



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 27

November 2017

特集 (対談)

AIで「企業経営を変革」するために
今できること

kpmg.com/jp



Contents

特集 (対談)

2 AIで「企業経営を変革」するために 今できること

東京大学 大学院 教授
杉山 将氏

×

KPMGコンサルティング株式会社
椎名 茂

テクノロジートピック

7 RPA高度化に向けた方法論と活用事例

KPMGコンサルティング株式会社
田中 淳一／田邊 智康／塩野 拓／
張 駿宇／信田 人

12 ICO (イニシャル・コイン・オファリング) の台頭と その影響

KPMGジャパン 保木 健次

17 CIOサーベイから見たデジタル経営時代のCIOの役割

KPMGコンサルティング株式会社
松本 剛／清水 智之

22 法務・コンプライアンスに関するテクノロジー —Legal Techの活用に向けて

KPMGコンサルティング株式会社
水戸 貴之

ガバナンストピック

27 事業リスクとしてのESGの把握と企業価値向上

KPMGジャパン 土屋 大輔

31 インタビュー 統合報告の発展のために企業のCEOが果たす役割

国際統合報告評議会 (IIRC)
Richard Howitt氏／Jonathan Labrey氏
KPMGジャパン
芝坂 佳子／高橋 範江

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

会計監査トピック

35	新しいIFRS保険会計とそのインパクト	あずさ監査法人 三輪 登信／加賀 直樹
40	変わる米国ヘッジ会計	あずさ監査法人 中川 祐美
45	データ分析を用いた子会社管理	あずさ監査法人 小川 勤／齋藤 英喜
51	会計・監査情報 (2017.8-9)	あずさ監査法人 小松 拓史

税務トピック

56	BEPS防止措置実施条約の概要と実務への影響	KPMG税理士法人 角田 伸広
60	税務情報 (2017.8-9)	KPMG税理士法人 村田 美雪／風間 綾／ 内藤 直子

海外トピック

63	中国事業を考える	KPMG中国 高部 一郎
69	インド子会社におけるITを活用したガバナンス強化のための要点	KPMGインド 田村 暢大
74	タイ子会社管理の基礎知識 第7回 移転価格税制の動向と必要な対応	あずさ監査法人 井戸 志生

ご案内

- 78 メールマガジン／セミナー
オンライン解説・基礎講座
- 79 Thought Leadership
- 80 出版物のご案内
- 81 出版物一覧

- 82 日本語版海外投資ガイド
- 83 海外拠点一覧
- 84 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

AIで「企業経営を変革」するために 今できること

杉山 将氏

すぎやま まさし

東京大学 大学院
新領域創成科学研究科
教授

A black and white portrait of Masashi Sugiyama, a middle-aged man with glasses, wearing a light-colored button-down shirt. He is gesturing with his right hand while speaking.

2001年に東京工業大学より博士（工学）の学位を取得。2001年より東京工業大学助手、2003年より東京工業大学助教授、2014年より東京大学教授。2016年より理化学研究所革新知能統合研究センター長を併任。機械学習とデータマイニングの理論研究とアルゴリズムの開発、および、その信号処理、画像処理、ロボット制御などへの応用研究に従事。

オックスフォード大学准教授のマイケル・オズボーン氏が発表した論文“THE FUTURE OF EMPLOYMENT（雇用の未来）”によると、会計士や弁護士、経営者はAIに仕事を奪われる職業だという。だが、本当にそのような万能なAIが出現し、人間から仕事を奪っていくのだろうか？

日本のAI研究の第一人者である東京大学大学院教授であり、11月21日に開催されるKPMGフォーラムの基調講演者として登壇される、杉山将氏に、現在のAIブームと、その流れの中で企業経営を変革するために何ができるのか、弊社コンサルタントの椎名茂がお話を伺った。

画像認識技術のブレイクスルーが起したAIブーム

椎名：ここ数年、世間ではかなりAI（artificial intelligence、人工知能）が話題になっています。AIがブームになったのはこれで3回目ですが、今回これだけ騒がれるようになったきっかけは何だと思えますか？

杉山：このAIブームには、我々AI研究者も本当にびっくりしています。実は、機械学習¹のブームそのものは、アメリカでは2000年頃から始まっていました。その頃から、アメリカの巨大なIT企業の研究所などが我々の分野の研究者をどんどん雇用していったのです。ただ、日本ではそれがあまり注目されてこなかっただけなのです。

このブームの火付け役は2つあると、僕は思っています。1つは、2012年の画像認識のコンテストで、ディープラーニング（深層学習）²が既存の技術を大きく上回ったことです³。もう1つは、やはり同じ年に、グーグルのニューラルネットワーク⁴が猫⁵を見つけたとニューヨーク・タイムズ紙をはじめ多くのメディアで報道されたことです。それで一気に火がついたのではないかと。

椎名：1960年代に1回目のブームが来ってから、ベースの技術はずっと研究されてきましたね。その一つが機械学習であり、ニューラルネットワークが進化してディープラーニングという形に花開いたと。

杉山：研究としてブレイクスルーがあっ

たからだというべきかもしれません。そもそもAIという言葉が出てきたのが1950年代の中盤くらいで、当時、コンピュータで人間のような知能が作れるのではないかという機運が一気に高まりました。

椎名：ところで、杉山先生はどうしてAIを専攻しようとお考えになったのでしょうか？

杉山：ごく自然に選んでいました。プログラムを作れるようになって、どんなプログラムを作ろうかと思ったときに知能を作ろうかと。そこに何の迷いもなかったですね。

一般的にAIというと、たとえば「AIを使ってガンを見つけます」といった応用分野の話が出てくると思います。その応用分野を解くためには、アルゴリズムが必要になるのですが、そのアルゴリズムがきちんと動くことを保証する理論も必要になります。我々が研究しているのはその理論の部分です。

理論は、ある意味アプリケーションには依存しない独立したものです。汎用的なので、ここでいい方法を1つ作ると、あらゆる分野に使ってもらえるのです。

AIは「知能」ではなく、ただのIT技術

椎名：2013年に、オックスフォード大学准教授のマイケル・オズボーン氏が“THE FUTURE OF EMPLOYMENT（雇用の未来）”を発表しました。この論文には「AIでなくなる仕事」が書かれていまし



椎名 茂

しいな しげる

KPMG コンサルティング株式会社
執行役員 パートナー
大手コンピュータ企業にてAI研究に従事した後、外資系コンサルティング会社社長等を経て現職。現在、AI専門家兼経営コンサルタントとして各方面で活動中。

たが、それをきっかけにいろいろなところで仕事なくなるのではないかと、世の中が大きく変わるのではないかという話が出てきました。

杉山：AlphaGoが人間の囲碁棋士のチャンピオンに勝った⁶ことも大きく報道されましたね。これでもう、明日にも人間がコンピュータに支配されるのではないかと、仕事を奪われるのではないかとといった風潮が強くなったのではないかと思います。でも、全然そのようなことはないのです。

椎名：一般の方々が思い描いているAIというのは、どうしても鉄腕アトムみたいな「悪い奴をやっつけろ!」みたいな感じですよね？

杉山：そういう人間に代わるような複合的な知能を持った汎用的な人工知能というのは、今の研究のすぐ先にあるゴールにはありません。

¹ 機械学習（machine learning）とは、コンピュータにデータを入力し学習させることで、明示的にプログラムしなくても学習する能力を与えることである。

² ディープラーニング（deep learning、深層学習）とは多層のニューラルネットワークを使って学習させるという機械学習の手法の1つである。

³ 2012年のImageNet Large Scale Visual Recognition Challenge（ILSVRC）で、カナダ・トロント大学のヒントン教授らのグループが、前年の優勝記録を4割も削減して優勝したこと。

⁴ ニューラルネットワーク（neural network）とは、生物の脳機能に見られる特性のいくつかを計算機上のシミュレーションによって表現することを目指した数学モデルである。

⁵ Googleがこの研究成果を発表したのは2012年6月下旬のことである。

⁶ 2017年5月、世界最強の囲碁棋士・柯潔（カ・ケツ）との三番勝負で、DeepMindが開発した囲碁プログラムAlphaGoが3連勝した。AlphaGoは、2015年に人間のプロ囲碁棋士を破り、人間に勝った初のコンピュータ囲碁プログラムとなったが、現在は引退している。



AlphaGoにしても、人間に勝ったといっても、それはごく限られた特殊なゲームでのことで、それを一般的な世界に汎用化できるかという点、全然できないわけです。

そもそも「人工知能」という言葉がよくないと、僕は思っています。今のAIは「知能」でもなんでもなくて、生きているわけでもなくて、ただのIT技術です。でも、「人工知能」というと、人間に代わる話になってしまう。

椎名：それは、具体的にはどのようなことでしょうか？

杉山：たとえば、テレビ局などが「ワトソン7君がガンを見つけました」と報道していますが、そうではなく、正しくは「ワトソンというコンピュータプログラムを使っているエンジニアが、一生懸命朝から晩までデータを解析した結果、何かのガンが見つかりました」なのです。

これをあたかも人間であるかのようには「ワトソン君が見つけた」と言うので、次はワトソンが反逆を起こすのではないかというお話が始まってしまふ。でも、だからといって、ワトソンが反逆を起

こすことにはならないわけです。

椎名：なるほど。人格化するから脅威になるのかもしれない。

杉山：現状の研究の方向性は、それぞれ決められたタスクを、人間と同等かそれ以上の精度で解決するようなアルゴリズムなり、人工知能プログラムを作っていくというものです。その先には、そういうプログラムをロボットなどに組み込み、本当に人間に代わるようなものを作るといふ話になるかもしれません。しかし、それは本当にただ想像しているだけで、技術的にこういうステップを踏めばできる可能性があるというマイルストーンに書けるようなレベルではないという気がします。

椎名：鉄腕アトムのように意志を持って動くとなると、まだもう少し先になるということですね。では、自動運転車のようなものはどうでしょうか？

杉山：自動運転などは今の技術の延長で十分に実現可能なものです。それと同じように、今のIT技術がもっと洗練され

て、もっと便利になるような未来は近いところにあります。

増える大学発スタートアップ。 課題はグローバル展開

椎名：話は変わりますが、2年ほど前にスタンフォード大学に行ったとき、コンピューターサイエンス学科に日本人留学生が1人もいませんでした。0人かと思うと、ちょっと寂しさを覚えたものです。

杉山：確かに今の学生達を見ても、なかなか海外に留学したいという日本人は少ないですね。

椎名：一方で、最近では大学発スタートアップも増えています。この間も東大を卒業した若い経営者が経営するAIベンチャーが上場しましたが⁸、ひと昔前なら、それこそ大手電機メーカーに入社するようなエリートがベンチャーに行っているわけです。

杉山：そうですね。我々の周りでも、今普通にベンチャー企業に就職しますし、会社を起こす人もいます。

椎名：大企業が大学発ベンチャーに出資するようになってきたことも大きいです。コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）が急激に伸びてきているので、昔に比べると起業しやすくなりました。

ただ残念なことに、日本はアメリカほど環境が整っていない。ベンチャーを起こすのはたいていテクノロジー系の会社です。シリコンバレーなら、彼らをファウンダー（創業者）としてCTO（最高技術責任者）に専任させ、CEOはベンチャーキャピタルを派遣して資金調達や経営を任せたりしますが、日本はそうではありません。せっかく今CVCが少しずつ出来

⁷ ワトソンとは、IBMが開発した自然言語処理と機械学習を使用した意思決定支援システムのことである。IBMでは、人工知能と言わずに、「コグニティブ・コンピューティング・システム（Cognitive Computing System）」と呼んでいる。

⁸ 2017年9月22日、国産AIベンチャーの株式会社PKSHA Technologyがマザーズ市場に上場した。

上がってきているのですから、もう少しそこが後押しされて、ベンチャーがどんどん作れるような形になっていくと、また変わってくるような気がします。

杉山：確かに最近は従来のおとなしい学生とは少し違うタイプの、積極的な学生が増えてきていて、かなり期待できます。

欲をいえば、そういう学生には国際的に活躍してほしいですね。私は海外の学生にもたくさん知り合いがいるのですが、そういう人たちはもともと国際的に事業を展開していたりします。自分の国でスタートするというより、最初から3カ国でオフィスを立ち上げたりしているのです。日本で起業するのもいいのですが、そこはもう少し頑張らないといけないという気がします。

椎名：ものづくりもそうですが、何事も日本語で考えるのではなく、グローバル志向が必要かと。

杉山：そうです。ですから、若いうちに海外留学をしておくというのは重要だと思うのです。一度、日本の外を見た人が起業するとしたら、当然国際的に始めようと自然に考えるでしょう。でも、日本しか知らなければ、まず海外で起業しようと



いうアイデアは出てこないですね。

公的機関と企業の共同研究の重要性

椎名：今、“ものづくり”の世界でスマートファクトリー⁹が急速に進んでいます。日本は従来から“ものづくり”が強いわけですが、それをさらに進化させるにはスマートファクトリーなどで得たデータをどのように使うかについても、きちんと考えていく必要があります。その際に重要となるのが標準化です。

私は、常々国際標準化団体等において、日本がうまくリードできるようにポジショニングする必要があると考えています。標準化では、杉山先生のような公的機関の役割は非常に大きいと思うのですが、いかがでしょうか？

杉山：基礎技術は汎用的なものなので、我々もいろいろな企業と共同研究をさせていただいています。もちろん競合となる企業もありますが、そこは、オープンにやっていきたいと思っています。

「平成27年度 大学等における産学連携等実施状況について」によれば、平成27年度の共同研究実施件数は前年に比べて9.2%、共同研究費受入額は12.3%増えています（図表1参照）。実際、我々のところにも、多くの方が相談にいらっしゃいます。

椎名：それはどのような方たちなのでしょう？

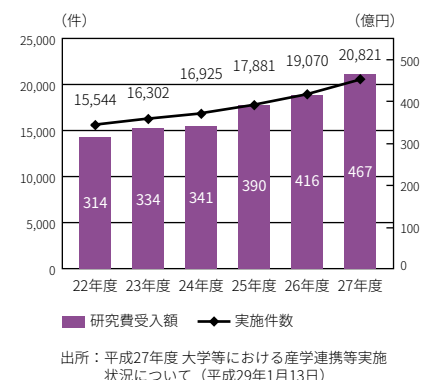
杉山：これからAIを勉強するという方から企業で研究されている方まで、本当にいろいろです。ただ、多くの方は具体的なタスクがあり、それを今の技術で可能かどうかを判断したいと思って、我々を

訪ねてきます。なかには、すぐに解決できそうな問題もたくさんあります。そういうものはすでにどんどん始めていますし、今後も企業と両輪でやっていきたいと思っています。

おそらく、こうした共同研究は我々のような公的機関でなければ企業もやりにくいはずで。ですから、我々としてはこうした形で貢献できればと考えています。

椎名：ドイツ政府が“インダストリー4.0”を提唱していますが、共通プラットフォームとか、データ基盤みたいなものがあるということはすごく重要だと思っています。同じ基盤で、日本オリジナルの技術を提供することによって、日本の覇権が生まれるとしたら素晴らしいですね。

【図表1 大学等と民間企業との共同研究の実施件数】



経営者は、AIでビジネスモデルが変わる可能性が大きいことを意識する必要がある

杉山：今の悩みは、研究者が足りないことです。これは日本に限らない話で、世界中でAI分野のプレーヤーが不足しています。

椎名：若い研究者の方が大勢AIを研究

9 工場内のあらゆる機器をインターネットに接続することで、機器の状態に関するさまざまな情報を見える化し、工場の効率化や経営との全体最適を図ることで、ドイツ政府が提唱するインダストリー4.0を具現化したものを指す。

されているように見えますが……

杉山：昔に比べれば増えましたが、そういう学生たちが社会に出て成果が出るにはまだ5年、10年かかります。

そうすると、企業に期待することになります。幸いなことに、日本の理系人材は修士を取って就職する人がたくさんいます。その意味では、国際的にはものすごくレベルの高い人材が会社にいるわけです。彼らの一部でもAI分野に参入してもらえれば、技術レベルは一気に上がるのではないかと考えています。

椎名：今、日本は少し遅れているけれども、5年後、10年後には海外に負けないくらいになっている、ということでしょうか？ そうでしたら、明るい未来が見えてきそうです。

杉山：そうですね。そういう意味ではあまり悲観的には考えていません。日本のスタートが少し遅れているのは事実ですが、そのぶん今ものすごく加速しています。研究者もどんどん増えていますし、海外からも流入してきています。ですので、近い将来は国際的なプレーヤーとし

て、日本もきちんと対峙できるのではないかと考えています。

椎名：技術的には明るい未来がありそうですが、経営者としてはAIによってビジネスモデルが大きく変わる可能性があるということを常に認識しておいたほうがよさそうですね。

データが大量にある中で瞬時に判断をしなければいけないようなことはAIの得意分野ですし、金融の世界ではすでにFinTech¹⁰が定着し、仮想通貨が普通に使われています。もしかしたらお金そのものが世の中から消える世界がこないとも限らないわけです。

そういう技術の進歩というのはすごい勢いです。それをどこで応用していくのか。どのような心構えが必要なのか。とにかくビジネスモデルも企業経営も変わる可能性が大きいということを、経営者は常に意識する必要がありそうです。

本日はありがとうございました。



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

KPMG ジャパン
marketing@jp.kpmg.com

¹⁰ FinTech (financial technology) とは、ファイナンスとテクノロジーをあわせた造語で、テクノロジーを駆使した革新的な金融商品・サービスのことである。

RPA 高度化に向けた方法論と活用事例

KPMG コンサルティング株式会社

Digital Labor & Transformation

パートナー 田中 淳一

パートナー 田邊 智康

シニアマネジャー 塩野 拓

マネジャー 張 駿宇

IT Advisory

シニアマネジャー 信田 人

働き方改革や生産性改善に向けた施策の1つとして、多くの企業で導入が進んでいる仮想知的労働者（Digital Labor: デジタルレイバー）とも呼ばれるロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation、以下「RPA」という）ですが、一定の効果を実感した企業が、昨今増えてきています。効果検証後の次のステップとして、RPA化業務範囲の拡張へと駒を進めますが、新たな壁により推進に困窮している企業が多く見受けられます。次々に誕生していくソフトウェアロボット（以下「ロボット」という）を効率的かつ確実にユーザに定着化させていくにはどのようにしたらよいか、また、その際の運用管理方針や組織体の在り方はどのように定義すればよいか分からない、といった問題です。

RPAの稼働状況の把握や案件の予実管理、指標による評価もできない状態など、リスクコントロールやガバナンス不在の運用となり、RPA導入範囲の拡張は失敗に終わる可能性が高くなります。

RPA導入の現場において、いま求められているのは大規模なRPA化を支える新たな自動化／自律化のマネジメント方法論です。

本稿においてはKPMGの保有するRPA高度化に向けた方法論について、実際の活用事例を交え解説します。

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】

- 100あるいは1,000を超える業務のRPA化にあたり、ロボット開発、運用管理方針や組織体の定義等の難しさに直面している場面が多々見受けられる。
- リスクコントロールとガバナンスを効かせるために「案件の予実管理」と「RPAの稼働状況の把握」双方の管理基盤の構築と、指標の「見える化」、PDCAサイクルを通じた改善活動を日常オペレーションに組み込むことが重要である。



田中 淳一
たなか じゅんいち



田邊 智康
たなべ ともやす



塩野 拓
しおの たく



張 駿宇
ちょう しゅんう



信田 人
のぶた じん

I. RPAによるビジネスプロセス・フォーメーションを実現するRPA-TOM

1. RPA-TOMとは

TOM (Target Operating Model) とは、オペレーション戦略を明示化したKPMGが保有するフレームワークで、特定の付加価値を提供するために、プロセス・人材・テクノロジーを俯瞰し組織全体の運用管理の在り方を定義しています。RPA-TOMは、特にRPA導入効果の最大化を目的とし、RPAに関する組織の在り方を体系化したものです。

2. なぜRPA-TOMが必要か

RPAの出現により、業務効率化はこれまでにないスピードで実現可能になりました。一方、ただの便利ツールという位置づけでRPAを導入することには様々なリスクがあります。こうしたリスクを解消するにはRPAを運用・管理する組織のTOMを定義、構築し、体系的にRPAを活用することが必要です(図表1参照)。

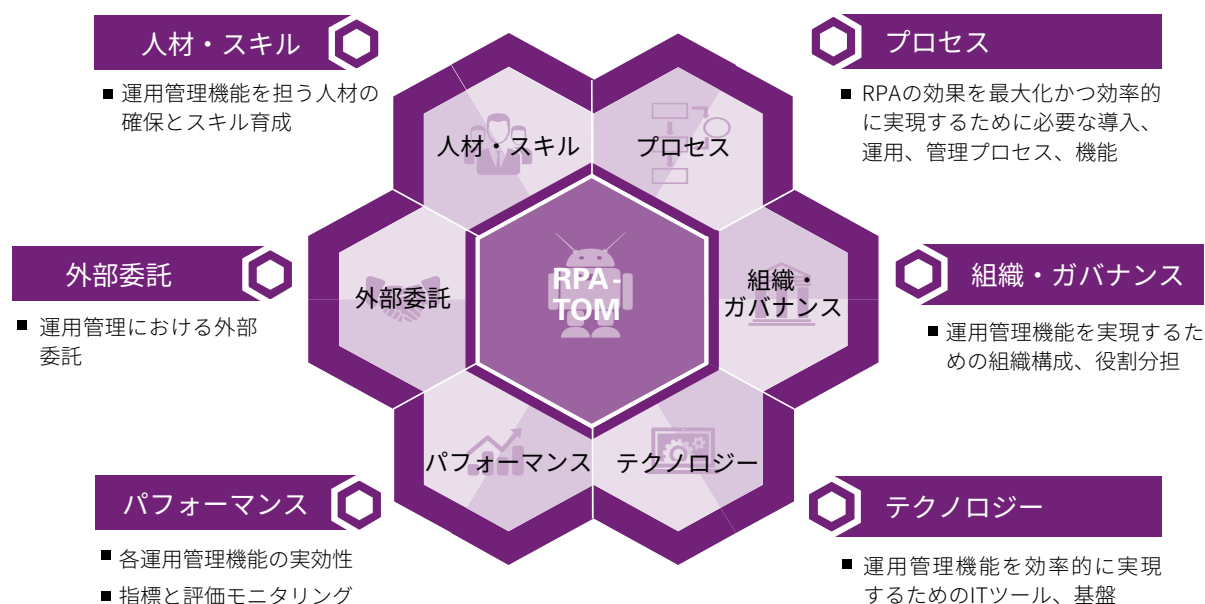
3. RPA-TOMの定義・構築のための観点

RPA-TOMを定義、構築するためには、「プロセス」、「組織・ガバナンス」、「テクノロジー」、「パフォーマンス」、「外部委託」、「人材・スキル」の6つの観点を検討します(図表2参照)。本稿では、その中からRPA-TOMの検討において特に重要となる「プロセス」の観点について解説します。

【図表1 RPA適用のリスクとTOMによる解決】

リスク	TOMによる解決
1 大規模展開時にロボット乱立による管理不能のリスク	RPA構築・運用プロセス、ルール策定 により ●大規模展開時におけるRPAの展開スピードと品質の両立 ●全社最適の適用アプローチの実現
2 一過性のブームで終わるリスク	RPA推進・高度化組織の構築 により ●RPAによる業務の継続改善、投資対効果の最大化 ●人的リソースに対する適材適所の活用
3 運用体制・基盤の欠如によるRPA実行業務の不安定性リスク	RPA活用基盤をテクノロジーの面から構築 することにより ●実業務におけるRPAの効率的かつ安定的な運用 ●改善、高度化に向けた情報基盤
4 ユーザ部門のスキル不足による導入の停滞	RPA人材の確保とスキル育成 により ●RPA人材の集約による継続的な推進力 ●ナレッジの集中管理による全社内のRPA導入効果最大化

【図表2 RPA-TOM標準モデル】



4. 「プロセス」の検討内容

「プロセス」においては、まず個々の業務に対し、どのような基準でRPA適用可否を判断するのか、どのようなステップでRPAを導入するのか、RPA導入後いかに効率的に運用していくのか、といった「RPA構築・運用」という基本プロセスを検討、定義します。

次に「RPA構築・運用」をサポートするプロセスとして、プロジェクト管理の在り方、開発標準策定、ライセンス・構成管理、インフラ管理等「RPA活用基盤」に関するプロセスの検討、定義を行います。

また、RPA導入効果を維持、改善・成長させるための予算管理、人材・ナレッジ管理、評価・改善等「RPA推進・高度化」のプロセスも重要です(図表3参照)。

RPA導入初期において、「RPA構築・運用」プロセスはRPA化を行う業務1つひとつに直結することから、関係者の理解を得られやすい一方、中長期的には、部門レベルや企業レベルで大量な業務のRPA化を行うことから、業務単体のRPA化にフォーカスした「RPA構築・運用」プロセスだけでは不十分となり、RPAの開発から運用までの安定性を確保する「RPA活用基盤」プロセス、経営の観点からRPAの改善・運用を安定的に維持するための「RPA推進・高度化」プロセスが不可欠です。

「RPA活用基盤」、「RPA推進・高度化」プロセスの重要性に注目し、それを専門的かつ効果的に実施する新しい組織が、「RMO (Robotic Management Office)」という概念です。

II. 新体系のロボット管理組織： Robotic Management Office

1. RMOが担う業務概要

企業レベルでRPAの導入を推進するうえで、「開発から導入までの推進」、「導入後の安定化」、「定着化の推進」という3つの機能をもつRMOを設置することが有効です。

RMOの主な役割としてオフenseイブとディフェンシブの2点が上げられます。

(1) RMOのオフenseイブな役割

オフenseイブな役割として、開発済みロボットの新たな業務適用先候補を提供する役割が挙げられます。業務担当者へのヒアリング結果や業務システム、アプリケーションのログ情報から適用先予測を行い、効率的にロボットの適用先拡大に貢献します。既存ロボットを他の業務に活用できれば、開発に時間をかけずに短期間で業務のRPA化を行うことを可能にします。

(2) RMOのディフェンシブな役割

一方、RMOのディフェンシブな役割としては、ロボットの開発から運用保守に至る次の各フェーズに必要な管理の役割が挙げられます。

① ロボット開発フェーズ

利用する業務システムで使用するID/PWを情報セキュリ

【図表3 RPA-TOMにおけるプロセスの観点】



ティポリシーに則した形で管理する必要があり、また定期的なパスワード変更にも対応が必要です。さらに、システム等のURL変更に備えてURLを指定するパラメータを一元的に管理することも必要になり、ロボットを利用するうえで管理が必要な情報を安全に運用する役割を担います。加えて、開発コストとリソースの最適な割り振りと予実を管理することも重要な役割です。

② ロボット導入フェーズ

ガバナンスの観点から、管理外で稼働可能な状態のロボットを発生させない管理が必要になり、実行される物理または仮想端末の管理と両者の関係性についても管理を行います。インシデント発生時は、この管理を行うことで端末とロボットをコントロールする役割を担うことからアセット全般のコントローラーの役割を担います。

③ ロボット運用フェーズ

導入後のロボットの稼働状況とError／Warning状況を把握し、各業務部門においてロボットの稼働が停滞しないよう管理する必要があります。特にError／Warningを起因とした停滞に対しては、迅速に原因究明と対策検討を進めることが求められます。そのほか、改修を含む保守の予実管理も重要です。このフェーズでは、運用にかかわる情報を基にロボットを安定的にドライブさせる役割を担います。

いずれにしても、「正確な情報収集」「ステークホルダーへの情報提供」をいかに迅速に行うことがロボットの安定化と定着化に向けた重要なファクターであり、その役割を担うのがRMOです。

2. RMOの管理項目とツール群

RMOが何を管理していくべきかが運用面でのポイントです。RPA化適用業務の検討からロボット開発、導入、保守と、業務のRPA化に関連する管理工程のすべてをカバーすることになり、なかでもRMOが管理すべき項目には、主に次の4点が挙げられます。

(1) ROI（投資対効果）の管理

RPA化全体の効果測定の指標であるROI（投資対効果）の管理。RPAの導入効果を図る最上位の指標となり、次に挙げる管理項目を分析することでその増減要因を把握することを可能にします。

(2) 管理・運用の全体管理

ロボットの構成やバージョン管理といった資産面の管理と、運用上の変更や問題点の改善とを合わせて行い、案件全体を管理し把握します。

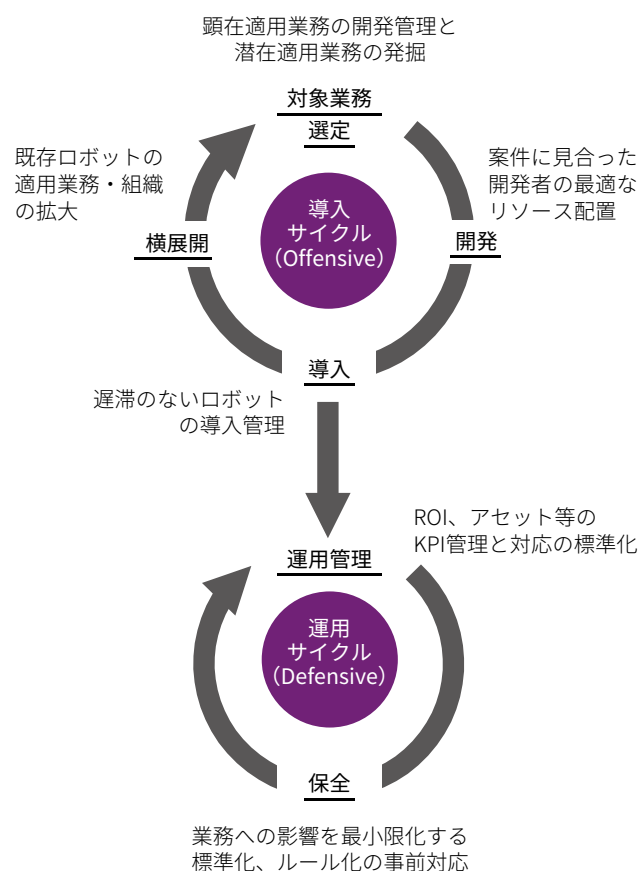
(3) 開発の管理

開発進捗の管理に加えて、開発案件と開発者のスキルレベルをコントロールすることで効率的、かつ精度の高いロボット開発が実現します。開発するロボットの規模や難易度から最適な開発リソースを配置することにより、品質を維持し、スケジュールとコストにおいても最適化が可能になります。

(4) 稼働状況の管理

導入したロボットの稼働状況とエラー発生状況の管理では、ロボット導入後に有効に活用されているか、Error／Warningにより稼働が低迷していることがないかをモニタリングすることが有用です。

【図表4 RMO業務】



これらは、リスクコントロールとガバナンスを効かせるための管理指標であり、「案件の予実管理を行う管理基盤」と「RPAの登録／設定／稼働状況を把握する固有の管理基盤」の双方を構築したうえで運用を行うことが最適な方法と言えます。管理基盤の必要性は規模によって異なりますが、仮に規模が小さい段階でも管理の内容に変わりはありません。

3. RMOにおける運用管理方法

ロボットを運用するうえで得られた管理指標の運用方法も重要な視点と言えます。各指標はBI（ビジネス・インテリジェンス）ツールなどでダッシュボードを作成し、レポートを行うことで状況を可視化させ、マネジメントの迅速な意思決定を可能にします。定期的な情報のアップデートとそれに対する対応を行うことで安定化を加速させますが、そのためにRPAの導入フェーズに合わせた形で柔軟にKPIを設定し、管理を行います。KPIが超過した際の運用ルールとエスカレーションルールを明確にし、ロボットの適用業務範囲が拡大した場合でもRMOでガバナンスを効かせられる運用を行うことにより、種々の管理データから迅速な対応を可能にします（図表4参照）。

【ウェブサイトでのコンテンツ】

RPAにかかわるコンテンツを集約しています。
www.kpmg.com/jp/rpa

【関連トピック】

仮想的労働者（Digital Labor・RPA）が変える企業オペレーションとホワイトカラーのあり方
 （KPMG Insight Vol.17／Mar 2016）

仮想的労働者（Digital Labor・RPA）の日本企業への導入による今後のホワイトカラー業務の姿
 （KPMG Insight Vol.19／Jul 2016）

RPA（Robotic Process Automation）やAI（Artificial Intelligence）が実現する「働き方改革」と企業の生き残り戦略
 （KPMG Insight Vol.22／Jan 2017）

仮想的労働者（Digital Labor・RPA）が活躍する管理・運用体制のあり方
 （KPMG Insight Vol.23／Mar 2017）

デジタルイノベーション・AIを活用した顧客開拓
 （KPMG Insight Vol.24／May 2017）

AI／RPA時代の働き方改革-ヒューマンリソースが担う次世代業務
 （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 コンサルティング株式会社
 パートナー 田中 淳一
 TEL: 03-3548-5111（代表番号）
Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

ICO (イニシャル・コイン・オフアリング) の台頭とその影響

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

イニシャル・コイン・オフアリング (ICO) やイニシャル・トークン・セール (ITS) と呼ばれる新たな資金調達手段が急速に台頭しています。

ICO/ITSに明確な定義はありませんが、一般的に、企業等が発行する独自の仮想通貨 (コイン/トークン) を、購入者 (投資家) がビットコインやイーサリアムといった流動性の高い仮想通貨で購入するという仕組みになっており、企業側から見ると資金調達手段の1つとなっています。

ICOの潜在的な影響については、中国等におけるICOの禁止や米国における法的位置づけに関する見解の公表など各国の政府・当局の素早い反応からもその大きさが伺えます。

本稿では、ICOの仕組みについて解説するとともに、ICOの台頭が示唆する仮想通貨経済圏の拡大と仲介業者を軸とする既存の経済エコシステムへの影響について考察します。

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



保木 健次
ほき けんじ

【ポイント】

- 法定通貨ではなく仮想通貨で資金決済することで得られる金融商品の設計に係る柔軟性とその裏側に位置する資金調達側で満たされてこなかったニーズが合致することによってICOが急速に拡大している。
- 仮想通貨とトークンの取引の一形態であるICOの台頭は、資金調達以外のトークン販売まで含めたトークン、さらにトークンに限らずあらゆる財やサービスが仮想通貨で決済される仮想通貨経済圏の拡大に発展していく端緒となる可能性がある。
- 銀行といった資金決済側の仲介業者および証券会社といった株式や債券といった金融商品の仲介業者を不要とする仮想通貨経済圏の拡大は、これらの業界に対して構造転換を促すだけでなく、仲介業者を軸としたマネロン対策や消費者保護を図るための規制アプローチの抜本的な見直しに繋がっていく可能性を示唆している。

I. 仮想通貨の機能

イニシャル・コイン・オファリング（ICO:Initial Coin Offering）やイニシャル・トークン・セール（ITS:Initial Token Sales）と呼ばれる仮想通貨を使った資金調達世界的に急拡大するとともに、脚光を浴びています。

なお、ICOは、株式の新規上場を意味するIPO（Initial Public Offering）という用語になぞらえて使われるようになったのですが、実際の証券取引所に上場するわけではなく、また、ITSも含めて明確な定義はありません。本稿では便宜的にICOと表記します。

1. 経済活動における2つの決済と通貨ごとの経済圏

ICOの仕組みおよびICOがもたらそうとしている影響について理解するうえではまず、日常の経済活動において、財（金融商品を含む）やサービスの取引は、通常、売り手と買い手の間で取引の対象物の受渡し（決済）と、対価の支払い（資金決済）という「2つの決済」によって成り立っていることを理解しておく必要があります。

資金決済には、通常、円や米国ドルといった法定通貨が使用されます。互いに使用する通貨が異なる場合、通貨自体の取引となる外国為替取引を別途実施する必要が生じ、相応の手数料や送金コストが発生します。また、取引に係る法規制も国ごとに異なるため、少額取引を中心に同一法規制・同一通貨の取引が選好されることになり、地域や通貨ごとに一定の経済圏が形成される傾向があります。

2. 仮想通貨・ブロックチェーンの機能とICOの位置づけ

もう1つICOに係る理解を促すうえで踏まえておくべき事項として、仮想通貨およびその基盤技術であるブロックチェーン技術が提供している機能があります。

ビットコインをはじめとする仮想通貨は、図表1で示している

【図表1 仮想通貨が提供する機能と現行の経済システムで当該機能を提供しているもの】

仮想通貨が提供する機能	現在この機能を提供しているもの
1 価値の保存	現金、銀行口座、金(Gold)
2 価値の尺度	円などの法定通貨
3 価値の移転	現金決済、銀行間送金システム

ように、現行の経済システムにおいて提供されている複数の機能を単独で提供することが可能です。

こうした特性により、仮想通貨は、「1.価値の保存」の機能が活用され投資といった取引の対象となることもあれば、「3.価値の移転」の機能が活用され資金決済手段として機能することもあります。後者の場合、財やサービスの対価は、資金決済に使用する通貨建てで表示されることが一般的であり、自然と「2.価値の尺度」の役割も果たしていくことになります。

仮想通貨が持つこれらの機能は、過去からの取引記録を改ざんできない形で記録することにより、従来の巨大なサーバで集中管理する方式よりも格段に安価にデジタルデータである価値記録を第三者に移転することを可能にするブロックチェーン技術によってもたらされました。

ICOは、こうした仮想通貨・ブロックチェーン技術を応用して、流動性の高い仮想通貨を資金決済通貨とし、企業が発行するデジタルデータ（仮想通貨／トークン¹）を取引の対象物として決済する商品の一例と言えます（図表2参照）。

【図表2 「決済」と「資金決済」】

		「決済」の対象となる財・サービス	
		従来の財・サービス	仮想通貨／トークン
「資金決済」通貨	法定通貨	従来の経済活動	法定通貨による仮想通貨／トークンの売買 (例:法定通貨を原資とするビットコインへの投資)
	仮想通貨	仮想通貨による財・サービスの売買 (例:家電量販店などにおけるビットコイン決済)	仮想通貨による仮想通貨／トークンの売買 (例:ICO、個人価値を売買するトークンなど)

II. ICOの仕組みと特徴

一般的なICOでは、企業等の発行者がトークンを発行し、トークンの購入者はビットコインやイーサリアムといった流動性の高い仮想通貨で資金決済を行います。

ICOを計画している企業等は、あらかじめ調達した仮想通貨の用途やトークン保有による便等を記載したホワイトペーパーと呼ばれる事業計画書を公表し、購入者側はこうした事前情報に基づいて購入の判断をする仕組みとなっていることが一般的です。

1 ICO同様明確な定義はありませんが、本稿ではブロックチェーン技術を活用して流通する価値記録のうち、特定の企業等の発行者が発行するものをトークンとし、それ以外のものを仮想通貨としています。

1. 仮想通貨で資金決済する理由

ICOが法定通貨ではなく仮想通貨で資金決済する最大の理由は、金融規制です。法的通貨で集団投資スキーム型の資金調達をする場合、日本では金融商品取引法や取引所の上場規則など数多くの厳格な規制を遵守する必要があります。

ただし、仮想通貨で資金決済するだけでまったく規制が課せられない訳ではなく、民法等の一般法の対象となるほか、金融商品取引法や資金決済法などの金融規制の適用については、あくまでもトークンの性質によって判断されるものであることに留意が必要です。このため、ICOは、金融規制への適用可能性も踏まえて適切に商品設計を工夫することが重要となります。

一定の商品設計を満たす限り、既存の株式や債券といった金融商品と比較してかなり柔軟にトークン設計をすることが可能になります。たとえば、株式に似た性質を持つトークンであっても議決権を付与しない設計が考えられます。

2. トークンを発行する理由

企業等が発行する価値記録を表象する媒体が株式や債券でなくデジタルデータであるトークンである理由は、ブロックチェーン技術を活用したトークンを発行することにより、非常に安価に流通性のある媒体を発行できるようになったことがあります。

これまで、有価証券のような紙媒体でかつ流通性の高いものを発行するためには、偽造防止や印刷・保管コストなどが必要になり、また、デジタルデータを流通させる場合、資金決済システムのように独立性や高度なガバナンスを備えた「データ管理者」や高性能のシステムと厳格なセキュリティ対策が求められる「データ管理」とそれに見合う手数料が必要になるなど、いずれにしても割高な手法しかありませんでした。

また、トークンの発行は、容易に国境を越えて世界中からトークン購入者を募ることが可能になるというメリットもあります。このため、トークンのプラットフォームとなるブロックチェーンの基盤は世界を網羅的にカバーできるイーサリアムといったパブリック型ブロックチェーンを活用することが大半となっています。

3. ICOの特徴

前述のIPOとの対比で語られることの多いICOのメリットですが、ICOが現行の経済システムに与える影響を理解するうえで押さえておくべき特徴は以下のとおりです。

(1) 資金調達手段としての利用者の範囲と利便性

IPOでは主幹事証券会社による審査や取引所の上場基準をクリアする必要がある、一定の経営実績や財務諸表監査が必要になるなど、資金調達までに要する時間やコストの面からだれでも利用可能な調達手段とは言えない一方、ICOは、IPOによる資金調達ができない企業であっても資金調達できる可能性があるなど「利用者の範囲」は、圧倒的に広いと考えられます。

また、ICOで発行されるトークンの設計は柔軟性が高く、株式に近い性質を持ちながら議決権を付与しない設計が可能など、企業側から見ると利便性は高く、今後は企業単位だけではなく、大企業の中の新規事業開発部門がプロジェクト単位でICOによる資金調達をするようなケースが出てくるかもしれません。

(2) トークンの売買における仲介業者の役割

IPOで株式を購入する場合および取得した株式を後日売却する場合、あえて相対取引することはなく、通常は証券会社経由で売買します。つまり、証券会社による仲介が株式の売買において大きな役割を担うことになります。

これに対して、ICO時のトークン購入者の資金決済は、ビットコインやイーサリアムを直接企業等に送る方法が一般的です。また、購入後のトークン売却については、仮想通貨取引所において取り扱われると売買が容易となるといった面はあるものの、基本的に取引相手が見つかる限りにおいては、自らトークンを売却することが可能です。つまり、ICO時の購入においてもICO後の売却においても仲介業者の役割は非常に限定的なものになっています。

4. ICOの法的位置づけ

一口にICOと言っても法的位置づけは一律ではなく、現段階では、トークンの性質に応じて検討していく必要があります。一般的には、トークンの性質を以下の図表3のような分類に当てはめて、考慮すべき法規制について検討するというのが行われています。

【図表3 トークンの性質に応じたICOの分類】

収益分配型	トークンを購入し、収益に応じて分配を受け取る
プリペイド型	トークンを消費することで、特定の財・サービスを発行企業から受け取る
優待型	トークンの保持を条件として、発行企業から優待等を受ける
仮想通貨型	仮想通貨としての値上がり益を狙う

収益分配型は既存の証券法制の対象となる可能性が高く、トークンの設計には慎重な検討が必要となります。ただし、日

本は仮想通貨が法定通貨と異なるとされていること等から、表面的には金融商品取引に法の集団投資スキームには該当しないのではないかとされています。プリペイド型であれば、資金決済法上の前払い式支払い手段への該当可能性を検討しながら商品設計していく必要があります。

また、ICOの中には、一旦流動性の高い仮想通貨で独自の仮想通貨を購入し、その独自仮想通貨でトークンの売買を行うタイプもあります。この独自仮想通貨でのみ売買可能なトークンが拡大すると、当該独自仮想通貨に基づく一定の経済圏が確立されることになります。

5. ICOに対する海外当局の対応

海外の規制当局によるICOへの対応（図表4参照）を見ると、大きく中国などICO自体を禁止する国や米国など現行の証券法制への適用可能性に関してガイダンスが公表される国の2つに分けられます

後者のケースでは、収益分配型に該当する場合、既存の証券法制が適用される可能性があります。日本と比べると、仮想通貨の法的位置づけ自体がまだ明確でないことから、経済実態に即して判断していく形になるため、日本よりも収益分配型ICOに証券法制が適用される可能性が高いと言えます。

【図表4 海外当局のICOへの対応(2017年10月6日現在)】

禁止	中国	全面禁止
	韓国	全面禁止の方針
既存の法律の適用	米国	米国証券法への適用は実態に照らして判断(The DAOトークンは該当すると明示)
	シンガポール	デジタルトークンが証券の定義に当てはまる場合には規制対象
	オーストラリア	「managed investment scheme」などになる場合には会社法の適用対象
	香港	デジタルトークンが証券の定義に当てはまる場合には規制対象

III. ICOの台頭から仮想通貨経済圏の拡大へ

ICOを通じた資金調達とは、2017年に入ってから急増しており、様々な統計が存在するものの、CoinDesk²によると、2017年8月

24日までに募集を締め切った資金調達の合計は14億8674万ドルとなっており、2016年の2億5641万ドルを大きく上回っています。

また、この金額は2017年上半期のベンチャーキャピタルを通じた資金調達された金額869億ドルには及ばないものの、スタートアップ企業の資金調達手段として一定の地位を築きつつあると言えます。

しかしながら、ICOの台頭がもたらしている影響はベンチャーキャピタル市場にとどまるとは考えられません。

1. トークンのICO以外への活用

トークンというデジタルデータを活用して財やサービスを販売することは資金調達に限られるわけではありません。トークンに財やサービスを紐づけることにより、デジタルデータにしやすい金融商品だけでなく、実体のある商品や電子的な提供が難しいサービスについても売買の対象とすることが可能となります。

ただし、ICOのように市場が広がらない背景には、ICOと違って仮想通貨を資金決済手段としても商品特性に差が生まれなからだと考えられます。商品特性に差がなければ現時点では資金決済通貨は、現在使用している法定通貨が選好されることになります。

2. 仮想通貨経済圏の拡大

ICOに参加するために仮想通貨を保有した者およびICOで仮想通貨を入手した者は法定通貨を仮想通貨に換えるというストレスを既に越えており、むしろ法定通貨に戻すことなく仮想通貨のまま別のニーズを満たす財やサービスを探しているかもしれません。法定通貨経済圏で販売されている財やサービスであっても仮想通貨で売れる時代が近づいていると言えます。

つまり、ICOの台頭は、単に新たな資金調達手段が現れたというだけではなく、仮想通貨を資金決済手段とする魅力的な大型商品が登場したことを意味し、法定通貨経済圏から仮想通貨経済圏の経済活動のシフトが進む端緒となった可能性があると考えます。

一旦仮想通貨保有者および保有額が拡大すると、仮想通貨で「しか」購入できない財やサービスだけでなく、仮想通貨「でも」購入可能な財やサービスに対する需要の拡大に繋がっていく可能性があると考えます。

2 <https://www.coindesk.com/ico-tracker/>

IV. 既存の経済を支えるエコシステムに与える影響

ICOの台頭単独ではなく、その後の仮想通貨経済圏の拡大まで見通した場合、経済を支えている既存のエコシステムは大きな影響を受けることになると考えられます。

1. 金融システム・銀行システム

現在のエコシステムにおいて、資金決済は、中央銀行が構築する金融システムを通じて行われています。すなわち、現金決済に使用される紙幣は中央銀行券に限定され、為替取引は中央銀行を頂点とする銀行間決済システムを通じて行われるようになっています。

この金融システムにより、中央銀行は、市中に出回る資金量や短期金利をコントロールし、銀行は、銀行のみが為替取引を提供可能とする銀行法によって為替取引を業界独占的に提供³しています。

仮想通貨の経済圏の拡大は、送金・決済機能を仮想通貨が担うことによって、為替取引は銀行（口座）を通じて行われなくなり、資金決済に使われるマネーは銀行を通じて流れることはなくなり、中央銀行はマネーサプライをコントロールするすべを失うことになります。

2. 金融商品の販売における仲介業者

ICOによる資金調達では、資金調達場面および発行されたトークンの売買場面での仲介業者の必要性は限定的であったように、取引がデジタルで完結するようになると、エンドユーザー同士が直接取引するようになり、仲介業者の役割は大きく減少します。

仮想通貨経済圏の拡大は、財やサービスの決済だけでなく、資金決済についてもエンドユーザー同士で完結できるようになるため、こうした資金調達および金融商品を含む財やサービスの売買場面における仲介業者の役割の減少を加速させるものになると考えられます。代わりに必要になってくるのが、幅広い商品をカバーするプラットフォームと顧客ニーズに応じた商品を検索・提案してくれる機能となってきます。

3. 消費者保護

経済取引、特に金融取引が仲介業者を経ることなく行われるようになると、消費者保護やマネーロンダリング対策等の規制

アプローチは大きく変わらざるを得なくなります。

現在の消費者保護やマネーロンダリング規制の多くは、金融機関を中心とした仲介業者への規制という形態が中心になっていますが、資金決済や財・サービスが仲介業者を通じて行われなくなる世界では仲介業者に対する規制では十分な規制ができなくなります。

また、財やサービスの決済においても資金決済においても、エンドユーザー同士で完結することが可能になるとすると、国境をまたぐ経済取引に対してどのような規制アプローチをとるかという課題も出てきます。

V. まとめ

ICOは、既存の資金調達手段にアクセス困難な企業のニーズを捉え、新たな資金調達手段を生み出しました。その原動力となったのが、仮想通貨とブロックチェーン技術です。

これにより、仮想通貨でしか購入できない財やサービスが台頭し、今後仮想通貨でも法定通貨でも購入できる財やサービスが次第に仮想通貨決済にシフトしていく形で金融取引を含むあらゆる経済活動が仮想通貨経済圏にシフトしていく素地ができつつあります。

また、資金調達は銀行や証券会社といった仲介業者を経ることなく、直接企業と投資家が結びつくエコシステムが構築されつつあります。仲介業者を経ない金融取引の拡大は消費者保護に対するアプローチを今後大きく変えていく可能性があります。

いずれにせよ、ICOの台頭を単なるブームと切り捨てたり、詐欺などの事例を取り上げてICO自体を否定したりするのはなく、本質を見極め、構造的な変化について理解し、今後のビジネス戦略に反映させていくことが重要です。

フィンテックコンテンツ

金融とIT技術を融合させ新たな価値を生み出すフィンテック（Fintech）が今、金融界に大きなうねりをもたらしています。ウェブサイトでは、フィンテックに関する情報を発信しています。
kpmg.com/jp/fintech

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 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

3 資金決済法に規定する資金移動業者として登録することにより、少額（100万円以下）の取引であれば、銀行でなくとも送金業務を提供することができる。

CIOサーベイから見た デジタル経営時代のCIOの役割

KPMG コンサルティング株式会社

IT Advisory

パートナー 松本 剛

シニアマネジャー 清水 智之

KPMGが、Harvey Nash社と合同で実施した、世界最大規模（世界86カ国、回答者数4,498名）のグローバルITリーダーを対象とした意識調査「Harvey Nash/KPMG 2017年度CIO調査」の結果がまとまりました。

今年の調査結果から、各企業のデジタル化への取組みは検討段階を経て、実行段階へシフトしていることが確認できたものの、基幹業務を劇的に変革するようなデジタルイノベーションには程遠く、試行錯誤を繰り返しながら小さな発見を積み重ねている状況であることが明らかになりました。また、大半の企業ではデジタル技術の導入は遅れ気味であり、この先も大いに改善の余地があることがうかがえます。

一方、企業における新たなデジタルソリューションの活用がテクノロジーの多様化・複雑化を引き起こし、その結果、CIO（チーフインフォメーションオフィサー、最高情報責任者）が直面するオペレーション上の優先課題にも変化が生じています。

デジタル化が進む中、CIOはデジタル化がもたらす新たな課題への対応と同時に、自社組織のイノベーションにおける主導的役割を担うことが求められています。

本稿では、「Harvey Nash/KPMG 2017年度CIO調査」の結果を元に、CIOやIT部門のリーダーの役割と優先課題について解説します。



松本 剛
まつもと ごう



清水 智之
しみず さとし

【ポイント】

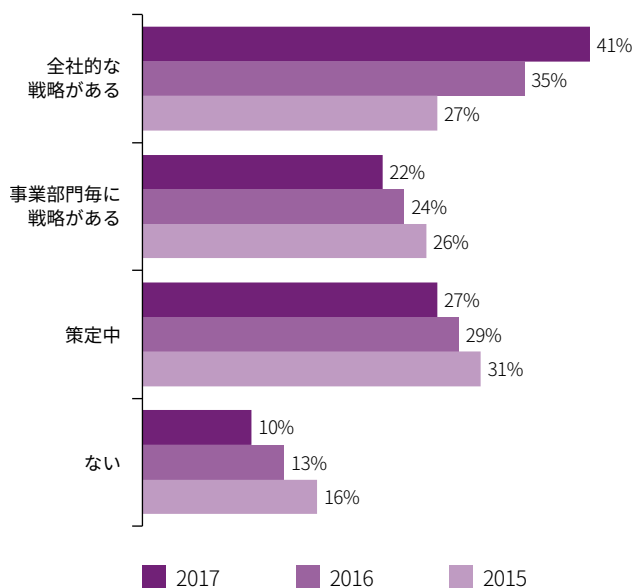
- ー デジタル化は検討段階から実行段階へ移行したものの、試行錯誤を続けており、まだ十分な効果を得られていない状況である。
- ー 新たなデジタルテクノロジーの活用が、企業の情報システムを多様化させITプロジェクトの複雑化・マルチベンダー化を加速させている。
- ー 情報システムの一貫性・安定性の確保がCIOの最優先課題である。
- ー デジタルイノベーションの全社的推進リーダーとしてCIOへの期待が高まっている。
- ー テクノロジーと業務プロセスに明るいCIOの戦略的影響力は今後もますます高まる傾向にある。

I. デジタルオペレーション時代の幕開け

1. デジタル化は実行フェーズへ

各企業のデジタル化への取組みは確実に進んでおり、明確なデジタル戦略を持つ組織が全体の63%で2年前に比べて10ポイント増加したのに対し、策定途中の組織は27%で同4ポイント減少、デジタル戦略の範囲としても、事業部門毎が22%で同4ポイント減少し、全社が41%で同14ポイント増加、デジタル化への取組みが全社レベルへ進化していることがうかがえます（図表1参照）。業種別ではテクノロジー業界、放送・メディア業界、通信業界などが先行しており、半数以上の企業が全社的なデジタル戦略を実行に移しています。

【図表1 あなたの組織には明確なデジタルビジネスのビジョンと戦略がありますか？】



2. 試行錯誤が続くデジタル化

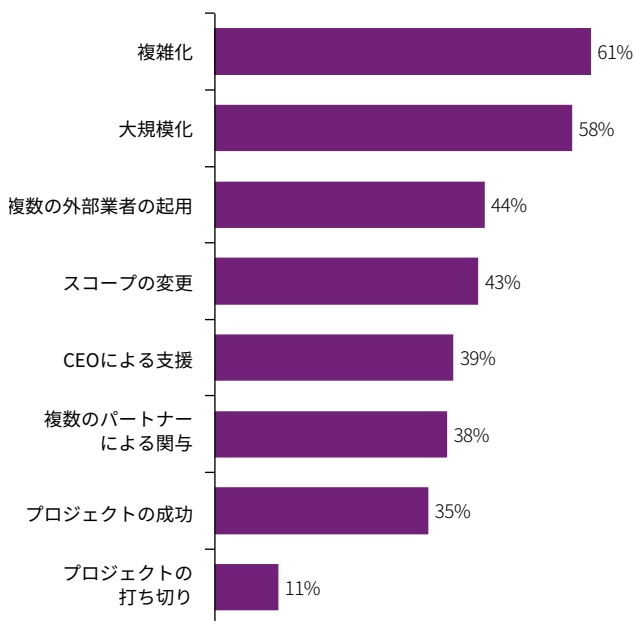
デジタル化は実行段階へ移ったものの、デジタル化の効果についてはまだ試行錯誤が続いており、デジタル技術の活用が「非常に効果的」と答えた回答者は全体の18%と低水準にとどまり、大半の企業ではデジタル技術の導入が遅れ気味であることがうかがえます。各企業はデジタル化を加速させるべく、3年前と比較して3倍以上のCDO職（チーフデジタルオフィサー、最高デジタル責任者）を設置していますが、全体の4分の1の企業にとどまっており、「設置しておらず、当面設置の予定がない」と回答する企業が70%近くに上り、多くの企業で、新たにCDOを

置かずにCIOがデジタル化の推進役を兼任する必要があることが明らかになりました。

3. 多様化・複雑化が進むテクノロジー

デジタル化の推進により、従来型の時代遅れとなった古いレガシーシステムに加え、デジタルテクノロジーなどの新たな要素技術に基づく新システムが導入され、システム毎の多様化・複雑化が進んでいます。たとえば、センサーで読み込んだ商品画像をエッジコンピューティングで一次処理し、クラウド上のデータベースに格納後、機械学習エンジンで不良品の予兆を検知するシステムを考えれば、これまでとは比較にならない要素技術の数とシステム間の連携を要することが分かります。調査結果からも5年前に比した場合のITプロジェクトの変化として、「複雑化」や「大規模化」が最初に挙げられました。また、44%が複数の外部業者を起用するようになったと答えている点も情報システムの多様化を裏付ける結果となっています（図表2参照）。

【図表2 5年前と比べてITプロジェクトはどの様に変りましたか？】



II. デジタル化に伴うCIO優先課題の変化

1. CIOの直面する優先課題

今年のCIO調査におけるCIOの優先課題項目では、デジタル化の推進に起因すると考えられる変化が色濃く反映されてお

り、ITの複雑化を受けて、「安定的かつ一貫性のあるITの提供」が4年ぶりに優先課題の1位に返り咲きました。新たなデジタルテクノロジーの活用が情報システムの安定運用を難しくしていることがうかがえる結果となっています。

また、「革新的な新製品・サービスの開発」の必要性を挙げた回答者も大幅に増加しており、デジタルイノベーションも重要な課題と認識できます。他にも、昨年に引き続き「オペレーションの効率性向上」、「業務プロセスの改善」、「コスト削減」などが上位にランクされています。

2. デジタル化の副作用としての一貫性・安定性の毀損

これまでは、ある程度成熟・標準化したデファクト技術を採用し、自社の情報システムに合わせてプロダクトやプログラム言語などを絞っていくことで一定の一貫性を維持することができました。ところが、デジタルディスラプション（デジタル時代の創造的破壊）以降、こうした様相は一変し、これまでとは比較にならないスピードで様々な技術やサービスが登場し、これらに追従していかなければ自社のビジネスの存続が危うくなる時代に突入しました。これまでのように技術やサービスが成熟するまで静観している余裕はなくなり、企業は、1年後に存在しているかどうかを確信できないサービスであっても積極的に投資

を行い、これまでは取引のなかったような規模は小さくても特殊なスキルを備えた専門のプティック型サプライヤーと協業することも当たり前になりつつあります。従来型のレガシーシステムを含めた自社情報システム全体の一貫性・安定性を維持しながら、複雑化・マルチベンダー化するITプロジェクトへの対応を進めることが、CIOの最優先課題となっています。

企業のテクノロジースキル不足に関する項目でも、昨年までは横ばいだった業務とシステムの全体最適化を図る「エンタープライズアーキテクチャ」が今年の調査では大幅に増えていることから、自社情報システムの一貫性・安定性の維持を重要視していることがうかがえます（図表3参照）。

3. 活用が進むデジタルレイバー

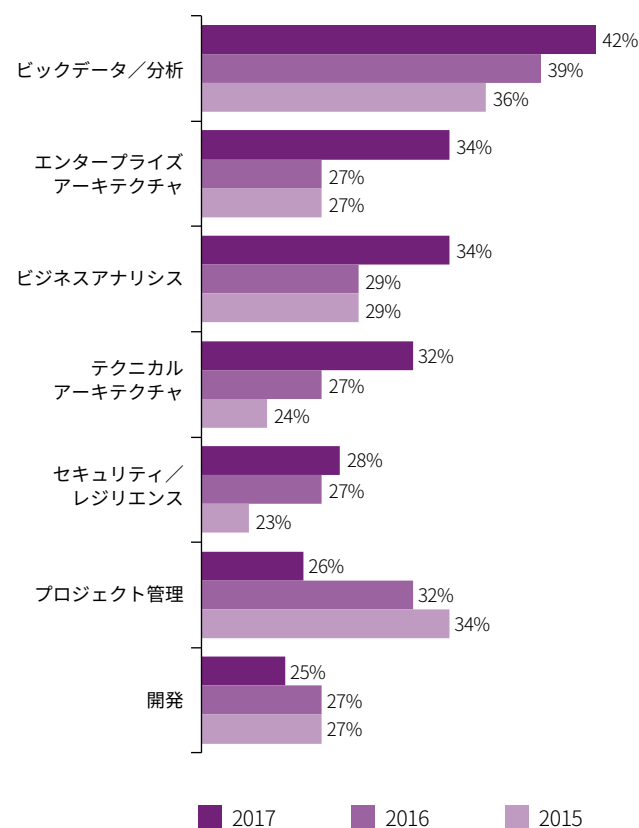
業務改革は、従来のような単純作業の自動化や外注化から、理解・推論・学習といった認知力の飛躍的向上（AI）、能動的な情報収集（IoT）の活用により、業務遂行の自動化（デジタルレイバー）において大きな進化を遂げています。これは、ビッグデータの高速処理という従来のコンピュータからのアドバンテージに加え、より自律的に動作・判断に貢献するテクノロジーの活用により、人間にしかできないと考えられていた業務の自動化や、さらには人間には不可能であった業務の実現を意味しています。

調査結果では、34%の企業がデジタルレイバーに「すでに投資している」もしくは「投資の計画がある」と答えており、先行企業ではすでに実用段階に入っていることがうかがえます。また、徐々にではありますが、その効果を実感する企業も着実に増えてきており、デジタルレイバーによる「品質の向上」について83%が「非常に効果的」もしくは「どちらかという効果的」と回答しています。今後もこの分野に対する投資は拡大が予想されており、CIOは日々進化するデジタルレイバー技術を追従しながら、自社にとって最も有効な活用方法を模索する必要があります。

4. イノベーションリーダーとしての役割

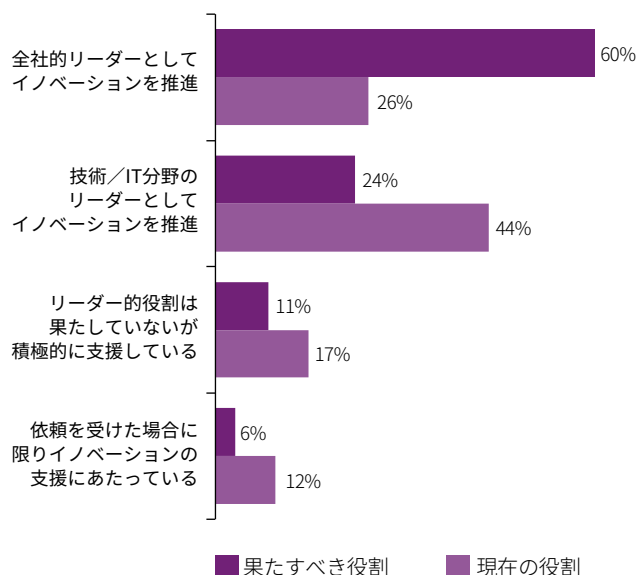
多くの企業が革新的な製品やサービスを生み出すべく、昼夜イノベーション創出に取り組んでいます。しかしながら、試行錯誤を繰り返しながらも、なかなか期待した成果に到達できず苦慮している企業が大半のようです。調査結果から、回答者全体の60%は、CIOが「全社的リーダーとしてイノベーションを推進」すべきと考えており、従来の「技術／IT分野のリーダーとしてイノベーションを推進」を大幅に超える結果となっています。多少の温度差はあるものの、同様の回答がCIO職以外からも出ていることも明らかになりました。この結果から、デジタルテク

【図表3】 どの様な業務でスキル不足が生じていますか？

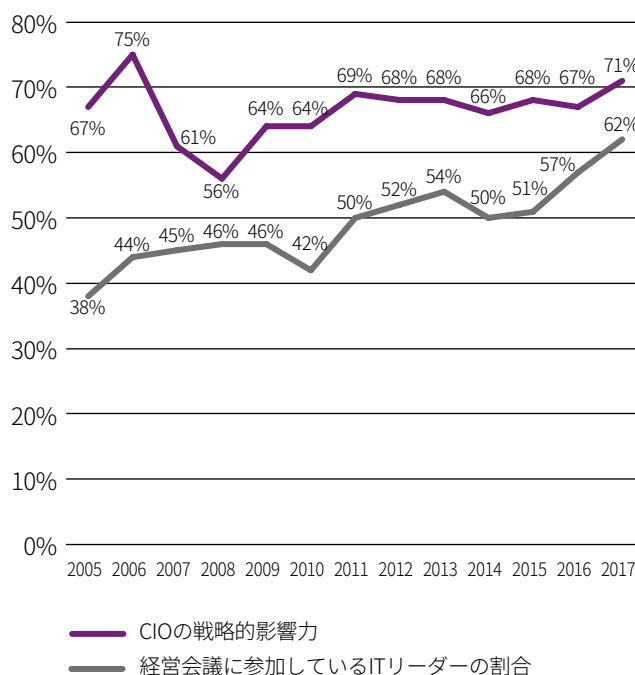


テクノロジーに明るいCIOが全社的なイノベーションリーダーとして、改革推進にリーダーシップを発揮することへの期待が大きいことは明かです（図表4参照）。

【図表4 イノベーションを推進するために、自社のCIOが現在果たしている役割、および果たすべき役割はどれだと思いますか？】



【図表5 ITリーダーは経営会議に参加していますか？ CIOの影響力は増していると思いますか？】



IV. まとめ

デジタルディスラプション以降、テクノロジーは劇的に変化しており、企業のテクノロジーリーダーであるCIOやIT部門のリーダーへの期待はますます高まっています。これは、日々進化するデジタルテクノロジーが、ビジネスの仕組みを根本から変える可能性があるからです。CIOは、進化するデジタルテクノロジーに追従しながら、自社ビジネスへの活用方法を見極める必要があります。また、同時に多様化・複雑化する情報システムの一貫性・安定性の維持にも努めなければなりません。その上で、全社的なデジタルイノベーションリーダーとして、改革を推進することも求められています。デジタル経営時代のCIOは乗り越える壁も大きい一方、非常にやりがいのある環境であると言えるのではないのでしょうか。

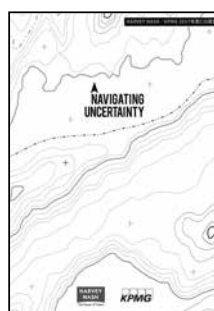
本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

Ⅲ. ますま高まるCIOの戦略的影響力

ここ数年、組織内におけるCIOの戦略的影響力は高まり続けています。今年もその傾向は継続しており、CIOの62%が経営会議に参加していることが分かりました。また、回答者の80%近くは、直近の四半期もしくは6ヵ月以内に経営会議に参加したとしており、デジタル化が加速する状況下でのCIOの重要性が増していると考えられます。さらに、71%のCIOは今後もCIOの影響力が増すと考えています（図表5参照）。デジタルディスラプション以降、劇的に変化するテクノロジーが自社ビジネスの存続に影響する可能性が高まっていることを考えると、デジタルテクノロジーと社内業務プロセスに対する深い理解を持つCIOが企業戦略レベルで影響力をさらに行使する機会が増えていると考えられます。各企業がデジタルイノベーションを推進する現在の環境下ではこの傾向は今後も継続すると考えられます。

Harvey Nash／KPMG 2017年度CIO調査 2017年9月発行



今年で19年目を迎える「Harvey Nash／KPMG CIO調査」は、世界最大規模のグローバルITリーダーを対象にした調査で、世界86カ国、約4,500名のCIOおよびIT部門のリーダーに回答していただきました。

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/cio-survey-2017.html>

法務・コンプライアンスに関する テクノロジー —Legal Techの活用に向けて

KPMG コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 水戸 貴之

Legal Techと呼ばれる、ITを活用した法務・コンプライアンス関連業務への注力が進みはじめています。テクノロジーの進展により、コンプライアンス・リスクマネジメントの効率化・高度化に加え、これまでは実務的に対応が難しかった法規制への網羅的な対応・モニタリング対応等も実現可能となっており、既に実務において活用され始めています。

本稿では、Legal Techの実務事例を紹介するとともに、企業における対応の必要性および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。



水戸 貴之
みと たかゆき

【ポイント】

- RPA (Robotics Process Automation) や自然言語処理、コグニティブ・コンピューティング等のテクノロジーの進展による、法務・コンプライアンス関連業務の高度化・生産性向上が実現可能となっている。
- 規制当局の要求においても、テクノロジー活用を前提とするような事項が散見されるようになっており、企業における検討・導入が必須となっている。
- 一方、取り扱うデータ品質等においては課題を持つ企業が多い。まずは現状を正確に把握し、近い将来の、テクノロジー活用が一般化する時代に備える必要がある。

I. Legal Techについて

1. Legal Techの定義

Legal Tech とはLegalとTechnologyを組み合わせた造語として、様々な文脈で用いられている用語であるものの、定まった定義は存在しないため、本稿においては、ITを活用した法務・コンプライアンス関連業務を指すものとして解説を行います。

2. Legal Techの事例紹介

(1) 法務関連業務

① 法律相談・契約関係

日本においてLegal Techというと、スマートフォンアプリを用いた弁護士等による法律相談の受付・専門家等とのマッチングサービスや、オンライン契約サービス事業等が紹介される傾向にあります。

KPMGでは、RPA（Robotics Process Automation）の導入に

よる契約書処理の効率化支援を行っています。以下に記載のRPAの各機能を用いた定型作業の自動化等により、契約管理システムへの契約書情報の入力、契約情報と決裁時の条件との照合、契約期限の管理等に関する負荷の削減・軽減等を実現した実績があります¹。

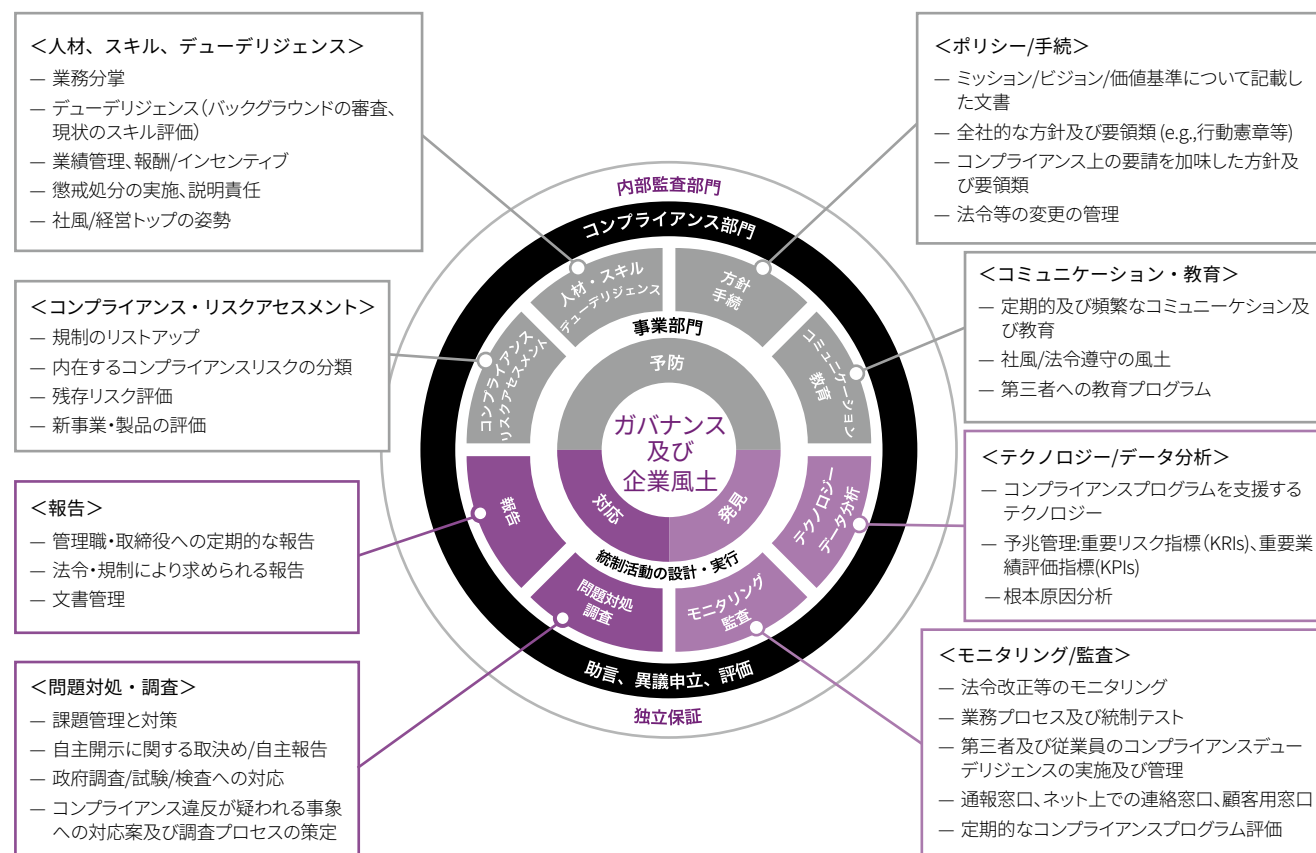
[RPAの機能]

- 各種システム・ソフトウェアツール・ファイル・帳票・ウェブサイトなどに散在している情報を見に行くこと
- 見に行った画面や紙上にある文字情報を読み取ること
- 読み取った文字情報を必要なシステム・ソフトウェアツール・ウェブサイトなどに入力・修正すること
- 2つ以上の異なるシステム・ツール・ファイル・帳票・ウェブサイト等の情報を突き合わせ検証すること

② 訴訟対応関連

欧米諸国の民事訴訟の証拠開示手続きであるディスカバリーへの対応や不正調査にて必要となる、データフォレンジックサービスについては、従来から、KPMGをはじめとする複数のサービスベンダーが存在しています。削除されたデータの復元

【図表1 KPMG Compliance Program Framework】



出典：KPMG

1 ビジネス法務2017年7月号「Legal Techの最前線」参照

を含むデータ収集およびデータ閲覧環境の整備・運用がその業務の中心だったところ、近年は新たに以下に例示するような機能を搭載するサービスが増えています。

- AIを用いたメールや文書データ等の一次レビュー
- クラウド上のデータバックアップシステム

KPMGにおいても、従来の主な対象であった会計不正や法令違反等に加えて、昨今相次ぐ品質不祥事を踏まえて、製品データ改ざんの発見・分析等にデータアナリティクスの知見を活用するなどして対応の強化を進めています。

(2) コンプライアンス関連業務

コンプライアンス関連業務におけるLegal Techについて、日本ではあまり紹介されてきませんでしたが、実際には多くの実務事例があります。以下では、グローバル企業におけるコンプライアンス体制の構築・運用において一般に参照される米国

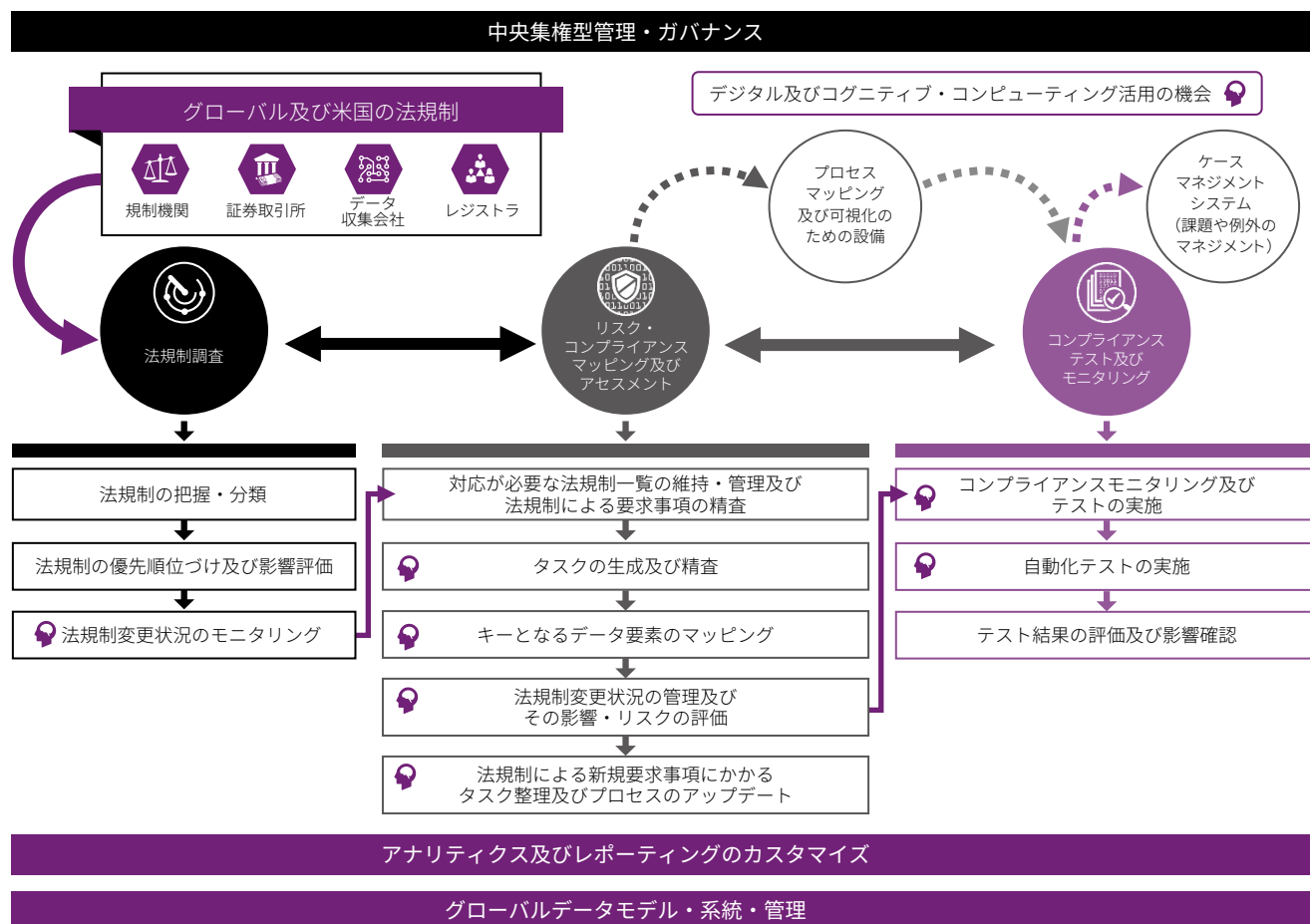
連邦量刑ガイドライン²を含む、各種当局のコンプライアンスガイダンスを踏まえて作成したKPMG Compliance Program Framework (図表1参照)の構成に基づき、①予防的統制、②発見的統制および③コンプライアンス違反およびその疑いがある事象への対応、の3つに分類してLegal Techの活用事例をご紹介します。

① 予防的統制

(i) 経営トップの姿勢、コミュニケーション・教育

経営トップのメッセージやコンプライアンス研修を収録した動画を、より直接的に国内外の従業員に伝えるべく、YouTube等の動画サイトで配信する事例があります。グローバル全体への配信であることに鑑み、音声は英語であっても字幕で他言語をカバーするなどの工夫が見られます。なお、一般公開のサイトで配信することにより、対外的なアピール効果も合わせて期待されているものと考えられます。

【図表2 KPMG Regulatory Automation Ecosystem】



出典：KPMG

² <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/sentencingguideline.html>参照

(ii) コンプライアンス・リスクアセスメント

FinTechにかかる金融機関の取組みのひとつに位置づけられるRegTech³において、コグニティブ・コンピューティング⁴を活用して法規制対応の自動化を進める動きがあります。

具体的には、法規制の変更等に適時かつ網羅的に対応するべく、法規制のリストアップ・改正等のモニタリング、法規制の要求事項に対応するための社内ルール・統制の変更ならびに同社内ルール・統制の運用状況のテストまでの対応を、コグニティブ・コンピューティングを活用して、可能な限り自動化するものです。

KPMGでは、KPMG Regulatory Automation Ecosystemという呼称の枠組みで、この動きを支援しています（図表2参照）。

② 発見的統制

自然言語処理やビッグデータ分析等のテクノロジーの進展により、経費、財務、取引データ等の各種構造化データはもとより、音声データや位置情報データ等の非構造化データについても、統合的に、かつ、より適時に突合・モニタリングすることが可能になっています。たとえば、贈収賄規制リスクへの対応において必要となる第三者管理において、契約条件や決裁条件、費用の支払い状況、当該第三者とのEメールのやりとりや打合せ議事録等の各種データを突合してモニタリングし、不審な動きを発見するといったことも可能となっています。

また、前出のRPAを活用するなどして、内部監査においても、従前はサンプルを抽出してチェックを行っていたところを、全件を対象としてチェックすることも容易となります。

③ コンプライアンス違反およびその疑いがある事象への対応

競争法や贈収賄規制等の域外適用法令による立ち入り調査では、クロスボーダーの複数拠点間の、リアルタイムのプロジェクト・マネジメントが必要となること、そのための情報共有を、ITツールを使って行うケースが見られるようになっていきます。

II. 企業におけるLegal Tech導入の必要性および留意点

1. 対応の必要性

上述した法務・コンプライアンス関連業務の効率化・高度化のみをとりあげても、Legal Tech導入の検討について、一定の必要性があるものと考えられますが、以下に代表されるような規制当局の動向に鑑みると、本検討は各企業において必須のものといえます。

米国司法省「Evaluation of Corporate Compliance Programs」⁵

2016年2月、米国司法省から「Evaluation of Corporate Compliance Programs」が公表されました。本ガイダンスは上述の連邦量刑ガイドラインやFCPAガイド⁶を踏襲して作成されたものと説明されていますが、たとえば、「1. Analysis and Remediation of Underlying Misconduct」や「2. Senior and Middle Management」、「9. Continuous Improvement, Periodic Testing and Review」において、適時のモニタリングやデータ分析を求める記載があり、確実かつ効率的に対応を進めるには、Legal Techの活用が必須と考えられます。

2. 対応における留意点

① データ品質・入手方法

Legal Techによる分析等の対象となるデータにつき、各企業において、財務、取引、従業員、顧客、システムログ等各种データを大量に収集・保管されています。一方、それらのデータの品質について、多くの企業で正確性や完全性等の課題を有しています。当然ながら、そうした低品質のデータでは、そもそも分析の実施が困難となり、また、分析の結果として、有意義な気づきを得ることは難しくなります。

自社のデータ品質状況については、グループ共通のデータ定義等の整備、データ品質管理の枠組み整備等のデータガバナンスの現状について、あらかじめ確認しておく必要があります。

また、各データについては、それぞれ個人・部門等、さまざまなオーナーが存在しており、入手・分析の対象とするには、あらかじめの準備が重要となります。特に、調査権限の設計（根拠規定、スコープ、分析結果のフィードバック等）において、慎重に検討する必要があります。

3 Regulation（規制）とTechnologyを組み合わせた造語。主にITを活用して規制対応を効率的に進める取組みを指す。

4 ある事象についてコンピュータが自ら考え、学習し、自らの答えを導き出すシステムを指す。

5 <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>参照

6 <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>参照

② データの国際移転にかかる規制

分析の対象に個人情報を含む場合には、EUの一般データ保護規則（GDPR, General Data Protection Regulation）をはじめとする、個人情報保護規制への対応に留意する必要があります。個人データの国際移転については、原則として禁止とすることが世界的な潮流となっており、分析の対象として、どうしても国際移転が必要な場合には、事前に必要な手続をとられているか確認する必要があります。

また、個人情報を含まないデータについても、国外への持ち出しを規制している国があり、各国の規制のチェックを徹底する必要があります。

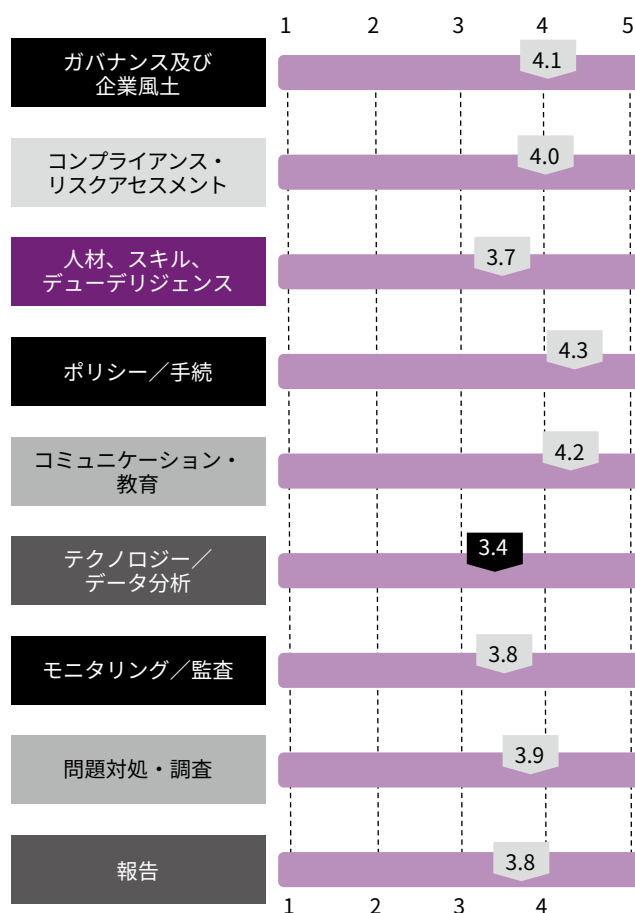
Ⅲ. 最後に

日本企業の法務部門のIT活用に関する現況を見ると、同部門の実態調査を定期的に行っている実態調査⁷において、業務の効率化策としてワークフロー・システムを構築しIT化を進めているとの回答をしている企業が21.5%を占めているのみで、あまり活発とはいえない状況であるといえます。また、参考に、米国においてKPMGが実施したCCO（Chief Compliance Officer）を対象とする状況調査の結果を見ると、テクノロジー／データ分析については、やはり相対的に取組みが弱いことが分かります（図表3参照）。

こうした取組みの弱さは、IT活用スキル・経験の弱さを推測させるものといえ、上述のデータ品質等に関する課題と相まって、Legal Tech導入を難しくする要因となり得ます。

今後も、Legal Techによりカバーされる法務・コンプライアンス業務については、さらなるテクノロジーの進展により、拡大・高度化することが確実視されます。いざ導入したいと思っても、Legal Techの導入は一朝一夕に進められない可能性があり、まずは現状を把握し、近い将来、必ず訪れるであろうLegal Tech活用が一般化する時代に備える必要があるものと考えます。

【図表3 KPMG's Chief Compliance Officer Survey Result⁸】



【関連トピック】

今、見直すべきグローバル法務・コンプライアンスリスク対応～贈収賄規制対応を一例として～
(KPMG Insight Vol.22／Jan 2017)

米国子会社コンプライアンスリスク管理体制の再構築—「放任」からの脱却に向けて
(KPMG 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 コンサルティング株式会社
シニアマネジャー 水戸 貴之
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
takayuki.mito@jp.kpmg.com

⁷ 株式会社商事務「会社法務部【第11次】実態調査の分析報告」参照

⁸ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/compliance-journey-survey-2017.pdf>参照

KPMGが2017年に発表した、USにおける各業界の大手企業CCO300人を対象に実施した調査結果。それぞれのCCOが自社の各コンプライアンス項目の対応状況を5点満点で評価したものを平均化した数値を記載。

事業リスクとしてのESGの把握と 企業価値向上

KPMG ジャパン コーポレートガバナンス CoE

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

2015年9月にGPIFが国連PRIに署名して以来、日本株運用の現場や企業と投資家との対話（エンゲージメント）において、にわかにESG（環境・社会・ガバナンス）にスポットライトが当たるようになってきました。2017年7月にGPIFが日本株の3つのESG指数を選定し、パッシブ運用を開始したこともESG投資に対する関心が高まる契機となっています。

しかしながらESGは決して新しい概念ではありません。欧米の主要な機関投資家の多くがESGをリスクファクターと捉え、ESG課題に対して備えのある企業を選別することで投資リスクの軽減に努めています。リスクファクターとしてのESGは、企業側からすれば、中長期的にフリーキャッシュフローの創出力を毀損する可能性のある事業リスク、となります。

本稿では、機関投資家におけるESGの位置づけを踏まえ、ESGと企業価値の関係や企業のリスク管理の観点からみたESGの活用について考察します。

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



土屋 大輔
つちや だいすけ

【ポイント】

- ー 機関投資家にとっての企業価値のベースはフリーキャッシュフローの割引現在価値である。現在は、事業環境のボラティリティの高まりによって、中長期的なフリーキャッシュフローの創出力が毀損するリスクが高まっている。
- ー 機関投資家はリスク管理の観点からESGを捉え、フリーキャッシュフローの創出力を中長期的に毀損するリスクファクターを見極めることで、投資リスクの軽減に努めている。
- ー リスク管理からみたESGは企業にとっての事業リスクである。ESGの観点から自社を取り巻くリスクを整理・共有することが、リスク管理強化の契機となり、また、資本コストの低減を通じて企業価値向上に寄与する。

I 企業価値の「持続性」とESG

1. ESGをめぐる国内株式市場の動き

2015年9月28日にGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がPRI（国連責任投資原則=Principles for Responsible Investment）に署名して以来、日本においてESG（Environment=環境・Social=社会・Governance=ガバナンス）を重視する機運が急速に高まってきています。

PRIは6つの原則を掲げており、その第1原則は「私たちは投資分析と意思決定のプロセスにESG課題を組み込みます」と謳っています。GPIFは2017年6月1日に制定した「スチュワードシップ活動原則」において、運用受託機関に対して「PRIへの署名を行うこと」を求めており、また、「重大なESG課題について積極的にエンゲージメントを行うこと」としています。

関連して、2017年5月29日付で改定された『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》は指針3-2において機関投資家は「投資先企業の状況の把握を継続的に行うべき」としています。指針3-3においてどのような事項に着目するかは機関投資家が自ら判断すべきとしたうえで「把握する内容として、たとえば、投資先企業のガバナンス、企業戦略、業績、資本構造、事業におけるリスク・収益機会（社会・環境問題に関連するものを含む）およびそうしたリスク・収益機会への対応など、非財務面の事項を含む様々な事項」としています。

また、2017年7月3日には日本株に関して3つのESG指数をGPIFが選定し、同指数に連動したパッシブ運用を開始したというのも記憶に新しいところです。

2. 企業価値が毀損するリスクの高まり

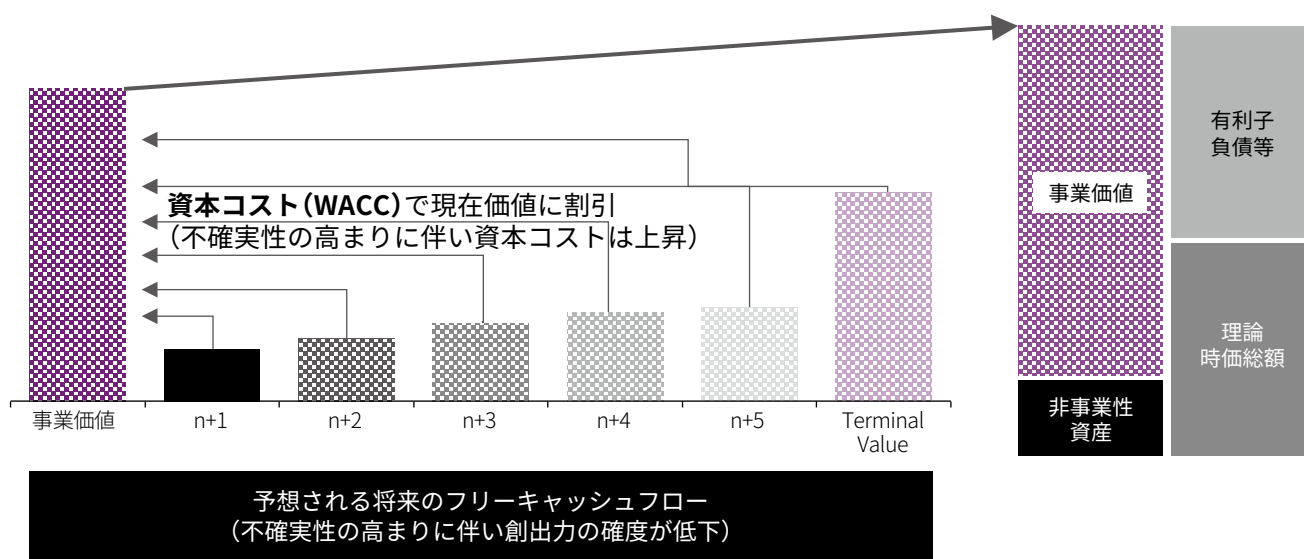
ESGは、文字どおり環境・社会・ガバナンスを表していますが、GPIFのような長期投資家がなぜESGに着目しているのでしょうか。ESGそれ自体は決して新しい概念ではありませんが、その機運の高まりを理解するためにはESGと企業価値の関係を整理することが重要です。

まず、機関投資家にとって「企業価値」とは何を指すのかについて整理する必要があります。伊藤レポートなどでも考察しているとおり、中長期的な観点から企業価値判断を行う機関投資家にとっての企業価値のベースは「フリーキャッシュフローの割引現在価値」となります。DCF法で見た企業価値はフリーキャッシュフローが持続的に成長するか、割引率である資本コストが低減しない限り高まらないということになります。

一方で、企業を取り巻く環境は近年大きく変化しています。技術の進歩や規制強化、突発的な危機（災害・金融・政変）の発生等といった事象が経営の舵取りを難しくしています。

これらの事象は投資の観点からすれば、フリーキャッシュフローの創出に対する不確実性が著しく高まっている、といえます。不確実性の高まりはリスクの高まりを意味します。DCF法に当てはめた場合、フリーキャッシュフローの予測精度が低くなるのに加えて、リスクの高まりに伴い割引率を高く設定する必要がある、ということです。割引率の上昇は企業価値をその分低位に評価することと同義です。つまり、不確実性が排除できなければ、資本コストの上昇を通じて企業価値が毀損する（過小評価される）可能性が高まる、ということになります（図表1参照）。

【図表1 DCF法でみた「不確実性」】



出典：筆者作成

3. 機関投資家にとってのリスクファクターとしてのESG

多くの機関投資家がESGを投資判断プロセスに織り込むのは、まさに企業価値を毀損するリスクを排除することを目的としています。CFA Institute（Chartered Financial Analyst – 米国公認証券アナリスト協会）の調査によれば、投資家の63%がリスク管理としてESGを見ている、との回答がありました（図表2参照）。

リスクとリターンは裏表の関係にあり、ESGの機会の側面を捉えて投資判断を高度化する動きもみられますが、どちらかといえば、機関投資家は、企業がEとSに起因するリスクにどう対応しているか、ひいては、事業全体に及ぶ可能性のあるリスクに対してガバナンス面からどう対処するか、といったGの観点から企業価値の持続性を評価しようとしているといえます。ESG課題に対処できている企業に投資することで、ポートフォリオ全体の投資リスクを軽減し、中長期的なリスク調整後のリターンの改善を見込むというのがESGを重視する背景となっています。

II. 事業リスクとしてのESGの把握

1. ESGの各論点

機関投資家が中長期的なフリーキャッシュフローの創出力を毀損するリスクファクターとしてESGを捉えている、というのは換言すれば、企業が抱える事業リスクをESGの切り口から評価しているということです。機関投資家がどのような切り口でリスクを捉えているのかを把握することは、企業としても自社

の事業リスクを改めて整理し、長期運用を行う機関投資家と目線を合わせるうえで有効です。

どのようなファクターをリスクとして捉えるかは機関投資家によって様々ですが、一例としてSASB（Sustainability Accounting Standards Board – 米国サステナビリティ会計基準審議会）が発行している“Engagement Guide for Asset Owners & Asset Managers”（「アセットオーナー・アセットマネジャーのためのエンゲージメントガイド」）が参考になります。本ガイドは必ずしもESGファクターにのみ着目しているわけではありませんが、投資家が企業と対話するのにあたり、79の業種において財務パフォーマンスに影響しそうな事項について整理しています。

業種によって着眼点は異なりますが、たとえば下記に挙げる点について投資家は企業と対話すべきとしています。

機関投資家が企業と対話する際に重視すべきファクター(例)

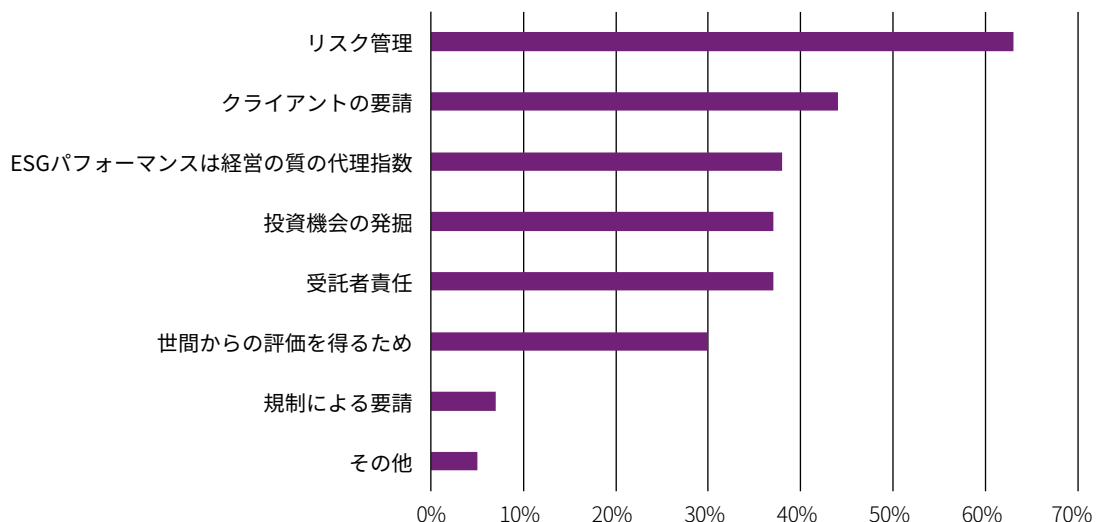
Environment(環境)関連

- 拡大生産責任に関する規制に対する対応方針
- 水資源の活用が制限される地域における事業運営の状況
- 化石燃料や排気量に対する規制強化への対応状況 等

Social(社会)関連

- 労働組合との争議に起因する事業の中断リスクの最小化に向けた取組み
- 顧客データ流出の防止措置およびデータが流出した際の対応方針
- 商品のリコールが発生するリスクを回避するために取っている措置 等

【図表2 投資判断においてESGを考慮する理由】



出典：CFA Institute, “Environmental, Social and Governance Survey, June 2015” を基に筆者が作成。

Governance(ガバナンス)関連

- 価格設定や入札において反競争的行為のリスクを軽減するために設けている措置
- 主要な原材料の調達リスクを軽減するための対応方針
- サービスの信頼性と品質を維持するために設けている措置 等

G(ガバナンス)に関連する事項はサプライチェーンや品質に関する事項も多く含まれており、取締役会の構成等といったいわゆるコーポレートガバナンスから連想される事項に限定されていないというのが特徴です。

2. ESGリスクを視覚化する

ESGリスクの整理に当たってはそのリスクがフリーキャッシュフローの創出力に及ぼす影響力を視覚化することが重要です。たとえば、機関投資家が認識するリスクの整理に当たっては持続的なフリーキャッシュフローの創出力への影響度合い(機関投資家の関心度合い)および発生頻度(対応の喫緊性)をリスクマップにプロットすることにより、機関投資家が認識するESGリスクを視覚化する、といった手法があります(図表3参照)。

これらのリスクはすべてが定量化に馴染むわけではありません。よって定性判断によるところも多くなりますが、企業として対処すべきリスクを視覚化することでリスクへの対応力を高めていくのが狙いです。

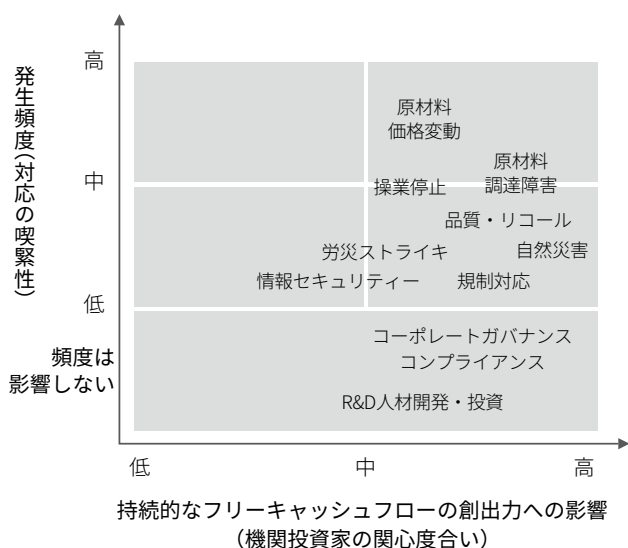
ここで重要なのは、機関投資家が何か特殊なことを行っているということではなく、企業もリスクについて何かしらESGの要素を考慮して対応していることが多い、ということです。た

たとえば、上述のリスクマップを作成し、リスク管理に努めている企業も多いでしょう。また、海外に投資する際には、カントリーリスクや市場リスクに加えて、現地での環境や規制、商慣習などについても考慮している企業が多いと考えます。事業投資であれば、投資先企業のガバナンスについても精査しているはずです。つまり、ESGという言葉を使用するか否かは別として、企業は何かしらESGに関してリスク管理を行っている、ということです。

その意味で、機関投資家と企業とではリスク管理の観点でESGについて目線が合わせやすいはずですが、機関投資家が指摘するリスクで企業の認識が十分でない点についてはそれを取り入れることでリスク管理をさらに高度化できる可能性もあります。一方で、機関投資家が重視するリスクは必ずしも事業運営や企業価値向上において対処すべきリスクについてすべてカバーしている訳ではありません。

機関投資家との対話を通じてESGの観点から自社を取り巻くリスクを改めて整理することが、企業のリスク管理を強化する契機となり、また、その取組みを対話の場で共有することで、投資家におけるリスク認識は低減し、企業価値向上に繋げることができるのです。

【図表3 ESGファクターのリスクマップ(例)】



出典：筆者作成

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

インタビュー

統合報告の発展のために 企業のCEOが果たす役割

国際統合報告評議会（IIRC）

CEO Richard Howitt 氏

Chief Strategy Officer Jonathan Labrey 氏

KPMG ジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス（CoE）

パートナー 芝坂 佳子

パートナー 高橋 範江

2017年9月11日より15日まで、国際統合報告評議会（IIRC¹）のCEOであるRichard Howitt氏とChief Strategy OfficerのJonathan Labrey氏が来日をし、企業、経済産業省、金融庁、東京証券取引所、経済同友会、機関投資家、日本公認会計士協会、監査法人等、日本で統合報告に関係する様々な組織や人物と面会しました。

Howitt氏にとっては2016年11月に就任したIIRCのCEOとしての、初来日でした。目的は、関係者との顔合わせや、日本における統合報告の普及状況および課題に関する理解を深めることに加え、IIRCの今後の戦略について説明し、世界における統合報告の動向をふまえた意見交換をすることでした。

この機会を活かし、KPMGジャパン 統合報告CoE（以下「KPMG」という）は、Howitt氏およびLabrey氏へインタビューを行いました。これまでのIIRCの活動や今後の目標、統合報告の普及に必要な要素や、統合報告のさらなる普及と質の向上に企業のCEOがどのような役割を果たすのか等をテーマに話を伺いました。

【ポイント】

- 統合報告は、財務的な事項のみならず、非財務的事項も考慮にいたれた企業の中長期的な戦略を簡潔に明瞭に語る企業報告の形である。
- IIRCは国際的に合意された統合報告フレームワークの構築を目的として設立され、2013年12月に国際統合報告フレームワークを公表後、統合報告の世界的な普及を目標に活動している。
- 政府・規制当局、機関投資家、企業、基準設定団体から、その有用性についての理解を獲得し、その後押しにより、統合報告の普及が可能となる。
- CEOの統合報告への積極的な関与により、企業にとっての重要事項にフォーカスした、中長期戦略、ビジネスリスク等が統合報告書で適切に説明できる可能性が高まり、より投資家等との対話に有用なものとなる。

1 <https://integratedreporting.org/>



左から
KPMGジャパン 統合報告CoE
パートナー 芝坂 佳子

IIRC CEO
Richard Howitt 氏

IIRC Chief Strategy Officer
Jonathan Labrey 氏

KPMGジャパン 統合報告CoE
パートナー 高橋 範江

IIRC設立の経緯

中長期的な価値向上に資する 報告書への社会的希求

KPMG: 本日はお時間を頂きまして、ありがとうございます。まずは、IIRCについてご存じでない方のために、IIRCの組織の設立の経緯や目的についてお話いただけますか？

Howitt: 2008年の世界的金融危機がきっかけとなり、健全な資本市場を取り戻し、持続的な経済成長の重要性の再認識がされました。その結果、投資家は短期的な利益を追求するのではなく、長期的な視点に基づく投資判断が求められるようになりました。同時に、知的財産、人的資産等の非財務的資産や、環境や社会問題に配慮した企業戦略なしに、企業が持続的に存続し、価値創造が困難であることへの気づきも出てきました。その結果、企業は財務的資産のみならず、非財務的資産を活用しながら、環境や社会への配慮を組み込んだ中長期的な戦略等に関する情報開示の必要性がより一層高まりました。

つまり、企業が中長期的な価値創造や持続可能性について、適切に投資家等

に説明し、対話をし、また、投資家も短期的利益のみを追求するのではなく、長期的な視点にたって企業への投資判断をすることが、資本市場の回復や発展に繋がるという考え方が強まってきたのです。

一方、このような背景の中、企業は、財務情報のみならず、環境、社会リスクと機会、戦略等の膨大な情報を、複数の媒体を用いて報告しており、多大な負担を抱えていました。しかし、残念なことに、企業による報告書の多くが機関投資家等によって有効に利用されていない状況でした。

これらの課題に対処するために、英国チャールズ皇太子の働きかけにより、基準設定団体、投資家・アナリスト、会計士協会、監査法人、証券取引所、企業、アカデミア等が集結し、国際的に合意された統合報告フレームワークの構築を目的として、IIRCが2010年8月に設立されました。

KPMG: Howitt氏はIIRCのCEOに2016年に就任されましたが、就任に至った経緯についてお聞かせいただけますか？

Howitt: 私は1994年から2016年まで

欧州議会の議員を務めており、その間、主にCSRに関する領域で活動していました。たとえば、欧州における企業報告に大きな影響を与えた「企業の非財務情報と多様性に関するEU指令」²の策定にも中心にかかわってきました。

また、欧州議員であった2009年に開催されたHRH The Prince of Wales Annual Forum on Accounting for Sustainability³の参加メンバーでもありました。このフォーラムがIIRC設立のきっかけとなりました。

翌年のIIRC設立後は、IIRCのアンバサダーとしても活動をし、国連持続可能な開発会議（リオ+20）等の国際会議にも参加しました。そして、2016年に前任のCEOが退任したことがきっかけで、私がIIRCのCEOに就任をしました。

グローバルで拡大し続ける 統合報告とIIRCの活動

KPMG: 2013年12月にIIRCが国際統合報告フレームワーク（以下「IIRCフレームワーク」という）を公表して以来、今日まで、62か国の1,600以上の組織が統合報告を実践していると伺っています。統合

² https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en

³ <https://www.accountingforsustainability.org/en/index.html>

報告がここまで普及するに至る間、IIRCとしてはどのような活動をされてきたのですか？

Labrey: 2014年から2017年をIIRCとしては、Breakthrough phaseとして位置付けており、統合報告の早期導入を目指し、様々な施策を実施してきました。たとえば、持続可能な資本市場を目指した投資活動の必要性に共鳴をしてくれる機関投資家等とのグローバルネットワークの構築や、企業報告において重要な役割を果たしている主要な基準設定団体との連携、各国の政府や規制当局と関係性を構築し、統合報告の推進のサポートを得る等の活動をしてきました。

KPMG: 具体的には、どのようなものですか？

Howitt: 投資家とのネットワークの観点からは、たとえば、国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (ICGN)⁴との連携を強化しており、2016年12月には、ICGNとIIRCで初めて共同カンファレンスを主催し、30を超える証券市場等から400名超の投資家や企業からの参加がありました。当該カンファレンスでは、長期的な価値創造を実現するために企業と投資家が何をすべきかについて有意義な議論をすることができました。

また、基準設定団体との連携の観点からは、IASB、FASB、GRI等の主要な基準設定団体を集めたCorporate Reporting Dialogue (CRD)をIIRCが主導して運営し、企業報告における方向性の一致を目指しています。

さらに、政府や規制当局によるサポートの観点からは、たとえば、南アフリカでは、既に入場規則に統合報告が義務付けられておりましたが、2016年に公表されたKING IVにおいては、IIRCフレー

ムワークにより準拠したものとなっています。

そして、英国では会社法によって戦略レポートの作成が義務付けられており、英国財務報告評議会 (FRC)は、当該戦略レポートとIIRCフレームワークの原則に親和性を認めています。

最近ではインドの証券取引所が企業のトップ500社に統合報告を導入するよう通知を出しており、統合報告書を発行する大手企業が出てきています。また、マレーシアでは証券監督当局がコーポレートガバナンスコードを改訂しましたが、当該改定版では統合報告を推奨しています。

政府や規制当局からのサポートを得ることができたのは、統合報告の考え方、意義や有用性が認められたからだと考えています。

2018年からは、IIRCのGlobal Adoption Phaseに入り、統合報告が「通常の」企業報告となるよう世界的に普及することを目指しており、その具体的な戦略は検討中です。

統合報告を活かす日本企業 有用性への気づきと2つのコード

KPMG: 日本においては、企業価値レポートイングラボによれば、「自己表明型統合レポート発行企業」⁵は、2010年では26社だったのが、2016年には279社にまで増えてきています。これは、2013年のIIRCフレームワークの公表をきっかけに統合報告を導入する企業が増加したことに加え、資本市場と企業の持続的な成長を目指して、企業と投資家の建設的な対話を促すために、2014年にスチュワードシップ・コード、2015年にコーポレートガバナンス・コードが公表されたことが、統合報告書発行企業数の増加に繋

がったと考えられます。日本のこのような状況をどうご覧になりますか？

Labrey: 日本のように、統合報告が法定制度で義務づけられていないにもかかわらず、企業がその有益性を認め、その結果、任意での発行数が年々増加しているという現象は、統合報告が市場の要望によって導入されることが可能であるということを裏付けており、IIRCとしても非常に喜ばしいことです。

KPMG: 自己表明型統合報告書の調査をKPMGが3年連続で実施してきています⁶。2016年の調査では、発行企業279社のうち、262社が東証一部上場会社であること、日経225構成銘柄に占める割合のうち50%の企業が統合報告書を発行していること等から、いわゆる「大手企業」が統合報告に強い関心を示していることがわかります。ただ、調査の結果、統合報告書の開示内容には、まだ改善の余地があることも明らかとなりました。

たとえば、企業の長期的な価値創造に与えるマテリアリティの検討についての記載開示や、企業の持続可能性に関するリスクと機会の開示等、現在発行されている統合報告書の多くは十分に説明できていない状況です。

マネジメントの意思を伝える 統合報告書であるために マテリアリティと時間軸、そしてKPI

Howitt: 企業の中長期的な方向性を決定するのはマネジメントの役割であるからこそ、より長期的な視点にたったマテリアルな事項の検討、また特定された事項に対応する戦略の立案や、ビジネスリスクと機会の洗い出し等は、マネジメント、とりわけCEOのリーダーシップが

⁴ <https://www.accountingforsustainability.org/en/index.html>

⁵ http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2016_170223.pdf

⁶ <https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/03/integrated-reporting-20170324.html>

なければ適切にできません。そしてマネジメントが、何を、どのような理由で、特定事項を企業の長期的価値創造にマテリアルであると判断したのかを、時間軸も考慮しながら、十分に説明する必要があります。

またマネジメントは、マテリアルな事項に対応した中長期的な戦略や、その達成状況を示す適切なKPIに関する説明をする必要があります。さらに、主要なビジネスリスクおよび当該リスクをどのようにして低減する予定なのか、また、どのようなビジネス機会があり、それがいつ財務的なインパクトに繋がっていくのかについても、十分に語る必要があります。そして、それらすべてを簡潔に分かりやすく語る有効なツールとして、統合報告書があります。

つまり、機関投資家等に自社のマテリアルな課題、中長期的な戦略や、リスクと機会等について説明をする際に、統合報告書を使った説明が有用であることを、マネジメント、とりわけCEOの理解が、今後の統合報告書の質の向上と、普及に繋がるのです。

KPMG: CEOに統合報告書を利用した投資家等の対話の有用性を理解していただくには、どうすれば良いと思われますか？

Howitt: 個人的に知っている事例としては、統合報告の有用性について理解のある取締役がCEOに働きかけたという会社もありますが、このような恵まれたケースは少ないのかもしれません。その他、世界経済フォーラムなど、国際規模でビジネス界、政界、学会のリーダーが集まる大会等で、統合報告に関する事項がアジェンダとして取り上げられ、統合報告の有用性を説明する機会がありました。おそらく出席したCEOの統合報告への関心や理解度が高まったであろうと期待しています。

活用される統合報告書をめざして

Labrey: 同業他社の動向も、CEOに大きな影響を及ぼすでしょう。その意味で、統合報告書の表彰制度は、報告書の質改善への企業の意識を高める観点から有効だと思います。

また、先ほども言及しましたが、開示事項や開示内容の質の改善には、規制当局の役割も大きいと考えています。規制当局からの要請事項や推進事項には、企業のCEOも敏感に反応し、統合報告への関心も高まっていくでしょう。

Howitt: その他、統合報告書を利用して、機関投資家等と有用な対話ができるようになると、内容と質をより良いものにしようというインセンティブがCEOに働いてくると思います。その結果、CEO主導により、統合報告書の質のさらなる向上に繋がるのではないのでしょうか。

KPMG: 日本においては、CEOの任期が比較的短いこともあり、自身の任期より長いスパンの戦略や目標がたてづらいという環境にあるかもしれません。その結果、CEOと投資家の対話が、短期的な事象にフォーカスしがちで、中長期的な観点からの戦略や、企業の長期的なビジネスの方向性等に関する対話が、まだ十分でないとも考えられます。

Howitt: 企業のCEOによる統合報告への関心や、統合報告書の質の向上には、監査法人等の企業報告にかかわるプロフェッショナルによる普及活動も大きな役割を果たしていると思います。その意味で、KPMGジャパンが実施している統合報告書の調査は、企業に気づきを与えるきっかけとなり、非常に有用だと思います。

KPMG: 最後にお褒めにあずかり、大変光栄です。どうもありがとうございます。

ます。今後とも、KPMGとして、統合報告の普及や理解の促進に積極的にかかわっていきたいと考えています。今後とも、どうぞ、よろしくお願いいたします。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)
TEL: 03-3548-5106 (代表電話)
integrated-reporting@jp.KPMG.com

新しいIFRS 保険会計とそのインパクト

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー 三輪 登信

シニアマネジャー 加賀 直樹

国際会計基準審議会（IASB）は、2017年5月18日、20年にわたる長期の議論を経て、IFRS第17号「保険契約」を公表しました。

IFRS第17号は、現行のIFRS保険契約会計基準であるIFRS第4号「保険契約」を置き換えるもので、従来の保険会計にはなかった概念を導入した全く新しい基準となっています。IASBはIFRS第17号を「最初の真に国際的な保険契約の会計基準」と位置付けています。

本稿では、このIFRS第17号導入の目的と、これによる保険会社経営へのインパクト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。



三輪 登信

みわ たかのぶ



加賀 直樹

かが なおき

【ポイント】

- ー IFRS第17号は、①「ビルディングブロック手法、②計算前提のロックフリー、③明示的なマージン概念を導入することにより「保険契約の経済価値」を測定するという従来とは異なる全く新しい基準であり、保険契約に関して包括的に統一された最初の真に国際的な会計基準と言える。
- ー IFRS第4号と比較した場合のIFRS第17号の主な特長として、①比較可能性の向上、②保険負債の透明性の向上、③開示の拡充があげられる。
- ー IFRS第17号の導入により、以下を含む様々なインパクトが生じる可能性がある。
 - ① 海外の保険会社との比較可能性が高まり、競争環境に影響を与える可能性がある。
 - ② 損益や資本のボラティリティが増大する可能性がある。
 - ③ 収益計上の概念が変わり、従来の保険料収入は保険会社のトップライン（売上高）ではなくなる。利益指標にも影響があるため、基礎利益など従来の重要な業績指標（KPI）が見直される可能性がある。

I. 新しい保険会計の必要性

1. 従来の保険会計の問題点

従来、保険契約の会計処理について包括的に規定する会計基準はなく、各国の会計上の要求事項等を反映して策定されていました。

そのため、それぞれの法域間および商品間で会計上の取扱いが異なっており、投資者およびアナリストが保険会社の業績を理解あるいは比較することが困難となっていました。

また、存続期間が長期にわたる複雑な保険リスクを有する保険契約や、重要な投資要素を含む保険契約に関して、真の財政状態や業績を適切に反映していないと考えられるケースも散見されていました。

2. IFRS 第17号の開発

このような問題意識を踏まえ、IASB（国際会計基準審議会）の前身のIASC（国際会計基準委員会）は、1997年に起草委員会を設置し、統一的な保険契約の会計基準を開発するための検討を開始しました。その後、2004年に暫定基準としてIFRS第4号を公表。さらに2010年、2013年と2回の公開草案を経て、2017年5月、IFRS第17号が最終基準として策定されました。

このIFRS第17号は、日本の現行保険会計とは考え方が大きく異なっており、適用した場合には、日本の保険会社にも大きな影響を及ぼす可能性があると考えられます。

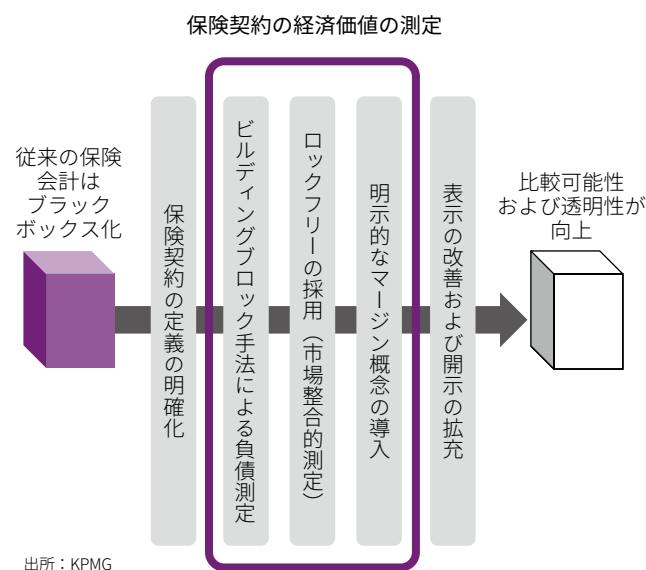
IFRS第17号の適用開始日は2021年1月1日以降開始する事業年度からとされています（一定の条件のもとに早期適用も可）。約3.5年の準備期間が設けられているものの、日本の保険会社にとって十分な準備期間と言えるかは、各社の置かれている状況によって異なると考えられます。

II. IFRS第17号の目的は比較可能性・透明性の向上

IFRS第17号の目的は、従来国ごとにばらばらで、ブラックボックスと呼ばれるほどわかりにくく比較が困難だった保険契約の会計処理を国際的に統一し、投資家に対して財務業績をわかりやすく比較しやすいものにすることです（図表1参照）。

まず、各国で異なっていた保険契約の定義を統一し、法的形態の如何にかかわらず、重要な保険リスクの有無、すなわち重要な金額を追加的に支払う機会の有無で保険契約か否かを判定します。なお、IFRS第17号はそのタイトルから、保険会社向けのような印象を受けやすいものの、実際には「保険契約」を定

【図表1 IFRS第17号の会計モデルの概念】



義し、当該定義に該当する契約に適用される会計基準であるため、保険会社でなくても適用される可能性があります。

つぎに、透明性の向上のための有用な情報を提供する手段として、「保険契約の経済価値」を測定する新しい会計モデルを導入しています。「保険契約の経済価値」とは、保険契約の時価に相当するものであり、IFRS第17号ではこの測定情報を定期的に更新していきます。具体的には、次の3つのフィルターを用います。

1つ目は、「ビルディングブロック手法」です。保険負債を複数の測定要素（ブロック）に分割し、それぞれの評価額を積み上げていくことにより、より明確な保険負債を定義します。

2つ目が、「ロックフリー」の採用です。通常、保険負債は、将来の保険事故が起こる可能性を見込んで測定しますが、割引率、死亡率、罹患率、解約失効率や事業費率などその前提条件は刻々と変化します。こうした情報を決算期ごとに更新することで、評価時点での実勢を反映した価値で保険負債を示すことができるようになります。従来の日本の保険会計では、保険負債の測定は、契約時の前提条件で固定されていたため、契約時に契約者に約束した予定利率より実際の運用利回りが下回る、いわゆる「逆ざや」が適時に財務諸表に反映されないといった課題がありました。

3つ目が「明示的なマージン概念」の導入です。保険契約では、保険金等の支払いの予想保険金額からの乖離やタイミングのずれなどの不確実性を踏まえ、ある程度バッファを持たせた状態で保険料をもらうのが普通です。このバッファに加えて、保険会社が獲得すると期待される将来利益を含めたものをマージンという概念で表します。保険負債の測定においては、このマージンを各期にリリースする形で配分していきます。従来の

日本の保険会計においても、保険負債の計算前提などにおいてマージンが含まれていましたが、必ずしも明示的ではあり

ませんでした。IFRS第17号では、これが明示的に計算に含められ、かつ開示されることになります。

【図表2 IFRS第4号からの変更①:比較可能性の向上】

	IFRS第4号	IFRS第17号
企業間の比較可能性	事業を展開する法域間で適用される保険会計が大きく異なっていた結果、海外の保険会社との業績比較が困難となっていた。	保険契約の定義および保険負債の測定方法が統一されるため、企業間で首尾一貫した保険会計が適用されることで、財務諸表利用者が保険契約を発行する企業間の類似点あるいは相違点を適切に認識できるようになる。
地域間の比較可能性	地域によって会計処理が異なることにより、企業グループ内で同様の性質を持つ商品が統一的に会計処理されなかった。	企業グループ内で首尾一貫した会計処理が適用され、地域間の比較可能性が向上する。
事業間・業界間の比較可能性	収益は現金主義に基づく保険料収入をベースに計上され、預り金など貯蓄要素も区別することなく収益計上することも許容していた。 そのため、銀行業や資産運用業など、貯蓄要素を収益計上することなく負債計上する事業・業界との比較が困難だった。	収益は受け取った保険料収入ではなく、保険サービスの成果として、当該サービス提供の対価で計上される。 その結果、貯蓄要素を収益計上することなく負債計上することとなり、他の事業・産業との比較可能性が向上し、保険会社の業績を理解しやすくなる。

【図表3 IFRS第4号からの変更②:保険負債の透明性向上】

	IFRS第4号	IFRS第17号
計算前提	一部の法域では、保険契約の計算前提が契約発行時に固定されるため、最新の状況を反映しておらず、有用な財務情報を提供していなかった(ロックイン)。	最新の計算前提に更新される。 これにより、企業の予測をより適切に表すとともに、保険契約が現在の経済価値で測定されるようになる(ロックフリー)。
保険負債の割引率	一部の法域では、保険負債の割引率として、資産の期待収益率を使用していた。 保険負債のデデュレーションが資産側のデデュレーションにマッチングしていない場合、これは保険契約の価値を適切に表さない場合があった。	割引率は、保険負債のキャッシュフローの特性に基づき決定される。 その結果、保険負債が保有資産のデデュレーションやリスクとマッチングしていないことによるリスクが財務諸表に反映されることになる。
発生保険金に係る負債の割引計算	一部の法域では、発生保険金に係る負債の測定上、貨幣の時間価値を考慮していなかった。 そのため、保険金の確定・精算に長期間を要するケースでは保険契約の経済価値を適切に表さない場合があった。	発生保険金に係る負債は、貨幣の時間価値を考慮し割引計算されるため、保険契約の経済価値をより適切に表すことになる。
明示的なマージン	一部の法域では、明示的でないマージンを保険負債に含めて測定していたが、このような非明示的なマージンは財務諸表に開示されないことが多かった。	マージンは明示的に計算かつ開示されるため、企業の予想するキャッシュフローの発生時期や金額に関する不確実性に関する情報の透明性が向上する。

【図表4 IFRS第4号からの変更③:開示の拡充】

	IFRS第4号	IFRS第17号
収益性に関する情報	保険収益を現金主義に基づき保険料収入で計上する場合など、一部では、保険契約から稼得される利益の源泉が不明瞭となっていた。	現在と将来のそれぞれの収益性に関する情報を提供する。 保険収益は保険サービスの成果として、当該サービス提供の対価で計上され、予想キャッシュフローの見積りの変動やマージン部分のリリースといった保険収益を構成する内訳情報についても開示する。
重要な判断や見積りの根拠	保険負債の測定の際に行った重要な判断や見積りの根拠に関する開示がなく、保険負債の測定に使用された前提を理解することは困難となっていた。	保険負債の測定に関する重要な判断や見積りの根拠が開示されるため、保険負債の測定に使用された前提を理解することができる。
非財務情報	長期契約を発行する多くの企業が、エンベディッド・バリューなど収益性に関する非財務情報を開示していたが、必ずしも統一的なものではなくほとんど開示していない企業も存在していた。	財務情報の充実・向上により、非財務情報としての業績指標の開示の必要性が低減する。

これら3つのフィルターにより「保険契約の経済価値」を測定する新しい会計モデルを導入することに加えて、表示方法を改善し、開示項目も拡充することで、比較可能性と透明性を向上させることがIFRS第17号の概念であり、それゆえIASBはIFRS第17号を「最初の真に国際的な保険契約の会計基準」と位置付けています。

に変わるかについて図表2～4に記載しています。また、これらが財務諸表にどのように影響するかのイメージを図表5にまとめています。

IV. IFRS第17号によるインパクト

1. 競争環境が変わる可能性

IFRS第17号の導入により、海外の保険会社との比較可能性が高まり、これまで海外の保険会社との業績比較や財務健全性

III. IFRS第4号からどう変わるのか

IFRS第17号の導入により、IFRS第4号から具体的にどのよう

【図表5 財務諸表への影響イメージ】

財政状態計算書		
保険契約負債	3,700,000	最新の計算前提により、毎期更新される（ロックフリー）
残存カバー負債	3,600,000	保険契約負債の割引率は、保険契約のキャッシュフローの特性に基づき決定
発生保険金負債	100,000	明示的なマージンを含めて計算し、毎期リリースする
その他負債	300,000	発生保険金に係る負債も割引計算される
負債合計	4,000,000	
資本金等	50,000	
資本剰余金	20,000	
利益剰余金	30,000	
その他有価証券評価差額金	130,000	
その他の包括利益累計額	▲160,000	計算前提の更新により、当期純利益またはその他の包括利益 ^(※) が変動する
資本合計	70,000	
負債および資本合計	4,070,000	

純損益およびその他の包括利益計算書		
保険収益	10,000	保険収益は保険サービスの提供に応じて計上される。受け取った保険料収入は収益計上されない
保険サービス費用	(9,500)	
保険引受損益	500	保険引受損益と投資損益は区分される。保険サービスから生じる損益が保険引受損益区分に計上される。
投資収益	300	
保険金融費用	(250)	保険負債の割引計算に伴う、時の経過に伴う貨幣の時間価値の変動による影響は、保険金融費用として計上される
投資損益	50	
法人税等	(200)	保険サービス以外から生じる投資・金融関連損益は、投資損益区分に計上される
純損益	350	
その他の包括利益	50	(※) 割引率の変動を OCI(その他包括利益)で認識する会計方針を選択した場合、当該金額をその他の包括利益として計上する。
包括利益	400	

出所：KPMG

の比較が困難であった日本の保険会社についてもグローバルな視点に晒されることになると考えられます。

さらに、海外の保険会社との比較可能性が向上することにより、日本の保険会社のM&A戦略や競争環境に影響を与える可能性も考えられます。

2. 損益および資本のボラティリティの増大

保険契約の計算前提を毎期更新するロックフリーを導入する結果、保険会社の損益および資本のボラティリティが増大する可能性があります。これにより、資産と負債のマッチング状況が財務諸表上でより明確に表示されると考えられます。

また、これを踏まえて、保険会社が従来の商品設計やALM戦略を見直すことも考えられます。

3. 重要な財務指標の変更

従来、保険料収入として収益計上されていた預り金などの貯蓄要素や受取保険料は、IFRS第17号では保険収益を構成しなくなるため、保険料収入は保険会社のいわゆる「トップライン(売上高)」ではなくなります。

また、IFRS第17号では、金融リスクが保険会社の実績に及ぼす影響が、保険の経営成績とは区分して表示されるため、保険会社の業績において何が収益に貢献しているか、その全体像がより明確になります。

さらに、IFRS第17号で導入される新たな測定モデルでは、一部の契約について利益の発生パターンが大きく異なる可能性もあり、日本で従来用いられていた基礎利益等の経営指標や重要な業績評価指標（KPI）の概念が見直される可能性があります。新たなKPIの設定は、商品設計や販売戦略にも影響を与え、ひいては保険会社の経営戦略そのものにも影響を与える可能性も考えられます。

4. 説明責任の増大

IFRS第17号で導入される新たな表示および開示により、保険会社の財務内容および経営成績の見え方が大きく変わるため、財務諸表利用者にも丁寧に説明していく必要があります。

5. 新たなシステムおよびプロセスとリソースへの影響

IFRS第17号で要求される表示および開示を実現するために、新たなデータの収集および保管が必要となる可能性があります。

長期におよぶ保険会社の事業期間や、それに伴う保有契約に

係るデータ収集および保管の必要性を考慮すると、システムやプロセスの新たな導入あるいは更新が必要となることが考えられます。この場合、保険会社はシステムやプロセスの変更に伴い、新しい内部統制手続を策定する必要も生じます。

また、毎期報告される財務情報が、最新の計算前提を用いた見積り計算に依存することから、決算スケジュールにも大きな影響を与える可能性があります。

IFRS第17号を導入する際には、各種の要求事項を実務レベルに反映させる人材の確保も重要となります。特に、IFRS第17号への移行プロセスや保険数理計算プロセスにおいては追加的なリソースの投入が必要となることが考えられます。既にIFRS第17号の分析を開始している一部の保険会社では、シェアードサービスセンターの利用拡大や、中央一元化による業務合理化の推進を進めようとしているケースもあります。

【関連トピック】

IFRSニュースフラッシュ - IASB、IFRS第17号「保険契約」を公表
(説明) KPMGによるIFRS第17号「保険契約」の概要解説

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/05/ifrs-news-flash-2017-05-18.html>

IFRS最新基準書の初見分析 - 保険契約
(説明) KPMGによるIFRS第17号「保険契約」の詳細分析

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/07/insurance-contracts-new-standard-ifrs17-20170718.html>

KPMGジャパン IFRS最新情報：
(説明) 保険契約を含む、IFRS関連の最新情報を網羅的に紹介

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/ifrs.html>

KPMGジャパン 保険インダストリー最新情報：
(説明) 会計・規制関連情報を中心に保険業界の最新トピックスに関する情報を提供

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/industries/insurance.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
シニアマネジャー 加賀 直樹
TEL：03-3548-5157（代表番号）
naoki.kaga@jp.kpmg.com

変わる米国ヘッジ会計

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

シニアマネジャー 中川 祐美

米国財務会計基準審議会（FASB）は、2017年8月、ヘッジ会計の改訂を公表しました。リスク管理活動と財務報告の整合性を高めることを目的とし、かつ、その複雑性及び煩雑性を減らすことにより、現行基準の問題点に対処することを意図した限定的な改訂です。限定的改訂というものの、キャッシュ・フロー・ヘッジや純投資ヘッジにおけるヘッジの非有効部分の認識が不要になるなど、現行の米国ヘッジ会計の処理とは異なります。また、IFRS第9号のヘッジ会計との差異が大きくなります。本稿では、米国ヘッジ会計の改訂の概略を説明し、IFRSヘッジ会計との主な相違点を解説します。

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



中川 祐美
なかがわ ひろみ

【ポイント】

- ー ヘッジ会計とリスク管理活動をより整合させ、かつ、複雑性の低減を目指す限定的改訂であり、財務諸表作成者のコストや労力の削減につながることを期待される。
- ー キャッシュ・フロー・ヘッジや純投資ヘッジではヘッジの非有効部分の認識が不要になる。有効部分と非有効部分の両方をその他の包括利益に計上し、ヘッジ対象の損益認識時点で、ヘッジ対象と同一の損益科目を使って純損益に認識する。
- ー IFRS第9号のヘッジ会計との差異が大きくなる。

I. 改訂の背景と影響

2017年8月28日、FASBはヘッジ会計の見直しプロジェクトを完了し、会計基準更新書（Accounting Standard Update, ASU）第2017-12号「ヘッジ活動に関する会計処理の限定的改善」（以下「本ASU」という）を公表しました。新しいガイダンスは、企業のリスク管理活動の経済的実態をより適切に表すようヘッジ規定を改善し、また、複雑な現行のガイダンスの一部を簡素化しています。今回の改訂により、財務諸表作成者にとっては従来の会計処理の複雑性と実務上の負担が軽減され、コストや労力の削減につながることが、財務諸表利用者にとってはリスク管理活動に関する有用な情報が提供されることが期待されています。

益認識時に純損益にリサイクルされ、非有効部分は発生時に純損益に計上されます。

本ASUは、ヘッジ関係の非有効部分という概念を削除し、高い有効性がある場合には、ヘッジ手段の公正価値変動全額にヘッジ会計を適用することを要求しています（815-20-35-1）。ヘッジ手段の公正価値変動全額はその他の包括利益に計上され、非有効部分はもはや損益に独立して認識されません。この結果、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジにおいて損益認識のタイミングが変更されます（図表1参照）。一方、公正価値ヘッジに関しては、会計処理に変更はなく、ヘッジ対象リスクの変動に伴うヘッジ対象の公正価値変動は純損益で認識されるため、ヘッジ手段の公正価値との差分（ヘッジの非有効部分）は純損益に認識されます。但し、差分を非有効として開示することはもはや要求されません。

II. 改訂の概要 ～現行のヘッジ会計とはどのように異なるのか～

1. 認識及び表示に関する変更

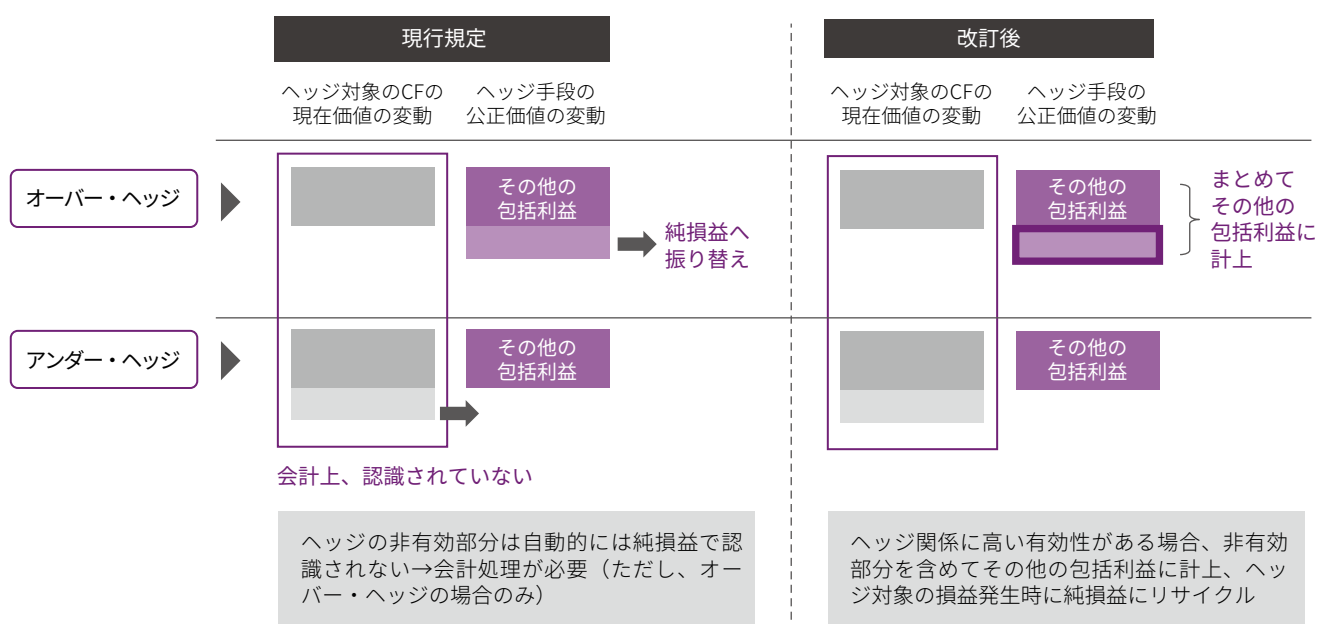
（1）非有効部分の概念の削除

ヘッジ関係に高い有効性があること¹はヘッジ会計の要件です。現行のヘッジ会計では、高い有効性がある場合でも、ヘッジ手段の評価差額をヘッジの有効部分と非有効部分とに区分します。有効部分はその他の包括利益に計上し、ヘッジ対象の損

（2）損益計算書上の表示区分に関する規定

すべてのヘッジ取引について、ヘッジ手段の公正価値変動全額がヘッジ対象と同一の損益計算書表示科目に計上されます。また、現行のヘッジ会計及び本ASUでも、一部の状況において、（例えば、ヘッジ手段として用いたオプションのプレミアムのような）特定の金額をヘッジの有効性評価から除外することを認めていますが、本ASUはこの除外された部分もヘッジ対象と同一の損益計算書の表示科目に計上することを要求しています（815-20-45-1A）。

【図表1 キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジの非有効部分の認識の変更】



1 実務上はヘッジ対象の公正価値またはキャッシュ・フローの変動の絶対値とヘッジ手段の公正価値変動の絶対値の割合が80%から125%の数値基準が引き続き適用される。

2. ヘッジ対象リスク構成要素に関する変更

(1) 非金融ヘッジ対象のリスク構成要素

現行のヘッジ会計では、非金融項目の購入または販売に関連してキャッシュ・フロー・ヘッジ会計を適用する場合、ヘッジ対象リスクは、購入または販売のキャッシュ・フロー全体の変動性または為替リスクによる変動のみに限定されています。本ASUでは、非金融項目の購入または販売契約の契約上明示された要素をキャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ対象リスクとして指定することを認めています。これにより、企業は、現金支払額または受取額の構成要素の1つにのみ関連するキャッシュ・フローの変動性をヘッジ対象リスクとして指定することが可能となります(815-20-25-15 (i)(3))。

(2) 変動金利の金融商品のヘッジ

現行のヘッジ会計では、金利リスクのキャッシュ・フロー・ヘッジにおけるヘッジ対象リスクは明示されたベンチマーク金利でなければならないとされています。本ASUでは、キャッシュ・フロー・ヘッジにおいて、契約上明示されたいかなる変動金利もヘッジ対象リスクとして指定することを認めました(815-20-25-15 (j)(2))。したがって、プライムレートに基づく変動利付ローンのヘッジ対象リスクとして、ベンチマーク金利ではないプライムレートを指定することができるようになります。

(3) 固定金利の金融商品のヘッジ

現行のヘッジ会計では、公正価値ヘッジにおけるヘッジ指定可能な金利リスクをベンチマーク金利に限定し、米国におけるベンチマーク金利は米国債金利とLIBORスワップレート、OIS (Overnight Index Swap, 翌日物金利スワップ)のみとしています。本ASUでは、これに、証券産業及び金融市場協会市民スワップインデックス (Securities Industry and Financial Markets Association Municipal Swap Index : SIFMA) スワップレートを追加しました(815-20-25-6A)。²

3. 金利リスクの公正価値ヘッジに関するヘッジ対象の測定

本ASUは、金利リスクの公正価値ヘッジにおけるヘッジ対象の公正価値変動を測定する際の簡便的な方法を提供しています。

(1) ベンチマーク金利部分のみのヘッジ指定

現行のヘッジ会計では、ヘッジ対象の公正価値変動は、契約

上の金利全体から生じるキャッシュ・フローに基づいて測定されますが、本ASUは、契約上の金利キャッシュ・フローのうちベンチマーク金利部分のみに基づいてヘッジ対象の公正価値変動を測定することを認め、いずれかを選択できるようになりました(815-25-35-13)。

(2) 残存期間の一部のみのヘッジ

本ASUは、企業がローンまたは債券の残存期間の一部を金利リスクの公正価値ヘッジにおけるヘッジ対象として指定することを認め、この結果ヘッジ期間の最後の利払い日をヘッジ対象金融商品の満期とみなして、金利リスクの変動による公正価値の変動額を算定することが認められます(815-25-35-13B)。

(3) 期限前返済可能金融資産のポートフォリオのヘッジ

期限前返済可能金融資産のポートフォリオの一部をヘッジする場合、期限前返済(または、キャッシュ・フローの時期及び金額に影響を及ぼすその他の事象)に影響を受けないと見込まれる金額をヘッジ対象として指定することが認められます(最下層アプローチ)。このアプローチを用いる場合、ヘッジ対象の公正価値は期限前返済が不可能であるかのように測定されます(815-20-25-12A)。

4. 有効性評価に関する見直し

有効性評価の見直しが行われ、財務諸表作成者にとっては従来の会計処理の複雑性と実務上の負担が軽減され、コストや労力の削減につながります。

(1) 有効性評価の方法

現行のヘッジ会計では、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジにおいてはヘッジの非有効部分を分けて純損益に認識する必要があるため、完全に有効であるとみなされるヘッジ取引(ショートカット法及びクリティカル・ターム・マッチ法の要件を満たすヘッジ取引)以外は、定量分析が必要です。本ASUでは、事後の期間においてヘッジの有効性が高いという予測を企業が合理的に立証可能な限り、事後の有効性評価を定性的に行うことができるとしました(815-20-35-2A)。この場合、企業は定期的に事実及び状況が変化していないことを確認し文書化することが必要です(815-20-35-2C)。

(2) 当初有効性評価のタイミング

現行のヘッジ会計では、ヘッジ指定と同時に、当初の定量的

² 米国基準では、LIBORをヘッジ指定可能な金利リスクとしているため、ヘッジ対象として指定するリスク構成要素はヘッジ対象全体の一部でなければならないIFRSと異なり、Sub-Libor問題(Liborがマイナスの場合、ヘッジ指定ができない)は生じない。

な有効性評価を実施しなければなりません。本ASUでは、ヘッジ指定の後の一定の期間内に、当初の定量的な有効性評価を実施することが認められます(815-20-25-3 (b)(2)(iv)(02))。

(3) ショートカット法

ショートカット法をもはや適用できない状況と判断される場合には、過去に遡ってヘッジ会計を適用しないという修正再表示が、現行のヘッジ会計では要求されています。本ASUでは、あらかじめヘッジ文書にどのような定量的評価を行うかを明記していれば、ショートカット法がもはや適用できない状況においても、当初のヘッジ文書に記載されている定量評価方法に基づき、将来に向かっての評価と実績評価との双方において高い有効性が認められる場合には、ヘッジ関係の再指定を要求せずショートカット法から定量評価方法へ有効性評価方法を変更することを容認しています(815-20-25-117A)。

(4) クリティカル・ターム・マッチ法

クリティカル・ターム・マッチ法を適用する場合、現行のヘッジ会計ではすべての条件が完全に一致することが必要です。本ASUでは、ヘッジ対象が予定取引である場合に、デリバティブの満期と予定取引の発生日の差異が31日間以内または同月内である場合には、ヘッジ手段のデリバティブの期日は、ヘッジ対象の予定取引と同時期であるとみなすことができます(815-20-25-84A)。

(5) 有効性評価から除外された項目の会計処理

オプションの時間的価値、フォワード契約の直先差額など、有効性評価から除外した部分の公正価値変動については、現行のヘッジ会計では、直ちに損益認識することが求められています。本ASUでは、①有効性評価から除外した部分の公正価値変動をその他の包括利益に計上し、期間にわたって一定の方法により償却するか、②直ちに損益認識するかのいずれかを選択することが認められるようになりました(815-20-25-83A、83B)。なお、通貨ベーススプレッドが新たに除外項目に追加されました(815-20-25-82)。

5. 開示規定

上述の改訂を受けて、公正価値ヘッジやキャッシュ・フロー・ヘッジの損益計算書上の影響の開示が要求されます(815-10-50-4A (c))。一方、非有効部分に関する開示規定は削除されます。さらに新たな開示として、公正価値ヘッジ調整額に関する開示(815-10-50-4EE)が要求されます。

6. 適用日と移行規定

公開営利企業は、2018年12月15日より後に開始する会計年度及びその会計年度における期中会計期間から適用します。本ASUの公表後、期中会計期間を含むどの期間においても早期適用は認められます。

原則として、適用会計年度の開始時点で、その他の包括利益累計額への累積的影響の調整額を計上し、それに対応する調整額を利益剰余金の期首残高に計上します(修正遡及アプローチ)(815-20-65-3 (c))。適用日後の最初の会計年度において、企業は、有効性の評価方法に関するヘッジ文書の修正を行うことが可能であり、これをヘッジの中止として扱う必要はありません(815-20-65-3 (g))。損益計算書の分類及び財務諸表開示の変更は適用日から将来に向かって適用されます。また、金利リスクの公正価値ヘッジ及びリスク要素のヘッジのために特定の移行ガイダンスが提供されています。

Ⅲ. 改訂後のヘッジ会計とIFRS第9号におけるヘッジ会計との主な相違

現行の米国ヘッジ会計とIAS第39号のヘッジ会計のガイダンスは類似していましたが、リスク管理活動と財務報告を整合させるという目的のもと、IFRS第9号は大幅な見直しを行う一方、米国基準における改訂は、現行のヘッジ会計の枠組みを維持し実務上の論点に対応する限定的なものとなりました。

このアプローチの違いの結果、本ASUとIFRS第9号において有効性評価、非有効部分の処理などについて差異が生じています(ASU BC236)(図表2参照)。

【図表2 ASU第2017-12号とIFRS第9号の主な相違】

	ASU第2017-12号	IFRS第9号
有効性評価	実績の定量評価における高い有効性として実務上の数値基準は80%から125%が設定されている。現在及び事後の期間においてヘッジの有効性が高いという予測を企業が合理的に立証可能な限り、事後の有効性評価を定性的に行うことも認められる。	数値基準を要求しておらず、ヘッジ関係が過去の期間有効であったかどうかの実績評価は不要である。
キャッシュ・フロー・ヘッジ及び純投資ヘッジの非有効部分の会計処理	ヘッジ手段の公正価値変動は、非有効部分も含めて全額その他の包括利益に表示し、ヘッジ対象が損益に影響を及ぼす期間に純損益にリサイクルする。	ヘッジ手段の公正価値変動は、ヘッジの有効部分と非有効部分とに分けて測定し、非有効部分は発生都度純損益に認識する。
ヘッジ損益項目の表示	有効部分も非有効部分もリサイクル時にはヘッジ対象の損益科目と同じ科目に表示する。有効性評価から除外した部分の評価差額もヘッジ対象の損益科目と同じ科目を利用する。	有効部分のリサイクル時の損益科目及び非有効部分の損益科目について明示的な規定はない。
期限前返済可能金融資産のヘッジ	期限前返済可能金融資産の一部分のヘッジは、期限前返済に影響を受けないと見込まれる金額をヘッジ対象として指定することができる(最下層アプローチ)。	同一リスクの資産グループのヘッジにおいて最下層アプローチは認められるが、期限前返済可能金融資産の場合には、期限前返済リスクをヘッジ対象の公正価値に織り込む。
ヘッジ指定から除外した項目	有効性評価から除外した部分(例：オプションの時間的価値やフォワード契約の直先差額)に起因する評価差額はヘッジの期間にわたり償却するか、直ちに純損益に認識するかを選択することができる。	オプションの時間的価値の評価差額は、ヘッジのコストとしてその他の包括利益に計上し、その後純損益にリサイクルする。フォワード契約の直先差額は、直ちに純損益に認識するか、オプションの時間的価値に準じた処理をすることをヘッジ関係ごとに選択可能。
ヘッジ会計の任意の中止とリバランシング	任意に中止可能である。リバランシングの規定はない。	任意の中止は禁止されている。ヘッジ関係がヘッジ比率に関するヘッジ有効性の要件に合致しなくなったものの、リスク管理目的に変更がない場合、ヘッジ比率を調整するリバランシングが要請される。

【関連トピック】

米国のヘッジ会計改訂の公開草案の概要
(KPMG Insight Vol.21／Nov 2016)

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
金融事業部
シニアマネジャー 中川 祐美
TEL：03-3548-5102（代表番号）
hiromi.nakagawa@jp.kpmg.com

データ分析を用いた子会社管理

有限責任 あずさ監査法人

次世代監査技術研究室

室長 パートナー 小川 勤
 パートナー 齋藤 英喜

ビックデータ、機械学習、AIといった言葉に代表されるように、IT技術を用いて企業が収集、蓄積したデータに有効に活用する必要性を感じられている企業は多いと思います。では、数値を扱うことが多い経理財務分野で、その活用は進んでいるのでしょうか？財務数値の分析につき、ベテラン経理担当者の長年の経験と勘に頼っている会社も多いのではないのでしょうか？当該分析は、ベテラン経理担当者のみでなく、経理部長、CFO、そしてCEOも理解することが可能なものなのでしょうか？そして、当該ベテラン経理担当者が異動になった場合、質の高い分析は継続して実施できる体制にあるのでしょうか？

近年のデータ分析技術の発展により、「データの可視化・見える化を行うこと」、そして、「統計的手法を利用すること」により質の高い分析を比較的容易に行うことが可能になりつつあります。すなわち、ベテラン経理担当者の経験と勘にのみ依拠していた分析から、より客観的で、わかりやすく、一定の個人の能力に依拠しない分析へ進化することが可能になりつつあるのです。

本稿では昨今着目されている子会社管理の高度化を題材に、可視化を活用した分析や統計的手法を利用した分析について具体例を交えながら解説いたします。

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。



小川 勤
おがわ つとむ



齋藤 英喜
さいとう ひでき

【ポイント】

- データ分析技術の発展により、個人の経験と勘に依拠していた分析から、客観的でわかりやすい分析へ進化している。
- 子会社管理で活用することにより、異常値を有する会社をわかりやすく把握可能である。
- 財務数値の全体的な傾向を把握し、異常値を把握するには、データの可視化・見える化が有用である。
- 統計的手法の利用により、予測値を導きだし、客観的に異常値を示すことも可能である。

I. 子会社管理高度化の必要性

急速にビジネスのグローバル化が進展するなかで、海外に子会社を設立するケースや海外の会社を買収して子会社とするケースが増加しています。一方、言語の壁や、文化の相違により海外子会社の管理がうまくいかず、本社の目が届かないまま、大きな不正が発生するケースが後を絶ちません。

これまでの子会社管理では、子会社の決算書を用いて、売上

高および利益の予算実績比較／前年比較を行い、営業利益率や売上債権回転期間などの各種指標を個別に分析するケースが多いと考えられます。また、実際の分析に際しては、表計算ソフトを利用し、財務数値の羅列から並べ替えや条件指定を行いリスクが高いと推測される数値を抽出していることが多いのが現状です。



しかし、子会社の数が多い場合や、使用する指標が増えてきた場合には、表から全体像を把握することは難しくなります。他と異なる傾向や指標をもつ子会社を見つけるには、ベテラン経理担当者の経験と勘が必要になり、経験が少ない経理担

当者では異常点を見つけにくい状況に陥っているのではないのでしょうか。また、経理部長、CFO、CEOに報告される資料においても全体像がよくわからず、どの会社にもリスクがあるのか見えづらい状況になっているのではないのでしょうか？

II. データの可視化・見える化を活用した分析

情報量が多いため分析が難しくなっている場合でも、データの可視化・見える化を実施し、様々な視点で容易に分析することができる仕組みを導入することで、全体の傾向を把握し、他と異なる特徴を持った子会社を特定することが可能となります。可視化を行うことによるメリットは、視覚的、感覚的に

異常値が把握しやすくなることであり、また、客観的に誰でも理解しやすくなることにあります。

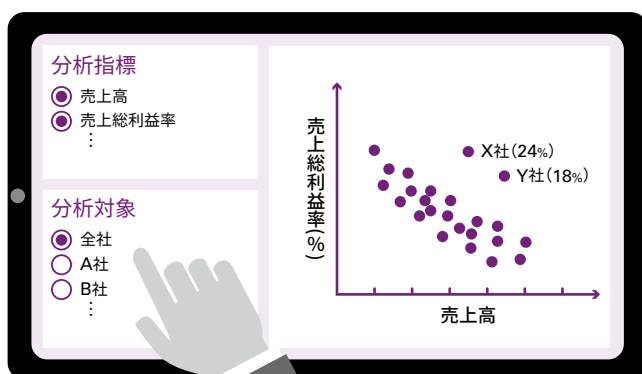
以下、可視化によるデータ分析の流れを図示しながら解説します。

1. データを散布図で見える化

会計年度	会社名	売上高	売上総利益	売上総利益率
X1	A社	100	25	25%
	B社	400	70	18%
	C社	300	60	20%
	D社	150	35	23%
	...	...	...	...
	X社	500	120	24%
	Y社	600	110	18%
	Z社	700	100	14%

見える化

＼ 散布図で見やすく ／

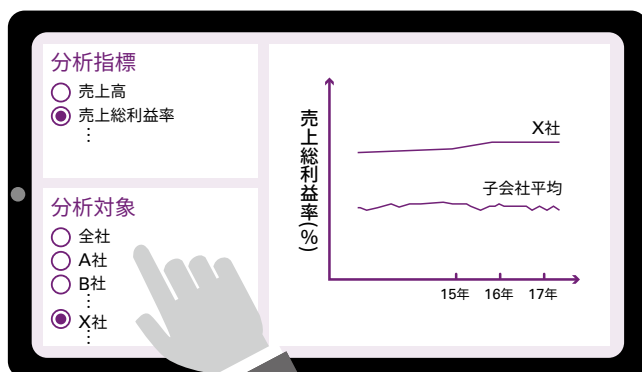


表の数値の羅列から、
売上総利益率に関する子会社全体の
その傾向を把握し、
さらに他と異なる特徴を持つ子会社を
発見することは容易ではありません。

全体的に売上規模が大きくなるほど、
売上総利益率は下降傾向にあることや、
そのなかで、比較的売上高が大きいX社、
Y社の売上総利益率が高く、
全体の傾向からは大きく外れていることを
把握することができます。

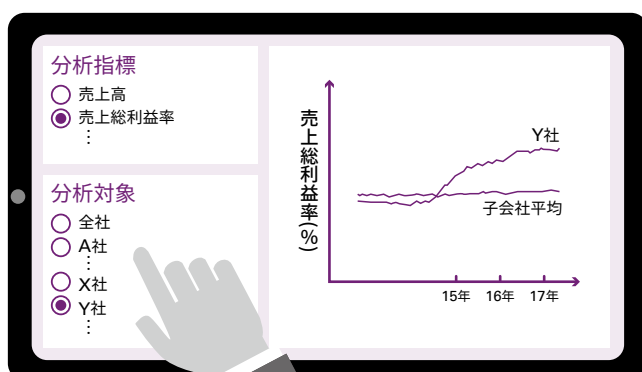
2. 全体の傾向から外れているX社とY社に着目し、売上総利益率の推移を時系列で分析

＼ X社に着目 ／



X社の売上総利益率は高いものの、
子会社全体の平均的な動きとほぼ同様の
傾向を示しています。

＼ Y社に着目 ／



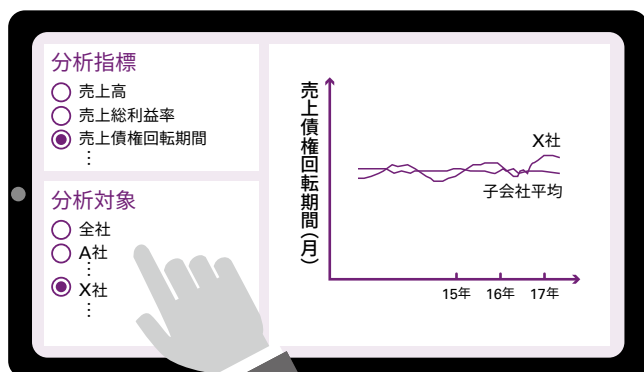
Y社の売上総利益率は、
平均的な動きと同じ傾向にあったものが、
近年、急激に上昇しています。



Y社の属する業種や会社自体の業容も安定的で
変化が起こる要因が見当たらない場合には、
変化が起きた要因について調査を実施します。

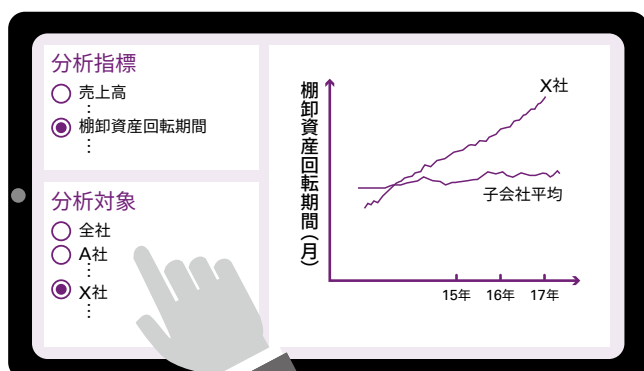
3. X 社について別の指標で異常点がないか引続き分析

売上債権回転期間に着目



売上債権回転期間は
他の子会社の平均とほぼ同じ値かつ、
時系列の動きも同じ傾向を示しています。

棚卸資産回転期間に着目



棚卸資産回転期間については、
他の子会社平均ではほぼ一定にもかかわらず、
X社は一貫して上昇傾向を示しています。



在庫の架空計上による利益計上の
リスクを示唆している可能性もあることから
さらに詳細な調査を実施します。

このようにデータの可視化・見える化により、数値のみでは
把握しづらい傾向を浮かび上がらせることが可能となります。
分析にあたっては、ベテラン経理担当者や会計士が見る視点を、

分析指標として多く取り込むことにより、誰でも様々な切り口
で感覚的、視覚的に分析を容易に行うことができます。

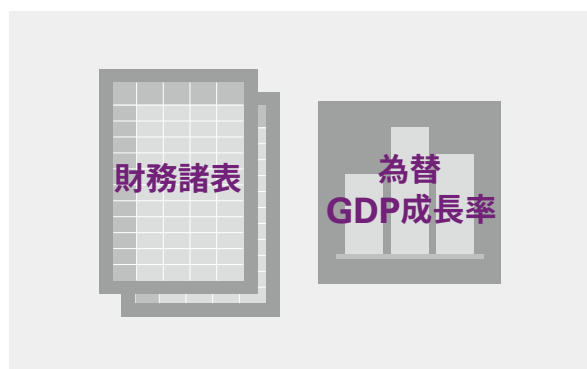
Ⅲ. 統計的手法を活用した分析

可視化はデータを視覚的に見ることにより、より客観的な
分析を行うものですが、一歩進んだデータ分析として、統計的
手法を利用した分析があります。統計的手法を用いれば、過去
の財務データと為替やGDP成長率といった非財務データを用
いて機械学習を行うことにより売上、売上総利益、その他
財務数値の将来予測を行うことも可能です。このような予測
数値を用いて分析を行うことにより、ベテラン経理担当者が

経験と勘により検出していた異常値を、より客観的に検出する
ことが可能となります。

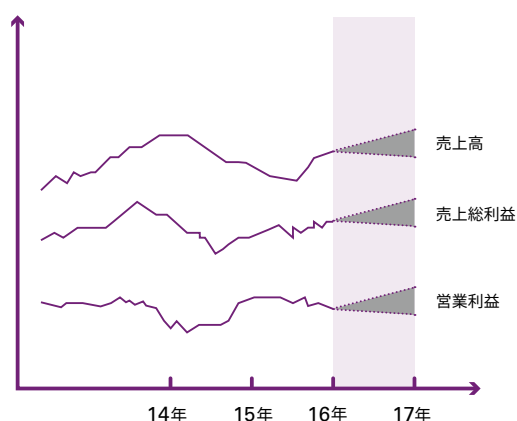
以下、予測モデルのイメージとその活用を図示しながら説明
します。

1. 財務数値を機械学習で予測



機械学習
予測モデル

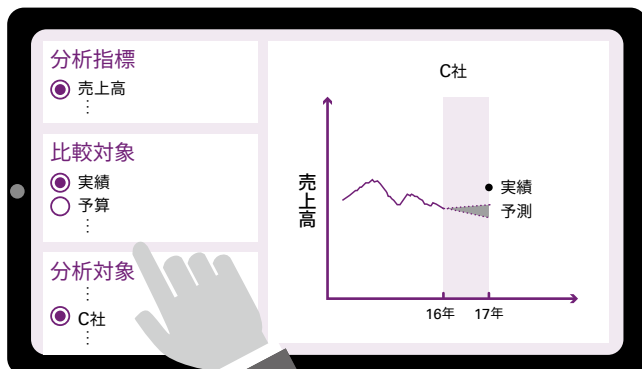
過去の財務諸表に加え、為替やGDP成長率といった非財務データをインプットとし、機械学習を行います。



機械学習の結果、
売上、売上総利益、その他財務数値について、
将来の数値を一定のレンジで予測します。

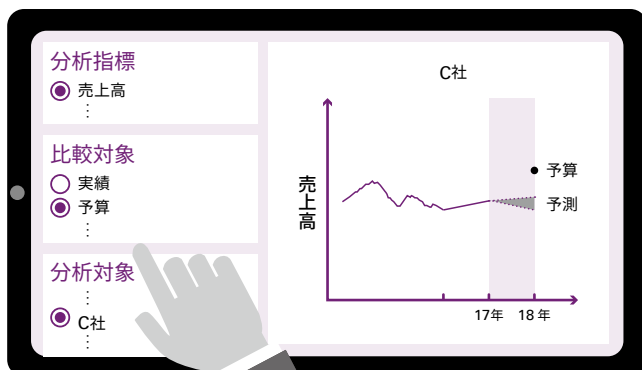
2. 予測と実績、予算を比較

＼ 予測と実績を比較してみる ／



前期までのデータから算出された予測値と
今期の実績と比較します。
乖離の大きい子会社において、
今期に過去実施していなかった業務や取引が
発生していることを示唆している可能性があります。

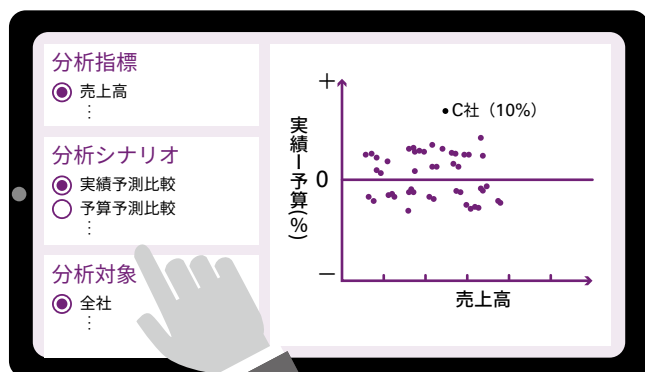
＼ 予測と予算を比較してみる ／



今期までのデータから算出された
予測値と当期予算を比較します。
乖離の大きい子会社は
計画そのものが整合していない、
または無理な予算を策定していることを
示唆している可能性があります。

3. 全体傾向から異常値を把握

全体傾向と異常点を浮かび上がらせる



散布図を利用することで、
予測と実績、予算との乖離の全体的な傾向、
傾向から大きく外れている子会社を
把握することが可能となります。

このように、機械学習を用いた統計的手法を活用することで、異常な数値をより客観的に、かつ、容易に見つけられるようになります。これも可視化と同様に、ベテラン経理担当者や会計士の経験と勘による分析シナリオを多く取り込むことにより、

彼らの知見を活かした分析を多くの人材が実施することが可能になります。

IV. データ分析がもたらす効果

上記のとおり、可視化・見える化、そして、統計的手法を用いることにより、財務数値の分析を客観的かつ容易に実施することが可能となります。これらの分析にベテラン経理担当者や会計士の知見を取り入れ、仕組み化することにより、いままでベテランの経験と勘に依拠してきた分析から脱却することができ、質の高い分析を継続して実施できるようになります。

データ分析は、データからいままで認識していなかった新たな発見をもたらすという側面もありますが、ベテランやプロの知見を分析シナリオとして組み込むことにより、誰でも容易にできるように仕組み化するという側面もあります。いまや将棋や囲碁ソフトを使ってその指示のとおり指すことにより、一定の強さを発揮することが可能のように（AIが進化するとベテランやプロにすら勝てる時代です）。

あずさ監査法人では、監査の実施にあたり可視化や統計的手法のようなデータ分析を利用した監査手続の実施に法人全体で取り組んでいます。データ分析という監査人の多くの知見が詰まった仕組みを監査チームに与え、より客観的で質の高い分析を行うことにより高品質の監査の提供を目指しています。

あずさ監査法人の取組みが読者の皆様が所属されている組織におけるデータ分析への取組みの参考になれば幸いです。

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。

有限責任 あずさ監査法人
次世代監査技術研究室
TEL：03-3266-7503（代表番号）

室長 パートナー 小川 勤
tsutomu.ogawa@jp.kpmg.com

パートナー 齋藤 英喜
hideki.saito@jp.kpmg.com

会計・監査情報 (2017.8-9)

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計・監査Digestのうち、2017年8月分と9月分の記事を再掲載したものである。会計・監査Digestは、日本基準、修正国際基準、国際基準及び米国基準の会計及び監査の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】

(1) 金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正を公表

金融庁は、2017年9月28日、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会が2017年6月30日までに公表した会計基準を、連結財務諸表規則第1条第3項及び財務諸表等規則第1条第3項に規定する一般に公正妥当と認められる企業会計の基準としている。主な会計基準は以下の通りである。

- 企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」(2016年12月16日公表)
- 企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(2017年3月29日公表)

本改正は公布の日(2017年9月28日)から適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ(2017年9月29日発行)

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

3. 監査関連 該当なし

4. INFORMATION

(1) 日本会計士協会(JICPA)、開示・監査制度一元化検討プロジェクトチームによる報告「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示についての検討」を公表

JICPAは、2017年8月25日、開示・監査制度一元化検討プロジェクトチームによる報告「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示についての検討」を公表した。本報告は、事業報告等と有価証券報告書の一体的開示について、金融庁、法務省及び経済産業省と意見交換をしつつ独自に検討を行った結果を取りまとめたものである。

今回の報告では、一体的開示の促進のための環境の整備の必要性、一体的開示の方法及びその監査上の特有の論点・留意点について検討を行った結果がまとめられている。また、一体的開示に向けた実務の促進により効果的かつ効率的な開示の実現等につながることが期待され、今後も会社法と金融商品取引法の開示及び監査の一元化が実現できるよう意見発信を行っていくとされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2017年8月25日発行)

(2) 経産省、『「攻めの経営」を促す役員報酬—企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引き—(平成29年9月時点版)』を公表

2017年9月29日、経済産業省は、『「攻めの経営」を促す役員報酬—企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引き—(平成29年9月時点版)』(以下「本手引」という)を公表した。

中長期の企業価値向上に対応する役員報酬プランの導入を促すために本手引が作成され、今までに2016年4月に初版が、2017年4月に改定版が公表されている。

今回の改定版本手引では、(1)「攻めの経営」を促す役員報酬の概要、(2)株式報酬、業績連動報酬に関するQ&A、(3)株主総会報酬議案(例)、(4)譲渡制限付株式割当契約書(例)、(5)株式報酬規程(例)及び(6)関係法令が挙げられており、改正法人税法の2017年10月1日施行部分の内容(特定譲渡制限付株式等)や2016年4月の施行以降に明確になった解釈についてQ&Aを更新する等の改定が行われている。

【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10月2日発行)

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

Ⅱ. 修正国際基準

1. 修正国際基準に関する諸法令等(金融庁)

【最終基準】

(1) 金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正を公表

金融庁は、2017年9月28日、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会が2017年6月30日までに公表した次の修正国際基準を、連結財務諸表規則第94条に規定する修正国際基準としている。

- 修正国際基準の適用(2017年4月11日公表)

本改正は公布の日(2017年9月28日)から適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ(2017年9月29日発行)

【公開草案】該当なし

2. 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

【最終基準】該当なし

【公開草案】該当なし

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

Ⅲ. 国際基準

1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等(金融庁)

【最終基準】

(1) 金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正を公表

金融庁は、2017年9月28日、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正を公表した。

本改正は、国際会計基準審議会が2017年6月30日までに公表した次の国際会計基準を、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準としている。

- 国際財務報告基準(IFRS)第17号「保険契約」(2017年5月18日公表)

本改正は公布の日(2017年9月28日)から適用される。

【公開草案】

(1) 金融庁、銀行法におけるIFRS任意適用を可能とする開示等規制改正案を公表

2017年8月18日、金融庁は、「銀行法施行規則の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表した。

銀行グループがIFRS等を任意適用した場合に、銀行法における開示等各種規制についてもIFRS等で対応できるよう、所要の改正を行うことが提案されている。

本改正は、コメント期間終了後、速やかに公布及び施行される予定である。

コメントの募集は2017年9月17日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ(2017年8月22日発行)

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

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

(1) IASB、公開草案「会計方針と会計上の見積り(IAS第8号の修正案)」を公表

IASBは、2017年9月12日、公開草案「会計方針と会計上の見積り(IAS第8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、会計方針と会計上の見積りの関係を明確化し、会計方針の変更と会計上の見積りの変更の区別を容易にすることを提案するものである。

コメント締切りは2018年1月15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9月19日発行)

(2) IASB、公開草案「『重要性がある』の定義(IAS第1号及びIAS第8号の修正案)」を公表

IASBは、2017年9月14日、公開草案「『重要性がある』の定義(IAS第1号及びIAS第8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、「重要性がある」の定義を明確化し、既存の要求事項への理解を改善することを目的として、IAS第1号「財務諸表の表示」及びIAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に軽微な修正を加えることを提案するものである。主な修正提案の内容は以下の通りである。

●『重要性がある』の定義を以下の通りとする

「情報は、その脱漏、誤表示または覆い隠すことにより、特定の報告企業に関する一般目的財務諸表に基づいて主要な利用者が行う意思決定に合理的に影響を与えると想定される場合には、重要性がある。」

主な変更点は以下の通りである。

- － 重要な情報を「覆い隠すこと(obscuring)」は、重要な情報を脱漏することと同様の影響があるものとし、「覆い隠すこと(obscuring)」を定義に追加
- － 既存の「利用者」という文言を「主要な利用者」に変更し、重要性の判断にあたり考慮すべき財務諸表利用者の範囲を明確化
- － 既存の「意思決定に影響を与える場合」という文言を「意思決定に合理的に影響を与えると想定される場合」に変更し、重要性の判断にあたり考慮すべき影響の範囲を明確化

なお、本修正提案は、既存のガイダンスに基づくものであり、重要性の判断の方法や企業の財務報告に重要な影響を与えることを意図していない。

コメント締切りは、2018年1月15日である。修正提案された事項は、本基準適用日以降に開始する事業年度における重要性の判断から将来に向かって適用するものとする。なお、早期適用は認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ(2017年9月26日発行)

3. 監査関連 該当なし

4. INFORMATION

(1) IASB、IFRS実務記述書第2号「重要性の判断の行使」を公表

IASBは、2017年9月14日、IFRS実務記述書第2号「重要性の判断の行使」(以下「本実務記述書」という)を公表した。

本実務記述書は、企業がIFRSに従って財務諸表を作成する際に、情報に重要性があるかどうかを決定するために有用となる可能性のある実務ガイダンスと設例を提供している。なお、本実務記述書はIFRSの要求事項を変更するものではなく、また、新しい要求事項を提供するものではない。2017年9月14日以後に作成する財務諸表について本実務記述書のガイダンスを適用することが認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

IFRSニュースフラッシュ(2017年9月26日発行)

IFRSについての詳細な情報、過去情報は

あずさ監査法人のウェブサイト(IFRS)へ

IV. 米国基準

1. 会計基準等の公表 (米国財務会計基準審議会 (FASB))

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

(1) ASU 第2017-12号「ヘッジ活動に関する会計処理の限定的改善」の公表 (2017年8月28日 FASB)

本ASUは、企業のリスク管理活動の結果をよりの確に反映するため、ヘッジ関係に関する財務報告の改善を目的として公表されたものである。あわせてヘッジ会計の複雑性を削減することで、報告企業のヘッジ活動に対する財務諸表利用者の理解を深めるとともに、作成者のコストと労力の削減への対応が図られている。

なお、IASBはFASBに先立ち公表したIFRS第9号「金融商品」においてヘッジ会計についての改訂を行っているが、本ASUは必ずしもIASBにおける改訂と方向性を一にするものではなく、非有効部分を分離して純損益に認識しないなど、IFRSと相違が生じている部分も多い。

本ASUの主なポイントは以下のとおりである。

● ヘッジ手段の有効性に関する認識及び表示

ヘッジの有効性要件が満たされる限りにおいては、キャッシュフロー・ヘッジ、純投資ヘッジにおいて、ヘッジ手段の公正価値の変動を、ヘッジの有効部分と非有効部分とに分離せずにすべてその他の包括利益に繰り延べ、ヘッジ対象が損益に影響を及ぼす期間に純損益にリサイクルすることとした。有効部分及び非有効部分のリサイクルは、ヘッジ対象の損益勘定と同じ科目に表示しなければならない。公正価値ヘッジにおいては、非有効部分の認識時期は変更されていないが、ヘッジ手段の公正価値の変動額は、ヘッジの有効部分と非有効部分とに分離せずにすべてヘッジ対象の損益勘定と同じ科目に表示することが明確化された。

デリバティブをヘッジ目的で使用する場合に有効性評価から除外することができる構成要素 (例：オプションの時間的価値) に、通貨スワップから生じる通貨ベースが加えられた。除外

部分の公正価値の変動についてはただちに純損益に認識する方法のほか、その他の包括利益に計上し、ヘッジ対象の存続期間にわたり規則的かつ合理的な方法で純損益にリサイクルする方法も新たに認められる。

● 非金融項目をヘッジ対象とする場合のリスク構成要素

非金融項目の購入または売却契約において、契約上明示された構成要素に起因するキャッシュフローの変動をヘッジ対象リスクとして指定することが新たに認められた。

● 金利リスクのヘッジ

キャッシュフロー・ヘッジにおいて、契約で特定されていれば、金利の種類に関係なく変動利付商品の金利変動に起因するキャッシュフローの変動をヘッジ対象リスクとすることが認められた。また、公正価値ヘッジにおいては、ヘッジ対象の公正価値変動の測定方法の選択肢の拡充が図られた。

● その他のヘッジ会計の適用ガイダンス

ヘッジ会計を適用するためのコスト及び複雑性を軽減するために、ヘッジの非有効部分の評価方法の簡素化、評価時期及び実務上の簡便法 (ショートカット法及びクリティカルタームマッチ法等) の要件の緩和が行われた。

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。

なお、本ASUについての詳細は、本誌会計監査②「変わる米国ヘッジ会計」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No. 17-19

【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU 案))】

(1) ASU 案「連結—連結ガイダンスの構成変更及び明確化」の公表 (2017年9月20日 FASB)

本ASU案は、現状のTopic810の連結ガイダンスが理解及び検索しづらいとの懸念に対応するため、連結ガイダンスの構成を変更し、特定の項目を明確にすることを目的として提案するものであり、実務や現状実施されている分析、財務報告の利用者が到達する結論が変わることは想定していない。また、法人の連結を検討するすべての報告主体に影響がある。

本ASU案が提案する改正点は以下の通りである。

- Topic810を新しいSubtopic(変動持分企業のためのSubtopic 812-20及び議決権持分企業のためのSubtopic812-30)に移す。これらSubtopicには、各Subtopicの対象範囲から開示まで包括的に記載されている。
- 変動持分、予想損失及び予想残余利益の定義に関連する「予想される(expected)」という概念の適用方法について、さらに詳しいガイダンスを提供する。
- 黙示的な変動持分が存在する場合について、記述を明確化する。
- ほとんど使われていない、Topic810(連結)の「契約で支配された企業の連結ガイダンス」をTopic 958(非営利企業)に移す。
- Subtopic810-30「研究開発企業のためのガイダンス」を削除する。

本ASU案が提案する移行措置は以下の通りである。

- ASU第2015-02号の修正(連結(TopicASC810):連結分析の修正)をまだ採用していない企業は、本ASU案を採用する時に当該修正を適用する。
- ASU第2015-02号の修正を既に採用している企業は、当該修正が最初に適用された年度から始まるすべての関連する過去の報告期間に対して本ASU案を遡及的に適用する。

適用日については関係者のフィードバックを待って検討するとされている。

コメント締切りは2017年12月4日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues(英語)

(2) ASU案「リース(Topic842)―地役権のリース基準適用にあたっての移行措置」を公表(2017年9月25日 FASB)

本ASU案は、公表済みの会計基準であるASU第2016-02号「リース(Topic842)」における地役権の取扱いを明確化すると共に、新たな移行のための実務上の便法を設けるための修正提案である。

本ASU案は、一般に、特定の目的のために他者の土地を利用する権利である地役権に適用され、地役権がリースの要素を含むか否かを新リース基準(Topic842)に従って評価すべきことが明確化されている。その結果、リースに該当しない地役権のみ、他の会計基準(例:無形資産)が適用されることになる。

一方、現在の実務において地役権は必ずしもリース基準(Topic840)での会計処理の検討が行われていない。FASBは新

基準適用時のコスト及び複雑性を考慮し、新基準適用開始日に存在している地役権のうちTopic840に基づいてリースか否かの評価を行っていないものについて、現在の会計処理を継続する選択を容認し、新基準は適用開始日以降に生じた地役権から将来に向かって適用することを提案している。

コメントの募集は2017年10月25日に締め切られている。本ASU案の適用開始日は公表済みのTopic842と同じ2018年12月16日以降に開始する事業年度(公開企業の場合)とすることが提案されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No. 17-20(英語)

(3) ASU案「ASU第2016-02号「リース」(Topic842)に対するテクニカルな修正及び改善」の公表(2017年9月27日 FASB)

本ASU案は、ASU第2016-02号「リース」(Topic842)において不明瞭であった点の明確化や意図しないガイダンスの適用を正すことを目的として、テクニカルな修正及び改善を提案するもので、主な提案は以下の通りである。

- 貸手の「リースの計算利子率」はゼロを下回ることができないことを明確にする修正
- 貸手及び借手はリース分類の見直しが要求される場合に見直し時点で存在する事実と状況に基づいてリースの分類を行うこと、及び貸手はリース期間の算定に含めていなかった延長・購入オプションが借手によって実際に行使された場合、借手によるオプションの行使をリースの条件変更と同様に扱うことを明確にする修正
- 正味リース投資未回収額の減損テストにおいて、リース債権及び無保証残存価値から生じるキャッシュ・フローの両方を考慮することを明確にする修正

これらのほか、経過措置のガイダンスの明確化その他の改訂を提案している。なお、FASBはこれらの修正が「リース」(Topic842)の適用に大きく影響するとは考えていない。

コメントの募集は2017年11月13日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues No. 17-20(英語)

2. 監査関連 該当なし

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

会計・監査コンテンツ

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

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

BEPS防止措置実施条約の概要と 実務への影響

KPMG 税理士法人

パートナー 角田 伸広

2017年6月7日、パリにおいて、我が国は「税源浸食及び利益移転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」(BEPS防止措置実施条約)に署名しました。

本条約は、BEPS (Base Erosion and Profit Shifting: 税源浸食と利益移転)プロジェクトにおいて策定されたBEPSを防止するための措置のうち租税条約に関連する措置を、本条約の締約国間の既存の租税条約に導入することを目的としており、本条約の締約国は、租税条約に関連するBEPS防止措置を、多数の既存の租税条約について同時かつ効率的に実施することが可能となります。

これまでの経緯としては、BEPSプロジェクト行動15の勧告に基づき、我が国を含むおよそ100カ国・地域が参加した交渉により策定され、2016年11月24日の交渉会合において採択された後、同年12月31日に全ての国及び特定の地域に対して署名のために開放されていました。BEPSプロジェクトは、グローバルに協調して実施されてその真価を発揮することから、BEPSプロジェクトの成果の実施に向けて適切に対応していくため、67カ国・地域が出席して開催された本条約の署名式において、我が国も本条約に署名するに至ったわけです。

本稿では、BEPS防止措置実施条約の概要を説明するとともに、実務への影響を解説していきたいと思います。



角田 伸広
つのだ のぶひろ

I. BEPS防止措置実施条約の概要

1. BEPSプロジェクトの最終報告書による勧告

BEPSプロジェクトの最終報告書では、以下の勧告が行われています。

- A. グローバル企業は払うべき（価値が創造される）ところで税金を支払うべきとの観点から、国際課税原則を再構築。
- B. 各国政府・グローバル企業の活動に関する透明性向上。
- C. 企業の不確実性の排除と予見可能性の確保。

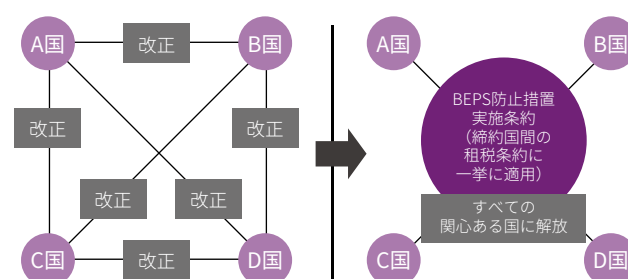
上記Cの企業の不確実性の排除と予見可能性の確保におけるBEPSへの迅速な対応として、BEPS行動計画15に係る最終報告書では、BEPS行動計画を通じて策定される各種勧告の実施のためには、各国の二国間租税条約の改正が必要となりますが、世界で無数にある二国間租税条約の改定には膨大な時間を要することから、BEPSへの迅速な対応として、多数国間条約の策定を勧告していました。

そのため前文では、積極的なタックス・プランニングによる税源浸食と利益移転が各国の喫緊の課題であると認識した上で、実質的な経済活動と価値が創造される場所での課税を行うためのBEPSプロジェクトでの措置としてハイブリッド・ミスマッチへの対処、条約の濫用防止、恒久的施設の地位の人為的

な回避への対処及び紛争の解決を改善するための租税条約関連措置を多数国間で迅速に協調して、一致して実施することを確保することを目的としていると表明しています。

そして、所得に対する二重課税を回避するための既存の協定が、脱税又は租税回避を通じた非課税又は租税の軽減の機会を生じさせることなく、二重課税を除去するものと解されることを確保し、既存の協定のネットワーク全体において当該協定のそれぞれについて二国間で再交渉することを要することなく、合意された変更を同時に、かつ、効率的な方法によって実施するための効果的な枠組みを策定するために本条約を協定したとも表明しています（図表1,2参照）。

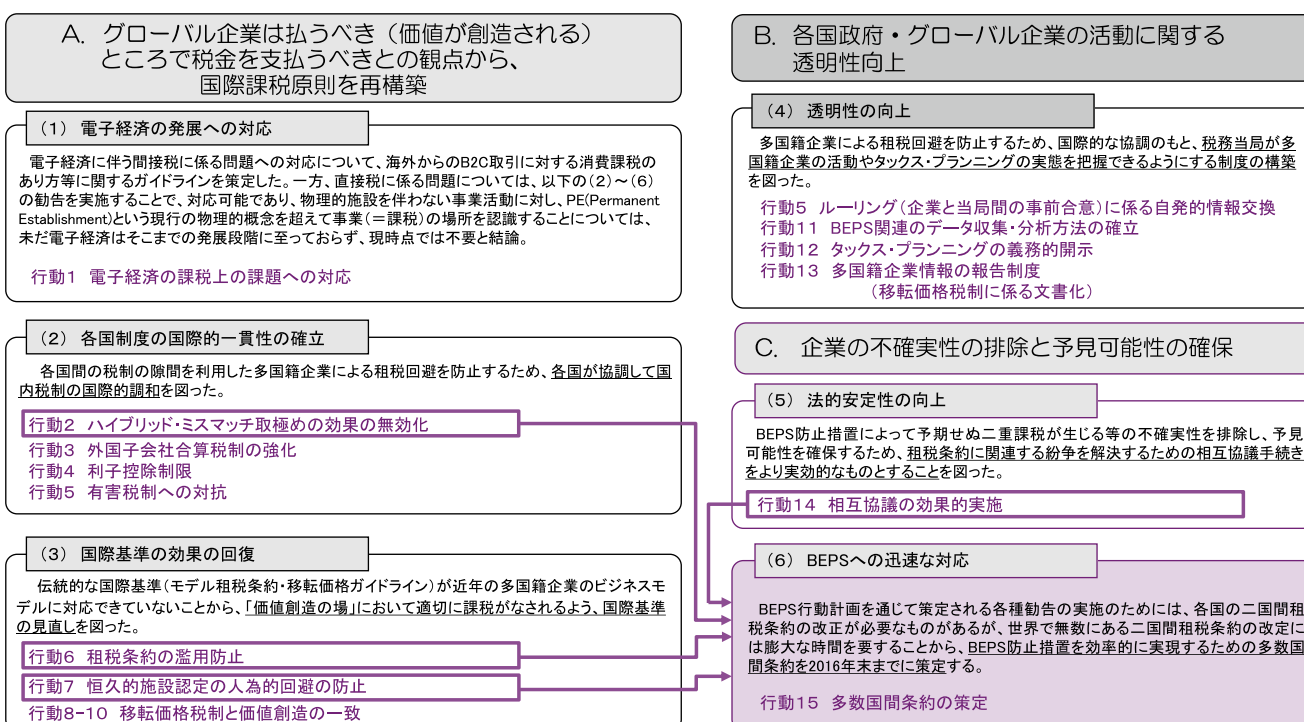
【図表2 多数国間条約の利点】



出典：財務省ウェブサイト

(http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20170608mli_c.pdf)

【図表1 BEPSプロジェクトの最終報告書の概要】



出典：財務省ウェブサイト（http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20170608mli_c.pdf）

2. 本条約により導入されるBEPS防止措置

本条約によって既存の租税条約に導入されるBEPS防止措置は、以下の2つの措置から構成されています。

- ① 租税条約の濫用等を通じた租税回避行為の防止に関する措置
- ② 二重課税の排除等納税者にとっての不確実性排除に関する措置

3. 本条約の適用対象となる租税条約

本条約の各締約国は、その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、本条約は、各租税条約の全ての締約国がその租税条約を本条約の適用対象とすることを選択したものについてのみ適用され、各租税条約のいずれかの締約国が本条約の締約国でない場合、又は、その租税条約を本条約の適用対象として選択していない場合には、本条約はその租税条約については適用されないこととなります。

4. BEPS防止措置の選択及び適用

本条約の各締約国は、本条約に規定する租税条約に関連するBEPS防止措置の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下で選択できることとなっています。

また、本条約に規定する租税条約に関連するBEPS防止措置の規定は、原則として、各租税条約の全ての締約国がその規定を適用することを選択した場合にのみその租税条約について適用され、各租税条約のいずれかの締約国がその規定を適用することを選択しない場合には、その規定はその租税条約については適用されないこととなっています。

なお、本条約の各締約国が適用することを選択した本条約の規定は、原則として、本条約の適用対象となる全ての租税条約について適用され、特定の租税条約についてのみ適用すること又は適用しないことを選択することはできないこととなっています。

本条約に規定する租税条約に関連するBEPS防止措置の規定が既存の租税条約について適用される場合には、本条約の規定が、既存の租税条約に規定されている同様の規定に代わり、又は、既存の租税条約に同様の規定がない場合にはその租税条約の規定に加えて、適用されることとなります。

5. 選択の通告

本条約の各締約国は、以下の項目に係る一覧を、署名時又は批准・受諾・承認の時に寄託者（OECD事務総長）に通告しなければならない、署名時に通告しない場合には、これらの暫定の一覧を署名時に提出しなければならないとしており、寄託者は、各締約国からの通告等を公表することとされています。

- ① 既存の租税条約のうち本条約の適用対象とするものの一覧
- ② 本条約に規定する租税条約に関連するBEPS防止措置の規定のうち適用することを選択するものの一覧

6. 本条約の署名国

2017年6月7日にパリで開催された署名式において本条約の署名した国・地域は、以下図表3の67カ国・地域ですが、我が国にとって重要な租税条約相手国である米国は、本条約に署名しておらず、米国との間では現在有効な日米租税条約が適用になります。

【図表3 本条約の署名国・地域】

アイスランド	アイルランド	アルゼンチン	アルメニア	アンドラ
イスラエル	イタリア	インド	インドネシア	ウルグアイ
英国	エジプト	オーストラリア	オーストリア	オランダ
ガーンジー	カナダ	ガボン	韓国	キプロス
ギリシャ	クウェート	クロアチア	コスタリカ	コロンビア
サンマリノ	ジャージー	ジョージア	シンガポール	スイス
スウェーデン	スペイン	スロバキア	スロベニア	セーシェル
セネガル	セルビア	チェコ	中国	チリ
デンマーク	ドイツ	トルコ	日本	ニュージーランド
ノルウェー	パキスタン	ハンガリー	フィジー	フィンランド
フランス	ブルガリア	ブルキナファソ	ベルギー	ポーランド
ポルトガル	マルタ	マン島	南アフリカ	メキシコ
モナコ	ラトビア	リトアニア	リヒテンシュタイン	ルクセンブルク
ルーマニア	ロシア			

7. 今後の手続

本条約は、第34条により、本条約に署名した5カ国・地域が批准書、受諾書又は承認書を寄託することにより、その5番目の寄託から所定の期間が満了した後に、その5カ国・地域について効力を生じることになります。その後に批准書等を寄託する国・地域については、それぞれの寄託から所定の期間が満了した後に効力を生じることになります。

また、本条約は、本条約の適用対象となる各租税条約の全ての締約国について本条約が効力を生じてから所定の期間が満了した後に、その租税条約について適用が開始されることになり、我が国においては、本条約について批准書等を寄託するためには国会の承認が必要となります。

II. 実務への影響

1. 条約の特典の否認

我が国の現行租税条約では、条約の特典制限については、2003年に署名された日米租税条約以降、英国、フランス、オランダ及びドイツ等の主要国との租税条約において規定しています。また、主要目的テストについては、2006年に署名された日英租税条約以降、フランス、ドイツ等の主要国との租税条約において規定していますが、米国及びオランダとの租税条約では規定していません。

日米租税条約のように対象を投資所得に限定しない特典制限では、納税者が適格者であること示すための負担が重くなるなどの批判がありますが、投資所得に限定した簡素版特典制限により明確な不適格者だけを排除し、主要目的テストにより適格性を最終的に決定するのであれば、特典制限の問題点である制度の複雑性が緩和され負担が軽くなり適格者を不適格と判定するリスクも低くなると考えられています。

また、7条1項により、主要目的テストでは、特典を受けることを「主たる目的の一つ」であったと判断することが妥当である場合としており、濫用目的以外にも目的があるとの抗弁を許さないための防御的措置とされています。

この点について財務省の担当者は、特典享受が主要目的とされるのは基本的に濫用事例であり、適用対象が大幅に拡大することはなく、関連する事実関係を考慮することが重要であるとしています。そして、特典享受が主要目的に該当するか否かの判断は、正当な事業目的や取引の人為性等の総合判断であり、特典を享受させることが条約の趣旨・目的に反するか否かの判断、さらには濫用的であるか否かの判断とほとんど変わるところがないとして、主要目的の射程が拡大するわけではないとしています。

2. 相互協議手続の改善

ミニマムスタンダードの実施を確保するため、各国におけるミニマムスタンダードの実施状況をピアレビュー（相互審査）によりモニタリングすることとなっています。相互審査は、以下のスケジュールに基づき、ステージ1においてミニマムスタンダードの実施状況を審査し、ステージ2においてステージ1における指摘事項の改善状況について審査する予定となっています。

相互協議手続の改善が進んでいない国は、審査を先送りしようとする場合がありますが、我が国にとって重要な相互協議相手国である中国に対する相互審査は2018年12月開始予定となっています。中国との相互協議は進捗が遅く、多くの事案が継続協議となっていますが、それまでに中国との相互協議手続が改

善されることが期待されます。

3. 義務的かつ拘束力を有する仲裁

各締約国の留保と選択を示す表によれば、我が国は6部[仲裁]において、23条2項に留保を付しています。

そのため、我が国は、23条[仲裁手続の種類]2項において、租税協定について本条の規定を適用するに当たり、我が国は、租税協定について1項の規定を適用しない権利を留保することができ、この場合、仲裁手続について、2項の規定を適用するとして、1項によるベースボール・アービトレーションを適用しないことになります。

仲裁については、1項によるベースボール・アービトレーションと2項によるOECD型アービトレーションがありますが、我が国の租税条約では、2013年1月に署名された日米租税条約を改正する議定書第11条に基づく条約第25条第5項から第7項までの追加による仲裁を除き、2010年8月署名の日蘭租税条約及び2015年12月署名の日独租税協定では、OECD型アービトレーションを採用しています。ベースボール・アービトレーションは、ラスト・ベストオファー・アプローチを採り、相互協議において、双方の権限のある当局が最終的なベストオファーを出し合い、いずれか一方のオファーの採用を仲裁が決定するものであり、相互協議での議論の柔軟性を高めるためのものです。他方、OECD型アービトレーションは、仲裁が最適な決定を自ら行うことになり、相互協議での議論の柔軟性は必ずしも高まることにはならないと考えられています。

条約相手国により、どちらの仲裁を採用するか判断するものと考えられますが、多国籍企業にとっては、相手国毎に仲裁の種類が異なる場合、二重課税の解決がより複雑になることから、いずれかの仲裁に統一しておく方が望ましいものと考えられます。

※本稿は中央経済社「旬刊 経理情報」の2017年9月20日号、10月1日号、10月10日号に掲載された「租税条約の濫用防止、相互協議の効果的実施など BEPS防止措置実施条約の概要と実務への影響（上・中・下）」の一部を編集し転載したものです。

全編の内容はKPMGジャパンウェブサイトからもご確認いただけます。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/11/beps1.html>
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/11/beps2.html>
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/11/beps3.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 税理士法人
 パートナー 角田 伸広
Info-tax@jp.kpmg.com

税務情報 (2017.8-9)

KPMG 税理士法人

本稿は、2017年8月から9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. 国税庁 – 2018年分以降の給与所得者の扶養控除等（異動）申告書等の各種様式（確定版）を公表

2017年度税制改正における配偶者控除・配偶者特別控除の見直しに伴い、国税庁のウェブサイトに設けられたページ「配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しについて」※に、9月25日、以下の5つの様式の確定版が掲載されました。

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

- ・ 平成30年分 給与所得者の扶養控除等(異動) 申告書
- ・ 平成30年分 公的年金等の受給者の扶養親族等申告書
- ・ 平成30年分 従たる給与についての扶養控除等(異動) 申告書
- ・ 平成30年分 給与所得・退職所得に対する源泉徴収簿
- ・ 平成29年分 給与所得者の保険料控除申告書
兼 給与所得者の配偶者特別控除申告書

また、以下の2つの様式については、現在、同ページに未定稿版が掲載されています。

- ・ 平成30年分 給与所得者の保険料控除申告書
- ・ 平成30年分 給与所得者の配偶者控除等申告書

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 141 (2017年9月27日発行)

2. 経済産業省 – 「『攻めの経営』を促す役員報酬－企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引－（平成29年9月時点版）」を公表

2017年度税制改正による役員給与に関する改正点を踏まえ、経済産業省は9月29日、「『攻めの経営』を促す役員報酬－企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引－（平成29年9月時点版）」※を公表しました。

※<http://www.meti.go.jp/press/2017/09/20170929004/20170929004.html>

これは今年の4月に公表されたものを更新したもので、資料に含まれるQ&Aに株式交付信託の一部を金銭で交付する場合に事前確定届出給与として損金算入が認められるための3つの要件が示されるなど、Q&Aの内容が修正・追加されているほか、参考資料（株主総会報酬議案・譲渡制限付株式割当契約書・株式報酬規程の例及び関係法令）も新たに掲載されました。

II. 移転価格税制

国税庁 – 「相互協議手続に関するガイダンス」（日・英）の公表

国税庁はこのたび、相互協議手続に関するガイダンスを公表しました。

日本語: 相互協議手続に関するガイダンス(Q&A)

<http://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/map/guidance/pdf/guidance.pdf>

英語: Guidance for Taxpayers on the Mutual Agreement Procedure (Q&A)

http://www.nta.go.jp/foreign_language/03.pdf

このガイダンスは、「相互協議の手続について」(事務運営指針)の内容を補足するものとして、税源浸食および利益移転(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)プロジェクトの行動14(紛争解決メカニズムの効率化)の最終報告書において示された勧告2.1に基づき策定されました。

(参考) BEPSプロジェクト行動14の勧告2.1

各国は、相互協議手続を利用するための規則、ガイドラインおよび手続を公表するべきであり、納税者が当該情報を利用できるよう適切な措置をとるべきである。各国は、相互協議に係るガイダンスが明確であることおよび公に容易に入手できることを確保するべきである。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 142 (2017年9月29日発行)

Ⅲ. 共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換

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

日本はCRSに基づいた情報交換を実施する観点から、2015年度税制改正において、一定の金融機関等(報告金融機関等)が預金口座等の保有者の情報を所轄税務署長に報告する制度を創設しており(2017年1月1日施行)、2018年4月30日までに報告金融機関等から初回の報告が行われることとされています。

国税庁はこのたび、ホームページ上に設けている「共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換に関する情報 (「CRSコーナー」) ※について、以下の更新を行いました。

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

1. 「報告事項の提供方法等」のページを開設

8月10日、「CRSコーナー」に「報告事項の提供方法等」※というページが新たに設けられました。

※ <http://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/crs/teikyohouhou.htm>

報告金融機関等による所轄税務署長への報告事項の提供は、原則として、OECDのユーザーガードに基づいて作成されたXMLファイルをe-Taxで送信することにより行われる予定ですが、このページには、その提供方法等に関する以下の情報が掲載されています。

- ・ OECDのユーザーガイドへのリンクおよび国税庁が作成したその仮訳
- ・ FAQ
- ・ XMLファイルおよびCSVファイルの入力ルールやサンプル等

報告事項の提供における留意事項の詳細は、今後も随時掲載される予定です。

2. FAQ「非居住者に係る金融口座情報の自動的交換のための報告制度」を改訂

9月27日、FAQ「非居住者に係る金融口座情報の自動的交換のための報告制度」※の改訂版が公表されました。今回の改訂は、全体を通してより分かりやすい内容のものとするために、全48問中42問について文言の修正・追加・削除等を行ったものです。(FAQ内の「改訂履歴」において、改訂された項番が示されています。)

※ <http://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/crs/pdf/04.pdf>

【1. および 2. に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 140 (2017年8月17日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 141 (2017年9月27日発行)

Ⅳ. 租税条約

1. エストニアとの租税条約 – 署名

8月30日、日本国政府とエスト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エスト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: エスト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/20170830ee.htm

英語: Tax Convention with Estonia was Signed

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20170830ee.htm

2. ロシアとの租税条約 – 署名

9月7日、日本国政府とロシア連邦政府との間で「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政府とロシア連邦政府との間の条約」(新条約)の署名が行われました。

新条約は、1986年に発効した「所得に対する租税に関する二重課税の回避のための日本国政府とソヴィエト社会主義共和国連邦政府との間の条約」(現行条約)を全面的に改正するもので、OECDモデル租税条約およびBEPS防止措置実施条約におおむね沿ったものとなっています。

なお、現行条約は旧ソヴィエト連邦を構成していた国のうちの10カ国(アゼルバイジャン共和国、アルメニア共和国、ウクライナ、ウズベキスタン共和国、キルギス共和国、ジョージア、タジキスタン共和国、トルクメニスタン、ベラルーシ共和国およびモルドバ共和国)との間にも適用がありますが、これらの国との間で適用される現行条約は改正されません。

《財務省プレスリリース》

日本語: ロシアとの新租税条約が署名されました

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20170907ru.htm

英語: New Tax Convention with Russia was Signed

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20170907ru.htm

【2.に関するKPMG Japan tax newsletter (2017年9月26日発行)】

新日露租税条約 (日本語)

New Tax Treaty with Russia (英語)

V. その他

国税庁 – ビットコインの所得税における取扱いを公表

国税庁はこのたび、ホームページ上のタックスアンサーに「ビットコインを使用することにより利益が生じた場合の課税関係」*を掲載しました。

* <http://www.nta.go.jp/taxanswer/shotoku/1524.htm>

このタックスアンサーでは、ビットコインの所得税における取扱いについて、以下の点が示されています。

- ・ ビットコインを使用することで生じた利益は、所得税の課税対象となる。
- ・ ビットコインを使用することにより生じる損益(邦貨又は外貨との相対的な関係により認識される損益)は、事業所得等の各種所得の基因となる行為に付随して生じる場合を除き、原則として雑所得に区分される。

この取扱いにより、ビットコインの使用により生ずる損益は、原則として、総合課税の雑所得内での内部通算のみ可能となり、申告分離課税とされているFX(外国為替証拠金取引)の差金等決済により生じた損益や株式等の譲渡損益との損益通算は認められないこととなります。

税務コンテンツ

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

kpmg.com/jp/tax-topics

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

中国事業を考える

KPMG 中国

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス中国総代表
パートナー 高部 一郎

少し前までの中国投資は、中国の廉価な人件費や土地を利用した製造費用削減を目的としたものがほとんどでした。2008年のリーマンショックを経て、世界経済のダイナミックな変化が生じるとアジアにおける投資の中国への過度の集中や人件費や土地価格の上昇を嫌い、一端中国投資から離れ、チャイナ・プラス・ワンに興味が移りました。また、2012年の尖閣諸島問題に端を発する日中関係が悪化した時期も中国への新規投資は減少しました。

一方、中国は、2013年に第7代国家主席となった習近平のリードにより様々な改革が実施され、第13次5カ年計画（2016年～2020年）が推し進められ、中国の新時代を力強く歩き始めていました。2010年に名目GDPで日本を追い越し、今では日本の2.4倍の規模にまで成長しています。

本稿では、1990年代以降20数年に亘って営まれてきた日本企業の中国事業について改めて見直す時期が来ているのではないかとこの観点から中国の現状をおさらいするとともに、今後の世界戦略の重要拠点としての中国における事業について議論していきます。

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



高部 一郎
たかべ いちろう

【ポイント】

- 中国は、外国企業の国内誘致により発展してきた経済力と経験を背景にグローバル戦略を進めようとしている。
- 日系企業は「世界の工場」として中国への進出では大きな恩恵を得たが、「世界の市場」としての中国では十分に実力を発揮できていない。
- 中国は対外直接投資を増やし、M&Aでもアメリカに次ぐ第2の地位を築いている。世界市場の中で重要なプレーヤーとなる中国企業と日本企業はどの様に付き合うのかを考える時期に来ている。
- 中国が描くグローバル市場戦略は、新しいアジアを中心とした巨大な経済圏を形成しようとしている。

I. 中国の概況

日系企業の現況および投資環境

1. 中国の概況

(1) 中国の近年の潮流

中華人民共和国（以下「中国」という）は、中国共産党の一党により統治されている1949年に建国されたアジアの大国です。人口は、約14億人と世界一であり、GDPも11兆米ドルを越える巨大な国です。経済成長は、一時期のGDPの二桁成長にまでは届きませんが、今でも年間7%弱の成長を維持しています。国土面積は約960万km²（日本の約25倍）ととても大きな国ですが、人口が多いために資源の消費も多く、資源確保のために近隣諸国との摩擦が絶えません。

1978年12月、鄧小平の指導下、改革開放を経済政策として30年に及ぶ二桁の経済成長率を有する成長期を迎えます。1989年には、天安門事件が起り、世界的に一時孤立した状態になりますが、1992年の鄧小平の南巡講和によりさらに外資誘致を加速させ、弾みをつけて発展してきました。1997年のアジア通貨危機により影響を受けますが、2001年WTOに加盟することにより、再度、世界的な信頼を回復し、成長を継続します。この経済成長により中国は「世界の工場」の地位を確実なものにしました。しかし、リーマンショックにより世界経済が低迷期に入ると、輸出を頼みにしていた中国もその成長に陰りが生じます。連日、「中国の経済成長が急減速した」と報道されるようになりました。

(2) 第13次5カ年計画

このころの中国は、ちょうど2008年に北京オリンピック、2010年に上海万博を行ったばかりであり、先進国同様にある種の成長の踊り場に差し掛かったと言われました。そして、中国は「中所得国の罠」からの脱出を課題として必至に新たな道を模索します。2014年に現在の国家主席である習近平が河南省を視察した際に、「わが国は依然重要な戦略的機会を有しており、自信を持って、現在の経済の発展段階の特徴を生かし、新常态に適応して、戦略的平常心を保つ必要がある」と語り、「新常态」すなわち中高速成長の時代に入ったと言われるようになります。この「新常态」下で現在の中国経済施策を記したものが「第13次5カ年計画」です。この計画では、1)中高速経済成長の維持、2)イノベーション駆動型発展の実現、3)協調型地域モデルの実施、4)生活水準・生活の質の普遍的向上、5)国民資質と社会文明度の向上、6)環境の改善、7)制度の成熟化と定型化という7つの主要目標が設定されています。

「新常态」下での、中国のGDPの成長率は、6.5%~7%の間で推移しています。他の国の成長に比べても比較的高い成長率を

維持しているということが出来ます。2010年に中国は、GDPで日本を抜き、世界第2位のGDPを有するようになってからも力強い成長を続け、現在では約11兆米ドルのGDPを誇る大国に成長しています。中国の約7%の成長は約8千億米ドルの成長に値するということです。しかしながら、中国は約14億の人口を有しているため、一人当たりGDPは8千米ドルをやっと超えたところで、中国の人々の生活はまだまだ底上げが必要な状況です。ちなみに現在の日本の一人当たりGDPは39千米ドルで、1万米ドルを超えたのは1960年のことです。

中国は、社会主義国家として昔も今も5カ年計画を基礎として経済目標を実現しています。

2. 日系企業の現況

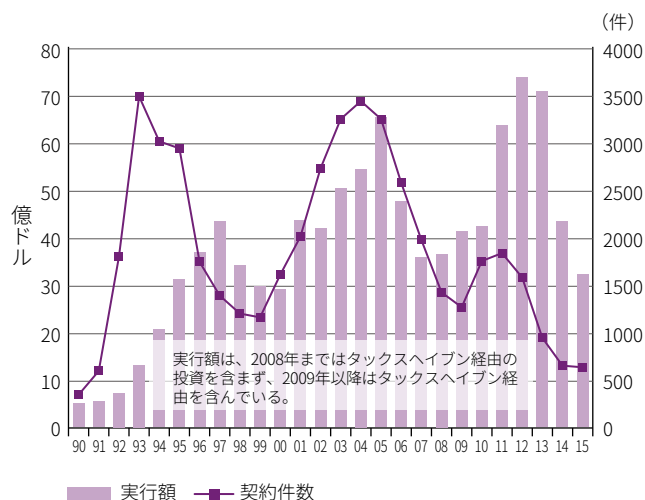
(1) 中国事業改革を阻む理由

① リソース不足による管理品質の属人化

日本企業の多くは、南巡講和以降、欧米企業と同様に中国の廉価で比較的品质の高い労働力、廉価な土地を利用した製造基地として中国への投資を行っています。従来の中国の投資は、許認可制で投資額により許認可を行う当局が中央政府レベルと地方政府レベルに分かれていたこともあり、比較的許認可手続が簡略な地方政府レベルの認可により設立された会社が多く、比較的小規模な投資が中国各地に点在しています（図表1参照）。

比較的小規模な子会社でも事業管理する上では、間接部門を有さねばなりません。それが間接部門であるが故に大きなコストを費やすわけには行きません。会社の規模が小さければ、集まってくる人材の品質にも限度があります。そのため、経験や知識的にも十分でないばかりでなく、少人数の管理組織で会

【図表1 日本の対中国投資】



出所：中国日本商会「中国経済と日本企業2016年白書」

社を管理することになります。そのようなケースでは、管理の品質は属人的にならざるを得ません。中国に限ったことではありませんが、情報が入りにくい、ガバナンスが思ったように効かないというのは、十分な人材を有することができない子会社の現状を考えれば、むしろ当たり前のことです。

またそもそもが、輸出を前提とした輸出基地であり、日本から派遣された経営層も本社からの指示どおりに製造を実行していくことが大命題となっており、中国の変化に合わせて中国事業を、中国国内事業を伸ばしていくことを重要な命題として必ずしも活動していません。

実際、リーマンショックまでは世界経済が堅調に成長していたので、中国の製造子会社も成長を容易に手中に収めることができました。そのようなところで大きな成果を出すことができて、必ずしも経営的に十分な経験を積む環境にはなかったことから、世界経済が低迷を始め、中国国内市場への参入を模索しなければならないとなるとなかなか上手く行きません。このように大きな環境変化の下では、リソースの入れ替えを含め、子会社の大手術をしなければならない可能性を検討すべきです。

② 日本企業の意思決定速度

日本企業の意思決定に時間が掛かるというのも、中国事業改革がなかなか進まない一つの要因だと思います。日本企業の多くは、重要な意思決定については、本社に持ち帰って行っているところが多いようです。様々な理由から、日本における中国のイメージはそれほど良いものではありません。そのためか意思決定に非常に多くの時間を費やしています。慎重に検討したうえで実行するのは悪いことではありません。しかし、中国における経済環境の変化は想像以上に速いものです。中国で事業をするためには、検討に時間を掛けていたのでは意味がなくなってしまうことを知っておく必要があります。

欧米で実現してきた統括会社を利用した地域一括管理や様々な優遇措置の享受を目的に、中国統括会社を北京または上海に設立している企業も多く見受けられます。しかし、日本の多くの会社は、コーポレートと事業部の集合体によって経営を実行しているケースが多く、中国に所在する各事業会社は一義的には日本の事業本部に報告し、事業本部からコーポレート本部に報告されるためどうしても時間が掛かります。さらにコーポレートの出先である地域本部（中国統括会社）に多くの意志決定権を委譲している会社は多くありません。中国における統括会社は、意思決定の時間を短縮するという点に関しては、ほとんど機能していないと言わざるを得ません。

3. 中国の投資環境

(1) 巨大市場としての魅力

中国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 14億人の巨大な人口
- ② 第13次5カ年計画に裏打ちされた明らかな経済成長目標
- ③ アジアインフラ投資銀行(AIIB)など世界各国が投資するアジア向けの国際開発金融機関の存在
- ④ 広大な国土があり、開発程度が地域ごとに異なる
- ⑤ 自由貿易試験区やネガティブリスト方式での投資認可などイノベーション重視の政策
- ⑥ アジアから欧州という広範な地域の経済発展を目標にした「一帯一路」政策
- ⑦ 世界一のフィンテック大国、シェアリング・エコノミーの実験の推奨

中国は、世界の人口の約20%を有する大国にして外資を誘致して発展し、さらに投資を継続することでイノベティブな領域への挑戦を繰り返しています。広大な国土を有しているため、沿海部はかなり開発が進んでいますが、内陸部に入るとまだまだ遅れた地域が多いです。さらに中国は、外国企業のテクノロジー、多様性、効率性、品質など、まだ外国企業の助けに期待している分野が多く、自由貿易試験区などへの投資を通じて提案してくれること望んでいます。中国が構想している「一帯一路」は、アジアから欧州を陸路および海路の両方で結ぶ、新しいアジア経済圏を創造しようというものです。中国における一番大きな投資領域は、スマートフォン関連業界といわれています。スマートフォンの普及により、インターネットやアプリを利用したサービスが飛躍的に発展しました。中国市場だけで発展したB.A.T.（百度、アリババ、テンセント）などのEC企業は、商品の販売だけでなく、金融市場にも参入し、その事業規模は世界のトップレベルに達しています。これらEC企業の発展、フィンテックの発展は、第13次5カ年計画のデジタル国家建設に即して発展を続けています。

(2) 投資を検討する上での留意点

① 社会主義国家としての中国

中国に投資するときに非常に重要なことは、中国は欧米などの資本主義国家ではなく、社会主義国家であるということです。なんとなく日本企業は、すべての国を並列に並べて、自社の事業目的や過去の経験などから事業計画を漠然と立てて、これを中国でも同じように実行しようとする傾向にあるようですが、これはあまり正しい方法とは言えません。なぜならば中国は、社会主義国家であり、中華人民共和国として成立して以来、

いわゆる計画経済によって国家の運営をしてきている、ある意味、特殊な国だからです。企業の事業計画が、中国国家の計画に合っていない様では、成功する確率は著しく低くなると考えられます。もっとも、実際には中国においても市場競争原理は働いており、国家の計画に即して事業計画を立てれば、必ず成功するわけではありませんが、国家の計画に即していることは必要条件です。現在の国家計画は、「第13次5カ年計画」といい2016年～2020年の中国の計画を記したものです。

② 中国人および中国企業が成長を独占

中国人および中国企業が成長を独占しています。日本でもそうですが、その国の企業が上位を独占するのは、それほどおかしいことではないのかもしれません。ただし、日本企業は最近どんどん市場を奪われているようです。たとえば20年前は、日本製の家電といえば品質で世界一ということで中国国内市場でもかなり高いシェアを持っていました。しかし、今では、その地位はどんどん中国企業に侵食されています。品質だけ取ってみれば、日本企業のものが勝るようですが、実際にはオーバースペックにより高価な製品が多いようです。中国企業は基礎研究費用が掛かっていないばかりでなく、既に汎用化された部品を用いて製造し、比較的低価格で製品を市場に送り出すため、価格競争力の面で圧倒されています。一人当たりGDPからも明らかに、まだ贅沢を望めない人々が消費者の多くを占めています。AppleのiPhoneは、そもそも組み立ては中国で、中国人が最大の利用者です。最近では華為（ファーウェイ）、vivoやOPPOなどのスマートフォンがほぼ同じ機能を有しながら半値程度で販売され、人気を博しています。

中国のメーカーは、そもそも基礎技術に乏しく、基礎的な部分は外国企業のもを応用する形で事業参入してきますが、中国のプレーヤーをいち早く取り入れ、非常に柔軟に、かつ、高速で新製品の開発をしています。値段も従来の外国企業製品に比べると半値程度で市場に参入してきます。そのため凄まじい勢いで市場を席巻していくのです。

中国人および中国企業が、中国で成功して行くのには、それなりの理由があると考えられます。

③ 世界一の事業領域

中国ではフィンテックが急速に発展しました。アリペイ（支付宝）やウィチャットペイ（微信支付）が代表的なものです。他にも銀行のアプリを使用したものなど数多くあります。支払い方法の発展によりこの数年間で、中国の生活では現金を持ち歩く必要がなくなりました。店舗での物品の購入、公共料金の支払、飲食代金の支払、友人とのお金のやり取りなど通常必要な現金のやり取りは、アリペイやウィチャットペイで行うことができます。

中国では、シェアリング自転車が町中に氾濫しています。モバイクやofoなどが代表的なものです。これらがシェアリング・エコノミーの成功事例なのか否かはわかりませんが、スマートフォンのアプリを使って路上に駐車してある自転車の二次元バーコードを読み取れば開錠され、自由に使用することができます。これらのシェアリング自転車は、海外進出を始めました。

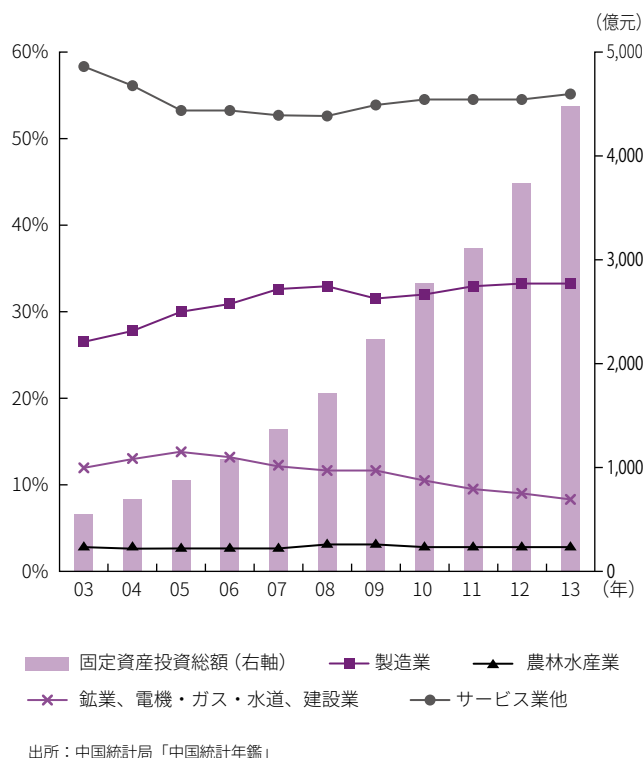
中国は、世界最大の自動車大国です。世界の30%の自動車が中国で生産され、中国で販売されています。そして、まだ数量的にはそれほど多くありませんが、新燃料自動車（NEV）も世界一です。中国では、昨年度の電気自動車（EV）およびプラグイン・ハイブリッド（PHEV）の生産販売台数が80万台を超えました。中国では闇雲に補助金などの優遇を与えているのではなく、現在販売されているEVおよびPHEVにはすべてセンサーが内蔵されており、走行状況が各地域のデータセンターでモニターされており、この大量の情報が将来のEVの生産などに生かせる体制を構築しています。また、欧米諸国に習い、中国も将来的にガソリン車の禁止について検討に入ったようです。

II. これからの中国事業

1. 「世界の市場」としての中国

「世界の工場」として発展した中国は、いまでは「世界の市場」

【図表2 産業別構成比推移】



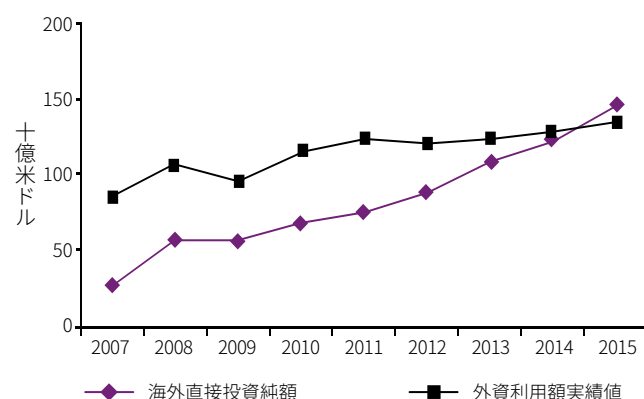
とされています。中国は次の発展段階に向けて産業構造の変換を行っていると言われています(図表2参照)。第2次産業中心の発展から現在は第3次産業を中心に発展を続けています。リーマンショック後、世界経済は低迷を続けていますが、中国は人々の所得が増え、以前にも増して旺盛な消費が展開されています。沿海部は都市化が進み、人々の生活も品質が向上し、環境、衛生なども随分と良くなりました。中国は、社会主義国家ですが、「市場化システム構築を強化して行くことで、中国国内の生活レベルの向上を図ること」を目指しています。

第三次産業領域は、一般的に金融、流通、広告、マスコミ、通信などですが、EC業界、インターネット・プラス、フィンテックなどが発展している中国では、利便性の考え方が他国とは異なることもあります。まだこれからの発展が期待されている分野では、ヘルスケア、シニアケア、コミュニティ教育なども含まれます。

2. 世界に進出する中国

海外からの投資により発展した中国も、海外への投資を加速的に増加させています。2016年9月22日に商務部、国家統計局、国家外貨管理局が合同で発表した「2015年度中国対外直接投資統計公報」によると2015年の中国の対外直接投資(ODI)は前年度比18.3%増加し、1,457億ドルと過去最高を更新して初めて世界2位となったということです。この時点で中国のODIはFDI(対中直接投資)を約100億ドル上回ったことになります。商務部によれば、2015年末時点で、中国の2万社以上の投資主体が中国以外で3万以上の企業を設立し、投資範囲も188カ国・地域に及んでいます。また、この年の中国企業によるM&A件数は579件、金額は544億ドルに達し、そのうち「一帯一路」構想沿線

【図表3 中国のFDIおよびODI】



出所：2007～2014年のデータは、「2014年度の中国海外直接投資統計公報」及びCEICデータベースから抜粋、2015年のデータは国務院新聞弁公室開催の「2015年度の中国海外直接投資統計公報」に関する発表会から抽出されたものである。国務院新聞弁公室、2016年9月22日、<http://www.scio.gov.cn/xwfbh/xwfbh/wqfbh/33978/35181/wz35183/Document/1492016/1492016.htm>

国家への直接投資が13%を占めていると言っています(図表3参照)。

3. 「一帯一路」など中国の壮大な計画

中国は、「一帯一路」のもとグローバル化を加速して、より高いレベルの開放型経済体制を目指すと言っています。この「一帯一路」は、陸路で中央アジアを経て欧州に続く「シルクロード経済ベルト」(一帯)と南シナ海からインド洋を通り欧州へ向か

【図表4 「一帯一路」の6本の経済回廊およびその交通整備状況】

経済回廊	交通建設
中国・モンゴル・ロシア経済回廊	中国・モンゴル・ロシア3カ国をまたぐ交通は2本ある。1本は華北京津冀(華北地域の北京・天津・河北)ーフフホー内モンゴルの国境都市エレンホーモンゴル国のウランバートルーロシアを結ぶシベリア鉄道である。他の1本は、中東鉄道を沿って、大連ー瀋陽ー長春ーハルビンーマンシュウリーロシアのチタを結ぶルートである。
新ユーラシア大陸ブリッジ経済回廊	中国東部にある江蘇省連雲港市からオランダのロッテルダム国際鉄道幹線までの全長10,900キロメートルを結ぶルートで世界30カ国・地域を跨いでいる。現在、中国はロシア、ベラルーシなどの国とシルクロード経済ベルトとユーラシア経済連合発展計画の連結に関する協議協定に合意した。
中国-中央アジア-西アジア経済回廊	新ユーラシア大陸ブリッジと重なる。新ユーラシア大陸ブリッジはアラ山口ー雀爾果斯(コルガス)から中国国境を越えて、カザフスタンーウズベキスタンーキルギスタンータジキスタンートルクメニスタンーイランーイラクートルコを繋ぐ経済回廊を形成している。当該経済回廊はイラン、イラク、サウジアラビア、トルコなど西アジア・北アフリカ地域まで延長される。
中国・パキスタン経済回廊	新疆カシュガルから、カラコルム峠を超えて、パキスタンのグワダル港まで、北のカシュガルから南のパキスタンのウーダル港までの経済大動脈を形成し、共同して新疆カシュガルからパキスタン西南部のグワダル港の道路、鉄道、石油ガス、光ケーブルが備わった「四位一体」の大型交通となる。
バングラデシュ・中国・インド・ミャンマー経済回廊	中国雲南省昆明市からスタートし、端麗及び騰冲などの国家通関地経由で国境を越え、道路、鉄道をメインとした複合一貫輸送を行う。運輸交通は下記の3本である。 - 昆明市ーマンダレーチャウピュ - 昆明市ーマンダレーダッカーコルカタ - 昆明市ー保山市ーミャンマーのミッチーナーーインドのグワーハーティー
中国-インドシナ半島経済回廊	珠江デルタ経済圏とインドシナ半島の国々を繋ぐ経済回廊であり、東の珠江デルタ経済圏から南広高速道路、桂広高速道路に沿って南寧市、凭祥市、ベトナムのハノイを通してシンガポールまで延長する。

出所：中国政府の関連規程及び公開資料によるものである。

う「海上シルクロード」(一路)の総称です。この「一带一路」の沿線には約70カ国以上の国・地域があり、インフラ投資などを通じて、親中国圏を広げる狙いがあるとされています。アジアインフラ投資銀行(AIIB)の設立を主導し、「一带一路」に代表される中国のグローバル戦略に関連して関係国がインフラ整備に向けて資金を確保できるようにするためです。今年5月14日と15日には、北京で「一带一路国際協力サミットフォーラム」を開催し、29カ国の首脳が参加しています。

「一带一路」の6本の経済回廊とその交通整備状況を見ると、この経済領域がいかに拡大かが分かります(図表4参照)。

4. 世界への中国の影響力

「眠れる獅子」といわれた大国「中華人民共和国」(中国)は、現在の経済発展を始めて、様々な領域で世界に影響を与えています。

Appleが、iPhoneを世界に広げることができたのも、それまでの携帯電話、デジタル・カメラ、PCなどの機能を合体した、それまでと比較にならない小さな端末を大量に、そして比較的低価格で市場に提供することができたからです。誰もが知っているように、このiPhoneの組み立ては100%中国です。

鉄道車両で世界2位の独シエメンズと同3位の仏アルストムが今年9月26日、事業を統合すると発表しました。統合新会社の売上高は153億ユーロ(約2兆円)となるそうです。この独仏連合は、首位の中国中車に、規模と開発力に対抗するためであると言っています。

中国の海外への投資も増えていますが、中国企業の日本進出も徐々に増えてきています。自動車のBYD(比亞迪)による金型大手オギハラの工場買収や家電量販の蘇寧電器集団によるラオックス買収にはじまり、日銀の統計によれば、2016年の中国の対日直接投資は4,372億円に及んでいるということです。最近話題になっているのは、シェアリング自転車のモバイクの進出や通信機器大手のファーウェイの進出です。ファーウェイは、千葉県船橋市の工場跡地に50億円ほど投じて、通信機器を研究・製造する新拠点を構えました。

環境面では、中国の中途半端な成長は、公害などを加速度的に増加させ、世界に公害を撒き散らしてしまいます。日本の様に、高度に排気ガス、排水を管理・制御する技術や仕組の導入が必要になっています。

した。国家主席である習近平が、その権力を絶大なものとして、国家をリードする体制がいよいよ確かなものとなり、それを危険視する声も聞こえてきます。しかしながら、世界的にも存在感をましている巨大な国にして、新常态下の中高速成長を継続して実現しているという意味で、堅実さを感じます。中国は巨大な実験市場にして自らの経験をハイスピードで蓄積する国であると同時に、第13次5カ年計画で明記されているように、国内の発展に留まらず、その販路を国外にも求め、経験をより確かなものにすることを考えています。これは、新たなアジアを中心とした世界経済を構築するための大きな流れをリードしているようにも見えます。日本企業が世界戦略を考える上で、また国内戦略を考えるうえでも、今、中国事業の新たな意味を見出し、再考する時期に差し掛かっていると考えます。

本稿が、日系企業の皆様にとって、今後の中国事業戦略を検討するうえでの一助となれば幸いです。

※本文中に記載されている会社名、商品またはサービスなどの名称は、各社の登録商標または商標です。

※Apple、iPhoneは米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。

※iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスにもとづき使用されています。

Ⅲ. 終わりに

本稿では、中国の投資環境と事業展開上の留意点として、中国の国家成長戦略と世界に与える影響などについて解説しま

KPMG 中国

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス中国総代表
パートナー 高部 一郎

TEL: +86-21-2212-3403

ichiro.takabe@kpmg.com

インド子会社におけるITを活用したガバナンス強化のための要点

KPMG インド

バンガロール事務所

アソシエイト・ディレクター 田村 暢大

会社法改正やコーポレートガバナンス・コード、インド版SOXの導入や、更には在外子会社における売上の拡大などにより、インド子会社に対するガバナンス強化のニーズは高まっています。一方で、インドにおいて企業ガバナンスを強化するのは簡単ではなく、実際にKPMGが実施する日系企業向けのカバナンス・ヘルスチェックなどでも問題点が浮き彫りになる企業が非常に多くあります。

本稿では、インドに進出する日系企業の多くが抱えるガバナンス上の問題点や、その背景を探ってまいります。

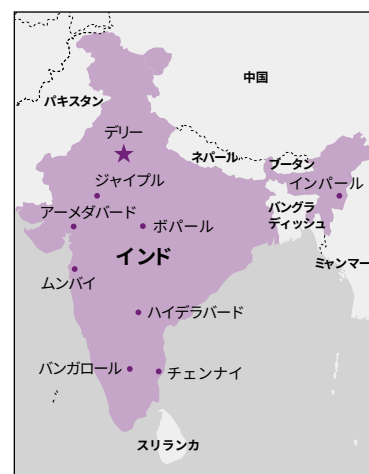
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



田村 暢大
たむら のぶひろ

【ポイント】

- ー インド子会社管理において、管理不備のスパイラルに陥り、管理不備が慢性化しているケースが非常に多い。
- ー インド固有のERPで最も有名なタリーは、データの物理削除が可能など様々な問題点を内包しておりガバナンス上の問題を引き起こしやすい。
- ー 本社が利用するERPや、グループとして海外子会社向けに選定したERPを利用するケースの場合、当該ERPがインドに力を入れており導入実績も豊富であることが重要である。また、インドの税務や会社法などを熟知したベンダーをインド側に採用するべきである。
- ー インド子会社で独自のERPを導入するケースの場合、自社にとって適正なERPと導入ベンダーを選定する必要がある。

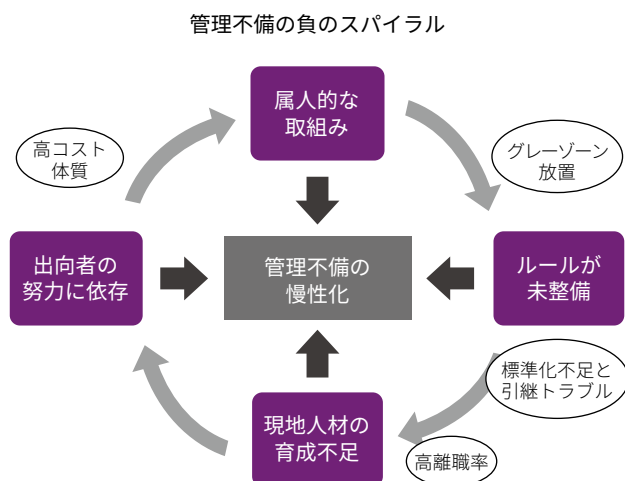


I. インド子会社管理の実態

冒頭で述べたとおり、親会社における在外子会社のガバナンス強化の必要性は高まっているものの、在外子会社管理の実態はどのようなになっているのでしょうか。

インド事業の立上げ当時から、有効な内部統制を内包した業務を設計し、大規模なERPを導入している日系企業もありますが、多くの会社は業務を進めながら内部統制、業務やシステムを構築したのではないのでしょうか。このような企業では以下のような管理不備のスパイラルに陥ってしまい、管理不備が慢性化しているケースが非常に多く見受けられます (図表1参照)。

【図表1 管理不備の負のスパイラル】



出所：KPMGコンサルティング株式会社

図表1の状態では現地化を促進すれば、管理不備がさらに悪化することは自明です。このような管理不備のスパイラルに陥っている会社には以下のようないくつかの特徴があります。

管理不備のスパイラルに陥っている会社にてよく発生する事象

- ① ローカルスタッフ間の役割分担が明確でない。
- ② ローカルスタッフの流動性が高い。
- ③ バックオフィス業務においても、手作業が多く作業負荷が高い。
- ④ 税計算などの基礎的な計算を手計算しており、承認者である日本人もインドの税制等に詳しくないため、正しい税額が算出されているか不明である。
- ⑤ 管理帳票の多くがExcelで管理されており、管理場所も整理されていない。
- ⑥ 担当者や部署ごとで部品表や在庫データを個別に管理している。

- ⑦ 複数の会計システムを並行稼働させ、月次ベースで2つのシステムの数値を突合させてデータの精度を検証している。よって、2重入力が発生しており負荷が高い。

上記の結果として、発生する問題点

- 不正が起きる／いつ起きてもおかしくない。
- 決算処理に時間が掛かる。
- 必要な情報が適時に入手できず、日本からの問い合わせや情報提供依頼にも多くの時間が掛かっている。
- 決算向けの数字と、税務レポート向けの数字で誤差が発生するなど、情報の精度が低い。
- 日本人管理スタッフの作業負荷が非常に高く、残業が大変多い。
- いつも何かしらのトラブルが発生している。

上記の問題点の2つ以上が該当する場合は、管理不備の負のスパイラルに陥っている可能性があると考えられます。

上記の管理不備の負のスパイラルから脱却するにあたっては、業務の標準化、ルール化、さらにはマニュアルを整備することで、属人的な取組みを組織的な業務プロセスに改革する必要があります。

II. インドにおける特別な事情

インドを初めて訪れた日本人の多くはインドの特別な交通事情に驚かされたらと思うと思います。渋滞も酷いですが、交通規則も交通マナーも一般の日本人の想像をはるかに超えています。クラクションを鳴らし続け、車線も信号も守ることなく、常に割り込みを繰り返しながら車やバイクやオートリキシャが猛スピードで走って行きます。また、親子5人で一台のバイクに乗っている姿や、大人数でオートリキシャに相乗りする姿を見ると最大積載人数の決まりがあるのかすら分かりません。また、インドでは速度制限表示を余り見ることがなく、代わりにスピードを減速させるスピードバンプが多用されています。これは表示だけではルールが守られないため、強制的にルールを守らざるを得ない状況を作っているものと考えられます。このような背景からカルチャーショックを受ける日本人は多いのではないのでしょうか。

このような交通事情が会社の業務にそのまま適用されることは勿論ありませんが、実際にインドでの業務の現場を見ていると、上記のような日本とインドの文化の違いについては認識しておく必要があると強く実感します。つまり、インドにおいてはルールを文書化するのみならず、そのルールを守らないと業務が運営できないような仕組みを構築することが求められていま

す。これは業務システムを活用した内部統制の具現化ということになります。

Ⅲ. インドにおける業務システムの事情と留意点

さて、インドに進出して事業を行っている企業のほとんどは、何らかの業務システムを導入しているものと思います。これら、インドの日系企業が利用する業務システムの導入にあたっては、いくつかのパターンが見られます。この項では、各パターンのメリット・デメリットや留意点を解説します。

1. 地場のERPの導入

インド固有のシステム（例：タリー）を導入するケースです。ここでは、インドで最も有名なタリーを例にとります。タリーの特徴としては、以下が挙げられます。

- 地場のERPであり、インド近辺の市場に特化している
- インドにて20年以上の実績がある
- 安価である（25,000円程度で購入もしくは月々1,000円程度から利用可能）

一方で、タリーを利用している日系企業においては、次のような課題も多く見受けられます。

- タリー上の各種機能やデータが連動していない（受入と支払伝票など）ため、たとえば受入処理をしても当該データを利用して支払伝票を作成することができず、支払伝票もすべて手入力（購買先、品目、単価なども）する必要があり、入力ミスを起こしやすい
- タリーにて管理できない情報は、別途Excelなどで管理するため、各種データを一元的に管理できない
- 個人PC上にインストールされておりIT統制が確立されていない

① タリーの問題点1: データの連携

タリーを利用するすべての日系企業に当てはまる訳ではありませんが、多くの場合は、タリーの会計機能（買掛金管理、売掛金管理等）のみを活用し、受発注や在庫管理はExcelや他の地場ERPで実施しています。この結果、各種データが連携されず、発注書、受入、在庫登録と言った一連の手続きのすべての伝票等を手入力する必要性が生じます。また、Excelを利用して管理する場合は個別の担当者によって管理されており、業務が標準化されていないことも多く見受けられます。このように様々な情報が様々な担当者で個別に管理されている、さらには

入力ミス等が多くデータの精度が低いことから、たとえば2ヵ月後の支払予定金額と言ったような簡単な情報ですら、データの収集、突合と修正等を繰り返し行う必要があり、結果として2週間程度の時間が掛かる上に情報精度が非常に低いといった日系企業も良く見受けられます。勿論のこと、決算時にも同様の状況が生じるため決算時の締め処理にも多くの時間が掛かります。このため、一部の日系企業ではタリーとは別に独自のExcelやAccessで構築した総勘定元帳等を設けて二重入力および二重管理し、ExcelもしくはAccessとタリーを突合することでデータの精度を担保しています。ただ、業務負荷が非常に高いため、実践している企業もこの解決法が最適とは考えていません。

② タリーの問題点2: 税計算

また、タリーを利用している日系企業はタリーの問題点として、税計算をユーザーが行う必要がある点を挙げています。インドの複雑な税制を把握している一般事業会社の経理担当者（インド人）も中にはいますが、手計算なのでミスは生じ得ます。しかし、その伝票を承認する日本人管理者がインドの税制を理解しているケースは非常に少ないのが実情です。ヒアリングをしていくと、KKD（経験・勘・度胸）で各種伝票を承認しているとお話しされる大手企業の日本人駐在員の方も少なくありません。

③ タリーの問題点3: データ削除

さらに、タリーはデータの物理削除が可能な点が問題点として挙げられます。たとえば通常のERPの場合は、支払伝票を削除する場合においても、「削除フラグ」を付与することで、当該伝票が削除されたことのトレースが取れるようになっていますが、タリーの場合は（例え承認済みであっても）伝票を物理的に削除できてしまうため、その伝票が存在していたことのトレースが取れなくなります。実際に、この点を悪用されて不正を働かれている日系企業も存在します。

上記のような背景から、タリーを利用して5年程度たつ多くの日系企業では現地法人の経営層も上述のようなタリーの弊害が業務に強く支障を与えていることを理解し、タリーから他ERPへと乗り換え始めており、弊社にもお問い合わせを数多く頂いたり、ご支援を提供させて頂いているのが実態です。

一方で、タリーから他のERPへ変更した際に、しっかりとした検討がなされずに間違ったERPを、間違った方法で導入したが故に、ほとんど利用されておらず、結局タリーを継続して利用しているケースも散見されます。以下は実際に弊社がヒアリングした際の実例となります。

- ✓ ローカルスタッフにERP導入費用の見積りをさせ、本社に掛け合せて予算を取ったが、見積りに含まれていたのは一部の費用だけで、導入費用が入っていないことが後に分かった。
- ✓ アジアを拠点とするベンダーのシステムを導入したが、当該ベンダーはインドをマーケットとして捉えておらず、インドの税制改正等に対応できない。
- ✓ 日本のIT部門が主体となってERPを導入したためインドの税務要件が理解されず、費用もスケジュールも当初の見積りを大幅に超えた上に、結局Excelを駆使して税務申告データを作成している。
- ✓ 自社の規模に見合わないERPを導入し、結局プロジェクトが途中で頓挫した。
- ✓ 地場のベンダーを使ってERPを導入してみたが、トレーニングもマニュアルもないことから、まったく使いこなせておらず、簡単な情報の抽出もできない。

大規模な日系企業を除き、ITの専門家をインドで抱えている企業は多くありません。また、インドの税制等や複雑性を理解するIT部隊を抱えている日本本社も多くありません。このため、ITが分からないインド側と、インドの税制等が分からない日本側でERP導入を推進し、結果的に失敗する事例は数多く存在します。

詳細は次に取り上げますが、このような背景から、タリーから他のERPに移行する場合には、インド側でも検討の初期段階からIT専門家に相談することが非常に重要になります。

2. 本社や海外子会社向けERPのインド展開

本社が利用するERPや、グループとして海外子会社向けに選定したERPを利用するケースも良く見受けられます。このような場合に留意すべき点としては、当該ERPがインドに力を入れており導入実績も豊富であることが重要となります。インドの税制は世界的にも最も複雑な税制の1つである上に、税改正の発生頻度も高いことから、インドに力を入れていないシステムを導入すると、インドの税制に対応しきれずに、結果としてExcel等を活用して税務処理を行う必要が出る可能性があります。また、この度のGSTのように大規模な税制改革にシステムが対応しない（ERPベンダーもインドの税制を理解していないため、対応できない）可能性もあります。実際にインド市場においてマイナーなERPを導入したことからERPが税対応できず、結果として税務処理をExcel上で実施し、決算上の数値と税務上の数値の突合に多大な労力を払っている日系企業も少なくありません。また、数千万円の費用を投じてERPを導入したにもかかわらず、調達等の一部機能しか使えておらず、会計機能はタリーを使っているという企業も珍しくありません。このような会社においては、調達システムとタリー間の連携は人が手入力しているというのが実態です。

また、インド市場でもメジャーと捉えられているERPを導入したにもかかわらず、本社主導で導入したことから、インドの実情にあっていないシステムとなってしまった日系企業も見受けられます。先に挙げたとおり、日本本社のIT部隊にインドの税制等を詳細に理解させることは困難を伴いますし、一方でインド子会社の担当者にERPの内容を理解させることも困難であることが一般的です。さらにはインド人と英語で電話会議を通じて要件を把握する必要があることから、知識とコミュニケーションの2つのギャップが同時に発生することも起きています。多くの場合は日本人駐在員が間に入ってコミュニケーションのハブとなりますが、基本業務が忙しいこと、ITの知識が少ないこと、などが原因となり最終的には駐在員が疲弊し対応ができなくなるケースが多く生じています。この結果として、インドにて必要な機能や内部コントロールが盛り込まれていないERPシステムを利用する日系企業も多く存在しています。このような場合、上述のようにERP外で税務処理を行っているケースが大半です。

なお、しっかりとしたERPが入っているにもかかわらず、管理不備の可能性がある場合には、これらの原因で何らかの問題があると考えられるため、外部のコンサルタントなどを活用し、業務およびシステムにおける内部コントロールをチェックする必要があります。また、今後本社等のERPを展開する場合には、インド側でもIT関連のアドバイザーを活用し、インドの実情にあった各種機能や内部コントロール機能が盛り込まれたシステムを導入すべきでしょう。

3. インド子会社独自でERPを導入する

インド子会社で独自のERPを導入するケースも数多くあります。また、当初はタリーを導入して使っていたが、上述のとおり問題が非常に多いため、インドで独自にERPを導入したいとのご相談を受けることも多くあります。ただ、先の「Ⅲ 1. 地場のERPの導入」でも説明したとおり、自社にとって適正なERPと導入ベンダーを選定する必要がありますが、これをIT担当者の少ない現地法人のみで進めるのは非常に困難です。どのようなERPがインドではメジャーなのか、どのような導入ベンダーが存在するのか、それらを選定するための条件など様々な知見が必要になる上にすべてのコミュニケーションを英語で行う必要があります。特にご注意いただきたいのは、インドのSI（システムインテグレーター）ベンダーによく見られる傾向として、次の事項が挙げられます。

- ✓ ERPそのもののセットアップだけが仕事の対象と考えており、結果としてマニュアル整備やトレーニングがしっかりと行われないままERPがユーザーに受け渡される。
- ✓ ERP職人がプロジェクトマネージャになっているため、ERPの各種機能は非常に詳しいが、税制は分からず、プロジェクト管理の経験も少ない。
- ✓ 実際にアサインされてきた人材が新卒ばかりで使い物にならない。

また、ローカル担当者が中心となりタリーを設定した場合、日本ではあまり考えられないような勘定科目が設定されているケースもよくあり、残高移行も一筋縄では行きません。このような背景から、弊社のようなコンサルティングファームにERPやベンダーの選定を依頼される日系企業も多くあります。また、インドでは日系企業においてもベンダーとは別にプロジェクト管理機能のみを中立的な立場の別のベンダーやコンサルティング会社に委託し、企業側にたってプロジェクトを管理し、ベンダーをコントロールさせることも一般的に行われています。ERP導入においては経営層が解決すべき課題も多々でてきますので、導入ベンダーまたはプロジェクト管理の委託先にプロジェクト管理に知見のある日本人が在籍していると、より安心して確実な導入に取り組めます。また、既に導入済みの場合においても、管理不備の可能性がある場合には、「Ⅲ2. 本社や海外子会社向けERPのインド展開」で説明したとおり、業務およびシステムにおける内部コントロールをチェックする必要があります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG インド
 バンガロール事務所
 アソシエイト・ディレクター 田村 暢大
 TEL : + 91 80 3065 4325
 nobuhirot@kpmg.com

タイ子会社管理の基礎知識

第7回 移転価格税制の動向と必要な対応

有限責任 あずさ監査法人

ASEAN 事業室 タイデスク

パートナー 井戸 志生

タイの移転価格に関する新たな法案は、今まで明示的に移転価格に関する規定が存在しなかったタイにおいて移転価格リスクに大きな転換をもたらすものといえます。特に移転価格文書化については、日本親会社のBEPS対応とも関連し、多くの日系企業で対応が必要になるかもしれません。

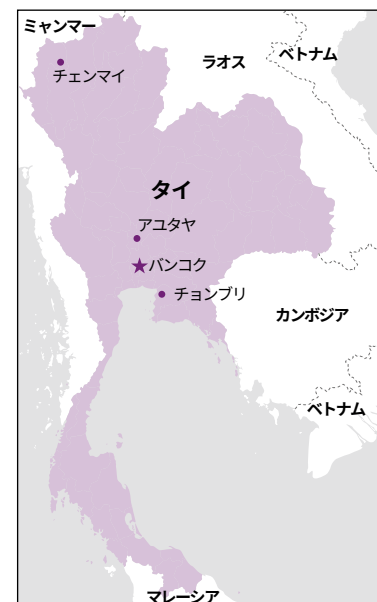
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



井戸 志生
いど しせい

【ポイント】

- ー タイ歳入局は、2017年6月21日に、タイの移転価格に関する法案をウェブサイト上に掲載した。
- ー 日本の税法上においても、タイ子会社との一定の取引規模がある場合、2017年4月1日以降に開始する事業年度からタイに関するローカルファイルの同時文書化が求められる。
- ー 利益率が低いまたは赤字の会社、多額の技術支援料・ロイヤリティ等を親会社等に支払っている場合等は、タイ税務当局の視点からは移転価格リスクが高く留意が必要である。



I. タイ子会社から見た移転価格リスク

企業グループの移転価格リスクは、日本税務当局の視点によるリスクと、取引相手先国税務当局の視点によるリスクとに分けることができます。

タイに子会社を有する日系企業の場合、日本税務当局の視点は一般的に以下のように考えられます。

- グループ内での一連の取引において発生した超過収益が、適切に日本の親会社に還流しているか？
- 取引価格を通じてタイ販社やタイ製造会社に過大な利益が配分されていないか？
- 日本におけるグループ全体の研究開発やアドミ機能に係る役務提供が、タイ子会社から適切に回収されているか？

一方、タイ税務当局の視点は一般的に以下のように考えられます。

- 販売や製造といったタイ拠点の機能に応じて、一定の利益が安定的に計上されているか？
- 事業リスクを負わないと考えられる製造・販売機能のみのタイ子会社が、赤字を計上することになっていないか？
- 日本へ支払うロイヤリティやサービスフィーに関して、それらの根拠となる便益を享受している実態があるか？

【図表1 移転価格調査の対象になりやすい会社】

(1) 利益率が低いまたは赤字の会社

- 過去に赤字の事業年度がある
- BOI(タイ投資委員会)の投資奨励による法人税の免税期間終了後に利益率が悪化した
- BOIの投資奨励によって免税となる事業は黒字だが、非免税事業は赤字である
- 前事業年度まで黒字だったが、赤字に転落した
- 各事業年度の業績に著しい波がある
- 原価割れ販売している特定の製品群がある
- 同業他社と比較して利益率が低い

(2) グループ会社間取引

- 商品・製品の多くを親会社またはグループ会社に販売している
- 原材料等の多くを親会社あるいはグループ会社より購入している
- 多額の技術支援料、ロイヤリティ、その他配賦費用等を親会社等に支払っている
- 支払い根拠が不明な費用を親会社等に支払っている

(3) 取引価格の比較可能性

- 家電製品など最終消費財を製造する法人
- 同種製品をグループ会社と第三者の双方に販売する法人

より具体的なタイ税務当局の視点として、現状図表1のような会社が現地で移転価格調査の対象とされやすい、とみられています。

このように、タイ子会社でどの程度の利益・課税所得を計上するかについて、いわば相反する2つの視点が存在します。これら2つをどのようにバランスを保っていくかが、海外子会社管理の大きなテーマの1つといえるでしょう。

II. タイの移転価格税制の動向

1. 移転価格調査の現状

タイにおいては、移転価格あるいは文書化に係る明確な法規制がありません。この点においては、シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナムなど、既に法整備が完了しているアセアン周辺諸国に比べて遅れている状況です。

しかし、過去から移転価格に係る税務調査は広く実施されています。これは主に、一般的な法人税の規定に含まれている以下の条項を根拠とするものです。

- 歳入法第65条の2(4)：合理的な理由なく会社が市場価格よりも低い価格で取引を行っている場合は、税務当局がその価格を市場価格に更正することができる
- 歳入法第65条の3(15)：法人税の計算上、合理的な理由なく資産の購入または費用が通常の価格を超える場合には、その超える部分の金額は損金に算入されない

移転価格調査は、主に売上100億バーツ以上の企業に対しては、歳入局の中央官庁にあたるLarge Tax Office（以下「LTO」という）が組成する移転価格専門のチームにより、それ以外の企業に対しては通常の税務調査の一環として行われています。

2. 新法案が公表

しかし2017年6月21日に、タイの移転価格に関する法案が歳入局のウェブサイト上に掲載されました。この法案は、2015年に最初の骨子が内閣で可決された後、国民立法議会（National Legislative Assembly）の承認に至らず動きがなかったものが、今回修正版として公表されたものです。

今後、この法案は国民立法議会の承認を得て法施行されることとなりますが、現在のところ承認および施行時期は未定です。

この今回公開された修正法案の全文は図表2に掲載していますが、ポイントは次のとおりです。

(1) 対象法人

移転価格に関する付表および移転価格文書の提出を求められる法人は、関連者間取引を有する、売上収益の額が省令に定める金額を超える法人です。現在のところ、この売上収益の額は明らかにされていませんが、過去のタイ税務当局の徴税の傾向を考慮すると、多くの日系企業を含む外資系企業が対象に含まれるような水準となる可能性があります。

相当の理由なくこれらを提出しない等の場合には、20万パーツを超えない範囲で罰金が課されます。

(2) 関連者

今までの移転価格調査の対象は実務上、第三者間取引も含められていましたが、今回の新法案では、対象を関連者取引とする旨が明記されています。また関連者の定義、50%以上の直接または間接の資本関係がある法人および実質支配関係にある法人、も明示されました。なお、関連者の定義が国外の法人に限定されていないため、タイ国内の関連者間取引も移転価格税制の対象となると考えられます。

(3) 移転価格に関する付表

法人税申告時に、関連者間取引の金額などの関連者間取引に関する情報を記載した付表を作成し、歳入局へ提出が求められます。この付表については、未だ書式は公表されていません。

(4) 移転価格文書

一方で、移転価格文書は申告時には提出が求められませんが、歳入局の調査の過程で提出を求められた場合に、その日から原則60日以内に提出しなければなりません。調査の通知または提出が求められてから準備するのでは間に合いませんので、事前に作成しておく必要があります。

【図表2 現在歳入局より公表されている新法案全文】

歳入法 第71条の2 (1)

関連者間取引について、納税者が独立した第三者との取引において適用されるであろう、商業上および金融上の条件と乖離した条件で取引を行っていることが税務調査で発見された場合、税務調査官は、納税者の課税所得を独立企業間取引において獲得したであろう金額に更正する権限を有する。なお、当該更正に際しては、国際基準に沿うことを目的としてタイ国が締結している国々との租税条約を考慮するものとする。

歳入法 第71条の2 (2)

歳入法における「関連者」の定義を以下に定める。

1. 一方の法人が、他方の法人の株式の総数又は出資金額の50%以上を直接又は間接に保有する関係にある法人
2. 同一の者によってそれぞれの株式の総数又は出資金額の50%以上を直接又は間接に保有される関係にある法人
3. 一方の法人が資本・経営・支配権の観点において、他方の法人に依存しなければならない関係にある法人で財務省令で定めるもの(実質支配関係にある法人)

歳入法 第71条の2 (3)

歳入法では、同条(1)に基づき、税務調査官が納税者の課税所得を更正した場合に、納税者に対して税金の還付申請を認める。納税者は法人税申告書の提出日から3年以内、もしくは税務調査官から更正通知を受けた日から60日以内に税金の還付を申請することができる。

歳入法 第71条の3 (1)

関連者間取引を有し、かつ、その事業年度の売上収益の額が省令に定める金額(註: この省令はまだ公表されていない)を超える法人は、歳入局長が定める書式(註: この書式はまだ公表されていない)に従って、その事業年度の関連者間取引の金額などの関連者間取引に関する情報を記載した付表を作成し、その事業年度終了日から150日以内(法人税申告書の提出期限)に歳入局へ提出しなければならない。

歳入法 第71条の3 (2)

法人税申告書の提出日から5年以内に、タイ歳入局は、関連者間取引を有し、かつ、その事業年度の売上収益の額が省令に定める金額を超える法人に対し、移転価格の算定・分析に必要な文書もしくは証拠の提出を求めることがある。提出を求められた納税者は、その通知を受けた日から60日以内に提出しなければならない。ただし、税務調査官はその裁量により、通知日から120日を超えない範囲でその提出期限を延長することができる。

歳入法 第35条の3

相当の理由なく71条の3に定める書類を提出しない、あるいは提出した書類に不備がある場合には、20万パーツを超えない範囲で罰金を課す。

Ⅲ. 日本の移転価格税制の動向とタイへの影響

現在の日本の税制上、2015年10月に公表されたOECDのBEPSプロジェクト行動13の最終報告書を受けて改正された租税特別措置法に従って、3種類の移転価格文書の作成が求められています。

このうちタイを含むすべての海外子会社に特に影響するのは、国外関連取引に係る独立企業間価格を算定するために必要な書類(以下「ローカルファイル」という)です。これは、国外関連取引を行った本邦法人が作成を求められる、国外関連取引の内容を記載した書類および国外関連取引に係る独立企業間価格を算定するための書類であり、より具体的な内容は、租税特別措置法施行規則第22条の10第1項(図表3参照)に定めがあります。この内容は、各国で求められる一般的な移転価格文書の構成とはほぼ同様であり、従って現地における移転価格文書化の一環として進めるのが有効かつ効率的であるといえます。

ローカルファイルは、2017年4月1日以降に開始する事業年度から、原則確定申告書の提出期限までに作成または取得・保存が必要となります(以下「同時文書化義務」という)。なお、前事業年度の一の国外関連者との国外関連取引が50億円未満かつ無形資産取引が3億円未満である場合は、この同時文書化義務は免除されます。ただし、同時文書化義務が免除される場合で

【図表3 ローカルファイルの記載内容】

租税特別措置法施行規則第22条の10第1項（抄）

第1号 国外関連取引の内容を記載した書類

イ 取引に係る資産及び役務の内容

ロ 取引において本邦法人及び国外関連者が果たす機能及び負担するリスク

ハ 使用した無形固定資産

ニ 契約の内容

ホ 取引価格の明細及び設定方法、事前確認等の状況

ヘ 国外関連取引に係る損益の明細等

ト 取引対象資産・役務等の市場の状況

チ 本邦法人及び国外関連者の事業内容、事業方針及び組織の系統

リ 密接に関連する他の取引

第2号 国外関連取引に係る独立企業間価格を算定するための書類

イ 選定した独立企業間価格の算定方法、重要な前提条件及び選定理由

ロ 比較対象取引の選定に係る事項及びその明細

ハ 利益分割法を用いた場合の計算

ニ 複数取引を一つの取引とした場合の理由及び取引の内容

ホ 比較対象取引等について差異調整を行った場合の理由及び差異調整の方法

資産取引金額が3億円以上であるタイ子会社については、当期中に（日本の親会社が3月決算法人である場合）ローカルファイルの作成が必要となります。またタイ新法案対応としては、特に今まで一度も文書化対応に着手したことがない会社の場合は、今後見込まれる承認および施行に備えて準備を始められることが望ましいといえます。

あっても、ローカルファイルに相当する書類の提出等を求められる可能性はありますので、留意が必要です。

IV. タイ子会社に必要な文書化対応

以上で述べた通り、移転価格リスク対応の観点および移転価格コンプライアンスの観点から、タイ子会社にかかる文書化に着手する必要性は高いと考えられます。

移転価格リスク対応の観点からは、特に図表1の各項目に当てはまるタイ子会社については、今後調査を受ける可能性が比較的高いといえます。特に上述Ⅱ.1の売上100億バーツの企業に対して行われる、LTO（租税管理事務所）が組成する移転価格専門のチームによる調査を受けた場合、会社が移転価格文書を準備していなければ議論の土俵に立つことができず、税務当局が採用した利益率に基づく取引価格に更正されるリスクがあります。

そのため、調査を受ける前に任意で移転価格文書を準備しておくことで、推定課税（シークレットコンパラブル等に基づく課税）のリスクを低減することができます。また調査の入り口段階で一定の抑止力になり、議論の主導権を確保することができます。

コンプライアンスの観点からは、日本のBEPS対応として、日本の親会社との前期の年間取引金額が50億円以上または無形

【関連トピック】

タイ子会社管理の基礎知識

第1回～第6回までのバックナンバーはウェブラックより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/09/thailand-knowledge-20170915.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

ASEAN 事業室 タイデスク

パートナー 井戸 志生

TEL：03-3548-5803

shisei.ido@jp.kpmg.com

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。

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。



製薬産業の展望2030: 進化から革命へ フォーカスの転換

2017年9月
English / Japanese

製薬会社が2030年に生き残り、成功するためには根本的な変化が必要です。現在の収益予想は、ビジネスモデルや経営モデルだけでなく、混沌とした市場の状況を反映していないため、予想を大幅に下回るだろうとKPMGは考えています。医療バリューチェーン全体におけるパワーバランスの変化、ならびにセクター内外から数多くの新規参入者を引き寄せるという変化。この2つの劇的な変化が製薬産業に影響を与えています。



需要者主導に変革しつつある LNG市場 — 供給者が成功するための処方箋

2017年9月
Japanese

石油業界の隣で発展してきたLNG業界ですが、現在、石油が1980年代の前半に経験したような産業構造の変化の最中にあります。価格の透明性が向上し、参加するプレーヤー幅が急速に広がり、新しい売手や市場が日々生まれています。本冊子では、LNG市場で起きているさまざまな変化とその理由、ならびに、そのような状況下でマーケット参加者が競争力を維持するために、どのようにビジネスモデルを変えていくべきかについて考察しています。



認知、判断、操作…… そして学習 ディープラーニングが 自動車の操作方法に革命を起こす

2017年11月
English / Japanese

ディープラーニングは強力な斬新な技術であるというだけでなく、自動車メーカーにとっては不可欠なものとなり、基幹技術としてイノベーションのペースを速めるものとみなされています。本レポートでは、ディープラーニングとは何か、それがどのように自動運転の課題を解決するのか、そして、ディープラーニングで完全自動運転が可能になった場合に、ビジネスにどのような影響があるのかについて探ります。



チェーンの安全性を確保する

2017年10月
English / Japanese

本冊子では、ブロックチェーン技術に関連して最近発生した2つの事件を掘り下げ、何が起こったのか、いかにして起こったのか、どうすれば阻止できたかを考察し、そこから得た教訓や、他の新興テクノロジーで培ったセキュリティおよびリスク管理上の経験を生かし、ブロックチェーンの導入に向けた脅威の特定と対応に役立つフレームワークを提供いたします。



Think like a start-up スタートアップ思考から学ぶ 破壊的市場で成長するには グローバル消費財流通企業エグゼクティブ トップ・オブ・マインド 調査2017

2017年10月
English / Japanese

5回目を迎える年次調査で、調査対象企業の35%が年間6%以上の成長率を達成していることが明らかとなっています。世界中のメーカーや小売業者が同等の業績を目指す場合、自分たちの考え方も変革しなければならないことを理解する必要があります。社会、経済、テクノロジー、環境の変化に機動的に適応し、ミレニアル世代の従業員や顧客を真に理解する企業は、設立年数や規模の大小にかかわらず、成功を手に入れることができるでしょう。



変化し続ける 破壊的テクノロジー 2017 世界のイノベーション・ハブ

2017年9月
English / Japanese

5年目を迎えた今回の調査も、テクノロジー産業を牽引する識者800名超の知見に基づき、分析・考察を行っています。その第1部となる「世界のイノベーション・ハブ」では、シリコンバレーに続くイノベーション・ハブとしての地位確立を志向する国や地域におけるエコシステムや政府による支援・奨励策の動向などについて解説しています。

出版物のご案内

IFRSの本質 第Ⅰ巻 第Ⅱ巻

NEW



2017年9月刊
【著】山田 辰己
税務経理協会・Ⅰ 450頁 Ⅱ 404頁
Ⅰ 5,400円 Ⅱ 5,200円(税抜)

本書は、第Ⅰ巻で年金会計や株式報酬など6項目を、第Ⅱ巻では、金融商品の減損会計、ヘッジ会計及び公正価値など5項目を取り上げ、それらの基準の根幹をなす基本的考え方や原則を描き出すことを狙った解説を行っています。

「原則主義」のIFRSでは、IFRSが設定された目的や改訂の理由を的確に理解することが最も重要です。それを達成するため、随所に結論の根拠や過去の改訂の経緯などの解説を織り込み、IFRSに含まれる「原則」を理解できるようにしています。これらによってIFRSに関する的確な実務判断及び解決策を見出すために役立つ理解が得られます。

- 【第Ⅰ巻】
- 第1章 資産負債アプローチの意味
 - 第2章 年金会計(確定給付制度)
 - 第3章 株式に基づく報酬
 - 第4章 有形固定資産を巡るIFRS
 - 第5章 無形資産及びのれん
 - 第6章 サービス委譲契約に関する会計基準

- 【第Ⅱ巻】
- 第1章 事業モデル
 - 第2章 金融資産の減損基準
 - 第3章 ヘッジ会計
 - 第4章 公正価値
 - 第5章 負債の公正価値測定と自己の信用リスク

実務ガイダンス 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>

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

KPMG税理士法人は、Euromoney誌が選ぶ2017 Real Estate Awards Surveyで、日本におけるBest Real Estate Tax Services Provider賞を受賞しました。

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/2017/10/euromoney-award-2017.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ーBEPS対応から判決・裁決事例まで	2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	
	3	BEPSで変わる移転価格文書の作成実務	2016年 2月	中央経済社	264頁	3,000円	
	4	移転価格税制実務指針 ー中国執行実務の視点からー	2015年10月	中央経済社	482頁	5,400円	
経営	1	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント(第2版)	● 2017年 5月	経済法令研究会	240頁	1,600円	HC
	2	M&Aと組織再編のすべて	● 2017年 3月	金融財政事情研究会	872頁	10,000円	FAS
	3	持続的成長のための「対話」枠組み変革	● 2017年 3月	商事法務	632頁	6,300円	あずさ監査法人
	4	Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる！？	● 2017年 2月	ビジネス教育出版	160頁	1,800円	KPMG
	5	マネー・ローンダリング規制の新展開	2016年 7月	金融財政事情研究会	768頁	5,000円	あずさ監査法人
	6	ビッグデータ分析を経営に活かす	2016年 3月	中央経済社	200頁	2,400円	KPMG
	7	統合報告の実際ー未来を拓くコーポレートコミュニケーション	2015年 7月	日本経済新聞出版社	328頁	3,200円	KPMG
	8	実践 企業・事業再生ハンドブック	2015年 4月	日本経済新聞出版社	496頁	4,500円	FAS
	9	実践 人事制度改革 ー今、解決すべき14課題への対応実務ー	2015年 2月	労務行政	312頁	3,600円	KC
IPO	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第2版)	● 2017年 1月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人 KPMG
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
	4	アジア上場の実務 Q&A	2014年 6月	中央経済社	544頁	5,600円	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第3版)	● 2017年 3月	中央経済社	412頁	4,300円	あずさ監査法人 FAS
	2	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	
	3	IT統制評価全書	2013年 3月	同文館出版	584頁	6,500円	
	4	企業不正の調査実務ー兆候の検知から調査技術、事後処理まで	2012年12月	中央経済社	384頁	3,800円	
	5	不正・不祥事のリスクマネジメント	2012年 6月	日本経済新聞出版社	368頁	3,800円	
海外	1	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	KPMG あずさ監査法人
	2	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
	3	中国子会社の投資・会計・税務(第2版)	2014年11月	中央経済社	1,152頁	12,000円	
	4	メコン流域諸国の税務(第2版)	2014年10月	中央経済社	570頁	6,200円	
	5	英国の新会計制度	2014年 4月	中央経済社	224頁	2,600円	
公会計等	1	公益法人会計の実務ガイド(第4版)	● 2017年 4月	中央経済社	344頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	社会福祉法人会計の実務ガイド(第2版)	2016年10月	中央経済社	304頁	3,400円	
	3	医療法人会計の実務ガイド	2016年 8月	中央経済社	336頁	3,400円	
	4	公立病院の経営改革(第2版)ー地方独立行政法人化への対応ー	2016年 8月	同文館出版	208頁	2,900円	
	5	学校法人会計の実務ガイド(第6版)	2014年11月	中央経済社	466頁	4,600円	
	6	公益法人・一般法人の新決算実務Q&A	2014年 1月	中央経済社	288頁	3,200円	

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。

マレーシア投資ガイド



2017年
Japanese

本投資ガイドは、マレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、事業拠点の構築について、外国投資規制を踏まえ会社設立、支店設立、駐在員事務所設置等にかかる登録手続きの流れを簡単に説明するとともに、社会、政治、経済の概況についてまとめています。また、投資展開にあたり必要不可欠となる税務について、法人税制の特色から申告と納税の手続き、個人所得税、税務調査、源泉税、外国税控除、移転価格税制など、幅広く解説しています。さらに、会計と監査、会社法についても分かりやすくまとめました。

2017年9月15日更新。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.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>

チェコ投資ガイド



2017年
Japanese

本冊子は、チェコへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる会社法、税制、財務報告などの主要な法規制動向について解説しています。

2016年12月16日更新。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/03/czech.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>

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	2017年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2015年	ミャンマー	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	Delhi	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiyai1@kpmg.com	91/(99) 4509-3800
	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91/(96) 7704-7188
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212
	Bengaluru	田村 暢太	Nobuhiro Tamura	nobuhiro.t@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
	Ahmedabad	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
	Jakarta	石渡 久剛	Hisatake Ishiwatari	Hisatake.ishiwatari@kpmg.co.id	62/(21) 570-4888
	Seoul	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Laos	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95/(1) 860-3361
Myanmar	Kuala Lumpur	渡辺 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
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	Imiura	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	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353/(1410) 2770
Kenya	Nairobi	岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254/(70) 9576613
Netherlands	Amsterdam	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa 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	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@kpmg.com	90/(533) 457-1741
UAE	Dubai/Abu Dhabi	齊藤 賢一	Saito Kenichi	ksaito3@kpmg.com	971/(4) 424-8951

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

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

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

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 (第11号) 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。



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



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



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.