



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 30

May 2018

**【特集】**

企業成長のためのM&A  
～成功に導くポイントとは

**【Focus】**

新収益認識基準の解説

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



## 特集

## 企業成長のためのM&A ～成功に導くポイントとは

### 4 不可能を可能にするM&A ～求められるマインドセットとは

早稲田大学大学院 経営管理研究科客員教授  
慶應義塾大学大学院 経営管理研究科特任教授  
服部 暢達氏

×

株式会社 KPMG FAS  
代表取締役 パートナー  
知野 雅彦



### 9 グローバルM&A ～買収プロジェクトの成功のカギ 株式会社 KPMG FAS 加藤 雅也

### 14 M&Aで価値を創出する

株式会社 KPMG FAS 中尾 哲也

### 18 M&A／PMIで考慮すべき税務論点

KPMG 税理士法人 吉岡 伸朗

## Focus

### 23 新収益認識基準の解説

あずさ監査法人 川西 安喜／島田 謡子  
KPMG 税理士法人 村田 美雪



## 会計・監査／税務Topic

- 30 **会計・監査**  
会計・監査情報 (2018. 2-3)  
あずさ監査法人 小松 拓史
- 36 **税務**  
税務情報 (2018.2-3)  
KPMG税理士法人 村田 美雪／  
澤井 正人／風間 綾／山崎 沙織

## 経営Topic

- 40 **経営管理**  
新収益基準のインパクトと対応方法 Part 3  
あずさ監査法人 山本 浩二
- 43 **テクノロジー**  
ICO (イニシャル・コイン・オファリング) の手法とその影響  
KPMGジャパン  
東海林 正賢／伊藤 貴比古
- 48 **ビジネス戦略**  
働き方改革Wave2  
～脳科学による組織活性化  
KPMGコンサルティング  
大池 一弥／油布 顕史／橋爪 謙
- 52 **ガバナンス・リスク**  
日本企業の統合報告書に関する調査からの考察  
KPMGジャパン 芝坂 佳子

## 海外Topic

- 56 中国子会社 経営管理上の落とし所を探る (後編)  
KPMG／あずさ監査法人 増田 進
- 61 香港証券取引所およびシンガポール取引所の最新動向  
あずさ監査法人  
アジア上場アドバイザーグループ
- 65 シンガポール2018年度予算案における  
主要な税制改正項目  
KPMGシンガポール  
星野 淳／三枝 優子
- 69 台湾における2018年度税制改正  
KPMG台湾 友野 浩司／横塚 正樹

## ご案内

- 74 KPMGジャパン Information  
75 Thought Leadership  
76 出版物のご案内  
77 出版物一覧
- 78 海外関連情報  
79 日本語対応可能な海外拠点一覧  
80 KPMGジャパン グループ会社一覧  
デジタルメディアのご案内

特集

# 企業成長のためのM&A

## ～成功に導くポイントとは

【対談】

不可能を可能にするM&A

～求められるマインドセットとは ..... 4

【ケーススタディ】

グローバルM&A

～買収プロジェクトの成功のカギ ..... 9

【寄稿】

M&Aで価値を創出する ..... 14

【寄稿】

M&A／PMIで考慮すべき税務論点 ..... 18



M&Aは企業の成長戦略の一つとして古くから活用されてきた手法です。そのM&Aが今、変化しています。同業の大手企業同士の統合が増え、寡占化が進行しているのです。競争環境が一変するゲームチェンジが起こるなか、新たな価値を創出し、成長していくためのM&Aとは

どのようなものなのでしょうか。

今回の特集では、学問の世界からみたM&A、現場からみたM&A、税務からみたM&Aと、3方向からM&Aの課題を抽出し、M&Aを成功に導くために求められる企業の経営力について改めて問い直します。

# 不可能を可能にするM&A ～求められるマインドセットとは



## 服部 暢達氏

はっとり のぶみち

早稲田大学大学院  
経営管理研究科客員教授  
慶應義塾大学大学院  
経営管理研究科特任教授

東京大学工学部卒業、マサチューセッツ工科大学経営学大学院修士課程修了。

日産自動車株式会社、ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー、一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授を経て現職。

現在、株式会社ファーストリテイリング、フロンティア・マネジメント株式会社、株式会社博報堂DYホールディングスの社外役員を務める。

日本の国内市場が人口の減少に応じて縮小を余儀なくされる状況の中、日本企業は市場を求めて海外企業の買収に動いています。そうした中、買収後に巨額の減損損失を計上するケースも多く見られます。一般に、M&Aの成功確率は5割程度とされますが、日本企業のそれは、5割をかなり下回るとも言われています。課題として挙げられるのが、日本企業が海外企業を経営する力です。言語や文化が日本とはかなり異なる海外で企業経営を行うことは、日本型経営の下で育った日本人経営者には容易なことではありません。

今回は、M&Aを成功に導くための課題と、M&Aを進める際に求められるマインドセットについて、M&Aの専門家、早稲田大学大学院経営管理研究科および慶應義塾大学大学院経営管理研究科で客員(特任)教授を務められている服部暢達様にお話を伺います。

## 日本企業のM&A成功確率は低い

**知野：**近年の日本企業のM&A動向を見ますと、大型のIN-OUT投資（海外企業の買収）がさまざまな業種において盛んになっています。こうした動向について、どのようにお考えですか？

**服部：**M&Aは、世界の比較的大きな会社にとって、成長戦略の選択肢の1つとして既に定着しています。これは欧米や日本だけに限りません。中国やブラジルなどの新興国でもそうです。特に、中国のM&Aは国内外で非常に増えています。

一方で、一般的にM&Aの成功確率は5割程度です。失敗するリスクもあります。しかし成功すればリターンも大きい。ですから、挑戦する経営者も増えてきているのだと思います。

**知野：**M&Aの成功確率は5割という意味をもう少し詳しくご説明いただけますか？

**服部：**一言で申し上げると、M&Aは買収した会社の株価に影響を与えていないということです。

調査研究の制約上、対象は上場企業間のM&Aに限られますが、通常、M&Aが公表されると、買われる会社（対象企業）の株価は2～3割ほど上がります。これは、買う会社（買収企業）がプレミアムを支払うことによって、既存株主から対象企業の株式を買い集めるためです。問題は買収企業です。買収企業の株価を統計的に分析すると、買収前後でほぼ変動がありません。海外の数多くの学術論文において同様の結論を得ています。

このことから、株式市場がこれまでの経験からM&Aの成功確率をだいたい5割くらいと判断しているということが読み取れます。もし市場がM&Aの成功確率を5割よりも高いと判断しているなら、買収企業の株価は上昇するはずですが、実際には

そうなりません。逆に、5割よりも低いと判断するならば、株価は下がるはずですが、やはりそうはならない。つまり、統計的な有意差が認められないのです。これを「アブノーマルリターン」と言いますが、それがゼロであるという結果が出ています。

**知野：**M&Aの成功確率が一般的に5割というお話ですが、日本企業のIN-OUT案件の成功確率はどのくらいとお考えでしょうか？

**服部：**残念ながら統計データはありません。私の感覚でしかないのですが、M&Aに慣れていない日本の企業のIN-OUT案件の成功確率は、グローバルアベレージの5割よりもかなり低いのではないかという気がします。

## M&Aは本来「時間を買う」ための投資ではない

**知野：**日本企業のM&Aの成功確率が低い原因はどこにあるのでしょうか？

**服部：**一番の要因は、経営力不足だと思います。買った企業を経営する力が十分にならないことが原因です。

先ほどお話したように、対象企業は通常、株価よりも高く買われます。直近10年の平均買収プレミアムは、アメリカで40%くらい、日本では30%くらいです。したがって、たとえば100億円の会社なら140億円で買うことになります。

言い換えると、買収企業にとってのM&Aは40億円の負けから始める、非常にハイリスクな投資だということです。逆に、売り手側は100億円の企業が140億円で売れるわけですから、勝ちが確定してノーリスクです。これがM&Aの一番本質的な部分です。

**知野：**買収プレミアムの原資となるものはシナジーです。KPMGの調査によると、買



**知野 雅彦**

ちの まさひこ

株式会社 KPMG FAS

代表取締役 パートナー

ディールアドバイザリー部門の統括責任者。M&Aや事業再編、事業再生に係るサービスに長年、関与している。

収企業は平均して、見積もったシナジー総額の43%をプレミアムとして売手に支払っているというデータがあります。

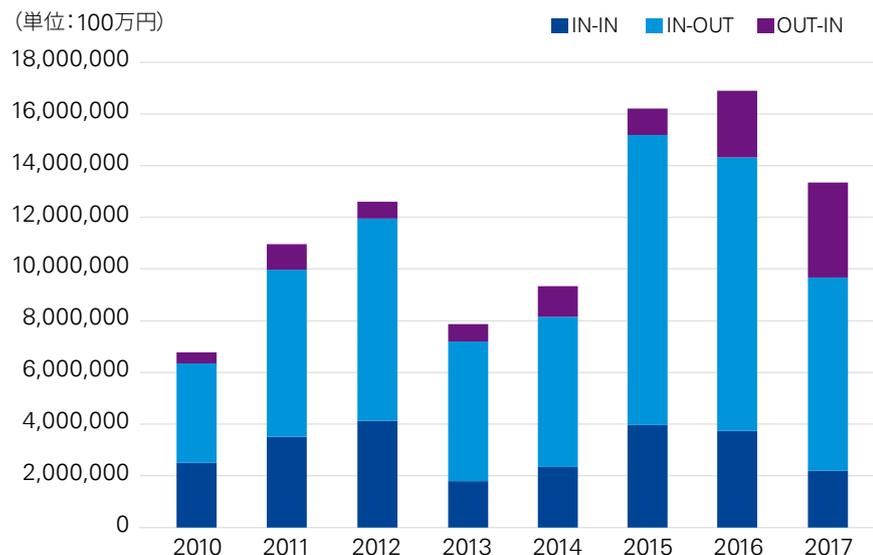
しかし、シナジーとは買収企業の経営努力により、買収後に実現するものです。つまり、本来は買収企業に帰属するものであり、まだ実現していない段階で、売り手に渡すべきものではありません。

また、買収企業のほとんどが、このシナジーを精緻に見積もっていないというデータもあります。実現可能性が不確かな見積りのうち、43%を先に支払ってしまうというのは、非常にリスクのある投資だと言えます。

これほどのリスクを取ってまで、M&Aに取り組むのはなぜでしょうか？

**服部：**理論的に言えば、リスクに見合ったリターンを得られると考えるからです。もともと100億円の価値の企業でも、自らが経営することによって、たとえば170億円～180億円の価値にできるという確固たる自信があれば買える。そうでなければ、140億円もの対価を支払うという企業行動を合理的には説明できません。しかし、企業によっては、自らの経営努力によって価値を向上させるという点が、あいまいになっている場合があります。それは、時間を金で買うつもりでM&Aをしているからです。

## 図表 M&A金額の推移



出典：レコフ調べ

**知野：**M&Aは「時間を金で買う」ことだと、一般的にはよく言われています。

**服部：**私は、それはM&Aの本質を適切に表現していないと思っています。M&Aは「時間を買う」ことではなく、誤解を恐れずに申し上げれば「不可能を可能にする」ことです。

ただし、不可能が常に可能になるわけではなく、不可能のまま終わることもあります。どれほど確固たる自信があっても、ある日突然、リーマンショックのように市場環境の大きな変化が起こることがあります。これは仕方ありません。

企業の経営は5年、10年のタイムスパンで考えるので、思い通りにならないこともたくさんあります。それでもM&Aを決断する際には、「自分なら、こういうアクションプランで180億円にできる。だから買おう」と考えるべきです。しかし、M&Aで「時間を買う」という感覚では、買ってしまえば目的を達してしまいます。買うまでは多くの時間を費やして検討するが、買ってしまえば成功した気分になり安心してしまふ。負けから始まっている投資だからこそ、買った後に取り返さなければならぬのに、気が付けばその準備はまったくできていない。これでは、経営によって価値を高める

ことはできません。最初から負けが決まってしまう。M&Aは買ってからが大事なのです。

**知野：**M&Aの現場では、対象企業をデューデリジェンスし、その価値を算定して、買収対価を見積もったり、リスクを軽減する買収スキームを検討したりするのに手一杯で、シナジーやM&A後の経営を考える余裕がないというケースが多く、そのあたりに失敗の原因が潜んでいる気がします。

### 確固たる自信とアクションプランがなければ、シナジーは生まれにくい

**知野：**海外の企業を買収すると、それまで経営にあっていたマネジメント層がそのまま残るケースも多くみられます。海外の市場に必ずしも精通していない日本企業からすると現地の優秀な人材は頼もしい戦力です。この場合、海外の企業(子会社)の経営はそのまま既存のマネジメント層に任せ、日本企業(親会社)はそれをガバナンスするという体制をとることが多いように思います。

**服部：**たとえばAという社長がいて、彼が非常に優秀だからその会社を買うというケースは、日本企業に少なくありません。

しかしこれでは、負けを取り返すことは難しくなってしまいます。なぜならば、Aの優れた経営手腕によって導かれた企業の価値が100億円だからです。彼はこれまで手を抜いてきたわけではなく、全力で経営した結果が100億円なのです。しかし、買い手としては140億円で買うのですから、100億円の経営しかできないAでは力不足です。必要な人材は、100億円の会社を180億円にするアクションプランを実行できる社長なのです。

**知野：**買収した会社のAでは180億円にできない。自社の人材では海外現地の状況がよくわからず、また、そもそも海外企業を経営できる人材が豊富にいるわけではない。そこで、CEOとして他社からBをヘッドハンティングしてくる。そういうケースもありますよね。

**服部：**Bは、もしかしたら100億円の価値を105億円とか110億円にはできるかもしれない。ですが、いずれにせよ、180億円になるような大きなシナジーは出せないでしょう。

なぜならば、Bは買収企業がどのような経営資源を有しているかを知らないからです。シナジーは究極的には売上と費用に生じます。買収企業と対象企業の事業が統合することで、売上は2社の単純合計よりも大きくなり、費用は逆に少なくなります。しかし、こうしたシナジーは買収企業の経営資源を使わない限り、実現しません。買収企業は、自社の経営資源のことを一番よく知っている。ある経営資源を何と組み合わせればどんな価値を生むかということは、買収企業ならばわかりますが、AにもBにもわかりません。これはすごく重要なことだと思います。

**知野：**そもそも論ですが、100億円の価値の企業を140億円で買うという、買収価格

の設定が誤っているという可能性はないのでしょうか？巷では日本企業が高値掴みをしているという話をされる方がいらっしゃいますが。

**服部：**少なくとも、株価というベンチマークがある限りは、大きな間違いはおかしていないと思います。難しいのは、価格がその人にとって適正かどうか、ということです。これが重要なポイントです。

通常、M&Aは売り手1社に対して、買い手が10社くらいあります。この10社がそれぞれ自社にとって適正な価格をつけるわけですが、競争である以上、価格が吊り上がるのは仕方ありません。問題は、買収プレミアムの上限をどこに設定するかです。

## “日本で”優秀な経営者、“欧米で”優秀な経営者、何が違うのか

**服部：**ビジネスの世界では、日本企業は欧米の企業とは違います。そして、この違いがあるために、日本で優秀な経営者が、アメリカやヨーロッパに進出するために買った会社を経営しても、同様にうまくいくとは限りません。

**知野：**日本で優秀な経営者と欧米の経営者、何が違うのでしょうか？

**服部：**一言で言えば、仕事とか会社に対するマインドセットです。日本で大きなM&A案件を手掛ける企業は、やはり有名な大企業が多い。そしてM&A担当になる人というのは、間違いなくその会社のエリートです。

そうしたエリートの方々も、自分の会社名に対する帰属意識が強い。そして将来的に、彼らが昇格し経営者になっていきます。

一方、アメリカ人の場合、「私は“〇〇”に勤めているんだ」とは強調しません。勝ち組の優秀なビジネスマンが拘るのは、勤務している会社名ではなく、自らの市場価値である報酬です。だから、優秀な学生やビ

ジネスマンの多くがベンチャー企業を目指すのです。

**知野：**日本は終身雇用制が未だに色濃く、職を得た企業のために仕事をしている意識が強いのかもしれません。海外ではむしろ、仕事は個人の幸福やキャリア実現のためだということがより明確です。

**服部：**この差を知らないと、経営はできません。たとえば、日本の大きな会社で成功した日本人の役員が、買収した子会社の社長になって、ヨーロッパに行ったとします。しかし、彼が日本のマインドで現地の従業員に接すると、彼のやり方は従業員にまったく響きません。

逆に、アメリカ人の経営者が日本の会社を買収した際に、給料・ボーナス等のインセンティブを示して、短期間に結果を出すことを日本人従業員に求めても、やはり響きません。

こういう行き違いを理解していないと、経営は成功しません。しかし、理屈はわかっても、本質的にはなかなか理解できないものです。特に、海外での経営経験の少ない人には難しいと思います。これは会社の能力ではなく、個人の能力なのです。

## M&Aはトライ＆エラーで経験を積むことが重要である

**服部：**経営が個人の能力に大きく依存することは、今年3月までJT取締役でいらしゃった新貝康司さんも『JTのM&A』（日経BP社、2015年）に書いています。この本によると、当時シガレット販売数量で世界第5位だった英ギャラハの買収では、新経営陣を決めるために、買収発表後に新貝さんと当時のJTインターナショナル（JTI）のCEOの2人で、シニアマネジメント約40人に対して1時間ずつ、7日間にわたって面接をしたそうです。

1時間話ただけでその人の去就を決める。こんな経営能力を持つ日本人はまだ限られているのではないのでしょうか。しかも、その後ギャラハの業績は好調ですから、彼らの大半が納得できる人事を断行したことになります。

『JTのM&A』の最後に、高品質なコミュニケーション力を身につけるには「リベラルアーツを学ぶこと」だと書かれています。リベラルアーツとは、たとえば宗教に対する理解などです。宗教は人々の価値観やこだわり、考え方に大きな影響を与えています。こうした信仰を理解していなければ、人となりは見抜けないものです。相手の懐に入っていくために必要なのは、語学力だけではありません。だから難しいのだと思います。





**知野**：JTは近い将来に国内たばこ市場が縮小することを予測して、1988年頃から、海外のたばこ会社の買収を検討し始めたそうです。最初に買収したのが英マンチェスタータバコなのですが、このM&Aは「海外での事業経験を積むために貴重なプラットフォームとなるパイロット買収」(『JTのM&A』より引用)だったそうです。

日本企業が今後M&Aの成功確率を上げていくためには、まずは多くのトライ&エラーを経験しないといけないと思います。

日本国内の市場の縮小は避けられません。そこで、日本企業が成長を求めて海外に出ていくことは必然です。その際M&Aは極めて有効な手段となります。リスクがあるからと石橋を叩いて黙って見ていたのでは、ジリ貧になってしまうかもしれません。多少失敗したとしても、どんどんM&Aをし、経験を積み、それを成功に繋げていく。それが重要なのだと思います。

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡くださいますようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS  
fasmktg@jp.kpmg.com

# グローバルM&A ～買収プロジェクトの成功のカギ

バブルの崩壊後、国内経済の成長が停滞し、多くの日本企業が苦しい経営を余儀なくされています。なかでも国内市場に依存度の高い企業は、「成長停止」という根本的で深刻な経営問題に直面していると思われます。

この状況を打開するには、イノベーションを起こすか、グローバル市場に出ていくしかありませんが、イノベーションを起こすのは容易なことではありません。そうなれば、成長のために、必然的にグローバル市場への拡大機会を考えることになります。そのための戦術がM&Aです。

本稿では、小が大を飲み込む買収として話題になった日本板硝子株式会社（以下、日本板硝子）の英ピルキントン買収を例に、成長するためのM&Aとその際のPMI（Post Merger Integration、ポスト・マージャー・インテグレーション）についてご説明します。

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



## 加藤 雅也

かとう まさや

株式会社 KPMG FAS  
アドバイザー

神戸大学経済学部卒。1982年日本板硝子株式会社入社。89年より2000年まで米国駐在として販売会社、JV工場（生産管理、現場文化の改善）、北米統括会社などを経験。2001年末より本社の経営企画部長としてピルキントン買収プロジェクトの企画リーダーを務め、買収完了後の2006年7月より統合推進チームとしてロンドンに駐在。2007年10月に帰国後、M&Aおよび事業開発を担当し2012年5月より執行役員経営戦略部長。2017年1月より社長付特命プロジェクト担当。2018年4月より株式会社 KPMG FASのアドバイザーに就任。

### point 1

#### 2つの役割

PMIにおいて、経営トップには「ビジョンを創りリードする」と「枠内でマネージする」の2つの役割がある。

### point 2

#### 異なる文化

グローバル企業の文化を全部変えることは不可能。ビジョン、戦略、ビジネスの目的が一致していれば、文化は違っていてもいい。

## 成長するためのM&Aに必要な3つの要件

M&Aには大きく2種類あります。コストシナジーを追求するM&Aと、成長を目的とするM&Aです。そして、それぞれに必要なとされる発想力やスキルは違います。成長戦略をテーマとして、ここでは、コストシナジーを追求するM&Aについては割愛させていただきます、成長を目的とするM&Aについてご説明します。

成長を目的とするM&Aには、3つの要素があります。1つ目は、自分の活躍すべき市場領域を決めることです。これは、その市場が有望かどうかということと、自分の会社に合っているかという相性の掛け算から考えます。これを「成長ビジョン」と呼びます。

2つ目は、その市場でどのような価値を売るか、自社の売りモノ価値は何かを自覚することです。たとえば、アジア市場を想定するとして、大衆向けの低価格な商品で「価格による競争力」を売るのか、それとも富裕層向けのハイクオリティの商品で「差別品質による新しい満足感」を売るのか。どちらの戦略を取るのかをきちんと選択しなければなりません。

3つ目は、市場ビジョンと売りモノ価値を掛け合わせて、どのようなオペレーション戦略を実行すれば成功するのかを考えることです。

M&Aを実行する前に、この3つの要素を悩み考え抜き、「これがわが社の生きる道だ」と決断・選択した企業だけが成功するのだと思っています。一方、これらへの認識や覚悟が曖昧で、なんとなく勧められたから、買収しないとライバル企業に先を越されるからといった理由でM&Aを進めると失敗する可能性が高くなります。

## M&Aは経営トップが判断しなければならない

M&Aについて間違いなく言えることは、経営トップが主体的にかかわり、判断しな

ければならないということです。

M&Aを成功させるためには、自社スタッフも外部のアドバイザーも大いに活用すべきです。しかし、最終的な判断は、必ず経営トップが自ら決断する必要があります。

M&Aとは非常にビジョナリーで、サイエンスとアートの性質を併せ持っており、しかもとてつもないリスクを伴う戦術です。ですから、経営トップ以外には判断ができないのです。経営トップの決断を必要とするクリティカルな事象は、準備段階、ディール実施中、PMIの各局面で出現します。経営トップはこれらを検討し、判断し、組織を引っ張る役割を果たさなくてはなりません。

## 欧米企業では、経営トップのM&A経験が豊富である

それでは、どうして多くの日本企業では、最初にお伝えした3つの要素を判断・決定することが上手く充足できないのでしょうか。それは、経営トップのM&Aの経験値が圧倒的に不足しているからです。

欧米企業では、経営トップ自身がM&Aを数多く経験し、高いスキルを持っています。一方で、日本企業の経営トップは、M&Aに必要なスキルや基礎的な理解が不足していることが多いように思います。それはなぜか？ 1つの要因は、日本企業がクロスボーダーM&Aをスタートさせたの

が、欧米企業よりも少なくとも10~15年遅れていることです。

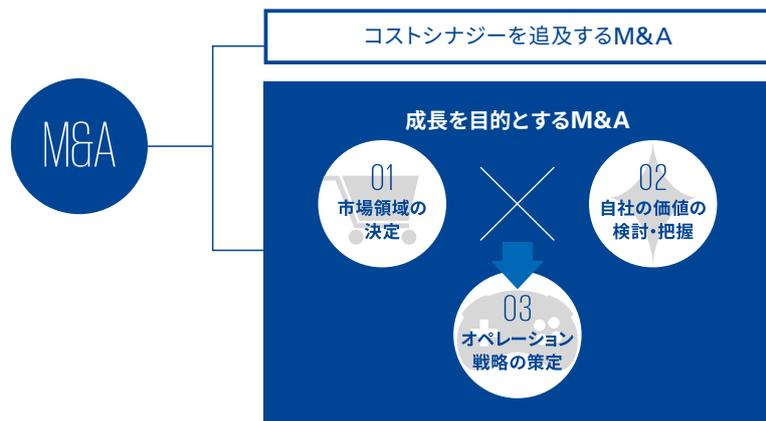
私どもがピルキントンの買収のためにM&Aを勉強しようとした2002年~2006年当時、日本では本屋の店頭で探してもM&Aの全工程を説明する書物、特にPMIの設計に参考になるようなものがほとんどありませんでした。そこで、主に海外の文献や書籍を参考にしていました。つまり、欧米企業の方が先にM&Aに取り組み、トライ&エラーで経験を積んできたということです。

もう1つの要因は、欧米企業の多く、特にアメリカ企業では、シニアマネジメントの流動性が高いので、M&A経験値が人の移動に伴って会社間を移動するという事情があります。

彼らは部長時代に、M&Aの達人である社長が、どのようにしてM&Aをしていったのかを間近で見えています。そこで体験した知識や手法を抱えて次の会社に転職して社長や上級部長になります。それにより、その会社もつ組織能力としてのM&Aリテラシーが厚く、高くなっています。

私は一時期、元ピルキントンのCEOで買収統合後の日本板硝子代表取締役社長兼CEOの直轄部下としてM&Aプロジェクトを実施したことがあります。当時、彼は世界を廻っていて1ヵ月に1回しか東京に来ない。極めて多忙なスケジュールのなかで確保したわずかに15分間の私とのミーティングで、彼から発せられる質問はプロのファイ

図表 M&Aを実行する前に必要な3つの要素



ナンシャル・アドバイザーと話しているのと遜色ないもので、極めて効率的でした。

十数年前の日本企業におけるトップ経営者で、企業価値の評価方法の1つであるEBITDA<sup>1</sup>マルチプルを理解して使いこなしている人は余り多くなかったのではないかと考えられますが、彼はガラスに関連する業界のEBITDAマルチプルがどのくらいで動いているのかを当たり前のように把握していました。

## マネジャーとビジョナー、PMIで経営トップに求められる2つの役割

企業が成長するためのM&Aでは、経営トップが担う役割は重要です。私は、その役割には大きく2つあると思っています。1つはビジョンを創ってリードするという役割。もう1つはでき上がった枠内でマネージするという役割です。

ピルキントン買収後の日本板硝子グループにおける前述のCEOの役割は、後者の、枠内でマネージすることでした。与えられた枠内で、利益と成長を最大にすること、人材の起用と組織インテグレーションをマネジメントすることです。彼にこの役割を任せしたのは、彼が統合後の日本板硝子グループのなかで一番上手だったからです。

では、誰がビジョンを創るのかといえば、これは本件買収を構想・実施した旧日本板硝子のシニアマネジメントを含む、CEOの上部構造であるボードでした。彼らの役割は、ビジョンを創り、CEOをしてこれを実現させること、そして、CEOを監視して、ダメなら交代させることです。このボードを構成する取締役にはグローバル経営に見識のある方を社外から招聘しました。メンバー構成をグローバル対応型にトランスフォーメーションして買収後の新会社のガバナンス体制としたのです。

この新しい組織で、最初の2年間の業績はすごく上手くいってました。買収ファイナンスを組成するために前提とした、プロジェクト（予測）通りのキャッシュフローと利益を叩き出したのです。

そんなときに、リーマンショックが到来し、続いて欧州ソブリン財務危機が続いた結果、主力だったヨーロッパのガラス市場が大打撃を受け、3割くらい規模が縮小しました。同時に製造技術のコモディティ化が予想以上に早く進み、新興の中国勢がどんどん伸びてきて、新しいコンペティターが増えてきました。さらにはエネルギー価格も上昇し、市場における競争環境がまるっきり変わってしまったのです。そのために、最初に前提とした成長ビジョンが機能しなくなってしまいました。

本来ならばここで、ボードが新しいビジョンを創り変え、それをCEOに与えなければなりません。そして、もし彼が新しいビジョンに不適合ならばCEOを交代させ、新しいCEOで再スタートしなければなりません。

残念ながらこの動きは4年遅れたものの、2回のCEO交代を経て、新しいビジョンが2014年5月にアナウンスされ、業績はゆっくりではありますが回復基調に乗ってきました。

先ほども申し上げたように、経営トップの役割はマネジャーとビジョナーの2つがあります。このうち、ビジョナーは絶対に手離してはいけません。一方で、マネジャーは“機能”であると割り切れれば、その役割に適合した一番できる人を選べば良いということになります。

ビジョナーに必要なのは、成長をドライブするようなビジョンを創り出すことです。これが最も大事です。これは何が正解かの保証の無い難しい役割ですが、買収する側が自分でクリエートしなければいけません。

ただ、ビジョンは間違えることもあります。

そのときには、勇気をもって変更しなくてはならないでしょう。M&Aのテクニック論にはいろいろとありますが、このことはポイント中のポイントだと思います。

## すばやく軌道修正するために、権限を分ける

M&Aを起こす根本動機である戦略ビジョンについて、どれほど叡智を尽くしても、真剣に考えても、残念ながら間違ってしまうことがあります。なぜならば、マーケットは予見を越えて変化するかもしれないからです。

これを解決するには、経営執行のヘッドであるCEOと経営監視をするボード、この2つの権限のあり方を明確化する必要を感じます。

人間は、自分で自分をストップできません。M&A実行を指示した本人（時の会長もしくはCEO）は自己否定できないものです。ですから、ボードに権限を持ってもらうのです。

以下は私見によるアイデア提示ですがこんな考え方は如何でしょう。M&Aがクローズして一定期間、たとえば2年でいいでしょう。2年経過したら、ボードは、業績数値が良い悪いにかかわらず、第三者を使って当該M&Aが目標としたマーケット領域の現状をチェックする。そして、もし現実の市場が、当初の市場ビジョンで予測していた成長性や、重要な秩序や特性と大きくずれていたら、ボードが警告してストップをかける。これ以上リソースを注ぎ込むのをやめて、大きく戦略を変更しろと命令するのです。

一方、市場の特性は根本的には大きくずれていないのに、オペレーショナルな問題で歩留りが出ないとか、売上が上がらないということであれば、いろいろなところでマイナーチェンジをしてもらうなどして、CEOや執行部隊に頑張ってもらえば良いと

1 EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)  
企業価値評価の指標の一つで、企業の収益力を比較・分析する際に用いられる。



いう種の理解で良いのです。

もし市場ビジョンが時代に不適合になっているとしたら、もう何をしてもダメです。そのときには負け戦と認め、方向を大きく変換します。売るなら売る、止めるなら止める、戦略を大幅に変更するならば、抜本的なビジョン変更を示し、アクションプランを執行部隊に考えさせ、ボードが決断して決めなければいけない。加えて、CEOも適合する者に変えるという決断も必要かもしれません。このように「買収後2年経ったら市場が根本的に変質していないか、ボードが第三者の目線でチェックする」という決まり事をガバナンスルールにすることで少なくとも大失敗は防げると思うのです。

## ビジョン、戦略、ビジネスの目的が一致していれば、文化は違ってもいい

PMIは「文化が違うから難しい」とよく言われます。確かに「両社の文化差を理解して対処すること」は極めて重要ですが、「企業もしくはその国の固有文化が原因で、これ以上は改善の限界である」というケースは、私の経験から言えば10%以下です。残りの90%は違うところに原因があると思っ

ています。

私は、M&Aにおける文化問題とは何かを十数年の間考え続けてきました。そして、今のところの結論は「文化は違うものである」ということです。

会社が変われば、文化は必ず違います。まして、異国の地なら違って当然です。文化をまったく一緒にしようなんてとんでもないことです。一方で、よく見ると、共通点はたくさんあります。同業種ならば特にそうです。

事実、日本板硝子とピルキントンは同じガラスメーカーなので、ベースがものすごく似ていました。言語的な壁があっても自然に通じてしまうところが沢山あったのです。

もちろん、違うところも沢山あります。また、曖昧なまま放置すると個人個人でバラバラに拡散してしまう事もある。そこで、価値観や行動規範を謳ったグループ内統一ステートメントを作成したり、人材育成に使うコンピタンスの定義を統一する等、なるべく考え方を合わせる努力を数多くしてきました。でも、10年経った今でも“文化”は違います。日本と海外では違うし、海外でも地域ごとに違います。それでいいのです。異なる2つの会社の文化をつなぐのはビジネス目的の共有です。どんな会社に

なりたいか、どんな市場に注力するか、どんな戦略を使うか、どんな行動パターンが奨励されるか、など。そういう概念が一致していれば、一緒に仕事していけるものなのです。

## 最初に、トップ40人の文化や価値観を同じ方向に合わせる

実務レベルでもう少し詳しくご説明します。PMIにおいて最初に行うべきことは、買収した側のCEOと買収された側のCEOがエンゲージメントを結ぶことです。高いプロフェッショナルリティで、同じ戦略、同じ目標を共有しなければいけません。

CEO同士が目線を合わせたら、次に、それぞれの部下、たとえば上位20名ずつ、トータル40名のグループをいち早く同じ方向に合わせます。これには特効薬のような素晴らしい方法はないので、ひたすらコミュニケーションを取ります。このとき、「買収された会社の文化を変える必要はないし、できない」ということには気をつけておきたいところです。

理想を言えば、スタートして1か月、遅くとも半年のうちに、この40名をビジネス目的において同じ方向に向かわせます。このとき、価値観が合わないと、反対活動をするような人材がいたら、その人はトップチームから外します。これは買収された側だけではありません。買収する側も思い切ってそうします。

正規分布（ベルカーブ）を思い浮かべていただくと、右端の10%程度はlearning agility<sup>2</sup>が高い人で、こちらの意図をすぐに理解して自主的に行動を始めるでしょう。一方、左端の10%くらいの人はいくら言っても聞かせても、本音では賛同できず昔のやり方を変えられません。彼らには彼らなりの主義主張があるからです。

そして、残りの80%は様子見のフォロワー、普通の人間です。彼らは、トッププレイヤーを構成する人達のマジョリティ行動

2 learning agility: 学習機敏性

や考え方がこっちの方向に動いたなと思った瞬間についてきます。この状態をなるべく早期に作らないといけないというわけでは。

ですから買収後の社内コミュニケーションを戦略的に展開することは極めて重要です。トップチーム40人程度ならば、直接の面談で方向性統一を図ることは現実的でしょうが、そこから下の階層にカスケードダウンするには工夫と戦略が必要です。経営トップのビデオメッセージ、カンパニーウェブサイト、経営トップの事業所巡回を含め、あの手この手で啓蒙活動をするわけですが、何千人、何万人もいるようなグローバル企業の隅々まで、ビジネス目的や統一の価値観を浸透させるには時間がかかります。でも根気強く何年もやり続けなといけません。

一般に“企業文化”と言われるものは、前述の“ビジネス目的の共有”という表層レイヤーよりもさらに深い底に存在しており、その会社の歴史、地域特性、産業としての体験などを背景にして長い年月のもので成立したものであるため、そう簡単には変わらないのです。したがって、ビジネス目的の共有と成果が得られるならば、根底層の文化は変えなくてもいいと考えるべきです。5年、10年のジャーニーで、合わせるところは合わせる。ローカルにバラバラなところは、バラバラで尊重する。そういうバランスでいいと思います。

## M&Aは“時間”ではなく“トランスフォーメーション”を買うもの

M&Aは「時間を買うこと」だとよく言われます。そういう説明が合致する案件もあるでしょうが、私は多くの日本企業、特に歴史のある企業に今必要なのは、「トランスフォーメーションを買う発想に立ったM&A」ではないかと考え始めています。

たとえば、日本板硝子がピルキントンを買収した際、買収後の経営システムは、日本板硝子ではなくピルキントンのシステム

を採用しました。

なぜならば、ピルキントンの方がグローバルな変化に対する対応で遥かに先行していたからです。それはグローバル経営に適合した管理インフラであり、オペレーションノウハウであり、発想の転換であり、人材の経験蓄積と教育の方針における差です。もし買収後も、旧日本板硝子の日本人的発想の枠内でグローバル経営への変化適合を図っていたら、いくら時間をかけても現在のようなグローバル企業にはなれなかったでしょう。

自分の会社がある。買おうとしているターゲットの会社がある。前述したように、買収した会社の文化は容易に変えられないし、変える必要もありません。自社と被買収会社、この2つの強み・弱みを分析して、どうすれば市場を魅惑するような製品やサービスが生まれるのか、どうやれば戦略ビジョンが達成されるのかを邪念なく真っ直ぐに考えて、設計・実践する必要があります。自分の会社の都合に合わせて引っ張り込もうとか、日本的文化に無理やり合わせて自己満足を感じても意味がないのです。M&Aとその後のPMIにおいては、2つの会社の良いところを合わせて再構築し、あたかも新しい会社を創造するという発想に立つことが大切なのだと思います。

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡くださいますようお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS  
fasmktg@jp.kpmg.com

# M&Aで価値を創出する

株式会社 KPMG FAS  
 ディールアドバイザー  
 パートナー 中尾 哲也



中尾 哲也  
なかお てつや

同業他社の経営統合によって、業界内の競争環境が一変することがあります。特に大手同士が統合する場合、販売チャンネルにおける価格支配力の強化や生産コストの低減などを通じ、競争力が大きく向上します。それによって、競合他社は戦略転換を迫られる等、ゲームチェンジが生じます。

このように、M&Aの巧拙は企業の命運を左右すると言っても過言ではないでしょう。しかし、M&Aは大規模な投資です。常にリターンを得られるとは限りません。適切な価格による投資はもちろんのこと、価値の創出にはそのための仕組みも必要です。そこで、本稿では投資したM&Aから価値を生み出すための仕組みについて考察し、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。

point 1

## ゲームチェンジが起きる

M&Aは競争環境を一変させ、企業の命運を左右することがある。

point 2

## 価値を生む仕組みがあるか

M&Aの効果を創出するには、そのための仕組みが必要である。その仕組みの優劣がM&Aの成否を分ける。

## I. ゲームチェンジ

M&Aは競争環境を一変させるダイナミックな影響力を持つことがあります。特に、製菓業界や食品業界で増えている世界的な大型買収では、最大手と他社とで規模の差が大きくなる傾向があります。そうすると、企業の競争力にも差が生じます。例えば、研究開発力や直接材・間接材の調達力などです。

また、販売チャネルの多くを最大手に握られてしまうと、他社は自らの商品を展開する力が弱くなってしまいます。新しい商品を市場投入し、そのブランドを消費者に定着させるには、ただでさえ多額の投資が必要です。既存のチャネルに頼ることができない他社は、チャネル新規開拓の費用も加わるため、事業拡大にあたってのハードルが上がります。つまり、競争環境が変わってしまうのです。

こうなると、他社は最大手と同じ土俵で正面から勝負することを諦めざるをえません。最大手との差別化を図るために、最大手がまだ主導権を握っていない市場を探るか、商品を多様化する等、戦略の見直しが必要となります。このように、M&Aは市場におけるルールを変え、ゲームを優位に進める「ゲームチェンジ」を可能にします。

M&Aは、競争環境を変えたい企業のみならず、逆に変えたくない企業にとっても無視することはできません。それは、競争相手が仕掛けたゲームチェンジに伴い、破壊的な影響を受けることがあるためです。攻めるときだけでなく、守る際にも有効なM&Aという選択肢を使いこなせるか否かによって、企業の将来が大きく変わることがあり得るのです。

## II. 買収効果を生む仕組み

### 1. M&Aは買った後が勝負

一方で、M&Aはリスクを伴う投資です。必ず成功するとは限りません。買収した価格に見合った収益を上げなければ、投資としては失敗です。会計上、巨額の減損損失の計上を迫られたり、最悪の場合、せっかく買収した事業を売却し、投下した経営資源を回収せざるを得ない場合もあります。

M&Aを活かして収益を生む力は買手によって異なります。ですから買手ごとに、この将来収益を見積もったうえで、買収価格を算定します。買手によって算定方法に大きな差がないとすると、買収後に最も大きな収益を生むことができると考えた買手が、最も高い対価を売手に提示でき、その結果、買収を実現していることとなります。したがって、買収価格が高すぎるいわゆる「高値づかみ」は、買収時点で見込んだ将来収益が、実際の収益力よりも大きすぎる

ことにより生じます。

ブリヂストン社によるファイアストーン社買収案件（1988年）では、公表後に同業他社であるピレリ社がファイアストーン社の株式の公開買付け（1株58ドル）を始めたことにより、ブリヂストン社は結果的に1株80ドルで買収することになりました<sup>1</sup>。本件は、ファイアストーン社の株式に大きなプレミアムが付いたことから、当初は「高値づかみ」ではないかと評されることもありましたが、

しかし、それから30年経過した現在では、ブリヂストン社の米国における売上は2兆円近くに達し、国内売上を大きく上回っています。一方、ファイアストーン社を巡って争ったピレリ社は、その後、中国企業の傘下に入ることになりました。このケースは、買手の粘り強い経営によって収益力を高め、買収価格に見合った価値を生み出した案件と言えるのではないのでしょうか。

M&Aを成功させるためには、もちろん安い値段で買収するに越したことはありません。しかし、競合相手がいる場合は現実的に難しく、むしろ買った後に収益力をいかに高めるかが重要だということがよくわかります。

では、どうしたら買った後の経営を上手く行うことができるのか。この点については、究極的には経営者の資質や経営能力といったリーダー論として語られることが多いようです。優れた経営者の存在はもちろん重要ですが、先のブリヂストン社の事例のように中長期的に価値を生み出していくには、1人の経営者の能力だけに依存するわけにはいきません。企業や組織を動かす仕組みも必要です。

### 2. M&A 巧者の取組み

ところで、実施したM&Aの成功や失敗について、企業はどのように判断しているのでしょうか。前述のとおり、M&Aは大規模な投資である以上、その評価は不可欠です。評価を行うたびにM&Aのノウハウは組織に蓄積し、次のM&Aに活かすことができるようになるからです。

M&A経験の豊富な欧米企業は、買収後に投資の進捗をKPI（主要な経営指標）で評価しています。頻度や期間はまちまちですが、買収当初は3か月に1回程度、その後は頻度は落ちるものの、3年間は定点観測を続けるケースが多いようです。

KPIとしては、財務数値だけでなく、買収効果として想定していた市場占有率や、シナジーとして企図したクロスセルの対象となる商品の種類数等が挙げられます。また、顧客満足度や既存顧客の契約継続率、従業員の離職率など、オペレーションに関するKPIもモニタリングの対象となっています（**図表1**参照）。

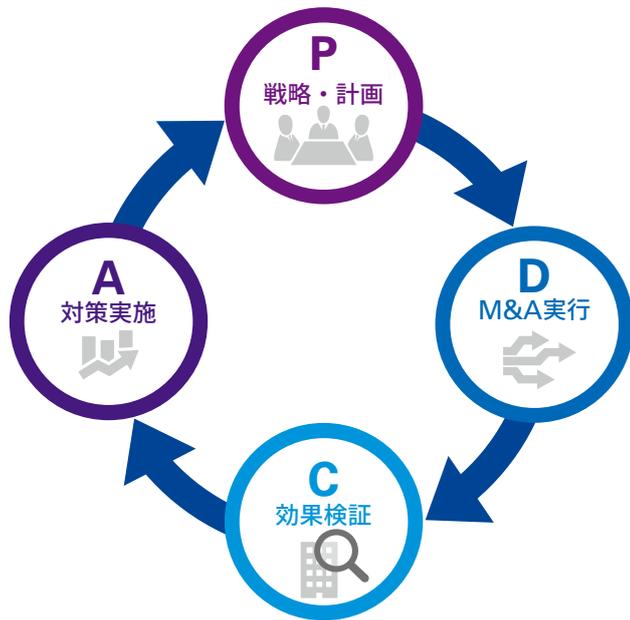
これらのKPIをよく見ると、彼らのM&A戦略（実現したいこと）が読み取れます。重要なことは、買収前から計画を立て、いわゆる

1 出典：株式会社ブリヂストンホームページ（[https://www.bridgestone.co.jp/corporate/history/story/08\\_01.html](https://www.bridgestone.co.jp/corporate/history/story/08_01.html)）

図表1 買収後にモニタリングするKPI例

カテゴリー	KPI	例
戦略	買収効果	市場占有率等
	顧客ミックス	Top 10顧客の割合、ターゲット顧客の割合等
	クロスセル	クロスセルによる売上、商品の種類数等
オペレーション	顧客満足度	顧客満足度調査等
	受注残	パイプラインに関する動向
	離職率	正規雇用者の離職割合
	契約継続率	顧客が契約を継続する割合
	統合に要する時間	新しい制度導入などに要する時間
コンプライアンス	研修受講率	必要な研修とそれを受講した従業員の割合
	確認書取得率	コンプライアンスに関する確認書等の取得率
	DD積み残し	DD検出事項の解消率

図表2 M&AにおけるPDCAサイクル



PDCAサイクルでM&Aを管理する仕組みを導入しているということです(図表2参照)。

まずは、Plan(戦略・計画)です。M&Aによってどのような経営資源を買収し、それをどのように活かして収益を生み出していくのか。その道筋が明らかなほど、成功確率は高まります。具体的には、自社が実現したいこと(シナジー等)の仮説を作り、可能な限り数値化します。M&Aにより、〇〇の経営資源を手に入れ、△△の市場に参入し、□□の施策により、3年後の市場シェアは××%を目

指すというように、KPIはシナジー等の初期的な仮説に用いられています。

次に、Do(M&A実行)です。M&A案件が始まると、デューデリジェンス(DD)手続きを通じて、対象企業に関するより詳細な情報を入手することができます。Planが明確なほど、デューデリジェンス中に検証すべきポイントも明確になります。これにより、検討作業が効率化するとともに、迅速な投資判断が可能になります。近年増えている競争入札によるM&A案件では、デューデリジェンスの期間は限定的です。したがって、明確なPlanの有無は、案件の勝敗を分ける大きな要因ともなり得ます。

買収後には、対象会社の関係者も含めて、Planに基づくKPIの目標値を確定します。目標値を確定するにあたっては、その責任者(KPIオーナー)を決め、その役割を明確にします。

なお、実務的には、買収企業と対象企業のKPIの定義が異なっていると管理できません。そこで、対象企業の規模にもよりますが、自社のシステムを対象企業にも導入しているケースが多いようです。もちろん、そのための統合予算は買収前のPlanに組み込まれています。

そして前述のとおり、KPIに基づきCheck(効果検証)を行います。Planの進捗をKPIを用いてモニタリングし、かい離が生じた際には、KPIオーナーが原因分析を踏まえた対策を速やかに講じる(Action)体制を整備しているのです。こうしたPDCAサイクルを仕組みとして取り入れ、M&Aの目的を着実に達成しようという試みです。

### III. 「想定外」に備える

前述のPDCAサイクルを上手く使いこなすには、次の3つの要件が必要です。

- ① 明確なPlan(戦略・計画)
- ② メンバーの明確な役割分担
- ③ メンバーの活動を支える経営資源(ヒト、予算、IT等)

その意味ではM&Aプロジェクトは、登山に似ているかもしれません。険しい山に挑戦するには、地図が必要です。それは、登頂までのルートが明確なほど、難所を事前に予想でき、成功確率を高めることができるからです。

また、登山隊にはリーダーのほか、装備係、気象係、会計係等のメンバーが1つの目標に向かって、それぞれの役割を全うする必要があります。さらに、メンバーが役割を果たすにあたっては、標高に応じた装備も不可欠です。一般的に、標高が高くなるほど、必要となる装備や資金が増え、準備に要する期間も長くなります。

一方で、万全の準備をしても、気象(市況)条件の変化等、想定と異なる事態は生じ得ます。そこで、それを少しでも早く察知し、対

策を講じ、その効果を見極めながら今後の戦略に反映していく。これが成功のカギです。

想定外の難所に直面したり、気象条件が大きく変化すると、山では遭難リスクが高まります。同じように、M&Aに失敗し、売却を迫られるようなケースでは、想定外への備えが十分に用意できていないケースが少なくないように見受けられます。

先のプリチストーン社の事例では、ファイアストーン社の事業を立て直し、戦略の実現を図るために、プリチストーン社は買収直後から3年間でさらに15億ドルという巨額の資金を投入しています。これは必ずしも、買収前から予定していた投資ではなかったかもしれませんが、しかし、想定と異なる事態に直面しても、ぶれないPlanのもと、必要十分な経営資源を投入したことが、その後の成長に繋がったとも言えます。

多かれ少なかれM&Aに想定外はつきものです。想定外を認知し、迅速に対策を講じる仕組み。その仕組みの優劣がM&Aの成否と企業の将来を大きく左右するのです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS  
TEL: 03-3548-5770 (代表電話)  
パートナー 中尾 哲也  
tetsuya.nakao@jp.kpmg.com

# M&A / PMIで考慮すべき税務論点

KPMG 税理士法人  
 パートナー 吉岡 伸朗



吉岡 伸朗  
よしおか のぶあき

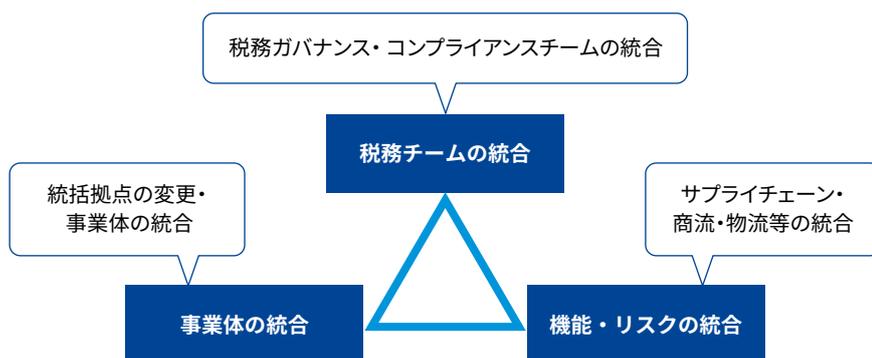
海外M&AにおけるPMIでは、買収元が有する商品・販売網や、買収先が有する新規技術・新規販売網等の獲得による、顧客基盤や企業能力の拡大（売上の拡大）によるシナジー効果を目的とするケースが多々あります。また、買収先と買収元とで重複する機能・部門を統合等により効率化し、コストを削減するシナジー効果も、PMIの目的に含まれます。

本稿では、PMIを「買収後の統合」と定義し、買収後に統合する「目的物」を「税務の観点」から次の3つに分類し、各論点を整理することとします（図表1参照）。

- ① 税務チームの統合（税務ガバナンス・コンプライアンスチームの統合）
- ② 事業体の統合（統括拠点の変更・事業体の統合）
- ③ 機能・リスクの統合（サプライチェーン・商流・物流等の統合）

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。

図表1 税務の観点からのPMI



point 1

## 日本の親会社主導

日本の親会社主導で、グローバル税務ガバナンス体制を構築、適切に運用する

point 2

## 税効率スキーム

日本の税制、現地国の税制、関税を考慮し、最適な税効率のスキームを構築する

# 1. 税務チームの統合

## 1. 税務チームの統合

日系企業はこれまで、税務ポリシーや税務戦略が明確ではなく、買収先に説明可能な税務ガバナンス体制もありませんでした。買収後に行う税務チームの統合も、親会社主導の対応は実務上ほとんどなく、少なからず買収先のマネジメントに「任せっきり」「お手並み拝見」という対応となっていました。

最近では、OECDの主導により2015年より議論が開始したBEPS対策により、多国籍企業による租税回避スキームや二重非課税が洗い出され、各国税務当局も多国籍企業の租税回避行動への課税強化を行いやすくなっています。こうした環境下で、税務チームの統合なく、日本の親会社側で買収先の税務論点を十分に把握できていないという状況は、グループとしての税務リスクを増大させることとなります。

ただし、買収先の税務チームとの統合は、情報の収集、法制度の理解、物理的距離や時差、言語や文化の問題など、越えなければならないハードルが多く、実行が難しいというのも事実です。

## 2. 税務ガバナンス体制の整備

税務の最適化を達成しつつ課税リスクに備えるためには、適切な税務ポリシー・戦略の策定と、その実現のためのオペレーション体制、即ち、税務ガバナンス体制の構築（図表2参照）が不可欠です。

税務ポリシー・戦略とは、企業の税務に関する理念（Vision）を実

現させる方向性を、「リスク管理」「コスト削減」「情報開示」の観点から定めるものと言えます。たとえば、欧米企業は、M&Aをする場合の税務上のチェック項目のみならず、税務調査が入った際の対応方法までマニュアル化しています。治療対応型ではなく、事前予防型の対応が実施されているのです。一方、日系企業には、税務ガバナンスのオペレーション体制は慣習で積み重なったものがあるものの、その多くは文書として見える化されていません。

このような状況では、買収の税務デューデリジェンスのタイミングで買収対象会社レベルでの税務ガバナンス体制・成熟度の把握はできても、買収後に自社の税務チームとの統合計画を検討することができず、グループとしての税コストの削減や税ベネフィットの享受等のシナジー効果を得ることができません。

そこで、税務チームの統合は、まず日本の親会社主導でグローバル税務ガバナンス体制の仕組み化、見える化、文書化を行い、その次に現地チームと統合するというように2段階で整備します。

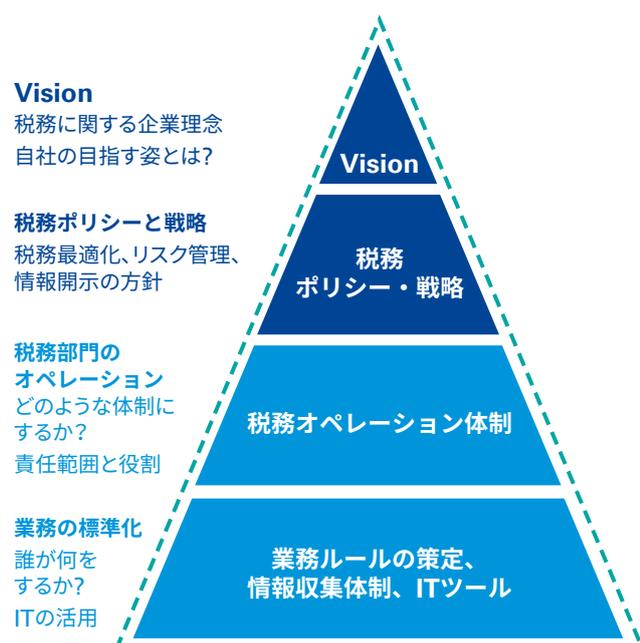
しかし、この対応は日本親会社の税務部門に負荷を与えることとなります。自社人員で、対応しきれない部分は必要に応じて外部プロフェッショナルやITテクノロジーを利用するのが効率的です。なお、買収先が欧米企業である場合、現地税務チームのほうが良いアイデア・体制を持っていることもありますので、税務チームの統合は、日本の親会社の体制を押し付けたり、現地子会社に任せっぱなしにするのではなく、良い体制は取り入れる等の柔軟な対応が望まれます。その際には、日本の税務チームと現地の税務チームとで、実際にFace to Faceで物理的な面談や意見交換を行うとより効果的です。

## 3. 日本のタックスヘイブン対策税制を理解してもらう

税務ガバナンス体制の構築に際し、既存子会社や買収先には、日本のタックスヘイブン対策税制の教育が必要となります。日本では、2017年の税制改正により、税率が30%未満の外国関係会社でも、事業に必要な固定施設を有しておらず、事業の管理・支配・運営を自ら行う能力がない会社はタックスヘイブン対策税制の対象となります。そのため、米国の税率引き下げにより、米国がタックスヘイブン国となるという事態も生じています。また、税率が20%未満の外国関連会社については、実体がある事業を行う会社でも、貸付金の利子などの一定の「受動的所得」がタックスヘイブン対策税制の対象となります。M&Aにより買収した対象会社の海外子会社が、実は日本のタックスヘイブン対策税制の対象となる会社であったということも十分ありえます。

これは、現地最適で事業運営スキームを組成しても、日本親会社で合算課税が生じ、全体最適とならない場合があるということです。これを回避するには、日本のタックスヘイブン対策税制を現地子会社・買収先に正確に理解してもらい、日本親会社の税務部門と連携して税務ガバナンスに取り組む必要性があります。

図表2 税務ガバナンスのフレームワーク



## II. 事業体の統合

### 1. 事業体の統合

M&Aによるシナジーを最大化するために、買収後に同一所在地国で重複する機能を有する事業体を合併や分割、事業譲渡・譲受等によって統合することがあります。なかには売り手都合により、売り手の保有ストラクチャーのまま買収を余儀なくされることもあるでしょう。そのような場合、多くは不要なペーパーカンパニーを含めた状態での買収となることから、通常は統合の前段階として株式の移転（譲渡、現物出資、現物分配等）を行います（図表3参照）。

### 2. 株式移転に伴う論点

株式の移転による課税には、キャピタルゲイン課税と印紙税等の取引税があります。

キャピタルゲイン課税では、株主国での課税、譲渡対象法人所在国での課税（株式発行地国課税）、譲渡対象法人の子会社所在国での課税（所謂、間接譲渡課税）のほかにも、日本のタックスヘイブン対策税制での課税関係も考慮しなければならず、検討事項に漏れがないかの確認が必要となります。

印紙税等の取引税は、同一グループ内での株式の移転であれば、グループレリーフを利用することもできます。ただし、グループレ

リーフの利用には、移転前後の保有期間を問われる場合もあるため、この点の確認が必要となります。

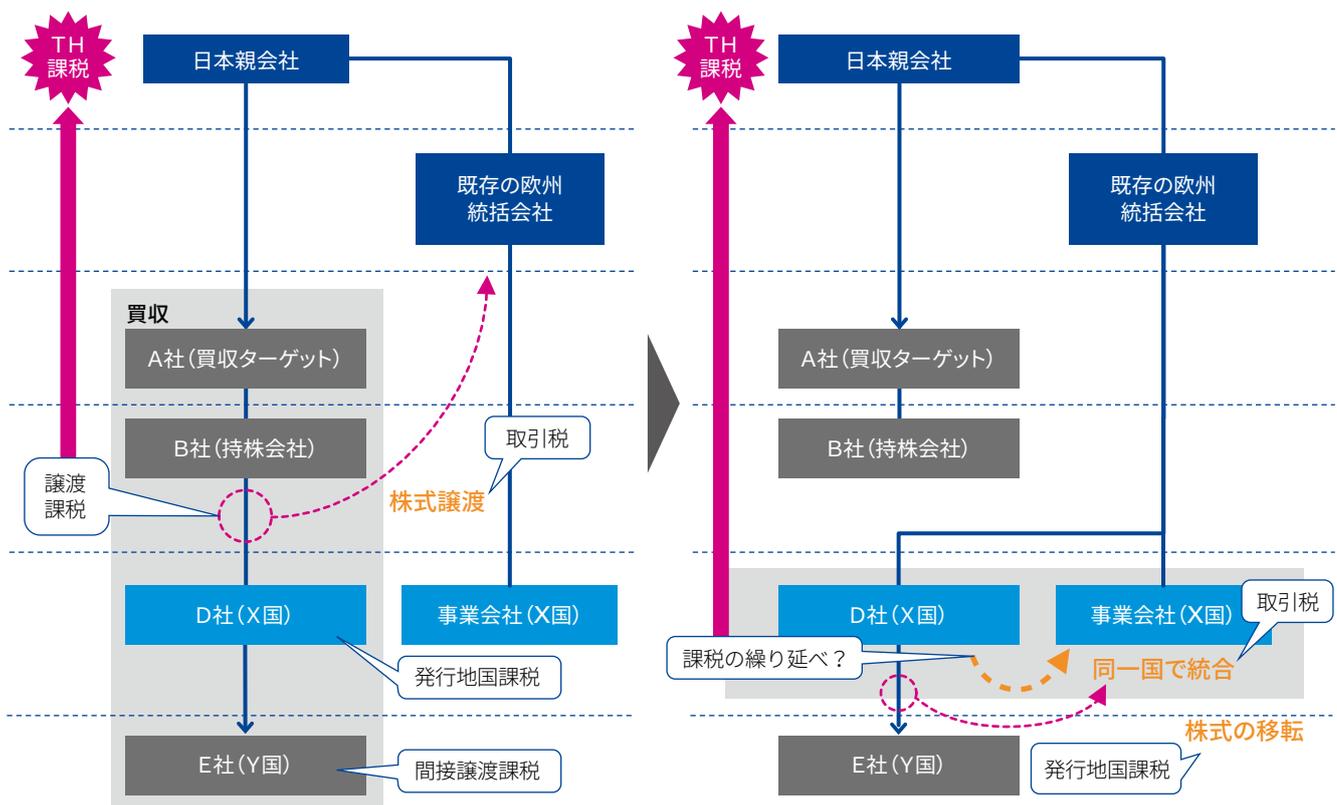
また、移転される法人が損失を有する場合には、株主の変更による損失の利用制限がないことの確認が必要です。通常は究極の株主の変動がないグループ内の再編であれば、制限は課されません。しかし、直接株主の変動でも制限を課す国もありますので、各国対応を確認しておくことをお勧めします。

### 3. 事業体統合に伴う論点

事業体の統合には、株対価の合併や分割、事業譲渡等さまざまな手法がありますが、いずれにせよ、移転元法人、移転先法人、移転元法人の株主の課税関係を確認するだけでなく、日本のタックスヘイブン対策税制での課税関係（現地で免税ではなく、課税の繰り延べの取扱い可否）も考慮する必要があります。

また、事業譲渡の場合には、現地譲渡者側での法人税課税、取得者側でのGoodwillを含めた取得資産の損金・償却可能性・償却期間の他、VAT/GST、取引税の論点についても考慮する必要があります。なお、税務の観点からは、事業体の統合はせず、現地の法人税およびVAT/GSTの連結納税制度を利用し、税務上の統合を図るという方法もあります。事業体の統合にビジネス上のハードルがある場合には、このような手法も検討されることをお勧めします。

図表3 買収後の統合（株式移転+事業体の統合）

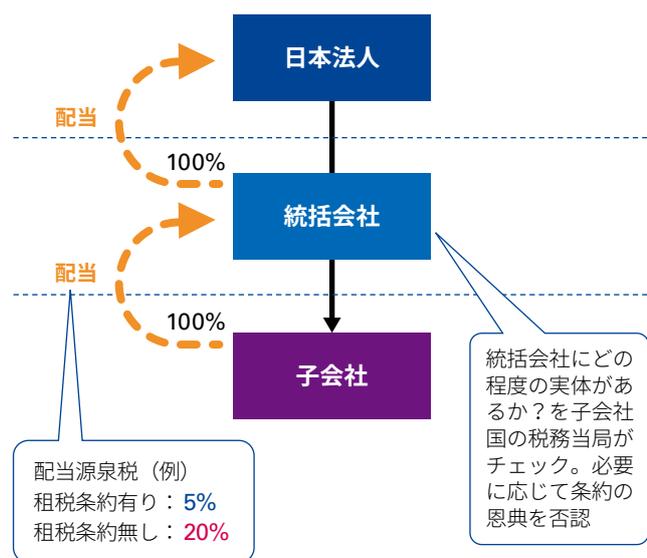


#### 4. 統合の課題と留意点

統合時の株式・事業の移転は、含み益の高いほうを移転すると法人税課税が大きくなりがちです。そのため、税務の観点からは、移転元での欠損金の利用可能性も考慮のうえ、まずはどちらをどちらに移転して統合するのかという方向性を考える必要があります。

方向性の決定には、自社グループの事業体、税務ポジション、機能・リスクの把握はもとより、買収対象会社グループの事業体、税務ポジション、機能・リスクを正確に把握する必要があります。なお、持株会社の統合や地域統括持株会社化については、統合後、持株会社所在地と各子会社国とで締結している租税条約の恩典を受けられるだけの実体があるかという観点から、所在地での実体性を問われる可能性があるため、まずは、このリスクの有無を把握します（図表4参照）。そして、もしリスクがあれば、実体性の付与と、リスク軽減のために子会社国税務当局からルーリングを取得する等の対応をします。

【図表4 持株会社の実体性(子会社所在地国の要求)】



#### 5. PMI特例の導入

2018年改正で、再編に伴うキャピタルゲイン課税にいわゆるPMI特例と呼ばれるものが導入されました。これまで、日系企業が海外M&Aを行い、PMIの一環としてグループ内組織再編を実施する場合であっても、売り主保有期間に形成された含み益はタックスヘイブン対策税制で課税されていました。そのため、抜本的な形での事業体の統合・再編を断念する等の事実がありました。

この点について、ペーパーカンパニー等の整理の際に発生する株式譲渡益に対するタックスヘイブン対策税制による課税を見直す（課税の繰り延べではなく非課税とする）ことにより、日系企業に

よる海外M&Aを促進し、BEPSに沿った形で不要なペーパーカンパニーの絶対数を減らす形での制度設計がなされています（図表5参照）。

【図表5 タックスヘイブン対策税制のPMI特例の要件】

以下に該当する株式の譲渡益については、会社単位の合算課税の対象から除外

①譲渡者	特定外国関係会社等 (特定外国関係会社又は対象外国関係会社 (一定の内国法人が株主等であるものを除く))	
②譲受者	その特定外国関係会社等(譲渡者)に係る内国法人等又は他の外国関係会社 (特定外国関係会社等に該当するものを除く)	
③譲渡時期	原則	特定関係発生日*から原則として同日以後2年 (法令又は慣行その他やむを得ない理由により譲渡が困難であると認められる場合は5年)を経過する日までの期間内の日を含む事業年度
	例外	特定外国関係会社等(譲渡者)の2018年4月1日から2020年3月31日までの間に開始する事業年度(の譲渡) ⇒ 特定関係発生日から同日以後5年を経過する日までの期間内の日を含む事業年度
④対象株式等	外国関係会社(特定外国関係会社等に該当するもの以外)の株式等で、その特定外国関係会社等(譲渡者)が特定関係発生日に有するもの	
⑤主要要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国関係会社に該当することとなった外国法人の統合に関する基本方針及び統合に伴う組織再編の実施方法を記載した計画書に基づく譲渡であること</li> <li>● 譲渡の日から2年以内にその譲渡をした特定外国関係会社等の解散が見込まれること等</li> </ul>	

\* 居住者等株主等(居住者・内国法人等)によるその特定外国関係会社等(譲渡者)に係る直接・間接の株式保有割合等が50%超となった日。

ただし、ペーパーカンパニー等を整理する際に発生する株式譲渡益の非課税に必要な要件の1つとして、その株式の譲渡が、持ち分50%超取得の目的、その目的を達成するための基本方針、その目的を達成するために行う組織再編に係る基本方針等が記載された計画書に基づく譲渡であることが定められています。そのため、遅くとも非課税としたい株式の当該譲渡前までに、将来のPMIを見据えたPMI計画書の存在が必要となります。

### III. 機能・リスクの統合

#### 1. 機能・リスクの変更に伴って生じる問題

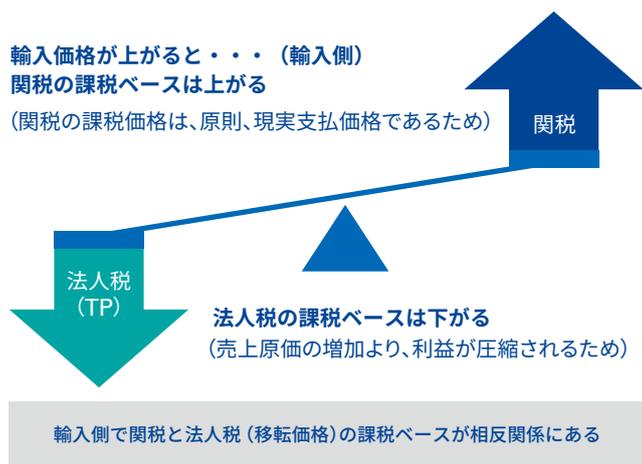
買収後に、たとえば製造拠点の一拠点化やロケーションごとの役割変更・適地生産化によるサプライチェーンの変更が行われることがあります。このような場合、具体的には次のような問題が生じることがあります。

- (1) サプライチェーンの変更に伴い「取引価格の値上げ改訂」を実施したところ、輸入国の法人税課税ベースを合理的に減らすことができたが、輸入関税の課税ベースも増えてしまい、結果、差引合計では税務コスト増となった。
- (2) サプライチェーンの変更により、低税率国所在のグループ会社に所得が多く配分されるようになったが、FTAのメリットが取れなくなった。
- (3) 製品売買取引に係る移転価格と切り離すため、ロイヤルティその他手数料支払スキームを導入したものの、関税当局の調査において、このロイヤルティその他手数料支払い額総額を関税課税ベースに含めるべき旨の指摘を受けた。結果、税額追加のほか過少申告加算税を支払うこととなった。

## 2. 税制スキームの構築には関税にも留意する

多くの企業で、関税については税務チームでは対応しておらず、営業チームで対応していることと思います。ところが、上記のとおり、法人税（移転価格税制含む）上最適なサプライチェーンの変更を進めているつもりが、関税の観点から不利な課税関係が生じてしまい、全体でコスト高になるということもありえます。そこで、サプライチェーンの変更では関税も考慮し、税務チームのみならず関税担当チームを関与させ、元々のスキームと比べて税効率が落ちないか総合的な分析を実施することをお勧めします（図表6参照）。

図表6 移転価格と関税の関連性



## IV. 親会社主導で税務ガバナンス体制を構築、適切に運用

ここまでM&A/PMIについての留意点を述べてきましたが、結局のところ、税務ガバナンス体制が構築され、適切に運用されていれば、上記に示した問題点は事前に対処・回避可能であるということになると思います。このためには、まずは日本の親会社で、グローバル税務人材の育成も必要となりますし、足りないリソースは外注により賄うことも検討に値するでしょう。

各国の税制の改正情報を即時に把握し、情報を集約して税務ポジション・状況を「見える化」するシステムも存在しますので、こうしたITツールを活用することも1つの手です。ローマは一日にして成らず、日本の親会社主導のグローバル税務ガバナンス体制の構築なくして日系企業のPMIは成らずです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人  
 パートナー 吉岡 伸朗  
 nobuaki.yoshioka@jp.kpmg.com

# 新収益認識基準の解説

有限責任 あずさ監査法人  
会計プラクティス部  
パートナー 川西 安喜  
マネジャー 島田 謡子

KPMG 税理士法人  
タックステクニカルセンター  
パートナー 村田 美雪

企業会計基準委員会 (ASBJ)は2018年3月30日に、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」<sup>1</sup>を公表しました。

本会計基準の開発の方針として、国内外の企業間における財務諸表の比較可能性の観点から、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(以下「IFRS第15号」という)の定めを基本的にすべて取り入れることとされています。この結果、収益の認識時期や収益の額等が、従来の取扱いから変更される可能性があります。ただし、適用上の課題に対応するために、個別項目に対して代替的な取扱いが定められています。

本稿では、収益認識の時期及び収益の額の算定に関する主な論点について、従来の日本基準及び日本基準における実務との比較を概観します。

また、本会計基準は、ASBJが2017年7月に公表した公開草案<sup>2</sup>に寄せられた意見を踏まえて検討を行われ、公開草案の内容を一部修正したうえで公表されています。

本稿では、公開草案からの主な変更点についても説明します。最後に、会計基準に対応して行われた2018年度税制改正のポイントについてもお知らせいたします。

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

## 【ポイント】

- － 出荷基準、割賦販売、ポイント引当金の処理等の項目について、収益の認識時点が変わる可能性がある。ただし、出荷基準等、代替的な取扱いが定められている項目もある。
- － 変動対価、返品権付きの販売、本人と代理人の区分等の項目について、認識する収益の額が変わる可能性がある。
- － 公開草案からの主な変更点として、有償支給に係る代替的な取扱いが追加されている。企業は、支給品を買い戻す義務を負っているか否かを判断することが求められる。
- － 本会計基準は、2018年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から、又は2018年12月31日に終了する連結会計年度及び事業年度から2019年3月30日に終了する連結会計年度及び事業年度までにおける年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から早期適用できる。
- － 本会計基準の導入に対応して、2018年度税制改正では法人税法における収益認識に関する規定が整備された。返品調整引当金および長期割賦販売の延払基準による収益認識の制度は、経過措置を設けたうえで廃止されることとなった。



川西 安喜  
かわにし やすのぶ



島田 謡子  
しまだ ようこ



村田 美雪  
むらた みゆき

1 本稿では、企業会計基準第29号を収益認識会計基準、企業会計基準適用指針第30号を収益認識適用指針、また両者をあわせて本会計基準とします。

2 企業会計基準公開草案第61号「収益認識に関する会計基準(案)」及び企業会計基準適用指針公開草案第61号「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」。

# I. 本会計基準と従来の日本基準 及び日本基準における実務との 主な比較

## 1. 収益の認識の時期

### (1) 履行義務の充足時点

本会計基準においては、企業が顧客に約束した財又はサービスを顧客に移転する（すなわち、顧客が当該財又はサービスに対する支配を獲得する）ことにより、履行義務を充足した時に又は充足するにつれて収益を認識することとされています。

本会計基準では、財又はサービスに対する支配が顧客に一定の期間にわたり移転することとなる要件に該当する場合には、一定の期間にわたり収益を認識することになり、要件に該当しない場合には、一時点（顧客に支配が移転した時点）で収益を認識することになります。

#### ① 出荷基準等

企業会計原則においては、物品の販売に関して、実現主義の原則に従い、商品等の販売によって実現したものに限り収益を認識することとされています。従来の実務においては、売上高を実現主義の原則に従って計上するにあたり、出荷基準が幅広く用いられてきました。前述のとおり、本会計基準では、一定の期間にわたり収益を認識する要件に該当しない場合、一時点（顧客に支配が移転した時点）で収益を認識することになります。ただし、本会計基準では、商品又は製品の国内における販売を前提として、出荷時から当該商品又は製品の支配が顧客に移転される時までの期間が通常<sup>3</sup>の期間である場合には、財務諸表間の比較可能性を大きく損なうものではないと考えられるため、出荷時から当該商品又は製品の支配が顧客に移転される時までの間の一時点（例えば、出荷時や着荷時）に収益を認識することも認めるとする代替的な取扱いが定められています。

#### ② 割賦販売

従来は、割賦販売について、割賦金の回収期限の到来の日又は入金の日（割賦基準）により収益を認識することも認められていました。本会計基準においては、商品又は製品の販売時に収益を認識することとなる<sup>4</sup>ため、割賦基準に基づく収益認識は認められないこととなります。

### ③ 工事契約及び受注制作ソフトウェア

従来の日本基準では、工事契約に関しては、工事の進捗部分について成果の確実性が認められる場合には、工事進行基準が適用されます。また、工期がごく短いものには、工事完成基準を適用できるとされています。

前述のとおり、本会計基準では、財又はサービスに対する支配が顧客に一定の期間にわたり移転することとなる要件を満たす場合には、一定の期間にわたり収益を認識することになります。

ただし、工事契約及び受注制作のソフトウェアについて、契約における取引開始日から完全に履行義務を充足すると見込まれる時点までの期間がごく短い場合には、一定の期間にわたり収益を認識せず、完全に履行義務を充足した時点で収益を認識することを認める代替的な取扱いを定めています。

### (2) 特定の状況又は取引における取扱い

#### ① 追加の財又はサービスを取得するオプションの付与（ポイント制度等）

従来の日本基準においては、一般的な定めはなく、実務上は、将来にポイントとの交換に要すると見込まれる費用を引当金として計上している処理が多いと考えられます。ポイント制度等において、当該ポイントが重要な権利を顧客に提供すると判断される場合、当該ポイント部分について履行義務として識別し、収益の計上を繰り延べることとなります。この場合、顧客に付与するポイントについての引当金処理は認められないこととなります。

## 2. 認識する収益の額

### (1) 取引価格に基づく収益の算定

本会計基準では、財又はサービスの顧客への移転と交換に企業が権利を得ると見込む対価の額（取引価格）に基づいて収益の額を算定することが求められます。

#### ① 変動対価（リベート等）

従来の日本基準においては、一般的な定めはなく、例えば、売上リベートについては、支払の可能性が高いと判断された時点で収益の減額、又は販売費として計上されていることが多いと考えられます。

取引の対価に変動性のある金額が含まれる場合、その変動部分の額を見積って収益の額の算定に反映することが求められます。また、変動部分については、認識した収益の著しい減額が発生しない可能性が高い部分に限り、収益を認識することとされています。

<sup>3</sup> 国内における出荷及び配送に要する日数に照らして取引慣行ごとに合理的と考えられる日数（数日間程度の取引が多いものと考えられる）とされています。

<sup>4</sup> 契約に重要な金融要素がある場合には、対価の額に含まれる金利相当分の影響を調整する必要があります。

## (2) 特定の状況又は取引における取扱い

### ① 返品権付きの販売

従来の実務においては、返品に重要性がある場合には、売上総利益相当額に基づき返品調整引当金が計上されていました。本会計基準においては、予想される返品部分に関しては、販売時に収益を認識せず、返金負債を認識することが求められます。返品調整引当金の計上は認められないことになります。

### ② 本人と代理人の区分（総額表示又は純額表示）

従来の日本基準においては、ソフトウェア取引については一定の定めが存在するものの、一般的な定めはありません。本会計基準においては、企業が認識すべき収益の額を決定するために、顧客への財又はサービスの提供における企業の役割（本人又は代理人）を判断し、企業が本人に該当する場合、総額で収益を認識し、企業が代理人に該当する場合、純額で収益を認識することになります。

## II. 公開草案からの主な変更点

本会計基準は、ASBJが2017年7月に公表した公開草案に寄せられた意見を踏まえて検討が行われ、公開草案の内容を一部修正したうえで公表されています。本会計基準の最終化にあたっては、本基準の定めに取り入れられている、IFRS第15号の定めが設けられた背景等が追加されたほか、文章表現について、全般的に見直しが行われています。また、寄せられた意見を踏まえて検討が行われたものの、代替的な取扱いを設けなかった項目に関する検討過程について、収益認識適用指針の結論の背景に追加されています。

以下では、公開草案からの主な変更点について説明します。

### 1. 有償支給取引の取扱い（代替的な取扱いの定め追加）

#### (1) 公開草案に寄せられた意見

公開草案では、有償支給取引<sup>5</sup>について、我が国に特有な取引等として設例が設けられていました。これに対し、有償支給取引については、支給品が譲渡された後の取引や契約の形態がさまざまであり、各取引の実態に応じた会計処理が求められるが、設例を設けることで画一的な会計処理が求められるとの誤解が生じるのではないかとの意見が寄せられました。そのため、公開草案で設けていた設例が削除され、収益認識適用指針の代替的な取扱いにおいて、有償支給に係る指針が追加されました。

## (2) 本会計基準の定め

有償支給取引の処理にあたっては、会計上、企業が当該支給品を買い戻す義務を負っているか否かを判断する必要があります。例えば、有償支給取引において、支給先によって加工された製品の全量を買戻すことを支給品の譲渡時に約束している場合には、企業は当該支給品を買い戻す義務を負っていると考えられますが、その他の場合には、企業が支給品を買い戻す義務を負っているか否かの判断を取引の実態に応じて行う必要があります。

有償支給取引において、企業が支給品を買い戻す義務を負っていない場合には、当該支給品の消滅を認識することとなりますが、支給品の譲渡に係る収益と最終製品の販売に係る収益が二重に計上されることを避けるために、当該支給品の譲渡に係る収益は認識しないこととされています。

一方、企業が支給品を買い戻す義務を負っている場合には、支給先が当該支給品を指図する能力や当該支給品からの残りの便益のほとんどすべてを享受する能力が制限されているため、支給先は当該支給品に対する支配を獲得していないこととなります。この場合、企業は支給品の譲渡に係る収益を認識せず、当該支給品の消滅も認識しないこととなります。ただし、支給先に譲渡された支給品は、物理的には支給先において在庫管理が行われているため、企業による在庫管理に関して実務上の困難さがある点が指摘されました。この点を踏まえ、個別財務諸表においては、支給品の譲渡時に当該支給品の消滅を認識することができることとされています。なお、その場合であっても、支給品の譲渡に係る収益と最終製品の販売に係る収益が二重に計上されることを避けるために、当該支給品の譲渡に係る収益は認識しないこととされています。

### 2. 「可能性が高い」の用語

#### (1) 変動対価の見積りの制限

前述1.2.(1)①の「変動対価（リベート等）」に記載のとおり、変動対価の見積りにおいては、その額に関する不確実性が事後的に解消される際に、解消される時点までに計上された収益の著しい減額が発生しない可能性が高い部分に限り、取引価格に含めることとしています。

ここでいう「可能性が高い」とは、計上された収益の著しい減額が発生しない可能性が発生する可能性よりも高いという状況に比べ、発生しない可能性が著しく高い状況を示し、IFRSにおける“highly probable”と同程度の可能性を示しています。

これについて、公開草案では、「可能性が非常に高い」との表現が用いられていました。これに対し、この表現が示す可能性の程度を明確にすべきであるとの意見が寄せられたため、当該意見を踏まえ

5 収益認識適用指針では、有償支給取引について、次のように説明されています。「企業が、対価と交換に原材料等（以下「支給品」という）を外部（以下「支給先」という）に譲渡し、支給先における加工後、当該支給先から当該支給品（加工された製品に組み込まれている場合を含む。以下同じ。）を購入する場合がある（これら一連の取引は、一般的に有償支給取引と呼ばれている。）。」

て変更が行われたものですが、これは、我が国における他の会計基準等で用いられている表現への変更であり、公開草案から可能性の程度を下げることは意図されていないことに留意する必要があります。

## (2) 契約の識別における対価の回収可能性

本会計基準が適用される、顧客との「契約」を識別する際の要件の1つとして、「顧客に移転する財又はサービスと交換に企業が権利を得ることとなる対価を回収する可能性が高いこと」が求められています。この、対価を回収する「可能性が高い」という表現に関して、IFRS第15号では“probable”という表現が用いられています。IFRSにおける“probable”の意味に照らすと、対価を回収する可能性の方が回収できない可能性よりも高いこと（more likely than not）を示すこととなりますが、我が国の実務では、契約の締結可否を判断する際の回収可能性の検討において、それよりも高い閾値に基づき判断していると考えられることから、「可能性が高い」という表現を用いることとされています。

## 3. 収益の表示科目

審議の過程で、サービスの提供による収益や企業が代理人に該当する場合など、本会計基準に従って認識される収益の表示科目を明確化すべきであるという意見が聞かれました。この点、現在、表示科目として一般的に用いられている売上高は、他の関連する法令等においても広く用いられているものであり、仮にその名称を変更する場合には影響が広範に及ぶこと等から、注記事項と合わせて本会計基準が適用される時（2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首）まで（準備期間を含む。）に検討することとされ（後述 III. 2. 「強制適用時まで」を参照）、早期適用する場合には、現在用いられている、売上高、売上収益、営業収益などの科目を継続して用いることができる旨が結論の背景に追記されました。

## 4. 注記の記載場所

本会計基準では、顧客との契約から生じる収益については、企業の主要な事業における主な履行義務の内容及び企業が当該履行義務を充足する通常の時点（収益を認識する通常の時点）を注記することとされています。

当該注記を重要な会計方針の注記として開示すべきか否かについては、強制適用時までには他の注記事項の検討（後述 III. 2 「強制適用時まで」を参照）と合わせて整理するとされていますが、実務の混乱を避けるため、早期適用時には個別の注記として開示する旨が会計基準に追記されました。

# III. 今後の対応

## 1. 適用時期

本会計基準は、2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から強制適用されますが、次の早期適用も認められています。

- 2018年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から本会計基準を適用する。
- 2018年12月31日に終了する連結会計年度及び事業年度から2019年3月30日に終了する連結会計年度及び事業年度までにおける年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から本会計基準を適用する。

## 2. 強制適用時までには検討する事項

本会計基準を早期適用する段階では、各国の早期適用の事例及び我が国のIFRS第15号の準備状況に関する情報が限定的であり、IFRS第15号の注記事項の有用性とコストの評価を十分に行うことができないため、収益を認識する通常の時点の注記（前述 II. 4. 「注記の記載場所」を参照）を除き、基本的に注記事項は定めないこととし、強制適用までには注記事項の定めを検討することとしています。

また、同様に、表示に関する次の事項についても、強制適用時までには検討することとしています。

- 契約資産と債権の区分表示及び注記（早期適用の段階では、経過措置として、契約資産と債権を貸借対照表において区分表示せず、かつ、それぞれの残高を注記しないことも認められている。）
- 本会計基準に従って認識される収益の表示科目（前述 II. 3. 「収益の表示科目」を参照）
- IFRS第15号に定められている損益計算書における顧客との契約から生じる収益と金融要素の影響（受取利息又は支払利息）の区分表示の要否

## 3. 別途の対応について

今後、本会計基準の実務への適用を検討する過程で、本会計基準における定めが明確であるものの、これに従った処理を行うことが実務上著しく困難な状況が市場関係者により識別され、その旨がASBJに提起された場合には、公開の審議により、別途の対応を図ることの要否をASBJにおいて判断することとされています。

## IV. 2018年度税制改正

本会計基準の導入を受けて、2018年度税制改正では、法人税法における収益認識に関する規定が整備されました。これらの規定は、経過措置を除き、2018年4月1日以後に終了する事業年度から適用されます。なお、実務上の取扱いの詳細は、法人税基本通達及び財務省の解説（本稿執筆時点において、いずれも未公表）等により明らかにされる予定です。

### 1. 収益認識の時期・収益の額

これまで法人税法における収益の認識については、各事業年度の所得の金額の計算の通則を定めた法人税法第22条等のほか、主に法人税基本通達の定めに基づいておりましたが、本年度の改正により、収益の額に関する規定（法人税法第22条の2）が新たに設けられ、収益認識の時期及び益金の額に算入する収益の額が法令上明確化されました。

#### (1) 収益認識の時期

資産の販売若しくは譲渡又は役務の提供（以下「資産の販売等」という）に係る収益の額は、別段の定めがあるものを除き、原則として、目的物の引渡し又は役務の提供の日（以下「引渡し日」という）の属する事業年度において益金の額に算入することとされました。「引渡し日」には、検収日のほか出荷日も含まれると解されるものと考えられます。

また、以下の場合には、「引渡し日」に近接する日（以下「近接日」という）の属する事業年度において、資産の販売等に係る収益の額を益金の額に算入することとされています。「近接日」の例示として、法人税法第22条の2において「資産の販売等に係る契約の効力が生ずる日」が挙げられていますが、より具体的な例示が通達等で示されることが見込まれています。

#### ケース①

資産の販売等に係る収益の額について、公正妥当な会計基準に従って、「近接日」の属する事業年度の確定した決算において収益として経理した場合

#### ケース②

以下のいずれにも該当する場合

- 資産の販売等に係る収益の額について、公正妥当な会計基準に従って、「引渡し日」又は「近接日」の属する事業年度の確定した決算において収益として経理した場合に該当しない
- 「近接日」の属する事業年度の確定申告書に、その資産の販売等に係る収益の額の益金算入に関する記載がある

### (2) 収益の額

#### ① 原則

資産の販売等に係る収益の額として益金の額に算入する金額は、別段の定めがあるものを除き、その販売若しくは譲渡をした資産の引渡しの時における価額又はその提供をした役務につき通常得べき対価の額に相当する金額とされました。

#### ② 貸倒れ・買戻し

資産の販売等につき次に掲げる事実が生ずる可能性がある場合においても、その販売若しくは譲渡をした資産の引渡しの時における価額又はその提供をした役務につき通常得べき対価の額は、その可能性がないものとした場合における価額とされます。

- その資産の販売等の対価の額に係る金銭債権の貸倒れ
- その資産の販売等（資産の販売又は譲渡に限る。）に係る資産の買戻し

なお、資産の販売等の対価の額に係る金銭債権の貸倒れが生ずる可能性があることにより、会計上、売掛金等の金銭債権の額としていない金額（以下「金銭債権計上差額」という）がある場合には、その対価の額に係る金銭債権の税務上の帳簿価額は金銭債権計上差額を含む額とされ、貸倒引当金の税務上の繰入限度額の計算上、金銭債権計上差額に相当する額は、損金経理により貸倒引当金勘定に繰り入れた金額等として取り扱われることとなります。

#### ③ 値引き・割戻し

資産の販売等に係る値引き及び割戻しについては、2018年度税制改正大綱において「客観的に見積もられた金額を収益の額から控除することができることとする」とされており、この取扱いの詳細は法人税基本通達等で示されることが見込まれています。

#### ④ 収益計上の単位

収益計上の単位については、2018年度税制改正大綱において「資産の販売等に係る収益の額を実質的な取引の単位に区分して計上できることとする」とされており、本会計基準における収益計上の単位の考え方に沿った取扱いが、法人税基本通達等で示されることが見込まれています。

## 2. 廃止される制度

### (1) 返品調整引当金

対象事業（出版業、出版に係る取次業、医薬品・化粧品等の製造業又は卸売業）を営む法人のうち、常時、その対象事業に係る棚卸資産の大部分につき買戻し等に係る特約を結んでいるものについ

では、損金経理により返品調整引当金勘定に繰り入れることを要件として、繰入限度額に達するまでの返品調整引当金の金額を損金の額に算入することとされていました（法人税法第53条）。

しかし、本会計基準の導入により返品調整引当金の計上は認められないことになるため、損金経理要件を満たすことができなくなることから、この返品調整引当金に係る法人税法の規定が廃止されることになりました。

### 《経過措置》

2018年4月1日において対象事業を営む法人については、2018年4月1日以後に終了し、かつ、2030年3月31日以前に開始する事業年度（以下「経過措置事業年度」という）において従前の返品調整引当金の規定を適用することが認められますが、繰入限度額は以下のように縮減されます。

経過措置事業年度	繰入限度額
2018.4.1以後に終了し、かつ、2021.3.31までに開始する事業年度	従前どおり
2021.4.1～2022.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の9/10
2022.4.1～2023.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の8/10
2023.4.1～2024.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の7/10
2024.4.1～2025.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の6/10
2025.4.1～2026.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の5/10
2026.4.1～2027.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の4/10
2027.4.1～2028.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の3/10
2028.4.1～2029.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の2/10
2029.4.1～2030.3.31に開始する事業年度	従前の繰入限度額の1/10

（上記の経過措置事業年度において、本会計基準に従って「返金負債勘定」を設けているときは、その「返金負債勘定」の金額から「返品資産勘定」の金額を控除した金額に相当する金額をその事業年度において損金経理により「返品調整引当金」勘定に繰り入れた金額とみなして、経過措置の規定が適用されることとなります。）

### (2) 長期割賦販売

長期割賦販売(\*)に係る収益の額及び費用の額は、その長期割賦販売に係る資産の目的物の引渡し等の日の属する事業年度以後の各事業年度の確定した決算において延払基準（割賦基準）の方法により経理することを要件として、その経理した額を益金の額及び損金の額に算入することとされていました（法人税法第63条）。

しかし、本会計基準の導入により割賦基準に基づく収益認識は認められないことになるため、経理要件を満たすことができなくな

ることから、この長期割賦販売に係る規定が廃止されることになりました。なお、改正前の法人税法第63条にはファイナンス・リース取引に係る規定も含まれていますが、ファイナンス・リース取引に係る規定は改正後も存置されています。

- (\*)「長期割賦販売」とは、資産の販売若しくは譲渡、工事（製造を含む。）の請負又は役務の提供（長期大規模工事の請負を除く。）で、以下の3つの要件に適合する条件を定めた契約に基づき行われるものをいいます。
- 賦払の方法により3回以上に分割して対価の支払を受けること。
  - 目的物の引渡し等の期日の翌日から最後の賦払金の支払期日までの期間が2年以上であること。
  - 目的物の引渡し期日までに支払期日の到来する賦払金の額の合計額が対価の額の2/3以下となっていること。

### 《経過措置》

2018年4月1日以前に長期割賦販売を行った法人については、2018年4月1日以後に終了し、かつ、2023年3月31日以前に開始する事業年度（以下「経過措置事業年度」という）において、従前の長期割賦販売に係る規定を適用することが認められます。

さらに、その法人が以下の①又は②に該当する場合には、長期割賦販売に係る未計上収益額及び未計上費用額の取扱いは以下のとおりとされます。

ケース	未計上収益額・未計上費用額の処理 (i) 又は (ii)
① 長期割賦販売に係る収益の額・費用の額につき、経過措置事業年度の確定した決算において延払基準の方法により経理しなかった場合	(i) その経理しなかった決算に係る事業年度において一括して益金・損金算入 (ii) その経理しなかった決算に係る事業年度以後10年間にわたり、均等額を益金・損金算入
② 長期割賦販売に係る収益の額・費用の額のうち、2023年3月31日以前に開始した各事業年度において益金・損金算入されなかったものがある場合	(i) 2023年3月31日後最初に開始する事業年度において一括して益金・損金算入 (ii) 2023年3月31日後最初に開始する事業年度以後10年間にわたり、均等額を益金・損金算入

- 上記の「未計上収益額」及び「未計上費用額」とは、長期割賦販売に係る収益の額及び費用の額のうち、「その経理しなかった決算に係る事業年度」(②の場合には、「2023年3月31日後最初に開始する事業年度」) 開始の日前に開始した各事業年度において益金の額及び損金の額に算入されるものを除いたものをいいます。
- 上記の(ii) は、未計上収益額が未計上費用額を上回る場合で、かつ、「その経理しなかった決算に係る事業年度」(②の場合には、「2023年3月31日後最初に開始する事業年度」) の確定申告書等に一定の記載がある場合に限り、適用されます。

なお、法人税法において延払基準により収益を認識した長期割賦販売に係る対価の額については、消費税法上も延払基準を適用することが認められていましたが（消費税法第16条）、この取扱いも廃止されることになり、法人税法における経過措置と類似した経過措置が設けられています。また、改正前の消費税法第16条にはファイナンス・リース取引に係る規定も含まれていますが、ファイナンス・リース取引に係る規定は改正後も存置されています。

#### 関連コンテンツ

会計・監査ニュースフラッシュ  
「ASBJ、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等を公表」  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/07/jgaap-news-flash-2017-7-20.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  
TEL：03-3266-7580（代表電話）

パートナー 川西 安喜  
Yasunobu.Kawanishi@jp.kpmg.com

マネジャー 島田 謡子  
Yoko.Shimada@jp.kpmg.com

KPMG 税理士法人  
TEL：03-6229-8000（代表電話）

パートナー 村田 美雪  
Miyuki.Murata@jp.kpmg.com

# 会計・監査情報 (2018.2-3)

## 有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計・監査Digestのうち、2018年2月分と2018年3月分の記事を再掲載したものである。会計・監査Digestは、日本基準、修正国際基準、国際基準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。

## I. 日本基準

### 1. 法令等の改正

#### 【最終基準】

(1) 金融庁、「金融商品取引法第27条の36の規定に関する留意事項について（フェア・ディスクロージャー・ルールガイドライン）」に対するパブリックコメントの結果等を公表

金融庁は2018年2月6日、「金融商品取引法第27条の36の規定に関する留意事項について（フェア・ディスクロージャー・ルールガイドライン）」に対するパブリックコメントの結果等を公表した。

フェア・ディスクロージャー・ルールガイドラインは、金融庁による、フェア・ディスクロージャー規制についての法令に関する現時点での一般的な解釈を示すものであり、フェア・ディスクロージャー・ルール（以下「本ルール」という）の趣旨・意義を含め、次の通り8つのQ&Aが示されている。

- 本ルールの対象となる情報は未公表の確定的な情報であって、公表されれば有価証券の価額に重要な影響を及ぼす蓋然性のある情報である。最低限の情報管理の範囲は、現在のインサイダー取引規制の対象となる情報及び決算情報（年度又は四半期の決算に係る確定的な財務情報）であって、有価証券の価額に重要な影響を与える情報である。
- 中長期的な企業戦略・計画等に関する経営者と投資家との建設的な議論の中で交わされる情報、既に公表した情報の詳細な内訳や補足説明、公表済の業績予想の前提となった経済の動向の見込み、いわゆる「モザイク情報」は、一般的にはそれ自体では本ルールの対象となる情報に該当しない。
- 重要情報の適切な管理のために必要な措置としては、当該重要情報が公表される前に金融商品取引業等において利用しな

いための社内規則等を整備し、それを遵守するための役員・従業員に対する研修等の実施が考えられる。

- 上記のほか、取引関係者に伝達した情報について重要情報に該当するのではないかとの指摘を受けた場合の対応、親会社への情報伝達の取扱い、証券会社の投資銀行業務を行う部門等への重要情報の伝達、重要情報の伝達と同時にこれを公表することが困難な場合等について明確化している。
- 制定・適用日は、2018年4月1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\(2018年2月8日発行\)](#)

(2) 金融庁、税効果会計に関連する「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を公表

金融庁は2018年3月23日、税効果会計に関連する「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を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会（ASBJ）において、企業会計基準第28号「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等（以下「本会計基準等」という）が公表されたことを受け、繰延税金資産（負債）の流動固定分類や税効果会計に関する注記事項等について、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等」（以下「財務諸表等規則等」という）の改正を行うものであり、改正案からの重要な変更はなかった。

同府令は、2018年3月23日付で公布・施行された。改正後の財務諸表等規則等は、2018年4月1日以後に開始する事業年度に係る財務諸表等に適用され、本会計基準等を早期適用する企業は2018年3月31日以後、最初に終了する事業年度に係る財務諸表等から適用

することができる。

【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(2018年3月26日発行)

(3) 法務省、大株主の状況及び繰延税金資産(負債)の表示に関する「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」を公布

法務省は2018年3月26日、「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」を公布した。2017年12月14日に公表された省令案からの変更はなされていない。

会社法施行規則の改正は、所定の場合において、公開会社が事業年度の末日に代えて、株式会社が定時株主総会における議決権を行使することができる者について定めた一定の日において株式の保有割合が上位10名の株主に関する事項を事業報告の内容に含めることを許容するために行われたものである。

会社計算規則の改正は、企業会計基準第28号「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等(以下「本会計基準等」という)が公表されたことを受けて、繰延税金資産(負債)の流動項目としての区分表示を廃止し、繰延税金資産は投資その他の資産として、繰延税金負債は固定負債として区分して表示することとするために行われたものである。

本省令の施行日は2018年3月26日である。本省令による改正後の会社計算規則の規定は、2018年4月1日以後開始する事業年度に係る計算書類及び連結計算書類に適用され、本会計基準等を早期適用する企業は2018年3月31日以後、最初に終了する事業年度に係る計算書類及び連結計算書類から適用することができる。

【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(2018年3月26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】

(1) ASBJ、企業会計基準第28号「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を公表

ASBJは2018年2月16日、企業会計基準第28号「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等(以下「本会計基準等」という)を公表した。

ASBJでは、日本公認会計士協会(以下「JICPA」という)から公表されている税効果会計に関する実務指針をASBJに移管するため

の審議を重ねてきた。本会計基準等では、このうち、先行して移管された繰延税金資産の回収可能性に関する定め以外の税効果会計に関する定めについて、必要な見直しを行ったうえで引き継いでいる。

本会計基準等の主なポイントは以下の通りである。

- 以下の会計処理について、従来の取扱いから変更された。
  - 個別財務諸表における子会社株式及び関連会社株式に係る将来加算一時差異の取扱い
  - 投資時における子会社の留保利益の取扱い
  - (分類1)に該当する企業における繰延税金資産の回収可能性に関する取扱い(全額回収可能性があると判断が「原則」であることの明確化)
- 未実現損益の消去に係る税効果会計については、従来の取扱い(繰延法)から変更されていない。
- 繰延税金資産及び繰延税金負債をすべて非流動区分(投資その他の資産又は固定負債)に表示する。
- 以下の注記事項が追加された。
  - 評価性引当額の内訳に関する情報
  - 税務上の繰越欠損金に関する情報

本会計基準等は、2018年4月1日以後開始される連結会計年度等の期首から適用する。ただし、表示及び注記事項の取扱いについては、2018年3月31日以後最初に終了する連結会計年度等の年度末から適用することができる。また、適用初年度の取扱いに関する定めがある。

【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(2018年2月23日発行)

(2) ASBJ、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等を公表

ASBJは2018年3月30日、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等(以下「本会計基準」という)を公表した。

本会計基準は、国内外の企業間における財務諸表の比較可能性の観点からIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(以下「IFRS第15号」という)をベースとしつつも、それに我が国における実務慣行等を勘案し、比較可能性を損なわせない範囲で代替的な取扱いを追加したうえで、公表されている。

本会計基準の主なポイントは以下の通りである。

- 会計処理
  - FRS第15号と同様に、収益を認識するための5ステップモデルを採用する。

➢ IFRS第15号で規定されている「契約コスト」については、本会計基準から除く。

➢ 本会計基準には、IFRS第15号の規定に抛らず、主に代替的な取扱いとして追加された独自の規定を含む。

● 開示

➢ 当面(本会計基準を早期適用した場合を含む)は、必要最低限の定めを除き基本的に注記事項を定めまいこととし、本会計基準が強制適用される時までに、注記事項の定めを検討する。

本会計基準は、原則として2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用する。ただし、別途早期適用の定めが設けられている。また、適用初年度の取扱いに関する定めがある。

なお、本最終基準についての詳細は、本誌Focus「新収益認識基準の解説」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年4月6日発行)

(3) ASBJ、実務対応報告第37号「実務対応報告第34号の適用時期に関する当面の取扱い」を公表

ASBJは2018年3月13日、実務対応報告第37号「実務対応報告第34号の適用時期に関する当面の取扱い」(以下「本実務対応報告」という)を公表した。

本実務対応報告の内容は以下の通りである。

- 2017年3月29日公表の実務対応報告第34号「債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務等の計算における割引率に関する当面の取扱い」(以下「実務対応報告第34号」という)における適用時期に関して、以下のように変更されている。

(変更前) 2017年3月31日に終了する事業年度から2018年3月30日に終了する事業年度まで適用する。

(変更後) 2017年3月31日に終了する事業年度から、実務対応報告第34号で認められているいずれの方法によっても退職給付債務の計算に重要な影響を及ぼさず、当該取扱いを変更する必要がないとASBJが認める当面の間、適用する。

本実務対応報告は、公表日(2018年3月13日)以後適用することとされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年3月19日発行)

(4) ASBJ、実務対応報告第38号「資金決済法における仮想通貨の会計処理等に関する当面の取扱い」を公表

ASBJは2018年3月14日、実務対応報告第38号「資金決済法における仮想通貨の会計処理等に関する当面の取扱い」(以下「本実務対応報告」という)を公表した。

本実務対応報告の主なポイントは以下の通りである。

● 会計処理

① 期末に保有する仮想通貨の貸借対照表価額は、以下の通りとする。

➢ 活発な市場が存在する場合は、市場価格に基づく価額。

➢ 活発な市場が存在しない場合は、取得原価。ただし、期末における処分見込価額(ゼロ又は備忘価額を含む。)が取得原価を下回る場合は、当該処分見込額まで切り下げ、認識した損失は以後戻し入れない。

② 売却損益は、売買の合意が成立した時点で認識する。

③ 仮想通貨交換業者が預かった仮想通貨については、自己が保有するものとは別に仮想通貨を資産計上するとともに、同額を返還義務として負債計上する。また、資産の貸借対照表価額は、自己が保有する仮想通貨と同様の方法により算定し、当該算定額と同額を預託者への返還義務として計上した負債の貸借対照表価額とするため、預かった仮想通貨に係る資産及び負債の期末評価から損益は発生しない。

● 開示

① 損益計算書上、売却収入から売却原価を控除して算定した純額で表示する。

② 期末に保有する仮想通貨は、以下の事項を注記する。

➢ 貸借対照表価額の合計額

➢ 活発な市場が存在するものと存在しないものの別に、仮想通貨の種類ごとの保有数量及び貸借対照表価額

本実務対応報告は、2018年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用するものの、公表日以後終了する事業年度及び四半期会計期間から早期適用することができる。

【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(2018年3月16日発行)

【公開草案】 該当なし

### 3. 監査関連

#### 【公開草案】

#### (1) 金融庁、「コーポレートガバナンス・コード（改訂案）」及び「投資家と企業の対話ガイドライン（案）」を公表

金融庁は2018年3月26日、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の提言として、「コーポレートガバナンス・コードの改訂と投資家と企業の対話ガイドラインの策定について」の他、「コーポレートガバナンス・コード（改訂案）」及び「投資家と企業の対話ガイドライン（案）」を公表した。

コメントの募集は2018年4月29日に締め切られている。コーポレートガバナンス・コードの改訂は2018年6月を予定しており、これはコーポレートガバナンス・コードが2015年6月に初めて実施されて以来の改訂となる。

【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\(2018年4月2日発行\)](#)

- その他

社債管理補助者制度の新設のほか、株式交付に関する規律の設定等

コメントの募集は2018年4月13日に締め切られている。

【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\(2018年3月2日発行\)](#)

#### (2) 金融庁、有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書レビューの実施について（平成30年度）を公表

金融庁は2018年3月23日、2018年3月期以降の事業年度に係る有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書に対するレビュー（審査）の実施概要について公表した。主なポイントは以下の通りである。

- 2018年3月期以降の事業年度に係る有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項として、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正を挙げており、改正内容の順守状況について、有価証券報告書レビューの法令改正関係審査を実施する。
- 今年度の有価証券報告書レビューの重点テーマ審査について、「引当金、偶発債務等の会計上の見積り項目」（新規）、「繰延税金資産の回収可能性」（継続）に着目して対象会社を選定する。
- 前年度の有価証券報告書レビューの審査結果として、重点テーマ（繰延税金資産の回収可能性、企業結合及び事業分離等）に関する「適切ではないと考えられる事例」が指摘されている。

【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\(2018年3月29日発行\)](#)

#### (3) 金融庁及び法務省、「一体的開示」に関連した法令解釈を公表、財務会計基準機構（FASF）、開示ひな型を公表

金融庁及び法務省は2018年3月30日、有価証券報告書と事業報告等（事業報告、計算書類）との「一体的開示」に関連した法令解釈を公表（金融庁、法務省）した。また、FASFも同日、両省庁の要請を受けて作成した開示ひな型を公表した。主なポイントは以下の通りである。

両省庁が2017年12月28日に公表した「一体的開示をより行いやすくするための環境整備に向けた対応について」（金融庁、法務省）を踏まえ、FASFが両省庁の要請を受け、開示ひな型「有価証券報告書の開示に関する事項『一体的開示をより行いやすくするため

### 4. INFORMATION

#### (1) 【中間試案】法務省、「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する中間試案」に関する意見を募集

法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会は2018年2月14日に開催された第10回会議において「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する中間試案」（以下「本中間試案」という）を取りまとめ、法務省民事局参事官室が2018年2月28日、本中間試案を公表して意見募集を開始した。

本中間試案は、これまでの審議結果を中間的に取りまとめたものであり、確定的な案を示すものではなく、意見募集の結果を踏まえた今後の審議において、更に検討を深めて成案を得ていくことが予定されている。

本中間試案における主な提案のポイントは以下の通りである。

- 株主総会に関する規律の見直し  
株主総会資料の電子提供制度の上場会社への義務付けや、株主総会招集通知の発送期限の早期化のほか、株主提案権について、提案することができる議案の数の上限の設定や内容による提案の制限を設定
- 取締役等に関する規律の見直し  
取締役等への適切なインセンティブ付与のための規律の見直しに加え、社外取締役の活用のため業務執行の社外取締役への委託を可能とすることや、上場会社等に社外取締役の設置の義務付け

の環境整備に向けた対応について』を踏まえた取組』を作成した。

両省庁は当該ひな型における「作成にあたってのポイント」及び「記載事例」の内容について、関係法令の解釈上、問題ないものと考えられる旨、企業が両書類の記載内容の共通化を行う際には当該ひな型が参考になると考えられる旨を公表した。

金融庁では、記載内容の共通化や両書類の一体化を希望する企業へのサポートのため、企業からの相談窓口を設置した。相談する際には、金融庁の専用アドレスにメールを送付する。

#### 【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\(2018年4月4日発行\)](#)

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）

【最終基準】 該当なし

【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】 該当なし

【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. 国際基準

### 1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】

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

金融庁は2018年3月16日、「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）」の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等を公表した。

本改正は、主に国際会計基準審議会が2017年12月31日までに公表した以下の国際会計基準を、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とするものであり、改正案からの変更はなかった。なお、下記のうち、国際財務報告基準（IFRS）第3号、IFRS第11号、国際会計基準（IAS）第12号及びIAS第23号の改訂は、2015-2017年サイクルのIFRS年次改善による改訂である。

- IFRS第9号「金融商品」の改訂（2017年10月12日公表）
- IAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」の改訂（2017年10月12日公表）
- IFRS第3号「企業結合」の改訂（2017年12月12日公表）
- IFRS第11号「共同支配の取決め」の改訂（2017年12月12日公表）
- IAS第12号「法人所得税」の改訂（2017年12月12日公表）
- IAS第23号「借入コスト」の改訂（2017年12月12日公表）
- 公布の日から適用する。

#### 【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\(2018年3月19日発行\)](#)

【公開草案】 該当なし

### 2. 会計基準等の公表（国際会計基準審議会（IASB）、IFRS解釈指針委員会）

【最終基準等】

(1) IASB、「制度改訂、縮小又は清算（IAS第19号の改訂）」を公表

IASBは、2018年2月7日に「制度改訂、縮小又は清算（IAS第19号の改訂）」(以下「本改訂」という)を公表した。

本改訂は、IAS第19号「従業員給付」の下で、制度改訂、縮小又は清算（以下「制度改訂等」という）が生じた場合の会計処理を明確化しており、主な内容は、以下の通りである。

- 過去勤務費用及び清算損益の算定方法の明確化  
これまで、制度改訂等から生じる過去勤務費用又は清算損益の算定方法が明確ではなかったが、本改訂により、制度改訂等の「前」と「後」のそれぞれの確定給付負債（資産）の純額（制度改訂等の前後の給付水準、数理計算上の仮定と制度資産の公正価値を反映して再測定）の差額として算定することが明確

化された。

- 当期勤務費用及び確定給付負債(資産)の純額に係る利息純額の算定方法の明確化

制度改訂等を要因とする確定給付負債(資産)の純額の再測定が事業年度の途中に生じた場合、その事業年度のうちの後の残りの期間に係る当期勤務費用と、確定給付負債(資産)の純額に係る当期利息純額は、当該制度改訂等の「後」の給付水準、数理計算上の仮定と制度資産の公正価値に基づいて算定することが明確化された(これまでは、制度改訂等の「前」のものに基づくと考える余地があった)。

なお、制度改訂等の要因がなく、四半期末で確定給付負債(資産)の純額を再測定した場合の取扱いについては、本改訂による明確化の対象外とされている。

- 制度改訂等による資産上限額への影響の明確化

過去勤務費用又は清算損益を算定する際には、いったん資産上限額の影響を度外視し、算定後に資産上限額の影響を計算するという順序が明確化された(これまでは、逆の順序で計算する余地があった)。

本改訂は、2019年1月1日以後に開始する最初の事業年度の期首以後に生じる、制度改訂等に適用する。早期適用は認められる。早期適用をした場合にはその旨を開示する。

【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(2018年2月16日発行)

## (2) IASB、「財務報告に関する概念フレームワーク」を公表

IASBは2018年3月29日、一般目的財務報告の目的及び諸概念に関する「財務報告に関する概念フレームワーク」を公表した。

概念フレームワークはいわゆる「IFRS基準書」ではなく、したがって、今回の公表によって現行IFRS基準書に規定されている会計・開示の要求事項が上書きされるものではないが、今後のIASBにおける基準開発の動向や、基準書に明確な会計処理が規定されていない場合の会計方針の策定、さらにIFRS基準書の解釈には影響を与えることが想定される。

基準設定主体であるIASB及びIFRS解釈指針委員会においては、本フレームワークは公表後即時適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ(2018年4月4日発行)

一方、IFRS基準書上に明確な定めがなく、従前の概念フレームワークに基づき会計方針を策定していた財務報告書の作成者については、2020年1月1日以降開始する事業年度から適用される。

## 【公開草案】

### (1) IASB、公開草案「会計方針の変更(IAS第8号の改訂案)」を公表

IASBは2018年3月27日、公開草案「会計方針の変更(IAS第8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、IFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に起因する任意の会計方針の変更を容易にするための改訂を提案するものである。

コメント締切りは2018年7月27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(2018年4月3日発行)

## 3. 監査関連 該当なし

IFRS についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト\(IFRS\)へ](#)

## IV. 米国基準

### 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2018-02号「損益計算書—包括利益(トピック220)」の公表(2018年2月14日)

本ASUは2017年の税制改革法(Tax Cuts and Jobs Act)による影響を、その他包括利益累計額から利益剰余金へ組替えることを認めるものである。

従前のガイダンスでは、法人税率が21%に低下することによる繰延税資産及び繰延税金負債の再評価は当該税制改革の法案が成立した期の純利益に認識されることとされていたが、税効果のもとになる事項がその他包括利益で計上されている場合でも、それに対する影響が純利益に認識されることになっていた。従って、その他包括利益累計額を通して低減前の税率で認識した繰延税資産及び繰延税金負債に関する税効果の影響は、その他包括利益累計額に残ることになっていた。本ASUでは、これらの税効果を、その他包括利益累計額から利益剰余金に組み替えることを認めている。本ASUは、2017年の税制改革法に関連する税効果にのみ適用される。

本ASUは、2018年12月16日以降開始する事業年度並びにその期中期間から適用される。早期適用は、財務報告書が未発行又は未公表であれば認められる。本ASUによる影響は適用時に認識する

か、又は2017年の税制改革法の法案が成立した期から遡及適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Tax reform, Supplement to KPMG's Handbook, Income Taxes \(2018年3月\)\(英語\)](#)

(2) ASU第2018-05号「法人所得税（トピック740）－SEC職員会計公報（Staff Accounting Bulletin）第118号に基づく改訂」の公表（2018年3月12日）

本ASUは、米国証券取引委員会（SEC）が公表している、2017年の税制改革法（Tax Cuts and Jobs Act）のSEC登録企業に対する救済措置であるSEC職員会計公報（Staff Accounting Bulletin; SAB）第118号のガイダンスを盛り込むために、会計基準編纂書（Codification）「法人所得税」（トピック740）を改訂する目的で公表されたものである。

本ASUは、Codification（トピック740）のSEC関連項目に、2017年の税制改革法（Tax Cuts and Jobs Act）に関連する会計処理を追加する。これにより当該Codificationは、当該税制改革の影響の会計処理が財務報告日までに完了しない場合に、合理的な見積りを使用して測定期間内に暫定的な金額で報告することを認めている。合理的な見積りを決定するために必要な情報の入手、作成または分析（計算を含む）が実施できない場合は、関連する暫定数字の計上は認められない。

なお、SECスタッフは、IFRSに基づいて財務報告を行う外国登録企業がIAS第12号に基づいて当該税制改革の影響の会計処理に当該Codificationで定められた測定期間内に合理的な見積りを使用し、暫定的な金額で報告することに反対していない。

また、FASBIはスタッフQ&Aを公表し、非公開の営利企業及び非営利企業がSAB第118号を適用することに反対しないことを示している。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Tax reform, Supplement to KPMG's Handbook, Income Taxes \(2018年3月\)\(英語\)](#)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

(1) ASU案「無形資産 - のれん及び内部利用のソフトウェア（トピック350-40）－改善案」の公表（2018年3月1日 FASB）

本ASU案は、ソフトウェア・ライセンス契約において顧客が支払った導入コストが資産計上の対象となるのであれば、クラウド・コンピューティング契約の場合であっても同様に、同種の導入コストを資産計上し繰り延べることを明確化するものである。

コメントの募集は2018年4月30日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issue 18-1\(英語\)](#)

2. 監査関連 該当なし

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
TEL：03-3548-5112（代表電話）  
[azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)  
担当：小松 拓史

# 税務情報 (2018.2-3)

KPMG 税理士法人

本稿は、2018年2月から3月に財務省・国税庁等から公表された税務情報ならびに KPMG税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan tax newsletterおよび KPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてお知らせするものです。

## I. 2018年度税制改正

### 1. 2018年度税制改正法案の成立および政省令の公布

3月28日、第196回通常国会において2018年度税制改正に係る以下の2つの法案が可決・成立しました。また、3月31日、これらの改正法が関連政省令とともに公布されました。

■ 所得税法等の一部を改正する法律案

[http://www.mof.go.jp/about\\_mof/bills/196diet/index.htm](http://www.mof.go.jp/about_mof/bills/196diet/index.htm)

■ 地方税法等の一部を改正する法律案

[http://www.soumu.go.jp/menu\\_hourei/k\\_houan.html](http://www.soumu.go.jp/menu_hourei/k_houan.html)

■ 官報平成30年3月31日 特別号外第7号

<https://kanpou.npb.go.jp/20180331/20180331t00007/20180331t000070000f.html>

【上記に関する KPMG Japan e-Tax News (2018年3月29日発行)】

[2018年度税制改正 — 改正法案成立 \(日本語\)](#)

[2018 Tax Reform — Passage of the Bills \(英語\)](#)

【主な改正項目の概要をお知らせする KPMG Japan tax newsletter (2017年12月19日発行)】

[2018年度税制改正大綱 \(日本語\)](#)

[Outline of the 2018 Tax Reform Proposals \(英語\)](#)

### 2. 税制改正関連法案の国会提出

2月9日、2018年度税制改正に関連する「生産性向上特別措置法案」および「産業競争力強化法等の一部を改正する法律案」が第196回通常国会へ提出され、経済産業省のウェブサイトに、これらの法律案やその概要、参考資料、要綱および新旧対照表等が掲載されました。

■ 「生産性向上特別措置法案」及び「産業競争力強化法等の一部を改正する法律案」が閣議決定されました

<http://www.meti.go.jp/press/2017/02/20180209001/20180209001.html>

#### (1) 生産性向上特別措置法案

2018年度税制改正で創設された、「情報連携投資等の促進に係る税制 (IoT投資税制)」および「中小企業の固定資産税の軽減措置」の関連法案です。

2017年12月22日に閣議決定された税制改正大綱には、これらの税制は「生産性向上の実現のための臨時措置法 (仮称)」の制定を前提とする旨が明記されていたところですが、その名称が「生産性向上特別措置法」へと変更されました。

#### (2) 産業競争力強化法等の一部を改正する法律案

「産業競争力強化法」、「中小企業等経営強化法」および「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」等の改正法案です。

2018年度税制改正では、特別事業再編計画の認定を受けた事業者が行った特別事業再編 (自己株式を対価とした公開買付けなど

の任意の株式の取得)による株式の交換について、その交換に応じた株主に対する譲渡損益に係る課税の繰延措置が設けられましたが、特別事業再編の意義等の規定は「産業競争力強化法」の改正案に含まれています。

また、「産業競争力強化法」の改正により、スピンオフの実施を円滑に行うための手続に関する会社法の特例措置等も講じられる予定です。

### 3. 「投資法人の計算に関する規則の一部を改正する内閣府令」の公布

3月30日、「投資法人の計算に関する規則の一部を改正する内閣府令」が公布されました。

#### ■ 投資法人の計算に関する規則の一部を改正する内閣府令

<https://kanpou.npb.go.jp/20180330/20180330t00006/20180330t00060053f.html>

この改正により、2018年4月1日以後に開始する営業期間に係る計算書類については、外国法人税を含む租税公課が、投資法人の損益計算書において営業費用に区分されることとなります。

投資法人については、配当可能利益(税引前当期純利益から一定の項目を控除したものの)90%超を配当として支払うこと(90%超配当要件)等を満たす場合には、支払配当の損金算入が税務上認められています。上記の計算規則の改正により、90%超配当要件の判定における配当可能利益の計算上、外国法人税が控除されることとなります。この改正は、外国法人税が課される海外不動産への投資比率が高い投資法人が90%超配当要件を満たせないという懸念に対応するものです。

### 4. 中小企業庁 — 中小企業向けパンフレットの公表

3月30日、中小企業庁はウェブサイト以下のお知らせを掲載しました。

#### ■ 平成30年度税制改正に関する中小企業向けパンフレットを公表します

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2018/180330zeiseikaisei.htm>

このパンフレットは中小企業・小規模事業者向けに作成されたもので、2018年度税制改正項目のうち中小企業の企業活動を支援する税制措置(事業承継税制の特例や設備投資に係る固定資産税の軽減措置など)について、改正の概要や適用要件等のポイントを分かりやすく解説するものです。

## II. 移転価格税制

### 国税庁 — 「移転価格事務運営要領」の一部改正について(事務運営指針)等の公表

国税庁は2月23日、「移転価格事務運営要領」の一部改正を公表しました。

#### ■ 「移転価格事務運営要領」の一部改正について(事務運営指針)(2018年2月16日付)

<http://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/kaisei/180228/01.htm>

今回の事務運営指針の改正は、税源浸食と利益移転(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)プロジェクトの最終報告書の内容を反映した、グループ内役務提供取引に係るOECD移転価格ガイドラインの改訂および事前確認を取り巻く環境の変化を踏まえて行われたもので、たとえば以下の改正が行われています。

#### (1) グループ内役務提供取引の取扱いの改正

- グループ内役務提供取引に対する簡易な算定方法の追加(一定のグループ内役務提供取引について、企業が役務提供に要した費用にその費用に5%を乗じた金額を加算した金額を対価の額としているときは、その対価の額を独立企業間価格として取り扱うこととする規定が設けられました。)
- 株主活動の例示の追加(国外関連者に対する役務提供に該当しないこととされる株主活動について、OECD移転価格ガイドラインと整合的な例示が追加されました。)

#### (2) 事前確認に係る手続の改正

- 事前確認の申出に必要な資料の添付がなかった場合における資料の提出期限等の明確化
- 事前確認審査を保留する場合の例示の追加
- 事前確認の申出から相当期間を経過した場合の取扱いの明確化
- 事前確認を行うことができない場合の例示の追加、資料の提出期限の明確化

また、同日、「恒久的施設帰属所得に係る所得に関する調査等に係る事務運営要領」の一部改正も公表されています。

#### ■ 「恒久的施設帰属所得に係る所得に関する調査等に係る事務運営要領」の一部改正について(事務運営指針)(2018年2月16日付)

[https://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/kaisei/180228\\_04/01.htm](https://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/kaisei/180228_04/01.htm)

この改正では、外国法人の恒久的施設帰属所得に係る事前確認および内国法人の国外事業所等帰属所得に係る事前確認に関し、上記(2)に対応する見直しが行われています。

(「連結法人に係る移転価格事務運営要領」および「連結法人の国外事業所等帰属所得に係る連結所得に関する調査等に係る事務運営要領」についても、同日付で上記と同様の改正が行われています。)

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 145 (2017年11月15日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 149 (2018年2月27日発行)

### III. 共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換

#### 国税庁「共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換」に関する情報を更新

国税庁は、ウェブサイト上に「共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換 (「CRSコーナー」)※」を開設し、CRSに関するリーフレットやFAQ、関連法令等を掲載しています。

※ <http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kokusai/crs/index.htm>

共通報告基準 (CRS: Common Reporting Standard) とは、外国の金融口座を利用した国際的な脱税および租税回避に対処することを目的としてOECDが策定した、非居住者に係る金融口座情報の自動的交換のための国際基準です。

日本はCRSに基づいた情報交換を実施する観点から、2015年度税制改正において、一定の金融機関等 (報告金融機関等) が報告対象国の居住者等の金融口座情報を所轄税務署長に報告する制度を創設しており、2018年5月1日 (4月30日が祝日であるため) までに報告金融機関等から初回の報告が行われることとされています。

国税庁は、CRSコーナー内に設けられている以下の3つのページを更新し、新たな情報を掲載しました。

#### (1) 制度の概要 (リーフレット等)

「口座開設等を行う法人の方へ 金融機関等で法人の方が口座開設等をする際は、「特定法人」に該当するかどうかの確認が必要です!」(2月21日更新)

#### (2) FAQ

「非居住者に係る金融口座情報の自動的交換のための報告制度」(FAQ)(2月2日更新)

2016年7月に初版が公表されたのち2回にわたり更新されているFAQが、再度更新されました。今回は、2つの設問の追加および既存の設問 (9問) の更新が行われています。

#### (3) 報告事項の提供方法等

「非居住者に係る金融口座情報の自動的交換のための報告制度 (FAQ(報告事項の提供))」(3月16日更新)

2017年8月に初版が公表されたのち3回にわたり更新されているFAQ (報告事項の提供) が、再度更新されました。今回は、3つの設問の追加および既存の設問 (10問) について文言の修正・追加・削除等が行われています。

### IV. 租税条約

#### 1. スペインとの租税条約 — 実質合意

日本国政府はスペイン王国政府との間で、現行の租税条約を改正するための交渉を2017年4月25日より開始していましたが、財務省は2月21日、両政府が実質合意に至ったことを公表しました。

新条約は、両国政府内における必要な手続を経たうえで署名され、その後、両国における承認手続 (日本の場合は、国会の承認を得ることが必要) を経たうえて発効することとなります。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語: スペインとの新租税条約について実質合意に至りました

[http://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/press\\_release/20180221es.htm](http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20180221es.htm)

英語: New Tax Convention with Spain Agreed in Principle

[http://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180221es.htm](http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180221es.htm)

#### 2. クロアチアとの租税協定 — 締結交渉の開始および実質合意

日本国政府とクロアチア共和国政府は、租税協定の締結交渉を2018年3月8日より開始していましたが、財務省は3月20日、両政府が実質合意に至ったことを公表しました。

この協定は、両国政府内における必要な手続を経たうえで署名され、その後、両国における承認手続 (日本の場合は、国会の承認を得ることが必要) を経たうえて発効することとなります。

## 《財務省プレスリリース》

日本語: クロアチアとの租税条約の締結交渉を開始します

[http://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/press\\_release/20180307hr.htm](http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20180307hr.htm)

クロアチアとの租税協定について実質合意に至りました

[http://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/press\\_release/20180320hr.htm](http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20180320hr.htm)

英語: Negotiations for Tax Convention with Croatia will be Initiated

[http://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180307hr.htm](http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180307hr.htm)

Tax Agreement with Croatia Agreed in Principle

[http://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20180320hr.htm](http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180320hr.htm)

## V. その他

### 経済産業省 「スピノフ」の活用に関する手引の公表

3月30日、経済産業省はウェブサイト以下のお知らせを掲載し、スピノフ（特定の事業部門や完全子会社を切り出して資本関係のない別会社とし、経営を独立させる取組）の活用を促すことを目的とした手引を公表しました。

■ 『「スピノフ」の活用に関する手引』を作成しました

<http://www.meti.go.jp/press/2017/03/20180330004/20180330004.html>

企業の大胆な事業再編を促進するため、2017年度および2018年度税制改正ではスピノフ税制の整備が行われましたが、日本においてこれまでに実施された事例はほとんどなく、関連法令等との関係で実際にどのようにスピノフの手続を進めていけばよいか明確になっていない点が実務上の課題とされていました。

この手引はこうした課題に対応するために作成されたもので、2017年度税制改正の概要のほか、会社法の株主総会手続や金融商品取引法上の提出書類、証券取引所への上場手続および税務・会計処理のポイントがまとめられたQ&A等が掲載されています。

なお、2018年度税制改正について、公表日現在の手引には税制改正大綱に基づく記載があるのみですが、今後、改正の内容が追加される予定です。

#### 税務コンテンツ

本稿でご紹介したKPMG Japan tax newsletterおよびKPMG Japan e-Tax Newsは、以下のウェブサイトからアクセスいただけます。

[kpmg.com/jp/tax-topics](http://kpmg.com/jp/tax-topics)

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

[Info-tax@jp.kpmg.com](mailto:Info-tax@jp.kpmg.com)

担当：村田 美雪、澤井 正人、風間 綾、山崎 沙織

## 新収益基準のインパクトと対応方法 Part 3

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

マネージング・ディレクター 山本 浩二

平成30年3月30日、企業会計基準委員会（ASBJ）から、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準（以下、「基準」という）および企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」（以下、まとめて「新収益基準」という）が公表されました。新収益基準の対応には基本となる進め方があります。それは、最初にクイックレビュー（簡易的な影響分析のこと）を行い、新収益基準のインパクトをつかんだうえで、3つのフェーズ（分析フェーズ、設計フェーズ、導入フェーズ）に分けて進めるというものです。

本稿では、クイックレビューを中心に新収益基準の対応を解説します。

なお、「新収益基準のインパクトと対応方法 Part1,2」につきましては、KPMG Insight1、3月号（Vol.28、29）をご参照ください。



山本 浩二

やまもと こうじ

### 【ポイント】

- 新収益基準の導入プロジェクトは、それぞれがユニークだが、プロジェクトの進め方には基本となるステップがある。
- クイックレビューとは、企業が新収益基準を導入した場合の影響について、短期間に把握する手法である。
- 新収益基準の導入は、企業の実態（とくに成果）をより適切に把握するチャンスになる。

## I. 導入ステップ

KPMGが米国や欧州において手掛けるIFRS15号やTopic606の導入プロジェクトでは、それぞれが異なる課題に直面し、進め方もそれぞれがユニークです。

なぜ、ユニークなのでしょう。それは、この会計基準が顧客との「契約」をベースにしているからです。同じ業種・業態であっても契約の内容は様々です。加えて、企業の経営方針や営業戦略、値決めや契約の単位、販売から経理処理に至るまでの業務プロセス、そしてこれを支えるシステムのすべてが異なります。こう考えると、企業によりその進め方がユニークになるのは当然でしょう。

だからと言って、それぞれのプロジェクトが好き勝手に進めているわけではありません。これらのプロジェクトの進め方には基本となるステップがあります。それは、最初にクイックレビュー(簡易的な影響分析のこと)を行い、新収益基準のインパクトをつかんだうえで、3つのフェーズに分けて進めるというものです(図表1参照)。

## II. クイックレビュー

### 1. クイックレビュー概要

クイックレビューとは、企業が新収益基準を導入した場合の影響について、短期間で把握することを目的に行う調査のことです。クイックレビューで把握した事実に基づいて、企業が対応すべき課題の整理と重要性の評価、課題ごとに対応の方向性を検討し、対応に要する期間(できればコストも)を見積ります。

クイックレビューの結果、新収益基準の導入で大きな影響がないなら、大がかりな対応は必要ありません。ただその場合でも、クイックレビューの結果を監査人に説明しておく方が良いでしょう。クイックレビューで検討した内容に漏れや不足があるかもしれませんし、仮になかったとしても、企業と監査人とのコミュニケーションは重要です。

### 2. クイックレビューの成果物～提言書の記載方法

クイックレビューの成果物が「新収益基準の対応についての提言書」です。ここには、緊急に対応すべき事項、経営判断を仰ぐ項目や意思決定までの期限も記載します。いくら立派な提言書を作成しても、そのまま放っておいては意味がありません。次のアクションに繋げる必要があるのです。なお、新収益基準への特段の対応が必要ない場合でも、提言書の作成は必要です。提言書を作成し、報告することが、責任の明確化になるからです。

提言書には、まず調査の目的、方法、範囲といったものを記載します。次いで、新収益基準の導入で財務諸表にどのような影響があるか、新収益基準に対応するために業務プロセスやシステムをどのように見直す必要があるか、その方向性を示します。この記載にあたっては、①事業の観点(たとえば、企業が営むビジネスや組織の区分など)、②新収益基準の論点の観点(新収益基準の導入が、収益認識の金額や時期などに影響を与える可能性のあるもの。たとえば、契約の結合、契約の変更、変動対価など)、③取組み内容の観点(たとえば、業務プロセス(内部統制)やシステム、財務会計と管理会計など)の順番で書きます。

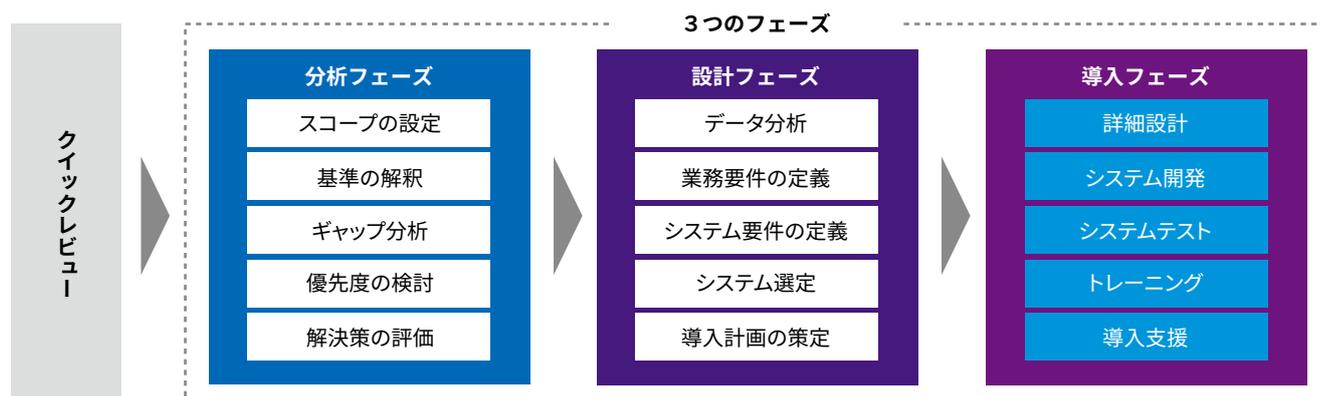
最後に、新収益基準の対応のために必要な体制、スケジュール、コストの概算を加えます。これを経営層に報告し、新収益基準の対応のためのプロジェクトについて了解をとるのです。

## III. プロジェクトスケジュール

### 1. プロジェクトスケジュール～対応の考え方

海外の対応事例を参考にして、想定される標準期間は、分析フェーズで3カ月、設計フェーズで6カ月、そして導入フェーズで6カ月です。合計すると15カ月です。「なんだ、これくらいか」と、安心しないでください。これは、実際のプロジェクトの平均期間ではなく、あくまで(机上で想定する)一般論です。それでは、ここで標

図表1 導入ステップ



準的なプロジェクトスケジュールを視覚的に示しましょう（図表2参照）。

新収益基準のプロジェクトにもデットラインがあります。新収益基準は平成33年4月1日以降に開始する年度の期首から、連結決算と単体決算に適用されます。加えて、平成30年4月1日以降に開始する年度の期首から、または平成30年12月31日から平成31年3月30日の間に終了する年度末決算からこの会計基準を早期に適用することも可能です。

企業によって新収益基準への対応のデットラインは違うでしょう。ただ、対応にあたっての考え方は同じです。それは“逆算すること”です。自分たちの企業が新収益基準への対応で何が必要になるか、対応すべき項目に優先順位をつけます。それに必要な期間はどれくらいか、を考える。そのうえでデットラインから逆算すれば、少なくともいつからスタートすべきかがみえてきます。

## 2. 新収益基準の導入～企業が飛躍するために

新しい会計基準の導入というと、どうしても「対応」というイメージが先行します。“やらなければならない”という受け身の姿勢です。これは仕方がないかもしれません。

しかし、同じ対応であっても、発想を変えれば、見える景色は変わります。新収益基準の導入を機に、今までおかしいと感じていた商流を見直す。契約形態を考える。取れなかった情報を取れるようにする。管理会計のあり方、そして経営のあり方を振り返るチャンスと捉えるのです。会計基準は、企業の実態を表現する手段です。目的ではありません。

では、新収益基準を導入する目的とは何でしょうか。それは、企業の実態（とくに成果）をより適切に表現すること、これを通じて、

経営者や管理者がより正しい経営判断ができるようにすることです。さらに、財務諸表を通じてその読者が企業について適切な理解をできるようにすることです。であるならば、新収益基準の導入は、今までの自分を振り返る機会になるはずで、新収益基準の導入を機に、多くの企業が飛躍の原動力を得ることを願っています。

### 「新収益基準クイックレビュー」サービスのご紹介

新収益基準の影響は企業によって影響の大きさは異なります。新収益基準に適切に対応するには、まず影響の程度を把握することが重要です。

KPMGは、新収益基準の適用による影響を幅広く診断する「新収益基準クイックレビュー」サービスを提供します。

#### 【問合せ先】

有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
 info-aas@jp.kpmg.com

### 収益認識コンテンツ

ウェブサイトでは、収益認識に関する情報を紹介しています。  
[kpmg.com/jp/revenue](http://kpmg.com/jp/revenue)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
 マネージング・ディレクター 山本 浩二  
 TEL：03-3548-5120（代表電話）  
 koji.yamamoto@jp.kpmg.com

図表2 プロジェクトスケジュール

項目		1Q	2Q	3Q	4Q	5Q	6Q	7Q
分析フェーズ	1 スコープの設定	■						
	2 基準の解釈		■					
	3 ギャップ分析			■				
	4 優先度の検討				■			
	5 解決策の評価					■		
設計フェーズ	1 データ分析			■				
	2 業務要件の定義				■			
	3 システム要件の定義					■		
	4 システム選定						■	
	5 導入計画の策定							■
導入フェーズ	1 詳細設計				■			
	2 システム開発					■		
	3 システムテスト						■	
	4 トレーニング							■
	5 導入支援							■

# ICO (イニシャル・コイン・オファリング) の手法と その影響

## KPMG ジャパン

### フィンテック推進支援室

室長 ディレクター 東海林 正賢

マネジャー 伊藤 貴比古

ブロックチェーン技術の登場を皮切りに、「分散型社会」という変革の波が様々な業界に広がっています。昨今、投機目的で賑わっている仮想通貨もその1つですが、そのなかでも、自社で新しい通貨を発行して資金調達を行うICO（イニシャル・コイン・オファリング）というスキームは、創業間もない企業における資金調達方法に新たな選択肢をもたらしています。ICOを使えば、エンジェル投資家やベンチャーキャピタルに頼らずとも、世界中の投資家から資金を調達することができるようになり、これまでとは比較にならない早いスピードでの企業の成長を可能にします。このスピードを追い風とするためには、ICOの基本特性と危険性や注意点を理解したうえで、自社本来のビジネス目的に沿った活用を検討する必要があります。

本稿ではICOの仕組みや具体的な進め方を解説し、ブロックチェーン本来の思想を踏まえたトークンという概念のあり方を考察します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の個人的見解であることをあらかじめご了承ください。

### 【ポイント】

- ICOは従来からの資金調達方法をベースとした企業に比べ、早いスピードでの新興企業の成長を可能にする。
- ICOを行う際のフローやホワイトペーパーに記載されている事柄について理解することが重要である。
- 分散型台帳技術の特性を活かすために、分権を意識したトークン設計を理解する必要がある。



東海林 正賢  
しょうじ まさより



伊藤 貴比古  
いとう たかひこ

# I. 急増するICOによる資金調達と急成長する新興企業

ビットコインやイーサリアムと言った仮想通貨の知名度は年々上がり続け、今では耳にしない日はないのではないのでしょうか。

コンシューマーの世界では、仮想通貨交換業と呼ばれる、従来の証券取引所とよく似たビジネスモデルにより仮想通貨を現金で売買する業者の広告が新聞やTVなどで大々的に行われています。一方ビジネスの世界でも、ICO（イニシャル・コイン・オファリング）と呼ばれる仮想通貨を使用した新しい資金調達の方法がベンチャー企業やベンチャーキャピタルにとどまらず、大手企業のビジネスにも大きな影響を与え始めています。

従来、企業の資金調達というのは「シード」、「シリーズA」、「シリーズB」、「シリーズC」といった企業の成長段階に合わせて、それぞれ数百万円から数億円単位で投資が実行されてきました。しかし、ICOはその垣根を曖昧化し、起業前のシード期から数億、時には百億円単位の資金の調達を可能にします。企業はICOで得た資金でサービスや製品を一気に完成させ、1〜3年で数十億円の売上を上げることができます。こうして従来の方法では考えられないスピードで大企業の仲間入りを果たす新興企業が現れています。

## 1. ICOとは

ICOとは、新しいサービスの開発・提供を考えている企業や開発チームが、イーサリアム等のブロックチェーンプラットフォームの独自コイン発行機能を活用して資金調達を行う、クラウドファンディングの1つの形態です。まだ開発が予定されている段階にもかかわらず、完成後のエコシステム内で使えるポイントやクーポン券、またはサービスが受けられる権利として、トークンと呼ばれる独自コインを発行し、それを事前に世界各国の投資家に仮想通貨で購入してもらいます。当初のICOでは、トークンは配当収益権として販売されることが一般的でしたが、この方法は有価証券に該当するとして各国で規制されるようになり、今ではユーティリティとしての機能を持ったトークンが販売されることが主流になっています。

### (1) ICOのメリット

ICOはIPO（新規公開株）、またはベンチャーキャピタルや銀行、証券会社等による第三者割当増資に比べて様々なメリットがあります。

#### ① インターネットを介し、世界中の投資家から直接投資を受けられる。

ICOは自社のウェブサイトホワイトペーパー（IPOにおける目論見書に相当）を公開し、そこでトークンの支払いとビットコインや

イーサリアムの受け取り機能を用意するだけで実施することができます。そのため国境を気にせず、世界中から出資を募ることができます。

#### ② 組織の規模に関係なく実施できる

IPOのように事前監査や売上目標等を必要としないため、会社設立前の段階（シード期）でも実施が可能です。

#### ③ 法規制以外のリスクが少ない

法規制のリスクは大きな不確定要素ではあるものの、ウェブサイトとホワイトペーパーを作成するだけで発行が可能なおことから費用を抑え時間を減らすことができます。

## (2) ICOのデメリット

### ① 明確なビジネスモデルの構築

配当収益型のトークンを販売することは、各国の規制により現状では厳しいとされているため、トークンにユーティリティをつける等の工夫が必要です。そのため実現可能なビジネスモデルに制限があります。

### ② 法規制のリスク

現在は一部の国や地域で、特定のICOが規制されていますが、今後規制がますます強くなる傾向があるため、ICO実施中に規制される等のリスクが考えられます。

## 2. ICOによる調達額

世界で初めてICOが行われたのが2013年9月頃だと言われており、その調達額は日本円にして約6億円でした。当時はビットコインを活用した世界初のビットコイン2.0型のICOとして大きな話題を集めました。その後、2014年7月にビットコインの機能をより拡張させたまったく別のプラットフォームであるイーサリアムがICOを実施し、42日間で当時のビットコイン価格で約16億円相当の調達に成功しました。イーサリアムの登場を皮切りにICOプロジェクトは凄まじい速度で増加し、2016年には約150億円相当を調達するプロジェクトも現れました。イーサリアムではICOに関するライブラリやトークン規約が外部ソースで用意されており、このことがICOに関する技術的ハードルを下げ、件数増加の要因となっていることと推測できます。

# II. ICOの手順

ICOには、ホワイトペーパーの作成やプレセール、クラウドセールといったいくつかの実施ステップがあります。ここでは一般的に行われている流れを紹介します。

## 1. トークンを組み込んだ事業構想

ICOを実施するにあたり、肝となるステップは事業構想です。一般的な事業構想と大きく異なり、発行するトークンを組み込んだエコシステムや仕組みを作る必要があります。これは各国の規制内容にもよるものですが、多くの国では有価証券にあたるトークンは規制対象となるため、発行するトークンには先述のとおりユーティリティ性を持たせる必要があります。しかし、ICOありきで設計を進めていくと事業本来のビジョンや実現したいビジネスモデルに、無理矢理トークンを組み込み、結果として流動性のないトークンになってしまうことに注意しなければなりません。そのため、実現したいビジネスモデルに組み込むべきトークンの議論を外部の法律や規制についての専門家を交えて進めていくことが望ましいと言えます。

## 2. ホワイトペーパーの作成および公開

ICOでは必ず、ホワイトペーパーと呼ばれる事業計画書（IPOにおける目論見書に相当）が必要となります。元々技術の詳細を記したものをホワイトペーパーと呼ぶことに起因しているため、2013～2014年ごろの早期に行われていたプロジェクトのホワイトペーパーは技術書のような構成になっています。ここでは近年の事例から一般的に記載されている内容について紹介します（図表1参照）。

図表1 電ホワイトペーパー記載項目概要

項目	タイトル	内容
事業関連		
1	サマリ	事業のエグゼクティブサマリ
2	背景	取り組もうとしている社会的な課題や事業構想に至った経緯とICO達成により目指すビジョン
3	ソリューション	社会課題を解決するための手段、プロジェクトのアプローチ方法
4	活用する技術詳細	トークンを活用したエコシステムの概要、新しくブロックチェーンを構築する場合はその詳細を記述
5	ロードマップ	海外展開や、交換所上場のタイミング、プロダクトリリース等のマイルストーンを含むプロジェクト全体のロードマップ
6	リスク	プロジェクト遂行にあたって考慮すべきリスクなど昨今では管理体制やリスクコンプライアンス、免責事項等が具体的に書かれていることも増えている
7	メンバー	コアとなるメンバーや、既に設立されている会社であれば会社概要を記述する。主要メンバーの経歴が投資判断にあたって非常に重要と言われている

8	アドバイザー	顧問の立場でプロジェクトに参画するメンバーを紹介する。ここに業界有名人や社会的信用の高い人物を載せられるかどうか、大型調達プロジェクトの鍵となるといわれている
トークン関連		
1	トークン設計概要	トークンの総発行量や、創業者、初期投資家の保有割合、プレセール、クラウドセールでの放出割合等や、トークンの設計（ERC20など）を記述
2	サービス	販売する値段や地域、優待内容、早期購入者に対する特典などを記載
3	資金の用途	ICOで調達した資金の用途を記述します。主に開発費や運用費、創業者や初期投資家への配分割合が記載されていることが多い

## 3. プレセール

いわゆるプライベートセールに該当するスキームであり、特に大口で投資してもらえる個人投資家や機関投資家に向けて販売します。一般的にクラウドセールで購入するよりもプレセールで購入するトークンの方が安く、特典が付与されることもあります。それ以外の目標としては次ステップの実証実験でかかる費用をプレセールで調達するという側面もあります。プロジェクトによってはこのプレセールを、「プレプレセール実施後プレセール実施」のように、複数回に分けて実施することもあります。

## 4. 実証実験

構築を予定しているエコシステムの必要最小限の機能を持つ製品であるMVP (Minimum Viable Product) 等で実証実験を行い、作成した事業構想の仮説を検証します。その結果が、その後のクラウドセールの調達額に影響すること多いと言われています。従来のICOではこのスキームはなく、ホワイトペーパー1枚でクラウドセールを行うプロジェクトも多々ありましたが、近年のICOプロジェクトの乱立や詐欺の横行により、実証実験の工程を設け、信頼性と実現性を担保するプロジェクトが増えています。

## 5. クラウドセール

クラウドセールはパブリックセールとも呼ばれ、インターネット経由で全世界に向けて投資を募ります。ここが一般的なICOのイメージとなっていますが、全体的な流れとしてみれば1つのプロセスに過ぎません。昨今は本人確認の手続きの必要性などから仮想通貨販売所に販売を委託することが一般的となっています。

## 6. 上場

クラウドセール終了後、トークンに流動性を持たせるためには自身でトークンと現金を交換できるようにする仮想通貨交換業を行うか、他の仮想通貨交換業を行っている企業に新規発行したトークンを取り扱ってもらう仕組みが必要となります。これを仮想通貨取引所への「上場」と呼ぶことが多く、上場した時点で、トークンの価値はマーケットによって変動性を持つようになります。しかし、2017年4月に施行された改正資金決済法により、日本では仮想通貨と法定通貨の交換事業を行うには金融庁への登録が必要となっており、自身で交換業を行うハードルは高いと言えます。

## 7. その他

ICOはトークンのサービス内容によっては資金決済法や金融商品取引法の規制の対象となる可能性があります。そのため、トークンの販売を委託する仮想通貨交換業者と連携を取りながら、ホワイトペーパーが出来たタイミングで金融庁への確認や報告を行わなければなりません。規制対象のサービスを必要な登録なしに行った場合は刑事罰の対象となる可能性もあります。

# III. 分権型トークン設計

ここまでICOの一連の流れについて解説してきました。では、なぜトークンでなければならないのか、電子マネーで作られる経済圏ではダメなのか、という論点について考えてみます。実際に存在するプロジェクトにおいて、トークンとして活用する意味をあまり持たずにローンチしている事例も存在します。電子マネーや法定通貨ではなく、トークンとしての価値を最大化するには、トークンや仮想通貨を支える技術としてのブロックチェーンの概要とその世界観を踏まえたくてトークン設計を行うことが必要不可欠と考えます。

## 1. ブロックチェーンとは

ブロックチェーンは、取引データを管理する仕組みのことで、取引データが規則に基づき最初の取引から最後の取引までを紐付けることで非改ざん性を実現しています。従来のシステムと異なる点は中央管理する仕組みが不要ということです(図表2参照)。

## 2. ブロックチェーンの課題

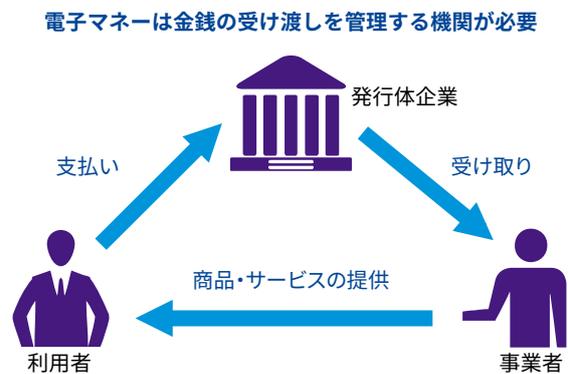
ブロックチェーンには現状、スケーラビリティ(システム規模に対する拡張性)という致命的な課題が認識されています。ブロック

チェーンはあくまでも取引データを管理する仕組みであると説明しましたが、ビットコインのようなシステムでやり取りされているデータは、「AさんがBさんに1ビットコインを送付した。」というような小さなサイズのデータです。このデータがブロックチェーンの参加者すべてに共有されるので、ビットコイン・コアのネットワークに参加すると、世界で最初のビットコインの取引から、現時点の取引まですべてダウンロードできるようになります。仮にブロックチェーンに画像データのような大きいサイズのデータを載せて共有すると、参加ノード(通信ネットワークを構成する、中継点、分岐点、端末のこと)のハードウェアの規格はかなりハイスペックなものを要求されてしまい、現実的ではありません。エコシステムを構想する際に抑えておくべきポイントとなります。

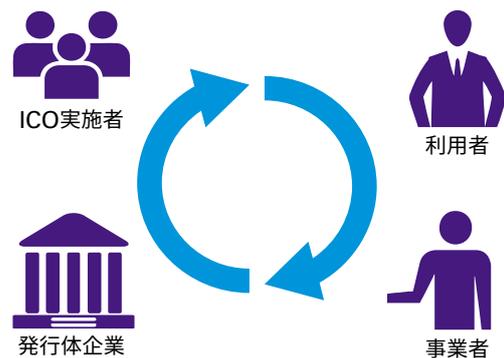
## 3. ブロックチェーンの思想

ブロックチェーンは、中央集権的に誰かがすべてを管理するという今までの仕組みに取って代わり、言わば民主主義をシステム的に体現したものだと言えます。オープンであり参加者全員で管理する仕組みを作るため、法定通貨のような透明性や流通性を保っていなければならないようなものと相性が良いと考えられます。ブロックチェーンには、BtoBのビジネスモデルに適用させようと、コンソーシアム型やプライベート型という亜種が存在しますが、その

図表2 電子マネーとトークンのエコシステム



トークンは全ての参加者が同じ立場であり管理者は不在。



根本的な思想からすればパブリック型がブロックチェーンの原点と言えます。

#### 4. 電子マネーとトークンによるエコシステムの違い

既に、トークンとよく似た電子マネーが存在しています。電子マネーというのは、発行体の企業が管理し、商品券のような使い方をします。トークンとの決定的な違いはその価格が市場によって変動しないことです。トークンの発行体は、発行した団体であっても、経済圏の1プレイヤーとして存在するべきであり、トークンをコントロールする立場にいることは好ましくはありません。トークンを発行し、ユーザーからトークンを受け取ることで商品を返す。これではトークンを電子マネーとして使用していることに過ぎないのです(図表2参照)。

#### 5. トークン設計時のポイント

以上をまとめると、ICOを行うために本来しなければならないトークン設計のポイントは以下になります。

- ブロックチェーンの基本的な特性を理解したシステムの構想
- トークンの価値は市場によって変動するものである
- トークンの発行者は、経済圏に参加する1プレイヤーとして存在するにとどめる

## IV. まとめ

現在様々なICOプロジェクトが世界中でローンチしています。しかし、ブロックチェーン本来の良さを踏襲できているプロジェクトは決して多くはありません。既存の電子マネーの域を出なかったり、ブロックチェーンの特性を理解せず、莫大な量のデータをブロックチェーンで共有したり、実現性に欠ける内容を記載したままホワイトペーパーが公開されていることもあります。ICOは従来のIPOと違い監査や審査も必要がないため、トークン発行の技術さえ持っていればホワイトペーパー1枚で全世界から資金を募ることができるのが最大のメリットです。一方で、そのため詐欺やプロジェクトが途中で中止されてしまうものが数多く存在するのもまた事実です。ブロックチェーンの技術そのものは“分権”という社会的な変革を起こす可能性を秘めた技術であり、この技術を単に規制し、封じ込めることなく、現状をしっかりと注視し、既存の社会に適合させるためにルールや統制を社会で作り上げていくべきだと考えます。

#### 【関連トピック】

ICO (イニシャル・コイン・オファリング)の台頭とその影響 (KPMG Insight Vol.27/2017年11月号)

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/11/ico-rise-impact-20171115.html>

仮想通貨とFinTechを巡る最新の規制動向 (KPMG Insight Vol.28/2018年1月号)

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/01/cryptocurrency-fintech-20180122.html>

#### フィンテックコンテンツ

ウェブサイトでは、フィンテックに関する情報を紹介しています。

[www.kpmg.com/jp/fintech](http://www.kpmg.com/jp/fintech)

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  
TEL : 03-3548-2589 (代表電話)

室長 ディレクター 東海林 正賢  
[masayori.shoji@jp.kpmg.com](mailto:masayori.shoji@jp.kpmg.com)

マネジャー 伊藤 貴比古  
[takahiko.t.ito@jp.kpmg.com](mailto:takahiko.t.ito@jp.kpmg.com)

# 働き方改革 Wave2

## ～脳科学による組織活性化

KPMG コンサルティング株式会社

People & Change

パートナー 大池 一弥

ディレクター 油布 顕史

コンサルタント 橋爪 謙

就業者1名当たりでみた2016年の日本の労働生産性は81,777ドル（約834万円／購買力平価換算）<sup>1</sup>で、OECD加盟国35カ国中21位であり、米国（3位）の3分の2程度の水準と低迷しています。企業は労働生産性の向上へ向けた様々な働き方改革に取り組んでいるものの、改善に至っていないケースが散見されます。本稿では、働き方改革の課題に迫り、より効果的な取組みを実現するための方法として、脳科学の活用による組織活性化の施策を紹介します。

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

### 【ポイント】

- 長時間労働の是正や有給休暇取得の促進といった労働時間管理だけでは、もはや大幅な労働生産性向上や収益改善に繋がらない。
- 従業員満足度やストレスチェックなどのアンケート調査といった主観評価に加え、脳科学の知見と手法による科学的な実態把握が高い成果を創出するカギとなる。
- 働き方改革は、職務や部署によって受けとめ方も意義も異なる。したがって、対象者毎に訴えるメッセージを変えるなど、社内の合意形成へ向けた丁寧なコミュニケーション施策が組織活性化に有効である。



大池 一弥  
おおいけ かずや



油布 顕史  
ゆふ けんじ



橋爪 謙  
はしづめ けん

1 公益財団法人日本労働生産性本部「労働生産性の国際比較 2017年版」

## I. 働き方改革の背景と問題

今日、日本企業の労働生産性の低さが指摘されています。少子高齢化に伴う就業人口の減少や長時間労働に対する規制強化等の社会的・政治的な環境変化が進むなか、日本企業は今後さらに複雑化する競争環境へ対応していくために働き方や人材活用のあり方を抜本的に見直し、組織の生産性や創造性を高めていく必要に迫られています。

現在、長時間労働の是正や有給休暇の取得促進等の労働時間管理を主軸とした働き方改革に取り組む企業が多い一方で、変化が激しく予測が困難な経営環境へ対応するための競争力強化等の取り組みを実施している企業が多いとは言えない状況です。また、労働時間管理に取り組む企業の約半数は「成果が出ていない（“実際に短縮された”もしくは“取得が増えた”）」<sup>2</sup>と認識されています。生産性改善等の本質的な施策を行わず、労働時間削減といった表面的な施策だけでは抜本的な働き方改革とは言えません。収益改善や生産性向上に寄与する成果を創出するためには労働時間管理だけではなく、業務量削減、人事制度、意識改革や人材育成等の施策を組み合わせることが求められます。

## II. 効果的な取組みへ向けた課題

### 1. 科学的根拠に基づく実態把握の必要性

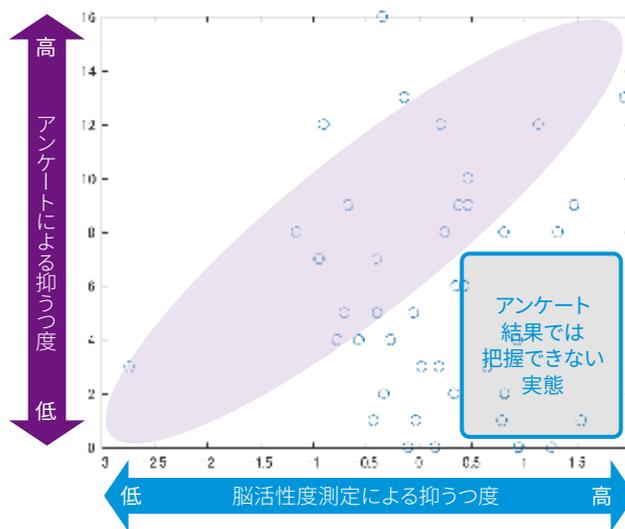
組織の生産性や創造性をより効率的に高めるためには、まず、組織や従業員の実態を正確に把握することで、実態にマッチした的確な施策を展開する必要があります。多くの企業は従業員の働き方の現状を把握するために「従業員満足度調査」や「ストレスチェックに関するアンケート調査」等を実施していますが、調査対象者の主観評価に基づいた従来の現状調査では、実態を正確に把握するには不十分です。それには、2つの理由が挙げられます。

- ① 人の意思決定は脳内のバイアスや錯覚の影響を受けやすい（人の意思決定の約97%は無意識に行われており、その意思決定の大半は、脳内に蓄えられている過去の経験や学習の記憶等の情報を活用している）
- ② 調査対象者（従業員）が意図的な回答をする可能性がある（設問の仕方や回答者が置かれている状況等により、仕事の機会が失われたり、周囲からの評価が下がることを恐れ、本心とは異なる回答をすること等が考えられる）

は異なる回答をすること等が考えられる）

以下は、主観評価のみでは正確な実態把握が難しいことを示す事例です（**図表1**参照）。株式会社NeU<sup>3</sup>があるIT企業の従業員に対して実施した調査では、POMS (Profile of Mood States)<sup>4</sup>に基づく「業務に関するアンケート」において、「作業に集中できている」と回答した従業員のうち、アンケート結果と脳活性の相関は一定の割合で認められるものの、脳の疲労度が高かった従業員が全体の25%（**図表1**の右下のエリア）を占めており、企業はこれらの対象者に向けて誤った施策を施すリスクがあることを示しました。

■ 図表1 主観評価による抑うつ度と測定による抑うつ度



出典：株式会社NeU

## III. 脳科学の役割と組織活性化のアプローチ

### 1. 前頭前野の機能と測定方法

KPMGでは、株式会社NeUと協働し、従業員の職場における「脳のパフォーマンス（脳活性度）」の測定による科学的根拠に基づいた実態把握の取組みを展開しています。これは、脳の状態（前頭前野の活性度）をダイレクトに測定することにより、従業員本人が自覚していないストレスや抑うつといった心理状態を把握することを可能にします。前頭前野は論理的思考、計画、意思決定等の高次機能（人間らしさ）をつかさどる部位であるため、その活動の低下は集中力の欠如や計画的な職務遂行が困難となる等、従業員が職務遂行

2 厚生労働省「平成29年版労働経済の分析」（<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/17-1.html>）

3 株式会社NeUは、東北大学加齢医学研究所 川島研究室の「認知脳科学の知見」と日立ハイテクノロジーズの「脳計測技術および脳科学の知見」を軸にして、組織の活力改善プログラムやニューロマーケティング等脳のパフォーマンスの可視化を起点としたソリューション開発・サービス提供に取り組んでいる

4 POMSとはProfile of Mood Statesの略称であり、人間の気分状態（緊張、不安、抑うつ等）を評価する米国で開発された質問紙法の1つ

能力を十分に発揮できていない可能性を意味します。

前頭前野の活性度は、脳血流の増減を計測することで測定します。脳血流の測定は、軽量かつコンパクトなヘッドセットを装着し、従業員1名当たり5~10分程度で完了する測定環境を選ばない簡単な方法です。

## 2. KPMGのアプローチ

KPMGでは、組織全般で顕在化している問題・事象の把握・分析を行うための「ワークスタイル&組織活性度調査」や社員の潜在的な意識を含めた志向を把握するための「社員ペルソナ分析」を実施しており、より正確な実態把握ツールとして前述した「脳活性度測定」を加えることで、より精緻な実態把握を提供します。分析結果を部署単位で集計することで、部署別のストレス傾向が確認でき、またパフォーマンスレベル別に集計することでハイパーフォーマーにおけるストレス傾向等を把握することも可能です。これにより、働き方改革の対象層と施策に向けた具体的且つ説得力のある方向性を明示することが可能となります(図表2、3、4参照)。

## IV. 施策展開時のコミュニケーション

ここまで働き方改革の適切な実態把握の施策とアプローチについて述べてきました。重要なことは、職務、部署、個人といったレベルや状況によって改革に対する異なる意義が存在するため、実態測定後の施策を適切な対象者に向けて展開することです。たとえば、経営層の働き方改革への期待は、会社の業績・行政からの指導要請対応・世間の会社への評判であり、管理職層では、部下の管理

監督責任の推進・会社の管理者としての自分への評価であり、一般従業員は、働き甲斐/生き甲斐の創出・待遇向上・余暇確保といったものです。各対象者に向けて改革の必要性を丁寧に伝えないと施策に対してネガティブな受け止め方をされ、積極的に行動されず、施策が定着しないリスクが高まります。これから働き方改革の施策の展開は、現在の社内の問題とその施策について社内の合意形成・共通認識が重要になると考えられます(図表5参照)。

### 図表2 働き方改革のステップ

#### Step 1: 働き方改革ロードマップの策定

- 「働き方」に関する実態把握と課題整理
  - 多面的アプローチによる現状把握と仮説立案・検証
    - ✓ ワークスタイル&組織活性度調査および社員ペルソナ分析
    - ✓ 脳血流測定(脳活性度分析) ※図表1参照
- 改革後のTo-Be像の確認
  - KPMGのフレームワーク(図表3参照)を活用したTo-Be像の取り纏め
- 改革ロードマップの策定

#### Step 2: 改革施策の立案・運用体制構築

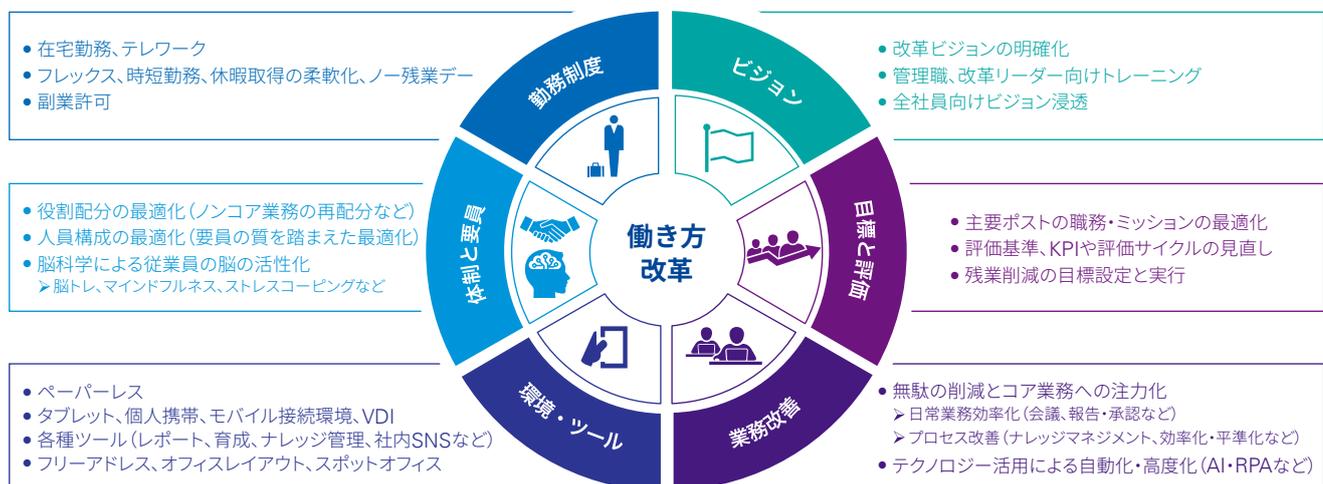
- 施策の具体化・優先度評価
  - 具体的なKPIの設定(脳活性度など)
  - 個別課題対応施策の策定(人事制度や組織風土改革等との組み合わせ)
- 推進体制の構築
- 改革の定着化支援
  - KPMGのBehavior Change Management(図表4参照)を活用したコミュニケーションプラン作成

#### Step 3: 運用・改善

- 改革施策の実施
- モニタリング
  - インタビューや脳血流測定によるKPIの定期的測定
- 施策の見直し・改善策立案

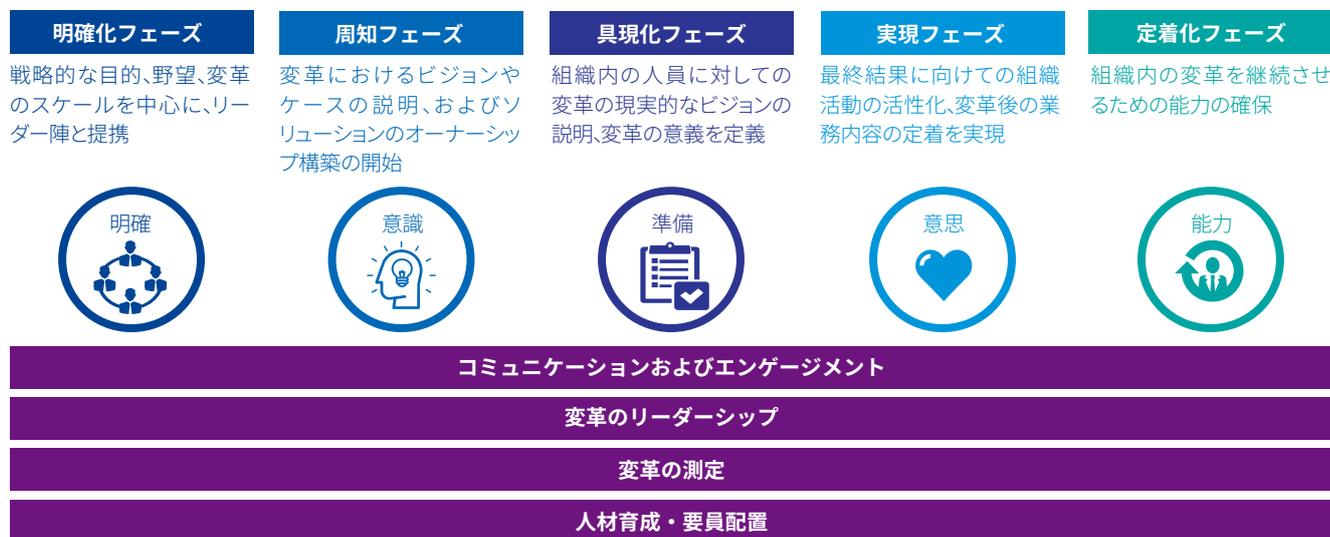
図表3 KPMGの働き方改革のフレームワーク

企業の成長促進および競争力強化へつながる従業員のパフォーマンス向上を実現するために、脳の活性化施策だけでなく、業務量削減や人事制度、意識改革等を組み合わせた働き方改革支援をご提供します。

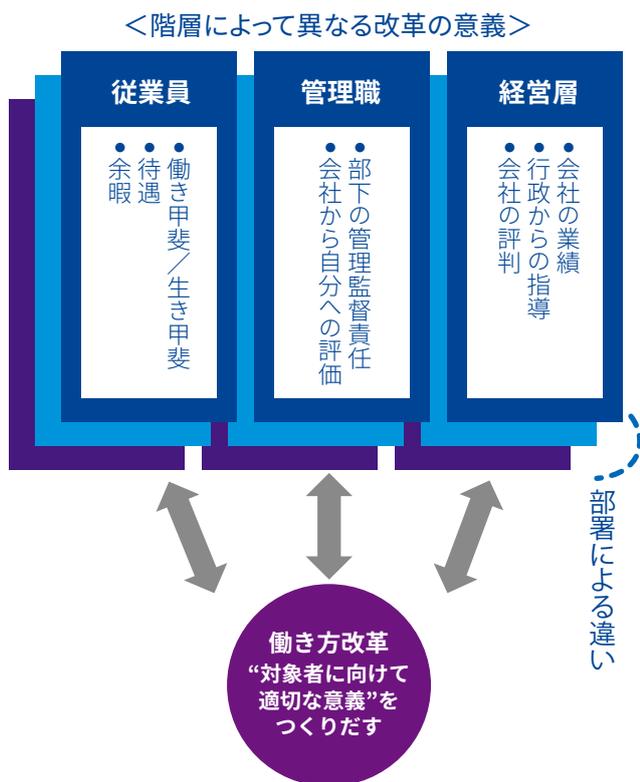


図表4 働き方改革に向けたKPMGの定着支援:コミュニケーション施策

BCMのアプローチでは、フェーズごとの活動と成果物を定義しています。変革プロジェクトでは、クライアントの状況に応じて必要な活動および成果物を選択し、円滑なチェンジマネジメントを推進していきます。



図表5 働き方改革の組織内コミュニケーション施策



## V. おわりに

いま日本企業は、本質的な働き方改革を通じて、トップタレント層を引き寄せる魅力ある仕事を創出することに加え、一般社員の働く意欲向上に働きかける施策が求められています。本稿で紹介した「脳活性度測定」を組み合わせた組織の実態測定結果を基に、正しい施策を適切な対象者に向けて展開するには、従業員が納得できる組織内コミュニケーション施策が必要不可欠です。加えて変化を嫌う保守的な日本企業では、社内の戸惑い・混乱・抵抗が生じる可能性も考えられます。KPMGはこれまでマネジメント変革を多数支援した経験から、働き方改革に向けた効果的なコミュニケーション施策のためのノウハウを豊富に有しています。そのため、全社的な合意形成とスピーディな推進が可能と言えます。本稿が今後の環境変化に対応した企業変革の一助となれば幸いです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
 パートナー 大池 一弥  
 TEL : 03-3548-5111 (代表電話)  
 kazuya.oike@jp.kpmg.com

## 日本企業の統合報告書に関する調査からの考察

KPMG ジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 芝坂 佳子

企業と投資家との建設的な対話の必要性への理解は一層高まってきています。KPMGは、この対話のツールの1つとして注目されている統合報告書を作成している日本企業の開示動向について、2014年から継続して調査しており、今年で4年目となります。発行企業数はこの4年で141社から341社に増加し、東証一部に上場する2068社の時価総額のうち、統合報告書を発行する317社が占める割合は51% (338兆円)にまで拡大しました (2018年2月28日時点)。一方で、その内容には課題も少なからず見られます。

本稿は、調査の結果を通じて見えてきた課題を、下記3つのポイントに基づいて解説します。

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。



芝坂 佳子  
しばさか よしこ

### 【ポイント】

- 経営者は、企業の長期ビジョンに基づく価値創造の仕組みと道筋について語るべきである。
- 伝えるべきマテリアリティとリスクは、経営の意思決定において認識されている事象である。統合報告書において、伝えるべきことが伝えられていないのはリスクとなる。
- 統合報告書の内容は、経営者の認識と最終的なコミットメントによってこそ信頼性が生じる。

# I. 統合報告書の根幹となる経営者メッセージ

## 1. 経営者として何を強く伝えたいのか

今回の調査では、トップメッセージでどのような事項が説明されているのかを確認しました。その結果、単なる挨拶文にとどまっていたり、過年度の実績を説明するだけであったりと、「読み手に何を強く伝えたいのか」がわかりにくいメッセージが散見されました。多くの報告書で冒頭に配置されている経営者メッセージで、長期ビジョンが語られ、その実現に向けた経営者の思いが感じられるならば、読み手は先を読み進めることになるでしょう。しかし、思いが伝わるトップメッセージは、まだ少ないという印象です。

## 2. 経営者が語る長期ビジョンにこそ価値がある

具体的には、トップマネジメントがメッセージで何を語っているか、11項目にわたり調査を実施しました。しかし、価値創造ストーリーの軸となる長期ビジョンが明確に語られている報告書は半数に留まっています（図表1参照）。トップメッセージは、統合報告書全体を通じて伝える価値創造ストーリーのサマリーであることが望まれています。そして、その価値創造ストーリーの軸となるのは、組織のありたい姿の実現にむけた長期ビジョンです。ビジョン実現へのトップのコミットメントが明確であると、レポート全体の説得力

が増すとともに、読み手の理解獲得にも繋がっていきます。

## 3. CFOが担う役割の大きさ

多くの企業が統合報告書の読み手として想定している投資家は、価値創出の結果としての財務的成果、またその根拠としての資本コストに対して大きな関心を有しています。事業を行うために必要不可欠である財務資本に関する戦略を語ることで、価値創造ストーリーの確からしさを示すことになります。そして、CFOには、その実行可能性について適切な数字を用いて伝える役割があるのです。

しかし、調査結果では、CFOが財務戦略について語っている企業は、全体の17%と少数にとどまっていました。

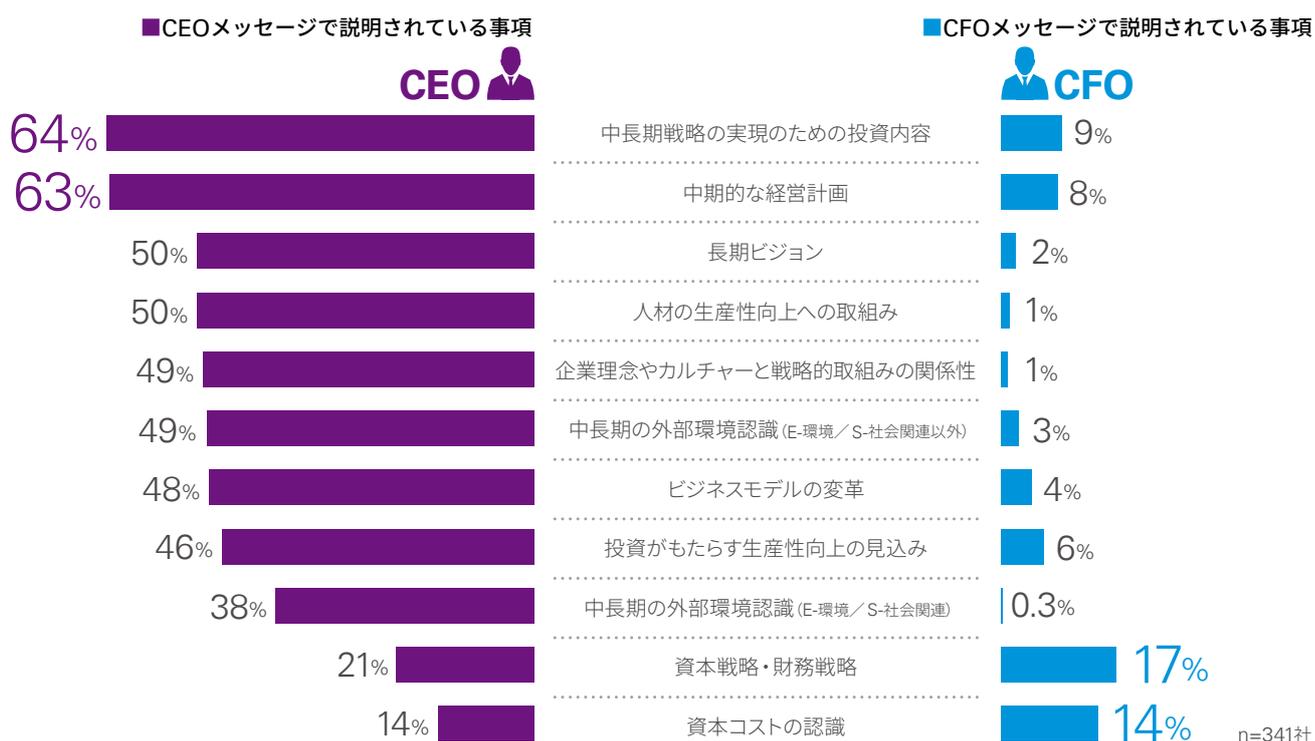
# II. 伝えるべきマテリアリティとリスク

## 1. 中長期的価値創造に影響を及ぼすマテリアリティ

統合報告書において、経営者の認識が説明されるべき要素として、マテリアリティとリスクが挙げられます。

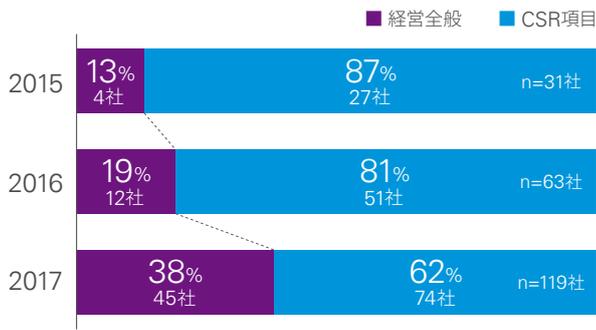
まず、統合報告におけるマテリアリティの検討は、「中長期的な価値創造に影響を及ぼす事象や課題」が対象となります。そのうち、影響が大きいと想定する事項について、経営者の認識や取組みを統合報告書で表明すべきです。

図表1 トップマネジメントメッセージでの説明事項



しかし、統合報告書において説明されているマテリアリティ分析の結果をみると、CSR活動を選定する目的を主とするマテリアリティ分析となっている企業が、いまだ大半であることが明らかとなっています。組織の持続的成長のために経営者がマテリアリティだと認識する課題が伝えられているとは言えない現状です（図表2参照）。

図表2 マテリアリティの評価対象



## 2. 経営者が認識するリスク

重大なリスクとは、すなわちビジネスインパクトの高いマテリアルな事象であり、統合報告書においても説明が求められています。経営者の認識と異なるものが記載されるとすれば、企業として一貫性のないメッセージの表明となりがねず、価値創造ストーリーそ

図表3 日本における、統合報告書とCEOとの認識のギャップ

KPMGジャパン 統合報告書調査2017	リスク 重要度	KPMGグローバル CEO調査2017(日本) 一部改変
オペレーションリスク	1位	レピュテーション/ ブランドリスク
規制リスク	2位	最新テクノロジーリスク
サイバーセキュリティリスク	3位	サイバーセキュリティリスク
地政学リスク	4位	規制リスク
環境リスク	5位	戦略リスク
変化する顧客ニーズ	6位	地政学リスク
サプライチェーンリスク	7位	オペレーションリスク
金利リスク	8位	変化する顧客ニーズ
人材リスク	9位	環境リスク
第三者リスク	10位	サプライチェーンリスク
n=271社		n=100社

のものへの疑義が生じかねません。今回の調査で、経営者が懸念するリスクと、統合報告書で提示されているリスク情報に乖離があることがわかっています（図表3参照）。統合報告書の信頼性を損ね、企業価値にマイナスのインパクト（ディスクロージャー・ディスカウント）を及ぼす恐れのある状況である点も否定できません。

## III. 信頼される統合報告書とするためには

### 1. 経営者によるコミットメントの表明

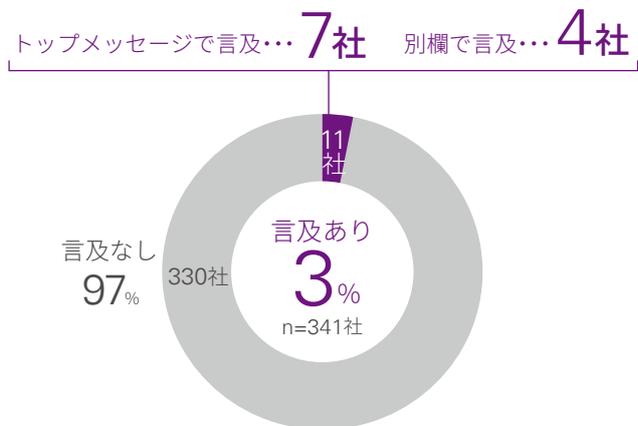
経営者にも、投資家にもそれぞれに受託者責任があります。信頼性の確保への取組みは、統合報告書が意思決定に資するものとするために、不可欠なものです。

投資家は、統合報告書に対し、画一的ではない、企業の競争力の源泉にかかわる内容の記載を期待しています。経営者の役割は、個別事業や部門にとらわれない、組織横断的な「全体最適」な判断を行うことであり、その結果、統合報告書に結合性と適合性が備わっていくことになります。

経営者による開示に対するコミットメントの表明や、取締役会が情報提供や開示の充実に取り組むことは、現在推進されている、エンゲージメントの深化にも繋がっています。

現状では、経営者のコミットメントがみられる報告書は11社（3%）となっています。統合報告書の内容充実と活用の両面から、経営者のさらなるリーダーシップの発揮が求められていると思われます（図表4参照）。

図表4 経営者による報告書の発行についての言及



### 2. 価値創造ストーリーと一体化したKPIの選定

信頼性を高め、相互理解を深めていくための方法として、適切なKPIを用いることは有効です。統合報告書におけるKPIは、事業の効

率性や収益性を示すだけでなく、価値創造ストーリーを実現するための様々な活動や、資本活用の実態を示し、将来の価値実現にむけた取組みの実効性を表す手段となります。

このため、統合報告書で、「なぜこのKPIを示しているのか」を表現できるならば、記述内容の信頼性が高まっていくでしょう。しかしながら、現状はまだ関連性は希薄なものであり、社会的な議論の深化の必要性も指摘されてきています。

## IV. おわりに

企業価値の80%以上が「目に見えないもの (Intangibles)」で決定される時代となっています(注)。財務的な数値で表すことのできない内容について企業を代表して伝える役割が経営者に期待されています。経営者は、企業が有する価値を的確に伝えたいと日夜、奮闘しておられるはずで、統合報告書は「経営者からのメッセージレター」であり、「自分の思いを伝え、理解してもらい、行動に繋げる」ツールなのです。

自社の統合報告書を手にとって「全体」を客観的な視点で読んでいただけたらと思います。自らが普段伝えたいこと、感じていることが、十分に表現されているでしょうか。

注: Ocean Tomo による Intangibles Asset Market Study 2017によれば、Sep 500企業の時価総額の構成要素のうち、Intangible Assetsが占める割合は87%となっている。

### (経営者へのチェックシート)

自社の統合報告書を読んでいますか?	<input type="checkbox"/>
ターゲットとする読み手を検討し、記載内容の決定において考慮していますか?	<input type="checkbox"/>
自らの思いがトップメッセージとして伝えられていますか?	<input type="checkbox"/>
自社の業績や社会的な存在意義に影響を与えるとみなしている事象や課題が、統合報告書のなかで説明されていますか?	<input type="checkbox"/>
投資家との対話(エンゲージメント)を行う際に、利用しやすい統合報告書ですか?	<input type="checkbox"/>
統合報告書の記載内容は、あなたがコミットメントできるものですか?	<input type="checkbox"/>

### 調査の概要

統合報告書の厳密な要件については、いまだ広く合意されたものが存在していません。このため、企業価値レポート・ラボのご協力をいただき、「国内自己表明型統合レポート発行企業リスト2017年版」で公表されている企業(全341社)の報告書を対象として、調査・分析を行いました。

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

## 日本企業の統合報告書に関する調査2017



2018年3月発行

「日本企業の統合報告書に関する調査2017」では、「長期志向」、「価値創造」、「ガバナンス」、「マテリアリティ」、「リスクと機会」、「主要指標(KPI)」の6つの領域における開示状況を調査し、その結果から、日本企業の統合報告書の現状と課題を考察し、提言をまとめています。

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

ウェブサイトリンクより、閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/03/integrated-reporting-20180323.html>

### KPMGジャパン

#### 統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

統合報告に代表されるよりよい企業開示 (Better Business Reporting) に対する要請の高まりに対応するため、2012年に、KPMGジャパンの主なメンバーファームを横断して組成されました。

KPMGが長年にわたり、企業の情報開示のあり方について続けてきた研究や、実務経験を活かしながら、企業レポートの高度化への貢献を通じて、資本市場の信頼性と透明性、そして、企業と資本市場とのより良いコミュニケーション実現に資することを目的としています。

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 ジャパン

#### 統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

TEL : 03-3548-5106 (代表電話)

[Integrated-reporting@jp.kpmg.com](mailto:Integrated-reporting@jp.kpmg.com)

## 中国子会社 経営管理上の落とし所を探る（後編）

KPMG / 有限責任 あずさ監査法人  
 グローバルジャパニーズプラクティス  
 中国事業室  
 シニアマネジャー 増田 進

中国は、ビジネス展開するうえで無視することのできない巨大市場です。しかし、中国では独自の法規制がネックとなりビジネスが進まないことがあります。税務や会計上の問題と認識していたところ、重要な経営課題が潜在している場合があります。中国子会社の経営課題については、「会計や税務および法務の視点をしっかりと押さえ、経営管理上の落とし所を探るというアプローチ」が必要と考えます。そこで前後編2回にわたって、中国でビジネス展開をするうえでの頻出する12の経営課題について取り上げます。前編（既に3月号でご紹介済み）では、「**発票基準と月次決算**」「**滞留債権**」「**輸入価格の決定**」「**滞留在庫**」「**原価計算制度**」「**会計士事務所の設定**」の6つを取り上げました。

本稿後編（5月号）では、「**人件費**」「**資金繰りと外貨管理**」「**減損**」「**会計不正**」「**贈収賄**」「**法令改正**」の6つの経営課題をご紹介します。

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。本稿は2018年4月10日時点の法令・基準・通達等を基に作成しております。

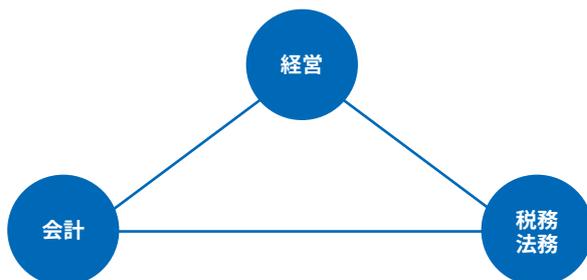


増田 進  
ますだ すずむ

### 【ポイント】

- 中国子会社の経営課題については、日本本社のマネジメントは現地担当者任せにせず、主体的に関与すべきである。
- 日本本社の関与の前提として、「経営課題に対応した会計や税務および法務の視点をしっかりと押さえ、そのうえで経営管理上の落とし所を探る」というアプローチが必要である。

### 図表



## I. 人件費の高騰

### 【経営課題の背景】

年々人件費が高騰し、企業の経営を圧迫しています。

### 1. 法務の視点

中国では賃金給与が高騰していますが、制度上は社会保険料、経済補償金、残業代、労働組合費もこれに連動して増加しますし、ビザの取得も厳しくなりました。

中国の社会保険制度には、養老保険、医療保険、失業保険、労災保険、生育保険（育児保険）等があります。これらは、会社および従業員が毎月賃金給与の一定割合を負担する確定拠出型の年金制度で、外国人も含め全従業員が加入しなければなりません（人力資源社会保障部令第16号、人力資源社会保障庁[2011]113号）。

労働契約法上では、工場閉鎖等による労働契約解除等の際には雇用者が従業員に支給する補助金である「経済補償金」が必要です。

残業代は総経理や副総経理等の高級管理職にも支払う必要があります（労働契約法第10条・労働法第44条を斟酌）。現地で遅くまで残務処理をしている日本人の高級管理職もあくまで会社の使用人ですので残業代の未払いには注意が必要です。

労働組合員が25名以上いる場合、企業は社内に労働組合（工会）を設置し、労働組合費として毎月の全労働者の賃金総額の2%を負担しなければなりません（労働組合法第10条および42条）。

外国人のビザ規制に関しては、2017年には、特定地域で外国人労働者をハイレベル人材（A類）、専門人材（B類）、一般人材（C類）に分類し、就労ビザ割当管理を試験的に実施しましたが（外国専門家局2016年151号）、一般人材のビザの発給条件が厳しすぎて企業に必要な人材が確保できない問題が起き、その後、ビザの発給条件を若干緩和して全国レベルで施行されています（外国専門家局発[2017]40号）。

### 2. 会計の視点

2014年7月から確定拠出型と確定給付型の「退職後給付制度」が国際財務報告基準（IFRS）の動向を踏まえて中国でも基準化されましたが、これは会社に退職金制度がある場合を前提にしています（企業会計準則第9号）。また、従業員年次有給休暇条例（国务院令第514号）を前提に、有給休暇に対する引当金も2014年7月から規定されました（企業会計準則第9号第8条）。ただし、税務上これら負債性引当金（見積負債）は原則的に有税（損金算入は不可）となります（企業所得税第10条）。

### 3. 経営管理上の落とし所

上述のとおり、コストアップの要因は、賃金給与の高騰だけではなく、労務法制度に関する項目の負担の増大も大きく影響しています。しかし、労働法規に関するコンプライアンスの遵守は必須です

し、労使の良好な関係の維持からもコスト削減は難しいでしょう。

中国政府も人件費の高騰を鑑みて、政府の方針である「第13次5カ年計画」に従い、社会保険料率を引き下げていく方針を示しています。しかし、人件費が急激に下がることはないと思われることから、今後は経営資源の適正な配分、機械化等、労働生産性を向上させるような中国での働き方改革も検討すべきです。

## II. 資金繰りと外貨管理

### 【経営課題の背景】

毎月の資金繰りと外貨送金や外貨決済に苦慮しています。

### 1. 法務の視点

中国で資金調達をするには、親会社や海外の金融機関から外貨借入（外債）を行うことも多くあります。従来からは「投注差」といわれる投資総額と登録資本の差額を限度額とする「投注差方式」での運用がなされていました。この方式による外貨借入限度額の算定式は以下のとおりです。

**外貨借入限度額（投注差方式）＝ [批准証書の投資総額－登録資本金額]**

投注差方式以外に新たに会社の純資産にマクロ政策係数を乗じる「マクロプルーデンス管理方式」も2016年5月から導入されました。この方式による外貨借入限度額の算定式は以下のとおりです。

**外貨借入限度額（マクロプルーデンス管理方式）＝ [純資産×クロスボーダー融資レバレッジ係数×マクロプルーデンス政策係数]**

当初は融資レバレッジの係数は1でマクロプルーデンス政策係数も1でしたが、2017年1月からは融資レバレッジ係数が2とされ、外貨借入枠が純資産の2倍まで拡大されました（人民銀行発[2016]132号、人民銀行発[2016]18号、外貨管理局発[2016]16号、人民銀行発[2017]9号）。なおこのマクロプルーデンス管理方式は、一度選択したら従来の投注差方式に戻すことはできません。

中国は資本流出規制が依然として厳格で、中国から日本本社への資金還流策は限られていますが、代表的なものとしてはコミッション（営業紹介手数料）、配当金、ロイヤリティの3種類があります。

中国でコミッションとして認定されるのは、日本本社が中国国外の取引先を紹介した場合のみです。一般企業は収入の5%までが企業所得税法の控除限度額ですが（財政部・国家税務総局[2009]29号）、国内の役務提供ではないので源泉企業所得税（10%）は課

税されず、増値税(6%)の源泉徴収義務が発生します。

配当金の場合、企業所得税10%が源泉徴収されます。1件当たり5万米ドル以上送金する場合には、事前に国税局に税務届出(案)表の提出が必要ですが、5万米ドル未満であれば金融機関で納付済書類(完税書)の審査のみです(2013年40号公告)。

ロイヤリティの場合、送金時に企業所得税(10%)、増値税(6%)、付加税(0.65%)が源泉徴収されます。

外貨管理法では、貿易取引(たとえば債権の回収)とサービス取引(たとえば技術支援費)は本来別々の取引であるため、これらを相殺することはできず多くの日系企業が依然として苦慮しています。

2015年には多国籍企業グループのクロスボーダー外貨集中管理が、資本取引のあるグループ内(国内営業収入合計10億人民元以上、国外営業収入合計2億人民元以上等の条件あり)に限って認められるようになり(人民銀行発[2015]279号)、少しずつですが規制が緩和されています。

## 2. 税務の視点

マクロブルーデンス管理方式の導入によって外貨借入枠が純資産の2倍まで拡大されましたが、親会社から借入を増加する場合には注意が必要です。利息が損金算入できることを利用して、資本金より過大な借入により租税負担の軽減をしようとする行為を規制する「過少資本税制」が中国にもあります。関連企業からの借入金(債権性投資)と払込資本(権益性投資)の比率である[負債:資本比率]の基準値を超過する部分の利息支出は、課税所得から控除することができません。[負債:資本比率]の目安は、金融業は[5:1]、その他企業は[2:1]です(財政部・国家税務総局[2008]121号)。

移転価格税制で税務当局に提出する「特殊事項文書」には過少資本の状況を記載することになります(2016年第42号公告第17条)。

## 3. 経営管理上の落とし所

上述の外貨借入に関しては、外貨管理局の政策を勘案するとおそらく将来はマクロブルーデンス管理方式に収束するのではないかと考えられます。

外貨管理については、全国レベルの法令が公布されていますが、実務上、地域ごと銀行ごとに解釈と運用が若干異なる場合がありますので現地の執行・運用状況まで見極める必要があります。

資金調達や外貨送金は、金融当局の認可から民間の金融機関の審査に移管されつつあります。しかし、民間の金融機関に対する金融当局からの窓口規制も依然存在するので、金融機関の担当者とは連絡を密にし、できるだけ最新情報を入手するように努めるべきです。

## III. 稼働率の低下に伴う減損

### 【経営課題の背景】

工場の稼働率が低下し、現地の会計士事務所からは遊休資産の減損処理が要求されています。

### 1. 会計の視点

固定資産が間もなく遊休状態となる、使用が中止される、又は予定より早期の処分が計画されている、市場価格の大幅な下落等がある場合は「減損の兆候」があると判定します。次に「当該資産の公正価値から処分費用を控除した後の金額」と「当該資産の見積将来キャッシュフローの現在価値」を比較して高い方を「回収可能金額」とし、「回収可能金額」が当該資産の帳簿金額より低い場合、「減損と判定」し「減損損失引当金」を計上しなければなりません(企業会計準則第8号、企業会計制度第59条)。対象に国有資産である土地等が含まれている場合の評価は、政府認定の資産評価事務所の法定評価報告書が必要となります。

### 2. 税務の視点

企業所得税では、減損損失は有税(課税所得から控除不可)となります(企業所得税実施条例第55条および第56条)。

休止固定資産は「使用停止月の翌月から減価償却を停止しなければならない」と規定されているため(企業所得税実施条例第59条)、休止固定資産について実施した減価償却は有税処理となります。

### 3. 経営管理上の落とし所

減損損失や休止固定資産に対する減価償却は企業所得税法上、有税となるため会計処理が進まない可能性があります。これでは日本の会計基準とは齟齬をきたしますので、日本本社は現地で有税となっても会計処理をすすめるべきと指示する必要があります。なお中国で減損処理を進めるにあたっては、現地の子会社や会計士事務所と日本本社の減損基準(たとえば資産のグルーピングや回収可能金額の算定方法等)のすり合わせを事前にしっかり行うことも連結決算を円滑に行うポイントです。

稼働率が低下する局面では、潜在していた過去の会計不正や不良債権や不良在庫、遊休資産等の問題が一気に顕在化する傾向があるのは日本と同じです。景気の動向を読み、ビジネスの再構築、経営資源の再配置、会計処理の適正化等に係る経営判断が必要となります。

## IV. 会計不正防止策の構築

### 【経営課題の背景】

内部統制制度を整備したいが、コスト等の関係から現地法人に人材を配置することは難しく、日本から内部監査にいきますが、言葉等の問題から、会計不正のある問題点に切り込めない。

### 1. 法務の視点

中国の会計法では、違法な会計帳簿の設置や不正会計処理を禁止しており（会計法第16条、26条）、会計処理の偽造や会計資料の隠匿では刑事責任を追究され（会社法第43条、44条）、5年以下の懲役、2万人民元以上20万人民元以下の罰金が科されます（刑法第162条の1）。

### 2. 会計の視点

過去の事例にはファミリー（親族）企業等を利用した売上の循環取引、在庫の架空計上、減価償却の一部停止、資金の横領等の傾向があります。企業グループ内では非中核部門で、成長が見込めない状況で本社から利益目標達成の過度の強いプレッシャーがかかる場合に発生している傾向があります。連結決算ベースでは重要性が低い子会社に発生した会計不正でも、予想以上にインパクトが大きく、日本本社の決算発表の延期と連結決算の訂正に至る事例も発生しています。

最近の行政処罰の事例としては中日合併企業では、売上の過小計上と資金横領を行ったとして、会計法および会社法違反、企業所得税および増徴税脱税に問われたケースがあります。

### 3 経営管理上の落とし所

日本本社がグローバル・ベースでの不正防止ポリシーを策定する必要があります。これには職務分掌、担当者のローテーション、ITセキュリティ、定期的なチェック体制、信頼できる会計士事務所の選定方法等を織り込み、現地に即した社内規程と運用マニュアルに反映させて運用させるようにすべきです。

定期的なチェック体制では、少なくとも子会社のヒト（モニタリング）、モノ（棚卸立会）、カネ（債権・銀行預金残高確認、現金実査）を確実におさえ、帳簿の数字との不整合を徹底して究明します。外部の専門家の力を借りることも必要です。

## V. 贈収賄の防止策の構築

### 【経営課題の背景】

取引先に心付けを贈るべきか？購買担当者は取引先の業者からのリポートを受け取っているらしい。

### 1. 法務の視点

中国には「商業贈収賄」という不正競争防止法の観点から定められた対公務員規制よりも広義の独自の規制があります。これは商取引上において公平の原則に反して、不当な経済的利益を提供または取得し、取引の機会や競争上の優位性の獲得の誘導行為を禁止する規制です。収賄者は取引相手の従業員、委託を受けた企業や従業員、職権を利用して取引に影響を及ぼす企業や従業員です。贈賄者には10万人民元から300万人民元以下の罰金が課され、情況が重い場合は「営業許可証」が没収されビジネスができなくなります。従業員が贈賄した場合、従業員個人の行為と証明できなければ、会社の行為とみなされます（不正競争防止法第7条、第19条）。金額が比較的大きい場合には、5年以下の有期懲役等となります（刑法第163条）。

収賄の立件基準としては、個人5,000人民元以上、会社10万人民元以上、贈賄は個人1万人民元以上、会社20万人民元以上ですが（公安機関管轄刑事事件立件訴追規定（二）2010年）、これは犯罪成立要件ではなく、当該以下の金額でも追訴を受ける可能性があります。取引先が国有企業の場合、不正競争防止法以外に刑事責任を追求される場合もあります（刑法第391条）。

最近の日系企業が受けた行政処罰事例では、販売奨励金をギフトカードで企業・個人に支給する行為が、商業賄賂に該当するとされ、不正競争防止法違反として行政処罰で罰金10人民元が課されたケースがあります。

### 2. 会計の視点

贈収賄は、従業員による当局や会社役員への告発で発覚することが多いようです。従業員が収賄するリベート、金券、カード、海外旅行等はアンダーテーブルで会計帳簿には記載されません。会計帳簿に値引きや割引やコミッションの旨が記載されておらず、密かに現金やその他の方法で割戻金を払うことは贈賄と見なされる可能性があります。資金源としては、会社担当者が引取業者と結託して廃材、作業屑、備品等を売却する場合の代金の一部や、ファミリー（親族）企業等に工事を発注した場合の代金の一部が小金庫にプールされ裏金として利用されていることもあります。

### 3. 経営管理上の落とし所

特に贈賄に関しては日本本社が「重要な取引を失ってもコンプライアンスを優先する」という強い指導方針を明文化することが大切です。方針、発注、受注、入札、申請、贈答、交際費、経理処理など定めたグローバル・ポリシーを日本本社が策定し、現地子会社に社内規程や運用マニュアルに反映します。取引先との契約書に反贈収賄条項を規定することも検討すべきです。内部通報制度、購買管理規程の制定、購買先選定過程におけるモニタリングの実施、購買先と購買担当者の定期的な見直し等も規定し運用すべきです。

## VI. 頻繁な法令改正

### 【経営課題の背景】

突然の法令改正に伴い予定していた新ビジネスの展開が困難になった。

### 1. 法務の視点

法令改正は突然行われるように見えますが、実は中国政府の長期的方針や「5カ年計画」、5カ年計画をブレークダウンした計画に基づいて法令化がなされており、事前に予測可能なものもあります。

長期タームでは、過去の中国政府の長期的な方針のもとに経済政策が規定されてきました。日本からの第1次投資ブーム（1986-1988年：外資規制緩和）、第2次（1995-1997年：南巡講話、外商投資誘致）、第3次（2003-2005年：WTO加盟）を経て、2008年には外資優遇税制が解消されました。中国政府が今後、経済成長のエンジンを華為、アリババ、腾讯（テンセント）などの中国のIT企業に位置付けようとするのか、今後も特定の分野は外資の力を借りようとしているのかどうか見極める必要があります。

中期タームでは、政府の「5カ年計画」に注目すべきです。最近では2016年3月公布の「第13次5カ年計画」ですが、法令の施行は当該計画をブレークダウンした産業別、都市別計画に基づいていることが多いです。

製造業については「中国製造2025」(國務院発 [2015]28号)では、中国の製造業はコアの基礎技術や生産技術、重要基礎材料、産業技術基盤が脆弱であると自己分析し、今後は集積回路や専用設備、情報通信設備、オペレーションシステム、工業用ソフト、ハイレベルNC工作機械、ロボット、新エネルギー自動車、特殊新材料、バイオ医療などの高機能医療機器等を重点分野と位置付けていくことが記載されています。

たとえば、2017年9月公布の省エネのための乗用車の平均燃費規制（CAFE）および新エネルギー車（NEV）を一定の割合で生産販売することを要求する「クレジット管理実施弁法」(第44号)も、これらの計画に沿ったものです。これにより中国の日系の完成車メーカーや販売会社は、中国国内での大きな戦略転換を強いられることになりました。

また2017年6月から施行された「サイバーセキュリティ法」(インターネット安全法)は、ネット犯罪やサイバーテロ等から国家安全を確保するために、中国でインターネット環境の情報運営者に中国国内で収集した個人情報や重要データの中国国内での保存を義務付けています（同法第37条）。これにより中国IT企業は外資系IT企業より国内の事業基盤はより強固になりますが、国境を越えたデータの流通が阻害されると、一般の日系企業でも、たとえば中国の顧客情報を基にした商品開発や、サプライチェーンの運用に支障がでてくる恐れがあります。

短期タームでは、法案草案（起草趣旨）や公開質問（法令草案意見募集稿）などが記載された国务院の立法業務計画が参考になります。たとえば「外国投資法」(草案)が公布されると、中外合併企業法、中外合作企業法、独資企業法の「外資3法」が統合され廃止される予定なので、これらの外資3法に準拠して作成された合併契約書や定款の改訂が必要になるでしょう。

### 2. 税務の視点

税制の分野では、第13次5カ年計画によると消費税の整備、資源税拡大、不動産税の立法、関税の整備、通関と政府情報の一体化、税収徴収管理の整備、電子インボイスの推進等が今後注目すべきポイントです。

直近の動向としては、2018年4月4日に財政部及び国家税務総局が公布した増値税率変更についての通知第32号により、減税規模をさらに進めるために2018年5月1日から貨物の販売及び輸入等に係る増値税率17%が16%へ、引き下げられます。詳細については、今後の通達等の公布がまたれるところです。

### 3. 経営管理上の落とし所

新エネルギー車規制やサイバーセキュリティ法でもわかるように、中国政府は約13億の人口を基に、中国独自の法規制と技術により、中国独自の巨大なマーケットを形成し、世界経済に大きな影響を及ぼすようになってきました。この傾向は今後も続くと思います。

この中国マーケットで勝負してゆくには、中国政府の政策を冷静に分析し、今後の方向性を洞察力をもって見極め、ビジネスへの影響を検討し、戦略を再構築し、子会社経営を適時に軌道修正していく臨機応変さが特に日系企業には強く求められていると思います。

また中国は特定の地域で法令を先行的に試行してみて、支障があれば軌道修正したうえで、細則まで決まっていな段階でも法令を全国展開し施行するという良い意味でスピード感のある柔軟な姿勢も持っています。公布された個々の新法令等については、各地域での実際の執行状況まで見極める姿勢も日本本社には要求されていると思います。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG / 有限責任 あずさ監査法人  
グローバルジャパニーズプラクティス 中国事業室  
シニアマネジャー 増田 進  
Tel :03-3266-7543  
susumu.masuda@jp.kpmg.com

# 香港証券取引所およびシンガポール取引所の最新動向

有限責任 あずさ監査法人

アジア上場アドバイザーグループ

海外での事業展開、知名度の向上、資金調達や業務提携のため、アジア株式市場、特に香港証券取引所 (Hong Kong Stock Exchange: 以下、「HKEx」という) およびシンガポール取引所 (Singapore Exchange: 以下、「SGX」という) への上場は、アジアに事業を展開する日本企業にとって重要な事業戦略となっています。

最近、HKEx および SGXは、資本市場の活発化や多様化のため、上場規則の重要な改正を行っています。従来、多くの日本のバイオテックやITなどニューエコノミー企業がニューヨーク証券取引所 (NYSE) やナスダック市場 (NASDAQ) での上場を検討していましたが、今後、香港市場やシンガポール市場も選択肢になる可能性があります。

本稿は、HKEx およびSGXの最新動向をご紹介します。

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。

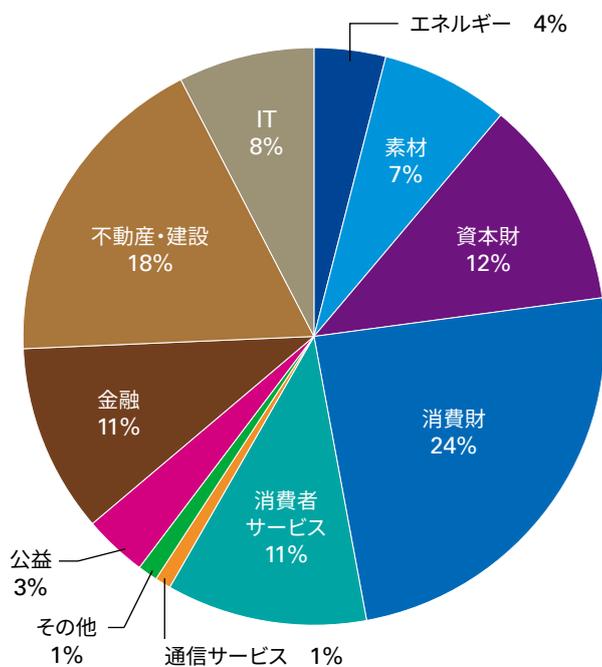
## 【ポイント】

- 2018年2月15日から、HKEx上場規則の改正 (一部) が適用された。
- HKExはバイオテック企業、種類株式を発行する企業、英米証券市場に上場しているニューエコノミー企業に対する上場規則草案に関するコンサルテーションペーパーを発表し、意見募集を開始した。2018年4月以降の上場規則改正を受けて上場の申請が開始される。
- SGXは種類株式を発行する企業の上場を認めることを発表した。
- SGXは四半期決算開示ルールの簡素化を発表し、2018年後半から新制度の導入を予定している。
- シンガポールのコーポレートガバナンスコードをSGXの上場規則の一部として組み入れる見込みである。

# 1. 香港証券取引所の動向

近年、IT、バイオテック、製薬やヘルスケアなどのニューエコノミーの大型企業によるIPOや資金調達額等が注目されていますが、HKExの産業別の上場企業数割合を見ると、上場企業のセクターとして、消費財、消費者サービス、不動産および金融業がその大きな割合を占めています(図表1参照)。NYSEやNASDAQなどと比較すると、ニューエコノミー産業の割合が低くなっています。その1つの原因として、HKExは、ニューエコノミー企業が採用する、普通株式より議決権が多い種類株式を認めてこなかったため、創業者の支配権が強い企業などがHKExではなく、種類株式を容認しているNYSE、NASDAQに上場したためです。

図表1 香港証券取引所メインボード(Main Board)の産業別の上場企業数割合(2017年12月現在)



出典：香港証券取引所

HKExは、世界の主要な株式市場として、香港金融市場の競争力を高める、成長性の高い企業を誘致するため、ニューエコノミー企業の香港上場誘致の見直しを検討して、2017年6月に新しい株式市場「新ボード」の新設および現行上場規則の改定に関するパブリックコメントを募集して、同年12月に意見募集の結果を発表しました。なお、「新ボード」の新設については今回の改正では見送られました。

## 1. 上場規則改正における主要な変更点(2018年2月15日から適用)

### (1) 成長企業市場のリポジショニングおよびメインボードへの移行に関する規則の改正

従来、Growth Enterprise Market(成長企業市場)は新興企業向けの市場で将来メインボードへのステップアップのための市場でしたが、メインボードへ移行するための簡易なプロセスを濫用することへの懸念がありました。

今回の改正により、Growth Enterprise Marketは中小企業向け市場として位置付けし、名称を「GEM」に変更しました。また、GEMに上場している企業がメインボードへ移行する場合、従来の簡易なプロセスを廃止し、スポンサーの選任やメインボード上場時に要求される上場申請書類、目論見書の作成を義務付けました。

### (2) 上場要件の改正

今回の上場規則の改正によりGEMとメインボードの上場要件が変更になっています。

#### ● GEM

財務要件：時価総額基準	上場時の時価総額が <b>1.5億香港ドル(約22億5千万円)</b> 以上(改正前：1億香港ドル以上)
財務要件：キャッシュフロー基準	直近2事業年度の営業キャッシュフローの合計額が <b>3千万香港ドル(約4億5千万円)</b> 以上(改正前：2千万香港ドル以上)
浮動株時価総額	発行済み株式総数の25%以上かつ <b>4千5百万香港ドル(約6億8千万円)</b> 以上(改正前：3千万香港ドル以上)
浮動株総数	公開募集株式は、浮動株総数の <b>10%以上</b> (改正前：規制なし)
ロックアップ期間	IPO後 <b>12ヵ月</b> (改正前：6ヵ月) ロックアップ期間終了後 <b>12ヵ月間</b> (改正前：6ヵ月)、支配株主の地位を変更していない。

#### ● メインボード(Main Board)

上場時の時価総額	<b>5億香港ドル(約75億円)</b> 以上(改正前：2億香港ドル以上)
浮動株時価総額	発行済み株式総数の25%以上かつ <b>1.25億香港ドル(約18億8千万円)</b> 以上(改正前：5千万香港ドル以上)

## 2. ニューエコノミー企業の香港上場に関する詳細

今後バイオテック企業、種類株式を発行する企業、英米証券市場に上場しているニューエコノミー企業の香港上場に関する具体的な規定や詳細なガイドレターが発行される予定です。HKExは2018年2月23日にニューエコノミー企業向けの上場規則草案に関するコンサルテーションペーパーを発表し、意見募集を開始しました。2018年4月以降の上場規則改正を受けて上場の申請が開始されます。

### (1) バイオテック企業に対する上場規則の緩和

メインボード上場規則にバイオテック企業に対する上場規則を加えました。現状の上場時における(1)利益基準、(2)時価総額/売上高基準、または(3)時価総額/売上高/キャッシュフロー基準3つの財務要件を満たさなくても、上場時に一定の時価総額(15億香港ドル(約225億円)以上)、同一マネジメントにおける事業の継続性(最低2年間)などの条件を満たす場合、創業期で売上がないあるいは赤字であるバイオテック企業でもメインボードへの上場が認められることとなります。

### (2) 種類株式を採用しているニューエコノミー企業の上場を容認

メインボード上場規則に加重議決権(以下「WVR」という)など種類株式を採用している企業に対する上場規則を加えました。WVRを発行する上場申請企業は、今後も継続して高いビジネス成長が見込まれる実績を持つ会社で革新的な企業であることに加え、上場時の時価総額(100億香港ドル(約1,500億円)以上)、売上高(上場時の時価総額は400億香港ドル(約6,000億円)未満の場合、直前1年の売上高は最低10億香港ドル(約150億円))、加重議決権の上限(1 WVR株の議決権上限は一般普通株式の10倍)などの条件がありますが、この条件を満たせばWVRを発行する企業はメインボードへの上場を認められることとなります。

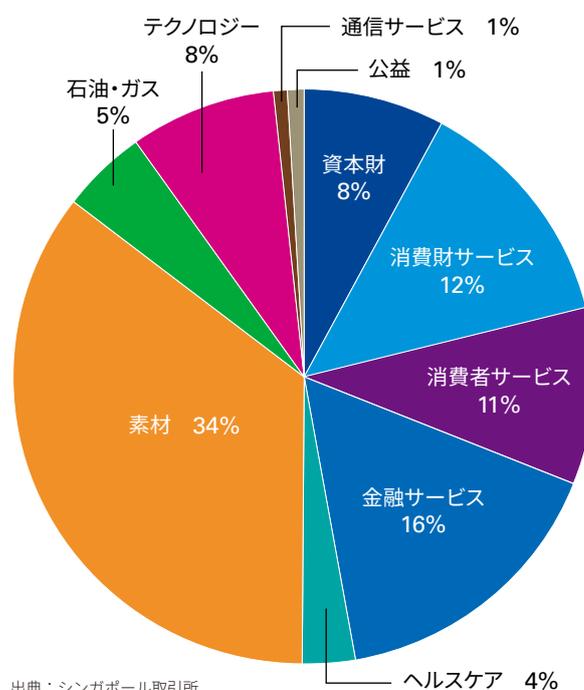
### (3) ニューエコノミー企業の香港でのセカンダリー上場の取扱い

NYSE、NASDAQやロンドン証券取引所のメインボードで上場しているニューエコノミー企業(WVRを発行している企業または中華圏が事業の中心となる企業含む)は、セカンダリー上場時の時価総額(100億香港ドル(約1,500億円)以上)、財務要件(WVRを発行している企業または中華圏が事業の中心となる企業によるセカンダリー上場時の時価総額は400億香港ドル(約6,000億円)未満の場合、直前1年の売上高は最低10億香港ドル(約150億円))、少なくとも直前2年間のコンプライアンス状況が良好であることなどの条件を満たす場合、上場規則の免除が自動的に与えられます。免除範囲には関連者取引、コーポレートガバナンスコードに関する要件などが含まれます。

## II. シンガポール取引所の動向

SGXは、アジアの他の取引所と比較すると外国企業の上場が多く、産業別シェアで金融、消費財、消費者サービスおよび資本財が大きな割合を占めています。近年、航空宇宙産業、ヘルスケア、バイオテック、ITなど新しい産業分野の誘致も行っていますが、リーマンショック以降の外的要因等により、新規上場企業数は必ずしも伸びてはいません(図表2参照)。そこで、SGXは新しい産業分野の上場企業を増加させるための施策を導入し、一方でこれが行き過ぎた結果を招かぬよう、合わせてコーポレートガバナンスコード(以下「ガバナンスコード」という)遵守など企業の透明性を確保する施策の導入も検討しています。以下では、その施策等をご紹介します。

図表2 シンガポール取引所メインボード(Main Board)の産業別の上場企業数割合(2017年12月現在)



出典：シンガポール取引所

### 1. 種類株式

SGXは、2018年1月22日に普通株式とは異なる議決権や配当の権利をもつ「種類株式」を発行する企業の上場を認めることを発表しています。

種類株式は、1株につき複数の議決権を付与することも認めています。このため、マネジメントが保持すれば、上場による株式の売り出し後も、その持株割合以上の議決権を行使することができ、新興企業のマネジメントからは、導入を強く求める声がありました。たとえば、アメリカにおける新興企業やNYSEに上場している中国

最大手電子商取引会社は種類株式を発行し、創業者の議決権を維持しながら多額の資金調達を行っています。彼らが同市場に上場した背景にはこのような種類株式の発行が可能な市場を探していたとも言われています。ただし、この発行は一方で、企業のガバナンスを緩め一般株主の利益を奪う恐れもあることから反対意見も多く、SGXは「種類株式」の導入には慎重な姿勢を貫いてきました。

今回この発行を認めるに至った背景には、新しい産業を誘致し魅力的な市場を設計していくには、企業の自由度を一定程度認める必要があると判断したということと、国際取引市場のライバルとされているHKExも「種類株式」の導入を発表していることが契機となったと考えられています。ただし、導入後においても企業のガバナンス体制の透明化を保つため、後述するガバナンスコード遵守も検討されていることは興味深い点と言えます。

## 2. 四半期決算開示の簡素化

SGXは2018年1月11日に、上場企業に課している四半期決算開示ルールの簡素化を発表し、市場関係者から意見を集め2018年後半から新制度の導入を予定しています。SGXが発表した主な変更内容は以下のとおりです。

### ● 四半期決算開示制度を維持するかどうかを検討

- ✓ 四半期決算開示を廃止する場合でも、半期および年次の決算開示はすべての会社に求められる。
- ✓ 四半期決算開示を維持する場合でも、四半期決算開示を義務付ける対象企業を、現在の時価総額75百万シンガポールドル(約60億円)以上の企業から150百万シンガポールドル(約120億円)以上の企業へと引き上げる。

SGXが四半期決算開示制度を見直すのは、中小企業などから情報開示にかかるコストが重いとの不満があり、また、東京証券取引所が2017年3月期より決算短信の記載内容の一部を変更できる簡素化に踏み切っているなど、国際的な動向もこの流れにあり、それを考慮しての対応と考えられています。

## 3. コーポレートガバナンスコード遵守への改定

コーポレートガバナンスカウンスルは、2018年1月16日にコンサルテーションペーパーを公表し、ガバナンスコードの一部を改定し、当該ガバナンスコードをSGXの上場規則の一部として組み入れることを提案しました。現在市場関係者から意見を検討中ですが、早ければ改定ガバナンスコードは2018年後半には施行される見込みです。

シンガポールではガバナンスコードは公表されているものの、そ

の遵守は必ずしも義務化されておらず、遵守への逸脱がある場合にどのような事項を説明するかも明確ではありませんでした。ガバナンスコードがSGXのルールの一部として組み入れられると、上場企業はこの遵守が義務化され、万ルール遵守への逸脱がある場合にどのような事項を説明するかも明確になります。たとえば独立取締役に関連するルールについては、次の3点が義務化されることになり、上場企業においてはこれまで以上にガバナンスコードを意識した企業運営が求められることとなります。

### (1) 独立取締役の割合

これまでSGXルールでは取締役のうち少なくとも2名は企業から独立した独立取締役を任命することが求められていましたが、ガバナンスコードがSGXルールに組み入れられると上場企業は取締役構成員のうち3分の1以上かつ2名以上の独立取締役を任命することが義務化されます。

### (2) 株主保有割合の改正

これまでのガバナンスコードでは10%以上の大株主は、当該企業の独立取締役と看做されませんでした。この基準がガバナンスコードでは5%以上にまで引き下げられる予定です。この結果、ガバナンスコードがSGXルールに組み入れられると、5%以上の大株主が同社の独立取締役に就任することは難しくなります。

### (3) 就任期間に関する改正

独立取締役の就任期間は9年を超えることはできず、万9年を超えた就任期間となる場合には、全株主の過半数以上の承認を得、かつ少数株主の過半数以上の承認を得ることが求められるようガバナンスコードが改定される予定です。ガバナンスコードがSGXルールに組み入れられると9年以上の就任期間を有する独立取締役の再任にはより慎重な対応が求められることとなります。

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。

有限責任 あずさ監査法人  
アジア上場アドバイザーグループ  
TEL : 03-3548-5140 (代表電話)  
asialisting@jp.kpmg.com

# シンガポール 2018 年度予算案における 主要な税制改正項目

KPMG シンガポール

パートナー 星野 淳

ディレクター 三枝 優子

2018年2月19日に2018年度シンガポール予算案が発表されました。

2017年度実績に関しては、GDP成長率は3.6%（2016年は2.4%）で、これは当初予測の1~3%を上回り、歳入超過額についても昨年の19億ドル（GDPの0.4%）を大幅に上回る96億ドル（GDPの2.1%）の見込みとの発表がなされました。一方、2018年度予算案では、今後10年でシンガポールが直面するであろう経済・社会構造変化を①ASEAN中間所得層の急拡大並びに中国の一带一路政策に代表される世界経済のアジアシフト、②IoT、FinTechなどビジネストラנסフォーメーションを支える新技術へのシフト、③日本を上回る速度で進む高齢化社会へのシフトと捉え、これらの環境・構造変化に対応すべく、ASEAN域内のハブ機能の拡充、高齢化とともに増大するヘルスケア支出等の財源確保のための将来の税収入の増加対策、政府が支援すべきビジネス並びにイノベーション創設をサポートする種々のスキームの拡充が盛り込まれています。

本稿では、予算案に盛り込まれた税制改正内容の中でも、日系多国籍企業にとって重要であると考えられる税制改正項目を選んで解説します。なお、最終的に法制化されるまで、その内容に未確定な部分が含まれておりますので、現段階（執筆時点2018年4月）では参考としてご利用いただければ幸いです。また、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。



星野 淳  
ほしの あつし



三枝 優子  
さえぐさ ゆうこ

## 【ポイント】

- Goods and Services Tax（以下「GST」という）は、2021年から2025年の間に2%増税が行われ、標準税率が9%に引き上げられる。また、輸入サービスに対する課税が導入される。
- 2019年より、年間25,000 トン以上の温室効果ガスを排出する全ての設備に炭素税を課すことが確認された。
- 法人税関連については、法人所得税リポートが拡充・延長されたほか、部分免税制度の免税可能金額が減少した。

# I. GST課税強化

## 1. 税率の引き上げ

Goods and Services Tax (GST)は、シンガポール国内の特定の商品やサービスの供給に適用される間接税で、日本の消費税やヨーロッパVATと同様の性質を有するものです。

現行のGSTの標準税率は7%ですが、2021年から2025年の間に2%増税が行われ、標準税率が9%に引き上げられることとなります。増税時期は、2021年から2025年の間で、シンガポールの経済状況、財政支出及びその他税収等といった複数要素を考慮して、決定される予定です。即時の増税が回避されたため、税率引き上げまでの間、企業は少なくとも3年の準備期間を得ることになりました。

## 2. 輸入サービスに対する課税の導入

現行法では、シンガポールに事業拠点のない国外企業が提供するサービスの輸入取引は、国外事業者がGSTの登録が義務付けられておらず、GSTの課税対象とはなりません。2020年1月1日以降、当該サービスの輸入取引は原則としてGSTの対象となります。

### (1) B2C取引（消費者向け取引）

国外事業者から国内消費者（B2C）へ提供されるデジタルサービスについて、国外事業者登録制度（Overseas Vendor Registration (OVR) Scheme）が導入されます。OVRにより、シンガポールに事業拠点のない国外企業であっても、B2Cで提供されたデジタルサービスに対する仮受GSTは、当該国外企業により課税当局に納付されることとなります。ただし、OVRは、以下の場合にのみ義務付けられます。

- 年間のグローバル売上高が100万ドルを超え、かつ
- 年間のシンガポール国内へのデジタルサービスに係る売上が10万ドルを超える場合

この改正により、上記要件を満たす、シンガポールに事業拠点のない国外事業者からデジタルサービスの提供を受ける消費者は、GST金額相当の追加支出を要することとなります。また、一方で当該国外事業者には、OVRを行うことによりGSTの申告・納付義務が生じることとなります。

### (2) B2B取引（事業者向け取引）

国外事業者から国内事業者（B2B）へ提供されるサービスには、リバースチャージ制度が適用されます。リバースチャージ制度においては、国内のGST課税事業者は、国内に事業拠点のない国外事業者から受けたサービスに課せられるGSTを、国外事業者が代わって課税当局に申告納付することとなります。大部分のGST課税事

業者は、非課税取引を提供しないためリバースチャージ方式の影響を受けませんが、非課税取引を提供し、すべての仮払GSTを請求（仕入税額控除）する資格がないGST課税事業者等（例えば、銀行、金融機関、住宅用不動産開発業者、及び持株会社等）は、「リバースチャージ売上に係るGST」が「リバースチャージ仕入に係る仕入控除税額」より多くなるため、追加納税が生じることとなります。

# II. 炭素税導入

2016年9月に、シンガポール政府は気候変動に関する国際連合枠組条約に基づく「パリ協定」を批准しており、当該批准に基づき、2017年度予算案で初めて炭素税について言及し、環境への配慮を促すため、2019年から温室効果ガス1トン排出あたり10～20ドルを課す炭素税を導入すると発表していましたが、今回の2018年度予算案において、2019年より、年間25,000トン以上の温室効果ガスを排出する全ての設備に炭素税を課することが確認され、2019年から2023年までの温室効果ガス排出には1トンにつき5ドルの税金が課されることが決定しました。当該税率は2023年に見直され、2030年までに最終的には10～15ドル/トンの間に達する見込みです。

2019年から2023年までの最初の5年間の炭素税収入で10億ドルの税金が見込まれますが、シンガポール政府は、排出削減プロジェクトをサポートするために、企業へ支給するエネルギー効率を促進する生産性助成金等に、炭素税による税金以上の金額を支出する用意があり、エネルギー効率を改善する企業の支援強化を行うと述べています。

# III. 法人税関連

## 1. 法人所得税リベート

シンガポールにおける法人税率は17%で、数年来税率に変更はありませんが、法人税額の一定割合をリベートとして減免する制度があります。2017年度予算案において、2018賦課年度には、企業は法人所得税額の20%の法人所得税リベートを享受することができ、上限が10,000ドルになることが発表されていました。

しかし、2018年度予算案では、事業コストを緩和して企業によるリストラをサポートするために、リベートが以下のように拡充・延長されることになりました。

- 2018賦課年度—5,000ドルを上限とする法人所得税額の40%
- 2019賦課年度—10,000ドルを上限とする法人所得税額の20%

なお、賦課年度とは、法人に対する所得税が賦課される年度を指

し、ある法人の特定の賦課年度に係る基準期間は、当該賦課年度の前年中に終了する事業年度となります。

## 2. 部分免税制度 (Partial Tax Exemption)

部分免税制度は、全ての法人、外国法人の支店に適用され、現行法においては、次表のように、算定された課税所得のうち、最初の10,000ドルについては75%が免税となり、次の290,000ドルまでは50%が免税になります。

図表1 現行法の部分免税(Partial Tax Exemption)

2010-2019賦課年度		
課税所得	免税割合	免税額
最初の \$10,000まで	75%	\$7,500
次の \$290,000まで	50%	\$145,000
合計		\$152,500

計算例：

課税所得 300,000 ドルの場合

最初の 10,000 ドルまで  $10,000 \times (100\% - 75\%) = 2,500$

次の 290,000 ドルまで  $290,000 \times (100\% - 50\%) = 145,000$

税額  $(2,500 + 145,000) \times 17\% = 25,075$  ドル

実効税率 =  $25,075 / 300,000 =$  約 8.36%

しかし、予算案では、2020賦課年度以降、次表のように、「次の190,000ドルまで」しか免税とならないことになりました。

図表2 予算案の部分免税(Partial Tax Exemption)

2020賦課年度以降		
課税所得	免税割合	免税額
最初の \$10,000まで	75%	\$7,500
次の <b>\$190,000</b> まで	50%	\$95,000
合計		\$102,500

課税所得 300,000 ドルの場合

最初の 10,000 ドルまで  $10,000 \times (100\% - 75\%) = 2,500$

次の 190,000 ドルまで  $190,000 \times (100\% - 50\%) = 95,000$

税額  $(2,500 + 95,000 + 100,000) \times 17\% = 33,575$  ドル

実効税率 =  $33,575 / 300,000 =$  約 11.2%

本制度の改正により、部分免税の対象となる金額が、通常の課税所得の最初の300,000ドルから200,000ドルに引き下げられますが、部分免税の対象となる金額の全体の課税所得に占める割合が小さいと想定される企業においては影響は僅少と考えられます。

## 3. イノベーションを促進するための所得控除の拡充

企業の生産性向上や技術革新に対する投資を促進する目的で、2010年度の税制改正において導入されたPICスキーム (Productivity and Innovation Credit Scheme) が2018賦課年度で失効することになりますが、2019賦課年度以降では以下の所得控除の拡充が実施されます。

図表3 PICスキーム

PICスキームの 対象となる 6つの適格活動	PICスキーム (400%の所得控除 又は40%の補助金 支給制度、 ただし限度額あり)	2018年度予算案 (2019賦課年度以降)
IT及び自動化設備への投資	✓	
従業員の教育研修	✓	
知的財産(IP)登録	✓	✓ 下記(1)(2)の IP関連費用の所得 控除制度でカバー
知的財産(IP)取得	✓	✓
設計デザイン	✓	
R&D(研究開発費)	✓	✓ 下記(3)のR&D所 得控除でカバー

### (1) IP登録費用の所得税控除

現行法では、2020賦課年度まで、一定のIP登録費用は最初の100,000ドルには100%の所得控除が適用できることになっていますが、予算案では、2019賦課年度より2025賦課年度まで、最初の100,000ドルには200%の所得控除が認められます。

### (2) IP導入費用に対する所得税控除

現行法では、各賦課年度に発生する一定の要件を満たすIP導入費用について100%の所得控除が可能とされていますが、予算案により、2019賦課年度から2025賦課年度まで、最初の100,000ドルには200%の所得控除が可能となります。

要件に該当するIP導入費用のうち、公的資金を提供された研究機関又は第三者に委託して支払われたものも所得控除の対象となり得ますが、法的手数料、権利の所有権の移転に関連して発生した支出、及び政府又は法定機関からの助成金又は補助金によって相殺された金額は対象から除外されます。また、二重控除(200%の所得控除)は、商標、ブランド名、顧客リスト、及び特定の作業プロセスに関する情報などのIP導入費用については適用はありません。

### (3) R&D(研究開発費)所得控除

現行法では、2009賦課年度から2025賦課年度まで、シンガポール国内での研究開発で、自社内の研究開発又は国内委託研究開発機関での委託開発研究の支出のうち、人件費及び消耗品費の

150%、その他の適格費用の100%を所得控除することが可能です。なお、当該制度は、PICスキームと異なり、控除の上限は設けられていませんが、国外での研究開発に係る支出は所得控除対象とはならず、また、所得控除に代えて現金による補助金を受け取ることもできません。

上記取扱は、今回の予算案により、国内における研究開発支出のうち、人件費及び消耗品費については従来の150%から250%に所得控除の枠が拡大されます。その他適格費用については100%控除のままで変更ありません。なお、この改正の適用時期は、2019賦課年度から2025賦課年度までとなります。

図表4 各国のR&D 税制による税額軽減効果比較

国	優遇の種類	大企業	中小企業
香港	所得控除	最大49.5%	最大49.5%
シンガポール (拡充されたR&D 課税控除制度)	所得控除	42.5%	42.5%
オーストラリア	税額控除	38.5%	43.5%
アイルランド	税額控除と 所得控除	37.5%	37.5%
中国	所得控除	37.5%	37.5%

世界で最も寛大なR&D税優遇措置のひとつ  
発生するR&D支出1ドル当たり  
42.5セントの税額軽減効果

注) 上表の計算はR&D支出の所得控除を加味し、各国の標準所得税率に基づいて計算されている。

#### (4) 国際化関連費用に係る所得控除 (DTDi)

DTDi (Double Tax Deduction for Internationalization) は、シンガポール中小企業の国外への事業展開を奨励する目的で設けられています。2012年からは以下の4つの活動により発生する年間最大100,000ドルまでの一定要件を満たす支出 (調査費用、航空費、宿泊費等) について、事前承認の必要なしに200%の所得控除が認められています。

- 国外の事業開発のための出張
- 国外の展示会への出展・ミッションへの参加
- シンガポール国際企業庁(「IE」) 又はシンガポール政府観光局(「STB」) で承認された地元展示会への参加
- 国外投資案件に係るフィジビリティスタディー・デューデリジェンス等のための出張・ミッションへの参加

また、より大規模な資金調達を要する事業又は活動で生じる100,000ドルを超える支出についても、IE及びSTBへの事前申請により、200%所得控除の恩典を受けることが可能です。

今回予算案により、中小企業の更なる国外事業展開を奨励する

ために、事前承認を要しない支出の請求限度額 (現行100,000ドル) が年間150,000ドルに増額されます。結果として、事前承認不要限度額150,000ドルを超える支出については、現行と同様にIE及びSTBへ事前申請を行うことにより所得控除が可能となります。この改正は、2019賦課年度以降に発生する一定要件を満たす支出に適用されます。

## IV. その他

従来より、企業の生産性向上を促進し、企業能力を向上させるための様々なスキームが継続的に導入されてきた結果、現在、種々の政府機関が運営する多数の助成金スキームが存在します。

今後、より総合的な支援を行うために、これらの助成金スキームのうちいくつかは以下の3つのスキームに統合簡素化され、一定の要件を満たす支出について、支出額の最大70%の助成金が支給されることとなります。

### (1) Productivity Solution Grant (PSG)

助成金が、一定の既製品の生産性ソリューションの取得を支援する目的で支給されます。

### (2) Enterprise Development Grant (EDG)

助成金が、企業能力の向上及び国際化を支援する目的で支給されます。

### (3) Partnerships for Capability Transformation Scheme (PACT)

助成金が、企業能力の向上、業務開発、国際化を含む全分野で、様々な規模の企業のコラボレーションを支援する目的で支給されます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG シンガポール  
パートナー 星野 淳  
TEL: +65-6508-5803  
atsushihoshino@kpmg.com.sg

# 台湾における 2018 年度税制改正

## KPMG 台湾

パートナー 友野 浩司

シニアマネジャー 横塚 正樹

2018年2月7日に改正所得税法が総統により公布され、2018年1月1日に遡って施行されました。当該改正には、日系台湾子会社に直接影響のある、台湾での法人税に当たる営利事業所得税（以下「法人税」という）の17%から20%への引上げ、未処分利益に関する追加所得税率の10%から5%への引下げ、非居住者への配当時の源泉徴収税額からの納付済追加所得税額の半額控除の廃止が含まれています。特に非居住者への配当時の源泉徴収税額からの納付済追加所得税額の半額控除の廃止は、配当のタイミングによって日本親会社等の非居住者株主の税負担に大きく影響するため、各企業においては、当該改正内容を十分理解した上で2018年中の配当金額を慎重に検討する必要があります。

本稿では改正に関連する台湾における所得税法の概要と、税制改正の内容を解説します。

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。

### 【ポイント】

- 2018年度の税制改正により、日系台湾企業に影響のある以下の改正が行われた。
  - ・ 法人税税率の17%→20%への引上げ
  - ・ 未処分利益に関する追加所得税率の10%→5%への引下げ
  - ・ 配当時の源泉徴収税額からの納付済追加所得税額の半額控除の廃止
- これにより2018年12月末までとそれ以降での配当で、非居住者である日本親会社への配当に関する負担額が大きく異なる可能性がある。
- 居住者個人株主の配当課税方法が変更された。
  - ・ 個人総合所得税計算による累進税率の適用から、一定税率による分離課税を含む2方式からの選択が認められた。
- 居住者個人所得税の所得控除が拡大された。
  - ・ 標準控除の9万台湾元→12万台湾元への引上げ
  - ・ 給与所得控除の12.8万台湾元→20万台湾元への引上げ
  - ・ 障害者控除の12.8万台湾元→20万台湾元への引上げ
  - ・ 就学前幼児特別控除の2.5万台湾元→12万台湾元への引上げ



友野 浩司  
とも の こうじ



横塚 正樹  
よこづか まさき



## I. 改正の趣旨

2018年の台湾税制改正は、租税公平の原則の下、持続的な財政収入の確保と経済発展の好循環を目指し、主として次の目的のために実施されました。

- ・国内外投資家の配当課税負担の差異の縮小
- ・未処分利益課税、配当税額控除等の税計算の複雑さの解消

台湾の個人投資家が受領する配当金は総合課税により他の所得と合算され、累進課税による高い税率が適用されていました。一方で国外投資家である非居住者が受領する配当金は一定の源泉税率の適用により税額は抑えられていました。そのため国内投資家から税負担の差異への不満が多くありました。

また、法人に対する法人税課税及び未処分利益課税に関して、その後の配当金受領時の税額控除を認め、両税合一という二重課税の排除を目的とした制度があったものの、税制改正を重ねた結果、複雑な計算になっていました。

以下、改正に関連する台湾における法人課税制度の概要を説明するとともに、税制改正の内容及び、台湾子会社を有する日本企業が留意すべき点を解説します。

## II. 両税合一制度と未処分利益課税

### 1. 両税合一制度の目的

1997年以前は会社等の営利事業者の所得と、当該営利事業へ投資した株主が受け取る配当所得は、独立した別の所得として扱われていました。そのため、営利事業者は法人税を納め、一方で配当を受けた株主が配当課税を受けるという二重課税の状態になっていました。こうした二重課税の解消を目的として、1998年1月1日より、営利事業所得と配当所得を一体として考える両税合一制度が導入されました。

### 2. 未処分利益課税の目的

両税合一制度と同時に導入された未処分利益課税は、会社等の営利事業者が獲得した利益のうち、配当等により利益処分された額の残額、すなわち留保した利益に対して10%の追加課税を行うものです。この課税の趣旨は、法人税が課税されない株式譲渡益等への課税の補足や、高所得株主の配当税負担回避の防止が目的と言われています。

未処分利益に対する追加所得税額10%は、その後の配当時に、国内個人株主においては株主控除可能税額として一定の控除が認められ、非居住者株主においては配当時の源泉徴収税額からの追

加所得税額の税額控除が認められていました。

### 3. 未処分利益追加所得税額の会計処理

当該10%追加所得税額は両税合一の制度においては株主の負担すべき税金の前払いと考える事ができますが、当該税額は当該会社の損益計算書上の法人税費用として計上されます。

また、その計上年度は台湾における会計基準では、公開会社向けのT-IFRS、非公開会社向けの企業会計準則（EAS）ともに当該利益を計上した事業年度ではなく、当該利益処分を決議する年度、すなわち利益計上の翌年度の法人税費用として計上されます。なお、IFRSにおいては利益計上年度に見積計上することが必要です。

### 4. 2015年及び2010年税制改正による影響

未処分利益課税及び両税合一制度は二重課税排除という考え方においてはある程度理論的な制度でした。しかし2015年度の税制改正において、国内個人株主における税額控除及び非居住者株主における配当源泉税からの控除額がともに半額までしか認められなくなりました。この時点で二重課税が完全には排除されない制度になりました。

また、その前の2010年税制改正においては法人税の税率が25%から17%に引下げられました。そのため、2018年改正前時点において株主控除可能税額の計算を行うために、配当の源泉を以下の4つに分ける必要がありました。

- ・両税合一適用前の剰余金
- ・両税合一適用後税率25%で法人税課税を受けた剰余金
- ・17%法人税課税及び未処分利益課税納付済の剰余金
- ・17%法人税課税及び未処分利益課税未了の剰余金

このように、株主控除可能税額の計算が非常に複雑なものとなっていたことも、今回改正の1つの要因となりました。

### 5. 台湾における近年の税制改正の歴史

上記の通り1998年の両税合一及び未処分利益課税の適用から台湾の近年の税制改正がありますが、その歴史を纏めると図表1の通りです。

図表1 近年の税制改正の経緯



## III. 改正内容

### 1. 法人への影響

法人への影響は主として次の3つに分ける事が出来ます。

- 営利事業所得税(法人税)率の引上げ
- 未処分利益課税の変更
- 非居住者株主への配当に関する源泉税率の引上げ

なお、3つ目の配当に関する源泉税率の引上げに関しては正確には今回の2018年2月に公布された改正所得税法に含まれるものではなく、2017年12月に財政部より公布された各種所得源泉税率基準の改正に基づくものです。この改正も今回の税制改正の趣旨に基づくものですので合わせて説明します。

#### (1) 営利事業所得税率の引上げ

2018年1月1日以降に開始する事業年度の法人税の税率が従来の17%の税率から20%に引き上げられます。中小企業への配慮として、課税所得額50万台湾元(約180万円)未満の会社に対しては、段階的に3年かけて1%ずつ引き上げる経過処置が講じられています。

#### (2) 未処分利益課税の変更

改正前において未処分利益に対して10%追加課税がなされ、日本親会社等の非居住者株主においては配当時の源泉徴収税額から一定の控除が認められていましたが、改正により2018年1月1日以降に開始する事業年度利益の未処分金額に対する税率が5%に引き下げられるとともに、非居住者株主の配当時の源泉徴収税額からの控除が廃止されました。

- 未処分利益課税の税率の10%から5%への引下げ
- 非居住者株主への配当時の源泉徴収税額からの控除の廃止

法人税率の引上げと未処分利益課税の変更を合わせると、利益計上後に配当を留保する場合の法人税及び未処分利益課税の合計負担税率は25.3%から24%に減少(図表2参照)するため、台湾財政部では当該改正は租税公平を考慮した社内留保が必要な特に中小及び新興企業に有利な制度であると説明しています。

図表2 法人税及び未処分利益課税の総税負担

現行	比較表	改正後
100	税前利益	100
17	法人税(17% → 20%)	20
8.3	未処分利益課税(10% → 5%)	4
25.3	総税負担	24

### (3) 非居住者の配当源泉税率の変更

非居住者に対する配当金支払の際の源泉税率が20%から21%に引き上げられました。これは改正趣旨である国内外投資家の配当金税負担の差異の縮小を目的として、国外投資家である非居住者の配当金税負担を増加させるものです。

なお、日本と台湾の間には2017年1月1日より日台租税協定(通称)が適用されています。租税協定は国内法に優先されるため、日本親会社に対する配当金の送金に関しては租税協定に基づく源泉税の上限税率10%を継続的に適用することが出来ます。そのため、日本親会社に対する配当金に関しては必要な手続をする事により、当該源泉税率変更の影響を受けません。

### (4) 適用時期

今回の改正の各項目の適用時期は図表3の通りです。

図表3 法人税への影響項目の適用時期

項目	現行	改正後	適用時期
法人税率	17%	20%	2018年度
未処分利益に対する追加所得税率	10%	5%	2018年度
(非居住者)配当源泉税からの未処分利益課税税額控除	半額	廃止	2019年1月1日
(非居住者)配当源泉税率	20%	21%	2018年1月1日

この中で注意が必要な項目は非居住者への配当時の配当源泉税からの未処分利益課税税額控除の廃止時期です。2019年1月1日適用とされているため、過去に未処分利益課税納付済の剰余金の配当に関しては、2018年12月31日までの配当送金であれば、源泉徴収税額からの控除が利用できます。

また未処分利益に対する追加所得税の税率変更は2018年度利益からとされているため、2018年中に行う2017年度利益処分の決議において配当を留保する場合は、引続き10%の税率で追加課税されるとともに、その後の控除の機会はありません。

### 2. 個人への影響

個人への影響は主として次の3つに分ける事が出来ます。

- 居住者個人株主への配当課税方法の変更
- 個人所得税の最高税率の引下げ
- 個人所得税の各種所得控除の引上げ

### (1) 国内個人株主への配当課税の変更

両税合一制度による、居住者個人株主の配当所得の株主控除可能税額が廃止されました。また、改正前において配当所得は個人総合所得税計算に含まれて総合課税を受けていたため、累進課税による高い税率が適用されているという批判に対応し、改正後においては以下の2つの方法から有利な方を選択できることになりました。

#### (配当課税)

方法1: 総合課税+配当税額控除

配当控除額は配当所得の8.5%(申告毎に上限8万円)

方法2: 分離課税 税率28%

この結果、高所得者においては方法2の分離課税を選択する事ができるようになったため、累進課税による高い税率が適用される事を避ける事ができるようになりました。

### (2) 個人所得税の最高税率の引下げ

2010年の税制改正より約1,000万台湾元(約3,600万円)以上の所得に対し、個人所得税の最高税率45%が適用されていましたが、今回の改正により45%の最高税率が廃止され、最高税率が40%に引き下げられました。台湾財政部では最高税率の引下げにより、優秀な人材を台湾に引きとめ、国際競争力を高める事を旨と説明しています。

### (3) 個人所得税の各種所得控除の引上げ

個人所得算定時の所得控除項目がそれぞれ引き上げられました。

#### (控除額引上げ)

- ・標準控除 9万台湾元→12万台湾元
- ・給与所得控除 12.8万台湾元→20万台湾元
- ・障害者控除 12.8万台湾元→20万台湾元
- ・就学前幼児児童特別控除 2.5万台湾元→12万台湾元

台湾財政部ではこれらの個人所得税減税により中低所得の特に給与所得者の負担を軽減し、可処分所得を増やし、消費を刺激する事を旨と説明しています。

### (4) 適用時期

個人への影響項目は、株主控除可能税額の廃止を含め、全て2018年度の所得から適用されます。

## IV. 日系台湾企業における留意事項

### 1. 法人税率変更に対する対応

2018年度以降の予算や計画は、20%の法人税率を前提に立案する必要があります。また、会計処理においては総統による公布日である2018年2月7日以後の決算における税効果会計は、引上げ後の20%の税率を適用し計算する必要があります。

### 2. 2018年における配当方針の検討

未処分利益に対する納付追加所得税額の配当時の源泉税額からの半額控除が2019年1月1日に廃止されるため、当該制度を利用する場合は2018年12月31日までの配当送金が必要です。また、2017年度利益の未処分額については引き続き10%の税率で追加課税されるとともに、その後の控除の機会はありません。日系台湾企業においては改正内容をよく理解したうえで2018年中の配当額を決める必要があります。

### 3. 株式配当

配当資金がない場合には、株式配当の利用も一案です。これは、未処分利益を資本金へ繰入るいわゆる無償増資です。株式配当の場合にも、配当額(資本金への繰入額)が源泉税の対象になり、その際に納付追加所得税の半額控除を受けることが出来ます。利益処分を全て株式配当にすると源泉税額を逆に株主から受領して納付する必要があるため、株式配当と現金配当の抱合せも可能です。

### 4. 台湾法人の配当時の留意事項

未処分利益課税の税率が引き下げられますが、廃止されるわけではありませぬので、台湾の税制を考慮すると当期利益については、法定準備金控除後の配当可能額を全て配当するのが、税務上最も有利な配当方針になっています。

また、未処分利益課税の計算に影響があるため、台湾企業の配当決議の際には、配当金額のみではなく、その利益を計上した年度についても明確に配当決議に記載をする必要があります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 台湾

パートナー 友野 浩司

TEL: +886-2-8758-9794

kojitomono@kpmg.com.tw

## ICGN-IIRC東京カンファレンスの開催（コーポレートガバナンスCoE、統合報告CoE）



日本企業の取組みが長期的視点を有する世界の機関投資家からの注目を集めている中、グローバルでの機関投資家のネットワークであるICGN (International Corporate Governance Network) と、統合報告をリードしているIIRC (International Integrated Reporting

Council) が、2018年2月28日と3月1日に東京で共同の国際会議を開催しました。当会議において、KPMGジャパンもプラチナスポンサーとして参画し、分科会において「日本におけるコーポレートガバナンスと統合報告書の活用について」のパネルディスカッションを実施しました。

詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。  
<http://www.kpmg.com/jp/icgn-iirc>

## KPMGコンサルティング、早稲田大学のRPAを活用した生産性向上を支援

KPMGコンサルティングは、早稲田大学が業務改革の一環としてRPAを導入するにあたり、導入にかかわる検証・構築等を支援しました。早稲田大学では、中長期計画の一環として新しい研究支援・財務システムの開発・導

入を進めるなか、支払請求業務の自動化を目指し、経理処理担当箇所にRPAを導入しました。今回のRPA導入により、支払請求入力用紙の受領から、データ登録までの一連の作業を自動化することで、作業品質の向上と効率化が期待されます。KPMGコン

サルティングでは、定型作業を自動化するRPAに加え、AI技術を組み合わせることで、非定型業務の自動化を可能にするClass2 RPAの導入支援サービスを提供し、生産性の向上や働き方改革を目指す企業や組織の業務改革の支援をさらに強化していきます。

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/2018/03/rpa-waseda-university.html>

## 高校生を対象にした次世代リーダーシップ教育

KPMGジャパンでは、プロフェッショナルファームとして、本業を通じて培った知識や経験を活かし、社会課題の解決と持続的社会的の実現に向けたCSR活動に取り組んでいます。

教育分野への貢献の一環として、将来グローバルにイノベーションを起こすことができる人材育成の一助を担うことを目的に、高校生を対象とした「GTE2018 (イノベーションチャレンジサマーキャンプ&ビジネスプランコンテスト)」に協賛しています。

2018年7月30日～8月3日に開催される「GTE2018」の準備教室として、高校生を対象としたビジネス基礎講座を開講します。

開催日：7月22日  
開催場所：大手町（東京都）

お問い合わせ先  
[JP-FMAZ-CSR@jp.kpmg.com](mailto:JP-FMAZ-CSR@jp.kpmg.com)

## 「NEST (新経済サミット) 2018」にKPMGジャパンが協賛

KPMGジャパンは「NEST (新経済サミット) 2018」に協賛しています。NESTは、一般社団法人新経済連盟が主催するグローバルカンファレンスです。2013年の初開催以来、世界の新経済・新産業を牽引する数多くのアントレプレナー、イノベ

ターが一堂に会し、時代の潮流を先取りする議論を交わしてきました。今年で6回目の開催を迎えるNEST2018は、「Japan Ahead - 集え、日本を牽引する力-」のテーマのもと、開催されました。



詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。  
<https://nest.jane.or.jp/>

## KPMG税理士法人、2017 Best Real Estate Tax Services Providerを受賞



KPMG税理士法人は、Euromoney誌（世界の金融市場の最新動向などを発信する金融月刊専門誌）が選ぶ2017 Real Estate Awards Surveyで、日本におけるBest Real Estate Tax Services Provider賞を受賞しました。KPMG 税理士法人の日本にお

ける受賞をはじめ、KPMGの Tax グループは世界23カ国においてBest Real Estate Tax Services Provider賞を受賞した他、グローバル全体、さらにアジア、西ヨーロッパの各地域でも同賞を受賞しました。

詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。  
<http://www.kpmg.com/jp/euromoney-awards-2017>

# 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。



## 医療機器産業の展望 2030

パワープレイによって  
コモディティ化の罠を回避する

2018年3月  
English / Japanese

医療機器産業の展望は明るく見えますが、医療費抑制政策やウェアラブル機器など新たな競合企業の出現が業界の勢力図を一変させ、既存の医療機器はコモディティ化に直面する恐れがあります。医療機器メーカーは、単なる製造の役割から脱却し、サービスとデータインテリジェンスを製品と一体化した包括的なソリューションを提供することが必要となります。本書では、医療機器メーカーが2030年の成功に向けて進むべき道筋について検討します。



## 日本企業の 統合報告書に関する調査2017

2018年3月  
English / Japanese

コーポレートガバナンス・コードやステュワードシップ・コードの導入を契機に、企業と投資家との建設的な対話の必要性が高まり、統合報告書に注目が集まっています。本調査報告書では、価値創造、コーポレートガバナンス、マテリアリティ、リスクと機会、重要指標(KPI)といった領域別の開示状況のほか、「長期志向」がいかんにか反映されているかについて、KPMGとしての見解も加えて解説しています。



## 2018年は英国エネルギー 小売市場の転換期？

2018年3月  
English / Japanese

現在、英国のエネルギー小売市場は、大きな変革期に直面しています。小売事業者数は過去最多となる中、企業間の統合や買収が発表され、政府は市場全体に価格上限規制を導入する法律を制定しました。本レポートでは、2018年のエネルギー業界に影響を与える可能性が高いと予測される2017年の主要イベントおよびトレンドを紹介します。



## 技術革新の活用による より効果的な規制エコシステムの 確立

2018年2月  
English / Japanese

規制エコシステムの発展に関して、金融業界内各社の成熟度には大きなばらつきがあります。本レポートでは、金融業界が持続的に業績を向上させ、規制遵守の実証に向けたエンドツーエンド・フレームワークとエコシステムの結び付きを阻害する要因を挙げるとともに、KPMGのクライアントの規制改正およびエンドツーエンド・フレームワークの成功ストーリーを紹介しています。



## 年次財務諸表ガイド —開示チェックリスト

2018年2月  
English / Japanese

本冊子は、企業が財務諸表をIFRSに準拠して作成及び表示する際に必要となり得る開示項目を示すことにより、利用者に役立つものとなることを目的として作成しています。さらに、IFRSの初度適用企業の財務諸表で要求される最低限の開示も含まれています。2017年1月1日に開始する会計年度に適用される2017年8月15日時点で公表されている規定に基づいて作成されています。



## Illustrative disclosures 年次財務諸表ガイド—開示例

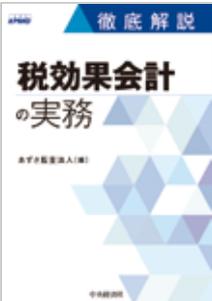
2018年1月  
English / Japanese

本冊子は、企業がIFRSに準拠して財務諸表を作成及び表示する際に役立つものとなることを目的として作成されており、一般的な事業活動を営む架空の多国籍企業を想定した財務諸表の一様式を例示しています。2017年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2017年8月15日時点で公表されているIFRSを反映しています。

# 出版物のご案内

## 徹底解説 税効果会計の実務

NEW



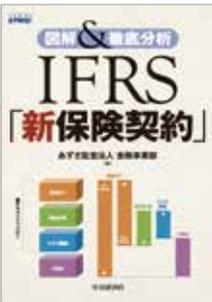
2018年4月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・368頁 4,000円(税抜)

税効果会計については、2014年から、税効果会計実務指針の会計処理に関する部分を企業会計基準委員会に移管する審議が開始され、2015年に「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」が、そして、2018年2月に「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等が公表されたことにより、一連の改正作業が終了しました。本書ではこれらの改正を盛り込み、税効果会計の基本的な考え方から、個別・連結の取扱い、回収可能性の判断、組織再編・連結納税における取扱いまで網羅的に詳説しています。設例を多用するとともに、2月公表の改正が影響する部分には改正ポイントを明示し、さらに、論点では、実務で生じやすい疑問点をQ&Aで解説しています。

- |                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| 第1章 税効果会計の基本的な考え方            | 第8章 税効果会計に関する開示 |
| 第2章 個別財務諸表における税効果会計          | 第9章 IFRS との相違   |
| 第3章 連結財務諸表における税効果会計          |                 |
| 第4章 四半期財務諸表・中間財務諸表等における税効果会計 |                 |
| 第5章 繰延税金資産の回収可能性             |                 |
| 第6章 組織再編における税効果会計            |                 |
| 第7章 連結納税制度を採用している場合の税効果会計    |                 |

## 図解&徹底分析 IFRS「新保険契約」

NEW



2018年4月刊  
【編】あずさ監査法人 金融事業部  
【執筆責任者】三輪 登信パートナー 公認会計士  
日本アクチュアリー会正会員  
中央経済社・308頁 3,500円(税抜)

IASBは、2017年5月に新しい保険会計基準であるIFRS第17号「保険契約」を公表しました。本書は、難解と言われるIFRS第17号を豊富な図解・設例を用いて、実務上の諸論点およびインパクトを分かりやすく解説しています。保険契約の会計処理の要となる保険契約負債の測定については特に多くの図解を用いて解説し、会計処理については充実した設例を用いて仕訳を具体的に理解できるよう工夫しています。また、表示・開示については想定される開示例を多く用いて視覚的に解説しています。

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 第1章 IFRS 保険契約の概要                       | 第7章 再保険               |
| 第2章 IFRS 保険契約の定義・適用範囲                  | 第8章 初度適用と移行アプローチ      |
| 第3章 保険契約負債の基礎                          | 第9章 表示・開示の具体的なイメージ    |
| 第4章 ビルディング・ブロック・アプローチによる保険契約負債の測定と会計処理 | 第10章 導入にあたっての実務上の諸論点  |
| 第5章 保険料配分アプローチによる保険契約負債の測定と会計処理        | 第11章 IFRS 保険契約と国際保険規制 |
| 第6章 変動手数料アプローチによる保険契約負債の測定と会計処理        | 付 録 日本基準および米国会計基準との比較 |

## 業種別 証券業の会計実務 (第2版)

NEW



2018年3月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・468頁 4,200円(税抜)

本書は、単に平面的に会計論点や内部統制を列挙しただけのものではなく、業務プロセスごとにビジネスの概要を含めた取引内容や業務フローの説明、会計処理、内部統制の例示を一連の流れのなかで結び付けながら立体的に説明しており、専門知識、経験およびノウハウを多く盛り込んでいます。改訂にあたって、初版の刊行(2012年9月)以降に強化された、証券業に影響を与える規則(パーゼル規則の進展や金融機関のコーポレートガバナンスの強化等)についても随所に反映させ、さらに、実務の参考となるよう監査人の視点からみた重要なポイントを平易な言葉でコラムとして新たに加筆しています。

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| 第1編 経営               | 第4章 債券業務          |
| 第1章 証券業の概要           | 第5章 投資信託業務        |
| 第2章 証券会社を取り巻く外部環境    | 第6章 貸借取引・現先取引     |
| 第3章 証券会社に関連する外部機関    | 第7章 上場デリバティブ取引業務  |
| 第4章 証券会社のガバナンスとリスク管理 | 第8章 店頭デリバティブ取引業務  |
| 第5章 証券業の今後の経営課題と展望   | 第9章 投資銀行業務        |
| 第2編 業務プロセス・会計        | 第10章 資金調達・資金決済    |
| 第1章 証券業経営総論          | 第11章 IFRS         |
| 第2章 株式等業務            | 第3編 監査            |
| 第3章 信用取引             | 第1章 証券会社の監査       |
|                      | 第2章 顧客資産の分別管理保証業務 |

## 社会福祉法人会計の実務ガイド (第3版)

NEW



2018年3月刊  
【編】あずさ監査法人  
中央経済社・312頁 3,400円(税抜)

平成28年社会福祉法改正による法人制度改革を契機として、社会福祉法人の経営は大きく変わろうとしています。社会福祉法人における会計の重要性は高まり、本部長や理事のみならず、経営に関わる方々においても会計基準を正確に理解することが必要と考えます。本書は、日頃経理業務に携わらない方でも社会福祉法人の会計基準の理解が進むようできる限り平易で簡明に示すとともに、豊富な仕訳実例やチェックリストを掲載することにより日常的な経理実務や期末決算実務に役立つことを目指しています。

- |                     |
|---------------------|
| 第1章 社会福祉法人会計基準の概要   |
| 第2章 計算書類の体系         |
| 第3章 取引ごとの会計処理       |
| 第4章 決算と計算書類の作成      |
| 第5章 社会福祉法人の消費税      |
| 第6章 法人制度改革とガバナンスの強化 |

# 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7月以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	図解&徹底分析 IFRS「新保険契約」	● 2018年 4月	中央経済社	308頁	3,500円	あずさ監査法人
	2	詳細解説 IFRS開示ガイドブック	● 2017年 7月	中央経済社	856頁	8,600円	
	3	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	
	4	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	
	5	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	
財務会計	1	徹底解説 税効果会計の実務	● 2018年 4月	中央経済社	368頁	4,000円	あずさ監査法人
	2	会社法決算の実務(第12版)	● 2018年 2月	中央経済社	978頁	6,800円	
	3	xVAチャレンジ ーデリバティブ評価調整の実際ー	● 2017年12月	金融財政事情研究会	776頁	8,000円	KPMG/あずさ
	4	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	あずさ監査法人
	5	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	
	6	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	
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 アカウントティング・ シリーズ	I	2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 7. 不動産業 8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業	2010年 7月	中央経済社			あずさ監査法人
		2. 証券業の会計実務(第2版)	● 2018年 3月	中央経済社	468頁	4,200円	
	II	1. 銀行業 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	タックス・ヘイブン対策税制の実務詳解	● 2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	TAX
	2	BEPS移転価格文書の最終チェックQ&A100	● 2017年12月	中央経済社	280頁	3,000円	
	3	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	
	4	移転価格税制の実務詳解ーBEPS対応から判決・裁判事例まで	2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	
経営	1	社会が選ぶ企業	● 2018年 2月	日本経済新聞出版社	288頁	1,800円	KPMG
	2	ROIC経営〜稼ぐ力の創造と戦略的対話〜	● 2017年11月	日本経済新聞出版社	196頁	2,000円	FAS/あずさ
	3	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
	4	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
	5	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
	6	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
	7	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
	8	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
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
	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	不適切会計対応の実務	● 2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	あずさ/TAX
	2	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
	3	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	
海外	1	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	あずさ監査法人
	2	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
	3	中国子会社の投資・会計・税務(第2版)	2014年11月	中央経済社	1,152頁	12,000円	
	4	メコン流域諸国の税務(第2版)	2014年10月	中央経済社	570頁	6,200円	
公会計等	1	社会福祉法人会計の実務ガイド(第3版)	● 2018年 3月	中央経済社	312頁	3,400円	あずさ監査法人
	2	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	
	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	

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](http://www.kpmg.com/jp/publication)

## 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。

### スペイン投資ガイド



2018年  
Japanese  
本冊子は、スペインへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる会社法、税制、会計などの主要な法規制動向について解説しています。このほか、KPMGスペインにおけるバルセロナ事務所とマドリッド事務所

を中心とした日系企業支援体制についても紹介しています。  
2018年3月12日更新。  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/03/spain-investment.html>

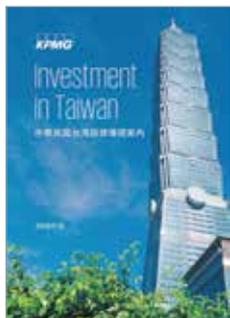
### 韓国のビジネス実務ガイドブック2018



2018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収録したもので、韓国で企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。  
2018年3月1日更新。  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/01/korea-business-guidebook2017.html>

### 台湾投資環境案内



2018年  
Japanese  
本冊子は、台湾へ既に投資を開始しているか、または台湾への投資を予定している日系企業の皆様に、事前調査に資する情報を紹介することを目的として作成したガイドブックです。また既に台湾で事業展開されている企業の皆様にとっても役立つ会計・税務に関する基本情報を解説しております。

2017年12月11日更新。  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/taiwan.html>

### 2017/2018年度版 ミャンマー投資ガイド



2018年  
Japanese  
本投資ガイドではミャンマーの外資規制、税務上の優遇措置、経済特区における投資規制について説明しています。また、法人税、個人所得税、会計・監査制度についての基本的な情報を提供します。

2017年12月25日更新。  
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/10/myanmar.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	フィリピン	2015年	オランダ	2016年	ロシア	2017年
韓国	2018年	ベトナム	2017年	スペイン	2018年	ブラジル	2013年
インドネシア	2015年	マレーシア	2017年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2015年	ミャンマー	2018年	ドイツ	2018年	南アフリカ	2017年
タイ	2016年	トルコ	2014年	ハンガリー	2016年		
台湾	2018年	イタリア	2018年	ポーランド	2014年		

## Brexit (英国のEU離脱：ブレグジット)に関する解説

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](http://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	
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	
India	Delhi	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiy1@kpmg.com	91(99) 4509-3800	
	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91(96) 7704-7188	
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91(88) 7930-1655	
	Bengaluru	田村 暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	91(91) 4821-4200	
Ahmedabad	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91(88) 7930-1655		
Indonesia	Jakarta	三竿 祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	62(21) 5799-5144	
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	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95(1) 860-3361	
Malaysia	Kuala Lumpur	渡辺 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60(3) 7721-3107	
Philippines	Manila	山本 陽之	Haruyuki Yamamoto	hyamamoto3@kpmg.com	63(2) 885-7000	
Singapore	Singapore	星野 淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	65/6508-5803	
Taiwan	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886(2) 8758-9794	
	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886(7) 213-0888	
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66(2) 677-2119	
Vietnam	Hanoi	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84(24) 3946-1600 Ext.6124	
	Ho Chi Minh City	金岡 秀浩	Hidehiro Kanaoka	hidehirokanaoka@kpmg.com.vn	84(28) 3821-9266 Ext.3400	
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL	
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1(213) 955 8331	
	Atlanta	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1(404) 222-3212	
	Chicago	康子 ネットキャブ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1(312) 665-3409	
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1(614) 241-4648	
	Dallas	佐藤 研一郎	Kenichiro Sato	kenichirosato1@kpmg.com	1(214) 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	
	Brazil	Sao Paulo	吉田 幸司	Koji Yoshida	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55(11) 3940-3643
	Canada	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
	Chile	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1(604) 691-3591
		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	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33(1) 5568-6533	
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	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353(1410) 2770	
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 Kyoji	yasumasakyoi@kpmg.pl	48(22) 528-1649	
Russia	Moscow	大西 洋平	Yohei Onishi	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	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@kpmg.com	90(533) 457-1741	
UAE	Dubai/Abu Dhabi	齊藤 賢一	Kenichi Saito	ksaito3@kpmg.com	971(4) 424-8951	

【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6,000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リーサービス、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等にかかわるサービスを提供しています。

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。

東京本社 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。

東京本社 TEL 03-3548-5303  
大阪事務所 TEL 06-7731-1304

## 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

Audit

あずさ監査法人

Tax

KPMG税理士法人  
KPMG社会保険労務士法人

Advisory

KPMGコンサルティング  
KPMG FAS  
KPMGあずさサステナビリティ  
KPMGヘルスケアジャパン

# デジタルメディアのご案内

## 主要トピック

会計・監査コンテンツ	<a href="http://www.kpmg.com/jp/act-ist">www.kpmg.com/jp/act-ist</a>
税務コンテンツ	<a href="http://www.kpmg.com/jp/tax-topics">www.kpmg.com/jp/tax-topics</a>
コーポレートガバナンス	<a href="http://www.kpmg.com/jp/cg">www.kpmg.com/jp/cg</a>
サイバーセキュリティ	<a href="http://www.kpmg.com/jp/cyber">www.kpmg.com/jp/cyber</a>
GDPR (EU一般データ保護規則)	<a href="http://www.kpmg.com/jp/gdpr">www.kpmg.com/jp/gdpr</a>
フィンテック (FinTech)	<a href="http://www.kpmg.com/jp/fintech">www.kpmg.com/jp/fintech</a>
RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)	<a href="http://www.kpmg.com/jp/rpa">www.kpmg.com/jp/rpa</a>
海外関連情報	<a href="http://www.kpmg.com/jp/overseas">www.kpmg.com/jp/overseas</a>
Brexit (英国のEU離脱：ブレグジット) に関する解説	<a href="http://www.kpmg.com/jp/brexit">www.kpmg.com/jp/brexit</a>

## 「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

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。

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](http://www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz)



### 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。



## メールマガジン

KPMG ジャパンのホームページ上に掲載しているニューズ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](http://www.kpmg.com/jp/mail-magazine)

あずさアカウントिंग ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、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ズ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 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ズ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。

## セミナー情報

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](http://www.kpmg.com/jp/ja/events)

## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp

www.kpmg.com/jp/socialmedia



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

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

© 2018 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.

© 2018 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.