



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 32

September 2018

【特集】

デジタルトランスフォーメーションの潮流
～日本企業に求められる新たな価値創造

【Focus】

監査報告書の変革

－「監査上の主要な検討事項 (KAM)」の導入－

kpmg.com/jp

特集

デジタルトランスフォーメーション の潮流 ～日本企業に求められる新たな価値創造

4 エコシステム形成がカギとなる デジタルトランスフォーメーション

株式会社三菱ケミカルホールディングス
執行役員 先端技術・事業開発室 CDO
岩野 和生氏

×

KPMG ジャパン CDO 兼
KPMG Ignition Tokyo 責任者
秋元 比斗志



11 データ分析と意思決定者の関係

KPMG ジャパン Yasar Altinbay

15 産業と消費者のイノベーション

～ Customer Transformation が自動車産業を変革する～

KPMG ジャパン Rubel Phillip / 天野 洋介

Focus

18 監査報告書の変革

—「監査上の主要な検討事項 (KAM)」の導入—

あずさ監査法人 住田 清芽



会計・監査／税務 Topic

23 会計・監査

会計・監査情報 (2018. 6－7)

あずさ監査法人 小松 拓史／
行安 里衣

29 会計・監査

税務情報 (2018. 6－7)

KPMG税理士法人 村田 美雪／
風間 綾／山崎 沙織

経営 Topic

33 ビジネス戦略

成長への試練～デジタル化時代に対応するための
経営管理の見直し
～ KPMGグローバルCEO 調査2018 から見た日本企業の課題

あずさ監査法人 林 博文

39 テクノロジー

テクノロジー活用による内部監査の高度化

KPMG 米国／ KPMG コンサルティング
Micah Manquen

43 テクノロジー

仮想通貨に係る税制と今後

KPMG 税理士法人
渡邊 直人／松浦 尚人

47 経営管理

新収益認識基準が企業経営に与える影響の考察
～業種別シリーズ 小売流通業～

あずさ監査法人 宇都本 賢二

51 経営管理

資本コスト経営～ROICの活用と最適資本構成の実現

あずさ監査法人 土屋 大輔

56 事業変革

海外企業が投資を加速するB2Bマーケティングの
進化形ABMとは？

KPMG コンサルティング 山田 宏樹

61 事業変革

海外事業における日本企業の課題と
バリューアップ実現のためのアプローチ

KPMG FAS 吉野 真一／伊藤 俊介

66 ガバナンス・リスク

改訂コーポレートガバナンス・コードと経営課題への対応

KPMG ジャパン 林 拓矢
KPMG コンサルティング 木村 みさ

海外 Topic

71 オーストラリア2018/19年度連邦予算案の解説 (税制部分) 及び直近のオーストラリア税務動向

KPMG 税理士法人 吉岡 伸朗
KPMG オーストラリア 都丸 亮太

76 ROTA 2030：ブラジルにおける研究開発 (R&D) に対する 税務インセンティブ

KPMG ブラジル
Wiliam Calegari／吉田 幸司

ご案内

80 KPMGジャパン Information

81 Thought Leadership

82 出版物のご案内

83 出版物一覧

84 海外関連情報

85 日本語対応可能な海外拠点一覧

86 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

デジタル トランスフォーメーション の潮流

～日本企業に求められる新たな価値創造

【対談】

エコシステム形成がカギとなる
デジタルトランスフォーメーション 4

【寄稿】

データ分析と意思決定者の関係 11

【寄稿】

産業と消費者のイノベーション
～ Customer Transformation が自動車産業を変革する～ 15



デジタルトランスフォーメーションによって、既存産業には新たなビジネスが次々に登場しました。一方で、デジタルトランスフォーメーションは破壊をもたらしています。自動車業界も、金融業界も、小売業界も、その境界はあいまいになり、デジタル化の流れは勢いを増していく一方です。

今、日本企業の多くが経営戦略にデジタルトランスフォーメーションを掲げています。実際に日本企業がこのデジタル変革に成功し生き延びるために、経営者は何をなすべきなのでしょう。

エコシステム形成がカギとなる デジタルトランスフォーメーション

岩野 和生氏

いわの かずお

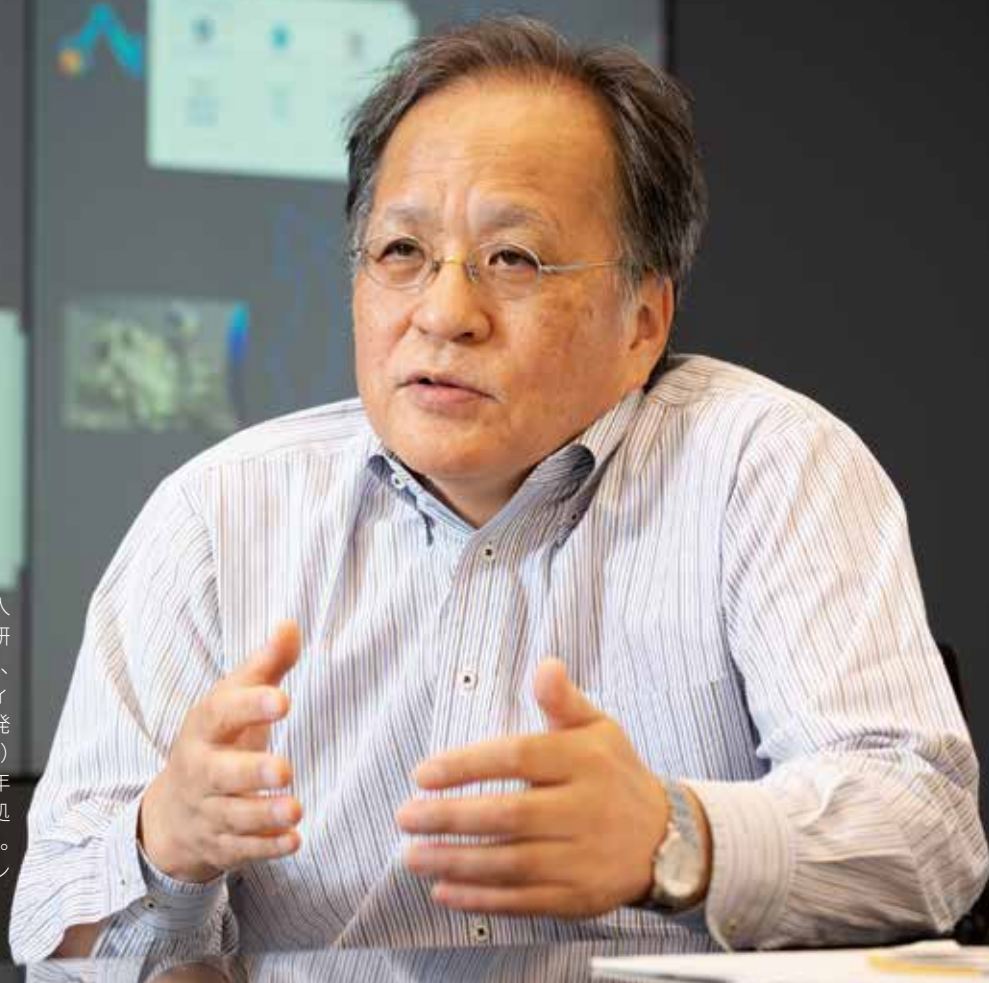
株式会社

三菱ケミカルホールディングス

執行役員 先端技術・

事業開発室 CDO

東京大学理学部数学科卒業後、日本IBM入社。東京基礎研究所所長、米国ワトソン研究所、大和ソフトウェア開発研究所所長、未来価値創造事業担当、スマートシティ事業戦略担当、科学技術振興機構 研究開発戦略センター上席フェロー、三菱商事（株）サービスビジネス部門顧問を経て、2017年より現職。東京工業大学客員教授。情報処理学会フェロー、日本学術会議連携会員。プリンストン大学コンピューターサイエンス学科博士課程修了。



生産人口が減少し、国内市場の縮小に直面する日本企業の多くが「変わる」ことを余儀なくされています。これは、デジタル社会において求められる、顧客中心主義、機動性、それを支える効率的オペレーションをいかに実現していくかとも言い換えることができます。

日本企業が直面するデジタル化への課題解決策について、株式会社三菱ケミカルホールディングスCDO（Chief Digital Officer）の岩野和生様にお話を伺いました。

「ビジネス」から「社会」の クリティカル・インフラへ

岩野：1990年代、ITが「ビジネス」のクリティカル・インフラとして期待され、位置付けられていました。そのときに大事になってくるのは、設計書通りにきちんと作ることです。したがって、プロジェクトマネジメントやソフトウェア・エンジニアリングが重要になっていました。

ところが、2000年代になり、ITが、「社会」のクリティカル・インフラとして期待されてきたのです。アメリカ政府が2005年にCPS（サイバー・フィジカル・システムズ）という考えを発表しました。それは、世の中のいろいろなシステムを統合するシステムが必要だということと、サイバーとリアルなインフラが融合したところにひとつの価値が出るということでした。

秋元：90年代までは、効率化という意味で、ビジネスをいかに基幹システムに乗せるかというところがあったと思います。現在は、さまざまな要素技術が増えており、そこからどうやってビジネスを作るのかというところに来ていると言えます。

岩野：2008年にIBMがSmarter Planetを提唱したのが良い例ですが、CPSのビジネス版という流れとともに、スマートシティやスマートグリッドという動きが出てきたわけです。

そして、「社会」のクリティカル・インフラとしての期待と言った途端に、どういう社会システムや社会サービスを作るか、その背景として、どういう社会を作りたいかという価値観が、すごく重要になったのです。

価値観ということになった途端に、スペック（設計書）通りに作る世界ではないわけです。ITの役割は、その頃から変わったと思います。

秋元：要は、どう社会に変化をもたらす

か、そのインパクトが重要になってきているわけですね。

岩野：社会に対する変化について言えば、日本は、特にものづくりにこだわってきたよね。しかし、価値が、ものからサービス、そして機能の関係性に移ってきています。関係性とはつまり、エコシステムです。すると、そのエコシステムの中に自身を位置付けられるかどうかのカギになります。

秋元：その背景には、クラウド・コンピューティングの進展があります。

岩野：クラウド・コンピューティングがエコシステムを作るサービスプラットフォームになりうるというのが、ひとつの大きなカギです。

GEがインダストリアル・インターネットと言い始め、ほとんど同時に、ドイツではインダストリー4.0が提唱されました。サービスプラットフォーム上のエコシステムに、いろいろな会社を巻き込んでいけるか、ひとつの社会変革となりつつあります。

各企業も理論武装をしないとイケませんし、そのエコシステムの中に入っていかなければならない。このことが、いまの大きな変革と言えるでしょう。

デジタルトランスフォーメーションという、会社や業界に変革を起こすデジタル技術が、個別の技術というよりも、プラットフォーム、いわゆるクラウド・コンピューティングなどの技術がエコシステムの構築を支える形で、ものすごい勢いで進化している。それが大きいという気がします。

日本企業の対応は、遅れている わけではない

秋元：日本企業は欧米に比べて出遅れているという声を聞きますが、必ずしも遅れているとは思いません。

私どものような、プロフェッショナルファームのなかでグローバルに議論をす



秋元 比斗志

あきもと ひとし

KPMG ジャパン CDO 兼
KPMG Ignition Tokyo 責任者

外資系コンサルティングファーム、事業会社のCIO、COOを経て、KPMGコンサルティング入社。マネジメントコンサルティング部門代表を務めたのち2017年より現職。

ると、ほぼ問題点は同じです。たとえばデジタルトランスフォーメーションを言ったときに、何がいちばん障害になるかというと、バリューチェーンが自動化に近づく中でどのような組織が必要か、人の配置をどう変えるべきか、それをどうやってタレントマネジメントしていき、企業として付加価値を上げていくのかというのが、日本企業だけでなく欧米の企業も皆、同じマインドセットになっています。

岩野：おそらく、日本だけが遅れているというのは、よくある日本人の自虐史観みたいなところがありますね。

秋元：我々はテクノロジー企業ではないので、ことテクノロジーと言ったときに、ディストラティブ・テクノロジー（破壊的技術）を使ってアプリケーションを作っていく。作ってはいますが、そこがメインではなくて、どちらかというとトランスフォーメーションをするなかでどういう変革要素が重要か、お客様と話しながらかつていくというのが重要なポイントなのです。

そこはもう万国共通なんですね。

アーキテクチャーが、 エコシステム作りのカギ

岩野：1980年代にジョン・ヘネシー教授（元スタンフォード大学学長）とデイビッド・パターソン教授（カリフォルニア大学バークレー校）が『コンピューター・アーキテクチャー』という本を上梓しました。

1980年代以前は、コンピューターをどう作るか、スーパーコンピューターはどう作るかなど、アーキテクチャー（システムの論理的構造）は職人のような人が作っていました。そこに、機能ごとにKPIというものを持たせてやっていくと、ちゃんと機能を保証するようなことができる、ということが書かれた、すばらしい本です。

そのとき、ヘネシー教授とパターソン教授は、3つのAが大事だと言ったのです。「アルゴリズム」「アーキテクチャー」「アプリケーション」です。

インターネットもまだ普及する前です。もちろんサービス化ということも言われる前です。

秋元：その3Aが、今、より重要性を増してきているんですね。

岩野：アーキテクチャーという考えは仕組みです。社会の仕組みを大きくどういう風に設計していくのか。そうやって見ると、仕組みとか、世の中を構造的に考えるような捉え方は、欧米の方がしっかりしているというのはあると思います。

秋元：なるほど。

岩野：日本人同士は価値観をすごく共有できる。だから、パチっと、これがアーキテクチャーだと言わなくても、なんとなく分かり合える社会だったわけです。ところが、欧米はさまざまな人たちがいるので、社会的な仕組みというのでやらないと進まないのです。

このアーキテクチャーというのが、クラ

ウド・コンピューティングとか、インダストリアル・インターネットコンソーシアムのように、ひとつの仕組み、エコシステムを作るときのカギになるわけです。

銀行のATMは、金融業界の 「デジタルトランスフォー メーション」の良い事例

秋元：経営トップの方に「デジタルトランスフォーメーションとは、こういうことなのか」というイメージが沸くような事例をあげるとすると、どういったものがあるでしょう。

岩野：たとえば、銀行の現在のATMネットワーク。今はどのコンビニエンスストアに行ってもお金を引出せます。どの銀行のカードでもお金を引出せるし、クレジットカードも使える。あれは金融業界におけるデジタルトランスフォーメーションの良い事例だと思うのです。

つまり、機能を標準化、スタンダード化して、共有化しているわけです。このようなことができたというのは、日本はやっばりすごいと思いますね。

秋元：非常にわかりやすい例ですね。

岩野：もうひとつあげるとすると、コンビニ

エンスストア。商品アイテムが何十万点もあり、それに物流がくっついて、棚の生産性を上げるために知恵を絞っています。これもデジタルトランスフォーメーションみたいなものだと思うのです。

街の中心には大きな百貨店があり、商店街にはおばあちゃんがやっていた古き良きお店があったところに参入していきました。文化という意味では、昔の方がいいという議論はありますが、どういう社会を目指すとか、おじいちゃんやおばあちゃんのパパママストアをちゃんと活かしながらやりたいとか、そういうところがまだ根ざしていないのに、アッと言う間に今の形になった。でも、それは、ひとつの業界変革ではありましたよね。大事なのは、技術のそのようなスピードと私たちの文化を考えて、果たしてこれが目指す社会に位置づけられるのか、あるいは、位置づけるようにしていくことです。

秋元：そうですね。アーキテクチャーがないとエコシステムをどのように構成するかというのは、議論すら難しいですよ。

コンビニエンスストアの例も、インフラとして今は機能しているけれども、いろいろなサービスが後から組み込まれるような仕組みがあります。

先ほど岩野さんがおっしゃった、全体設計があるなかではなく、インフラができてきて、それに後付けでサービスとしての位置付けが変わってきているというのが、す



ごく日本的ですね。ある意味、エコシステムのひとつの形として機能し始めているというのが、日本的なトランスフォーメーションなのだと思います。

岩野：日本的なトランスフォーメーションは、社会の観点で考えると、社会変革に繋がっているかもしれません。しかも、なぜあのコンビニエンスストアができたかという、日本の安全性がありますよね。治安の問題で難しい国はあります。そういう国で夜中に一人で働いていたら大変です。やはり、安全性という社会風土があったからできたのでしょう。

そうすると、日本が日本の良さを活かして、どういうエコシステムに持っていけるのかを考えるべきです。今はやはり、皆さんが日本は遅れていると感じているのは、AmazonやGoogleに牛耳られているように見えているからで、何となく大変だと思っているのでしょう。

私は他の産業からこの業界に入ってきました。石油コンビナートに行くと、ちょっと驚異です。あれだけの大きなプラントが、整然と動いているのです。少ない人数のな

かで、ほとんど完璧に近い状態で動かしていくというのは、実は人間力なんですね。そこにいるオペレーターとか課長が、すごいのです。何か気になることがあったら徹底的に潰します。そういう人間力を、この産業界は持っていると思います。

今、そういう日本の良さを活かしながら、最先端のデジタル・テクノロジーやプラットフォームの考えを取り入れて、変わろうとする。ものすごく強いものを生み出すでしょう。

インダストリー4.0時代に 経営トップが心掛けるべきもの

秋元：デジタルトランスフォーメーションを経営戦略に掲げる会社は今、多いと思います。しかし、デジタルトランスフォーメーションは、最終的には、そこからどうやってビジネスを作るかであったり、ビジネスモデル、オペレーティングモデルをどう変えるかということが重要なのです。

したがって、何をやりたいのか、自分たちの問題点は何か、もしくは、新事業をど

う作っていかうと考えるのか。デジタルから離れて、紙の上に自分がやりたいことを書き出すことから始めたほうが良いのではないかと思います。それに対してテクノロジーは何ができるのか。

これが今、逆になってしまっているように感じます。

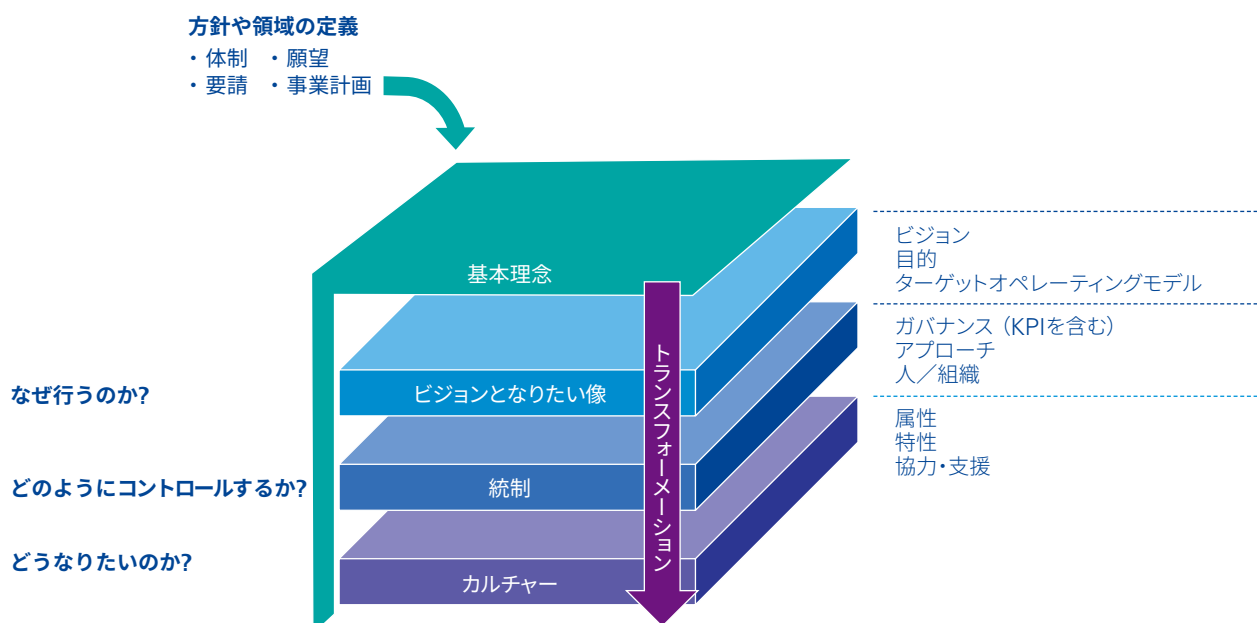
岩野：大賛成です。

秋元：まず、「何をを目指すのか」、自らに問うてみてください。今までの経営戦略のなかで、どんな事業をやりたいと思っているのかを問うのです。たとえば銀行であれば、「自分たちは、預金・融資中心業務からシフトする」と考えたときに、では、「自分たちの強みを活かせるところはどこか」「それは、インベストメント・バンキング業務なのか、アセットマネジメント業務、はたまた決済業務なのか」と問うのです。

次に、どのように新しい収入源を作っていくのか、というところを、きちんと議論したうえで、「では、そのために顧客データをどう使うか」とか、「どことアライアンスを組むのか」ということが出てくると思う

図表 デジタルトランスフォーメーションフレームワーク

- ✓ デジタルトランスフォーメーションの実行には混乱や重複を避けるために各部分を定義するしっかりとしたアプローチが必要
- ✓ KPMGのフレームワークは中心となる原則をもとにした3つのレイヤーで構成





のです。

もちろんその議論の中で「テクノロジーやプラットフォームをどうビジネスに活用していくのか」という視点が重要性を増しているのは確かです。

岩野：まさに私も同感なのですが、先ほど「ビジネスの価値の源泉がモノからサービス、そして関係性へと移ってきた」と言いました。これが何を言っているかという、機能の再構成がプラットフォームでできるようになったことを意味するのです。すると、会社にとって、経営トップにとって、何が大事なことなのか、何に使命感を持つべきなのか、社会にどういうものを提供するのか、これらを再確認することが迫られるのです。

それが、秋元さんがおっしゃった「どういう会社になりたいのか」に繋がっていると思います。そこが一番大事なのですね。

デジタルトランスフォーメーションが、なぜ社会における会社という位置づけを考えないといけないのかという、関係性のなかでしか生きられなくなっているからなのです。会社も、個人も、です。位置づけを再定義しない限り、多分、生き残れないようになっていくと思います。

そうすると、会社における現在の意思決定層（40代以上かもしれませんが）が変革の推進者たちを信じるしかないのです。これはこうなんだ、重要なんだと。そういう肌

感覚を持ったリーダーシップというの必要でしょう。そして20代、30代は、10年後には自分たちの世界がくるわけです。必死になって自分の専門性を磨き、それとデジタルとの関係ということに取り組んでいく世界です。

そういう意味で、我々は、ケミカル×デジタルと言っています。

これから起きることは、社会における機能の分解と再構成。会社形態がガラッと変わっていくのだと思います。

インダストリー4.0時代に 生き残るために

秋元：今はインダストリー4.0と言われる、大きな変化の時期にあります。これまで私も含めて40代、50代の人は、3.0の時代を生きてきた。だから、4.0になったときに、どういう風に変わるのか、だれも予測ができないわけです。

この予測できないものを、テクノロジーの方向性を横に置きながら、どういう風になっていくのか、きちんと把握したうえで、自分たちの領域を定義できるかどうか問われています。これまででは、定義しなくても、はるか以前に定義されたものをそのままやっていれば生き残れた時代ですが、今はそうではないのが現実です。

岩野さんがおっしゃるように予測できな

いものは、若い世代にある程度任せるというのも、ひとつのコミットメントだと思います。

岩野：私たちのビジョンをご紹介します。「デジタル技術と思想によって、会社、業界、社会に新しい流れを作り、MCHC (Mitsubishi Chemical Holdings Corporation) のビジネスや風土に変革をもたらします」。あえて、思想と風土を入れました。どうしてかという、日本人は本当に、技術というか、ガジェット（小物）が好きなので。AIと言われると、ディープラーニングをやってみたり、ビッグデータと言われると解析とか、技術に飛びつくわけです。でも、10年、20年と残っていくのは、やはり人なのです。持続可能な変革を行っていくというのは、どのような会社を作る、会社の社会での位置づけを考えるなどの基本に基づく必要があります。その上で、仕組みや関係性の中で価値を生み出していくのです。このように、意志と思想が大事になります。

そういう意味で、たとえばブロックチェーンという技術が、この会社にもたらず深い意味は何か、この業界にもたらずものは何か、そういうことを深く考える能力というのは、経営トップにとっても必要なのです。

実はインプリケーション（含意）を考えることは、全人格的なことなので、IT的な技術だけではないのです。やはり教養であったり、素養であったり、中学生や高校生の時期に読んだ本であったり、です。そこが分かれ目になるような気がします。

秋元：ブロックチェーンと言ったときに、世の中の経営トップの方々が、どれだけそれを定義することができるのか。ビットコインなのか、ICOなのか、スマートコントラクト（契約の自動化）なのか。製造業でいうとトレーサビリティ（追跡可能性）を生かしてどのようなインパクトのあるソリューションとして定義できるのか。たとえば、日本の現在の組み立て型の製造業の調達

のところで起こっている問題をブロックチェーンでどう解決できるのか。課題解決型の思考が必要ですね。

岩野：ブロックチェーンでも、ある意味、ビジネス・トランザクション（業務上の処理）の関係性や情報というものを、どういう風に担保するのかというところがカギですね。そうすると、次に起きることは何かというと、CPS（サイバー・フィジカル・システムズ）の世界もそうですが、サイバーとリアルの関係性がすごく重要になってくる。融合が起きる。そうすると、ブロックチェーン上に乗っていくような正確な情報の流れと、物理的なところをどう組み合わせ、マッチさせるかというのが非常に本質的なのです。

我々は、デジタルテクノロジー・アウトLOOKというのを作っています。経営トップが新聞などで新しい技術の情報に接して、右往左往しないでいいように、です。

量子コンピューティングの分野で何か起きた、ビットコインの分野で何か起きた、でも慌てなくていいように。この技術はこのようなもので、それが我が社や業界にとってどういう本質的な意味があるのか、投資すべきなのか、否か。そういうところまで含めて、技術ひとつにつき一枚くらいで作っています。

経営トップが意思決定をする際に、このような整理された情報をベースに肌感覚を持つと、賢い判断ができるだろうと思います。

経営者が持つべき

テクノロジー・リテラシー

秋元：経営者はどこまでテクノロジー・リテラシーを担保する必要があるとお考えですか。

岩野：やはり、意味を考えるとというか、肌感覚というか、そこが大事な気がします。

日本が特に不幸だったのは、ITベンダーが「何でもやります」と御用聞きに徹してきたことです。もっと、ユーザー企業とITベンダーで、どういう社会を作るのかということを徹底的に議論していたら、もう少し変わっていたと思います。

だから、これからの経営トップ、特にユーザー企業の経営トップは、社会に対する責任として、こういうことをどうやっていくのかというのを、率先してやっていく必要があると思います。

秋元：我々も、エマージング・テクノロジーレーダーというテクノロジーのマップのようなものを作っています。レーダーになっていて、あと何年くらいでそれがプロダクションにくのかという形で、グローバルの知見をもとに作っています。

岩野：それは面白いですね。すごく興味があります。

秋元：たとえば量子コンピューティングとブロックチェーンの関連性。ブロックチェーンというのがどこまでミッションクリティカルなアプリケーションに使えるようになるかということ、デジタル署名に依存するブロックチェーンはおそらく量子コンピューター的能力への対応によって普及するかどうかが問われる、というような関連性を示したものを作っています。

経営トップに求められるものは、技術の深いところはわからなくても、そういうトレンドというか、それが自分たちにどういう影響があるのかというのを知ったうえで、テクノロジーからビジネスの考え方で進めていくということですね。本日はありがとうございました。

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。よろしくお願いいたします。

KPMG ジャパン
marketing@jp.kpmg.com

「KPMGイグニション東京」開設

～企業のイノベーションを促進する先進的拠点～

KPMG
Ignition

「KPMGイグニション東京」は、会計監査、税務、アドバイザリーサービスで培ったKPMGジャパンのプロフェッショナルやデジタルエキスパートの専門的知見と最新のデジタル技術を融合させ、日本企業がグローバル競争を勝ち抜くための経営課題について企業の方々とともに議論しながら、企業のデジタルトランスフォーメーションに向けたアクションに導くための推進施設としての機会を提供します。

KPMGは、「KPMGイグニション」関連施設をニューヨーク、ロンドン、フランクフルト、シドニー、シンガポール、香港、バンガロールなどの世界の主要都市18カ所に設置しており、今後東京を含む5都市に新たに開設予定です。

「KPMGイグニション東京」は、「イノベーションラボ」、「インサイトセンター」、「テクノロジーセンター」の3つの機能に分かれたゾーンで構成されます。

イノベーションラボ



オープンイノベーションを誘発する創造的なディスカッションスペース。企業の方々に新たな発想のための刺激を与え、革新的なビジネスモデルの議論を促進するためのワークショップを行う。

インサイトセンター



KPMGのグローバルネットワークのナレッジを集結し、デジタルトランスフォーメーションが実現された場合のデモンストレーションを行い、将来イメージを体験できる機会を提供。

テクノロジーセンター



企業がデジタルトランスフォーメーションを促進する際に必要となるコアテクノロジーを研究開発するとともに、様々なアプリケーションをクライアントの視点に立って開発するための社内ワーキングスペース。

「KPMGイグニション東京」の概要

所在地	〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目6-1 大手町ビルディング7F
開設日	2018年7月1日
提供サービス	・デザインシンキングの手法を用いた革新的ビジネスモデルの議論の促進 ・デジタル時代におけるビジネスモデルの検討 ・組織・体制・ガバナンス・リスク管理態勢・人材・企業文化・プロセス・インフラの定義 ・データ分析を活用したソリューションの体験を通じた戦略的シナリオの検討や導入プランの議論 ・KPMGのグローバルナレッジや日本のナレッジの実体験 ・先端技術を活用したソリューションに基づく将来の姿の議論

<https://www.kpmg.com/jp/ignition>



データ分析と意思決定者の関係

KPMG ジャパン

KPMG Ignition Tokyo

ディレクター Yasar Altinbay

データ分析は、企業のデジタルトランスフォーメーションに向けての大きな鍵です。企業の意思決定者は、多くの情報源から得られるさまざまな構造化および非構造化データを分析し、新しい洞察を得て、機会を創造し、ビジネスベネフィットを作っていきます。しかしながら、投資しているシステムとそれによって生まれる洞察に関しての意思決定にはしばしば矛盾が生じます。

なぜ、矛盾が生じるのか。また、その矛盾を緩和するためには何をすべきか。本稿では、企業の意思決定者がなすべきことについて提案いたします。

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



Yasar Altinbay

ヤシャル・アルテンバイ

point 1

データ分析と直感は 矛盾する

プレッシャーに追われている CEO は直感に頼り、データ分析による洞察を活用しないことがある。

point 2

適切な準備と心構えで 矛盾はなくなる

適切な準備で、CEOはデータ分析からの洞察力に確信が持てるようになる。

point 3

データ分析の落とし穴

データ分析の落とし穴に陥らないためには、データ分析に「金」「時間」「心構え」を投資する。

point 4

外部のリソースを活用する

分析結果を冷静に判断するために、人や場所など外部のリソースを活用する。

I. データ分析に関する現状

1. 矛盾するCEOの行動

データ分析が企業にデジタル変革をもたらすことは、今ではほとんど一般的な認識になっています。IoTやソーシャルメディアのデータ、財務システムのデータ、販売データと、従来からあるデータから新しいデータまで豊富にあります。

このような構造化、または非構造化データ自体は、ビジネスに価値をもたらすものではありません。しかし、一度分析されると、実用的なリアルタイム洞察を生みます。これらの洞察はイノベーションや最適化に繋がり、絶えず新しい機会を作っていきます。

意思決定者（この記事ではCEO）は、アジャイルで変化に対応できる、競争力のある企業をつくるうえで必要になる人材、テクノロジー、組織に新しい投資をする必要があります。さらに、デジタルトランスフォーメーションがこの投資、人材、ビジネスカルチャー、および組織にも影響を与えています。

KPMGは、2018年5月に世界主要11カ国の大企業の最高経営責任者（CEO）1,300人を対象にした「Growing Pains:2018 U.S. Global CEO Outlook」（KPMGグローバルCEO調査2018）の調査結果を発表しました。4回目になる今回の発表は、今後3年間の成長見通しやCEOが直面する課題、成功へ導くための戦略等をサーベイ形式で調べたものです。

グローバルCEO調査2018日本企業の特長

- 世界経済や自社の成長見通しについては自信を示しつつも、昨今の保護主義への回帰や破壊的技術革新への対応の遅れなどに高い不安感を募らせている
- デジタル時代で生き残るため、経営の機動性が重要と考え、その機動力を達成するためには、第三者との連携強化およびデータサイエンティスト¹の活用がカギとなると考えている

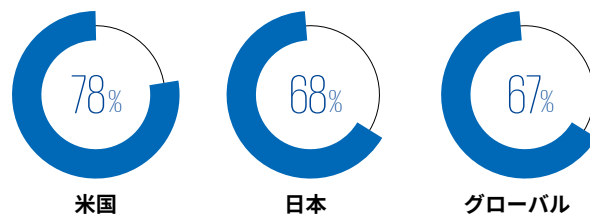
日本の企業からは100名の方々がサーベイに答えています。日本回答者の主な特徴を下記に列挙しました。

このレポートでは、米国のCEOの大多数が、システムで得た予測分析（predictive analytics）と過去データ（historical data）に同じ信頼を置いているという結果になりました。さらに、非構造化データも信頼しています。

しかしながら同時に、彼らは予測分析モデルの使用や非構造化データの使用を増やす予定はないとも答えています。過去3年間に、クリティカルなデシジョンを下すうえでデータ分析による洞察があったとしても、CEOの過半数（78%）がデータによる洞察を使わず、直感に頼る決断を下しています。これは、日本も同じで

す。日本も、世界平準以上の68%という数値が出ています（図表1参照）。

図表1 データ分析よりは直感、経験で決断を下すCEOの割合



なぜ、CEOの行動は矛盾してしまうのでしょうか？なぜ、グローバルCEOはデータ分析などのテクノロジーに投資しながら、データから導かれた洞察ではなく、ガット・リアクションで決定を下すのでしょうか。本稿では、意思決定者の懸念事項に取り組むために何をすべきか、どうしたらデータ分析をデシジョンメイキングとして信用されるかについて提案をいたします。

2. CEOの悩みが矛盾を生む

意思決定者のCEOは、なぜ投資をしているデータ分析からの洞察を使いたくないのでしょうか？考えられる主な理由には次のようなものがあります。

- 元データの信用性を疑っている
- 過去にテクノロジーを使って、苦い経験をした
- 自らのガット・フィーリングがデータ分析からの洞察と釣り合わないため、その洞察が腑に落ちない
- データが足りない
- データが古い
- 神経質、または時間的なプレッシャーがあり、即決する必要がある。そうすると、データよりも直感を信用してしまう

しかし、これらの理由では、データ分析導入前までのデシジョンメイキングと何ら変わりありません。

では、ペインポイントはどのようにでしょうか？競合に先を越される、または競合も同じ考えであれば、他業種からの新しい競合が業界根底からデータを武器に産業そのものを変えてしまうでしょう。そのため、結果的には負け組になってしまいます。

それでは、CEOは何をするべきでしょうか？CEOの懸念、つまりデータからの洞察ではなく直感に頼るという矛盾を緩和するには何をすればよいのでしょうか。そこで、ここではデータ分析前、デー

1 データを活用・分析し、それをマーケティングや経営等に活かしてビジネスに価値を生み出す職業

タ分析中、データ分析後の3つのシーンに分けて、CEOがデータ分析にどのように臨むべきかについて説明します。

II. データ分析にどのように臨むべきか

1. データ分析前

データを分析する前に心がけておきたいことは2つあります。1つ目はデータ分析を行うことの心構えです。この心構えができていなければ、どのような分析結果や洞察が出たとしても意味がありません。2つ目は、分析に用いるデータの準備です。正しい洞察を得るには、そのための適切なデータが必要となります。

(1) 心構え

- 結果を信用する
時間や資金を投資する心構えをして、結果を信用することで。競合は、既にそこまでやっているとの危機感を持つことも重要です。
- 分析はユニークなものであることを受け入れる
多くのクライアントは、実証されているソリューションを望んでいます。これは、他社で成功したものは、まったく新しいものよりも、成功する確率が高いと解釈しているからです。しかし、実際には各社の問題提議や分析はユニークなものです。
- 前提を疑う
分析前に特定されたペインポイントが、データの分析で特定されるペインポイントと必ずしも一致するとは限りません。もちろん、CEOがデータからの洞察よりも直感を信用するということもあります。それだけではありません。他の経営陣も取り上げられた課題を前提として、間違った道を歩んでいる可能性があります。
- データは、より直近で正確なものを使う
可能な限り、正しく、正確で、リアルタイムに近いデータを使います。データ分析のシステム以上に、データが重要です。データが間違っていれば、洞察もピントがずれたもの、または問題からかけ離れたものになってしまいます。
- インサイドアウトデータも取り入れる
市場データとの比較など、社外データだけでなく、「インサイドアウトデータ」も使います。「インサイドアウトデータ」とは、会

社に蓄積されている膨大なデータのことです。これらは、データの情報量が莫大であるために手のつけようがないと思われていたり、重要ではないと見られているため、分析されていません。一方、収集されていないものの、会社内で利用可能なデータもあります。たとえば、従業員からの意見などです。ソーシャルデータは外部データとして集められますが、従業員からの意見を集めている企業は多くないようです。

これらを踏まえると、新しい洞察を得るためのポイントは次の5つにまとめることができます。

① 社外での分析を検討する

社外で分析すると、違う雰囲気になり、新しいパースペクティブが生まれます。勤務上の締め切りに追われていると、目前にあるかもしれない洞察を見入ることはできません。時間の制限、懸念事項がなくなるほど、障害物が目の前から消えます。

② 中間層や若手、部外者からもインプットをもらう

経営陣だけで分析せず、中間層や若手からもインプットをもらい、あらゆる観点から物事を見るようにします。また、可能であれば、完全な部外者を加えることをお勧めします。

③ 分析後に必ず方向性を示す

データを分析する前に、分析後には方向性が作れることを同意しておきます。

④ 第三者を介在させる

自社だけで分析せず、外部のファシリテーターにプロセスを誘導してもらうようにします。これは、データ分析のプロセスを妨げないようにするためです。

⑤ 専門家の意見を聞く

日々の対象オペレーションに関与しない、外部の専門家に意見を聞くことで、視野が広がります。

2. データ分析中

新たな機会を創造し、ビジネスベネフィットを作り出すためには、「従来にない洞察」が不可欠です。そのためには、従来とは異なるデータや分析手法が必要となります。

● 関連のない外部データ

洞察力とアイデアを得るために、通常は関連しない外部データを使用します。利用できる社内データは既に何度も分析しているはずで、外部データを使って新しい視点を作る

ようにします。通常、大企業には多数のサイロがあります。その場合、他サイロも外部データと見込んで採用します。

- 動的でリアルタイムなデータ

データは静的ではなく、できるだけ動的でリアルタイムの物を使うようにします。ビジネスのスピードは非常に早く、状況はすぐに変化します。業界、状況によっては、分析は数時間で劣化する可能性があります。

- 多角的な分析

さまざまな角度でデータを分析します。また、多種多様な外部データを用いて関連させてみると、より精度が高くなります。

- データの可視化

3次元データは、2次元データより優れています。また、時限分析を取り入れて4次元にすると、より洞察は増えます。

3. データ分析後

分析が終われば、その結果から何らかの洞察が導き出されます。CEOは、その洞察をどうするかを決めなければなりません。その際には、次のようなことに注意する必要があります。

- 洞察は結論ではない

洞察はあくまでも洞察にすぎません。洞察に対するアクションが必要です。

- 説明が難しい洞察はアクション不要である

小学生に説明できないほど理解困難な洞察は、アクションを取る必要がありません。なぜならば、ペインポイントは通常“アナログ”な問題であり、回答が複雑だから解決するとは限らないからです。洞察は、あくまでも新しい考え方だから解決するのです。

- ビジネスそのものを修正する

得た洞察は、システムを修正するためのものではありません。ビジネス自体を修正するためのものです。多くの場合、ビジネスプロセスを変革するケースが最善策です。

- データ分析は変化に応じて適切に行う

データ分析は1回だけ行うものではありません。ビジネスの変化に応じて、その都度実行します。そのため、洞察は短期的なものになる可能性があります。

- ビッグピクチャーは何かを考察する

視野が狭まると、小さな物事に執着しがちになります。今年はXXXについてのデータを分析することに意義があるかもしれませんが、来年はYYYかもしれません。

最終的に、問題は人間絡みであることが多いものです。これは、システムやツールがビジネスを導くのではなく、ビジネスがシステムとツールを先導するからです。データ分析では、このことを忘れないようにしましょう。

III. 結論：CEOのテークアウェイ

データ分析とその視覚化からは多くの洞察を学ぶことができます。しかし、そこには落とし穴もあります。こうした落とし穴を避けるには、次の5つのポイントに注意します。

- ① データ分析に金、時間、心構えを投資する
- ② 適切なデータを使用する
- ③ 新しいビジネス情報を得るために、通常のビジネス以外のデータを使用する
- ④ 個人的な本能が邪魔しないように、またプロセスを容易にするために、外部のリソース(人や場所など)を活用する
- ⑤ 投資したシステムのデータ分析結果が好ましいものでなくとも、自らの本能以上に信用する

データとデータ分析、分析結果に対する信頼度を上げて初めて、CEOは適切な投資、人材、組織、カルチャー、ビジネスにおいて意思決定を行うことができるようになるでしょう。

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 ジャパン
KPMG Ignition Tokyo

ディレクター Yasar Altinbay (ヤシャール・アルテンバイ)
yasar.altinbay@jp.kpmg.com

産業と消費者のイノベーション

～ Customer Transformation が自動車産業を変革する～

KPMG ジャパン

KPMG Ignition Tokyo

パートナー Rubel Phillip

マネジャー 天野 洋介

Google、Uber、Lyft、Tesla等、テクノロジー産業は業界・業種の壁を越えて新たなビジネスを生み出しています。

デジタルトランスフォーメーションとは、テクノロジーの進歩だけを指すものではなく、人の変化（Customer Transformation:CT）も含めた概念です。人とモノの関係性は複雑に入り組んでおり、人の新たなニーズに合わせてモノが進化すれば、人の行動もまたそれによって変わります。

「モノが便利になることは、人々にどのような変化をもたらすか?」。本稿ではテクノロジーのイノベーションが人の行動をも大きく変化させることを理解するため、自動車産業を例にとり、現在見えている、また今後見えてくるイノベーションに真に貢献しているものは何か、ということについて論じます。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。



Rubel Phillip
ルベル・フィリップ



天野 洋介
あまの ようすけ

point 1

産業と消費者の共生関係

産業の変化は消費者行動の変化＝Customer Transformationを引き起こす。それによって、産業も変化し続ける。

point 2

イノベーションの方向性

産業の将来は、人間の価値観の変化に合わせてイノベーションを起こすことができるかどうかにかかっている。

point 3

産業のサービス化

産業と消費者の共生関係は、「産業のサービス化＝Industry As A Service」に変化している。

point 4

所有から利用へ

「産業のサービス化」で、モノは所有するのではなく、必要な時にだけ利用する時代へ移行している。

I. 自動車産業に起きているデジタルトランスフォーメーション

自動車産業は、世界最大かつ最もダイナミックな業界の1つで、1兆米ドル以上の連結売上高を維持しています。その影響力は、都市計画、サプライチェーンマネジメント、IT、鉄鋼、環境など驚くほど広範囲に及びます。

現在、この自動車産業に、Google、Uber、Lyft、Teslaなどの様々なテクノロジー企業が続々と参入しています。自動車産業がテクノロジーの進歩を志向する一方で、テクノロジー産業も自動車産業に進出し、産業の境界は過去にないほど曖昧になってきているのです。本稿では、こうした自動車産業に起こっている変化＝デジタルトランスフォーメーションのうち、消費者の変化＝カスタマー・トランスフォーメーション（Customer Transformation:CT）に焦点をあてて論じます。CTは、商品・サービスが消費者に与える影響として定義できますが、ユーザビリティよりも成果に重点を置いている点で、ユーザエクスペリエンス（UX）やカスタマーエクスペリエンス（CX）とは異なります。

II. 産業のサービス化モデルの進化

人とクルマの関係性は複雑に入り組んでおり、人の新たなニーズに合わせてクルマが進化すれば、人の行動もまたそれによって変わる、共生的な関係にあります。

おそらくこの共生関係における最新で潜在的、かつ最も力強い変化は、近年新しく現れた「産業のサービス化＝Industry As A Service」でしょう。この「産業のサービス化」は、あらゆる業界・業種で起こっています。自動車産業のサービス化＝Cars As A Serviceでいえば、伝統ある自動車メーカーでさえもUberやLyftに匹敵する独自の配車サービスを開始しています。たとえば、BMWは最近シアトルで、「ReachNow」というカーシェアリングと配車を組み合わせたサービスをローンチしました。

消費者向けの「Cars As A Service」モデルを考えるにあたっては、物流および輸送会社向けの同種サービスである「Trucks As A Service」が参考になります。このモデルでは、顧客は特定の車両を所有しません。代わりに月額または年単位で、メンテナンスや保険、修理、車両の種類/構成のトータルサービスに対する料金を支払います。運送会社は、燃料以外のすべてをキロメートル単位の契約で支払うことになります。

このようなキロメートル単位で支払う「Cars As A Service」モデルは、まだ一般消費者には普及していません。しかし、「Cars As A Service」モデルの登場は、いずれ一般消費者も運送会社と同様のサービスのオプションを利用できる可能性があることを示しています。たとえば、Fiat Chrysler Automobilesの「Jeep

Wave Program」、Mercedes-Benzの「Mercedes-Benz Collection（collection.mbusa.com）」、Dr. Ing. h.c. F. Porsche AGの「Porsche PASSPORT（porschepassport.com）」。これらサービスはすべて、いくつかの階層に別れたサブスクリプションサービス型モデルです。

III. Customer Transformationによってもたらされるサービスの可能性

オフィスへの毎日の通勤は自動運転のセダンを使って通勤中に仕事をし、家族との週末にはSUVでレジャーに行き、休暇や特別な日にはスポーツカーを楽しみたい。しかし、3台を所有するのに必要なメンテナンスや保険、駐車スペースの管理をするのは大変です。

「Cars As A Service」モデルならば、これら3台の自動車の従量制の利用料、メンテナンス料、保険料と、すべて含めた月額料金を1つのサービスに払えば済む、と考えればよいのです。

アプリ経由でこのサービスにアクセスするだけで、あなたは契約した自動車とサブスクリプションオプションを管理することができます。このような使い方は、あなたが毎月利用し、料金を支払っている音楽アプリとさほど違いはありません。

また、あなたのニーズに最も適するように、キャビンと外装の構成を簡単に変更できる「プラットフォーム」を備えた自動車を持てるサービス契約も考えられます。たとえば、平日はキャビンと外装をセダンの構成にしておき、週末はミニバンに変えるというようにです。おそらく、これはプラットフォームを所有もしくはリースしたうえで、3つの異なる構成を自由に変更することが可能になるようなサービス契約となるでしょう。

IV. Cars As A Serviceがもたらすインパクト

Cars As A Serviceは、進行するに従い、顧客行動や能力を根本から変えていくでしょう。そして、そのインパクトは、自動車産業に寄与している巨大で多様なパートナー群や、サービスプロバイダーたちにも大きく影響します。そこで最後に、Cars As A Serviceが自動車産業と消費者それぞれに与えるインパクトについて考えてみましょう。

1. 自動車産業への影響

自動車メーカーは、先進市場向けには生産台数より、車1台当たりの価値を高めていくようになるでしょう。製造コストが減少する一方で、サービス関連の労働コストは大幅に増加します。また、ビジネスプロセスだけでなくB2Cエンゲージメントも管理するため、デー

タ収集と分析作業が劇的に増加します。さらには、サービス契約を履行するためにロジスティクスはより複雑になり、人間とAIのコラボレーションなくしてビジネスを進めることは不可能になります。

小売および流通ネットワークは、こうした自動車産業の変化に合わせて進化します。また、政府機関やサービス業者、保険会社など、パートナーとステークホルダーが質的にも量的にも変わっていきます。

このように、自動車産業の顧客ニーズに対する理解と対応は、よりコネクテッドでアジャイル、かつ流動的なものになるでしょう。コーポレートブランドの重要性が増し、モデル/プロダクトブランドを置き換えるものにもなります（図表1参照）。

図表1 自動車産業への影響

生産	先進市場向けには生産台数を減らし、車1台当たりの価値を高めていく
労働	製造にかかるコスト＝単純な労働需要は減少するが、サービス関連のコスト＝労働需要は大幅に増加する
データ	ビジネスプロセスとB2Cエンゲージメントの両方を管理するためのデータ収集と分析が劇的に増加する
ロジスティクス	サービス契約を履行するためロジスティクスはより複雑になり、人間とAIのコラボレーションが必要になる
リテール	小売および流通ネットワークがサービス化に対応し進化する
ステークホルダー	政府機関、サービス業者、保険会社など、パートナーとステークホルダーが変わる
顧客ニーズへの対応	自動車産業の顧客ニーズに対する理解と対応は、よりコネクテッド、アジャイル、かつ流動的なものになる
ブランド	コーポレートブランドが、モデル/プロダクトブランドを覆い隠し、それらを置き換えるものになりうる

2. 消費者への影響

「スポーツカーを運転するのが好き」「オフロードの運転が好き」といった自動車を購入するうえでの目的が、「契約するサービスがどれだけ多様なライフスタイルニーズをサポートしてくれるか」という検討項目に取って代わられる変化点（シンギュラリティ）が訪れます。それゆえ自動車のシンボルとしての重要性が低下し、その代わりに、クレジットカードのサービスレベルのように、あなたが利用したいと感じるサービスレベルの重要性が増すこととなるでしょう。

また、あなたとサービスプロバイダー間で関係を構築することになり、今までのような自動車の個体そのものとの関係ではなくなります。さらには、自律走行車が標準となるため、乗車している間のあなたの行動に合わせて、車のキャビンの好みもミーティングモード、勉強モード、ゲームモード、ナップモードと、調整できたり、常

に変わっていくものになる可能性があります（図表2参照）

図表2 消費者への影響

自動車の購入目的	「あなたの契約するサービスがどれだけ多様なライフスタイルニーズをサポートしてくれるか」という検討項目に取って代わられる
自動車のシンボル性	シンボルとしての重要性が低下し、その代わりに、クレジットカードのサービスレベルのように、あなたが利用したいと感じるサービスレベルが重要となる
自動車との関係性	あなたとサービスプロバイダー間で関係を構築することになり、提供する製品との関係ではなくなる
自動車の商品性の好み	自動走行車が標準となるため、旅行の間のあなたの行動とそのための車のキャビンの好みも、調整され、常に変わる（ミーティングモード、勉強モード、ゲームモード、ナップモードなど）

V. 社会における自動車産業の役割の変化

自動車はそもそも、輸送手段として役立つように作られました。しかし、人との関係性が進化し、多くの場合、自動車を所有することが「目的地」となりました。それは私たちに自由、アクセス、社会的な能力、地位を与え、自分がどのような人間であるかを表現する手段となりました。しかし、私たちのニーズと優先順位は時代とともに変化します。今では、自由、アクセス、社会的な能力は、手のひらの中のスマートフォンからデジタルを通じて獲得することができます。一方、当初の目的であった移動・輸送はコモディティ化に向かっています。

自動車産業の将来は、人間の価値観が変化するのに沿ってイノベーションを起こすことができるかどうかにかかっています。この文脈に沿って論じるならば、例えば電気自動車のイノベーション性はその動力ではなく、生産を簡略化し、必要な部品や部品数を少なくしてメンテナンスの必要性を減らし、所有から利用に向かう人間の価値観の変化を支えている点にあると考えることができるでしょう。CTは、今まさに未来に向かってドライブしているのです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG Ignition Tokyo
TEL : 03-3548-5144（代表電話）

パートナー Rubel Phillip（ルベル・フィリップ）
Phillip.Rubel@jp.kpmg.com

マネジャー 天野 洋介
yosuke.amano@jp.kpmg.com

監査報告書の変革

—「監査上の主要な検討事項（KAM）」の導入—

有限責任 あずさ監査法人
パートナー 住田 清芽

2018年7月5日付で、企業会計審議会より「監査基準の改訂に関する意見書」が公表されました。これは、金融庁に設置された会計監査の在り方に関する懇談会の提言（2016年3月8日公表、以下「提言」という）を受けて、2017年10月より企業会計審議会の監査部会で検討が進められてきたものです。今般の改訂は、監査報告に関するものであり、海外で導入が広がっているKey Audit Matter（KAM）と同様の「監査上の主要な検討事項」を監査報告書に新たに記載することが求められるようになるほか、監査報告書の記載順序の見直し等も含まれています。

本稿は、新たに導入されることとなった「監査上の主要な検討事項」を中心に、今般の改訂監査基準による監査報告書の変革の概要とその背景や趣旨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。



住田 清芽
すみだ さやか

point 1

定 義

監査上の主要な検討事項は、当期の監査において監査人が特に重要と判断した事項をいい、監査役等に伝達した事項の中から選択される。

point 2

目 的

監査の透明性の向上により監査報告書の情報価値を高めることにあり、監査の前提となる二重責任の原則を踏まえて導入される。

point 3

期待される効果

監査人と監査役等との間のコミュニケーションや監査人と経営者との間の議論の深化、利用者と会社との間の対話の充実などが期待されている。

point 4

適用対象及び時期

監査上の主要な検討事項は、上場企業等の金融商品取引法の監査に2021年3月期の監査より適用される。ただし、東証一部上場企業は、できるだけ2020年3月期からの早期適用が期待されている。

I. 改訂の経緯

1. 会計監査の在り方懇談会の提言

2015年に発覚した総合電機会社の事案を受けて、金融庁は会計監査の在り方懇談会を設置し、2016年3月8日付で監査の信頼性を確保するための対応を取りまとめた提言が公表されました。不正に対する監査の対応を強化するために、2013年には不正リスク対応基準が定められましたが、それからあまり時間が経過していないこともあり、提言は、不正事案への対応に際してはいたずらに規制・基準を強化するのではなく、費用と便益を考慮して問題の本質に焦点を当てた取組を講じるべきという考えに基づいて取りまとめられています。提言のねらいは、高品質で透明性の高い監査を提供する監査人が市場において適切に評価されるような環境を育成すること、それにより、監査人に高品質な監査を提供するインセンティブを与え、持続的な監査品質の向上につなげていくことです。2016年の公表以来、提言に沿った様々な取組が実施されています(図表1参照)。

提言では、会計監査に関する情報の株主等への提供を充実させることが柱の一つとして掲げられています。監査人側からの情報提供として、監査法人レベルの情報開示の充実のほか、海外の動向も踏まえて監査報告書の透明化、つまり、監査報告書において監査人が着目した財務諸表の虚偽表示リスクを記載することが示されています。

提言を受けて、2016年9月から、金融庁において日本経済団体連

合会、日本監査役協会、日本アナリスト協会及び日本公認会計士協会の代表が集まり、監査報告書の透明化の意義や効果、課題について検討が行われました。この検討の結果として、2017年6月28日付で「監査報告書の透明化」について」という文書が公表され、企業会計審議会において検討すべきという方向性が示されました。

このような経緯を経て、2017年10月から企業会計審議会の監査部会が開かれ、監査上の主要な検討事項の導入の意義、実務上の課題、適用対象及び時期など様々な論点について検討されました。2017年11月の監査部会では、日本公認会計士協会により行われた試行結果が報告されました。審議の結果、5月8日に公開草案が公表され、1か月ほどのコメント募集を経て、7月5日付で企業会計審議会より改訂監査基準が公表されました。

2. 海外における動向

現在の標準文言により定型化された監査報告書は、日本だけでなく、海外においても長年採用されてきたスタイルです。監査報告書は、監査の最終受益者である監査報告書の利用者に対して財務諸表が信頼できるか否かについて独立の立場から意見を述べる唯一の手段です。利用者は、現在の監査意見の表明方式は有益と捉えているものの、どの会社の監査報告書を見てもほとんど同じ文面が並んでいる監査報告書には見直しが必要という声が強く寄せられるようになりました。特に、2008年の金融危機を一つのきっかけとして、監査意見だけでなく、監査人の立場からの追加的な情報を記載することに賛同が寄せられるようになりました。

図表1 金融庁「会計監査の在り方に関する懇談会」提言

高品質で透明性の高い会計監査を提供する監査法人が評価・選択される環境の確立 → 高品質で透明性の高い監査を提供するインセンティブの強化、市場全体における監査の品質の持続的な向上	
監査法人の マネジメントの強化	■ 「監査法人のガバナンス・コード」の策定 ■ 大手上場企業等の監査を担える監査法人を増やす環境整備
会計監査に関する情報の 株主等への提供の充実	■ 企業による会計監査に関する開示の充実(有価証券報告書等における会計監査に関する開示内容の充実) ■ 監査法人による情報提供の充実(監査法人のガバナンス体制等に係る情報) ■ 監査報告書の透明化 ■ (監査品質を測定する指標(AQI)の策定) ■ 監査人の交代理由等に関する開示の充実 ■ 当局(CPAAOB)や JICPAによるモニタリング活動に係る情報提供の充実
企業不正を見抜く力の向上	■ 会計士個人の力量の向上と組織としての職業的懐疑心の発揮 ■ 不正リスクに着眼した監査の実施
「第三者の目」による 会計監査の品質のチェック	■ 監査法人の独立性の確保(監査法人のローテーション制度の調査の実施) ■ 当局の検査・監督態勢の強化 ■ JICPAの自主規制機能の強化
高品質な会計監査を 実施するための環境の整備	■ 企業の会計監査に関するガバナンスの強化 ■ 実効的な内部統制の確保(内部統制報告制度の運用と実効性の検証) ■ 監査におけるITの活用

出所：金融庁「施策の全体像」(<https://www.fsa.go.jp/singi/kaikeikansanoarikata/siryou/20160308-1.pdf>) を基に抜粋・要約

この背景には、監査に対する不信感と財務報告の高度化があります。無限定適正意見が表明されていたとしても事後的に重要な虚偽表示が発覚する事案がなくなることや、同じ適正意見が付されている場合も監査の質（又は財務報告の質）に差異があるという見方が利用者にあることから、監査の過程で監査人が何に重点をおいたかに関する情報は、利用者が監査そのものや監査対象の財務諸表を理解する上で有益と考えられるようになりました。また、財務報告が近年において格段に難しくかつ複雑になり、財務諸表における会計上の見積りの重要性が増加していることも影響しています。利用者は、監査人が重点を置いた項目やそれへの対応状況を知ることにより当該事項をより深く理解することにつながり、財務諸表のより適切な理解に役立つと考えられるためです。

このような利用者の要請に対応した監査報告書の見直しは、英国においては2007年頃から始まり、ロンドン証券取引所のプレミアム・リスティングに上場する会社の2013年12月期の監査から適用が開始されました。英国での特徴は、上場企業のコーポレート・ガバナンスや開示制度全体の改革の一環として監査報告書の見直しが行われたことです。経営者による非財務情報を含めた開示の充実、監査委員会による経営者や監査人に対するモニタリングの状況に関する報告の導入などと並行して行われました。

同様の議論は、国際監査基準（ISA）を設定している国際監査・保証基準審議会（IAASB）においても2009年頃から開始され、2015年1月にKey Audit Matter（KAM）を扱う国際監査基準（ISA）701等が公表されました。ISA701は、上場会社の2016年12月期以降の監査から適用することとされており、国際監査基準を採用する国々では既に適用されています。

さらに、欧州連合（EU）においても、金融危機後の域内の法定監査に関する改革の一環として、上場会社を含む社会的影響度の高い事業体（PIE）の法定監査の監査報告書にKAMと同様の記載を求める規則が2014年6月に制定されました。これにより、EU加盟国のPIEの2017年6月期の監査からKAMとほぼ同様の記載が求められています。また、米国においても、上場会社の監査基準の設定主体であるPCAOBから、2017年6月にKAMと同様のCritical Audit Matter（CAM）の記載を求める監査基準が公表されました。監査報告書へのCAMの記載はPCAOBの監査基準が適用される会社のうち、大規模早期提出会社に対しては2019年6月期の監査から、それ以外の公開会社に対しては2020年12月期より段階的に適用されることとなります。

このように、監査の透明性及び監査報告書の情報価値を高める動きは全世界に広がっており、企業活動や資本市場のボーダレス化が進行する中で日本も無縁ではられません。会計や監査は、グローバルな社会インフラの様相をますます強める傾向にあります。

II. 改訂の概要

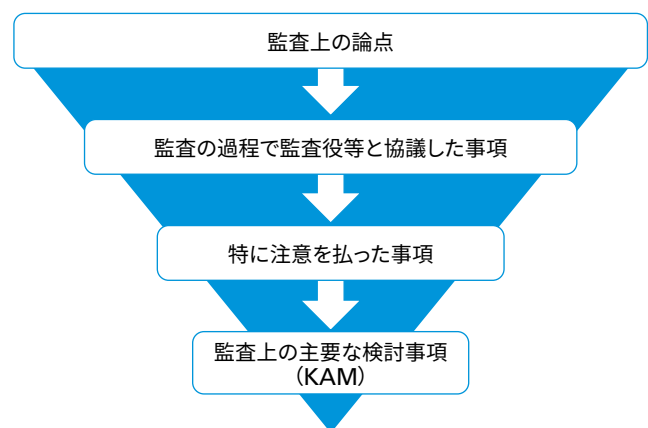
1. 監査上の主要な検討事項

（1）監査上の主要な検討事項の決定

監査上の主要な検討事項は、当期の財務諸表の監査において監査人が特に重要と判断した事項をいい、監査役等に伝達した事項の中から選択されます。監査において、監査上の重要な事項は現在も監査役等にコミュニケーションを行うことが求められていますが、この中から、以下の点などを考慮して特に監査人が注意を払った事項を決定し、さらに特に重要であると判断した事項を決定します。

- 特別な検討を必要とするリスクが識別された事項、または重要な虚偽表示のリスクが高いと評価された事項
- 見積りの不確実性が高いと識別された事項を含め、経営者の重要な判断を伴う事項に対する監査人の判断の程度
- 当年度において発生した重要な事象または取引が監査に与える影響

図表2 決定プロセス



図表2は監査上の主要な検討事項の決定における考え方のプロセスを示したものであり、監査上の主要な検討事項は、個々の会社の監査における相対的な重要度に応じて決定されます。すべての会社に共通する「監査上の主要な検討事項に該当する絶対的な水準」があるわけではありません。海外の先行事例を見ても、業界に共通すると思われる事項が各社の監査報告書において必ずKAMとして選定されているとは限らず、個々の監査における相対的な概念であることが伺えます。

監査上の主要な検討事項は、監査人が実施した監査に関する情報であるため、どの事項を監査上の主要な検討事項とするかは最終的に監査人が判断しますが、監査の過程において、監査役等及び経営者と監査上の主要な検討事項の候補になりそうな事項について、これまで以上に深度ある議論を前広に行う必要性が生じること

が予想されます。監査上の主要な検討事項は、経営上の課題や事業上のリスクを伝達するものではないため、その数が多いことが経営上の脆弱さを表しているわけではありません。会社のビジネスの複雑性、グループ構造、経済や業界の動向などにより変動しうるのであり、監査上の主要な検討事項の数を会社間で比較する意味は乏しいと思われます。

(2) 監査上の主要な検討事項の監査報告書における記載

監査上の主要な検討事項は、監査報告書において区分を設け、財務諸表に関連する開示（財務諸表本表及び注記事項）がある場合は参照を付したうえで、以下を記載することが求められます。

- 監査上の主要な検討事項の内容
- 監査人が監査上の主要な検討事項であると決定した理由
- 監査における監査人の対応

監査上の主要な検討事項についての監査人としての結論は、財務諸表全体に対する意見の中に包含されているため、監査上の主要な検討事項について個別の意見は述べません。監査の結果として、財務諸表全体に対する監査意見を述べることは従来と全く同じです。

監査上の主要な検討事項の記載に当たっては、個々の会社の監査に固有の情報を記載することが想定されていることに留意が必要です。監査上の主要な事項は、標準文言による定型的な監査報告書から、個々の会社ごとにテラーメードで作成する監査報告書への転換を図るものであることから、例えば、会計基準または監査基準等の一般的な表現を用いて監査上の主要な事項を記述することはその趣旨を没却することになります。監査部会においても、ボイラープレート（紋切型）の表現にならないようにするためには、監査人がその趣旨に沿った記述を心がけることはもちろんですが、会社側（経営者）及び監査役等の理解も不可欠であることが指摘されており、監査の過程において丁寧な議論が必要になると考えられます。また、専門的な用語は基準等において明確に定義されており、誤解が生じないという利点はあるものの、過度に用いると専門家にしかわからないという状況も想定されることから、多用は控えるように留意が促されています。

(3) 監査上の主要な検討事項と開示との関係

監査上の主要な検討事項の記述に当たっては、企業が外部に公表していない情報に触れる必要が生じることも想定されています。監査上の主要な検討事項の対象となる勘定や関連する注記自体は財務諸表に含まれますが、記述に当たっては、財務諸表以外のセクション、適時開示又はその他のIR活動などにより開示している説明情報を利用することもあります。そのほか、おそらく実務上困難なケースとしては、企業がいずれの方法によっても開示していない情

報に触れる必要があると監査人が判断した場合です。その際、未公表の情報を不適切に提供することにならないよう、まずは図表3の対応が想定されています。

■ 図表3 未公表の情報に触れる必要がある場合の対応

監査人の行動	経営者・監査役等への期待
経営者に追加の情報開示を促す。	企業の情報開示に責任を有する経営者には、監査人からの要請に積極的に対応することが期待される。
必要に応じて監査役等と協議を行う。	取締役の職務の執行を監査する責任を有する監査役等には、経営者に追加の開示を促す役割を果たすことが期待される。

出所：改訂監査基準前文二1（5）

多くの場合は、これらの協議により開示上の問題は解消すると思われませんが、経営者及び監査役等との協議を踏まえても会社が追加的な情報を開示しないときの監査人がとるべき対応として、以下が示されています。

- 監査上の主要な検討事項の記載により企業または社会にもたらされる不利益が、当該事項を記載することによりもたらされる公共の利益を上回ると合理的に見込まれない限り、監査上の主要な検討事項として記載することが適切である。
- 財務諸表利用者に対して、監査の内容に関するより充実した情報が提供されることは、公共の利益に資するものと推定されることから、監査上の主要な検討事項と決定された事項について監査報告書に記載が行われない場合は極めて限定的であると考えられる。

このような場合の監査人の守秘義務との関係は、監査人が正当な注意を払って職業的専門家としての判断において監査上の主要な検討事項を監査報告書に含めることは、監査基準に照らして守秘義務が解除される正当な理由に該当すると整理されています。

もっとも、企業の未公表の情報はすべてセンシティブな情報とは限りません。日本公認会計士協会が2017年に行った試行の結果、監査上の主要な検討事項の記述に含まれる企業の未公表の情報には、業界知識としては公知であるものや会計処理の流れを表現しているだけの情報も含まれており、そのような情報については、あまり心配する必要はないと思われます。センシティブな情報に該当するものとしては、例えば訴訟案件の詳細や取引先との間で守秘義務を負っているような企業機密に属する情報などが挙げられますが、そのような本当にセンシティブな部分については、記述の詳細さのレベルや表現を調節することにより、固有情報を含めつつ監査上の主要な検討事項を記述することは十分可能であると考えられます。

試行において、監査上の主要な検討事項を導入する際の課題として認識されたのは、IFRSまたは米国会計基準に比べ、日本基準の

財務諸表における注記が相対的に少ないため、監査上の主要な検討事項を記述する際に企業の未公表の情報に触れる可能性が高くなるのではないかとこの点です。会計基準による差は、監査上の主要な検討事項の記述レベルにも投影されることが想定され、監査部会においても、日本の開示の在り方についての議論をまずすべきという声も聞かれたところです。

日本基準においても、IFRS等と同様に、財務諸表等規則等の開示規則において、規則で特に定める注記のほかにも、利害関係者が適切に財務諸表を理解するうえで必要と認められる事項については注記しなければならないという、追加情報のバスケット条項が定められています。しかし、日本における開示慣行として、会計基準や規則で明示的に注記が求められている以上に開示することについては、一般に消極的であったように思われます。監査上の主要な検討事項により、利用者からのフィードバックを得る機会が促進され、従来の開示慣行の見直しが促される可能性があります。そのため、なるべく早い段階から、導入の議論を始めることが円滑かつ有意義な導入につながると考えられます。

2. その他の主な改訂点

監査報告書の記載に関するその他の主な改訂点は、以下のとおりです。

- 監査報告書の記載の順序を見直し、利用者の最も関心の高い監査意見を冒頭に記載する。
- 財務諸表に対する経営者の責任区分を経営者及び監査役等の責任区分とし、監査役等の財務報告に関する責任を記載する。
- 継続企業の前提に重要な不確実性が認められ、財務諸表に適切に注記されている場合、利用者にとって重要な情報であるため、監査報告書において追記情報（強調事項）とは別に区分を設けて記載する。
- 財務諸表に対する経営者の責任区分及び監査人の責任区分に、継続企業の前提に関する評価責任又は監査人の責任を追加する。

3. 適用対象及び適用時期

改訂監査基準は、監査上の主要な検討事項とそれ以外に分けて適用対象及び適用時期が示されています。なお、監査上の主要な検討事項は年度の財務諸表の監査にのみ導入されますが、その他の改訂点については、四半期レビュー基準や中間監査基準にも同様の改訂が行われる予定です（図表4参照）。

図表4 適用対象と適用時期

区分	適用対象と適用時期
監査上の主要な検討事項	金融商品取引法の監査（非上場企業のうち資本金5億円未満又は売上高10億円未満かつ負債総額200億円未満の企業は除く。）に2021年3月期の監査より適用。早期適用可。
それ以外の改訂	すべての監査を対象に、2020年3月期の監査より適用。

監査上の主要な検討事項については、2018年4月の監査部会で以下の取扱いが示されています。

- 会社法の監査報告書に任意で記載することも現行法上可能であるが、当面、金融商品取引法の監査報告書にのみ記載を求める。
- 連結財務諸表を作成している場合、個別財務諸表の監査報告書にも記載が求められるが、連結財務諸表の監査報告書に同一の記載がある場合は、個別財務諸表の監査報告書上の記載を省略することができる。
- 監査に関する情報提供の早期の充実や実務の積み上げによる円滑な導入を図る観点から、特に東証一部上場企業については、できるだけ2020年3月期の監査より早期適用することが期待されている。

III. 終わりに

監査上の主要な検討事項の所期の目的と効果を実現させるためには、企業開示やコーポレート・ガバナンスの改革と併せて、監査人のみならず、企業の経営者、監査役等、利用者が今回の改訂の趣旨を十分に理解し、それぞれの役割を果たしていくことが重要です。また、相互に建設的なフィードバックを提供して影響しあうことにより、監査を含む財務報告制度全体に好循環の波が生まれることが期待されます。

会計・監査情報 (2018.6-7)

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6月分と2018年7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、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）」等に対するパブリックコメントの結果等を公表

金融庁は2018年6月8日、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）」等に対するパブリックコメントの結果等を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会（ASBJ）において、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等（以下「本会計基準等」という）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、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等」（以下「財務諸表等規則等」という）の改正を行うものであり、改正案からの重要な変更はなかった。なお、本会計基準等における表示及び注記事項については、ASBJにおいて、本会計基準等の強制適用時まで検討することとされており、ASBJにおける検討結果を踏まえ、今後対応されることとなる。

同府令は、2018年6月8日付で公布・施行された。改正後の財務諸表等規則等は、2021年4月1日以後に開始する事業年度等に係る財務諸表等に適用されるが、2018年4月1日以後に開始する事業年度等又は2018年12月31日以降に終了する事業年度等に係る財務諸表等にも適用することができる。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2018年6月11日発行)

【公開草案】

(1) 法務省、収益認識に関する注記の追加等に関する「会社計算規則の一部を改正する省令案」に関する意見募集を開始

法務省は2018年7月27日、「会社計算規則の一部を改正する省令案」を公表し、意見募集を開始した。

会社計算規則の改正は、企業会計基準委員会（ASBJ）により公表された企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等、並びに金融庁により公布された財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令等を受けて行われるものである。

会社計算規則第98条第1項に第18号の2として、注記表に区分して表示すべき項目として収益認識に関する注記を追加し、会社計算規則第115条の2として、その注記の内容とすべき事項を定める規定を追加するとともに、会社計算規則第6条第2項について、「収益認識に関する会計基準」において、返品調整引当金等の計上が認められないものとされたことに伴う所要の改正を行うほか、所要の整備を行うものとされる。

コメントの募集は2018年8月31日に締め切られている。本省令は公布の日から施行される予定であるが、経過措置として、改正後の会社計算規則の規定は、2021年4月1日以後に開始する事業年度に係る会計帳簿、計算書類及び連結計算書類について適用し、同日前に開始する事業年度に係るものについては、なお従前の例によるものとする予定とされるほか、早期適用も認められる予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2018年7月27日発行)

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

3. 監査関連

【最終基準】

（1）東証・金融庁、「改訂コーポレートガバナンス・コード」、 「投資家と企業の対話ガイドライン」をそれぞれ公表

東京証券取引所は2018年6月1日、コーポレートガバナンス・コードの改訂に係る有価証券上場規程の一部改正を行い、同日から施行することを公表した。

また、金融庁は同日、「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）を公表した。

- コーポレートガバナンス改革をより実質的なものへと進化させていくため、コーポレートガバナンス・コードの改訂とともに、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取りまとめた対話ガイドラインの策定が提言された。
- 対話ガイドラインは、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの附属文書として位置付けられ、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る。
- 改訂コーポレートガバナンス・コードは、事業ポートフォリオの見直しや資本コストを意識した経営、それを担うCEOの選解任や報酬決定に関する手続の強化と独立した指名委員会・報酬委員会の活用、取締役会メンバーの多様性確保、政策保有株式の削減に向けた方針・考え方の開示、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等を提言するものである。
- コーポレートガバナンス・コードの改訂の実施時期は2018年6月であり、上場会社は、改訂コーポレートガバナンス・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7日発行）

（2）金融庁、監査報告書における「監査上の主要な検討事項」 記載を求める「監査基準の改訂に関する意見書」を公表

金融庁は2018年7月6日、「監査基準の改訂に関する意見書」（以下「本意見書」という）を公表した。

本意見書は、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から、「監査上の主要な検討事項」を監査報告書に記載する監査基準の改訂が国際的に行われてきていること等を踏まえ、2018年5月に企業会計審議会監査部会が公表した「監査基準の改訂に関する意見書（公開草案）」について寄せられた意見を参考としつつ、公開草案の内容を一部修正して、取りまとめられたものである。

本意見書では、「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適用することとされている一方、それ以前の決算に係る財務諸表の監査からの適用を妨げないとされている。又、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とされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2018年7月11日発行）

4. INFORMATION

（1）「未来投資戦略2018 — 「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革 —」を閣議決定

2018年6月15日、経済財政諮問会議と未来投資会議の合同会議において取りまとめられた「未来投資戦略2018 — 「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革 —」（以下「資料」という）が閣議決定され、公表された。

未来投資戦略では「Society 5.0」の実現がもたらす変化を具体的に示すとともに、「Society 5.0」を実現する牽引力となる「フラッグシップ・プロジェクト」や、その前提となる基盤の整備や大胆な規制改革の推進が示されている。

会計・監査に関しては、規制改革の一部として以下の事項を実施すると記載されている。

- グループガバナンスの在り方に関する実務指針策定（来年春頃）などのコーポレートガバナンス強化への継続的な取組み（資料P.130～131）
- 金融審議会における上場企業の開示の在り方の総合的な検討（来年前半まで、資料P.131）
- 法制審議会会社法制部会における株主総会招集通知書類の原則電子提供（本年度中、資料P.131）
- 事業報告等と有価証券報告書の一体的開示に関する課題等の

検討内容公表(本年度中)と取組みの実施(検討内容公表後速やかに実施、資料P.131)

- IFRS任意適用企業拡大の促進(資料P.131)
- 監査法人ローテーション制度についての調査研究(資料P.131～132)
- 環境・社会・ガバナンス(ESG)要素も念頭に置いた企業価値向上に資する開示などの普及(資料P.132)

(2) 金融庁、「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」を公表

金融庁は2018年6月28日、「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告—資本市場における好循環の実現に向けて—」(以下「報告書」という)を公表した。

報告書は、「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ」において2017年12月より計8回にわたり行われた、企業情報の開示・提供のあり方についての検討及び審議を踏まえ公表されたものであり、主なポイントは以下の通りである。

- 経営戦略・ビジネスモデル、MD&A、リスク情報、ガバナンス情報、会計監査に関する情報の充実や、開示書類の提供の時期に関する事項、ITを活用した情報提供や、英文による情報提供など幅広く見直しの提言を行うものとなっている。
- 企業における経営戦略・財務状況・リスク等に関する議論を促し、上記情報の充実を実現していくため、開示内容を具体的に定めるルールの整備やガイダンスの策定、適切な開示実務の積上げを図る取組みが求められるとしている。
- ガバナンス情報については、役員報酬に関して報酬プログラム等、政策保有株式に関して減少・増加の銘柄数、売却・買い増した株式それぞれの合計金額、買い増しの理由等、会計監査に関する情報については、監査役会等による監査人の選任・再任の方針及び理由並びに監査人監査の評価、監査人の継続監査期間等の開示の充実が提言されている。

今後、金融審議会総会・金融分科会における報告を経て、報告書に基づき、関係府令の改正、ベストプラクティス等から導き出されるプリンシプルベースのガイダンスの策定等の対応がなされることとなる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ \(2018年7月3日発行\)](#)

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

II. 修正国際基準

1. 修正国際基準に関する諸法令等 (金融庁)

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等の公表 (企業会計基準委員会 (ASBJ))

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

(1) ASBJ、修正国際基準公開草案第6号『『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)』の改正案』を公表

ASBJは2018年6月18日、『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)』の改正案(以下「本公開草案」という)を公表した。本公開草案は、IFRS第16号「リース」及び2017年7月1日から同年12月31日までの間に国際会計基準審議会 (IASB)により公表された会計基準及び解釈指針のエンドースメント手続の結果として公表されたものである。

ASBJは、IFRS第16号を主な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」を行わないことを提案している。

コメントの募集は、2018年9月7日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[修正国際基準ニュースフラッシュ \(2018年6月20日発行\)](#)

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

【討議資料】

（1）IASB、討議資料「資本の特徴を有する金融商品」を公表

IASBは2018年6月28日、討議資料「資本の特徴を有する金融商品」(以下「本討議資料」という)を公表した。金融負債と資本性金融商品の分類について定める現行IAS第32号「金融商品：表示」の規定は、その原則が必ずしも明確ではなく、昨今の金融技術の進化に対応できないことが問題視されていた。本討議資料は、金融負債と資本性金融商品に係る明瞭な分類原則の策定並びに表示及び開示に関する規定の改善を提案している。

コメントの締切りは2019年1月7日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRS ニュースフラッシュ（2018年7月6日発行）](#)

3. 監査関連 該当なし

IFRS についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト（IFRS）](#)へ

IV. 米国基準

1. 会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

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

（1）ASU第2018-07号「株式報酬（トピック718）－従業員以外に対する株式報酬の支払いに関する会計処理の改善」の公表（2018年6月20日 FASB）

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

（2）ASU第2018-08号「非営利企業（トピック958）－受け取った寄付及び支払った寄付に関する範囲及び会計処理のガイダンスの明確化」の公表（2018年6月21日 FASB）

非営利事業体（NFPs）のみならず、すべての事業体又は企業が現金又はその他の資産の寄付（grant）を受け入れる又は提供する場合があり、本ASUその会計処理及び適用範囲に関するガイダンスを明確にするものである。

本ASUは、資産の移転又は負債の減額、精算、取消が、寄付（Contribution）であるか交換取引（Exchange）であるか判断するために、移転されたリソースに対して、その提供者が相応の対価（commensurate value）を受けているかを判断するガイダンスを明確にする。相応の対価を受けている場合、当該取引は交換取引となる。

また、上記ガイダンスが明確化されたことにより、より多くの取引が寄付、若しくは条件付き寄付と判断されることが想定される。

そのため、本ASUは、寄付が条件付き（Conditional）か否かを判断するための要件を明確にしている。寄付が条件付きか否かは、損益計上のタイミングに影響する。

受け取った寄付については、公開営利企業及び非営利事業体は、2018年6月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。それ以外のすべての企業には2018年12月15日より後に開始する事業年度及び2019年12月15日より後に開始する事業年度の期中期間から適用される。

また、提供した寄付については、公開営利企業及び非営利事業体は、2018年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。それ以外のすべての企業には2019年12月15日より後に開始する事業年度及び2020年12月15日より後に開始する事業年度の期中期間から適用される。

また、早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

（3）ASU第2018-09号「会計基準編纂書（Codification）の改善」の公表（2018年7月16日 FASB）

本ASUは、以下の事項を修正又は明確化することにより会計基準編纂書を改善するものである。

- 包括利益（サブトピック220-10）－ 包括利益を経由することなく資本剰余金を直接修正して報告される項目の一つに挙げられていた「現金により支払われない税金（Taxes not payable in cash）」の表現を、他の基準書と整合させるために削除し、サブトピック852-20に規定される特定の「準更生」を対象とする

指針を追加する

- 債務(変更と消滅)(サブトピック470-50) — 債務を買い入れて、その認識を中止する場合、買入価額と帳簿価額の差異は債務が消滅した期の損益に計上するが、この債務に公正価値オプションを適用していた場合には、帳簿価額が債務買入日の当該債務の公正価値にあたること、またその他包括利益に含まれていた関連損益は債務の消滅と同時に損益計上すべきことを明確化する
- 負債と資本の区別(サブトピック480-10) — 非支配持分に関連するデリバティブについての例示を整理しなおし、記述の矛盾を解消する
- 株式報酬(法人所得税)(サブトピック718-740) — 超過税務ベネフィット(会計上と税務上の報酬費用の差額)を税務上の控除額が決定した期に認識することを明確にする
- 企業結合(法人所得税)(サブトピック805-740) — 「法人所得税(トピック740)」と整合させるために、連結レベルの法人所得税等を被取得企業に配分する3つの方法を削除する
- デリバティブとヘッジ(サブトピック815-10) — デリバティブを相殺表示するための要件を明確にする
- 公正価値測定と開示(サブトピック820-10) — 負債及び資本の部に含まれる金融商品の公正価値の測定にあたり、資産に関する譲渡制限を考慮することを明確にする。また、他の要件を満たす限り、金融資産・負債のみならず現物決済するコモディティなどの非金融商品のデリバティブを含むポートフォリオに対して、公正価値測定にかかるポートフォリオの例外規定を適用できることを明確にする
- 金融サービス(ブローカー・ディーラー) — 負債(サブトピック940-405) — 財政状態計算書上での相殺表示について不十分であったガイダンスを明確にする
- 企業年金(確定拠出型年金)(サブトピック962-325) — 安定価値資産運用ファンド(stable value common collective trust fund)について、現行規定は実務的な簡便法である純資産価値法(NAV)の適用が常に可能であるように読めることから、まずは測定可能な公正価値が存在するか評価したうえでNAVを利用できるか検討する必要があることを明確にする

修正内容によって適用時期は異なるが、多くの場合、公開の営利企業については、2018年12月15日より後に開始する事業年度から適用され、経過措置も設けられている。また、これらの修正のいくつかは対象になる会計基準の適用日がまだ到来していないものがある。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues (英語)

(4) ASU第2018-10号「リース(トピック842) — 基準の改善」の公表(2018年7月18日 FASB)

本ASUは、ASU第2018-09号「会計基準編纂書(Codification)の改善」に加えて、リースに関する会計基準の改善を個別のASUとして別途公表するものである。改善点は以下の事項を含む。

1. 残余価値保証 — 「保証(トピック460)」へのリファレンスの修正
2. リースの計算利子率(rate implicit in the lease) — リースの計算利子率がゼロ以下にならないことを明確にする
3. 借手によるリースの分類の再評価 — 契約の条件又は原資産の購入オプションが変更された場合は、再評価日における事実と状況、変更された条件の内容を基にリースの分類を再評価する
4. 貸手によるリース期間及び購入オプションの再評価 — 借手によるリースの延長・解約又は原資産の購入オプションの行使を貸手は契約変更準じて会計処理するとの規定は、当該行使がリース開始時点における貸手の想定と異なっていた場合にのみ適用されるものであることを明確にする
5. 変動リース料 — 指標又はレートに連動する変動リース料において、当該指標・レートが確定したことは、リース料総額の再測定を要求する「偶発性の解消」には当たらないことを明確にする。すなわち、指標・レートに連動して生じた変動リース料の変動は、他の要因によってリース料総額の再測定が要求される状況にならない限り、リース料総額に反映されることはない
6. 投資税額控除(Investment tax credit) — 投資税額控除が原資産の公正価値に与える影響についての記述に、リースの計算利子率の定義と、リースの分類に関するガイダンスとで不整合があったため、これを解消する
7. リース期間及び購入オプション — 貸手のみが保持する解約オプションについて、当該オプションのみが存在する期間はリース期間に含まれることを明確にし、記述の不整合を解消する
8. 企業結合で過去に認識したリースに関する移行措置 — 移行措置の対象は、旧基準(トピック840)ではなくトピック842の貸手の直接金融リース及び販売型リースに適用されることを明確にする。また、企業結合により取得した貸手にとってのオペレーティング・リースは、トピック842のもとでは直接金融リース又は販売型リースとして認識されることを明確にする
9. 移行による調整 — トピック842を初年度に遡及適用する際に発生する移行時の調整額を、資本の部の修正ではなく損益計上するのはどのような場合かを明確にする
10. トピック840でキャピタル・リースに分類されていたリースの

移行に関するガイダンス ー移行前のトピック840ではキャピタル・リース、移行後のトピック842ではファイナンス・リースになる借手のリースの、移行後の事後測定に関するガイダンスのリファレンスを修正する

11. トピック840で直接金融リース又は販売型リースとして認識されていたリースの移行に関するガイダンス ー移行前のトピック840では直接金融リース又は販売型リース、トピック842でも直接金融リース又は販売型リースである貸手のリースにおいて、移行日以降に変更が生じた場合のガイダンスに含まれていた不整合を修正する
12. セール・アンド・リースバックの移行に関するガイダンス ーセール・アンド・リースバック取引に対して設けられた経過措置は、移行日より前に生じたすべてのセール・アンド・リースバックに適用されることを明確にし、リファレンスを修正する
13. 正味リース投資未回収額の減損 ー貸手の正味リース投資未回収額に対応する損失引当金の決定について、ガイダンスをどのように適用するのかを明確にする。ここには、キャッシュフローをどのように評価に織り込むかが含まれる
14. 無保証残余資産 ー販売型リース又は直接金融リースであって、うちリース債権のほぼすべてを売却した場合には、(割引現在価値で測定されている)無保証残余資産の割り戻しは行わず、残余のリース期間にわたって無保証残余資産を当初の見積もり額まで増価させることもしないことを明確にする
15. リースの計算利率に対する当初直接費用の影響 ー例示と基準に示されたガイダンスの記述をより整合させる
16. セール・アンド・リースバックで金融処理となったもの ー売手兼借手は、金融負債の利率を、金融負債の利息の総支払額が当該金融負債にかかる総支払額を超過しない(したがって負のアモチゼーションが生じない)ように調整することを明確にする

適用日はASU第2016-02号「リース(トピック842)」に準じて、公開の営利企業については2018年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。その他の企業については2019年12月15日より後に開始する事業年度及び2020年12月15日より後に開始する事業年度の期中から適用する。早期適用は認められる。

ただし、トピック842を早期適用している場合には、本ASUは直ちに適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

(5) ASU第2018-11号「リース(トピック842)の改訂」の公表 (2018年7月30日 FASB)

本ASUは、新リース基準の適用による企業のコスト及び負担を軽減することを目的として、移行措置の選択肢の追加及び、貸手によるリースの要素とリース以外の要素の識別に関する実務上の簡便法を公表するものである。本ASUによる実務上の簡便法は以下の通りである。

- 新リース基準の適用による累積的影響額(cumulative-effect adjustment)を適用が開始された会計期間の期首剰余金に反映することを認める便法。これにより比較年度については修正遡及による移行(modified retrospective transition method)をしないことが認められる。本アプローチは新リース基準の適用開始時点にさらなる便法を与えるものではあるが、移行時の取り扱いについては追加的な措置を提供するものではない。ただしリース(トピック840)で求められる開示要件は引き続き適用される。
- 新リース基準は、リース契約に含まれるリースの要素とこれに関連するリース以外の要素(非リース要素)を分割せず、全体をまとめて1つのリース要素として扱う実務的な便法を、原資産の種類ごとに会計方針として選択することを借手に認めていた。この便法を貸手にも拡張する。ただし、非リース要素が本来新収益認識基準(トピック606)の対象となるものであること、また一括処理されるリース要素と非リース要素においては移転の時期並びにパターンが同じであり、かつ、リース要素はそれだけを取り出した場合にオペレーティング・リースに該当することが条件である。

本ASUは、新リース基準(トピック842)を定めたASU第2016-02号に準じて適用される。ASU第2016-02号は公開の営利企業については2018年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。その他の営利企業については2019年12月15日より後に開始する事業年度及び2020年12月15日より後に開始する事業年度の期中から適用される。早期適用は認められる。

ただし、トピック842を早期適用している場合には、本ASUは直ちに適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

(1) ASU案「非営利事業体 - コレクションの定義の改訂（トピック958）」の公表（2018年6月26日 FASB）

コメントの募集は2018年8月10日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

2. 監査関連 該当なし

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

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。

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、行安 里衣

税務情報 (2018.6-7)

KPMG 税理士法人

本稿は、2018年6月から7月に財務省・国税庁等から公表された税務情報及びKPMG 税理士法人のウェブサイトに掲載した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. 財務省 — 税制改正の解説の公表

7月4日、財務省は「平成30年度 税制改正の解説」※を公表しました。

※ https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2018/explanation/index.html

「税制改正の解説」には、改正の背景や趣旨のほか、条文からは読み取ることができない解釈などが示されているため、改正内容の理解に役立ちます。

2. 国税庁 — 法令解釈通達の発遣

国税庁は7月6日及び10日、2018年度税制改正に対応した以下の法令解釈通達を発遣しました。

■ 「租税特別措置法関係通達(法人税編)等の一部改正について」(6月29日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/180629/index.htm>

このページには、改正に伴い所要の整備が行われた以下の通達が掲載されています。

- 第1 法人税基本通達関係
- 第2 連結納税基本通達関係
- 第3 租税特別措置法関係通達(法人税編)関係
- 第4 租税特別措置法関係通達(連結納税編)関係

なお、「収益認識に関する会計基準」の導入に伴う改正通達「法人税基本通達等の一部改正について」は5月30日付で発遣されています。(通達の概要を、「KPMG Insight Vol.31 (July 2018)」でご紹介しております。)

■ 「所得税基本通達の制定について」の一部改正について(7月2日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/shotoku/kaisei/180621/index.htm>

■ 「租税特別措置法に係る所得税の取扱いについて」の一部改正について(7月2日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/shotoku/sochiho/kaisei/180621/index.htm>

■ 「租税特別措置法(株式等に係る譲渡所得等関係)の取扱いについて」等の一部改正について(6月28日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/shotoku/sochiho/kaisei/180628/index.htm>

■ 相続税法基本通達等の一部改正について(7月3日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/sisan/sozoku/kaisei/1806xx/index.htm>

3. 改正産業競争力強化法 — 施行

改正産業競争力強化法は5月23日に公布されていましたが、7月6日、施行期日を定める政令(施行期日:7月9日)をはじめ、関連政省令が公布されました。

2018年度税制改正では、産業競争力強化法の改正を前提に、自社株対価M&Aの特例(産業競争力強化法のもと認定を受けた法人が行う特別事業再編において、対象法人の株主の譲渡損益を繰り延べる特例)が導入されています。

この改正に関連し、経済産業省の「事業再編の促進(産業競争力強化法)※」のページには以下の情報等が掲載されています。

※ http://www.meti.go.jp/policy/jigyousai/sei/kyousouryoku_kyouka/saihen_2.html

● 概要資料(特別事業再編計画の認定要件の詳細のほか、支援措置については、税制をはじめ、金融支援、会社法及び独禁法に関する項目も網羅されています。)

- 特別事業再編計画の「申請書」及び「添付書面」の様式
- 関連条文
- Q&A

【上記 1. ～ 3. に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 158 (2018年7月12日発行)

4. 生産性向上特別措置法 — 施行

生産性向上特別措置法は5月23日に公布されていましたが、6月5日、施行期日を定める政令（施行期日：6月6日）をはじめ、関連政省令が公布されました。

2018年度税制改正では、生産性向上特別措置法の制定を前提として、情報連携投資等の促進に係る税制（IoT税制）や中小企業者等に対する固定資産税の特例措置が創設されましたが、これらの税制措置は、生産性向上特別措置法の施行日である6月6日から施行されることとなります。

これに伴い、経済産業省及び中小企業庁より、以下の情報が公表されました。

(1) IoT税制

経済産業省は6月6日、ウェブサイトの「コネクテッド・インダストリーズ税制（IoT税制）」※というページに以下の情報を掲載しました。

※ http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/data-katsuyo/iot-zeisei/iot-zeisei.html

- 概要資料（IoT税制の適用を受けようとする事業者が作成する革新的データ産業活用計画の経済産業局等による認定要件の詳細や手続の流れを示した申請フロー図などが記載されています。）
- 革新的データ産業活用計画の「認定申請書」の様式及び記載方法等
- 手引き（革新的データ産業活用計画の認定申請等における注意事項などが記載されています。）
- Q&A（IoT税制の利用にあたり多く寄せられる質問をQ&A形式にまとめたものです。）

(2) 中小企業者等に対する固定資産税の特例措置

中小企業庁は、ウェブサイトの「経営サポート『生産性向上特別措置法による支援』」※というページに、固定資産税の特例措置に関する概要資料、手引き、Q&Aや申請書の様式等を掲載しています。

※ <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/seisansei/index.html>

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 155 (2018年6月8日発行)

5. 国税庁 — 電子申告の義務化に関する情報の公表

2018年度税制改正において、一定の内国法人の法人税等の申告は電子情報処理組織（国税はe-Tax）により行わなければならないこととされる（電子申告の義務化）とともに、電子化促進のための環境整備（利便性向上施策等）も随時実施されることとなりました。

国税庁はe-Taxのページに「大法人の電子申告の義務化の概要について」※1というページを開設し、これらに関する情報を掲載していますが、6月29日、以下の掲載内容が更新されました。（『大法人の電子申告の義務化の概要について』の掲載内容の更新について）※2

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

※2 http://www.e-tax.nta.go.jp/topics/topics_300629.htm

(1) 勘定科目内訳明細書の記載内容の簡素化

利便性向上施策等のひとつとして、「勘定科目内訳明細書」の記載内容が簡素化される予定です。（勘定科目内訳明細書の記載内容の簡素化は、電子申告が義務化される法人以外の法人も対象とされるものです。）

今回、改正後の勘定科目内訳明細書※1（2019年4月1日以後終了事業年度分の申告から使用可能）が公表され、その具体的な内容が明らかとなりました。また、簡素化される事項やその内容を確認することができる「勘定科目内訳明細書の記載内容の簡素化事項一覧」※2も併せて公表されています。

※1 <http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/010705/pdf/2901h022.pdf>

※2 http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/kansokajiko_ichiran.pdf

(2) CSV形式による提出が認められる明細記載を要する部分がある法人税申告書別表等

電子申告を行う場合における法人税の申告書別表は、現行においてはXML形式での提出が求められていますが、2019年4月1日以後の申告より、法人税申告書別表等のうち明細記載を要する部分についてはCSV形式での提出も認められることとなりました。

2018年4月27日付の「国税庁告示第14号」※では、そのCSV形式による提出が認められる明細記載を要する部分がある法人税申告書別表等が定められましたが、このうちの「明細記載を要する部分」については明らかではありませんでした。

※ <http://www.e-tax.nta.go.jp/horeito/horei12.htm>

このたび、e-Taxのページに掲載された「CSV形式による提出が認められる明細記載を要する部分がある法人税申告書別表等の一覧」※1では、その別表等の各リンクから「明細記載を要する部分」(網掛けで示されている部分)を確認することができます。また、国税庁告示第14号で規定された内容が図表で示されている「ファイル形式を定める国税庁告示(平成30年国税庁告示第14号)の概要」※2も併せて公表されています。

※1 http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/csv_beppyou_ichiran.htm

※2 http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/14go_ichiran.pdf

なお、勘定科目内訳明細書についても、2019年4月1日以後の申告より、CSV形式での提出も認められることとされており、国税庁は今後、CSV形式を簡易に作成できるような標準フォーム(Excel)を公表する予定です。

(3) その他

電子申告の義務化の対象法人が所轄税務署長に提出することとなる、以下の届出書及び申請書のフォームも公表されました。

- 「e-Taxによる申告の特例に係る届出書」(電子申告の義務化の対象法人が提出しなければならない、適用開始事業年度等を記載する届出書)
- 「e-Taxによる申告が困難である場合の特例の申請書/e-Taxによる申告が困難である場合の特例の取りやめの届出書」(電気通信回線の故障等によりe-Taxによる申告が困難と認められる場合における書面申告の特例の承認を受けるための申請書等)

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 157 (2018年7月3日発行)

II. 2017年度税制改正

1. 国税庁 — タックスヘイブン対策税制に係る通達の趣旨説明の公表

2017年度税制改正において抜本的な見直しが行われたタックスヘイブン対策税制の改正後の取扱いに対応した通達は、2017年12月21日付で発遣されています※。

※ <https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/171221/index.htm>

国税庁は7月2日、この通達に関する趣旨説明を公表しました。

■ 平成29年12月21日付課法2-22ほか2課共同「租税特別措置法関係通達(法人税編)等の一部改正について」(法令解釈通達)の趣旨説明

<http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/180516/index.htm>

通達の改正においては、それまで設けられていた通達が全て廃止され、その多くが2017年度税制改正後の規定に沿うように改正・整理されたうえで新設されたほか、いくつかの通達が新たに設けられましたが、今回公表された趣旨説明では、改正後の全ての通達について、その通達が設けられた趣旨が解説されています。

2. 国税庁 — 「平成30年分給与所得の源泉徴収票の記載のしかた」を公表

2017年度税制改正で行われた配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しを受け、国税庁は平成30年分以後の給与所得の源泉徴収票の記載要領及び記載にあたっての留意事項を説明する「平成30年分給与所得の源泉徴収票の記載のしかた」※を公表しました。

※ <http://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/annai/hotei/pdf/h30/23100051-03.pdf>

年末調整において配偶者控除又は配偶者特別控除の適用を受けた場合のほか、中途退職により年末調整を受けない場合の記載例などが示されています。

III. 消費税

国税庁は「消費税の軽減税率制度について」※というページを設け、軽減税率やインボイス制度に関するさまざまな情報を掲載しています。

※ <http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/index.htm>

このページに、下記の新たな情報が掲載されました。

1. インボイス制度に関する情報

2019年10月1日から実施される消費税の複数税率制度のもとで仕入税額控除を適正に行うため、2023年10月1日から適格請求書等保存方式(インボイス制度)が開始される予定です。

2016年度税制改正において創設されたインボイス制度に係る政省令が、2018年度税制改正において整備されたことを受け、国税庁は6月13日、以下の情報を公表しました。

■ 消費税の仕入税額控除制度における適格請求書等保存方式に関する取扱通達の制定について(法令解釈通達)(6月6日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/kansetsu/0018005-135/0018005-135.pdf>

適格請求書発行事業者の登録制度やインボイス制度における仕入税額控除などに関する取扱いが示されています。

■ 消費税の仕入税額控除制度における適格請求書等保存方式に関するQ&A

<http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018005-136.pdf>

全68問のQ&Aを通して、インボイス制度の内容が網羅的に解説されています。今後、寄せられた質問や疑問点を踏まえて、随時、追加や掲載内容の改訂が行われる予定です。

■ 消費税の仕入税額控除制度における適格請求書等保存方式に関する申請書等の様式の制定について(法令解釈通達)(6月6日付)

http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/kansetsu/1806xx_2/index.htm

適格請求書発行事業者として登録を受けるための「適格請求書発行事業者の登録申請書」などの様式が定められました。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 156 (2018年6月15日発行)

2. 軽減税率制度に関する情報

軽減税率制度に関する、以下の新たな情報等が掲載されました。

■ よくわかる消費税軽減税率制度(平成30年7月)

<http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/0018006-112.pdf>

2017年7月に公表された同タイトルのパンフレットの改訂版で、軽減税率制度のポイントを図入りで網羅的に紹介しています。

■ 軽減税率制度への対応には準備が必要です！

<http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/pdf/06.pdf>

軽減税率制度は全ての事業者に関係があることから、軽減税率制度に対応するために必要とされる準備事項(レジの入替えやシステムの改修、請求書等の記載事項、帳簿の区分経理・記載事項など)を示して、早めの準備を促すためのパンフレットです。

IV. 移転価格税制

国税庁 — OECDの移転価格ガイドライン(2017年版)の仮訳の公表

国税庁は7月10日、「OECD租税委員会による『OECD移転価格ガイドライン2017年版』の公表について(平成30年7月)」※というページにおいて、昨年の7月にOECDが公表した移転価格ガイドライン(2017年版)の仮訳を公表しました。

※ <http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kokusai/oecd/tp/2017.htm>

■ OECD 多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイドライン 2017年版

<http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kokusai/oecd/tp/pdf/2017translated.pdf>

OECDは6月21日、「評価が困難な無形資産」(HTVI:hard-to-value intangibles)に関するアプローチ(HTVIアプローチ)及び利益分割法の適用に関するガイダンスを公表し※、これらの内容を2017年版の移転価格ガイドラインに組み込み、又はその内容を置き換えることとしていますが、今回公表された仮訳は、これらのガイダンスの内容が反映されていないものです。

※ <http://www.oecd.org/tax/oecd-releases-new-guidance-on-the-application-of-the-approach-to-hard-to-value-intangibles-and-the-transactional-profit-split-method-under-beps-actions-8-10.htm>

税務コンテンツ

本稿でご紹介した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、風間 綾、山崎 沙織

成長への試練～デジタル化時代に対応するための 経営管理の見直し

～ KPMG グローバル CEO 調査 2018 から見た日本企業の課題

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザリーサービス

パートナー 林 博文

KPMGジャパンは、企業が、今後3年間の成長見通しをはじめ、直面する課題や組織を成功へと導く戦略などについて、世界のCEOの洞察を理解するために作成した調査レポート「Growing pains - 2018 Global CEO Outlook」の日本語版を発行しました。本調査は、2018年1月22日から2月27日の間にかけ、主要11ヵ国（オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、オランダ、スペイン、英国、米国）および11業界（投資運用、自動車、銀行、小売／消費材、エネルギー、インフラ、保険、ヘルスケア、製造、テクノロジー、通信）におけるCEO1,300人からの回答に基づいて実施しました。回答企業は業務収入が5億米ドル以上の企業であり、うち3分の1が業務収入100億米ドル以上となっています。

本稿では、調査結果の概要を説明するとともに、調査結果から見てきた日本企業の抱える課題や、今後の成長に向けた重要な視点について解説します。

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



林 博文
はやし ひろふみ

【ポイント】

- ー 日本企業のCEOは、特にデジタル化時代に適応するビジネスモデルの転換や人材の獲得に課題を抱えている。
- ー 日本企業のデジタル変革が海外、特に米国企業に後れをとっているのは、短期思考に陥りやすい従来型の経営管理の仕組みが要因。
- ー 成果が出るまでに一定の期間を要するデジタル変革を促進するためには、不確実性を前提とした将来環境の想定に基づく長期ビジョン／戦略の策定、その実現を促す業績評価／投資判断の仕組みの構築がカギとなる。

1. 世界と日本のCEOの課題認識

1. 不確実な世界という難題 —日本企業は、テクノロジーを駆使したビジネスモデルへの転換が、期待通りに進んでいない

日本企業のCEOも海外企業のCEOと同様、短期的には「保護主義への回帰」、中長期的には「デジタル化の進展」や「ミレニアル世代への対応」、「サイバー攻撃の脅威の高まり」を、自社の成長を脅かす重要なファクターとして挙げています。

ただし、日本企業のCEOは、ミレニアル世代への向き合い方やこれまでのデジタル変革の成果には、問題を抱えているようです。たとえば、ミレニウム世代にとって重要なキーワードであるパーソナライズ化の問いに関しては、「パーソナライズされた体験について、顧客の期待を上回っている」と回答した日本のCEOの割合はわずか15%にとどまり（図表1参照）、「これまで、顧客体験をパーソナライズする試みへの投資は、望んでいる成長利益を生み出していない」と考える割合は42%で、全体よりも13ポイント高い結果となっています（図表2参照）。このように、日本においては、パーソナライズ化を実現するためのテクノロジーを駆使したビジネスモデルへの転換が、期待通りに進んでいない状況がうかがえます。

■ 図表1 「パーソナライズされた」体験への顧客の期待に応えることについての、自社の成果に対するCEOの認識
「顧客の期待をかなり上回っている」、「顧客の期待を上回っている」と回答した割合



（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

■ 図表2 これまで、顧客体験をパーソナライズする試みへの投資は、望んでいる成長利益を生み出していない



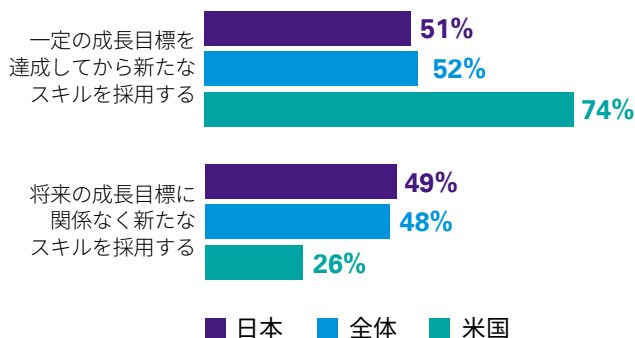
（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

2. 現実的な成長 —日本のCEOは自社の成長見通しや採用計画は保守的だが、新たなスキルを持った人材の採用意欲は高い

日本も海外も、CEOは楽観的な経済成長見通しの一方で、自社の成長見通しは保守的に見えています。また、日本企業の採用計画は海外企業よりも消極的で、今後3年間の人員増加予定数が「6%以上の増員」と回答した割合が、海外は昨年との回答結果と比較して10ポイントの減少だったのに対し、日本は45ポイント減少しています。

ただし、日本のCEOの半数は新たなスキルを持った人材の採用に関して、「将来の成長目標に関係なく採用する」と考えており、全体と同様の傾向を示しています。一方で「一定の成長目標を達成してから新たなスキルを持った人材を採用する」と回答した米国のCEOは74%と、他国より際立って高い水準となっています（図表3参照）。これは、米国企業の多くがデジタル時代に必要なスキルセットを持った人材を既に獲得している一方で、日本ではデジタル人材を十分に確保できていない企業が多いためと考えられます。

■ 図表3 新たなスキルを持った人材を採用するための企業のアプローチ



（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

3. デジタルを自らの問題と捉える —日本のCEOはデジタル変革には前向きだが、自身の準備ができていない

日本企業のCEOも海外企業のCEOと同様に、デジタル化や技術的破壊に対して前向きに捉えています（図表4参照）が、一方で、海外と比較して日本のCEOはデジタル変革に向き合う姿勢に明らかな違いが見えます。たとえば、「自社の経営モデルの抜本的な変革を率いていく準備が個人的にできていない」と回答した日本のCEOは47%にとどまり（図表5参照）、調査対象国のなかで最も低い割合となっています。さらに、「顧客データの保護は、自らの重要な責任である」と考えている日本のCEOの割合は42%で、全体の平均と比べると17ポイント低い結果となりました（図表6参照）。この背景として、日本のCEOがデジタル変革に係る取組みを経営問題とし

図表4 技術的破壊は脅威ではなくチャンスである



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図表7 経営の機動性は企業の存続に影響する重要な要素である



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図表5 自社の経営モデルの抜本的な変革を率いていく準備が個人的にできている



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図表8 自社は、業界における技術革新のスピードへの対応に苦慮している



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

図表6 顧客データの保護は、自らの重要な責任である



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

て捉えていない、あるいは、自社のデジタル変革が進んでいないため、顧客データの保護を意識する段階に至っていないこと等が考えられます。

4. 経営の機動性を重視 — 日本のCEOは経営の機動性を重視しているが、行動や準備が追いついていない

顧客の要求が絶えず変化し、テクノロジーの状況が常に流動するなか、企業が機敏に行動する重要性が、これまで以上に高まっています。CEOは「経営の機動性が企業の存続を左右する」と考えており、特に、日本企業のCEOは実に8割以上がその認識を示し、全体の回答結果を25ポイント上回っています(図表7参照)。しかしながら、「業界における技術革新のスピードへの対応に苦慮している」割合は、海外企業の36%に対し、日本企

業は73%と大きな差があり、日本企業のCEOの意識と現実の行動や準備状況に乖離がある状況がうかがえます(図表8参照)。

5. 新たな成長を実現するための方法 — 第三者との戦略的提携により経営の機動性を実現

日本のCEOは、新たな成長を実現するための方法として、第三者との戦略的提携を重視しています。実に7割の日本のCEOが、「自社が必要とする経営の機動性を実現するための唯一の方法は、第三者との提携強化」であると考えています(図表9参照)。

図表9 自社が必要とする経営の機動性を実現するための唯一の方法は、第三者との提携強化



(出所) 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

6. 新たな成長を実現するための方法

－ AI・データの活用体制構築が急務

また、日本のCEOは、AIの活用が今後3年間に組織にもたらす効果として、前途した「経営の機動性の向上」だけでなく、「利益成長の加速」、「データガバナンスの向上」や「データアナリティクス能力の向上」を上位に挙げており、AIの活用による経営スピードや成長の加速に期待を寄せています（図表10参照）。

■ 図表10 人工知能(AI)の活用が、今後3年間に組織にもたらす最大の効果－上位5位

日本	全体
1 経営の機動性の向上	1 データガバナンスの向上
2 データガバナンスの向上	2 顧客体験の向上
3 利益成長の加速	3 データアナリティクス能力の向上
4 顧客対応の向上	4 利益成長の加速
5 データアナリティクス能力の向上	5 リスク管理の向上

（出所）2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

II. 日本企業が成長を加速するためのカギ

1. 日本企業が変革を実行するうえでの課題

（1）変革を阻害する真因は従来型の経営管理の仕組み

このように、日本のCEOは経営の機動性を高め、成長を加速するために、AIやビッグデータを積極的に活用し、デジタル時代におけ

る競争力を強化することが急務であると考えています。しかしながら、海外、特に米国企業のCEOが既にデジタル変革に向けた準備が整っている一方で、日本企業が後れを取っている要因はどこにあるのでしょうか。

それは、日本企業の多くが目先（多くは四半期／単年度～中期経営計画の期間）の成長や利益創出に捕らわれていることが要因として考えられます。そのため、中長期的な企業価値の最大化に向け、積極的にリスクをとりながら新たな領域に先行投資を行うことができていません。この背景には、現状の戦略策定や経営管理の仕組みが、自社の主要ドメインや周辺領域における売上成長や利益の最大化に最適化された設計になっていることが影響していると考えられます。

しかしながら、破壊的テクノロジーによりこれまでの産業構造・環境が大きく変化する今日においては、従来の延長線上で製品・サービスの改善やオペレーションの効率化を進めるのではなく、デジタル変革によってこれまでのビジネスモデルやオペレーションのあり方を大きく見直す必要があります。

2. 経営管理の仕組みを抜本的に見直す

では、デジタル変革によってこれまでのビジネスモデルやオペレーションのあり方を見直すためには、どのような視点が必要でしょうか。不確実性の高い時代においては、破壊的テクノロジーなどの外部環境がもたらす機会と脅威（リスク）をコントロールしていくことが、ますます重要になります。そのためには、戦略策定やオペレーションの考え方を根本から見直すことが肝要です（図表11参照）。

3. 不確実性を前提とした将来環境の想定に基づく

長期ビジョン／戦略の策定

長期ビジョン／戦略策定においては、現在の延長線上で未来を

■ 図表11 これからの戦略策定・オペレーションの考え方

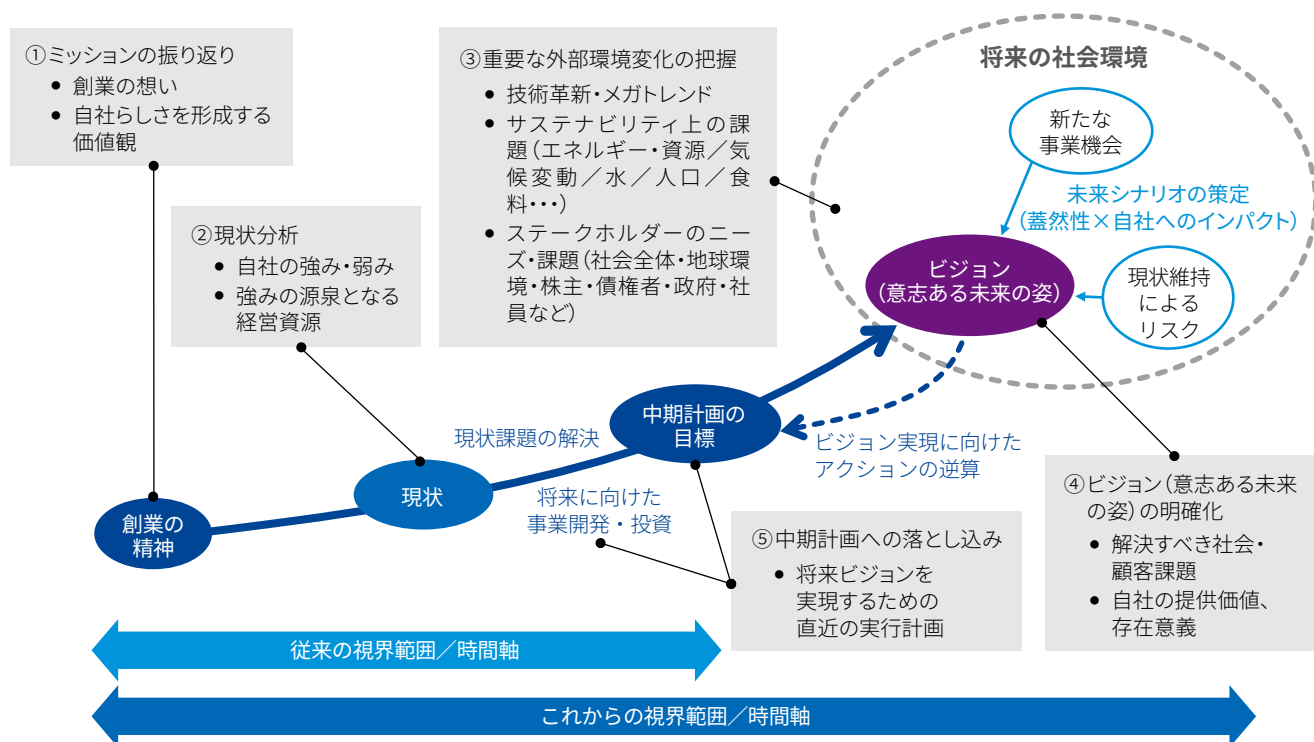
		これまで	これから
戦略策定	視界範囲	自社ドメインと周辺領域	ビジネスにおける森羅万象
	時間軸	短期～中期	中期～長期
	環境変化の捉え方	連続的な未来の予測	不連続な未来の想定
	目的・注力点	フォーカス領域の明確化	方向付けとフレキシビリティ確保
	自社変化の手段	継続改善とストレッチ	創造とトランスフォーメーション
	コミットメント	決定事項と計画の遂行	実験と試行による模索と軌道修正
	評価・測定	短期の財務指標（主にPL指標）中心	BS/CF指標、非財務指標の活用
	実施主体	自社開発	オープンイノベーション
事業の開発・実行			

とらえ、積上げ型で実行計画を策定していた従来型のアプローチを見直す必要があります。従来型のアプローチでは、既存事業における目の前の顧客ニーズや競合動向に対応することはできても、新たな事業機会や現状維持によるダウンサイドリスクをとらえることが困難でした。これからは、自ら未来を描き、将来目指す姿から逆算型で実行すべきことを考えるアプローチが重要になります。具体的には、技術革新やメガトレンド、サステナビリティ上の課題など、将来の事業環境の変化を複数のシナリオとして整理し、自社に重大な影響をもたらす機会と脅威（リスク）を特定します。その際、長期的かつ従来の事業に捕らわれない幅広い視野で将来シナリオ

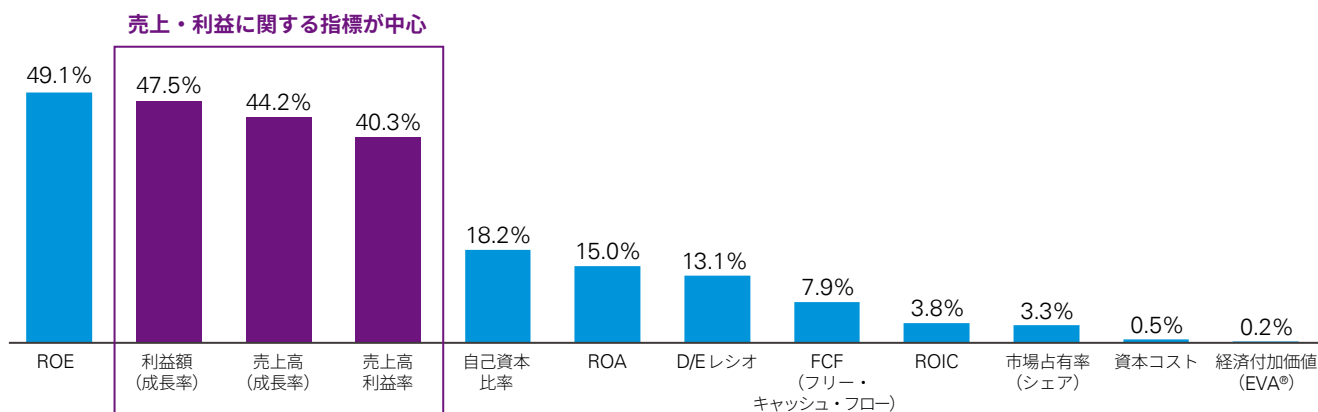
を描くことが重要です。そして、特定した機会・脅威（リスク）を基に長期的に目指す姿を明確にし、目指す姿から逆算で実行計画を策定します（図表12参照）。

海外の先進企業は、このようなアプローチを40年以上前から取り入れており、社内外のリソースで編成された専門チームがプランニングを行い、経営陣はそのシナリオに対峙し、示唆を得ながら経営判断を行っています。また、日本においても、ここ数年、同様のアプローチに基づいて長期ビジョンや中期経営計画を策定している企業も見られます。

図表12 未来シナリオからの逆算による戦略策定アプローチの全体像



図表13 日本企業が中計で公表している経営指標(配当関連の指標を除く・複数回答)上場企業581社へのアンケート結果(実施期間:平成29年10月4日～11月6日)



出所：生命保険協会「株式価値向上に向けた取り組みについて（平成29年度）」をもとに、KPMG作成

4. 長期ビジョン／戦略の実現を促す業績評価／投資判断の仕組みの構築

また、業績評価や投資判断の仕組みについても、従来の手法から発想を転換する必要があります。

(1) 企業価値向上を意識した経営指標の設定と事業ポートフォリオ管理／資源配分の仕組みの見直し

日本企業においては、重要な経営指標として売上高や利益など、成長性・収益性に関する経営指標を重視している日本企業が多いのが現状です（図表13参照）。このため、短期的な売上・利益目標の達成が優先されがちで、PL指標のマイナスに影響を及ぼす将来に向けた先行投資大規模な設備投資、M&A、研究開発投資、人材採用、マーケティング施策が実行されにくい状況を生み出し、日本企業が長期視点で経営を行うことを阻害する一因になっていると考えられます。

長期にわたって持続的に成長するためには、将来の収益の源泉となる新事業を継続的に生み出すための攻めの投資が不可欠です。そのためには、ROICなどの指標を活用して既存事業の利益創出の効率性を改善し、稼ぐ力を高めたり、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）を改善したりすることでキャッシュフローを最大化し、将来の成長に必要な資金を最大限生み出す必要があります。そして、創出した資金で将来の収益の柱となる事業に積極的に投資し、さらなるキャッシュフローを創出するサイクルをつくることが重要になります。

また、資本効率を意識することで、企業価値の向上に貢献していない事業を明らかにし、そのような事業の撤退判断を促すことも期待できます。さらに、事業ポートフォリオの見直しを行う際に、事業の収益性や成長性だけでなく、自社が長期的に目指す姿に適合しない事業も見直し対象とすることも、将来、コア事業になる領域に経営資源を集中させ、事業の成長を加速する観点で有効な手段となります。

(2) イノベティブな案件を取りこぼさないための投資判断の仕組みの構築

新規事業などへの投資判断においては、多くの企業がNPV法やIRR法を用いて投資案件を評価しています。しかしながら、これらの指標を用いて個別の投資案件を評価した場合、将来リターンの不確実性が高い投資案件ほど評価が低くなるため、リターンが確実な投資案件しか社内審査が通らず、リスクの高いイノベティブな案件への投資が見送られてしまいます。たとえば、ここ数年で、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）などを通じたスタートアップ企業への出資や協業に取組む企業が増えていますが、個々の投資案件のリスクや過去の失敗に捕らわれて積極的な投資ができていないケースが見られます。

この問題を解決するためには、投資案件の評価の仕組みを見直し、たとえば、投資案件全体をポートフォリオで考えることが有効です。具体的には、長期ビジョンや戦略の実現にとって重要な分野であれば、個別にはNPV法やIRR法で十分なリターンが望めないと判断されるような案件であっても、特に重視する定性基準（獲得できる人材／スキル、技術、新たな顧客、ビジネスモデル／ノウハウ、あるいは、顧客・社会に与えるインパクト 等）を満たしていれば、投資対象として採用することが考えられます。つまり、最終的に投資案件のポートフォリオ全体でプラスのリターンを獲得することができれば良いという発想に転換することが重要になります。

III. まとめ

このように、日本企業のCEOは、デジタル化時代に適応するビジネスモデルの転換や人材の獲得に課題を抱えています。その要因としては、短期思考に陥りやすい従来型の経営管理の仕組みが背景にあり、成果が出るまでに一定の期間を要するデジタル変革のための先行投資や施策が十分にできていないことが考えられます。この問題を解決するためには、将来環境の想定に基づき、従来の事業に捕らわれない幅広い視野で長期ビジョン／戦略を描くとともに、目先の売上・利益よりも、将来の企業価値向上に向けたアクションを促す業績評価／投資判断の仕組みを構築することがカギとなります。

成長への試練 グローバルCEO調査2018



今年で3年目を迎えたグローバルCEO調査は、今年も世界の大手企業の最高経営責任者（CEO）約1,300名から、彼らが直面する課題やチャンスをとどのように捉えているのかについて、深い知見が得られています。本冊子では、複雑な変化と大きなチャンスをもつ時代の中で、CEOが企業のトップとして、どのような戦略的課題に注目しているのかを独自の視点から分析しています。

kpmg.com/jp/CEOOutlook

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウントティングアドバイザーサービス
パートナー 林 博文
TEL：03-3548-5120（代表電話）
hirofumi.hayashi@jp.kpmg.com

テクノロジー活用による内部監査の高度化

KPMG 米国／KPMG コンサルティング株式会社

リスクマネジメント

マネジャー Micah Manquen

内部監査部門は難しい質問に対する回答を出さなければなりません。それは、長時間を要するコンプライアンスへの貢献と、重要な情報をステークホルダーに提供することのバランスです。まず、内部監査部門は、コンプライアンスや法規制対応について継続的に支援しなければなりません。これには、米国SOX法や日本の内部統制報告制度に係る活動が含まれており、スコーピング、テスト、報告のプロセスが伴います。一方、事業モデルの変化を迫られるような環境では、内部監査部門は組織横断的な立場を生かして、ビジネスの助言者として、監査対象であるステークホルダーに対して独自の知見や提言を提供することが求められています。

本稿では、内部監査の価値を高めるためにテクノロジーを利用した、工数削減、活動の最適化、ソリューション構築と展開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。



Micah Manquen

マイカ・マンケン

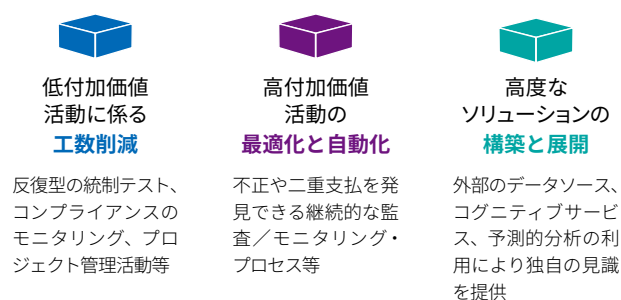
【ポイント】

- ー 先進的な内部監査部門では、コンプライアンス・プログラムや年間監査プログラムにおける活動の一部または全部を自動化するなど、テクノロジーの利用範囲を拡大している。
- ー 自動化の難しい分野においても、アプローチやツールセットの標準化により、やりとりにかかる時間の大幅な短縮化や、監査対象の業務プロセスの理解を深めることが可能になる。
- ー コグニティブ・テクノロジーの進展や新たなデータ分析ツールの活用により、従来、人間の能力や判断が必要であるとされていた分野・領域においてもリスク削減のための取組みが始められている。
- ー このような最新テクノロジーの活用によって、内部監査部門はより重要な課題に取り組む時間を確保することができる。

I. はじめに

各企業がテクノロジーを業務プロセスの標準化、最適化、自動化に生かしているのと同様に、先進的な内部監査部門では、コンプライアンス分野とビジネスに対する助言分野の両方でテクノロジーを使い始めています。ワークフロー・ツール、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）、セルフサービス型データビジュアライゼーション、セルフサービス型データ分析ツール、先進的なコグニティブサービスなどの最新テクノロジーは、次のような活動の支援ツールとして機能します（図表1参照）。

■ 図表1 最新テクノロジーの生み出す効果



II. 付加価値活動に係る手間の削減

先進的な内部監査部門では、そのコンプライアンス・プログラムや年間監査プログラムにおける活動の一部または全部を自動化するなど、テクノロジーの利用範囲を拡大しています。自動化の「効果」を見積ることで、付加価値の低い活動の中から自動化の対象を識別することができます。コスト節減額、技術的実現可能性、開発コスト見積などを考慮して、投資利益率を算出することで導入効果を見積ります。

特に、ロボティック・プロセス・オートメーションでの最近の活用事例を以下にご紹介します。

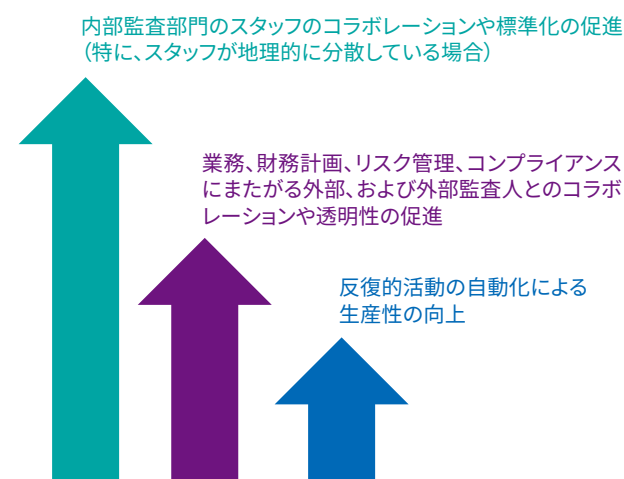
- 米国のある銀行では、米国SOX法に基づく統制テストのコストを20%削減することができた。
- グローバル展開しているある自動車メーカーでは、子会社の米国SOX法に基づく統制の不備や関連情報の収集に係る手間を80%削減した。
- 米国のある金融サービス会社では、資産担保証券に関する公的報告の、あまり複雑でない分析を自動化し、継続的モニタリングを実現した。

先進的な内部監査部門は、自動化による直接的なコスト削減に加え、次のようなメリットも享受しています。

- テスト・アプローチの標準化により、内部統制評価における外部監査人による活用が進んでいる。
- リアルタイムベースの母集団全体の分析を自動化することで、リスクカバレッジが広がった。

一方、多くの内部監査部門は、監査のための資料提出依頼の調整や最新状況の報告など、往査作業での手間を削減するために、ワークフロー・ツールやコラボレーション・ツールに注目しています。ただし、適用が難しいケースもまだ多くみられます。また、内部監査業務とは別に発生する、プロジェクトの管理・調整のための間接コストは膨大であり、定量化することも困難です。これらのツールを評価するときは、次の要素も考慮に入れるべきです（図表2参照）。

■ 図表2 ツールの評価において考慮すべき事項



ガバナンス、リスク、コンプライアンスに主眼を置く、内部監査専用のテクノロジー・プラットフォームを利用することで、現在の業務の流れを効率化することができます。ただし、内部監査業務以外で既に利用されているツールを選ぶ内部監査部門もあります。それは、導入初期の実装コストの削減、継続的に発生する保守の簡素化、関係者の教育研修コストの削減などで、いくつかのメリットが得られるからです。

米国のある銀行ではロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）とWebツールを利用して、1年間でSOXテスト費用を20%削減しました。RPAがコスト効率よく証憑確認、テスト実施、さらに調査作成まで実施しています。

社内・社外に多くのテスト実施者がいるため、手作業で用意していたスプレッドシートによる進捗報告をWebの進捗報告ツールに置き換えました。この進捗報告ツールの導入により、プロセスオーナーやテスト実施者等の活動をリアルタイムに確認・指摘することができ、結果として合計2,000時間以上の時間の節約に繋がりました。

III. 高付加価値活動の標準化と自動化

先進的な内部監査部門では、監査対象の業務部門に対し高品質の監査での指導性を発揮するために、継続的に投資をおこなっています。リスク評価やデータ分析などの分野においては、完全自動化が不可能なケースが多々ありますが、アプローチやツールセットの標準化により、たとえば、応答時間が大幅に短縮化されたり、監査対象の業務プロセスの理解を深めたりすることが可能になります。

これには、以下の事例があります。

- 米国のある小売業者は、定量分析・定性分析のツールを利用することで、リスク評価に係る手間を50%超も削減し、四半期ごとのリスク評価を可能にした。社内外のデータを使って重要リスクに関する管理指標を算出する継続的な定量的分析を実施し、さらに定性的な回答を集計するためにサーベイツールを利用することを組み合わせて実現できた。
- 米国に本拠を置くヘルスケア企業では、自社の購買業務に関する不正の分析や二重支払に関して、定型化した監査手順を継続的に実施することで、発生を回避できた。
- ある多国籍企業では、日本の労働法の遵守についての分析やダッシュボードを人事管理機能に組み込み、継続的なモニタリングを実現している。

特に購買業務は、包括的なダッシュボードの利用によるメリットが生まれやすい業務プロセスです。この購買業務の監査でツールを活用すると、世界各地の拠点を対象にデータ（購入注文、仕入先、支払額等）を自動的に集計し、リスク評価、監査のスコーピング、計画立案、フィールドワーク、報告、課題のフォローアップなどの監査プロセスにおいて、監査人の要望に応じてダッシュボードに表示することが可能になります。

ある多国籍企業の人事部門は、いわゆる「36 協定」を含む日本の労働法の遵守状況を監視する必要がありました。IT部門によるサポートなしでも、実績分析と予測分析を提供するセルフサービス型のデータ分析ツールがあれば、遵守状況についてインタラクティブなドリルダウンレポートで可視化することができました。コンプライアンス状況を監視するだけでなく、メールによるアラートも発信されます。さらに、モニタリングの結果は月に何度も更新され、重要なメトリクスと予測の情報を責任者に提供しています。

IV. 高度なソリューションの構築と展開

付加価値の低い活動と高い活動の両方に標準化や自動化ツールの適用を済ませた先進的な内部監査部門では、余裕が生じたリソースを活用して、自社組織のリスクをさらに低減するためのソリューションを追求し始めています。その取組みには、従来、人間の能力や判断が必要であると結論づけられていた分野・領域を再検討することも含まれています。

コグニティブ・テクノロジーの最近の発展を鑑みると、学習させる前の高度のコグニティブサービスを独自のユースケースに適用することも可能です。たとえば、コンピュータービジョン技術（物体検出、顔認識等）や自然言語処理は、クラウドベースのサービスや無料のオープンソース・ライブラリーでも利用することができます。たとえば次のような高度な機能についてもわずかな費用で実現することができます。

- 米国に本拠を置くある小売業者は、物体検出機能を使って防犯カメラの何千時間にも及ぶ映像を自動でチェックし、従業員が店舗内の高価格品や高リスク商品のそばに立っていなかった時点を特定している。
- 米国に本拠を置くある小売業者は、社内外のデータ（人口統計や国勢調査のデータ等）を学習させた予測モデルを用いて、盗難や在庫ロスが多く発生する場所を高い確度で特定している。
- 米国に本拠を置くある再販業者では、カスタマイズした「ウェブクローラー」や自動製品マッチングを活用して競合他社との製品価格比較を継続的に実施している。

自然言語処理も、非構造化データを分析するための一般的な技術です。従来のデータ分析では、契約書、保険証券その他の自由形式のテキストの分析の際に制限・制約に直面しますが、自然言語処理であれば、これらの文書内から重要な属性を特定し、その後の処理に利用することができます。

新しいコグニティブサービスとオープンソースのソフトウェア・ライブラリーは、非構造化データに関しても費用対効果の高い分析を可能にします。米国のある小売業者は、従業員に高付加価値の商品を監視させて盗難を予防していましたが、物理的なコントロールに苦労していました。人間を識別するように訓練された物体検出機能を備えたシステムが自動で何千時間もの映像を確認するようになり、監査担当者は、一部のセキュリティ映像を見直すだけで済むようになりました。

データ分析は、構造化されたフレームワークと組み合わせて分析するアプローチであり、監査プロセス全体を通じて持続可能かつ繰り返し適用できる洞察を組み込むための一般的な方法です。内

部監査では、ビジネス・インテリジェンスやレポーティング・システムの導入などの事業活動での投資を内部監査での分析手続の基礎として活用できることがあります。データ・ツール・人材・プロセスに対応する戦略と組み合わせることで、データ分析ツールはリスクカバレッジを大幅に向上させるユニークな機会を提供します。これには、より多くの部門、場所、ビジネスプロセスにわたる広範囲のカバレッジ、さらには網羅性と期間のカバレッジが含まれます。

内部監査のデータ分析ツールは、次のような点から選択する必要があります（図表3参照）。

図表3 データ分析ツール選定のポイント



・コスト（継続的保守コストまたは年間コスト等）



・使い勝手の良さ、トレーニング、サポートの有無

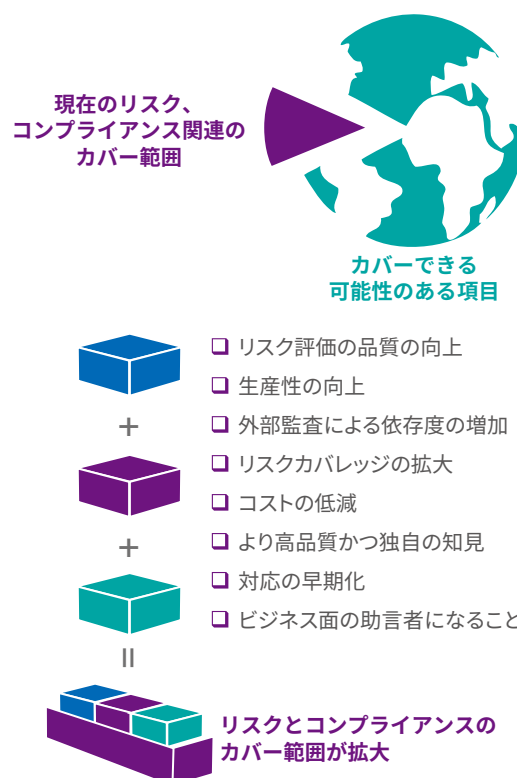


・既存のITインフラ（ERPシステムなど）との連携や統合



・一般的な業務プロセスの手順のライブラリ

図表4 リスクとコンプライアンスのカバー範囲



V. まとめ

最新テクノロジーを活用することで、内部監査部門では、付加価値の低い活動に係る手間の削減、高付加価値活動の最適化や自動化、高度なソリューションの構築・展開が可能となります。それによって、内部監査部門はより難しい課題に取り組みやすくなります。その課題とは、ビジネスモデルに影響するような急激な環境変化に直面する経営に対して、リスクやコンプライアンスに十分に対処するために貢献すること、さらにビジネスでの信頼できる助言者としての役割を果たすことです（図表4参照）。

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
マーケティング部
TEL：03-3548-5111（代表電話）
kc@jp.kpmg.com

仮想通貨に係る税制と今後

KPMG 税理士法人

FinTech

パートナー

渡邊 直人

アシスタントマネージャー 松浦 尚人

現在IT技術を活用した様々なサービスや仕組みが誕生しており、特にブロックチェーン技術を活用した仮想通貨はFintech領域における代表的な存在となっています。仮想通貨に関する税制については、平成29年12月1日に国税庁から「仮想通貨に関する所得の計算方法等について（情報）」が公表され、個人における仮想通貨を使用する場合の所得計算方法について、事例と共にその取扱いが示されています。本稿ではFintechの代表的な分野として仮想通貨に焦点をあてて、現行税制に基づく課税上の取扱いについて触れながら、さらに、仮想通貨による資金調達手段の一つであるICOに関する税務上の取扱いは上記国税庁の公表内容だけでは解釈することができない点や、今後の仮想通貨マーケットの発展が期待されている中で、税制面からこれを支援する可能性についても言及していきます。

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

【ポイント】

- 仮想通貨に関する所得税法上の課税関係
 - 雑所得として累進課税
 - 基本的な課税場面
- 仮想通貨に関する法人税法上の課税関係
 - 評価損益の取扱い
 - ICOに関する課税上の取扱い
- 仮想通貨に関する消費税法上の課税関係
- 今後の仮想通貨に関する税制改正要望



渡邊 直人

わたなべ なおと



松浦 尚人

まつうら なおと

1. 仮想通貨に係る税制

1. 資金決済法における法的位置づけ

2016年6月に資金決済に関する法律（以下「資金決済法」という）が改正され仮想通貨が法的に位置づけられ、同法第2条第5項において、仮想通貨とは、「物品を購入し、若しくは借り受け、又は役務の提供を受ける場合に、これらの代理の弁済のために不特定の者に対して使用することができ、かつ、不特定の者を相手方として購入及び売却を行うことができる財産的価値（電子機器その他の物に電子的方法により記録されているものに限り、本邦通貨及び外国通貨並びに通貨建資産を除く、次号において同じ）であって、電子情報処理組織を用いて移転することができるもの」と及び「不特定の者を相手方として前号に掲げるものと相互に交換を行うことができる財産的価値であって、電子情報処理組織を用いて移転することができるもの」と定義されています。

上記定義の通り、仮想通貨により物品の購入や役務提供を受けることができると同時に、仮想通貨それ自体を交換することも可能とされており、様々な使用場面が想定されることが分かります。

これらの使用場面に係る税務上の取扱いに関して、2018年8月1日現在、消費税及び所得税の取扱いが段階的に明示されているものの、法人税に関しては特別な定めがないため、企業会計基準委員会が2018年3月14日に公表した実務対応報告第38号「資金決済法における仮想通貨の会計処理等に関する当面の取扱い」、及び既存の法体系の枠組みの中で解釈することになると考えます。

2. 所得税法上の取扱い

(1) 原則、雑所得として累進課税

2017年9月に国税庁のタックスアンサー内で、ビットコインを使用することにより生じた利益は所得税の課税対象となり、原則として雑所得に区分されることが示されました¹。

雑所得に該当する場合、仮想通貨の使用により生じた利益は不動産所得や事業所得等の他の所得と合算し、累進税率により最高45%（復興特別所得税及び住民税も考慮すると最高56%）の税率により課税されます。例えば、給与所得を有する個人が、仮想通貨の使用による利益を得た場合、給与所得と仮想通貨の利益を合算した所得金額の多寡に応じた税負担が生じます（図表1参照）。また、年末調整により所得税額が確定し納税も完了する給与所得者であれば、その雑所得の金額が20万円を超える場合には確定申告が必要となります。一方で、仮想通貨の使用により損失が生じた場合、雑所得は事業所得や不動産所得とは異なり、他の区分の所得金額と相殺（以下「損益通算」という）することができず、さらに、

損失を繰り越して翌年以後の所得金額から控除する事も認められていません。したがって、仮想通貨の使用による利益は累進税率により課税されるにもかかわらず、その損失は所得税法上考慮される事なく課税関係が終了します。

図表1 給与所得を有する個人が、仮想通貨の使用による利益を得た場合の税負担

課税所得金額	所得税率
4,000万円超	45%
1,800超～4,000万円以下	40%
900超～1,800万円以下	33%
695超～900万円以下	23%
330超～695万円以下	20%
195超～330万円以下	10%
195万円以下	5%

(2) 基本的な課税場面

資金決済法における仮想通貨の定義の中に、物品を購入する取引だけではなく、売却や交換可能な財産的価値であることを規定していますので、平成29年12月1日に国税庁個人課税課より公表された「仮想通貨に関する所得の計算方法等について（情報）」の中で、所得税法においてもそのような取引を「使用」の範囲と捉えて、個人の確定申告における具体的な所得計算方法が示されています。

例えば、Day1に2,000,000円で4ビットコインを取得し、Day2で155,000円の商品購入に0.3ビットコインを支払った場合、保有するビットコインの使用時点での商品価値と当該ビットコインの取得価額との差額である5,000円が所得金額となります。

$$155,000円 - (200万円 / 4BTC) \times 0.3BTC = 5,000円$$

$$\text{商品価額} - 1BTC\text{当たり取得価額} \times \text{支払ビットコイン} = \text{所得金額}$$

(3) 国外転出時課税制度は対象外

国外転出時課税制度とは、国外転出（国内に住所及び居所を有しないこととなること）をする時点で、1億円以上の有価証券等、未決済信用取引等又は未決済デリバティブ取引を所有等している場合には、一定の居住者に対して、国外転出の時に、対象資産の譲渡又は決済があったものとみなして、対象資産の含み益に対して所得税が課税される制度です。

仮想通貨は上記の有価証券等その他のいずれの資産にも該当しないことから、現行法令上は国外転出時課税制度の適用はないも

1 国税庁HP/タックスアンサー/No.1524 ビットコインを使用することにより利益が生じた場合の課税関係

のと考えますが、今後の改正等に留意が必要です。

3. 法人税法上の取扱い

(1) 原則、評価損益は損金・益金不算入

法人税の課税所得は、法人税法で規定する「別段の定め」があるものを除き、一般に公正妥当と認められる会計処理の基準に従って計算します。現在、仮想通貨独自の「別段の定め」はないことから、仮想通貨に係る税務処理は、会計処理及び既存の法体系の枠組みの中でその取扱いを検討する必要があります。

仮想通貨の会計処理に関しては、2018年3月14日に企業会計基準委員会より実務対応報告第38号「資金決済法における仮想通貨の会計処理に関する当面の取扱い」が公表されています。

例えば、活発な市場が存在する仮想通貨はその市場価格をもって時価として期末評価を行い、取得価額との差額は当期の損益として処理することが明記されていますが、税務上は、一定の事由に該当する場合を除き（例えば、売買目的有価証券や短期売買商品を保有する場合や、保有する棚卸資産が著しく陳腐化した場合等）、評価損益は損金及び益金の額に算入しないこととされているため、原則として期末保有仮想通貨について評価損益が認識されるべきではないと考えるのが基本的な考え方になると考えます。

(2) ICOに関する課税上の取扱いの検討

IPOという用語になぞらえて、ICO（Initial Coin Offering）という仮想通貨を用いた資金調達がありますが、上記の会計実務対応報告にはICOに係る会計処理は検討範囲に含まれておらず、会計及び税務のいずれにおいてもその取扱いが不明瞭となっており、実務において相談を受けるケースが多くあります。

上記（1）のとおり原則は一般に公正妥当と認められる会計処理の基準に従って計算される必要がありますが、既存の法人税法の枠組みの中でのみ、その取扱いを考えた場合、大きく分けて、以下の3つの税務処理が想定されると考えております。

① 資本取引（発行時：資産と資本金が増加）

法人税法における資本等取引とは「法人の資本金等の増加又は減少を生ずる取引並びに法人が行う利益又は剰余金の分配（中略）及び残余財産の分配又は引渡しをいう。」（法人税法第22条第5項）とされています。ここで、資本金等とは、法人の株主から出資を受けた資本金、資本剰余金、並びに企業組織再編が行われた場合に増加又は減少する資本金及び資本剰余金などが該当する旨が定められています。

実際に行われているICOによるトークンの発行及び仮想通貨の取得は、取得した法人の資本金や資本剰余金の増加を伴う性質のものではなく、通常は資本取引には該当しないと考えられます。た

だし、仮想通貨の調達見合いで投資家に発行する「トークン」を保有することで発行会社から収益の分配を受ける権利を有することとなる場合等、今後の法整備により、発行会社に対する有価証券として取り扱われる場合には、資本取引として取り扱われる可能性もあると考えます。

② 負債取引（発行時：資産と負債が増加）

資金決済法に定める前払式支払手段に該当する場合には、負債取引として整理することも考えられます。例えば、仮想通貨を払い込むことで、発行会社のサービスが受けられるプリペイド型のICOで、払い込まれた仮想通貨の返済時期や金額、実質的に弁済義務が生じる旨が定められていると解釈される場合には、負債取引として整理する余地があると考えられます。

③ 収益取引（発行時：資産と収益が計上）

現行法人税法上は、仮想通貨に関する「別段の定め」が設けられていないことから、一般に公正妥当と認められる会計処理の基準に従って計算されるものと考えられ、ICOが上記のいずれにも該当せず会計上の収益として取り扱われる場合には、税務上も益金計上すべきと考えます。

(3) 海外でのICOはタックスヘイブン対策税制の検討も

日本国内での法的制約の観点から、国内でのICOが見送られ、海外で法人を設立しICOを実行するケースが見受けられます。国によっては、ICOから生ずる収入は、ICO実施時のタイミングでは収益として認識されず、実際にICO実施企業による役務提供が行われた時点で初めて課税される国もあるため留意が必要と考えます。ただ、安易にそのような国でICOを目的とした法人を設立した場合に、その国がタックスヘイブン国（所得に対する税の負担が著しく低い国）であると、本邦のタックスヘイブン対策税制により、合算課税の対象となる可能性があるため、外国法人を用いたICOのストラクチャリングにあたっては、税務専門家も交えた慎重な判断が求められると考えます。

4. 消費税法上は非課税取引

消費税は国内において事業者が事業として対価を得て行う取引について課税されますが、消費に負担を求める税としての性格から課税の対象としてなじまないものや、社会政策的見地から非課税取引として一定の取引には消費税を課さないという配慮がされています。この点、仮想通貨を売却した場合の消費税法上の取扱いについて、2017年6月30日以前は、上記の非課税取引のいずれにも該当しないことから課税取引として消費税が課されていましたが、資金決済法により仮想通貨が支払手段として法的に位置付けられたことに伴い、税制改正により2017年7月1日以後に行う仮想通貨の

売却については、消費税が非課税とされました。また、支払った消費税の仕入税額控除額を算定する際に使われる「課税売上割合」の算定上、分母及び分子のいずれにも含めないという整理がされました。

II. 仮想通貨に関する税制改正要望

1. 雑所得による総合課税から申告分離課税へ

上記1.2.(1)でも述べた通り、仮想通貨を「使用」した場合は、原則として雑所得に区分され、その所得に対して最高45%の税率による累進税率により所得税が課税されます。また、雑所得の金額の計算上生じた損失は繰越控除が認められていません。

雑所得の区分には、累進税率による総合課税と、一定の税率による分離課税の2種類の課税方式があります。仮想通貨を含む通常の雑所得に関する課税は前者の方式ですが、先物取引と呼ばれる取引に係る所得には後者の方式が適用され、かつ、その年において損失が生じた場合には一定の要件の下で、その損失の金額を翌年以後3年以内の各年分の先物取引に係る雑所得等の金額から繰越控除することが認められています。

この分離課税が適用される「先物取引」の範囲は限定列举されており、商品先物取引等、金融商品先物取引等、カバードワラントの差金等決済に該当する取引のみが対象となります。この点、仮想通貨はそのいずれにも該当しないことから、現行の先物取引の枠組みには含まれないこととなります。

そもそも先物取引に係る雑所得が導入された目的は、委託者保護の強化や監視・監督体制及び紛争処理体制の充実などを内容とする市場基盤の整備拡充が図られた上で、個人投資家のより一層の市場参加を通じて商品先物リスク・ヘッジ機能等を向上させ、ひいては法人投資家など幅広い投資家の参加を促していくことにあったことを踏まえ、仮想通貨に関しても、我が国は世界に先駆けて資金決済法を改正し、仮想通貨取引の法的整備を行っていることから、税制面からもこれを支援する事で、仮想通貨マーケットへの更なる市場参加者の呼び込み等を促し、将来的な発展に寄与できると考えています。

具体的には、仮想通貨取引に係る雑所得の金額についても、先物取引と同様に分離課税方式を導入し、また、損失の繰越控除制度を設けることで、先物取引と同様の課税環境を整えることが考えられます。

とは言え、仮想通貨独自の税制を取り入れるには政策的に非常に長い期間が必要となり、また、今後様々な新しい利用状況が生じることが想定されるため、まずは現状の税制改正で対応できる範

囲を目標に現行の課税制度が見直されることが期待されます。

	現行の取扱い	改正要望
(1)	最高45%の税率による所得税の累進課税	20%の一定の税率による所得税の申告分離課税
(2)	損失の繰越控除不可	翌年以降3年間繰越控除

2. その他

(1) マイニングに係る費用収益対応の原則のあてはめ

マイニングでは、機材（マイニング装置）を動かす電気代等の費用と、報酬として得られる仮想通貨の収益の課税時期を合わせることが経済的な実態とも合っているため、暦年ベースとされている課税単位の例外として、マイニングに係る費用を収益の発生時まで繰り延べる可以考虑。

(2) 仮想通貨同士の交換に係る課税時期の繰延べ

仮想通貨の「使用」には、仮想通貨同士の交換も含まれていますが、海外で取引を行う場合や、マイナーな仮想通貨の場合には、円相場がないため市場価格の把握が困難であるものも存在し、また仮想通貨での納税も認められていないことから、実務上、納税者において申告・納税の困難性が生じることや、課税当局側においても、同様の困難が生じるものと推測されます。そこで、一定の条件を付した上で、仮想通貨間の交換時には損益を認識せずに、法定通貨への交換や決済手段としての利用するタイミング等、その円価額が明確になるタイミングまでその課税を繰り延べる可以考虑。

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。

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 税理士法人

パートナー 渡邊 直人

TEL : 03-6229-8409

naoto.watanabe@jp.kpmg.com

新収益認識基準が企業経営に与える影響の考察 ～業種別シリーズ 小売流通業～

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

シニアマネジャー 宇都本 賢二

企業会計基準委員会（ASBJ）は平成30年3月30日、「収益認識に関する会計基準」および「収益認識に関する会計基準の適用指針」（以下「新収益認識基準」という）を公表しました。新収益認識基準は、国際的な会計基準との整合性を重視しており、国際財務報告基準（IFRS）第15号および米国基準（ASC606）と一部を除きほぼ同様の内容となっています。

新収益認識基準を適用することによって、売上高に影響が生じる可能性があります。新収益認識基準の適用は、単なる会計処理の問題に留まらず、業務やシステム、経営管理への影響が生じることも考えられます。本稿より複数回にわたり、特に重要な影響を受けることが想定される業種を取り上げ、設例を挙げながら、企業経営に与える影響と課題を解説します。本稿では小売流通業に焦点をあてて解説します。



宇都本 賢二
うつもと けんじ

【ポイント】

- ー 小売流通業において特に重要な影響を受ける取引としては、代理人取引、ポイントプログラムがある。
- ー 従来、総額で売上計上していた取引が、新収益認識基準のもとでは代理人取引と判定された場合、売上計上額は売上総利益・手数料相当の純額となり、売上高が大幅に減少する。
- ー ポイントプログラムを採用している企業は、従来、各期末でのポイント残高を引当金として費用処理していたが、新収益認識基準のもとでは、売上を販売した商品と付与したポイントに配分したうえで、ポイントに配分された売上は、実際にポイントが使用されるまで繰延べられるため、売上高の計上時期が従来とは異なる。
- ー 新収益認識基準の適用によって売上高が変動する場合には、業績評価の在り方を見直す必要が生じる可能性がある。

I. はじめに

新収益認識基準では、財またはサービスを企業が自ら提供するのか（本人取引）、他の当事者によって提供されるように手配するのか（代理人取引）の判定を要求しています。また、新収益認識基準では、収益を認識する単位は、現状の取引ベースではなく、企業が顧客に対して財またはサービスを提供する約束（以下「履行義務」という）の単位とすることとしています。

小売流通業において、財またはサービスを顧客へ提供する際に、「本人代理人取引の検討」が必要となる場合があります。また、近年販売戦略の一環として採用する企業が増えている「ポイントプログラム」については、収益を認識する単位および収益計上時期が変わる場合があります。以下、「本人代理人取引の検討」「ポイントプログラム」について、新収益認識基準の概要、企業経営に与える影響と課題について解説します。

II. 本人代理人取引の検討

1. 新収益認識基準の概要

企業による顧客への財またはサービスの提供に他の当事者が関与している場合、自社が「本人」であるか「代理人」であるのかを判定する必要があります。

本人か代理人かの判定は、顧客に財またはサービスが提供される前に企業が当該財またはサービスに対する支配を獲得しているか否かがポイントになります。企業は支配の定義（当該資産の使用を指図し、当該資産から得られる便益のほとんどすべてを享受することができる）および3つの指標（約束の履行に対する主たる責任、在庫リスク、価格裁量権）を総合的に勘案しながら本人か代理人かを判定することになります。

2. 会計処理（ex. 売上高100、原価90の場合）

（1）本人取引となる場合

（借方）	現金預金	100	（貸方）	売上高	100
（借方）	売上原価	90	（貸方）	買掛金	90

（2）代理人取引となる場合

（借方）	現金預金	100	（貸方）	売上高	10
			（貸方）	買掛金	90

3. 具体例（いわゆる消化仕入取引のケース）

（1）前提条件

- A社はショッピングセンターを運営し、複数の専門店がショッピングセンター内でテナントとして営業している。
- 日々のテナントでの売上現金は、営業時間終了後にA社に預けられ、一定額を差し引いて翌日にA社からテナントに支払われる。
- テナントでの品揃え・値決めについては、テナント自身の裁量で行われる。
- 商品が売れ残った場合等のリスクについては、テナントが負っている。

（2）解説

A社は、この消化仕入取引を本人として会計処理すべきか、代理人として会計処理すべきか検討するにあたり、まず顧客に提供する特定された財またはサービスを識別し、次にその財またはサービスが顧客に移転される前にA社が支配しているかどうかを評価します。この取引において提供される財またはサービスとは、テナントが販売する商品であり、A社は、顧客に対して約束の履行に関する主たる責任を負っているわけではありません。また、A社は、商品の在庫リスクを有しておらず、販売価格の裁量権もありません。

以上より、A社は、顧客に商品の支配が移転する前にその商品を支配しておらず、この取引における代理人と考えられますので、A社の売上高は、手数料相当額となります。

4. 企業経営に与える影響と課題

代理人取引と判定された場合、制度会計上の売上高は純額（従来の売上総利益相当額）となり売上高が大幅に減少します。そのため、IR情報、社内業績評価についての検討が必要になります。

IR情報としては、例えば、中期経営計画において目標売上高や目標売上高利益率を掲げている企業は、新収益認識基準適用後の売上高をベースとした目標数値への見直しが必要になります。

社内業績評価についても制度会計上の売上高を業績評価に用いている企業は、新収益認識基準適用後の売上高をベースとした業績評価指標へ見直すのか、それとも、従来の売上高と同等の指標（例えば、取扱高）を維持することにより実質は現行の業績評価指標を継続するのか、検討する必要があります。いずれの場合であっても、関係者の理解が得られるように業績評価制度の見直しを検討する必要があります。

また、業務への影響としては、取引類型ごとに契約内容から総額表示と純額表示を区分する仕組みが必要です。さらに従来は総額で会計処理していた取引で、今後、純額となる取引については、取引時から純額で会計処理するのか、取引時は総額で会計処理し報

告時のみ純額へ組替えるのかを検討し、対応した業務プロセスの変更が必要になります。

さらに、取引時は総額で会計処理し報告時のみ純額へ組替える場合であっても、日次や週次のように高い頻度で純額による業績報告が求められる場合は、業績評価のレポートに係るシステムの改修も検討することになります。

III. ポイントプログラム

1. 新収益認識基準の概要

企業は、顧客に対して、追加的な財またはサービスを無料または値引きした価格で取得できるオプションを付与することがあります。例えば、ポイントプログラムがこれに該当します。

この付与したポイントが、契約を締結しなければ受け取ることができない、すなわち顧客に商品やサービスを提供することによって付与された場合、付与したポイントを別個の履行義務としなければならない、取引価格を商品販売（またはサービス提供）と付与したポイントに、独立販売価格（通常の販売価格）の比で配分しなければなりません。そして、当該ポイントが行使された時に対応する収益を認識します。

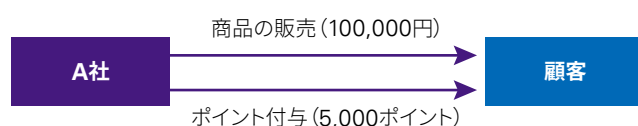
なお、商品の販売等に基づかないポイントの付与（例えば、誕生日ポイントやアンケートに回答した場合に付与されるポイント）は履行義務ではなく、引当金として処理されることになります。

2. 具体例および会計処理

(1) 前提条件

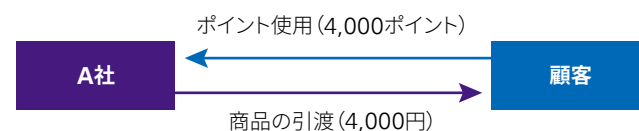
<X1年度>商品販売時

- A社は自社の店舗で商品を購入した顧客向けのポイントプログラムを導入している。このプログラムでは、顧客は100円購入するごとに5ポイントを付与される。顧客は、このポイントを使用することにより、A社の店舗で将来購入する際に、1ポイント＝1円の値引きを受けることができる。
- A社は、X1年度に100,000円の商品を販売し、顧客に将来使用可能なポイントを5,000付与した。A社は、当該ポイントに関しては80%にあたる4,000ポイントのみが交換されると予測し、ポイントの独立販売価格を1ポイント＝0.8円と見積もった。



<X2年度>ポイント使用時

- X2年度に予想どおり、4000ポイントが使用された。



(2) 解説

<X1年度>商品販売時

X1年度にA社が自社の店舗の顧客に付与したポイントは、顧客がA社の店舗で商品を購入した時に付与されるものであるため、A社が顧客に対して付与したポイントは、別個の履行義務となります。したがって、A社は、商品とポイントのそれぞれの独立販売価格に基づき、取引価格を次のように配分します。

ポイントの独立販売価格を算定する際には、将来、ポイントが財またはサービスへ交換される予測割合を乗じる必要がある点、留意が必要です。

(単位:円)

履行義務	独立販売価格	配分比率	配分額
商品	100,000	96.154%	96,154
ポイント	(※1)4,000	3.846%	3,846
合計	104,000	100%	100,000

(※1)ポイントの独立販売価格5,000×予測交換割合0.8

(借方) 現金預金 100,000 (貸方) 売上高 96,154
(貸方) 契約負債 3,846

<X2年度>ポイント使用時

予測どおり付与されたポイントが使用されたため、ポイント使用による収益を認識します。

(借方) 契約負債 3,846 (貸方) 売上高 3,846

なお、上述では、取引が発生した都度、売上高と契約負債を区分する会計処理を示していますが、実務上は、月次や四半期ごとのように一定期間のポイントの受払いおよび対象取引を把握し、その時点でのポイントへの取引価格の配分比率（ポイント単価）とポイント数を集計して、まとめて会計処理することも想定されます。

3. 企業経営に与える影響と課題

ポイント制度を採用している場合の具体的な会計処理例を解説しましたが、実際には日によって付与されるポイント数が変わったり、商品の販売とは関係なくポイントを付与する場合もあるかと思えます。

新収益認識基準では、ポイント付与の対象となる商品とポイントへの取引価格の配分が必要になりますので、適切な会計処理ができる体制が必要です。すなわち、ポイントへの取引価格の配分比率（ポイント単価）をいかに見積もるか、いったん付与されたポイントに色はついていないので、別個の履行義務として取引価格を配分すべきポイントと、その必要がないポイントをいかに区別するかが、実務上の課題であると考えられます。ポイント単価の見積りやポイントの区別にあたっては、一定の仮定に基づいて対応せざるを得ないと考えられ、その仮定の如何によって、売上高が変わってしまうため、慎重に判断することが求められます。

また、売上高が変動しますので、II. 本人代理人取引の検討時の課題と同様、今後のIR情報、社内業績評価への反映をどのように実施していくか、検討が必要です。

IV. 最後に

小売流通業において、特に重要な影響を受ける取引として、本人代理人取引の検討とポイントプログラムについて解説してきました。実際、IFRSを任意適用している小売流通業の中には、業種の特性から前述の消化仕入取引相当分につき、売上高が大幅に減少している企業も見られます。

最も重要な経営指標のひとつと考えられる売上高の大幅な変動は、単なる会計基準の変更として経理部門のみが対処する問題ではなく、販売を担当する営業部門や中期計画の見直し等を行う経営企画部門、さらには、業績評価連動の給与・賞与体系を立案する人事部門等も巻き込んで対応すべきと考えられます。

収益認識コンテンツ

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス

シニアマネジャー 宇都本 賢二
TEL：03-3548-5120（代表電話）
kenji.utsumoto@jp.kpmg.com

資本コスト経営～ROICの活用と最適資本構成の実現

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

ディレクター 土屋 大輔

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードは自社の資本コストを的確に把握したうえで、事業計画や資本政策の策定、事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分、政策保有株式への対応について求めています。資本コストを認識している企業は全体の約半分という調査結果もある中、今後、多くの企業が自社の資本コストを算出し、経営に取り入れていくものと推察されます。

資本コストそれ自体の算出は決して高度な技量を要する訳ではありません。むしろ、資本コストを巡る最大のチャレンジは、資本コストを意識した経営を行うことによって、いかに企業価値向上に繋げていくか、という点です。

本稿は「資本コスト経営」と密接に関連しているROIC（投下資本利益率）と最適資本構成の観点から、その推進に当たって考慮すべき論点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。



土屋 大輔
つちや だいすけ

【ポイント】

- ー 「資本コスト経営」が目指すところは資本コストを上回るリターンの持続的な創出である。リターンを測る指標として、特に一般事業会社においてはROICが優れている。
- ー ROICを活用する前提として、自社の資本コストをマーケットの期待を踏まえて正確に認識することが必要である。一般的に日本企業がCAPM（資本資産価格モデル）で算出する資本コストはマーケットの期待値と乖離していることが多い。
- ー ROICは現在のD/Eレシオを所与として議論されることが少なくない。最適資本構成に関する議論を踏まえたうえで、投下資本の調達サイド・運用サイドのバランスに配慮し、その過程で政策保有株式の位置付けや余剰現預金の使途についての論点を整理する必要がある。
- ー ROICは事業別の評価や事業ポートフォリオ管理等に優れているが、ROICは万能ではない。自社のビジネスモデルや事業のライフサイクルの位置付けを踏まえて、柔軟に活用する必要がある。

I. 「資本コスト経営」とROICの活用

1. 「資本コスト経営」の重要性

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードおよびその付属文書である「投資家と企業の対話ガイドライン」は、資本コストを踏まえた事業計画や資本政策の策定、資本効率に関する目標設定や事業ポートフォリオの見直し等を上場企業に求めています。日本IR協議会が実施した調査によれば、自社の資本コストの水準を認識している企業は49%に留まります（「IR活動の実態調査」2018年4月）。改訂コードによって、今後、多くの企業が資本コストを意識した経営に舵を切ると推察されます。

資本コストの計算それ自体は決して高い技量が求められる訳ではありません。また、投下資本を所与とし、従来のPLのみの観点から資本コストを上回るROE目標を掲げることも可能です。しかし、これでは本質的に「資本コスト経営」を推進していることにはならないと考えます。

「資本コスト経営」において求められるのは、最適資本構成の方針に基づきバランスシートマネジメントを強化すると同時に、資本コストを上回るリターンを持続的に創出する取組みであるといえます。資本コストを軸にグループ全体・事業別の評価を行い、リスクテイクを通じて企業価値向上を図ることが重要です。

2. 「資本コスト経営」におけるROICの活用

資本コストを上回るリターンを評価するROIC（投下資本利益率）は、特に一般事業会社において「資本コスト経営」との親和性が高いと考えます。資本生産性指標はその他にもROAやROEが存在しますが、ROAは分母の総資産に他人債務を含むことから明確に対応する資本コストがないことや、ROEは株主にとって重要な指標であるものの、事業部門別には株主資本を単独で認識することの難しさなどもあり、多くの一般事業会社においては業績管理上使用しにくい、という問題点が存在します。

それに対してROICは分母を事業に投下している資本（「運転資本 + 固定資産」or「有利子負債 + 株主資本」）としてリターンを評価し、資本コストとの整合性も図りやすいという特徴があります。

ROICは便利な指標と評されますが、その活用において見落としされがちで、かつ、「資本コスト経営」を推進していくうえでの前提ともいえる下記論点を踏まえる必要があります。

- (1) マーケットの期待値を踏まえた資本コストの把握
- (2) 最適資本構成の実現とバランスシートマネジメントの推進
- (3) ビジネスモデルと事業サイクルとROICの適性の判定

これらは主としてグループ全体で整理すべき事項であり、事業別に展開する前段階の議論となります。これらの点が前提として明らかになっていないと、仮に事業別にROICを展開できたとしても、グループ全体で見た場合に企業価値向上に繋がらない可能性があります。

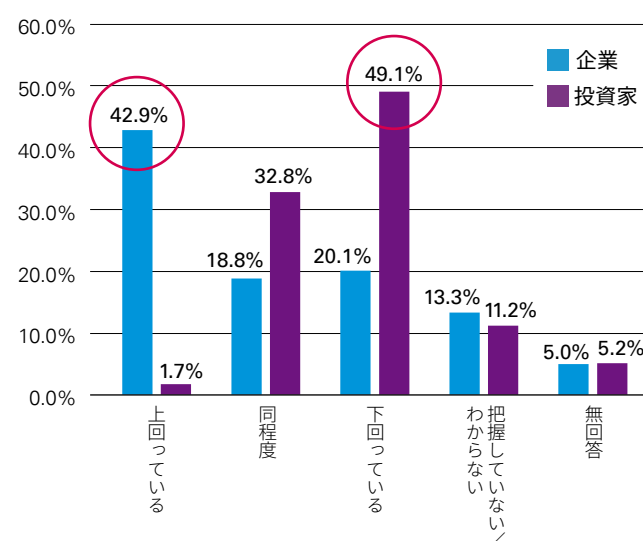
II. マーケットの期待値を踏まえた資本コストの把握

企業は投資家から調達した資本を元手に事業を展開しており、投資家はリターンを求めて投資しています。企業からすれば、投資家が要求するリターンが資本コストに相当します。資本コストは、有利子負債にかかる負債コスト、株主からの期待収益率である株主資本コスト、また、それらを資本構成によって加重平均したWACC（加重平均資本コスト）に大別されます。当然のことながら、資本コストを上回るリターンを上げなければ投資家は満足しません。資本コストをハードルレートとして投資評価等に使用するのはこのためです。

借入金の金利など負債コストと比べて株主資本コストはあくまでも投資家の期待値であり、実務上はCAPMのモデルを活用して推定するしかありません。そこで問題となるのが、CAPMを使って企業が算出した株主資本コストと、マーケットの主たる参加者である機関投資家とはその水準感が大きく異なる、ということです。

その証左として、株主資本コストに対するROE水準の見方が企業と機関投資家とは大きく異なるという調査結果を生命保険協会が公表しています（「株式価値向上に向けた取組みについて」2018年4月）。企業の42.9%が自社のROEは株主資本コストを上

図表1 資本コストに対するROE水準

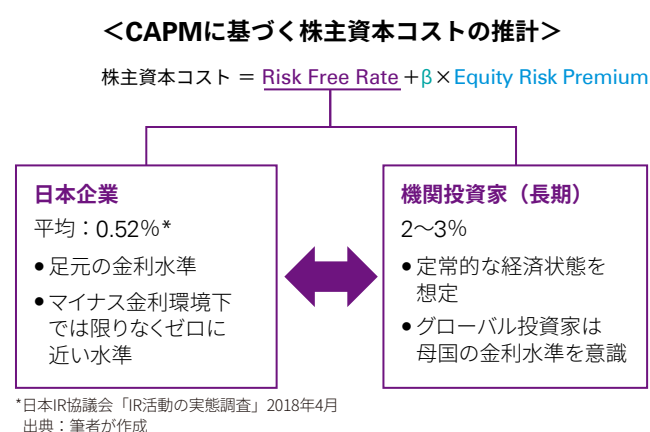


出典：生命保険協会「平成29年度生命保険協会調査株式価値向上に向けた取組みについて」2018年4月

回っているとしているのに対して、機関投資家の49.1%は下回っていると回答しています。つまり、機関投資家は、日本企業は総じて資本コスト割れ、価値破壊企業であると見做している、ということになります（図表1参照）。

機関投資家の株主資本コストに対する認識が企業のそれと大きく異なる要因は様々ですが、主要な要因としてリスクフリーレートの設定があります。現在のマイナス金利環境下では、日本企業はリスクフリーレートを限りなくゼロに近い水準で設定しているのに対して、特に長期の機関投資家は定常的な経済状態を想定して金利水準を設定しているケースがあります。また、海外から日本株に投資している機関投資家からすれば、母国の金利水準が日本と比べて高いケースにおいて、母国と同程度の水準を意識してリスクフリーレートを設定するケースも見受けられます。これらのケースではリスクフリーレートを2~3%で設定していることから、結果として日本企業が認識する株主資本コストよりも機関投資家のそれは2~3%高い水準にあることとなります（図表2参照）。

■ 図表2 リスクフリーレート認識の差異



ここで問題となるが、資本コストはハードレートとしてROICの評価や投資基準、減損テスト等に活用されるということです。資本コストの認識がそもそもマーケット参加者の期待とずれているのであれば、仮に資本コストを意識してハードルレートを設定したとしても、マーケット参加者にとって企業価値が向上するには至らないケースがあり得ます。現実的な対処方法として、自社の株主構成や株価からインプライされる株主資本コスト等を参考に、マーケットの期待値を踏まえて株主資本コストの水準を検討する必要があります。

III. 最適資本構成とバランスシートマネジメント

日本企業は長らくPL重視の経営を行ってきたため、バランスシ-

トへの意識が希薄であったといわれます。しかしながら、「資本コスト経営」を行ううえで、バランスシートへの意識は不可避であり、最適資本構成について明確なポリシーを持つ必要があります。ROICで言えば、「IC（投下資本）」の部分について、明確な活用方針を打ち出すことが重要です。

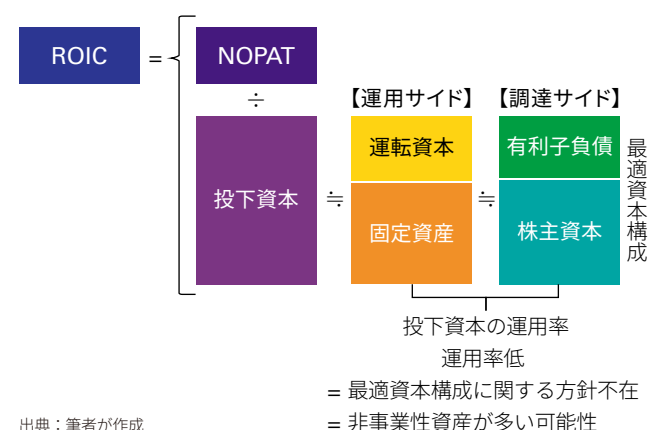
ROICの投下資本はバランスシートの借方・貸方の両サイドから捉えることが可能です。投下資本を投資家から調達した資本と捉える場合には「有利子負債+株主資本」とし、事業で活用している資本と捉える場合には、運用サイドの「運転資本+固定資産」とするのが一般的です。調達した資本がすべて事業に投じられていると仮定すれば、投下資本の調達サイドと運用サイドは本来一致するはずですが。

ここで問題となるのは、ROICの評価を調達・運用どちらの投下資本を元に評価を行うか、という点です。実務上、ROICを運用サイドで評価する企業は多く存在しますが、投下資本の運用率（運用サイド÷調達サイド）が低い場合には、運用サイドで評価するROICが必ずしも企業の実力を表していない場合があります。

その最大の理由は、非事業性資産の存在です。非事業性資産が多いと投下資本の運用率は低下し、調達した資本を事業に効率的に投下できていない、という評価になります。経験則的に、運用率が90%を下回ると投下資本は効率的に事業に投下されていない状況が多く見受けられます。

非事業性資産として論点になるのが余剰現預金と政策保有株式です。また、非事業性資産が多く存在しているケースは往々にして投下資本の調達サイドをもって事業（運用サイド）をどう支えるか、という方針、つまり最適資本構成に関する方針が不在であるケースが殆どです（図表3参照）。

■ 図表3 最適資本構成と投下資本の運用率



1. 最適資本構成に関する方針

最適資本構成は、企業が事業を支えていくうえで必要と考える自社の有利子負債・株主資本のサイズおよび構成の妥当な水準

を指します。今後の成長投資のために後どれくらい有利子負債を調達できるのか、といった Debt Capacity も最適資本構成の論点です。

最適資本構成の追求は資本コストの低減にも繋がります。一般論として、株主資本コストは負債コストと比べて高水準にあり、財務健全性を意識するあまり株主資本を過剰に積み上げると資本コストは上昇し、ROIC Spread (ROIC-WACC) を毀損します。特に欧米では、資本コストをオプティマルなポイントに引き下げる目的から過度に財務リスクを負わない範囲で、有利子負債を活用し株主資本の割合を引き下げる、という取組みを行う企業が多く存在します。

一方で、日本企業は現在のD/Eレシオを所与としているケースが多く見受けられます。最適資本構成に関する方針がないと、バランスシートの借方に余剰現預金等といった非事業性資産をいたずらに積み上げることになりかねません。

(最適資本構成の実務的なアプローチは、KPMG Insight vol.26 2017年9月号「最適資本構成の追求と格付戦略」を参照)

2. 余剰現預金の取り扱い

非事業性資産の議論において、よく論点になるのは日本企業はキャッシュをため込みすぎている、という点です。前掲の生命保険協会調査においても、機関投資家の68.9%が手元資金の水準の妥当性に関して「あまり/ほとんど説明されていない」と感じています。

余剰現預金の大部分は資本勘定の利益剰余金に対応していると考えられることから、前述の最適資本構成についての方針の不在が、現預金の水準について方針の不在に直結している可能性が高いと考えます。

一方で、企業としては資金繰り上のバッファや突発的な市場環境の悪化等の緊急時の備え、将来投資への積み立て等、様々な観点から手元流動性を厚くしておきたいというインセンティブが働き易いのも事実です。これらの観点を踏まえた、手元流動性ポリシーを策定し、現預金保有に対する説明力を高める必要があります。

3. 政策保有株式

機関投資家からみて非事業性資産と見なされがちなのが政策保有株式です。政策保有株式については改訂コードにおいて「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」することが明示されています。そこで問題となるのがどのようにして政策保有株式を評価すべきか、という点です。

実務上、多くの企業において投資時点の簿価を分母とし配当や取引等による便益(受注額等)、投資時点と比較した評価損益を分子として政策保有株式を評価しているケースが見受けられます。

$$\frac{\text{配当} + \text{便益} + \text{評価損益(期末 - 当初)}}{\text{当初投下資本(簿価)}} > \text{資本コスト}$$

しかしながら、バランスシート上、上場株式は時価計上されており、簿価以上の残高が計上されているケースもあります。公表されている財務諸表をベースに業績評価を行う投資家からすれば、時価計上されている政策保有株式も投下資本の一部を構成しており、そこには資本コストがかかっていると見做していると考えます。その観点から、たとえば、下記の評価方法を取っていると考えられます。

$$\frac{\text{配当} + \text{便益} + \text{評価損益(期末 - 期初)}}{\text{期初投下資本(時価)}} > \text{資本コスト}$$

このとおり、企業側と機関投資家側では政策保有株式の評価方法は異なります。「資本コストと見合っているか」の評価はこれらの差異に留意する必要があります。

また、「資本コスト経営」の要諦がグループ全体として持続的にリターンを創出することにあることを踏まえると、全体最適の観点から定量評価は行いつつもその保有の妥当性に関する定性的な要因についても十分に検討する必要があると考えます。

IV. ビジネスモデルと事業サイクル

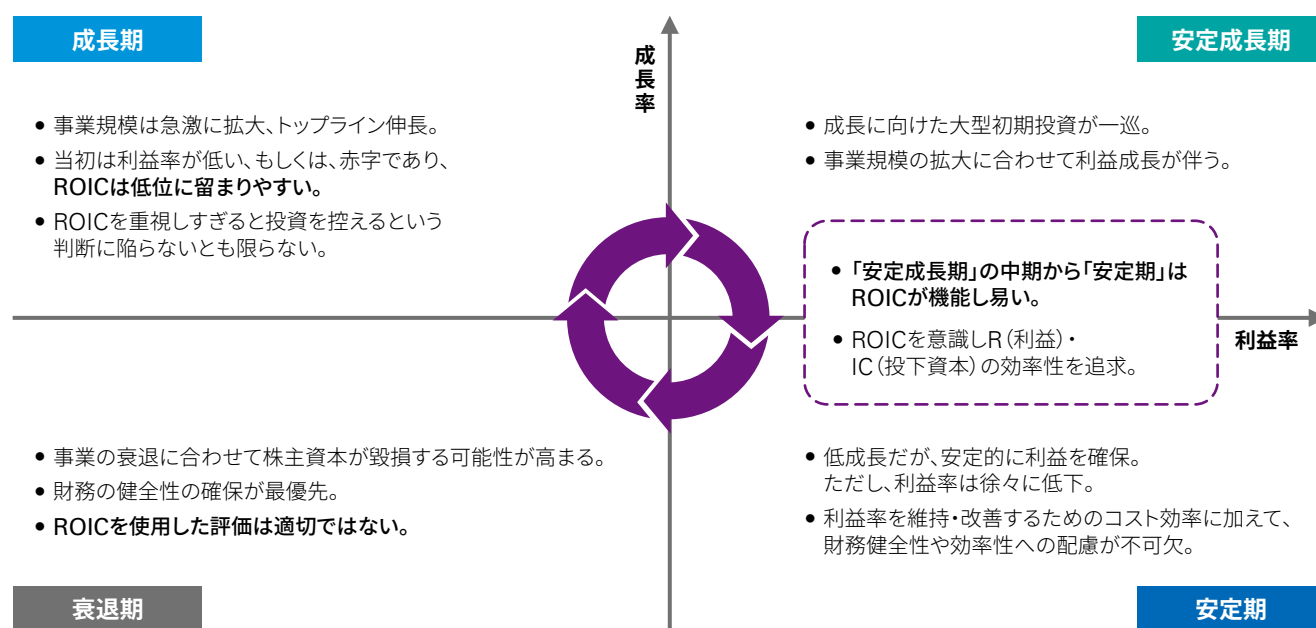
「資本コスト経営」=ROICありきではありません。ビジネスモデルや事業サイクルの位置付けによってROICが機能しないことは往々にしてあり、ROICの限界を知ることもまた「資本コスト経営」において重要な視点です。

1. ビジネスモデル

ROICは製造業やメーカー等、事業の特性上 capital intensive (資本集約型)な企業では有効に機能し易いという特徴があります。このような企業はR (利益)のみならず運転資本や設備の回転率等IC (投下資本)の双方の観点からROICの向上を図ることができます。

一方で、サービス業等、non-capital intensive な企業ではROICが有効に機能しにくいといった特徴があります。これら事業はそもそもバランスシート上の資産をさほど使用せずに事業を展開しており、IC (投下資本)を改善しようとする場合、実質的に投資抑制しか投下資本を引き下げる手段がありません。結果的に、R (利益)を重視すればよいという結論になり、ROICが業績評価指標として適切とはならないケースがあります。

図表4 事業サイクルとROIC



出典：筆者が作成

2. 事業サイクル

事業は「成長期」⇒「安定成長期」⇒「安定期」⇒「衰退期」といったライフサイクルを経ると考えられます。ROICが有効に機能するのは「安定成長期」の中期から「安定期」にかけてです。

これらのステージでは成長に向けた大型の投資が一巡し、リターンを継続的に上げるためにR（利益）・IC（投下資本）の効率性を追求する必要があります。コスト効率性や財務効率性を追求するうえでROICは機能しやすいといえます。

一方で、「成長期」においてROICを使用しようとするともそもそも投資を抑えるという判断に陥らないとも限りません。「成長期」の初期はトップラインこそ伸びるものの、利益が十分に上がっていないケースもあり、ROICも低位に留まる傾向が強いからです。「成長期」においては投資開始時にNPV等で資本コストを加味したうえで、投資のトレースとしてROICの改善トレンドや投資期間にわたっての平均値をみる等といった工夫が必要です

「衰退期」は財務の健全性の確保を最優先に考えるべきであり、ROICでの評価は適切といえません（図表4参照）。

ハードルレートの設定、事業・子会社への資本のアロケートと投資権限の関係、ツリー展開、ポートフォリオ管理等が挙げられます。

しかし、これらを有効に機能させるためには、本稿で取り上げた「資本コスト経営」の前提条件を踏まえたうえで、グループ全体としての方針を整理する必要があります。マーケットの期待を踏まえた資本コストの水準、最適資本構成に関する方針（手元流動性ポリシーや政策保有株式の方針を含む）、自社のビジネスモデル・事業サイクルを踏まえたROICの位置付けの明確化を通じて、はじめて「資本コスト経営」を推進する土台が整うといえます。

これらを土台に企業価値向上の具体的な施策を展開していくことが「資本コスト経営」の要諦です。

（ROICや資本生産性、資本コスト、最適資本構成、投資家との対話等を巡る論点については拙著「ROIC経営～稼ぐ力の創造と戦略的対話～」(日本経済新聞出版社)もご参照ください。)

V. 資本コスト経営の実践

資本コストを踏まえて企業価値向上を図るためにはROICを企業の実態に合わせて事業に落とし込んでいく必要があります。

事業別の展開はそれぞれで多様な論点が存在します。その代表的なものとしては、ROICの評価単位（事業部別・製品別）、事業別

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

海外企業が投資を加速するB2Bマーケティングの進化形ABMとは？

KPMG コンサルティング株式会社

テクノロジー・メディア・通信セクター

ディレクター 山田 宏樹

アカウントベースドマーケティング（ABM）とは、ハイテク企業を中心としたB2B事業における営業とマーケティングの機能連携による、長期的かつ戦略的な顧客開拓および深耕のための取り組みです。2016年頃より欧米のB2B企業を中心に注目を集めており、国内B2B企業においても近年関心が高まってきています。ABMは、他のB2Bマーケティング施策と比較して投資対効果（ROI）が高いとされ、マーケティング予算における投資割合が増加傾向にあります。

ABMとは、B2B企業がデジタル活用を含めたデマンド創出に取り組むなかで見えてきたマーケティングと営業機能連携の課題を解決するための方策であると同時に、アカウントマネジメントという従来より営業機能が取り組んできた施策の進化形とも言えます。

本稿では、ABMの本質をふまえた取り組みのあるべき方向性や主要論点を中心に解説します。

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



山田 宏樹
やまだ ひろき

【ポイント】

- ー ABMは、企業がデジタル活用に取り組むなかで顕在化してきたマーケティング機能と営業機能間での連携に関する課題への解決策である。
- ー ABMの特徴を表現するキーワードは、「長期的取り組み」、「戦略的取り組み」、「パーソナライズ」、「機能連携」が挙げられる。
- ー ABM成功のためには、「アカウント選定」、「アカウント計画・洞察」、「コンテンツ開発」、「アカウントエンゲージメント」、「効果測定」というABMマネジメントプロセスにおける論点をおさえた取り組みが重要である。
- ー パイロット導入を通して成功事例を創ることにより、社内懐疑者を説得しアカウント担当者の自発性を促進することがABM導入を加速する。

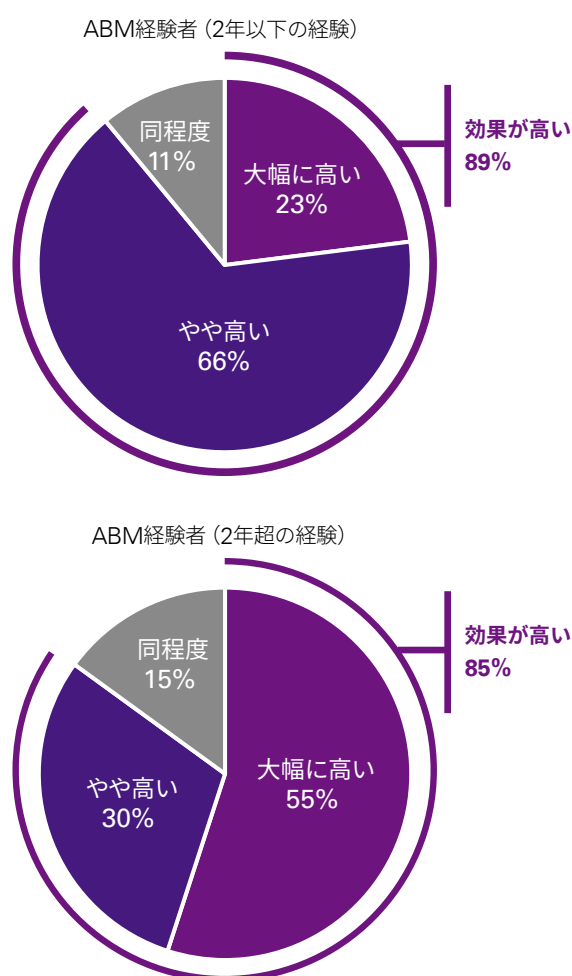
1. ABMの効果と取組みの背景

1. ABMへの注目と効果

米ITSMA社¹によるアカウントベースドマーケティング（ABM）コンセプトの発表は2003年に遡ると言われるが、欧米を中心に2016年頃から急激に注目度が上がっています。ある調査によるとABMのROIは、他のマーケティング施策と比較して非常に高いとされます。また、ABMに取り組むB2B企業におけるマーケティング予算に占めるABM予算の割合は既に約4分の1程度を占め、さらに拡大傾向にあります。海外でのこのような盛り上がりを受け、国内B2B大手企業においてもABMへの関心が高まり、研究や取組みが始まりつつあります（図表1参照）。

図表1 ABMの投資対効果(ROI)

他のマーケティング施策と比較して、ABMのROIは？



補足：ABM経験者（2年以下の経験）：n=35, ABM経験者（2年超の経験）：n=20

出典：ITSMA and the Account-Based Marketing (ABM) Leadership Alliance, "Driving Growth with Three Types of ABM: How Companies Are Leveraging ABM for Maximum Business Impact", 2017/8/29 を元に作図

2. ABM取組みの背景

(1) インバウンド・マーケティングにおける顕在課題への解決策

2009年頃以降、欧米を含めたB2B企業はリード創出強化等を目的に、デジタル・マーケティング等を通じた需要創出への投資を行ってきたにもかかわらず、営業側でそれらのリードが十分に活用できていないケースも多いです。それは、マーケティングと営業機能間の壁に起因するものであり、具体的にはマーケティング部門と営業部門間におけるKPI（重要業績評価指標）やターゲット顧客の相違、コミュニケーション不足等に起因すると考えられます。ABMは、2009年頃からのデジタル活用によるリード創出への取組みを推進するなかで顕在化してきた機能間連携の課題への解決策として、2015年頃より注目されるようになったと考えられます。

(2) B2B事業におけるアカウントマネジメントの重要性

一般的に、B2B企業では少数顧客が収益の大部分を占めるという、いわゆる「パレートの法則」が多くの企業にあてはまります。たとえば、下記のような事象です。

- 売上上位20%の顧客が売上の80%を占める
- 顧客の上位10社が売上の80%を占める

この収益上の顧客の偏りがABM導入において効果創出のための前提となります。多数の企業にリソース分散するのではなく、より少数の高収益顧客に集中するほうが費用対効果が高いという考え方です。その場合、B2B企業にとって重要となるのは、どの顧客を重要顧客とするかという選定方法とその企業数ということになります。

多くのB2B企業の営業部門において、「アカウントマネジメント」というコンセプトは以前からの取組みテーマであり、これら企業には既に「アカウントマネジャー」を設置する企業も多いです。ABMとは、これまでの営業部門中心のアカウントマネジメントへの取組みが、マーケティング機能も含めた形で拡大・統合したと捉えられます。これには、マーケティング機能がデジタル活用を開始・強化するなかでリード生成等のケーパビリティを向上しており、マーケティングと営業の距離感が縮まってきているという背景があります。営業が伝統的に取り組んできた「アカウントマネジメント」が、マーケティングと統合し進化したものがABMという解釈も可能です。営業部門単独のアカウント活動より、マーケティング部門が、重要顧客に対して重点的にアプローチ・リレーション強化を行い、創出されたリードを営業へ連携するほうがアカウント攻略の威力が大きいと言えます。

1 ITSMA社： B2Bマーケティングに関するサービス・ソリューション提供企業

II. ABMの概要

1. ABMの目的

そもそもABMの目的としてはどのようなものがあるのでしょうか？主な目的としては、重要顧客に対して、直接的に「収益向上」を掲げるケースがあります。一方で、間接的に「リレーションや自社ポジショニング構築・強化」を狙う、2つが挙げられます。

1つ目の「収益向上」実現のための要素は、受注率向上、案件数増加、クロスセル強化、案件単価向上等といったものに分解されますが、どこに軸足を置くのかというのは企業の顧客特性、案件特性、自社事業特性によって様々です。なかには、案件化から受注までのセールスリードタイム削減を主目的に置く企業も存在します。たとえば、セールスリードタイムが1年以上の長期にわたる商材を扱う企業においては、セールスリードタイムを削減することが結果的にトータルでの収益向上に繋がります。また、複数事業を抱える企業が既存アカウント深耕のために、クロスセル強化を目的に置くケースも存在します。

また、2つ目の「リレーションや自社ポジショニング構築・強化」は、「製品納入ベンダー」という位置付けから、事業を共創する「ビジネスパートナー／戦略パートナー」としての位置づけ獲得を目指すものです。たとえば、IT製品を提供する企業が顧客のIT部門の要望に応じて製品を納入する立場から、IT部門のみならず業務部門、事業部門までリレーションを拡げ、事業にとっての問題解決に繋がるソリューション提供企業への自社イメージの脱皮を図るケース等が挙げられます。

2. ABMの定義と特徴

では、ABMとはどのようなものなのでしょうか？その定義と基本的特徴について考えます。

(1) ABMの定義

一般的マーケティングが「投網」に例えられるのに対して、ABMは「鉆」に例えられることが多いです。極論すると、一般的マーケティングにおいては、市場を幅広くカバーし多くのリード創出・受注獲得することが重要であり、対象顧客は二義的であると言えます。一方で、ABMにおいては、ターゲット企業を最初に絞り込み、その顧客企業の固有の課題・ニーズに対して能動的にアプローチすることにより結果的に高収益に繋がるというロジックです。

(2) 長期的取組み

ABMの1つの特徴として、短期的ではなく複数年にわたる長期的な取組みである点が挙げられます。取組み期間が長くなればなるほど、その効果を発揮するものです。ABMの本質とは、重要顧客を

深く理解し多数のステークホルダーにアプローチし、リレーションを構築することであるため、長期の取組みとなることが自然です。短期的に結果がでないからといって、安易にターゲット顧客を入れ替えることはABMの本質から外れる行為と言えます。

(3) 戦略的取組み

ABMのもう1つの特徴として、戦略的（Strategic）な取組みと言われます。ABMの大前提として、マーケティングとセールス機能の連携があり、単一機能に閉じた取組みではないということが言えます。また同時に、特定商材・事業のみではなく、顧客の問題解決のために複数商材・事業をクロスする取組みでもあります。結果として、複数機能、および事業を同期させ、リードできる経営上位層の関与・コミットメントがABMの成功にとって必要条件であると言えます。

(4) パーソナライズ

ABMとは、顧客企業およびそのステークホルダー個々の課題やニーズへ注目し、個別化されたコンテンツやメッセージを提供することであると言えます。この個別化されたコンテンツやメッセージを伝える手段として、ABM戦術が存在します。オンライン広告、ウェブサイト・パーソナライゼーション、といったオンライン戦術とワークショップ、セミナーといったオフライン戦術が存在します。

(5) 機能連携

前述のようにアカウントマネジメントという考え方自体は、決して新しい考え方ではありませんが、ABMの特徴はマーケティングと営業の機能連携にあり、顧客ターゲット、アカウント計画、目標指標といった関連するあらゆるプロセスについて、マーケティングと営業をアライン（Align）し推進するという点にあります。実行上の肝となるのが機能連携ですが、その推進のための打ち手の考え方については後述します。

3. ABM取組み上の論点

ABM実行におけるプロセスは、「アカウント選定」、「アカウント計画・洞察」、「コンテンツ開発」、「アカウントエンゲージメント」、「効果測定」の5つのステップから構成されます。各ステップにおいては、ABMの効果的な実践のためのいくつかの主要論点が存在します。ABM成功のためには、これらの論点について十分な考慮・検討が必要です。ここではいくつかの主要論点について触れます（図表2参照）。

(1) アカウント選定モデル

アカウント選定モデルには、複数の評価指標を設定し、選定するスコアリングモデルと、多くの条件やパラメータに基づき、統計分

図表2 ABM各業務プロセスの論点

ステップ	アカウント選定	アカウント計画・洞察	コンテンツ開発	アカウントエンゲージメント	効果測定
タスク	- ターゲット選定 - アカウントごとの目標設定	- アカウント分析 - ステークホルダー分析 - ビジネス機会抽出と価値提案	- パーソナライズ戦略の策定 - 個別コンテンツやメッセージ開発	- 顧客エンゲージメント・戦術の計画 - 顧客とのエンゲージメント実行・関係構築	進捗管理・評価
論点	- アカウント選定モデル - 企業情報整備	- アカウント情報の整備・統合 - アカウントプラン手法 - ステークホルダー分析手法	- ABM戦術策定 - パーソナライズ手法 - 既存コンテンツの棚卸し	組織連携	- ABM評価指標 - ABM関係者の評価制度

析を活用して優良顧客を抽出するモデルなどいくつかあります。

いずれのモデルであっても、自社にとっての優良顧客を捉える属性・軸・指標とその重みづけが鍵となります。指標は、単なる売上規模といった定量指標だけでなく、自社商材と顧客課題の整合性であるとか、担当営業チームの協力度等、多様な指標の検討が必要です。

また対象アカウント数については、ABMでは重要顧客にフォーカスすることが重要であり、対象顧客を増やすことが目的ではないため、むやみにターゲット顧客数を増やすことは賢明とは言えません。

(2) ABM戦術

ABMでは、前述のオンラインおよびオフラインのABM戦術を単体ではなく複数を組み合わせ、継続的、効果的に顧客への働きかけを行うことが重要です。また、実行に際しては、マーケティング、営業、ソリューションといった各機能が連携し進めることが重要です。

経営幹部層との関係強化、新規顧客のドアオープンといった様々な顧客攻略・深耕のケースを想定し、各ケースに応じて創造的にABM戦術を組み合わせ、機能横断で実行することが重要です。

(3) 組織連携（機能連携／事業連携）

ABM成功の最大のチャレンジは組織連携と考えられますが、これは一筋縄で実現するものではないため、「推進体制・コミュニケーション」、「プロセス」、「評価指標」といった多様な面から、連携・統合の施策を組み合わせることが必要です。たとえば、プロセスにおいては、アカウント選定における納得性・透明性の担保、評価指標については、マーケティング・営業間のサービスレベルアグリーメント（SLA）の設定等といった施策が挙げられます。

(4) 指標設定

ABMにおける指標は、リードや案件を主軸としたものではなくアカウントを主軸としたものであり、マーケティングおよび営業で共有できる指標設定が必要です。

また、アカウント案件数、受注・売上、案件化リードタイム、購買シェア、顧客生涯価値（LTV）といった「結果指標」のみならず、顧客とのリレーション構築活動進捗を測るためのコンタクト数、カバー率、認知度といった「プロセス指標」が重要となります。

また同時に、ABMの効果が測れない、マーケティング貢献が見えづらいといった想定されるリスクを考慮した指標設定が必要となります。

III. ABMの取組みの進め方

最後に、ABMの取組みにおける3つのフェーズについて解説します。ABMの取組みについては、大きく「パイロット」→「本格導入・定着化」→「拡大」という3つのフェーズがあります。

1. パイロット

ABM導入を開始する企業にとっては、最初のフェーズである「パイロット」が肝になりますが、本フェーズにおいてはあまり範囲を拡げず、少数企業（例：3社程度）を対象を絞り実施することが賢明です。まずは、成功事例を創出することにより、社内における懐疑者を説得するための実績を作り上げることが重要です。そのためには、まずは比較的成果を得やすいアカウントから着手する等、取組み推進上の工夫も必要です。パイロットの成功により、自身の担当アカウントにも是非ABMを導入したいと営業担当者に自発的に言わせるような結果と、社内における成果の広報活動も重要です。

2. 本格導入・定着化

本フェーズにおいては、少数のパイロットフェーズでの取り組み内容を汎用化・仕組み化するとともに、効率化・標準化・高度化していくという作業が求められます。たとえば、ABM人材育成プログラムや継続的な啓蒙活動といった長期的視点にたった取り組みや、システム化によるプロセス効率化といった取り組みが求められます。

3. 拡大

拡大フェーズにおいては、定着化したモデルを他地域、他事業に展開します。その際の注意点とはどのようなものがあるのでしょうか？

特定国の導入モデルをそのまま他国に展開するだけでは、うまくいかないことが想定されます。地域・国ごとの顧客の特性・購買プロセス、自社の事業規模、組織構造、成果指標、といった様々な要素を考慮して、ローカライズした導入方法が必要となります。たとえば、ある国ではトップダウンで購買意思決定を行う傾向が強く、意思決定者を特定しやすいという特徴があるのに対し、別の国ではボトムアップで意思決定者が掴みづらいという特徴があります。これらを考慮したとき、顧客アプローチを行う際のステップは、異なってきます。国・地域ごとの顧客特性・自社ビジネス形態の差異に注意しながら導入することが重要です。

IV. おわりに

ABMという現状の「盛り上がり」が継続するかどうかは別として、アカウントマネジメントというコンセプト自体はB2B領域における普遍的なものであり、また同時にデジタル活用の流れは止まりません。今後、ABM取り組み事例が増すなかで、そのエッセンスを取り入れ自社に適したアカウントマネジメントモデルを構築することは、B2B企業のマーケティング・営業関係者が取り組むべき重要テーマと言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 山田 宏樹
TEL：03-3548-5111（代表電話）
hiroki.h.yamada@jp.kpmg.com

海外事業における日本企業の課題と バリューアップ実現のためのアプローチ

株式会社 KPMG FAS

海外事業バリューアップ (Global Value-up Service: GVS)

マネージング・ディレクター 吉野 真一

ディレクター 伊藤 俊介

日本企業の海外生産・海外売上高の比率は長年にわたり上昇し続けており、決算短信および有価証券報告書で国別セグメント情報を開示している日本企業の海外売上高比率は既に5割を超える状況です。

一方、海外売上高・海外収益への経営者の満足度は一貫して当初の期待を下回っており、海外事業を拡大しつつも厳しい競争に直面する日本企業の姿が浮かび上がります。

海外事業に期待されるバリューの源泉は、海外市場への参入による収益および利益の増大と、リスクを回避することによる海外事業基盤の防衛にあります。これら2つに資する施策を戦略的かつ計画的に策定・遂行することにより、海外事業のバリューを上昇させて行くことができると考えられます。

本稿は、海外事業において日本企業が直面する課題を明らかにしつつ、課題への個別アプローチを超えた包括的なバリューアップ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。



吉野 真一
よしの しんいち



伊藤 俊介
いとう しゅんすけ

【ポイント】

- ー 海外市場への参入による収益および利益の増大と、リスク回避による海外事業基盤の防衛という、海外事業にかかわるバリューの源泉たる2つの分野において、経営施策を戦略的かつ計画的に策定・遂行することで、海外事業のバリューを上昇させることが重要である。
- ー 一方、「収益・利益の増大」と「事業基盤の防衛」の双方において、海外事業に特有の事情が存在し、課題解決を難しくしている。企業はその解決に膨大なコストを求められている。
- ー そこで解決の鍵となるのが、日本本社と海外子会社との間の活発なコミュニケーションと、日本本社による積極的なサポートである。両者の対話と協働を通じて、日本本社が培ってきた経験やノウハウを海外現地の実態に適切に「フィット」させることで、海外事業の包括的なバリューアップが可能となる。

I. 日本企業による海外事業の拡大とその課題

1. 日本企業による海外事業の拡大

日本企業の海外生産・海外売上高比率が長年にわたり上昇し続けています。日本貿易振興機構が発表した『ジェトロ世界貿易投資報告』2017年版によれば、2016年の日本の対外直接投資は1,696億ドルとなり、2015年と比べ24.3%増、これまでの最高増加率であった2013年と比べても9%増となり過去最高増となりました。また、同報告によれば、2016年度の決算短信および有価証券報告書で所在地別セグメント情報を開示している日本企業の海外売上高比率は56.5%という高水準に達しているとのこと。この傾向は他の調査でも同様の結果として表れています。日本の中心的産業である製造業に関する国際協力銀行による『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』2017年度版によれば、日本の製造業企業の海外生産・売上高比率は、図表1で示すように過去20年にわたりほぼ一貫して右肩上がりを続けており、金融危機の影響を受けた2008年から2010年の前後ですら横ばいで推移しています。

なお同調査によれば、2017年度の海外生産・海外売上高比率は2016年度からやや低下してそれぞれ35.0%、38.5%となり、わが国製造業企業の「海外事業展開姿勢に一服感」が見られるとのことではありますが、「ものづくり大国」とも称されるわが国の製造業企業においても「海外生産・海外売上高比率は既に生産・収益全体の3分の1を超えている」というのが実状であることが見てとれます。

このように、国別セグメント情報を開示している日本企業の海外売上高比率が既に5割を超え、製造業に限っても3分の1を超える現

状において、今後日本企業は海外のどこで事業展開を進めようとしているのでしょうか。この点については、上記の国際協力銀行の調査が詳細な結果を発表しています。今後10年程度を見据えた長期的有望国は、1位インド、2位中国、3位ベトナム、4位インドネシア、5位タイとなっており、2010年以降はインドが連続して1位を維持する結果となっています。また6位以降は米国、ミャンマー、メキシコ、ブラジル、フィリピンと続いています。ただし、米国・メキシコ両国については、トランプ政権の通商産業政策に対して企業の懸念が見られるとしています。なお同調査の中期的有望国については、1位の中国以下、インド、ベトナム、タイ、インドネシア、米国、メキシコ、フィリピン、ミャンマー、ブラジルの順でトップ10カ国が並んでおり、長期的有望国とほぼ同様の結果となっていることがわかります。

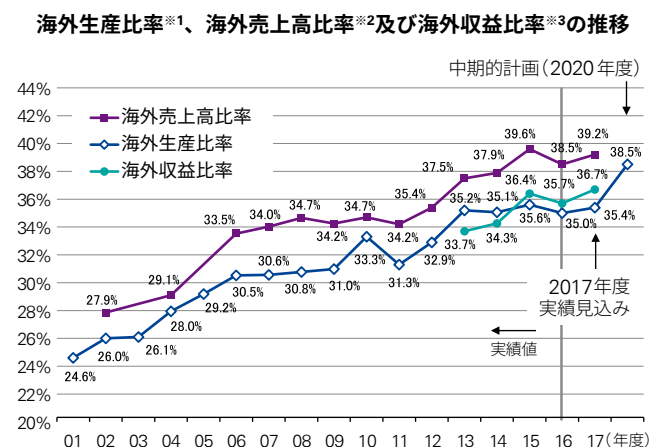
これらの結果から、日本企業は今後、中国、インドおよびASEANを含むアジア地域を中心に海外事業展開を進めていくであろうことが理解できます。

2. 日本企業の海外事業の課題

ここまで日本企業による海外事業拡大の現状と今後の見通しを見てきました。一方で、現状あるいは今後の課題としてはどのようなものがあるのでしょうか。これについては定量的な調査結果は限られるものの、上記の国際協力銀行の調査が非常に重要な根源的課題に関する示唆を与えてくれます。この調査によれば、図表2で示すように海外売上高・収益に対する日本の製造業企業の経営者の満足度は、一貫して「やや不十分」と「どちらともいえない（当初目標通り）」の間（5段階評価の結果としては「どちらともいえない（当初目標通り）」の3を下回る2.5付近）を横ばいで推移し続けています。つまり、日本企業のビジネスにおける海外事業の占める割合は拡大を続けている中、企業経営者はその収益結果を「当初の期待を下回る」と受け止め、満足していない状況にあります。

同じ調査の結果に、海外事業の収益が不十分である理由として、中国・インド・ASEANを含むアジア、北米およびヨーロッパとすべての地域において「他社との厳しい競争」が筆頭の理由としてあげられてます。また、調査結果としては表れていないものの、そも

【図表1】日本企業の海外生産・売上高・収益比率の推移



※1(海外生産高)／(国内生産高＋海外生産高)

※2(海外売上高)／(国内売上高＋海外売上高)

※3(海外事業の営業利益)／(国内事業の営業利益＋海外事業の営業利益)

※4 各比率は、回答企業の申告値を単純平均したものである

出典：「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2017年度海外直接投資アンケート結果(第29回)－」株式会社国際協力銀行 2017年11月22日

【図表2】日本企業の海外売上高・収益の満足度評価

(実績年度)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	2.63 (▲0.01)	2.71 (+0.08)	2.66 (▲0.05)	2.56 (▲0.10)	2.67 (+0.11)
収益	2.56 (+0.02)	2.65 (+0.09)	2.62 (▲0.03)	2.61 (▲0.01)	2.65 (+0.04)

(注1) 進出先地域・国ごとの評価点を単純平均したものである。

(注2) () 内の数値は、前回の評価点からの増減。

出典：「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2017年度海外直接投資アンケート結果(第29回)－」株式会社国際協力銀行 2017年11月22日

そも「当初目標」の設定が高すぎたのではないか、という可能性も考えられます。KPMGが世界のCEOを対象に行った「グローバルCEO調査2017」によれば、日本のCEOの78%が「自身の判断基準となるデータの完全性に懸念がある」としており、不完全なデータにもとづいた目標設定が行われていた可能性も考えられます。

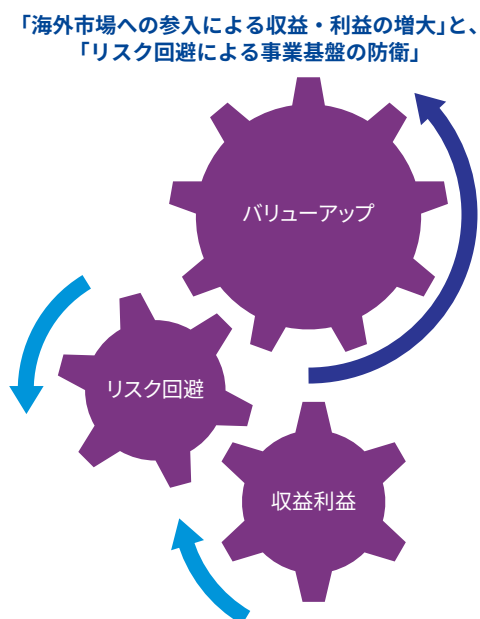
いずれにしても日本企業にとって海外事業の占める割合は大きくなる、あるいは既に十分大きくなっている一方で、その海外事業は世界各地で厳しい競争環境に影響を受けた結果、収益面において経営者の期待に応えられていない、すなわち海外事業が本来期待されたバリューを発揮できていないという、非常に残念かつ厳しい現実が浮かび上がってきます。

II. 海外事業のバリューの源泉と個別課題へのアプローチの難しさ

1. 海外事業にかかわるバリューの2つの源泉

では海外事業にかかわるバリューの源泉は何でしょうか。図表3で示すようにシンプルに2つの分野に分けられると考えられます。1つ目の分野は、海外市場への参入による収益および利益の増大であり、もう1つは各国の規制を遵守し、企業のコンプライアンスおよびガバナンスリスクを回避することにより海外事業の基盤を守る、あるいは棄損させないことです。本来的には、これらの2つに資する施策を戦略的かつ計画的に策定・遂行することにより、海外事業のバリューを上昇させていくことができる訳ですが、実際に海外事業を運営する現地法人幹部や日本本社経営陣の実務上の悩み

図表3 海外事業にかかわるバリューの2つの源泉



は、シンプルとは程遠い多種多様なものであると言えます。

海外子会社経営においては、「現地法人の経営戦略は、グループ全体の経営戦略・中期経営計画と整合性が取れているか」、「計画上の目標は達成可能か」といった経営戦略上の課題、あるいは「現地のオペレーションは十分効率化されているか」、「事業パートナーのパフォーマンスは期待通りか」といった事業オペレーション上の課題、さらには「現地のITシステムの機能に不足は無いか」、「ITシステムに脆弱性は無いか」といったIT関連の課題から、「現地から報告される財務情報の正確性に問題は無いか」、「現地における税務は十分効率化されているか」といった財務・税務関連の課題、果ては「報告・承認プロセスは現実に即した有効なものか」、「出向者はきちんとローカルの管理ができているのか」といった組織ガバナンスの課題や、「現地の法令・規制を遵守できているか」、「不正が起きていないか」といったコンプライアンスの課題まで、尽きることが無い多種多様な悩みがあります。

これらの多種多様な悩みは、本来、先ほど挙げた「海外事業にかかわるバリューの2つの源泉」に鑑みれば、おおまかには「経営戦略、事業オペレーション、IT、財務・税務関連は、主に収益・利益の増大に直結する課題」、また「組織ガバナンスやコンプライアンスは、主に事業基盤の防衛に繋がる課題」であるといった整理をつけることができます。そしてそのような整理をすることで、自社の戦略・目標ならびに現在の状況をベースに、それぞれの悩みを課題として明確化して個別に対処して行くことも可能となります。しかし海外事業に特有の事情が、課題の明確化と解決に向けたアプローチを難しくしているのが実状であり、そうであるが故に海外事業に関する多種多様な悩みが尽きない状況ともなっています。

そこで、海外事業における「収益・利益増大に向けた取組み」と「事業基盤防衛に向けた取組み」の2つのケースを紹介しながら、課題の明確化と解決に向けたアプローチという一連のプロセスにおける海外事業特有の難しさを考察します。

2. 収益・利益増大に向けた取組みにおける困難

まず、「海外事業における収益・利益増大に向けた取組み」のケースとして、事業環境の変化に伴う複数の海外子会社の事業再編を挙げます。これまで日本企業が海外子会社を設立してきた中国やASEAN地域では、担当する機能や製品毎に複数の海外子会社が設立されているケースが多く、事業環境の変化に対応して国内で事業再編が行われるタイミングで、これらの海外子会社の整理・統合が行われることが多々あります。このような事業再編にあたっては、一般的なプロセスとして「プランニングフェーズ」から「実務遂行フェーズ」を経て「モニタリングフェーズ」へと移行して行きますが、特に海外子会社を対象とする場合には、この過程において国内とは異なる課題が出てくることが多く、海外事業における課題の明確化と解決に向けたアプローチの難しさとなります。たとえば上記

プロセスの第1段階であるプランニングフェーズにおいては、必要な情報収集や実態把握の難しさに直面することがあります。具体的には、日本人スタッフのキャパシティ（管理能力・言語・人員数等）の問題により、海外子会社と日本本社との間で必要な情報入手に関する連携が不足したり、あるいは財務・会計・税務等に関する実務のほとんどを現地スタッフが担っているがために、海外子会社の実態が把握しきれなかったりする可能性があります。特に、日本と制度や慣行が異なる分野については、正確な情報の把握が難しく、結果として限定的な情報にもとづいたプランニングを行わざるを得ない状況にも繋がります。また、プランニング後の実務遂行フェーズにおいては、日本からの出向者とローカルマネジメントのコミュニケーション不足や、合併パートナーとの関係性のために、事業再編の意図が事業売却やリストラであるかのように誤って伝達され、現地オペレーションが混乱したり、合併パートナーに頼っていた取引関係に悪影響が出たりすることもあります。そしてモニタリングフェーズに至っても、日本本社に対するレポート体制が不十分であったり、主要なKPIに関する認識が日本本社と海外子会社で十分共有されていなかったりするがために、モニタリングの精度が低下し事業再編の効果が十分に得られないという結果に終わることもあります。このように、海外子会社を対象に事業再編を行う場合ひとつをとってみても、海外事業であるがゆえの課題があり、そうした課題を1つひとつ丁寧に乗り越えて行くことが求められることになります。

3. 事業基盤防衛に向けた取組みにおける困難

次に、「海外事業における事業基盤防衛に向けた取組み」のケースとして、海外子会社における贈収賄防止のためのコンプライアンス体制の構築を紹介します。

日本企業が多く海外事業を展開するアジア・ASEAN地域をはじめとする新興国では、贈収賄が商慣行として今なお根深く残り、現地での事業獲得や許認可の取得において公務員への利益供与が求められる場面が多々あります。贈収賄については、既に経済協力開発機構（OECD）が「外国公務員贈賄防止条約」を採択し、日本でも不正競争防止法において外国公務員への贈賄禁止が明確に規定されています。実際、海外事業展開に伴い現地公務員への贈賄・不正な利益提供を行ったことで、日本企業およびその役員が摘発された事例も生じています。また日本の不正競争防止法のみならず、米国の海外腐敗行為防止法（FCPA）による各国企業の摘発も後を絶たず、日本企業が米国法であるFCPAの規定に違反したことによって、結果として巨額の制裁金を科されるケースも多数発生しているのが現実です。

すなわち、外国公務員への贈賄により摘発されることは、海外事業のみならず自社の存続自体にかかわるリスクであると言っても過言ではなく、経営トップ主導の下、海外事業に対する実効性の高

い監督・チェック体制をいかに構築し、実効性のある運用を行っていくかが問われています。

日本企業ではほとんどの場合、本社主導で海外事業のコンプライアンス体制の構築が図られますが、国内におけるコンプライアンス体制構築とは異なり、海外事業を対象とした途端に、当然ながら現地法令・規制へのローカル対応や現地語への翻訳が求められます。さらに、そもそも日本国内で整備していた内容が、日本の国内法の下で日本人にしか通用しない内容であったことをあらためて思い知らされることもしばしばあります。したがって、いざ海外で事業基盤防衛に向けた体制構築を行おうとしても、これまでの経験や実績がまったく通用せず、いちから情報収集を行い、1つひとつローカル対応を進めて行くという膨大な時間と労力を求められることになります。

III. 海外事業の課題への個別アプローチを超えた包括的なバリューアップ

1. 活発なコミュニケーションの重要性

上記の例で見てきたように、海外事業における各種課題へのアプローチは、海外事業特有の課題によって行く手を阻まれることがしばしばあります。そこで鍵となってくるのが、日本本社主導の活発なコミュニケーションによる、各種課題への包括的なアプローチです。

たとえば、「収益・利益の増大」と「事業基盤防衛」という2つの側面のいずれにおいても、課題の明確化と解決に向けたアプローチを行う際には、日本本社と海外子会社との間で、目指す方向性や現状認識の共有が欠かせません。もちろん、企業グループ全体としての経営戦略や中期経営計画の達成という面から、日本本社側の意向が重視されることは否定できませんが、海外子会社を取り巻く現地の事業環境や財務状況、ベンダーの良し悪し、人材の過不足、法令への対応状況等の様々な現地の実態は、実際には海外子会社側に情報があり、それらの詳細を正確に把握できていなければ、日本本社側も的確な判断・指示を行うことすらできないのだということを認識することが重要となります。

そもそも海外事業にかかわるコミュニケーション自体についても、「日本本社と海外子会社との課題に対する温度差や両者間の認識ギャップ」、また「日本からの出向者と現地スタッフの意識ギャップ」がしばしば聞かれるところです。したがって、日本本社と海外子会社の情報共有はもちろん、共有した情報を分析することにより導き出される事業課題の真因やそれに対する重点施策などの具体的なアクションについてまで、両者間で同じ温度感をもって認識を共有することを目的としたコミュニケーションを、日本本社

の側から働きかけていくことが重要となります。

2. 日本本社による積極的なサポートがもたらすもの

では、海外事業における課題解決の鍵となる活発なコミュニケーションを、日本本社がサポートしてゆくとは具体的にどうことなのでしょう。

まず、海外事業における「収益・利益の増大」という局面で見えます。海外事業全体の戦略策定を行う際、日本本社の経営方針や中期経営計画に沿った事業計画が前提となるのは必然です。しかし、海外事業においては米州、欧州、アジアといった地域毎の特性から域内各国毎の特性まで、それぞれの市場動向や競合状況など事業環境は多様なのが実態です。したがって、まず日本本社側からトップダウンで海外事業拡大などの大方針や目標を示しつつ、各国海外子会社から目標達成に向けた各国の状況に応じた戦略を提案してもらうという双方向のコミュニケーションが重要となります。それを受けたうえで日本本社が最終的に海外事業戦略の取り纏めを行うことにより、海外子会社の高度なコミットメントを伴う実現可能性の高い戦略を策定することが可能となります。実際に海外事業戦略を策定する際には、限られた時間内での策定作業となり、このような段階を丁寧に踏んでゆくことは難しいのが実情ですが、それでも、日本本社側のトップダウンだけで終わらせないということ、それと同時に海外子会社に各国の戦略を任せきりにしないというバランスが重要であり、日本本社が積極的にサポートしつつも日本本社と海外子会社が事業課題の詳細やそれに応じたアクションについて共通の認識に立って、互いに補完しあいながら戦略を策定・実行して行くということが海外事業のバリューアップに向けた有効なアプローチとなるのです。

このことは「事業基盤防衛」に向けた取組みにおいても同様です。海外事業で不正が発生する大きな原因の1つに「一人で何でもできる環境」が挙げられます。これは、特定の業務に長年にわたり携わっている海外子会社の従業員あるいは日本人を含む幹部が、管理権限の分散や適切なモニタリングの不備から、一人で何でもできてしまうがために、結果として多額の横領やベンダーとの癒着によるキックバックの受領など、様々な不正を生じさせるというリスクです。

こうしたリスクを予防・低減するには、まず現地の従業員・幹部に「海外子会社トップあるいは日本本社にいつも見られている」と認識させるようなモニタリング体制を敷くことが重要となります。特に海外では言語や文化の違いから、出向している日本人トップによるモニタリングが十分ではなく、まして日本本社からは現地のオペレーションの実情はまったく見えないという状況もしばしば見受けられます。このような場合は、日本本社側が適切にサポートを提供しながら、既存の定期報告の様式を改訂し、コンプライアンスの観点にもとづく報告事項を盛り込むなど、日本本社のコンプライ

アンス重視の姿勢を海外子会社の従業員に示すことが重要です。そして、この定期報告に記載する事項の情報収集という形で、海外子会社の現場にまでモニタリングを行き渡らせることも可能となります。このように、日本本社が積極的にサポートすることにより、シンプルでありながら実効性のあるモニタリングの仕組みを導入し、海外事業にネガティブなインパクトを与えかねないリスクを回避することができます。

3. 海外事業の包括的なバリューアップ

日本本社が活発なコミュニケーションをベースに、積極的にサポートしつつ、現状についての正確な把握・分析を行い、その結果を日本本社経営陣と海外子会社経営陣との間で齟齬なく共有することで、個別課題の分類・整理が可能となり、さらには経営・事業全体における優先順位付けが可能となります。また、対話を通して、海外現地の市場動向や中長期的な競争環境の分析、今後の事業推進に向けた課題の明確化や、必要となる経営資源の特定などを両者で行ったうえで、日本本社がこれまで培ってきた経験とノウハウの一部を海外現地の実態に適切に「フィット」させることで、海外事業を「収益・利益の増大」と「事業基盤防衛」の両面から包括的にバリューアップさせることが可能となるのです。最終的には、海外子会社において自律的かつ継続的に施策が実行され、それを日本本社側がモニタリングしていくという海外事業のPDCAサイクルが成り立つようになります。このサイクル実現による海外事業のバリューアップは、日本本社による積極的なサポートにかかっているのです。

日本企業にとって海外事業展開はチャンスであると同時に、リスクでもあります。海外事業をいかにバリューアップさせることができるかが、今後の日本企業ひいては日本経済全体の発展の鍵と言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
ディレクター 伊藤 俊介
TEL : 03-3548-5773 (代表電話)
shunsuke.ito@jp.kpmg.com

改訂コーポレートガバナンス・コードと 経営課題への対応

KPMG ジャパン

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 林 拓矢

KPMG コンサルティング株式会社

リスクコンサルティング

シニアマネジャー 木村 みさ

コーポレートガバナンス・コードが2018年6月に改訂されました。適用開始からの3年間で各上場会社はコーポレートガバナンス・コードへの対応を進めてきましたが、今回の改訂を受けてより本質的な対応に踏み込むことを求められています。改訂されたコーポレートガバナンス・コードへの対応は、単にコンプライすることを目的とするのではなく、株主・投資家との間での経営課題に関する目線合わせやアカウンタビリティの向上に役立てるべきと考えます。

本稿は、コーポレートガバナンス・コード改訂で経営に求められる進化の方向性と、日本企業が直面している様々な課題への対応との関連性について解説します。

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



林 拓矢

はやし たくや



木村 みさ

きむら みさ

【ポイント】

- 今回のコーポレートガバナンス・コード改訂が求める方向性は、「株主・投資家との間での課題の共有」と「よりアカウンタビリティある経営の追究」である。
- 改訂により求められる事項のうち、取締役会及び経営陣幹部の役割に大きく影響を与える項目として、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、取締役会の機能発揮と多様性の確保、ESG情報の開示を行うことが挙げられる。
- これらの事項は日本企業が直面する様々な経営課題への対応と密接な関係がある。単にコードへのコンプライを目的とするのではなく、これらの課題解決に生かすことで意味のある取組みとなる。

1. 改訂されたコーポレート ガバナンス・コードの読み方

1. 改訂内容について

2018年6月1日に、改訂版の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「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）が適用開始されました。

改訂コードと対話ガイドラインのポイントは、以下の6点にまとめられます。

- ① ESG情報の開示^(注)
- 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

(注) ESG情報とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の諸問題に対する企業の取組みに関する情報をいう。改訂コードでは、ESG情報を含む非財務情報の開示について取締役会の積極的な関与を求めている。

これらの改訂内容についての詳しい解説は、KPMG Insight Vol.31 2018年7月号「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」でも解説されておりです。本稿では改訂コードと対話ガイドラインが新たに求める事項のうち、取締役会及び経営陣幹部の役割に大きく影響する部分に焦点を当てて解説します。

2. 改訂コードが経営に求める方向性

改訂コード及び対話ガイドラインにおいて一貫して求められている方向性は、「株主・投資家と企業との間での課題の共有」と、「よりアカウンタビリティある経営の追求」であると考えます。

① 株主・投資家と企業との間の課題の共有

対話ガイドラインは、コーポレートガバナンス・コードの改訂ポイントをより詳しくガイドライン化したものであると同時に、コーポレートガバナンス改革をより実質的なものへと進化させていくため、機関投資家と企業との間で重点的に議論することが期待される事項についてまとめています。

対話ガイドラインに沿って対話を実践することで、株主・投資家とのガバナンス上の課題共有・目線合わせが進み、より実質的なコーポレートガバナンス改革への進化が期待されます。

② よりアカウンタビリティある経営の追求

改訂コードでは、自社の収益力や資本効率に関する方針や目標を示す上で、資本コスト（≒株主・投資家の期待する収益率）を把握することが前提とされています。資本コストという定量的な基準と収益目標との関係を説明可能にすることが求められていると考えられます。

また改訂コードでは、CEOの選任だけでなく解任についても、「会社業績等の適切な評価を踏まえ」「客観性・適時性・透明性ある手続」に従って行うことが求められています。

これらの改訂内容からは、企業に対し、よりアカウンタビリティある経営の実践を求められていることが分かります。単に説明可能な状態を求められているということだけでなく、資本コストや会社業績といった株主・投資家側との共通言語に基づき対話すべきであるとされていることが重要です。

図表1 日本企業の経営課題と改訂コードの論点の関係

	① 資本コストを意識した経営	② CEOの選解任・報酬決定に関する手続の強化	③ 取締役会の機能発揮・多様性確保等	④ ESG情報の開示
「攻め」の経営課題				
海外M&A等の大型投資の意思決定	●	●		
デジタルシフトへの対応	●		●	
「守り」の経営課題				
品質偽装等の不祥事防止		●	●	●
サイバーセキュリティへの対応			●	●

3. 取締役会等にとってより重要な論点

改訂コードと対話ガイドラインのポイントのうち、取締役会及び経営陣幹部の役割により大きな影響を与えるものは以下の4点と考えられます。

- ① 資本コストを意識した経営
- ② CEOの選解任・報酬決定に関する手続の強化
- ③ 取締役会の機能発揮(多様性確保等)
- ④ ESG情報の開示

次章では、日本企業が直面する様々な経営課題とこれらの論点との関係を整理し、コーポレートガバナンス改革と経営課題への対応とを関連付けた取組みについて解説します。

II. 日本企業の経営課題と改訂コードとの関係

1. 日本企業の直面する経営課題と改訂コードの論点とのマッピング

日本企業が現在直面している主な経営課題と、改訂コードの重要論点とをマッピングした結果は、図表1のようになります。

2. 「攻め」の経営課題とガバナンスの関係

(1) 海外M&A等の大型投資の意思決定

製薬会社による大型の買収が発表されるなど、2017年に続き2018年も日本企業による海外M&Aは活況を呈しています。また国内投資に目を向けると、製造業・非製造業のいずれにおいても設備投資が増加傾向にあります。

① 資本コスト経営との関係

取締役会や経営陣幹部の立場としては、収益拡大を狙いながらも減損リスクを回避するような投資意思決定を行うことが課題となります。

一方でこれらの大型投資について、改訂コードや対話ガイドラインでは資本コストを前提とした投資管理が求められており、個々の投資意思決定においても資本コストとの比較は必要となります。

しかしながら実際には自社の資本コスト自体把握していないという企業がまだ半数以上を占めています(生保協会による平成29年度調査によると、回答企業の58.9%が「資本コストの詳細数値までは算出していない」と回答しています)。このことは、従来からリスク・リターンを意識した投資意思決定を目指しているものの、資

本コストという明確な基準を活用した意思決定ができていない企業がまだ多く存在することを示しています。まずは自社の資本コストを把握した上で、それを活用した投資リスク管理の仕組みを確立することが期待されます。

② CEOの選解任手続強化・後継者計画との関係

投資意思決定における「勝敗」とその意思決定過程における取締役及び経営陣幹部の役割遂行状況は、CEOをはじめとする取締役及び経営陣幹部の選解任に大きく影響を与えます。必ずしも「勝敗」だけで選解任は判断されるべきではありませんが、改訂コードが求める、より客観的な選解任手続の要素として、投資意思決定における役割遂行状況を考慮にいれることが考えられます。

(2) デジタルシフトへの対応

IoT、AIを中心としたデジタル技術の進展、クラウドなどのデジタル環境の大きな変化に伴い、いずれの産業・企業においても、多かれ少なかれデジタルシフトへの対応は急務となっています。デジタルシフトへの対応は、従来のようにIT部門の検討結果を経営陣が追認するような取組みではなく、取締役会が主導するアジェンダであると認識している企業も増えていると考えられます。

① 資本コスト経営との関係

AIなどのデジタル対応の投資は、研究開発や、インフラ投資的な側面もあり必ずしも明確な収益と結びつくものばかりではありません。資本コスト経営との関係で考えると、このように確実なリターンを期待できない投資を実施せざるを得ない場合、資本効率の低下をカバーするため、他の投資案件についてより厳しくハードルを設定していくことが考えられます。個々の投資案件が資本コストを上回る収益力を確保できているだけではなく、ポートフォリオで考えたときに全体最適となっていることも、投資意思決定上必要な要素と考えられます。そのためには、予定されている投資案件の収益性やリスクの全体像をポートフォリオとして把握した上で、資本コストにさらにリスクプレミアムを乗せたハードルレートを設定すべきかを検討しておくことが考えられます。

② 取締役会の機能発揮・多様性確保との関係

近年の米国企業の取締役会の重要アジェンダの1つとして、「ボードダイバーシティ(取締役会の多様性)」がよく取り上げられています。様々な意味での多様性が考えられますが、最も危機感をもって議論されているのが、「取締役会の中にデジタルの知見をもつメンバーをいかに確保するか」という論点です。

日本企業においてもすでにこの議論は高まりつつありますが、取締役としての役割と知見の在り方を考える上で、「デジタル」の要素はより強調されてくると予想しています。

3. 「守り」の経営課題とガバナンスの関係

(1) 品質偽装等の不祥事防止

2017年以降、主に製造業において品質検査結果の偽装などの不祥事が相次いで発覚しました。企業の根幹をなす製品・サービスの品質を維持・保証できないことは、重大な企業リスクとして企業継続に影響する場合もあり、株主・投資家の関心も当然高くなっています。

これらの事案に共通する原因に着目し、予防を促すことを目的として、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」が日本取引所自主規制法人から公表されています。その中では経営トップがリーダーシップを発揮すべきであること、経営陣はコンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行うこと、監査機関・監督機関がそれぞれ牽制機能としての職責を全うすべきであること、現場と経営陣の双方向のコミュニケーションを充実させることなどが求められています。

① CEOの選解任手続強化・後継者計画との関係

不祥事の発生は必ずしも発覚時の経営陣だけの責任ではないものの、その予防や発覚時の対応に関しリーダーシップを発揮しているか否かは、CEOをはじめとする取締役及び経営陣幹部の選解任を検討する上で評価項目とすべきと考えられます。また次世代経営陣の育成を検討する上でも、組織風土づくりや現場とのコミュニケーション充実のための経験を踏ませることを十分に考慮すべきです。

② 取締役会の機能発揮・多様性確保との関係

「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」にも記載されている通り、不祥事への対応・予防にあたっては取締役会及び経営陣幹部のリーダーシップが非常に重要です。品質偽装等の重要リスクについて取締役会が議論・モニタリングしているかは、取締役会の実効性を評価するための重要な観点となり得ます。

また不祥事発生時の対応は、必ずしも特定の専門家だけが必要な訳ではありません。品質偽装が発覚した場合の対応を例に挙げると、品質管理の専門家だけでなく、法務・コンプライアンス、顧客対応、商品開発、表示・広告など、幅広い知見が必要となります。取締役会メンバーとしてすべての領域の専門家をそろえておく必要はありませんが、少なくとも多様な経験を持つ取締役を複数選任しておくことは、不祥事に強い経営を行う上で望ましいといえます。

③ ESG情報開示との関係

品質検査結果や環境検査結果の偽装は、社会・環境に大きな影響を与える可能性があります。改訂コードでは、いわゆるESG要素などの非財務情報の積極的な開示が求められています。前述の「上

場会社における不祥事予防のプリンシプル」に対応した取組みを推進し、その対応状況を開示することなどが考えられます。

(2) サイバーセキュリティへの対応

企業のデジタル技術活用が進展するのに従い、サイバー攻撃にさらされるリスクも増大しています。またクラウド化の進展により「ITのサービス化」が進み、サイバー攻撃の戦線は拡大するとともにビジネスの最前線がセキュリティの最前線となってきています。防御のための投資意思決定を含め、取締役会及び経営陣幹部のリーダーシップが問われるテーマとなっています。

① 取締役会の機能発揮・多様性確保との関係

経済産業省が公表している「産業サイバーセキュリティ強化に向けたアクションプラン」には、4つの柱となる政策パッケージが記載されていますが、その1つに「サイバーセキュリティ経営強化パッケージ」があります。そこでは、サイバーセキュリティ経営を求める仕組みの構築として、サイバーセキュリティを考慮した取締役会の実効性評価の促進といった施策が盛り込まれています。企業的重要リスクであるサイバーセキュリティへの対応について、取締役会にて実効性ある議論が行われているか、取締役会の実効性評価の中で検証することも考えられます。

② ESG情報開示との関係

企業の管理する施設等へのサイバーテロが発生した場合、社会的に大きな影響が発生する可能性があります。改訂コードでは、いわゆるESG要素に関する情報を含む非財務情報の積極的な開示が求められていますので、前述の「サイバーセキュリティ経営強化パッケージ」に対応した取組みを推進し、その状況を開示することなどが考えられます。

III. 事業リスクへの対応と改訂コードの関係

Iで述べたとおり、改訂コードの求める方向性は、「株主・投資家と企業との間での課題の共有」と「よりアカウンタビリティある経営の追求」といえます。一方で株主・投資家の最大の関心事はリスク・リターンですから、改訂コードへの対応を進めながら、株主・投資家の目線を意識しつつ、事業リスクの把握と対応に繋がるように取り組むべきです。

改訂コードへの対応を進めながら事業リスクの把握と対応に取り組むイメージは以下のとおりです。

(1) 資本コスト経営と事業リスク

資本コストには事業リスクによるリスクプレミアムが影響を与えます。資本コストを前提とした投資意思決定を行うためには、このリスクプレミアムがどの程度であるのかを把握しておくことが必要です。たとえば投資意思決定においては、投資案件におけるリスク把握の体系的な手法と、精度の高い情報収集・伝達の仕組みを確立するとともに、投資後のリスクコントロール状況もモニタリングすべきです。

(2) 取締役会の機能発揮と事業リスク

デジタルシフトやサイバーセキュリティといった新しい事業リスクに対し、リーダーシップを発揮できる多様な人材を取締役や経営陣幹部として選任していけるような手続を整備し、説明可能にしておくべきです。

また取締役会は、事業リスクへの対応の基本方針を決定するとともに、事業リスクに対する企業としての考え方や文化（リスクカルチャー）を望ましい方向に向けていくことについても責任を有しています。品質偽装等の不祥事リスクに強い経営を確立するためには、取締役会および経営陣幹部の強いリーダーシップの下、経営陣と現場が一体となってリスクに強い組織、リスクカルチャーをつくっていく必要があります。このような取組みを取締役会の課題として捉え、取組みの進捗状況を取締役会実効性評価で評価することも考えられます。

(3) ESG情報の開示と事業リスク

株主・投資家にとって、ESG要素は企業継続にかかわる事業リスクとして捉えられます。ESG要素を積極的に開示するためには、ESGに関するリスク情報を、企業グループ全体で把握・分析する必要があります。

海外も含めたグループ全体でのリスク把握と分析を頻度高く行うために、たとえばテクノロジーを活用したリスク情報収集と傾向分析の仕組みを確立し、定期的に取り締役会で報告・議論するなどの取組みが考えられます。

コーポレートガバナンス関連コンテンツ

ウェブサイトでは、KPMGジャパンコーポレートガバナンスCoEによる冊子「コーポレートガバナンスOverview2017」（2017年11月発行）等を紹介しています。
kpmg.com/jp/cg

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
 パートナー 林 拓矢
 TEL：03-3548-5111（代表電話）
takuya.t.hayashi@jp.kpmg.com

オーストラリア 2018/19 年度連邦予算案の解説 (税制部分) 及び直近のオーストラリア税務動向

KPMG 税理士法人

パートナー 吉岡 伸朗

KPMG オーストラリア

マネジャー 都丸 亮太

2018年5月、オーストラリア連邦政府により、堅調な経済成長を後押しするための2018年度連邦予算案が発表されました。税制改正案を含む最近の税務動向については、オーストラリア拠点のみならず日本親会社においても、対応の検討が必要な項目があります。本稿では、日本企業に影響がある連邦予算案及び最近の税務動向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】

- 法人税率の引き下げ、研究開発費に係る優遇税制、SGEの定義拡大などの改正法案については、税務のみならず会計への影響もあるため、議会通過及び法律施行のタイミングを注視する必要がある。
- 日本企業のオーストラリア拠点で、ペナルティの強化や当局による税務リスクレビューへの対応のために、税務ガバナンス体制の構築・強化が課題となっている。



吉岡 伸朗
よしおか のぶあき



都丸 亮太
とまる りょうた



I. 連邦予算案の解説

ターンブル政権下での3度目の連邦予算案の発表は、2018年5月8日火曜日に行われました。連邦政府は、オーストラリアの経済をより強固にすることを目的として、以下を推し進める方針であることを公表しています。

- 大企業も含めた法人税率の引き下げ(経済成長や雇用創出のため)
- 科学・技術への投資によるスマートエコノミーの構築支援(スーパーコンピューター、世界に通用する衛星画像、宇宙事業、AI投資及びより正確なGPSなどへの投資をし、ビジネスの成長及びスマートエコノミーの分野での雇用創出に資するため)
- 運輸関係のインフラ投資(港湾、空港、運輸拠点へのアクセス不足への対処及び地方エリアにおける重要な運輸ルートのアップグレードなどを通して、混雑を解消し、生産性と安全性を改善するため)
- 健康産業への投資(薬剤、臨床試験、新しい医療技術の開発などの調査を目的とした革命的ゲノム研究プロジェクトへの投資により、医療技術、バイオ技術及び医薬品の分野でグローバルリーダーの地位を維持するため)
- 輸出促進として経済協定の拡充
- 農家の支援(水インフラ、GPS機能のアップグレード、農作物への害虫・雑草・病気対策への投資)

予算案からは、連邦政府が今後4年間で350億ドルの収支を改善し、財政黒字化達成時期として、昨年度の連邦予算案発表時の想定より1年前倒しとなる2019/20年度を見込んでいることが読み取れます。

一方、連邦政府の歳入源である税収に関して、今回の連邦予算案でも昨年に引き続き税制の観点から大きな改正案の提示はありませんでした。以下、連邦予算案のうち日系企業・駐在員等に影響があると思われる税務論点を中心に、2018年連邦予算案を概説します。

1. 個人税制

今回の連邦予算案では、7年間にわたり個人所得税の実効税率を段階的に引き下げることにより個人の税負担を軽減することが提案され、該当の法案は既に2018年6月21日に議会を通過、同日より施行されています。具体的には、次の3ステップで実施されます。

ステップ1: 2018年7月1日から4年間、年間最大530豪ドルまでの低中所得税額控除(Low and Middle Income Tax Offset)が導入されます。

ステップ2: 37%の税率が課される課税所得金額区分の基準(現行、課税所得87,000豪ドル超180,000豪ドル未満)につき、下限値が2018年7月1日より現在の87,000豪ドル超から90,000豪ドル超に、2022年7月1日からは120,000豪ドル超に引き上げられます。

ステップ3: 2024年7月1日からは、税率37%の課税所得金額区分が完全に取り払われ、税率32.5%の課税所得金額区分の最高所得金額が200,000豪ドルとなります。結果として、45%の最高限界税率が課せられる個人所得金額は「180,000豪ドルを超える所得金額」から「200,000豪ドルを超える所得金額」となります。これらを表で示したものが図表1です。

図表1 個人所得税率表及び税額控除

適用税率 (%)	課税年度 (※) 2017-18 (現状)	課税年度 2018-19 2019-20 2020-21 2021-22	課税年度 2022-23 2023-24	課税年度 2024-25 以降
	所得金額 (豪ドル)			
0%	0 - 18,200	0 - 18,200	0 - 18,200	0 - 18,200
19%	18,201 - 37,000	18,201 - 37,000	18,201 - 41,000	18,201 - 41,000
32.5%	37,001 - 87,000	37,001 - 90,000	41,001 - 120,000	41,001 - 200,000
37%	87,001 - 180,000	90,001 - 180,000	120,001 - 180,000	-
45%	180,000<	180,000<	180,000<	200,000<
税額控除額 (豪ドル)				
低中所得税額控除	-	Up to 530	-	-
低所得者税額控除	Up to 445	Up to 445	Up to 645	Up to 645

※個人の課税年度は、毎年7月1日から翌年の6月30日までである。

また、今回の連邦予算案ではメディケアレベী率を現存の2%に据え置きすることが発表され、2017年連邦予算案で提案されていたメディケアレベী率の0.5%引き上げ案が廃止されました。

2. ビジネス税制

(1) 法人税率の引き下げ

連邦政府は、オーストラリアの企業が国際競争力を維持することができるよう、会社の合計年間総収入額（Annual Aggregated Turnover）に応じ、最終的に全企業を対象として法人税率を段階的に25%まで引き下げること引き続き目標としており、図表2の法案が上院で審議されています。ただし、上院で与党が過半数を確保できていないため、法案通過の見通しは現在も不透明な状態です。

図表2 法人税率引き下げ現行法 vs 法案

課税年度	現行税率		法案税率	
	合算年間総収入	税率	合計年間総収入	税率
2018-19	50百万豪ドル未満	27.5%	50百万豪ドル未満	27.5%
2019-20	50百万豪ドル未満	27.5%	100百万豪ドル未満	27.5%
2020-21	50百万豪ドル未満	27.5%	250百万豪ドル未満	27.5%
2021-22	50百万豪ドル未満	27.5%	500百万豪ドル未満	27.5%
2022-23	50百万豪ドル未満	27.5%	10億豪ドル未満	27.5%
2023-24	50百万豪ドル未満	27.5%	すべての企業	27.5%
2024-25	50百万豪ドル未満	27%	すべての企業	27%
2025-26	50百万豪ドル未満	26%	すべての企業	26%
2026-27	50百万豪ドル未満	25%	すべての企業	25%

※ 合算年間総収入（Aggregated turnover）会社とその connected entities および affiliates の年間売上合計から、関係会社売上（related party amounts）を除いた金額で、一般に日本親会社の売上も含む。

改正動向によっては、法案が上院を通過（Substantially Enacted）した時点で、繰延税金資産・負債の取り崩しや、本邦外国子会社合算税制（2017年税制改正）の所謂ペーパーカンパニーやキャッシュボックス会社への非該当性の判定等の社内確認手続きが必要となる可能性があるため、親会社においてオーストラリアの税率改正動向のモニタリングが推奨されます。

(2) 研究開発費にかかる税制優遇策の変更（より制度趣旨に見合った制度への変更）

現行制度では小規模企業（合計年間総収入額（Annual Aggregated Turnover）が20百万豪ドル未満の企業）向けの制度として現金還付可能な税額控除制度と、中～大企業（Annual Aggregated Turnoverが20百万豪ドル以上の企業）向けの制度として現金還付不可能な税額控除制度があり、それぞれで改正がある予定ですが、Annual Aggregated Turnoverの判定上、通常、日本親会社の売上高等も合計して考慮されることから、小規模企業向け

の制度の改正案は、日系企業のオーストラリア子会社には影響が限定的となります。

なお、すべての変更は2018年7月1日以後に開始する税務年度から適用される予定ですが、本稿執筆時点で法律は施行されていません。具体的な変更内容は以下の通りです。

小規模企業（合計年間総収入額が20百万豪ドル未満の企業）

- 研究開発費にかかる税額控除率は、制度適用者において適格研究開発費が損金不算入となることから、適用法人税率（27.5%）に13.5%を上乗せした率となります。すなわち、収益稼得前のスタートアップ期の企業や一定規模の欠損金のある企業においては、税額控除率は最大で41%になります。
- 現金による還付額には4百万豪ドルの上限が設定され、超過額は翌年度以降に払い戻し不可の税額控除額として繰り越されます。この上限額は臨床試験に関する研究開発費には適用されません。

中～大規模企業（合計年間総収入額が20百万豪ドル以上の企業）

- 従来8.5%で固定されていた税額控除率は、研究開発費の多寡（年間の支出総額に占める研究開発費の割合：R&D intensity）によって4%、6.5%、9%、12.5%となります（図表3参照）。なお、「年間支出総額」がどのように定義されるかは明確になっていません。

図表3 R & D intensityと税額控除率（中～大規模企業）

R & D intensityとは

年間適格研究開発費

年間の支出総額

比率が低ければ
控除率小

比率が高ければ
控除率大

R&D intensity	0% - 2%	2% - 5%	R&D intensity	5% - 10%	10% - above
R&D 税額控除率	4%	6.5%	R&D 税額控除率	9%	12.5%

- 税額控除の対象となる研究開発費の上限額は従来の100百万豪ドルから150百万豪ドルへと増額されます。
- なお、前述の通り、変更は2018年7月1日以後に開始する税務年度から適用される予定であるため、現状研究開発費の税額控除の適用を受けている日系企業のオーストラリア子会社では、R&D intensityを試算の上、制度の恩恵がどの程度増減するのかを把握し、事業計画に反映することが推奨されます。

(3) 過少資本税制

オーストラリアの過少資本税制は、関連者・非関連者借入に係らず、全ての借入（debt）に係る利息費用等を制限の対象としています（ただし、損金算入支払利息等の総額が2百万豪ドルを超える場合に限りま）。現行の損金算入限度借入額の算出は以下の三つの基準のうちいずれか大きい金額となります。

- セーフハーバー基準 — 一般企業は調整後平均資産価値の60%（負債資本比率3:2）、非銀行金融機関は15:1、銀行は金融監督機関により要求されている資本維持額
- アームスレングス基準 — 独立企業基準に基づく合理的借入額
- 全世界ギアリング基準 — オーストラリア事業の負債比率を全世界ベースの負債比率の100%まで認められます。

上記のうち、セーフハーバー基準の計算上、現行制度の下では、会計上資産・負債の再評価を帳簿に反映していない場合でも、税務上のみ「会計基準の下で認められうる資産・負債の再評価」を行ったものとしてセーフハーバー基準の計算を行うことができますが、2019年7月1日以後に開始する税務年度から、セーフハーバー（1.5:1の負債資本比率）の損金算入限度借入額の計算において、この納税者有利となっていた資産の再評価規定の廃止が提案されています。この変更により、税務上、資産の再評価を実施してセーフハーバーを増額することができなくなります。本改正の提案に関する法律は、本稿執筆時点（2018年8月27日）では施行されていません。

また、本稿執筆時点（2018年8月27日）で未施行の過少資本税制関連の改正案として、2018年7月1日以後に開始する税務年度から、関係会社（Associate Entity）の定義の閾値が資本関係50%以上から10%以上に引き下げられるというものがあります。この変更は、ジョイントベンチャーヘマイノリティ投資している企業に大

きな影響を及ぼす可能性があります。

(4) Significant Global Entity (SGE)の定義を拡大

2018年7月1日以後に開始する税務年度より、国別報告制度など多国籍企業を対象とする規定が適用されるSGEの定義（図表4参照）を拡大し、非公開企業、トラストやパートナーシップその他投資事業体が率いる大規模多国籍企業グループについても、SGEに含めることが提案されました。現在のSGEの定義は、連結会計上の全世界ベースの年間売上金額が、10億豪ドル以上の多国籍企業グループの最終親会社、又は、上記多国籍企業グループの連結財務諸表に会計上連結されるオーストラリア子会社・支店であり、既存のSGEの定義に該当する企業は、上記変更の影響はありません（引き続きSGEに該当します）。SGEの定義の拡大により、多国籍企業租税回避防止法（MAAL）、迂回利益税（DPT）、国別報告制度、一般目的財務諸表、多額の罰金規定などの適用を受ける対象企業が拡大されます。本改正の提案に関する法律は、本稿執筆時点（2018年8月27日）では施行されていません。

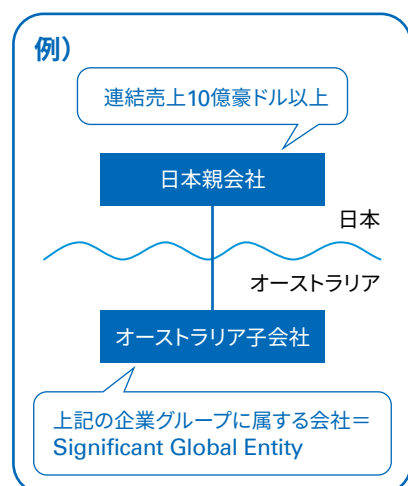
II. オーストラリア税務動向（連邦予算案で言及された論点以外の重要論点）

上記の通り、連邦予算案では日系企業に影響がある税務論点は限定的です。連邦予算案以外で日系企業に影響がある最近のオーストラリアの税務動向を併せて概説します。

1. ペナルティの厳格化

会計上の連結親会社の年間全世界売上高が10億豪ドル以上の企

図表4 SGEとは



SGEとは？	連結会計上の全世界ベースの年間売上金額が、10億豪ドル以上の多国籍企業グループに属する事業体は、オーストラリアでの売上規模にかかわらず、SGEとなる。連邦予算案2018において、この定義が拡大されることが公表された。
SGEとなった場合に影響がある税務規定は？	● 多額の罰金規定 Increased penalties for SGE ● 一般目的財務諸表の提出義務 General purpose financial statements ('GPFS') reporting ● 多国籍企業租税回避防止規定 Multinational Anti-Avoidance Law ('MAAL') ● 迂回利益税 Diverted Profits Tax ('DPT') ● 国別報告制度 Country by country reporting

図表5 SGEに対するペナルティの増大

概要	SGEへの提出期限遅延に対するペナルティが大幅に増額					
適用開始時期	2017年7月1日以後に提出期限が到来する提出文書					
対象文書	税務申告書、一般目的財務諸表、国別報告書など、提出期限付きのATOへのあらゆる提出書類に適用					
ペナルティの内容	税務文書の期限後提出への罰金（増額は2017年7月1日以降を期限とするものから適用）					
	遅延日数	28日以内	29日以降 56日以内	57日以降 84日以内	85日以内 112日以内	112日以内
	～2017年6月30日	\$1,050	\$2,100	\$3,150	\$4,200	\$5,250
	2017年7月1日～	\$105,000	\$210,000	\$315,000	\$420,000	\$525,000
※この他提出遅延による延滞税のみならず、罰金対象行為へのペナルティも増大している。						

企業に
求められる
対応

- ・税務文書の提出期限管理が非常に重要（社内プロセス見直し、Tax agentとのスケジュール管理など）
- ・治療対応型ではなく、事前予防型の税務ガバナンス体制の構築が必要

業グループに属する会社（SGE）に対し、ATO（Australian Taxation Office）への申告・報告義務を怠った場合の遅延日数に応じたペナルティが、2017年7月1日以降を提出期限とする税務提出書類より、1,050豪ドル～5,250豪ドルから、その100倍の105,000豪ドル～525,000豪ドルに変更されています（図表5参照）。

本規定は、提出期限のあるあらゆるATOへの提出書類（例えば、法人税申告書、フリンジベネフィット税申告書、GST申告書（Business Activity Statement）、国別報告制度対象文書、一般目的財務諸表など）に適用されるため、日系大企業の既存オーストラリア子会社又は買収等により新たに日系大企業の傘下に入ったオーストラリア子会社は、想定外のペナルティの支払いを避けるため、自社（グループ）の税務コンプライアンスの管理体制の見直しを行い、申告・報告義務を適時・適切に実施する体制を整えることが推奨されます。

2. ATOの税務ガバナンスガイドラインとレビューの実施

ATOは、2017年1月に税務ガバナンスのガイドライン（2015年に公表）を改訂し再度更新版のガイドライン（Tax Risk Management and Governance Review Guide）を公表しました。2017年から4年間にわたりTop 1,100（オーストラリアでの売上金額が250百万豪ドル超）の企業（日系企業のオーストラリア子会社を含む。）に対して、税務ガバナンス体制を含む過去4税務年度のレビューが実施されています。ATOは、本レビューにおいて、会社の税務ガバナンス体制の現状と本ガイドラインにおけるあるべき税務ガバナンス体制との差異分析（Gap Analysis）及びアクションプランの策定が実施されているかを含めて確認を実施します。ATOが会社の税務ガバナンス体制を優良であると認めた場合、税務調査の頻度が低下し

ます。反対に、税務ガバナンス体制が脆弱な会社に対しては、ATOによる税務リスクレーティングが高く設定され、積極的に税務調査が実施されることになります。本レビューでは、過去の会計処理と税務処理の差異、重要な取引、ATOが公表している税務リスクが高いとされる取引などに係る大量の資料の提示が求められ、納税者は28日以内に依頼資料をATOへ提出する必要があるため、事前準備が推奨されます。日本親会社は、ペナルティの強化や資金調達ガイドラインへの事前予防型の対応を行うため、本社主導又はオーストラリア子会社主導で、オーストラリア子会社の税務ガバナンス体制の構築及び書面化に取り組むことが推奨されます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人
パートナー 吉岡 伸朗
TEL：03-6229-8052（直通）
nobuaki.yoshioka@jp.kpmg.com

KPMG オーストラリア
マネジャー 都丸 亮太
TEL：+61-3-8663-8862（直通）
rtomaru1@kpmg.com.au

ROTA 2030: ブラジルにおける研究開発 (R&D) に対する税務インセンティブ

KPMG ブラジル サンパウロ事務所

パートナー Wiliam Calegari

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス

パートナー 吉田 幸司

ブラジル経済は、実質GDP成長率が2015年度-3.5%、2016年度-3.5%と2期連続マイナスとなり、未曾有の不況となっていましたが、2017年度は、+1.0%と2期ぶりにプラスに転じ景気の底打ち感がありました。ブラジルの自動車産業に目を向けると、自動車生産台数（トラックおよびバスを含む）が2013年度にピークの371万台に達し、その後は急降下で2016年度には216万台にまで落ち込みましたが、2017年度は過去最高の輸出台数を記録し、270万台にまで回復しました。また、国内販売台数も2012年度のピークの380万台から右肩下がりであり、2016年度には205万台まで下がりましたが、2017年度は224万台とプラスに転じ、最悪期を脱した感があります。自動車産業はブラジル経済の主要産業の1つであり、自動車産業の発展は今後のブラジル経済の発展に不可欠と言えます。今後のブラジルの自動車産業の技術発展を振興するための税務インセンティブプランが、2018年7月5日に公表されました。

本稿では、その税務インセンティブプランの概要について説明します。

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



Wiliam Calegari

ウイリアム・カレガリ



吉田 幸司

よしだ こうじ

【ポイント】

- ー 従来の自動車産業振興のための税務インセンティブプランであったInovar-Autoが2017年度末で終了しており、次の施策が切望されていた。
- ー Inovar-Autoでは、自動車完成品メーカーのみが対象であったが、今回公表された税務インセンティブは自動車完成品メーカーだけではなく、そのサプライヤーも対象となっている。
- ー 自動車部品製造のために輸入される部品等について、ブラジル国内で同等の製造能力がない場合、これらの輸入品については、輸入関税が免税となる可能性がある。
- ー ハイブリッド車および電気自動車の輸入関税は2015年10月に引き下げられ、今回の優遇措置では間接税の1つである工業製品税（IPI）の引下げが含まれている。
- ー 当該制度は、2018年8月以降、今後15年間施行される予定であるが、2018年7月末時点では暫定令であり、今後の国会の審議を得て承認を受ける必要があり、今後の審議によっては内容が変わる可能性がある。



I. ROTA2030の概要

ブラジル政府は、自動車産業を対象とする今後15年間にわたる優遇税制を認める新たな税務インセンティブプランを発表しました。2018年7月5日付の大統領暫定令第843号により発表された「ROTA 2030プログラム (ROTA 2030 Mobilidade e Logística)」は、自動車産業に対するインセンティブを拡大することを目的とし、従来のInovar-Auto (イノバラオート) プログラムの対象となっていた自動車完成品メーカーに加え、自動車部品メーカーや自動車製造、モビリティ、オンボード・ロジスティクスに関する戦略的ソリューションを提供する企業も対象に含まれます。

Rota 2030プログラムの対象に自動車業界に属する自動車完成品メーカー以外の企業も含まれたことで、自動車完成品メーカーのみが対象となっていたInovar-Autoよりも恩恵を受けられるケースが増加することになります。現在、ブラジルの自動車メーカーを支えるサプライヤー数は500社以上にのぼり、その多くが法人所得税 (IRPJ) および社会負担税 (CSLL) の減額 (今年の8月以降に投資される研究開発費から対象、来年1月以降に税額控除として利用可能) という形でこの優遇税制の恩恵を受けると見られています。その年に税額控除できない場合、次期以降 (5年間に) 繰り越すことが可能です (ただし該当年度の納税額の30%が上限)。

優遇措置の対象となる企業は、研究開発費 (基礎研究、応用研究、実験開発、サプライヤー研修、基本的製造技術、基本的産業技術、技術サポートサービスに関連して発生した費用を含む) に30%を乗じ、その金額に税率を乗じた金額の税額控除を受けることができます。実務上は、該当する費用の10.2% (30%×34%) を上限として税額控除を受けることができます。

加えて、新プログラムのもとでは、戦略的研究開発投資 (先進的な製造技術、コネクティビティ、戦略システム、モビリティおよびロジスティックソリューション、新推進技術または自動運転、これらに関連する自動車部品開発等に関連する費用を含む) に関してさらに15%の控除が認められます。また、金型やモデルの開発、ナノテクノロジー、研究開発のみを行っている専門家、ビッグデータ、データアナリティクス、AIに関する費用も対象に含まれ、約2%の追加税額控除が受けられることとなります。

研究開発およびその他の戦略的項目の投資に対するIRPJおよびCSLLの税額控除の対象が、営業費用に分類される場合、該当する計算期間に発生した研究開発費合計の45%を超えられません。また、今回の新制度では、会計上仮に税務インセンティブが営業損益項目として扱われたとしても、この税務インセンティブは社会統合計画基金 (PIS)、社会保険融資負担金 (COFINS)、IRPJおよびCSLL等を算定する際の課税対象には含まれません。また、ROTA2030で優遇税制が認められても、さらに、Lei do Bem (技術革新プログラム) やその他のインセンティブの利用も可能です。

このプログラムの導入による連邦政府の税收減は、Inovar-Auto

によるものとほぼ同額 (年間約15億レアル) になる見込みですが、そのためにはROTA2030の対象となる企業全体の新技術に対する投資が毎年50億レアル以上となる必要があります。

今後数年間にわたり新技術に向けた大規模な投資が必要となる自動車産業にとって、この新プログラムは追い風になると言えます。また中期的な予測が可能となることで (本プログラムは2032年まで有効)、研究開発に関する海外の投資先としてブラジルを検討している企業にとっては、法的な保証が得られることになります。

Inovar-Autoが2017年に終了した後、自動車業界はブラジルでの業界発展を促進するプログラム (今回のROTA2030に該当するもの) の導入を切望していました。その理由は、研究、開発、技術革新 (RD&I) への投資を奨励するプログラムの不在によって、いわゆるブラジルコストが上昇し、他国に対してブラジルの競争力低下に繋がり、新しいプロジェクトが他国に流れてしまうためです。過去5年間、Inovar-Autoはさまざまなプロジェクトの誘致に貢献しました。その中には、現地での新しい製造工場建設などが含まれますが、連邦政府が提案する税制優遇措置がなければ実現しなかったものもあったと言えます。

II. ブラジル国内新車販売要件 および優遇税制

大統領暫定令第843号の公表に先立ち、連邦政府はブラジルに輸入もしくはブラジルで製造された新車の販売に関する要件を設定しました。新規定は、企業に対し、カーラベリング、自動車燃費効率または運転補助技術に関する構造性能に関する目標値を満たすことを要求しており、これらの満たす企業に対しては工業製品税 (IPI) の税率が最大で2%引き下げられます。

規定された要件を満たすことを前提として、このIPI税率の引下げは2022年1月1日より適用されます。よって、自動車業界のすべての企業には、新プログラムによる減税措置を受けるべくプログラムの内容や特徴を理解するための十分な時間が与えられることになります。

III. ブラジル国内に同等の 製造能力がない輸入部品に 対する優遇税制

ブラジルの自動車業界を対象とした今回の新しい法律には、ブラジル国外で製造された自動車部品に対するインセンティブも含まれています。主な内容は、部品、コンポーネント、組立部品、中間組立品、完成品、半完成品、エアーコンプレッサーを海外から輸入する企業に対し、海外からの購入時の輸入関税を免除するというもの

のです。適用対象は、その輸入品が自動車関連製品の製造に供されるものであり、国産の類似品が存在しないことが条件となっています。

また当該恩典は、自動車産業およびそのサプライチェーンの産業、技術発展に資する研究開発イノベーションプロジェクトおよび優先プログラムへの投資を法律に従い証明したうえで受けられることができますが、その免除金額は輸入金額の2%までとなります(当該部品に係る関税率が2%である場合、関税全額が免除)。

現在もブラジルには、国産の類似品が存在しない場合に輸入関税が免除される制度はあります。新制度のもとでは、類似品が国内で製造されている場合でも、当該サプライヤーが自動車メーカーの要求する定性・定量基準を満たしていない場合には、その輸入品の輸入税の免除を受けられる可能性があります。これは、当該大統領暫定令の公表に際して、自動車業界が連邦政府に提出した要望の1つでした。なお、該当製品や企業が減税措置を受けるために満たすべき条件は、政府が今後定義することになります。新制度は2019年1月1日より発効します。

IV. ハイブリッド車または電気自動車に対する優遇税制

2018年7月5日に発表された法令第9442号に盛り込まれましたが、自動車業界のもう一つの要望は、ブラジルで販売されるハイブリッド車または電気自動車に対するIPI税率の引下げです。

2018年11月より、ハイブリッド車と電気自動車に関するIPI税率は、現行の25%から、重量と燃費効率に応じて7%~20%へと変更になります。

燃料消費量の削減量は、1時間当たりメガジュール(MJ/Km)の単位を用いて測定されます。これは連邦政府がカーラベリングプログラムにおいて使用しているのと同じ単位で、旧優遇税制プログラム(Inovar-Auto)の効率目標に準拠したものです。このインデックスは、自動車を1キロ走行させるのに必要とされる燃料を測定するものです。燃料消費量が少ないほど燃費が良いということになります。

ハイブリッド車と電気自動車に対するそれぞれの法定基準に基づくIPI税率は、図表1に基づき決定されます。

低公害車の販売については非課税としている国もあることから、今回の引下げは自動車業界の多くの企業の期待を下回るものであったともみられますが、この引下げによりブラジル国内の販売価格が低下することで、これらの車両への需要増に繋がると考えられます。

図表1 ハイブリッド車と電気自動車に対するIPI税率

燃費効率 インデックス		重量 1,400 kg 以下	1,401 ~ 1,700 kg	1,701 kg 以上
ハイブリッド車:	1.10 MJ/km 以下	9%	10%	11%
	1.11~1.68 MJ/km	12%	13%	15%
	1.68 MJ/km 以上	17%	19%	20%
電気自動車:	0.66 MJ/km 以下	7%	8%	9%
	0.67~1.35 MJ/km	10%	12%	14%
	1.35 MJ/km 以上	14%	16%	18%

V. 最後に

Inovar-Autoが施行されていた5年間に多くのプロジェクトをブラジルに誘致することに成功しました。同様に、連邦政府および自動車業界がこれまでに学んだ教訓を踏まえて内容が強化されたプログラムであるROTA 2030も、グローバル市場を視野に入れてブラジルのポジションを確固たるものとし、新製品の開発を促進するために極めて重要なものになると言えます。

なお、大統領暫定令第843号は署名後効力が発生していますが、正式に施行されるためには国会での審議を経て、120日以内に承認を受ける必要があります。大統領官邸のウェブサイトに掲載されている当暫定令の施行に関する理由書によれば、連邦行政府により当法律の施行規則がまもなく公表される予定です。

自動車業界はブラジル国内で直接・間接的に1.3百万人を雇用し、国内の生産総額の4%超を占めています。その自動車業界を対象とした連邦政府による一連の刺激策は、Inovar-Autoが終了して以来、新たなプログラムの導入を待ち望んでいた同業界の今後の発展に向けた大きな支援となります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ブラジル サンパウロ事務所
グローバル・ジャパニーズ・プラクティス
パートナー 吉田 幸司
TEL: +55-11-3940-3643 (代表電話)
kojiyoshida1@kpmg.com.br

若手ビジネスパーソン向け“参加型”イベント「KPMG Japan Talks」開催



各業界のフロントランナーをお招きし、第一線で活躍する若手ビジネスパーソンと、双方で議論する場として、“参加型”トークセッションプログラム「KPMG Japan Talks」を開催しました。第1回(6/18)は夏野 剛氏(慶應義塾大学 政策・メ

ディア研究科 特別招聘教授)、第2回(7/28)は森川 亮氏(C Channel株式会社 代表取締役社長)にご登壇いただき、「未来に向けて今やるべきこと」や「イノベーションの条件」について、参加者と積極的な議論が行われました。

詳細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/campaigns/2018/06/talk-event.html>

ウェブサイト連載コンテンツ『グローバルタックスマネジメントを実現する10のポイント』

KPMG税理士法人では、日本企業が国際税務上の課題を解決するための指針となる「グローバルタックスマネジメントを実現する10のポイント」を

ウェブサイトで定期配信しています。日本企業の税務部門が、『いま』取り組むべき課題をわかりやすくまとめているので、ぜひご一読ください。



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/globaltax

eSportsアドバイザリーサービスの提供を開始

KPMGコンサルティングは、eSportsに参入する企業や大会を運営する団体に向けた「eSportsアドバイザリーサービス」の提供を開始しました。

eSportsは、コンピューターゲームやビデオゲームを使った対戦型のスポーツ競技のことを指し、近年、米

国や韓国、中国を中心に全世界で爆発的な人気を誇り、日本でも急速に注目が高まっています。将来の五輪正式種目への採用も検討されるeSportsが今後スポーツとして、またビジネスとして国内で普及・発展するために、KPMGコンサルティングでは最先端のテ

クノロジーに精通したプロフェッショナルが、eSportsに参入する企業や大会運営を行う団体に求められる「ガバナンスの構築」、「先端テクノロジーを活用したビジネスモデルの構築」、「グローバルな視点に立ったマネジメント体制の構築」などを支援します。

詳細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/media/press-releases/2018/05/esports-advisory.html>

「2018 Microsoft Partner of the Year Awards」のAI Award部門でファイナリストに選出

Finalist
Microsoft Partner
2018 Partner of the Year
Artificial Intelligence Award

KPMGコンサルティングは、マイクロソフト社が発表した「2018 Microsoft Partner of the Year Award」の「AI Award」部門において、ファイナリストに選出されました。今回の選出は、KPMGコンサルティングが製造業企業向けに製造現場の効率化と品質の向上を目指し開発したソリュー

ション「Holographic Manufacturing」が評価されたものです。「Holographic Manufacturing」は、若手作業員が製品の設計情報などを「Microsoft HoloLens」を通してリアルタイムに得られることで、熟練作業員と同じレベルでの作業を可能にし、効率化と品質向上に貢献します。

詳細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/media/press-releases/2018/06/microsoft-awards.html>

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、迅速かつ的確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。



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。



M&A市場予測 —2018年次レポート—

2018年6月
English / Japanese

本レポートは、KPMGのグローバルに組織された業種別専門家チームの見解が集められており、国内、域内、クロスボーダー、クロスセクターといった幅広い案件タイプについて、グローバルなトレンドを検証しています。2018年次レポートでは、世界の主要企業のM&A案件への投資需要(Appetite)と投資余力(Capacity)が今後一年で、それぞれ5パーセント、17パーセント上昇すると予想しています。



変化し続ける破壊的 テクノロジー2018 (第1部)

- テクノロジー・ハブが勝者への道を拓く

2018年6月
English / Japanese

KPMGは、テクノロジー業界と世界経済全体に対するイノベーションの重要性を認識しています。今回で6回目となる本調査レポート(第1部)では、新たなテクノロジー・リーダーとなるべく進化を続ける世界のテクノロジー・イノベーション・ハブの状況について、政府の政策やインセンティブ、企業投資や最先端のインフラといったさまざまな角度から説明します。



Illustrative Disclosures 要約期中財務諸表ガイド —開示例 2018年3月—

2018年6月
English / Japanese

本冊子は、IFRS(特にIAS第34号「期中財務報告」)に準拠した要約期中連結財務諸表を作成する際に利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。2018年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2018年3月15日時点で公表されているIFRSを反映しています。



IFRS第15号 自動車部品サプライヤー

2018年6月
English / Japanese

本冊子は、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の業種別の留意点をKPMG IFRG Limitedがまとめた「Are you good to go」シリーズのうち、自動車部品サプライヤーを対象とする小冊子の翻訳です。IFRS第15号を適用することによって実務上の変更が生じる可能性がある論点を扱っており、その他メーカーにも有用な内容となっております。



ESG, risk, and return A board's-eye view —取締役会の視点—

2018年7月
English / Japanese

主要な機関投資家が、環境・社会・ガバナンス(ESG)の課題を優先事項とする姿勢を明確に打ち出しており、それに対する社会全体の期待も高まっています。しかし、ESGに対する取り組みをどの程度重視しているかは、企業や取締役会ごとにさまざまです。

本レポートでは、41カ国の約900名の取締役や経営幹部を対象に実施した調査結果から、取締役がESGの重要性についてどのように考えているのか、また、企業がESGへの取り組みをコア・ビジネス・プロセスに組み込んでいるのかを、明らかにしています。



AZSA IPOサマリー vol.23 ～2018年1～6月 新規上場会社分析～

2018年7月
Japanese

AZSA IPO サマリーは、年2回(上半期・通年)、IPO関連データを取りまとめた冊子として上場を目指す企業やその関係者の方々にご活用いただきたく作成しています。IPO市場の概況、新規上場企業の各種データ(売上高、経常利益、資金調達額、初値時価総額、初値上昇率、主幹事証券別、監査法人別、地域別、会社設立後経過年数等)を掲載しています。

出版物のご案内

中国子会社の投資・会計・税務(第3版)

NEW



2018年8月刊

【編】KPMG／あずさ監査法人 中国事業室

中央経済社・1,096頁 12,000円(税抜)

本書では、不動産業をめぐる概要や、会計処理、監査上の留意点、IFRS等について解説しています。会計処理については、不動産業の主要ビジネスである賃貸、分譲、仲介等の業態ごとに、取引フローを示したうえで、主要な論点について解説しています。

第2版では、海外不動産投資、公共施設等運営権(コンセッション)、不動産テック等を新たに追加するとともに、不動産証券化・流動化については、GK-TK、TMK、REIT等のピークル別に会計・税務の両面からわかりやすく解説しています。

また、不動産業の会計・監査において不動産の評価が必要になることも多いことから、不動産鑑定評価の基礎知識や利用する際の留意点についても言及しています。

第I部	投資
第1章	投資全般
第2章	香港
第3章	合併と買収、株式上場、撤退
第II部	会計と監査
第1章	中国における企業会計制度
第2章	監査と内部統制

第III部	税務
第1章	中国税制概論
第2章	企業所得税
第3章	個人所得税
第4章	増値税
第5章	その他の税金
第6章	移転価格税制

業種別アカウンティング・シリーズ I 7.不動産業の会計実務(第2版)

NEW



2018年7月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・388頁 4,200円(税抜)

本書では、不動産業をめぐる概要や、会計処理、監査上の留意点、IFRS等について解説しています。会計処理については、不動産業の主要ビジネスである賃貸、分譲、仲介等の業態ごとに、取引フローを示したうえで、主要な論点について解説しています。

第2版では、海外不動産投資、公共施設等運営権(コンセッション)、不動産テック等を新たに追加するとともに、不動産証券化・流動化については、GK-TK、TMK、REIT等のピークル別に会計・税務の両面からわかりやすく解説しています。

また、不動産業の会計・監査において不動産の評価が必要になることも多いことから、不動産鑑定評価の基礎知識や利用する際の留意点についても言及しています。

第1編	経営
第1章	不動産業の概況
第2章	不動産テック
第3章	今さら聞けないキーワード
第2編	会計・税務
第1章	不動産賃貸事業
第2章	不動産分譲事業
第3章	不動産仲介事業
第4章	不動産証券化・流動化
第5章	海外不動産投資

第6章	不動産鑑定評価
第7章	個別トピック
第8章	IFRS
第3編	監査
第1章	監査の概要
第2章	会計監査人と監査役等との連携
第3章	会計監査人と内部監査との連携
第4章	不動産会社における内部監査の実務

まるわかり 電力デジタル革命 キーワード250

NEW



2018年8月刊

【編】巽 直樹 (KPMGコンサルティング)、西村 陽

一般社団法人 日本電気協会新聞部・200頁 1,800円(税抜)

IoTをはじめAI(人工知能)、RPA、フィンテックなど、デジタル技術の進展により社会のデジタル化が急速に進むなか、電力・エネルギー業界も例外ではなく、デジタル技術の活用による事業の高度化が期待されます。

本書は、これまで電力・エネルギー業界にとっては遠い世界と考えられていたデジタル技術の概要と、電力・エネルギー業界での効果や影響などを分かりやすく、関連する用語とともに解説しています。

第1章	電力デジタル時代のエネルギービジネス、制度、技術
第2章	デジタル化の世界と社会の変容
第3章	分散型エネルギー資源の増加とデジタル活用
第4章	IoTとデータアナリティクス
第5章	ロボット活用の最前線
第6章	EV・モビリティ革命の可能性
第7章	フィンテックはエネルギー取引を変えるのか
第8章	デジタル時代のガバナンスとリスクマネジメント
第9章	イノベーションと新しいビジネスモデルの創出

カスタマー・エクスペリエンス戦略 企業の成長を決める“最適な顧客経験”

NEW



2018年6月刊

KPMG FAS 大野 隆司、zonari合同会社 有田 雄一

日本経済新聞出版社・224頁 2,000円(税抜)

本書は、「顧客に選ばれ続けるためには、一人ひとりに対して適切なエクスペリエンスを提供していくことこそが重要である」という認識にたち、消費をとりまく環境の変化、カスタマー・エクスペリエンスの考え方と創り方を、最新のテクノロジーやデジタル・マーケティングの動向なども視野に含め解説しております。

第1部	カスタマー・エクスペリエンスに取り組む
第1章	「勝負のしどころ」が変わった。カスタマー・エクスペリエンスが肝に
第2章	カスタマー・エクスペリエンスとは?
第3章	エクスペリエンスはいかにしてつくるか
第4章	経営層が考えるべきこと・確実に実行するために
第2部	国内の現場では、何が起きているのかーデジタル活用の先進企業に聞く
第5章	国内企業が取り組みはじめたカスタマー・エクスペリエンス
おわりに	

これですべてがわかる内部統制の実務(第4版)

NEW



2018年7月刊

【編】一般社団法人日本経営調査士協会

【代表執筆】箱田 順哉(慶應義塾大学大学院特別招聘教授)、神宮 厚彦(有限責任 あずさ監査法人)、矢野 博之(EY新日本有限責任監査法人) 廣渡 嘉秀(株式会社AGSコンサルティング)、飯室 進康(PwCあらた有限責任監査法人)

中央経済社・412頁 4,400円(税抜)

本書は、上級資格「IPO・内部統制実務士」の試験用テキストとして作成され、内部統制/J-SOX推進(構築・運用・評価)責任者、内部監査室長、各主管部署責任者、経営者・CFO・経営企画室長等が携わる、高度な専門職務としての内部統制に関する実務書です。

「IPO・内部統制実務士」は、社会を牽引するIPOを担う人材の養成と、上場企業等に求められている内部統制の構築と評価を理解し、企業価値の向上を推進する人材育成を目的に、一般社団法人日本経営調査士協会によって2009年に創設された民間資格です。その後、さらに高度で網羅的な専門職業資格として、上級資格「上級IPO・内部統制実務士」が2013年に創設されました。

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

出版物一覧

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2018年1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例ー	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	
業種別 アカウンティング・ 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
	7.	不動産業の会計実務(第2版)	● 2018年 7月	中央経済社	412頁	4,400円	
	2.	食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 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	
	1.	銀行業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業 5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業	2012年 9月	中央経済社			
税務	1	タックス・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	TAX
	2	BEPS移転価格文書の最終チェックQ&A100	2017年12月	中央経済社	280頁	3,000円	
	3	実務ガイダンス 移転価格税制(第5版)	2017年 5月	中央経済社	400頁	4,000円	
	4	移転価格税制の実務詳解ーBEPS対応から判決・裁判事例まで	2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	
経営	1	まるわかり電力デジタル革命キーワード250	● 2018年 8月	日本電気協会新聞部	200頁	1,800円	KC
	2	カスタマー・エクスペリエンス戦略	● 2018年 6月	日本経済新聞出版社	224頁	2,000円	FAS
	3	M&Aがわかる	● 2018年 6月	日本経済新聞出版社	249頁	1,000円	FAS
	4	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	KPMG
	5	ROIC経営〜稼ぐ力の創造と戦略的対話〜	2017年11月	日本経済新聞出版社	196頁	2,000円	FAS/あずさ
	6	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント(第2版)	2017年 5月	経済法令研究会	240頁	1,600円	HC
	7	M&Aと組織再編のすべて	2017年 3月	金融財政事情研究会	872頁	10,000円	FAS
	8	持続的成長のための「対話」枠組み変革	2017年 3月	商事法務	632頁	6,300円	あずさ監査法人
	9	Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる！？	2017年 2月	ビジネス教育出版	160頁	1,800円	KPMG
	10	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
IPO	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第2版)	2017年 1月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第4版)	● 2018年 7月	中央経済社	412頁	4,400円	あずさ/TAX
	2	不適切会計対応の実務	● 2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	
	3	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務(第3版)	● 2018年 8月	中央経済社	1,096頁	12,000円	KPMG あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
公会計等	1	社会福祉法人会計の実務ガイド(第3版)	● 2018年 3月	中央経済社	312頁	3,400円	あずさ監査法人
	2	公益法人会計の実務ガイド(第4版)	2017年 4月	中央経済社	344頁	3,800円	
	3	医療法人会計の実務ガイド	2016年 8月	中央経済社	336頁	3,400円	
	4	公立病院の経営改革(第2版)ー地方独立行政法人化への対応ー	2016年 8月	同文館出版	208頁	2,900円	

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

www.kpmg.com/jp/publication

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23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>

2018年度版 香港投資ガイド



2018年
Japanese

本冊子は外国企業が香港に進出する形態・設立手続きや、事業規制について説明するとともに会計・監査制度についてや直接税、間接税、香港における租税協定についても分かりやすくまとめました。また香港の優位性の活用方法についても掲載しております。

2018年7月13日更新

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/07/hongkong.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23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	香港	2018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
India	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
Cambodia	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	nobuhirot@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	中村 康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@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
Thailand	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
Vietnam	Hanoi	大門 亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	84/(24) 3946-1600
	Ho Chi Minh City	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(28) 3821-9266
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 メットキャフ	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	マリンスズ ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1/(502) 815-1336
	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
Chile	Santiago	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367
Mexico	Leon	布谷 三四郎	Sanshiro Nunotani	sanshironunotani@kpmg.com.mx	52/(477) 293-4806
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro	青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	TEL
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/(20) 7311-2911
Belgium	Brussels	西村 睦	Makoto Nishimura	mnishimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4153
Czech	Prague	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420/(222) 123-101
France	Paris	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	長村 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
Netherlands	Amsterdam	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyo	yasumasakyoi@kpmg.pl	48/(22) 528-1649
Russia	Moscow	大西 洋平	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	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
神戸事務所	TEL 078-291-4051	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
広島事務所	TEL 082-248-2932	浜松オフィス	TEL 053-451-7811
福岡事務所	TEL 092-741-9901	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アドバイザー（FA 業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

東京本社 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

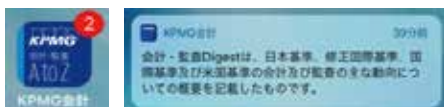
デジタルメディアのご案内

主要トピック

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

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。

kpmg.com/jp/ja/events

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp

kpmg.com/jp/socialmedia



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

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

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2018 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.