



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 26

September 2017

巻頭

監査法人のガバナンス・コードへの
あずさ監査法人の取組

特集 1-1

収益認識に関する会計基準(案)の公表
～基準概説～

特集 1-2

収益認識に関する会計基準の適用による影響

特集 2

KPMGグローバルCEO調査2017
～破壊、そして成長へ～(日本企業の分析)

kpmg.com/jp



Contents

巻頭

3 監査法人のガバナンス・コードへの あずさ監査法人の取組

あずさ監査法人 服部 将一

特集1-1

8 収益認識に関する会計基準(案)の公表 ～基準概説～

あずさ監査法人 桑田 高志

特集1-2

15 収益認識に関する会計基準の適用による影響

あずさ監査法人 荻野 毅

特集2

20 KPMGグローバルCEO調査2017 ～破壊、そして成長へ～(日本企業の分析)

KPMGジャパン 宮原 正弘

テクノロジートピック

27 デジタル新時代の企業業績管理

KPMGコンサルティング株式会社 後藤 友彰

34 XML電文／金融EDIを基点とする 財務のデジタル化・高度化

KPMGジャパン 保木 健次

サイバーリスクトピック

39 大きく変わる世界の個人情報保護法令

KPMGコンサルティング株式会社 大洞 健治郎

働き方改革トピック

45 製造業におけるデジタルトランスフォーメーションの盲点

KPMGコンサルティング株式会社 山本 直人／
Hyun Baro／村上 まり子

ガバナンストピック

50 最適資本構成の追求と格付戦略 ～財務戦略の高度化に向けて～

あずさ監査法人 土屋 大輔

55 コーポレートガバナンスに関する国際的な議論の 方向性と、その論点を知る ～ICGN年次カンファレンスを通じて～

KPMGジャパン 橋本 純佳

会計税務サマリー

60 会計基準情報 (2017.6-7)

あずさ監査法人 小松 拓史

64 税務情報 (2017.6-7)

KPMG税理士法人 村田 美雪／風間 綾／
内藤 直子

海外トピック

70 タイ子会社管理の基礎知識 第6回 タイ子会社を真の「子会社」とするために

KPMGコンサルティング株式会社 吉田 崇／
Ingcanuntavaree Ratanachote

75 南アフリカとケニアにおける投資・会計・税務の概要

あずさ監査法人 齊藤 賢一

78 ベルギーの投資環境と事業展開上の留意点

KPMGベルギー 西村 睦

ご案内

- 82 メールマガジン／セミナー
オンライン解説・基礎講座
- 83 Thought Leadership
- 84 出版物のご案内
- 85 出版物一覧

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

監査法人のガバナンス・コードへの あずさ監査法人の取組

有限責任 あずさ監査法人

常務執行理事 経営企画室長

パートナー 服部 将一

2017年3月31日に、企業と投資家との対話の前提となる開示情報のさらなる信頼性向上のため、新たに「監査法人の組織的な運営に関する原則」(監査法人のガバナンス・コード)が公表されました。

あずさ監査法人では従来より、社会の信頼に応えるため、風通しの良い組織文化・風土の醸成、経営方針を現場に浸透させる組織の構築、外部有識者を活用した経営監視委員会の設置など、監査品質向上のための施策を行うとともに、その取組を紹介するAZSA Qualityを発行して透明性の向上に努めてきました。

また、2017年7月から導入した新たなガバナンス体制は、経営機関と監督・評価機関を分離するとともに、経営における意思決定と執行の役割の明確化を図っています。監視機関の1つとして、公益性の視点をより経営に反映させるため、主に独立した外部の第三者からなる公益監視委員会を設置しています。

本稿では、こうした当法人の監査法人のガバナンス・コードに対応する取組を説明しています。



服部 将一
はっとり まさかず

【ポイント】

- あずさ監査法人では、監査法人のガバナンス・コードを採用し、マネジメント強化と透明性の向上に努めている。
- 従来より、継続的に人の異動や組織再編を行うことで、開放的な組織文化・風土を醸成してきた。
- 新ガバナンス体制では、経営機関と監督・評価機関を分離するとともに、経営意思決定と執行の役割を明確化した。
- 監査法人のガバナンス・コードにおいて重視されている非監査業務の位置づけについては、社会の信頼に足る業務の提供を行うという方針に基づいて取組を行っている。
- 監査法人のガバナンス・コードで要求されている組織的な運営を実効的に行うため、4つのディフェンスライン（組織的な品質管理体制）を構築している。



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

I. 監査法人のガバナンス・コード導入の背景とあずさ監査法人の考え

近年の会計不祥事を契機として会計監査の信頼性に対する社会的な問題意識が高まったことで、2015年に金融庁により「会計監査の在り方に関する懇談会」が設置され、監査法人の運営にあたって確保すべき原則としての監査法人のガバナンス・コードの策定が提言されました。その後の有識者検討会では、監査法人の公益的な役割が議論されるとともに、監査法人のマネジメント強化や透明性向上についての施策が検討されました。これを受け、2017年3月に金融庁から監査法人のガバナンス・コードが公表されました（図表1参照）。

監査法人のガバナンス・コードでは、監査法人の果たすべき役割を明確化すること、実効的な経営機能を発揮すること、監督・評価機能を確保し独立性を有する第三者を活用すること、人材を育成し積極的な意見交換や議論を行うこと、そしてこれらの活動に関して十分な透明性を確保すること、といった5つの原則が示されています。

あずさ監査法人では、自らの存在意義として「社会に信頼を、変革に力を」という理念を掲げ、資本市場における財務情報の信頼を確保するために、高品質な会計監査を継続的に提供していくことを使命と考えています。

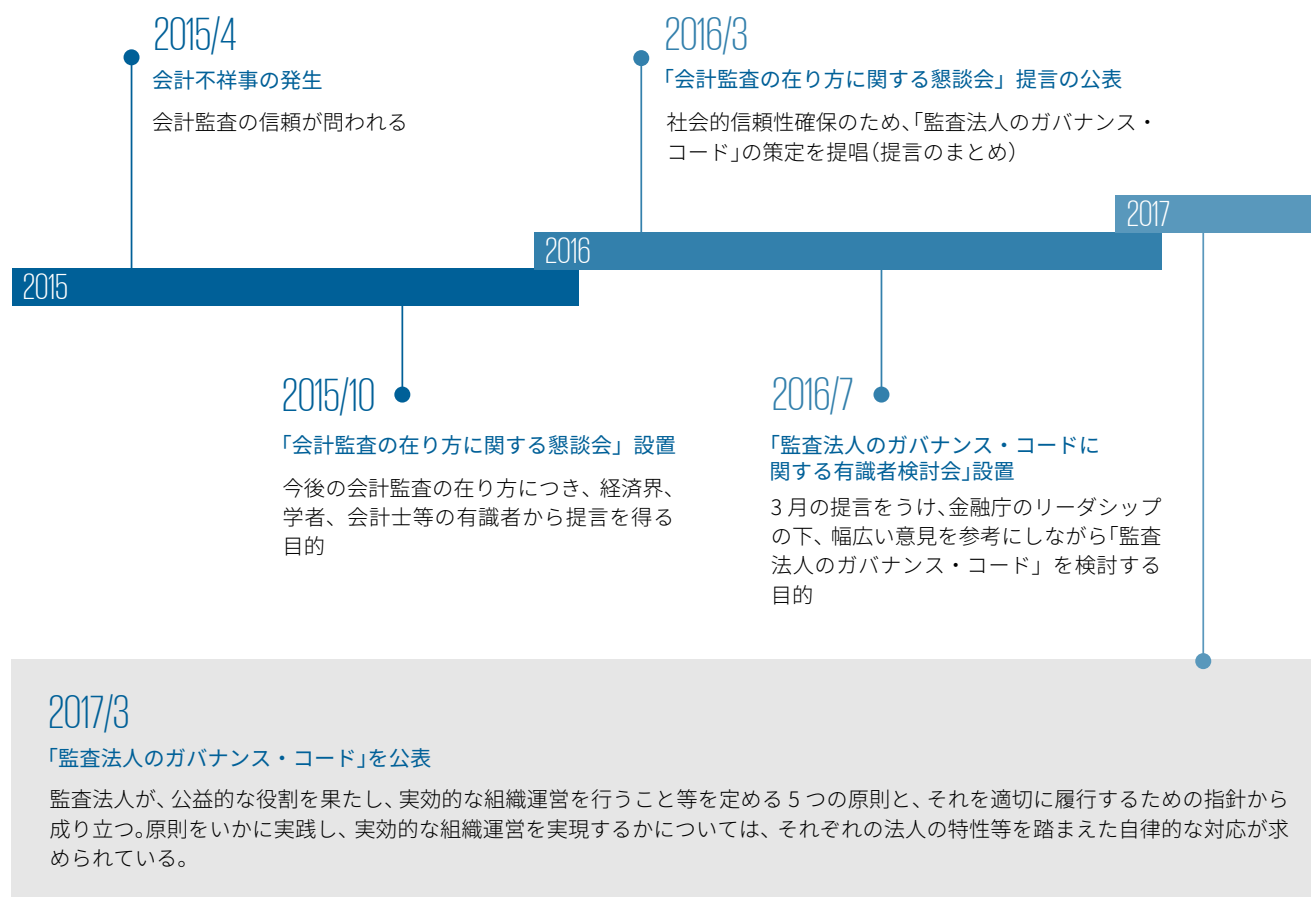
そのためには、以下の取組を実行することが重要であり、これら取組の着実な実行は監査法人のガバナンス・コードで求める5つの原則を果たすことにもつながると考えています。

- 開放的な組織文化・風土の醸成（後述II.）
- 継続的なガバナンスの強化（後述III.）
- 非監査業務の位置づけを明らかにすること（後述IV.）
- 4つのディフェンスライン（品質管理体制）による組織的な運営（後述V.）

II. 開放的な組織文化・風土の醸成

あずさ監査法人は、他の監査法人同様、複数の法人組織の合併・統合を経て現在の組織となりましたが、1994年および2001年に大規模な組織再編を行うことにより、単なる複数の会計事務所の集合体から1つの法人として一体感を持った風通しの良

【図表1 監査法人のガバナンス・コード公表までの経緯】



い組織へと発展してきました。

その後も監査品質の均質化やグローバル対応の向上を目指して、継続的に人の異動や組織再編を進めた結果、自由闊達な議論と相互啓発を可能とする開放的な組織文化・風土の醸成に至っています(図表2参照)。

Ⅲ. 新ガバナンス体制の導入

あずさ監査法人では、監査法人のガバナンス・コードに基づくガバナンス強化の一環として、2017年7月1日付で、法人の経営機関と監督・評価機関の体制を再編・強化しました。監督・評価機関としては、これまでの「監事会」にかえて「経営監視委員会」を新設し、経営に携わらないパートナーが経営の監視と監査品質向上のための取組の実効性を評価しています。加えて、独立性を有する外部委員および内部委員により構成される「公益監視委員会」を監視機関として新設し、公益性の観点から組

織的な運営を確保するための監視機能を強化しています。また、旧ガバナンス体制では、「理事会」と「専務理事会」で経営上の機能が一部重複していましたが、新ガバナンス体制では「専務理事会」を意思決定機関、新設の「執行理事会」を執行機関とし、経営に対する役割を明確化しました(図表3参照)。

■ 経営/執行機関

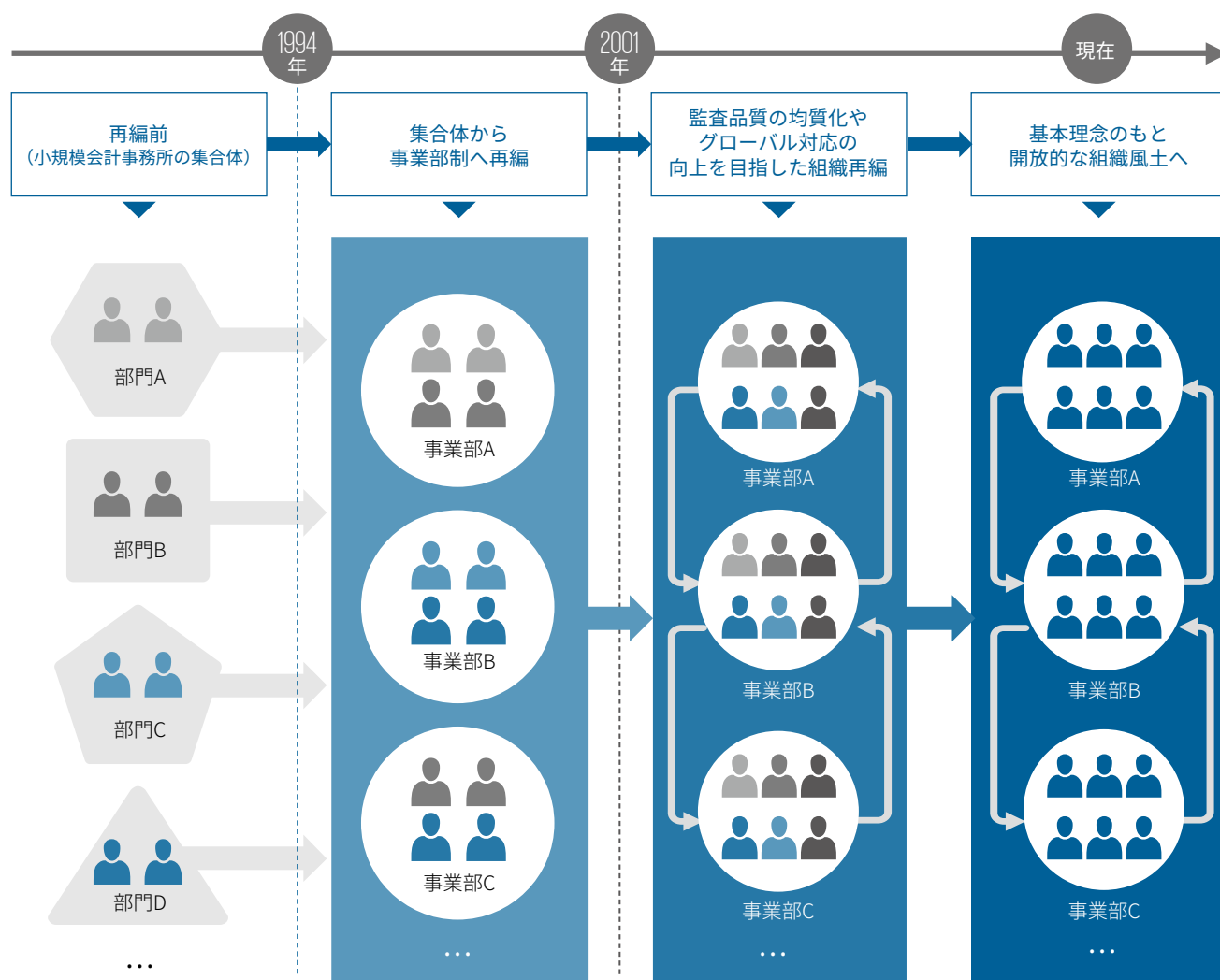
専務理事会：

理事長および専務理事で構成され、法人経営に関する方針や重要事項の意思決定を行います。理事長および専務理事は、パートナー全員による直接選挙により選出されます。

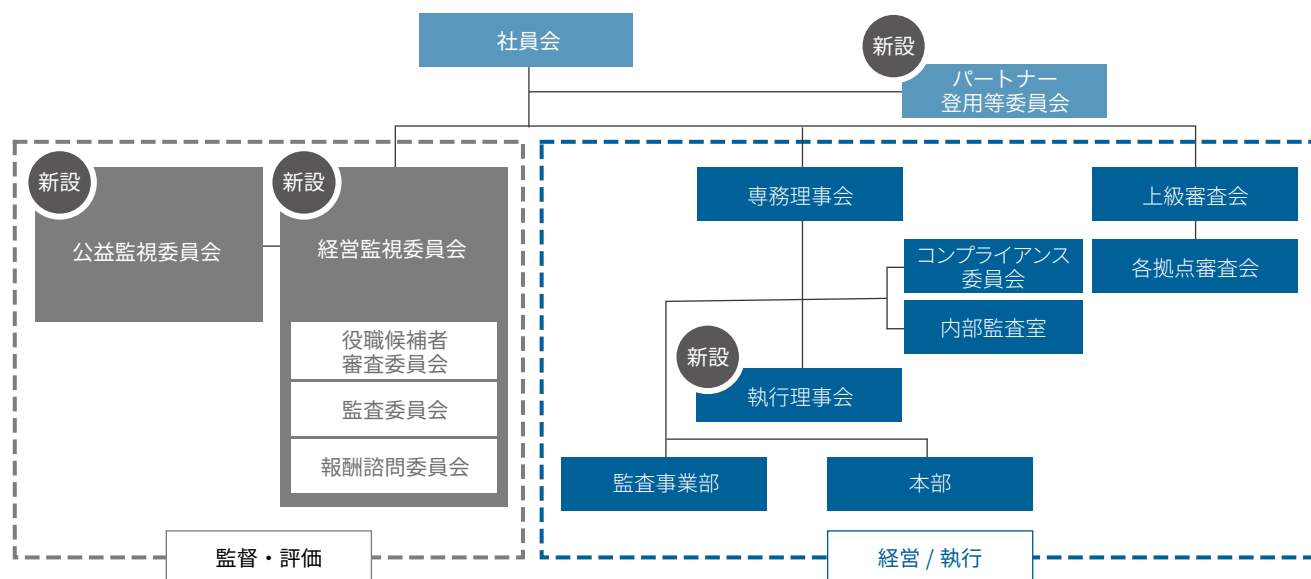
執行理事会（新設）：

執行理事を中心に構成され、法人経営の執行について協議します。執行理事は、パートナー全員による直接選挙により選出されます。

【図表2 あずさ監査法人の組織再編の変遷】



【図表3 新ガバナンス体制(2017年7月より)】



■ 監督・評価機関

経営監視委員会 (新設):

経営に携わらないパートナー5名により構成され、経営の監視と監査品質向上のための取組の実効性を評価します。経営監視委員は、パートナー全員による直接選挙により選出されます。

公益監視委員会 (新設):

外部委員4名および内部委員2名により構成され、我が国経済の健全な発展に寄与するという監査法人に求められる公益性の観点から経営を監視します。2017年7月1日付で就任しました外部委員4名は以下のとおりです。

<外部委員(50音順)>

石田浩二氏	元日本銀行政策委員会審議委員
浦野光人氏	株式会社ニチレイ相談役
阪田雅裕氏	弁護士(元内閣法制局長官)、アンダーソン・毛利・友常法律事務所顧問
福川伸次氏	学校法人東洋大学理事長(元通商産業事務次官)

アカウンティング・ファームとして、社会からの期待に応えるべく常に誠実に行動するように努めています。すなわち、資本市場に「信頼」をもたらす社会インフラである監査法人として、利潤のみを目的とすることなく、企業の健全な成長や変革に資するものであり社会の信頼に足る業務を提供する方針としています。

また、監査関与先への非監査業務の提供にあっては、監査関与先の経営の代行や自己監査となることがないように監査の独立性を保持できる範囲内の業務内容に限定しています。

2. グループ会社に対するガバナンス

あずさ監査法人では、すべてのアドバイザー子会社を完全子会社化するとともに、監査法人の専務理事等が各社の取締役就任し、経営に参画することで、監査法人によるグループガバナンスの強化を図っています。

また、KPMGジャパンのメンバーファーム代表で構成されるKPMGジャパン経営会議を設置し、アドバイザー各社の運営方針の統一を図っています。

3. 非監査業務における独立性の遵守

非監査業務の提供は、構成員一人ひとりの会計プロフェッショナルとしての知見やスキルを高めることが期待される一方で、監査業務の独立性違反や非監査業務間での利益相反を招くおそれもあります。このため、あずさ監査法人では、KPMGメンバーファーム共通の独立性および利益相反の確認システム(センチネル)を用いることで契約受嘱の管理を行っています。

IV. 非監査業務の位置づけについての考え方

1. 非監査業務の提供方針

あずさ監査法人を含むKPMGジャパンは、非監査業務を提供する場合にも、高い公益性が求められる監査法人を中核とする

～独立性および利益相反の確認システム～

KPMGメンバーファームでは、監査・非監査業務を問わず、パートナーがすべての業務開始にあたって、提供予定の業務内容をセンチネルに登録することが義務付けられています。

センチネルの確認手続では、業務提供対象会社の管理責任を有する監査エンゲージメントパートナー等による独立性の確認と、リスクマネジメント部による提供予定業務間の利益相反の確認が実施され、監査法人として独立性違反や利益相反が生じる非監査業務の契約受嘱を回避しています。

V. 監査品質の基礎となる 「4つのディフェンスライン」

監査法人のガバナンス・コードにおいて、監査法人は組織的な運営を実効的に行うための業務体制を整備すべきとされています。

当法人の監査品質向上に向けたすべての取組の基礎となる
ものが、私たちが「4つのディフェンスライン」と呼んでいる組
織的な品質管理体制です(図表4参照)。

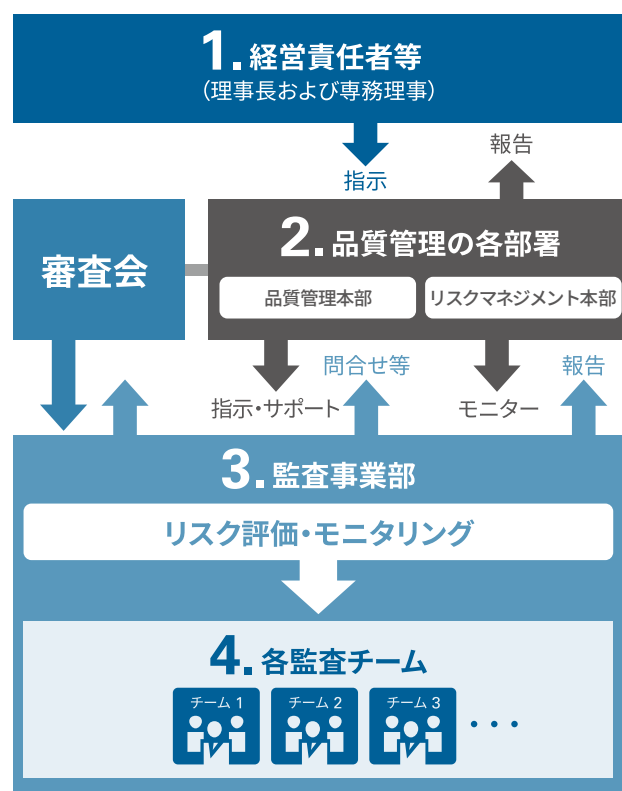
これは、1.経営責任者等（理事長および専務理事）、2.品質管理の各部署、3.監査事業部、および4.監査チームの4つの階層が、それぞれ監査品質に対する自らの責務を果たし、漏れのない組織的な管理体制を築くことで、監査品質に万全を期すものです。また、4つの階層が監査品質に対するそれぞれの責務を果たし、相互に情報交換を行うことで、経営責任者等の経営方針を各チームまで浸透させ、あるいは各監査現場の情報が経営責任者等に伝達・共有される組織構造を構築しています。

VI. 更なる品質向上と透明性の確保に向けて

あずさ監査法人は、監査がその品質を持続的に向上させ、社会の信頼に添えていくためには、監査法人がより積極的に資本市場の参加者等との意見交換を行い、その結果を監査品質の向上や経営に活かしていくことが必要と考えています。

当法人では、2017年9月に「AZSA Quality 2017 -監査品質向上への取組-」を発行する等、資本市場の参加者等が当法人における会計監査の品質向上に向けた考え方や取組などを適切に評価できるように透明性の確保に向けた情報開示を行っています。また、今後は、資本市場の参加者等と直接意見交換ができる機会を設ける等さらなる透明性の確保に向けた取組をより積極的に進めていきます。

【図表4 4つのディフェンスライン】



本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
パートナー 服部 将一
JP-FM-AZSA-Quality@jp.kpmg.com

AZSA Quality 2017 ―監査品質向上への取組―
2017年9月発行



あずさ監査法人の監査品質向上への取組をご理解いただくため、AZSA Quality 2017を発行しました。この冊子は、あずさ監査法人の監査品質およびその基礎となる品質管理、そしてそれを支える人材育成について紹介しています。

kpmg.com/jp/azsa-quality

収益認識に関する会計基準 (案) の公表 ～基準概説～

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

シニアマネジャー 桑田 高志

企業会計基準委員会 (ASBJ) は、平成29年7月20日、企業会計基準公開草案第61号「収益認識に関する会計基準 (案)」及び「収益認識に関する会計基準の適用指針 (案)」を公表しました。

国際会計基準審議会 (IASB) 及び米国財務会計基準審議会 (FASB) は、共同して収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行い、平成26年5月に「顧客との契約から生じる収益」(IASBにおいてはIFRS第15号、FASBにおいてはTopic606) を公表しました。

ASBJは、我が国においても収益認識に関する包括的な会計基準の策定が必要と考え、国内外の企業間における財務諸表の比較可能性の観点からIFRS第15号の基本的な原則を取り入れることを出発点とし、会計基準を定めることとし、これまで我が国で行われてきた実務等に配慮すべき事項がある場合には、比較可能性を損なわない範囲で代替的な取扱いを追加する形で、本公開草案を策定し公表しました。

本稿は、本公開草案の概要を解説します。



桑田 高志
くわ た たかし

【ポイント】

- － IFRS第15号と同様に収益を認識するための5ステップモデルを採用している。この結果、会計処理の単位、会計処理の前提となる取引価格、収益認識のタイミング等に影響を及ぼす可能性がある。
- － 当該会計基準は基本的には、連結財務諸表と個別財務諸表において同一の会計処理を提案しており、中小規模の上場会社や連結子会社等における負担が懸念される。この点、重要性等に関する代替的な取扱いの定めを置くこと等により一定程度実務における対応が可能となると考えられている。例えば、一定の条件のもと、出荷基準による収益認識を許容することが提案されている。
- － 平成33年4月1日以後に開始する連結会計年度及び事業年度の期首から強制適用とすることが提案され、また、別途早期適用の定めを設けている。



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

I. 本公開草案の概要

【本公開草案の範囲】

以下の企業会計基準及び企業会計基準適用指針（以下「本公開草案」という）の公開草案を合わせて、本公開草案といいます。

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

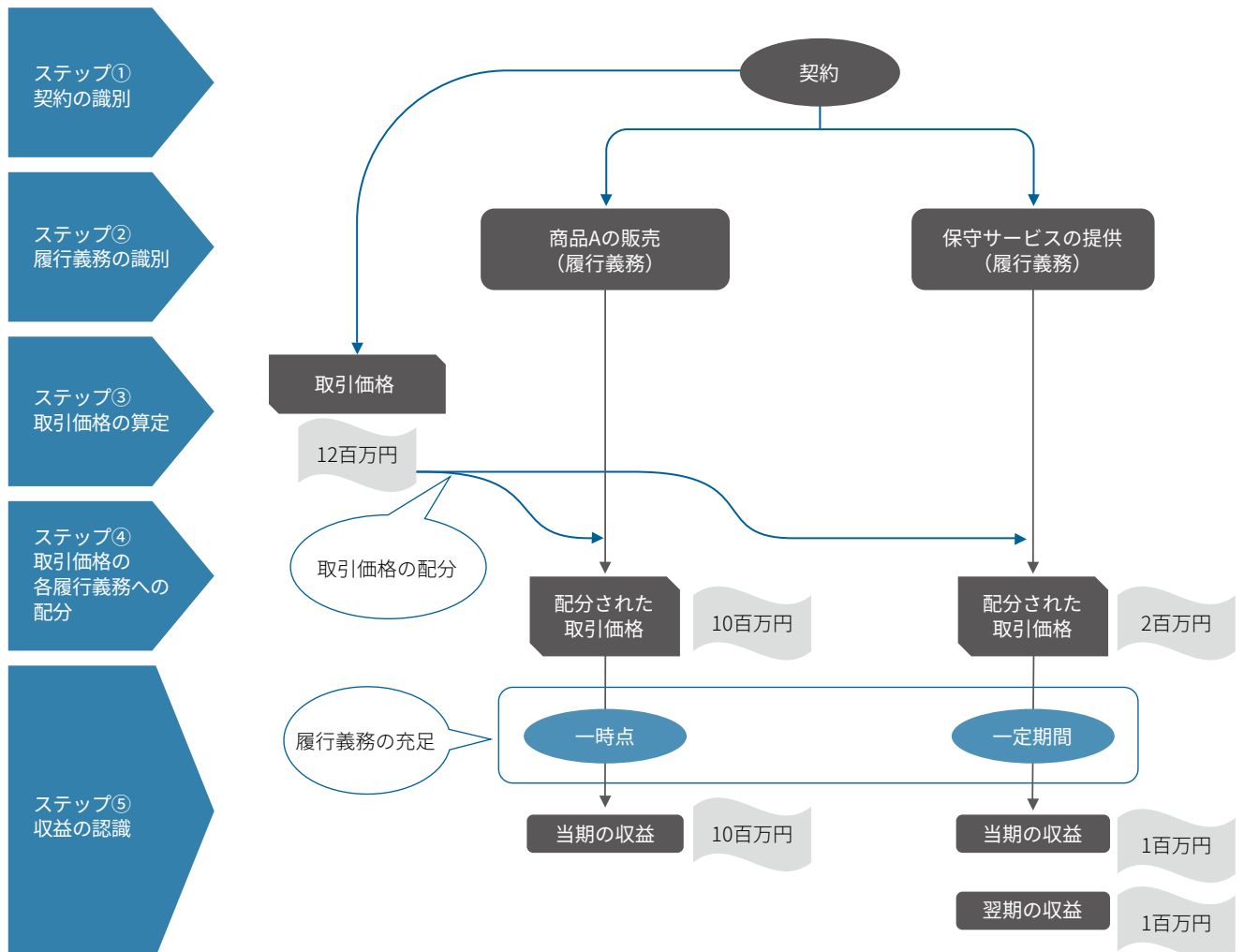
本公開草案は、次の（1）から（6）を除く、顧客との契約から生じる収益に関する会計処理及び開示を適用範囲とすることが提案されています。

- （1）企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」の範囲に含まれる金融商品に係る取引
- （2）企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」の範囲に含まれるリース取引
- （3）保険法に定められた保険契約
- （4）顧客または潜在的な顧客への販売を容易にするために行われる同業他社との商品または製品の交換取引
- （5）金融商品の組成または取得に際して受け取る手数料
- （6）会計制度委員会報告第15号「特別目的会社を活用した不動産の流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針」の対象となる不動産の譲渡

また、本公開草案の公表に伴い、以下の企業会計基準、企業会計基準適用指針及び実務対応報告を廃止することが提案されています。

- 企業会計基準第15号「工事契約に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第18号「工事契約に関する会計基準の適

【図表1 取引例に5つのステップ適用した場合のフロー】



用指針」

- 実務対応報告第17号「ソフトウェア取引の収益の会計処理に関する実務上の取扱い」

【会計処理】

1. 基本となる原則

● 5ステップの適用

本公開草案では、IFRS第15号と同様に、基本となる原則に基づき、収益を認識するための5つのステップを示しています（図表1参照）。

この基本となる原則は、約束した財またはサービスの顧客への移転を、当該財またはサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価の額で描写するように、収益の認識を行うことです。

例えば、取引例（商品の販売と保守サービスの提供）への5つのステップの適用をすると下記ようになります。

<取引例>

当期首に、企業は顧客と、標準的な商品Aの販売と2年間の保守サービスを提供する1つの契約を締結し、当期首に商品Aを顧客に引き渡し、当期首から翌期末までの保守サービスを行います。契約書に記載された対価の額は12百万円です。

ステップ①: 顧客との契約を識別します。

ステップ②: 商品Aの販売と保守サービスの提供を履行義務として識別し、それぞれを収益認識の単位とします。

ステップ③: 商品Aの販売及び保守サービスの提供に対する取引価格を12百万円と算定します。

ステップ④: 取引価格12百万円を収益認識単位である各履行義務に配分し、商品Aの取引価格は10百万円、保守サービスの取引価格は2百万円とします。

ステップ⑤: 履行義務の性質に基づき、商品Aの販売は一時点で履行義務を充足すると判断し、商品Aの引渡時に収益を認識します。また、保守サービスの提供は一定期間にわたり履行義務を充足すると判断し、当期及び翌期の2年間にわたり収益を認識します。

(1) 契約の識別（ステップ1）

契約における権利及び義務の強制力は法的な概念に基づくものであり、契約には書面によるもののみならず、口頭または取引慣行等によるものも含まれます。

① 契約の結合

複数の契約は、区分して処理するか単一の契約として処理するかにより収益認識の時期及び金額が異なる可能性があるため、同一の顧客（または顧客の関連当事者）と同時またはほぼ同

時に締結した複数の契約について、次のいずれかに該当する場合には、当該複数の契約を結合し、単一の契約とみなして処理します。

- － 当該複数の契約が同一の商業的目的を有するものとして交渉されたこと
- － 1つの契約において支払われる対価の額が、他の契約の価格または履行により影響を受けること
- － 複数の契約において約束した財またはサービスが、単一の履行義務となること

② 契約変更

契約変更とは、契約の当事者が承認した契約の範囲又は価格（あるいはその両方）の変更であり、契約の当事者が、契約の当事者の強制力のある権利及び義務を新たに生じさせる変更または既存の強制力のある権利及び義務を変化させる変更を承認した場合に生じます。

契約変更について、次の要件のいずれも満たす場合には、当該契約変更を独立した契約として処理します。

- － 別個の財またはサービスの追加により、契約の範囲が拡大すること
- － 変更される契約の価格が、追加的に約束した財またはサービスに対する独立販売価格に特定の契約の状況に基づく適切な調整を加えた金額分だけ増額されること

(2) 履行義務の識別（ステップ2）

収益の認識は原則として、各履行義務単位で行います。履行義務とは、顧客との契約において、別個の財またはサービス（または、一連の別個の財またはサービス）を移転する約束であり、企業は、契約における取引開始日に、顧客との契約において約束した財またはサービスを評価し、それぞれについて履行義務として識別します。

顧客に約束した財またはサービスが「他と区分できる」場合には、別個の履行義務として会計処理します。財またはサービスは、以下の両方の要件を満たす場合に、他と区分できるとされます（図表2参照）。

【図表2 「区分できる」履行義務であるか否かを判断するための要件】

顧客に約束している財またはサービスが、以下の両方の要件を満たすものであるか？

財またはサービスから単独で顧客が便益を享受することができる、あるいは、財またはサービスと顧客が容易に利用できる他の資源を組み合わせることで顧客が便益を享受することができること

かつ

財またはサービスを顧客に移転する約束が、契約に含まれる他の約束と区分して識別できること

複数の約束が区分して識別できないことを示す要因には例えば以下がある。

- 当該財またはサービスをインプットとして使用し、結合後のアウトプットである財またはサービスの束に統合するという重要なサービスを提供していること
- 当該財またはサービスの1つまたは複数が、契約において約束している他の財またはサービスの1つまたは複数と著しく修正するまたは顧客仕様のものとするか、あるいは他の財またはサービスによって著しく修正されるまたは顧客仕様のものにされること
- 当該財またはサービスの相互依存性または相互関連性が高く、それぞれが、契約において約束している他の財またはサービスの1つまたは複数により著しく影響を受けること

Yes

No

別個の履行義務

区別できる履行義務を識別するまで、他の財またはサービスと結合する

(3)取引価格の算定（ステップ3）

取引価格とは、財またはサービスの顧客への移転と交換に企業が権利を得ると見込む対価の額をいいます（第三者のために回収する額を除く）。

顧客と約束した対価のうち変動する可能性のある部分を「変動対価」といいます。契約において、顧客と約束した対価に変動対価が含まれる場合、財またはサービスの顧客への移転と交換に企業が権利を得ることとなる対価の額を見積ります。

変動対価の額の見積りは、以下いずれかのうち、企業が権利を得ることとなる対価の額をより適切に予測できる方法を用います。

最頻値	期待値
発生し得ると考えられる対価の額における最も可能性の高い単一の金額	発生し得ると考えられる対価の額を確率で加重平均した金額の合計額

なお、見積もられた変動対価の額は、変動対価の額に関する不確実性が事後的に解消される際に、解消される時点までに計上された収益の著しい減額が発生しない可能性が非常に高い部分に限り、取引価格に含まれます。

(4) 取引価格の各履行義務への配分（ステップ4）

契約が複数の履行義務から構成されている場合、履行義務の基礎となる財またはサービスの独立販売価格の比率に基づき、契約において識別された履行義務のそれぞれに取引価格を配分します。

独立販売価格とは、財またはサービスを独立して企業が顧客に販売する場合の価格です。独立販売価格を直接観察できない場合には、市場の状況、企業固有の要因、顧客に関する情報等、合理的に入手できるすべての情報を考慮し、観察可能な入力数値を最大限利用して、独立販売価格を見積ります。類似の状況においては、見積方法を首尾一貫して適用します。独立販売価格の見積方法には、例えば、以下の方法があります。

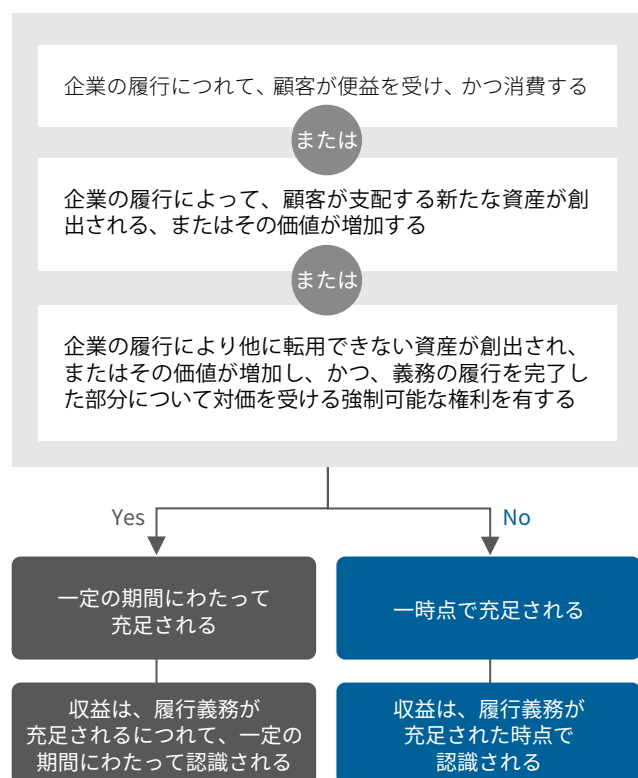
独立販売価格の見積方法	内容
調整した市場評価アプローチ	財またはサービスが販売される市場を評価して、顧客が支払うと見込まれる価格を見積する方法
予想コストに利益相当額を加算するアプローチ	履行義務を充足するために発生するコストを見積り、当該財またはサービスの適切な利益相当額を加算する方法
残余アプローチ	契約における取引価格の総額から契約で約束した他の財またはサービスについて観察可能な独立販売価格の合計額を控除して見積する方法 この方法は、一定の条件に該当する場合に限り、使用できる

契約における約束した財またはサービスの独立販売価格の合計額が当該契約の取引価格を超える場合には、原則、契約における財またはサービスの束について顧客に値引きを行っているものとして、当該値引きについて、契約におけるすべての履行義務に対して比例的に配分します。

(5) 履行義務の充足による収益の認識（ステップ5）

企業は、約束した財またはサービス（以下「資産」と記載されることもある）を顧客に移転することによって、履行義務を充足した時にまたは充足するにつれて、収益を認識します。資産は、

【図表3 一定の期間にわたって充足される履行義務であるか否かの判断】



顧客が当該資産に対する支配を獲得した時、又は獲得するにつれて、顧客に移転します。

① 一定の期間にわたり充足される履行義務

企業は、契約開始時点において、履行義務が一定の期間にわたって充足されるものであるか否かを決定するために、図表3の要件を検討します。

② 一時点で充足される履行義務

前述の要件に従って検討した結果、履行義務が一定の期間にわたり充足されるものでない場合には、一時点で充足される履行義務として、資産に対する支配を顧客に移転することにより当該履行義務が充足された時点で、収益を認識します。当該資産の支配が移転した時点を検討する際、以下の項目を考慮します。

- － 企業が対価を受ける現在の権利を有していること
- － 顧客が資産の法的所有権を有していること
- － 顧客が資産を物理的に占有していること
- － 顧客が資産の所有に伴う重要なリスクと経済価値を享受していること
- － 顧客が資産を検収したこと

③ 履行義務の充足に係る進捗度

一定の期間にわたり充足される履行義務については、履行義務の充足に係る進捗度を合理的に見積れる場合、当該進捗度に基づき収益を一定の期間にわたり認識します。進捗度の見積りにあたっては、単一の方法で行い、類似の履行義務及び状況に首尾一貫した方法を適用する必要があります。進捗度は、各決算日に見直し、当該進捗度の見積りを変更する場合は、会計上の見積りの変更として処理します。

履行義務の充足に係る進捗度の適切な見積りの方法には、アウトプット法とインプット法があり、その方法を決定するにあたっては、財またはサービスの性質を考慮する必要があります。

● 進捗度の測定方法

測定方法	例示	備考
アウトプット法	■ 現在までに完了した履行の調査 ■ 達成したマイルストーン ■ 引渡単位数や生産単位数 等	アウトプットを直接的に観察できず、適用に必要な情報収集に過大なコストをかけないと利用できない場合がある
インプット法	■ 発生したコスト ■ 労働時間 ■ 機械使用時間 等	仕損コストなど、財またはサービスの移転を描写しない企業のインプットの影響を除外する必要がある

2. 契約資産、契約負債及び債権

顧客から対価を受け取る又は受け取る期限が到来する前に、財またはサービスを顧客に移転したときは、収益を認識し、契約資産または債権を貸借対照表に計上します。

財またはサービスを顧客に移転する前に、顧客から対価を受け取る場合、顧客から対価を受け取った時または受け取る期限が到来した時のいずれか早い時点で、顧客から受け取る対価について契約負債を貸借対照表上に計上します。

債権とは、企業が顧客に移転した財またはサービスと交換に受け取る対価に対する企業の権利のうち、無条件のもの（すなわち、対価に対する法的な請求権）をいいます。対価に対する企業の権利が無条件であるとは、支払期限が到来する前に時の経過のみが要求される場合をいいます。一方、契約債権は、支払期限が到来する前に時の経過以外の条件（他の履行義務の充足など）が要求されるものをいいます。

3. その他のガイダンス及び設例

本公開草案には、例えば、以下を含む特定の状況または取引における取扱いのガイダンス及び様々な設例が提供されています。

- － 契約における重要な金融要素
- － 顧客に支払われる対価
- － 財またはサービスに対する保証
- － 本人と代理人の区分
- － 追加の財またはサービスを取得するオプションの付与
- － ライセンスの供与
- － 買戻契約

4. 現行のIFRS第15号との差異

(1) 本公開草案から除かれたIFRS第15号の規定

① 契約コスト

棚卸資産や固定資産等、コストの資産化等の定めがIFRSの体系とは異なるため、IFRS第15号における契約コスト（契約獲得の増分コスト及び契約を履行するためのコスト）の規定が、本公開草案の範囲から除かれています。

ただし、IFRSまたは米国会計基準を連結財務諸表に適用している企業（またはその連結子会社）については、実務上の負担を考慮し、一定の取り扱いが提案されています。

② 不動産の譲渡取引

IFRS第15号は企業の通常の営業活動により生じたアウトプットではない固定資産の売却にも適用されますが、本公開草案では、範囲外としています。

(2) 本公開草案においてIFRS第15号に拠らず追加された

独自の規定

以下の重要性等に関する代替的な取扱いが提案されています。

項目	代替的な取扱い
(a) 契約変更	■ 契約変更による財またはサービスの追加が既存の契約内容に照らして重要性が乏しい場合には、当該契約変更について処理するにあたり、以下のいずれの方法も認められる － 契約変更を既存の契約を解約して新しい契約を締結したものと仮定して処理する － 契約変更を既存の契約の一部であると仮定して処理し、契約変更日において収益の額を累積的な影響に基づき修正する

項目	代替的な取扱い
(b) 履行義務の識別	■ 約束した財またはサービスが、顧客との契約の観点で重要性に乏しい場合には、当該約束が履行義務であるのかについて評価しないことができる ■ 顧客が財に対する支配を獲得した後に行う出荷及び配送活動については、財を移転する約束を履行するための活動として処理し、履行義務として識別しないことができる
(c) 一定の期間にわたり充足される履行義務	■ 契約開始時から完全に履行義務を充足すると見込まれる時点までの期間がごく短い工事契約（受注制作のソフトウェアを含む）の場合には、一定の期間にわたり収益を認識せず、完全に履行義務を充足した時点で収益を認識することができる ■ 一定の期間にわたり収益を認識する船舶による運送サービスについて、一航海の船舶が発港地を出発してから帰港地に到着するまでの期間が通常の期間である場合には、複数の顧客の貨物を積載する船舶の一航海を単一の履行義務としたうえで、当該期間にわたり収益を認識することができる
(d) 一時点で充足される履行義務	■ 商品等の国内の販売において、出荷時から当該商品等の支配が顧客に移転される時（例えば、顧客の検収時）までの期間が通常の期間である場合には、出荷時から当該商品等の支配が顧客に移転される時までの一時点（例えば、出荷時や着荷時）に収益を認識することができる
(e) 履行義務の充足に係る進捗度	■ 一定の期間にわたり充足される履行義務について、契約の初期段階において進捗度を合理的に見積ることができない場合には、当該契約の初期段階に収益を認識せず進捗度を合理的に見積ることができる時から収益を認識することができる
(f) 履行義務への取引価格の配分	■ 履行義務の基礎となる財またはサービスの独立販売価格を直接観察できない場合で、当該財またはサービスが付随的なものであり、重要性が乏しいと認められるときには、当該財またはサービスの独立販売価格の見積方法として、残余アプローチを使用することができる
(g) 契約の結合、履行義務の識別及び独立販売価格に基づく取引価格の配分	■ 一定の条件を満たす場合には、複数の契約を結合せず、個々の契約において定められている財またはサービスの内容を履行義務とみなし、個々の契約で定められている当該財またはサービスの金額に従って収益を認識することができる。 ■ 一定の要件を満たす工事契約及び受注制作のソフトウェアについては、複数の契約を結合し、単一の履行義務として識別することができる

【開示】

本公開草案を早期適用する段階では、各国の早期適用の事例及び我が国のIFRS第15号の準備状況に関する情報が限定的であり、IFRS第15号の注記事項の有用性とコストの評価を十分に行うことができないため、必要最低限の定めを除き、基本的に注記事項は定めないとし、本公開草案が強制適用される時までに、注記事項の定めを検討することが提案されています。

● 表示及び注記に関する必要最低限の定め

- － 企業の主要な事業における主な履行義務の内容及び当該履行義務を充足する通常の時点(収益を認識する通常の時点)の注記
- － 契約資産、契約負債または債権を適切な科目をもって貸借対照表に表示もしくはそれぞれの残高を注記(ただし、経過措置により、残高の注記を行わないことが許容)

上記のほか、返金負債、工事損失引当金の表示等に関する定めが提案されています。

II. 適用時期等

【適用時期】

- 平成33年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から強制適用とすることが提案されています。
- 平成30年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から早期適用を認めることが提案されています。さらに、平成30年12月31日に終了する連結会計年度及び事業年度から平成31年3月30日に終了する連結会計年度及び事業年度までにおける年度末の連結財務諸表及び個別財務諸表から、早期適用を認めることも提案されています。

【経過措置】

- 本公開草案の適用初年度においては、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として、原則、新たな会計方針を過去の期間のすべてに遡及適用することが提案されています(原則的な取扱い)。ただし、適用初年度の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の適用初年度の累積的影響額を、適用初年度の期首の利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用することが提案されています(ただし書きの方法)。原則的な取扱い、ただし書きの方法のそれぞれについて、簡便的な取扱いが提案されています。
- なお、IFRSまたは米国会計基準を適用している企業(またはその連結子会社)が当該企業の個別財務諸表に本公開草案を適用する場合には、IFRS第15号またはTopic606のいずれかの経過措置の適用を認めることが提案されています。

収益認識コンテンツ

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

www.kpmg.com/jp/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

シニアマネジャー 桑田 高志

TEL : 03-3266-7580 (代表電話)

azsa-accounting@jp.kpmg.com

収益認識に関する会計基準の適用による影響

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザーサービス

パートナー 荻野 毅

企業会計基準委員会（ASBJ）は平成29年7月20日、「収益認識に関する会計基準（案）」及び「収益認識に関する会計基準の適用指針（案）」（以下「収益認識基準」という）を公表しました。ASBJは日本基準を高品質で国際的に整合性のとれたものとして維持・向上を図ることを方針として掲げています。収益認識基準は国際財務報告基準（IFRS）第15号「顧客との契約から生じる収益」の内容を出発点に開発されたものであり、一部を除き、IFRS第15号（米国基準はTopic606）とほぼ同様の内容となっています。

この収益認識基準を適用することによって、収益認識の「単位」、「金額」、「タイミング」が変わる可能性があります。また、単に会計処理の問題にとどまらず、業務やシステム、さらには経営管理に大きな影響を与える可能性もあります。

影響を受ける度合いは、企業のビジネスや取引形態によって様々ですが、この収益認識基準の適用によりどのような影響を受けるのかを把握し、あるべき管理体制を見定め、適切な対応を図ることが必要です。本稿では、重要な影響を受けることが想定される取引を例に挙げながら、考慮すべきポイントについて解説します。



荻野 毅
おきの たけし

【ポイント】

- 収益認識基準の適用により、収益認識の「単位」、「金額」、「タイミング」が変わる可能性がある。
- 収益認識基準の適用により、会計帳簿および会計システムに直接的に影響を与えるのみならず、関連する諸システムや業務にも影響を与える可能性がある。
- 期間売上高が変わる可能性があることから、業績評価や管理会計の在り方を見直す必要が生じる可能性がある。
- 収益認識基準の適用は、グローバルベースでのグループ会社間の比較可能性の向上に繋がる。



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

I. 期間売上高が変わる？！

【収益認識基準の概要】

収益認識基準は、IFRS第15号と同様に、収益を認識するための5ステップモデルを採用しています。ステップ1（契約の識別）とステップ2（履行義務の識別）において収益を認識する「単位」を、ステップ3（取引価格の算定）とステップ4（取引価格の各履行義務への配分）で収益を認識する「金額」を、そしてステップ5（収益の認識）で収益を認識する「タイミング」を決めることになります。この収益認識の「単位」、「金額」、「タイミング」は、必ずしも我が国の会計慣行とは一致せず、収益認識基準の適用により、収益認識の「単位」、「金額」、「タイミング」が変わる可能性があります。

まず、収益を認識する「単位」についてですが、収益認識基準は、履行義務単位で収益を認識することを要求しています。履行義務とは、企業が顧客に財またはサービスを移転する約束です。現状、契約単位（受注単位）で収益を認識することが多いですが、当該契約の中に複数の履行義務がある場合には、収益を認識する「単位」が変わり、結果、売上を計上するタイミングは変わることになります。

次に、収益を認識する「金額」についてですが、収益認識基準は、収益は取引価格で認識することを要求しています。取引価格とは、財またはサービスの顧客への移転と交換に企業が権利を得ると見込む対価の額をいいます。取引価格を算定するうえで、留意すべき点は、上述した「履行義務が何か」ということと、「最終的にいくらのキャッシュを獲得できると想定されるのか」ということです。

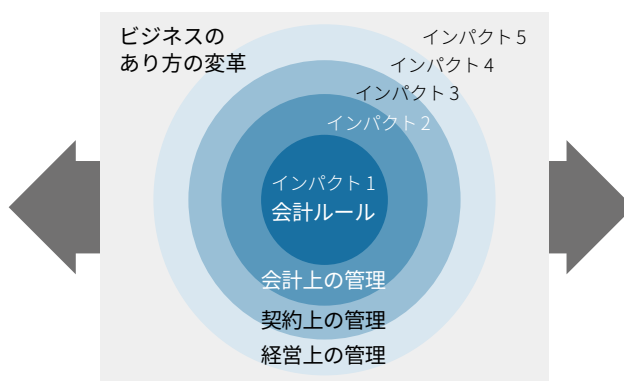
最後に、収益を認識する「タイミング」についてですが、収益認識基準は、収益を履行義務単位で、それぞれの履行義務が充足した時、または充足するにつれて認識することを要求しています。取引が財の提供なのかサービスの提供なのかという点ではなく、企業が履行義務（約束）をどのように果たしているのかという、履行義務の充足パターンによって収益を認識するタイミングが決められることになります。

収益認識基準の適用により年度における売上高が変わるパターンとして2つのパターンが想定されます。1つは、契約のトータルの売上高は変わらない、すなわち収益認識のタイミングが変わるだけというものです。もう1つのパターンは、売上高計上金額そのものが変わるものです。現状の処理では、収益と費用が両建てで計上されているものが、収益認識基準では、総額表示でなく相殺（または収益から控除）されるケースが該当します。詳細は、「Ⅲ. 代理人取引およびリベート」にて説明します。

【収益認識基準の適用によるインパクト】

収益認識基準の適用によるインパクトは、次の5つのインパクトに整理できます。

- 1) 会計ルール(会計処理)に与えるインパクト
- 2) 会計上の管理に与えるインパクト
- 3) 契約上の管理に与えるインパクト
- 4) 経営上の管理に与えるインパクト
- 5) ビジネスのあり方の変革



1. 会計ルール（会計処理）に与えるインパクト

収益認識基準の適用は制度対応であり、現状の会計処理を基準の要求事項にしたがって変更していかなくてはなりません。現状の会計処理と大きく異なる場合には、会計方針書として取り纏め、経理部門のみならず、営業部門等関連する部署への周知が必要となります。

2. 会計上の管理に与えるインパクト

収益認識基準の適用によって、現状の会計処理を基準の要求事項にしたがって変更していかなくてはなりませんが、変更するために必要な情報が、現状の体制で入手できているのか確認する必要があります。もし、必要な情報が、現状の体制では入手できていないのであれば、どのようにして必要な情報を入手するかを検討しなければなりません。場合によっては、システムの改修が必要となる可能性があります。

また、当該基準は個別財務諸表から適用されるため、日々の会計帳簿への記帳が必要となるケースも想定されます。その点において、連結財務諸表のみ適用となる、IFRSの任意適用とは、対応が異なるわけです。日常の会計帳簿への記帳は従来通り行い、月次（または四半期末）決算において修正仕訳を入れるという対応も考えられます。収益認識基準の適用による影響が限定的で、差異調整金額を簡単に特定できる場合は、このよう

な決算時対応でも問題ありませんが、毎月次決算において、このような差異調整を行うとなると、経理部門の負荷が増大することになり、かつ、他の部門（特に営業部門）も決算が確定しないと業績を把握できなくなるということが課題となります。

日常の記帳から、収益認識基準に対応していこうとする場合には、日常の業務プロセスや販売システムの変更が必要となります。また、内部統制上のキーコントロールの見直しも必要となります。

3. 契約上の管理に与えるインパクト

収益認識基準の適用により、収益認識の「単位」、「金額」、「タイミング」が変わることは、契約管理（受注残管理を含む）や債権管理にも影響を与えます。特に収益認識の「単位」が変わる場合は影響が大きいことが想定されます。詳細は「Ⅱ 複数の履行義務」にて説明します。

4. 経営上の管理に与えるインパクト

収益認識基準は、管理会計にも影響を与えます。制度会計は、収益認識基準の要求事項にしたがって処理しますが、管理会計は、従前のやり方を踏襲するということも考えられます。会計帳簿を含む制度会計と業績評価指標となる管理会計に、重要かつ複雑な差異が存在することは、その差異を常に把握しておかなければならないことの煩雑性や、場合によっては重要な判断を誤るリスクが避けられないことを鑑みると、やはり制度会計と管理会計は一致することが望ましいと思われます。

収益認識基準の適用により、特に適用初年度は売上高が減少することが多いのではないかと考えられます。そのため、KPIの見直しが必要になるかもしれません。また、収益の認識のタイミングが変わることから、特に営業部門の業績評価や業績連動報酬に影響を与えることとなります。すなわち、契約の獲得のタイミングと収益認識のタイミングがずれることがあるので、業績評価の方針を変更する必要があるかもしれません。

5. ビジネスのあり方の変革

収益の認識における見積りと判断の困難性が、ビジネスそのものの複雑性に起因する場合、ビジネスの前提となる契約を見直そうとする誘因が発生するかもしれません。たとえば、複雑なレポート体系を、収益認識基準の適用を契機に、よりシンプルなものに変更することもあるかもしれません。

Ⅱ. 複数の履行義務

【取引概要】

1つの契約に複数の履行義務があり、それぞれの履行パターンは異なりますが、契約の取引価格は区分されていない場合には、重大なインパクトがあることが想定されます。たとえば、機械の販売に1年間のメンテナンスサービスを付けて販売し、2年目以降は、メンテナンスサービスを有料で販売するといった取引です。顧客の側から見ると、メンテナンスサービスの提供を受けなかったとしても、当該機械を支配することで便益を享受でき、また、企業側から見ても、メンテナンスサービスを個別で提供しているため、区分することができるような場合、機械の販売とメンテナンスサービスの提供は、それぞれ別個の履行義務となります。1年間のメンテナンスサービスは無料で提供すると思われがちですが、実はそうではなく、機械の販売とメンテナンスサービスの提供という2つの履行義務をディスカウントして販売したことになります。このような場合、それぞれの履行義務の独立販売価格の比率で、取引価格を配分することが求められます。それぞれ配分された取引価格をもって、機械の販売時とメンテナンスサービスの提供時（機械の販売後1年間にわたって）収益を認識することになります。

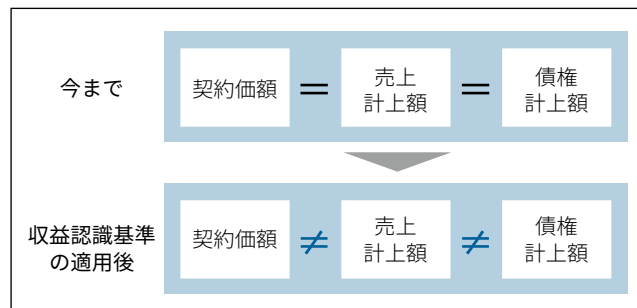
小売業やカード会社などで実施されているポイント制度や旅客運送業のマイレージサービスなども、それらが顧客への財・サービスの提供に伴って発生するものであれば、別個の履行義務として識別されます。

【業務プロセス・システムへの影響】

多くの企業では、会計システムと業務システムを一体的に運用するERPを利用していたり、それぞれ別個のシステムを使用している場合であっても、それぞれがインターフェイスによって連携していると想定されます。現状では、契約管理システムに、契約（または受注）単位で取引が入力され、同じ単位で販売管理システム、会計システム、債権管理システムに繋がっており、通常、契約価格と売上計上額と請求額は一致しています。ところが、契約の中に複数の履行義務がある場合、契約管理システム（または販売管理システム）に入力された契約価格が複数回に分かれて売上計上される場合、契約金額をそのまま売上計上することができなくなります。また、従来契約価格で一括して請求していたものを、収益を認識する単位が変わったからといって、わざわざ分けて、かつ一部を遅らせて請求するとは考えにくいので、売上計上額と請求額も一致しくなくなります。これらの差異をどのように調整していくかが課題となります。

今まで一致していた契約価額、売上計上額、債権計上額が、収益認識基準の適用により一致しなくなるおそれがある。現状の業務プロセス、システムで確実に対応できるのか？

【契約、売上、債権の関係】



【企業が直面する課題】

- ✓ 収益認識金額を確定（仕訳を作成）するために、必要となる情報は何か？
- ✓ それらの情報は、現状の業務プロセス、システムで取得できるのか？

Ⅲ. 代理人取引およびリベート

【取引概要】

現状の会計処理においては、収益と原価を両建てで処理していますが、収益認識基準においては、両建てをせず、収益から相殺（または控除）される取引があります。ここでは典型的な例として、代理人取引とリベートについて説明します。

■ 代理人取引

現状の実務では、契約が売買契約となっており、支払いが総額でなされる場合には、総額で売上高を計上することが多いと思われます。しかし、収益認識基準では、契約形態にかかわらず、財・サービスを企業の裁量で、自由に処分できない場合には、代理人取引となることが多く、その場合には、収益は、手数料相当分または利益相当分のみが認識されます。

■ リベート

収益認識基準では、リベートは取引価格から減額することが明記されています。それに加えて、名目上はリベート以外のもの（たとえば、販売奨励費）であっても、その支払いの対価として、別個の財・サービスの受領が無い場合には、実質的なリベートとして取引価格から減額されます。

【取引の影響】

これらの取引は単に収益と費用を相殺（控除）するだけでですので、業務に対する負荷は大きくありませんが、売上高の減額の影響は大きくなる可能性があります。利益に与える影響はないのですが、売上高に与える影響をしっかりと認識したうえで、対外的な説明や経営管理への対応を検討する必要があります。

Ⅳ. 変動対価

【取引概要】

顧客と約束した対価のうち変動する可能性のある部分を「変動対価」と言います。変動対価には、以下のものが含まれます。

- ボリュームリベートのように、一定の条件を満たした場合に支払われるリベート
- 単価については事後的に交渉によって決定する、または、市場価格を含む一定の計算式によって事後的に算定されることが取り決められ、単価が確定するまでは仮単価にて取引を行い、後日単価が確定した時に、それまでの取引価格を遡及して修正する取引
- 通常の対価の他に、目標達成を条件に支給するボーナス

変動対価については、期待値（確率で加重平均した金額）が最も可能性の高い金額のうち、企業が財・サービスの移転と交換に受け取る権利を有する対価を、より適切に予測する方の金額で見積もるとともに、不確実な事項が解消されたときに、認識した収益の著しい減額が発生しない可能性が非常に高い金額までしか収益を認識できないという制限を受けます。

【業務プロセス・システムへの影響】

現状の収益認識の実務は、企業会計原則における実現主義の原則によって、確定した金額で処理する慣行が根強くあるため、変動対価については、その変動部分が確定した時に処理することが多いと思われます。しかし、収益認識基準はIFRSのコンセプトを踏襲しているものなので、取引の実態をより正確に表すために、見積りや判断の要素が取り入れられています。

この考えに対応するため、変動対価の見積り方法、見積りのプロセスを構築しなければなりません。見積りのプロセスには、重大な戻入が生じない可能性についての判断が必要となります。このような見積りや判断にあたっての根拠となる情報が、現状の体制では取れないのであれば、情報収集の仕組みを構築

することが必要であり、場合によってはシステムの改修が必要となります。

変動対価の見積りは単に経理部門だけの問題ではありません。営業部門の業績評価をどのように測定するかにもよりますが、変動対価の見積りは、営業部門においても納得のいくものでなければなりません。

収益認識基準の適用により想定される実務的な課題と影響は以下のとおり

課題	影響
● 販売時に変動対価を見積る必要あり	● 変動対価の見積り方法、見積りプロセスの構築 ● 価格交渉に関する情報などの適切な見積りに必要な情報の収集体制の構築
● 重大な戻入れが生じない可能性についての判断が困難	● 年度の収益計上額が変わらなくても、四半期の収益計上額は変動 ● 判断についての論拠及びチェック体制の構築

V. 収益認識基準の適用にあたって

以上説明してきたように、収益認識基準の適用は、単なる会計処理の変更ではなく、企業の業績管理の在り方にまで影響を与える可能性があります。また、営業部門にも重大な影響を与える可能性があります。この収益認識基準の適用にあたり、どのように対応していく必要があるでしょうか。

まずは、収益認識基準の適用による影響をしっかりと把握することが必要です。期間売上高に与える影響、業務処理および管理に与える影響、経営管理に与える影響の度合いを見極めて、しかるべき対応を検討することが必要です。

その際に、単なる制度対応ではなく、管理体制を見直す絶好の好機ととらえることが重要です。特に、グローバルに展開する企業においては、海外子会社は、IFRSまたは米国基準を適用しているので、収益認識基準とはほぼ同様の処理を行うことになります。したがって、この収益認識基準の適用により、グループ会社間の業績比較可能性が向上すると考えられます。その上で、マネジメントは、収益認識基準適用後のあるべき管理体制を見定めて、対応の方針を定め、それを受けて経理部門と営業部門が連携して対応していくことにより、会計ガバナンスのさらなる向上にも繋がるものと思われます。

収益認識コンテンツ

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

www.kpmg.com/jp/revenue

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザーサービス
 パートナー 荻野 毅
 TEL：03-3548-5120（代表番号）
takeshi.ogino@jp.kpmg.com

KPMG グローバルCEO 調査 2017

～破壊、そして成長へ～（日本企業の分析）

KPMG ジャパン アドバイザリー本部長

KPMG コンサルティング株式会社 代表取締役社長

宮原 正弘

KPMGは主要10カ国を代表するグローバル企業のCEO1,261人（うち、日本のCEOは約8%にあたる100名）に対し、「KPMGグローバルCEO調査」を実施しました。本調査は2015年から3回目となり、今後3年間の経営の見通しと、取り組むべき重要課題に対しグローバル企業のCEOの意識を調査するのが目的です。

昨年のグローバルCEO調査では、『変革するのは今しかない』と題して、自社の事業変革に注力するCEOの姿をご紹介しました。それから1年、多くの経営トップはその目標に向かって明確に歩を進めています。しかし、この1年間に新たな不確実性の波が押し寄せました。CEOは企業に影響を与える破壊的な事象について、まったく新しい視点から捉え直す必要に迫られています。

本稿では、全体の調査結果と比較しながら、日本のCEOの回答から浮かび上がった特徴的な傾向をまとめています。



宮原 正弘
みやはら まさひろ

【ポイント】

- 日本のCEOの約9割は、今後3年間で、技術イノベーションにより自社の業界に大きな破壊が起きると予想しており、世界全体（以下「全体」という）の約5割を大きく上回った。
- 日本のCEOの約8割は、自社が最新テクノロジーに追いついていないことを懸念しており、全体の約5割を上回った。
- 不確実性などによる不安が増す中、今後3年間ににおける世界経済の見通しに「自信がある」と回答したCEOは、全体では約6割だったのに対して、日本はわずか約2割となった。
- 日本のCEOの約6割は、既存の市場への浸透活動の強化を最優先戦略事項としており、またその戦略においては5割以上が他社とのコラボレーションを最も重視している。
- 日本のCEOの約8割が、自らの判断の基礎としているデータの完全性に懸念を示している。
- 日本のCEOが最も懸念するリスクとして、「レピュテーション／ブランドリスク」と「サイバーセキュリティリスク」がこの1年間で上位に浮上した。



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

I. KPMGグローバルCEO調査 2017の概要

本調査は、主要10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、スペイン、英国、米国）の1,261名のCEO（うち、日本のCEOは約8%にあたる100名）を対象にし、2017年2月21日から4月11日にかけて実施されました。

調査対象業種は、自動車、銀行、インフラ、保険、投資管理、ライフサイエンス、製造業、小売／消費財、テクノロジー、エネルギー／公益事業、電気通信の主要11業種に渡っています。

また、CEOの所属企業の売上高別の内訳は、売上5億～9億9,900万ドルの企業が312名（全体の約25%）、10億～99億ドルが527名（全体の約42%）、100億ドル以上が422名（全体の約33%）となっています。なお、1,105名が上場企業、156名が非上場企業のCEOです。

II. 調査結果から見る日本企業の特徴

1. 破壊に対する挑戦

日本のCEOは、破壊的テクノロジーに対する意識は上がっているものの、世界に比べてその対応はまだ追いついていない様子がうかがえます。

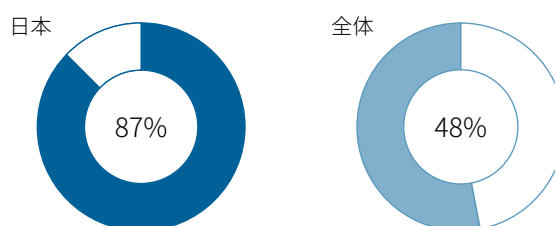
「今後3年間で、技術イノベーションにより自社の業界に大きな破壊が起きると予想する」と回答した日本のCEOは9割近く（87%）となり、調査対象全体（以下「全体」という）の約5割（48%）を大きく上回りました。

破壊に対する日本のCEOの高い意識がみえる一方、日本のCEOの約8割（75%）は、「自社が業界のビジネスモデルに破壊をもたらしていないこと」を懸念しており、全体の6割（61%）より比較的高い割合になりました。

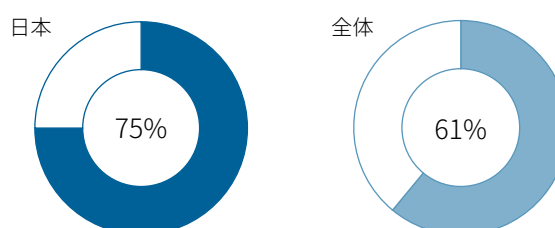
さらに、「自社が最新テクノロジーに追いついていく」ことに対して懸念を示す日本のCEOは約8割（79%）にも上り、調査対象の各国のなかで最も高い割合となりました（全体は47%）。この差は、破壊技術に対する意識の違いとしても表れています。「破壊技術は脅威ではなく、機会と捉えている」CEOは全体では7割近く（65%）だったのに対し、日本は約半数（53%）にとどまりました（図表1参照）。

【図表1 破壊に対する日本のCEOの見方】

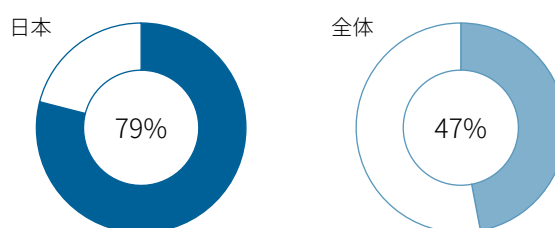
今後3年間で、技術イノベーションにより自社の業界に大きな破壊が起きると予想する



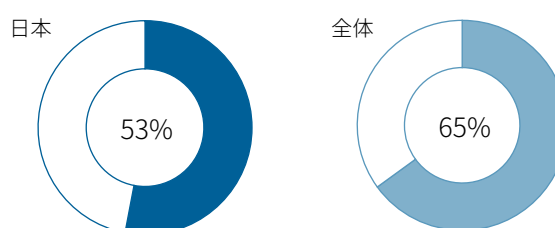
自社が業界のビジネスモデルに破壊をもたらしていないと懸念している



「自社が最新テクノロジーに追いついていくこと」に対し懸念している



技術破壊は脅威ではなく、機会と捉えている

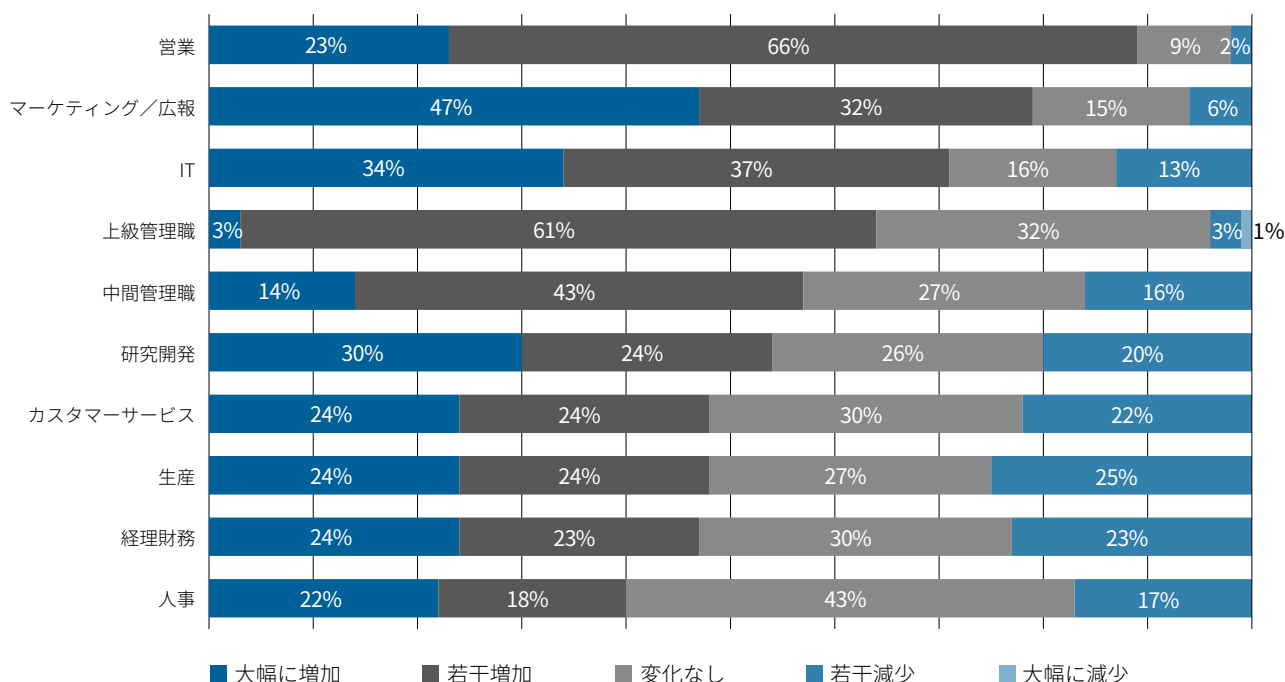


最新テクノロジーに対応するための人員対策に関しても、世界と日本のCEOの回答では異なる傾向が表れました。今後3年間に於ける最新テクノロジーによる領域別の人員数の増減見込みについて、日本のCEOが「営業」、「マーケティング／広報」、「IT」で最も人員が増加すると回答したのに対し、全体では「IT」、「中間管理職」、「研究開発」でした。さらに詳しく見る

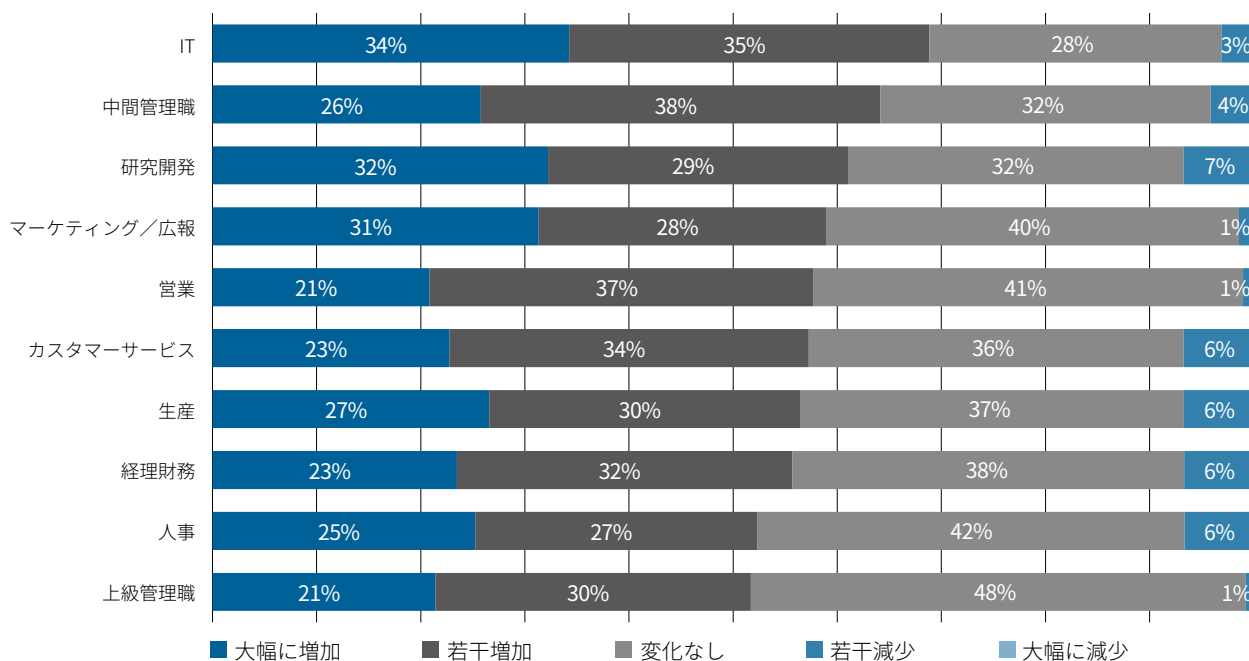
と、全体では3割近く（26%）が「中間管理職」、2割（21%）が「上級管理職」で大幅に増加すると予想していますが、日本ではそれぞれわずか14%と3%と、大きな差が見られました（図表2参照）。

【図表2 最新テクノロジー（RPA、コグニティブ・コンピューティング、コグニティブ・オートメーション）は今後3年間で人員数をどのように影響するか】

日本



全体

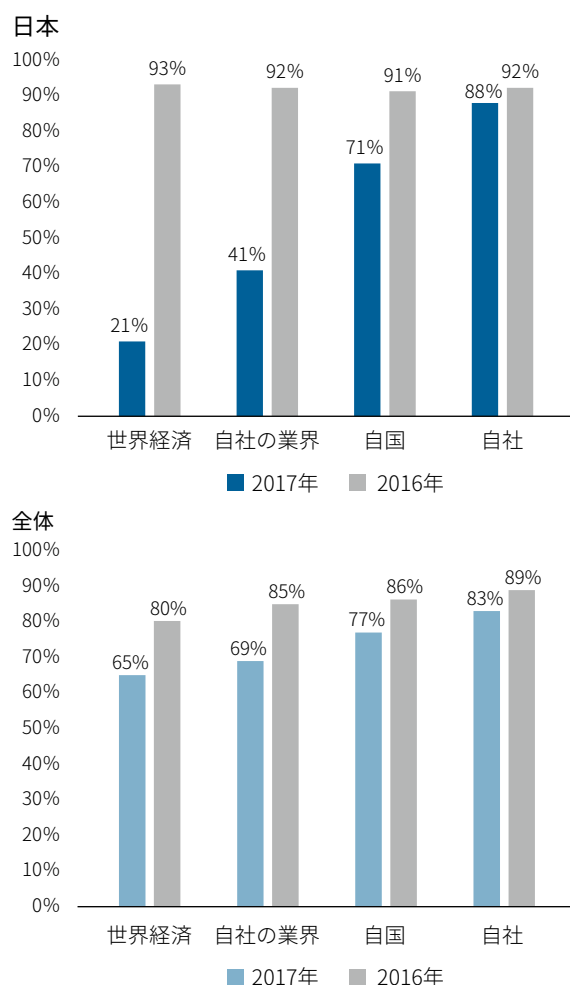


2. 自信を妨げる不確実性

今日のCEOは破壊技術の進歩のスピードのほか、不安定な世界情勢など、複雑で不確実な経営環境に直面している中、今後3年間の成長見通しについて、昨年より全体的に楽観度は減少しています。

今後3年間における世界経済の成長見通しについて「自信がある」と回答したCEOは、全体では約7割（65%）に対し、日本ではわずか約2割（21%）で、2016年の調査時の約9割（93%）から極端に下降しています。自社の業界に対する自信も、全体の約7割（69%）が「自信がある」と回答しているのに対し、日本は約4割（41%）という結果で、やはり昨年の約9割（92%）と比べて大きく下降しています。一方、自社の成長への自信については、日本のCEOの約9割（88%）は自信があると回答しており（全体：83%）、昨年の92%とほぼ同水準を維持しています（図表3参照）。

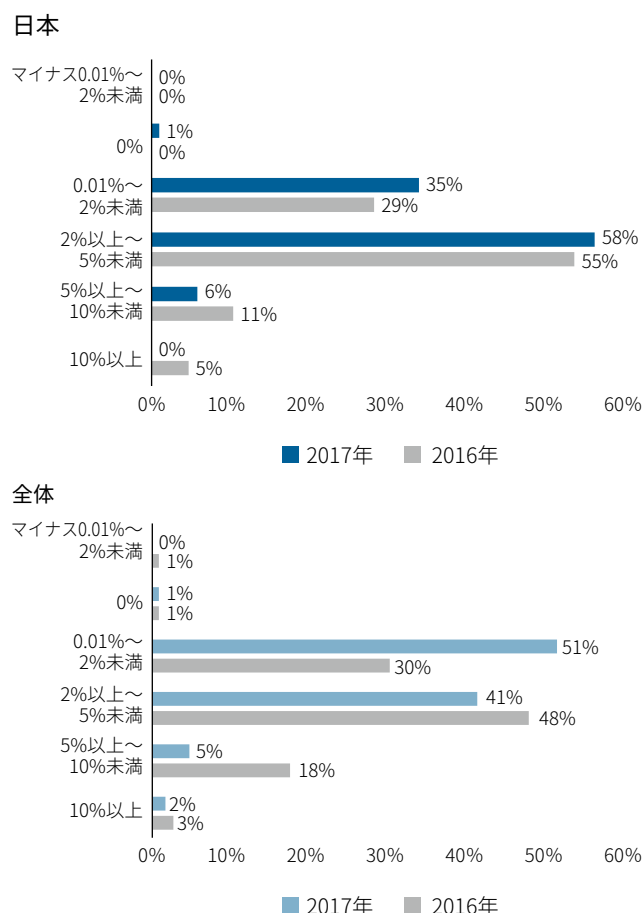
【図表3 今後3年間の成長見通し（非常に自信がある、または自信がある）】



ただし、今後3年間の自社の売上成長率の見通しについては、5%以上の成長を予測する割合が日本では6%にとどまり（全体：

7%）、2016年の調査時の16%から減少しました（図表4参照）。

【図表4 自社の今後3年間の売上成長率の見通し】



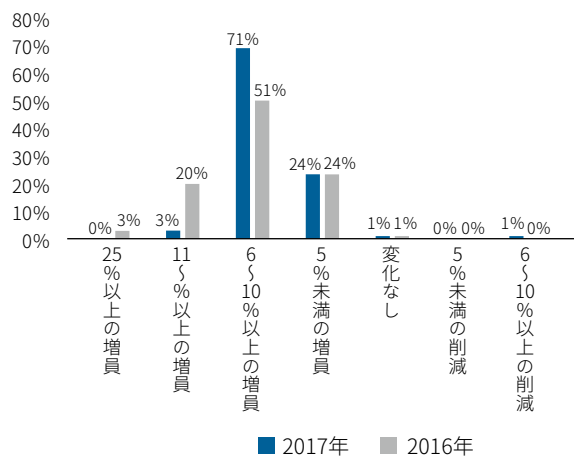
また、今後3年間における自社の人員数の変化については、11%以上の増加を見込んでいる日本のCEOは2016年の調査時では23%でしたが、今回はわずか3%にとどまりました（全体：5%）。10%以下の増員予想が大半（95%）を示しており（全体：90%）、不確実性が増す環境のなかで、昨年に比べて、人員採用に慎重な姿勢となっていることがうかがえます（図表5参照）。

地政学リスクが高まっている中、8割以上（84%）の日本のCEOは「地政学的な不確実性の結果、シナリオ・プランニングにより多くの時間をかけている」と回答しており、全体の75%よりも多い結果となりました。一方、「地政学リスクの理解向上のため、マネジメントに知識を持ったスペシャリストの採用を強化している」と回答した日本のCEOは約5割（46%）で、全体の約7割（69%）と比較するとやや低めの割合となりました（図表6参照）。

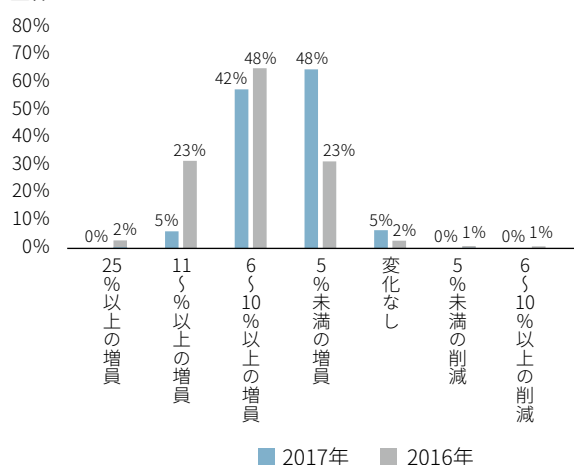
日本企業においても地政学リスクに対する危機意識は上がっているものの、その対応については、世界と比べて若干遅れているのかもしれない。

【図表5 今後3年間で自社の人員数の増加を予定している割合】

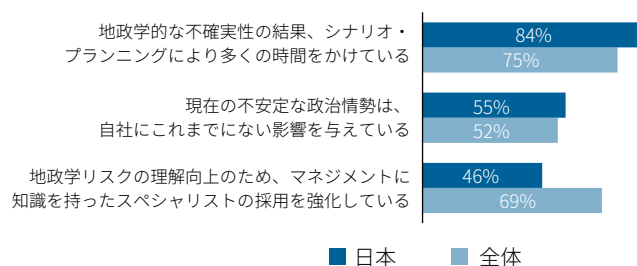
日本



全体



【図表6 地政学に関する自社の状況(同意する項目)】

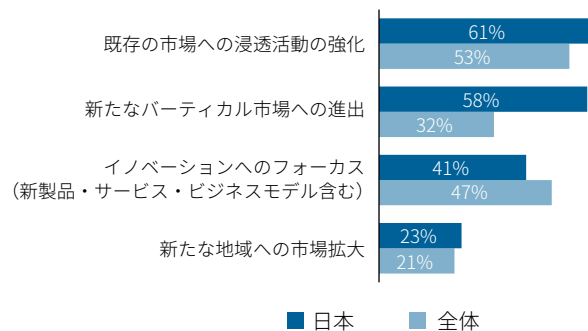


3. 戦略的優先事項

今後3年間の戦略的優先事項として、日本では「既存の市場

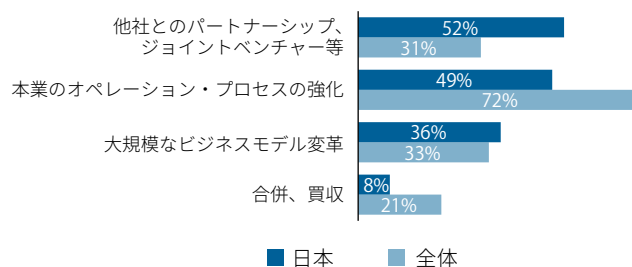
への浸透活動の強化」が61%と最も多くあげられています(全体は53%)。次に「新たなパーティカル市場¹への進出」(58%)をあげており、これは全体の32%に比べて高い割合となりました(図表7参照)。

【図表7 今後3年間の戦略的優先事項】



上記戦略の実行手段としては、全体では「本業のオペレーション・プロセスの強化」を重視するCEOが約7割と最も多かったのに対し、日本のCEOは「他社とのパートナーシップ、ジョイントベンチャー等」を上位(52%)にあげ、次いでわずかな差で「本業のオペレーション・プロセスの強化」(49%)という回答でした。「大規模なビジネスモデル変革」は36%、「合併・買収」はわずか8%でした(図表8参照)。

【図表8 戦略のための実行手段】

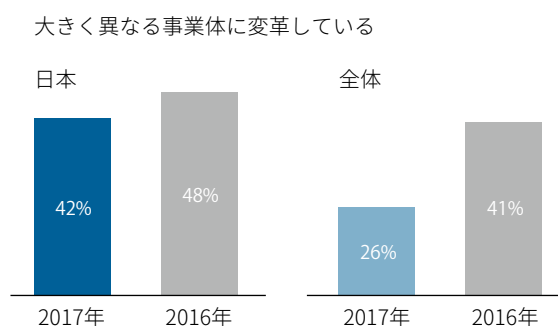


「今後3年間で大きく異なる事業体に変革する」と予想する日本のCEOは約4割(42%)でした。これは昨年の約5割(48%)から減少した結果となっています。全体では、昨年の約4割(41%)だったのに対し、今回は約3割(26%)という結果となりました(図表9参照)。

環境変化が激しく、不確実性が高まる中、本業を重視し、その実行手段としても、合併買収というよりも、他社との連携を重視する傾向が見られます。また、昨年に比べて、自社のビジネスモデルの変革についても、その必要性を認識しつつも、慎重な姿勢がうかがえます。

1 パーティカル市場とは、特定の定義されたニーズを共有する顧客グループのみから構成される市場。
ある特定の産業の中の顧客グループや、特定の技術基盤を利用する顧客グループで構成される。

【図表9 今後3年間にける事業変革の可能性】

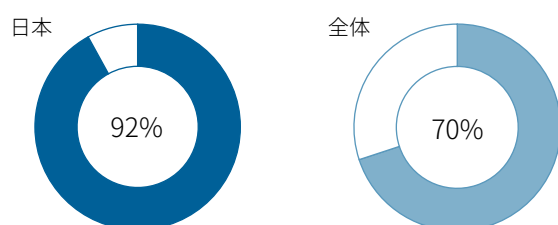


4. 顧客志向

日本のCEOの多くは顧客志向の重要性を意識していることは明らかですが、顧客のニーズを理解または予測するためのデータの品質には課題があるようです。「CEOとして、顧客の関心に応える責任感は増大している」と考えている日本のCEOは約9割（92%）で、全体の7割（70%）と比べても高い割合です（図表10参照）。

【図表10 顧客との関係に関する考え】

CEOとして、顧客の関心に応える責任感は増大している



良質な顧客データの不足が顧客理解の阻害要因となっている

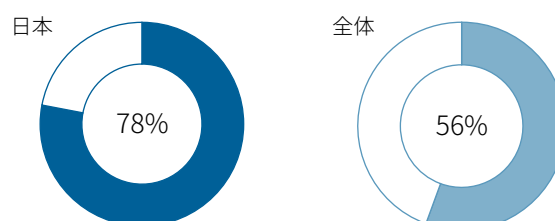


一方、日本のCEOの約8割（82%）は「良質な顧客データの不足が顧客理解の阻害要因となっている」との懸念を示しました（全体は45%と、約5割）。さらに、「自らの判断の基礎としているデータの完全性」に懸念を感じている日本のCEOは、約8割（78%）にも上り、全体の約5割（56%）を大きく上回っています。日本のCEOの約半数（49%）は「データに基づいて重要な経営判断を行うには、データの品質向上のためのかなりの投資が必要

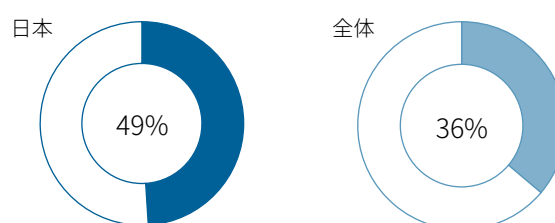
要」と危惧しており、全体は4割未満（36%）という結果で、世界と比べて戦略実行の意思決定の基礎となるデータ品質に対する日本のCEOの不安感がより強く表れています（図表11参照）。

【図表11 データにまつわる懸念】

自らの経営判断の基礎としているデータの完全性



データに基づいて重要な経営判断を行うには、データの品質向上のためのかなりの投資が必要



5. 変化するリスク

最も懸念するリスクとして、日本のCEOは1位に「レピュテーション／ブランドリスク」、続いて「最新テクノロジーリスク」、「サイバーセキュリティリスク」、「規制リスク」、「戦略リスク」をあげています。興味深いことに、2016年の調査時には、「サイ

【図表12 最も懸念するリスク(上位5つ)】

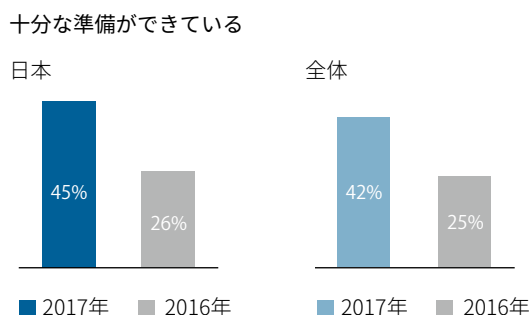
日本	2017年上位5つ	日本	2016年上位5つ
	レピュテーション／ブランドリスク		戦略リスク
	最新テクノロジーリスク		環境リスク
	サイバーセキュリティリスク		規制リスク
	規制リスク		コンダクトリスク（不正）
	戦略リスク		地政学リスク

全体	2017年上位5つ	全体	2016年上位5つ
	オペレーションリスク		サイバーセキュリティリスク
	最新テクノロジーリスク		規制リスク
	レピュテーション／ブランドリスク		最新テクノロジーリスク
	戦略リスク		戦略リスク
	サイバーセキュリティリスク		地政学リスク

「サイバーセキュリティリスク」は13項目中11番目、「レピュテーション／ブランドリスク」は最下位という結果でした。調査対象全体で見たときの特徴としては、昨年は下位のほうの位置づけだった「レピュテーション／ブランドリスク」が今回上位に浮上し、昨年1位にあげられていた「サイバーセキュリティリスク」が5位に下がりました（図表12参照）。

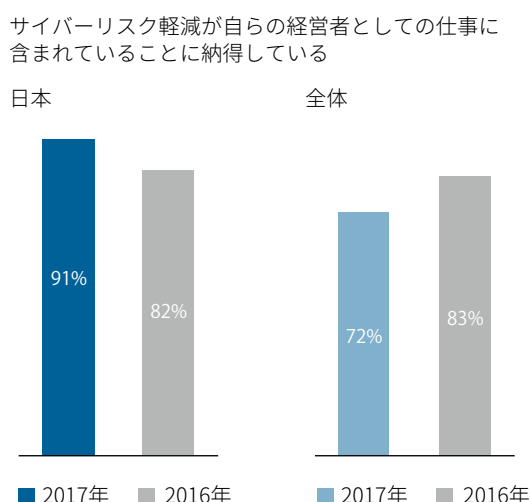
サイバー攻撃に対する準備状況について、「十分な準備ができている」と回答した日本のCEOは約5割（45%）で、2016年の約3割（26%）から上昇し、全体の傾向と同様の結果でした。これはサイバーへの投資や取組みが徐々に進んできているという表れかもしれません（図表13参照）。

【図表13 サイバー攻撃に対する準備状況】



CEO自らも、「サイバーリスク軽減が自らの経営者としての仕事に含まれていることに納得している」と考える日本のCEOは2016年が約8割（82%）だったのに対し、今回は約9割（91%）に上がり、全体の約7割（72%）よりも高い割合を占めました（図表14参照）。

【図表14 サイバーリスクに関するCEOの考え】



Ⅲ. まとめ

地政学リスクが増し、グローバル競争の環境も複雑かつ、不確実性が溢れる中、本年度の調査結果は、昨年度に比べ、成長戦略に対し、より慎重な姿勢がうかがえました。一方で、顧客との関係を維持・拡大し、グローバル競争の中で成長していくためには、破壊的なテクノロジーを理解・活用し、自らのビジネスモデルを変革していかなければならないことは依然として重要な課題であると考えます。企業を取り巻く、また、新たに現れる様々なリスクを的確にマネージし、自社のオペレーション・プロセスを強化し、その成長戦略を実行に移すことが不可欠です。まさに、本調査のタイトルにある「破壊、そして成長へ」の意味するところです。本調査がすべての企業の状況に当てはまるわけではありませんが、本調査の回答結果と考察が、皆様の今後の成長戦略のヒントとなることがあれば幸いです。

破壊、そして成長へ グローバルCEO調査2017



2017年9月

English / Japanese

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もと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/ceo-survey2017

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下さいませますようお願いいたします。

KPMG ジャパン
marketing@jp.kpmg.com

デジタル新時代の企業業績管理

KPMG コンサルティング株式会社

フィナンシャルマネジメント

パートナー 後藤 友彰

経営環境の不確実性が増すなか、企業業績管理の重点は決算情報のような結果指標から見直しをはじめとする先行指標に移っています。

これは以前から認知されていたものの、見直し管理を検討する際の情報の収集ルートが不明確ないしは収集されたデータ精度が不十分だったり、短期間で環境が変化する際にタイムリーに非財務数値と財務数値の連動が十分に検討しきれないといった状況が続いていましたが、昨今のデジタル化の進展により従来は不可能と思われていた分析が可能となり、業績管理が真の意味で経営の意思決定を支えるに値する状況になってきたと言えます。

本稿では、昨今の業績管理の潮流やデジタル新時代における先進テクノロジーの一部を紹介し、今後の企業業績管理の在り方を考察します。



後藤 友彰
ごとう ともあき

【ポイント】

- 不確実かつ変化の速い経営環境下では、企業は決算情報のような結果指標のみでは業績管理には不十分で、かつ外部の利害関係者からも質の高い見直し情報が求められている。
- CEO（最高経営責任者）からのCFO（最高財務責任者）および経理財務部門に対する期待は、業績・価値向上に貢献できる高い協調性と知見を備えた企業のリーダー役である。
- 従来から見直し管理の重要性は認識されてきたが、それを実現するために必要な情報基盤や各種仕組みが企業の実態とかけ離れていた。
- 昨今のデジタル化の進展に伴い、従来は不可能ないしは多大な時間と労力を要するとされていた業績予測手法が抜本的に改革され、現場業務から財務情報まで一連の企業活動情報が非常に速いスピードで入手および分析が可能となっている。
- 今後、CFOおよび経理財務部門は常に先進的な取組みを吸収し、価値ある情報を競争優位性に変えることができるかが問われている。



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

I. 企業業績管理を巡る潮流

1. 全体把握の困難性

これまでも企業間競争の激化や市場環境の不安定さから、経営環境の不確実性が高まっていることは多くの媒体や識者が論じているので本稿で取り上げるまでもありませんが、近年はSNSに代表されるように、顧客および個人が市場のトレンドや企業リスクを作り出す流れや、IoT (Internet of Things) をはじめとするビッグデータの把握が現実のものとなっていて、企業業績管理 (Enterprise Performance Management) の全体像を把握することがますます難しくなっているのが現状ではないでしょうか。

2. 経営層が期待する情報提供

そのような状況において、CFOおよび経理財務部門への経営層からの期待はますます高まっています。KPMGが行ったグローバル調査においても、CFOは決算情報を集約するだけではCEOをはじめ経営層からの期待に応えるには十分ではなく、収益性および競争優位性の向上に繋がるあらゆるデータをいかにわかりやすく提示できるかが極めて重要である、という結果が出ています (図表1参照)。

このような調査結果から、CFOは単なる経理財務情報のオーナーだけではなく、企業情報を組織横断的に把握し、成長に資する意思決定情報をタイムリーに提供できるかが問われていると言えます。この期待に応えるには、今までの決算情報は車の運転にたとえるとバックミラーの情報であって、運転に必要な

情報ですが既に過去の情報であり、快適なドライブをするうえでフロントガラスに映る情報、すなわち見通し情報を瞬時に把握することが重要であるということに繋がります。

では、CFOおよび経理財務部門はその準備ができていますでしょうか？

主にテクノロジーとオペレーションの視点から昨今の企業の実態を解説します。

II. 企業業績管理の実態

1. 業績管理の全体像

前述のとおり、企業環境を巡る不確実性が高まるなか、企業業績管理へのニーズは非常に高まっています。KPMGが考える企業業績管理の全体像は図表2のとおりですが、重要なことは断片的な対応や活動だけでは十分でなく、戦略立案・業績評価、モニタリング、パフォーマンスレポート、事業計画・予算管理・フォーキャスティングの各項目が有機的に連動し、一連のサイクルとして機能するということです。

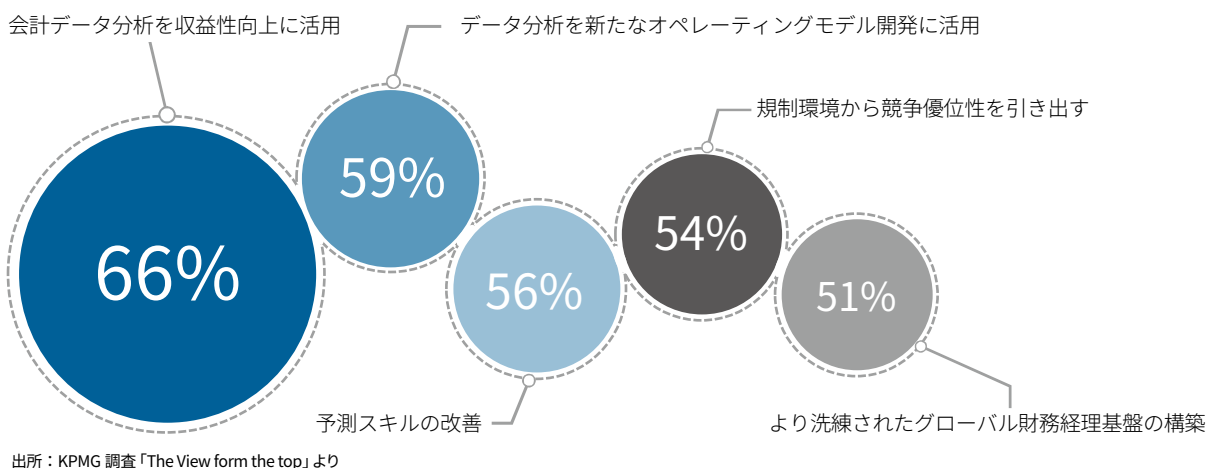
これに加え、昨今のデジタル新時代におけるソースデータの広範化によって、企業はより詳細かつ顧客に近い視点での情報収集が可能になってきています。

2. テクノロジーに関する課題

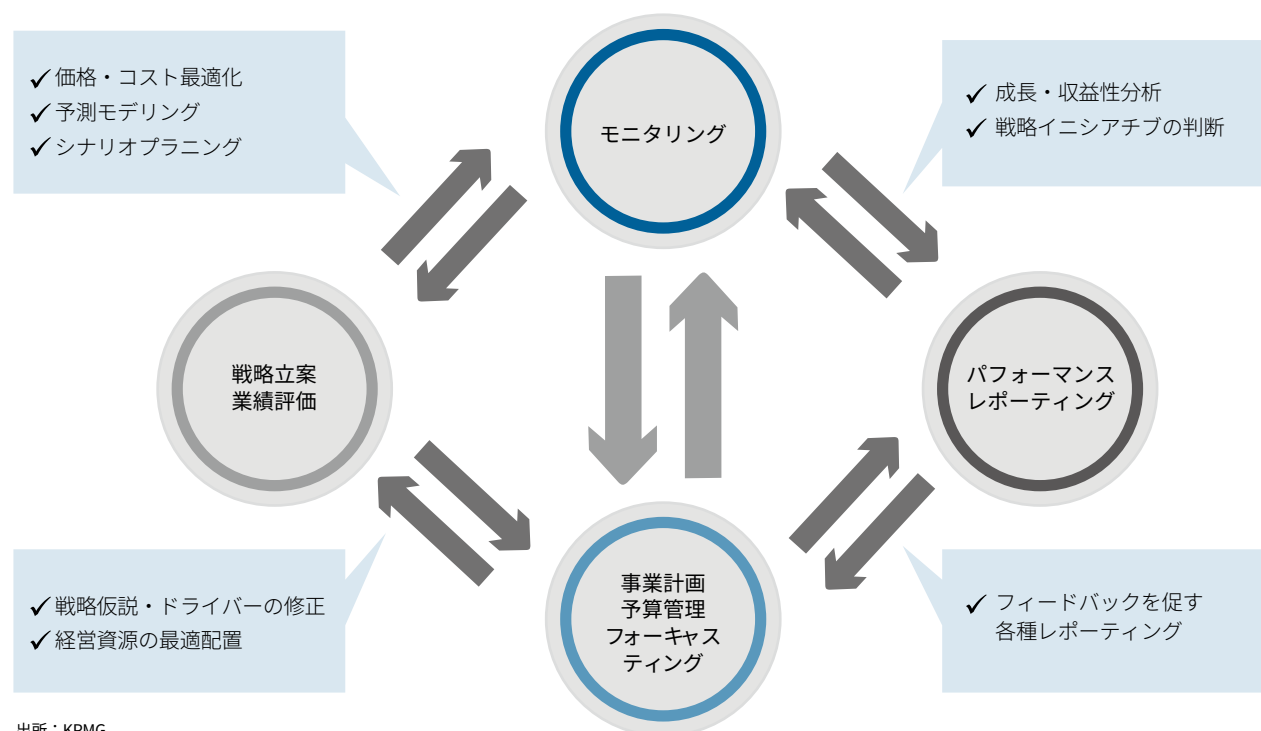
しかしながら、これらの有益な情報を自社の環境やオペレーションと関連付けてシナリオプランニングや見通し情報の見直

【図表1 CFOがもたらすべき価値とは？】

多くのCEOが、CFOに対してあらゆるデータをわかりやすく簡潔に、かつタイムリーな情報に変換してトップに提供し、トップの意思決定に貢献すべきと答えています

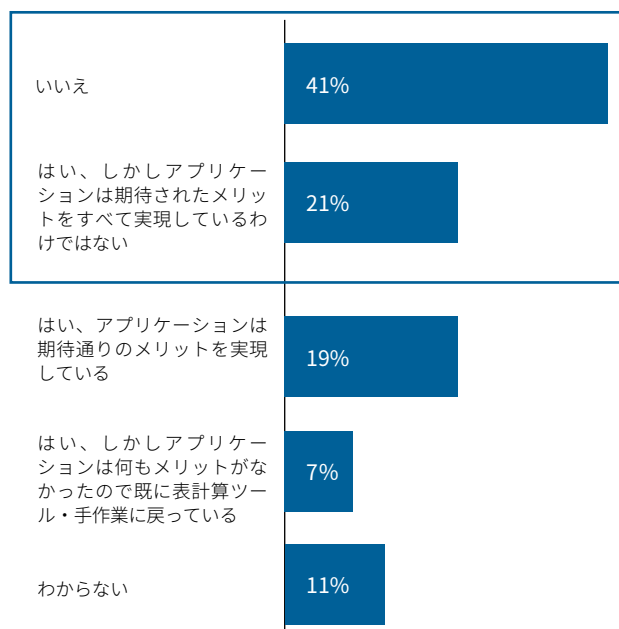


【図表2 企業業績管理(Enterprise Performance Management)の全体像】



【図表3 業績管理におけるアプリケーションの活用】

Q: 自社の組織は特定の計画策定アプリケーション (表計算ソフト以外のツール) にすでに投資していますか？



出所：KPMGとACCAのオピニオンリーダー調査「経営戦略を実現するPBFプロセス」

しに繋がられているかについては、残念ながら大半の企業がその実現に大きなハードルがいくつかあることもわかっていて、その最たるものがテクノロジーです。

経理財務部門は、部門最適で構築されたシステムや各国で独

自に構築された基幹システムなどから断片化されたデータを収集するといった状況下で苦戦し続けています。現行のテクノロジーの多くは、変化するビジネスモデルや事象に即応できるほどのアジリティや適応力を備えていないため、業績管理をタイムリーにサポートすることができず、多くの企業はいまだに表計算シートの世界に閉じこもり、多大な労力と時間をかけて業績管理を実施していますが、その多くが意思決定を実施するには陳腐化しており、経営層の期待に応えられていません。

そういった状況であるにもかかわらず、KPMGの調査では回答者の6割が適切な計画策定テクノロジーに投資できていない、ないしは導入した業績管理アプリケーションが期待された効果を実現できていない、という衝撃的な結果が出ています(図表3参照)。

業績管理は、経理財務情報だけでなく組織横断的に経営情報を一元化する必要があり、データオーナーシップをだれが担うのかを決めることが難しく、結果として業績管理に関するIT投資に対して承認を取り付けることが困難なテーマであることが、この調査結果の背景としてあると思われます。

3. オペレーションに関する課題

次いで業績管理を取り巻くオペレーションの実態について解説します。

日本企業においては、2000年の連結決算の制度化に伴い、グループで一元管理された業績管理の重要性が認識されるよう

になりました。この流れを受け、連結ベースで企業価値の最大化を図るため、従来の損益偏重の管理から資本コストを意識したバランスシートやインタンジブルアセット（無形資産）を考慮した多くの経営管理手法や評価指標の導入が実施されましたが、残念ながらその多くが成功に至っていません。

前述のテクノロジー面でのハードルもありますが、筆者は大きく以下の3点が課題ではないかと考えます。一言で言えば、コンセプト倒れになってしまったというのが多くの企業の過去の反省点ではないかと考えています。

- ① 理念・財務レバレッジ優先の発想が現場レベルで理解を得られにくい
- ② 経営と現場をつなぐ中間KPI(主要業績指標)が機能していない
- ③ (特に日本企業では) 経済価値偏重・短期志向に対する文化的拒絶

さらに、予算管理のような以前から存在する管理手法に対しても、昨今の急速な環境変化に対応できないまま年度固定の予算立案や勘定科目ごとといったような過度に詳細な管理単位での予算策定に終始した結果、数ヶ月かけて策定した予算が実態とは著しく乖離したものとなってしまっているだけでなく、意思決定するには情報が詳細すぎるために、いわゆる「木を見て森を見ない」短期施策が横行するといったような状況も散見されます。

このような現実を踏まえ、企業は経営側・現場側の双方が納得感のある業績管理（評価体系やPDCAサイクルを含む）の仕組みづくりの再考を求められているのです。

Ⅲ. デジタル新時代の業績管理テクノロジー

ここまでは、これまでの企業を巡る実態を解説してきましたが、近年急速に進展するデジタル化およびそれに追随するかたちで業績管理アプリケーションの機能拡張は目覚ましいものがあり、過去の課題を払しょくするに値する状況が現実のものとなってきていますので、いくつか紹介していきます。

1. インメモリー型のアプリケーションによる高速処理

まず、そのなかでも特筆すべきはアプリケーションの機能向上です。従来の統合基幹業務システム（ERP）を代表とする基幹システムの多くは、莫大なデータ処理の多くをサーバー上のハードディスクに頼っていましたが、昨今ではデータの読み書きをメモリ側で実現するインメモリーコンピューティングが主

流になりつつあり、従来の数万倍での処理速度向上が現実的になっています。これはDRAMを中心とするメモリの購入コストが劇的に低価格化していることも大きな要因となっています。これによって、従来、生産・販売数量などの非財務情報と製品原価のような管理会計情報を連動させたシミュレーションなど数十時間から数日かかり処理されていたものが数分で結果参照できるようになり、業績管理をスピーディーに実施するうえで非常に重要な役割を果たしています。

2. クラウドコンピューティングの新たな導入方法

次いでクラウドコンピューティングの台頭です。従来型の基幹システム更改や再構築、ないしは業績管理アプリケーションの導入に際しては、莫大な時間とコストをかけて実施することが一般的でした。加えて自社内でサーバーを有するため、サイバーセキュリティ対応や会計制度変更など各種制度変更に対しては常に企業側の莫大な労力および対応が求められています。

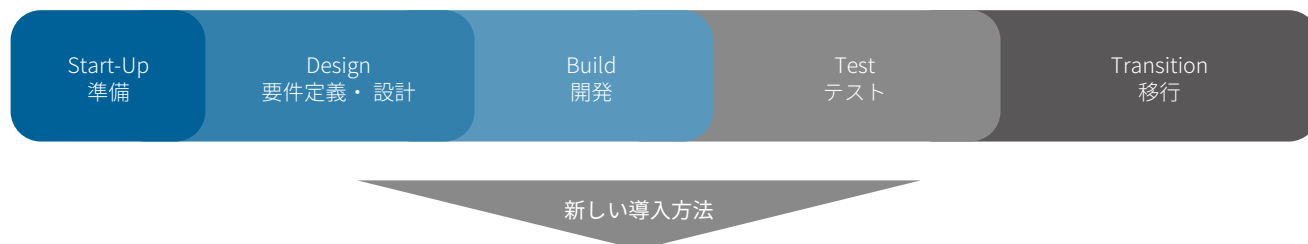
これに対し、クラウドコンピューティングは低廉な所有コスト、管理委託型のアップグレード、投資負担の軽減、最新テクノロジーの入手容易化、迅速な更改など様々なメリットを有しています。一方でクラウドコンピューティングに対しては多くの企業がある種の「誤解」をしていて、これはソフトウェアベンダーや私たちのようなコンサルティングファームが企業に対して十分に情報提供を実施できていない点は反省しなければなりません。近年のテクノロジーの進歩を支える最大のものであることは間違いありません。

加えて、クラウドコンピューティングおよび近年加速度的に機能を充実させているアプリケーションの台頭により、その導入手法も大きく様変わりしつつあります。従来の基幹システムの導入においては、ウォーターフォール型（工程ごとに管理し、工程順に進める手法）と言われる手法が中心で、多大な労力とコストがかかる一因とされてきました。これに対し昨今の導入手法は、業界および業務要件に概ねフィットしたプロトタイプをあらかじめ用意したうえで、段階的に運用を進めながらトライ&エラーを繰り返して構築に繋げるというアプローチを採用することで従来の半分以下の時間とコストで導入を実現できるケースが増えてきています（図表4参照）。

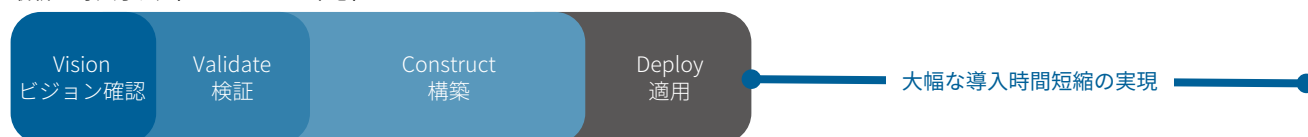
この概念はERPが普及してきた2000年代にも存在していましたが、テクノロジーの進展が十分でなく企業のニーズに応えられていませんでしたが、昨今のアプリケーション機能の拡充は目まぐるしく、過去の経験によって蓄積されたビジネスモデルやプロセステンプレートの充実によって従来Add-onと言われる標準機能外の導入議論が劇的に減り、その多くを標準機能で実現できるようになったことは大きな要因だと思います。

【図表4 新たな導入方法】

従来型の導入方法



最新の導入手法（プロトタイプ中心）



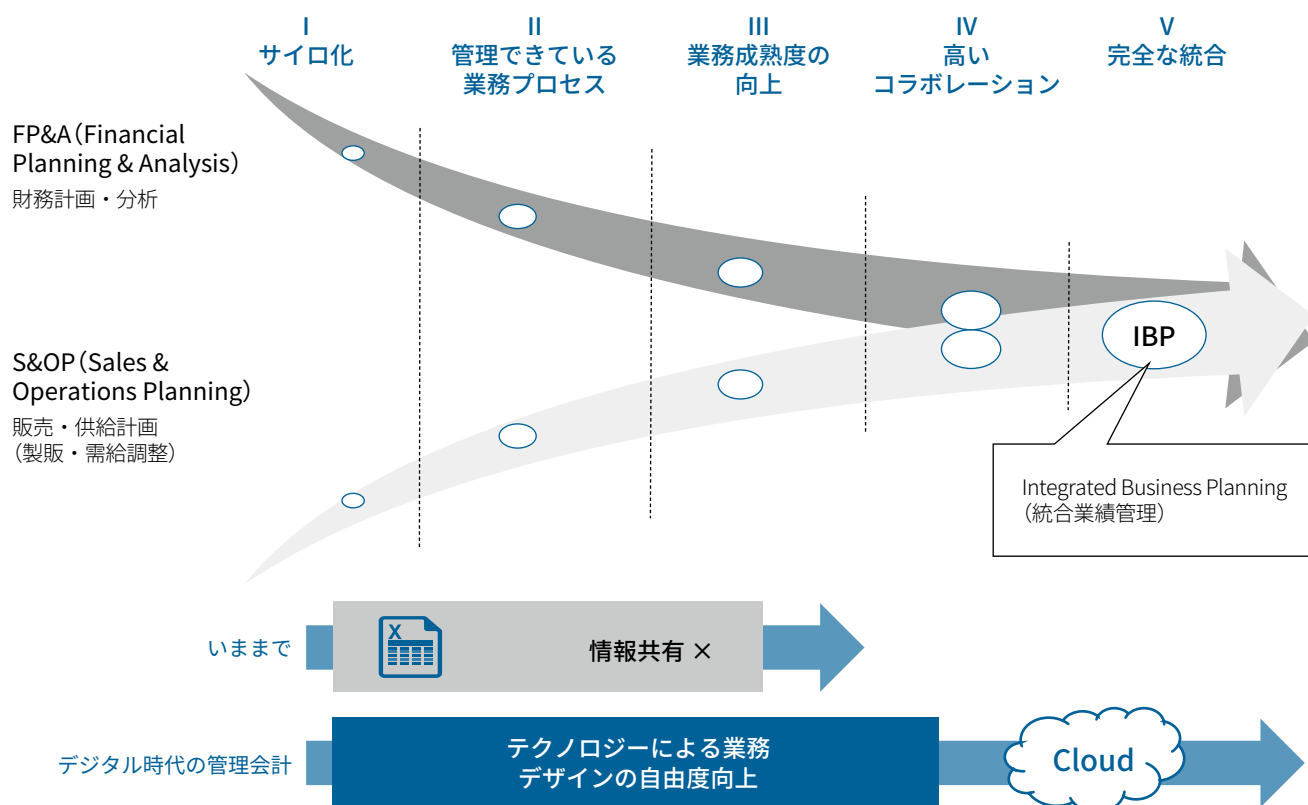
出所：KPMG

3. 財務情報と非財務情報の連動

さらに、従来は極めて難しいとされていた財務情報と販売予測や需給調整情報などの非財務情報の同一環境での連動という点においても、最新のアプリケーションではETL（複数システムからデータを抽出しビジネスニーズに合わせて変換加工する

機能）やデータレイヤーを包含して提供できる製品が増えてきており、インメモリ型の特徴を最大限活用したデータ連動、結果としての有機的な分析手法を利用した業績管理の高度化に大きな貢献が見込まれています（図表5参照）。

【図表5 財務情報と非財務情報の統合】



出所：KPMG

IV. デジタル新時代の企業業績管理とは

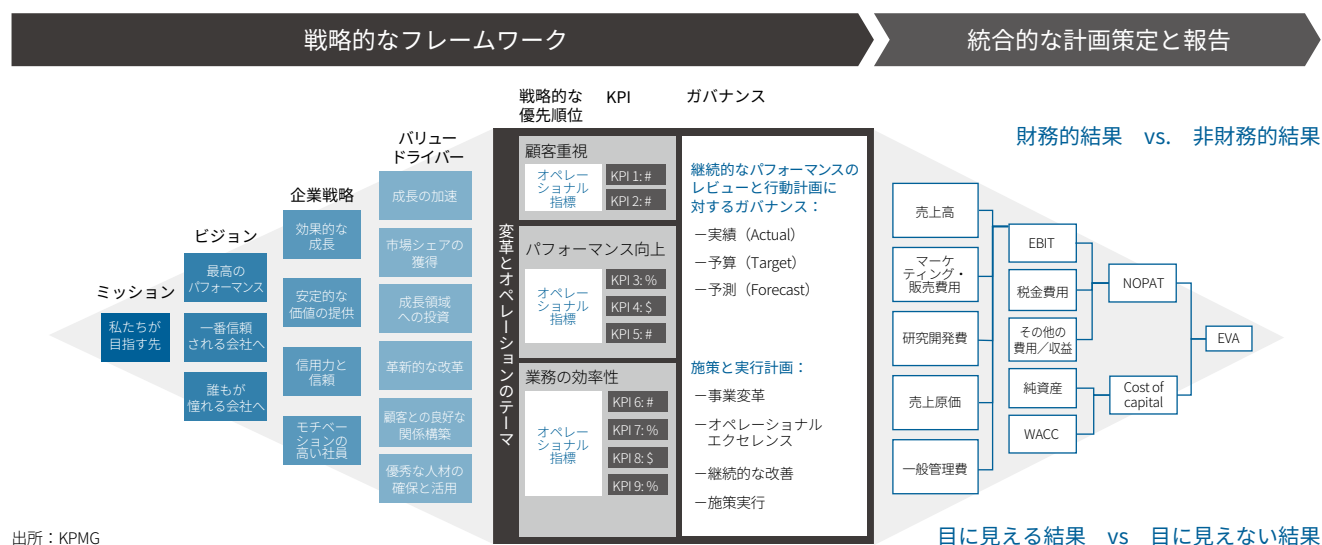
このように、デジタル新時代の到来による新たなテクノロジーの台頭は目覚ましく、従来は難しいとされていた分析や業績管理が現実的になるなかで、これからの企業および経理財務部門は業績管理をどのように高度化していくべきでしょうか。

1. 求められる Big Ask (経営者視点)、Big Value (企業価値最大化)

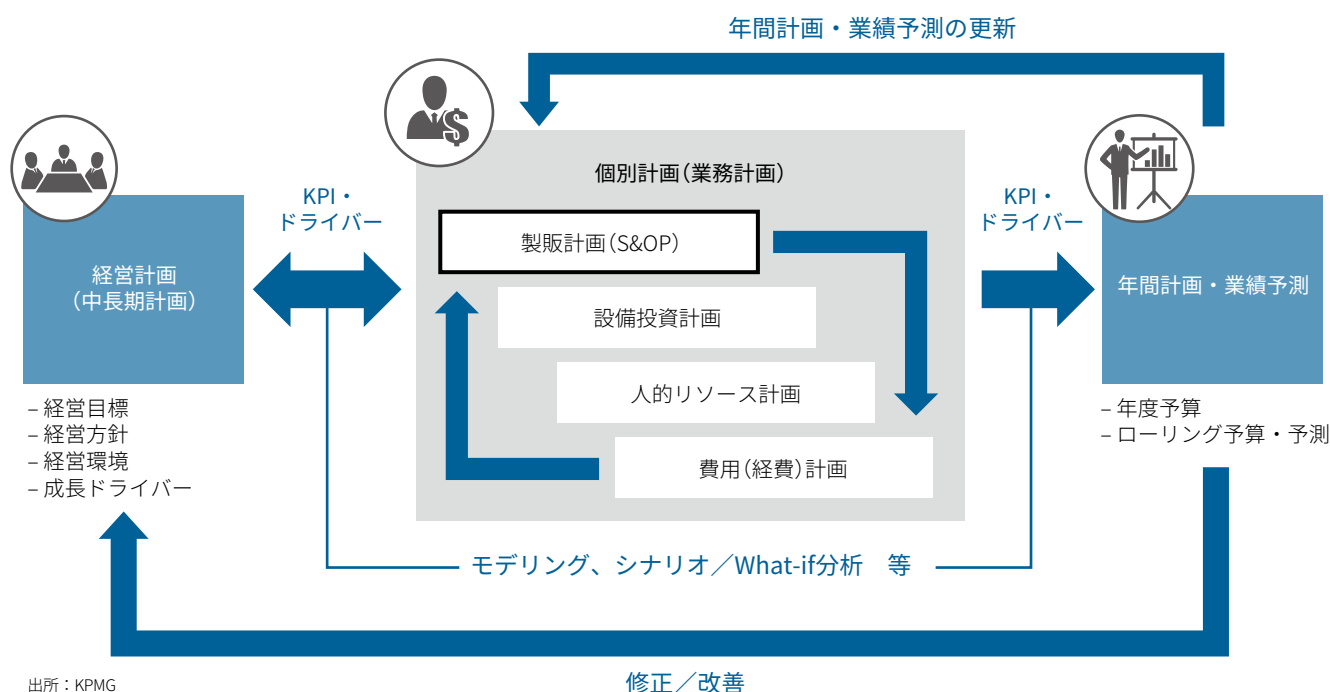
本来、企業業績管理はCEOレベルで取り扱われるべきテーマであり、全社の運営に多大な影響を及ぼすとともに、組織を競争優位性のある新しい姿に変革するための必須要件です。

組織横断的に一元化された経営管理情報を取り扱い、より良い意思決定を実現するために、業績管理は単なる経理財務領域だけのものでもなく、またテクノロジーのみで解決する問題で

【図表6 業績管理のダイヤモンドモデル】



【図表7 Integrated Business Planning(統合業績管理)の全体像】



はないことを理解する必要があります。

加えて、従来のオペレーション課題を繰り返さないためにも、これまでのサイロ型管理手法から脱却し、経営者視点でのKey Questions (Big Ask)に対して、より本質的に企業価値を高める方策や示唆をわかりやすく答えることで、企業価値の最大化に貢献する (Big Value)ことができる仕組みが求められています。

KPMGの事例では、業績管理用のダッシュボード画面において、経営層が業績管理の全体像を即時に把握できるダイアモンドモデルを提示し、より詳細を把握したい場合は各項目をクリックすることで詳細データのドリルダウンが実施できるといったテクノロジー上の仕組みを複数企業で提唱しています (図表6参照)。

2. Integrated Business Planning (統合業績管理)

KPMGでは、最新のテクノロジーを取り入れたこれからの業績管理体系をIntegrated Business Planning (統合業績管理、以下「IBP」という)と称し、その全体像を提示しています (図表7参照)。

IBPの特徴は、財務情報と非財務情報の連動を前提に、経理財務、サプライチェーン、販売、マーケティング、製品開発が連携・統合し、中長期計画と短期計画を有機的に連動させたかたちでのプロアクティブな経営判断や、意思決定の質の向上を支援することを主眼にとらえている点です。この全体像に基づき、プロセスの自動化を支えるRPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)やクラウド型の業績管理アプリケーションを組み合わせ、既存のERPや基幹システムとのデータ連携を担保して

いくことで、デジタル新時代に対応した新しい業績管理の在り方を実現することが可能となります。

3. CFOおよび経理財務部門に求められる企業活動全般のスキル

それでは、これからのCFOおよび経理財務部門はどのようなスキルおよび人材育成に対する考えを持つべきでしょうか。

KPMGでは、CEOおよび経営層からCFOおよび経理財務部門に求められるスキル全体像を図表8のように整理しています。図表を見てわかるとおり、「会計」という言葉はまったく使われてなく、企業活動全般で活躍することを強く期待されていることがわかります。加えて今後のグローバルレベルでのテクノロジーの進展に追随するためにITスキルやグローバル経験が強調されている点も見逃してはいけません。

このように、経理財務部門を巡る環境は、いま劇的に変貌しており、これを脅威と捉えるか、新時代の経理財務部門の役割を果たすための格好の機会と捉えるか、各企業に課せられた命題として認識する必要があると考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
パートナー 後藤 友彰
TEL : 03-3548-5111 (代表番号)
tomoaki.goto@jp.kpmg.com

【図表8 これからのCFOおよび経理財務部門が期待される役割】



出所：KPMG

XML 電文／金融EDIを基点とする 財務のデジタル化・高度化

KPMG ジャパン

フィンテック推進支援室

副室長 シニアマネジャー 保木 健次

2020年、ほぼすべての国内企業が利用している資金決済プラットフォームに変革が起きます。これまで長年使われてきた企業間の送金指図で使用する「固定長電文」が廃止され、「XML電文」への移行が計画されています。

一方で、これは企業財務の分野で起こっているデジタル化の潮流における1つのできごととらえることも可能です。

企業は、「固定長電文」の廃止への対応ではなく、「XML電文」への移行と「金融EDI情報」の活用を念頭に、財務分野における機能の高度化および企業の競争力強化に繋がって行く必要があります。

本稿では、「XML電文」への移行および「金融EDI情報」の拡張を基点に、経理・決済業務の高度化、資金管理高度化および財務管理高度化へと繋げていく道程について解説するとともに、財務分野周辺における新サービスや新商品の動向について確認します。



保木 健次
ほき けんじ

【ポイント】

- ー 2020年の固定長電文の廃止と2018年からのXML電文に係る新システムの稼働は、金融EDI情報の活用による売掛金消込作業の効率化等を通じて経理・決済業務の効率化に繋がる。
- ー 受発注情報といった商流EDI情報におけるフォーマット等の標準化および取引先とのやり取りの電子化等と金融EDIとの連携により、受発注から決済に至る資金管理プロセス全体のSTP¹化が可能になる。
- ー 受発注と資金決済に係る大量の企業活動に係るデータの活用を通じて資金調達の多様化・資金回収の早期化に繋げることで、財務管理の高度化および資金効率の向上に繋がっていくことが可能になる。
- ー オープンAPI、トランザクション・レンディング、電子記録債権といったツールの登場・発展により、中小企業においてもこれまで大企業が受けてきたような財務管理の高度化を実現することが可能となってきた。

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



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

I. 固定長電文からXML電文への移行の背景

2020年を目途に、企業間の国内送金指図について、現行の「固定長電文」を廃止し、「XML電文」²⁾に移行する予定となっています。

この背景には、FinTechの進展といった決済サービス分野における環境変化を踏まえ、欧米諸国および主要新興国において、金融機能の中核的基盤である銀行間ネットワークをはじめとする決済インフラの高度化に向けた取組みが強化されていることが挙げられます。こうした動きに対し、日本においても利用者利便の向上とともに企業の国際競争力強化の観点から決済インフラを改革していく必要がありました。

経済活動の基盤となる資金決済プラットフォームである銀行間ネットワークの変革は、多くの企業に一定の影響を及ぼす一大プロジェクトであるものの、企業においては、こうした背景も踏まえ、単に最低限必要な対応のみ実施するのではなく、一連の改革を通じてもたらされる新たな機能を最大限に活用し、自社の競争力強化に繋げていくことが求められます。

II. XML電文・金融EDIを基点とする財務管理の高度化

1. 企業に対応を迫る固定長電文の廃止

2015年12月に金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ報告」において、企業間の国内送金指図における現行の「固定長電文」フォーマットを2020年までに廃止することが提言されました。

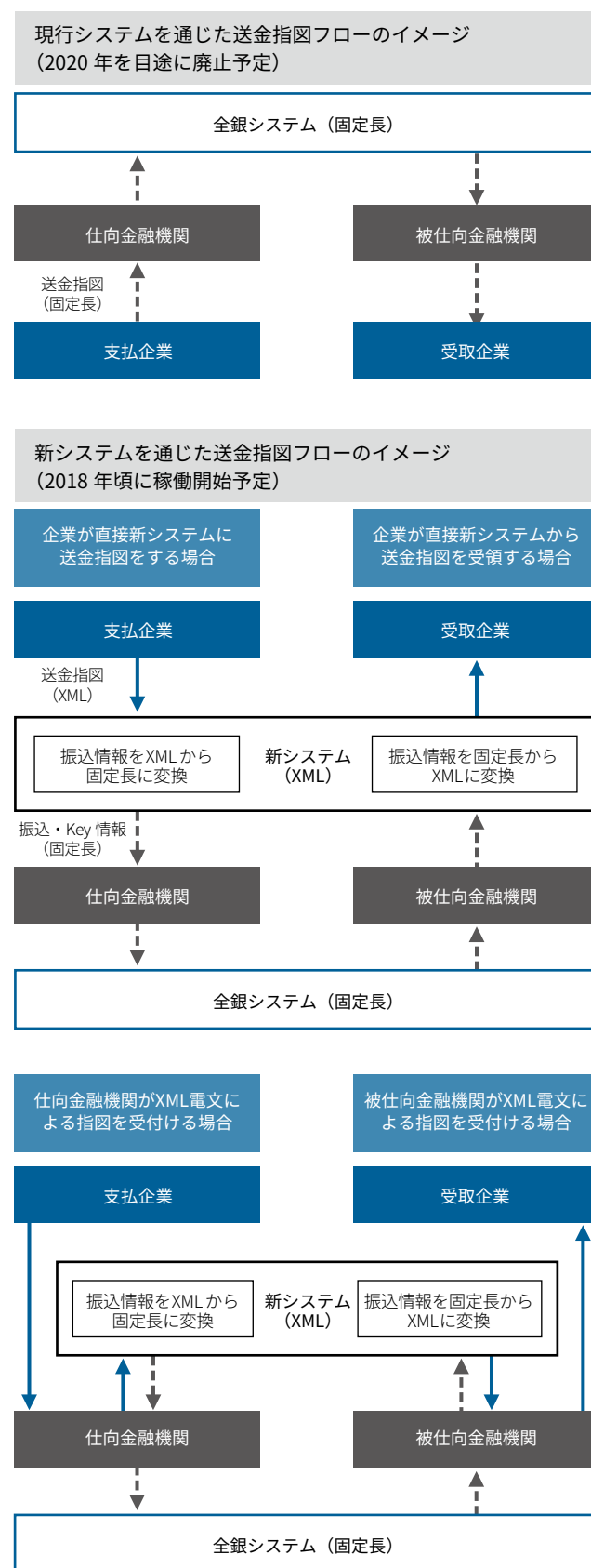
「2020年までに、企業間の国内送金指図について、現行の固定長電文を廃止し、XML電文に全面移行する」

※ 金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ報告～決済高度化に向けた戦略的取組み～3」より抜粋

その後、全国銀行協会を事務局として設置された「XML電文への移行に関する検討会」より、2016年12月、図表1に示すようなXML電文への移行イメージを含む「総合振込に係るXML電文への移行と金融EDIの活用に向けて」⁴⁾が公表されました。

「固定長電文」に代わって新たに送金フォーマットとして採用される「XML電文」は、電文に含まれる情報量が大きく拡大す

【図表1 「XML電文」への移行スケジュールおよびプラットフォームの利用イメージ】



2 eXtensible Markup Language。電文の長さなどを柔軟に設計・変更することが可能な電文方式

3 http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20151222-2/01.pdf

4 <http://www.zenginkyo.or.jp/abstract/efforts/smooth/xml/>

るほか、電文の国際規格 (ISO20022) であるXML方式を用いること等により情報の互換性に優れているという特徴を持っています。言い換えると、広範かつ多大な影響を乗り越えてでも資金決済プラットフォームの変革を実行するのは、この情報量の拡大と情報の互換性を確保するためということになります。

ユーザーである企業は、単に「XML電文」に対する必要最小限の対応を取るのではなく、この付加機能を最大限使いこなし、以下に取り上げるような観点を含めた「XML電文」および「金融EDI⁵」を基点とする財務のデジタル化および高度化へと繋げていくことが肝要です。

2. XML電文の標準化と金融EDIの活用による経理・決済の高度化

現行の「固定長電文」では、振込データに付帯可能な受発注情報および資金決済に係る振込情報といった「金融EDI情報」⁶として利用できる情報量は、半角20桁までとなっており、扱える文字も、カタカナ・数字・大文字の英語といくつかの記号に限られています。このため、受取企業側で金融EDI情報のみに基づいて売掛金の消込作業を行うことは困難でした。

これに対し、「XML電文」では、当該EDI情報を大幅に拡張することが可能になるほか、ひらがなや漢字、%や英語の小文字など扱える文字の種類も増え、たとえば、「＜商品名＞おいしい水500ml／＜商品名＞」や「＜消費税＞8%／＜消費税＞」といった情報を振込データに付帯することが可能となります。

この拡張された金融EDI情報を利用することにより、消込作業を含めた経理・決済事務の大幅な負担軽減が可能になります。これは、単なる「XML電文」への対応を越えて、詳細な「金融EDI情報」といった新たな付加機能を活用した業務効率化の第一段階の対応と言えます。

なお、この「金融EDI」の活用については、購入先企業による「金融EDI情報」の付帯が必要であり、当該企業の協力が欠かせないことに留意が必要です。

3. 金融EDIと商流EDIのデータ連携による資金管理の高度化

これまで紙ベースでの管理が多かった受発注情報（商流EDI情報）についても、購入企業と電子的にやり取りを行うことで、受発注から決済に至る資金管理プロセス全体をSTP化し、資金管理の高度化を図ることが可能になります。

このデータ連携の実現には、企業間のやり取りをデジタル化するための購入企業の協力および社内プロセスのデジタル化が

必要になります。

また、実際に金融EDI情報と商流EDI情報のデータ連携を図るためには、これまで取引先ごとにバラバラであった受発注に係るデータのフォーマットについても金融EDIとの連携を容易にするよう標準化が重要になります。

この商流EDIフォーマットの標準化については、中小企業庁等において官民連携のもとで標準化の検討が進められており、その議論の動向について適宜フォローするとともに、利用可能となった際には積極的に活用していくことが求められます。

4. データ活用による財務管理の高度化

(1) 資金調達が多様化

商流情報のみでは資金回収状況といった企業の信用情報まで把握することは難しく、反対に金融情報のみでは、企業の競争力の源泉等の分析が難しくなります。しかしながら、商流情報と金融情報が結びついたデータを活用することにより、企業活動の実態と信用力の精緻な分析が可能となります。

これまで、株式発行や融資による資金調達は、資金提供者に対して企業活動の実態と信用力を理解してもらうために財務諸表を作成し、監査を受けて財務諸表の内容の正確性の確保を測るなど、相当なコストが発生することから、まとまった金額の資金調達か、既にビジネスおよび財務内容を知っている既存取引銀行を通じた短期資金の調達というのが一般的な資金調達手段でした。

ところが、FinTechの進展は、クラウドファンディングやトラザクション・レンディングといった企業活動を表すデータをもとに資金ニーズや信用力を測定する新たな資金調達手段を生み出しました。商流情報と金融情報を結び付けたデータを保有している企業は、このような新たな資金調達手段の活用も容易になると考えられます。

(2) 資金回収の早期化

売掛債権の早期資金化手段として、支払手形の割引やファクタリングといった手段がありますが、金融EDI情報を活用した資金管理プロセスのデジタル化によって、資金回収の早期化が可能になると考えられます。

1つは、購入先企業の協力を前提に受発注・納品から実際の手形振出しまでの期間を短縮することが考えられます。現状の商慣行では取引を1ヵ月単位で締め、その1ヵ月に手形または振込で支払いますが、手形割引やファクタリングは実際に手形が振り出されるまでは実行できません。

これに対して、受発注・納品に係る情報をデジタル化するこ

5 EDIはElectronic Data Interchangeの略であり、電子データ交換のこと。企業のコンピュータを通信回線で相互に接続し電子的にデータを交換する仕組み。

6 支払指図等の資金決済データにその支払いと関連する受発注の商流データを併せたEDI情報を「金融EDI情報」という。

とにより、データ連携を通じて発注・納品・支払等がただちに認識され、早期に締めることが可能になり、購入先企業の早期手形振出しを通じて資金回収の早期化に繋がる可能性があります。

ただし、購入先企業にとって納品都度の手形振出しでは印紙税負担や支払側の支払いサイト短縮というデメリットが発生します。

2つ目の資金回収の早期化手段として、金融EDI情報を活用して、紙の手形ではなく、電子記録債権を活用することが考えられます。

納品時から電子記録債権を発生させることにより、支払側は従来の支払いサイトを維持しつつ、受取側は早期の電子記録債権を担保とした融資やファクタリングを活用できることによって資金効率の向上が可能になると考えられます。

III. 財務管理高度化に向けた外部環境の動向

FinTechの進展による主要な変化の1つに、これまでは少数の大企業だけが受けていた高度な金融サービスを中小企業であっても手ごろな価格で利用することが可能になったことがあります。

たとえば、ロボアドバイザーの登場は富裕層向けの金融サービスの一端を広く一般に利用可能としました。販売データや顧客評価を基にしたトランザクション・レンディングやクラウドファンディングの進展により、銀行融資以外の資金調達手段が中小企業にも広がりました。

財務管理の観点では、企業に助言したり、代わりに金融取引を実行したりできる電子決済等代行業者が登場するかもしれません。金融EDIの発展とその前提となる法人向けインターネットバンキングの利用拡大により、電子記録債権の利用拡大、ファクタリング等による資金の早期回収、ひいてはキャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) 等の指標で測られることが多い資金効率の向上に繋がる素地ができています。

以下ではこうした外部環境の進展についてまとめます。

1. 電子決済等代行業者とオープン API

2017年5月26日に成立した改正銀行法において、「電子決済等代行業者」に対して登録制が導入され、情報の適切な管理を含む一定の業務管理体制の整備や一定の財務基盤の整備が求められることになります（詳細は、KPMG Insight Vol.25／Jul.2017「ブロックチェーン技術とオープンAPI」を参照）。

API (Application Programming Interface) とは、あるアプリケーションの機能や管理するデータ等を他のアプリケーション

ンから呼び出して利用するための接続仕様等を指します。このうち他の企業等からの外部接続を可能としたAPIを「オープンAPI」と呼びます。

オープンAPIを活用した電子決済代行サービスを活用することにより、企業は、IDやパスワードを業者に渡す必要がなくなるほか、業者がアクセスする情報についてもコントロールすることが可能になります。企業は、自社リソースでの資金管理や財務管理では不十分である場合に、手ごろな価格でこうしたサービスを活用することについても検討する必要があると考えます。

2. トランザクション・レンディング

トランザクション・レンディングは、一般的に店舗やインターネット上での取引・決済・在庫等の受発注情報に基づいて運転資金等の融資を受けることなどを指しています。ネット上のショッピングモールの運営者が店舗の売上げ動向や顧客からの評価等を基に信用リスクを判断し、財務諸表等を徴求することなく、貸出限度額や金利、貸出期間を独自に設定して運転資金等を融資することがあります。

日常的に店舗の売上動向等を把握できている企業相手では、ごく短期の審査で融資判断をすることが可能であり、中小企業にとっても小回りの利く資金調達手段として利用が広がっています。

3. 電子記録債権および小切手・手形の電子化

手形の電子版ともいわれる電子記録債権は、電子債権記録機関における電子的な記録で債権の発生・譲渡・消滅を行う仕組みであり、2008年の電子記録債権法の施行以来着実に利用が拡大しています。

紙の手形と比べて、印紙税が不要であること分割譲渡が容易であること等の特徴がありますが、支払企業および受取企業ならびに譲渡する場合の譲受企業において、インターネットバンキングの導入や当事者双方の記録機関への登録が必要になることなどがネックとなり、大きく普及するには至っていません。

しかしながら、XML電文および金融EDIを基点として今後企業の財務分野におけるデジタル化が進展する場合には、企業自身や電子決済等代行業者を通じた財務管理の高度化が進むなかで利用が拡大していく可能性はあります。

また、全国銀行協会からは、紙の小切手・手形自体の電子化についても検討が進められています。これは紙の形で発行され、振り出されるものの、スキャンした画像データのやり取りを可能とするもので、こちらの議論の動向についてフォローしていく必要があります。

「フィンテック推進支援室」の概要

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

【関連トピック】

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

FinTechの進展への対応
～銀行法等改正案と今後の動向について
(KPMG Insight Vol.24/May 2017)

ブロックチェーン技術とオープンAPI
(KPMG Insight Vol.25/Jul 2017)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

大きく変わる世界の個人情報保護法令

KPMG コンサルティング株式会社

サイバーセキュリティアドバイザー

ディレクター 大洞 健治郎

個人データの活用は、今後のビジネスにおける重要な成功要因の1つとなっています。一方で、世界各国の個人情報保護規制は相次いで厳格化されており、企業に求められる役割と責任はますます大きなものとなってきています。

本稿では、このような世界の個人情報保護法令の改正動向を俯瞰しながら、「どのような対応がグローバル企業に求められているのか」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。



大洞 健治郎
おおぼら けんじろう

【ポイント】

- ― 法令の「域外適用」の広がりにより、自国の法令を遵守するだけでは不十分となっている。
- ― 個人データの国外持ち出しはほとんどの国で制限されており、本人の明示的な同意を取得するか法令で求める保護措置を講じなければならなくなっている。
- ― 漏洩などの事故発生時の対応が厳格化されており、限られたタイムフレーム内で迅速に実態把握、本人説明、当局報告を行うことのできる態勢整備が必要である。
- ― 個人データの取扱いが複雑化・高度化するなかで、企業は自らプライバシーリスク評価を行い、必要なリスク低減策を講じることが求められている。



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

I. 世界中で一斉に改正の進む 個人情報保護法令

今、世界中で一斉に個人情報保護法令の改正が進んでいます。

日本では、2017年5月に改正個人情報保護法が全面施行され、現在、これに関連してJIS Q15001（個人情報保護マネジメントシステム規格）の改正作業も進んでいます。また、中国では、2017年6月にサイバーセキュリティ法が施行され、特定事業者における個人データの取扱いに対して、新たな規制がかけられるようになりました。

また、欧州連合（EU）においては、2018年5月にEU一般データ保護規則（GDPR）の施行が予定されており、高額な罰則金設定で世界の注目を集めています。米国においては、現時点で連邦法としての包括的な個人情報保護法令はなく、主に各州法や特定業種規制のなかで個人情報の取扱いにかかわる規律を定めています。現在、2012年に公表された消費者プライバシー権利章典を法制化する動きが出ています。

図表1のとおり、その他の国においても、同様にこの数年で数

【図表1 世界各国における最近の個人情報保護法令の改正例】

国名	法令名称・通称	施行年月	主な罰則設定例 (対事業者)
インドネシア	Regulation on Personal Data Protection in Electronic Systems	2016年 12月	50億ルピー以下の罰金または10年以下の懲役等
オーストラリア	Australia Privacy Act (2017年改正：Notifiable Data Breaches)	2017年 2月	ペナルティユニット方式。違反ごとに約500～2,000ユニットを加算。現在A\$180/ユニットだが段階的に引き上げ予定
日本	個人情報保護法 (2017年改正)	2017年 5月	1年以下の懲役または50万円以下の罰金等
中国	中华人民共和国网络安全法	2017年 6月	100万人民币以下の罰金および15日以下の拘留。違法所得のある場合はその10倍以下の罰金等
EU (EEA)	一般データ保護規則(GDPR)	2018年 5月 (予定)	世界売上高の4%もしくは2,000万ユーロのいずれか高いほうを上限とした罰金等
米国	「2012年消費者プライバシー権利章典」を法制化する動きあり。なお、現在は州法やセクター法による規制のみ。		

出典：各国法令の状況を筆者が要約して作成

多くの改正が行われており、今や世界は個人情報保護法令の改正ラッシュのなかにあると言ってもよいでしょう。

II. なぜ今、一斉に法改正が行われているのか？

それでは、なぜ、今このタイミングで、世界中が個人情報保護法令の改正に動いているのでしょうか？

こうした法令改正が求められる背景として、ビジネスにおける急激なインターネット化・グローバル化、サービスのパーソナライズ化などを挙げることができます。従来の個人情報は、企業のメインサーバにデータベースとして格納されたものが中心で、その取扱いは主に印刷した紙やデータを抽出・保存した電子媒体を使って行うものと想定されていました。

しかし、今では、個人データの取得から流通・利用に至るまで、すべてがオンラインで処理される時代となっており、契約時に取得する氏名や住所だけではなく、IDや会員番号などをキーとして、その後の様々な行動履歴についても蓄積・モニタリング・分析され、パーソナライズドサービスに活用されるようになってきています。そのなかには、GPS（全地球測位システム）による移動情報や、ポイントカードに連動した購買履歴、Cookieを使ったウェブ閲覧履歴など、本人が明確に意識していない状態で個人データが取得されているケースも少なくありません。

さらに、そういったデータは、インターネットを介して簡単に国境を超え、世界各国のサーバに格納され、グローバルな企業連携のもとで処理されるようになってきています。

このような環境変化を踏まえ、各国の法令では、個人データを取扱う企業に対し、より厳格な保護措置を講じることや、説明責任を果たすことができるような管理態勢の整備を新たに求めるようになってきているという状況です。

III. 法令が新たに求めている事項の要点

各国の法令がフォーカスしているポイントは一様ではありませんが、以下のような事項が多くで共通して要求されています。

1. 国際移転の制限

自国内の個人データを国外の第三者へ提供する場合には、その本人の明確な同意を得るか、あるいは移転先での安全な取扱

いを保証するための措置が要求されます。

日本においては、2017年5月以降、委託作業で個人データを国外へ持ち出す場合であっても、本人の同意を得ることが原則として必要となりました。本人同意を得ずに国際移転するためには、提供先において必要な管理措置が継続的に講じられるよう契約等で担保するか、APEC越境プライバシールール（CBPR）システムのような国際的な枠組みに基づく認証を受けることなどが求められています。EUにおいても、個人データの国際移転を原則禁止とする一方で、例外として、本人からの明示的な同意を得る手段のほか、EUが定める標準契約条項を使って当事者間の契約を締結する方法や、企業グループ内で統一的に適用される個人情報保護の規程について、EU当局の承認を受ける方法などを認めています。

現在、ほとんどの国において個人データの国際移転を規制する法令が既に整備されており、グローバルにビジネスを展開している企業は、自社における個人データの流れを把握し、国際移転が生じる場合には必要な保護措置を講じなければならなくなっています。

2. 事故時の厳格な対応

個人情報の漏洩など、プライバシー侵害に繋がる事故を引き起こしてしまった場合には、監督当局への報告および権利侵害を受けた個人に対する説明が義務付けられています。昨今の法令改正における特徴的な点としては、これらの対応要件を厳格に定め、一定のタイムフレーム内で遅滞なく対応を行うよう求めていることが挙げられます。

EUのGDPRでは、当局への事故報告を72時間以内に行うよう求めていますし、インドネシアでは、本人への説明を2週間以内に実施するよう求めています。また、オーストラリアにおいては、漏洩の可能性を認識した後1ヵ月以内に被害実態を調査するよう要求しています。日本の場合は、個人情報保護委員会への報告、または認定個人情報保護団体の対象事業者である場合は当該団体への報告と、「影響を受ける可能性のある本人」への連絡等が求められているものの、今のところタイムフレームの設定までは行われていません。

いずれにしても、漏洩等の事案が発覚した場合に、速やかに実態の調査を行い、本人への説明や規制当局等への報告を遅滞なく行うことが厳格に求められるようになってきています。

3. 取扱いにかかわる記録の作成・保持

昨今の各国の法改正におけるもう1つの傾向として、事業者の説明責任を強く求めるようになってきている点が挙げられます。説明責任を果たすための一要素として、事業者には、自社

における個人データの取扱いについて、記録を作成・保持することが求められています。

日本では、2017年5月の法改正より第三者提供にかかわる記録作成義務が課せられていますし、EUのGDPRにおいても、国際移転や共同管理の状況、同意取得の証跡を含む、取扱い活動の記録全般を作成・管理することが求められています。EUの場合、個人データの取扱いを他社から委託されているだけの場合であっても、同様に記録を作成しなければなりません。こういった記録に基づき、管理者は法令順守状況の定期的な確認を行い、監督機関が要求する場合には、その記録を提出できるようにしておくことが求められています。

自社で保有する個人データについて、どういった流れでそれを取得し、またどの第三者へ提供しているのか、どういったリスク評価を行い、どんな管理策を講じているのか、どのように保管し、誰が管理を行っているのか、いつでも取扱い状況を説明できるように、記録の作成・保持を行っておく必要があります。

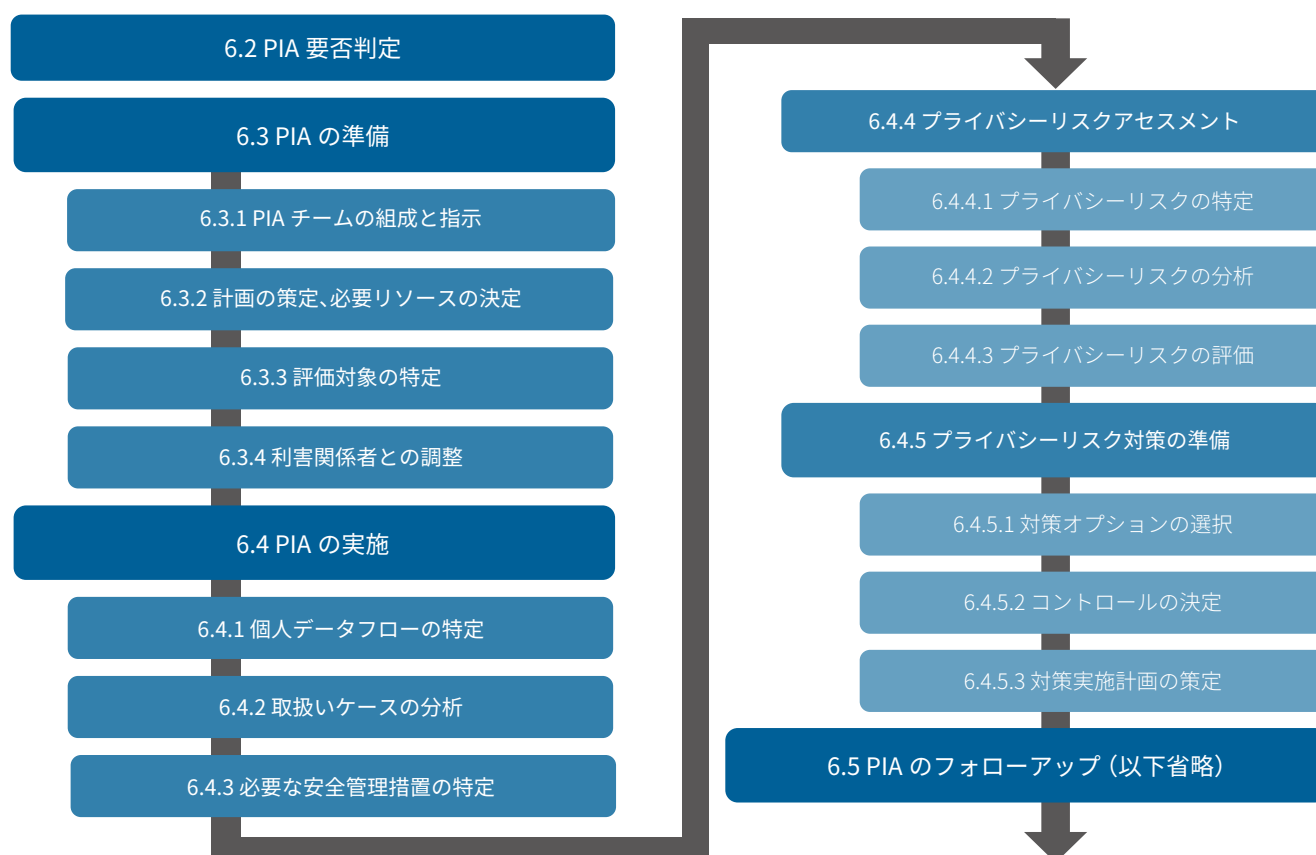
4. プライバシーリスク評価とリスク低減策の実施

個人データの取扱い環境が複雑化・高度化するなか、法令上ですべての取扱い形態を想定し必要な対応を明示することは困難なことから、多くの法令では、事業者自らがリスクの評価を行い、必要なリスク低減策の組み込みを行うよう求めています。

欧米では、以前からプライバシーバイデザインという考え方が広く提唱されており、個人データの取扱いを含むサービスや業務プロセスを導入する場合、あらかじめその設計段階で、プライバシーリスクの低減策を組み込むよう求めています。たとえばEUのGDPRにおいては、個人データの取扱いが、そのデータ主体である本人の権利・自由に高いリスクを生じさせる可能性がある場合、その事業者に対して「データ保護影響評価」（図表2参照）の実施を義務付けています（ガイドラインにおいて具体的に実施が必要となるケースが定められています）。また、認識されたリスクに対する軽減策および保護措置を検討した結果、十分なリスク低減が図られないと想定される場合は、取扱いを開始する前に、監督機関と協議を行わなければなりません。

日本でも、公共機関におけるマイナンバーの取扱いに関して「特定個人情報保護評価」を義務付けていますが、現在のところ民間事業者に対する明示的な義務付けまでは行われていません。しかしながら、どの国の法令においても適切な安全管理措置を講じることは明確に要求されており、リスクに見合った対応策を選択する必要性から考えても、プライバシーリスク評価のプロセスを正式に手順化して導入・実施しておくことが望ましいでしょう。

【図表2 データ保護影響評価の例(「ISO29134:2017 ITのためのPIAガイダンス」概略)】



出典：筆者がISO29134:2017の規格内容を抜粋して作成

5. データ活用時の匿名化や仮名化

プライバシーの保護がますます求められる一方で、個人データの活用は社会の発展や企業の競争力にも密接に関連しているものであり、各国の法令においても、個人データの保護と活用のバランスを図るべく、活用時の安全管理策として匿名化や仮名化を明示的に求めるようになってきました。

日本においては、2017年5月の法改正以降、法令で定める加工基準を満たしたものを「匿名加工情報」として定義し、これに該当する場合には、一定の規律のもとで自由に流通・利用できるものとしています。ただし、匿名加工情報を作成した場合にはその公表が必要で、加工方法等の情報に対する安全管理措置が求められ、個人の特定を目的として他の情報と照合を行うような識別行為は禁止されています。一方、EUのGDPRなどでは、個人の特定性を完全に排除した匿名加工情報は、そもそも規制の対象外であるとし、復元可能性の残る仮名化の状態（たとえば、名前などを番号や記号等に置き換えただけのデータ）であれば、一部の要件を除き個人データとしての取扱いを求める2段階での定義としています。

個人データの自由な流通・利活用のためには、復元性を排除した匿名加工の実施が必要となっており、それができない場

合であっても、安全管理措置としての仮名化が推奨されています。

6. 域外適用への対応

これまで、事業者は自国あるいは事業拠点のある国や地域の法令のみに注意を払っていれば問題ありませんでした。しかし、最近では「域外適用」を宣言する法令が増えてきています。域外適用とは、その域内・域内に拠点のない企業であっても、個人データの取扱いがその域内の個人に影響を及ぼすような場合に、その企業へ規制を課すことができる、といった考え方です。

日本の改正法においても、「日本国内で個人情報を取得し、海外でその取扱いを行う事業者」に対しても、法令を適用すると宣言しています。また、EUのGDPRでも、「商品やサービスの提供にともなうEU在住者の個人データを本人から直接取得している場合や、EU在住者の行動データをモニタリングしているような場合、たとえその企業がEU域内に拠点を持っていないとしても、同規則の直接適用を受ける」と明示しています。

自社の所在する国の法令だけでなく、取扱う個人データの内容によっても、適用を受ける法令が変わってくるようになります。そのため、各事業者は、自社で取扱う個人データの内容を

正しく把握し、どの国の法令の制約を受けるのか、あらかじめ調査・整理しておく必要が生じています。この「域外適用」によって、個人情報保護の法令コンプライアンス対応が、これまで以上に一層複雑になってきています。

【図表3 EU一般データ保護規則(GDPR)の主な要求事項】

事業者に対する主な要求事項	関連条項
データ主体からの同意の取得およびその立証責任	第5～11条
データ主体への情報提供とデータ主体によるアクセスの保証	第12～15条
データ主体の権利に基づく各種要求(開示、訂正、削除等)への対応	第16～22条
データ保護のための組織的・技術的対策の実施または組み込み	第24～25、32条
共同管理者間での責任分担にかかわる協定文書作成	第26条
委託による取扱い時の組織的・技術的対策の実施	第28～29条
取扱い活動の記録の作成・保持	第30条
事故時における当局通知、データ主体への説明	第33～34条
データ保護影響評価の実施および当局との協議	第35～36条
データ保護オフィサーの任命	第37～39条
データの国際移転に関する保護措置	第44～49条

出典：GDPRの要求事項のうち主要なものを筆者が取りまとめて作成

- 本人同意取得や取扱いにかかわる記録作成・保存プロセスの整備
- 委託先を含む個人データ管理態勢(管理者の役割と責任等)および社内ルールの見直し
- 匿名化や仮名化を含む安全管理措置およびITセキュリティ等の最適化
- 自社グループで域外適用を受け得る法令の識別・確認プロセスの整備

V. 法令違反時の影響

法令違反時の行政上の罰則金については、各国によって様々です。EUのGDPRの罰則金は、「世界売上高の4%もしくは2,000万ユーロ(約26億円)※のいずれか高いほうを上限」と非常に高額に設定されており、世界の注目を集めています。中国のサイバーセキュリティ法の場合は、違法所得があった場合にその10倍までの罰則金を科すことができるよう設定されていたり、オーストラリアでは違反項目ごとにペナルティユニットが定められ、違反が重複するとそれらを加算できる仕組みとなっていたりするなど、各国によって様々な特徴があります。日本の場合は、罰則金が「50万円以下」と他国に比べると比較的軽い印象ですが、違反時のペナルティは罰則金だけではない点に留意が必要です。

違反時には、業務停止命令やライセンスの剥奪などの行政処分を下される場合があるうえに、企業イメージの毀損、顧客からの信頼喪失などに繋がるといった影響も考えられます。個人情報の漏洩が発生した際は、事後対応のために相応のリソースが必要となったり、本人の権利侵害に繋がるような場合には、訴訟により損害賠償の支払いを要求されることも想定されます。個人データの取扱いにかかわるリスクは、重要な経営リスクの1つとなってきています。

※1ユーロ＝130円で換算しています。

IV. 対応を要する具体的事項

図表3で挙げたような法令要件を満たすためには、社内における管理ルールの改定や、関連するビジネスプロセスの見直し、実際に管理を行うための組織体制の見直しなどが必要となります。対応には相応のコストがかかりますので、単純に法令要件を満たす管理策を導入するだけではなく、たとえば「そもそも個人データの国際移転を行わないような業務プロセスへの見直しができないか」といった戦略的な検討も必要になってくるでしょう。

どの国の法令の適用を受け得るかによっても異なりますが、ここでは一般的に必要な主な対応事項を例示します。

- 自社における個人データの国際移転状況の確認と合法化のための措置
- 漏洩事故時等のレスポンス態勢の見直し(法令要件への対応十分性の確認)
- プライバシーリスク評価手順の導入・運用

Ⅵ. まず第一に確認すべきことは？

自社グループの個人データ管理状況を簡易診断したい場合は、まず以下の3点について確認を行ってみるとよいでしょう。

- ① 自社グループで保有する国外在住者の個人データを把握できているか？
- ② 自社グループで適用を受け得る関連法令の要件が整理されているか？
- ③ 自社グループ各社の個人データ管理組織体制およびルールを把握できているか？

以上3点が把握できていれば、現状の取扱いと法令要件とのギャップ分析を行い、洗い出された課題に対して対応策を検討していけば、法令コンプライアンスを確保できます。もし上記のいくつかの点で把握できていないものがあれば、まずはそれらを把握することからスタートすることが必要です。

Ⅶ. まとめ

ビジネスがグローバル化・インターネット化することに伴って、個人情報の取扱いが複雑化・高度化し、個人のプライバシー保護の必要性が高まっています。その結果、各国の個人情報保護規制は厳格化が進み、企業に求められる責任は今後ますます重くなっていくものと想定されます。

一方で、個人データの活用は企業の今後のビジネスの成否を分ける重要な要素となっており、保護と活用のバランスをうまく取っていくことが必要です。企業は、大きく変わる各国法令の改正状況をしっかりチェックしながら、法令要件を満たすことのできる管理態勢を、タイムリーかつ戦略的に設計・整備していくことが重要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 大洞 健治郎
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
kenjiro.obora@jp.kpmg.com

製造業における デジタルトランスフォーメーションの盲点

KPMG コンサルティング株式会社

Advanced Innovative Technology

シニアマネジャー 山本 直人

マネジャー Hyun Baro

コンサルタント 村上 まり子

近年製造業ではIoT（Internet of Things）の推進による効率化が注目され、製造業においては製品や機械をインターネットに繋げることでデジタルトランスフォーメーションに取り組んでいます。IoTによってモノの情報は整形されたデータ（形式知化されたデータ）として自動収集され、データ分析を行うことによってコストやリードタイムの削減といった効率化に寄与していますが、改善の流れから取り残された重要な要素として、「人」の存在があります。人の経験則で行われているケースを分析可能な形式知に変換し、データ分析の高度化を進めることが重要です。また、次世代のユーザー・インターフェース、あるいはユーザー体験型インターフェースとして期待される、AR（拡張現実）／MR（複合現実）／VR（仮想現実）を搭載したウェアラブル・デバイス（以下「次世代UI／UXデバイス」という）を用いることで、形式知化した情報（データ）をさらに高度に活用することが可能となり、製造現場の働き方や経営者の意思決定スタイルの変革に寄与すると考えます。

本稿では、製造業におけるデジタルトランスフォーメーションの盲点と、さらなる高度化のための方策について解説します。

【ポイント】

- ー 現状の製造業におけるデジタルトランスフォーメーション施策としてIoTへの取り組み事例が増えているが、製造プロセスの「製造」領域内（主に工場）のデジタル化に留まっており、さらなる高度化の余地を残している。
- ー 企画業務はもとより、研究や製品の設計・開発、品質管理等の領域といった、人の暗黙知によって業務が推進されている領域にも目を向けるべきである。
- ー 暗黙知を形式知として転換したうえで、次世代UI／UXデバイスやAIを活用し、データ活用の高度化に取り組んでいくことが、真のデジタルトランスフォーメーション実現にあたってのポイントである。



山本 直人
やまもと なおと



Hyun Baro
ヒョン・パロ



村上 まり子
むらかみ まりこ



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

I. 製造業におけるデジタルトランスフォーメーションの実態

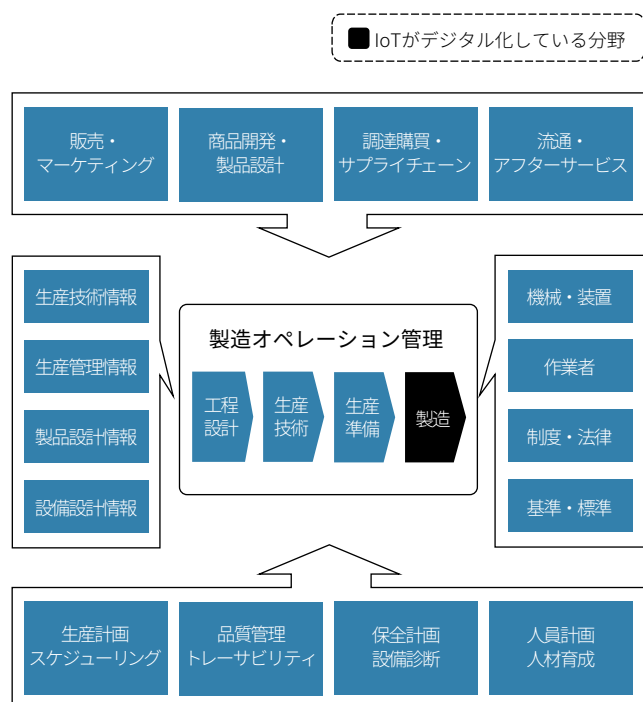
1. IoTによる工場の稼働率や生産性が向上

インダストリアルインターネットやインダストリー4.0に代表される欧米のデジタルトランスフォーメーションの波に押され、日本においてもIoT導入の波が押し寄せています。特に、製造業においてはマスカスタマイゼーションやデジタル・ファクトリーを実現するため、IoTへの取組みの事例が増加しています。IoTは、設置されたセンサーにより、工場の機器の稼働状況を継続的に把握し、障害発生を未然防止することで稼働率を向上させ、また機器類を高度に制御し、生産性を大幅に引き上げることに寄与します。また、そこから得られた情報を分析基盤に蓄積することにより、さらなる製造現場の運用高度化や、製造における競争力向上のデジタル戦略の立案に繋げることが可能と言えます。

2. 人の知が集約されていない点がIoT導入にあたっての盲点

一方で、俯瞰した視点で製造業における製造プロセス全体を見てみると、現状、IoTが導入されている領域は、製造プロセスの「製造」領域内（主に工場）に留まっていることがわかります

【図表1 製造周辺プロセス内におけるIoTの適用箇所】



出典：一般社団法人日本機械学会の「製造オペレーション管理のフレームワーク」を基に筆者が作成

(図表1参照)。「製造」領域におけるデジタル化により機器の稼働ログは蓄積され、それを分析することによって機器を高度に制御でき、工場の稼働率や生産性向上に寄与しますが、「製造」の周辺業務を行う、人の知が集約されていないという点は、大きな課題と言えます。筆者はこれを製造業におけるIoT導入にあたっての盲点であると考えます。

II. 暗黙知を形式知化

1. 人の経験則に頼った業務に起因する潜在的リスク

ITの導入、普及に伴い、企業において業務を実行するうえでITシステムは基盤の役割を担いますが、人に依存した仕事もいまだに多く存在しています。たとえば、製品設計・開発のなかでの部品の組み合わせや、取り付け角度、素材を変更した際のリスク要因の洗い出しは、いまだに人の経験則で行われているケースが非常に多く見受けられます。従業員の経験に頼った判断をしているということは、仮に担当者の経験範囲外のことが発生した場合は、潜在的な不具合としてそのまま製造ラインに不具合が潜り込んでしまう可能性があるということを意味します。市場に出回った後の製品不具合の発生は、企業にとって死活問題であることは言うまでもありません。現状のIoTの導入の進め方では、上記のような潜在的なリスクに対応できません。

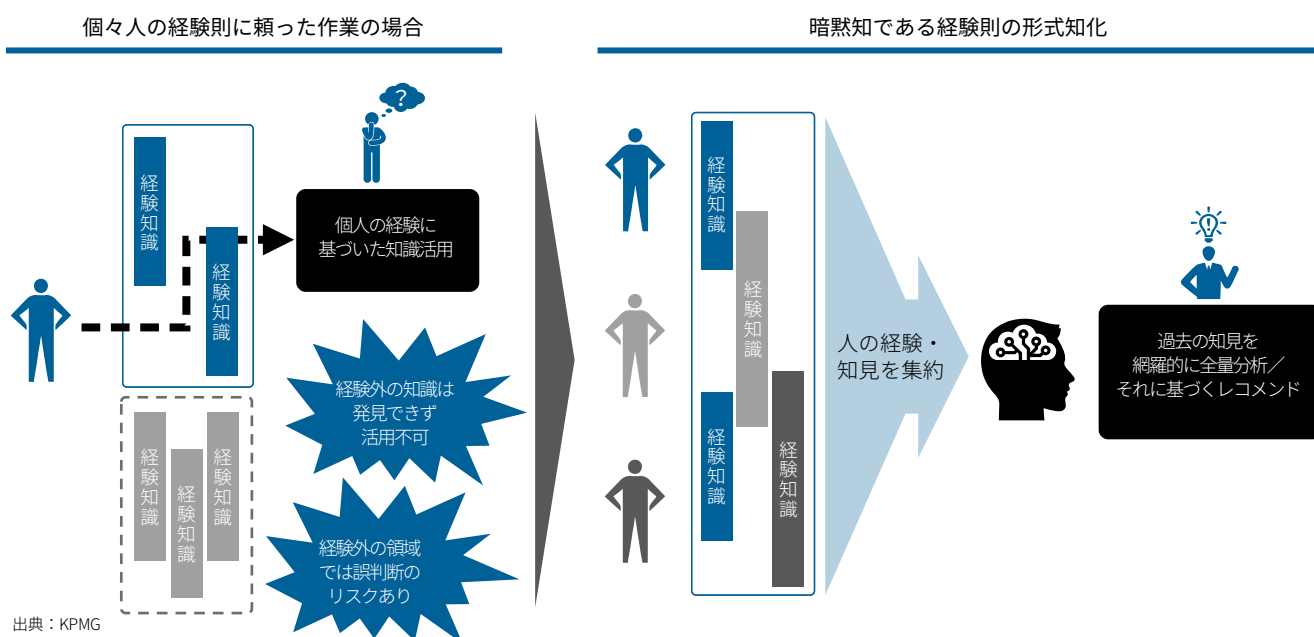
2. 暗黙知を形式知化して企業資産として活用

また、企画業務、研究や製品の設計・開発等といったクリエイティブな領域においても、暗黙知を中心として仕事がまわっていることが散見されます。こうした暗黙知を企業の資産として活かすことこそIoT導入により効果享受すべき対象として取り組むべきです。企業のさらなる成長のためには暗黙知を重要な企業資産として位置付け、蓄積し、高度な分析処理を行う



【次世代 UI / UX デバイス】

【図表2 暗黙知である経験則の形式知化】



ことにより大きな成果に結びつけることが可能です。そのためには、暗黙知を形式知に転換する必要がありますが、大きな労力を要することは想像に難くありません（図表2参照）。

Ⅲ. 真のデジタルトランスフォーメーションに向けた次世代UI／UXデバイスの活用

1. 暗黙知を形式知に転換しデータ活用を高度化させる次世代UI／UXデバイス

では、暗黙知を効率的に形式知に転換するには、どのような取組みをすればよいのでしょうか。1つの答えとして、製造現場における次世代UI／UXデバイスの活用を挙げることができます。たとえば、マイクロソフト社の「Microsoft HoloLens」は、センサーやカメラ、マイクを備えていて、製造現場で起こっていることを音声、画像、各種センサーデータとして収集することが可能です。通常、人が情報を収集する際は収集をする人のバイアスが入り、また報告書に記載するなど文字情報に変換する際には情報量が欠落してしまいます。次世代UI／UXデバイスを用いることで、音声、画像、各種センサーデータとして人のバイアスが入ることなく高精度な情報を手に入れることができます。

多くの製造現場では、製品の品質のチェックを技術者が目視で行っている場合がありますが、技術者が次世代UI／UXデバ

イスを装着して作業を進めることにより、品質のチェックをした作業の一部始終を画像や音声、センサーデータとして収集することが可能になります。これまで暗黙知として熟練の技術者に属人的に蓄積されてきた情報を誰もが利用可能な形式知として、特に人工知能（AI）の学習用データ（教師データ）として活用することができることは注目すべきです。

次世代UI／UXデバイスを活用して作業の一部始終を形式知として保存することで、製造現場での属人的な経験則に基づく判断からデータに基づく客観的な判断に変革することができます。その結果、製品の品質がより向上し、前述の問題は解決されます。さらに音声、画像、センサーデータの蓄積がされると、AIに学習させることで熟練ではない若手の技術者であっても、次世代UI／UXデバイスにレコメンドとして点検すべきポイントを表示させ、効率的に品質チェックの作業を進めることができますようになります。その適用範囲は、自然言語、画像からの製品状態、部品の組み合わせとマニュアル照合、作業指示、想定される不具合予測など、幅広く多岐にわたります。また、設計・開発時の手戻りの工数も大幅に削減され、製品の市場投入にかかる時間も短縮されることになり、製造現場の競争力の向上に繋がります。

2. 現場作業におけるデータ活用高度化

人が作業を実施した結果をデータとして収集する手段は、次世代UI／UXデバイスに限定されるものではありませんが、クラウドサービスとして提供される分析基盤と連動させることでさらに大きな効果を創出することが可能です。たとえば、現場作

業において、不明な点があれば、Skype等の通信ツールを利用することで、遠隔地にいる熟練技術者にリアルタイムで指示を仰ぎながら作業を進めることが可能です。間違いが発生しやすい作業に限定して、作業の進み具合を遠隔から常時モニタリングしてもらうことで、若手の技術者が分厚いマニュアルやタブレットを片手に視線を行き来させ、経験と勘を頼りに実施していた作業状況を劇的に変化させ、熟練者が見守る安心、安全な

状況下で間違いを防ぎながら迅速に作業を進めることが可能となります。

3. データ活用の高度化による経営者の意思決定改革

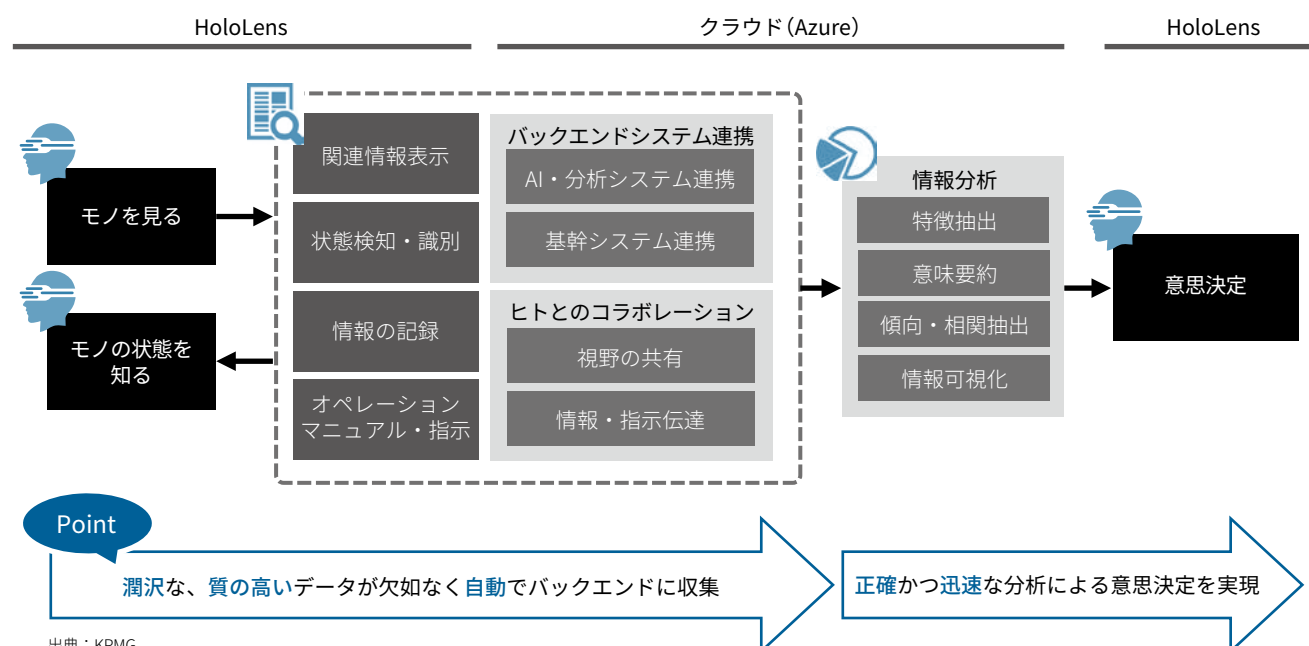
また日々収集した音声、画像、センサーデータから経営者が意思決定に必要とする情報をリアルタイムに整えることも可能

【図表3 製造業におけるデータ活用の高度化の全体像】



出典：KPMG

【図表4 業務適用を考えるうえでのフレームワーク】



出典：KPMG

です。従来、経営者の意思決定には、経営企画部門等が処理・加工した分かりやすい資料が使用されていますが、作成に時間を要することや、経営企画部門の判断が入り込んでしまうという課題がありました。特徴量を抽出する等のアルゴリズムを活用して音声、画像、センサーデータから経営者が意思決定に必要とする情報をリアルタイムに整える試みは先進的な企業において始まっています（図表3参照）。

IV. 実現のためのリファレンスアーキテクチャ

筆者が進める前述の先進的な取組みは、リファレンスアーキテクチャを定義し、実証実験を進めています。図表4に示すのは、透過型ヘッドマウントディスプレイ（HMD）により現実世界とデジタル世界の融合を可能にするマイクロソフト社の

【図表5 HoloLensを活用したユースケース】



出典：KPMG

「Microsoft HoloLens」とクラウドコンピューティングプラットフォームの「Microsoft Azure」をベースとしたアーキテクチャモデルです。

また、本稿で述べたメリットを享受するため、HoloLensで見た画像をAIによって処理し、その結果から知見を得るためには、画像処理技術が必須となります。これらを用いることで、図表5に示すようなユースケースの開発を進めています。

V. 最後に

暗黙知を形式知に転換したうえで次世代UI／UXデバイスやAIを活用し、さらなるデータ活用的高度化に取り組んでいくことが、企業における真のデジタルトランスフォーメーションを実現するうえで必須です。

日本の製造業は、今後熟練の技術者が定年退職を迎え、熟練技術者が有している知識の継承が課題となります。また高品質な製品は、日本の競争力の源泉でもあります。こうした社会背景を踏まえ、次世代UI／UXデバイス×AI×クラウドのソリューションが、日本の社会を支える一助となるのではないのでしょうか。

※文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマークなどは省略しています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社

TEL：03-3548-5111（代表番号）

シニアマネジャー 山本 直人

naoto.yamamoto@jp.kpmg.com

マネジャー Hyun Baro（ヒョン・バロ）

baro.hyun@jp.kpmg.com

コンサルタント 村上 まり子

mariko.murakami@jp.kpmg.com

最適資本構成の追求と格付戦略

～財務戦略の高度化に向けて～

有限責任 あずさ監査法人

アドバイザリー本部 グローバル財務マネジメント

ディレクター 土屋 大輔

コーポレートガバナンス改革の進展によって、企業における資本生産性向上の意識が高まり、ROE目標を掲げる企業も増えてきました。企業ではROEを高める取組みとして、主にP/Lの改善を意識している傾向がみられます。

一方で、機関投資家は資本生産性を評価するに当たってP/LのみならずB/Sについても着目しています。しかしながら、B/Sの活用方針について企業から納得感のある説明が得られるケースが少ないと感じているようです。

B/Sの活用方針について説明することは自社の考える最適資本構成についての方針を発信することと同義です。最適資本構成について、ファイナンス理論上の解はありますが、実務において適正な有利子負債と自己資本のバランスを決定するのは容易ではありません。

本稿では実務の観点からみた最適資本構成に向けたアプローチを整理するとともに、その中核となる格付戦略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 ファイナンス理論上の最適資本構成を実務に適用するのは困難が伴う。現実的に有利子負債の調達額と金利コストは格付によって左右されるという事実を踏まえると、最適資本構成のアプローチにおいて格付戦略をどう考えるかが最も重要である。
- ー 格付の考え方は日系と外資系格付機関とで、特に財務健全性（自己資本比率）やフリーキャッシュフローの位置づけなどで異なる傾向がみられる。
- ー 維持したい格付水準とDebt Capacity（有利子負債の調達許容額）をベースに事業リスクや投資家の要求リターンを総合的に検証し、最適資本構成についての説明力を高めることが市場からの信認獲得と資本コストの低減に繋がる。



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

I. B/Sの活用方針に対する説明力の不足

1. 資本生産性向上において重視する取組み

コーポレートガバナンス改革の進展に伴い、多くの企業がROE目標を掲げるようになってきました。生命保険協会の調査(図表1参照)によると、企業が資本生産性向上に向けて重視している取組みとして「コスト削減」、「製品・サービス競争力強化」、「事業規模・シェアの拡大」が多くなっています。これら施策はどちらかといえばP/Lを意識した内容といえるでしょう。

一方で、機関投資家が資本生産性向上において企業に期待する取組みは「事業の選択と集中(事業ポートフォリオの見直し・入れ替え)」、「製品・サービス競争力強化」、「収益・効率性指標を管理指標として展開」となっており、必ずしもP/Lのみを意識した内容とはなっていません。これら取組みは投下した資本に対するリターンを念頭に置いたものと推察され、機関投資家としてはP/Lに加えてB/Sのあり方についても強く意識していると考えられます。

2. 自己資本の水準と手元資金水準の妥当性

B/Sのあり方について、企業の58.7%が自社の自己資本水準について適正と考えているのに対して、機関投資家の71.0%が余裕のある水準と考えています。また、手元現預金の水準の妥当性に関して58.1%の機関投資家が「あまり説明されていない」と考えています。手元現預金水準についてあまり説明がなされていない、ということは自己資本の水準のあり方についても十分な説明がなされていないと機関投資家は考えている可能性

があると推察されます。

3. 最適資本構成についての説明力

これらが示唆するのは、機関投資家から見て、企業の財務健全性への配慮が過剰である、あるいはリターンを稼ぐために過剰に資本を投下している、すなわち効率的に投下していないように映る、ということです。換言すれば、自社のB/Sの状況に関して、機関投資家が納得し得る意見を持ち合わせている企業は少ないことを意味しています。

ROEやROICといった資本生産性指標は分子である収益を分母である投下資本で除して算出する指標です。その指標を活用するにあたっては分子の利益のみならず、分母の投下資本をどう考えるかも重要です。これはすなわち、マーケットに対してB/Sの活用方針、さらにいえば自社が考える最適資本構成についての説明力を高めていくことが肝要であるということに他なりません。

II. 最適資本構成の理論とアプローチ方法

1. 理論としての最適資本構成

最適資本構成をファイナンス理論から説明するものとして、最も認知度が高いのがMM(モディリアーニ・ミラー)理論ではないかと考えます。

MM理論が提唱するのは、完全市場下における企業の資金調達、調達方法の如何にかかわらず企業価値に影響を与えな

【図表1 資本生産性向上に関する企業と投資家の見解の相違点】

項目		企業	機関投資家
資本生産性向上において重視する(企業)／期待する(機関投資家)取組み 上位3項目	1位	コスト削減	事業の選択と集中(事業ポートフォリオの見直し・入れ替え)
	2位	製品・サービス競争力強化	製品・サービス競争力強化
	3位	事業規模・シェア拡大	収益・効率性指標を管理指標として展開
自己資本の水準*	余裕のある水準	24.8%	71.0%
	適正	58.7%	23.7%
	不足	14.5%	0.0%
手元資金水準の妥当性に関する説明(機関投資家のみ)*	十分に説明されている	-	2.2%
	一定程度説明されている	-	25.8%
	あまり説明されていない	-	58.1%
	ほとんど説明されていない	-	8.6%

出典：一般社団法人 生命保険協会「平成 28 年度 生命保険協会調査 株式価値向上に向けた取組みについて」を元に筆者が作成
*「無回答」は除く

い、というものです。しかしながら、現実的には法人税が存在するなど完全市場ではありません。MM理論が提示したのは、完全ではない市場において節税効果を考慮すると資本における有利子負債の割合が高くなればなるほど企業価値が高まる、ということです。しかしながら、有利子負債依存度がある水準を超えると、財務上の負荷が高まることにより倒産リスクが上昇することになります。倒産リスクが一定水準を超えると、逆に有利子負債比率の上昇が企業価値の低下を招きます。この理論に則れば、企業には資本コストが最小となる最適なD/Eレシオ（デットエクイティレシオ：負債資本比率）の水準がある、ということになります。

2. 最適資本構成に向けたアプローチ方法

しかしながら、ファイナンス理論上の最適資本構成の解はあっても、それを実務に落とし込むのは容易ではありません。実務においては、理論を念頭に置きつつ、下記アプローチを総合的に考えたうえで最適資本構成を追求するのが良いと考えます。

- ① 自社の格付とDebt Capacityから試算するアプローチ
- ② 事業リスクに対するバッファとしてどの程度の自己資本が必要かを試算するアプローチ（最低必要自己資本の試算）
- ③ 株主や債権者に対するリターンを意識した場合にどの程度の投下資本が適正かを元に試算するアプローチ（最大必要自己資本の試算）

上記アプローチにはそれぞれ長所と短所がありますが、他人資本で資金を調達する場合、調達可能額や金利コストは格付によってほぼ決まってしまうという現実があります。よって、その点を勘案すれば、上記①のアプローチを中核に添えて最適資本構成を追求するのが実務の観点からは妥当であると考えます。

Ⅲ. 格付メソドロジーを用いたアプローチ

このアプローチは、現在の格付を踏まえると事業を継続するうえでどこまで有利子負債を増やすことができるか、という観点から最適資本構成を考察する方法です。

企業としては自社の格付を踏まえつつ、今後の事業を展開するうえで有利子負債をどこまで活用する予定なのか、そのために格付をどう考えるのか（維持するのか、格下げを許容するのか）、といった方針の策定が必要です。当然のことながら、格付を取得していない企業はシミュレーションを通じて想定される

自社の格付を検討する必要があります。

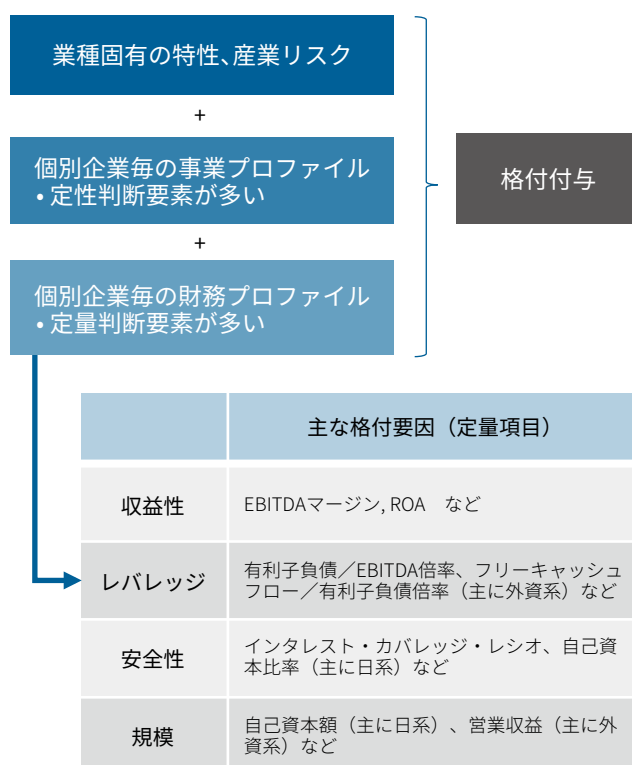
1. 格付のメソドロジー

格付は、自己資本比率やD/Eレシオの水準感で決まってくると考えられがちですが、格付の付与にあたって何を重視しているかは、当該企業が属する業種特性によって様々です。また、日系と外資系の格付機関によって着眼点異なるケースがあります。

一般論として、格付機関は日系・外資系を問わず、格付付与対象企業の産業リスク、個別企業の事業プロファイル、財務プロファイルをそれぞれ分析したうえで総合的に判断するといったメソドロジーを設けています。産業リスクであれば、市場規模や市場の成長性、参入障壁の有無、顧客の安定性などを、また、個別事業のプロファイルであれば、主力商品のマーケットシェアや同業他社対比でみた場合のコスト競争力、事業ポートフォリオの分散度合、技術や研究開発力、財務の方針やガバナンスなどを精査対象としています。これらは主として定性判断によっています。

財務プロファイルは、「収益性」、「レバレッジ（カバレッジ）」、「安全性」、「規模」の4つの項目について定量的に総合評価する場合が一般的です。「収益性」であれば、EBITDAマージンなどが、「レバレッジ（カバレッジ）」であれば有利子負債／EBITDA倍率などが代表的な指標です（図表2参照）。

【図表2 一般的な格付のメソドロジー】



2. 日系と外資系の着眼点の違い

日系と外資系の格付に対する考え方の違いは、主に「安全性」と「規模」の捉え方にあると考えられます。日系は、自己資本の額や比率を重視するのに対して、外資系はキャッシュフローを重視しているケースが多くなっています。すなわち日系は、財務の健全性を強く意識しているのに対して、外資系は稼いだフリーキャッシュフローによる債務返済能力を重視している、ということです。

無論、外資系機関が財務健全性を意識していない訳ではありません。その底流にある考え方として、格付は債券投資家のための指標であり、債券の償還や金利負担を賄うだけのキャッシュフローを持続的に創出できるか否かが重要だということです。逆説的にいえば、レバレッジを効かせた経営を行っても、キャッシュフローが創出できている限り、債券の償還は行えるし、金利負担の影響も必ずしも大きくない、という発想があるものと考えられます。また、調達コストの観点からみれば、一般的に自己資本にかかるコストは、負債コストに比べて割高であるので、外国の企業は財務戦略上適正なレバレッジをかけることを重視していることも背景にあると推察されます。つまり、格付が投資適格である以上は、債券投資家もレバレッジを高めることを著しいリスクとは見ておらず、格付が投機的な水準になった段階で、定性的に自己資本比率などをアンカー指標として重視する傾向があると一般的と考えられます。

3. Debt Capacityの試算

このような格付機関の特徴を踏まえ、各機関の格付メソドロジーに基づいて自社の定性・定量情報を当てはめていけば、自社の格付の根拠（未取得であれば推定格付）を想定することが可能です。また、現状の格付を前提とする場合に自社のDebt

Capacityはどの程度であるか（どこまで追加で有利子負債を調達することが可能か）は、格付要因となっている財務指標などから逆算することも可能です（図表3参照）。

格下げをどこまで許容するかは経営判断になるため、格付を戦略的に考える必要があります。格付戦略に則った目標格付と、その格付から想定されるDebt Capacityが、格付の観点からみた最適な資本・負債構成となります。なお、格付のメソドロジーは詳細には公表されていません。よって、そのメソドロジーの解明には同業他社の格付取得状況などを踏まえた分析が必要であることも付言します。

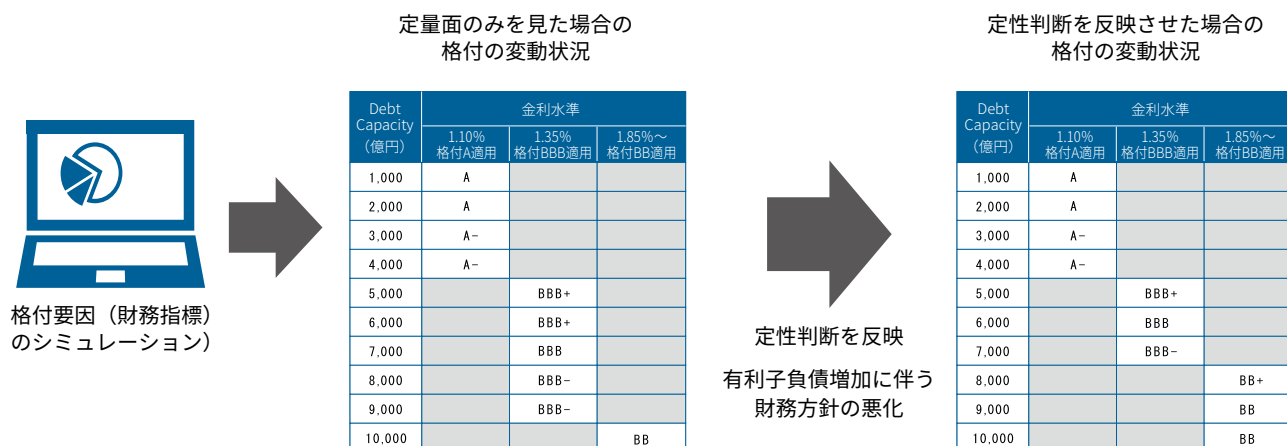
IV. 格付戦略を核とした最適資本構成の追求

自社の格付とDebt Capacityから試算するアプローチは、日系格付機関を念頭に置いた場合、高格付を取得している企業が現状維持を目標とすると、自己資本比率を高いまま維持しようとするインセンティブが働きやすいという特徴があります。自己資本比率が高いということは、資本生産性の観点からはROEを低下させEquity Spread（ROE-株主資本コスト）を毀損させる可能性があります。よって、他のアプローチと総合して考えていく必要があります。

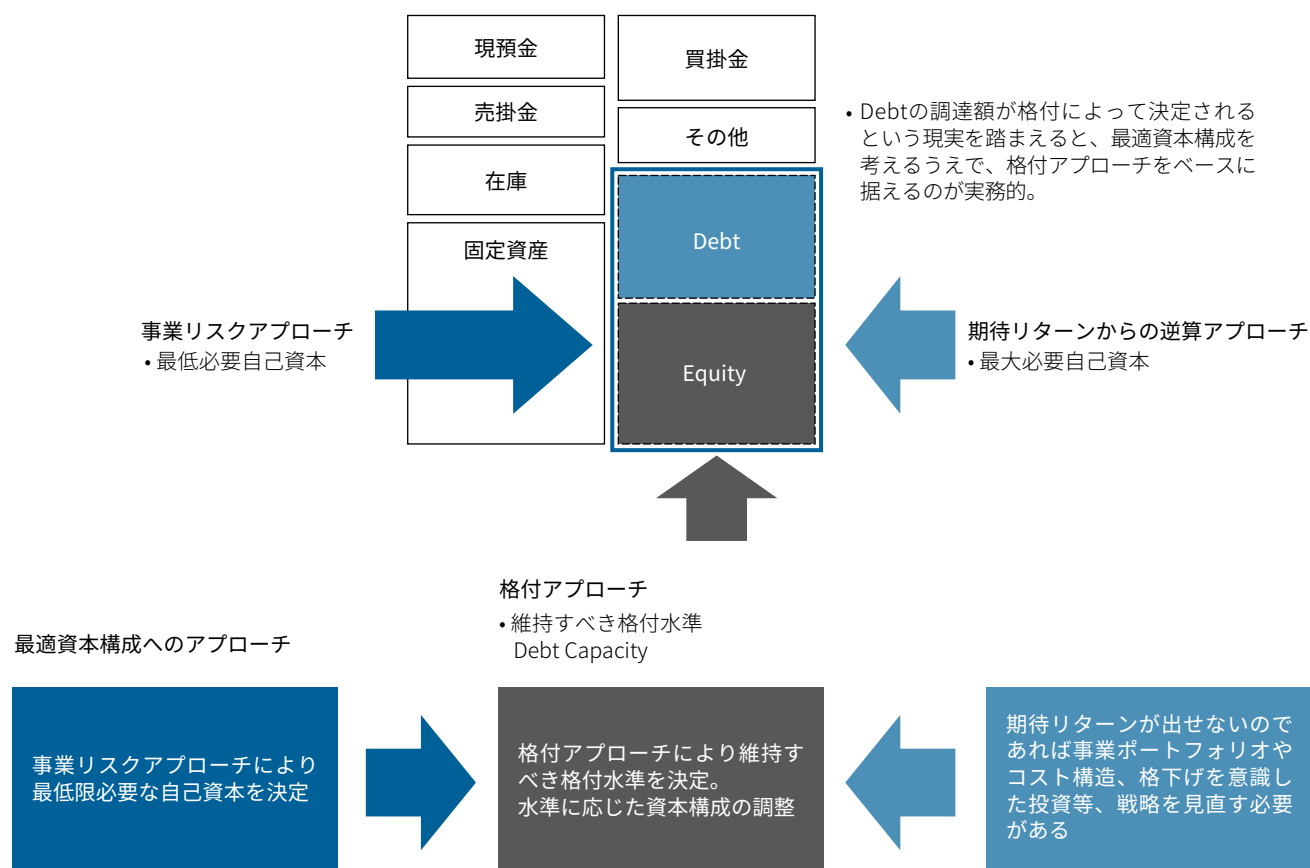
具体的には、格付メソドロジーを活用することにより、自社が目標とする格付とDebt Capacityを算出し、それらをベースに事業リスクに対して自己資本は適切な水準にあるか否か、株主の期待リターンに対して投下資本の水準感は適切か否かを見ていきます。格付の要素をベースに、事業リスクや株主の期待リターンとのバランスを図ることで最適資本構成を追求するのです（図表4参照）。

資本構成は短期で調整できるものではなく、中長期で取り組

【図表3 Debt Capacityのシミュレーション(イメージ)】



【図表4 最適資本構成追求に向けたアプローチ】



むことが必要です。企業はこれらの要素を総合的に勘案したうえで、最適資本構成についての方針を打ち出し、中期経営計画に整合する形でその実現を達成することが求められます。また、前述した手元現預金の水準に関しても、最適資本構成をベースとして、たとえば格付を維持する前提であれば中長期的にどの程度株主還元に戻ることができるか、といった検討も可能になります。格付戦略を中核としたこれらの取組みがB/S活用に対する投資家への説明力を高め、市場からの信認獲得と資本コストの低下にも繋がっていくと考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アドバイザリー本部 グローバル財務マネジメント
ディレクター 土屋 大輔
TEL : 03-3548-5125 (代表番号)
daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com

コーポレートガバナンスに関する国際的な議論の方向性と、その論点を知る ～ ICGN 年次カンファレンスを通じて～

KPMG ジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

シニアマネジャー 橋本 純佳

2017年7月11日から13日にかけて、マレーシアのクアラルンプールにて国際コーポレートガバナンス・ネットワーク (ICGN)¹の年次カンファレンスが開催されました。本カンファレンスでは、7つの公式メインセッションをはじめ、選択参加型のミニセッションなど、数多くのセッションを通じて、今年のテーマ「Redefining Capitalism for a Sustainable Global Economy」に沿った様々なディスカッションが展開されました。コーポレートガバナンスに関して、グローバルレベルで、今何が議論されているのか、メインセッションの内容を中心にご報告いたします。

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。



橋本 純佳
はしもと すみか

【ポイント】

- 今年のテーマは「Redefining Capitalism for a Sustainable Global Economy」であり、**長期的な持続可能性に向けた課題**が議論の中心となった。
- 世界経済の持続的な発展を目指すにあたっては、気候変動などの環境リスクや、富の不平等などの社会問題に起因するリスクへの認識が一層高まっており、**グローバルな投資家はESGの要素をより重視する傾向**にある。
- このようリスク認識のもとで、企業に対しては、ESGを含む、**非財務情報開示の充実が、より一層求められていく**ことが考えられる。
- 投資家も企業も、ESGを考慮して既存の活動に組み入れていくためには、人材不足や経験の不足など、さまざまな課題を抱えている状況ではあるが、対応は待ったなしである

¹ International Corporate Governance Network: 1995年に設立されたグローバルな投資家ネットワークであり、資本市場の効率性の向上と持続的な経済発展を目指し、コーポレートガバナンスおよび投資家のスチュワードシップの実効的な水準の向上に寄与することをミッションとしている。www.icgn.org



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

I. 資本主義の新たな規範と 持続可能な社会実現への貢献

セッション1 Redefining Capitalism for a Sustainable Global Economy

1. 今日のガバナンス規律、実務対応を議論

今年のカンファレンス全体のテーマと同じ「持続的なグローバル経済にむけたキャピタリズムの再定義」と題したこのセッションには、シンガポール証券取引所のディレクター兼国際統合報告評議会（IIRC）副議長、証券監督者国際機構（IOSCO）のボードメンバー、開催国であるマレーシア企業2社のCEOがパネリストとして登壇しました。

資本市場に対する信頼の低下、新興国のみならず先進国にも見られる政情不安などが具現化している今日において、どのようなガバナンスの規律や実務対応が求められるのかについて議論が行われました。

2. 自社のリターン追求から、社会的価値の創出へ

資本市場の参加者は、決してリターンだけを求めてはならず、成長したからには、社会に対してどのような貢献ができるのかを考えなければならないし、これまでの「既存の価値を棄損しないようにする」という消極的な思考から脱却し、より積極的に「正しいことを、正しい方法で推進する」という姿勢が求められるとの意見が交わされました。

3. サステナビリティの重視と、エコシステム全体の 統合的思考の推進

アジア通貨危機から20年、リーマンショックから来年で10年という経過を振り返ると、コーポレートガバナンスは進展しているものの、これからは、サステナビリティをより重視すべきであるとの意見がありました。なぜなら、サステナビリティは、国家の長期的な繁栄や人類の生活の質向上に直結する課題であるため、企業も、投資家も、規制当局も、サステナビリティのために正しいことを実行すべきである、との考えが述べられました。また、サステナビリティの観点を重視していくにあたっては、統合的思考を推進していくべきであり、企業だけでなく、投資家などの資本市場のプレイヤーがコンプライ・オア・エクスプレイン方式で対応する規範があってもよいのではないか、との意見も交わされました。

II. 国や地域特性を踏まえた 実効性のあるコーポレート ガバナンスとは

セッション2 Global Round-Up : Governance Priorities and Challenges in Major Markets

1. 国や地域特性を踏まえた課題を議論

本セッションでは、創業者ファミリーによるオーナー経営が多いアジア企業と、多様な株主に保有される欧米および日本やオーストラリアの企業のそれぞれにおけるガバナンスの課題は何かについて議論が行われました。

パネリストとして、米国の大手年金基金のボードメンバー、米国機関投資家のアジア太平洋地域におけるスチュワードシップ責任者、オランダのアセットマネジメント会社のコーポレートガバナンス責任者、中国の機関投資家の代表者が登壇しました。

2. アジアでは、ガバナンス＝(イコール) コンプライアンス

まず、アジアに多く見られるオーナー企業においては、コーポレートガバナンスをコンプライアンスの対象と捉えている企業が多く見受けられ、少人数株主の平等性に対する配慮が不足しているとの問題意識が挙げられました。これに対して、コーポレートガバナンスは、コンプライアンスではなく、戦略上のイシューであり、コストではないとの認識に改めるべきだとの見解が述べられていました。また、取締役の責務に関する理解促進を目的とした取締役トレーニングの拡充や、役員報酬が低いゆえに十分な役員人材のプールが確保できないといった課題も挙げられました。

3. 欧米、日豪の課題は環境や社会問題のリスク認識に 関する対話

欧米や日豪の企業については、企業が重要と考える環境や社会問題に関するリスク認識について、株主とより議論すべきであるとの意見が述べられました。長期的視点に立つ投資家にとって、リスクを低減することが非常に重要であるため、ESGの考慮は必要不可欠との主張に基づく見解です。また、長期視点の投資家としては、環境や社会問題の他にも、情報化社会となった今日では、従業員の扱いに問題が起これば、その情報がただちに拡散され、一晩で顧客からの信頼を失いかねないリスクをはらむため、人的資本（human capital）に関する認識や取

組みも考慮すべきであるとの意見も挙がりました。このほか、競争優位性を維持し続けるためのダイバーシティ（性別、年齢、人種、取締役としての在任期間などの多様性）にも注視しているとの意見も出ていました。

いずれの課題についても、形式的な対応に留まることなく、実効性を伴う取組みが進むことに期待が寄せられていました。

Ⅲ. コーポレートガバナンス・コードの導入による期待と変化、そして課題

セッション3 Regional Round-Up : Unique Characteristics in Asian Markets

1. 各国の現状理解のために

このセッションでは、タイ、インド、韓国、そして日本からパネリストが登壇し、各国のコーポレートガバナンスの現状理解の促進を目的としたセッションが行われました。

2. タイ、インド、韓国の現状

まず、タイにおけるコーポレートガバナンス・コードの導入目的は、Building confidence（自信を築く）であり、それを通じて持続的な価値創造を目指しているとの紹介がありました。

インドにおいては、内部通報制度や、1名以上の女性取締役の選任が義務づけられるなど、継続的に多くの改革が進行しているとの報告がありました。

韓国においては、優れたコーポレートガバナンスの原則が導入されましたが、それらを適用する側のマインドセットが、原則の理念に追いついていないように思われるとの現状に対する見解が述べられました。

3. 日本の現状

日本については、コーポレートガバナンス・コードの導入等に促され、様々な改革が進んでいるものの、政策保有株式の解消に一段の進展が期待されるとの現状が述べられました。政策保有株式については、コーポレートガバナンス・コードにより、保有理由の開示が求められていますが、保有を解消する意思（方向性）を示すことは求められていないことについて、課題意識が挙がっていました。日本のコーポレートガバナンスについては、会場の参加者からも「投資家から、エンゲージメント等を通

じて、政策保有株式の解消を促されることはないのか」、また「日本のコーポレートガバナンスをより良くするために、投資家は次に何をすべきか」といった質問もあがり、投資家の日本企業への関心がいまだ高いことが伺われました。これらの質問に、パネリストからは「粘り強く働きかけ続けることが重要」とのコメントがありました。

Ⅳ. 企業の強みを活かすための取締役会の構成と人材

セッション4 Contrasting Approaches to Board Composition : Is there an Optimum Model?

1. 取締役会の最適構成、取締役の期待される役割を議論

取締役会の最適構成についての議論を深めるセッションとして、韓国の銀行グループ企業の社外取締役、オーストラリア企業の取締役会議長、マレーシアの少数株主保護のための政府機関の議長が登壇し、ディスカッションが行われました。

独立取締役を中心とする米国型、業務執行役員と非業務執行役員、さらには非業務執行独立役員で構成するUK型、アジア諸国に多く見られるオーナー企業や国有企業の取締役会など、様々な形態について、それぞれの長所や短所を議論しながら、取締役の特性に応じて期待される役割について議論がなされました。

2. 取締役に求める重要な資質

本セッションでは、取締役会の最適構成もさることながら、個々の取締役に求める重要な資質とは何かについて、多くの意見が交わされました。パネリストから挙げた意見としては、自らの立ち位置（position）にかかわらず会社のための意思決定をする勇気を持てる人、誠実性（integrity）と熱意（enthusiasm）を持つ人、過去に失敗の経験がある人、耳の痛いことでもマナーを保ちながら指摘できる人などの資質的要件が挙げられていました。

V. 高まる投資家の責任と高質なエンゲージメントのための要件

セッション5 The Dynamics of Investor Stewardship in the Face of Multiple Corporate Structure

1. グローバルな機関投資家のスチュワードシップを議論

近年は、欧米だけでなく、アジア諸国でも投資家のスチュワードシップに関する啓発活動が浸透しつつあり、企業と投資家のエンゲージメントが促進されています。このセッションでは、在シンガポールのスチュワードシップに関するリサーチ機関、香港を拠点とする機関投資家の責任投資部門、英国財務報告評議会（FRC）のコーポレートガバナンス部門のディレクター、日本の金融庁からパネリストが登壇し、グローバルな機関投資家が、各国独自の企業文化や市場の特性をいかに考慮して活動すべきか、といった議論が行われました。

2. ガバナンス意識の低い企業への働きかけ

まず、香港拠点の機関投資家からは、アジアの企業では、取締役やマネジメントにエンゲージメントを申し込んでも会えないケースが多く、会えたとしても、その殆どが、株価を注視していないなど、ガバナンスに関する意識が低いとの指摘がありました。このような企業には、取締役やマネジメントに対しても、事務局側のスタッフに対しても、ガバナンスについて真剣に考えないことの実質的なリスクや、その逆のメリットについて、地道に訴えかける努力が肝要だと述べられました。また、日本企業については、そもそも資金調達のためではなく、知名度や優秀な人材の維持確保のために上場しているケースがみられ、そういった企業からは、機関投資家は必要とされていないように思われるとの指摘がありました。さらには、会社のことを十分に深く理解していなければ、投資家として信頼してもらえないため、エンゲージメントが必ずしも上手くいくわけではないとの印象を持たれているようでした。

3. 投資家スチュワードシップの実効的な取組みを促す 英国FRC

英国FRCからは、スチュワードシップ・コードへの署名団体に対し実施しているレビューおよび格付けについての説明がありました。規制当局が関与しすぎるのは好ましくない（市場参加者による自主的な取組みが重要）との考えを示しつつも、投資家の責任ある行動を促すため、コードに署名しただけで、実効的な取組みを行っていない、いわゆる「ただ乗り（free rider）」

を許さない、という考えのもとで、このようなレビューや格付けを実施しているとの説明がありました。

4. 投資家の情報ニーズを企業に向けて明らかに

投資家からは、企業による情報開示の量が多く、すべてのレポートを読んでいる時間が取れないとの指摘もありました。これについては、投資家側からも、どのような情報が必要で、何が不要と考えるかについて、企業に発信していく必要があるとの意見が聞かれました。

VI. 企業価値の向上と社会的課題解決に資する情報開示の展開

セッション6 Enlightened Approaches to Corporate Reporting

1. ESG対応、統合報告書のニーズの高まりを議論

このセッションでは、英国および日本の統合報告書の発行企業、そしてオーストラリアのESGリサーチ機関からパネリストが登壇し、グローバルな投資家からのESG情報開示の要求に、企業はいかに対応すべきか、アジア地域における統合報告書へのニーズの高まりはどの程度なのか、といった議論が行われました。

2. 対話における統合報告書の活用

登壇した日本の企業からは、統合報告書の発行は、投資家からのニーズに基づくものではなかったものの、作成した結果、投資家との対話において、有効なツールとして活用できているとの説明がありました。企業が長期的に成長していくためには、企業はより良い企業市民でなければならず、したがってESGを考慮するのは当然であり、いまは長期の成長戦略においてSDGsを考慮し、事業活動とESGを結びつけることにチャレンジしている、という紹介もありました。

3. 投資家とのESG、SDGs、気候変動に関する対話の増加

また、英国の企業は、統合報告書発行後に、投資家との対話において、ESGやSDGsに関する質問、特に気候変動に関するものが増えた印象を持っていると答えていました。世界的にサステナビリティ関連の情報開示をルール化する国が増え、IIRCが統合報告のフレームワークとSDGsを並行して考慮できるよう

議論を進めている動きも見られる中、ESGを重視する投資家が
増えれば、統合報告に代表されるような、より包括的な情報開
示へのニーズも高まることが想定されるでしょう。

Ⅶ. 多様化する非財務的要素への 対応とその課題

セッション7 Responsible Investment – Incorporating ESG as the Norm and Not the Exception

1. ESG要素を重視した投資判断を議論

今回の年次カンファレンスの最終セッションとなる本セッ
ションでは、責任投資の考え方をふまえ、メインストリームの投
資家がESGの要素をいかに投資戦略や議決権行使といった投
資活動の判断に組み入れるかについて、議論がなされました。
ここでは、英国、香港、マレーシアの機関投資家、およびオース
トラリアの年金基金評議会からパネリストが登壇し、各社の取
組みや今後の方向性について紹介されました。

2. ESGインテグレーションで、幅広い情報を用いた 投資判断を

本セッションに登壇した組織は、既に国連責任投資原則の考
え方等に基づいて、投資判断にESGの要素をインテグレートし
ているものの、そのレベルをさらに上げていきたいとの見解を
示していました。ESGの要素を重視することは、投資対象を狭
める足かせではなく、むしろ、時価総額の約80%を非財務的要
素が構成していると言われる昨今においては、より幅広い情報
を用いた投資判断の方策であると考えているようです。ただ、
従来よりも幅広い情報を検討するにあたり、人材が不足してい
るとの課題も挙げられました。これに対しては、セクターアナリ
ストを拡充するなどの方策を検討し、対応を強化していきたい
との前向きな意見が多く挙げられていました。

Ⅷ. おわりに～投資家の「ホンネ」を 探る場としてのICGN

ここでご紹介した7つのメインセッションの他にも、同時並行
で行われる複数セッションから、興味のあるものを選択して参
加するブレイクアウトセッションや、ICGNの各委員会のオー
プンディスカッションなど、数多くのセッションが開催され、
ICGNのカンファレンスは、コーポレートガバナンスに関するグ

ローバルレベルでの最新の動向や潮流を肌感覚で知ることの
できる貴重な機会であるといえます。ICGNの会員の多くは、グ
ローバルに投資を行う投資家であり、セッションのパネリストと
しても、それらの投資家の代表者が多く登壇しています。とは
いえ、企業の参加も可能であり、近年はパネリストとしても多
くの企業が招聘されています。セッション間の休憩時間や、ラン
チやディナーの時間など、様々なバックグラウンドを持つ登壇
者や参加者と、非公式に意見交換のできる場も多く用意されて
います。企業にとっては、公式なエンゲージメントの場では挙
げられないような素朴な疑問や本音の質問などを投げかけてみ
る機会として活用するのも一案として考えられるのではないで
しょうか。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー 橋本 純佳
TEL : 03-3548-5106 (代表番号)
sumika.hashimoto@jp.kpmg.com

会計基準情報 (2017.6-7)

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基準Digest 2017年6月分と、会計・監査Digest 2017年7月分の記事を再掲載したものである。会計基準Digestは、日本基準、修正国際基準、IFRS及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】

(1) 「有価証券の取引等の規制に関する内閣府令」及び「企業内容等の開示に関する内閣府令」を改正する内閣府令の公布

2017年7月14日、「有価証券の取引等の規制に関する内閣府令」及び「企業内容等の開示に関する内閣府令」を改正する内閣府令が公布された。

本改正は、株式による報酬、業績に連動した報酬等の柔軟な活用を可能とするための仕組みの整備等を図る政府による取組みの一環として、(1) 特定譲渡制限付株式、(2) パフォーマンスシェア、(3) 株式報酬等による株式の割当てを行う場合に、イ. 売買報告書の提出制度及び短期売買利益の返還請求制度の適用除外とする、ロ. 有価証券届出書における「第三者割当の場合の特記事項」の記載を不要とする、等の対応を行うものである。

合わせて、同日、金融庁は、2017年5月17日に公表した「有価証券の取引等の規制に関する内閣府令」及び「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正案に対するパブリックコメントの結果等について公表している。

これらの改正内閣府令は、2017年7月14日付で施行された。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2017年7月18日発行)

【公開草案】

該当なし

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

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

(1) ASBJ、企業会計基準公開草案第60号「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正 (案)」等を公表

ASBJは、2017年6月6日、企業会計基準公開草案第60号「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正 (案)」等 (以下「本公開草案」という) を公表した。

ASBJでは、日本公認会計士協会 (JICPA) から公表されている税効果会計に関する実務指針をASBJに移管するための審議を重ねている。本公開草案では、このうち、先行して移管された繰延税金資産の回収可能性に関する定め以外の税効果会計に関する定めについて、必要な見直しを行ったうえで引き継ぐことが提案されている。



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

本公開草案の主なポイントは以下のとおりである。

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

コメントの締切りは2017年8月7日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2017年6月9日発行)

(2) ASBJ、企業会計基準公開草案第61号「収益認識に関する会計基準(案)」等を公表

ASBJは、2017年7月20日、企業会計基準公開草案第61号「収益認識に関する会計基準(案)」等(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案は、国内外の企業における財務諸表の比較可能性の観点からIFRS第15号をベースとしつつも、それに我が国における実務慣行等を勘案し、比較可能性を損なわない範囲で調整を加えることが提案されている。

本公開草案で提案されている主なポイントは以下のとおりである。

- 会計処理
 - － IFRS第15号と同様に、収益を認識するための5ステップモデルを採用する。
 - － IFRS第15号で規定されている「契約コスト」については、本公開草案の範囲から除く。
 - － IFRS第15号の規定に拠らず、重要性の乏しい場合等に関する代替的な取扱いを追加する。
- 開示

当面(本会計基準等を早期適用した場合を含む)は、必要最低限の定めを除き、基本的に注記事項は定めないこととし、本会計基準等が強制適用される時までに、注記事項の定め

を検討する。

● 適用時期

原則として2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することとし、別途早期適用の定めを設ける。

コメントの締切りは2017年10月20日である。

なお、本公開草案についての詳細は、本誌特集1-1、1-2も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2017年7月25日発行)

3. INFORMATION

(1) 未来投資戦略2017－Society5.0の実現に向けた改革－

2017年6月9日、「未来投資戦略2017－Society5.0の実現に向けた改革－」が閣議決定された。「未来投資戦略2017」では、IoT、ビッグデータ、人口知能(AI)、ロボット、シェアリングエコノミー等の第4次産業革命のイノベーションを、あらゆる産業や社会生活に取り入れることにより、様々な社会課題を解決する、人類史上5番目の新しい社会「Society5.0」の実現に向けた施策を挙げている。

「未来投資戦略2017」では、大企業(TOPIX500)のROAについて、2025年までに欧米企業に遜色のない水準を目指すとしている。このために、「形式」から「実質」へのコーポレートガバナンス・産業の新陳代謝が挙げられており、①コーポレートガバナンス改革による企業価値の向上、②経営システムの強化、中長期的投資の促進、③企業の情報開示、会計・監査の質の向上、④事業再編の円滑化といった取組みが含まれている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ (2017年6月14日発行)

(2) ASBJ、「適用後レビューの計画策定に係る意見募集文書に寄せられたコメントへの対応の取りまとめ」の公表

2017年6月22日、ASBJは「適用後レビューの計画策定に係る意見募集文書に寄せられたコメントへの対応の取りまとめ」(以下「本文書」という)を公表した。ASBJは、適用後レビューの計画の策定にあたり、2017年1月12日に、「企業会計基準等に関する適用後レビューの計画策定についての意見の募集」を公表したが、本文書は意見募集に寄せられたコメントへの対応を検討し、その対応を取りまとめたものである。

今後、開示に関する適用後レビューを実施する方向性で、詳細な計画を策定する予定とされており、開示に関する適用後レ

ビューの実施プロセスとして、例えば、以下が考えられる旨を本文書に記載している。

- 日本基準のこれまでの開示規定について、個々の会計基準において開示を要求している目的や背景を分析したうえで、全体として整合性が図られているかを分析する。

上記の分析結果に基づき、市場関係者から意見を聴取し、その結果も踏まえ、基準開発において対応すべき事項があるか否かを識別する。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ（2017年6月23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. 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4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、2017年6月20日、修正国際基準公開草案第4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』（以下「本公開草案」という）を公表した。本公開草案は、国際会計基準審議会（IASB）により公表された新規のまたは改正された会計基準及び解釈指針のうち、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」（以下「IFRS第15号」という）及びこれに関連する改正会計基準並びに2016年10月1日以後2016年12月31日までに公表されている会計基準等のうち、2017年12月31日までに発効するものを対象としたIFRS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15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、「削除または修正」を行わないことを提案している。

コメントの締切りは2017年8月21日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ（2017年6月27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\(修正国際基準\)](#)へ

III. IFRS

会計基準等の公表（IASB、IFRS 解釈指針委員会）

【最終基準】

(1) IASB、IFRIC 解釈指針第23号「法人所得税の処理に関する不確実性」を公表

国際会計基準審議会（IASB）は2017年6月7日、IFRIC 解釈指針第23号「法人所得税の処理に関する不確実性」（以下「本解釈指針」という）を公表した。本解釈指針は、法人所得税の処理に不確実性がある場合に、IAS第12号「法人所得税」（以下「IAS第12号」という）の認識及び測定に関する要求事項をどのように適用するかについて取り扱っている。

本解釈指針は、以下の事項を規定している。

- 不確実性のある法人所得税の処理を別個に検討すべきか
複数の法人所得税の処理の不確実性について、それぞれ別個に検討するか、集合的に検討するかについては、不確実性の解消方法をより良く予測する方法に基づいて決定する。
- 税務当局による税務調査に関する仮定
法人所得税の処理の不確実性が課税所得（損失）、課税標準、未使用の繰越欠損金、未使用の繰越税額控除及び税率の決定に影響があるかどうか、またどのように影響するかを評価するにあたり、税務当局は、有する権限に基づき、報告された金額を調査する。また、調査にあたっては、関連するすべての情報についての十分な知識を有すると仮定する。
- 課税所得（損失）、課税標準、未使用の繰越欠損金、未使用の繰越税額控除及び税率の決定
企業は、IAS第12号に従い、不確実性のある単独または複数の税務処理が税務当局に容認される「可能性が高い（probable）」かどうかを検討する。可能性が高いと結論付けた場合、課税所得（損失）、課税標準、未使用の繰越欠損金、未使用の繰越税額控除及び税率は、税務申告において使用されたかまたは使用される予定の税務処理に整合するよう

に決定する。可能性が高くないと結論付けた場合、課税所得（損失）、課税標準、未使用の繰越欠損金、未使用の繰越税額控除及び税率の決定において、最頻値法又は期待値法のうち、不確実性の解消方法をよりよく予想する方法により、不確実性の影響を反映する。

● 事実及び状況の変化に関する考慮事項

本解釈指針で要求されている判断または見積りのもととなる事実や状況の変化、あるいは判断や見積りに影響を与える新たな情報があった場合には、判断または見積りを再評価する。事実及び状況の変化または新たな情報による再評価の影響は、IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に従って反映する。報告期間後に発生した変化が、修正を要する後発事象と修正を要しない後発事象のいずれであるかの判断にあたっては、IAS第10号「後発事象」に従う。

● 開示

本解釈指針は新たな開示要求を規定せず、現行の開示要求との関連性を強調している。すなわち、法人所得税の処理に不確実性が存在する場合には、対応する開示要求に照らし、開示すべきか否かを決定する。

■適用時期及び経過措置

本解釈指針は、2019年1月1日以後開始する年次の報告年度から適用する。早期適用は認められる。早期適用する場合には、その旨を開示する。適用初年度においては、以下のいずれの方法により本解釈指針を適用する。

- 後知恵(hindsight)を使用せずに利用可能である場合、IAS第8号に従い遡及適用する。
- 適用開始時に、本解釈指針の適用による累積的影響額を期首の利益剰余金の調整により認識する。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ（2017年6月13日発行）](#)

【公開草案】

(1) IASB、公開草案「意図された使用の前に発生する利益（IAS第16号の修正案）」を公表

IASBは、2017年6月20日、公開草案「意図された使用の前に発生する利益（IAS第16号の修正案）」（以下「本公開草案」という）を公表した。本公開草案は、有形固定資産を意図した方法で稼働可能にするまでの間に生産した物品の販売による収入を当該有形固定資産の取得原価から控除することを禁止し、販売収入及び生産に係るコストを純損益に認識することを提案するものである。

また、本公開草案は、IFRIC解釈指針第20号「露店掘り鉱山の生産フェーズにおける剥土コスト」を修正し、鉱山の開発フェーズの間に生じた剥土コストをIAS第16号に従って会計処理することを提案している。

コメントの締切りは2017年10月19日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ（2017年6月29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\(IFRS\)へ](#)

IV. 米国基準

会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

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

(1) ASU第2017-11号「1株当たり利益（Topic260）、資本と負債の区分（Topic480）、デリバティブ及びヘッジ（Topic815）」の公表（2017年7月13日 FASB）

本ASUは、ダウンラウンド条項（発行者が、発行済の金融商品の既存の行使価格よりも低い価格で株式を発行する際、または既存の行使価格を下回る行使価格を有するエクイティリンク商品を発行する際に、発行済の金融商品の行使価格を下げる条項）を有する金融商品についての会計処理及び開示規定を変更するものである。現行基準ではダウンラウンド条項が存在する商品は負債に分類され公正価値による測定が要求されるが、これが過剰な実務負担をもたらすうえ、損益を不必要に不安定化させ、会計処理がダウンラウンド条項の本質を反映していないとの批判があった。

本ASUによる主な変更ポイントは以下のとおりである。

- ダウンラウンド特性が含まれていることのみをもって、エクイティリンク商品が負債に分類されることはない。
- ダウンラウンド条項が含まれる複合商品であっても、エクイティリンク特性はホスト契約から分離せずに、全体を他の基準に従って会計処理する。
- 資本に分類される独立したエクイティリンク商品については、ダウンラウンド条項に抵触した会計期間に、その影響を1株当たり利益の計算に反映させ、ダウンラウンド条項に抵触した事実及びその影響の価値の開示を行う。

合わせて、非公開会社に対する免除規定の一部改訂が行われている。

本ASUは、公開企業の場合、2018年12月16日以降に開始する会計年度とその期中期間から、適用される。早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues No. 17-15\(英語\)](#)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

該当なし

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\(米国基準\)へ](#)

会計・監査コンテンツ

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

www.kpmg.com/jp/standard

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

TEL：03-3548-5112（代表電話）

azsa-accounting@jp.kpmg.com

担当：小松 拓史

税務情報 (2017.6-7)

KPMG 税理士法人

本稿は、2017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およびKPMG税理士法人のウェブサイトに掲載しているKPMG Japan tax newsletterおよびKPMG Japan e-Tax Newsでお知らせした情報をまとめてお知らせするものです。

I. 2017年度税制改正

1. 財務省 — 「税制改正の解説」を公表

7月6日、「平成29年度 税制改正の解説」※が財務省のホームページに掲載されました。「税制改正の解説」には、把握しておきたい改正の背景・趣旨が掲載されているほか、条文からは読み取ることができない解釈などが含まれています。

※http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2017/explanation/index.html

2. 国税庁 — 配偶者控除・配偶者特別控除の見直しに関するページを公表

2017年度税制改正において、配偶者控除・配偶者特別控除の見直しが行われ、2018年分の所得税から適用されることになりました。

国税庁は6月30日、「配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しについて」※というページを公表し、改正に関する各種パンフレット、各種様式をまとめて掲載しています。

※<http://www.nta.go.jp/gensen/haigusya/index.htm>

《各種パンフレット》

以下の3つのパンフレットが公表されました。

- ・ 源泉所得税の改正のあらまし(平成29年4月)
- ・ 【源泉徴収義務者向け】平成30年分以降の配偶者控除及び配偶者特別控除の取扱いについて(毎月(日)の源泉徴収のしかた)
- ・ 【給与所得者向け】平成30年分以降の配偶者控除及び配偶者特別控除の取扱いについて

《各種様式》

配偶者控除・配偶者特別控除の見直しに伴い、2018年分以降、『給与所得者の扶養控除等(異動)申告書』等の各種様式が変更されます。各種様式の確定版は9月末頃(『給与所得者の保険料控除申告書』および『給与所得者の配偶者控除等申告書』については12月頃)に国税庁のホームページに掲載される予定です。

【1. および 2. に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 137 (2017年7月13日発行)



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

3. 国税庁－2017年度税制改正に対応した法令解釈通達を 発遣

国税庁は7月6日から14日にかけて、2017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。(2017年度税制改正においてはタックスヘイブン対策税制の大幅な見直しが行われましたが、新タックスヘイブン対策税制に対応する通達改正はまだ行われていません。)

- 法人税基本通達等の一部改正について(法令解釈通達)(6月30日付)

<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/170630/index.htm>

- 「所得税基本通達の制定について」の一部改正について(法令解釈通達)(7月4日付)

<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kihon/shotoku/kaisei/170704/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(法令解釈通達)(7月4日付)

<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kobetsu/shotoku/sochiho/kaisei/170704/index.htm>

- 「東日本大震災の被災者等に係る国税関係法律の臨時特例に関する法律関係通達(所得税編)の制定について」の一部改正について(法令解釈通達)(7月4日付)

<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kobetsu/shotoku/shinkoku/kaisei/170704/01.htm>

- 相続税法基本通達等の一部改正について(法令解釈通達)(6月28日付)

<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kihon/sisan/sozoku/kaisei/170623/01.htm>

4. 経済産業省－特別試験研究費税額控除制度ガイドライン (平成29年度版)を公表

試験研究費の税額控除制度において、いわゆるオープンイノベーション型の試験研究費(特別試験研究費－国の試験研究機関・大学・民間企業等との共同試験研究または委託試験研究等に係る試験研究費)には、20%または30%という高い税額控除率が適用されています。

このオープンイノベーション型の研究開発については、2017年度税制改正において、使い勝手を向上すべく、以下の運用上の見直しが予定されていましたが、7月12日、経済産業省により「特別試験研究費税額控除制度ガイドライン(平成29年度版)」※が公表され、詳細が明らかになりました。

※ http://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax/29FYguideline.pdf

- 国の試験研究機関・大学・民間企業等との契約(記載すべき事項が記載されていない契約)に一定の変更があった場合におけるその契約変更前に支出した費用の取扱い
- 特別試験研究費の範囲－共同研究および委託研究に係る相手方(大学・民間企業等)が支出する費用で自己が負担するもの
- その事業年度における特別試験研究費の額であることの共同研究および委託研究に係る相手方(大学・民間企業等)による確認の要否

【3. および 4. に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 139 (2017年7月21日発行)

5. タックスヘイブン対策税制

タックスヘイブン対策税制(外国子会社合算税制)とは、外国関係会社を利用した租税回避を抑制するため、一定の条件に該当する外国関係会社の所得を日本の親会社の所得とみなして合算し、日本で課税する制度です。

2017年度税制改正では、経済協力開発機構(OECD)が2015年10月に公表した税源浸食と利益移転(BEPS:Base Erosion and Profit Shifting)プロジェクトの行動3(タックスヘイブン対策税制の設計)に関する最終レポートを踏まえて、制度全体にわたる改正が行われました。

【この改正に関する KPMG Japan tax newsletter (2017 年 7 月 19 日発行)】

タックスヘイブン対策税制(日本語)

Japanese CFC Regime(英語)

6. 相続税・贈与税－国外財産に対する納税義務の範囲の 見直し

相続税は相続により財産を取得した相続人に、贈与税は贈与により財産を取得した受贈者にそれぞれ課される税であり、被相続人・贈与者または相続人・受贈者の国内における住所の有無および相続人・受贈者の日本国籍の有無により、課税される財産の範囲が定められています。

2017年度税制改正では、外国人の日本への受入れの促進を図るため、一時的に日本に在留する(した)外国人の関わる相続・贈与については、一定の要件のもと、国外財産を課税対象に含めないこととするともに、日本人富裕層が外国に移住することにより租税負担の軽減を図ることを抑制するため、国外財産を含む全財産を課税対象とする相続・贈与の範囲が見直されました。

【この改正に関する KPMG Japan tax newsletter (2017 年 6 月 19 日発行)】

相続税・贈与税 — 国外財産に対する納税義務の範囲の見直し (日本語)

Inheritance Tax/Gift Tax - Amendments to Scope of Tax Payment Obligations (英語)

II. 移転価格税制

1. 国税庁 — 「移転価格ガイドブック ～自発的な税務コンプライアンスの維持・向上に向けて～」の公表

近年における移転価格を取り巻く環境の変化 (国際課税への関心の高まり、企業のグローバルな国際展開、BEPSプロジェクトの進展、移転価格文書化制度の整備等)を受けて、国税庁は6月9日、「移転価格ガイドブック ～自発的な税務コンプライアンスの維持・向上に向けて～」*を公表しました。

* http://www.nta.go.jp/kohyo/press/press/2016/kakaku_guide/index.htm

国税庁は、このガイドブックの公表により、移転価格税制に関する納税者の予測可能性や行政の透明性を向上させ、納税者の自発的な税務コンプライアンスを高めることにより、移転価格税制に関する適正・公平な課税の実現を目指すとしています。

このガイドブックは以下の3部で構成されています。

- ・ 移転価格に関する国税庁の取組方針 ～移転価格文書化制度の整備を踏まえた今後の方針と取組～
- ・ 移転価格税制の適用におけるポイント ～移転価格税制の実務において検討等を行う項目～
- ・ 同時文書化対応ガイド ～ローカルファイルの作成サンプル～

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 135 (2017年6月13日発行)

2. OECD — 移転価格ガイドライン (2017年版) を公表

OECDは7月10日、2010年版から7年ぶりの全面改訂となる、移転価格ガイドライン (2017年版)を公表しました。

《OECDプレスリリース》

英語: OECD releases latest updates to the Transfer

Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations

<http://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-releases-latest-updates-to-the-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations.htm>

日本語: OECD、多国籍企業と税務当局のための移転価格ガイドラインの最新版を発表

<http://www.oecd.org/tokyo/newsroom/oecd-releases-latest-updates-to-the-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-japanese-version.htm>

改訂内容のポイントは以下のとおりです。

- (1) 第1章 (独立企業原則) / 第2章 (移転価格算定方法) / 第5章 (文書化) / 第6章 (無形資産に対する特別の配慮) / 第7章 (グループ内役務提供に対する特別の配慮) / 第8章 (費用分担取極)

BEPSプロジェクトの2015年最終報告書「Action 8-10: Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation」および「Action 13: Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting」に基づき、大幅に改訂されました。これらの改訂は、2016年5月にOECD理事会により承認されています。

- (2) 第9章 (事業再編に係る移転価格の側面)

同じく、BEPSプロジェクトの2015年最終報告書 (Action 8-10、Action 13)に基づく改訂です。OECD理事会により、本年4月に承認を受けています。

- (3) 第4章 (移転価格に関する紛争の回避および解決のための税務執行上のアプローチ)

2013年5月にOECD理事会により承認された「Revised Section E on Safe Harbours in Chapter IV of the Transfer Pricing Guidelines」が反映されました。

【参考情報】

BEPS プロジェクト 2015 年最終報告書

「Action 8-10: Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation」

- OECD (英語) : <http://www.oecd.org/tax/aligning-transfer-pricing-outcomes-with-value-creation-actions-8-10-2015-final-reports-9789264241244-en.htm>
- 国税庁 (日本語仮訳/移転価格税制と価値創造の一致 行動8-10 2015年最終報告書(抜粋)) : <http://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/beps/pdf/8-10.pdf>

BEPS プロジェクト 2015 年最終報告書

「Action 13: Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting」

- OECD (英語) : <http://www.oecd.org/tax/transfer-pricing-documentation-and-country-by-country-reporting-action-13-2015-final-report-9789264241480-en.htm>

「Revised Section E on Safe Harbours in Chapter IV of the Transfer Pricing Guidelines」

- OECD (英語) : <https://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/Revised-Section-E-Safe-Harbours-TP-Guidelines.pdf>
- 国税庁 (日本語仮訳/OECD移転価格ガイドライン第4章中のセーフハーバーに関するE節の改訂) : <http://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/oecd/tp/201305.pdf>

《財務省プレスリリース》

日本語: BEPS防止措置実施条約に署名しました

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20170608mli.htm

英 語: Convention to Implement Measures to Prevent BEPS was Signed

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20170608mli.htm

《OECDプレスリリース》

英 語: Ground-breaking multilateral BEPS convention signed at OECD will close loopholes in thousands of tax treaties worldwide

<http://www.oecd.org/tax/ground-breaking-multilateral-beps-convention-will-close-tax-treaty-loopholes.htm>

日本語: OECDで署名された画期的なBEPS国際協定は、世界中の数千に上る租税条約の穴を埋める

<http://www.oecd.org/tokyo/newsroom/ground-breaking-multilateral-beps-convention-will-close-tax-treaty-loopholes-japanese-version.htm>

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 134 (2017年6月8日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 136 (2017年6月27日発行)

III. 租税条約

1. OECD — 多数国間条約 (BEPS 防止措置実施条約) の署名

「BEPSを防止するための租税条約関連措置を実施するための多数国間条約」(多数国間条約/BEPS防止措置実施条約)が、6月7日、パリにおいて、67の国・地域により署名されました。

多数国間条約とは、既存の租税条約をBEPSプロジェクトの勧告に沿ったものに迅速に変更するための仕組みです。BEPSプロジェクトのAction 15 (多数国間協定の策定)におけるマנדート (Mandate)に基づき検討が重ねられ、昨年11月にテキストが公表されていました。

本条約の各締約国は、既存の租税条約のいずれを本条約の適用対象とするかを任意に選択することができ、また、本条約に規定するBEPS防止措置規定のいずれを既存の租税条約について適用するかを所定の要件のもとで選択することができます。今回の署名にあたり、署名国は各国の暫定的な選択の内容を明らかにしています。

2. 二国間租税条約

6月から7月の間には、以下の3ヵ国との租税条約に関する動きがありました。日本とこれらの3ヵ国との間にはこれまで租税条約は存在せず、いずれの租税条約も新たに締結されたものです。

(1) ラトビアとの租税条約 — 発効

「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とラトビア共和国との間の条約」(2017年1月18日署名)は、2017年7月5日から効力を生じ、日本においては、原則として、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税:2018年1月1日以後に開始する各課税年度の租税
- 課税年度に基づかないで課される租税:2018年1月1日以後に課される租税

《財務省プレスリリース》

日本語: ラトビアとの租税条約が発効しました

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20170705lv.htm

英 語: Tax Convention with Latvia Entered into Force
http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20170705lv.htm

(2) リトアニアとの租税条約 — 署名

7月13日、日本国政府とリトアニア共和国政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とリトアニア共和国との間の条約」の署名が行われました。

《財務省プレスリリース》

日本語: リトアニアとの租税条約が署名されました

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20170714lt.htm

英 語: Tax Convention with Lithuania was Signed

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20170714lt.htm

(3) スロベニアとの租税条約 — 発効

「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とスロベニア共和国との間の条約」(2016年9月30日署名)は、2017年8月23日から効力を生じ、日本においては、原則として、次のものについて適用されます。

- ・ 課税年度に基づいて課される租税:2018年1月1日以後に開始する各課税年度の租税
- ・ 課税年度に基づかないで課される租税:2018年1月1日以後に課される租税

《財務省プレスリリース》

日本語: スロベニアとの租税条約が発効します

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20170726si.htm

英 語: Tax Convention with Slovenia will Enter into Force

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20170726si.htm

- ・ 国税関係帳簿書類の電子計算機出力マイクロフィルム(COM)による保存等
- ・ 国税関係書類のスキャナ保存
- ・ 電子取引の取引情報に係る電磁的記録の保存

このうち3つ目の「国税関係書類のスキャナ保存」については、2015年度および2016年度税制改正により見直しが行われ、たとえば、スキャナ保存の対象とされる契約書等に係る金額基準が廃止されたほか、スキャナの要件の緩和により、スマートフォン等の使用が可能となりました。

国税庁は7月4日、電子帳簿保存法に関する情報をまとめたページ「電子帳簿保存法について」*を更新し、以下の情報を掲載しています。

*<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/dennshichobo/jirei/index.htm>

《電子帳簿保存法Q&A》

- ・ 電子帳簿保存法一問一答(電子計算機を使用して作成する帳簿書類及び電子取引関係)
- ・ 電子帳簿保存法一問一答(スキャナ保存関係)

これまで承認申請の時期により別々に用意されていたQ&Aが統合されたうえで、「スキャナ保存関係」に関するQ&Aが分離され、所要の整備が行われました。

《法令解釈通達およびその趣旨説明》

2016年度税制改正に対応する法令解釈通達は既に昨年6月に公表されていますが、追加として3つの通達およびその趣旨説明が公表されました。

2. 行政手続コスト削減のための基本計画

規制改革推進会議「行政手続部会取りまとめ ～行政手続コストの削減に向けて～」(3月29日行政手続部会)を踏まえ、財務省および総務省は、6月30日、「行政手続コスト削減のための基本計画」を公表しました。

財務省: 行政手続コスト削減のための基本計画

http://www.mof.go.jp/about_mof/other/e-j/kihonkeikaku.html

総務省: 行政手続コスト削減のための基本計画

http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/gyoumukanri_sonota/115450.html

財務省の「基本計画(国税)」および総務省の「基本計画(地方税)」において、削減方策(コスト削減の取組内容およびスケジュール)として、以下の項目が挙げられています。

IV. その他

1. 電子帳簿保存法 — Q&Aおよび法令解釈通達等の公表

納税者の国税関係帳簿書類の保存に係る負担の軽減等を図ることを目的として、電子帳簿保存法には、以下の4つの制度が定められています。

- ・ 国税関係帳簿書類の電磁的記録による保存等

(1) 電子申告の推進

大法人の法人税・消費税・地方法人二税の電子申告の義務化については、2017年度に検討を開始し、早期に結論を得る。

その際、大法人の対象範囲について法人税法上の区分を踏まえて検討するとともに、デジタルファースト原則（行政手続の電子化の徹底）の下で、原則として、添付書類も含めて電子申告を義務化する方向で検討する。

(2) 電子納税の推進**(3) e-Tax／eLTAXの使い勝手の大幅改善****(4) 国税と地方税の情報連携の徹底（法人設立届出書等の電子的提出の一元化、電子申告における共通入力事務の重複排除等）****【1. および 2. に関する e-Tax News】**

KPMG Japan e-Tax News No. 138（2017年7月14日発行）

税務コンテンツ

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

www.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、内藤 直子

タイ子会社管理の基礎知識

第6回 タイ子会社を真の「子会社」とするために

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 吉田 崇

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote

「タイ子会社に報告を求めても、なかなか期待どおりに情報が入手できない・・・」
「買収したタイ子会社から、いつまで経ってもグループの一員となった自覚が感じられない・・・」
「タイ人従業員は、タイ側合併パートナーやタイ人取締役の顔色しか見ていない・・・」

こうした悩みは、規模や業種を問わず、タイの日系企業の多くが抱える課題です。日本の「親会社」とタイの「子会社」の関係は、言葉や地理的な障壁からも、日本国内における親子関係よりも複雑です。「資本関係がある」という事実は、タイ子会社を真の「子会社」とするうえでは、最初の一步に過ぎません。

本稿では、「権限の整理」と「理念の浸透」の観点から、タイ子会社を真の「子会社」とし、ガバナンスを確保するためのポイントを解説します。

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

【ポイント】

- ー タイ子会社が真の「子会社」とならない原因は、多くの場合、①タイ子会社にまつわる各種の権限設定が不明確であること、②グループ理念浸透の取組みが形式的なものに留まっていること、の2点に集約される。
- ー タイ子会社の権限を定める各ルールは、タイ子会社の取締役会を中心として、それぞれが定める権限設定の内容が互いに整合的なものとして整備され、タイ子会社従業員から親会社までをラインで繋ぐものでなければならぬ。
- ー タイ子会社にグループ理念を浸透させるためには、親会社が一方的に「お仕着せ」るのではなく、タイ人従業員と一緒に作り上げる、というスタンスが求められる。



吉田 崇
よしだ たかし



Ingcanuntavaree
Ratanachote

イングカンナタヴァーリー・ラタナチョート



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

I. タイ子会社は真の「子会社」となっているか

日本企業のタイ子会社、あるいは在タイ日系企業、と一口に言っても、「日本企業が親会社として実質100%を出資する独資のタイ子会社」、「タイのローカル企業との合弁によるタイ子会社」、「旧ローカル企業を買収したタイ子会社」など、その出自は様々です。業種についても、自動車産業を中心としたタイ進出の歴史が長い製造業だけでなく、近年は飲食やIT関連をはじめとしたサービス業でも、日系企業は活発にタイでビジネスを展開しています。

このようなタイ子会社の管理業務に関するコンサルティングサービスを提供するなかで、出自や業種を問わず日系企業に共通して見られる課題として、タイ子会社から必要な情報が親会社に上がってこない、グループの一員としての自覚がタイ人従業員に浸透していない、その結果としてビジネス上のシナジーも期待していたほど生まれず、それぞれ独立して事業を行っているに過ぎない、といったケースが非常に多いことに気付かされます。つまり、親会社とタイ子会社との関係が表面的・形式的なものに留まり、タイ子会社が真の「子会社」にはなっていない、ということです。もちろん、この状態が違法だというわけでは決してありませんし、それなりにタイ子会社では業績も上がっているかもしれません。しかし、グループガバナンス、あるいはグループとしてのリスク管理の観点からは、名ばかりの「子会社」において、どのようなリスクがタイ子会社に存在するのか親会社が把握できず、不安を感じたまま、問題発生後に実はリスクがあったことを初めて認識する、という状態は決して適切とは言えません。そのようにして発生したタイ子会社でのトラブルは、タイ子会社だけの問題ではなく、グループ全体のレピュテーションにも悪影響を及ぼす可能性があります。

では、なぜタイ子会社が真の「子会社」にならないのか、多くのタイ子会社の事例から、その原因は主に、①不明確な権限設定、②「お仕着せ」のグループ理念、の2つに集約されと考えられます。次章では、この2つの原因について、それぞれ解説します。

II. タイ子会社における「不明確な権限設定」

タイ子会社における「権限設定」を議論する場合に、そもそもタイ子会社の権限には複数の論点があり、それらが整理されず論点自体が不明確になっているケースが多々見られます。ここでは、まずタイ子会社における「権限設定」について、関係する規程類を軸に整理します。

1. 親会社とタイ子会社の間での権限設定

日本企業においては、資産の取得や処分等について、内容や金額に一定の基準を設け、国内外の子会社が自ら（子会社社長または子会社取締役会を通じて）決裁できる事項と、子会社だけでは決裁できず親会社の承認を求めるべき事項を、それぞれ整理し定めた規程として、名称は各社異なるものの「グループ会社管理規程」や「関係会社管理基準」等を設けているケースがあります。このような規程は、あくまで親会社の社内規程ですので、子会社にも当然に適用されるわけではありません。別法人である子会社に強制力を持たせるために、親会社と子会社との間で同規程の適用を求める契約を交わしたり、子会社の取締役会または株主総会で運用を承認したり、子会社においても社内規程として定めたり、といった工夫が各社によって行われています。

問題は、形式的には「グループ会社管理規程」が子会社にも適用されることが明らかとなっているにもかかわらず、それに従った報告や承認申請が、現実には子会社から上がってこないケースです。タイ子会社において、親会社への報告・承認ルールが遵守されないパターンは大きく3つ存在します。

【パターン①】

日本人の拠点長や取締役がルールを知らない、または知っているも遵守するつもりがないパターンです。このパターンでは、駐在員として派遣する際の研修や引継が十分ではないことが要因ですので、ルールの重要性を改めて認識してもらうための人事的な取組みが有効です。

【パターン②】

ルールを遵守するためには実務上、タイ人幹部や従業員もルールを認識していなければならないにもかかわらず、タイ人がルールを認識していないパターンです。「グループ会社管理規程」は親会社が英語版も用意した、あるいは子会社が現地語に翻訳しているはず、と親会社は理解している、タイ子会社側では翻訳されていない、翻訳されていても周知されていない、という状況は、親会社が思っている以上に頻繁に発生します。特に、日本人拠点長がタイ語を解さず、書類の内容を確認せずにサインしてしまう懸念があるタイ子会社では、親会社に承認申請がされなくても、タイ人の認識では、タイ子会社の社長までで決裁プロセスが終了します。タイ人従業員にもルールをよく理解してもらうために、規程の翻訳版が確実に存在し、それが周知徹底されていることの確認が必要です。

【パターン③】

親会社に報告ないし承認申請するうえで必要な情報が、実は、子会社の日本人拠点長や取締役が集まっていない、というパターンです。たとえ日本人取締役が子会社に常駐していたとしても、海外では「取締役だから必要な情報が自動的に入手できて、それが親会社に報告される」とは限らないことを、親会社側も理解しなければなりません。こうした状況では、取締役として情報を入手できる機会として、取締役会の重要性が一層高まります。タイ子会社における必要な情報を、日本人取締役に確実に入手させるためには、子会社の取締役会で何を議論させたいのか、親会社側が、グループ全体に適用されるルールとして明確に定めておく必要があります。

これらのパターンでは、①と②は研修が有効ですが、③はタイ子会社の構造上の問題が絡んでおり、それを補完するようなグループ管理の取り決めが必要になります。

2. タイ子会社の内部における権限設定¹

(1) 取締役会の議決事項を定めるルール

II 1.のパターン③で述べた、取締役会で何を議論すべきか、という点について、タイの会社法は、ほとんど何も言及していません。このため取締役会の議決事項は、各社それぞれが必要性を検討しながら定めることになります。タイ子会社の取締役会を通じて、日本人取締役が必要な情報を入手し、その情報が親会社へ報告または承認申請される、というプロセスを確保するために、取締役会の議決事項は、親会社が必要としている情報、すなわちグループ会社管理規程との整合性が図られていることがポイントです。

タイ子会社における取締役会議決事項の設定は、①付属定款に定めるケース、②「取締役会規則」や「取締役会付議基準」、「取締役会次第」等と称するタイ子会社の社内規程に定めるケース、の2つが考えられます。

①の付属定款は、本シリーズの第2回で解説したように²、商務省事業開発局に登録する文書として、一定の法的効力が期待できるものの、加筆修正には株主総会の特別決議と登記が必要となりますので、あまり頻繁な改訂には向きません。他方、②の社内規程として定める場合は、法的効力という点では弱いもの

の、改廃手続は社内ですべて完結するため容易です。取締役会の議決事項は、付属定款と社内規程のどちらか一方にしか記載できない、というものではありませんので、双方の整合性には留意しつつ、極めて重要な事項についてのみ付属定款に定め、軽微な事項については社内規程で定める、といった整理をしている事例もあります。

タイ子会社の「出自」の観点からは、合弁において相手側から派遣された取締役がいるケースでは、合弁相手の独断を防ぐためにも、取締役会の議決事項について定めた合弁契約の内容を、付属定款にも落とし込むことが重要です。合弁契約だけでは効力が当事者間に限られる、付属定款に記載されなければ「会社の規則」にならない、という点も本シリーズで示したとおりです。他方、実質独資のタイ子会社で、親会社に対する取締役のロイヤリティに懸念がないケースでは、法的効力を求める必要性が薄いため、ガイドラインとして社内規程に柔軟に定めることが適しています。

(2) タイ子会社の従業員に適用されるルール

親会社とタイ子会社の間をつなぎ（グループ会社管理規程）、さらにタイ子会社の取締役会を押さえたとしても（付属定款または取締役会規則）、現場のタイ人従業員が取締役会に情報を上げてこなければ、プロセスは機能しません。グループ会社管理規程や付属定款、取締役会規則を周知することも重要ですが、タイ人従業員にとっては、これらのルールは本来、自身に直接関係するものではありません。タイ子会社のガバナンスを確保するうえで残るピースは、タイ人従業員に対して直接適用される、タイ子会社の決裁権限規程です。ここでの決裁権限規程とは、取締役会や社長以下の、タイ子会社の対内的な決裁権限を定めるルールを意味します³（図表1参照）。

ここでの問題は、親会社がイメージするような決裁権限規程や稟議規程を、きちんと整備し運用できているタイ子会社は、実は少ない、ということです。設立から間もない、あるいは従業員数が少ない場合は、日本人拠点長が把握できる範囲に活動が留まり、決裁権限規程や稟議規程を設ける必要性は乏しいかもしれません。しかし、事業と人員の規模が拡大した後も、ルールが整備されないまま放置されているケースは多く見られます。タイ人従業員に聞くと「決裁権限に関するルールはある」と返答され、また書類を見ても責任者がサインをしているように見え、

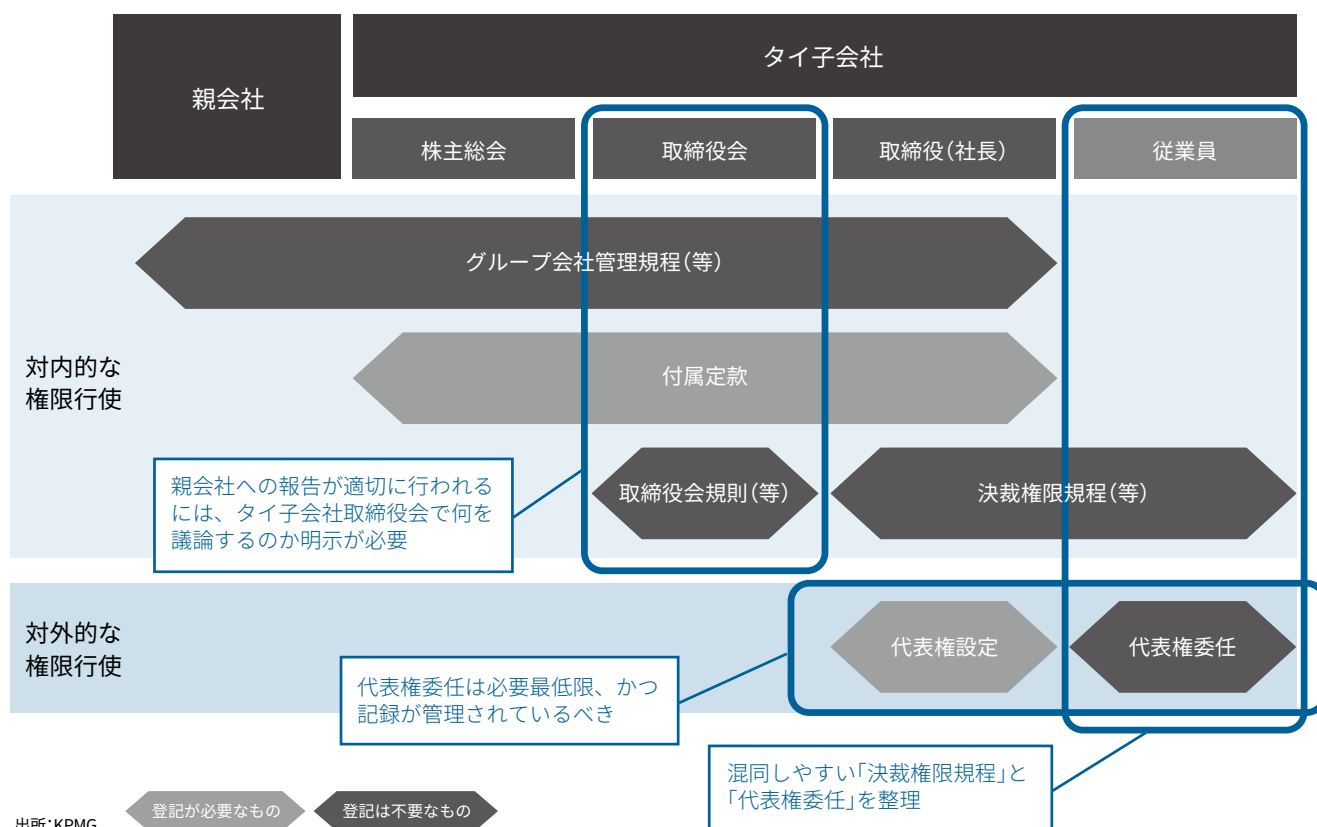
¹ タイ子会社の内部における権限設定として、まず重要なのは取締役の代表権の設定ですが、これについては既に本シリーズで詳しく解説していますので、本稿では、それ以外の権限設定について整理します。代表権の設定については以下を参照ください。

タイ子会社管理の基礎知識 第4回 取締役会の意義、取締役の責任
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/05/thailand-knowledge-20170515.html>

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

³ 混同されやすい論点として、取締役のもつ代表権の、従業員への委任に関するルールがあります。代表権の委任は、対外的に会社を代表するためには誰がサインするか、という手続的な問題であるのに対し、本稿で述べる決裁権限規程は、タイ子会社の内部で誰が承認権限をもつか、という実質的な問題であり、両者は相互に関係するものの、厳密には別の論点です（代表権の委任については、注1の資料参照）。

【図表1 タイ子会社の権限にまつわる規程類の整理(イメージ)】



親会社の監査でも、ルールは存在すると認識したかもしれませんが、ところが実態は、「なんとなく」そうになっているだけで、明文化されたルールがあるわけでも、組織として承認したルールがあるわけでもない、という可能性は小さくありません。

タイ人従業員にとって、これまでのやり方を変えることには抵抗もあるかもしれません。しかし、ガバナンスの観点からは、親会社と子会社、子会社の取締役会、子会社の従業員、それぞれの権限を定めるルールが、整合的なものとして機能し、タイ子会社の従業員から親会社までをラインで繋ぐものでなければなりません。必要に応じて、意義をタイ人従業員に丁寧に説明し、理解を得ることも重要です。

Ⅲ. タイ子会社に対する「お仕着せ」のグループ理念

グループの一員としての誇りや帰属意識を醸成するうえで、親会社において理念⁴の浸透が重要であるのと等しく、海外子会社においても、グループ理念の浸透は重要な課題のはずです。特にCSRについては、顧客からの要請事項として取り組みが求められることも一般的となってきました。しかし、親会社は本気で、タイ子会社に理念を浸透させようとしているでしょうか。以下に紹介するのは、タイの日系企業で実際に発生している特徴的な事例です。

4 本稿ではCSR方針、行動基準、企業理念、コンプライアンスポリシー等、グループとして統一的に適用したい理念を「グループ理念」と総称します。

事例 ① 親会社の独り相撲	➤ グループ全体に適用される企業理念を親会社が制定し、各国語に翻訳 ➤ タイ子会社でも、タイ語の行動基準を装飾用の額に入れて、会議室のほか各所に目立つよう掲示 ➤ 見栄えもよく、日本人出張者等からの評判も上々で、親会社の担当者も満足 ⇒ しかし実態は・・・タイ語の一行目から致命的な誤植あり。現地スタッフは誤植に気付いているが、グループ理念に関心がなく、「日本人が勝手にやっていること」として誤植を指摘する必要も感じない
事例 ② 形だけの運用	➤ 親会社からタイ子会社に対して、グループ理念の運用を指示 ➤ タイ人担当者からは、「現地語化し、確かに運用している」との回答が得られ、親会社の担当者も安心 ⇒ しかし実態は・・・グループ理念の重要性をタイ人担当者が理解しておらず、規程体系の最底辺に位置付けられていた。「運用している」との回答は嘘ではないが、重要度が低いものとみなされ、タイ人従業員には顧みられない
事例 ③ 実態のない取組み	➤ グループ理念浸透の取組みとして、現地従業員向けに研修を行うよう親会社からも指示 ➤ タイ人担当者からは、「入社オリエンテーションを中心に、各種の研修機会に実施している」と説明され、親会社の担当者も納得 ⇒ しかし実態は・・・入社オリエンテーションで、雑多な事務手続の一部として資料が配布されるだけ。形式的に従業員から確認サインは得ているものの、誰もきちんと読んだことはない

これら3つの事例に共通するのは、作成、運用、浸透の取組みまでの一連のプロセスにおいて、タイ人従業員の主体的な関与がまったくなかった、という点です。翻訳にしても、外部業者に依頼して、日本語の理念をタイ語に翻訳するだけでは、従業員には伝わらないかもしれません。文法的に「正しい」タイ語と、子会社で実際に使用されている「生きた」タイ語は異なります。また、タイ子会社の業務実態や既存ルールとの整合性、理解のための補足説明追加等、最低限のローカライゼーションは不可欠です。グループ全体に適用される理念として、内容も統一的であることは大前提ですが、ローカライズを決して許さない、ということではないはずです。浸透のための取組みも、冊子を作成して配布するだけでは従業員に浸透しないかもしれません。

グループ理念の浸透に成功しているタイ子会社では、親会社が外部業者を使って翻訳した理念を一方的に「お仕着せ」するようなことはしません。親会社の担当者が、ディスカッション等を通じてタイ人担当者を巻き込みながら、タイ子会社の実態に即して内容を調整し、補足説明や事例紹介を追記する等、理解と浸透のためのローカライズを行っています。こうしたプロセスを通じて、タイ人担当者が理念の意義や重要性を認識し、一

般従業員に浸透させるためにはどのように研修・啓発を進めるべきか主体的に考え、その活動に責任を持って取り組む、といった好循環が生まれます。親会社が翻訳まですべてお膳立てして、これを適用するように、とタイ子会社に指示することは簡単ですが、これでは形式的な運用にしかありません。タイ子会社に理念を浸透させ、グループの一員としての自覚を持たせるためには、理念を親会社が「お仕着せ」するのではなく、海外子会社の現地従業員と一緒に作り上げていく、というスタンスが求められます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社

TEL：03-3548-5111（代表番号）

マネジャー 吉田 崇

takashi.t.yoshida@jp.kpmg.com

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote

(イングカナンタヴァーリー ラタナチョート)

ratanachote.ingcanuntavaree@jp.kpmg.com

【関連トピック】

タイ子会社管理の基礎知識

第1回～第5回までのバックナンバーはウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/07/thailand-knowledge-20170714.html>

【追記情報（2017年7月27日）】

KPMG Insight 7月号 Vol.25で掲載いたしました、『タイ子会社管理の基礎知識 第5回タイの会計基準が大きく変わる ～日系タイ子会社のTFRS for SMEs対応～』におきまして、執筆時点から状況が変化したため、追記情報を下記に掲載させていただきます。(執筆者：有限責任 あずさ監査法人 ASEAN 事業室 タイデスク パートナー 井戸 志生)

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

南アフリカとケニアにおける投資・会計・税務の概要

有限責任 あずさ監査法人

グローバルジャパニーズプラクティス
シニアマネジャー 齊藤 賢一

本稿では、投資ガイドの公表に合わせて、南アフリカとケニアへの進出と外資誘致、会計および監査制度、税制および留意事項等を概説します。今後、南アフリカおよびケニアでのビジネスを検討する際の参考になれば幸いです。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- ー 外資規制は相対的に緩く外貨送金も容易で、特定の業種を除き外資出資制限もない。ただし、南アフリカには黒人の経済力強化政策（Black Economic Empowerment Act、通称BEE）という黒人の地位回復を目的とした独特の制度があるので、注意する。
- ー 英連邦に属する南アフリカ、ケニアの法制度は共通するところが多く、複雑な制度はない。ただし、制度変更が生じた場合には、当局の理解が追いつかず運用が不十分になる可能性があるので注意する。



齊藤 賢一
さいとう けんいち



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

I. 日本企業の進出と外資の誘致

外務省の海外在留邦人数調査統計によると2016年10月1日現在の日本企業数は、在南アフリカ280社、在ケニア52社で、進出企業による現地提携企業の買収も目立ってきています。

特定の業種を除くほぼすべてのセクターが外国投資に対して開放されていて、外国投資に対する制限は限定的です。また、為替管理に特徴的な制度はなく外貨の国外送金は容易です。ただし、南アフリカには、BEEという黒人の経済的地位向上に向けた企業の取り組みや貢献度をスコア化するものがあります。高スコアを取得するためには、黒人への議決権の譲渡や黒人の経営参画が必要となります。スコアの取得は義務ではありませんが、公共セクター以外の企業にも広く普及していることから、進出前にBEEにどの程度準拠すべきかを検討する必要があります。

日本企業の一般的な進出形態には、以下のようなメリット・デメリットがあります。

	メリット	デメリット
子会社	● 独立した現地法人として親会社の責任は出資額に限定される。	● 会計監査またはレビューが必要になる。 ● 親会社からの資金援助は資本または借入金とされ、その実行は容易ではないため、堅実な事業計画が必要。
支店	● 本社と同一法人とみなされるため、本社からの資金援助が行いやすいので、市場調査などの初期段階の事業活動に向いている。	● 本社と同一法人とみなされるため、支店の活動についての責任が本社に及ぶ。 ● 原則として本社の全取締役を支店の取締役として登記し、変更があった場合にも登記をしなければならないので煩雑。

日本企業は、一般的に本社の補助的な活動を行う拠点を、法人税が課税されない駐在員事務所とする場合があります。ただし、南アフリカおよびケニアいずれの会社法、税法にも駐在員事務所という取扱いはありません。両国との租税条約に恒久的施設¹に関する具体的な取り決めがないと、日本企業の想定するような駐在員事務所は設立できず支店または子会社いずれかを設立することになります。特に日本とケニアとの間には租税条約がないので、注意が必要です。

II. 現地規制の概要

南アフリカ、ケニアはいずれも英連邦に所属しているため法規制は類似しており、複雑なものはありません。税制に関しては、法人税、個人所得税、社会保険、付加価値税（VAT）、関税、物品税、源泉税が設定されており、移転価格税制はOECDのガイドラインに基づいています。

また、現地会計基準は既に失効し国際会計基準（IFRS）に統一されており、会計監査制度が整備されています。ただし、支店については、南アフリカでは会計監査が原則不要であるのに対しケニアでは必要とされている点が異なります。

労働法規については、無期雇用契約と有期雇用契約のいずれも締結可能ですが、労働者の権利が強く、会社の業績悪化等による整理解雇は困難であり一般的に解雇しにくいこと、定期的な物価上昇に連動して賃金も上昇していく傾向にあること、ストライキが多いので労働組合との密な交渉が必要になる点に留意する必要があります。

III. 進出に際しての留意事項

南アフリカは2010年頃から、ケニアは2015年ごろから進出企業が多様化し消費材・サービス分野への進出が目立っており、それぞれ東部、南部アフリカへの進出のハブとして、今後もさらに増加傾向が続くと予想されます。

ただし、近年、南アフリカにおいて入国管理法、ケニアにおいて会社法などが改正・施行されましたが、新制度の施行時に当局自身がこれを理解しておらず詳細なガイドラインも用意されていなかったことから、旧法の運用を継続するまたは担当官が独自の裁量を行うなど実務に混乱が生じたことがあります。このように、進出規制は複雑ではありませんが当局の制度運用には人治的な面がありますので、進出にあたってはあらかじめ、外部の専門家と密にコミュニケーションを取り最新情報を入手する必要があります。

¹ 外国法人に対する課税の根拠となるもので、支店、出張所、その他の事業所、工場や倉庫業者の倉庫等、事業を行う一定の場所を意味する。但し、租税条約等により、資産の購入・保管用途のみに使用する場所、事業の遂行に当たり補助的な機能を有する事業上の活動（広告・宣伝・情報の提供・市場調査・基礎的研究等）を行うためのみに使用する一定の場所等は含まれない場合がある。

2017年版 南アフリカ投資ガイド

2017年6月発行



内容

1. ビジネスの環境
2. 南アフリカへの投資方法
3. 会社運営と撤退
4. 事業規制
5. 税制
6. 労働・雇用関係
7. 投資に対する優遇措置

本冊子は、南アフリカへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる投資方法と事業規制などを解説しています。ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

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

2017年版 ケニア投資ガイド

2017年9月発行



内容

1. ビジネスの環境
2. ケニア共和国への投資方法
3. 会社運営
4. 事業規制
5. 税制
6. 労働・雇用関係
7. 投資に対する優遇措置

本冊子は、ケニアへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる投資や拠点開設に関する制度から、税務、会計、労働法規などについて解説しています。ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/09/kenya-latest-topics-2017.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン 中東アフリカ事業室
CountryDesk@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人

シニアマネジャー 齊藤 賢一

2005 年日本国公認会計士登録。大手監査法人にて、通算 15 年にわたって多業種の日本企業の会計監査に携わる。2016 年 12 月までの約 3 年間、南アフリカに駐在。

2017 年 1 月よりあずさ監査法人に転じ、現在中東・アフリカへの進出を検討する日本企業の海外事業をサポート。投資ガイド、アフリカ投資に関連する寄稿など執筆実績多数。

kenichi.saito@jp.kpmg.com

ベルギーの投資環境と事業展開上の留意点

KPMG ベルギー

ブリュッセル事務所

シニアマネジャー 西村 睦

英国のEU離脱に端を発し、米国トランプ政権の誕生など世界的に台頭する保護主義のなかで、2017年は欧州主要国における国政選挙が集中する年となり、欧州における政治経済環境は不確実な時代に入りつつあります。他方、日EU経済連携協定(EPA)交渉が7月に大枠合意に至るなど、日本企業にとって欧州市場の重要性は今後ますます高まり、魅力的な投資先であり続けられると思われます。

本稿では、欧州における中核国の1つであるベルギーを取り上げ、ベルギーにおける投資環境および同国への新規市場参入を検討する際の事業展開上の留意点について解説します。

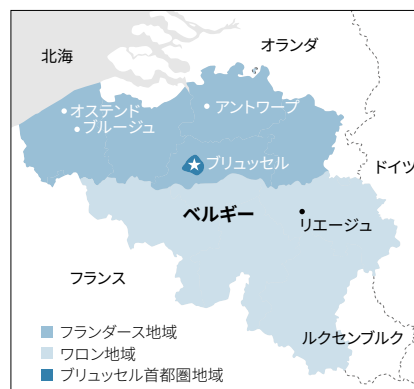
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



西村 睦
にしむら まこと

【ポイント】

- ー ベルギーには投資環境として、地政学的な優位性、発達した物流インフラ、教育水準が高く多言語対応可能な労働人員、イノベーション重視の優遇税制などの特徴があり、欧州統括会社をベルギーに設置する日系企業も多い。
- ー 連邦政府は、来年度からの法人税率の段階的な引き下げ（2020年度までに25%に）、2020年度からの連結納税制度の導入を含む税制改革の骨子を公表しており、今後投資先としての魅力がさらに高まる可能性がある。
- ー ベルギーで会社を設立する際、日系企業にとって一般的な法人形態は、株式会社と有限会社である。会社設立には通常2〜4週間程度の期間を要する。
- ー 上場している多国籍企業のベルギー現地法人は、非上場、小規模の会社でも、法定監査、財務諸表の開示が要求される点に注意が必要である。また、日本の親会社のIFRS適用に伴い、決算の早期化が課題になることが多い。



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

I. ベルギーの概況、 日系企業の現況および投資環境

1. ベルギーの概況

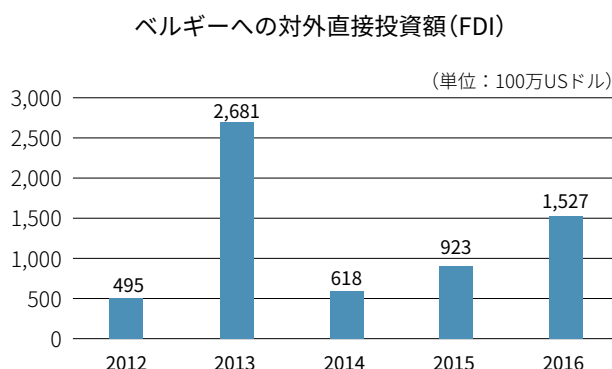
ベルギー王国は、ドイツ、フランス、オランダ、ルクセンブルグと国境を接し、イギリスとは海峡を隔てた隣国という関係で、5億人を超える豊かな消費人口を抱えるEU市場のほぼ中央に位置しています。国土面積が約3万km²(日本の約12分の1)、人口が約1,130万人の比較的小さな国ですが、2015年の名目GDPで世界26位、ユーロ圏では6位の経済力を有しています(IMF World Economic Outlook)。また、首都ブリュッセルは、欧州連合理事会、欧州委員会、NATOをはじめとする多くの国際機関の本部が設置される世界でも有数の国際都市です。

ベルギーは立憲君主制を敷いており、ブリュッセル首都圏地域、フランダース地域、ワロン地域の3つの地域と、フランス語、オランダ語、ドイツ語を使用する3つの共同体から成る連邦制をとっています。3つの公用語を持つ多言語国家であることに加え、古くからラテン、ゲルマン、アングロ・サクソン文化が交わる多文化社会でもあり、新しいアイデアや新製品のテストマーケットとしても注目されています。

2. 日系企業の現況

日本とベルギーは1866年に外交関係を樹立し、昨年150周年を迎えました。現在、約230社の日系企業がベルギーに進出しており(外務省 海外在留邦人数調査統計)、欧州統括会社をベルギーに設置する企業も多く見られます。図表1では、直近5年間のベルギーへの直接投資額(FDI)を示しています。欧州債務危機等を背景に一度は落ち込んだものの、2015年以降堅調に増加しています。また、最近では、日系製薬会社や電気機器製造会社による大型買収関連の発表もあり、ベルギーが日系企業の投資先として有力な候補地であることが伺えます。

図表1:ベルギーへの直接投資額(出所:財務省)



3. ベルギー投資環境

(1) 欧州中核国としての魅力

ベルギーの投資環境の特徴として、以下のような点が挙げられます。

- ① 欧州市場へのゲートウェイとしての位置づけ
- ② 欧州の中央に位置する有利な立地に加え、港湾・空港などの発達した交通インフラ
- ③ 首都ブリュッセルが、EUやNATOが本部を置く国際的な意思決定の場であること
- ④ 高い労働生産性、外国語能力が高く、高度な教育を受けた人材を容易に雇用できること
- ⑤ イノベーション重視の政策、研究開発活動や知的財産に関する優遇税制
- ⑥ 他の欧州主要都市に比べて安価な不動産価格
- ⑦ 外国人が暮らしやすい生活環境、優れた医療制度や日本人学校

(2) 投資を検討するうえでの留意点

① 高い法人税率と税制改革の概況

ベルギーの法人税率は33.99%で、イギリスの19%、オランダの25%、ドイツの29.55%等と比較して高い水準にあります。ベルギーには、事業資本を仮に借入金で調達したとみなし、利息相当の金額を課税所得から控除することができる「みなし利息控除制度」があり、かつてはこの制度の適用により、実際の税負担を大幅に下げることが可能でした。

ただし、この制度の計算で使用される国債金利は欧州中央銀行のマイナス金利政策などにより近年大幅に下落し、2014年度に2.63%だった適用利率は、2017年度には0.237%となっており、制度の優位性は低下しています。

この点に関しては、現在の法人税率を2018年度に29.58%、2020年度以降は25%に引き下げること、2020年度以降の連結納税制度の導入などを含む税制改革案が、今年8月に連邦政府内で合意されています。

② 高い雇用コストと削減施策

ベルギーでは、社会保障費の企業負担の料率が約32.5%と高い水準にあり、個人所得税率が高いことと併せて企業の雇用コストの引き上げの要因となっています。

この点に関して、政府が進めているタックスシフト政策の一環で、社会保障費の企業負担は段階的に引き下げられており、従来約35%だったものが2016年4月1日より現在の約32.5%に改正され、2018年1月1日以降はさらに27.5%まで引き下げられることが決まっています。

また、研究活動に従事する一定要件を満たす従業員の雇用、シフト勤務と夜間勤務での雇用、経済状況の芳しくない特定の地域での雇用に関しては、雇用促進のための助成金制度が整備

されており、それらを適用することで雇用コストの削減や優秀な研究開発人材を低コストで雇用できる可能性があります。

立銀行への提出を通じて行なわれ、提出期限は期末日から7ヵ月以内かつ株主総会での年次財務諸表の承認から1ヵ月以内です。

II. ベルギー 現地法人の設立

1. 現地法人の設立形態

ベルギー会社法では10以上の法人形態が選択可能で、現地法人設立の検討にあたっては、事業目的、法人としてのガバナンス構造、資本構造等を踏まえて最適な形態を選択する必要があります。代表的な法人形態は、株式会社 (SA/NV) と、有限会社 (SPRL/BVBA) です。

一般的に有限会社は、事業活動の規模が小さい場合に採用されることが多く、事業規模や事業領域の幅広い多国籍企業は、株式会社を選択することが多い傾向にあります。それぞれの形態の主な違いは図表2のとおりです。

なお、ベルギーにおける会社設立には、通常2週間～4週間程度の期間を要します。また、設立する会社の本店所在地によって使用する公用語が異なるため、(フランス語、オランダ語、ドイツ語) 注意が必要です。

2. 上場企業 (多国籍企業) に要求される法定監査

株式会社、有限会社共に、連続する2会計年度にわたり、以下の基準の2つ以上に該当する会社は法定監査人を任命する必要があります。

- 年間平均従業員数50人以上
- 年間売上高900万ユーロ以上
- 総資産450万ユーロ以上

なお、連結財務諸表を作成・開示するグループ企業に属している場合、親会社を含めたグループ企業としてこの条件が適用される規定があるため、上場している多国籍企業のベルギー現地法人は殆どの場合、法定監査が要求されます。

また、労働協議会を設置する会社 (すなわち、年間の平均従業員が100人以上の会社) は、ベルギー会社法に定める特定の責務を担う監査人の設置が義務付けられています。

III. 決算、法定監査要件に関する留意点

1. 非上場企業であっても要求される財務諸表の開示

ベルギーでは非上場企業であっても、株式会社、有限会社共に、年次財務諸表の開示が求められます。開示はベルギー国

3. IFRS 適用会社では決算早期化が課題

上記のとおり、上場企業のベルギー現地法人は、非上場かつ規模が小さい場合でも、年次財務諸表の開示および法定監査が義務づけられていることに留意が必要です。

また、ベルギー特有の論点ではありませんが、親会社がIFRSを適用する場合、決算早期化が課題になるケースがあります。財務諸表開示までの期限が最長7ヵ月と長いことから、ベルギー

【図表2 株式会社と有限会社の比較】

	株式会社 (SA/NV)	有限会社 (SPRL/BVBA)
株主	2人以上の株主(個人、法人)が必要。	1人でも設立可能。
払込資本	最低資本金 61,500ユーロ。 ※各株式に対して最低25%の払込が必要。	最低資本金 18,550ユーロ。 ※設立時の要払込金額は出資者数により異なる。
株式と譲渡制限	記名式株式および電子式株式(無記名)。 譲渡は原則自由だが、定款で一定の制限を加えることも可能。	記名式株式。 譲渡は、譲渡対象の株式を除く、3/4以上の株式を保有する株主の半数以上の同意が必要。
取締役	取締役会の設置義務があり、最低3名以上の取締役から構成。	取締役会の設置義務はない。 1名あるいは複数の経営者による経営。 ※経営者は出資者でなくてもよい。
代表権	原則として取締役会自体が代表権を有する。 定款で規定することで、1人または複数の取締役に、個別または共同の代表権を付与できる。	経営者が代表権を有する。複数の経営者がいる場合、それぞれ単独で代表権を行使できる。 定款で、複数の経営者の署名が必要となるよう規定することも可能。

企業では日本での実務と比べ、決算のタイミングが遅い傾向がみられます。日系企業の現地法人でも、日本の連結財務諸表に関する会計基準で親会社と子会社の3ヵ月以内の決算日の違いが許容されているため、たとえば、親会社が3月末決算、ベルギー子会社が12月末決算の場合、1.5ヵ月程度掛けて決算を行う例も珍しくありません。

IFRSでは決算日の統一が求められるため、親会社が新たにIFRSを適用する場合や既にIFRSを適用している会社がベルギー企業を買収する場合に、ベルギー子会社側での決算早期化が課題になることがよくみられます。

IV. 終わりに

本稿では、ベルギーの投資環境と事業展開上の留意点として、ベルギーが有する投資環境上の優れた特徴および税制や雇用コストなどの課題のほか、新規にベルギーに子会社を設立する際の会社法上の留意点に加えて、日系企業の親会社のIFRS適用に伴う決算上の影響などについて解説しました。上述のとおり、政治環境が流動的な欧州ではありますが、欧州における地政学的な優位性から、ベルギーに欧州統括会社を設置する、あるいは、業容拡大施策として大型買収を実行する日系企業の事例もあります。本稿が、日系企業の皆様にとって、今後の欧州事業戦略を検討するうえでの一助となれば幸いです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ベルギー
ブリュッセル事務所
シニアマネジャー 西村 陸
TEL: +32-2-708-3831
mnishimura1@kpmg.com

メールマガジンのご案内

KPMG ジャパンのホームページ上に掲載しているニュースレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別に e メールにより随時お知らせするサービスを実施しています。現在配信中のメールニュースは下記のとおりです。配信ご希望の方は、Web サイトの各メールニュースのページよりご登録ください。

www.kpmg.com/jp/mail-magazine

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

※ 2017年7月号より、KPMG Risk Advisory News は KPMG Consulting News に統合いたしました。

セミナーのご案内

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記 Web サイトをご確認ください。

www.kpmg.com/jp/ja/events

あずさ監査法人 オンライン解説・ オンライン基礎講座のご案内

8月以降に公開したオンライン解説・オンライン基礎講座について、ご案内いたします。

これらのオンライン解説や基礎講座は、あずさ監査法人のウェブサイトまたはiPhone/Android用アプリ「KPMG会計・監査A to Z」より視聴できます。

オンライン基礎講座 日本基準・IFRS

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/03/online-basic-ifs-jgaap.html>

日本基準オンライン解説 企業会計基準公開草案第61号「収益認識に関する会計基準(案)」

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/08/jgaap-revenue-201708.html>



今後も会計に関する情報を積極的に提供してまいります。ぜひご活用ください。

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。



破壊、そして成長へ グローバルCEO調査2017

2017年9月
English / Japanese

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もと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。



サイバーセキュリティ サーベイ2017

2017年6月
Japanese

大規模なサイバー攻撃が数多く報告されるなか、経済活動のみならず現代社会全体として、サイバーセキュリティの重要度は一層高まっています。

日本でも、2015年12月に「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」が経済産業省より公開され、企業はサイバーセキュリティの確保を経営課題として位置づけ、CISO(最高情報セキュリティ責任者)を中心とした管理体制を構築することが求められています。本冊子は、CISOまたは情報セキュリティ責任者を中心とした「サイバーセキュリティ経営」の推進の実態を明らかにすることを目的として、国内企業に対して実施したサイバーセキュリティに関する調査結果をまとめたものです。



Guide to condensed interim financial statements – Illustrative disclosures 要約期中財務諸表ガイドー開示例ー

2017年6月
English/Japanese

本冊子は、企業が要約期中連結財務諸表をIAS第34号「期中財務報告」に従って作成及び表示する際に役立つものとなることを目的として作成されており、一般的な事業活動を営む架空の多国籍企業を想定した財務諸表の様式を例示しています。2017年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2017年3月15日までにIASBが公表した基準書、基準書の改訂及び解釈指針を反映しています。



開示チェックリスト ー要約期中財務諸表ガイドー

2017年6月
English/Japanese

本冊子は、要求される可能性のある開示を識別することにより、IAS第34号「期中財務報告」に準拠した要約連結期中財務諸表の作成及び表示について企業に役立つものとなることを目的としています。本冊子は、2017年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2017年3月15日までにIASBが公表した基準書および基準書の改訂(「現在適用されている」規定)に基づいています。



2016 フィンテック100 最も成功しているグローバルな フィンテックイノベーター

2017年6月
English / Japanese

本冊子は、KPMG及びH2 Ventures社が選定したフィンテック・ビジネスにおける世界のマーケットリーダー企業50社と注目の新興企業(Emerging Stars) 50社の計100社の事業モデル等について紹介しています。本冊子では、成長を続け、活気に満ちたグローバル金融サービス技術セクターにおいては、新しいアイデアこそが多額の資金を引き寄せる力となることが明らかになっています。



あずさ監査法人の監査品質向上への取組に 関する冊子を発行しました。 AZSA Quality 2017 監査品質向上への取組

2017年9月
Japanese

あずさ監査法人の監査品質向上への取組をご理解いただくため、AZSA Quality 2017を発行しました。この冊子は、あずさ監査法人の監査品質およびその基礎となる品質管理、そしてそれを支える人材育成について紹介しています。

出版物のご案内

詳細解説 IFRS開示ガイドブック

NEW



2017年7月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・856頁 8,600円(税抜)

我が国におけるIFRSの任意適用企業は順調に拡大しており、近年、企業情報の開示の在り方に関する関心が高まる中、IFRSが要求する開示情報の意義やそれに関連する解釈、具体的な開示方法についてのニーズが高まっています。

本書は、そのような期待に応えるIFRSの開示の専門書として、IFRSの開示事項に関する考え方を解説し、定説がない場合には、必要に応じ当法人の見解を示しています。また、図解、設例等によるわかりやすい解説を心がけ、開示事項の理解のため、実際の開示事例の紹介にとどまらず、開示事例の分析結果についても記載しています。

- 第1章 IFRS任意適用制度の概要及び法定開示作成にあたっての留意事項
- 第2章 財務諸表
- 第3章 財政状態計算書に関連する事項
- 第4章 包括利益計算書に関連する事項
- 第5章 金融商品
- 第6章 他の企業への関与の開示
- 第7章 その他
- 第8章 期中財務報告
- 第9章 初度適用
- 第10章 新基準によって置き換えられた現行基準

ガバナンス革命の新たなロードマップーふたつのコードの高度化による企業価値向上の実現

NEW



2017年7月刊
【著】北川 哲雄
【執筆】芝坂 佳子(あずさ監査法人 パートナー) 他多数
東洋経済新報社・309頁 3,600円(税抜)

コーポレートガバナンスへの様々な取組を、企業価値向上に資する好循環のものとするために、「取締役会改革」「統合報告書」「議決権行使」「新アナリスト規制」「フェア・ディスクロージャー・ルール」「PRI(責任投資原則)署名」「ESG投資」「エンゲージメント」等に関し、改革の方向性を包括的に取り上げています。

- 序章 ベクトル共有化の重要性
- 第1章 コーポレートガバナンス革命の進展
- 第2章 フェア・ディスクロージャー規制とアナリスト
- 第3章 IR活動の高度化
- 第4章 統合報告書とSASBー長期投資家とエンゲージするためのツール
- 第5章 先端的情報開示と経営戦略ー中外製薬の研究
- 第6章 ESG投資の可能性
- 第7章 株主行動としてのエンゲージメントへの期待
- 第8章 ユニバーサル・オーナーシップ理論の展開と課題ー年金基金への適用を中心に
- 第9章 社外取締役の活用とコーポレートガバナンスー日米での議論の歴史
- 第10章 コーポレートガバナンス強化に向けた新たな動き

実務ガイドンス 移転価格税制 (第5版)



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

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

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

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

www.kpmg.com/jp/publication

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

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

詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2017/05/asia-tax-awards2017.html>

出版物一覧

KPMGジャパンでは、企業会計・監査に関わる実務をはじめ、企業経営をめぐる最新のトピックや公会計実務等について、わかりやすく解説した書籍を数多く出版しています。詳しい内容や書籍一覧につきましては、ホームページをご覧ください。また、ご注文の際は、出版社までお問い合わせください。

(●は2017年以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	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	あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	図解&徹底分析 IFRS「新リリース基準」	2016年 7月	中央経済社	280頁	3,200円	
財務会計	1	会社法決算の実務(第11版)	●2017年 2月	中央経済社	904頁	6,800円	あずさ監査法人
	2	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	
	3	パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務	2015年 8月	中央経済社	464頁	4,800円	
	4	有価証券報告書の見方・読み方(第9版)	2015年 3月	清文社	596頁	4,200円	
	5	持分法の会計実務	2014年 9月	中央経済社	324頁	3,600円	
	6	取締役・執行役・監査役実務のすべて	2014年 8月	清文社	752頁	4,500円	
	7	連結財務諸表の実務(第6版)	2014年 6月	中央経済社	968頁	9,500円	
	8	資本等取引と組織再編の会計・税務	2014年 4月	清文社	538頁	3,500円	KPMG
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
	3	Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)	2014年 7月	中央経済社	340頁	3,200円	
業種別 アカウンティング・ シリーズ	I	1. 建設業(第2版) 2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 7. 不動産業 8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業	●2017年 3月	中央経済社	440頁	4,000円	あずさ監査法人
	II	1. 銀行業 2. 証券業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業 5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業	2012年 9月	中央経済社			
税務	1	実務ガイダンス 移転価格税制(第5版)	●2017年 5月	中央経済社	400頁	4,000円	TAX KPMG
	2	移転価格税制の実務詳解－BEPS対応から判決・裁決事例まで	2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	
	3	BEPSで変わる移転価格文書の作成実務	2016年 2月	中央経済社	264頁	3,000円	
	4	移転価格税制実務指針 ー中国執行実務の視点からー	2015年10月	中央経済社	482頁	5,400円	
経営	1	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント(第2版)	●2017年 5月	経済法令研究会	240頁	1,600円	HC
	2	M&Aと組織再編のすべて	●2017年 3月	金融財政事情研究会	872頁	10,000円	FAS
	3	持続的成長のための「対話」枠組み変革	●2017年 3月	商事法務	632頁	6,300円	あずさ監査法人
	4	Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる！？	●2017年 2月	ビジネス教育出版	160頁	1,800円	KPMG
	5	マネー・ローンダリング規制の新展開	2016年 7月	金融財政事情研究会	768頁	5,000円	あずさ監査法人
	6	ビッグデータ分析を経営に活かす	2016年 3月	中央経済社	200頁	2,400円	KPMG
	7	統合報告の実際－未来を拓くコーポレートコミュニケーション	2015年 7月	日本経済新聞出版社	328頁	3,200円	KPMG
	8	実践 企業・事業再生ハンドブック	2015年 4月	日本経済新聞出版社	496頁	4,500円	FAS
	9	実践 人事制度改革 ー今、解決すべき14課題への対応実務ー	2015年 2月	労務行政	312頁	3,600円	KC
IPO	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第2版)	●2017年 1月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人 KPMG
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
	4	アジア上場の実務 Q&A	2014年 6月	中央経済社	544頁	5,600円	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第3版)	●2017年 3月	中央経済社	412頁	4,300円	あずさ監査法人 FAS
	2	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	
	3	IT統制評価全書	2013年 3月	同文館出版	584頁	6,500円	
	4	企業不正の調査実務ー兆候の検知から調査技術、事後処理まで	2012年12月	中央経済社	384頁	3,800円	
	5	不正・不祥事のリスクマネジメント	2012年 6月	日本経済新聞出版社	368頁	3,800円	
海外	1	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	KPMG あずさ監査法人
	2	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
	3	中国子会社の投資・会計・税務(第2版)	2014年11月	中央経済社	1,152頁	12,000円	
	4	メコン流域諸国の税務(第2版)	2014年10月	中央経済社	570頁	6,200円	
	5	英国の新会計制度	2014年 4月	中央経済社	224頁	2,600円	
公会計等	1	公益法人会計の実務ガイド(第4版)	●2017年 4月	中央経済社	344頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	社会福祉法人会計の実務ガイド(第2版)	2016年10月	中央経済社	304頁	3,400円	
	3	医療法人会計の実務ガイド	2016年 8月	中央経済社	336頁	3,400円	
	4	公立病院の経営改革(第2版)ー地方独立行政法人化への対応ー	2016年 8月	同文館出版	208頁	2,900円	
	5	学校法人会計の実務ガイド(第6版)	2014年11月	中央経済社	466頁	4,600円	
	6	公益法人・一般法人の新決算実務Q&A	2014年 1月	中央経済社	288頁	3,200円	

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。

南アフリカ投資ガイド



2017年
Japanese

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

2017年6月7日更新。

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

ペルー投資ガイド



2017年
Japanese

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

2017年5月15日更新。

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

ベトナム投資ガイド



2017年
Japanese

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

2017年4月14日更新。

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

韓国のビジネス実務ガイドブック(韓国投資ガイド)



2017年
Japanese

本ビジネス実務ガイドブックはKPMGソウル事務所のサムジョン会計法人が取り纏めたもので、韓国で事業活動を行うにあたって必要となる各種制度のうち、重要なものを選定しており、韓国への進出を考える企業から、すでに韓国へ進出している企業まで、幅広い読者の方を対象に内容を充実させております。

2017年1月23日更新。

<http://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/01/korea-business-guidebook2017.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	2016年
韓国	2017年	ベトナム	2017年	スペイン	2016年	ブラジル	2013年
インドネシア	2015年	マレーシア	2015年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2015年	ミャンマー	2016年	ドイツ	2016年	南アフリカ	2017年
タイ	2016年	トルコ	2014年	ハンガリー	2016年	ケニア	2017年
台湾	2017年	イタリア	2016年	ポーランド	2014年		

Brexit (英国のEU離脱)にかかる情報発信

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

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

www.kpmg.com/jp/brexit

日本語対応可能な海外拠点一覧

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

Asia Pacific		連絡先担当者		E-mail	電話
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Brisbane	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Melbourne	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Perth	鈴木 史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61/(8) 9263-7382
China	Shanghai 上海	高部 一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86/(21) 2212-3403
	Beijing 北京	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86/(10) 8508-5889
	Tianjin 天津	伊藤 雅人	Masato Ito	masato.ito@kpmg.com	86/(22) 2329-6238 Ext. 613-5060
	Guangzhou 広州	稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
	Shenzhen 深圳	最上 龍太	Ryuta Mogami	ryuta.mogami@kpmg.com	86/(755) 2547-1121
	Hong Kong 香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270
	Phnom Penh	山田 知秀	Tomohide Yamada	tyamada@kpmg.co.th	66/(2) 677-2467
	India	後谷 賢	Satoshi Gotani	satoshi@kpmg.com	91/(98) 2144-8941
	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91/(96) 7704-7188
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212
	Bengaluru	田村 暢太	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
	Ahmedabad	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
Indonesia	Jakarta	石渡 久剛	Hisatake Ishiwatari	Hisatake.ishiwatari@kpmg.co.id	62/(21) 570-4888
Korea	Seoul	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Laos	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Myanmar	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95/(1) 860-3361
Malaysia	Kuala Lumpur	松元 勝彦	Katsuhiko Matsumoto	kmatsumoto2@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3504
Philippines	Manila	矢野 隆	Takashi Yano	tyano1@kpmg.com	63/(2) 885-7000
Singapore	Singapore	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	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(24) 3946-1600 Ext.6124
	Ho Chi Minh City	金岡 秀浩	Hidehiro Kanaoka	hidehirokanaoka@kpmg.com.vn	84/(28) 3821-9266 Ext.3400
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331
	Atlanta	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1/(404) 222-3212
	Chicago	康子 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	星野 光泰	Mitsuyasu Hoshino	mhoshino@kpmg.com	1/(502) 587-0535
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Sao Paulo	吉田 幸司	Yoshida Koji	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	Compinas	菊元 崇	Takashi Kikumoto	takashikikumoto@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8740
	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
Canada	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Chile	Santiago	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367
Mexico	Leon	布谷 三四郎	Sanshiro Nunotani	sanshironunotani@kpmg.com.mx	52/(477) 293-4806
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro	青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	TEL
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/(20) 7311-2911
Belgium	Brussels	西村 睦	Makoto Nishimura	mnishimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4153
Czech	Prague	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420/(222) 123-101
France	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33/(1) 5568-6533
Germany	Düsseldorf	伊藤 剛	Takeshi Itoh	titoh@kpmg.com	49/(211) 475-7330
	Hamburg	久松 洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	49/(40) 32015-4022
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69) 9587-1909
	Munich	中川 大輔	Daisuke Nakagawa	dnakagawa1@kpmg.com	49/(89) 9282 1517
Hungary	Budapest	長竹 純一	Junichi Nagatake	Junichi.Nagatake@kpmg.hu	36/(1) 8877174
Italy	Milan	金 初福(キム・チョフィ)	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin	栗林 智子	Tomoko Kuribayashi	tkuribayashi1@kpmg.com	353/(1410) 2051
Kenya	Nairobi	岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254/(70) 9576613
Netherlands	Amsterdam	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyo	yasumasakyoi@kpmg.pl	48/(22) 528-1649
Russia	Moscow	大西 洋平	Onishi Yohei	yoheionishi@kpmg.ru	7/(495) 937-4444
South Africa	Johannesburg	佐々木 一晃	Kazuaki Sasaki	kazuaki.sasaki@kpmg.co.za	27/(71) 684-5781
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
	Madrid	久保寺 敏子	Toshiko Kubotera	toshikokubotera@kpmg.es	34/(91) 451-3117
Turkey	Istanbul	吉原 和行	Kazuyuki Yoshihara	kazuyukiyoshihara@kpmg.com	90/(216) 681-9000
UAE	Dubai/Abu Dhabi	森脇 昭	Akira Moriwaki	akiramoriwaki@kpmg.com	971/(2) 634-3318

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

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約5,600名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融・情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

東京事務所 TEL 03-3548-5100
大阪事務所 TEL 06-7731-1000
名古屋事務所 TEL 052-589-0500

札幌事務所 TEL 011-221-2434	盛岡オフィス TEL 019-606-3145
仙台事務所 TEL 022-715-8820	新潟オフィス TEL 025-227-3777
北陸事務所 TEL 076-264-3666	富山オフィス TEL 0766-23-0396
北関東事務所 TEL 048-650-5390	高崎オフィス TEL 027-310-6051
横浜事務所 TEL 045-316-0761	静岡オフィス TEL 054-652-0707
京都事務所 TEL 075-221-1531	浜松オフィス TEL 053-451-7811
神戸事務所 TEL 078-291-4051	岐阜オフィス TEL 058-264-6472
広島事務所 TEL 082-248-2932	三重オフィス TEL 059-223-6167
福岡事務所 TEL 092-741-9901	岡山オフィス TEL 086-221-8911
	下関オフィス TEL 083-235-5771
	松山オフィス TEL 089-987-8116

KPMGコンサルティング株式会社

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

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

株式会社 KPMG FAS

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

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

KPMG税理士法人

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

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

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

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

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

KPMG社会保険労務士法人

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

TEL 03-6229-8000

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

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

TEL 03-3548-5470

会計・監査コンテンツ検索ツールのご紹介

会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。

www.kpmg.com/jp/search-tool

KPMG

会計・監査コンテンツ検索ツール

会計・監査コンテンツをトピック別、業種別で検索できます。

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

検索

1 - 10件 / 20件

発行日 ▼	タイトル
2017年3月24日	国際公会計基準 (IPSAS) について
2017年3月23日	IFRSオンライン解説 2017年2月 IASB会議速報
2017年3月23日	IFRS財務諸表ガイド - 開示チェックリスト (2016年10月版)
2017年3月15日	会計基準情報 (2016.12 - 2017.1)
2017年3月7日	会計基準Digest 会計基準を巡る動向 2017年2月号
2017年3月3日	金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正 (案) を公表
2017年2月24日	IFRS Perspectives - February 2017
2017年2月22日	会社法決算の実務 (第11版)
2017年2月17日	IFRS財務諸表ガイド - IAS第39号に基づく銀行業の開示例
2017年2月13日	IFRS財務諸表ガイド - 開示例 (2016年10月版)

「KPMG 会計・監査 A to Z」アプリのご紹介

本アプリおよびウェブサイトでは、日本基準、修正国際基準、IFRS および米国基準に関する情報を積極的に提供してまいります。



アプリのダウンロード

- App Store (iPhone版) または Google Play ストア (Android版) からダウンロードすることができます (無料)。
- 「KPMG 会計・監査 A to Z」、「KPMG」、「あずさ監査法人」等で検索してください。

※ iPhone、iPad、AppStore は米国 Apple Inc. の商標または登録商標です。
 ※ Android、Play ストア は Google Inc. の商標または登録商標です。
 ※ 「KPMG 会計・監査 A to Z」は、有限責任 あずさ監査法人の登録商標です。

KPMG ジャパンウェブサイトのアプリ紹介ページ

www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz



ソーシャルメディアのご紹介

リサーチ／報告書、解説記事、動画による解説など、KPMG の知見を集めた独自コンテンツを発信しています。

www.kpmg.com/jp/socialmedia



KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



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

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2017 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2017 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.