



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 31

July 2018

【特集】

地政学リスクマネジメント
～日本企業に迫る海外戦略の再考

【Focus】

誤解と混乱の「品質」リスクへの
実効的な対応に向けて

kpmg.com/jp



特集

地政学リスクマネジメント ～日本企業に迫る海外戦略の再考

4 地政学リスクを踏まえた海外戦略 ～ グローバル経営が今後直面するリスクと機会とは

日本経済新聞社
編集局編集委員
太田 康夫氏

×

KPMG / あずさ監査法人
専務理事 パートナー
三浦 洋



10 新興市場における提携 (Partnering) のポイント

株式会社 KPMG FAS 木村 昌吾

14 “少し先を見た” グループガバナンスの再考 不確実性と個の時代への対応

KPMG コンサルティング株式会社 足立 桂輔

18 地政学リスクへの対応と税務管理

KPMG 税理士法人 梅辻 雅春／神津 隆幸／古賀 弘樹

Focus

21

誤解と混乱の「品質」リスクへの 実効的な対応に向けて

KPMG コンサルティング株式会社 水戸 貴之



会計・監査／税務Topic

- 26 **会計・監査**
欧州、カナダの先行事例の開示から見えるIFRS予想信用損失会計
あずさ監査法人
中川 祐美／曾我部 淳
- 30 **会計・監査**
会計・監査情報 (2018. 4－5)
あずさ監査法人 小松 拓史
- 33 **税 務**
税務情報 (2018.4－5)
KPMG税理士法人 村田 美雪／
山崎 沙織／風間 綾

経営Topic

- 37 **テクノロジー**
仮想通貨・トークンのビジネスへの活用
KPMGジャパン 保木 健次
- 42 **ビジネス戦略**
BLT:「クロスボーダーM & Aと海外企業の経営」成功の鍵
KPMG FAS 伊藤 久博
- 47 **事業変革／テクノロジー**
デジタル時代の人材育成
KPMGコンサルティング
楠 貴裕／國島 常司／岡 智諒
- 51 **経営管理**
為替リスクの財務管理高度化に向けて
あずさ監査法人 栗原 宏／土屋 大輔
- 55 **ガバナンス・リスク**
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
あずさ監査法人 和久 友子
- 59 **ビジネス戦略**
Me, My life, My wallet
私、私の人生、私の財布 グローバル消費行動調査の日本語版リリース
KPMG FAS 中村 吉伸
KPMG コンサルティング 箕野 博之

海外Topic

- 63 メキシコ子会社管理
～『見える化』のための会計インフラ整備～
KPMGメキシコ
東野 泰典／佐々木 智之
- 67 ロシアM&A の最新動向と今後の見通し
あずさ監査法人 野村 雅士
KPMGロシア 柴田 曜
- 72 フィリピン税制改正の影響と今後の課題
KPMGフィリピン
山本 陽之／谷本 智則

ご案内

- 78 KPMGジャパン Information
79 Thought Leadership
80 出版物のご案内
81 出版物一覧
- 82 海外関連情報
83 日本語対応可能な海外拠点一覧
84 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

地政学リスクマネジメント

～日本企業に迫る海外戦略の再考

【対談】

地政学リスクを踏まえた海外戦略

～ グローバル経営が今後直面するリスクと機会とは 4

【寄稿】

新興市場における提携（Partnering）のポイント 10

【寄稿】

“少し先を見た” グループガバナンスの再考

不確実性と個の時代への対応 14

【寄稿】

地政学リスクへの対応と税務管理 18



保守主義の復興により、アメリカ中心のグローバリズムが終焉を迎えようとしています。中東や東ヨーロッパでの局地紛争や、中国の台頭、競争ルールの変化などともない、世界の経済情勢は緊張感を増す一方です。

一方、日本国内では生産人口の減少や少子高齢化により、国内市場が縮小の一途をたどっています。そこ

で日本企業は、新興国市場への活路を模索しているところです。地政学リスクが高まるなか、日本企業が海外でのビジネス展開で勝ち抜いていくためにはどうしたらよいのか。ここでは、これから海外で戦っていく日本企業に求められる要件について、現地企業とのパートナーリング、グループガバナンス、税務の視点からご説明します。

地政学リスクを踏まえた海外戦略 ～グローバル経営が今後直面するリスクと機会とは

太田 康夫氏

おおた やすお

日本経済新聞社
編集局編集委員

東京大学卒業後、日本経済新聞社に入社。金融部、チューリヒ（スイス）支局、経済部を経て現職。主な著書に『地価融解』（2009年）、『グローバル金融攻防30年』（2010年）、『ギガマネー巨大資金の闇』（2017年）、『没後の東京マーケット』（2018年、いずれも日本経済新聞出版社）などがある。

近年、欧米中などの大国に加えて朝鮮半島、中東など、世界各地でこれまでになく地政学リスクが高まっています。この世界を揺るがす「地政学リスク」に対し、日本企業はどう向き合っていくべきでしょうか。どのような課題を想定し、戦略を練っていくことが求められるのか、現在注目されている海外地域の情勢について、日本経済新聞社編集局編集委員の太田康夫氏にお話を伺いました。

今、「ポスト冷戦のグローバルシステム」が揺らいでいる

三浦：6月の米朝首脳会談は記憶に新しいところですが、最近、アジアや中東地域等の新興国は元より、欧米先進国においても「地政学リスク」という言葉が頻繁にメディアを賑わせています。これは、色々なところで偶然同様のことが起きたのか、それとも底流に共通する大きな世界的トレンドがあるのかについて、太田さんはどう考えますか？

太田：底流に冷戦が終結した後に築かれた「ポスト冷戦のグローバルシステム」の揺らぎがあると思います。

冷戦期には米国など資本主義陣営と旧ソ連など共産主義陣営が世界各地で軍事的に対峙していました。経済的にはお互いにあまり交流しない経済ブロックを構成し、グローバルなビジネスは非常にやりにくい状況にありました。それが、ソ連が崩壊し、米国が唯一の超大国になった。経済ブロックをあまり意識しないで自由に国境を越えて動けるようになりました。

三浦：確かに冷戦後は地球規模で自由市場の競争メカニズムが動き出し、世界を視野に入れた経済活動がやり易くなりました。ですがその結果、グローバルな市場競争における勝者と敗者の経済格差が拡大し、それ自体が、新たな政治的・社会的リスクの背景にあるということでしょうか。

太田：そういう面もあるかも知れませんが、基本的には、四半世紀続いたそうしたグローバル競争の状況が2つの要因により、変化しつつあると思います。

ひとつは経済、軍事両面で米国の相対的な力が落ちて、「世界の警察」から手を引きつつあることです。その一方で中国が覇権主義的な動きをし始め、ロシアもクリミア併合など、国際的な影響力を拡大しようとしています。政治や軍事のパワー balan

スが崩れ、空白地帯ができたところに緊張や地域紛争が高まりつつあります。

もう一つは、グローバルな市場開放の結果、新興国の安価な製品が先進国の製造業を圧迫しました。米国のラストベルトのような地域では多くの雇用が失われた。また移民が流入し、直接的に雇用を奪われるケースも出てきました。そうした状況への反作用として、アンチ・グローバル化のような動きが出てきました。

三浦：つまり、グローバル規模での大競争が生み出した経済格差への反発が、米国や西欧の自国第一主義を助長しているということですか。

太田：それを象徴するのがトランプ大統領の登場です。彼は、経済的にも政治的にもアメリカ第一主義です。印象としては、昔のモンロー主義に近いような感じですが、それが米国民に支持されました。英国が欧州連合（EU）から離脱するBrexitも、移民反対がひとつのきっかけです。イタリアで五つ星運動が北部同盟と連立し、ポピュリスト政権が誕生したのも、同じ文脈の動きです。

欧米先進国の地政学リスクに備えた戦略

三浦：Brexitについては、多くの日本企業からは失望したという見方が多いですね。そもそもEUは、戦乱で荒廃した戦後の欧州を米ソに対抗できる市場に発展させるという高邁な理念があったのに、結局は英国の自国第一主義に流されたことが残念という受け止め方です。この結果、自国を優先する英国もBrexitを好機と捉える大陸側も共に、欧州経済圏全体の魅力の低下を招いているようにすら見えます。一般に日本企業は、特に不確実性を好みませんから、どうなるか分からない地域への投資意欲が下がり、投資先を欧州に代えてアジアや米州にシフトしていくように見受けられます



三浦 洋

みうら ひろし

KPMG / あずさ監査法人
専務理事 パートナー

大阪大学大学院(修士)修了後当法人に入所。
米国ニューヨーク事務所、英国ロンドン事務所勤務を経て、あずさ監査法人専務理事として Global Japanese Practice を統轄。

が、如何ですか。

太田：日本は英国びいきですね（笑）。欧州は英国を中心に回っていると思っている人もいます。しかしEUの主導権はドイツとフランスにあり、英国はEUの政策への影響力が限られる状況に不満を持ってきました。離脱にはそんな積年の恨みも込められているように見えます。

欧州大陸側から見ると、英国が離脱しても市場としては未だ圧倒的に大きく、EUに入りたい国・地域はまだあります。英国離脱で一時的に影響があったとしても、それだけで中期的に大陸経済が揺らぐという心配はないとみています。

三浦：モノの取引に関して言えば、英国が離脱して関税分が高くなったら、逆に安い国からの輸入が増えるという市場メカニズムが働きますから、今後のBrexitの成り行き次第ではサプライチェーンが変わる可能性もあるでしょうね。

太田：そうですね。製品の輸入という面に関しては、代替先はいくらでもあるので困りません。むしろ、経済構造を考えるといい側面もあります。彼らの経済的な課題は経済のサービス化で、そのドライバーの一つが金融です。ただ、ロンドンが強力だったため、金融は英国任せという色彩が強

かったのが実態です。英国が離脱し、EUの金融センターの役割を果たせなくなれば、大陸側がそれを誘致できる。フランクフルトやアムステルダムにEUの金融センターが移れば、それに関わるサービス産業も移転しますから、産業構造を改革し、高度化が期待できるというわけです。

三浦：なるほど、確かにこれまでの多くの日本企業の欧州戦略は、日英の歴史的関係や英語圏等々の理由から、英国に地域統括を置いて欧州に展開するケースが多かった訳ですが、Post-Brexitの時代に備えてどうあるべきかを考える時だということですね。では、そのようなダイナミックな産業構造の変革の中で、日本企業が考えるべき戦略転換としては、何がポイントになりますか。

太田：かつて企業は、調達から生産、販売を国単位で完結して実施していましたが、近年のグローバル化の下、世界を見渡して、一番安く資源が調達できるのはどこか、安い労働力を使ってモノを作れるのはどこか、財務コストが安い国はどこかと、機能を最適配分するビジネス・モデルを作ってきました。そういう最適機能配分というのは関税障壁が低く、地政学リスクがあまりないという状況下では有効です。しかし今は、例えばトランプ大統領が関税を引き上げ、中国がこれに対抗するというような保護主義的な動きが世界各地で出ている。タックスヘイブンへの批判も強まっています。

グローバルな最適機能配分モデルが破綻したわけではありませんが、従来のまま継続すると、これまで以上にコストがかかるようになりかねません。そういう意味では、次の体制に対応して、地政学リスクや保護主義の台頭などに伴うコスト影響を踏まえて、もう一度グローバルな企業戦略を見直していく必要があると思います。

「環インド洋（南アジア）」地域に今後注目

三浦：そうした欧米に限らず、先進国はいずれも人口成長が頭打ちですし、中国の経済成長も鈍化し始めています。では視野を変えて、今後注目する新興市場について伺います。例えば、新しいマーケットとして浮上してきている中に、ASEANからインドを含む南アジア、中東、東アフリカといった「環インド洋」とも言える経済圏が活況です。こうした地域の将来見込みと地域戦略をどのように見ておられますか。

太田：先進国が成熟化し、経済成長率が低下している一方で、新興市場の成長率は高いわけですから、成長のパイを求めるならば、新興国シフトは必然ともいえるものです。欧米では人口のメリットということを考えたときに、長期的に安定成長が期待できるのはインドで、その次に高い成長を期待できるのはアフリカだという考え方が強くなっています。

三浦：ではまず、インド及び南アジアについてですが、インドと言え、日本企業で4割超の市場シェアを誇るマルチ・スズキは成功事例のいわば常連ですね（笑）。40年近くも前にインド政府の国民車構想と鈴木社長の一市場でNo.1という戦略が結びついたものと言われますが、今日の成功の裏

では想像を絶するご苦労をされたのでしょうね。

太田：当時のインドは社会インフラも未整備の上に、腐敗・汚職も多いなど、非常にリスクが高いマーケットでした。相当の覚悟で市場調査をし、ビジネスパートナーを見つけて組んでいったのが、今生きてきているわけです。経済が発展してくれば低価格の軽自動車から売れるとの予想はあったのですが、かなりのリスクを取ったのは間違いありません。またインドは州によって宗教や規制も異なります。インドという国に進出するというよりは、州に進出するという感覚でのぞむ必要があります。逆に、大多数がインドに進出するからそれに追随するという姿勢では、事業の成功は難しいかな、という感じがしますね。

三浦：確かに、その国の消費者市場のニーズ、宗教的な嗜好、生活スタイル等々のそれぞれの国や地域の特徴を十分にフィージビリティ・スタディした上で、進出の決定をするべきですね。ところで、インド以外の南アジアで注目されている国はありますか。

太田：南アジアでは、個人的には、バングラデシュが伸びると思っています。発展が遅れていた分、今後の伸びしろが大きいように感じます。人口の多さは魅力で、ダッカに行くすごいいエネルギーが感じられま



す。穏健イスラムの国なので、急進派が多いとされるパキスタン等に比べれば安定しています。その他には、規模は小さいですが、スリランカとか面白いと思います。

三浦：スリランカは最近行きましたが、直ぐに気に入りました（笑）。仏教国ということもあってか、国民性が非常にアジア的に穏やかで、日本人との親和性が高いと実感しました。

太田：ヒンズー教の少数民族タミル人の分離独立をめぐる内戦が解決したので、安定してきています。昔から交易の中心として、先進国が使ってきたこともあるので、多くの人が英語を話せるし、拠点になりうる感じはありますね。

三浦：加えて、スリランカは地政学上の優位性もあるようですね。インドを取り囲む「ペンダントトップ」の位置にあるので、「インド洋の真珠」と自称していましたが、タイ・ミャンマーから物資が海路で中東や東アフリカに行く時には、交通の要衝になる。そうした地理条件を利用して、シンガポールのようなロジスティック・センターを目指しているようです。実際にコロンボ市内のベイエリアには、中国資本による広大な埋め立て地があり、そこに多数の高層ビルの建設計画があるとも聞きました。スリランカに限りませんが、中国企業によるODAの戦略的投資を梃子にした新興地域へのインフラ投資では圧倒的に日本企業にリードしていますね。

太田：スリランカのリスクはまさに中国主導による開発です。開発に伴う借入れが増え、昨年末、返済の代替措置として南部の港を中国の国営企業に99年間租借する契約を結んでいます。巨額の借入れを伴う開発は、返済できなければ介入を招く危険があります。スリランカ南部に中国勢力下の港ができることは、隣国インドにとって心地よいことではありません。交通の要衝だからこそ、魅力もある反面、地政学リ

スクの火種を抱えているということも忘れてはいけないと思います。

中国は「競争相手」から「協働相手」になる？

三浦：昨今の国際政治の舞台で、任期制限を撤廃した中国・習近平主席の存在感が益々高まっています。安倍首相は、中国との関係を「競争から協調へ」と表現して、両国の連携強化の重要性を強調しているように見受けられます。それでは、両国の経済関係の行方については、今後どのような展開が予想されるとお考えですか。ここ数年成長率が下がり続け、今や成長率6%台となったわけですが、投資先としての魅力に影響はありますか。

太田：日中間には歴史や領土をめぐる認識の違いがあります。双方の指導者の考えや政策次第で、そのリスクが高まったり低まったりします。それはこれからも続くでしょう。一方で経済的に中国はまだ十分魅力のある市場だと思います。成長率が落ちているのは事実ですが、それでもGDPは大きくなっています。ざっくり言うと10年ほど前は中国の成長率は10%で、経済規模は日本と同じでした。日本の成長率は1%程度なので、中国は10倍の富を生み出していました。今、中国の成長率は7%弱ですが、経済規模は日本の倍です。日本の成長率は相変わらず1%程度なので、中国は日本の14倍の富を生み出しています。多くのビジネスは毎年生み出される富をターゲットにしていますから、ビジネスチャンスは増えているといえます（図表1参照）。

三浦：そうですね、経済成長に加えて、技術力が相当向上してきていて、eコマースなどのデジタル流通産業などでは日本が完全に抜かれた感がありますね。中国の若い世代など、どこでもスマホで電子決済でしてしまうので、財布を持たなくなっています。アリペイなど、決済だけではなく、

■ 図表1 国(地域)別日系企業(拠点)数

順位	平成28年	
	国(地域)名	日系企業(拠点)数
1	中国	32,313
2	米国	8,422
3	インド	4,590
4	ドイツ	1,811
5	インドネシア	1,810

出所：外務省領事局政策課
海外在留邦人統計（平成29年要約版）より抜粋

ローンから保険まで、あらゆる金融取引ができてしまいますからね。

太田：残念ながら日本に勝ち目はなさそうです。日本語で日本人をターゲットに考えると、最大1億人しかお客がいない市場です。中国のネット利用者は、今は7億人で、日本の小売全体よりも大規模なeコマース市場をターゲットに商売ができる。圧倒的な巨大市場を背景に、莫大な資金が技術開発に投下されていて、アリババ、テンセントと言った世界的企業が育ってきています。もともと技術で優れていたはずの、日本は遅れを取ってしまいました。今後ネット化が進めば進むほど、英語で米国のルールで仕切られるマーケットと、中国語で仕切られる大きなマーケットの二つが併存して、そのメインプレーヤーが力をつけていくということになりますね。

日本はそうした巨大マーケットを利用するという発想に切り替えればいいのですが、英語で外国人の顧客のニーズをきくと掴むことはあまり上手ではありません。中国語のシステムの方に入ることも、中国が自国の利益優先で規制をしているので難しい。顧客に関わらず、普遍性のある何か圧倒的に高度な技術を開発して普及させればいいのですが…。



アフリカ市場への展開は、 第三国のパートナーと共に

三浦：先般ヨハネスブルグで開催された「日アフリカ官民経済フォーラム」に参加してアフリカの潜在的な市場性を再認識しました。また、アフリカの人口は、今後15年でインドと中国の合計を上回るという予想もあると言われています。その一方で、一部の例外を除けば、アフリカというマーケットに日本企業が単独で進出して一からビジネスを立ち上げるのは、容易なことではないのも事実です。成功している日本企業は、例えばフランスやインドなどの第三国の企業とパートナーリングを組んで、彼らの経験とノウハウを生かして事業展開しているケースが数多く見られます。例えば、フランス系のディストリビューターの販売網と組んで、自社製品を西アフリカから展開するとか、インド子会社をインド・南アジア・中東・アフリカ (ISAMEA) 地域の地域統括拠点として、インド人の人脈と土地勘で南・東アフリカ地域を統括する、といった事例もあります。日本企業はそこに技術力と資金力を提供することで補完的なビジネスパートナーを組むと言った手法がもっと工夫されても良いのではないのでしょうか。

太田：自力でできないのなら、パートナーを探すしかないということでしょうね。特に

アフリカの場合は、インド人は昔から東アフリカを商圏として交易をやっていたのでノウハウはあります。また、フランスは植民地を通して、どういう人たちが住んで、何をしているか、を知っている。英国が元宗主国の国もあります。そこへいきなり日本人が行ってビジネスを始めるというのは限界があります。

三浦：一方で、パートナーリングを組む際のリスク管理という点では、多くの日本企業に共通する懸念が指摘されます。通常は買収・提携契約の締結前に、相手企業の財務調査（デューデリジェンス）をしますが、その調査の仕方に欧米企業との間に大きな違いがある。つまり、被調査会社から見れば、欧米企業に調査される時は素っ裸にされるけど、日本企業の調査は、ジャケットを脱ぐくらいだ（笑）と陰口を叩かれていると聞いたことがあります。インテグリティ・デューデリジェンス^(*)も余り実施されていません。日本人同士の相互信頼の文化を海外にまで持ち込んでいる結果なのかも知れません。

*1. 会社や経営者の素性・裏社会関係等の背景調査により、倫理観・違法姿勢等を調べることに。

太田：それは、M&Aの文化自体が、まだ余り日本に根付いていないということですから。M&Aは事業分野を強化するための手

段ですが、日本の企業はその前提になる事業分野別の競争力、採算把握ができず、いまだに井筒定みたいなことをやっている企業が少なくありません。どこをどう強化したいのかが定量的に把握できていないので、M&Aが手法として有効に利用しにくいといえるでしょう。事業ポートフォリオの地域的・多角化のためのM&Aは散見されますが、それは純投資に近いものです。2017年の実績ではM&Aのアナウンス額は日本は中国の7分の1、米国の20分の1程度です。M&Aが多い国では怪しげな案件が持ち込まれることも多いので、買収対象に傷はないか、目的にかなうかを詳しく調べるのは当然になっていますが、日本はその段階に達していないと言うことでしょうか。

三浦：日本企業のトップ・マネジメントの買収交渉の関わり方にも共通する課題があるのかも知れません。非常に一般的な言い方で恐縮ですが、欧米企業の多くは、トップ自身が交渉の前線に立って企業価値を見定め、「買う／買わない」の最終決断をします。これに対し、日本企業の場合、トップから任された中・上級マネジメントが、トップの意を汲んで買う方向で交渉に当たることが多いように見受けられます。このためにディールがブレイクしないようなソフトな交渉になりがちで、割高な買収金額で合意をし、買収後にほどなく「暖簾」の減損の議論になることも少なからず起きています。

太田：バブル期から金融機関を中心に多くのM&Aを見て来ましたが、準備不足と感ぜられる案件がいくつもありました。本業であれば、入念に準備するのに、M&Aは短期勝負です。案件が持ち込まれ、期間が限られるのかもしれませんが、普段から頭の体操をしておく必要はあります。実際にクロスボーダーのM&Aで日本企業の成功例は、2〜3割にも満たないとも言われているのが、現状ですから。

地政学リスク・マネジメントは、今後の成長には不可欠

三浦：一般に、日本企業の多くは文化的に保守的なので、敢えてハイリスク・ハイリターンを狙うことはしません。日本の倒産法制が、失敗した企業の再生にサポーターではない特徴があると言われるように、制度的な背景からも、リスクを取りにくい面もあります。特に、昨今のコーポレート・ガバナンスの要請は、本来リスクテイクを促し企業価値を高めることにあるのですが、未だ多くの企業では管理統制を強化することと同義のように議論されている印象があります。「管理強化とリスク回避」方向の議論が目立ち、一層日本企業の事業チャンスへの挑戦意欲に水を差しているようにすら思います。

太田：全くです。本来は、企業が成長を求めてハイリスクの事業や地域に出ていくことは当たり前のことであり、賛同する株主の投資を呼び込めばいいだけのことです。欧米でもリスクの取り方が合理的である限り、株主はそれを当然のように受け入れていますし、逆に安定的低成長を好む株主は、そういう企業に投資すればいいだけのことです。今、日本に必要なのはアニマルスピリットだと思うのですが、政府がガバナンス・モデルみたいなものを作って適用を求めているところが、足枷になっているように思います。

三浦：確かに独立社外取締役の人数のような外形的な取組は、9割近くの企業がガバナンス・コードの原則の9割にほぼコンプライしていると言われるほどに進展しているようです。しかしながら、本質的に重要な企業戦略に関する投資家との対話促進や企業情報開示に関しては、未だ海外の投資家との間に期待ギャップがあるかも知れませんね。

そうした現状を踏まえて、日本企業がリスク・テイクをしながらも新興国に事業展

開していくに当たって留意すべき点は何でしょうか？

太田：比較的リスクの低い欧米だけでビジネスをしていては、安定はするかもしれませんが高い成長は期待しにくいでしょう。ビジネスを成長させようとするのであれば、地政学リスクが高いとされる南アジア、アフリカ等にも進出せざるを得ないでしょう。リスクを取らなければ、ビジネスの伸びは期待できないのですから（図表2参照）。そして取るリスクは、信用リスクだけでなく、オペレーショナル・リスクだったり、リーガル・リスクだったり多様になって行かざるを得ない気がします。ところが、日本企業に物足りないのはリスクの分析力と対応力です。特に新興国の制度や文化、宗教に関する基本的な情報と理解が、残念ながら足りないように見えます。

■ 図表2 アジアのインフラ投資需要 (2016-30年、単位:10億ドル)

地域	投資需要額
中央アジア	492
東アジア	13,781
うち中国	13,120
南アジア	5,477
うちインド	4,363
東南アジア	2,759
うちインドネシア	1,108
太平洋	42
合計	22,551

出所：Asia Development Bank, meeting asia's infrastructure needs より抜粋

三浦：新興国に進出する前に、当地の市場調査を弊社などのアドバイザーに依頼される企業もありますが、一方でまったく調査することなく、既に進出した企業の経験談やメガバンク・大使館・公的機関などにアドバイスを聞いて決めてしまうケースも少なからずあります。それを、新興地域の難しいマーケットでも同じようにされるケースなど、見ていて心配になることがあります。逆に、アフリカというだけで「3K

(きつい・汚い・危険)」という先入観で、検討すらしないというケースは、更に多数ありますね。

太田：日本と距離的、文化的に遠いので、検討対象にしにくいのでしょう。とはいえモロッコのカサブランカは、人口4百万人の国際商業都市で、治安も比較的安定しているし、伸びる余地はあると思います。フランスの元植民地というのもあってキリスト教徒が多い面でも、日本企業には入りやすい土地だと思いますね。地政学リスクは高まっているのですが、そのリスクを徹底的に分析して、取れるリスクは取っていくというのが成長に向けての課題でしょう。逆にリスク分析ができないのであれば、リスクは取らないというのが経営の選択です。中途半端というのが、一番危険かもしれません。

三浦：同感です。アフリカに事業展開するための情報センターを選ぶとするならば、モロッコ（Casablanca）、南ア（Johannesburg）、ケニア（Nairobi）、エジプト（Cairo）そしてナイジェリア（Lagos）の5角形となるでしょう。但し、これらの5都市の中でもリスク評価は様々に異なりますから、まずは日本企業がリスク・マネジメント能力を磨き、来るべき新興市場の時代に生き残れる逞しさを備えて頂きたいと切に願っています。

本日は、どうも有難うございました。

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

KPMG ジャパン
marketing@jp.kpmg.com

新興市場における提携（Partnering）のポイント

株式会社 KPMG FAS

ディレクター 木村 昌吾

日本というマザーマーケットが縮小していく今、海外進出は多くの日系企業にとって存亡を賭けた大きな経営課題です。海外市場、とりわけ新興国市場においては現地の商習慣（Local Practice）に精通したパートナーが必要です。彼らとWin-Winの関係を構築し、円滑な提携（Partnering）を実現するためには、自社の強みと相手の何を「活用」すべきかを明確にし、そのうえで明快な事業計画に落とし込まなければなりません。

そのなかで互いの役割を明確に規定し、それを契約書に落とし込む訳ですが、契約書は未来永劫不変なものではなく、パフォーマンスしだい、経済・政治の環境しだいで柔軟な対応ができるように設計をすることが肝要です。加えて、パートナーと経営観を共有できるような経営者育成を行うことも大切です。

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



木村 昌吾
きむら しょうご

point 1

Win-Winのパートナー選定

どのような企業でも必ず経営課題はある。パートナー選びでは、パートナーにとってのメリットも設計する。

point 2

検討すべきは新興市場

6億人超の人口を有するASEANは代表的な新興市場。時差が小さく親日国も多数で、進出を目指す日系企業が多い。

point 3

地政学リスクに備えたJV契約

新興国は地政学リスクが高い。JV契約には、政治・経済環境の変化に合わせて役割変更ができる柔軟性が必要。

point 4

海外現法を担う人材の育成

海外進出には、JVや出資先の経営を任せられる人材が必要。経営者を育てる社内教育を再考する機会と捉える。

I. 海外展開とパートナーの意義

2015年という年が日系企業にとってどういう意味を持つか、皆さんはご存じでしょうか？ 実は総務省が1920年に国勢調査を開始して以来、初の人口減少を記録した年なのです。2015年を機に日本の人口は減少し始め、2060年には1億人を大きく割り込んで、約8,700万人まで減少すると、総務省は予測しています（総務省統計局 日本の将来推計人口（平成24年1月推計）<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401shk.html>）。これは、今後40年間で関東地方がまるまる消失する勘定です。縮小するマザーマーケットのみに依拠していれば、過当競争に巻き込まれ、競争優位のない企業が淘汰されるのは必定、大規模な産業再編も発生するでしょう。このような事態を避けるためには、新たなフロンティアへの進出は不可避です。実際、新規に海外進出を企図したり、既存の海外事業の強化を志向する企業は少なくありません。

欧米先進国は外資規制が少なく、単独でも進出が可能です。またM&Aが盛んであるため、時間を買うという観点から、M&Aを積極的に活用して海外進出を果たしている日系企業も少なくありません。ただし、市場は成熟していて、競争環境は厳しく、成長機会は限定的です。したがって、海外フロンティアを目指すならば、人口と所得がダブルで増えている新興国市場を検討することは必然となります。

6億人超の人口を有するASEANは、代表的な新興市場です。日本との時差が小さく、親日国も多数あるため、ASEANで事業拡大を目指す日系企業は非常に多くなっています。ただし、新興国市場は、「商習慣がグローバルスタンダードに即していない」「法律・税制が未整備」「コンプライアンス意識が低い」など、さまざまなハードルが存在します。経済の脆弱性や所得格差などから、政情不安が顕在化する国もあります。とかく勝手の異なる国でビジネスをするには、現地の商習慣（local Practice）に精通したパートナーが必要です。では、そのようなパートナーをどのように探し出し、どのような組み方をしたらいいのでしょうか？

II. 現地パートナーに期待したい Local Practiceの扱い

パートナーと組むという場合、ジョイントベンチャー（JV）を思い浮かべる人は多いでしょう。補完関係のある企業がJVを組めば、単独で事業を行うよりもアップサイドが狙えるうえリスクも低減できます。M&Aによる資本業務提携の場合でも、100%子会社化したり合併したりするケースを除けば（すなわち、M&A後に相手が多少なりとも株式を保有しているのであれば）、それは一種のJVだと見なすことができます。

日系企業の強みは、製品やサービスのユニークさやクオリティ

の高さです。そして、それはグローバルな市場で高い訴求力を持っています。そんな日系企業が海外市場で求めるものは、なんといっても販売チャネルです。先進国と違い、新興国市場ではサプライチェーンが複雑で非効率なため、参入障壁が高くなっています。そこで、全国規模の販売網を持っていたり、トラディショナルトレード（いわゆるパバママストア）へのアクセスを持っている地場企業がいきおいパートナーとして選好されます。当局との折衝や採用・解雇などの人事回りは日系企業が不得手とするLocal Practiceの代表的事項ですが、これを上手くハンドリングしてくれるパートナーが存在すれば非常に心強いと言えます。

また、特定の国に進出するのに際し、当該国ではなく第三国からその国に精通したパートナーを選ぶというケースもあります。たとえば、中国に進出する場合にシンガポール企業と組んだり、ミャンマーに進出する際にタイ企業と組むという具合です。これは、進出対象国における政治リスクやコンプラリスクが大きく、当該国のパートナーでは逆にリスクが増大すると判断されたときのやり方です。進出対象国と日本との間で政治的緊張が高まって、第三国のパートナーがうまく緩衝材になってくれるという設計です。

日系企業の進出エリアは、今後ますます広がっていくことでしょう。それに呼応して、提携の在り方も多様なものになっていくと思われます。

III. 海外での提携における問題点

さて、互いの強みが発揮できる組み方ができれば、正にWin-Winということが出来ますが、海外での提携がWin-Win状態にあると公言できる企業はどれほどあるのでしょうか？

図表1に列挙したのは、海外事業を展開する企業からKPMGに寄せられる「悩み」の例です。いずれのケースでも、当初想定していた

図表1 海外事業におけるパートナー関連の「悩み」の例

- パートナーが力不足で期待通りの役割を果たしてくれない。逆にパートナーが強力過ぎてコントロールできない。
- JV設立時に目的・ビジョンの共有が不十分であったため、時間の経過とともにJV運営にギャップが生じてきた。
- JV設立後のPMIが不十分で、KPIの設定が曖昧であったり、業務に非効率性が残る。
- そもそもJVにおける役割・責任が不公平である（一緒に汗をかくて欲しかったのに……）。
- JV運営会社や、その運営を巡って日本本社とパートナーの板挟みになる。
- 技術移転や知的財産の扱いにかかわる議論が不十分かつ契約書にも規定がないため、重大な利益相反が生じてしまった。
- JVにおけるリスク管理が不十分で、パートナー側に起因する不祥事に発展しないか心配だ。

協業から乖離してしまった様子が見て取れます。利益相反が発生するようなケースでは、Win-Winどころか敵対的な関係にすらなっています。

このような事態は何が原因で生じているのでしょうか。JVを組成して海外展開を企図する企業にとっては、1.パートナー候補の選定、2.JV契約の設計、3.JVの運営という3つのステージがあります。それぞれにおいてWin-Winを阻害する要因の発生原因を探ってみましょう。

1. パートナー候補の選定

新興市場でパートナーを探す場合、現地のスタートアップ企業の中から候補先を探すという日系企業はほとんどありません。与信の問題もあり、現地の業歴の長い企業を選ぶのが一般的です。できれば、日系企業との提携経験が豊富な企業が望ましいのは言うまでもありません。

ASEANの特徴として、非常に広範な事業ポートフォリオを有する財閥が存在することが挙げられます。インドネシアのサリムグループ、マレーシアのベルジャヤグループ、フィリピンのアヤラグループなどは、それぞれの国を代表する財閥です。たとえば、サリムにおける事業領域は、食品、小売り（コンビニ）、自動車、セメント、インフラ、金融、ITと幅広く、日産自動車、日清オイリオ、王子製紙、西濃運輸、トランスコスモスなど大手日系企業と提携関係にあります。それをアンソニー・サリムというタイクーンがコントロールしています。タイクーンとは「大君」が英語化されて「Tycoon」と表記されるようになった言葉で、スーパービジネスマン・大富豪などの意味で用いられます。

パートナー候補の選定は、特定の市場に参入する際の戦略に基づいて行います。まず、自社の付加価値（差別化要因）をしっかりと認識したうえで、訴求するセグメントを定義することから始まります。次に、そのセグメントを攻略するに際し、パートナーの何を活用すべきかを定義します。その後、あまた存在するその国のパートナー候補を絞り込んでいくわけですが、提携が成立する蓋然性を見極めなければなりません。ここで肝心なのは、パートナーにとってもメリットを設計できるかということです。大きな財閥傘下の隆々たる企業でも、必ず経営課題はあります。日系企業が思い描くビジネスがパートナー候補の経営課題の解決に資するようであれば、提携に向けた対話は大きく動き出すことでしょう。つまり、この対話は、パートナー候補とのビジネスの在り方やビジョンを議論するステージであると言えます。ここでボタンを掛け違えると、後々「想定外」の事態が惹起してくる原因となってしまいます。

【Point 1】

パートナー選定における留意事項

- 自らの付加価値（差別化）の定義
- パートナーの何を活用するか の定義
- パートナー候補の経営課題の理解と分析
- パートナーにとってのメリットの設計

2. JV 契約の設計

先述1.にて協業のコンセプト上でWin-Winが確認できれば、次に互いの役割を明確に規定して契約に落とし込みます。役割は責任を伴い、その責任の大きさによって出資比率は自ずと決まってきます。当然ですが、連結目的から過半数の取得を主張するケースはあります。ただし、JVにおける役割・責任と出資比率がバランスしていなければ、後々JV運営上の軋みとなって顕在化してくることになります。期待外れとか、汗をかいてくれないという「想定外」は、このようなところに原因があると言えるでしょう。

ただ、政治・経済環境によって、それぞれの企業が果たすことができる機能も変化することがあります。このような場合、互いの役割について見直しができる柔軟性をJV契約に盛り込むことも重要になります。具体的には、JVのパフォーマンスの評価と利益配分について明確なルールを定め、每期モニタリングを行うこととなります。果たすべき機能を提供できない場合には（すなわち、パフォーマンスを挙げられない場合には）、役割を見直し、それに呼応して提携ストラクチャーの変更がありうることを契約に規定しておくことが肝要となります。

【Point 2】

JV設計における留意事項

- 役割分担の明確化とそれに呼応した提携ストラクチャーの構築
- パフォーマンス評価のルール策定
- モニタリングと役割変更の柔軟性

3. JVの運営

そもそも海外進出を検討する際には、JVや出資先の経営を任せられる人材を社内に有していることが前提となります。しかし、日本の企業では、十分な語学力を有する人材すらあまり多くないという現実があります。ましてや、言葉や文化が異なる海外の企業を経営できる人材がどれだけいるのでしょうか。

欧米やアジアの企業では、経営職階は外部から登用したいいわゆるプロ経営者が担うケースが多く見られます。かかる人材は経営職としての経験を積むことで成長し、また新たな活躍の場を見出していきます。一方、日本の企業では、サラリーマンの出世の到達点として経営職階が存在します。また、日本独自の合議制・稟議シス

テムは、単に時間を要するだけでなく、事業のリスク・リターンに対する判断の責任の所在を曖昧にしてしまいます。そのような環境で慣らされたサラリーマンは、自分で判断するトレーニングをなくなり、結果、事業家・起業家としてのマインドとスキルを得られないことが想定されます。つまり、日本企業のサラリーマン文化の中で、海外の現地法人の経営を担う人材はなかなか育ちにくいのです。

派遣されてきた人間に力量がなければ、自信を持って海外現地法人の経営を推進することはできません。いきおい本社のほうを向いて指示待ちとなります。一方、ASEANのタイクーンなどは起業家であり、辣腕の経営者です。本社の指示待ちをしているようでは、彼らからの尊敬など到底勝ち得ることはできません。また、そのような状況では、現地の従業員にも足元を見られるでしょう。資本の関係があるのであからさまな謀反は起こさないでしょうが、面従腹背が発生します。

JVの運営が始まれば、大小さまざまな問題が日々、発生します。その際、パートナーと十分な意思疎通ができ、場合によっては経営哲学まで語れる人材を派遣すること。そして、そのような人材をきっちり社内で育成すること。これこそが海外進出における提携を成功させる最も根源的な秘訣です。短期的には解決が難しい問題ですが、マザーマーケットの縮小が本格化した今こそ、経営者を育てる社内教育はどうあるべきかを再考する良い機会だと思います。

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。

株式会社 KPMG FAS
ディレクター 木村 昌吾
shogo.s.kimura@jp.kpmg.com

“少し先を見た” グループガバナンスの再考 不確実性と個の時代への対応

KPMG コンサルティング株式会社
Risk Consulting
パートナー 足立 桂輔

技術の進化、競争ルールの変化などにより、企業経営を巡る不確実性はこれまでになく高まっています。企業の経営戦略の前提となることが想定外の環境変化に脅かされるようになり、環境認識や将来予想の必要性が疑われるようにすなりしました。このような時代では、組織とガバナンスの在り方を有効に作り出すことが極めて大きな意味を持つようになったともいえます。本稿では、不確実性と個人の時代を乗り切るための組織とガバナンスに求められる新しい要件や検討要素、現実的なアプローチについて解説します。

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



足立 桂輔
あだち けいすけ

point 1

新しい「組織の力」の実現

不確実性を克服し新たな事業価値を創出するには、「Innovation（オープンとスピード）」「Resilience（感受性と弾力性）」が必要である。

point 2

来るべく 「個人の時代」への対応

個人の時代においては、グループを構成する個人がどう連携し、どう考え、どう動くべきなのか、そのデザイン力が問われる時代になっている。

point 3

グループ会社の 取締役会の見直し

グループ会社の取締役会には、現地に根差した迅速・適切な意思決定と、本社から見た経営の透明化をバランスよく実現することが求められる。

point 4

コーポレート部門の 役割の再定義

グループ全体でのコーポレート部門の位置づけ、ならびに責任と役割を再整理することが重要である。

I. 100年に一度の大変化が起きている今、一層求められる「不確実性を乗り越えるための経営」

近年、地政学と企業経営を巡る議論が盛んに行われています。地政学リスクは、企業経営の内外環境の不確実性を表す代表的なキーワードとして扱われ、時にVUCA（Vulnerability、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）といった表現も用いられています。100年に一度の社会と経営環境の大変化が起こっているともいわれるこの時代において、企業経営を巡る不確実性は、たとえば以下の点によって高められているといえます。これらはいずれも、企業の経営戦略の前提となる環境認識や将来予想に対して、著しい「想定外」の変化をもたらし、経営戦略そのものの必要性すら脅かしています。

① 従来の国際秩序への挑戦

中国を筆頭とする新興国の台頭や欧米の保護主義化に見られるように、自由貿易と多国間協調を基軸とした国際関係が退潮し、新しい秩序作りが進んでいます。

② 技術の進化

AIやモビリティ、仮想通貨、新エネルギーなどのテクノロジーの進化が従来産業に破壊的な変化をもたらし、新しい産業パラダイムを生み出しつつあります。

③ 競争ルールの変化

FCPAやGDPR¹に見られるような国境を越えた法規制の展開や対応、#Me Tooに見られるような特定の社会的課題認識や社会運動が、国境を超えて急激に高まりつつあります。

グループガバナンスとは、グループを組織として機能させるための一連の手法でもあります。従来は「組織は戦略に従う」という発想が一般的でしたが、その戦略が上記の環境下にあって機能し難い時代では、むしろガバナンスの在り方が事業価値を大きく左右することも考えなくてはなりません。言い換えれば、不確実性を乗り越えるための組織の形態を有効に作り出すことそのものが極めて大きな意味を持つ時代になったともいえます。

これは、不確実性を克服し新たな事業価値を創出するには、組織とガバナンスにも新しい質的要件（組織の力）が求められるようになったということです。そして、その新しい質的要件がInnovationとResilienceの2つです。

ここでいう「Innovation（オープンとスピード）」とは、オープンイノベーションを進めるための組織内外とのコラボレーションの活性化や、ビジネスの最前線での変化に対応するためのスピードを実現する組織の力のことです。時として「現地化」という動きとなっ

て表現されることもあります。そして、「Resilience（感受性と弾力性）」とは、組織内外の変化、特にリスクを感じ取り、組織そのものの変化を産み出す力と、想定外のリスクへの対応力、そして危機によるダメージからの復元力のことです。

II. 「組織」よりも「組織を構成する個人」へのアプローチが問われている

前述のようなグループガバナンスの質を実現するうえで、重要なアプローチは「個人」です。組織や法人といった単位ではなく、従来よりも一層、個人または個人を中心としたチームに着目したアプローチが求められるようになりました。それには次の3つの理由が考えられます。

① 個人の役割の変化

AIやRPA等の発達と普及に伴い、個人（人間）に求められる組織上の機能や役割が変わっていくことが想定されます。単純な処理やチェックはもとより、一定の判断や感性、アイデアが求められる領域にまで機械化が進むでしょう。企業は、従来以上に個人に求める活動領域に対して慎重に検討し、またより高次元の組織文化や価値観に依った業務を個人に求めるようになります。

② 個人の生き方の変化

既に一部の企業に拡がりつつある副業や働き方改革に見られるように、個人の会社組織に対する所属の関係が変化し、より対等なものとなります。個人から構成される会社組織はますます流動的となり、会社自身の内と外の垣根が曖昧になるでしょう。

③ 個人を管理する技術の変化

センシング技術やアナリティクスの発達によって、組織を構成する個人の活動の管理、特にポリシーやルールからの逸脱や不正行為の兆候等が検知しやすくなります。これに伴って、組織や上長が負っていた個人の活動に対する管理監督機能に変化がもたらされます。管理者と一定数の被管理者の塊から成るピラミッド的な組織の必要性が薄れ、フラット化が進行するでしょう。

個人の時代においては、法人という単位のグループガバナンス上の意味は相対的に薄れていきます。今後のグループガバナンスを考えるうえでは、グループという組織を構成するそれぞれの個人が何によって連帯し、どのように考え、どのように動くべきなのか、そのデザイン力が問われる時代になっています。

1 2018年5月25日より適用されたEU一般データ保護規則のこと。General Data Protection Regulationの略。EU内に居住する人の個人データ保護を強化することと、EU内の規則を統合することでビジネス環境を簡潔にすることを目的とする。

III. 価値観、ポリシー、プロセス……。これからのグループガバナンスは何を優先すべきか？

グループガバナンスを実現するための要素（enabler）は、次の5つから構成されます。これら要素が時代を跨いで大きく変わることは少ないと考えられますが、前述のとおり、今後の個人の時代にあつては、その個人に影響を与える強さに応じて優先度を検討し、グループとしてのInnovationとResilienceを促し実現するために再配置／再構成を図る必要があります。

① 価値観

個人やチームの行動や判断に直接影響を与える価値観や思考のことで、Core ValueやCode of Conductとも称されています。組織の流動性の高い時代にあつて、その重みはますます増えています。

② ポリシー

個々の業務において、組織の価値観を実現するための基本原則やルールを総称します。経理や人事、調達といった各業務で備えるものが多いですが、その適用範囲や粒度はまさに企業のグループガバナンスの考え方に依拠します。

③ プロセスとIT

ポリシーを実現するための業務の流れや役割、責任と権限、それらを支える情報システムのことです。

④ モニタリング・報告・評価

上記が機能し、個人とそれが属する法人が望ましい活動を行っているかを判断するための仕組みです。一般的に、内部監査活動や業績モニタリングなどが想定されています。

⑤ 法人と資本

上記を実現するために適した会社法および資本の観点からの組織機構の設計のことです。一般的に、資本形態や取締役構成とその運用などが含まれます。

グループガバナンスの再構築にあたっては、まずはこれらの5要素について、その在り方や考え方を整理し、グループガバナンスポリシーとして取りまとめ、全体の作業指針とすることが想定されます。

IV. グループガバナンスを再構成するには、どのような取組みから着手するのがよいのか？

現実的なアプローチとしてグループガバナンスの再構成を目指すにあたり、比較的着手しやすい入口としては次の3つが想定されます。とはいえ、いずれも中期的な取組みとなることが必至であり、続けるための仕組みと短期的な効果創出が肝要となります。また、

そのさらに先には、InnovationとResilienceを実現するグループガバナンスの姿を描く必要があることはいうまでもありません。

1. グループ会社のBOD（取締役会）の見直し

日本企業の親会社のレベルにおいて、CGC（Corporate Governance Code）を巡る議論や取組みが盛んです。一方で、子会社をはじめとするグループ会社におけるそれについては、本来果たすべき役割を果たしきれていないといわれています。グループ会社の取締役会が形式的な書面決議に終始しており、また親会社から派遣されている取締役自身も兼務するグループ会社の数が多く、当該決議において検討のための十分な時間とエネルギーを割いていない、という状況は決して珍しいことではありません。

無論、グループ会社の位置づけと形態によっては、取締役会の実質的に持ちうる意味が薄くなることは十分考えられます。一方、より自立した運営のうえで、より確実かつ最小限な本社の関与を目指すとするならば、取締役会を一層充実したものにして、かつ執行サイドとの線引きを明確にすることが望ましいといえるでしょう。

具体的な取組み事項としては、たとえば以下の標準やガイドラインの策定が想定されます。

- グループ会社へ派遣する取締役の選任基準
- グループ会社へ派遣する取締役の（取締役会における）行動指針／審議にあたってのチェックポイント
- グループ会社の取締役会の開催ガイドライン
- グループ会社における標準的な取締役付議事項

グループ会社が置かれる現地の会社法の定めによっては、必ずしも取締役会の設置が求められなかったり、また取締役会の選任基準が厳格であったりもしますが、現地実情に応じて同等の機能を整備することも有効となります。いずれにしても、現地化（現地に根差した迅速・適切な意思決定）と、本社から見た経営の透明化をバランスよく実現する施策となります。

2. コーポレート部門の役割再定義

海外事業の拡大や経営の現地化に伴い、親会社やグループ会社の「コーポレート機能」の在り方が問われています。伝統的に、コーポレート部門はグループを構成する各法人に紐づくものであり、各法人の経営判断に沿って整備・運用がなされてきました。単一事業の色合いが強いグループにおいてさえも、コーポレート部門の強化や改善に向けた投資は、各法人単体の業績や予算に強く影響されています。

しかし、今日のグループガバナンスの観点からは、少なくともグループ全体に影響を及ぼす管理事項については、グループとしての

強い意志の下でのコーポレート機能強化が求められます。さらに、進出や再編、撤退などの経営環境の変化への対応スピードを上げるには、法人単位によるコーポレート機能の整備や運用に時間をかけることは許されません。

そこで、グループとして改めてコーポレート機能にかかるグループ全体での位置づけ、そして責任と役割を再整理することが重要となります。たとえば、具体的には以下のような施策が想定されます。

- グループのプロセスオーナー(CxO)機能の明確化
- 地域統括会社や中核事業会社等のいわば「中二階」の法人役割整理
- 各機能が担う管理テーマ/リスクテーマの明確化と、その内外動向の観測
- 上記について、関係会社管理規定や職務分掌、グループ内の決裁権限への反映
- 各コーポレート機能の標準化と、オフショア提供やクラウドを介してのサポート
- 上記を背景とした経営者による重要な意思決定時の判断材料の提供

3. 内部監査の戦略的活用

内部監査は本来、3rd Line Defense (3線)といわれるように、業務執行そのものから独立して、経営者のモニタリングをサポートするための機能です。そのため、グループガバナンスの強化にあたっては、本来であれば内部監査の強化は、1線(現場部門)と2線(コーポレート)の整備に対して劣後すると見る向きも強くなります。そのため、前項で紹介したように、グループとしてのコーポレート機能を強化して、各機能におけるポリシーやシステムを整備することに経営資源を割くことが定石となります。

しかし、コーポレート機能の見直しは、その対象となるテーマの広さやグループ内の関係者の多さから、さまざまな実務上の障害が想定されます。そのため、あえて2線強化の優先度を落とし、内部監査すなわち3線から着手するアプローチを採る企業もあります。それは、グループ子会社への内部監査を通じて、ガバナンス上の懸案や具体的課題を個々に経営トップにまで直接吸い上げ、トップダウン的に改善を進めていくというやり方です。

このアプローチは着手しやすい反面、改善活動がモグラ叩きのになり、対策の一貫性を失う可能性や、枝葉末節に陥らない価値ある検出事項を得るには高い内部監査スキルとグループ会社業務知見を持つ内部監査人を相当数抱えなければならない、という留意点があります。グループガバナンス再構築の端緒を担う以上、最終的に目指す1,2線全体の姿を見すえつつ、その実現に向けた「経営としての本気」は示し続ける必要があるということです。

V. おわりに

ここまで説明してきたように、グループガバナンスの再検討は、不確実性と個人の時代を乗り切る組織を作り出すための重要対応事項の1つです。しかしながら、その性質上、実現への道筋は決して平坦ではありません。これは、経営者の強い想いとリーダーシップがあっても、です。そこで、“少し先を見た”うえで、今回紹介したような比較的着手しやすく、かつ効果的な施策から取組みつつ、持続性のある改革を進めることが望ましいといえるでしょう。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

地政学リスクへの対応と税務管理

KPMG 税理士法人

インターナショナルコーポレートタックス

パートナー 梅辻 雅春

パートナー 神津 隆幸

マネジャー 古賀 弘樹

2016年、Brexitが英国国民投票で可決されました。その影響が懸念されるなか、米国で誕生したトランプ政権は自国第一主義の通商政策を掲げています。これによりパクス・アメリカナ、つまり米国中心型グローバリズムは終焉を迎えたのではないかと見られています。一方、アジア太平洋地域では中国が経済・軍事両面で台頭し、新冷戦ともいわれる米中関係下において貿易戦争の緊張感が高まりつつあります。このように、世界規模で地政学リスクが顕在化する様相を見せています。

地政学リスクは各国における貿易、通商政策のみならず、法人所得税や個人所得税などの直接税、関税に加えて、付加価値税など税制全般に大きな影響を及ぼします。不確実性が増す世界情勢の下、グローバルにビジネスを展開する日本企業は税務の側面からどのように対応していけばいいのでしょうか。本稿では、このような地政学リスクに対応した税務管理のあるべき姿について解説します。

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



梅辻 雅春
うめつじ まさはる



神津 隆幸
こうづ たかゆき



古賀 弘樹
こが ひろき

図表1 税に対する欧米企業と日本企業の考え方の違い(典型的な属性)

	欧米企業	日本企業
会社は誰のもの？	株主のもの	社会性を有するもの
経営指標はどこに注目？	税引後利益に注目	営業利益に注目
税金の捉え方は？	税金は管理すべきコスト	税金は利益の結果として支払うもの
税務戦略は？	企業戦略の一部	・税務戦略がない ・税務戦略は企業戦略外
税務戦略の策定は？	経営者が関与	経営者は関与しない
グローバルタックスマネジメントシステムの浸透度は？	リスク管理とプランニングがあり、CFO直轄のCTOが担当	移転価格以外はない
海外子会社のタックスリスク管理及びプランニングの責任は誰が持つ？	本社CTO	海外子会社
本社CTOの海外子会社のタックスポジション理解は？	把握している	把握できてない
事業部横断または事業部固有の移転価格ポリシーの有無？	有している	有していない

point 1

地政学リスクは事業リスクの一つ

地政学リスクは新奇なリスクではない。最も迅速で深度のある対応を要する事業リスクの一つである。

point 2

リスク対応可能な税務体制

地政学リスクにタイムリーに対応するためには、トップダウン型税務管理体制の導入を検討する必要がある。

I. 地政学リスクと税務

地政学リスクとは、一般的には、特定の地域における政治・軍事・社会的な不安定さがその地域のみではなく、その周辺諸国、さらには全世界の政治または経済等の先行きを不透明にするリスクを言います。たとえば、2016年に英国で行われた国民投票によるEU離脱、いわゆるBrexitや、米国大統領選挙におけるドナルド・トランプ政権の誕生に見られる保護主義・自国第一主義の台頭が該当します。

それでは、これら地政学リスクが税務面にどのような影響を与えるのでしょうか。先ほどの例でいえば、英国のEU離脱によって法人所得税や個人所得税などの直接税、関税、付加価値税などの間接税のルールが大幅に変更される可能性があります。

米国については、トランプ大統領はオバマ前大統領政権下で合意されていたTPPから離脱しました。当初、多くの企業が米国を仕向け先とするサプライチェーンの関税等コスト削減を期待していましたが、この離脱により、それが不可能となりました。また、NAFTAについても貿易収支改善の観点から見直し交渉が進行中です。これにより、北米地域における自動車関連サプライチェーンにかかる今後の見通しが大変不透明になっています。さらに2018年5月には、米国の安全保障を損なう恐れがあるという大義名分の下、自動車への関税課税が強化されようとしています。今後の成り行きによっては、自動車業界はさらなるサプライチェーンの見直しの必要性が出てくるかもしれません。

これらの事象のように、本稿ではある特定の地域において、主に政治的な要因から突発的に発生する緊張状態が波及するなかで税務面で取るべき対応策の先行きが不透明になることを「地政学的税務リスク」と呼びます。

II. 地政学的税務リスクへの対応

1. 地政学的税務リスクを見据えた企業の経営課題

それでは、このような地政学的税務リスクに対して、世界各地でビジネスを行う日本の多国籍企業はどのように対応していけばいいのでしょうか。企業にとっては、地政学的税務リスクも世界規模で起こる環境変化により生ずるリスクの1つです。つまり、世界規模での厳しい競争や政治・経済の変化と同様に、その変化をしっかりと捉えたうえで、その時々状況に応じて、機敏に対応していかなければならないリスクであるということです。ただ、当然のことながら、企業はリスクのみを見て事業を行っていればいいというわけではありません。企業には、投資家、従業員、取引先等のさまざまなステークホルダーが存在し、異なる立場のステークホルダーの利害関係を調整しながら事業活動を行っていく必要があります。つ

まり、企業には直面するリスクに対応しながら、ステークホルダーの利害関係も調整し、投資に対するリターンとして「税引後利益、および税引後のフリーキャッシュフローの最大化」を達成する義務があるのです。

したがって、税務の観点からは、企業側の行動としては地政学的税務リスク、特に税務コンプライアンス上のリスクをしっかりとコントロールしながら、いかに法人税、間接税および関税などの税金の支払いによる社外流出を抑えるかということが重要な経営課題となってくるのではないのでしょうか。

2. 日本企業の税務管理の現状

従来より、日本企業は税務申告や移転価格の文書化への対応など、税務コンプライアンス面については管理できています。日常的な取引に関して税務上の判断を行う際も、リスクを避けるという観点から保守的な取扱いを選択するといった対応が多く見られました。

しかし、地政学的税務リスクへの対応に必要なような主体的な税務管理は行われておらず、回避可能な税金の社外流出をできる限り迅速に抑えるという意識もあまり強くはないように思われます。

3. 欧米企業の税務管理の現状

それでは、日本企業に先行してグローバル化した欧米企業は、どのように地政学的税務リスクと向き合っているのでしょうか。

欧米企業の行動の前提には、会社は株主のものであり、事業活動の目標も株主価値の最大化、利潤の最大化という考え方があります。そのため、税務に対する取組みの姿勢も、税金は「管理すべき（することができる）コスト」と考え、その時点において定められている税務上のルールに準拠しつつ、積極的に税金の社外流出を抑制し、その税金の抑制分により増加した残余利益を将来に投資することで、さらなる利益の獲得を目指すというものです。つまり、ビジネス戦略の策定および実行にあたって、これに対応する税務戦略の立案と実行は不可欠な要素だということです。税務戦略の策定も、企業のCEOおよびCFOの重要な経営アジェンダです。

このように、欧米企業には、全体に整合性のある税務戦略に基づいて積極的に節税を行っていくという姿勢があります。これが行き過ぎた結果、価値創造の場所と納税の場所が乖離し、適法だが適切ではない租税回避にまでつながった事例がBEPS議論の発端となってしまったわけですが、いずれにしても、これまでの日本企業と欧米企業とでは税務管理に対する基本的な考え方が異なるといえるでしょう。

4. 税務管理体制は、欧米企業がトップダウン型、日本企業はボトムアップ型

日本企業と欧米企業との間での税に対する姿勢という点では、それを管理する体制にも大きな違いがあります。欧米企業では、上述のとおり、税務戦略はトップマネジメントの責務の一つであることからCEOやCFOの下で、CTO（Chief Tax Officer）やTax Directorが税務管理に関する責任を持つとともに、その管理を遂行する部門として専門の税務部門を設けて、CTOまたはTax Directorがトップダウンにより意思決定を行うケースが多く見られます。各国現地法人の税務ポジションに関する情報も、この税務部門で集約し、グローバルでの税務ポジションの「見える化」に努めています。会社によっては、法人所得税のみでなく、関税や間接税などあらゆる税に関して税務部門で管理しているケースもあります。

一方、日本企業では、税務管理は国ごとまたは子会社ごと、場合によっては事業部ごとの管理になっていることも多く、企業全体としての横断的な税務管理体制が無い、または弱いケースが多いようです。これは、税務に関する情報が企業内に散在している状況にあるということです。その結果、企業グループ内での税務に関する情報管理が十分ではなく、日本の親会社が見えないところで二重課税が発生しているケースや、海外子会社で税務上の大きなリスクが潜在しているのに、日本の親会社では認識できていないケースがあります。税務上のリスクを親会社が認識できていないケースでは、税務調査によって突如として巨額な課税を受けたという事態になることもあります。

まとめると、欧米企業が情報の集中化・トップダウン型の税務管理を行う傾向があるのに対し、日本企業は情報拡散・ボトムアップ型の税務管理が一般的であるといえます。

5. 地政学的税務リスクに応じた税務管理

このように税務管理という面において、日本企業と欧米企業の間には、考え方や体制において大きな差があります。しかし、地政学的税務リスクを含むあらゆるリスクと向き合いながら事業を進めていかなければならないという点においては、日本企業でも欧米企業でも何ら変わりはありません。つまり、リスクが顕在化した場合において、企業として統一したポリシーの下タイムリーに対応していける体制を築いておくことが重要ということです。さらに、企業の存在意義を踏まえ、このようなリスクに対応しながらも、企業活動の結果である税引後利益およびキャッシュフローの最大化を目指すような体制を構築していく必要があります。

そのためには、これまでの税務管理体制を振り返り、どのような点に税務管理上問題があったのかをしっかりと分析し、それを基に、今後どのような税務管理体制を築いていかなければならないかを各企業ごとに検討・実行し、企業の税務管理レベルを上げてい

くことが重要になると思われます。

III. 日本企業が進むべき税務管理の方向性とは？

地政学的税務リスクから生じる課税リスクに備えながら、税務の最適化を迅速に達成して継続的に維持するには、非常時に対応するための税務管理のレベルを向上する必要があります。では、今後、日本企業はどのようにして、このような税務管理レベルの向上に取り組んでいくべきなのでしょう。

日本企業と欧米企業の間には、税務管理という面ではその動機において隔たりがあるのは先述のとおりですが、それぞれの税務管理の是非を二元論的に整理できるものではありません。また、平常時の日常的税務コンプライアンス対応では、両者の間にそれほど相違もなさそうです。ですので、欧米企業の税務管理を参考に優れた点は取り入れ、日本企業の伝統的な税務管理で問題がない点は残すなど、日本の企業文化に沿った税務管理を築いていくことが妥当と思われます。

これに対して、地政学的税務リスク対応では、日本企業型税務管理手法よりも、欧米企業型税務管理手法のほうが、対応策をより迅速に選定・実行・モニターできるという点で、効率的に問題に対応できる場合が多いように思えます。

地政学リスクは、国家が存在する限り繰り返し顕在化します。第二次世界大戦後の平和な時期において、日本企業は日常的税務コンプライアンス業務対応を税務管理の主要業務としていました。しかし、現在はこれに加えて法人税の二重課税の排除、間接税の還付機会逸失の防止、関税の課税ベースの適正化などの観点から、情報の見える化に取り組むとともに、可視化された状況にタイムリーに対応できるためのトップダウン型の税務管理能力を備えた体制が必要となります。このトップダウン型税務管理体制の導入は、日本企業にとって今後検討・実行すべきテーマになるものと思われます。このことはとりもなおさずコーポレートガバナンスの一環としての税務ガバナンスを改善することにも繋がるのではないのでしょうか。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人

TEL：03-6229-8000（代表電話）

パートナー 梅辻 雅春

masaharu.umetsuji@jp.kpmg.com

パートナー 神津 隆幸

takayuki.kozu@jp.kpmg.com

マネジャー 古賀 弘樹

hiroki.koga@jp.kpmg.com

誤解と混乱の「品質」リスクへの 実効的な対応に向けて

KPMG コンサルティング株式会社
Risk Consulting
シニアマネジャー 水戸 貴之

相次ぐ品質不祥事を受け、多くの企業で関連する取組みが進められています。しかし、その一環として自主調査を進め、結果、特に問題が検出されなかった企業においても、不安や懸念が拭えないとする声が多く聞かれます。また、品質・検査偽装により生じるリスクを、経営陣が「過小評価」してしまっているとの懸念も寄せられています。

本稿では、グローバルに事業展開を進める企業が、実効性ある品質関連対応を進めるにあたっての課題と対応策について解説します。

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



水戸 貴之
みと たかゆき

【ポイント】

- ー 昨今、取り沙汰されている「品質」リスクについては、品質そのものにおける問題と品質コンプライアンスにおける問題の二面があり、後者の観点に十分に焦点が当てられていないおそれがある。適切に峻別・整理して対応せねば、リスク対策が効果を発揮しないばかりか、かえって新たなリスクを生じさせてしまう可能性がある。
- ー 品質・検査偽装の影響が海外におよぶ場合には、当該国・地域でも制裁を課されることとなる。それに伴う損失額は数百億円～1兆円を超え、関係者が禁固刑に処せられることもある。
- ー 「品質」リスクの背景には、過去に積み重ねてきた事業上の無理・歪みが存在しているケースもあり、品質保証部門や生産部門にとどまらない、経営陣まで巻き込んだ全社的な取組みとすることで、はじめて実効的な対応が可能となる。

1. 「品質」リスクに関する誤解と混乱

昨年から相次いだ品質不祥事の多くで「品質には問題がない」旨のメッセージが共通して発せられています。一方、一連の品質不祥事を他山の石とする取組みにおいて、品質管理・品質保証そのものにのみ特化して改善を進めようとしているケースも散見され、誤解と混乱が生じやすい環境となっています。以下に、代表的なものを3つ紹介します。

1. 誤解と混乱

(1) 「品質」リスクの主管部門

品質不祥事にかかる第三者委員会・社外調査委員会等による各調査報告書にて記載されている発生原因を、不正発生に繋がるメカニズムを検討する際に用いられる不正のトライアングル¹ (図表1 参照)の枠組みで整理したものが図表2です。

本表記載の各原因を見ると、品質管理・保証そのものに関する課題はほとんどなく、おおむねコンプライアンスや内部統制に関する課題が挙げられていることがわかります。すなわち、品質コンプライアンスリスクとしての側面が強調されているといえます。

図表1 不正のトライアングル

不正を行う「動機・プレッシャー」の存在

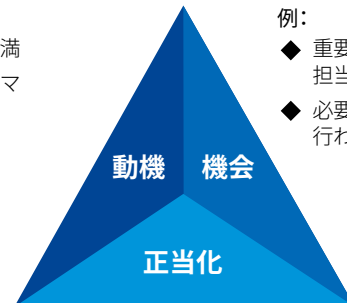
不正行為を実際に行う際の心理的なきっかけ

- 例：
- 処遇への不満
 - 過重なノルマ

不正を行うことができる「機会」の存在

不正を行おうとすれば可能な環境が存在する状態

- 例：
- ◆ 重要な業務を1人の担当者に任せている
 - ◆ 必要なチェックが行われていない



不正を行うことを「正当化」できる状況の存在

不正行為について合理的なものである等の正当化ができる状況

- 例：
- 収益のためなので仕方がないとの考え方
 - ルール違反だが、実際には誰にも迷惑がかからないといった意識

この点、品質コンプライアンスリスクは、部門間の役割・責任分担の隙に陥っており、リスクが発現しやすい環境にあることが推察されます。

今春、KPMGが行ったアンケート調査²でも、本件の主管部門は、

図表2 品質不祥事の発生原因

動機に該当する3つの原因	機会に該当する3つの原因	正当化に該当する3つの原因
売上・利益偏重 ● 事業部門の評価が収益に偏重 ● 能力を鑑みない受注 ● 不適合品発生による損失・コストアップ回避	閉鎖的な組織風土 ● 人の交流・行き来のない閉じられた組織 ● 声を上げられない、上げても仕方がないと思わせる風土	品質の定義の不明確さ ● 自社のものづくりに対する過信・慢心 ● 製品の品質が良ければ手続・データの不備は問題ないとする考え方
上司・上席からの指示、引継ぎ ● 上司・上席からの指示、引継ぎに反駁することの困難さ	人の固定化・属人化・不足 ● 専門性を理由とする業務の属人化 ● 製造部門と品質保証部門の「癒着」「一体化」 ● 適切な業務に必要な人員の不足	ルール・プロセスの不備・形骸化 ● 現場の実態とかけ離れた厳格すぎるルール ● 見直しがなく陳腐化・不合理化したルール ● ルールの未整備 ● 設備の欠陥・老朽化
過去の不適切行為 ● 過去の不適切行為の露顕回避	牽制／管理・監督／監視の欠如・不備 ● 検査値の書き換えが可能なプロセス・システム ● 監査の欠如・機能不全 ● ガバナンスの脆弱性	顧客との取決めの軽視 ● 契約・仕様書に定められた事項の軽視 ● クレームがなければ、顧客は満足しているとする考え方

1 米国の組織犯罪研究者であるドナルド・R・クレッシー氏により提唱された。不正は「動機・プレッシャー」「機会」「正当化」の3つの要因が揃ったときに発生するとしている。

2 KPMGコンサルティングが品質管理について2018年2月～5月に国内で実施したアンケート調査。回答企業数：424社。

また、違反時の制裁金や関連する集団訴訟（クラスアクション）での和解金として数百億円～1兆円超の支払い、さらに関与した幹部等個人が禁固刑に処せられるなど、日本とは比べものにならない損失が発生し、企業の存亡にかかわる事態を招来しかねないリスクとなっています。

各種コンプライアンス・ガイダンスの記載には粒度や項目の整理等の違いはあるものの、おおむね、前提となるガバナンスおよび企業風土と、未然予防・発見・法規制違反ないし違反兆候への対処の枠組みに整理でき、KPMGでは図表3のフレームワークでとりまとしています。

II. 実効的な「品質」リスク対応のために

前項にて述べたような誤解と混乱を乗り越えて、品質コンプライアンスリスクに実効的に対応していくための検討プロセスと留意点について解説します。

1. 基本的な対応方針

前述のとおり、グローバルに事業展開を進めている企業においては、海外法規制への対応が必須となるため、国内のみならず、海外当局を見据えて対応を進める必要があります。その際、各国当局が発行している各種コンプライアンス・ガイダンス⁵の充足を目指すことが基本的な考え方となります。

2. 特に重要な2つの対応

前述のフレームワークの構成要素ごとに検討・対策を進めることが基本となりますが、本稿では、紙幅の都合上、特に重要と考えられる2点について解説します。

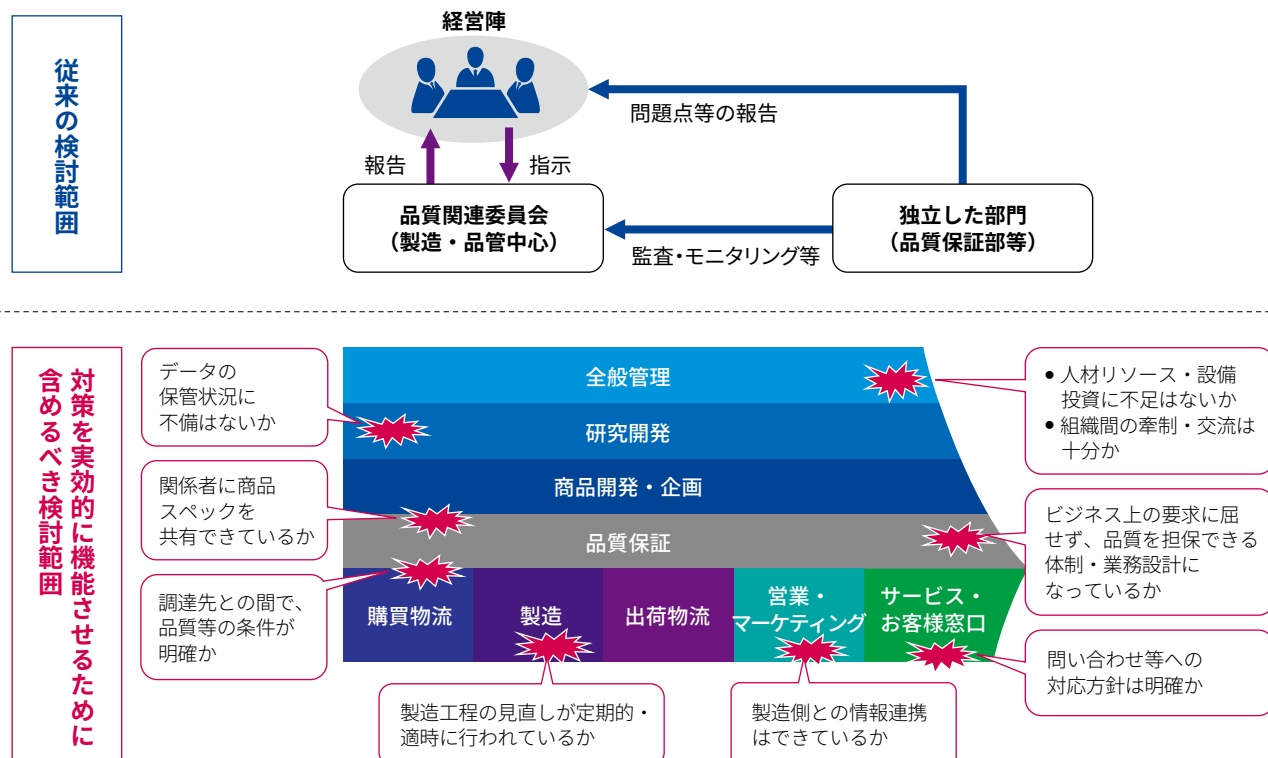
(1) トップコミットメント

トップコミットメント、すなわち、社風・文化の醸成や経営スタイルの確立等にかかる経営陣による活動・姿勢は、コンプライアンス対応上、世界共通で最も重要な取組みとされています。

その一方、日本では経営陣のメッセージがなかなか現場に伝わらず、意識の乖離が生じているケースも散見されます。

経営陣がいかにルールの遵守を訴えても、その対象となる社内規程について、実務上、遵守が困難な状況では、ただ無理を強いるだけとなり、かえってコンプライアンス意識が低下してしまうおそ

図表4 コンプライアンスリスクアセスメントの対象範囲



5 一例として、米国連邦量刑ガイドライン (<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/sentencingguideline.html>)、Evaluation of Corporate Compliance Programs (<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>) 参照

れがあります。各種の規制・制度対応や、過去に発生した問題等への場当たり的な対応による、社内規程の乱立、陳腐化が背景にある例が多くみられます。ルールの新設をし、整理・統廃合を進めることで、守るべき規程を守れる規程とし、経営陣のメッセージが現場に伝わる環境の基盤を整備する必要があります。

(2) コンプライアンスリスクアセスメント

リスク対策である以上、その対象となるリスクを適切に把握・評価して行わなければ、対策が徒労に終わることは当然の帰結となります。

1.1. (2)で述べたとおり、品質コンプライアンスリスクの発現の背景には全社的な課題があり、リスクアセスメントの対象も品質保証・生産に限定するべきではありません(図表4参照)。また、コンプライアンスの観点にとらわれすぎることなく、真因の追及に踏み込む必要があります。たとえば、顧客との取り決めに遵守するための前提として、試験・検査能力が不足していることが懸念される場合、設備投資不足や主要技術の海外拠点への移転、スキルの継承不足等の課題が存在することも考えられます。

こうした事業上の課題に光を当てないまま、コンプライアンス対策だけを進めても、現場には響かず上滑りするだけで、かえって新たな歪みを生じさせることとなりかねません。

III. 総括

ここまで述べてきたとおり、品質コンプライアンスリスクについては、従来の業務分掌上、必ずしも担当部門が明確になっておらず、また、問題の対象が限定される傾向があり、これらを見直さなければ、対策の十分性や継続性に懸念が残ります。また、グローバルに適用される法規制をとらえた際のリスクの大きさからすれば、実効的なリスク対応策の策定・導入は、まさに経営陣として重点的に取り組むべき喫緊の課題の1つといえます。

コンプライアンス対応上、トップコミットメントが重要であることに加え、業務分掌や組織構成の見直し、ひいては事業戦略の策定や関連する投資は、経営陣にしか担えない事項であり、トップまで巻き込んだ全社的な対応とすることで、はじめて、実効的な対応が可能となります。

品質リスクの背景には、過去のその場しのぎの対応により生じてきた実務上の無理・歪みが存在するおそれがあり、事業上の真因にまで踏み込んだリスクアセスメントを行わねば、無理・無駄なコンプライアンス対策に繋がるのみで、新たなリスク発生の原因ともなりかねません。

品質リスクを矮小化することなく適切に把握・理解し、過去から積み上げてきた課題に向き合い、将来に備えた見直しを行うための機会ととらえ、対応を進めていくことが肝要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

欧州、カナダの先行事例の開示から見える IFRS 予想信用損失会計

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

テクニカル・ディレクター 中川 祐美

ディレクター 曾我部 淳

2018年1月1日、欧州の銀行はIFRS第9号「金融商品」の適用日を迎えました。G-SIBs（Global Systemically Important Banks: グローバルなシステム上重要な銀行）といわれる銀行は、IFRS第9号の適用による影響について、アニュアルレポートなどにおいて情報提供を行っています。2017年11月1日から一足早くIFRS第9号を早期適用したカナダの大手銀行も年度末開示及び四半期開示において、適用による影響を明らかにしています。

IFRS第9号の予想信用損失会計では、各銀行それぞれのリスク管理をベースとした見積もりが計上されるため、定量的、定性的に詳細な開示が行われることによって、比較可能性が担保されることが期待されています。本稿では、銀行の開示内容から、欧州の銀行及びカナダの銀行においてIFRS第9号の予想信用損失会計の影響と適用上の主要課題にどのように対応しているかについてまとめました。

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。



中川 祐美
なかがわ ひろみ



曾我部 淳
そがべ あつし

【ポイント】

- 欧州及びカナダの銀行のほとんどは、IAS第39号からIFRS第9号に移行した際、引当金額が増加している。
- 著しい信用リスクの増大について、定性的指標、定量的指標で判定を行っているが、定量的指標の閾値を示している銀行は少ない。
- 将来経済シナリオは3つ以上を採用しており、ほとんどの銀行はGDP、失業率をマクロ経済指標として使用し、ポートフォリオによって住宅価格インデックスなど適切な変数を用いている。

I. はじめに

2018年1月1日、欧州の銀行はIFRS第9号「金融商品」の適用日を迎えました。G-SIBs (Global Systemically Important Banks: グローバルなシステム上重要な銀行)といわれる銀行は、IFRS第9号の適用による影響について、アニュアルレポートなどにおいて情報提供を行っています。また、欧州の銀行の中には、IFRS 9 transition report (以下「移行レポート」という)と称するIFRS第9号の適用に関する情報をまとめた公表物を発行しているところがあります。一方、2017年11月1日から一足早くIFRS第9号を早期適用したカナダの大手銀行も年度末開示及び四半期開示において、適用による影響を明らかにしています。

IFRS第9号の予想信用損失会計では、各銀行それぞれのリスク管理をベースとした見積もりが計上されるため、定量的、定性的に詳細な開示が行われることによって、比較可能性が担保されることが期待されています。本稿では、銀行の開示内容から、欧州の銀行及びカナダの銀行においてIFRS第9号の予想信用損失会計の影響と適用上の主要課題にどのように対応しているかについてまとめました。本稿に記載の内容は、2018年5月18日時点で公表されている欧州13行、カナダ6行の財務資料、報告書等の記載や数値に基づいております。

II. 財務数値への影響

これまで適用されてきたIAS第39号「金融商品：認識及び測定」は、発生損失モデルによって信用損失を計上する基準です。発生損失モデルでは、信用事象が起きて初めて損失を計上します。したがって、将来予想を加味して前倒しで信用損失を計上するIFRS第9号の予想信用損失モデルの適用により、一般的には引当金の金額が大きくなることが想定されます。

1. 移行日における引当金額の変化

分析対象とした銀行に関して、IAS第39号による引当金の金額から、移行日時点のIFRS第9号による引当金額への増減率をみると、**図表1**のようになります。

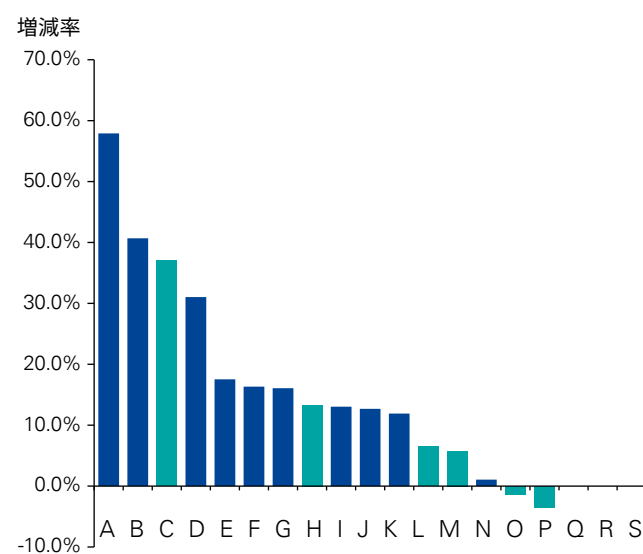
カナダの銀行の2行が減少しているものの、その他の銀行ではIAS第39号に比較して、引当額は増加しています。

増加している銀行の増加率にはばらつきがあり、個別にその要因は異なるものと思われますが、移行レポートにおける各行の分析では、以下のような記載が見られます。

- 複数の将来経済シナリオを使って計算したことによって、ベースシナリオからの追加の引当金額が計上されたことが増加要因である

- ステージ2の商品に対して、全期間の予想信用損失を計上したことが主要要因である。特にクレジットカード債権に対する引当金の算定が影響している
 - IAS第39号の発生損失モデルでは損失発現期間が12カ月よりも短かったが、予想信用損失モデルにおいてステージ1の商品に12カ月の予想信用損失を計上したことにより増加している
- IAS第39号をどのように適用していたかによりIFRS第9号の適用による影響は異なります。また、IFRS第9号は金融資産の分類にも変更をもたらすため、一部の資産について、純損益を通じて公正価値測定を行う、いわゆるFVTPL区分への分類変更により引当金が減少している場合もあると考えられます。

図表1 IFRS第9号移行日前後での引当金の増減率



(注) 青は欧州の銀行、緑はカナダの銀行。Q、R、Sは金額の明示がないため、増減率を算定していません。

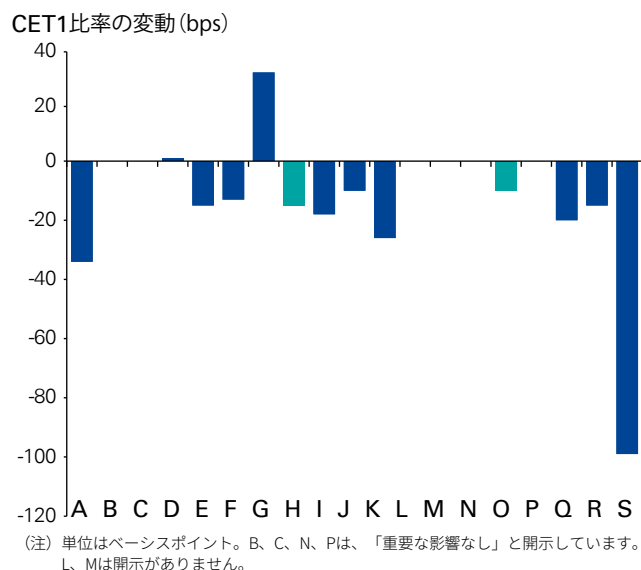
2. 移行日における規制資本への影響

IFRS第9号の適用によって、引当金の金額が変動するほか、金融資産の分類変更も起こります。IFRS第9号適用による普通株式等Tier1 (CET1)比率への影響の開示をまとめたものが**図表2**です。なお、欧州連合は、2018年1月1日から5年間にわたり、IFRS第9号適用による資本への影響を緩和するための措置を導入しており、その措置を利用する予定の銀行もありますが、下記の影響は、Fully-loadedと呼ばれる、当該移行措置を考慮しないCET1比率に基づいています。

III. 著しい信用リスクの増大

IFRS第9号の予想信用損失モデルの最大の特徴は、すべての信用エクスポージャーについて、当初認識時においては12カ月の予

■ 図表2 IFRS第9号適用による普通株式等 Tier1(CET1) 比率への影響



想信用損失を計上し、その後は、当初認識時の信用状態と報告日の信用状態を比較して、著しい信用リスクの増大がある場合に、全期間の予想信用損失を計上する、というものです。銀行は、「著しい信用リスクの増大」の程度を自身で定義づけを行い、運用していく必要があります。このため、どのような判断指標を用いているかも開示対象であり、各行の開示から以下の情報が明らかとなっています。

1. 定量的指標

著しい信用リスクの増大は、債務不履行となる確率 (Probability of default、以下「PD」という) の比較によって判定します。分析対象とした銀行ではPDの相対的な比較を主要な指標としていますが、具体的な閾値を開示している銀行は多くありません。閾値を示している事例においては、以下のような記載があります。

- 全期間PD (lifetime PD) が250%超相対的に変化した場合、または150bps絶対的に増加した場合のいずれかをステージ移動の指標としている
- ホールセールは、一定の格付までは格付ごとに全期間PDの特定の変化幅を閾値とする。また一定の格付以下においてはPDが2倍となった場合を指標としている。リテールは12カ月PDを比較している

2. 定性的指標

分析対象の銀行のほとんどが、定量的指標に加え、定性的指標を用いて、著しい信用リスクの増大の捕捉を補完しています。採用している定性的指標には以下が含まれています。

- 条件緩和
- ウォッチリストの対象となること
- より詳細なモニタリングの対象となること

ほとんどすべての銀行が30日超の延滞の場合にステージ2に移動するというバックストップを用いています。

3. 低い信用リスクの規定

報告日時点で信用リスクが低いと判断される場合に著しい信用リスクの増大はない、とする推定規定がありますが、いわゆる銀行業のメイン・ポートフォリオである貸出債権のエクスポージャーにこの規定を用いている銀行はありません。ただし、保険事業の債券ポートフォリオに使用すると明記した銀行が1行、負債性証券に適用する予定と明記した銀行が複数ありました。

IV. 将来予想の織り込み

IFRS第9号の予想信用損失モデルの特徴のもう一つは、将来予想を織り込んで予想信用損失を測定する、というものです。債務不履行と関連性の高いマクロ経済指標を分析によって選定し、複数の経済シナリオ毎に当該マクロ経済指標の数値を決定し、それぞれのマクロ経済指標に関して予想されるパラメーター (PD、LGD、EAD等) に基づき算定される予想信用損失を、将来経済シナリオのそれぞれの発生可能性により加重平均して計算します。通常、将来の経済シナリオと信用損失の間には非線形の関係が存在するため、それを反映させるために複数のシナリオが用いられています。また、将来予想情報は、ステージ移動にも反映させる必要がありますが、測定において複数シナリオを用いてパラメーターを算定している銀行は、ステージ移動にもその将来経済シナリオに基づくPDの相対的な変動を使って将来予想を織り込んでいます。

なお、ある事象について不確実性の程度がかなり高いために、シナリオに織り込めないような場合には、オーバーレイ・アプローチにより追加的に不確実性の影響を予想信用損失に反映させている、と開示している銀行もあります。

1. 利用したマクロ経済指標

保有するポートフォリオの特徴によっても異なりますが、開示されているマクロ経済指標を図表3でまとめました。利用したマクロ経済指標に関する具体的な開示を行っている銀行は15行あり、リテール、ホールセール別の開示がある銀行については、住宅ローンなどリテールポートフォリオには、GDP、失業率、金利、住宅価格インデックスが用いられています。ホールセールポートフォリオについては、その特徴によって、さらに、商品価格 (例えば、原油価格)

図表3 利用したマクロ経済指標

	欧州の銀行									カナダの銀行						
																
GDP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
失業率	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
金利	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
住宅価格インデックス	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
株価指数	✓									✓	✓		✓			✓
商品価格			✓							✓	✓	✓				
インフレ率	✓	✓														
商業不動産価格										✓						
信用スプレッド															✓	

(注) リテール、ホールセール別に開示している銀行についても合算しています

や、株価指数、インフレ率などを用いています。

2. 将来経済シナリオの数

単純に複数のシナリオを使用する、と記載した銀行もありますが、3つ（あるいは最低3つ）のシナリオを用いるとした銀行が最も多く10行、続いて、5つのシナリオが3行、4つのシナリオが1行となっています。3つのシナリオを使用しているある銀行は、ポートフォリオの地域性を加味し、地域別に3つずつのシナリオを作成しています。また、モンテカルロシミュレーション法により50のシナリオを用いるとした銀行もあります。

なお、分析対象の銀行において、採用している将来経済シナリオの発生確率を開示している例はほとんどありませんが、ベースケース、アップサイドケース、ダウンサイドケースの3つのシナリオを作成し、ベースケースに80%の確率を加重し、残りの2つを10%ずつ、としている例が見られます。

V. 信用リスク開示から読み取れる内容

IFRS第7号「金融商品：開示」の改訂された規定では、新しい開示が要求されています。

1. 信用リスク・エクスポージャーの開示

信用リスク格付毎にステージ毎の金額を提供することが求められています。この開示からは以下が読み取れると考えられます。

- 低格付先にステージ1の金額が多い場合は、当初から低格付先に貸出を行っていることが判明する
- 格付毎にステージ区分の金額の割合が算出できるため、これを四半期ごとに時系列で追うことにより、信用リスクの悪化の全体的な状況が明らかとなる

2. 信用損失引当金の調整表

信用損失引当金の調整表では、ステージ毎、商品区分ごとに区分し、再測定による引当金の増減と、ステージ移動による増減が開示されます。この開示からは以下が読み取れると考えられます。

- ステージ1からステージ3への移動が多くある場合、著しい信用リスクの増大の指標が適切ではなく、ステージ2を捕捉できていない恐れがある
- 再測定の金額が大きい場合、同一ステージ内の債権全体に信用状況の悪化があり、PDが上昇している可能性がある
- 引当額が増加している場合でも、新規実行分の増加に基づく部分が大層を占める場合には、信用リスク・エクスポージャーが増大しているわけではない

VI. 終わりに

IFRS第9号の予想信用損失会計の導入による、ビジネスや貸出実務への影響について明確に記載している銀行はありませんが、ステージ毎のエクスポージャーや引当金額がどのように推移していくかは、適用後の継続的な開示において今後明らかになってきます。その変化がリスク指向やリスク管理方針にも影響を及ぼすことになるのかについては注目していきたい点です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
TEL：03-3548-5102（代表電話）

テクニカル・ディレクター 中川 祐美
hiromi.nakagawa@jp.kpmg.com

会計・監査情報 (2018.4-5)

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計・監査Digestのうち、2018年4月分と2018年5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、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正を公表

金融庁は2018年4月6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」等の一部改正を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会が2018年3月31日までに公表した会計基準を、連結財務諸表規則第1条第3項及び財務諸表等規則第3項に規定する一般に公正妥当と認められる企業会計の基準としている。主な会計基準は以下の通りである。

- 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」(2018年2月16日公表)
- 企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」(2018年3月30日公表)

本改正は、公布の日(2018年4月6日)から適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年4月9日発行)

【公開草案】

(1) 金融庁、「収益認識に関する会計基準」等の公表に伴う、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等」の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表

金融庁は2018年4月13日、収益認識に関連する「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)」(以下「本改正案」という)等を公表し、パブリック・コメントの募集を開始した。

本改正案は、企業会計基準委員会において、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等が公表されたことを受け、売上高の表示や収益認識に関する注記事項等について、所要の改正を行うことを提案している。

コメントの募集は2018年5月12日で締め切られている。また、同府令は公布の日から施行する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年6月11日発行)(当該資料は最終基準等の解説となっている。)

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】

(1) ASBJ、「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い(案)」等を公表

ASBJは2018年5月28日、実務対応報告公開草案第55号(実務対応報告第18号の改正案)「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い(案)」等(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案は、在外子会社等において、IFRS第9号「金融商品」を適用し、資本性金融商品の公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示する選択をしている場合に、連結決算手続上、当該資本性金融商品の売却損益相当額及び減損損失相当額を当期の損益として組替調整することを提案している。なお、ここで、要減損処理額については企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」若しくはIAS第39号「金融商品：認識及び測定」の旧規定による算出が求められる。

また、同時に公表された実務対応報告公開草案第56号（実務対応報告第24号の改正案）「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い（案）」により、当該修正は、持分法適用関連会社の会計方針の統一に際して実務対応報告第18号に準じて連結財務諸表を作成する場合にも適用されることが提案されている。

コメントの締切りは2018年7月30日である。また、本改正は原則として2019年4月1日以後開始する連結会計年度の期首から適用することが提案されている。また、早期適用等を認めることが提案されており、適用時期に応じた定めが提案されている。

【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6月1日発行)

3. 監査関連

【公開草案】

(1) 金融庁、「監査基準の改訂について（公開草案）」を公表

金融庁は2018年5月8日、企業会計審議会監査部会が取りまとめた「監査基準の改訂について（公開草案）」(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案は、近時、監査の信頼性を確保するための取組みの1つとして財務諸表利用者に対する監査に関する情報提供を充実させる必要性が指摘されていること等を踏まえ、企業会計審議会監査部会における審議を踏まえて取りまとめられたものであり、監査報告書に「監査上の主要な検討事項」の記載を求めるよう、監査基準の改訂を提案している。

コメントの募集は2018年6月6日に締め切られている。本公開草案では「監査上の主要な検討事項」について2021年3月決算に係る財務諸表の監査から、報告基準に関わるその他の改訂事項については2020年3月決算に係る財務諸表の監査から適用することが提案されている。

【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5月16日発行)

4. INFORMATION

(1) 金融庁、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループに係る意見募集を開始

金融庁は2018年4月20日、「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループに係る意見募集について」を公表し、意見募集を開始した。

金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループで取り扱う論点に関し、投資家の適切な投資判断や中長期的な企業価値の向

上に向けた企業との建設的な対話を行っていくうえで、どのような視点から、どのような情報が必要であるか等について、広く意見を募集するものである。

コメントの募集は2018年5月19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7月3日発行)(当該資料は最終基準等の解説となっている。)

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】

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

ASBJは2018年4月11日、改正修正国際基準を公表した。

ASBJは、以下を対象としたエンドースメント手続における検討の結果、「削除又は修正」を行わないと結論付けた。

① IFRS第9号(2014年)における改正点

② 2017年6月30日までに国際会計基準審議会（IASB）により公表された会計基準等のうち、上記①、IFRS第16号及びIFRS第17号を除く、2018年1月1日以後に発効する会計基準等

改正修正国際基準は公表日以後開始する連結会計年度より適用する。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年4月17日発行)

【公開草案】 該当なし

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

III. 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】 該当なし

【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】 該当なし

【公開草案】 該当なし

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

者への販売に関連していない限り、収益として計上することは認められないが、トピック606を類推適用することが容認されている。

コメントの募集は2018年6月11日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issue\(英語\)](#)

2. 監査関連 該当なし

3. INFORMAITON

(1) リース基準書（トピック842）の限定的な改善

FASBは2018年3月28日に開催したボード会議において、移行措置及び貸手がリース要素とリース以外の要素とを分離するための実務上の簡便法を追加する改訂を承認した。また、売上税及び借手による貸手のコストの支払いに関連する貸手についての適用上の論点に対応する追加的な改訂を提案することを決定した。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issue\(英語\)](#)

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

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））】

該当なし

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

(1) ASU案「提携契約（トピック808）」の公表（2018年4月 26日 FASB）

本ASU案は、トピック808に定義される提携契約の相手（Collaborative partner）との取引について「顧客との契約から生じる収益（トピック606）」に基づき会計処理されるか否かを明確にするものである。

提携契約の相手が顧客でもある場合は、識別可能な財又はサービス単位でトピック606に基づき会計処理する。

提携契約の相手が顧客でない場合は、当該取引が直接的に第三

会計・監査コンテンツ

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

www.kpmg.com/jp/standard

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

TEL：03-3548-5112（代表電話）

azsa-accounting@jp.kpmg.com

担当：小松 拓史

税務情報 (2018.4-5)

KPMG 税理士法人

本稿は、2018年4月から5月に財務省・国税庁等から公表された税務情報並びに KPMG税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan tax newsletter及び 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. 税制改正関連法案の成立・公布

5月16日、2018年度税制改正に関連する「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」が可決・成立し、5月23日に公布されました。

(1) 生産性向上特別措置法

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税制)」及び「中小企業の固定資産税の軽減措置」の関連法です。

この法律は、生産性向上特別措置法施行令・施行規則とともに6月6日から施行されます。

(2) 産業競争力強化法等の一部を改正する法律

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

2018年度税制改正では、「産業競争力強化法」の改正を前提とする税制措置として、特別事業再編 (自社株対価M&A)の特例が設けられています。

この法律の施行日は、原則として、公布の日から起算して6月を超えない範囲内において政令で定める日とされていますが、政令は執筆時現在 (6月1日) 公布されていません。

2. 国税庁 — 「収益認識に関する会計基準」に対応した改正法人税基本通達等の公表

企業会計基準委員会は2018年3月30日、収益認識に関する包括的な会計基準となる企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」(収益認識基準)を公表しました。これに伴い、2018年度税制改正では、法人税における収益の認識時期等に関する見直しが行われています。

これを受け、国税庁は6月1日、収益認識基準の導入に伴う改正に対応した「法人税基本通達等の一部改正について (法令解釈通達)」*を5月30日付で発遣しました。

※ <http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/180409/index.htm>

(1) 改正法人税基本通達の概要

改正法人税基本通達においては、例えば以下の取扱いが明らかとされています。

- 資産の販売等 (資産の販売若しくは譲渡又は役務の提供) に係る収益の額は、個々の契約ごとに計上することを原則としつつ、実質的な取引の単位に区分して計上することもできること。
- 資産の販売等に係る収益の額は、原則として第三者間で取引されたとした場合に通常付される価額 (時価) であるが、変動対価 (値引き、値増し、割戻しその他の事実 (貸倒れ及び買戻しを除く。)) により変動する可能性がある部分の金額) がある場合において、一定の要件を満たすときは、収益の額から控除することができること。
- 棚卸資産や固定資産、役務の提供などの区分に応じた資産の販売等に係る収益の計上時期
- 資産の販売等に係る収益の計上時期の原則である「引渡し等の日」(目的物の引渡し又は役務提供の日) 及び例外として認められている「引渡し等の日に近接する日」の具体例

なお、改正前と改正後の通達の構成をまとめた「収益等の計上に関する改正通達 (法人税基本通達第2章第1節部分) の構成及び新旧対応表」*も公表されています。

※ http://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/kaisei_gaiyo2018/pdf/003.pdf

(2) 「収益認識に関する会計基準」への対応について

国税庁は6月1日、ウェブサイト上に「収益認識に関する会計基準」への対応について*というページを設けて、以下の資料を掲載しました。

※ http://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/kaisei_gaiyo2018/02.htm

■「収益認識に関する会計基準」への対応について～法人税関係～
収益認識基準とそれに伴う法人税法の改正内容を概説するとともに、改正法人税基本通達のうち主要なものについて図入りで説明する、全37ページの解説資料です。

■ 収益認識基準による場合の取扱いの例

取引によっては、収益認識基準に沿って会計処理を行った場合の収益の計上額、法人税法における所得金額の計算上益金の額に算入する金額及び消費税における課税資産の譲渡等の対価の額がそれぞれ異なることがあるため、この資料では、会計・法人税・消費税のいずれかの処理が異なることとなる6つの典型的なケースについて、それぞれの取扱いが具体例とともに示されています。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 154 (2018年6月4日発行)

3. 国税庁 — 電子申告の義務化に関する情報の公表

2018年度税制改正では、社会全体のコスト削減及び企業の生産性向上を図るため、一定の法人が行う2020年4月1日以後に開始する事業年度に係る法人税等の申告は電子情報処理組織(国税はe-Tax)により提出しなければならないこととされました。

この改正を踏まえ、国税庁は「大法人の電子申告の義務化の概要について」※というページを開設し、以下の情報を掲載しました。なお、これらの情報については、今後、随時更新される予定です。

※ <http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/index.htm>

(1) 電子申告の義務化の概要

電子申告の義務化の対象法人、税目及び手続等の概要が記載されています。また、参考資料として、「電子申告の義務化の対象法人一覧表」及び「電子申告の義務化の適用開始時期一覧(例)」も掲載されています。

(2) 電子申告の義務化に伴い導入する利便性向上施策等

法人税等に係る申告データを円滑に電子提出するための環境整備として、国税庁は電子申告の利便性向上に向けた施策を順次実施していく予定です。

「利便性向上施策等一覧(施策別)」には、利便性向上のために講じられる16の施策について、その概要をまとめたPDF(改正(見直し)前後の取扱いも掲載されています。)のリンクが掲載されているとともに、適用開始時期(予定)が記載されています。

(3) Q&A

「電子申告の義務化についてよくある質問」のページには、よくある質問及び回答ページへのリンクが7つのカテゴリー(「対象法人関係」、「適用開始関係」、「対象書類関係」及び「利便性向上施策関係」

等)に分けて掲載されています。

なお、国税庁は5月18日に、電子申告の義務化の概要を簡単に解説する以下のパンフレットも公表しています。

■ 大法人についてe-Taxが義務化されます!!

https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/houjin_e-tax_gimuka_201805.pdf

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 151 (2018年4月16日発行)

4. 国税庁 — 2018年度税制改正関連情報の公表

国税庁は、2018年度税制改正に関連する以下の資料を公表しました。

(1) 法人税関係

■ 平成30年度 法人税関係法令の改正の概要

http://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/kaisei_gaiyo2018/01.htm

(2) 所得税関係

■ 源泉所得税の改正のあらまし(平成30年4月)

<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/h30aramashi.pdf>

■ 平成30年分 所得税の改正のあらまし

<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/shotoku/h30kaisei.pdf>

■ 個人の方が株式等や土地・建物等を譲渡した場合の平成30年度税制改正のあらまし

<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/joto-sanrin/h30aramashi.pdf>

(3) 相続税・贈与税関係

■ 非上場株式等についての贈与税・相続税の納税猶予・免除(事業承継税制)のあらまし

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/sozoku-zoyo/201804/01.pdf>

■ 相続税の申告書の添付書類の範囲が広がりました

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/sozoku/shikata-sozoku2017/pdf/h30kaisei.pdf>

(4) 消費税関係

■ 消費税法基本通達の一部改正について(法令解釈通達)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/shohi/kaisei/180518/index.htm>

5. 総務省 — 地方税に関する改正取扱通知等の公表

2018年度税制改正に伴い、総務省はウェブサイトの「通知・通達」※のページに、地方税に関する以下の改正取扱通知等を4月1日付で公表しました。

※ http://www.soumu.go.jp/menu_hourei/tsutatsu/t_tsutatsu.html

(1) 地方税法、同法施行令、同法施行規則の改正等について
地方税法に関する改正事項の概要をまとめたものです。

(2) 地方税法の施行に関する取扱いについて（道府県税関係）の一部改正について

2018年度税制改正に伴い改正された道府県税関係の取扱通知の新旧対照表です。2018年度税制改正では、内国法人が外国子会社合算税制の適用を受ける場合に、外国関係会社に対して課された日本の所得税等の額のうち合算対象とされた所得に対応する部分に相当する金額（控除対象所得税額等相当額）について、その内国法人の法人税及び地方法人税から控除しきれなかった金額を、法人住民税から控除することができることとなりました。改正取扱通知では、その運用に当たっての留意点を示す取扱通知（第2章第3節 46の2）などが新設されています。

(3) 地方税法の施行に関する取扱いについて（市町村税関係）の一部改正について

2018年度税制改正に伴い改正された市町村税関係の取扱通知の新旧対照表です。上記の道府県税関係と同様、控除対象所得税額等相当額の控除に係る運用に当たっての留意点を示す取扱通知（第2章第3節第8 51の2）などが新設されています。

6. 中小企業庁 — 事業承継税制に関する情報の公表

2018年度税制改正では、事業承継税制について10年間限定の特例措置が設けられました。これを受け、中小企業庁は4月2日、ウェブサイト「平成30年4月1日から事業承継税制が大きく変わります」※というページを設けて、改正の概要を解説するスライドや申請の手引き・記載例、申請書類の様式やマニュアル等を掲載しました。（詳細な手引きや記載例、一部のマニュアルについては順次掲載予定とされています。）

※ <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2018/180402shoukeizei.sei.htm>

II. 消費税

1. 国税庁 — 適格請求書等保存方式に関するパンフレットの公表

2019年10月1日に予定されている消費税率の8%から10%への引上げの際に、飲食料品の譲渡等については軽減税率を適用する複数税率制度が導入されることとされています。また、複数税率制度のもとで仕入税額控除を適正に行うため、適格請求書等保存方式（インボイス制度）も導入され、2023年10月1日から適用が開始される予定です。

インボイス制度は、適用開始時期が軽減税率の導入から4年後と

されていることもあり、2016年度税制改正において法律は整備されたものの、その詳細を定めた政省令は未整備となっていました。軽減税率制度とともにインボイス制度へのシステム対応を同時に行いたいという事業者のニーズなどを踏まえ、2018年度税制改正において政省令が整備されました。

これを受け、国税庁は4月10日付で、以下のパンフレットを公表しました。インボイス制度の概要をまとめたもので、政省令で明らかとされた事項も含まれています。

■ 消費税の仕入税額控除の方式として適格請求書等保存方式が導入されます

<http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsui/pdf/300416.pdf>

2. 「消費税の軽減税率制度の実施に伴う価格表示について」の公表

2019年10月1日から実施される消費税の軽減税率制度においては、「酒類及び外食を除く飲食料品」の譲渡等が軽減税率の対象とされています。そのため、テイクアウトや出前（テイクアウト等）には軽減税率が適用される一方、店内飲食には標準税率が適用されることになり、テイクアウト等と店内飲食の双方を行う事業者は、同一の飲食料品の販売につき異なる消費税率が適用される場面が想定されます。

5月18日、消費者庁、財務省、経済産業省及び中小企業庁は、連名で以下の情報を公表し、上記のような場面における小売店等の価格表示の具体例等を明らかにしました。

■ 消費税の軽減税率制度の実施に伴う価格表示について

<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2018/180518zeiritu.htm>

具体的な表示方法及び主な留意点は以下のとおりです。（公表資料には価格表示の具体例が図入りで示されています。）

(1) テイクアウト等と店内飲食で異なる税込価格を設定する場合

- テイクアウト等と店内飲食の両方の税込価格を表示する方法
この場合、両方の税込価格に併せて、税抜価格又は消費税額を併記することも認められます。
- テイクアウト等又は店内飲食のどちらか片方のみの税込価格を表示する方法（店内掲示等を行うことが前提）
この場合、景品表示法上の有利誤認表示に該当する恐れもあり、また、消費者の利便性の確保の観点から、店内掲示等により、店内飲食（又はテイクアウト等）では価格が異なる旨の注意喚起を行うことが望ましいとされています。

(2) テイクアウト等と店内飲食の税込価格を統一する場合

● 同一の税込価格を表示する方法

どのような価格設定を行うかは事業者の任意であるため、事業者の判断により、テイクアウト等と店内飲食の税込価格が同一になるようにテイクアウト等の税抜価格を高く設定、又は店内飲食の税抜価格を低く設定することで同一の税込価格とすることも可能です。

この場合、同一の税込価格であっても適用税率は異なることから、「全て軽減税率が適用されます」や「消費税は8%しか頂きません」といった表示は景品表示法等により禁止される点、テイクアウト等の価格を店内飲食に合わせて値上げする場合には、消費者から問われた際に合理的な理由を説明する点に留意する必要があります。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 152 (2018年5月30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、ウェブサイト上の「共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換 (「CRSコーナー」)※に設けられている「制度の概要 (リーフレット等)」のページを更新し、「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に関するチェックシート」を公表しました。

※ <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及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。

今回公表されたチェックシートは、この報告制度における報告金融機関等向けに作成されたもので、64の確認内容に対して確認結果を記載し又は回答を選択して作成する形式のエクセルシートです。

報告金融機関等が実施する各手続等において自主的な点検を行

う際に活用されることを目的として公表されたものですが、チェックシートは報告事項の提供に関する調査の参考とされる予定です。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 151 (2018年4月16日発行)

IV. 租税条約

ペルーとの租税条約 — 締結交渉開始

財務省は5月8日、日本国政府がペルー共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を5月9日より開始することを公表しました。

《財務省プレスリリース》

日本語: ペルーとの租税条約の締結交渉を開始します

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20180508pe.htm

英語: Negotiations for Tax Convention with Peru will be Initiated

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180508pe.htm

税務コンテンツ

本稿でご紹介したKPMG Japan tax newsletter及び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

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
担当: 村田 美雪、山崎 沙織、風間 綾

仮想通貨・トークンのビジネスへの活用

KPMG ジャパン

フィンテック推進支援室

副室長 シニアマネジャー 保木 健次

これまでごく一部の個人や企業が参加していた仮想通貨およびトークンに係る市場およびビジネスが幅広い企業に多様なビジネス機会を提供するほどまで拡大しつつあります。

改ざんされることなくデジタルデータを移転できるブロックチェーン技術などを活用して電子的に発行される証券である「トークン」は、資金調達手段から「商品」としての販売に至るまで、仮想通貨以外の用途にも利用されるようになっていきます。

今後「トークン」の活用は、多くの企業にとって、資金調達手段や新規顧客へのアクセス、利便性向上といった顧客体験（UX）の提供など競争力を強化するうえで不可欠なツールとなっていきます。

本稿は、仮想通貨および「トークン」に係る市場およびビジネスの拡大と効果的な活用方法について解説します。

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



保木 健次

ほき けんじ

【ポイント】

- 仮想通貨市場は、単なる法定通貨と仮想通貨および仮想通貨同士を交換する段階から、急激に仮想通貨を決済通貨として様々な「トークン」が取引される「トークンエコノミー」の拡大段階に差しかかっている。
- 一般の企業でも「トークン」を活用することにより、資金調達手段の多様化や販売チャネルの拡大、顧客利便性の向上による顧客体験の提供などビジネスの競争力強化に繋げることが可能である。
- 「トークン」の活用においては、顧客と直接繋がるなど従来とは異なるオペレーションが発生することへの対応が必要になるほか、仲介ビジネスを手掛けている場合は、ビジネスモデル自体について再定義が必要になる。

1. 仮想通貨からトークンへ

1. 仮想通貨・「トークン」に係る市場およびビジネスの進化

これまで仮想通貨に係る市場およびビジネスと言えば、日本円や米国ドルなどの法定通貨とビットコインなどの仮想通貨または仮想通貨同士を交換する「仮想通貨交換所」および「仮想通貨交換業」が中心でした。

しかしながら、足元では従来の「仮想通貨交換所」および「仮想通貨交換業」とは異なる新たな仮想通貨に係る市場およびビジネスが着実に「拡大」しています。

この「拡大」の方向性は、大きく分けて2つあります。1つは交換の対象、言い換えればブロックチェーン上で移転する価値を表象するデジタルデータの種類の、従来のいわゆる仮想通貨から「トークン」(電子的に発行される証券の総称であり、仮想通貨はその一種)への拡大(以下「トークンの多様化」という)です。もう1つは、仮想通貨取引に係る裁定取引による収益獲得やヘッジ取引といった高度な金融取引の拡大(以下「取引の機関化」という)です(図表1参照)。

こうした「トークンの多様化」や「取引の機関化」の進展は、これまでごく一部の個人や企業が参加していた仮想通貨および「トークン」に係る市場およびビジネスが、より幅広い参加者と多様なビジネスによって構成される大きなエコシステムへと移行していることを示しています。

2. トークンの多様化とトークンエコノミーの拡大

仮想通貨に係る市場およびビジネスが「拡大」していく方向性の1つは、取引の対象となる仮想通貨や「トークン」の種類の拡大です。その最たる例として、一般にICO(イニシャル・コイン・オファリング)と呼ばれる、企業等が「トークン」を「発行」して投資家に対して流動性の高い仮想通貨と交換することにより資金調達を行う行為が挙げられます。

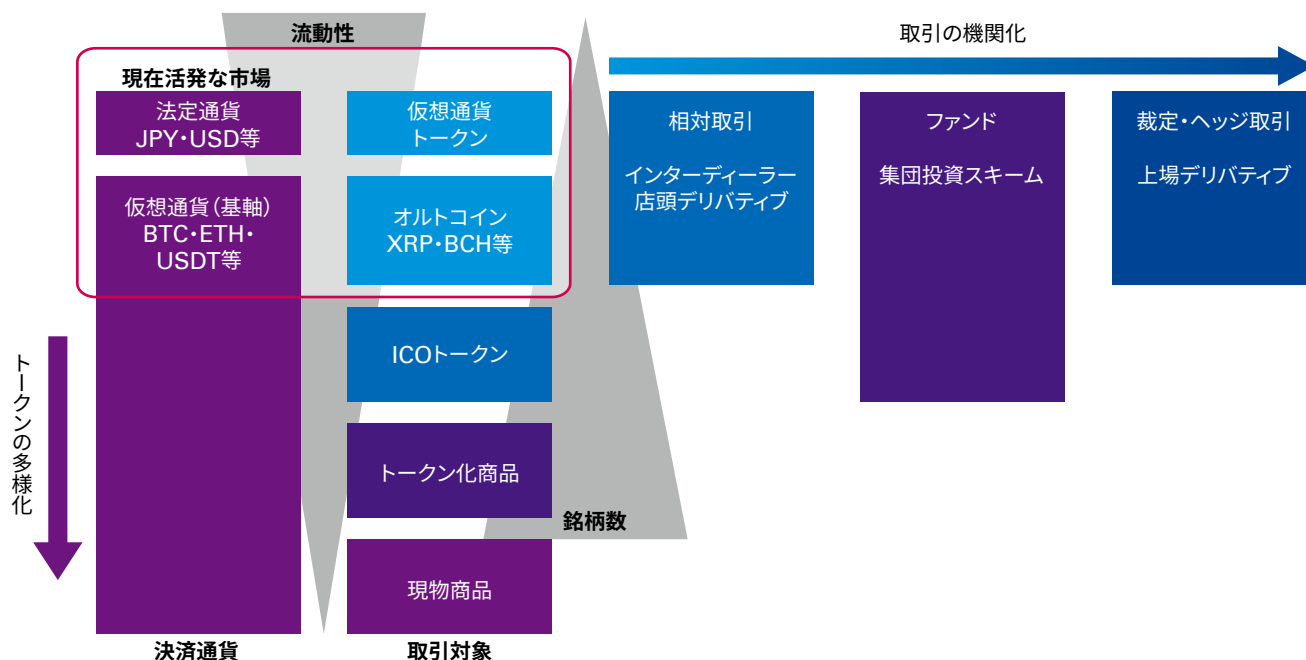
ICO「トークン」は、ブロックチェーン上で移転する価値を表象するデジタルデータであるという点では仮想通貨と同様ですが、一般に「発行」の目的が主として資金調達であり、「発行」された「トークン」が仮想通貨のように決済手段としても利用されることは想定されていない点が異なります。また、仮想通貨の中には明確な発行者が存在しないものが多く存在しますが、ICO「トークン」の場合は、資金調達という目的から「トークン」の発行主体が明確になっている点も仮想通貨と異なります。

日本国内ではあまり実績のないICOですが、世界的に見れば、急速に盛り上がった2017年の勢いはそのまま続いており、全体として件数および調達金額ともに高水準で推移しています。

また、国や地方政府がICOを実施したり検討するなど発行主体の属性も多様化が進み、1件当たりの調達金額の小口化および調達率(調達金額/調達予定金額)の低下がみられます。こうした中投資家によるICO案件の選別が進んできたことなどからICO全般に情報開示の改善傾向も見られるなど、資金調達手段の1つとして成熟する方向に向かっていると考えられます。

資金調達目的以外の「トークン」の「発行」も増え続けており、

図表1 仮想通貨に係る市場およびビジネスの拡大の方向性



「トークン」の「発行」が単なる資金調達手段ではなく、「商品」の「発売」に近いものも現れています。たとえば、ICOにより調達した仮想通貨をあらかじめ定められた分散およびリバランス法に基づいて20種類の仮想通貨に分散投資する「トークン」といったファンドに近い「トークン」が現れています。このケースでは、「トークン」の発行主体は、トークン保有者からの手数料を主たる収益源としています。この「トークン」の価値は20種類の仮想通貨の値動きに連動し、複数の仮想通貨交換所（日本の交換所では取り扱っていません）で取引が可能となっています。

さらに、今後は現実の商品・サービスをトークン化（チケットなどの配布に代えてトークンを購入者に送るなど）する動きも見えます。こうした動きが広まると、実店舗販売からネット経由の販売、いわゆるeコマースに次第に移行していったように、既存の企業の大半が自社商品をトークン化して販売することを考えるようになるかもしれません。たとえば、実物商品であっても引換券はトークン化可能でし、店舗の来店予約などもトークン化することにより、都合が悪くなった際に譲渡や転売が可能となるかもしれません。

eコマースと「トークン」化した商品の販売の違いは、前者が注文などの「情報」を電子的にやり取りするだけ（チケットなどの「商品」は別途販売者のサーバーからダウンロードするなど）の手続きが必要になるのに対して、後者は価値を表象するデジタルデータを移転することにより、「商品」そのものを「トークン」として受け渡しするという点が異なります。販売側から見ればサーバーを用意したり、紙のチケットを送付したりする必要がなくなるほか、チケットの転売履歴を追ったりすることも容易になります。

こうしたトークン化した商品や仮想通貨を決済手段とする取引に対する関心の高さは、C2C（個人間売買）プラットフォームや電子決済等代行業者が資金決済に関する法律（以下「資金決済法」という）に基づく仮想通貨交換業者の登録を検討していることが公表されたり、報道されたりしていることからもうかがえます。

このように「トークン」を活用することで仮想通貨交換業を手掛けていない一般の企業であっても、資金調達の多様化や販売チャネルの拡大、顧客利便性の向上など自社ビジネスの競争力を強化することが可能になるとともに、いわゆるトークンエコノミーが拡大しつつあることが分かります。

3. 仮想通貨取引の機関化と周辺ビジネスの拡大

もう1つの仮想通貨に係る市場およびビジネスの「拡大」の方向性は、仮想通貨「取引の機関化」です。

仮想通貨に係る市場およびビジネスの規模が拡大するにつれて、単純な法定通貨と仮想通貨や仮想通貨同士の交換だけでなく、リスク管理の目的等からより高度な金融取引、たとえば、流動性の大きい仮想通貨・トークンを中心にまとまった金額をやり取りする相対取引のニーズは増加しています。また、同一仮想通貨の仮想通貨交

換所ごとの価格差に着目した裁定取引を含めたトレーディング業務を手掛けるうえで必要なヘッジ手段に対するニーズも増加しています。さらに、多種多様な仮想通貨・「トークン」が存在することにより、ファンドの組成・販売など資産運用ビジネスの機会も増加しています。

実際、ETFの組成・上場の検討に関する報道などが聞かれるほか、デリバティブ取引所最大手であるCME（シカゴ・マーカンタイル取引所）など実際にビットコイン先物を上場している取引所もあります。

そして、こうした「取引の機関化」の拡大は、たとえば、仮想通貨・「トークン」のカストディー業務や取引に使うベンチマークなど周辺ビジネスのニーズも高め、環境整備が進むなかで新たなエコシステムが構築されて、仮想通貨に係る市場およびビジネスに「厚み」と「安定」をもたらしていくと考えられます。

II. 仮想通貨・トークンのビジネス

1. 従来と異なるビジネス環境

前述のように仮想通貨・「トークン」に係る市場およびビジネスが拡大していますが、仮想通貨や「トークン」を活用したビジネスは、従来のビジネスと大きく異なる点がいくつかあり、ビジネスモデルを構築するうえでは留意が必要です。

1つは、仮想通貨・「トークン」に係る税制度を含む「法規制」が現時点では国内外全般に十分に整備されているわけではないことおよび国ごとの「法規制」のばらつきが大きいということが挙げられます。また、仮想通貨・「トークン」が持つ仲介業者を経ずに価値を移転させるという特性や取引相手とは基本的にインターネットを介してのみ接点を持つという特性から国単位の「法規制」の影響を受けにくいという特性も挙げられます。このことは従来のビジネスとは異なり、遵守することを前提としつつも、どのように法規制と向き合っていくかがビジネスの収益性や競争力に大きく影響することを示唆しています。

もう1つの留意点は、同一または類似商品であっても仮想通貨・「トークン」化した「商品」を活用したビジネスを展開する場合は、実店舗等を通じた従来のビジネスとは異なり、対象となる顧客や顧客へのアプローチ方法が大きく変わるということです。このことは、販売チャネルの違いに応じて適切な業務執行体制を構築しないと効率的に仮想通貨・「トークン」に係るビジネスを展開することが難しくなることを示唆しています。

2. 法規制と仮想通貨・トークンビジネスの関係

個人としての取引とは異なり、企業の場合は、通常、自らのビジネスに適用される法規制に基づいてビジネスを展開します。

仮想通貨に係る市場およびビジネスは、前述のように法規制の整備が全体として不十分です。通常であれば、法規制の適用などが明確になるまで企業が当該市場におけるビジネス展開を積極的に行うことはあまり想定されませんが、仮想通貨・「トークン」の分野においては、実態として売買取引を含めた経済取引が活発に行われ、法規制が既成事実を追いかけるような形で整備されて行っているのが現状です。

これは、規制の影響をあまり受けない個人が活発に取引を実行しながら市場を拡大させていくなかで、企業、特に法規制の整備を待つよりもいち早く市場に参入することを優先する企業が市場およびビジネスの拡大をけん引しているためと考えます。

また、インターネット上で価値を表象するデジタルデータを移転することができるため、「商品」たる仮想通貨・「トークン」を取引相手と直接やり取りし、決済手段を仮想通貨とすることによって現金の物理的な授受や既存の金融システム等を経由することなくインターネット上で資金決済も完結します。加えて、顧客はインターネットを通じた先に存在していることなどから、ビジネス拠点の選択における制約は少なくなり、「法規制」を基準に最も都合の良い国にビジネス拠点を設けることが可能となります。

たとえば、海外の仮想通貨交換所の中には、仮想通貨交換業に

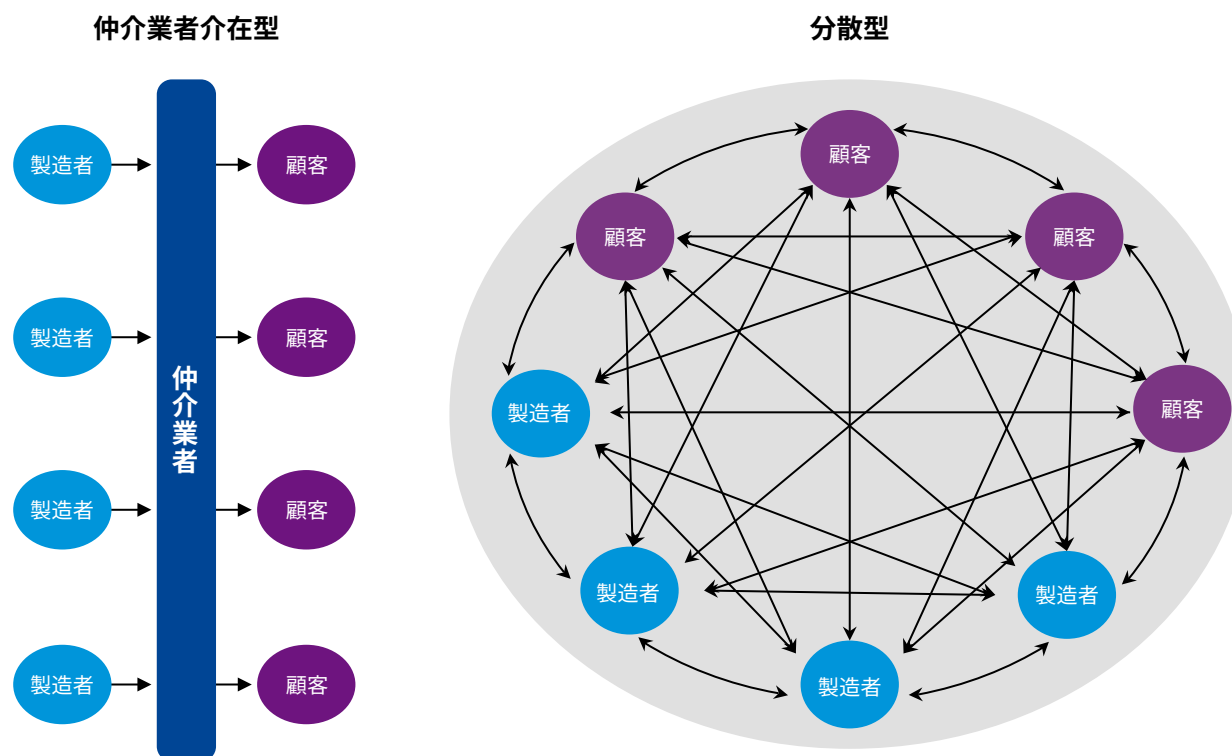
親和的な規制を整備する国にいと簡単に親会社を移転させることがあります。これは顧客がインターネットの先に存在し、「商品」たる仮想通貨・「トークン」の受渡しおよび対価となる仮想通貨・法定通貨の受渡しを含むすべてのビジネスがネット上で行われるために拠点を置く国によるビジネスへの影響がほとんどないことと、従業員もそれほど必要としないビジネスであることが影響していると考えられます。

また、ICOによる資金調達を検討する企業の視点で規制を見ると、ICOも国境に関係なく世界中の投資家から資金を集められるという性格上、投資家や顧客が多く所在する国に拠点を設置するといった制約を強く受けることはありません。結果として、ICOに係る規制が明確であることや税制上のメリットからICO「トークン」を発行する企業の多くがシンガポールやスイスに拠点を設置する傾向がみられます。

他方で、「トークン化した商品」のように従来の商品に近づくほど、言い換えるとインターネット上で完結する取引プロセスの割合が減少するほど、既存の法規制が適用される場面が多くなり、規制に対する向き合い方も既存ビジネスに近づいてきます。

このように仮想通貨や「トークン」をどのようにビジネスに組み入れていくかによって、規制とのかかわり方が大きく異なり、ビジネスモデルによっては、それに最も適した法規制や税制を整備している国はどこかということによってビジネス拠点の選択が変わり得ることが従来のビジネスとは大きく異なります。

図表2 仲介業者介在型市場と分散型(N対N型)市場



3. 分散型市場におけるビジネス

起業ではなく既存ビジネスを手掛けながら、仮想通貨・「トークン」の市場およびビジネスに参入する場合、既存ビジネスとの整理が必要になります。

まず、仮想通貨・トークンに係る市場では不向きなビジネスとして仲介業者型のビジネスモデルがあります。これは、「商品」たる仮想通貨・トークンを発行者から購入者に直接送ることが可能という仮想通貨・トークンの特性上、仲介ビジネスが関与する余地が限られているためです（図表2参照）。

また、仲介ビジネスではなく、製品や商品を製造販売する企業が仮想通貨や「トークン」を活用する場合であっても、これまで卸売業者など仲介業者に対する販売のみであった企業は、カスタマーサポートも含めて顧客と直接やり取りするための体制を整備する必要があります。

そして、競争相手も既存ビジネスとは異なります。分散型市場では売り手と買い手の区別はなく、参加者のだれもが売り手にも買い手にもなることができます。買い手はネットワーク上のすべての「商品」からニーズに最も適合する商品を買うことが可能です。したがって、競争相手は同業他社だけとは限らないことに留意する必要があります。加えて、取引相手の信用について仲介業者による評価に依存できない分散型市場では、カスタマーレビューなど互いの評価の蓄積が信用に繋がっていくなど既存のビジネスとは異なる信用評価の仕組みがあることも留意する必要となります。

言い換えると既存ビジネスと同一または類似の「商品」を仮想通貨・トークンを活用してビジネスを展開する場合であっても、仮想通貨・トークンの市場の特性の合わせて、必要に応じてまったく別のビジネスモデルかのようにビジネスを構築する必要があるということです。

いずれにしても、企業がビジネスの競争力を強化するうえで仮想通貨や「トークン」を積極的に活用していくことが有用であることに変わりはありません。上述のような既存ビジネスとの差異にも留意しつつ、その活用について検討していくことが期待されます。

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

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

副室長 シニアマネジャー 保木 健次

TEL : 03-3548-5125 (代表電話)

Kenji.hoki@jp.kpmg.com

BLT：「クロスボーダー M & Aと海外企業の経営」成功の鍵

株式会社 KPMG FAS

トランザクションサービス (TS / PMI)

ビジネスロジック & テクノロジー (BLT)

パートナー 伊藤 久博

2000年以降、海外企業の間では情報システムや先進「テクノロジー」が急速に浸透しました。今ではそれらのコモディティ化が始まっており、あらゆる産業で「テクノロジー」を取り込んだ成長が進展しています。

先進企業には、競争力あるロジックに基づいて、経営資源のひとつである「テクノロジー」を用いた戦略をいかにして構想し、それを実現できるかという経営能力が求められています。

長年にわたり、海外におけるM&Aを含む経営改善の支援や、企業経営にも携わった筆者の経験から、優秀な経営陣に共通しているのは「ビジネスロジックとテクノロジー(本稿ではBLTと称します)」の重要性を誰もが認め、深い造詣を持っているということです。海外事業の成功には、BLTを理解することでコミュニケーションの壁を低くし、経営改善に繋げていくことが重要だと考えます。

本稿では、BLTとは何か、またクロスボーダーM&Aと海外事業の運営におけるBLTの役割について説明します。

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いたします。



伊藤 久博
いとう ひさひろ

【ポイント】

- ー 海外市場におけるニーズに対して、技術を所有することで勝負するのではなく、戦略に組み込んだアイデアを迅速、かつ完璧に実行に移す手段を組立て、広域で展開するためには、「ビジネスロジック & テクノロジー (BLT)」の理解と実践が重要である。
- ー クロスボーダーM&Aに際しては、通常のDDに加え、このBLT視点から対象会社を検証する。対象会社の過去の業績から今後の成長可能性を測るには、インタビューを通して、BLTに造詣が深く、才能や現状の対象会社の業績に対する貢献度が高い真のキーマンを探し出す力も重要である。
- ー また、海外事業を担う経営のキーマン達を現地で雇い、維持するためには、日本側からもBLTに深い造詣を持ち、同じ視点でコミュニケーションを図り、海外市場でチャレンジすることができる経営人材を現地法人に送り込む必要がある。

1. 次世代の競争を制するビジネスロジック

1. 先端「テクノロジー」も、時代は「モノ消費」から「コト消費」の対象へ

(1) テクノロジーのコモディティ化

情報システムや機械設備といった先端「テクノロジー」も、早いスピードで技術が解明されていきます。所謂、「リバーステクノロジー」が同時並行で発展したことで、あらゆる商品や技術が長期間その優位性を保てなくなり、すべてにおいてコモディティ化が進んでいます。さらに欧米を中心とした先進諸国が優位を保っていた先端産業や情報技術も、インターネットの普及や予期せぬ情報流出などによって、あらゆる技術が瞬時に世界に共有される環境になったことで、技術拡散を通じたコモディティ化が進んでいます。これまで利益の源泉であった優位性のある技術を所有しているだけでは生き残ることができないという新たな脅威が生まれています。

(2) クラウド技術の浸透と生産戦略の変化

こうした「テクノロジー」の変化は身近にもあります。日本の基幹情報システムも、最近までは数億円もする黒画面の自社製メインフレームの時代でしたが、現在は多くの企業がネットワークを用い比較的維持費が安価なサーバー型に移行を終えています。さらに近年ではそうした企業の基幹システムでさえ、ミニコンピュータと化した携帯電話のように、クラウドベースでのアプリやデータストレージといった共同利用型へ、すなわち従来のソフトウェアの所有型から、利用に応じた従量課金型へと移行し始めています。

ハードウェアの代表である産業ロボットや「テクノロジー」を備えた自社工場も、生産ロットの確保、変動する需要の吸収や稼働率の管理から脱却して、差別化された技術を維持しつつ、戦略的により効率性の高いCMO工場へ外注する海外企業も増えています。かつて、大企業が巨額投資による工場設備や情報システムの構築を他社に対する参入障壁にすることができた時代から、企業の規模にかかわらず、誰でもアイデアがあれば低コストで適正規模のファイナンスを行い、必要な設備や技術を調達し、何でも作ることができる時代へとパラダイムシフトを始めています。

(3) 消費の変化に対応する経営のダイナミズム

国内の独占的な地位とは異なり、海外市場では、世界中のエンドユーザーの嗜好がさらに多様化しています。B2BだからといってB2Cの少量多品種展開の影響を受けることは免れません。たとえば、完成品メーカーが持つマス生産主体の工場においても、求められるデザインの高度化や、商品や技術に係るライフサイクルの短縮化によって、既存の顧客ベースであったとしても、価格・性能・スピード等の面で要求水準を満たすことができなければ、すぐに受

注に影響が出て、工場稼働率の低下や減価償却負担の増加に直面します。ボトムアップ経営で「モノ消費」型販売を追求し、自社所有のマス生産工場における生産と雇用を維持し続けるには、後進の「モノ消費」主体国での販路開拓、ロングテール汎用品大手としての地位の確立、もしくは高付加価値品へのシフトしてモデル存続を図る等、選択肢は限られます。

圧倒的な資金力を誇る資源メジャーであれば天然資源やエネルギーを制し、コモディティ市場でも長期間にわたって存在感を示すことができるかもしれませんが、多くの企業はそうではありません。世界中で資金がだぶついている現在、所有にこだわって勝負するビジネスに向かうと、さらに資金力のある企業に太刀打ちできません。したがって、「コト消費」経済へと移行している今、経営トップを中心に求められるのは、海外市場における消費者や顧客企業のニーズの細かな変化を見極めながら、「テクノロジー」や工場の所有には重きを置かず、柔軟かつ細部にわたって完璧なソリューション戦略やアイデアの提供手段を、スピーディーに組み立てる機動力です。

2. 「ビジネスロジック」とは何か

(1) 「テクノロジー」を活用した組織内部の「からくり」

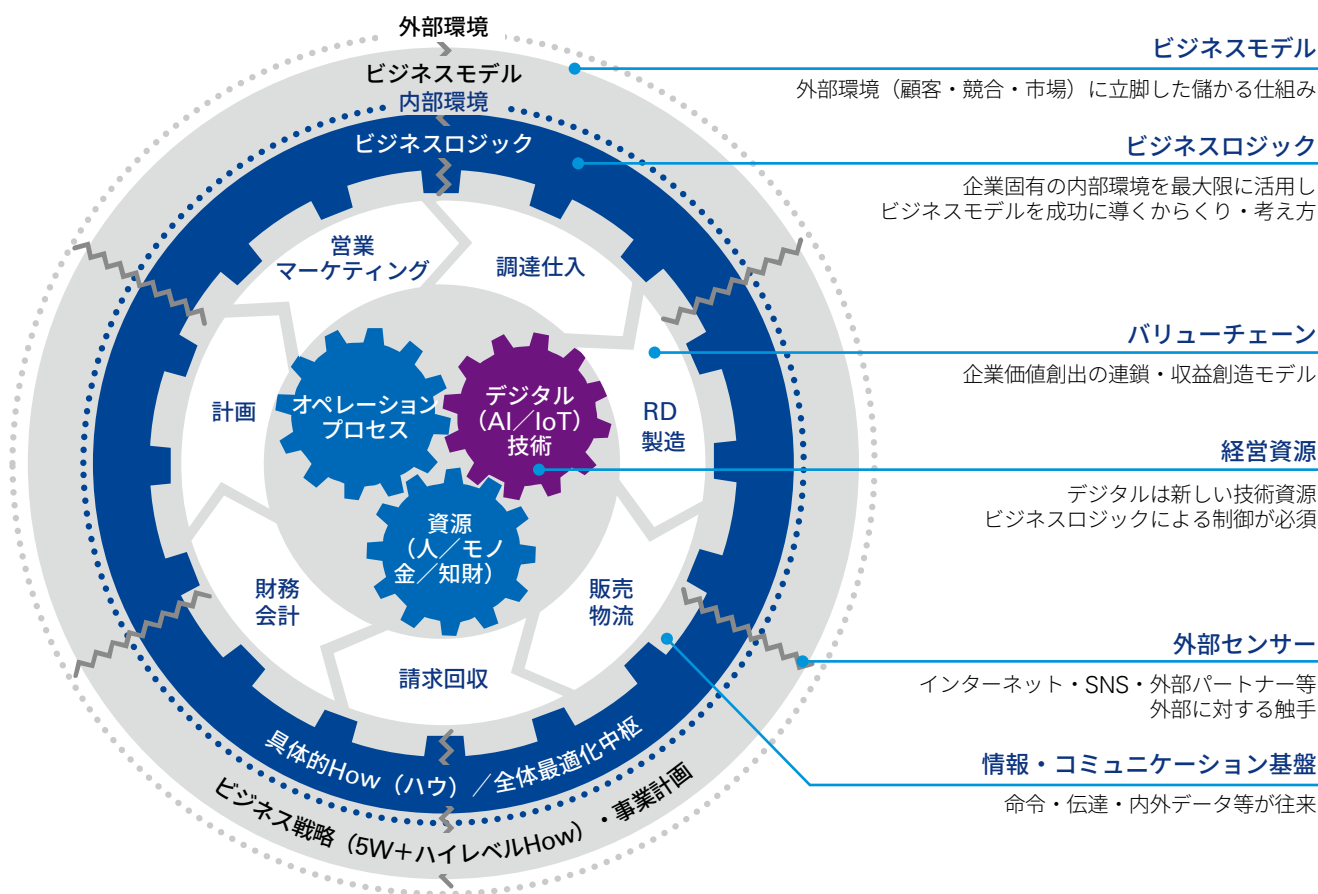
経営のアイデアを競争力の源泉として事業展開するためには、細部にわたって経営のポリシーを「からくり・アルゴリズム」として組み込み、事業そのものを経営者の意図に沿う形に整える必要があります。グローバル展開する事業においてはなおさら、その根本となる考え方をどの国でも通用するクリアなものにしておく必要があります。そうした経営のコアとなる考え方、すなわちビジネスモデルを実現するために必要なものが、経営資源である「テクノロジー」を活用して論理的に構築した「からくり」であり、これが「ビジネスロジック」です。

ビジネスモデルを想定通りに機能させるためには、経営者が「ビジネスロジック&テクノロジー(BLT)」を正確に理解し、実行までの組立てを綿密に考え、組織内に浸透させていかなければなりません。そのためにも、経営の意思を「テクノロジー」を使って末端までいかにして伝えるのがカギとなります。経営陣は号令をかけるだけで、あとは下部組織に任せるだけでは解釈に差が生じるリスクが大きく、また、特に迅速な判断が求められる海外市場では、現地の経営陣がBLTを理解したうえで判断を下していく必要があります。「テクノロジー」の力を駆使し、海外を含めたグループ全体を統制する仕組みづくりを取り入れる必要があります。

(2) 自社の経営資源の把握とバリューの最大化

図表1は「ビジネスモデルを支えるビジネスロジック」の相関図を示しています。外部環境の微妙な変化の中にニーズを見出し、そこにサービスや商品を提供するアイデアを構想することで、経営者による適切な外部環境の理解に基づいたビジネスモデルの構築活

図表1 ビジネスモデルを支えるビジネスロジック



動・効果的な戦略商品やサービスの提供・が企業の外側に位置しています。

内側の核には、ビジネス戦略に基づいた事業計画の実行に向けて、内部経営資源をフル活用して企業利益の最大化を目指すバリューチェーン活動があります。「テクノロジー」を含む、入手できるすべての経営資源（ヒト、モノ、カネ、知財、外部支援等）を把握したうえで、自社が持つバリューチェーンの強み、弱みを明確にする必要があります。それら内部経営資源を十分に活用し、最適に制御する中枢に「ビジネスロジック&テクノロジー(BLT)」が位置しています。経営陣がここを完全に制御することが、競争を勝ち抜いていくうえでの重要なカギで、特に海外企業の経営では重要になります。

II. BLTを通じた海外企業の経営陣とのコミュニケーションの改善

1. 海外市場で求められるBLTの理解力

(1) マス市場（小売り）におけるBLTの視点

巨大資本を背景にした天然資源やエネルギーを独占する資源メジャー、もしくは嗜好品として価格支配力がある高級ブランド企業

を除けば、多くがマス市場のニーズを狙う企業に該当することでしょう。

① 試されるバリューチェーンの対応能力

マス市場を狙うにあたり、BLTの視点をもった運営が必要となる例をいくつか挙げてみます。まずは、米国のマス市場において長年自前進出で活躍していた日系の消費財メーカーの例です。15年以上前になりますが、その海外子会社は米国における小売りチェーン最大手のWMからナンバーワン・サプライヤーの地位を獲得しました。現在も米国内に約5,000店舗を展開するWMは、当時から販売数量も非常に多く、日系企業でなくても誰もが取引先としたい魅力的な最大の小売り事業者でした。

しかしながら、サプライヤーにとっての課題は、指定されたディストリビューションセンター(DC)に集約された納品指定とはいえ、米国中に5,000近い店舗を抱えているため、日々の売れ行きの変動率は極めて大きくなります。サプライヤーには、そうした店頭からの販売動向に関するデータを頼りに、必要なパターン・アルゴリズムをSKU (Stock Keeping Unit=品番)別やその他の商品属性区分別に見分ける機動的な分析力が求められます。つまり、「毎日の激しい値下げ交渉に対応するだけでなく、注文量の激しい増減に対しても、それぞれのDCに遅延なく、かつ過不足なく正確な時間に届け

ること」を誓約しなければなりません。サプライヤーにとっては、バリューチェーンの対応能力が試されており、厳しい条件の下でも、サプライヤーとしての適応力があるかという視点で選別されているのです。

② 顧客ニーズに対応したロジスティックス構築

実際、こうした海外の大手小売プレーヤーと取引する場合、何千という納品業者が存在するなかでの調整になりますので、仮にスケジュール通りに搬入することができなければ、配送トラックは平気で3～4日搬入できずに外で待機させられるケースはよくあります。これに伴って店舗の商品棚欠品ペナルティー、つまり売上機会損失のペナルティー、遅配ペナルティーに加え、トラック配送業者からの待機コストも課せらるることになります。物流は、外部のサードパーティー・ロジスティックス（3PL）業者に依頼するのが通常ですが、3PLのオペレーションも自ら見直し、必要に応じて改善して顧客ニーズに対応しなければ、マス消費財ビジネスにとっては、途端に上記ペナルティーが重しとなって大きく収益を圧迫することになります。この外部のロジスティックス部門の業務にこそ、「ビジネスロジック」と「テクノロジー」を同時に理解することが必要となります。

こうした状況の下、「テクノロジー」を用いて、まず販売計画に利用する顧客別、SKU別、また週次、月次、四半期、半期、年次ごとのデータを入手し、ビジネスロジックやデータソースの過去のイベント分析や正常販売量分析から始めます。取引先のデータを用いて、

商品毎に標準偏差や変動率、さらには顧客企業の発注までのリードタイム等を加味してデータ分析をします。個々のひずみは何とかマニュアル補正することができますが、海外のようなマス市場になってくるとデータのひずみも拡大するため、「テクノロジー」を駆使した異常検索も必要になります。

さらに社外に対しても、GPSやASN/ATPといったロジスティックス用EDIを用いたデジタル化対応力の活用、もしくはITとの親和性が高い物流会社に「テクノロジー」パートナーとして契約を締結するなどの決断も必要になることがあります。日常的にデータを分析し、経営者に代わってある程度の影響までを合理的に足切りして判断し、管理監督していくには「テクノロジー」を用いた「ビジネスロジック」を見直していくしかありません。

（2）幅広い領域を全体最適化するロジック

商品開発から、材料仕入、生産・出荷・配送に至るプロセスやリードタイムをオペレーション上で最適化し、顧客が求める条件を厳守するためには、**図表2**に詳細を示した中にもあるように「ビジネスロジック」のいくつかを、情報システム機能の中に反映しなければなりません。

ここまで複雑化すると、これまでのやり方を変えることはない主張する海外の現地経営陣に妥協し、海外事業は赤字にさえならなければよいと諦める本社経営陣が多いのも事実です。

図表2 幅広い機能領域のオペレーションを全体最適化する

経営企画 - 戦略分析・ベンチマーク・事業計画 - KPI管理データ属性設計・解析手法 - 買収統合計画・カーブアウト計画・PMI支援 - 組織再編（持株会社・会社分割・合併等） - ガバナンス設計・導入（組織・役割・責任）	調達・サプライチェーンマネジメント - SOP：生産販売会議（PSI） - MPS：マスタープランニング - MRP：最適資材調達計画 - 調達スケジュール／輸出入業務 - 労務シフト管理（正社員／パート） - MRO：副資材管理計画	ロジスティックス - DRP：物流拠点別所要計画 - 配送ルート管理計画・GPS・T&T - トラック運行管理と積載計画 - 出荷計画・Track & Trace
商品企画・開発 - 販売価格設定・割引／リベート設定計算 - MD（マーチャндаイジング） - SM（ストアマネジメント） - マーケティング（従来型・デジタルマーケティング） - Eコマース運営 - 市場リサーチ・商品別市場占有度把握	製品・部品設計・製造設計 - CAD連携・PLM連携 - BOM部品構成整備・設計図面管理 - 標準化・モジュール化整備	原価管理 - 標準原価計算 - 期間別原価計算・総合原価計算 - 原価設計・プロセス・システム導入 - 直接間接人件費、機械設備償却費配賦
営業・受発注業務 - 大口VIP管理・CRM顧客管理 - 受注Quotation - コールセンター運営：照会・返品・クレーム対応	製造 - Process & Discrete Manufacturing - Shop Floor Control（工程管理） - CF/RCF：生産能力計画 - 生産スケジューリング - ロットコントロール・パッチコントロール - Kitting・Packing計画 - 品質管理（SPC）	システム・マテハン機器・産業機械 - 基幹システム（ERP／レガシー）導入 - データベース（属性／DC／クレンジング） - ネットワーク（WAN／LAN／EDI）導入 - サイバーセキュリティ（ソフト・HD）導入 - WEB／ポータルサイト・ワークフロー - SCM専門システム（WMS／TMS）導入 - マテハン及び産業機械連携（PLC） - BCP/DR支援・IT資産管理
在庫管理 - SKU別在庫数量計画（発注点・EOQ） - 在庫管理手法	倉庫管理 - 倉庫内在庫管理（循環棚卸） - 小口・BOX・長尺物棚卸 - ピッキング導線 - ピッキングオーダー - 返品・棚戻し・棚替え - 搬入出庫管理・DPS - 自動倉庫・ソーター・DPSシステム	財務その他本部機能 - CF管理（資金繰り）・ALM感応分析 - 為替・オフバランスポジション - 決算・開示体制（月次／四半期／年度） - 内部統制（Segregation of Duty・決裁権限・コンプライアンス・Active Directory・Workflow・SOX／JSOX）
需要管理 - 需要予測・需要計画：POS解析・需要予測アルゴリズム・イベント管理・CPFR - 営業支援ツール：Salesforce等 - イベントマネジメント・データ整理		

(3) 海外子会社の経営におけるBLT視点

この点は、クロスボーダーM&Aの取組みを検討するうえにおいても重要です。ここ数年において、日本企業による海外企業買収件数は上昇傾向にあります。残念ながらそれらの取組みが必ずしも成功、すなわち相乗的な企業価値の向上に繋がっていないケースは数多く存在します。理由は様々ありますが、なかでも海外子会社との「コミュニケーション・ギャップ」は、BLTの視点で現地経営陣とビジネスの目線を合わせた議論を尽くせていないことに起因していると思います。つまり、課題解決のためには、買収した海外子会社と対立するのではなく、第三者である外部専門家等も交えつつ、冷静かつ客観的な議論が肝心です。そうすることで、海外子会社が持つ経営への拘りや、お互いのBLTへの理解も深まり、結果的に成功までのリードタイムを短縮することに繋がります。海外市場で、堅牢な「ビジネスロジックス&テクノロジー」の理論を確立した企業は、不況時においても、柔軟に変化に対応することができるでしょう。

2. BLTの視点に基づくコミュニケーションを通じた海外法人の経営

(1) 成長計画が達成できない海外子会社の本質

長年自前主義に拘り、かつ腰を据えて海外事業の挺入れをすることもなかったために、既に海外現地法人単独の努力では、本社が求める成長計画を達成できなくなっているケースもあります。

海外子会社経営をするにあたって、日本から幹部を派遣したり、破格の報酬で現地幹部を雇ったりしたとしても、彼らのBLTに対する理解度を見抜くことができず、そのまま当該海外子会社に打つ手がなくなっているケースもあります。海外市場に進出しても、海外での競争によって成長を目指すよりは、子会社経営は赤字を出さないことを優先し、安定経営に重きを置いてしまうと、どうしても縮小均衡に陥ってしまいます。

(2) BLTを理解するキーマンの確保

海外において保守的な日本人を支えるには、日本人にとって付き合いやすい現地の人材よりも、企業買収の際、時々存在するBLTに造詣が深く、今後生じうる市場の変化に対応して経営をけん引することができる特別な現地のキーマンを探し出し、確保することも重要です。

実際に買収で成功している企業では、売上と顧客を持った対象会社を買ったというよりは、BLTに対する造詣が極めて深い素晴らしいキーマンを見つけられたケースが多いです。そのキーマンは必ずしもCEO・CFOといったCの冠を持っていない場合もあります。昔で言えば、羽柴秀吉にとっての黒田官兵衛のような、将来の会社を支えてくれる参謀と言われる人材を見つけるのです。こういう人材を特定し、積極的に迎え入れると、市場の変化にも柔軟に対応

できる足腰の強い会社への変革を後押しする原動力になると思います。

(3) 海外と本社の絶え間ないコミュニケーション

ただし、こうして手に入れた優秀な人材は、日本の経営者側からBLTの議論に参加させ続け、インサイトや知的なチャレンジといった刺激を与える続けることを怠ると辞める可能性が高い傾向があります。日本の経営陣側も、そうした人材の流出を招くことがないように、こうした議論を通じて現地幹部と積極的にコミュニケーションを図り、お互い切磋琢磨できる経営人材になっておく必要があります。そうすることで将来における市場の変化にも、本社と現地経営陣と二人三脚で力強く対処する、機動力の高い会社に成長させることができるでしょう。現地法人の経営においては特にこうしたコミュニケーションが重要になると思います。

(4) 買収後を見極めるBLT視点

ビジネスロジックは、M&Aといった経営上の意思決定においても重要な判断基準の1つになり得ます。M&Aでは、収益規模やビジネスモデルを見て買収先を決めるのが伝統的なやり方です。しかしながら、企業には、創業以来培われてきた特性やDNAがあります。買収のシナジー効果の創出には、これらを早い段階で見極めることが重要になります。海外企業の買収では、わずか数時間の面談で業務やキーマンのBLTの理解度についても把握しなければならないケースがほぼすべてといっても過言ではありません。買収判断やポストディールの環境を見極めるためにも、「ビジネスロジック」と「テクノロジー」に注目し、バランス感覚をもって対象企業を見ていくことが重要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
トランザクションサービス
ビジネスロジック&テクノロジーグループ
統括パートナー 伊藤 久博

TEL : 03-3548-5774 (代表電話)
hisahiro.ito@jp.kpmg.com

デジタル時代の人材育成

KPMG コンサルティング株式会社

IT アドバイザリー

ディレクター 楠 貴裕
シニアマネジャー 國島 常司

People & Change

シニアコンサルタント 岡 智諒

デジタルトランスフォーメーションが実行フェーズに突入した今、全社を挙げたデジタル人材の育成が求められています。優秀な技術者の獲得が難しくなっている中、いかに効果的、且つ確実な方法でデジタル人材を育成するかについてKPMGのフレームワークと重要なポイントを解説します。

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

【ポイント】

- ー デジタル化は実行フェーズへ移行しつつある。マーケットの破壊的な変化に対応できる、もしくはデジタル・ITによる事業価値の向上をリードできる人材の獲得は急務である。
- ー KPMGでは単なるスキル分析や中途採用を行うのではなく、フレームワークを用いた計画的・長期的な人材育成を支援する。
- ー 事業変革を担う人材育成を目指し、IT部門の強化だけでなく、次世代リーダーを育成するのと同様に全社的な取り組みが必要である。
- ー デジタル人材の育成は投資的な部分も含むため、経営層からの理解と社内のガバナンス、評価・マネジメントの基盤づくりが重要である。



楠 貴裕
くす たかひろ



國島 常司
くにしま じょうじ



岡 智諒
おか ともあき

I. イントロダクション

1. デジタル時代への対応を求められるIT部門

ここ数年、IoTやビッグデータ、AIと言った最新技術のトレンドに触発され、デジタル技術によるビジネス革新を重要視するトップマネジメントが増えてしています。その結果、IT関連部門を取り巻く環境は大きく変わってきました。

これまでのIT部門は、システムの開発や運用にかかわる基本的な技術力・管理能力、および新しい技術をキャッチアップする力が求められていました。しかし、システムの開発が一段落すると、次はITによる業務プロセス改革を実現するため、全社最適の業務プロセスを設計する力、関係部門と調整しながら推進する力が求められるようになり、さらにはITによる事業価値の向上のため、IT戦略構築力、ビジネスモデル企画力、IT投資価値の説明力、および意思決定に必要なKPIの提案・設定力が求められるようになりました。

これまで、「ITによる事業価値の向上」をIT部門のミッションとするトップマネジメントが多かったものの、具体的な目標を定め、徹底したコミットメントを求められる例は多くありませんでした。しかしながら、業種を問わず多くの企業がデジタル化によって事業革新を実現しているのを目の当たりにし、IT部門によるデジタルビジネスへの対応について、急速に関心が高まっています。

今や経営層とCIO（最高情報責任者）を含むIT部門の間では、AIやデジタルビジネスの話題が多くを占めるようになり、デジタルビジネス推進のための体制を作り、目に見える形で「ITによる事業価値の向上」を実現することがIT部門のミッションになりつつあります。

II. デジタル化の移行と人材課題

1. デジタル化は実行フェーズへ移行しつつある

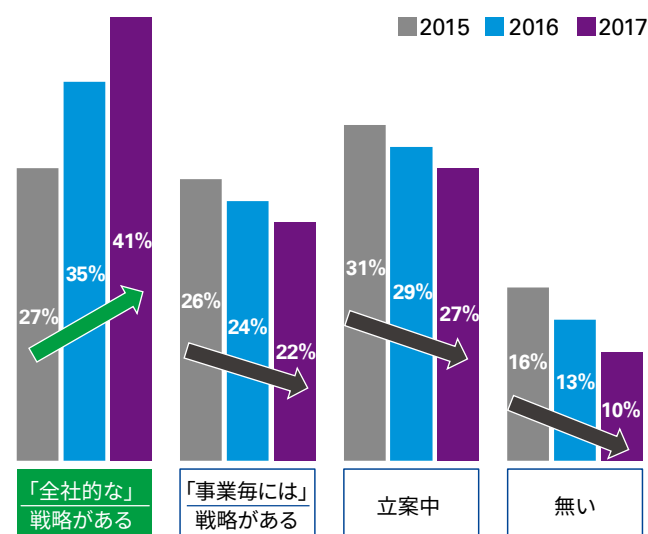
ビジネスにおけるデジタルトランスフォーメーションは急速な進展が見られます。KPMGのCIO調査2017（Harvey Nash社との共同調査）によれば、経営トップが複雑に変化するマーケット環境にいち早く対応するため、マーケット構造自体を大きく変革させる破壊的なテクノロジーの取組みを検討していることが明らかになりました。

また、全社的なデジタル戦略を立案している企業が既に過半数に到達しつつあり、デジタル化は議論の段階から実行のフェーズにシフトしつつあることが伺えます（図表1参照）。

2. 深刻化する人材不足

IT人材の質および不足は年々問題となっており、各企業におい

図表1 「自社に明確なデジタルビジネスのビジョンと戦略があるか？」



出典：Harvey Nash / KPMG 2017 年度 CIO 調査
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/09/cio-survey-2017.html>

てシステムプロジェクトの企画・管理を行うプロジェクトマネージャーを適切に配置できない状況です。

その結果、システム企画やシステム要件定義が不十分なことによる手戻りや予算・期間超過、システムのリリース後に利用されなくなるといった状況を招いています。システム開発は成功して当たり前と考えている経営者も多い中、「失敗」と位置付けられているプロジェクトは半数にも及ぶとされています。

今後、デジタルトランスフォーメーションが加速していくなかで、時代の最先端の新技术を取り扱うことのできる技術者、そして、将来必要となるであろう新技术を発掘し、ビジネスとして実現できる技術者が、自社の事業優位性のキーとなることは間違いありません。

しかし、これらの人材の確保は決して容易ではなく、人材の必要性を感じた時には、既にマーケットから取り残されてしまっている可能性もあります。したがって、将来を見据えた早期の人材獲得・育成が必要となります（図表2参照）。

III. アプローチ

1. KPMGのデジタル人材開発フレームワーク

これまで述べてきたように、デジタル時代を迎えるにあたり、従来の「ITオペレーション」から「デジタルオペレーション」へのシフトとバリューチェーン全体に最適な価値を提供するための投資計画・投資対効果の最大化は企業が直面するであろう喫緊の課題と言えます。

しかし、デジタル時代に対応できる組織への移行および人材の獲得は、一朝一夕で達成できるものではなく、また必要に迫られてからの対応では、マーケット優位性の確保も難しいと言えます。

トップマネジメントがチャレンジに伴うリスクや負荷を軽減しつつ、デジタル時代の人材・組織の付加価値を創出していくために、**図表3**に示すようなフレームワークを用いて整理を行うことが有効と考えます。

(1) デジタル人材戦略構想策定

ビジネスとITの双方に接点を持ち、提案力や周囲を巻き込んで協

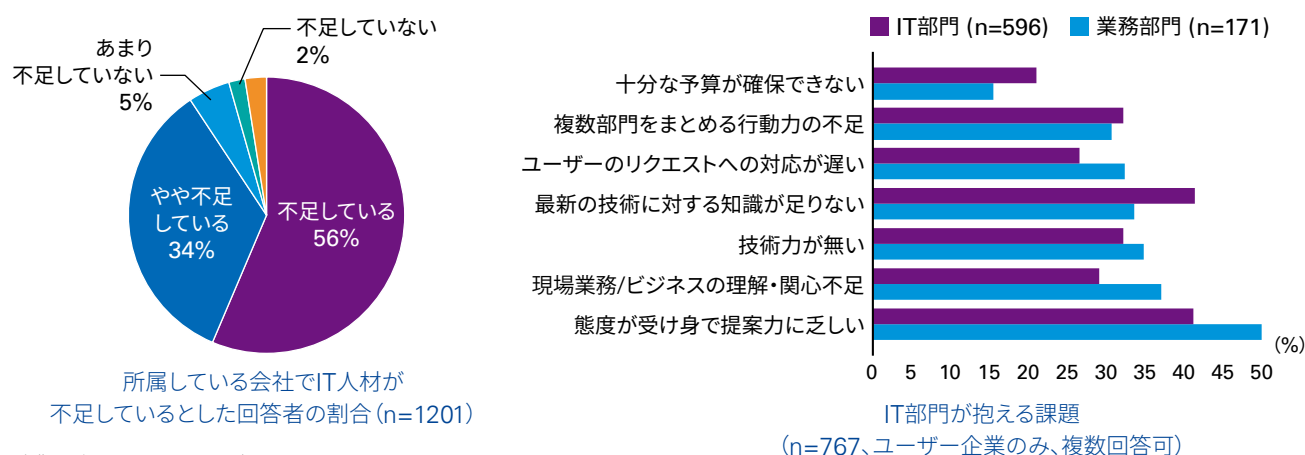
働していく力に秀でた、新たなタイプの人材がデジタルビジネスの推進やデジタル化への適応を牽引すると想定されます。

KPMGのアプローチでは、新たな役割の人材を、IT部門の中だけで育てることに限定せず、適切な情報とテクノロジー知識を備えた人材を有する組織を構築することが重要と考えます。

(2) デジタル人材開発施策立案

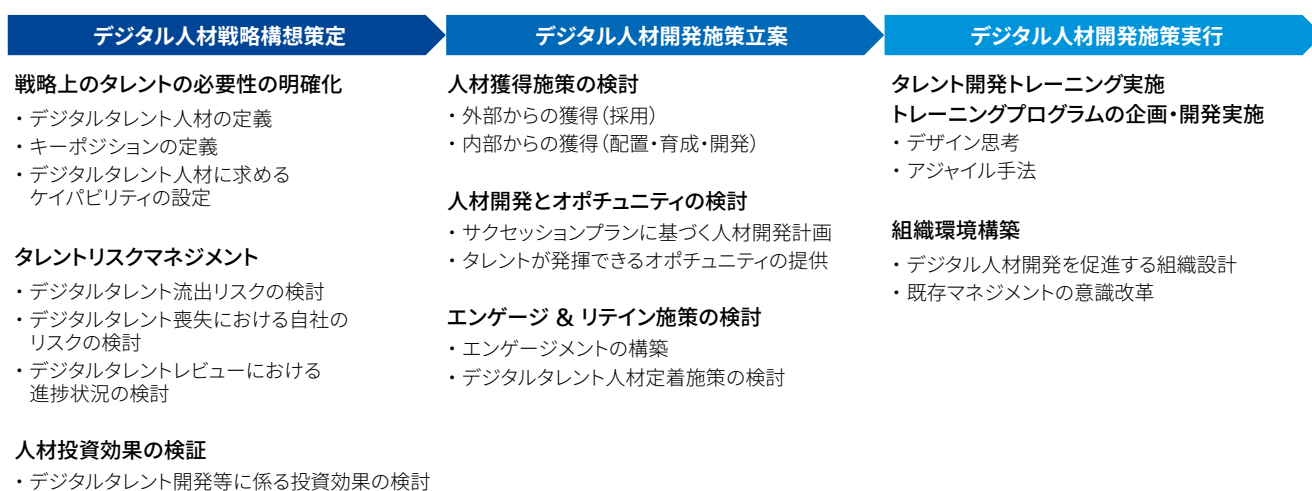
デジタル人材の獲得・育成は、もはやIT部門に閉じた課題ではなく全社的な課題として、経営・事業部門に共通するものです。したがって、全社的なデジタル人材育成のための戦略に基づき、デジタ

図表2 IT部門の人手不足と課題

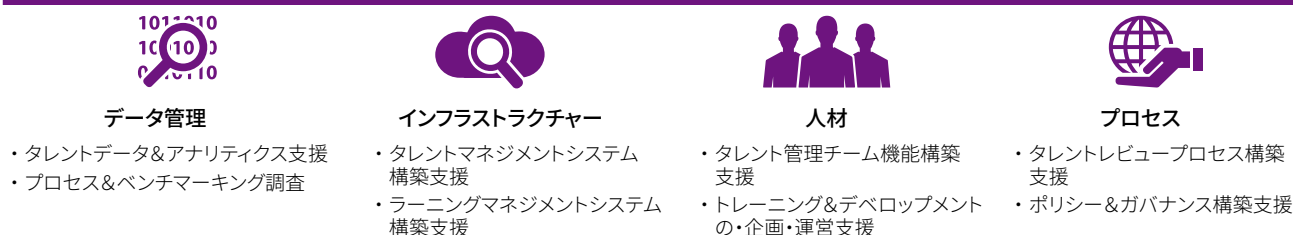


出典：日経コンピュータ 2018年3月1日号

図表3 KPMGのデジタル人材開発フレームワーク



デジタル人材開発の基盤整備(ガバナンス&インフラストラクチャー)



ル人材の獲得、人材を効果的に育成するための能力開発計画、業務機会の提供、人材定着を図るためのリテンション施策など、具体的な施策に落とし込むことが必要です。

また、多様な人材が協働することにより新たなイノベーションを起こしていくプロセスが実践的で実現性の高いものとなるよう、「as-is」(現状)と「to-be」(理想)を明確化することが重要です。

(3) デジタル人材開発施策実行

デジタル化の推進に求められる能力は、技術力だけでなく、事業計画立案やプロジェクトマネジメントの要素が強く、これは企業の次世代のリーダーに求められるコンピテンシーと近いものがあります。

つまり、企画力やマネジメント能力に加えて、情報技術や先進テクノロジーといったテクニカルな要素を踏まえてイノベーションを主導できる人材を開発することは、次世代リーダーを育てることと同義ととらえることができると言えます。

また人材育成施策の実行においては、デジタル時代に対応できる組織づくりや人材の獲得に向けた施策を実行するため、ケイパビリティの向上や効率的なリソース管理が必要です。「人」だけでなく「組織環境」の変革が重要です。

(4) デジタル人材開発の基盤整備

デジタル人材の開発を組織として進めていくためには、その基盤となる部分（ガバナンス&インフラストラクチャー）の整備も欠かせません。KPMGでは、デジタル人材開発の基盤として、「データ管理」、「インフラストラクチャー」、「人材」、「プロセス」が必要な基盤として考えます。

① データ管理

「経験（ノウハウ）」「スキル・知識・技術」「コンピテンシー(特性)」「モチベーション（組織）」等のデータ化、数値化を行い、人材に関するビッグデータの管理に基づく人材開発、データ主導の人事管理が求められます。

② インフラストラクチャー

「勘と経験に頼った人事」ではなく、「客観的なデータ」に基づいた運用を図るため、人事担当者が多様なデータを一元化し、さまざまな人事業務をスピーディーに行うための仕組みづくりが求められます。

③ 人材

部門を跨いだ人材配置の最適化を加速化させるため、最新のテクノロジーによる深い洞察をリアルタイムに個人・組織に展開することにより、個人の自発的なキャリアアップや人材の育成・開発・管理に活かす仕組みづくりが求められます。

④ プロセス

人材開発そのもののデジタル化を積極的に推進するため、仕組

みやプロセスを継続的に見直し、人事変革の影響をチェックするガバナンス構造を確立し、それらをサポートする仕組みの構築・導入が求められます。

IV. デジタル人材開発のポイント

デジタル人材開発を進めていくポイントは、「デジタルの定義を明確化すること」、「デジタル人材育成の必要性について理解を得る」等が考えられます。

1. デジタルの定義

昨今の「デジタル」という言葉の意味はあまりにも広範囲に及んでいます。企業におけるデジタルが指し示す意味は、自社の戦略に基づいて定められるべきものです。

将来のビジネスモデルをどのように変容させ、どう実現するかを定めることで、必要なスキルを定義することが必要です。「話題性がある」、「他社が導入している」等の外部情報に振り回されないことが何よりも重要です。

2. デジタル人材育成の必要性の理解

「デジタル人材」に求められるリテラシー、「デジタル時代」に実現されるビジネスモデルは不確定要素が多く、また「デジタル時代」に求められる人材や技術には、従来以上に「投資」の要素が強いため、マネジメントから抵抗を受けることも当然に予測されます。

そのため、なぜデジタル人材の育成に全社的に取り組む必要があるのか十分な理解を得る必要があります。

V. 終わりに

ビジネスにおけるデジタル化の波は従来の技術変革とは比べものにならないスピードで進展しています。

誰も「正解」を持っていないからこそ、「正解」を作り出す人材の開発にいち早く取り組むことで、将来のマーケットにおいて差別化を図ることができると考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

為替リスクの財務管理高度化に向けて

有限責任 あずさ監査法人

アドバイザー本部 グローバル財務マネジメント

エグゼクティブシニアディレクター 栗原 宏

ディレクター 土屋 大輔

日本企業は自動車や電気機器セクター企業を中心に早くからグローバルに事業を展開し、為替リスクに対応してきました。また、近年では海外の成長を取り込むためのM&Aの展開や海外における投資加速によって、海外事業の割合が高まっており、多くの企業が新たに為替リスクに晒されています。一方で、何をもって「為替リスク」というのかは定義が多様であり、それらをマネージするための手法も企業によって様々です。

本稿では財務管理強化の観点から為替リスク管理の高度化に向けてその基本的な考え方や体系的なアプローチ方法について考察します。為替リスク管理の高度化によって財務リスクを低減し、企業価値の持続性を担保するといった視点が必要です。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者らの私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- 一 為替リスクを財務管理の観点から適切に管理することは企業価値の持続性を考えるうえで極めて重要である。そのためには為替リスク管理のあり方を体系的に見直す必要がある。
- 一 為替リスクの捉え方は多様である。エクスポージャーの発生個所や会計上のインパクトを踏まえたうえで、為替リスクを管理する目的を明確にする必要がある。
- 一 為替リスク管理の責任の所在は事業部門と財務部門とで明確に区分する必要がある。事業部門の責任は業績評価と同期したうえで、財務管理規定を整備する必要がある。
- 一 為替リスクへの対応は金融的手法に留まらない。為替リスクの集中化によってより高度な管理体制を構築することは可能であるが、実際に組みを行っている日本企業は少数に留まる。



栗原 宏
くりはら ひろし



土屋 大輔
つちや だいすけ

I. 日本企業の為替リスク管理の現状

日本企業にとって、為替リスクは身近であり、もっとも影響の大きい財務リスクのひとつといえます。多くの企業が既に海外で事業を展開しており、国内を中心に事業を展開する企業においても輸出入の過程において為替リスクに晒されています。

KPMGが2017年12月に実施した調査によると、部分的な実施を含めて為替エクスポージャーを把握している企業が56.6%、為替リスク管理方針を明文化しているのが59.3%となっています。一方で、実施に向けて検討中としている企業も約31%あり、これから為替リスク管理に取り組もうとする企業も一定数存在するのがわかります（図表1参照）。

■ 図表1 日本企業の為替リスクへの対応状況

	為替リスク 管理方針 / 手続き明文化	為替エク スポージャーの把握
既に実施している (一部実施も含む)	59.3%	56.6%
実施に向けて検討中	31.4%	31.1%
実施の予定はない	9.3%	12.3%

2017年12月 KPMG 調査（回答企業数 123、うち 72%以上が売上高 1,000 億円以上）

しかしながら、既に対応策を講じている企業も、一部の先進企業を除いて、その内実是一部主要通貨や主要地域に留まる等、財務管理の高度化の余地が多いのが実情ではないかと考えます。新たに海外事業の展開を行う企業も増加するなかで、改めて為替リスクとその対応策について体系的に整理し、財務管理の高度化に向けて体制を構築することが重要であると考えます。

II. 「為替リスク」を捉える視点

為替リスクに関する財務管理を高度化するにあたり、まず何をもって為替リスクというのかを明確に定義することが重要です。為替リスクは下記に挙げる複数の観点から捉える必要があるのと同時に財務管理の観点から何を重視すべきなのかポイントを整理する必要があります。

(a) 会計上 vs 企業価値の観点

通常はP/Lの為替差損益といった会計上の観点から為替リスクを捉えるのが一般的ですが、企業としては、通貨の変動が企業価値、すなわち「利益」や「投下資本（B/S）」に影響するリスクを広く為替リスクとして捉える必要があると考えます。

(b) 変動の起点となるレートの観点

会計の観点からは、外貨建債券・債務の計上レートからの変動が為替差損益として認識されます。一方で、企業ではもともと採算のために想定していた社内レートや事業計画レートからの乖離を為替リスクとして捉えることが多いのではないかと考えます。利益に影響する為替変動という広義の為替リスクの定義に従えば、後者の方が企業の財務管理上、より重要性が高い、ということになります。

この場合、留意しなければならない点は、将来発生するであろう取引に内在する為替リスクをリスク管理の対象としなければならないという点です。会計上はB/Sに計上された外貨建債券・債務が為替差損益を生むこととなりますが、これらの取引が発生する前、すなわち予定取引の段階から為替リスク管理の対象として捉えないと、利益に影響する為替リスクを適正に管理することができません。

(c) 為替リスクの所在（エクスポージャー）の観点

究極的に管理すべきは連結ベースで発生する為替リスクですが、実態としては、本社や関連会社のどこかにまず為替リスクが発生します。さらに、サプライチェーンがグローバル化している現状では、製造事業所から販売会社までの一連のプロセスの中に為替リスクが発生しているケースもあります。財務管理の観点からは、まず、どこにエクスポージャーが潜んでいるかを正確に押さえる必要があります。

III. 為替リスク管理体制の整備

上述した為替リスクの様々な観点を念頭に為替リスクを管理するための枠組みを整備する必要があります。もちろん、各社のビジネスモデルの違いにより正解はひとつではなく、さまざまな方法があり得ます。しかし、どのようなビジネスモデルにせよ、為替リスク管理体制の構築には（1）リスク管理の目的を明らかにする、（2）会計上のインパクトを明らかにする、（3）リスク管理の責任の所在を明らかにする、といった3点を総合的にカバーすることが肝要です。

(1) リスク管理の目的を明らかにする

為替リスク管理において重要となるのは為替リスクのどの部分を管理したいか、その目的を明確にする、ということです。たとえば、その管理目的には下記が考えられます。

- ① 各事業年度の事業計画レートに対して想定利益が為替レートの変動で影響を受けないようにすること。
- ② 各月に外貨建債権債務が計上されるレートと決済レートに差がないようにすること。

- ③ 外貨入金時に円に転換するレートを最大限に有利なレートにすること。
- ④ 外貨建債権や債務の時価評価で、評価差損益が出ないようにすること。
- ⑤ 投資対象から毎年支払われる外貨建配当金の円貨額を一定レベル以上に維持すること。
- ⑥ 為替換算調整勘定の発生を抑制し財務健全性や清算時の影響を最小化すること。

上記①は利益の変動回避が目的であり、②は為替差損益の発生回避が目的となります。注意を要するのが③のようなケースです。これは「もっとも有利なレートで売れ（あるいは買い）」ということなので、一種の投機を行うことであり、通常、企業の財務活動の目的とはなりません。

また、目的によっては必ずしも相容れないケースがあるという点にもついても留意が必要です。それは、お互いに矛盾したヘッジ活動をするに繋がりが、結果としてリスク管理の目的を達成できないからです。たとえば、上記①と②は同時に追求することはできません。

(2) 為替リスクの所在と会計上のインパクトの明確化

上述(1)に設定した目的を達成するうえで、リスク管理の対象となるEntityとその取引を選択し、為替変動がどのような会計的インパクトを与えるかを明確にする必要があります。

この時、既に計上済みの外貨建債権・債務を対象とするのか、あるいは将来発生する予定取引を対象とするのかを選択し、為替変動がその対象取引にどのような会計上のインパクトを与えるかを明らかにする必要があります。輸出企業の将来発生予定の外貨建て輸出売上をリスク管理の対象とする場合には、為替レートの変動は売上円貨額に影響を及ぼし、ひいては営業利益、そして純利益にも影響を及ぼします。しかし、サプライチェーンがグローバルで広がっている状況下、製造から販売まで複数の通貨を介する取引も増えてきています。この場合、グループ内で為替リスクが発生する会社は複数となりますが、会計上のインパクトの観点からは連結後の円での利益額がどうなるかが問題となります。

また、取引が行われるEntityによって、何が為替リスクであるかが異なってくることに注意が必要です。各Entityにとって、そのEntityの会計通貨（あるいは機能通貨）とは異なる通貨の取引はすべて為替リスクとなります。

このように、取引全体を俯瞰したうえで、グループとしての管理目的と、個別のEntityにとっての為替リスクとの関連性を明確に把握することが重要です。

(3) リスク管理の責任の所在の明確化

為替リスク管理プロセスにおいてどの部門がリスク管理の責任を持つか、という点を明確にする必要があります。これには、2通り

の考え方があります。

1つは、管理対象取引を主管している事業部門が責任を持つべきという考え方です。しかし、一方で為替レートの変動は事業部門のコントロール外の経済現象であるので、その管理は財務部門のような専門部署に任せた方が望ましいという考え方もあり得ます。

この両者のどちらを選ぶかについて決定する要因のうち、もっとも重要なのは事業部門の業績評価の中に為替レートの変動を含めるかどうかということです。為替レートの変動も含めて事業部門の業績を評価するということであれば、事業部門が為替リスク管理の責任を負うのは当然ということになります。しかし、日々の相場変動を事業部門がモニタリングし、ヘッジまで行うこともまた現実的ではありません。

そこで、事業部門と財務部門においてそれぞれ次のような事態にどう対応すべきかについて、たとえば、下記のような諸点についての取り扱いを明確化しておく必要があります。

- ① 事業部門はビジネス上の理由でエクスポージャーをどこまで大きくできるか
- ② 事業部門は財務部門に対しヘッジ等の対応策をどこまで指示できるか
- ③ 財務部門はエクスポージャーを発生させる取引の削減などのビジネス上の対応を事業部門に指示できるか
- ④ 財務部門はヘッジ等の対応策の対象期間や金額をどこまで自己の責任で上げられるか
- ⑤ ヘッジ等の対応策を採った結果として出る利益変動の責任はだれが負うか
- ⑥ ビジネス上の理由でエクスポージャーの数字が変化しヘッジ等の効果が薄れた場合の責任はだれが負うか

為替リスク管理の仕組みが機能するためには上記のような諸点をすべてカバーする社内規定を整備しておくことが極めて重要です。この時、会社の業績評価の仕組みと同期を取っておくことが何よりも求められるのは当然ですが、それとともに会社全体の財務体質とリスク許容度をまず考慮しておく必要があります。リスク許容度に関しては、統計的手法を活用した為替変動が業績に与えるインパクトの計量化や為替換算調整勘定が財務健全性に与えるインパクトを格付の観点から整理するといった方法が考えられます。

現実的には、事業部門には外貨での投資や外貨を含むビジネスフローを決定する権限を与え、その後の日々の相場変動の管理は専門家である財務部門に任せる、というケースが多くなるものと考察します。つまり、為替の長期の大きな変動についての責任はその事業の枠組みを決定した事業部門の責任とし、より短期間の為替変動を日々モニタリングし狭義の為替リスク管理を行う責任は財務部門などの専門部署に任せる、というような組み合わせです。また、企業グループ全体のリスク管理については本社財務部門が一元的に管理し、全体最適を追求することが重要です。

IV. 為替リスクへの対応

為替リスクに対応する方法には、為替リスクを発生させるビジネスそのものにまで踏み込んで対応するものと、金融的手法に頼る方法があります。一般的には、為替予約によるヘッジなど金融的手法が為替リスク管理の主要な対応手段として考えられていますが、もっとも効果的な方法はビジネスそのものから為替リスクをなるべく生まないように組み立てることです。

ビジネスの組み立て方として最も実現可能性が高い手法は為替リスクをお互いに相殺する「マリー」を達成することです。ドル建輸出を行っている企業が、原材料や部品の輸入をドル建に変える、というような手法がこれに該当します。製品を販売している国で現地生産を行うことも広い意味でのマリーに含まれるでしょう。

これらビジネス上の対応策が取れない場合、初めて金融的手法に頼ることになります。

代表的なヘッジ手段は、為替予約や通貨オプションです。この場合、個別の取引ごとに為替予約やオプションを締結するのが一般的ですが、多くのグローバル企業では複数の取引を一括して本社財務部などでヘッジ取引を行う集中ヘッジを採用しているケースがほとんどです。

専門部署である財務部門などで集中ヘッジを行うメリットは、専門的な見地からの取引実行タイミングや金額の決定ができることなどですが、もっとも大きな利点はグループ全体の為替リスクを集中管理できることと、エクスポージャーの相殺ができることです。エクスポージャーを相殺することで、相殺後の残高だけを為替予約等でヘッジを行うことができ、取引コストの削減にも繋がります。

ただし、このようなエクスポージャーの相殺を可能にするためには、子会社や事業部門からそれぞれのエクスポージャーを本社財務部門に集め集中ヘッジを行う仕組みを構築する必要があります。

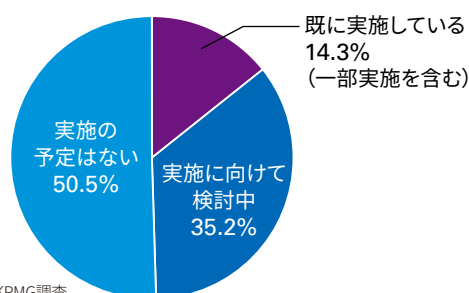
子会社や事業部門が一旦、財務部門と為替予約を締結し、それらをネットしたのちの残高だけを銀行と為替予約を結ぶ社内予約制度は比較的良好に普及している手法です。これ以外にも、子会社間取引の間に本社財務部門を介在させるラインボイシング、各子会社の外貨建債権を本社財務部門が買い取り、対価をそれぞれの会社の会計通貨で払うファクタリング、子会社の債権債務を相殺し

その差額を決済するネットティングなどの手法もあります。

それぞれのスキームが効果的に機能するためには、グループ内の商流に合わせた設計が必要です。たとえばネットティングの場合、グループ内の商流が一方向であったり、グループ内取引が複数通貨で行われているにもかかわらずネットティングの対象通貨が限定的である場合には、その効果は最大化できません。

なお、KPMGの調査によれば為替リスク集中化しネットティング等を実施している企業は14.3%にとどまっており、実現のハードルが高いと感じる企業がまだまだ多いことがわかります（図表2参照）。

図表2 為替リスクの集中管理の状況
(ラインボイス・ネットティング・内部為替予約等)



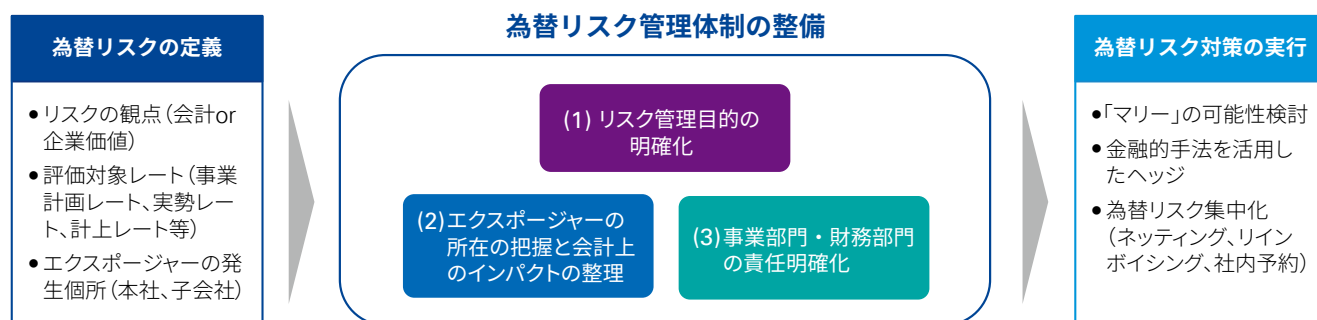
出所：前掲2017年12月KPMG調査

本稿ではすべての論点を取り上げることはできませんが、財務管理の観点から為替リスク管理を強化する体系的なアプローチ方法について概観しました（図表3参照）。中長期的かつ持続的な企業価値向上が叫ばれる中、企業は財務リスクの低減に向けた不断の取組みが求められます。為替リスクについてもその管理体制を見直し、自社のビジネスモデルに則した管理体制の構築に向けた取組みの強化が重要ではないかと考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
ディレクター 土屋 大輔
TEL：03-3548-5125（代表電話）
Daisuke.Tsuchiya@jp.kpmg.com

図表3 為替リスクマネジメント高度化に向けた体系的アプローチ



出所：筆者が作成

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

有限責任 あずさ監査法人

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 和久 友子

2014年のスチュワードシップ・コードの策定、伊藤レポートの公表、2015年のコーポレートガバナンス・コードの実施等を経て、我が国企業のガバナンスは大きく変わってきました。国際競争が激化し、急激かつ不連続に事業環境が変化する中、経営者は迅速かつ果断に意思決定を行うことが求められており、株主等のステークホルダーに対する説明責任を果たす仕組みとして、コーポレートガバナンスはますます重要性を増しています。

このような中、2018年6月1日にコーポレートガバナンス・コードについて、策定以来の改訂が行われ、併せて「投資家と企業の対話ガイドライン」(以下「対話ガイドライン」という)が策定されました。そこで本稿では、改訂コーポレートガバナンス・コード (以下「改訂コード」という)と対話ガイドラインの概要について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



和久 友子
わく ともこ

【ポイント】

- ー コーポレートガバナンス・コード改訂により、ESG情報の開示を行うこと、資本コストを意識した経営を行うこと、CEOの選解任・報酬決定に関する手続を強化すること、このために独立した指名・報酬委員会を活用すること、取締役会メンバーの多様性を確保すること、政策保有株式の削減に向けた方針・考え方を開示すること、母体企業として企業年金の体制を強化することが求められる。
- ー スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの附属文書である対話ガイドラインは、機関投資家と企業の重点対話事項をとりまとめたものであり、上場会社は、ガイドラインの趣旨を踏まえ、コードのコンプライ・オア・エクスプレインを行う必要がある。
- ー 改訂コードの実施時期は2018年6月であり、上場会社は、改訂コードの内容を踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書を、準備ができ次第速やかに、遅くとも2018年12月末までに提出する必要がある。

I. 「投資家と企業の対話ガイドライン」とは

改訂コードの説明をする前に、改訂コードと併せて金融庁より公表された対話ガイドラインについて説明します。

対話ガイドラインは、コーポレートガバナンスをめぐる現在の課題を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項をとりまとめたものです。

それは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・コードの附属文書として位置付けられ、その内容自体について「コンプライ・オア・エクスプレイン」は求められませんが、両コードの実効的な「コンプライ・オア・エクスプレイン」を促すことが意図されています（図表1参照）。このため、企業がコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施する場合（各原則が求める開示を行う場合を含む）や、実施しない理由の説明を行う場合には、対話ガイドラインの趣旨を踏まえることが期待されています。

この背景には、コーポレートガバナンス・コードについて、コンプライを所与としエクスプレインを避けているのではないかという問題意識があります。これは、コンプライすれば開示も不要であるため、どのようにコンプライしているのかが外からはわかりづらいためです。今般、新たに対話ガイドラインが公表されたことで、機関投資家との対話を念頭に、これまでコンプライとしていた事項についても改めてその趣旨を踏まえ、エクスプレインを含めた新たな対応が必要かどうかの再検討が必要となるでしょう。

II. 改訂コードのポイント

改訂コードと対話ガイドラインのポイントは、以下の6つにまとめられます。

- ① ESG情報の開示
- ② 資本コストを意識した経営
- ③ CEOの選解任・報酬決定に関する手続の強化と独立した指名・報酬委員会の活用
- ④ 取締役会メンバーの多様性確保等
- ⑤ 政策保有株式の削減に向けた方針・考え方の開示
- ⑥ 母体企業による企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮に向けた取組み

1. ESG情報の開示

コーポレートガバナンス・コードの第3章は情報開示を扱っており、基本原則3において非財務情報の開示に主体的に取り組むべきとしています。昨今、サステナビリティなど企業価値に与える影響の重要性の観点からESG情報の開示が必要とされています。

そこで、改訂コードでは、非財務情報にESG要素に関する情報が含まれることが明確化されました。これにより、これまで以上にESGを意識した主体的な開示が必要となってくるでしょう。

2. 資本コストを意識した経営

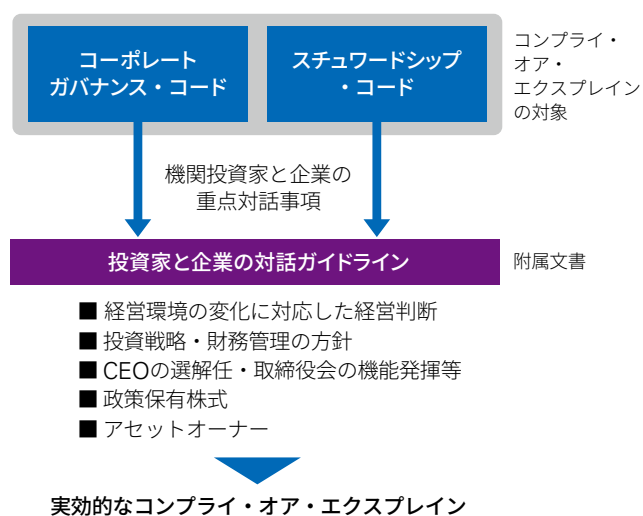
日本企業においては、事業ポートフォリオの見直しが必ずしも十分に行われておらず、その背景として、経営陣の資本コストに対する意識が未だ不十分ではないかと指摘されています。

こうした指摘を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しなどの果敢な経営判断が重要であることや、そうした経営判断を行っていくために、自社の資本コストを的確に把握すべきことが明確化されています（原則5-2）。ここで資本コストとは、一般的には、自社の事業リスクなどを適切に反映した資金調達に伴うコストであり、株主資本コストやWACC（加重平均資本コスト）などの資金の提供者が期待する収益率です。

資本コストについては、投資家に対する「収益力・資本効率等に関する目標」についての説明において触れることが期待されています（対話ガイドライン1-2）。

また、企業が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくためには、戦略的・計画的に設備投資・研究開発投資・人材投資等を行っていくことも重要です。こうした趣旨から、株主に説明すべき事項に、設備投資・研究開発投資・人材投資等が含まれています（原則5-2）。そして、経営戦略や投資戦略を踏まえ、資本コストを意識した財務管理の方針に関し、投資家と対話すること

図表1 投資家と企業の対話ガイドライン



が期待されています（対話ガイドライン2-2）。

資本コストに基づく財務管理はグローバルスタンダードであり、黒字を維持できればよいとする経営からの転換を意味しています。ROEやROICなどのKPIを設定し運用していくことで資本コストを上回るリターンが得られるような経営・投資戦略を進める必要があるでしょう。

3. CEOの選解任・報酬決定に関する手続の強化と独立した指名・報酬委員会の活用

CEOの選解任は、企業にとって最も重要な戦略的意思決定ですが、多くの企業ではまだ取組みが不十分、すなわち選解任プロセスが不透明であると指摘されています。このため、CEOをはじめとする経営陣幹部について、選任のみならず、解任も含めた方針・手続、個々の選解任の説明を開示し、主体的な情報発信を行うべきとしています（原則3-1）。

また、取締役会に対し、より実効的なCEOの選解任を求めています。具体的には、取締役会は、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきとしています。それとともに、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分に発揮していないと認められる場合にCEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきであるとしています（補充原則4-3②・③）。

後継者計画についても、取締役会による十分な監督が行われている企業は少数にとどまっているため、取締役会は、CEO等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきとしています（補充原則4-1③）。

さらに、経営陣の報酬が適切なインセンティブとして機能していないという指摘から、取締役会は、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきであるとしています（補充原則4-2①）。取締役報酬については、株主総会においてその総額を承認し、具体的な決定を取締役会から代表取締役等に再一任する実務が行われています。改訂コードはこうした実務を否定するものではありませんが、その場合でも十分に客観性・透明性ある手続の下で行うことが必要です。

CEOの選解任や報酬決定のプロセスの独立性・客観性を強化する上では、指名委員会や報酬委員会の設置・活用をさらに進めていくことが重要となります。改訂前は、任意の諮問委員会を設置することは例示にとどまっていたが、改訂コードでは、任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置し、独立社外

取締役の適切な関与・助言を得るべきであるとしています（補充原則4-10①）。

ここで独立した諮問委員会とは、独立社外取締役が「主要な構成員」であることが必要とされ、独立社外取締役の人数や割合、委員長の属性等の具体的な内容については、指名・報酬などの特に重要な事項について、実効的に独立社外取締役の適切な関与・助言が得られるかといった観点から、合理的に判断すべきとされています¹。必ずしも独立社外取締役を過半数にするとか、委員長を独立社外取締役にすることが求められているわけではありませんが、投資家の理解が得られるような説明が必要となると考えられます。任意の諮問委員会を設置する企業は年々増えてきていますが²、独立社外取締役の活用手法として、任意の諮問委員会を設置し、これに独立社外取締役を参画させることがますます重要となるでしょう。

4. 取締役会メンバーの多様性確保等

取締役会は全体として適切な知識・経験・能力を備えることが求められます。また、我が国の上場企業役員に占める女性の割合は現状3.7%にとどまっています。このため、取締役会がその機能を十分に発揮していくために、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきであるとしています（原則4-11）。

なお、監査役についても、実効性確保の前提として、監査役に適切な経験・能力や財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであるとしています（原則4-11）。

さらに、独立社外取締役について、改訂前は、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、そのための取組み方針を開示すべきとされていましたが、改訂コードでは、当該上場会社は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきとされています（原則4-8）。この点、コードで大きく変更されたわけではありませんが、運用機関が取締役選任への賛否基準として、取締役の3分の1以上の独立社外取締役を選任していない企業に対し、3分の1以上の選任を求める動きもみられるところです。

5. 政策保有株式の削減に向けた方針・考え方の開示

近年、政策保有株式は減少傾向ですが、議決権に占める比率は依然として高い水準にあります。政策保有株式については、企業間で戦略的提携としての意義があるとの指摘もある一方、安定株主による企業経営に対する規律の緩みを生じさせているのではないかと、資本管理上非効率ではないかとの指摘もなされています。

1 東京証券取引所「「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」に寄せられたパブリック・コメントの結果について」コメント113～115に対する考え方

2 2017年8月現在で、上場企業のうち任意の指名諮問委員会を設置している企業数は636社、任意の報酬諮問委員会を設置している企業は717社である（東京証券取引所「コーポレートガバナンス情報サービス」を用いてKPMGが独自に集計）。

こうした状況を踏まえ、改訂コードでは、政策保有株式の「縮減」に関する方針・考え方などを開示すべきであるとしています（原則1-4）。また、毎年、「個別の」政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証すること、検証内容について開示することを求めています。

政策保有株式をめぐる「保有させている側」に対する規律付けの重要性も指摘され、政策保有株主に対し、取引の縮減を示唆するなどにより、売却等を妨げないなどの規律も追加されています（補充原則1-4①・②）。

政策保有株式については、改訂コードの趣旨にあった形で有価証券報告書における記載の見直しも検討されており、その動向についても注視する必要があります。

6. 母体企業による企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮に向けた取組み

コーポレートガバナンス改革を深化させ、インベストメント・チェーンの機能発揮を促していくためには、最終受益者の最も近くに位置し、企業との対話の直接の相手方となる運用機関に対して働きかけやモニタリングを行っているアセットオーナーの役割が極めて重要です。しかしながら、企業年金におけるスチュワードシップ活動は十分ではないと指摘されています。例えば、企業年金のスチュワードシップ・コードの受入れは10件に満たない状況です³。

こうした課題に対して、改訂コードでは、母体企業においても、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金がアセットオーナーとして期待される機能を実効的に発揮できるよう、人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきであるとしています（原則2-6）。

本来は、企業年金自らアセットオーナーとして取り組むべき事項ですが、企業年金の運用は母体企業の従業員の資産形成や母体企業の財政状態に影響を与えます。このため、母体企業としても、主体的に人事面や運用面において取組み、スチュワードシップ・コードの受入れが広がることが期待されています。

III. 改訂コードの実施時期

改訂コードは2018年6月から実施されています。上場会社は、改訂コードの内容を踏まえたコーポレートガバナンスに関する報告書を準備ができ次第速やかに、遅くとも2018年12月末までに提出

する必要があります。

IV. その他の関連動向

コーポレートガバナンス・コードの改訂に関連して、投資家との対話の前提となる企業開示の在り方、例えば経営戦略、資本の財源及び資金の流動性に係る情報、役員報酬、政策保有株式、会計監査に係る情報の開示については、金融庁の金融審議会のディスクロージャーワーキング・グループにおいて検討が進められています。

また、経済産業省においても、CGS研究会（第2期）において、社外取締役や任意の指名委員会・報酬委員会の活用、取締役会による社長・CEOの後継者の監督等の考え方やプラクティスが議論されています。そこでは、グローバル企業かどうか、規模、株主構成、多角化の程度等、その属性に応じてブレイクダウンした実務の指針を示すことも検討されています。

V. おわりに

今般のコーポレートガバナンス・コード改訂の目的は、経営陣が果敢な経営判断を行うためのガバナンス改革をより実質的に深化させることにあります。

コーポレートガバナンス・コード策定から3年を経て、取組みが進んでいないテーマについて改訂が行われており、多くの企業においては対応に時間を要するものと考えられます。

このため、改訂コードの趣旨を理解した上で、取締役会において、形式的なコンプライ・オア・エクスプレインになっていないかどうかを改めて確認するとともに、必要な対応について早急に議論を開始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。

有限責任 あずさ監査法人
パートナー 和久 友子
TEL：03-3266-7580（代表電話）
Tomoko.waku@jp.kpmg.com

3 2018年4月5日現在で11基金、うち事業法人系は3基金にとどまる（金融庁ウェブサイトより）。

Me, My life, My wallet

私、私の人生、私の財布 グローバル消費行動調査の日本語版リリース

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

株式会社 KPMG コンサルティング

パートナー 箕野 博之

KPMGジャパンは、企業が、変化する消費者行動を理解し、対応するためにKPMG インターナショナルが作成した調査レポート「Me, My life, My wallet」の日本語版を発行しました。本調査レポートは、米国、英国、インド、中国の10,000人を対象とした調査から得た知見をもとに、KPMG Global Customer Center of Excellence と KPMG Innovation Labs が、21世紀の消費者との関係づくりをする最適な方法としてフレームワークを開発・ご提案したものです。情報が溢れる時代、今日だけでなく将来の消費者像を理解するため、如何にこれらの情報を活用すべきか、また、調査から得た知見をもとに、成長に向けた戦いに勝つためにビジネスモデルをどう転換すべきかについて結果をまとめています。また、21世紀の多面的な消費者との関係づくりをするために開発した新たなアプローチ・多面的なフレームワークとして「5つのMy」、「消費者の財布」、「世代間サーフィン」を紹介しています。本稿では、そのポイントについて述べます。

【ポイント】

- 消費者行動の「5つのMy」—My motivation (動機)、My attention (関心)、My connection (つながり)、My watch (時間)、My wallet (財布)—を理解し組み合わせることで、消費者の複雑な意思決定プロセスをより深く理解することができる。
- 「消費者の財布」に影響を及ぼす様々な分野のトレードオフを、世代間の相違や重要なライフイベントの影響といったコンテキストの中で考えることや、5つのMyとの組み合わせで考えることが有効。
- ライフステージの長期化とライフイベントの変化によって、「世代間サーフィン」の在り方も変わってきている。
- 消費者の行動様式の変化が及ぼしている各セクターへの影響は、一時的なものではなく構造的なものである。



中村 吉伸

なかむら よしのぶ



箕野 博之

みの ひろゆき

I. 多元的な消費者

消費者行動の変化を捉える

消費者の行動は急速に変化しています。決定権は企業から消費者へ移り、携帯電話は私たちの生活のリモコンとなり、制度や従来の広告に対する信頼は失われつつあります。消費者のトレードオフと意思決定は不透明になり、より短期間で変化します。斬新なビジネスモデルの新規企業の登場により、様々なセクターでバリューチェーンが変化し、エコシステムが再構築されています。10億ドルの価値を有する企業が瞬間に誕生します。このような不確実な時代においてどのように将来の消費者像を理解すればよいのでしょうか。成長に向けた戦いに勝つために、どのように事業とビジネスモデルを転換すればよいのでしょうか。

KPMGは長年、クライアントと協力し消費者の態度、行動、期待を理解すべく取り組んできました。セクターを超える大きな行動様式は一時的なものでなく構造的な変化であるとの認識のもと、多面的な調査プログラムに着手し、その考えを検証し、消費者の声を聞くとともに、グローバルネットワークと豊富な経験を活用することで21世紀の消費者との関係を構築する最適な方法を特定することが可能となりました。以下にご紹介するKPMGのアプローチ：「5つのMy」、「消費者の財布」、「世代間サーフィン」は、企業が変化する消費者を特定し、理解し、対応するための具体的なフレームワークを提供します。

II. 5つのMy

消費者の意思決定の複雑さを理解するためのフレームワーク

近年、人間の意思決定の基本要因は急速に複雑化し、取引データ、従来の市場調査、人口動態・プロファイルだけでは、消費者行動の内容や背景を十分に理解できません。その結果、多くの企業が消費者と調和できずにいます。私たちはまず、消費者の行動を外から内へと見ていくことで、人間の意思決定の多層構造とそれらの相関関係を企業が理解できるようにします。具体的には、消費者行動の5つの主要要素（5つのMy）— 動機（My motivation）、関心（My attention）、つながり（My connection）、時間（My watch）、財布（My wallet）— に注目しました。これらを組み合わせることで、企業は消費者の複雑な意思決定プロセスを理解し、変化する態度、ニーズ、行動について理解を深めることができます。さらに自社が扱う分野だけでなく消費者の人生のあらゆる側面を探索していくことが重要です。「5つのMy」を理解することで、企業は、人口動態には

表れない人の行動様式を理解できるようになり、消費者と企業双方に価値をもたらす体験、商品、サービスをより的確に生み出すことが可能になります。

1. My motivation（私の動機）：行動と期待を促す特質

消費者は、最高の体験をもたらしてくれるあらゆる企業を比較しており、利便性を求め、より感覚的で個々に合わせた体験を求めています。ピア・レビューやソーシャルでの推薦を重視し、企業や機関より個人のインフルエンサーを信頼しています。消費者のメッセージはいたってシンプルです。「簡単にしてほしい」、「私を知ってほしい」、「私を大事にしてほしい」。企業は、消費者がどの体験を重視し、何が行動規範となるかを知ること、無駄を排し、差別化に注力できます。

2. My attention（私の関心）：関心と注目を向ける方向

誰もが指一本でかつてない量の情報を、いつでも、どこでも入手できるようになりました。一方で、時間が細分化されるにつれ、情報を処理しふりにかける方法にも変化が起きています。消費者がいかに時間と感心に優先順位をつけ整理しているかを理解することが、ノイズとカオスの中を切り抜け、さらに深く有意義な関係を企業と消費者が築くために重要です。私たちが日々さらされる膨大な量の情報、通信、コンテンツ、メディアは、残念ながら私たちの関心を奪うものとなっていません。消費者の関心を引く方法を理解すれば、投資ターゲットとそのタイミングを見定め、投資収益率を最大化することが可能となります。

41%の人は情報の多さに完全に圧倒されており、可能であれば情報を避けています。

3. My connection（私のつながり）：デバイス、情報、人とのつながり方

インターネットの普及により、デジタルで「つながった」相互関係が増えています。私たちは世界についてよくわかるようになり、世界は私たちのこと、つまり、私たち個人個人について、ほかの「似た人たちの」ことについて、社会、文化、マクロやミクロのトレンド、共通性のある集団についてより多くの知識を身に着けつつあります。広範囲にわたる相互関係とネットワークの形式やパターンを理解することが、いつ誰がどのように意思決定に影響を与えるのかを理解する上で重要となります。このようなつながりを通じて消費者をより深く知ること、ビッグデータを状況にあてはめ、行動に結び付くインサイトを得られます。

- ミレニアル世代の30%は、通知がなくても5分に一回以上携帯電話の画面を見ます。

4. My watch (私の時間)：時間の制約をバランスよく調整する方法と、ライフイベントを通じたバランスの変化

時間がどれだけあるか、あると思っているかによって、人、サービス、企業とのかかわり方は変化します。いつも購入する食品や日用品の注文、次に購入する商品、見るもの、聴くものを案内してくれるアルゴリズムの利用など、テクノロジーが作業を自動化したり高速化したりする機会が増えています。企業は、ライフイベントの影響や時間とお金のトレードオフを理解することで、まだ満たされていないニーズを探し出し、それを満たし、最も効果の大きい時期に消費者と関わるができるでしょう。ライフイベントの前の“ポケット”を見極めることで、顧客ロイヤリティや結びつきを高めるための新たな機会を創出できます。

5. My wallet (私の財布)：ライフイベントに応じた支出配分の調整方法

時間と並行して、私たちの財布のあり方も主なライフイベントに応じて変化していきます。所有資金額、その割り振り方、お金に対する態度は、給与や年齢だけでなく様々な要因によって変化します。所得、消費、支出構成の関係と、ライフイベントを通して見た世代ごとの変化を理解することで、従来の人口動態モデルでは得ることができなかったレベルの情報も入手することが可能です。消費者が決める時間とお金のトレードオフを理解することで、最高の未来の消費者とその期待を見極めることが可能となります。

III. 消費者の財布

唯一かつ真の競争相手は消費者の財布です

消費者が財布の紐を緩めたり締めたりする要因は大きく変化しています。また、人口動態と経済のシフトにより、消費者の収入・支出動向の予測が難しくなっている上に、新しいテクノロジーの普及とオンデマンド経済の成長により、様々な分野でトレードオフが変化しています。収入、借入、貯蓄、支出の相互関係や構成を、世代間の相違や重要なライフイベントの影響といったコンテキストの中で考えることや、5つのMyとの組み合わせで考えることが有効です。

- ミレニアル世代の22%は、両親を収入源とみています。インドではこの数字は35%にもなります。
- 予算の重要性を強調する一方で、利便性や自己改善のためなら価格を度外視することがあります。そのようなときは、時間とお金、動機とお金 が作用し合います。「レジャー・アップグレー

ド」のトレンドにも現れているとおり、消費者はレジャー活動に費やす時間を単なる楽しみ以上のものにしたいと考えており、新しいスキルを身に着けたい、健康状態を高めたいと考え、財布の支出構成よりも優先する場合があります。

- 時間とお金について、特に若い家族でこれらのトレードオフがはっきりみられました。彼らにとって家族は、食品など必需品の予算を決める主要因である一方、家族は買い物や食事にスピード、手軽さ、便利さをもたらしてくれる高価なオンデマンド・サービスやデリバリー・サービスを利用したいと思わせる要因にもなります。これは節約行動とは完全に矛盾するものとなります。

IV. 世代間サーフィン

ライフステージの長期化とライフイベントの変化

サーファーは海のパターンを観察し、タイミングを計ってビッグウェーブを捉えます。最高の波は弧を描くような形の波で、経験豊富なサーファーはブレイクポイントの前の“ポケット（端境）”を探します。波の上部が落ち始めると、新しい波に乗るのに理想的なスポットが現れます。波が小さくなり始めると、3つの選択肢があります。うまくタイミングを計って次の波を捉えるか、タイミングを誤って転倒するか、そのまま乗り続けて徐々に乗り終えるか。企業にとっても同じことが当てはまります。ビッグウェーブは、若年成人期、子育て期、子どもの独立、退職など、消費者のライフステージに相当します。これらのステージを理解し、変化のパターンを読むとする企業は、消費者のライフステージが移るたびに新たなニーズに対応する、あるいは一つのライフステージを対象を絞って、そこに入ってくる新しい世代の波を捉えるなど、世代間サーフィンを成功させるための準備をすることができます。

しかし、ライフステージ（若年成人期、子育て期、子供の独立、引退など）もライフイベント（大学卒業、結婚、家の購入など）も、世代が異なれば、パターン、順序、タイミングが同じとは限りません。そして、各世代のそれらに変化の兆しが見えてきました。ベビーブーム世代は、次のライフステージを前の世代とは違ったものに描きなおそうとしています。多くの人が賃金のないまま退職し、平均余命は伸び、医療費は膨らみ、ミレニアル世代の子供と場合によっては親までも長期にわたり経済面で支えなければならない可能性があります。その結果、支出のピークを迎えるはずだった時期に混乱に陥り、新たな課題に直面します。ライフイベントは、人生の節目となる転機であり財布に新たなプレッシャーを生み出す瞬間となります。企業がこうした消費者の人生における「移り変わり」を捉えて、ニーズ、行動、トレードオフに対応することができれば、競争

から一歩抜き出る機会を得ることができるでしょう。

- 最初のスマートフォンは車の購入より重要
- ミレニアル世代が第一子を授かる年齢は、ベビーブーム世代より10歳上
- ミレニアル世代が最初の家を購入する年齢は、ベビーブーム世代より10歳上
- 長寿と年金受給開始年齢の引き上げ
- 定年を過ぎても退職しない(働き続ける)選択

V. インダストリー・ビュー

1. 消費財・小売

【データが最強】

テクノロジーと人口動態の変化によってエコシステムを破壊された消費財メーカーや小売業者は、脅威と機会に同等に直面しています。消費者の行動と期待は変化し、需要に応えるためには組織のあらゆる階層でデータ主導のインサイトを生かす必要があります。

2. メディア・情報通信

【私による私のためのキュレーション】

消費者のニーズと新規参入によって競争ルールが変化中、消費者の関心と財布内シェアを奪い合う戦いが激しくなっています。消費者は自らコンテンツのエコシステムをキュレーションしており、さらにパーソナライズされた敏速な商品とサービスを求めています。

3. 医療

【パワーを手にした患者】

従来の医療システムは、診断と治療という連続的なイベントを中心に構築されていました。しかし、消費者の期待は、健康を中心としたセルフマネジメントと、従来型システムとは異なるエンパワーメントによる意思決定へと次第に向かっています。新しいデジタル医療の選択肢が、従来の医療提供者中心の医療サービスに対し問題を投げかけています。

4. リテールバンキング

【シンプルなファイナンシャルライフを求めて】

リテールバンキングの消費者は、自分の財産のあらゆる面を管理するための選択肢が次第に複雑になり、ファイナンシャルライフが細分化される状況に直面しています。フィンテックのスタートアップや他業種からの参入が相次ぎ、従来のバリューチェーンはアンバンドリングされていますが、まだ再編の可能性も残されています。

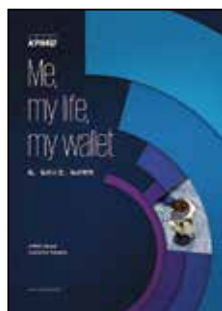
5. 保険

【リスクではなく人を中心に再設定する】

テクノロジーは消費者の保険体験に変革を起こしていますが、業界の進化は始まったばかりです。保険業界が遅れを取り返し、消費者の人生のあらゆる局面にわたり、消費者の期待を上回る形で、消費者のために価値を生み出す方法を再定義する時です。シンプルで便利であることが最も重視され始め、競争のルールが書き換えられつつあります。

Me, My life, My wallet

私、私の人生、私の財布



2018年4月

English / Japanese

本調査レポートは、ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-me-my-life-mywallet.pdf>

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

執行役員 パートナー 中村 吉伸

TEL : 03-3548-5363 (代表電話)

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

KPMG コンサルティング 株式会社

パートナー 箕野 博之

TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

メキシコ子会社管理 ～『見える化』のための会計インフラ整備～

KPMG メキシコ

メキシコシティ事務所

シニアマネジャー 東野 泰典

マネジャー 佐々木 智之

メキシコは、米国のトランプ大統領就任によって行われている北米自由貿易協定（NAFTA）再交渉の長期化、さらに新たな輸入制限措置（関税賦課）の導入などによる影響や、不透明な政治経済の動向の影響を大きく受けることで、現在日系を含む海外企業による対メキシコ投資が様子見、減退している状況です。

一方、メキシコには既に日系企業が多く進出しており、対北米輸出製造拠点としての戦略的位置づけを主な理由とした自動車メーカーによる2010年代前半からの進出ラッシュなどが自動車部品メーカーのメキシコ進出を促し、メキシコを含めた北米での自動車産業サプライチェーンの再構築化が進んできました。しかし、ビジネス規模の拡大に比例した優秀な人材確保等が難しい等の理由により、親会社による子会社管理の観点においてもメキシコ子会社の経理・財務機能の高度化に対するニーズが今後益々高まる傾向が続くと思われます。

本編では、メキシコに進出する日系企業のうち、自動車産業関連会社に焦点をあてる形で、その多くが抱える経理・財務上の問題点とその改善のための留意点について解説します。

【ポイント】

- ー メキシコにおける日系自動車産業製造子会社は2010年以降にその数を大幅増加させているが、オペレーション開始から3～4年以上経過した現在、事業拡大フェーズへと事業ステージが移り変わっている。
- ー これらの会社は立ち上げから生産安定を最優先として注力してきた結果、今日現在でも社内の経理・財務機能に問題を抱えている場合が多く日本本社からの見える化度が相対的に低くなっている。
- ー 一方、現地子会社においては経理・財務機能の高度化を図るうえでの障害が数多く発生しており、現地のリソースのみで管理不備の負のスパイラルから抜け出すことが非常に困難な状況となっている。
- ー 子会社管理を高度化し、適時に適切な意思決定を行っていくにあたり、会計インフラを整備する必要がある。
- ー 具体的には、日本本社へのレポーティングにあたり決算プロセスの標準化・決算早期化、内部統制の整備および人材育成に取り組むことが重要である。



東野 泰典
ひがしの やすのり



佐々木 智之
ささき ともゆき



1. メキシコ子会社管理の実態

1. メキシコ子会社の海外展開ステージ

メキシコにおける日系企業のビジネスは自動車産業を中心とした進出が相次ぎ、現在では1,182社（2017年10月1日時点）と世界の中でも日系企業数（拠点数）が第11位となっており（図表1参照）、以下のメリットがその理由として挙げられます。

- 世界最大の経済大国である米国に隣接
- 世界46カ国との自由貿易協定(FTA)
- 安価な労働力

その企業数の伸びの非常に大きな柱となる自動車産業関連日系会社は、東日本大震災やタイの大洪水を契機としたグローバルでの生産拠点拡大ニーズの高まり、またその後続いた円高傾向を追い風としての自動車製造会社の新規進出や生産拡大に合わせ2011年以降に進出が集中しております。従来北米自動車製造サプライチェーンにおけるメキシコの位置づけは労働集約型加工組立業がほとんどでありましたが、自動車メーカーによるメキシコ国内での完成車製造進出が行われたことで、関連する部品製造メーカーの新規進出、北米からの製造移管、さらに商機の拡大による商社等の販売業や周辺サービス業における進出の後押しが続いたことがその背景にあります。

このように2010年代前半にメキシコに進出した日系自動車産業関連製造子会社の多くは、進出当初は現地の文化を含めてあらゆること異なる土地で日本流の生産オペレーションを現地化することに四苦八苦しながらも生産オペレーションを徐々に安定させ、

北米向けの輸出が堅調に伸びていることを受け事業規模も徐々に拡大していることから、当初の参入ステージから拡大フェーズへと事業ステージが移り変わっています。また、その事業規模の拡大により連結グループの中でも重要性が徐々に高まってきており、連結グループ監査や内部統制監査の対象会社となる子会社も増加してきています。

2. メキシコ子会社が抱える課題

(1) 日本本社視点

上述のとおり、メキシコ子会社は連結グループの中でも徐々にその存在感を高めてきています。一方で、メキシコ子会社は地理的にも日本本社から遠く、またアメリカ子会社の子会社であるケースもしくは業務上の繋がりがより密接であるケース等も多いことから、日本本社にとって現地の経営実態が見えづらく子会社の見える化度は低いことが一般的と考えられます。その結果、近年メキシコ子会社においては、例えば次のような課題が散見されるようになってきます。

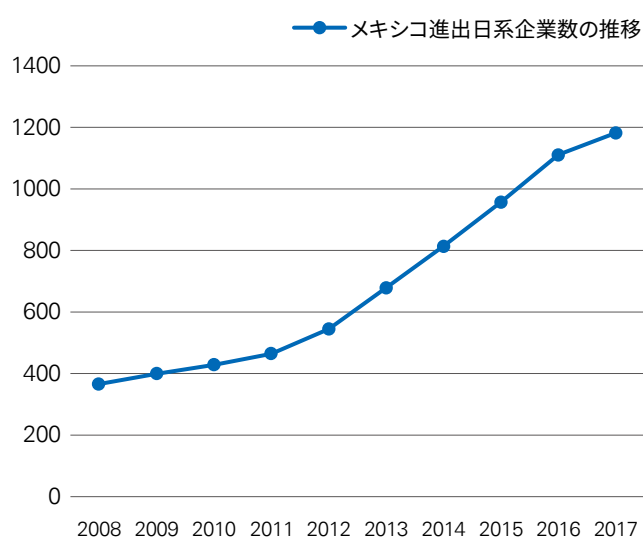
- 親会社の支援なしに親会社へのレポーティングができない
- 期日通りに親会社へのレポーティングが上がってこない
- 提出されたレポーティングの精度が低い
- 本社で分析しようと現地に確認しても原因がよくわからない
- メキシコ子会社からレポートは上がってくるが適切な業務プロセスが執行されているかわからない
- グループとして最低限守ってほしいルールや内部統制が遵守されていない
- 子会社での対応が、日本本社の要求水準に満たない

(2) 現地子会社視点

参入ステージにおけるメキシコ子会社においては生産オペレーションを軌道に乗せることが最優先事項であったことから日本人マネジメントも生産管理のプロであるが経理・財務のプロではないことが多くカバーする領域が広範かつ詳細であるため過度の負担が生じているのが一般的と考えられます。また、日本人マネジメントは課題解消のために施策を打とうとするも日常業務に忙殺される中では計画的な対応というよりモグラ叩きの対応になってしまいうことが多く、さらに現地従業員の中にそのような業務を行う適切なリソースを確保できていないことから、現地子会社のリソースだけでは負のスパイラルから抜け出すことが難しい状況が一般的と考えられます。このような状況から、現地子会社で一般的に生じている経理・財務機能の高度化を図るうえでの障害は、以下のよう

- 現地特有の事情に対する本社側の理解がなく、本社のあるべ

図表1 メキシコ進出日系企業数の推移



出典：外務省 海外在留邦人数調査統計（平成30年要約版）

き論で物事が進む

- 本社から五月雨式に要求される報告への対応で一杯一杯である
- 生産や販売のプロであるが、現地の理解や子会社全体の経理・税務業務に関する知識・ノウハウもないままに子会社管理に臨まざるを得ない
- 現地リソースが十分でないため、管理業務の根本的な改善・レベルアップが図れない
- 業務が属人化しており、日本人駐在員からどのように業務がなされているか見えない
- 離職率が高く、キーマンが退職してしまうと業務が回らなくなる
- 言語やコミュニケーションの壁が原因となり現場で起こっている問題があがってこない
- 必要な能力をもったリソースが足りない、そもそもいない
- 改善業務の外注やシステム導入をしたくても予算がとれない

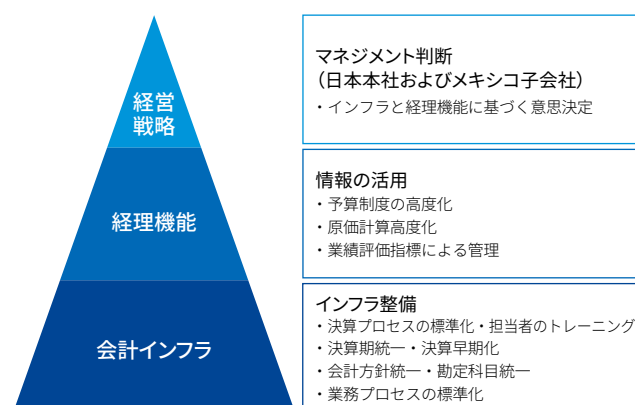
II. 子会社管理高度化に向けた取組み

1. 子会社管理高度化の全体像

事業参入ステージから拡大ステージへと移行しているメキシコ子会社については、連結グループ内でのその重要性の高まりにより経理・財務機能を高度化するニーズが徐々に高まっています。

子会社管理高度化の全体像は、図表2のとおりとなります。重要なポイントは、決算プロセス、業務プロセスやシステムなどの各種インフラを統一し、制度会計および管理会計をマネジメント判断のための有用な情報となりうるように対応することです。その結果、マネジメント業績の比較可能性の向上、経営情報の透明性・適時性の確保、業務の標準化・効率化を実現することが可能となります。

図表2 経理・財務機能向上のための対応事項



図表2では、メキシコ子会社が直面している経理・財務機能の高

度化に向けて日本本社へのレポーティング対応と内部統制対応に関する具体的な対応事項について考察させていただきます。

2. 日本本社へのレポーティング対応

資金調達などメキシコ子会社においては日本本社あるいはアメリカの子会社の支援を必要とする場面が多くあり、その意思決定を判断するにあたり適切かつ正確な財務数値の報告が重要となります。また、連結グループにおけるメキシコ子会社の重要性が高まるにつれて日本本社の連結決算に取り込むメキシコ子会社の決算数値をタイムリーかつ正確に作成することが非常に重要となります。

なお、日本本社へのレポーティング対応を適時適切に行うにあたって、メキシコ子会社が留意すべきポイントは以下のとおりです。

(1) 決算プロセスの標準化

メキシコ子会社においては、十分なリソースを確保することが非常に困難かつ決算マニュアル等の文書化が十分になされていないため特定の担当者に業務が集中し属人化する状況が起きています。したがって日本人マネジメントは業務の把握ができず、また当該担当者が退職してしまうとたちまち業務が回らなくなるという問題が頻繁に生じています。

優秀な人材を確保することが非常に困難な上に離職率が非常に高いメキシコの状況を鑑みると、決算の精度を高めるだけでなく不正防止の観点からも決算プロセスの標準化を進めることが経理・財務機能を高度化するうえで不可欠と考えられます。

また、決算マニュアルを作成するだけでなく決算プロセスをフローチャート化する等文書化を行うことで日本本社からの見える化度が高まり、子会社管理の高度化に寄与するものと考えられます。

(2) 経理・財務・税務担当者の知識の底上げ

メキシコにおける会計・税務の具体的な実務については、メキシコ人担当者に対応を頼らざるを得ないですが、前述のとおり一般的に優秀な人材を探すのは困難な点に留意する必要があります。したがって、日本本社が求める決算水準をクリアするために、現地人材を育成していくことが今後非常に重要となってくると考えられます。

税務面においては、細かい規定の見直し・追加が頻繁になされており、その内容を理解することは一般的に非常に難解であることから、メキシコ人担当者のサポートを得て改正状況のアップデートを適時・適切に把握することが重要と考えられます。

また、会計面でも2018年度に収益認識基準、2019年度にリース基準が新たに導入されることから各社自身にどの程度影響がある

のかについて事前分析を実施することが望めます。

(3) 決算早期化

メキシコにおいては、正式な会計年度は暦年（12月末）しか認められていないため、3月決算の多い日本本社の連結決算を考えた場合にメキシコ子会社の重要性が高い場合、3月で仮決算を行っているケースが一般的となります。

しかし、メキシコ子会社の仮決算は日本本社の連結決算に間に合う形で終わられたとしても、メキシコの現地財務諸表監査がその後に関わるケースもあり、日本本社の連結決算に取り込んだ決算数値と現地の決算数値に差異が生じている会社もあるのが現状です。

今後メキシコ子会社の重要性がさらに高まってくることを想定すると、決算スケジュールや分担等を見直すことにより決算プロセスを効率化していただくことでその早期化を図ることが重要と考えられます。

(4) 機能通貨への換算対応

メキシコではペソ建・スペイン語での記帳が税法上要求されている一方で、日本本社における連結決算のために、機能通貨ベース（多くがUSD）に基づいた決算数値の報告が必要なケースが一般的となります。一方で、小規模なメキシコ子会社において多重通貨による帳簿管理を行うことは業務上大きな負荷となっております。

たとえば、固定資産のようにヒストリカル・レートによる管理が必要な項目についてはエクセルによる対応では手作業が多く、業務不可が大きいうえに金額の修正等を実施する際に誤るリスクが非常に高くなります。よって、業務の効率化と誤謬リスクを低減するためにシステム対応を含めた報告体制を整備することが望ましいと考えられます。

3. 内部統制対応

日系企業の多くが海外子会社は各国の実情に合わせて運営するという方針を採用し、原則として各子会社の自由裁量に任せる部分が多くなっているのが一般的と考えられます。その結果として、一部の重要なプロセスなどを除き、全子会社統一されたプロセスやシステムなどが少ないことから日本本社から子会社の見える化度が低いことが多いのが一般的と考えられます。メキシコ子会社の重要性が高まってくると連結グループでの内部統制監査の対象となってくるケースが想定されます。事業の参入ステージにおいては生産を安定させることを優先せざるを得ない状況であり、また十分なリソースを必ずしも確保できていたわけではなかったことから、業務プロセスに適切な内部統制が組み込まれていないことが一般的と考えられます。

よって、内部統制監査への対応という制度面だけでなく、法令違反や不正の防止の観点からも現状の事業規模やプロセスを鑑み

て最適な内部統制を整備するにあたり、メキシコ子会社が抱える課題・リスクを抽出することにより改善すべき事項を明らかにすることが望ましいと考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG メキシコ
メキシコシティ事務所
マネジャー 佐々木 智之
tomoyukisasaki1@kpmg.com.mx

ロシア M&A の最新動向と今後の見通し

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

シニアマネジャー 野村 雅士

KPMG ロシア

モスクワ事務所

グローバルジャパニーズプラクティス

シニアマネジャー 柴田 曜

ロシア経済は、2014年の欧米諸国からの経済制裁とその対抗措置を契機に停滞していましたが、国内産業の活性化を狙った輸入代替政策や、為替・インフレ率の安定化のための金融政策が奏功し、2017年はGDP成長率も1.5%のプラスに転じています。経済制裁下において、経済の資源依存を下げ、産業の多様化を進めてきたことが、M&A市況にも影響を及ぼしています。

また、日露間では2016年5月に提案された8項目の経済協力プランにより、両国の経済協力の気運も高まっています。欧米諸国との関係が冷え込む中、経済の東方シフトを進めるロシアにとって、日本は主要な対露投資国となっています。2017年9月には31年振りに改正租税条約について署名がなされ、投資環境の改善により、今後ますます同国への投資が進むことが期待されます。

本稿では、KPMGロシアで本年3月に刊行したRussian M&A Review 2017¹をもとに、ロシアM&Aの最新動向と今後の見通しについて、日系企業の動向に重きをおいて解説します。

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

【ポイント】

- ー 2017年のM&A件数は546件（669億ドル）と増加傾向にある。特に海外からのインバウンド投資は、111件（225億ドル）とリーマンショックによる世界的な景気後退のあった2009年以来最大である。
- ー 日本からの対露投資は、ヘルスケア・医薬品、金融、イノベーション・テクノロジー、コンシューマーマーケット、石油・ガスと多岐に渡っており、主要な対露投資国として、その存在感を増している。
- ー 2018年4月に公表された米国の追加制裁は、今後のM&A市況に一時的にマイナスの影響を及ぼす可能性はあるものの、中長期的には国内産業の育成や経済の東方シフトなどの政策の推進により、非資源の成長産業を中心にM&A市況は堅調に推移するとみられる。



野村 雅士
のむら まさし



柴田 曜
しばた よう



1 Russian M&A Review 2017は、KPMG Russiaで集計しているKPMG Russian M&A databaseに基づき作成されています。当該データベースは、2017年12月31日までの公表情報をもとに作成されており、本稿のM&Aに関する記述も当該情報に基づいています。

I. ロシアを取り巻く環境

1. ロシアの概況

ロシア連邦は、日本の約45倍にあたる17百万km²の世界第1位の国土を有する大国です。西のカリーニングラードから東のカムチャツカまでの時差は10時間に上ります。人口は1.4億人（世界9位、日本は1.3億人で世界第10位）、約8割がロシア人ですが200近い民族が同居する多民族国家です。GDPは1.5兆ドル（2016年は世界12位、日本は4.9兆ドルで世界3位）となります。

広大な土地はウラル山脈を境に西側と東側に大別されます。西側はロシア全土の約25%を占めるに過ぎませんが人口の約8割が在住しており、西洋との歴史的な結びつきを背景に西側に経済が偏重しているという特徴を有しています。こうした環境の中、アジア経済の成長を取り込むべく、経済の東方シフトが進められており、極東発展省という専門省庁を設置し、アジアからの投資誘致が進められています。

また天然ガスや石油を始めとした豊富な資源が経済を支えていることも特徴となります。ロシアの総輸出に占める石油・石油製品・天然ガスの割合は約5割（2016年は55%）です。一方で油価に左右されない安定した経済発展を進めるうえで脱資源化が課題となっています。

2. ロシア経済を強くした対露経済制裁とその対抗措置

2014年のクリミア併合から欧米諸国との関係が悪化し、欧米諸国からの対露経済制裁（制裁対象の個人・団体の資産凍結・渡航禁止・取引停止、ロシア政府系金融機関・エネルギー・防衛企業に対するファイナンスの制限、資源開発関連の機械設備・技術の供与禁止など）とロシア側からの対抗措置（農畜産物の輸入禁止）が発動されている状態が続いています。当該欧米諸国との緊張関係の高まりとともに油価の下落やルーブル安が生じたため、2014年以降のロシア経済は一時的に停滞しました。

しかし、これを契機に政府は脱資源化のための国内産業の育成や、経済の東方シフトを加速しています。国内産業の育成に関しては、産業別・品目別に輸入依存度を軽減するための目標を設定し、国産品を優遇する輸入代替政策がとられています。特に、ロシア側が対抗措置を設定した農業分野や、輸入品への依存度が高い医薬品分野では、国内産業の発展が顕著です。経済の東方シフトに関しては、2015年から東方経済フォーラムを開催し、アジア各国の首脳や経済界のリーダーを招き、経済連携について議論がなされています。

こうした環境の中、2017年はGDPは+1.5%のプラス成長に転じました。油価の上昇も背景にありますが、インフレ率の安定（+2.5%）や為替の安定により、GDPの約半分を占める家計消費が

増加（+3.4%）したことも大きな要因です。経済制裁下においても、個人消費が下支えし、ロシアの国内景気が回復に向かっていることを示しています。

3. 経済協力が進む日露関係

ロシア経済が東方シフトを進める中、日本企業への期待も高まっています。

2016年5月には、安倍首相から8項目の経済協力プランがプーチン大統領に提案されました。8項目は、（1）健康寿命の伸長、（2）快適・清潔で住みやすく、活動しやすい都市作り、（3）中小企業交流・協力の抜本的拡大、（4）エネルギー、（5）ロシアの産業多様化・生産性向上、（6）極東の産業振興・輸出基地化、（7）先端技術協力、（8）人的交流の抜本的拡大で構成されています。

極東地域の発展のほか、平均寿命が71.9歳（2016年：男性66.5歳、女性77.1歳）と先進国に比して低いことや都市部の深刻な渋滞などの社会的課題、二次産業の育成を含めた産業の多様化の実現など、ロシア国内の課題解決に向けていずれも日本企業の技術的優位性が期待される分野となっています。2017年末までに100を超える合意文書が締結され、民間案件は日露双方の企業間で協業が検討されています。

また、2017年9月には1986年以来、31年間行われていなかった租税条約の改正が署名されました。両国の国会で承認されたのち適用となり、各種源泉税率の引き下げなど、投資環境が改善する見込みです。

ロシアに進出する日系企業は西側を中心に2017年10月現在456社（本邦企業の支店・駐在員事務所163拠点を含む）となりますが、近年は極東地域で農業やヘルスケア分野への進出もみられます。上述した8項目の経済協力プランや改正日露租税条約の適用を皮切りに、今後もロシアへ進出する日系企業が増加することが期待されます。

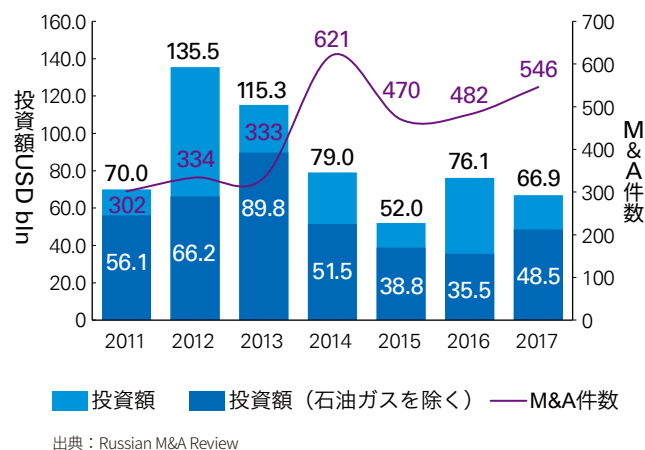
II. ロシアM&Aの動向

1. ロシアのM&A市況

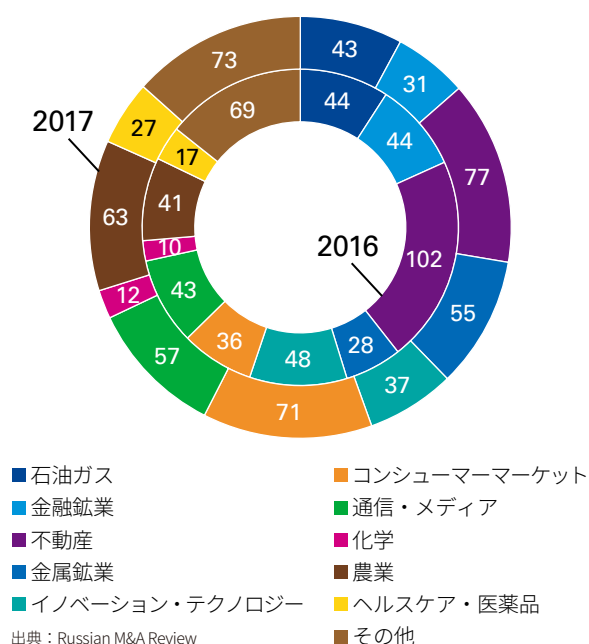
2017年のロシアのM&A件数は、前年比13%増の546件となり、2014年を除くと、2011年以来最多件数となっています（図表1参照）。産業別には、コンシューマーマーケット（71件）、農業（63件）、通信・メディア（57件）、金属鉱業（55件）、ヘルスケア・医薬品（27件）の分野は、ここ数年間継続して伸長しています（図表2参照）。投資額でみても、全体では前年比12%減の669億ドルですが、石油ガス分野を除くと前年比37%増の485億ドルとなります（図表1参照）。

輸入代替政策で戦略産業と位置付けられている農業や医療分野のほか、消費市場が堅調であったことなどからコンシューマーマーケットでのM&Aが活発になっており、伝統的な資源分野から非資源の成長分野へと投資先が多様化していることが伺えます。

図表1 ロシアM&A(2011-2017)



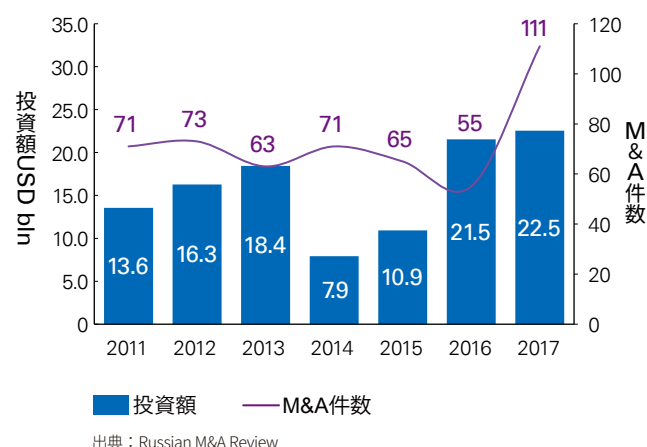
図表2 産業別取引件数(2016-2017)



2. 増加傾向のインバウンド投資と台頭するアジア投資家

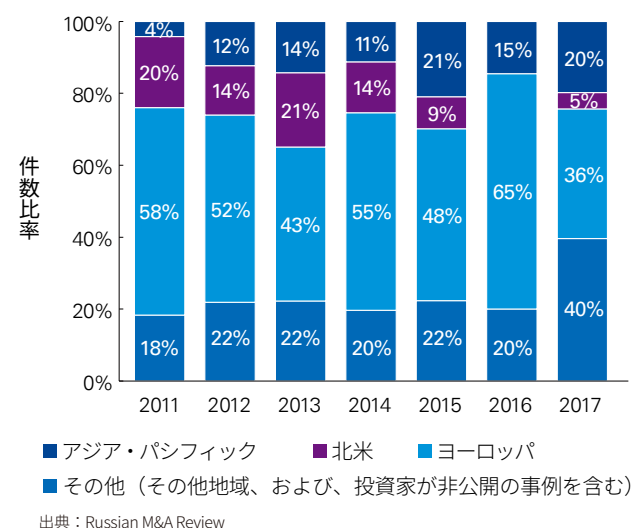
2017年の外国投資家によるインバウンド投資は111件、225億ドルとなりました（図表3参照）。これはリーマンショックによる世界的な景気後退のあった2009年以来最大となっています。

図表3 インバウンド投資(2011-2017)



インバウンド投資の変化は国・地域別の構成にもみられます。経済制裁を契機に主要な対露投資国であった米国からの投資が減退し、代わってアジアからの投資が存在感を増しています。インバウンド投資を地域別に展開すると、2011年には全体の4%にも満たなかったアジア・パシフィック地域からの投資が、2017年には20%となっています（図表4参照、いずれも件数比率）。これらは主に日本と中国からの投資になります。

図表4 インバウンド投資(地域別)



とりわけ日系企業によるM&Aは、ヘルスケア・医薬品、金融、イノベーション・テクノロジー、コンシューマーマーケット、石油ガスと多岐に渡って行われています。

ヘルスケア・医薬品の分野では、三井物産がロシア・CIS諸国で医薬品販売を行う同国最大手の製薬会社R-ファーム社に出資、同分野で国内最大のM&Aとなりました。また、本件は前出の8項目の経済協力プランのうち（1）健康寿命の伸長に含まれた案件です。

金融業界では、SBIホールディングスがロシアの商業銀行YAR Bank社を完全子会社化し、SBIグループのFinTechベンチャーとの協業などを通じ、オンラインバンキング事業を推進することが計画されています。

イノベーション・テクノロジーの分野では、クックパッドがロシアの料理レシピサイトであるオフクセ・ルーの運営会社を買収しています。

コンシューマーマーケットでは、双日のスバルディーラー事業への参入や、三菱商事がロシアでユニクロ事業を展開するファーストリテイリングの子会社へ資本参加するなど、ロシア国内の旺盛な消費市場を狙った投資が行われています。

また2018年に入ってから、日本たばこ産業（JT）によるロシア国内4位のたばこ会社JSC Donskoy Tabak社等の買収が発表されています。これにより、同社のロシア市場におけるシェアは約40%に達する見込みです。

3. 割安な株式市場

対露投資を検討するにあたっては、ロシア株式市場が他の主要国に比べて割安な市場であることも見逃せない要素となります。

図表5は、各国の主要株価指数構成銘柄の平均PBRと平均PERとなります。ロシアの平均PBRは経常的に1倍を割っており、平均PERも7倍程度と比較した主要国のなかでも最も低い値を示しています。

このことから、ロシア株は主要国と比較して相対的に割安感があるとみることもできます。

4. 今後の見通し

2018年はロシア大統領選挙があり、新政府の方針が今後の投資環境を占ううえで注目されるところです。また本年に入り米国による制裁対象をロシア新興財閥に拡大することも公表されており、そ

の実行の有無や実行された場合の経済への影響が不安視されています。

今後のM&A市況は、こうした状況を見極めるため一時的には静観の期間を伴うものの、中長期的には堅調に推移するものと考えられます。なぜなら、以下の4つの観点から、これまでロシアのM&Aの基盤となっていた成長ドライバーに変化はないと予想されるからです。

1つ目は輸入代替施策です。前述のとおり、2014年以降のロシアは、経済制裁を契機として欧米諸国への依存度を弱め、自立した経済へ転換を進めてきました。政府が国内産業の育成に向かったことで農業やヘルスケア・医薬品の分野でのM&Aも活発になっており、今後もこうした政策の方向性は変わらないことが予想されます。たとえば、輸入代替政策への対応として、ロシア国内マーケットでの地位を維持・確保すべく、外資系企業がロシア国内企業と資本提携を進める可能性があります。こうした施策は今後もM&A市況の1つのドライバーになるとみられます。

2つ目は社会的課題です。前述した低い平均寿命や、広大な国土故に不足する物流基盤、輸出基地としての港のキャパシティ不足など、国家が抱える課題は中長期的なものです。こうした分野に投資機会があることも変わりません。現在、日露間で進められている8項目の経済協力プランも、こうしたロシア側の課題に沿って提案されたものであり、今後も対露投資の道しるべとなるものと考えられます。

3つ目は技術革新です。EコマースやFinTechを始めとした新たな技術がM&Aの成長ドライバーになることが予想されます。またITリテラシーが高い国民性もこうしたハイテク産業の成長を支えるものとみられます。

最後に、ソ連崩壊後に起業した世代の引退に伴う事業承継もロシア固有の事情として今後のM&A市況に影響を与える見込みです。

以上から、ロシアのM&A市場は今後も堅調に推移していくものと予想されます。

本稿ではM&Aの最新動向と今後の見通しをロシアの経済情勢な

図表5 主要国の平均PBRおよびPER比較

国名	参照指数	PBR					PER				
		'18/4末	平均値	中央値	最高値	最低値	'18/4末	平均値	中央値	最高値	最低値
米国	ダウ平均株価	3.84	3.02	2.91	4.19	2.34	18.28	15.63	15.58	21.07	11.28
日本	日経平均株価	1.81	1.52	1.56	1.89	1.08	17.15	20.39	20.34	25.29	16.25
ブラジル	ボベスパ指数	1.94	1.36	1.31	1.96	0.94	21.66	43.08	20.78	242.06	9.30
インド	SENSEX指数	3.06	2.79	2.78	3.30	2.41	24.05	19.00	18.51	24.52	14.43
中国	上海総合指数	1.62	1.75	1.70	2.68	1.28	14.98	14.25	14.67	22.13	9.54
ロシア	RTS指数	0.81	0.75	0.74	1.14	0.38	7.31	6.29	5.99	8.85	3.93

出典：Bloomberg：2011年1月～2018年4月までの各月末数値をもとに作成

どとともに確認してきました。依然として日本の対外投資に占める対露投資の割合は僅かですが、中長期的なパートナーとして隣国の隠れた投資機会を検討されるにあたっての一助となることを願い、本稿の締めくくりとさせて戴きます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ロシア
モスクワ事務所
グローバルジャパニーズプラクティス

シニアマネジャー 柴田 曜
TEL : +7-495-937-4444 (代表電話)
yoshibata@kpmg.ru

Russian M&A Review



本冊子は、公開情報をもとにロシアのM&Aの動向を定量的に分析するとともに、産業別に具体的な事例も紹介しています。またマクロ指標に裏付けられた経済情勢や、ロシアを取り巻く政治情勢、国内施策にも触れ、ロシアM&A市況に影響を及ぼした背景と、今後の見通しについて考察したものです。(KPMGロシアにて毎年発行、ロシア語/英語)

2018年3月発行

English

本レポートは、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/ru/en/home/insights/2018/03/russian-2017-ma-overview.html>

新日露租税条約



2017年9月7日、新日露租税条約の署名が日本国政府とロシア連邦政府との間で行われました。新条約は、1986年に発効した現行条約を約31年振りに全面的に改正するもので、各種源泉税率が見直されるなど、今後の対露投資の促進を狙った重要な条約改正となります。本冊子では新条約の概要を解説いたします。

2017年9月発行

English/Japanese

本レポートは、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/2017/09/tax-newsletter-20170926.html>

フィリピン税制改正の影響と今後の課題

KPMG フィリピン

マニラ事務所

グローバルジャパニーズプラクティス

ディレクター 山本 陽之

シニアマネジャー 谷本 智則

税制改革を断行できるか、ドゥテルテ政権はターニングポイントを迎えています。ドゥテルテ政権は、フィリピンの将来ビジョンを掲げました。短期的には2022年までに、貧困率を現在の26%から17%に、一人あたりの国民総所得（GNI）を現在の3千米ドルから4千米ドルに、長期的には、2040年までに貧困層を根絶、GNIを1.2万ドルに倍増するビジョンです。そのための、安定的な経済成長の維持、人材や社会インフラなどへの投資の強化・集中施策を打ち出しました。そしてこれら投資を実現するための財源確保手段として税制改正による税収増を見込んでいます。

本稿では、ドゥテルテ政権の最重要施策である2018年1月より施行した税制改正について、概要や日本企業にとって影響の大きな主要な改正項目について解説します。

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

【ポイント】

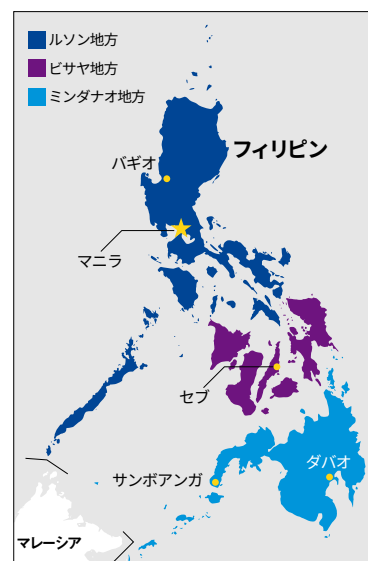
- 納税者の99%が減税となる個人所得税の改正がされたものの、ROHQ（地域事業統括本部）とRHQ（地域統括本部）の個人所得税優遇や、PEZA（フィリピン経済特区庁）登録企業の商品やサービスの間接輸出にかかるVAT免除規定について大統領が拒否権を発動するなど流動的な状況にある。
- 中流・下流階級の納税者に対する所得税を減税する一方で、石油、たばこ、砂糖などの特定商品に課される税金が引き上げられ、小売価格の上昇に繋がり間接的に経費が嵩む。
- 税制改正第2弾パッケージである法人税率の減税およびタックスインセンティブの合理化法案は、2018年内にも法案が可決される状況にあり、引き続き状況に注意を払う必要がある。



山本 陽之
やまもと はるゆき



谷本 智則
たにもと ともりの



I. フィリピン税制改正概要

ドゥテルテ政権が進めるインフラ整備や貧困削減の実現に繋がる税制改正法案（共和国法第10963号：Tax Reform Act for Acceleration and Inclusion：通称TRAIN）が、2017年末に成立しました。一部は、実に20年ぶりの税制改革であり、世界中から注目を集めています。

ドゥテルテ大統領は、TRAINに含まれる一部の条項について否認しており、なかでも、独立した関税地域および観光経済特区にモノとサービスを提供する際の間接輸出に関するVAT（付加価値税）をめぐる、実際にモノ・サービスが国外に提供される直接輸出のみにゼロVAT適用を継続したい意向があり、ゼロVAT措置が廃止された場合には、日本企業の登録も多いPEZA企業（一定期間の免税や特別税率の適用の恩恵などの優遇措置を受ける企業）へのサプライヤーには大きな影響を及ぼすものと思われます。

新税法施行にあたって、2017年12月13日に上院下院の両院により承認され、同年12月19日に大統領によって署名されました。これにより、税制改革案が、共和国法第10963号（Republic Act: No. 10963）として法制化され、2018年1月1日より施行されました。同法は、一連の税制改革案の第1段パッケージとして位置づけられています。また、署名に際して、一部の条項に対して大統領による拒否権が発動され、以下のような重要な改変が加えられました。

- ① 地域統括本部、地域事業統括本部などの所得税優遇税率廃止。
- ② ゼロ%VAT（付加価値税）は直接輸出のみに適用。
- ③ 自営業者の百分率税の免税規定の廃止など。

現時点でVATに関しては、大統領による否認が行われたもののPEZAより通達（MC No.2018-03）が発行され、従来と同様の取扱いが継続されています。こうした状況のもと、2017年までの旧税法と新税法の相違点を把握するとともに、BIR（Bureau of Internal Revenue：税務当局）が今後発行する歳入規則等について最新の情報を入手し、今後の動きに備えることが肝要です。

II. 主要な税制改正項目

以下において、特にフィリピンにおいて事業展開をする日本企業にとって影響の大きいと思われる税目について、旧税法と新税法の比較における重要な改正項目について解説します。

1. 個人所得税

フィリピンの中心部であるマニラ近郊では、生活するために月額最低3.5万フィリピンペソ（以下PHP、1PHPは2018年5月末現在約2円）必要とされ、当初より少なくとも月額2～2.5万PHP程度の給与所得者に関して免税となるような改正案が検討されていました。今回の個人所得税率の改正は、富裕層がより多くの税負担をすることで、貧困率を引き下げることが目的としています。この改正により約99%の納税者が税制改正の恩恵を受け、残り約1%の富裕層は、税負担が増加することになります。

2017年12月31日まで、年額50万PHPを超える課税所得に関して32%の最高税率が課されましたが、改正後の最高税率は35%となる一方で、課税所得のブランクセットは、大幅に変更されており（詳細は図表1参照）。

図表1 個人所得税率
2018年1月1日以降～2022年12月31日まで

年間課税所得の範囲		税務債務
超 (PHP)	以下 (PHP)	
-	250,000	無税
250,000	400,000	250,000PHPを超える金額について20%
400,000	800,000	30,000PHP+400,000PHPを超える金額について25%
800,000	2,000,000	130,000PHP+800,000PHPを超える金額について30%
2,000,000	8,000,000	490,000PHP+2,000,000PHPを超える金額について32%
8,000,000	-	2,410,000PHP+8,000,000PHPを超える金額について35%

2023年1月1日以降

年間課税所得の範囲		税務債務
超 (PHP)	以下 (PHP)	
-	250,000	無税
250,000	400,000	250,000PHPを超える金額について15%
400,000	800,000	22,500PHP+400,000PHPを超える金額について20%
800,000	2,000,000	102,500PHP+800,000PHPを超える金額について25%
2,000,000	8,000,000	402,500PHP+2,000,000PHPを超える金額について30%
8,000,000	-	2,202,500PHP+8,000,000PHPを超える金額について35%

なお、大統領が地域統括本部、地域事業統括本部などの15%の所得優遇税率に対して否認を行ったため、今回の税制改正により当該優遇税率は廃止され、通常の所得税率（0%～35%）が課されることとなりました。

また、その他の個人所得税に関連した旧税法と新税法の主要な差異については図表2をご参照ください。

■ 図表2 その他の個人所得税に関連した旧税法と新税法の主要な差異

旧税法	新税法
基礎控除50,000PHPあり 扶養控除25,000PHPあり（4人まで）	基礎控除50,000PHP廃止 扶養控除25,000PHP廃止
13ヵ月目給与に関する特別控除82,000PHP	13ヵ月目給与に関する特別控除90,000PHP
拡大外国通貨預金制度の預託銀行から受け取る利息収入は、7.5%の分離課税	拡大外国通貨預金制度の預託銀行から受け取る利息収入は、15%の分離課税
非上場企業の株式売却によるキャピタルゲイン課税 100,000PHPまで5% 100,000PHP超える金額は10%	非上場企業の株式売却によるキャピタルゲイン課税 15%

2. フリンジベネフィット

フリンジベネフィットも個人所得税の税率変更に伴い、同様に32%から35%へ税率が変更されました。このため、各社フリンジベネフィットのコスト負担が増加見込です。日本企業の在フィリピン駐在員にかかる住居費用、社用車、メイド、運転手、その他の家事使用人の各種費用などフリンジベネフィット対象コストが発生している場合、2018年度から新たな税率を適用しているのか留意する必要があります。場合によっては、手当などへの変更を実施し、個人所得税として取り扱うこともご検討ください。個人所得税のブラケットでは、8百万ペソの課税所得者が35%の対象となりますのでその金額を超えない場合は、32%以下の税率となります。そうすることにより、税率が35%よりも少ない税率が適用され、コストの最適化につながる可能性もあります。専門家と相談するなどして検討および対策を視野に入れる必要があります。

3. 付加価値税（VAT）

付加価値税に関しては税率に変更はなく、12%のままです。

ただし、現在最も着目されているゼロ%VATは、図表3の取扱いとなっています。

図表3の太字部分は今回新たに追加された条文です。PEZA企業への売上に関しては、SEC106（2）（a）（2）（i）でゼロ%売上であるこ

とが明記されています。また、条件付きであるものの、下線部の条文は旧税法のまま残っています。一方、当該条文は、申請してから90日以内に還付を行う新たなVAT還付システムを導入および運用し、2017年12月末までに申請したVAT還付申請が現金で2019年12月31日までに還付された場合には、ゼロ%VAT取引としてみなされなくなり、通常の12%VATが課される点に留意が必要です。

冒頭の説明のとおり、大統領が拒否権を発動したことにより太字の条文が拒否されています。これにより、本条文のみ2018年1月1日で有効となっていません。しかしながら、歳入規則およびPEZAの通達において上記に記載したとおり新しい還付制度が適用され、2017年12月末の還付申請が現金還付されるまでは、物品販売は間接輸出とみなされ、ゼロ%VATが適用されることが明確にされています。また、サービスに関しても以前の条文が残っているため、ゼロ%VATが享受できる状況ですが、物品と同様に今後はゼロ%VATが廃止される動きにあることに注意することが必要です。

間接輸出に関してゼロ%VATが廃止された場合には、最終の輸出者にインプットVATが蓄積される状況が考えられます。その場合には、実務上の課題として、①インプットVATを支払ってから還付されるまでタイムラグがあるため、キャッシュ・フローの見直し、②還付できるインプットVATを整理し、適切な還付申請を行うための管理体制の構築が求められます。特に税務当局より還付申請書類が非適格として否認された場合には、インプットVATは損金算入不可とされており、子会社の損益が悪化する可能性もあります。

その他のVATに関する税制改正のなかで最も注目すべき事項として、還付制度の条文が大幅に変更されていることです。以前は、税務長官が、120日以内に還付判断を行わない場合はみなし否認となり、納税者は120日を経過したとみなされる日から30日以内に税務裁判所へ控訴するかどうかの判断を迫られました。今回の条文は、120日から90日と判断期間が短くなり、還付申請が一部または全部が認められない場合には、税務長官は書面にて納税者にその根拠とともに通知することが明文化されました。また、新たに税務担当官が一定期限内に対応しない場合の罰則規定を設けています。このことから、フィリピン政府としてより迅速な還付処理を実施することを目指していると推測できます。なお、2017年12月31日までに申請した還付に関しては従来の120日が適用されることとなります。

一方、還付方法が現金還付のみになったことで、納税者に不利益を与える可能性があります。従来、納税者は、現金還付とTCC証書（Tax Credit Certificate）のいずれかを還付方法として選択できました。TCCは、還付相当額を将来の国税の支払に充てることができる効力を持っており、また、TCCは、BIRの裁量で発行することができ、予算省に根回しをする必要がある現金還付よりも迅速に取得することができました。今後、現金還付のみが認められ、予算省に還付予算がない場合は、納税者への還付の遅れが生じる可能性があります。

図表3 VATの取扱い

新税法	
税法第106条(2)(a) ゼロ%VAT物品売上	
(2)	
(i) 特別法の下、規定されているフィリピン関税とは別個に独立した関税地域にて登録されている企業への製品の販売および実際の搬送	
(ii) 観光業法の下、観光インフラおよび企業誘致区庁(TIEZA)に管轄されている観光事業地域に登録されている企業への製品の販売および実際の搬送	
(3) <u>フィリピンに所在する輸出型製造企業に製造等のために配送される原材料や梱包材料の非居住者に対する外貨建ての売上</u>	
(4) <u>原材料や梱包材料の70%の生産が輸出される輸出型製造企業への売上</u>	
(5) <u>オムニバス投資法またはその他の特別法によって間接輸出とみなされる売上</u>	
税法第108条 サービスに対するVAT	
(B) ゼロ%VATが課される取引	
(1) <u>外国通貨で行われ、外国で事業を行うその他の者のために、後ほど輸出する製品を加工、製造、再梱包するサービス</u>	
(3) 特別法の下、免税を受けている個人または企業、あるいはフィリピンが当該サービスに対してゼロ%VATを約することによって同意した国際協定の下、免税を受けている個人または企業へのサービス	
(5) <u>70%以上の輸出を行っている企業への加工、製造、改造に従事するサブコンあるいは契約者が行ったサービス</u>	
(8)	
(i) 特別法の下、フィリピン関税とは別個独立した関税地域に登録している企業へのサービス	
(ii) 観光業法の下、観光インフラおよび企業誘致区庁(TIEZA)に管轄されている観光業者地域に登録されている会社に対するサービス	

こうした事態の回避のため、新税法では、BIRおよびBOC（関税当局）は、還付のワンストップサービスを行い、速やかに現金還付を行うことが規定されています。また、BIRとBOCで回収したVATの5%に相当する額を、自動的に特別口座として割り当て、還付目的と明文化され、より迅速な現金還付が行われる見込みです。

4. 印紙税

印紙税に関してもほぼすべての項目において現行法の倍額に設定されています。特に日本企業にかかわりが深い事項を、図表4で示しています。今後印紙税を伴う取引を行った場合、新税法の下での印紙税が適用されるため、誤って担当者が過年度の印紙税率を適用していないかモニタリングする必要があります。

5. 寄付金課税

寄付金課税に関しても、抜本的な見直しがなされています。旧税法では累進課税あるいは30%の固定レートであったものが、25万PHPを超える場合に一律6%に置き換えられ、減税が図られました。また、税法第100条には、寄付の意図がない場合は、当該取引は寄付金課税の対象とならないことが明確化されました。納税者にとっては、通常の取引のなかで、市場価格より低い値段で取引したとしても寄付金の意図がないことを立証すれば寄付金の課税の対象外となる機会が与えられました。

6. 物品税（石油、鉱産物、加糖飲料、車両）

2018年度より、すべての石油品目において増税が実施されています。企業に2018年度からの影響をヒアリングした結果、電気代の増加、燃料費の増加が発生しており、また、一部製品およびサービスの小売り価格に当該影響が転嫁され、値上がりが生じています。今後、2020年度まで一年毎に値上がりが見込まれています（図表5参照）。

また、同様に鉱産物（石炭およびコークスならびにその他の資源）に関しても大幅な増税が行われております。

加糖飲料に関しては、以前は税金がかからなかったものの国民の健康維持が目的で砂糖税が導入され、異性化糖や甘味料を使用している飲料は、増税がなされています。

車両の物品税については累進課税から変更され、カテゴリーごとの単純課税が適用されることとなりました。一部車両では、小売価格が上昇しております。

図表4 印紙税における旧税法と新税法の差異

項目	旧税法	新税法
株式発行	200PHPにつき1PHP	200PHPにつき2PHP
株式移転	200PHPにつき0.75PHP	200PHPにつき1.5PHP
借入金	200PHPにつき1PHP	200PHPにつき1.5PHP
オペレーティングリース	最初の2,000PHPに関しては3PHP 超過する金額に関して1,000ペソ毎に1PHP	最初の2,000PHPに関しては6PHP 超過する金額に関して1,000PHP毎に2PHP

図表5 石油関係物品税

品目	旧税法	新税法		
		2018/1	2019/1	2020/1
潤滑油、グリース (PHP/リットル)	4.5	8	9	10
加工ガス (PHP/リットル)	0.05	8	9	10
ワックス、ワセリン (PHP/キロ)	3.5	8	9	10
変性アルコール (PHP/リットル)	0.05	8	9	10
レギュラーガソリン (PHP/リットル)	4.35	7	9	10
プレミアムガソリン (PHP/リットル)	5.35	7	9	10
ジェット燃料 (PHP/リットル)	3.67	4	4	4
ケロシン (PHP/リットル)	0.00	3	4	5
ディーゼル (PHP/リットル)	0.00	2.5	4.5	6
液化石油ガス (PHP/リットル)	0.00	1	2	3
アスファルト (PHP/キロ)	0.56	8	9	10
バンカー重油 (PHP/キロ)	0.00	2.5	4.5	6
石油コークス (PHP/メトリックトン)	0.00	2.5	4.5	6

7. その他の影響を与える変更

未払の税金に関する延滞利息の利率に関して改訂が行われ、従来の年率20%から中央銀行が定める法定金利の2倍へと変更がなされています。現在の法定利率は6%となっており、延滞利息は2018年1月1日以降は、12%となっています。税務調査時の追徴金額の最終支払額に影響を与えますのでご注意ください。

III. 最後に

フィリピンにおける20年ぶりの税制改正について、背景、新旧税法の主要な相違点および留意点について解説しました。

繰り返しになりますが、流動的な状況も考えられるため、今後の税務当局から発行される歳入規則等の動向にはご注意くださいと思います。

なお、税制改正第2弾パッケージである法人税率の減税およびタックスインセンティブの合理化法案は、今期の早い内に議会で提出され、法案可決が急がれる状況にあります。現在提出されている法案の内容では、30%から20%への法人税率の減税および無期限の5%グロスインカムタックスについて、時限設定を行うサンセット条項（一定期間の経過によって自動的に終了）の設定が有力視されています。インセンティブの期間としては、最高5年のみとなり、VATおよび地方税に関しては免税措置はありません。また、関税に関しても5年のみ設備と原材料に関する関税を免税とする一方で、拡張投資に関して設備を輸入する場合には、関税の免税を設備にのみ適用できます。しかしながら、当該法案に対しては、各所から反対意見も多く上がっており、今後どのようにこの反対意見が取り入れられ、反映されているのかに注意が必要です。

本稿がフィリピンおよびアジア太平洋地域における海外事業を考察するうえで参考になれば幸いです。

フィリピンに関連するコンテンツ

ウェブサイトでは、税制改正などを紹介しています。
www.kpmg.com/jp/ja/home/services/global-japanese-practice/asia-pacific/philippines.html

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG フィリピン

マニラ事務所
 ディレクター 山本 陽之
hyamamoto3@kpmg.com
 シニアマネジャー 谷本 智則
ttanimoto1@kpmg.com

KPMGジャパン Information

スポーツを通じた社会貢献



©日本財団パラリンピックサポートセンター

あずさ監査法人では本業で培った知識を活かし、2016年から継続的にプロフェッショナル人材が、日本財団パラリンピックサポートセンターが支援している、競技団体への助成金に対する内部監査をボランティアで支援しています。

CSR活動についてはウェブサイトをご参照ください。 <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/about/csr.html>

KPMGジャパンでは、その他スポーツを通じた支援として、KPMGカップブラインドサッカークラブチーム選手権を開催し、ブラインドサッカーの認知向上につとめています。

KPMG税理士法人、2年連続で Japan Tax Firm of the year を受賞

税務および移転価格に関するグローバルな専門誌である、International Tax Review誌が選ぶ Asia Tax Awardsにおいて2年連続で「Japan Tax Firm of the Year」を受賞しました。

これは、OECDによる新国際課税ルールの導入により多国籍企業におけるグローバル税務マネジメント体制の構築が喫緊の課題となる中、KPMG税理士法人のアドバイザーとしての実績が高く評価されたことによるものです。



詳細についてはウェブサイトをご参照ください。 <http://www.kpmg.com/jp/tax-award-2018>

KPMGコンサルティング、Tagetik Partner of The Year 2017を受賞



KPMGコンサルティングは、企業業績管理（EPM）ソフトウェアソリューションを全世界で提供するイタリアのTagetik Software s.r.l.社より、日本企業へのEPMソリューションの導入支援の実績が評価され、『Tagetik Partner of The Year 2017』を受賞しました。

KPMGコンサルティングでは、グローバル・ストラテジック・アライアンス・パートナーであるTagetik Software社とともに、迅速かつ確かな経営判断を可能にするEPMソリューションを通じて、日本企業のビジネスパフォーマンスの向上を支援しています。

KPMGコンサルティング、RPA導入・運用リスク管理支援サービスを強化

ホワイトカラーの業務を自動化するRPA（ロボット・プロセス・オートメーション）の導入が国内の企業や組織で急速に進む中、KPMGコンサルティングでは、RPA導入・運用リスク管理支援サービスを強化します。

RPAの運用におけるリスクには、処理プログラムの不具合や、改ざんによる業務の誤処理や停止のほか、不正なアクセスによる情報漏えいなどさまざまなものが考えられます。

KPMGコンサルティングのRPA導入・運用リスク管理支援サービスでは、RPAの導入を進める企業の関心が特に高い、「内部統制報告制度への対応」、「情報セキュリティ管理」、「業務継続管理」、「RPA管理フレームワーク構築」の4つの領域を中心にサービスを提供します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。 <http://www.kpmg.com/jp/rpa-risk-governance>

KPMG FAS 顧客向けニュースレター “Driver” を創刊

企業の経営戦略やM&A、事業再生計画の立案・実行支援、ガバナンス構築を含む海外グループ経営支援や、内部不正調査・対策といった分野を事業領域とするKPMG FASは、この度、『KPMG FAS Newsletter “Driver”』を2018年6月に創刊

いたしました。本ニュースレターでは、当社の事業領域に関して、毎号特定のテーマを選び、独自の視点や切り口で解説を試みます。次号は本年10月に発行予定です。ニュースレターの内容は、下記ウェブサイトをご参照下さい。



詳細についてはウェブサイトをご参照ください。 www.kpmg.com/jp/driver

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。



グローバル・オートモティブ・エグゼクティブ・サーベイ2018

どの業界にも次がある
一次世代の製品、サービス、そしてコンテンツ

2018年6月
English / Japanese

本サーベイは、世界の自動車業界の現状と将来の展望を分析することを目的とし、今年で19年目を迎えます。2018年の調査より明らかとなった自動車業界の最新動向を軸に、自動車業界のトレンド、サービス・顧客志向のモビリティ環境、同業他社やデジタル企業との競争・協力など、自動車業界の将来像について考察します。



半導体：活況は続くか ～2018年グローバル半導体業界の展望～

2018年5月
English / Japanese

2017年の半導体業界は、シリコンサイクル(3～5年で好景気・不景気を繰り返す)を超え、予期せず好景気サイクルに入りました。このような目覚ましい業績を達成した後、2018年は半導体メーカーにとってどのような年になるのでしょうか。本レポートでは、予想外の大波を長期的な成長の波へと変えるために半導体業界のエグゼクティブはどのように舵を切ればよいか考察します。



IFRSと日本基準の主要な相違点 (2018年版)

2018年3月
English / Japanese

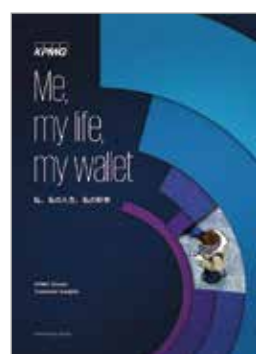
本稿では、IFRSと日本基準の主要な項目についての典型的な相違点について、2018年4月1日時点で公表されている基準書(IFRS第17号を除く)を対象に記述しています。



IFRSの改訂ヘッジ会計 ～ケースで学ぶ開示の作成方法～

2018年5月
English / Japanese

IFRS第9号の導入により、ヘッジ会計関連の開示は定量開示を中心に大きく拡充されています。本冊子は、日本企業の実務で一般的にみられる、事業会社が行うヘッジ活動に、IFRS第9号「金融商品」(2014年版)のヘッジ会計を適用した場合のIFRS第7号「金融商品：開示」に基づく開示の作成方法について、ケース・スタディ方式で説明しています。



Me, My life, My wallet 私、私の人生、私の財布

2018年4月
English / Japanese

消費者行動の変化と共に、産業構造も、めまぐるしく変化を遂げています。情報が溢れる時代、今日だけでなく将来の消費者像を理解するため、如何にこれらの情報を活用すべきか、また、成長に向けた戦いに勝つためにビジネスモデルをどう転換すべきか。企業が消費者の意思決定の複雑さを理解し、激しい競争に勝ち抜くための具体的なフレームワークについて考察します。



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。

出版物のご案内

図解 & 徹底分析 IFRS「新収益認識」

NEW



2018年6月刊

【編】あずさ監査法人 IFRS アドバイザリー室
中央経済社・348頁 3,600円(税抜)

- 第1章 IFRS 第15号の概要
- 第2章 5つのステップ
- 第3章 契約コスト
- 第4章 適用上の論点
- 第5章 表示および開示
- 第6章 業種別論点解説
- 第7章 実務上のFAQ
- 第8章 わが国における収益認識会計基準

【監修】

山田 辰己、田中 弘隆、長谷川 義晃
錦織 倫生、辻野 幸子、中根 正文
落谷 竹生

【執筆】

渡辺 直人、大津 喬章、松田 麻子
小松 拓史、桑田 高志、長谷川 ロアン
菅原 亜紀、武山 圭介、山本 靖子
中山 英志、高橋 見、松尾 圭祐

IFRS 第15号「顧客との契約から生じる収益」は、IASB が米国財務会計基準審議会 (FASB) と2002年10月にスタートさせた合同プロジェクトの成果であり、米国基準とコンバージェンスされた基準として公表されたものです。

さらに、わが国においても2018年3月にIFRS 第15号をベースとして開発された収益認識に関する包括的な基準が公表され、IFRS 第15号の考え方を適切に理解することは、日本の会計・経理に携わる実務家や専門家、日本企業の経営者や投資家等にとって、非常に重要と考えられます。

本書は、IFRS 第15号の概要および詳細な解説に加え、業種別の実務における各種論点に関してケース解説を行い、理解をさらに深めるためにQ&A方式による解説を行っています。また、2018年3月に公表されたわが国における収益認識会計基準につき、IFRS 第15号との相違点を中心に解説を行っています。

【本書のポイント】

- 図解を用いてIFRS第15号を徹底解説
- 実務で生じやすい疑問点をQ&A方式でチェック
- 業種特有の論点、日本の収益認識会計基準との相違点も解説

M&A がわかる

NEW



2018年6月刊

【著】知野 雅彦、岡田 光

日本経済新聞出版社 日経文庫・249頁 1,000円(税抜)

- 第1編 経営戦略とM&A
- 第2章 M&Aの類型
- 第3章 M&Aのプロセス
- 第4章 M&A ストラクチャリング
- 第5章 企業再生とM&A
- 第6章 クロスボーダー M&A

【本書のポイント】

- M&A を学ぼうとするすべての方々に適した入門書
- M&A の重要なポイントを今一度確認したい実務家も利用できるよう、最先端のM&A実務も網羅

日本でもM&Aがそれほど特別な企業行動ではなくなった一方で、M&Aが企業価値向上に大きく寄与しているかという、必ずしもそうではないケースも多いようです。M&Aの経験値が日本企業より格段に高い欧米企業ですら、M&Aの成功確率は良くて5割程度だといわれます。そして、残念ながら、日本企業のそれはこの数値をかなり下回ると推量されます。

M&Aの成功、すなわちM&Aによる企業価値向上のための条件は何なのでしょう。この問いに対する答えは、M&Aにより達成しようとした目的に沿って大局的な目線を保ちながら、M&Aプロセスにおける1つ1つの手続きを基本通り丹念に実行するとともに、M&Aに係るPDCAサイクルを愚直に回していく、ということです。本書は、そうしたM&Aの基本動作について重要なポイントを中心に説明することを意図し、M&A案件の組成から、デューデリジェンス、バリュエーション、契約、クロージング、PMIにいたる一連の流れを概説するとともに、そうしたプロセスの各段階において鍵となる論点に焦点を当てて詳述する形式をとり、わかりやすく解説しています。

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「新収益認識」	● 2018年 6月	中央経済社	348頁	3,600円	あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	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	
	5	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	
	6	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	
	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	
	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		1. 建設業の会計実務(第2版)	2017年 3月	中央経済社	440頁	4,000円	あずさ監査法人
	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			
		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	
税務		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			TAX
	1	タックス・ハ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	
	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	
経営	4	移転価格税制の実務詳解ーBEPS対応から判決・裁決事例まで	2016年 10月	中央経済社	460頁	4,600円	あずさ監査法人
	1	M&Aがわかる	● 2018年 6月	日本経済新聞出版社	249頁	1,000円	
	2	社会が選ぶ企業	● 2018年 2月	日本経済新聞出版社	248頁	1,800円	
	3	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	
	4	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	
	5	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	
	6	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	
	7	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	
IPO	8	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
	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	
	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	
内部統制 内部監査 不正	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	あずさ監査法人
	1	不適切会計対応の実務	● 2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	
	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	
海外	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	あずさ監査法人
	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	
	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	
公会計等	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	あずさ監査法人
	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	
	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

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>

2018年度版ベトナム投資ガイド



2018年
Japanese

本冊子は会社設立、運営、撤退における諸手続きについて説明するとともに、個人所得税、法人税、付加価値税、外国契約者税などのベトナム税法について幅広く且つ具体的な項目を挙げてわかりやすく説明しています。さらに金融・為替制度や労働・雇用関係についても解説しています。

2018年6月12日更新

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/03/vietnam.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	2018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

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
	Delhi	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	91/(99) 4509-3800
India	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91/(96) 7704-7188
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
	Bengaluru	田村 暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
	Ahmedabad/Pune	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	yasuhisananaka@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 メットギャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Dallas	佐藤 研一郎	Kenichiro Sato	kenichirosato1@kpmg.com	1/(214) 500-6303
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Louisville	星野 光泰	Mitsuyasu Hoshino	mhoshino@kpmg.com	1/(502) 587-0535
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Sao Paulo	吉田 幸司	Koji Yoshida	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	Compinas	菊元 崇	Takashi Kikumoto	takashikikumoto@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8740
	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
Canada	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
	Santiago	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367
Chile 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 初禧 (キム・チョフィ)	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	Yasumasu Kyoi	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	長岡オフィス	TEL 0258-31-6530
北関東事務所	TEL 048-650-5390	富山オフィス	TEL 0766-23-0396
横浜事務所	TEL 045-316-0761	福井オフィス	TEL 0776-25-2572
京都事務所	TEL 075-221-1531	*2018年7月18日(水)に開設予定	
神戸事務所	TEL 078-291-4051	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
広島事務所	TEL 082-248-2932	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
福岡事務所	TEL 092-741-9901	浜松オフィス	TEL 053-451-7811
		岐阜オフィス	TEL 058-264-6472
		三重オフィス	TEL 059-350-0511
		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

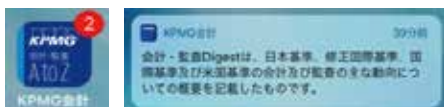
デジタルメディアのご案内

主要トピック

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

「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

会計・監査情報を積極的にお届けしています。
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」、または「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スレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせするサービスを実施しています。現在配信中のメールニュースは下記のとおりです。配信ご希望の方は、Web サイトの各メールニュースのページよりご登録ください。

www.kpmg.com/jp/mail-magazine

あずさアカウンティング ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、IFRSを含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュースレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさIPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Consulting News	企業の抱える課題についての解説記事や、独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせいたします。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR 部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update (統合報告)	Integrated Reporting (統合報告) にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取組み等を幅広く、かつタイムリーにお伝えします。
KPMG FATCA/CRS NEWSLETTER	米国FATCA法及びOECD CRSの最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。

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

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し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.