えます。

- 投資する際には、なるべく二重課税防止協定を結んでいる国から行い、税の二重払いを避ける。現在交渉中ではあるが、日本とペルーとは未だ二重課税防止協定が結ばれていない。なお、ペルーは現在、アンデス共同体（ボリビア、コロンビア、エクアドル）、チリ、カナダ、ブラジル、メキシコ、スイス、韓国およびポルトガルと同協定を締結している。
- ペルーに従来存在しない製品やサービス等を、現地企業と組んで提供する。ペルーには既に多くの外資が入り込んでビジネスを展開しているが、その一方で、先進国に比してまだ開拓の余地も残されているのも事実である。進出に当たっては現地専門家によるフィジビリティスタディを実施し、税制恩典等の追及や、適切な組織形態を選びつつ、現地企業と連携しながら現地固有の事情を斟酌してビジネスを進めていくことで、現地のニーズを的確に織り込んでリスクを回避していくべきである。
- 貿易取引については、経済連携協定等によるメリットを最大限活用しつつ移転価格税制に配慮した、価格競争力の高い商流を構築する。

2017年版 ペルー投資ガイド 2017年5月発行



内容

- 1.概要／2.外国人投資家にとっての機会／3.ペルーの輸出入／4.事業組織／5.ペルー税制／6.法人税／7.非居住法人に対する所得税／8.個人所得税／9.キャピタルゲイン課税／10.間接税／11.金融取引税および「Bancarización」制度／12.その他の税金／13.労働法規／14.商業権および工業所有権の保護／15.ペルーの銀行システム／16.リマ証券取引所／17.会計と監査

本冊子は、ペルー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、投資や拠点開設に関する制度から、税務、会計、労働法規などについて解説しています。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/2017/05/peru.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン 中南米デスク
CountryDesk@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人
TEL：03-3548-5805（代表番号）
パートナー 赤澤 賢史
シニアマネジャー 梅澤 浩

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

実務ガイドンス 移転価格税制（第5版）

NEW



2017年5月刊
【著】藤森 康一郎
中央経済社・400頁 4,000円(税抜)

本書では、移転価格の基本概念から具体的な価格設定手法や税務調査での対応や把握が難しい無形資産取引の取扱いについても詳しく説明しています。第5版では BEPS 行動13の下、平成28年度税制改正により一定規模以上の企業に義務化された国別報告書、マスターファイル、ローカルファイルの対応を企業自身ができるよう、租税特別措置法施行規則の項目一つひとつについて丁寧に解説しています。米国、中国、欧州、インド、インドネシアに係る最新の情報も含め、この1冊に国外関連者との価格設定から文書化対応や主要事項に係る基礎知識までの全てが盛り込まれています。

- 第1章 移転価格の基本概念
- 第2章 移転価格調査および二重課税回避手続き
- 第3章 BEPS プロジェクトと BEPS 行動13
- 第4章 BEPS 行動13と租税特別措置法施行規則
- 第5章 移転価格算定方法
- 第6章 経済分析
- 第7章 更正事由の特定
- 第8章 無形資産の貸与と譲渡
- 第9章 主要各国における移転価格税制とその執行状況
米国／中国／欧州各国／インド／インドネシア

金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント（第2版）

NEW



2017年5月刊
【著】KPMGヘルスケアジャパン株式会社
経済法令研究会・240頁 1,600円(税抜)

介護保険制度導入から今日までの約15年間の介護サービスの導入・普及の時代であったのに対して、これからはサービス内容・品質・オペレーション効率などのあらゆる面においてイノベーションが求められる時代になると考えられます。本書では、こうした時代の変化を少しでも反映すべく、介護事業の事業・財務両面についての基礎情報を提供することを試んでいます。

- 第1章 介護業界の現状
- 第2章 介護サービス市場の概観
- 第3章 各介護保険サービスの事業特性
- 第4章 開設・運営支援への基本的アプローチ
コラム

ヘルスケア施設の事業・財務・不動産評価

NEW



2017年1月刊
【編著】KPMGヘルスケアジャパン株式会社 松田 淳
大和不動産鑑定(株)、明治大学ビジネススクール 村木信爾
同文館出版・580頁 5,800円(税抜)

本書は、ヘルスケア事業、特に高齢者住宅・施設事業と病院に係る事業・財務、法務、ファイナンス、不動産に関する分析手法の解説という、かなりユニークな領域を敢えて取り上げています。本書は、こうした領域の実務において第一線で活躍しているさまざまな専門家により執筆されており、先進的な理論と実務経験に裏打ちされた解説書となっています。

- 第1編 ヘルスケア業界および不動産流動化を取り巻く環境
- 第2編 事業評価・不動産評価の基礎
- 第3編 高齢者住宅・施設評価
- 第4編 病院評価
- 第5編 わが国におけるヘルスケアリート設立と普及に向けた環境整備

出版物に関し、さらに詳しい情報につきましては、ホームページをご覧ください。ご注文の際は、直接出版社までお問い合わせください。

www.kpmg.com/jp/publication

KPMG 税理士法人、Japan Tax Firm of the Year を受賞

KPMG税理士法人は、International Tax Review誌が選ぶAsia Tax Awardsにおいて「Japan Tax Firm of the Year」を受賞しました。

詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2017/05/asia-tax-awards2017.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2017年以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	すらすら図解 新・IFRSのしくみ	2016年11月	中央経済社	200頁	2,000円	あずさ監査法人
	2	詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)	2016年 9月	中央経済社	1,488頁	9,200円	
	3	図解&徹底分析 IFRS「新リース基準」	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	KPMG
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
	3	Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)	2014年 7月	中央経済社	340頁	3,200円	
業種別 アカウンティング・ 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	実務ガイダンス 移転価格税制(第5版)	● 2017年 5月	中央経済社	400頁	4,000円	TAX KPMG
	2	移転価格税制の実務詳解ーBEPS対応から判決・裁決事例まで	2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	
	3	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	
	4	移転価格税制実務指針 ー中国執行実務の視点からー	2015年10月	中央経済社	482頁	5,400円	
経営	1	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント(第2版)	● 2017年 5月	経済法令研究会	240頁	1,600円	HC
	2	M&Aと組織再編のすべて	● 2017年 3月	金融財政事情研究会	872頁	10,000円	FAS
	3	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
	4	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
	5	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
	6	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
	7	統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション	2015年 7月	日本経済新聞出版社	328頁	3,200円	KPMG
	8	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
	9	実践 人事制度改革 ー今、解決すべき14課題への対応実務ー	2015年 2月	労務行政	312頁	3,600円	KC
IPO	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 KPMG
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
	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	
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 FAS
	2	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	
	3	IT統制評価全書	2013年 3月	同文館出版	584頁	6,500円	
	4	企業不正の調査実務ー兆候の検知から調査技術、事後処理まで	2012年12月	中央経済社	384頁	3,800円	
	5	不正・不祥事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	
海外	1	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	KPMG あずさ監査法人
	2	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
	3	中国子会社の投資・会計・税務(第2版)	2014年11月	中央経済社	1,152頁	12,000円	
	4	メコン流域諸国の税務(第2版)	2014年10月	中央経済社	570頁	6,200円	
	5	英国の新会計制度	2014年 4月	中央経済社	224頁	2,600円	
公会計等	1	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)ー地方独立行政法人化への対応ー	2016年 8月	同文館出版	208頁	2,900円	
	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。



日本におけるサステナビリティ報告 2016

2017年4月
Japanese

本調査は、日本を代表する企業によるサステナビリティ報告の実態についてさまざまな角度から定点観測し、その動向と課題を明らかにすることを目的として2010年から毎年継続的に実施しており、今回が7年目の調査となります。本調査では、2017年1月の時点で日経225の構成銘柄となっている日本企業225社が2016年に発行したサステナビリティレポートを対象としています。



Foresight 世界のインフラ市場に係る展望

2017年4月
English/Japanese

今年は、政府部門と民間部門の双方において、より責任あるリーダーシップが求められると予想されます。そしてこの変化は、官民双方にインフラ施設に係る資金調達、開発および運営に対するアプローチの再考を迫ります。また、官民ともに、ステークホルダーや利用者等が、実際は何を求めているのか、より正しく理解することが必要となるでしょう。



A call to action 行動喚起 破壊的技術の兆候：メディアセクター

2017年4月
English/Japanese

ますます多くのテクノロジーがメディア業界を破壊し続け、メディア関連企業のリーダーたちにチャンスと脅威をもたらしています。破壊的技術において出遅れた企業は、反応の早い企業に先を越されがちだということが明らかになっています。KPMGは、メディア関連企業がますます破壊が進む事業環境の中で、新たなテクノロジーを進んで試し、採用するために企業のリーダーたちがとるべき5つの重要な行動を定義しました。



Powering a connected world つながった世界に力を与える 破壊的技術の兆候：通信セクター

2017年3月
English/Japanese

通信会社の多くは自社の商品やサービスを改善し、競合他社に先んじるために破壊的技術を活用することを強く望んでいる一方で、破壊的技術によって自社のビジネスモデルが損なわれてしまうことを懸念していることが、KPMGが行った調査で明らかになりました。今回の調査結果をもとに、いつ、どのテクノロジーを採用するかを決める際の参考となるよう、破壊的技術への投資が通信会社の業務やビジネスモデルに与える影響を測定するための枠組みを作りました。



Is everything under control? 監査役等の眼は行き届いていますか?

2017年6月
English / Japanese

低成長、経済や政治の不安定性、技術の進歩およびビジネスモデルの崩壊、サイバー攻撃の脅威、また規制当局の監視強化や投資家からの透明性の要求が予想されているなか、世界中の監査役会等が、今後会社が直面する最も重要な課題はリスクマネジメントであると指摘することは想像に難くありません。本冊子におけるKPMG's Audit Committee Institutesの調査結果は、世界中の監査役会等が、自らの焦点を明確にし、責任と実務を評価し、監視機能を強化するために参考にできる有意義な考察を提供しています。



内部監査の戦略的価値の向上のために 内部監査に関するグローバル調査より

2017年6月
English/Japanese

KPMGは、世界中の企業の経営陣と内部監査人を対象に、内部監査部門の役割と責任について調査を行い、その結果、内部監査人による自己評価に比べ、経営陣は内部監査部門に対して、より戦略的な役割を期待していることが判明しました。戦略的な役割を果たすために、内部監査部門がどのようなアプローチを適用すべきかを考察しています。全4頁。

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22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。

南アフリカ投資ガイド



2017年
Japanese

本冊子は南アフリカ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、サブサハラ・アフリカ進出におけるゲートウェイとして位置づけられている南アフリカへの投資方法、外資規制、会社法、税制、労働規制、会計及び監査制度などの事業規制の概要を説明するとともに、黒人経済力強化政策(BEE)、自動車生産開発プログラム(APDP)、就労ビザなどの特徴的な制度に関する一般的な留意事項を分かりやすくまとめています。

2017年6月7日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/06/investment-in-southafrica-2017.html>

ペルー投資ガイド



2017年
Japanese

本冊子は、ペルーへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる投資や拠点開設に関する制度から、税務、会計、労働法規などについて解説しています。

2017年5月15日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/05/peru.html>

ベトナム投資ガイド



2017年
Japanese

本冊子はベトナムに投資またはベトナムにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的として発行している出版物です。会社設立、運営、撤退における諸手続きについて説明するとともに、個人所得税、法人税、付加価値税、外国契約者税などのベトナム税法について幅広く且つ具体的な項目を挙げてわかりやすく説明しています。さらに金融・為替制度や労働・雇用関係についても解説しています。

2017年4月14日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/03/vietnam.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

現在、ウェブサイトにて公開している22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	ハンガリー	2016年
韓国	2017年	フィリピン	2015年	オランダ	2016年	ポーランド	2014年
インドネシア	2015年	ベトナム	2017年	スペイン	2016年	ロシア	2016年
シンガポール	2015年	マレーシア	2015年	チェコ	2017年	ブラジル	2013年
タイ	2016年	ミャンマー	2016年	ドイツ	2016年	ペルー	2017年
				トルコ	2014年	南アフリカ	2017年

Brexit (英国のEU離脱)にかかる情報発信

KPMGジャパンでは、英国のEU離脱(Brexit)を受け、これに対応すべく日本語情報を集約した特設サイトを公開しています。

ウェブサイトにおいては、マネジメントが検討すべき事項や、税制および産業分野別におけるBrexitの影響、セミナー資料を中心に有益な日本語資料を掲載しています。

www.kpmg.com/jp/brexit

日本語対応可能な海外拠点一覧

世界各国に駐在している日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが、
海外法人および海外進出企業に対してサービスを提供します。

Asia Pacific		連絡先担当者		E-mail	電話
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Brisbane	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Melbourne	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Perth	鈴木 史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61/(8) 9263-7382
China	Shanghai 上海	高部 一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86/(21) 2212-3403
	Beijing 北京	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86/(10) 8508-5889
	Tianjin 天津	伊藤 雅人	Masato Ito	masato.ito@kpmg.com	86/(22)2329-6238 Ext. 613-5060
	Guangzhou 広州	稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
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	852/2978-8270
	Phnom Penh	山田 知秀	Tomohide Yamada	tyamada@kpmg.co.th	66/(2) 677-2467
	Delhi	後谷 賢	Satoshi Gotani	satoshi.gotani@kpmg.com	91/(98) 2144-8941
India	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@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	松元 勝彦	Katsuhiko Matsumoto	kmatsumoto2@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3504
Philippines	Manila	矢野 隆	Takashi Yano	tyano1@kpmg.com	63/(2) 885-7000
Singapore	Singapore	田宮 武夫	Takeo Tamiya	ttamiya@kpmg.com.sg	65/6213-2668
Taiwan	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9794
	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
Vietnam	Hanoi	谷中 靖久	Yasuhiro Taninaka	yasuhiro.taninaka@kpmg.com.vn	84/(43) 946-1600
	Ho Chi Minh City	渡 喬	Takashi Watari	takashiwatari@kpmg.com.vn	84/(8) 3821-9912
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331
	Atlanta	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1/(404) 222-3212
	Chicago	康子 メットギャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Dallas	佐藤 研一郎	Kenichiro Sato	kenichirosato1@kpmg.com	1/(214) 500-6303
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Louisville	星野 光泰	Mitsuyasu Hoshino	mhoshino@kpmg.com	1/(502) 587-0535
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Sao Paulo	吉田 幸司	Yoshida Koji	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	Compinas	菊元 崇	Takashi Kikumoto	takashikikumoto@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8740
	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
Canada	Vancouver	島村 敬志	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	青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
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 初福 (キム・チョフイ)	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin	栗林 智子	Tomoko Kuribayashi	tkuribayashi1@kpmg.com	353/(1410) 2051
Kenya	Nairobi	岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254/(70) 9576613
Netherlands	Amsterdam	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyo	yasumasakyoi@kpmg.pl	48/(22) 528-1649
Russia	Moscow	大西 洋平	Onishi Yohei	yoheionishi@kpmg.ru	7/(495) 937-4444
South Africa	Johannesburg	佐々木 一晃	Kazuaki Sasaki	kazuaki.sasaki@kpmg.co.za	27/(71) 684-5781
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
	Madrid	久保寺 敏子	Toshiko Kubotera	toshikokubotera@kpmg.es	34/(91) 451-3117
Turkey	Istanbul	吉原 和行	Kazuyuki Yoshihara	kazuyukiyoshihara@kpmg.com	90/(216) 681-9000
UAE	Dubai/Abu Dhabi	森脇 昭	Akira Moriwaki	akiramoriwaki@kpmg.com	971/(2) 634-3318

【日本における連絡先】Global Japanese Practice部 JapanesePractice@jp.kpmg.com / 03-3266-7543 (東京)・06-7731-1000 (大阪)・052-589-0500 (名古屋)

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約5,600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税理士法人

各専門分野に精通した税務専門家チームにより、企業活動における様々な場面（企業買収、組織再編、海外進出、国際税務、移転価格、BEPS対応、関税／間接税、事業承継等）に対応した的確な税務アドバイス、各種税務申告書の作成、記帳代行および給与計算を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

東京事務所 TEL 03-6229-8000
大阪事務所 TEL 06-4708-5150
名古屋事務所 TEL 052-569-5420

KPMG社会保険労務士法人

グローバルに展開する日本企業および外資系企業の日本子会社等に対して、労働社会保険の諸手続の代行業務、社会保障協定に関する申請手続および就業規則の作成・見直し等のアドバイザリー業務を、日英対応の“バイリンガル”で提供しています。

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革などを提供しています。

東京本社 TEL 03-3548-5111
大阪事務所 TEL 06-7731-2200
名古屋事務所 TEL 052-571-5485

株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザリー（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リー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

東京事務所 TEL 03-3548-5770
大阪事務所 TEL 06-6222-2330
名古屋事務所 TEL 052-589-0520

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京事務所 TEL 03-3548-5303
大阪事務所 TEL 06-7731-2200

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス（戦略関連、リスク評価関連、M&A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザリー）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

The screenshot shows the KPMG search tool interface. At the top is the KPMG logo and the title '会計・監査コンテンツ検索ツール'. Below it is a subtitle '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。'.

The search criteria section includes:

- 年**: 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011
- 会計基準**: ☐ 日本基準, ☐ 修正国際基準, ☒ IFRS, ☐ 米国基準
- トピックス**: ☒ 基準全般, ☐ 指定国際会計基準, ☒ 概念フレームワーク, ☐ 初年度適用, ☐ 棚卸資産, ☐ 有形固定資産, ☐ 無形資産, ☐ 引当金, ☐ 退職給付, ☐ 従業員給付, ☐ 資本, ☐ 収益認識, ☐ 税金・税効果, ☐ 法人所得税, ☐ 組織再編, ☐ 企業結合, ☐ 連結・持分法, ☐ 金融商品, ☐ 公正価値測定, ☐ 外貨換算, ☐ リース, ☐ 保険契約, ☐ 表示・開示, ☐ 中間・四半期, ☐ 期中報告, ☐ 会社法, ☐ 業種別情報, ☐ その他
- 業種**: ☐ 鉱業, ☐ 建設, ☐ インフラストラクチャー, ☐ 消費財・小売・食品, ☐ 製造, ☐ 化学, ☐ 製薬, ☐ 自動車, ☐ その他製造, ☐ エネルギー, ☐ 運輸・物流, ☐ 情報, ☐ 通信, ☐ 商社・卸売, ☐ 流通・小売, ☐ 金融, ☐ プライベートエクイティ, ☐ 不動産, ☐ ヘルスケア, ☐ パブリックセクター, ☐ 学校法人, ☐ ホスピタリティ, ☐ メディア, ☐ グローバルジャパニーズプラクティス, ☐ 中堅企業, ☐ 新興国
- タイトル**: (Text input field)

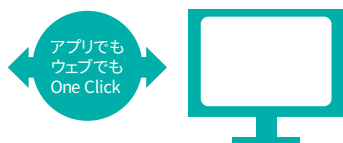
There is a '検索' (Search) button and a pagination control showing '1 - 10件 / 20件' and '10件' with a '表示' (Show) button.

The results table shows the following entries:

発行日 ▼	タイトル
2017年3月24日	国際公会計基準 (IPSAS) について
2017年3月23日	IFRSオンライン解説 2017年2月 IASB会議速報
2017年3月23日	IFRS財務諸表ガイド・開示チェックリスト (2016年10月版)
2017年3月15日	会計基準情報 (2016.12 - 2017.1)
2017年3月7日	会計基準Digest 会計基準を巡る動向 2017年2月号
2017年3月3日	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2月24日	IFRS Perspectives - February 2017
2017年2月22日	会社法決算の実務 (第11版)
2017年2月17日	IFRS財務諸表ガイド - IAS第39号に基づく銀行業の開示例
2017年2月13日	IFRS財務諸表ガイド・開示例 (2016年10月版)

「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。

www.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・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供でき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.