



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 28

January 2018

【特集】

進化し続ける監査法人
～企業の持続的成長をサポートするために

【Focus】

破壊的イノベーション
～破壊から破壊的創造へ、企業が生き残るための戦略とは

kpmg.com/jp



New Year's Greetings

Happy New Year everyone!

This is Bill Thomas. I've assumed the role of Chairman of KPMG International beginning October 2017.

KPMG will support your activities for growth and transformation using KPMG's global network focused on quality, innovation and business expertise; the foundations of our business in this rapidly changing environment.

Looking back at last year, the global economy slowly picked up and growth was expected to accelerate in emerging markets and developing countries. This coming year the global economy is likely to continue to recover, albeit slower than any of us would like. However, there are significant challenges ahead including demographics, higher interest rates in the US and Europe, labor gaps and skill shortages, geopolitical issues (as seen in North Korea) and increasing nationalism and protectionism in many parts of the world. All of these risks threaten global growth and pose risks to business and demand new strategies for growth.

On the other hand, technological advancement (including AI and IoT) are already disrupting virtually every business and that pace of change will almost certainly accelerate and alter the business model for existing and new industries. To navigate this constantly changing context and achieve further growth, the question remains whether businesses can quickly expand, leveraging the latest technologies, while understanding strengths and weaknesses and collaborating with other industries.

Sharing our purpose – “Inspire Confidence, Empower Change” with all members across the world, KPMG will endeavor to provide quality services in audit, tax and advisory and contribute to sustainable growth of companies and society.

I hope this year brings you success and good luck.



January 2018

Bill Thomas

Chairman
KPMG International

新年のご挨拶

日本の皆様、あけましておめでとうございます。

2017年10月、KPMGインターナショナル会長に就任いたしました、ビル・トーマス (Bill Thomas) と申します。

弊社は、変化の激しい時代において、我々の根幹をなす業務品質、革新、知見に注力しつつ、世界に広がるKPMGネットワークを通じて顧客の皆様の成長、変革に向けた取組みを支援して参りたいと考えております。

昨年を振り返りますと、世界経済は緩やかに持ち直しており、新興市場及び開発途上諸国・地域では、成長が加速すると予想されます。2018年も目標を下回るペースでありながらも世界経済の回復が見込まれていますが、構造的な人口問題、米欧の金利引上げ、労働ギャップや技術不足、(北朝鮮などの)地政学問題、世界各地で高まる国家主義、保護主義など、重要な課題に取り組んでいかなければなりません。これら全ては、世界的な成長を脅かしながらビジネスリスクをもたらし、新しい成長戦略の構築を迫るものでもあります。

一方、テクノロジー(AI、IoTなどの技術革新)の進展は、あらゆるビジネスを実質的にディスラプション(破壊)し、この勢いが既存・新規産業のビジネスモデルを急速に発展、そして変化させていくことはほぼ間違いありません。

このような変化の激しい時代を乗り越え更なる成長を掴みとるには、先進のテクノロジーを活用し、自社の強みと弱みを把握して異業種との連携を活かし、スピード感をもって事業展開できるかが問われています。

私たちKPMGも、自らの存在意義を表すPurpose(目的)である“Inspire Confidence, Empower Change「社会に信頼を、変革に力を」”という理念を世界の全スタッフで共有し、監査、税務、およびアドバイザリー業務を通じて、企業の皆様や社会の持続的成長に貢献できますよう、今後も価値あるサービスの提供に努めてまいります。

本年が皆様にとってよき年でありますよう、心からお祈りしております。

2018年1月
KPMGインターナショナル
会長
ビル・トーマス

特集

進化し続ける監査法人 ～企業の持続的成長をサポートするために

6 スマートワーク経営が 導く企業成長

～働き方改革で実現する
ワークライフシナジー

株式会社ワーク・ライフバランス
代表取締役社長 小室 淑恵 氏

×

KPMGジャパンCEO 酒井 弘行



11 リスクアプローチの適用と監査技法の進化

あずさ監査法人 田中 弘隆

16 アカウンティング・ファームにおける働き方戦略

あずさ監査法人 大塚 敏弘／川端 美穂

Focus

20 破壊的イノベーション

～破壊から破壊的創造へ、企業が生き残るための戦略とは

KPMG ジャパン Denley Tim

会計・監査／税務Topic

- 26 **会計・監査**
仮想通貨に関する会計基準案の概要
あずさ監査法人 川西 安喜
- 30 **会計・監査**
会計・監査情報 (2017.10 -11)
あずさ監査法人 小松 拓史
- 34 **税 務**
税務情報 (2017.10 -11)
KPMG税理士法人 村田 美雪／
澤井 正人／風間 綾／山崎 沙織

経営Topic

- 38 **経営管理**
新収益基準のインパクトと対応方法
あずさ監査法人 山本 浩二
- 42 **経営管理**
経営によるITリスクマネジメントがテクノロジーの活用を促進する
KPMGコンサルティング 伊集院 正
- 47 **経営管理**
ROICの活用による企業価値向上
KPMG FAS 荒木 昇
- 51 **テクノロジー**
仮想通貨とFinTechを巡る最新の規制動向
KPMGジャパン 保木 健次
- 55 **スポーツ**
eSportsの振興を通じた地方創生・新しい生き方の実践
あずさ監査法人 土屋 光輝／得田 進介
KPMGコンサルティング 関 稯／
林 泰弘／Hyun Baro
- 59 **ビジネス戦略** **事業変革**
スタートアップ思考から学ぶ
ー 破壊的市場で成長するためには
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
KPMG FAS 中村 吉伸
KPMGコンサルティング 箕野 博之
- 63 **ガバナンス・リスク**
コーポレートガバナンスから考える
企業価値向上のためのリスクマネジメント
KPMGコンサルティング 林 拓矢

海外Topic

- 68 Brexit (英国のEU離脱) における最新動向
～KPMG調査結果から見る日系企業の現状と課題～
KPMG／あずさ監査法人 三浦 洋
KPMG税理士法人 福田 隆
- 73 ドイツ会計制度の概要とその特徴
KPMGドイツ 樋口 幹根／伊藤 剛

ご案内

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

特集

進化し続ける監査法人

～企業の持続的成長をサポートするために

【対談】

スマートワーク経営が導く企業成長 6
～働き方改革で実現するワークライフシナジー

【寄稿】

リスクアプローチの適用と監査技法の進化 11

【寄稿】

アカウンティング・ファームにおける働き方戦略 16



エンロン事件以降、社会からの期待に応えるため、監査品質へのあくなき追及が、会計士を長時間労働へと駆り立てている。そして、今、このような状況を変えるべく、あずさ監査法人では「働き方改革」を媒体にイノベーションを創出し、従来の監査のやり方から脱却しようとしている。

取り組むのは、リスクアプローチを進化させることと、AIやIT技術を駆使した新たな監査技法を活用することだ。この2つの取り組みによって、あずさ監査法人は、労働時間を減らしながら、監査品質を持続的に向上させる、という試みに挑戦する。

スマートワーク経営が導く企業成長

～働き方改革で実現するワークライフシナジー

小室 淑恵氏

こむろ よしえ

株式会社ワーク・ライフバランス
代表取締役社長

2006年7月、株式会社ワーク・ライフバランスを設立、代表取締役社長に就任。2016年5月、官邸にて安倍総理大臣に働き方改革を提案する。

産業競争力会議、内閣府、文部科学省、厚生労働省、経済産業省、総務省などさまざまな官庁の委員を務めるほか、金沢工業大学大学院ビジネスアーキテクト専攻ワークライフマネジメント特論客員教授、株式会社かんぽ生命保険など複数の企業のアドバイザリーボードを兼務する。

「もっとよりよいものを」。日本人の道徳観と倫理観とがあいまって、これまで日本人は高品質を追求してきた。しかし、その考え方こそが長時間労働という慣習を生み出してしまったのかもしれない。2016年5月、内閣主導で始まった働き方改革は、日本企業にどのような影響を与えるのだろうか。

安倍総理大臣に働き方改革を提案した株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長の小室淑恵氏に、日本企業が行うべき働き方改革について、KPMGジャパンCEOの酒井弘行が話を伺った。

限界まで働くのではなく、限界まで働かなくていいための仕組みを工夫する

酒井：最近、長時間労働が問題視され、「働き方を変えなければ」という風潮が強くなっています。

これについて、私は日本人の道德観と倫理観が重なりあって原因の1つになっているのかもしれないと思っています。日本人は真面目なので、一生懸命、最後の最後までできる限りのことをしようとする。「もっとよいものを求めるべきだ」と、体力と気力の続く限りやることを美徳としています。これが長時間労働にも繋がっていると思うのです。

小室：充電切れになるまでやらないと満足しないということでしょうか？

酒井：そうです。なんとなくそういうものがあると感じています。でも、私は決してこの考え方が悪いものではないとは思いますが。

でも、日本の社会がこれをすべての人に要求することは必要ではなくて、この価値観を変えていかなければ、おそらく労働のルールも働き方も変わらないのではないかと思います。

たとえば、消費者側にも問題があり、日本の消費者はわがままで、次から次へと止めどもなく要求を出してきます。それに対して、作る方・売る方も、この要求に応えることこそが道德的・倫理的に正しく、どこまでも努力してその要求に応えようとする。こうした考え方や価値観を変えないといけないのではないのでしょうか。

小室：消費者と企業、官庁と企業。この関係性でお互いをどんどん辛くしていますね。

先日、ある自動車販売会社について面白いことが書かれていました。その会社では、どうしても一番売れる営業マンの残業時間が長かったそうです。売れる営業マン

ほど、毎週末その車を納車しなければならぬから、営業成績のいい人ほど土日が潰れ、次のお客様を開拓する時間がなくなってしまうという、非常にもったいない状態でした。

しかし別の社員が納車すれば「セールスだけして納車に来ない」と、お客様の不満が大きくなります。そこで、テーマパークで一度に複数のお客様へ車の引き渡しを行い、キャラクターに演出してもらうようにしたそうです。

この試みに、お客様は大喜び。家族を連れて、自費でチケットを買ってテーマパークに入り、キャラクターに紹介された車を受け取ってパークで1日中遊び、納車された車に家族全員乗って帰る。これならば、お互いwin-winで、しかも感動しますよね。

酒井：なるほど。それ、楽しそうですね。それならば、きっと買った側には何の不満も残りませんね。

小室：労働時間をただ単に減らすという考え方ではダメなのです。減らすけれども、お客様により感動を与えるにはどうすればいいのか。このことに知恵を絞る。そうすると、さきほどの自動車メーカーのように、今まで見えていなかった付加価値が出てくるのです。

お客様は今までにない価値を手に入れてホクホク。営業マンも、空いた時間で次のお客様を訪問できる。このように、営業成績を上げやすいように支援する仕組みを組織としてきちんと考えることが重要です。

イノベーションを起こす第一歩として、働き方改革は不可欠になる

酒井：小室さんから見て、働き方改革に対する企業トップの方々の意識はどのような感じでしょうか？



酒井 弘行

さかい ひろゆき

KPMG ジャパン CEO
有限責任 あずさ監査法人 理事長

80年白鳥栄一公認会計士事務所（アーサー・アンダーセン）入所。2010年専務理事、13年東京事務所長、15年に理事長就任。KPMG ジャパン CEO、あずさ監査法人理事長を務める。

小室：企業の経営者の方たちが気にされるのは、「そんなことをして、若い人は成長するのか？」ということです。「成長には時間が必要」という神話から、なかなか抜け出すことができず、「働き方改革をすることで、本当にその先に、成長する社員と発展するビジネスが待っているのか」「単に労働基準法に違反しないための守りなのではないか」「そんな弱気な経営をしたくない」など、経営者としての逡巡が見られます。

その一方で、働き方改革を経営戦略として前面に打ち出している経営者は「この社会で勝っていくにはイノベーションを起こすしかない」と考えています。

酒井：働き方改革でどうやってイノベーションを起こすのでしょうか。

小室：イノベーションを起こすには、まず、違う考え方が対等にぶつかり合って化学反応を起こす必要があります。これが起きなければ、今までのビジネスと違うブルーオーシャンなど見つかりません。

何十時間会議しても、同じ価値観のメンバーだけで議論していたら、血みどろの価格競争が待っているレッドオーシャンしか見つかりません。しかし、日本人の件費と人材不足では、価格競争で中国や東南アジア諸国の製品には絶対に勝てません。そのことを認識している経営者の方は、働き



方改革というのがいかにイノベーションを生む、攻めの経営戦略であるかを理解しています。

酒井：なぜ、同じ価値観の人間ばかりになってしまうのでしょうか？

小室：決して排除している意識はないと思いますが、ストイックさが原因のように思っています。多くの職場では、まだまだ過度な労働時間を強いられている実情があります。そしていつのまにか「管理職などの責任のある地位に上がるには時間外対応を常時できる人でないと」という暗黙の了解が作られてしまい、結果として障がいを持っている方も、子育てをしている方も、親の介護をしている方も、ある地位から上には上がれない「働き方の足切り」が行われているのです。

すると、現場には男女や障がいを持つ方がいても、管理職以上になると全くダイバーシティがなくなるので、意思決定をする会議に違う考え方がもたらされないのです。だから化学反応が起きず、イノベーションも起きない。

だからこそ働き方改革で、ダイバーシティがある職場に変え、ダイバーシティがぶつかり合ってイノベーションを起こしていかないといけないのです。「気合いでイノベーション起こせ！」ではなくて(笑)。

酒井：では、経営者はどうしたらいいので

しょうか？

小室：働き方改革をしようと思うならば、たとえば「ここにはAIが必要そうだ、AIに投資しよう」とか、「自分が責任をもって取引先に交渉に行き、この商習慣を見直そう」など、トップ自らが動くことです。

そして、職員がモチベーションを持てるように働きかけます。たとえば、インセンティブ方針をガラッと変えたりなどで

ある財閥系のプロパティマネジメント会社は、働き方改革により30%以上残業時間を削減することが出来、それを金額換算すると1億6,000万円になりました。経営者はその1億6,000万円を、年度末に全額還元することにしました。しかも、チームの平均残業時間が20時間以下で、有給休暇取得率が80%以上のチームにはワークスタイルチャレンジ表彰金も出しました。自分の働き方をしっかり見直したほうが、実入りが増える構造を作ったことで、非常にモチベーションが上がりました。

酒井：私の認識も、小室さんとまったく同じです。もちろん、労働基準法に抵触することを回避するためにやっていると経営者もまだまだいますが、それだけだと思っている人は今では相当に減っているのではないかと考えています。

小室：それは嬉しいです。きっと経営者の

みなさまの意識も変わってきているのでしよう。

人々の考え方、制度、行政……、社会全部を同時に変えていかなければならない

酒井：日本は変わりつつある、と多くの経営者が考えているはずですが、でも、国の制度で決まっているようなものは変わりません。

確かに、働き方改革でイノベーションを生み出す会社もあります。その一方で、制度に縛られて身動きできない会社もある。これはもう行政と一緒に改革していかないと難しいと思うのです。

先日、あるメーカーさんとお話する機会があったのですが、研究開発部門で働き方改革をするのは難しいとお話されていました。

研究内容にもよりますが、化学や製薬など、分野によっては実験に非常に時間がかかるものがあります。実験中ずっと職場にいないといけないとなると、研究そのものが日本ではできなくなってしまう。何かいい方法はないものかとおっしゃっていました。研究職とか学者というのは、難しいですね。

小室：そういう難しさを感じているのは、おそらく日本の研究開発機関の特徴ですね。研究者の職場をコンサルして感じたのは、2時間に1回ピーカーを振らなければいけない実験をしていたら、決まった時間に自分でピーカーを振る。ピーカーを振るのはその研究者である必要がないにもかかわらず。こだわりが強くて、川上から川下まで全部本人がやっていますね。

酒井：どこでもそうですが、ある程度以上になると、なぜかすべての時間を減私奉公しはじめますよね。研究は自分でやる「ベキだ」みたいな。これも日本人の持つ価値観ですね。

小室：海外では研究はチームでやる人が多いですね。ピーカーを振るといったことは研究者ではなく、アシスタントがやります。日本ではアシスタントを雇う費用を仕組みとして用意していない。この仕組みの違いです。

酒井：やはり、社会全体が変わっていかねばいけませんね。どこか一部分だけを変えようとしてもうまくいかない。車がタイヤ1輪では動かないのと同じで、考え方や価値観、制度、行政を同時に変えていかねばいけないわけです。

小室：労働基準法の上限ができれば、研究開発機関は、「自分たちはどうしたらいいんだ」と困ります。だからこそ、アシスタントを雇おうとか、1人の研究者に何名のアシスタントが必要かということが議論されるようになるのではないのでしょうか。

酒井：次のフェーズで議論が始まるということですね。

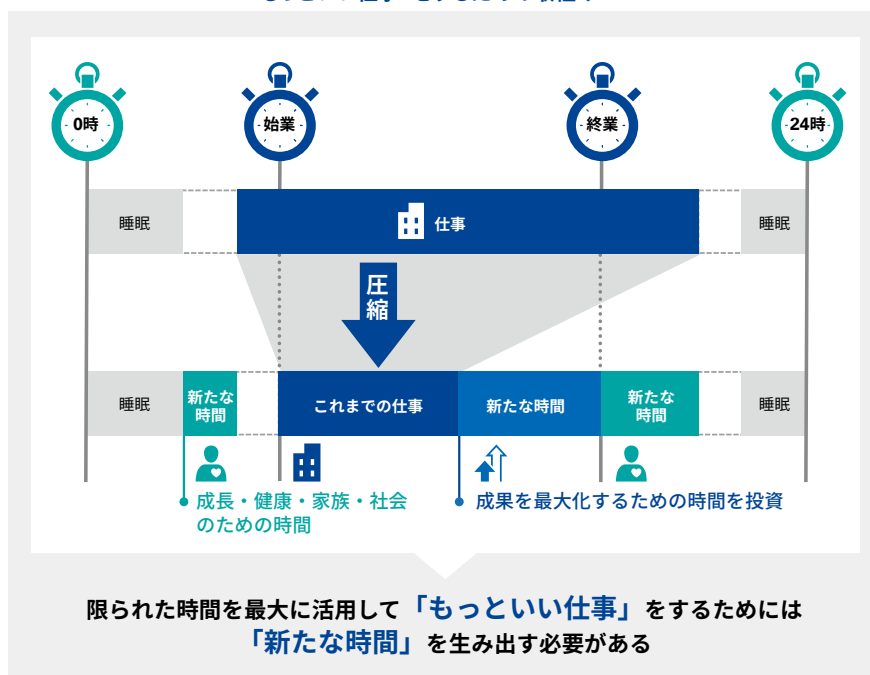
小室：労働時間に蓋をしないから、いつまでたっても優秀な人が歯を食いしばってやるという方向に行ってしまうのです。蓋をしたら、確かに一時期はものすごく大変になるでしょう。でも、それによって改革は加速されます。

働き方改革によって、ライフや新しいワークへの投資を実現する

小室：働き方改革を労働時間の圧縮と捉えている会社は、「早く帰りなさい」と電気を消して、社員を締め出します。そういう会社では、社員は「やれやれ、今日も帰れと言われた時間よりも5分前にはオフィスを出られたぞ」みたいな考え方をするようになります。

一方、本質的に取り組んでいる会社は、たとえば30%の労働時間を減らせたとしたら、そのうちの15%は退社時間を早め

“もっといい仕事”をするための取組み



すが、残りの15%は次のビジネスを作っていくための準備や、今の生産性を上げるための勉強、他業界とアライアンスを組むための手順の整理などに充て、時間の投資を増やします。

減らすべき仕事と増やすべき仕事があるということです。それにもかかわらず、働き方改革を単に労働時間の圧縮と捉えて、減らして終了と思っていると、「あれ、来期の芽がなくなりましたよ」なんてことになってしまいます。

酒井：それは機械的に削減するからでしょうね。

小室：この両方をきちんと見極め、実行できる会社はどんどん筋肉質になっていきます。ただプレッシャーをかけて社員を帰らせている会社では、社員が「不安だけど、帰れって言うから帰ろう」という毎日なので、時間の経過とともに大きな差がついてしまうわけです。

酒井：その通り。なんでもかんでも機械的に処理していくとそうになってしまうのは当然です。KPMGでも、まず労働時間を減らす一方で、個人で使う時間を増やそうと考

えています。たとえば異業種の勉強や、やりたかったけれども時間がなくてできなかったこと、そういうものを増やそうと考えています。

労働時間をただ減らすのではなく、何を減らして何を増やすかの選別が重要になってくるのです。

小室：労働時間をただ削減するだけの働き方改革は従業員のモチベーションダウンにつながります。

酒井：やる気を維持するのは大変ですよ。自分が成長できるとか、組織が大きくなるとか、そういった希望がないとモチベーションは保てない。もちろん、残業が多いのも困るけれども、ただ「早く帰れ」と言われるような組織には希望も持てないですから。

小室：さきほど、30%減らしてそのうちの半分をプライベートな暮らしに、もう半分を仕事への時間の投資に使うという話をしましたが、この考え方を、私たちは「**ワークライフシナジー**」と呼んでいます。

ライフでは、それまで断ってきた学生時代の同級生との飲み会や新しい習い事、妻

に押し付けがちだった育児、保育園や学校の行事など、仕事以外のさまざまなことを行います。そういう新しいインプットを始めることで、引出しが満タンになります。

ワークのほうも、30%の残り半分で、重要だけでも今までなかなか着手できなかった新しい仕事を始めます。そういう新しい仕事のゾーンができて、そこにライフでのインプットを合わせると発想が変わってきます。このライフとワークの時間が相乗効果を生み出すようになると、会議でも、今までとは違うアイデアが出てくるようになります。そして、そのアイデアを実行しアウトプットが出る、というサイクルがしっかりと回るようになります。

ライフが豊かになるためには疲れを取り、新しいことに向かえる状態を作ることが大事です。

最近、NHKで「睡眠負債」というのをよく放送していますよね。日々睡眠不足の人は、はじめのうちは休日の朝に体が起き上がりません。自然に朝起きられるレベルになるまで、きちんと休息する必要があります。休日の朝でも普通に起きられるようになったら、それは相当エネルギーが充満してきているということ。

すると、自然に何か新しいことをしたいと思うようになります。たとえば、服を買いたいとか、映画に行きたいとか、ランニングをしたいとか。そう思うようになったら、それはレセプターが開いてきているということです。

レセプターが開いている人たちは、周囲からキャッチした情報を会社に持ち寄ってきます。そうすると、会社も彩り豊かになっていくのです。

酒井：欧米のように、2カ月の休暇があるといいのかもしれませんがね。1週間の休みでは、「アー疲れた」と寝て終わってしまうけれども、2カ月あればインプットする余裕も生まれる。新しい発想やイノベーションといったアウトプットには、インプットは絶対必要です。長い休暇は休むだけのもの



ではなく、何かを始めるためのものでもあるということなのですね。

後記

日本の働き方改革はこの先、どこに向かうのか？世界有数の少子高齢化社会で、労働時間が長い日本が、今後労働人口が減っていくなか、今現在あたりまえに考えている企業活動が行えなくなった場合、AIに頼めるのか、移民を受け入れるのか…、このような社会の問題に、一番最初に直面するのは、もしかしたらこの日本かもしれません。

これは、確かに危機です。危機ではあるけれども、同時にチャンスともいえます。世界に先駆けて、最初のチャンスを得ることができるのです。この変化を危機と考えるか、それともチャンスと捉えるかは人それぞれでしょう。でも我々は、やはりこれは大きなチャンスだと思うのです。

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

KPMG ジャパン
marketing@jp.kpmg.com

リスクアプローチの適用と監査技法の進化

有限責任 あずさ監査法人

品質管理本部 監査プラクティス部長

パートナー 田中 弘隆



田中 弘隆

たなか ひろたか

近年、「リスクアプローチ」が再び脚光を浴びています。限られた日程や人的リソースのもとで行わざるを得ない財務諸表監査は、業務の性質上、「監査品質の維持・向上」と「効率化」を同時に追求しなければなりません。一方で、監査法人では、過重労働が常態化しています。この労働環境を是正しつつ、「監査品質の維持・向上」と「効率化」を更に進めていくには、監査におけるリスクをこれまで以上に適切に見極め、当該リスクに見合った監査手続を実施するという、「考え抜いた監査」の実現が不可欠です。

そこで本稿では、監査におけるリスクアプローチの適用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。

point 1

リスクアプローチとは

重要な虚偽表示が生じる可能性が高い事項に、重点的に監査の人員や時間を充てることで、監査を効果的・効率的に行おうとするアプローチのことです。

point 2

リスク評価の重要性

リスクアプローチを適用するうえでは、企業や企業環境の十分な理解を踏まえ、適切にリスク評価を実施することが極めて重要です。

point 3

新たな監査技法の活用

リスクアプローチの適用に当たっては、データやIT技術を活用した、新たな監査技法が広がっています。

point 4

リスクアプローチの推進

リスクアプローチの適切な適用は、「働き方改革」を含め、すべての関係者に便益があるものであり、これを力強く推進していくことが重要です。

I. 監査におけるリスク アプローチの概要と導入経緯

1. 我が国における「リスクアプローチ」導入の経緯

監査における「リスクアプローチ」とは、重要な虚偽表示が生じる可能性が高い事項に、重点的に監査の人員や時間を充てることによって、監査を効果的・効率的に行う監査手続のことです。

我が国では、平成元年及び平成3年に策定された「監査基準」で今日のリスクアプローチの考え方が導入され、平成14年の「監査基準」の改正でリスクアプローチの仕組みが明確化されました。その後、平成17年に一部修正され、それが現行の形となっています。

2. 平成14年改正による「リスクアプローチ」の明確化

「リスクアプローチ」の在り方は、平成14年改正で明確化されました。その考え方は、後述する平成17年改正で一部修正されていますが、基本的には変化はありません。

平成14年改正について、以下の点について解説します。

- 1. リスクの諸概念及び用語の明確化
- 2. リスクアプローチの考え方
- 3. リスク評価の重要性

(1) リスクの諸概念及び用語の明確化

従来「監査の危険性」とされていたリスク全般を、「固有リスク」「統制リスク」「発見リスク」に分解し、それらをまとめて「監査リスク」と呼ぶことになりました（図表1参照）。リスクの諸概念と用語を明確に定義したというわけです。

図表1 監査リスクとリスク要素の関係性

監査リスク = 固有リスク × 統制リスク × 発見リスク	
用語	意味
監査リスク	監査人が、財務諸表の重要な虚偽表示を看過し、誤った意見を形成する可能性
固有リスク	関連する内部統制が存在していないとの仮定の上で、財務諸表に重要な虚偽の表示がなされる可能性 経営環境により影響を受ける種々のリスク、特定の取引記録及び財務諸表項目が本来有するリスクより構成される
統制リスク	財務諸表の重要な虚偽の表示が、企業の内部統制によって防止又は適時に発見できない可能性
発見リスク	企業の内部統制によって防止又は発見されなかった財務諸表の重要な虚偽の表示が、監査手続を実施してもなお発見できない可能性

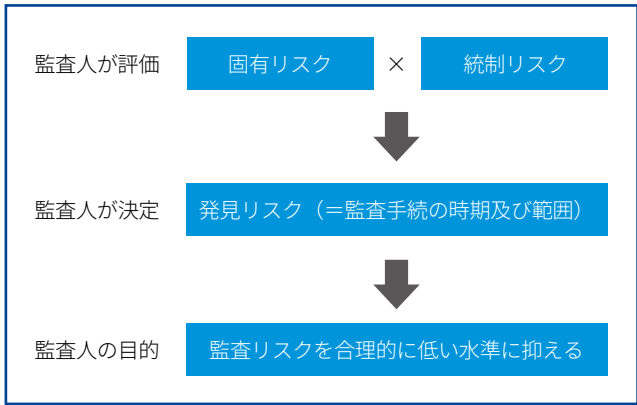
(2) リスクアプローチの考え方

リスクアプローチに基づいて監査を実施する際には、「監査リスク」を合理的に低い水準に抑えることが求められます。一般的に、監査における監査人の権限や監査時間等には制約があります。そのなかで、財務諸表を利用する人たちの判断を誤らせることになるような重要な虚偽の表示を看過するリスクを、合理的な水準に抑える必要があります。

このため、監査人は、まず「固有リスク」と「統制リスク」を評価します。次に、その評価を通じて「発見リスク」の水準を決定します（図表2参照）。これは、「固有リスク」と「統制リスク」の評価が、虚偽の表示が行われる可能性に応じて、監査人が自ら行う監査手続やその実施の時期・範囲を策定するための基礎となるからです。

つまり、リスクアプローチでは、「固有リスク」と「統制リスク」の評価を通じて、「発見リスク」の水準を決定されるというわけです。

図表2 リスクアプローチの適用



(3) リスク評価の重要性

図表2で示したとおり、企業が自ら十分な内部統制を構築し、適切に運用していくことで、虚偽の表示が行われる可能性は低くなり、監査も効率的に実施することができます。つまり、リスクアプローチの適用は、より効果的・効率的な監査を実施するために資するものと考えられるのです。

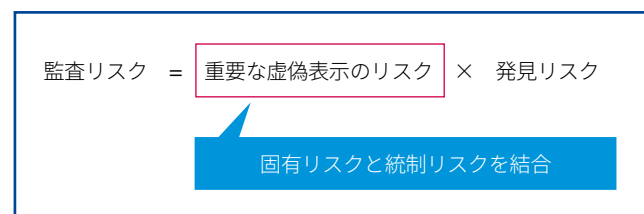
他方、リスクアプローチに基づく監査を適切に実施するには、監査人が各リスクを適切に評価することが極めて重要となります。このため、監査人は、自らの調査及び経営者等とのディスカッションを通じて、景気の動向、企業が属する産業の状況、企業の事業内容、ITの利用状況等、経営者らの認識や評価を十分に理解することが必要となります。

3. 平成17年改正による「リスクアプローチ」の修正

平成17年10月に再改正された「監査基準」では、リスクアプローチの適用において、監査人に、内部統制を含む、企業及び企業環境

を十分に理解し、財務諸表に重要な虚偽の表示をもたらす可能性のある事業上のリスク等を考慮することが求められるようになりました。その際、「固有リスク」と「統制リスク」は、実際には複合的に存在することが多いことから、両者を結合した「重要な虚偽表示のリスク」を評価するアプローチが導入されました（図表3参照）。

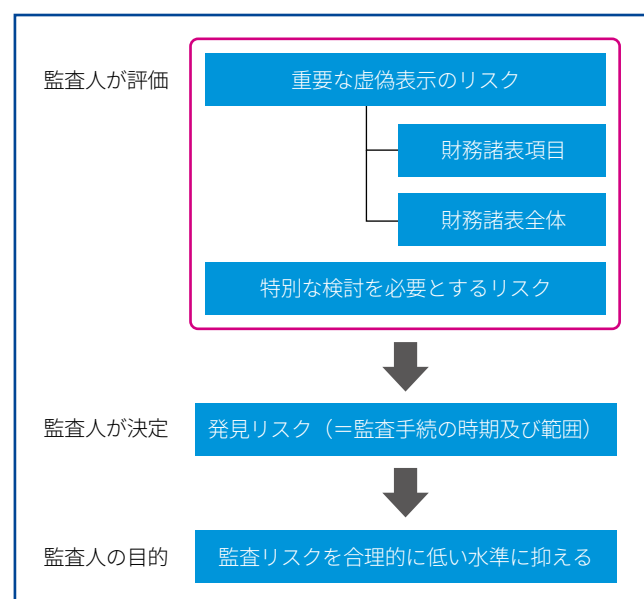
■ 図表3 重要な虚偽表示のリスクの位置づけ



さらに「重要な虚偽表示のリスク」は、広く財務諸表全体に関係し特定の財務諸表項目のみに関連づけられない「財務諸表全体レベルの重要な虚偽表示リスク」と「財務諸表項目レベルの重要な虚偽表示リスク」の2つのレベルで評価することとなりました。当該アプローチは、「事業上のリスク等を重視したリスクアプローチ」と呼ばれています。

また、重要な会計上の判断に関して財務諸表に重要な虚偽の表示をもたらす可能性のある事項（会計上の見積りや収益認識等）、不正の疑いのある取引、関連当事者間で行われる通常でない取引等を「特別な検討を必要とするリスク」とし、財務諸表における重要な虚偽の表示をもたらしていないかどうかを確かめるための実証手続を実施することになりました。また、監査人は、必要に応じて、内部統制の整備状況の調査や運用状況の評価の実施をされています（図表4参照）。

■ 図表4 事業上のリスク等を重視したリスクアプローチ



II. リスクアプローチの適用

1. 当法人におけるリスクアプローチの適用

我が国における「リスクアプローチ」の適用の在り方は、国際監査基準（ISA）で採用されているアプローチと整合しています。

当法人は、企業会計審議会による「監査基準」や日本公認会計士協会による「監査基準委員会報告書」に準拠しつつ、KPMGネットワークのメンバー事務所として、KPMG Internationalが開発したKPMG Audit Manual（通称「KAM」）を適用し、財務諸表監査を行っています。

このため、当法人が財務諸表監査を実施するに当たっては、「監査基準」や「監査基準委員会報告書」をベースに、KPMGが独自に定めた必須手続や適用ガイダンスをも併せて適用しています。

2. リスクアプローチ適用に当たっての注意点

リスクアプローチを適用するに当たっては、内部統制を含む、企業及び企業環境を十分に理解したうえで、適切にリスク評価を行うことが極めて重要となります。

このため、近年では、規制当局や監督機関からも、リスク評価を適切に行うことが重要とのメッセージが出されています。

（1）我が国におけるメッセージ

我が国では、公認会計士法に基づき、公認会計士・監査審査会（CPA AOB）が監査事務所等に係るモニタリングを実施することになっています。

CPA AOBからは、毎年、監査事務所に対する検査結果を踏まえ、「監査事務所検査結果事例集」が公表されています。同事例集は、直近では平成29年7月に公表されていますが、そこには「リスク評価及び評価したリスクへの対応において、適切なリスク評価を行わなかった結果、リスク対応手続が適切に立案・実施されていないケースが多く見受けられる」旨が記載されています。

また、CPA AOBから同時に公表された「平成29事務年度監査事務所等モニタリング基本計画」では、大手監査法人に対する検査に当たっての重点的な検証項目の1つとして、「適切なリスク評価を行っているか」が示されています。

（2）諸外国におけるメッセージ

諸外国においても、適切なリスクアプローチの適用は引き続き課題とされています。例えば、2017年（平成29年）11月に米国公開会社会計監督委員会（PCAOB）が公表した「スタッフによる検査概要書（Staff Inspection Brief）」には、リスク評価と評価したリスクへの対応に関して、監査基準の適切な適用が一体監査を行ううえで重要であるものの、2016年度の検査でも、引き続き監査上の不備が発

見されたと報告されています。

また、2017年（平成29年）3月に監査監督機関国際フォーラム（IFIAR）が公表した「2016年度検査指摘事項報告書」でも、各国の監査事務所等に対する検査において、リスク評価について不備が発見されたことが報告されています。

III. 当法人における最近の取組み

1. リスクに見合った監査手続の実施に向けた取組み

当法人は、リスクアプローチの適用を進化させていくことが極めて重要であるとして、「リスクに見合った監査手続の実施に向けた取組み」を進めています。この取組みでは、監査責任者であるパートナーが主導して企業及び企業環境を十分に理解したうえで、適切なリスク評価とリスクに見合った監査手続を実施すべき旨を周知しています。また、リスクアプローチの適切な適用を支援するため、本部からQ&Aのリリース等を行っています。

2. 次世代監査技術研究室による取組み

当法人は、平成26年7月に「次世代監査技術研究室」を設置、データ分析を活用した新しい監査技術を導入しました。この監査技法は、可視化（見える化）、統計的手法、機械学習などの技術を用いて、リスクの絞り込みや異常項目の特定において特に効果を発揮します。

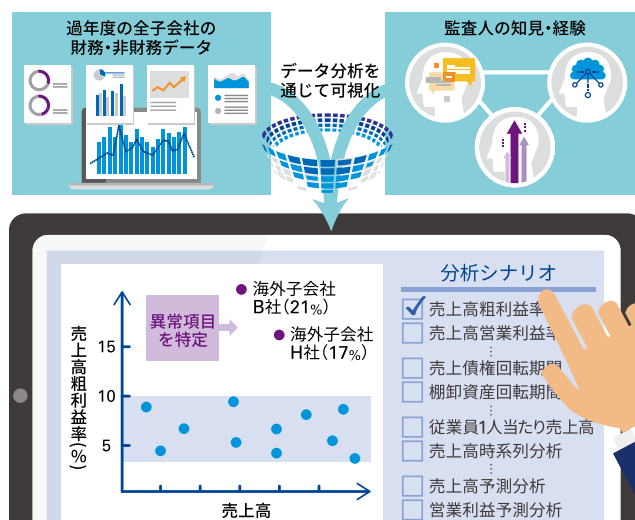
近年、企業の規模拡大やグローバル化を背景に、ノンコアビジネスや海外子会社において不正が発生するケースが増えています。このような状況においては、全子会社・全取引を対象にリスクを可視化するデータ分析が有効となります。

具体的には、過年度の全子会社の財務・非財務データを入手し、それを一定の分析シナリオのもとでデータを可視化・見える化します。そうすると、他とは異なる特徴を持つ子会社を特定することが可能となります。これは、可視化を通じて視覚的に異常値を把握するという、まったく新しいアプローチといえるでしょう。

図表5は、売上高粗利益率を分析シナリオとし、全子会社のデータ分析を行った結果です。多くの子会社が利益率5%から10%に収まっている一方で、海外子会社B社は21%、H社は17%と、他の子会社より著しく利益率が高くなっています。このB社・H社に対して売上債権や棚卸資産回転率など、更なる分析シナリオを用いてデータ分析を進めることで、棚卸資産の架空計上（利益のかさ上げ）など、異常点を発見する可能性が高くなります。

また、一歩進んだデータ分析として、統計的手法を用いたデータ分析も導入しています。これは過年度の財務データに加えて、外部データや非財務データを用いて機械学習を行うことにより、売上高

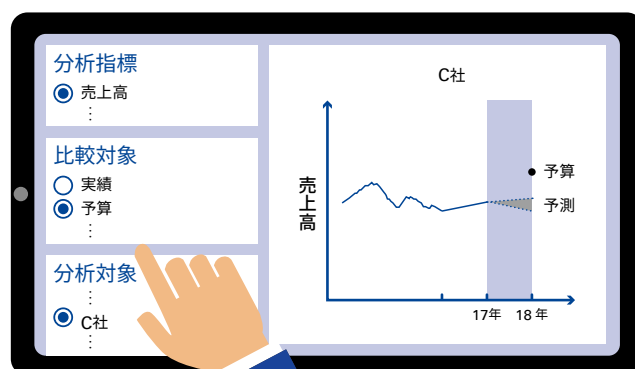
図表5 可視化を用いた子会社分析



やその他の財務数値について将来予測を行うというものです。

上記子会社の分析を例に取ると、各社の過去の財務実績データに、従業員数・総床面積といった非財務データ、人口増加率・為替変動・GDPといった外部データを用いて調整し、当期の売上高・売上総利益等の将来数値を一定のレンジで算定します。その予測数値と、当期の数値及び予算とを比較することで、異常な取引・不正の可能性を示唆する子会社を特定することができるのです（図表6参照）。

図表6 売上高の将来予測と会社予算の比較



この分析は、被監査会社の投資や固定資産の回収可能性を検証する手続等においても、効果を発揮します。

このように、次世代監査技術研究室では、可視化や統計的手法を活用したデータ分析を新たな監査手法として展開しています。これにより、よりリスクを絞り込むことが可能となり、監査品質の向上と効率化に繋がるのです。

IV. おわりに

本稿においてご説明したとおり、リスクアプローチは、重要な虚偽表示が生じる可能性が高い事項に重点的に監査の人員や時間を充てることにより、監査を効果的・効率的に行おうとするものです。これが適切に行われれば、財務諸表利用者、作成者、監査人のすべてにとって、その便益は大きいといえるでしょう。他方、リスクアプローチの適用に当たっては、企業及び企業環境を十分に理解したうえで、財務諸表に重要な虚偽の表示をもたらすリスクを適切に評価することが重要となります。

私は、リスクアプローチによる「頭を使った監査」を実施することは、監査人にとっても遣り甲斐のあることだと思います。また、リスクアプローチを適切に実施することは、労働時間を短縮しつつ生産性を高めようとする「働き方改革」にも繋がります。リスクアプローチを力強く推進していくことが、当法人及び監査業界の将来にとって重要であると信じています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

品質管理本部

パートナー 田中 弘隆

Hiroataka.tanaka@jp.kpmg.com

アカウンティング・ファームにおける働き方戦略

有限責任 あずさ監査法人

専務理事 HR 統括

パートナー 大塚 敏弘

働き方改革推進プロジェクトリーダー

パートナー 川端 美穂

あずさ監査法人では、働き方改革に取り組む目的を、「プロフェッショナルとしてのさらなる成長」と捉えています。時間当たり成果の向上、思考能力等のスキルアップなど個人およびチームが成長することによって、法人は業務の品質を高めることが可能となります。人的資源を充実させることが、競争力を強化し、法人のビジョンを実現するための重要な施策（経営戦略方針の一部）となるのです。

人的資源の充実を目指すために、私たちは、現在、各部署の特性に応じて、さまざまな働き方改革の取組みを行っています。本稿では、私たちの働き方改革が目指す姿と経営戦略方針における位置付け、働き方改革の具体的な取組みについてご紹介します。



大塚 敏弘
おおつか としひろ



川端 美穂
かわばた みほ

point 1

働き方改革の目的

構成員がプロフェッショナルとしてさらに「成長」することにより「競争力」を高め、それにより法人は持続的にビジョンを実現していくことです。

point 2

さまざまな取組み

働き方改革を推進するために、「本質的な監査の実現」「企業風土づくり」「環境整備」に取り組んでいます。

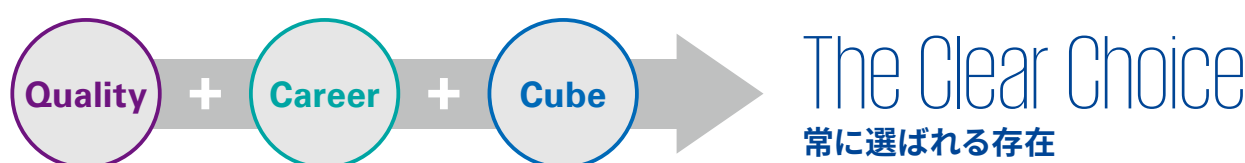
I. はじめに

ここ最近、「働き方改革」についてテレビや新聞で目にしない日がないほど話題になっています。書店にも働き方改革に関する書籍が数多く並んでいますが、「働き方改革」と同じ言葉を使っている、その内容は幅広く、イメージも一人ひとり異なっています。

あずさ監査法人では、働き方改革に取り組む目的を、「プロ

フェッショナルとしてのさらなる成長」と捉えています。それは、個人が成長することにより、法人は業務の品質を高めることが可能となるからです。人的資源を充実させることが、競争力を強化し、法人のビジョンを実現するための重要な施策（経営戦略方針の一部）となると、私たちは考えています。

II. あずさ監査法人の経営戦略方針 (Our Story)



1. 私たちの存在意義(Our Purpose)と目指す姿(Vision)

あずさ監査法人の経営戦略方針についてご説明する前に、その前提となる、普遍的に変わることのない、私たちの存在意義と目指す姿をご紹介します。

私たちの存在意義は、経済社会に対して情報の信頼性を確立し、企業や社会が自ら行動し変革する力を支援することです。そして、私たちが最も重視する「社会からの信頼」を獲得し続けることにより、社会、クライアント、構成員から「常に選ばれる存在」(「The Clear Choice」)であることを目指します。

2. 経営戦略方針

私たちが「常に選ばれる存在」(「The Clear Choice」)であるために、「Quality (確固たる品質の確保)」「Career (プロフェッショナルの育成)」「Cube (総合力の発揮)」の3つを軸とする経営戦略方針を掲げています。

「Quality」は、アカウンティング・ファームとして、企業の視点に立った品質のみならず、独立した専門家として質の高い監査を追求することです。「Cube」は、KPMGのネットワークを通じて知見を集約し、変革に向けた適切な解決策を見出すことです。「Career」は後述します。

3. Career ～プロフェッショナルの育成

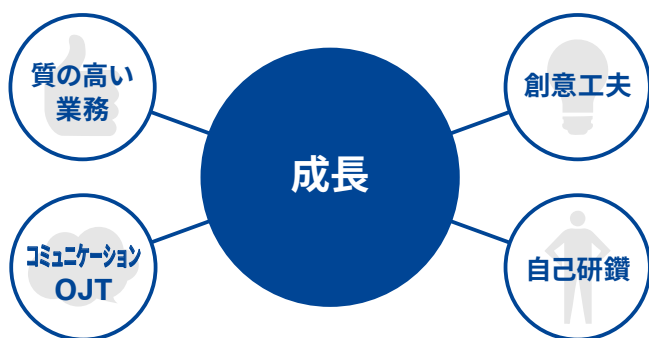
KPMGは、企業や社会から信頼される真のプロフェッショナルの育成を目指しています。私たちの求める“真のプロフェッショナル”とは、企業や社会の課題に真摯に向き合い、高い専門性を駆使して適切に判断し、いかなる状況にあっても、最後まで問題解決に誠実に立ち向かう人材です。

現在の日本では、労働人口の減少、人口構造の変化に伴い、就労者による介護・育児の必要性の増加や、生活スタイルや価値観の多様化などによって、労働環境が変化しています。そして、そのような環境変化のなかで、人々の働き方もまた多様化しています。

私たちは、そのような環境変化に適応した業務のあり方、企業風土を追求し、さまざまな制度や仕組みを導入することで、すべての構成員が成果を上げやすく、多様性を認め合い、お互いに働きたいと思う職場環境にすべく取り組んでいます。この働き方改革は、人材育成を効果的に進めるためにも必要なのです。

構成員一人ひとりの個性を尊重し、企業や社会に貢献する真のプロフェッショナルを育成することが、KPMGの目指す姿「The Clear Choice」の実現のために不可欠であると考えています。

III. 私たちが働き方改革に取り組む目的「成長」



働き方改革は、残業抑制や長時間労働の是正として論じられることもあります。私たちが働き方改革に取り組む目的はそうではありません。私たちの働き方改革の目的は、プロフェッショナルとしてのさらなる「成長」と「競争力の強化」にあります。過度の長時間労働は、心身の健康に悪影響を及ぼすため、回避しなければなりません。しかし、単に「早く帰る」ことだけが働き方改革でもありません。

誰も平等に1日24時間しかないのですから、そのなかで付加価値の高い業務を行うには、思考する力と時間当たりの成果の向上が不可欠です。一方で、変化の激しい環境下では、時間をかけること・量をこなすことが自動的に成長に結び付くとは限らないという現実があります。成長に結び付けさせるには、成長に結び付けられるような仕事の経験の仕方・させ方が重要となります。構成員一人ひとりが時間当たり成果を意識し、「価値創造のために何が重要なのか」を考え、創意工夫して質の高い業務に注力するのです。そうすることにより、各人の成長はより早まり、競争力は強化されます。同時に法人の競争力も強化され、ビジョンの持続的な実現が可能になります。

時間当たりの成果を向上させるには、チーム内での適時・適切なコミュニケーションやOJTは必須です。KPMGでは、OJTの一環として、適時のフィードバックを行っています。「価値創造のために重要なこと」を識別し、それに焦点を当てて業務に取り組むことによってはじめて「Quality（確固たる品質の確保）」は向上するのです。

また、持続的に成長していくためには、質の高いインプットおよび余裕、そしてそのための時間確保も大切です。なぜならば、働き方改革によって創出したプライベート時間を勉強やスキルアップなどの自己研鑽に充てることにより、さらなる成長に繋がるからです。成長するためには少しの余裕が必要であり、その余裕を創するためにも時間を創出しなければならないということです。

こうした働き方改革の取り組みは、働き方や人材の多様性に繋がっていくでしょう。

IV. 具体的な取り組み事例

私たちは、各部署の特性に応じて、さまざまな働き方改革の取り組みを行っています。ここでは、その一部をご紹介します。

1. 本質的な監査の実現

監査の重要項目を見極めて、リスクアプローチをさらに徹底し、ゼロベースから監査手続を構築し、最適な人員配置を含めた監査資源の再配分を行っています。併せて必要なガイダンスの提供や職位別研修も行います。

また、監査チーム内のコミュニケーションとOJTを充実させるための各種施策を積極的に進めています。

2. 企業風土づくり

(1) 朝タメール

各チームメンバーが当日の業務および所要時間（予定時間と実績時間）をお互いに共有しています。朝タメールをする目的は、業務が見える化し、現状分析・課題特定を行い、目指す姿に近づくためのヒントを得るためです。具体的には、「現状はどうか」「何が問題なのか」「原因はどこにあるのか」「どうすれば解決できるか」等を考えるヒントが得られます。

朝タメールを通して、たとえば、当日の実施作業が明らかになることで、業務の優先順位がより明確になるだけでなく、「作業内容の進め方をチーム内で話し合う機会が増えた」「業務の平準化が進み繁忙期の業務時間削減により作業効率が良くなった」というケースがあります。朝タメールは、業務の見える化を行い、改善すべきヒントを見つけ出していく過程で、欠くことのできない重要なステップです。

(2) カエル会議

カエル会議では、朝タメールを含む今までの振り返り、課題の特定、チームレベルでの解決策の検討などを行います。場合によっては、昼食をとりながら施策の実施状況やその効果、改善案、新たな課題について意見交換をすることもあります。課題に対して施策を考え、小さく早くPDCAサイクルを回すことが、カエル会議の目的です。

(3) 働き方の行動指針

働き方改革を進めていくためには行動指針が必要です。そこで、各部署で働き方改革の指針を策定し、部署内で目指す働き方の価値観や行動指針を一致させるようにしています。指針の一例には、「私たちは、チームで働き、チームで成長します」「私たちはスマートに会議を行います」などがあります。また、会議の心得、コミュニ

ケーションの取り方を行動指針としている部署もあります。

これら行動指針は、全員に浸透させるためにポスターを掲示し、ビジュアルで訴求しています。

(4) ツールの活用

各会議室にタイマー付き時計を設置しています。たとえば、会議アジェンダが予定時間にしがって進捗しているかを確認したり、タイマー機能で会議の経過時間を可視化して残り時間を意識したり、会議終了予定時刻にアラームを設定し、会議終了時刻を厳守するといった使い方をしています。

また、会議目的に応じて電話会議を開催しやすくするために、各会議室に電話会議用のスピーカーを設置し、活用しています。さらには、Skypeの画面共有機能やインスタントメッセージ機能の活用も行っています。

3. 環境整備

(1) 法人内ネットワークの接続制限

土日休日および平日21時以降は、法人内ネットワークへの接続を制限しています。これは、健康を維持するための環境を創ることと、限られた時間内で業務に集中する環境を創ることを目的としています。

(2) 在宅勤務

働き方の多様性の確保、業務生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの向上、そして事業継続性（BCP）の確保など、様々な面でメリットがある「在宅勤務制度」を導入しています。在宅勤務は、妊娠、育児や介護との仕事を両立している職員、その他在宅勤務を希望する職員を対象に、週2日、月6回程度を上限に利用することができます。

利用者からは、通勤時間の短縮、体力的な負担の軽減などから業務生産性の向上に繋がった、子どもや家族との時間が増加し、ワーク・ライフ・バランスが向上した、など導入に賛同する声が寄せられています。

V. おわりに

働き方改革は、まだ端緒についたばかりです。しかし、構成員が心身ともに健康かつ成長できる環境を整備することは、持続的に社会的な責任を果たしていくための重要な取り組みです。私たちは、この取り組みを飽くことなく継続的に実践してまいります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
パートナー 大塚 敏弘
toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

パートナー 川端 美穂
miho.kawabata@jp.kpmg.com

破壊的イノベーション

～破壊から破壊的創造へ、企業が生き残るための戦略とは

KPMG ジャパン

Digital360

パートナー Denley Tim



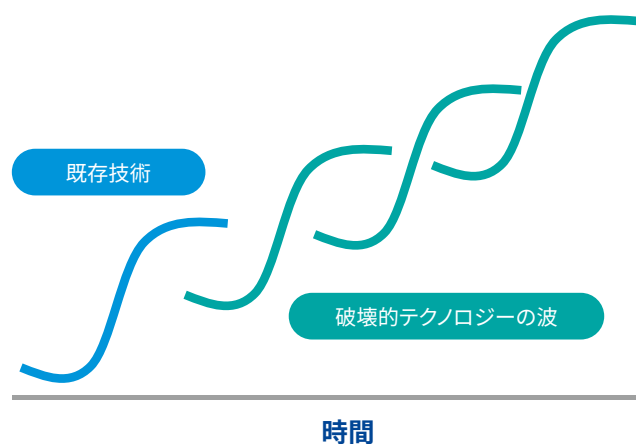
Denley Tim
デンレイ・ティム

「ディスラプション」を直訳すると「破壊」という日本語になりますが、海外では「創造的」という意味が付け加わりポジティブに捉えられるようになりました。KPMGのグローバルCEO調査2017のなかから「多くのCEOが破壊をチャンスと捉えている」という結果からもみてとれます。破壊的イノベーションに対する負のイメージを払しょくし、チャンスとして受け入れる体制に変わること、これをデジタルトランスフォーメーションと考えます。近年テクノロジーが進化するスピードは飛躍的に早くなり、破壊的イノベーションが起きる周期は短くなっています。この厳しい状況のなか、日本の企業がこの変革を遂行できるようにサポートすることが我々KPMGの役目だと思っています。

かつて日本の企業は破壊的イノベーションがお家芸でした。先達は、どのような方法で実現してきたのかなども考察し、4つの項目にまとめました。

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

【図表1】 デジタルトランスフォーメーション



破壊的テクノロジーの波、次々に押し寄せる波に
対処する改革がデジタルトランスフォーメーション

point 1

破壊的テクノロジーの波

飛躍的な進歩により破壊的テクノロジーは、波となって押し寄せる。次々に押し寄せる波をすべて避けて通ることは難しい。

point 2

カギとなる4つの要素

デジタルトランスフォーメーションを可能にする4つのカギはガバナンス、プラクティス、マインドセット、テクノロジーである。

1. 破壊的イノベーション

日本の携帯電話は「ガラケー」として比類ない進化を遂げてきたにもかかわらず、スマートフォンによって破壊的な影響を受けました。このような破壊的イノベーションは、これからも起こると考えられます。しかも技術の飛躍的な進歩によって、一回ではなく、何回も波のように押し寄せてくると考えられます。**図表2**に示す6項目は、多くのテクノロジーのなかで、近い将来に破壊的イノベーションを起こすと考えられるテクノロジーです。

■ 図表2 破壊的イノベーションを可能にする最新トレンド

クリプトグラフィー (暗号化)	新しいビジネスモデルは ブロックチェーン や 暗号化技術 を使用して開発され続けている
ゲノム	新技術による ゲノム(遺伝子)シーケンス配列 は新医療科学の道を切り開き個人に合わせた薬の開発を可能にした
ビッグデータ	デバイス から膨大な量のデータを処理する機能により生産者消費者に 予測分析(Predictive Analytics) を可能にした
3Dプリンター	3Dプリンター の可能性はジャンルに関わらず、あらゆる製品に衝撃を与えている
AR (拡張現実)	設計、メンテナンス、ユーザー安全面の観点からも AR は大きな影響を与えている
機械学習	「コンピュータの暴走」などサイバー攻撃の脅威から身を守るため、セキュリティ強化 機械学習(Machine Learning) は不可欠となる

ここで、携帯電話よりもう少し前まで遡ると、ウォークマンのような独創的な製品が生まれ、破壊的イノベーションによって今日の発展の基礎を築いてきたと言っても過言ではありません。当時の日本にとって破壊的イノベーションは、お家芸だったのです。しかし国際的に一定の地位を確立すると、競争力を維持するために効率を追求する「持続的イノベーション」に傾向していくようになりました。その転換は企業が成長するうえで不可欠ではありますが、故に携帯電話の例が示すように「イノベーションのジレンマ」に陥ることもありました。かつて「破壊的イノベーション」をお家芸にしていたにもかかわらず、時が経ち、今では、破壊的イノベーションがポジティブに受けとられているようには感じられません。本稿では、先達の経営者の考えを参考にしつつ、破壊的イノベーションについてどう取り組むべきかについて考え、まとめました。

1. 破壊的イノベーションの定義

破壊的イノベーションとは、既存事業の秩序を破壊し、業界構造を劇的に変化させるイノベーションのことを指します。最も古い破壊的イノベーションを考えると「火」にたどり着くのではないのでしょうか。火を熾す技術を得ることによって人間は、一歩抜け出すことができました。さらに田畑を耕すという技術を得て狩猟の生活から解放され定住で安定した生活ができるようになり、蒸気機関や電気に関する技術を習得することで快適な生活を送ることができるようになりました。その1つ1つは、歴史のなかで起こった代表的な破壊的イノベーションの例です。

2. 破壊的イノベーションの事例

もう少し身近な破壊的イノベーションの例として、氷の商売があります。昔、湖に張った氷を切り出し、馬車で運んで売っていました。1890年代に入り、工場で大量に氷を生成できるようになると、氷の希少性は薄れ、馬車の代わりにトラックで搬送するよう変わりました。さらに1920年代に入り冷蔵庫が普及すると、買いに行かなくとも家庭で氷が生成できるようになり、氷の商売は、廃れていきました。このように破壊的テクノロジーは、これまでの商売の仕方を根底から変えてしまいます。音楽の業界では、生演奏から始まり、蓄音機、ラジオ、ウォークマン、CDプレイヤー、iPod、スマートフォンと絶え間なく破壊的イノベーションが続き、機器の機能や形状が変化し、企業も変遷してきました。しかも、この音楽の事例が示すもう1つ重要な要素は、この破壊的イノベーションが起こる周期がどんどん短くなっているということです。

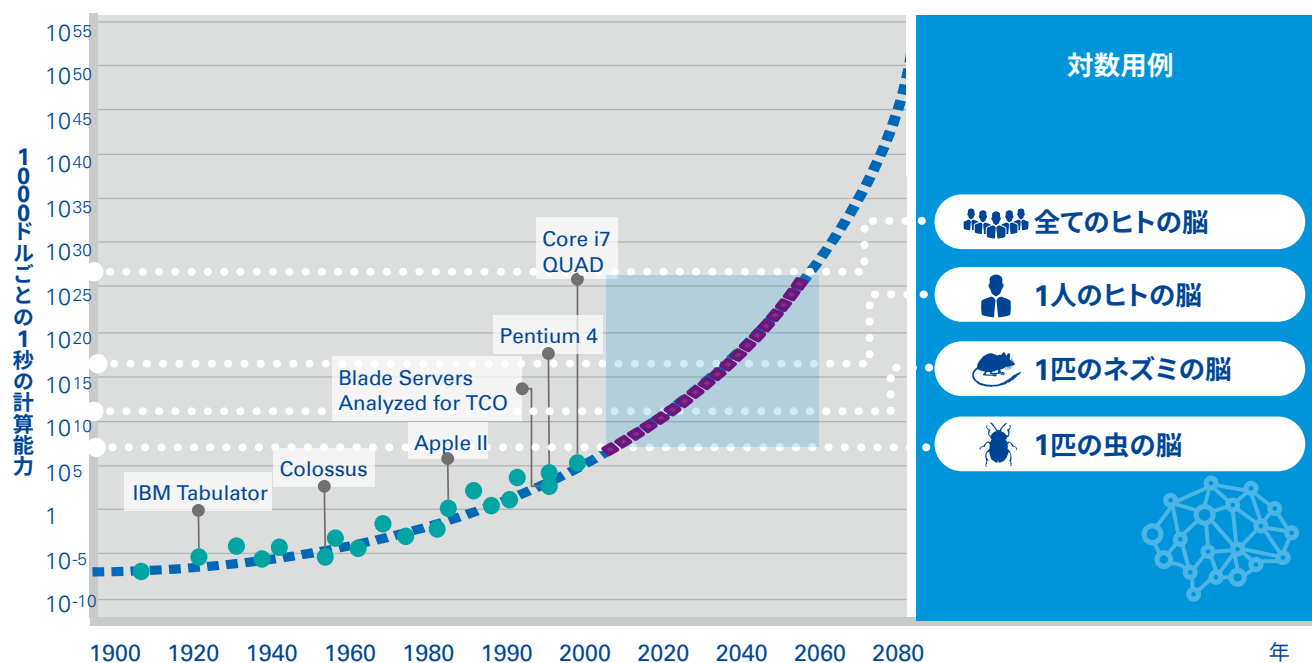
3. テクノロジーの指数関数的な進歩

破壊的イノベーションの周期が短くなった要因は、テクノロジーの進歩が速くなったことに関係しています。テクノロジーの進歩は、飛躍的に向上しており、たとえば**図表3**が示すコンピュータの性能は指数関数的に進歩していることがわかります。しかもこれからも向上を続け、2060年頃には1秒間の処理能力が人類すべての脳の処理能力に達し、しかもそれにかかる費用が1,000ドルと想定されています。

4. 近未来のテクノロジーメガトレンド

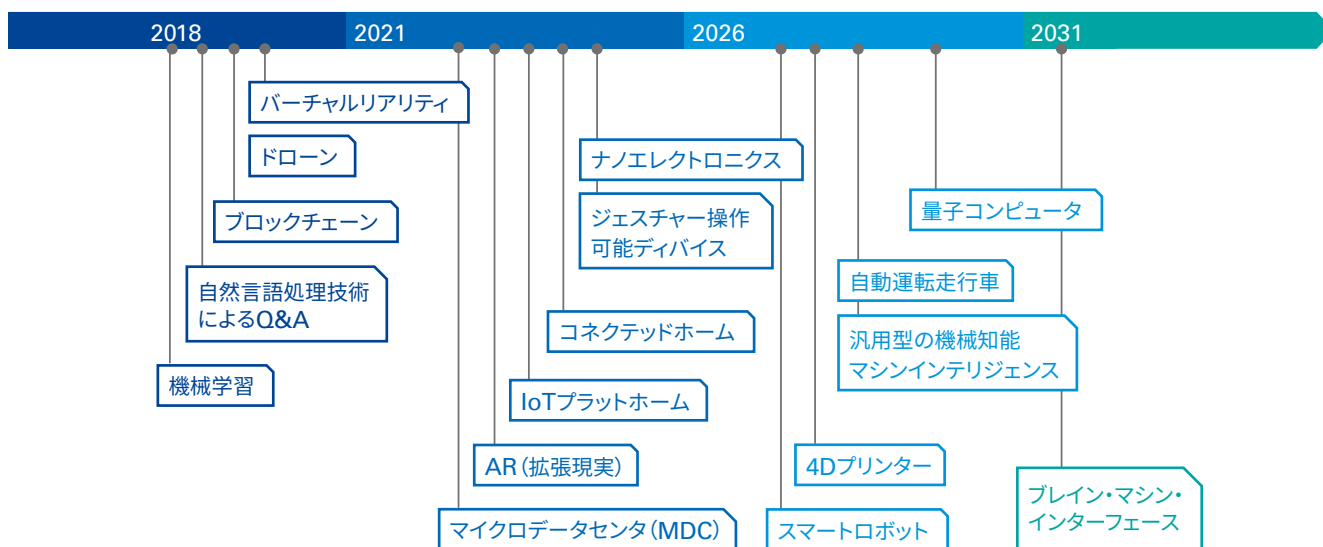
テクノロジーの進歩を背景に、破壊的イノベーションが次々と起きようとしています。**図表2**に示した6項目だけでなく2031年までに破壊的イノベーションを起こす可能性のあるテクノロジーが続きます(**図表4**参照)。10年の間にさまざまなテクノロジーが開花し、実用化されるとみており、さらに、これらのテクノロジーによって

図表3 コンピュータ性能の指数関数的な進化



出典：Ray Kurzweil (At Singularity Summit 2009) を基に作成

図表4 破壊をもたらすテクノロジートレンド



絶え間なく、破壊的イノベーションが起き、メガトレンドになると考えています。

5. 破壊的イノベーションが与える影響

企業の平均寿命は、企業間の競争激化により、年々短くなっています。しかも破壊的イノベーションは、この平均寿命をさらに短くする可能性があります。知らないうちに破壊的イノベーションが起こり、知らないうちに影響を与え始めていたとしても不思議ではあ

りません。どんな業種でも、もう破壊的イノベーションが起きることは避けては通れない状況にあります。破壊的イノベーションを起こすためには、どうすべきかというより、破壊的イノベーションが起こったときに、どうすべきか、何をすべきかが問われることになります。トレンドを見極め、これまでのテクノロジーを捨て新しいテクノロジーを取り込むことができるか、そのような覚悟が今、企業に問われています。そのための改革がトランスフォーメーションです。

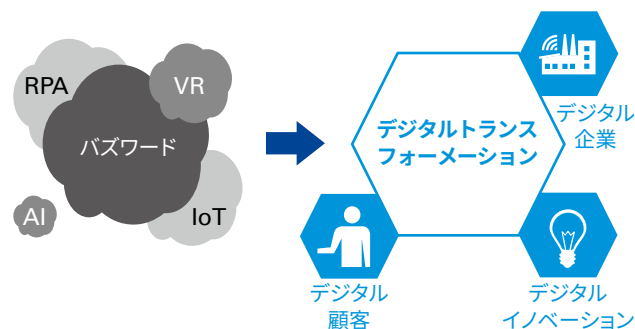
II. デジタルトランスフォーメーション

破壊的イノベーションが起きたとき、該当する部署が、現在の技術捨て、新しい技術に切り替える判断を下すことは難しくなると考えられます。なぜならそれが会社にとって正しい判断だとしても、その組織にとっては、これまで培ってきた技術、エコシステム、さらには人を守るため、決断することが難しいと考えられるからです。

この破壊的イノベーションの波が絶え間なく押し寄せる環境下では、サイロ化した組織の壁を越え、会社全体のことを考えるチームが必要です。破壊的イノベーションのコアを理解し、取り込むべき技術、自社の技術を客観的に評価し、残す技術と捨てる技術を見極め仕分けする能力が必要になります。

デジタルトランスフォーメーションとは、破壊的イノベーションを起こす企業になることだけでなく、破壊的イノベーションが起こったときに、平然と、次の一手が打てる企業になることです。

■ 図表5 バズワードからデジタルトランスフォーメーションへ



次から次へと出てくるバズワードに惑わされることなく、破壊的イノベーションの本質を見極め、どんなデータと組み合わせれば新しいことができるのか、先を見抜く千里眼を養うことも重要です。たとえば監査のためだけに使っていたデータを、AIを活用して経営のために使うことができないかといった発想です。会社で眠っているデータと、雲のようなバズワードの中から使える技術を探しだし、アクションが打てるところまで具現化する能力もデジタルトランスフォーメーションの重要な要素になります（図表5参照）。

III. 改革を成功させるための4つの要素

デジタルトランスフォーメーションを実施するためにはこれまでと異なるガバナンスが必要になります。このガバナンスがうまく機能しないと、デジタルトランスフォーメーションは、うまくいかない、つまり成功のためのカギです。このガバナンスを機能させるためにプラクティスが必要です。さらにそのプラクティスに従いプロジェクトを遂行するためには、マインドセットが必要になります。そして最後がテクノロジーになります。つまり、改革を成功させるためにはガバナンス、プラクティス、マインドセット、テクノロジーの4つが重要です。どれか1つが欠けても、この改革はうまくいかず、会社の経営基盤は危険にさらされることになるでしょう。この4つの要素を整えることでデジタルトランスフォーメーションを成し遂げ、会社の風土、体質が備わって初めて、破壊的イノベーションが生まれる土壌が作られます。また逆にこの土壌ができれば、破壊的イノベーションが作られなくても、破壊的イノベーションが脅威では無くなります。企業にとって脅威とは、破壊的イノベーションを生み出せない事ではなく、破壊的イノベーションが起こった時に対応できない、対処できない体質こそが企業の脅威となるのです。

1. ガバナンス

ここで示すガバナンスとは、マネジメントと組織（チーム）の新たな関係を指します。過去の経営者の言葉を借りるとすると、サントリーの創業者鳥井信治郎氏の言葉「やってみなはれ」がぴったりです。まったく先が読めない状況下で、見切り発車しなければならない、そのような状況で権限を委譲する必要があります。見えない霧のなかで方向性だけを確認し、マネジメントは判断し、責任者は責任を負い、チームは動きださなければなりません。これまで以上に権限委譲を行う覚悟と、また任された側は、その責任を負う覚悟が必要になります。したがってガバナンスは、4つの要素のなかで最も重要であると同時に、最も難しい項目でもあります。これまでの典型的なマネジメントは、できるだけ多くの人が評価して承認し、皆で管理し、進めることでした。しかしそれでは、決断が遅れてしまう可能性がでてきました。

その一方で、今は利益を生んでいる花形な部門であっても、破壊的イノベーションにより、減衰することがわかっていれば、考えなければなりません。先の見えないなかでの判断、先が見えるが厳しい決断、マネジメントにはますます難しい舵取りが要求されます。またプロジェクトの責任者も、これまでと異なるスキルが要求されます。計画どおりに進めることが評価されていたKPIが変わります。責任者は、MVP: Minimum Viable Productを定義し、プロジェクトチームにその制作に関する権限を委譲しなければなりません。しかも失敗することが、マイナスではなく、失敗から学び、早く次の一

手が打てる能力を評価しなければなりません。

権限を委譲するときは、完成品が見えていない状況で開発の承認を与えることであり、与えられたチームも、失敗するかもわからない条件で責任を負うことになります。したがって権限を委譲する側も、権限を委譲された側もこれまで以上に、会社への貢献という使命感と顧客の信頼を裏切れないという緊張感が必要になります。

2. プラクティス

ガバナンスについて新たな権限移譲とその責任について述べてきました。それを実行に移すことができるのは、プラクティスが確立されていることが前提になります。つまり権限の移譲は、実行できるという確信があってこそ成り立ちます。そのために綿密なフレームワークを固める必要があります。図表6がそのプラクティスになります。プロジェクトチームを、テクノロジーを受け持つデベロッップメント、設計を受け持つデザイン、プロジェクトを管理するマネジメントに分け、それぞれの工程でそれぞれの役割を果たすことができるように設計しています。このきっちりしたフレームワークがあって初めてマネジメントは責任者に、責任者は、チームに権限移譲をできるようになります。

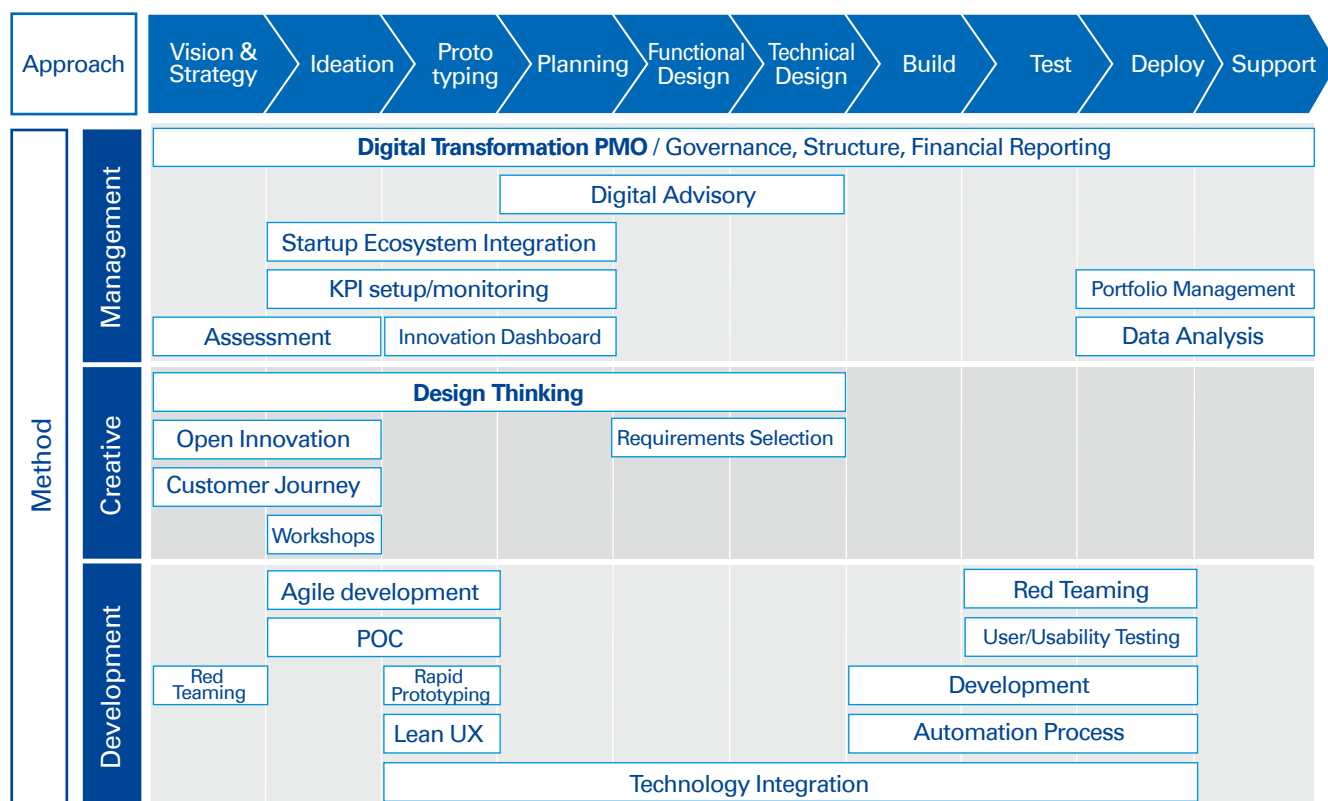
3. マインドセット

これまでと異なるガバナンス、フレームワークが整ったプラクティス、これらを基にプロジェクトを遂行できるようになるために人材の育成は不可欠です。しかもこれまでと異なるマインドセットをもった人材の育成が必要になります。不確実な状況下では失敗を恐れずにリスクが取れるマインド、チームと常に目的を共有することができるマインド、さらに顧客志向、部門間協力、向上心、探求心、創造性がキーワードになります。そして最後に、古い技術を捨てる決断をする場合、いろいろなところから抵抗を受ける可能性があります。しかしそれを遂行しなければならない時に欠かせないマインドは公平であり、正義感のある高い透明性です。

4. テクノロジー

テクノロジーは、重要な要素の1つですが、デジタルトランスフォーメーションを考える場合、テクノロジーから始めるべきではありません。ガバナンスを固め、プラクティスを固め、人材を育成し、どのテクノロジーを取り込むかを考えるべきだと思います。

図表6 プラクティスのフレームワーク



IV. まとめ

1. 破壊的イノベーションは、日本の企業が得意だったお家芸の1つです。過去を振り返ることによってもう一度、破壊的イノベーションを起こす土壌を育むことができると考えています。そしてKPMGは、そこに貢献できと思っています。
2. 破壊的イノベーションは、技術の進化が指数関数的に早くなったことにより、次々と押し寄せてくるでしょう。対症療法ではなく、本当の改革が必要です。
3. 今のプロジェクトを管理するという考えに、そろそろ限界が見えてきました。先が見えないなか、事を進めていかなければなりません。そのための体制を築くことがデジタルトランスフォーメーションです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
Digital 360
パートナー Denley Tim
TEL : 03-3548-5111 (代表電話)
timothy.denley@jp.kpmg.com

仮想通貨に関する会計基準案の概要

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

パートナー 川西 安喜

平成29年12月6日、我が国の会計基準を開発する企業会計基準委員会より実務対応報告公開草案第53号「資金決済法における仮想通貨の会計処理等に関する当面の取扱い（案）」が公表されました。この公開草案では、仮想通貨の会計処理及び開示に関する当面の取扱いとして、必要最小限の項目について、実務上の取扱いを明らかにすることが提案されています。

本稿では、この公開草案で提案されている内容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。



川西 安喜

かわにし やすのぶ

【ポイント】

- 資金決済法に規定する仮想通貨を対象にすることが提案されている。また、仮想通貨を利用するすべての企業の会計処理を定めることが提案されている。
- 保有する仮想通貨（仮想通貨交換業者が預託者から預かった仮想通貨を除く。）の期末評価について、活発な市場が存在する場合、市場価格に基づく価額をもって評価し、活発な市場が存在しない場合、取得原価をもって評価することが提案されている。
- 仮想通貨交換業者が預託者から預かった仮想通貨の期末評価について、資産として認識し、保有する仮想通貨と同様の方法により評価した上で、預託者への返還義務として同額の負債を認識することが提案されている。
- 仮想通貨の売却損益は、売買の合意が成立した時点において認識することが提案されている。また、損益計算書上、売却収入から売却原価を控除し、純額表示することが提案されている。

I. 背景及び範囲

1. 契機は資金決済法の改正

平成28年に公布された「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」(平成28年法第62号)により、「資金決済に関する法律」(平成21年法律第59号。以下「資金決済法」という。)が改正されました。改正された資金決済法では、「仮想通貨」が定義され、仮想通貨交換業者に対して登録制が導入され、登録された仮想通貨交換業者については財務諸表監査が義務付けられることになりました。

財務諸表監査を制度化するにあたり、会計基準を整備する必要性が問われたことから、我が国の会計基準を開発する企業会計基準委員会(ASBJ)は、仮想通貨の会計処理及び開示に関する当面の取扱いとして、必要最小限の項目について、実務上の取扱いを明らかにすることとしました。

2. 資金決済法上の仮想通貨について、すべての企業が対象

平成29年12月6日にASBJより公表された実務対応報告公開草案第53号「資金決済法における仮想通貨に係る会計処理等に関する当面の取扱い(案)」(以下「本公開草案」という。)では、対象とする仮想通貨について、資金決済法第2条第5項に規定する仮想通貨とすることが提案されています。前払式支払手段発行者が発行するいわゆる「プリペイドカード」や、ポイント・サービス(財・サービスの販売金額の一定割合に応じてポイントを発行するサービスや、来場や利用ごとに一定額のポイントを発行するサービス等)における「ポイント」は、資金決済法上の仮想通貨には該当しないこととされていますので、本公開草案の対象とはならないことになります。

また、本公開草案では、仮想通貨交換業者に限らず、仮想通貨を利用するすべての企業を対象とすることが提案されています。ここで、「仮想通貨交換業者」は資金決済法第2条第8項に規定する仮想通貨交換業者として定義し、仮想通貨を利用する企業のうち、仮想通貨交換業者以外の者を「仮想通貨利用者」と定義することが提案されています。

II. 保有する仮想通貨の会計処理

1. 期末評価

(1) 活発な市場が存在する場合は市場価格

本公開草案では、保有する仮想通貨(後述する、仮想通貨交換業者が預託者から預かった仮想通貨を除く。以下同じ。)の期末評価

について、活発な市場が存在する場合、市場価格に基づく価額をもって当該仮想通貨の貸借対照表価額とし、帳簿価額との差額は、当期の損益として処理することが提案されています。

(2) 活発な市場が存在しない場合は取得原価

本公開草案では、保有する仮想通貨の期末評価について、活発な市場が存在しない場合、取得原価をもって貸借対照表価額とすることが提案されています。また、期末における処分見込価額(ゼロ又は備忘価額を含む。)が取得原価を下回る場合には、当該処分見込価額をもって貸借対照表価額とし、取得原価と当該処分見込価額との差額は当期の損失として処理することが提案されています。なお、前期以前において、仮想通貨の取得原価と処分見込価額との差額を損失として処理した場合、当該損失処理額については、当期に戻入れを行わないことが提案されています。

保有する仮想通貨の期末評価の提案を図表1にまとめています。

■ 図表1 保有する仮想通貨の期末評価の提案

活発な市場が…	
存在する	存在しない
市場価格に基づく価額をもって期末評価し、評価差額は損益として処理する。	取得原価をもって期末評価する。ただし、処分見込価額が取得原価を下回る場合には処分見込価額まで評価減する。

2. 「活発な市場」

(1) 「活発な市場」の判断規準

本公開草案では、活発な市場が存在する場合とは、仮想通貨交換業者又は仮想通貨利用者の保有する仮想通貨について、継続的に価格情報が提供される程度に仮想通貨取引所又は仮想通貨販売所において十分な数量及び頻度で取引が行われる場合をいうものとするが提案されています。

(2) 活発な市場が存在する仮想通貨の市場価格

本公開草案では、保有している活発な市場が存在する仮想通貨の期末評価において、市場価格として仮想通貨取引所又は仮想通貨販売所で取引の対象とされている仮想通貨の取引価格を用いるときは、保有する仮想通貨の種類ごとに、通常使用する自己の取引実績の最も大きい仮想通貨取引所又は仮想通貨販売所における取引価格(取引価格がない場合には、仮想通貨取引所の気配値又は仮想通貨販売所が提示する価格)を用いることとすることが提案されています。

(3) 活発な市場の有無の判断変更

① 活発な市場が存在しなくなった場合

活発な市場が存在する仮想通貨について、その後、活発な市場が存在しない仮想通貨となる場合があります。このような場合、本公開草案では、活発な市場が存在しない仮想通貨となる前に最後に観察された市場価格に基づく価額をもって取得原価とし、評価差額はその期の損益として処理することが提案されています。また、その後の期末評価については前述の活発な市場が存在しない場合の会計処理に従うことが提案されています。

② 活発な市場が存在するようになった場合

活発な市場が存在しない仮想通貨について、その後、活発な市場が存在する仮想通貨となる場合があります。このような場合、本公開草案では、その後の期末評価については前述の活発な市場が存在する場合の会計処理に従うことが提案されています。

活発な市場の有無の判断に変更があった場合の会計処理の提案について図表2にまとめています。

■ 図表2 活発な市場の有無の判断に変更があった場合の会計処理の提案

変更の種類	会計処理
活発な市場が存在する→存在しない	変更前に最後に観察された市場価格に基づく価額をもって取得原価とし、評価差額は変更があった期間の損益として処理する。
活発な市場が存在しない→存在する	市場価格に基づく価額による評価を通じ、帳簿価額との差額は変更があった期間の損益として処理される。

III. 仮想通貨交換業者が預託者から預かった仮想通貨の会計処理

1. 資産の認識及び評価

本公開草案では、仮想通貨交換業者が預託者との預託の合意に基づいて仮想通貨を預かった場合、預かった仮想通貨を資産として認識することが提案されています。

また、本公開草案では、預かった仮想通貨の当初認識時の帳簿価額は、預かった時の時価により算定し、その後の期末評価については、活発な市場が存在する仮想通貨と活発な市場が存在しない仮想通貨の分類に応じて、保有する仮想通貨と同様の方法により期末評価を行うことが提案されています。

2. 負債の認識及び評価

本公開草案では、預託者から預かった仮想通貨について資産を認識すると同時に、預託者に対する返還義務を負債として認識することが提案されています。また、本公開草案では、負債の評価額は、対応する資産と同額とすることが提案されています。

この提案によれば、預託者から預かった仮想通貨について、貸借対照表上の資産と負債の金額は期末評価に応じて変動することになりますが、損益は発生しないことになります。

IV. 仮想通貨の売却損益の認識時点

本公開草案では、仮想通貨の売却損益について、当該仮想通貨の売買の合意が成立した時点において認識することが提案されています。

V. 開示

1. 表示

本公開草案では、仮想通貨の売却取引を行う場合、当該仮想通貨の売却取引に係る売却収入から売却原価を控除して算定した純額を損益計算書に表示することが提案されています。

2. 注記事項

本公開草案では、次の事項を注記する（ただし、仮想通貨の貸借対照表価額の合計額が資産総額と比べて重要でないときは、省略できる。）ことが提案されています。

- 期末日において保有する仮想通貨の貸借対照表価額の合計額
- 仮想通貨交換業者が預託者から預かっている仮想通貨の貸借対照表価額の合計額
- 期末日において保有する仮想通貨について、活発な市場が存在する仮想通貨と活発な市場が存在しない仮想通貨の別に、仮想通貨の種類ごとの保有数量及び貸借対照表価額（ただし、貸借対照表価額が僅少な仮想通貨については、貸借対照表価額を集約して記載することができる。）

注記事項の提案のイメージを図表3に示しています。

■ 図表3 注記事項の提案(イメージ)

【保有する仮想通貨】		
[活発な市場が存在するもの]		
仮想通貨A	○単位	〇〇〇
仮想通貨B	○単位	〇〇〇
...		...
その他		〇〇〇
小計		〇,〇〇〇
[活発な市場が存在しないもの]		
仮想通貨X	○単位	〇〇〇
仮想通貨Y	○単位	〇〇〇
...		...
その他		〇〇〇
小計		〇,〇〇〇
保有する仮想通貨合計		〇,〇〇〇
【預託者から預かっている仮想通貨】		
預託者から預かっている		
仮想通貨合計		〇,〇〇〇
仮想通貨合計		〇,〇〇〇

僅少であれば
集約可僅少であれば
集約可同額の負債を
認識貸借対照表上の
金額と一致

VI. 適用時期

本公開草案では、最終的に実務対応報告が公表された場合、平成30年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用することが提案されています。また、公表日以後終了する事業年度及び四半期会計期間から早期適用することを認めることが提案されています。

VII. むすびに代えて

本公開草案に対するコメント期限は、平成30年2月6日となっています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
会計プラクティス部
パートナー 川西 安喜
TEL : 03-3266-7580 (代表電話)
azsa-accounting@jp.kpmg.com

会計・監査情報 (2017.10-11)

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10月分と11月分の記事を再掲載したものである。会計・監査Digestは、日本基準、修正国際基準、国際基準及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

(1) 金融庁、税効果会計に関連する「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表

金融庁は2017年10月13日、税効果会計に関連する「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表し、パブリック・コメントの募集を開始した。

本改正案は、企業会計基準委員会(以下「ASBJ」という)において、企業会計基準公開草案第60号『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(案)」等(以下「本会計基準等」という)が公表されたことを受け、繰延税金資産(負債)の流動・固定分類や税効果会計に関する注記事項等について、所要の改正を行うことを提案している。

コメントの募集は2017年11月11日に締め切られている。また、同府令は本会計基準等の適用日と同日から施行する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2017年10月16日発行)

(2) 金融庁、平成29年金融商品取引法改正に係る政令・内閣府令案等を公表

2017年10月24日、金融庁は、平成29年金融商品取引法改正に係る政令・内閣府令案等を公表した。

本政令・内閣府令案等は、2017年5月の金融商品取引法の一部を改正する法律の公布を受け、主に(1)株式等の高速取引を行う者に対する登録制の導入等、(2)金融商品取引所グループの業務範囲の明確化、(3)フェア・ディスクロージャー・ルール(上場会社による公平な開示)に関する改正案について意見募集を行うものである。

フェア・ディスクロージャー・ルール(上場会社による公平な開示)に関しては、以下の提案を行っている。

- ルールの対象となる上場会社等の範囲を、金融商品取引所に上場する株券、投資証券及び社債券等の発行者とし、情報受領者の範囲を、金融商品取引業者及び登録金融機関並びにIR業務に関して情報伝達を受ける株主及び機関投資家等とする。また、公表前の重要な情報を証券アナリスト等に提供した場合の当該情報の公表方法として、EDINET等のほか、自社ホームページを規定する。
- 金融商品取引法第27条の36に規定に関する留意事項(フェア・ディスクロージャー・ルールガイドライン)を公表し、ルールの対象となる重要情報の管理について、それぞれの上場会社等の状況に応じた管理をすることが考えられることなどを明確化する。

コメントの募集は2017年11月22日に締め切られている。施行は2018年4月1日が予定されている。

(3) 金融庁、有価証券報告書の記載等に関連する「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を公表

金融庁は2017年10月24日、有価証券報告書の記載等に関連する「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を公表し、パブリック・コメントの募集を開始した。

本改正案は、2016年4月に公表された金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告において、企業と投資家との建設的な対話を促進していく観点から、開示内容の共通化・合理化や非財務情報の開示充実が提言されたことを受け、有価証券報告書等の記載内容について、当該報告書の提言を踏まえた改正を行うことを提案している。

主な改正内容は次のとおりである。

- 有価証券報告書及び事業報告における大株主の状況に係る記載の共通化・見直し
- 新株予約権等の記載の合理化
- 非財務情報の開示充実

コメントの募集は2017年11月22日に締め切られている。また、本改正は公布の日から施行され、2018年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2017年10月25日発行)

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

3. 監査関連

【公開草案】

(1) 日本公認会計士協会及び日本監査役協会、「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」の改正について（公開草案）を共同で公表

日本公認会計士協会は、2017年11月20日、日本監査役協会と共同で「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」の改正について（公開草案）を公表し、広く意見を募集している。

これは、2015年5月に改正会社法が施行されたこと及び2015年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が策定されたこと並びに2017年3月に「監査法人の組織的な運営に関する原則」（「監査法人のガバナンス・コード」）が公表されたこと等を受け、内容の見直しを検討され、取りまとめられたものである。

コメントの募集は2017年12月4日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2017年11月21日発行)

4. INFORMATION

(1) 日本監査役協会、改定版「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を公表

日本監査役協会は、2017年10月13日、改定版「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を公表した。これは2015年11月の公表後、2017年3月に監査法人の組織的な運営に関する原則（以下「監査法人のガバナンス・コード」という）が制定されたことを受けたものである。

今回の改定では、監査法人のガバナンス・コードに基づいて、実効的な経営機関（監督機関含む）の設置等の監査法人のガバナンスの観点から、会計監査人の評価及び選定に当たり必要と考えられる項目が盛り込まれている。また、公認会計士・監査審査会の検査結果通知書の「特に留意すべき事項」の記載内容を監査法人が監査役等にそのまま伝達するよう要請されていることや「特に留意すべき事項」の記載内容が紹介されている。

【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10月19日発行）

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

II. 修正国際基準

1. 修正国際基準に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

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

ASBJは、2017年10月31日、「改正『修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）』」（以下「改正修正国際基準」という）を公表した。

改正修正国際基準は、国際会計基準審議会（以下「IASB」という）により公表された新規の又は改正された会計基準及び解釈指針（以下「会計基準等」という）のうち、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」及びこれに関連する改正会計基準のほか、2016年10

月1日以後2016年12月31日までに公表されている会計基準等のうち、2017年12月31日までに発効するものを対象としたIFRSのエンドースメント手続の検討結果として公表されたものである。

ASBJは、検討対象となった会計基準等について、「削除又は修正」を行うべき項目はないと結論付けた。この結果を踏まえ、ASBJは、「修正国際基準の適用」の「別紙1 当委員会が採択したIASBにより公表された会計基準等」及び「企業会計基準委員会による修正会計基準第2号『その他の包括利益の会計処理』」について改正を行った。

「修正国際基準の適用」は公表日以後開始する連結会計年度より適用する。

【あずさ監査法人の関連資料】

[修正国際基準ニュースフラッシュ（2017年11月6日発行）](#)

【公開草案】

(1) ASBJ、修正国際基準公開草案第5号『『修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）』の改正案』を公表

ASBJは、2017年10月31日、修正国際基準公開草案第5号『『修正国際基準（国際会計基準と企業会計基準委員会による修正会計基準によって構成される会計基準）』の改正案』（以下「本公開草案」という）を公表した。本公開草案は、2017年6月30日までにIASBにより公表された新規又は改正された会計基準等のうち、IFRS第9号（2014年）における改正点及び2018年1月1日以後に発効する会計基準等（ただし、IFRS第16号「リース」及びIFRS第17号「保険契約」を除く。）のエンドースメント手続の結果として公表されたものである。

ASBJは、IFRS第9号（2014年）の改正点を主な対象としたエンドースメント手続における検討の結果、「削除又は修正」を行わないことを提案している。

コメントの募集は、2018年1月4日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[修正国際基準ニュースフラッシュ（2017年11月6日発行）](#)

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト\(修正国際基準\)へ](#)

III. 国際基準

1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等（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】

(1) ASB、「負の補償を伴う期限前償還要素（IFRS第9号の改訂）」を公表

IASBは、2017年10月12日に、「負の補償を伴う期限前償還要素（IFRS第9号の改訂）」（以下「本改訂」という）を公表した。本改訂は、負の補償（満期日前に契約を終了することを選択した取引当事者がその相手から補償を受け取ること）の要素が、貸付金や債券などの負債性金融商品に含まれているとしても、そのことのみをもって、当該資産を償却原価区分若しくはその他の包括利益を通じて公正価値で測定する区分（FVTOCI区分）に分類することが妨げられることはない旨を新たに規定するものである。

本改訂に合わせて、認識の中止を伴わない金融負債の条件変更・交換に関する会計処理について、IFRS第9号B5.4.6項の規定に従い、当初の実効金利を使用して償却原価を再測定し、その差額を条件変更損益として一時に純損益として認識する旨が「結論の根拠」を改訂する形で補記することで明確化された。IAS第39号では、一時に条件変更損益を認識することなく、条件変更等に伴うキャッシュフローの変更を実効金利に反映する会計処理（すなわち、将来の残存償還期間にわたり純損益として認識）が一般に行われているため、IFRS第9号の適用により、上記変更等の会計処理が変更され、遡及適用の対象となる。

なお、本改訂の移行措置の一環として新たに求められることとなった開示に対応するために、IFRSタクソノミー案「負の補償を伴う期限前償還要素（IFRS第9号の改訂）」が同時公表されている。

本改訂は、2019年1月1日以降に開始する会計年度から遡及適用する。早期適用は認められる。早期適用をした場合にはその旨を開示する。なお、IFRS第9号の適用と本改訂の適用が同時期でない企業のための経過措置が設けられている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ（2017年10月18日発行）](#)

【公開草案】 該当なし

3. 監査関連 該当なし

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

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2017-14号「損益計算書 - 包括利益（トピック220）、収益認識（トピック605）、顧客との契約から生じる収益（トピック606）」の公表（2017年11月22日）

本ASUは主に、米国証券取引委員会（SEC）より公表されているガイダンスを盛り込むために、会計基準編纂書（Codification）「包括利益」（トピック220）及び「収益認識」（トピック605）、並びに「顧客との契約から生じる収益」（トピック606）を改訂する目的で公表されたものである。本ASUはCodificationに含まれているSEC関連項目を以下のガイダンスに合わせて削除又は改訂する。

- SECスタッフによる会計公報（Staff Accounting Bulletin; SAB）第116号

2017年8月18日に公表されたSAB第116号では主に、Codificationに含まれる「顧客との契約から生じる収益」（トピック606）の適用に関するガイダンスとして、既存のSABトピック第13号「収益の認識」及びトピック第8号「小売業」の適用を終了し、また、SABトピック第11号「その他の開示」を改訂していた。

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

（1）ASU案「会計基準編纂書（Codification）の改善」の公表（2017年10月3日 FASB）

本ASU案は、会計基準編纂書（Codification）のトピックを明確化し、誤謬を修正することによって改善することを目的として提案するものであり、会計実務に対する重要な変更や会社の負担を増やすことは想定していない。

本ASU案が提案する主な改正点は以下の通りである。

- 「株式報酬（トピック718）」－株式報酬に関する超過税務ベネフィット（excess tax benefit）を認識する会計期間の明確化
- 「企業結合（トピック805）」－企業結合における、法人税の会計処理に対するガイダンスの「法人税（トピック740）」との不整合の削除

- 「デリバティブとヘッジ（トピック815）」－デリバティブが相殺される要件の明確化
- 「公正価値測定と開示（トピック820）」－負債又は報告企業の資本に分類される金融商品について、類似の資産が市場参加者に保有されている場合の測定の明確化
- 「公正価値測定と開示（トピック820）」－デリバティブとして会計処理されている金融商品及び非金融商品のポートフォリオの公正価値評価について、例外措置の容認

コメントの締切りは2017年12月4日である。

本ASU案による改正は最終版が公表された時点で適用されるが、移行措置及び適用日については関係者のフィードバックを待つて検討するとされている。ただし、公表済みであるものの適用日が到来していないガイダンスに対する改正については、当該ガイダンス上の移行措置及び適用日が適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues（英語）

2. 監査関連

（1）米国証券取引委員会（以下「SEC」という）、公開会社会計監視委員会（以下「PCAOB」という）の監査報告に関する基準の承認

SECは、2017年10月23日、PCAOB監査基準 AS3101「The Auditor's Report on an Audit of Financial Statements When the Auditor Expresses an Unqualified Opinion」（以下「本基準」という）を承認した。

本基準は、監査報告書に「監査上の重要な事項（CAM: Critical Audit Matters）、すなわち、財務諸表監査において生じた事項のうち監査委員会に報告した（若しくは報告が求められる）事項で、財務諸表にとって重要な勘定又は開示に関連し、かつ、監査において主観的又は複雑な判断を必要とするもの」の記載を求めるものである。

本基準は、大規模早期提出会社（large accelerated filer）にあっては、2019年6月30日以降に終了する事業年度の監査から適用される。また、本基準は、監査報告書において、監査人の在任期間等を開示することも求めており、これらの要求は2017年12月15日以降に終了する事業年度の監査より適用とされている。

【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10月25日発行）

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

税務情報 (2017.10-11)

KPMG 税理士法人

本稿は、2017年10月から11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 — 「配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しに関するFAQ」の公表

国税庁のウェブサイトに設けられている「配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しについて」※には、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関する情報（パンフレットや各種申告書様式）が掲載されています。

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

国税庁は2017年11月、このページに「配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しに関するFAQ」（15問）を掲載しました。2018年1月分の給与から、給与所得者が雇用者に提出する「扶養控除等申告書」に記載した給与所得者およびその配偶者の合計所得金額の見積額に基づき源泉徴収税額の計算が行われることとなりますが、その見積額に異動が生じた場合の取扱い等、実務上の留意点が明らかにされています。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 144 (2017年11月6日発行)

2. 国税庁 — 財産評価基本通達の一部改正に関する情報を公表

国税庁は2017年10月5日、財産評価基本通達の一部改正に関する情報を公表しました。この通達改正により、2017年度税制改正大綱に示されていた以下の2つの改正の内容が明らかとなりました。

(1) 地積規模の大きな宅地の評価 — 実態を踏まえて、面積に比例的に減額する評価方法から各土地の個性に応じて形状・面積に基づき評価する方法に見直す。

(2) 取引相場のない株式等の評価 — 株式保有特定会社の判定基準に新株予約権付社債を加える。

・ 財産評価基本通達の一部改正について（法令解釈通達）

<https://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kihon/sisan/hyoka/kaisei/170928/01.htm>

「地積規模の大きな宅地の評価」（財産評価基本通達20-2）を新設するなどの改正が行われています。

・ 「財産評価基本通達の一部改正について」通達等のあらましについて（情報）

<https://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hyoka/171005/01.htm>

財産評価基本通達の一部改正の趣旨や概要等が示されています。

・ 「相続税及び贈与税における取引相場のない株式等の評価明細書の様式及び記載方法等について」の一部改正について（法令解釈通達）

<https://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kobetsu/hyoka/kaisei/171005/index.htm>

株式保有特定会社の判定基準の見直しに伴い改正された取引相場のない株式（出資）の評価明細書の様式が記載方法とともに掲載されています。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 143 (2017年10月6日発行)

3. 経済産業省 — 地域未来投資促進法の同意基本計画を公表

2017年度税制改正では地域未来投資促進税制が創設され、一定の設備投資に対し特別償却または税額控除の適用が認められることとなりました。この制度の適用を受けるためには、地域未来投資促進法（正式名称：地域経済牽引事業の促進による地域の成長発

展の基盤強化に関する法律)に基づき、事業者は「事業計画」を作成し、自治体(その作成した「基本計画」について主務大臣(国)の同意を得たものに限られます。)の承認および主務大臣(国)の確認を得ることが必要です。

経済産業省は、「地域未来投資促進法に基づく地方自治体の基本計画に同意しました〜第1陣として全国から提出された70の基本計画に同意〜」*により、地方自治体が作成した70の基本計画に同意したことを公表しました。

* <http://www.meti.go.jp/press/2017/09/20170929001/20170929001.html>

なお、地域未来投資促進法は、税制措置以外にもさまざまな支援措置を講じており、経済産業省は、ウェブサイト上に地域未来投資促進法の概要を示すパンフレットや関係法令・ガイドライン、各種申請様式等を掲載したページ「地域未来投資促進法」*を開設しています。

* http://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiikimiraitoushi.html

4. 経済産業省 — 研究開発税制Q&A

経産省は2017年10月、「2017 研究開発税制Q&A」を「研究開発税制」*のページに掲載しました。2017年度税制改正では、第4次産業革命型の新たなサービスの開発に係る試験研究費が税額控除の対象とされたほか、税額控除額の計算方法等が見直されました。このQ&Aでは、これらの2017年度税制改正項目を踏まえて、制度全体が詳細に解説されています。

* http://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax.html

II. 移転価格税制

1. 国税庁 — 移転価格文書化「多国籍企業情報の報告コーナー」の更新

2016年度税制改正により移転価格の文書化制度の見直しが行われ、国税庁は「多国籍企業情報の報告」*というページを設け、さまざまな関連情報を公表しています。また、このページに入口が設けられている「多国籍企業情報の報告コーナー」には、企業が国別報告書やマスターファイル等をe-Taxを利用してデータ送信するための情報が掲載されており、その内容が更新されました。

* <http://www.nta.go.jp/sonota/kokusai/takokuseki/index.htm>

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 144 (2017年11月6日発行)

2. OECD — 「Transfer Pricing Country Profiles」のアップデート版を公表

OECDは2017年11月6日、日本を含む31カ国における移転価格に関する規定の状況等がまとめられた「Transfer Pricing Country Profiles」(TPCP)のアップデート版を公表しました。

TPCPは、統一された定型のフォームにあらかじめ設けられた質問に対し、各国の当局が回答を選択したうえで、追加情報を記載したものです。

独立企業間価格の算定方法、比較対象性分析、無形資産、企業グループ内の役務提供、文書化および紛争解決の方法(MAP、APA等)など11分野の29項目について、各国の国内法における規定の内容およびその根拠条文等のリファレンスがご覧できます。

なお、さらに21カ国のTPCPが今後掲載される見込みです。

《OECDプレスリリース》

OECD updates transfer pricing country profiles reflecting transfer pricing legislation and practices

<http://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-updates-transfer-pricing-country-profiles-reflecting-transfer-pricing-legislation-and-practices.htm>

3. 国税庁 — 「移転価格事務運営要領」(事務運営指針)等の一部改正案に対する意見募集

2017年11月10日、国税庁は以下の4つの事務運営指針の一部改正案についてパブリックコメントを実施することを公表しました。(意見募集期間は、2017年11月10日から2017年12月10日までのためすでに終了しています。)

- ・ 移転価格事務運営要領
- ・ 連結法人に係る移転価格事務運営要領
- ・ 恒久的施設帰属所得に係る所得に関する調査等に係る事務運営要領
- ・ 連結法人の国外事業所等帰属所得に係る連結所得に関する調査等に係る事務運営要領

今回の改正は、税源浸食と利益移転(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)プロジェクトの最終報告書の内容を反映した、グループ内役務提供取引に係るOECD移転価格ガイドラインの改訂(2017年7月10日 OECDプレスリリース)および事前確認を取り巻く環境の変化を踏まえて行われるものです。

《電子政府の総合窓口》

「移転価格事務運営要領」(事務運営指針)及び「連結法人に係る移転価格事務運営要領」(事務運営指針)並びに「恒久的施設帰属所得に係る所得に関する調査等に係る事務運営要領」(事務運営指針)及

び「連結法人の国外事業所等帰属所得に係る連結所得に関する調査等に係る事務運営要領」(事務運営指針)の一部を改正する案に対する意見募集について

<http://search.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=410290054&Mode=0>

《関連情報 — OECDプレスリリース》

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

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

英語: OECD releases latest updates to the Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations

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

【上記に関する e-Tax News】

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

III. 共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換

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

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。

国税庁のウェブサイト上に開設されている「共通報告基準 (CRS) に基づく自動的情報交換 (「CRSコーナー」)」*には、「報告事項の提供方法等」に関するページが設けられており、OECDのユーザーガイドへのリンクや国税庁が作成したその仮訳、FAQ、XMLファイル入力ルール等が掲載されています。

国税庁は2017年10月31日、この「報告事項の提供方法等」に関するページを更新し、2017年8月に公表されたFAQの改訂版「非居住

者に係る金融口座情報の自動的交換のための報告制度 (FAQ (報告事項の提供)) (平成29年8月) (平成29年10月改訂版)」の公表等を行いました。

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

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 144 (2017年11月6日発行)

IV. 租税条約

1. デンマークとの租税条約 — 署名

2017年10月11日、日本国政府とデンマーク王国政府との間で「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デンマーク王国との間の条約」(新条約) の署名が行われました。新条約は、1968年に発効した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。

《財務省プレスリリース》

日本語: デンマーク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/20171011dk.htm

英語: New Tax Convention with Denmark was Signed

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20171011dk.htm

【上記に関する KPMG Japan tax newsletter (2017年10月18日発行)】

デンマークとの新租税条約 (日本語)

New Tax Treaty with Denmark (英語)

2. OECD — 2017年版OECDモデル租税条約を承認

2017年11月21日、OECD理事会は2017年版OECDモデル租税条約を承認しました。この改正は、BEPSプロジェクトの最終報告書の勧告を反映した以下の改正等を含むものとなっています。なお、2017年版OECDモデル租税条約の改正案は2017年7月にパブリックコメントに付されており、今回承認された最終版には、各国による留保・所見が追加されています。

(1) 行動2(ハイブリッド・ミスマッチ・アレンジメント効果の

無効化/Neutralising the Effects of Hybrid Mismatch Arrangements)

- ・ 第1条(人的範囲/Persons Covered) — ハイブリッド・ミスマッチ・アレンジメントに関する規定の導入

(2) 行動6(租税条約の濫用防止/Preventing the Granting of Treaty Benefits in Inappropriate Circumstances)

- ・ タイトル・序文 — 租税条約の目的(脱税・租税回避を通じた非課税・租税の軽減を生じさせることなく二重課税を除去すること)の明確化
- ・ 第1条(人的範囲/Persons Covered) — セービング・クローズの導入
- ・ 第4条(居住者/Resident) — 双方居住者(個人以外)に係る居住地国の判定方法の改正
- ・ 第10条(配当/Dividends) — 有利な軽減税率を適用するための株式保有期間要件に関する改正
- ・ 第13条(譲渡収益/Capital Gains) — 不動産化体株式の判定時期に関する改正
- ・ 第29条(特典を受ける権利/Entitlement to Benefits) — 主要目的テスト(PPT: Principal Purposes Test)、特典制限条項(LOB: Limitation on Benefits)および第三国に設立された恒久的施設の濫用防止規定の新設

(3) 行動7(恒久的施設認定の人的回避防止/Preventing the Artificial Avoidance of Permanent Establishment Status)

- ・ 第5条(恒久的施設/Permanent Establishment) — 代理人PE、独立代理人およびPEに該当しないものとされる特定の活動の範囲の改正ならびに細分化防止規定の導入

(4) 行動14(紛争解決メカニズムの効率化/Making Dispute Resolution Procedures More Effective)

- ・ 第25条(相互協議手続/Mutual Agreement Procedure) — 自国の当局に加え、相手国の当局に対しても、相互協議の申立てを行うことを認めることとする改正等

《OECDプレスリリース》

OECD approves the 2017 update to the OECD Model Tax Convention

<http://www.oecd.org/tax/treaties/oecd-approves-2017-update-model-tax-convention.htm>

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、澤井 正人、風間 綾、山崎 沙織

新収益基準のインパクトと対応方法

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザーサービス

マネージング・ディレクター 山本 浩二

平成29年7月20日、企業会計基準委員会（ASBJ）から、企業会計基準公開草案61号「収益認識に関する会計基準（案）」（以下「基準案」という）および企業会計基準適用指針公開草案61号「収益認識に関する会計基準の適用指針（案）」（以下まとめて「新収益基準の公開草案」という）が公表されました。新収益基準を導入すると、認識する認識単位、金額、タイミングが変わることがあります。この影響は、企業の会計ルールの変更だけではありません。契約上の請求管理や会計上の債権管理などの業務、債権管理や総勘定元帳などの会計システム、そして契約管理システムの見直しも必要になるでしょう。

本稿では、今後最終化される新収益基準が業務とシステムに与えるインパクトを明らかにし、これにどう対応すべきかを解説します。

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



山本 浩二

やまもと こうじ

【ポイント】

- 新収益基準のインパクトは、5つ（①会計ルールを見直す、②会計上の管理を見直す、③契約上の請求管理を見直す、④経営上の業績管理を見直す、⑤ビジネスのあり方を考える）がある。
- 新収益基準の導入で、従来、契約単位で売上計上していたものを、異なる「単位」、「金額」、「タイミング」で売上計上するならば、会計上の管理は契約上の請求管理と一致しなくなる。
- 契約上の請求管理を行いつつ、新収益基準にしたがって会計上の管理を行うには、新たなパラレル・アカウンティングが必要になる。

新収益基準のインパクト

I. 会計だけの問題ではない

「新たなパラレル・アカウンティングが必要になる」というのが、新収益基準導入のもっとも大きなインパクトです。

一般的にパラレル・アカウンティングとは、2つの会計基準に基づいてそれぞれの会計帳簿に記録を残すというものです。IFRS導入企業が、単体の会計帳簿をIFRSと日本基準の両方で作成するというのが、その典型例です。

しかし、本稿でいう“新たなパラレル・アカウンティング”は、一般的な意味のそれとは少し異なる目的で行うものです。なぜならば、新収益基準への対応のために行うパラレル・アカウンティングは、2つの会計基準に対応するためではないからです。

今後最終化される新収益基準は、日本基準です。日本基準に基づいて売上を計上するだけなら、パラレル・アカウンティングは必要ありません。現在の会計処理を新収益基準に切り替えるだけでよいはずで、つまり、シングル・アカウンティングで十分です。

では、なぜパラレル・アカウンティングなのでしょう。それは、管理で必要になるからです。契約上の債権の管理にしても、税務上の計算にしても、従来どおり契約に基づいて行うのなら、現行の日本基準に基づく収益管理が必要になります（残ります）。収益認識基準による財務会計と税務会計・契約上の債権管理との間に違いが生じるため、いずれも維持することが必要なのです。

本稿は、新収益基準が業務プロセスとシステムにどのような影響を与えるかを示すことが目的です。

II. 単位、金額、タイミングが変わる

平成29年7月20日、ASBJから新収益基準に関する公開草案が公表されました。これは収益の認識について包括的なルールを定めることが目的です。

新収益基準の特徴は、5つのステップを通して収益を認識するという点にあります。これは、IFRS15号「顧客との契約から生じる収益」のコンセプトと同じです。もともと、新収益基準の開発にあたっては、IFRS15号の基本的な原則を取り入れることを出発点としているため、これは当然であると言えるでしょう。

5つのステップを通して収益を認識することで、大きく変わる点は3つです。1つは、認識する収益の「単位」です。ステップ1で顧客との契約を識別し、ステップ2で契約における履行義務を識別します。企業は契約の中で顧客に財の販売やサービスの提供を約束します。履行義務とは、その1つひとつ区別できる約束のことです。履行義務の捉え方によって、履行義務の単位と契約の単位とが一致

することもあれば、異なることもあります。これらが異なる場合、業務プロセスとシステムにインパクトを与えることになります。

2つ目は、収益の「金額」です。契約のなかに複数の履行義務があれば、当然、その1つひとつに金額を付ける必要があります。ステップ3では契約全体の取引価格を算定し、ステップ4で取引価格を独立販売価格の比率に基づき各履行義務に配分します。変動対価のように、契約当初に金額がはっきりしないものは、見積もりを行い取引価格に含めた上で配分計算を行わなければなりません。その結果、配分後の金額が契約書上の金額とは異なることも考えられます。

収益を認識する単位の変更、配分された金額の契約書との不一致、いずれにしても、これらは会計上の話です。企業が顧客に請求し受領する金額と一致するとは限りません。こうなると、契約上の請求管理と会計上の債権管理は異なってくるのです。

3つ目が収益を認識する「タイミング」です。収益を認識するタイミングは、履行義務を充足した時です。それが、一時点か、それとも一定の期間にわたってなのか、一時点であればどの時点なのか、収益を認識するタイミングが変われば、企業の会計ルールの変更だけでは済まされません。

契約や履行義務の識別、取引価格の算定、収益の認識パターンの決定など、新収益基準を理解し適用していくことは会計上の論点として重要です。

しかし、企業にとって重要なことがもう1つあります。新収益基準を導入した結果、もし、いままで認識していた収益の「単位」、「金額」、「タイミング」が変わるならば、企業の業務プロセスとシステムに影響を与えるということです（もちろん、その件数や金額の重要性によって変わりますが）。では、その影響とはどういうものなのでしょうか。新収益基準の導入によって収益の単位、金額、タイミングが変わる場合のインパクトについて解説しましょう。

III. 5つのインパクト

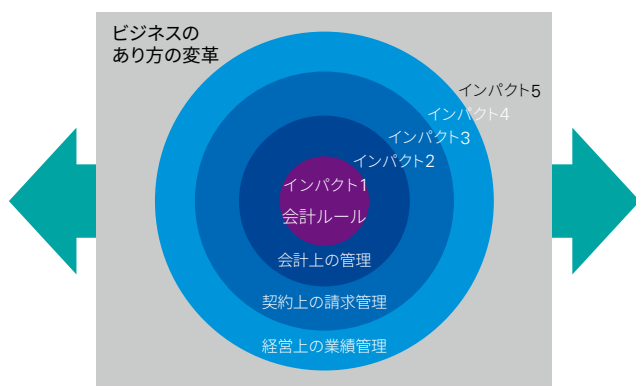
筆者は、新収益基準のインパクトを5つに分けて捉えています（図表1参照）。5つのインパクトの概要は、以下のとおりです。

1. 会計ルールを見直す

1つが、企業の会計ルールを見直すというものです。新収益基準は、収益の認識について包括的に処理方法を定めています。すべての企業に影響するものもあれば、特定の業種・業態にのみ影響するものもあります。企業が自社の状況を確認し、新収益基準の導入によって対応が必要な論点を絞り込み、重要性の基準を考えうえで、会計処理の手続や勘定科目を見直し、これを企業の会計ルールとして設定する必要があるのです。

図表1 新収益基準のインパクト

新収益基準は、単に会計ルールや関係する業務プロセスとシステムの改修だけでは済まない。
業務や管理を適切に行うには、上流システムの改修やビジネスのあり方まで踏込む必要がある。



2. 会計上の管理を見直す

新しい会計ルールにしたがって、認識する収益の単位、金額、タイミングが変わるなら、当然、新たに求められる収益の単位、金額、タイミングでちゃんと会計処理できるように、業務プロセスとシステムを見直す必要があります。これには、収益の認識に関する内部統制のしくみの見直しも含まれます。

新収益基準では、契約負債の管理が必要になります。契約負債とは、顧客に財やサービスを提供する前に、代金を受け取った（もしくは代金を受け取る期限が到来した）場合に生じます。いわば、前受金です。こういった、「今までもやっている」と思うでしょう。しかし、履行義務の単位で管理していない限り、顧客から受け取った金額を契約負債とするか、債権（または契約資産）の回収に当てるか判断できません。

それだけではありません。新収益基準には、債権とは別に契約資産という概念があります。債権も契約資産も、顧客に提供した財やサービスと交換に代金を受け取る権利のことです。期日が来れば支払ってもらえるのが債権ですが、契約資産はそれ以外の条件（たとえば、企業が何か別の約束を果たさないと支払ってもらえない）がついているものです。契約資産も債権と同様、金融債権として取り扱われます（基準案74項）。会計上はきちんと増減と残高管理を行い、回収可能性を評価する必要があります。

少し毛色は異なりますが、もう1つ重要な管理があります。それは税務上の対応です。新収益基準によって、認識する収益の単位、金額、タイミングが変わっても、仮に法人税のルールが変わらなければ、従来どおりの収益管理が必要になる可能性があるからです。

3. 契約上の請求管理を見直す

新収益基準を導入しても、契約の内容が変わらなければ、顧客に対する請求管理は変わりません。そもそも、契約書には履行義務という言葉も概念ありません。顧客に対して財やサービスを提供すれば、それが会計上の履行義務と一致していようとなかろうと、契約に基づいて請求することとなり、それは従来の日本基準に基づく収益の認識に近いものになるでしょう。今後は、契約に基づく請求管理は会計処理とは必ずしも連動しないため、別個に管理を続ける必要があります。

4. 経営上の業績管理を見直す

認識する収益の単位、金額、タイミングが従来と変わるなら、その影響は、実績の集計だけではありません。実績と比較するのは予算です。予算も実績と同じように、収益の単位、金額、タイミングを意識して設定する必要があります。実績と予算を比較して、業績を評価するので、業績評価のルールだって影響を受けるでしょう。業績の予想や業績見込みを把握する仕組みも無関係ではありません。

そもそも、企業の業績の中心となるものは、売上と利益です。実績や、予算を集計する上でも、また、業績見込みの算定や、中期経営計画を策定する上でも、収益の単位、金額、タイミングが変われば、影響が生じます。

したがって、新収益基準の導入によって見直すべき業務プロセスとシステムは、実績の収集にかかわるものだけではありません。予算の編成プロセスとシステム、予実分析システム、業績評価システムに与える影響も検討する必要があります。

5. ビジネスのあり方を考える

新収益基準への対応で負担が増える領域の1つは、契約のあり方、もっと言うとビジネスのあり方にある可能性があります。実際のところ、海外事例をみると、IFRS15号や米国会計基準のTopic606への対応で、契約のあり方まで踏み込んで検討するケースもあります。たとえば、1つの契約書に複数の履行義務が含まれていることから、契約書の書式を見直し、1つの契約につき1つの履行義務が対応するようにするといったものです。

契約というものは、業種や業態、取引慣行などの影響を受けますし、取引先との関係というものもありますから、そう簡単に変えられるものではないかもしれません。

しかし、もし新収益基準への対応で負担が増える原因が、あまり合理的でない理由によるならば、新収益基準にしたがって処理するという受け身の姿勢だけでなく、ビジネスのあり方を見直すという積極的な姿勢も、この会計基準への対応には必要でしょう。

「新収益基準クイックレビュー」サービスのご紹介

企業会計基準委員会（ASBJ）は、2017年7月に「収益認識に関する会計基準」（以下「新収益基準」という）の公開草案を公表しました。新収益基準を適用すると、収益認識の単位、金額、タイミングが変わる可能性があります。これに対応するには、会計ルールの変更や会計システムの変更にとどまらず、契約管理、販売管理および債権管理等に係るシステムや業務の見直しも必要になります。

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

「新収益基準クイックレビュー」サービスは、豊富なIFRS導入支援の経験に基づき、重要な影響を及ぼすと想定される論点を絞り込んだうえで、ヒアリングに基づく実態調査を実施し、新収益基準の適用による影響の程度のみならず、適用にあたっての課題の整理、対応すべき事項、対応コストの概算を、企業のご要望に合わせて取り纏めて報告します。

【問合せ先】

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザーサービス

東京事務所：03-3548-5120
大阪事務所：06-7731-1300
名古屋事務所：052-589-0500
info-aas@jp.kpmg.com

収益認識コンテンツ

ウェブサイトでは、マーケットで注目度の高いテーマを取り上げ、最新動向や解説、リサーチ、報告書などを紹介しています。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/revenue-recognition.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
アカウンティングアドバイザーサービス
マネージング・ディレクター 山本 浩二
TEL：03-3548-5120（代表電話）
koji.yamamoto@jp.kpmg.com

経営による ITリスクマネジメントが テクノロジーの活用を促進する

KPMG コンサルティング株式会社

IT リスクコンサルティング

パートナー 伊集院 正

テクノロジーが劇的に進化しているにもかかわらず、情報システム障害は依然多く発生しています。過去の経験が活かされず類似のトラブルの再発例が見られる一方、IoT、自動運転、デジタルレイバーなど先端テクノロジーの進展に伴いITリスクは複雑化の傾向にあり、今後益々トラブルの増加が懸念されます。以前より多くの企業がITリスクのマネジメントに取り組まれています、トラブルを未然に防げているのか、先端テクノロジーに対応できる仕組みとなっているのか疑問が残ります。

本稿では、その解決策として、経営によるITリスクマネジメン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。



伊集院 正

いじゅういん ただし

【ポイント】

- ー 情報システム障害は依然として多く発生しており、経営の悩みの種である。
- ー テクノロジーの進展は情報システムを複雑にし、情報システム障害を増やす。
- ー テクノロジーの効果を最大限享受するには、経営自らがITリスクを把握し判断を下す必要がある。
- ー 経営にはITリスクが可視化されたダッシュボードが必要である。

I. 依然として情報システムは経営の悩み

1. CIOの最終優先課題は「ITの安定」

KPMGおよびHarvey Nashが共同で実施した2017年度CIO調査¹ (図表1参照)によると、CIOのオペレーション上の優先課題は「安定的かつ一貫性のあるITの提供」がトップとなりました。過去1年間の増減率を見ても、21%と最大の増え方を示しています。

興味深いことに、同じく過去1年間の増加率が最大なものとして、「革新的な新製品・サービスの開発」があります。企業は革新的な新製品・サービス開発を積極的に進めているものの、安定的かつ一貫性のあるIT提供がこれに追いついていない可能性があります。過去3年間の推移を見ると、「安定的かつ一貫性のあるIT提供」はトップ3に入りながらも減少傾向にありました。今回、「革新的な新製品・サービスの開発」の大幅な増加に従い、再度増加に転じ始めた可能性があります。ITの安定は再びCIOの最優先課題となったと言えるでしょう。

2. 重要な情報システム障害は増加

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 発行の『SEC journal 50号』²によると、2017年前半 (1月～6月) における、報道された情報システム障害は23件でした。昨年度の件数 (41件) を考慮すると、それを上回る可能性は否定できません。また、これまでの経過を見ると、2009年にシステム障害に関する報道数は大幅に減ったものの、その後は増加傾向にあります (図表2参照)。CIOの最優先課題が「安定的かつ一貫性のあるIT提供」であり、かつ情報システム障害が増えていることから、依然として情報システム障害は経営の悩みの種であると言えます。

次章で、この原因について考察します。

II. テクノロジーの進展が情報システム障害を増やす

1. 情報システムが複雑化

世の中を見渡してみると、様々な場面で情報システムの複雑性

図表1 オペレーション上の優先課題

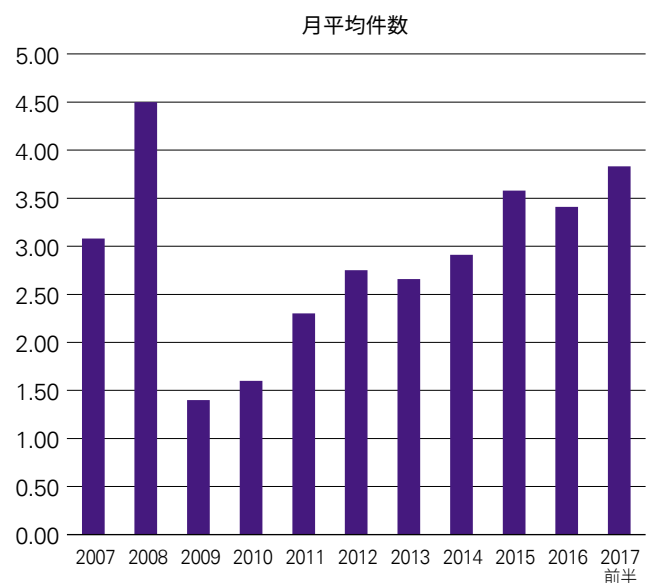
	2015年	2016年 (A)	2017年 (B)	過去1年間の増減*
安定的かつ一貫性のあるITの提供	57%	52%	63%	21%
オペレーションの効率性向上	61%	58%	62%	7%
業務プロセスの改善	58%	57%	59%	3%
コスト削減	54%	50%	54%	8%
革新的な新製品・サービスの開発	41%	42%	51%	21%
ビジネスインテリジェンス・アナリティクスの提供	47%	46%	46%	0%
事業変革の促進	48%	43%	42%	-2%
収益の拡大	42%	40%	40%	0%
サイバーセキュリティ	—	41%	40%	-2%
オペレーショナルリスクの管理とコンプライアンス	39%	36%	34%	-6%
顧客・見込顧客とのエンゲージメントの強化	38%	38%	31%	-18%
プロジェクト成功率の改善	29%	26%	23%	-11%
製品 (商品) の市場投入までの時間短縮	30%	26%	23%	-11%
新たなビジネスモデルによる競争優位性の確保	24%	24%	22%	-8%
モバイルコマースの促進	22%	19%	19%	0%
M&Aによるシナジー効果の創出	15%	13%	11%	-15%
ソーシャルメディアプラットフォームへの投資	9%	7%	7%	0%
持続的なグリーンITの実現	8%	7%	6%	-14%
ソーシャルメディアテクノロジーによるレピュテーション・マネジメント	9%	7%	5%	-29%

出典: 『Harvey Nash/KPMG 2017 年度 CIO 調査』(KPMG) < 2015 年から 3 年分揭示 > * : (B) ÷ (A) - 1 にて算出

1 『Harvey Nash/KPMG 2017年度CIO調査』(KPMG)

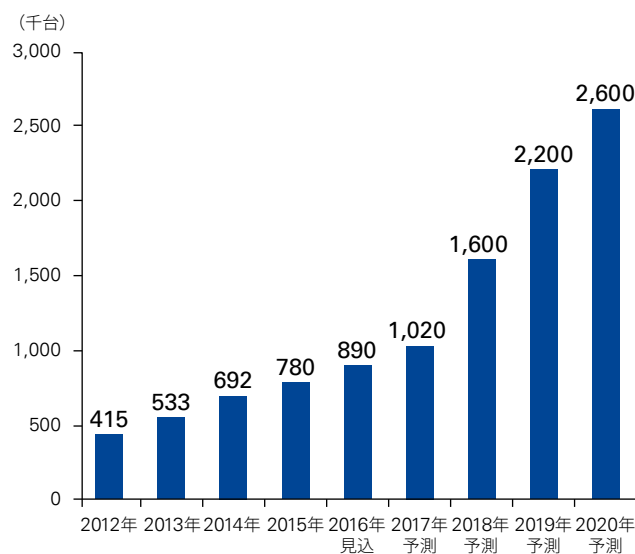
2 『SEC journal 50号』(独立行政法人情報処理推進機構 技術本部 ソフトウェア高信頼化センター、2017年9月1日)P.52「情報システム事故データ 情報システムの障害状況 2017年前半データ」より

■ 図表2 報道された情報システムの障害件数の推移



出典：『SEC journal 50号』（独立行政法人情報処理推進機構 技術本部ソフトウェア高信頼化センター）＜P52報道された情報システム障害件数の推移を揭示＞

■ 図表3 IP(ネットワーク)カメラ日本市場規模推移



出典：「IPカメラ国内市場に関する調査を実施（2016年）」（株式会社矢野経済研究所）
注1：メーカー出荷台数ベース（国内流通分） 注2：見込は見込値、予測は予測値

が増していることに気がきます。インターネット接続を可能とするIP化と、ソフトウェア規模を表すプログラムステップ数の数年間の推移を見てみます。

（1）広がるインターネット接続

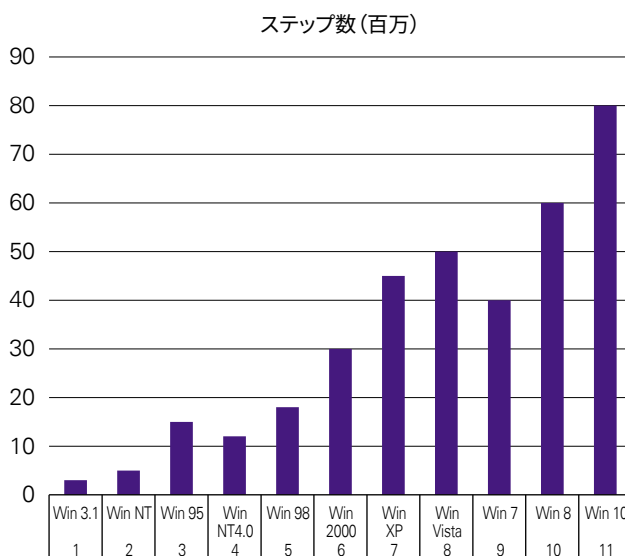
いまやPC、プリンター、電話のみならず家電製品にまで、IP化が浸透しています。図表3のとおり、監視カメラ国内市場もIP化が進みつつあり、2015年のIPカメラ市場は780千台（対前年比 112.7%）を達成しました。これは、監視カメラ全市場の約6割にあたり、2020年には2,600千台になると予測されています³。IP化により、社内はもちろん、外部ともインターネット回線を使用し暗号化通信を用いたシームレスな通信が可能となりました。旧来のメインフレームや制御系システムもIP化対応の小型コンピュータに置き換わり、リモート操作や自動化など業務の幅が大きく広がっています。スマートフォンを使い自宅の家電製品を操作する、または社内システムにアクセスし、リアルタイムの経営情報が閲覧できる時代です。一方、コンピュータ間の依存関係が広がり、コンピュータ機器障害やマルウェア感染機器が他のコンピュータ機器に悪影響を与え、結果として業務をストップさせる可能性が高まっています。

（2）拡大するソフトウェア規模

ソフトウェアの規模が拡大しています。マイクロソフトWindowsのプログラムステップ数を例に挙げると、Windows 3.1から最新のWindows 10までにプログラムステップ数は3百万行か

ら80百万行へと約27倍に増加していることがわかります（図表4参照）。参考までに記すと、メガバンク勘定系システムのプログラムステップ数は60百万行とされています。Windowsのソフトウェア規模が、メガバンクの勘定系システムを超えるほど膨張しているのです。ソフトウェアの規模が拡大すると、機能の細分化が進み、ソフトウェアの品質を維持することが難しくなります。プログラム間の組み合わせパターンが増えることで、網羅的な検証の難易度が高まり、ソフトウェアの品質低下に繋がります。なお、ここに挙げた

■ 図表4 Windowsのプログラムステップ数の推移



出典：KPMG作成

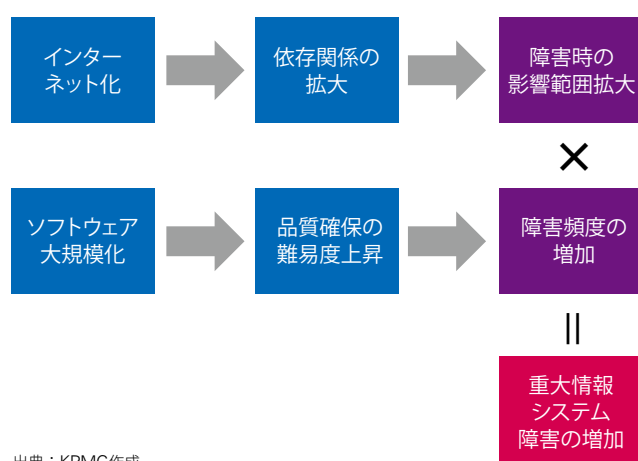
³ プレスリリース「IPカメラ国内市場に関する調査を実施（2016年）ー映像データの数値化で、新たな市場の登場が期待されるー」（株式会社矢野経済研究所、2016年10月19日）

プログラムステップ数の数値は相対的なイメージを持っていただくことを目的としており、数字の正当性を保証するものではありません。

2. 情報システム障害の増加原因は「コンピュータ間依存関係の拡大」と「品質確保の難易度上昇」

情報システムの複雑性が増す要因として、「コンピュータ間依存関係の拡大」と「品質確保の難易度上昇」の2つが考えられます。「コンピュータ間依存関係の拡大」は、インターネット接続が広がったことに起因しており、情報システム障害が発生した場合の影響範囲を拡大させます。また、「品質確保の難易度上昇」はソフトウェア規模の拡大に起因しており、情報システムの品質を低下させます。私たちの生活や仕事のやり方を大きく変えたインターネット接続と、多くの機能を持った最新ソフトウェアは、同時に重大な情報システム障害を増加させる原因の1つとも言えます。情報システム障害増加のメカニズムを図表5に示します。

■ 図表5 情報システム障害増加のメカニズム



III. 経営にITリスクマネジメントを組み込む

1. 経営層がITリスクをマネージする

ビジネスの現場では便利なITツールがあふれ、便利さを享受するためのコストも数年前に比べると格段に下がるなど、私たちはテクノロジーから多くの恩恵に与っています。こうした状況はリスクを実態より軽く捉える、またはリスクを受容し過ぎる傾向を生みやすく、リスクについて現場から経営層に意見し難いケースが見られます。たとえば、コンサルティング会社やITベンダーの先端テクノロジーを活用した理想像に安易にとびつき、プロジェクトを開始す

るや1年そこらで頓挫するケースは枚挙にいとまがありません。プロジェクト稟議時の資料ではリスクがほとんど議論されず、システムを使って業務をこうしたい、ああしたいといった将来の夢や希望ばかりが議論の中心となっているのが現状です。もちろん将来の夢は大事ですが、併せて経営層が現実のリスクについて真摯に受け止め判断を下すべきです。経営層が自らリスクを診て、自ら判断するマネジメントが必要なのです。これには経営層が正しくリスクを認知することが大切であり、そのためにはリスクの可視化が求められます。

2. ITリスクの可視化

ITリスクの可視化の1つにITリスクダッシュボードがあります。ITリスクダッシュボードの図表を見ることで、経営層は、どのリスクが高いのか理解できます。たとえば、図表6のITリスクダッシュボードは、ITのリスク領域を5つに分け、リアルタイムにリスクがリスク選好を越えていないかを見る「リスク選好度」、年間ベースのリスクマネジメント活動でリスクを有効にマネジメントできているかを見る「リスクマネジメント有効性」、さらに将来のリスクに対してのリスク担当の評価である「見通し」の3つの側面からリスクを表したものです。

「リスク選好度」とはリアルタイムに自社が選好したリスクを超えていないかを見る指標のことです。リスクは日々変化しているため、リスク領域ごとに重要リスク指標を紐付け、その動きを見ることで「リスク選好度」を測ります。図表7に、サイバーセキュリティとITオペレーションの例を挙げます。設定する重要リスク指標は、自社の規模や特性、さらにデータ収集の実現性を加味したうえで決定されます。

このような重要リスク指標を収集し、リスク領域ごとの「リスク選好度」への到達状況を評価します。すべての重要リスク指標がBreachターゲットに未達かつWarningターゲット未達が50%以下の場合、「リスク選好度」範囲内とするなど一定のルールの下、「リスク選好度」への到達状況を評価します。

「リスクマネジメント有効性」では、リスクマネジメント活動の有効性を見ます。これには2つの視点があり、1つはリスク評価を実施した時点のリスクを基に課題対応の進捗から現時点で想定されるリスクの大きさを示す残余リスクです。2つめは、リスクマネジメント活動の進捗を示し、重大リスク領域／課題の重大な未対応件数、および期限超過の割合がこれに該当します。

「リスク担当の見通し」は、リスク担当がこれらのリスク情報に加え、独自の知見や新たな情報を基に将来にわたってのリスクの見通しについて判断した結果を表しています。経営層はこの3種類の情報を基に、焦点をあてるリスク領域を特定し、リスク担当にさらなる詳細情報を求め対応方針を検討します。

図表6 ITリスクダッシュボード

リアルタイムの リスク増減		計画的な活動の進捗と その結果に基づく想定リスク量			リスクの専門家からみた リスクの増減の見通し	
リスク領域	「リスク 選好度」への 到達状況	リスクマネジメント活動の進捗			リスク担当の見通し	
		残余リスク	重大リスク領域／課題			
			重大な 未対応件数	期限超過の 割合		
全体	範囲外	高	28 ▼	25% ▲	増加	リスク選考度を越え・・・
ガバナンス& リスクマネジメント	範囲外	高	5 ▼	40% ▼	増加	RCSA残余リスクが高であり、・・・
ビジネス継続	範囲内	中	1 ●	100% ●	安定	重大リスク領域／課題はほぼ・・・
サイバー セキュリティ	範囲外	中	19 ▼	16% ▲	増加	リスク選好度を超え・・・
IT デベロップメント	範囲内	中	3 ●	33% ●	増加	今後プロジェクトが開始する・・・
IT オペレーション	範囲内	中	0 ●	0% ●	安定	重大リスク領域／課題は安定・・・

▼ 減少 ▲ 上昇 ● 変化なし

▼ 減少 ▲ 上昇 ● 変化なし

エグゼクティブサマリー
ITリスクは全体としてリスク選好度の範囲を超えており、リスクマネジメントは改善が必要である。
また、リスク担当の見通しではリスクは増加傾向にある。
RCSA残余リスクも、重大な未対応事案が複数件残っていることからリスクはしばらく高い状態が続くと考えられる。・・・

出典：KPMG作成

図表7 重要リスク指標の例

リスク領域	重要リスク指標の例 - (重要リスク指標の個 数は状況に応じて設定)	重要リスク指標 ターゲット	
		Warning	Breach
サイバー セキュリティ	90日を超えるアプリケーション上の重要な脆弱性の件数	>=1	>=3
	アクセス管理ソリューションが備わっていないアプリの割合	50	80
	フィッシングメール訓練にてクリックしたユーザ割合	15-20	>20
	リモートアクセスポリシー違反	3-5	>5
	時間内で認証されたユーザアクセスの割合	<95	<90
IT オペレーション	ストレージの稼働率	>75	>85
	ネットワーク稼働率	>40	>50
	メインフレームプロセッサの稼働率	>85	>95
	ビジネス部門からの変更リクエスト割合	>=9	>=10
	インシデント件数	>54	>56

出典：KPMG 作成

3. まとめ

1枚のITリスクダッシュボードですが、その背後には多様かつ大きなデータ群が存在します。こうしたデータをタイムリーに収集・集計したうえでビジュアル化するには、一定の労力と仕組みが必要となりますが、現在はRPAやAIなどのテクノロジーを利用することで実現できるようになりました。

テクノロジーが進展し情報システム障害が増えている現状において、経営層が自らITリスクを診て、自ら判断するマネジメントが必要です。そのためには経営層向けにITリスクを可視化することが効果的であり、テクノロジーの進展がこれを可能にします。テクノロジーを活用し経営層のITリスクマネジメントを整備することが、テクノロジーの効果を最大限に享受することに繋がります。

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 コンサルティング株式会社
IT リスクコンサルティング
パートナー 伊集院 正
TEL：03-3548-5111（代表電話）
tadashi.ijuin@jp.kpmg.com

ROICの活用による企業価値向上

株式会社 KPMG FAS

ディレクター 荒木 昇

コーポレート・ガバナンス改革による影響も一巡した感があり、ROE（自己資本利益率）に対する企業意識は確実に高まっています。しかしながら、一部ではROEの改善のみを目的とする取組みも散見され、企業の本来の目的が見失われているのではないかと懸念されるケースも見られます。企業の目的は企業価値の向上であり、ROEはこの延長線上にある目標として捉えるべきです。

企業価値を高めるためには、価値の源泉であるROIC（投下資本利益率）の改善が必要ですが、日本におけるROICの認知度はいまだ低く、経営に活用している企業はごく僅かしかありません。しかしながら、企業価値の向上を図るうえでROICの改善は避けて通れない道であり、その重要性は今後益々高まっていくでしょう。

本稿では、企業価値向上とROICの関係性、ROICを高めるために必要な取組みについて解説します。



荒木 昇
あらかし のぼる

【ポイント】

- ー 企業の目的はROEの改善ではなく企業価値の向上であり、そのためには価値の源泉であるROICを高めることが有効である。
- ー ただし、ROICのみを重視した経営では縮小均衡に陥るリスクがあることから、企業価値向上のためには、規模、成長性、効率性をバランス良く高めることが必要である。
- ー 投資家は、日本企業の資本効率向上に向けた課題として、事業の選択と集中（経営ビジョンに即した事業ポートフォリオの見直し・組換え）を挙げている。
- ー 事業の選択と集中が進まない原因は、事業の評価に企業価値と直結するROICなどの指標が利用されていない点、課題事業が「コア・ノンコア」ではなく「不採算か否か」という視点で定義されている点などにある。
- ー 近年では、ノンコア事業に対してカーブアウトを活用することで、戦略的に事業ポートフォリオを組換え、企業価値の向上に取り組んでいるケースもみられる。

1. 企業価値向上に必要なKPIとは？

1. 企業の目的はROEではなく企業価値の向上

「コーポレート・ガバナンス改革元年」といわれた2015年から2年余りが経過しました。中期経営計画や決算説明資料においてROEの目標や実績を開示する企業は増加しており、ROEに対する日本企業の意識は確実に高まっているものと思われます。株主価値やその源泉であるROEを重視する経営姿勢は当然否定されるものではありませんが、一部では「ROE」という指標を高めることのみが目的となっており、本来の目的である「企業価値の向上」が意識されていないのではないかと感じられるケースも散見されます。

図表1は「企業が中期経営計画で公表している指標」と「投資家が経営目標として重視すべきと考える指標」に関する調査結果です。このグラフからも、企業のROEに対する意識の高さは見て取れますが、一方で、企業は売上高、利益、売上高利益率といった「フロー指標」を重視しており、資本生産性に対する意識は依然として低いままということも分かります。

これに対して、投資家はフロー指標と同等、むしろそれ以上に資本生産性指標を重視しています。企業に対する投資家の本質的な期待は、企業価値を高めることによる株主価値の向上にあります。多くの投資家は、ROIC（Return on Invested Capital：投下資本

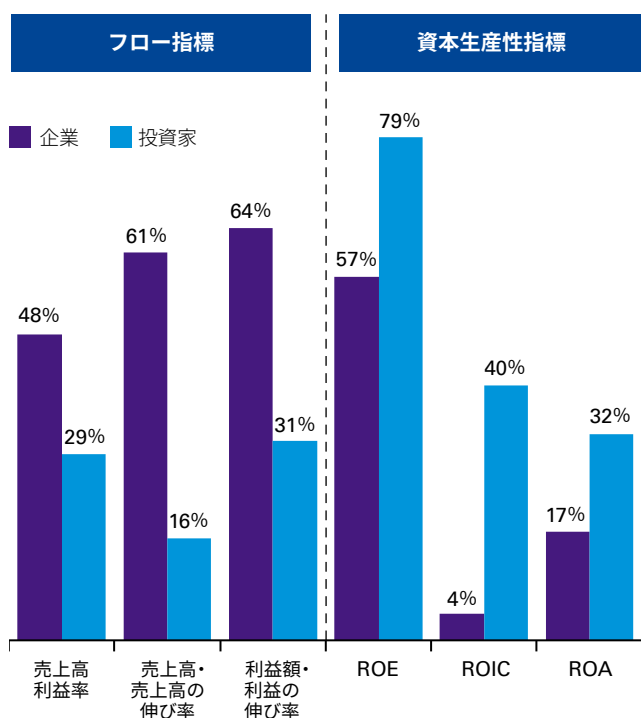
利益率）から資本コストであるWACC（Weighted Average Cost of Capital：加重平均資本コスト）を控除したROIC Spreadを企業価値の源泉と考えており、ROICを投資判断における重要な指標と位置付けています。したがって、企業が目的とすべきは「ROEの向上」ではなく「企業価値の向上」であり、そのためには企業価値の源泉であるROICを高めていくことが求められているといえます（図表2参照）。

図表2 企業価値と株主価値の関係

企業価値	有利子負債	企業価値	株主価値
	資本生産性指標	ROIC	ROE
	株主価値	資本コスト	WACC
		ROIC Spread (ROIC-WACC)	Equity Spread (ROE-CoE)



図表1 企業が中計で公表している指標／投資家が経営目標として重視すべきと考える指標



出典：平成28年度 生命保険協会調査「企業価値向上に向けた取組みについて」をもとに KPMG FAS作成

なお、図表1では、投資家がROAよりもROICを重視しているという点にも注目すべきです。ROAも有用な資本生産性指標ではありますが、資本コストとの比較が困難であり、企業価値との関連性がROICよりも弱いことから、投資家はROAよりもROICを重視しているものと思われます。このため、企業は単にROICの水準を評価するのではなく、資本コストとの比較によりROICを評価する必要があります。

2. フロー指標とROICのバランスが重要

ROICは、事業に投じた資金がどのくらいのリターンを生み出したか（投資効率）を測る指標であり、計算式は以下のとおりです。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}}$$

売上高や利益といったフロー指標のみを重視すると、利益を増やすためにいくら資金を投じたのか、といった投資効率の観点から経営管理から欠落してしまいます。極端な例として、多額の投資を行ったにもかかわらず利益がまったく増えなかったケースを考えると、利益に変動はないため、フロー指標のみによる管理では、この投資の失敗を把握することはできません。限りある経営資源を効

果的かつ効率的に活用するためには、フロー指標だけでなく、投資効率を測るROICも重視した経営管理が有効です。

ただし、ここで注意が必要なのは、ROICのみを重視すると本来の目的であった企業価値が損なわれる可能性があるという点です。ROICは効率性を表す指標であるため、これを高めることに注力すると、計算式の分母を構成する投資が抑制され、事業が縮小均衡に陥るリスクがあります。企業価値向上のためには、規模、成長性、効率性をバランス良く高めていくことが求められます。

これまでフロー指標のみで経営管理を行ってきた企業にとって、ROICは重要な経営指標となりますが、フロー指標が重要でなくなるという訳ではありません。フロー指標を管理することにより規模や成長性を高め、これらに加えてROICを活用して投資効率を高めることで、企業価値向上に繋げることができるのです。

II. ROICを高めるためには

1. 資本効率改善のための課題

企業価値向上を目的としてROICを高めるためにはどのような取り組みが必要となるのでしょうか。図表3は、企業と投資家の資本効率向上に向けた取り組みに対する認識の調査結果を示しています。「製品・サービスの競争力強化」については、企業・投資家ともに重要と認識しています。一方で、企業が重視している「コスト削減の推進」や「事業規模・シェアの拡大」を投資家は重視していません。投資家が最も重視しているのは、「事業の選択と集中（経営ビジョンに即した事業ポートフォリオの見直し・組換え）」であり、これを日本企業の課題と考えているものと思われます。

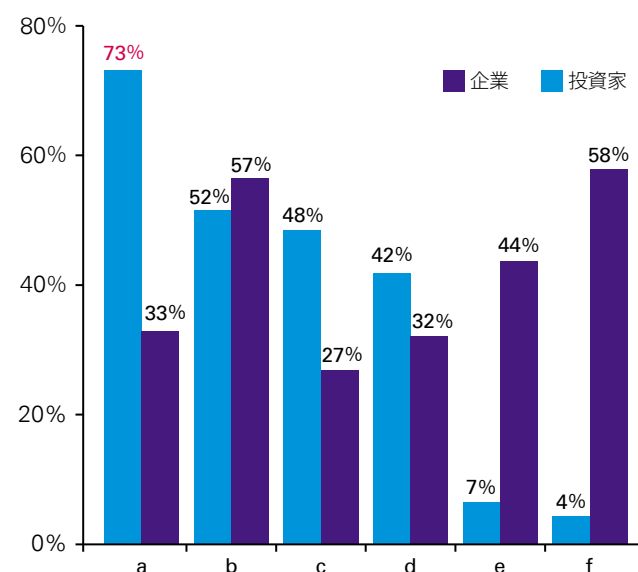
2. 事業の選択と集中が進まない原因

では、投資家が課題と考えている「事業の選択と集中」が進まない原因はどこにあるのでしょうか。原因の1つとしては、事業の業績を評価する際に、企業価値に直結するROICなどの指標が活用されていない点が挙げられます。つまり、企業と投資家で事業の良し悪しを判断する物差しが異なっていると考えられます。これは、図表3の「収益・効率性指標を管理指標として展開（全社レベルでの浸透）」に関する企業と投資家との認識ギャップからも読み取ることができます。

また、事業ポートフォリオに関する基本的な考え方が、企業と投資家で異なっている点も、投資家の不満原因と考えられます。事業ポートフォリオを管理するに当たって、多くの企業は事業の成長性と収益性を重視していますが、投資家はこれらだけでなく経営ビジョンとの整合性（コア・ノンコア）の観点も重視しています。

「成長余地のないノンコア事業だとしても、安定的に利益を創出しているのであれば問題ない」とする企業もありますが、企業価値

■ 図表3 企業が資本効率向上に向けて実施している取り組み／投資家が期待する取り組み



- a. 事業の選択と集中（経営ビジョンに即した事業ポートフォリオの見直し・組換え）
 b. 製品・サービスの競争力強化
 c. 収益・効率性指標を管理指標として展開（全社レベルでの浸透）
 d. 採算を重視した投資
 e. 事業規模・シェアの拡大
 f. コスト削減の推進

出典：平成28年度 生命保険協会調査「企業価値向上に向けた取り組みについて」をもとに KPMG FAS作成

向上の観点からは、価値向上に寄与しないノンコア事業を継続するよりも、コア事業に経営資源を集中し、その価値を高めることが有効といえます。また、不採算事業を撤退・売却の対象としている企業も多いと思いますが、限りある経営資源を有効活用し、企業価値向上を図るためには、企業が目指すべき方向性と位置付けが異なる事業は、その収益性にかかわらず事業の入換えの対象とすべきといえるでしょう。

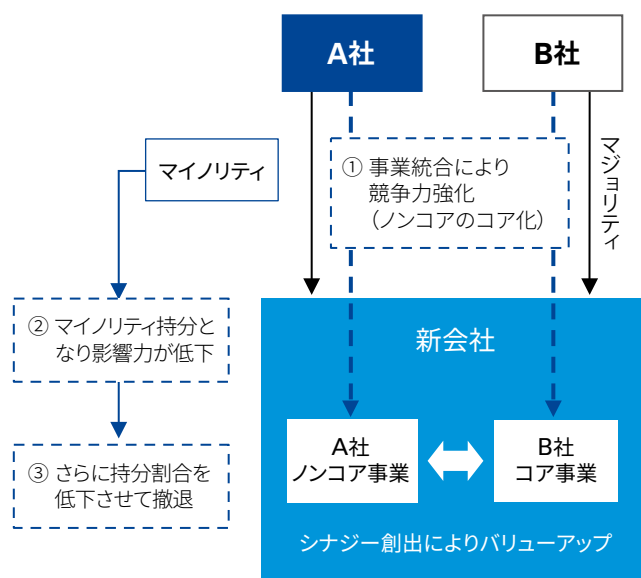
入換え対象となる事業にとっても、ノンコア事業という位置付けの下で十分な投資資金が与えられない環境よりも、当該事業を必要としている企業の中でコア事業として積極的に投資を行い、成長性や収益性を向上させることが、お互いの企業、事業部門、従業員、他のステークホルダーにとって望ましく、Win-Winの関係になるはずです。

3. ノンコア事業に対するカーブアウトの活用

日本では、ノンコア事業の売却に対してネガティブなイメージを抱く人も多く、経営者がレピュテーションを気にするばかりに売却

に踏み切れないケースもあるでしょう。この点については、近年ではカーブアウトを活用して、戦略的に事業ポートフォリオの組換えを進めているケースも多くみられます。具体的には、他社との事業統合を利用し、時間をかけて事業撤退を進める方法です（図表4参照）。他社との事業統合であれば、統合によるシナジー効果を期待することができるだけでなく、ノンコア事業がコア事業化されるため、社内外に事業の成長や収益性向上を目的とした再編という前向きなイメージを与えることができます。また、カーブアウトで事業を切り出して、子会社化し、PEファンドから出資を受けて、当該子会社は当該PEファンド傘下で事業の成長を目指すケースもみられます。

図表4 ノンコア事業に対するカーブアウトの活用



これらの方法により、当該事業に対する自社の持分割合を低下させ、その後、他社とのさらなる統合や持分の一部売却などにより連結から除外したうえで持分を完全に売却する、といったプロセスに10年以上をかけて取組み、段階的に撤退するケースもあります。

III. 最後に

昨今の企業業績の回復や財務健全性の改善を背景に、多くの企業が成長戦略としてM&Aなどの投資機会を窺っています。業務上、PEファンドなどのM&Aをサポートさせていただく機会が多くありますが、ここ数年、入札案件における買収価格が高騰していると感じることが少なくありません。このため、多くの企業やPEファンドは「買いたくても買えない」状況にあります。逆に言えば、ノンコア事業を抱える企業にとって最高の「売り時」であるともいえます。

グローバル化の進展による海外企業との競争激化、国内人口の減少による需要縮小など、近年の日本企業を取り巻く環境は厳しさを増しています。また、情報技術の急速な進化により製品・ビジネスモデルの模倣スピードも速まっており、製品やサービスの価格維持は困難を極めています。このような激しく変化する経営環境の下で、企業価値を高めていくためには、ROICを重視した事業ポートフォリオ管理を進めるとともに、ノンコア事業のカーブアウトなどを活用することより、適時・適切に事業ポートフォリオの組換えを進め、経営の柔軟性とスピードを高めることが肝要です。

ROIC経営 稼ぐ力の創造と戦略的対話



2017年11月刊

【編】KPMG FAS あずさ監査法人

日本経済新聞出版社・196頁

2,000円(税抜)

本書は、企業価値向上に必要な「資本生産性の向上」と「資本コストの低減」をメインテーマとし、稼ぐ力を表すKPIとして注目されているROICを活用した「ROIC経営」について取り上げています。

経営や実務の現場での使用に耐えるように複雑なファイナンス理論は極力排し、ROICを社内で展開するうえでのポイントやROIC経営を支えるためのバランスシートマネジメントのあり方、資本コストを低減するための投資家との戦略的な対話を行うことによる効果といった、企業価値の向上施策について、具体的な事例などを用いて詳しく解説しています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

ディレクター 荒木 昇

TEL : 03-3548-5772 (代表電話)

noboru.araki@jp.kpmg.com

仮想通貨とFinTechを巡る最新の規制動向

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

金融ビジネスの基盤となる法規制が大きく転換しつつあります。

2017年11月16日に開催された金融審議会では、金融担当大臣の諮問を受けて、IT（情報技術）の進展等を踏まえた検討を行う「金融制度スタディ・グループ」を設置することが決議されました。

今後、同スタディ・グループにおいて銀行法、資金決済法および貸金業法といった現行の業態別の金融規制について、機能別・横断的な法体系へのシフトを検討するとともに、「金銭」といった金融ビジネスの根幹にかかわる金融規制の定義の横断化についても検討を進めることになります。

本稿では、執筆時点（2017年11月30日）の情報に基づいて、こうした抜本的な金融規制の改正が検討される背景について確認するとともに、このような改正が実施されることによる金融ビジネスへの影響について解説します。

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



保木 健次

ほき けんじ

【ポイント】

- ー ITの進展による顧客の変化と金融サービスの高度化がもたらした金融ビジネスの「アンバンドリング」と「リバンドリング」の拡大は、業態別の規制から機能別・横断的な法体系へのシフトの検討に繋がった。
- ー ビットコインをはじめとする仮想通貨の台頭は、「金銭」といった金融ビジネスの根幹となる基本的概念を大きく転換するだけでなく、金融機関に対して法定通貨をベースとしたビジネスモデルとは異なるモデルへの転換を促している。
- ー 金融機関は、「アンバンドリング」される機能ごとに競争力とビジネスの将来性について見直すとともに、顧客ニーズを基点に異業種と連携するオープン・イノベーションへの取組みを進めていくことが重要である。

I. FinTechの進展と新たな法改正の動き

1. 業態別から機能別・横断的な金融規制へ

2017年11月16日に開催された第39回金融審議会総会・第27回金融分科会合同会合において、機能別・横断的な金融規制の整備等、情報技術の進展その他のわが国の金融を取り巻く環境変化を踏まえた金融制度のあり方について検討を行うことが決議されました。

その後、「金融制度スタディ・グループ」(以下「金融制度SG」という)が立ち上げられ、同年11月29日に第1回会合が開かれました。今後は、金融制度SGの議論を取りまとめた報告書の公表やワーキング・グループ等への改組、同グループとしての議論および最終報告書のとりまとめ等を経て2020年かそれ以降の関連法制の改正に向けた動きが進められていくものと考えます。

これまで、いわゆるFinTechの進展に対応して、2016年6月の銀行法等や資金決済法、2017年6月の銀行法等と2年続けて法改正されてきました。

2016年6月の銀行法等の改正では、銀行等の子会社の業務範囲に係る制限を緩和して、銀行によるフィンテック企業への出資を可能にするとともに、資金決済法の改正により仮想通貨交換業者に対する登録制が導入されました。

2017年6月の銀行法等の改正では、家計簿アプリやクラウド会計ソフトを念頭に電子決済等代行業者に対する登録制が導入されるとともに銀行等に対してオープンAPIの導入に係る努力義務等が課せられました。

金融制度SGにおける検討は、これらに続く第3弾の法改正に繋がるものですが、業態別から機能別・横断的な法体系へのシフトや「金銭」といった金融の基本概念が変わる可能性があるなど、これまでの2回とは異なる抜本的な改正になると考えられます。

銀行法

第2条 この法律において「銀行」とは、第四条第一項の内閣総理大臣の免許を受けて銀行業を営む者をいう。

2 この法律において「銀行業」とは、次に掲げる行為のいずれかを行う営業をいう。

- (1) 預金又は定期積金の受入れと資金の貸付け又は手形の割引とを併せ行うこと。
- (2) 為替取引を行うこと。

こうした立て続けの法改正や抜本的な規制アプローチの変更は、金融ビジネスを巡る競争環境に従来の延長線上ではなく、非連続的な変化が起きていることを示しています。

2. 法改正を検討する背景と現行法制の課題

金融審議会および金融制度SGにおいては、今回の法改正の背景として次のような金融システムを取り巻く環境に関する4つの変化を提示しています。

【金融システム取り巻く環境の変化】

- 金融サービスを個別の機能に分解し提供するアンバンドリングおよび複数のサービスを組合せて提供するリバンドリングの動きの拡大
- 銀行に類似した金融仲介(シャドー・バンキング)の拡大
- 金融機関のビジネスモデル再構築
- デジタル通貨の出現等

また、現行法制の特徴と課題として、業態別の法体系に伴う業態間の規制差異、「金銭」といった金融に関する統一的な基本概念の欠如および環境変化に対応していない規制の存在を挙げ、それぞれの課題に対して、機能別・横断的な法体系、金融規制における基本概念の横断化および変化に対応した規制の見直しといった検討の方向性が示されています。

これらの論点のなかで金融機関にとって押さえておくべき重要なポイントは、金融サービスのアンバンドリング・リバンドリングとそれに対応するための規制の機能別・横断的な体系への変更、およびデジタル通貨の台頭と「金銭」等の金融の基本概念の横断化の2つだと考えます。

II. FinTechの進展への対応

1. アンバンドリングされた銀行業務の競争相手

今回の法改正の検討における1つ目のポイントは、アンバンドリング・リバンドリングの拡大と業態別から機能別・横断的な法体系への変更です。

銀行法等、銀行は免許を取得することによって「預金」、「貸付け」および「為替取引」といった銀行業を営むことが認められます。言

図表1 銀行固有業務と類似の金融サービスの比較

銀行固有業務	預金・為替取引	為替取引	貸付
類似業務	前払式支払手段	資金移動業	貸金業
根拠法	資金決済法	資金決済法	貸金業法
規制水準	自家型:届出制 第三者型:登録制	登録制	登録制
制約	原則払い戻し禁止	少額(100万円以下)に限る	預金を受け入れない

い換えると、たとえば、「為替取引」に係る業務だけを行いたい企業があっても、免許という厳格な規制に服する必要があります。

しかしながら、これらの銀行業務は一定の制約の下で、下記のように銀行免許を取得することなく類似の金融サービスを提供することが可能となっています。これがいわゆるアンバンドリングされる金融サービスの典型例となります（図表1参照）。

アンバンドリングされた金融サービスは、顧客ニーズに合わせて他のサービスとリバンドリングして提供されることが多くなります。たとえば、オンラインショッピングモールを運営する商流プラットフォームなどは、電子商取引だけでなく、資金移動業者として送金サービスを提供したり、貸金業者として後述する出店者に対するトランザクション・レンディングを提供したりすることがあります。

海外では、商流プラットフォームが、電子商取引を核にしつつ、預金・融資・為替取引に類するサービスを組み合わせる、つまりアンバンドリングした銀行業務のすべてをリバンドリングすることで実態として銀行と同等の業務を行っている例も存在します。

金融機関が留意すべきなのは、リバンドリングする業務は金融サービスとは限らないということです。このことは金融ビジネスにとって2つの変化を与えます。

1つ目の変化は、これまでよりも格段に顧客接点を持つ企業数は減ることになり、その競争は金融・非金融の垣根を越えて行われることです。たとえば、顧客ニーズが商品選択、価格比較、購入決定、資金決済、商品の受領に至る一連のフロー全体の利便性向上である場合、リバンドリングして顧客との接点を持つ企業は1つとなります。

もう1つの変化は、2つの観点からオープン・イノベーションの必要性が高まることです。1つは、顧客との接点を持つために金融サービス以外の機能を提供する異業種との連携です。もう1つは、リバンドリングされる金融サービスの分野で自社サービスが選ばれるよう競争力を高めるためにベンチャー企業等と協働するオープン・イノベーションです。

2. 台頭する新しい資金調達手段

預金・貸付け・為替取引をフルラインでサービス提供していることはかつてほど顧客に訴求する効果を持たなくなり、アンバンドリングされた個々の金融サービスの競争力が問われることとなります。つまり、金融機関は、ITを駆使して利便性の高い金融サービスを提供する企業とその金融サービス単体の競争力で立ち向かっていくことになります。

たとえば、近年「貸付け」の分野で金融機関と競合するのは従来の貸金業者ではなく、豊富なデータとAI（人工知能）等を駆使した低コストかつ迅速な融資判断が特徴のトランザクション・レンディングになります（図表2参照）。

■ 図表2 トランザクション・レンディングと銀行融資の比較

	トランザクション レンディング	銀行融資
売上げ・CFの把握	日々の売上げ・決済データ	決算書を含む多数の提出書類
担保・保証	原則不要	原則必要
審査機関	短い	長い

日々の売り上げデータや顧客の評判など企業の返済能力を判断するための正確かつ膨大なデータを有する商流プラットフォームは、AI等を駆使して迅速かつ精度の高い融資判断をするだけでなく、資金ニーズさえも容易に把握できます。

もう1つ、「貸付け」の競合として急速に台頭してきているのが、仮想通貨による資金調達であるICO（イニシャル・コイン・オファリング）です。

黎明期であるICOについては、利用者保護に係る制度整備等いくつかの課題があるものの、利用が出店者や会計ソフト利用者に限定されるトランザクション・レンディングと異なり、あらゆる企業の資金調達ニーズに対応する潜在性を有しています。

こうした顧客利便性の高い金融機関を通じない資金調達手段が拡大している環境変化のなかで、金融機関は、金融サービスをフルラインで提供できることではなく、貸付けといった個々の金融サービスの競争力を磨くことで、新たな金融サービスと競争していかなければなりません。

III. 仮想通貨の台頭への対応

1. 「金銭」の概念が変わる

今回の法改正の検討におけるもう1つのポイントは、デジタル通貨の台頭と「金銭」等の金融の基本的概念の横断化です。

デジタル通貨には、ビットコインに代表されるいわゆる仮想通貨のほか、世界の中央銀行が盛んに研究している法定デジタル通貨、民間銀行が発行を計画しているデジタル通貨まで多様な種類が含まれます。

これらデジタル通貨の台頭や発行に向けた検討の拡大により、現在「金銭」の概念が大きく揺らいでいます。たとえば、金融商品取引法のいわゆる集団投資スキームの定義では金銭で出資または拠出したものが同スキームに該当しますが、「金銭」に仮想通貨が含まれないとICOは集団投資スキームに該当しないということになります。また、貸金業法も「金銭の貸付け」となっており、法定通貨による貸付けは規制対象となる一方で仮想通貨の貸付けは規制の枠外という事態が生じ得ることになります。

今回の法改正の検討では、この「金銭」といった金融の基本的概念が変更される可能性があります。銀行が金銭的価値の移転や保存に関与できない仮想通貨が法的にも「金銭」や「売買」の資金決済手段として認められる場合、銀行は、ビジネスモデルを大きく転換せざるを得なくなると考えます。

2. 仮想通貨の普及とICOの台頭が変えるビジネス環境

仮想通貨の普及は、銀行固有業務の1つである為替取引のビジネス環境を一変させます。これまで為替取引は、前述の資金決済法で認められるアンバンドリング業務を除いて、規制によって銀行が独占的に提供してきました。

他方、仮想通貨は、エンドユーザー同士で直接金銭的価値の移転が可能であるため、銀行は為替取引を独占することはできなくなります。仮想通貨による価値移転が法的に認められると銀行は、代替手段を有する顧客に対して為替取引を営業することになりビジネスの前提が大きく変わります。

また、「金銭」や「売買」の概念に仮想通貨が含まれ、ICOに係る法規制が整備されると、前述のようにトランザクション・レンディングの拡大も含めた企業の資金調達手段の選択肢は大きく広がり、利便性の向上を図るなど競争力を高める施策を講じない限り、銀行融資の競争力は大きく低下する可能性があります。

そして、顧客データを集めるために必要な顧客との接点（インターフェイス）を巡る競争も激化しています。金融ビジネスの領域では、台頭する家計簿アプリやクラウド会計システム等の顧客と金融サービス提供者の間に立ってビジネスを行う電子決済等代行業者に対して登録制が導入2017年6月に導入されました。

電子決済等代行業者の場合、最終的な金融サービスは金融機関が提供するという点が特定の領域に特化したノンバンクプレーヤーによる金融サービスの提供や仮想通貨による金融機能の代替と異なりますが、顧客インターフェイスを金融機関から奪うという点においては変わりありません（図表3参照）。

前述のように顧客と接点を持つ企業は今後絞られていく傾向が強まります。そのなかで、企業の競争力を左右する顧客データは当該顧客接点を有する企業に集中していくことになります。

金融機関は、特定分野に特化したノンバンクプレーヤー、電子決済等代行業者のような中間的業者や商流プラットフォーマー、さらに銀行にとっては仮想通貨の台頭といった環境変化から生じる顧客とのインターフェイスとそこから得られる顧客データの喪失という課題に直面しています。

2. フルライン（自前主義）からオープン・イノベーションへ

金融機関だけでなくあらゆる企業にとって、個々のサービス単位でもリバンドリングしたパッケージであっても顧客ニーズを満たすことが最優先事項となっています。

個々のサービス単位では、単体で顧客に選ばれる、または、リバンドリングされる際に組み合わせの1つとして選ばれるサービスとなるよう他社との連携を含めたオープン・イノベーションを通じた競争力強化が必要になると考えられます。

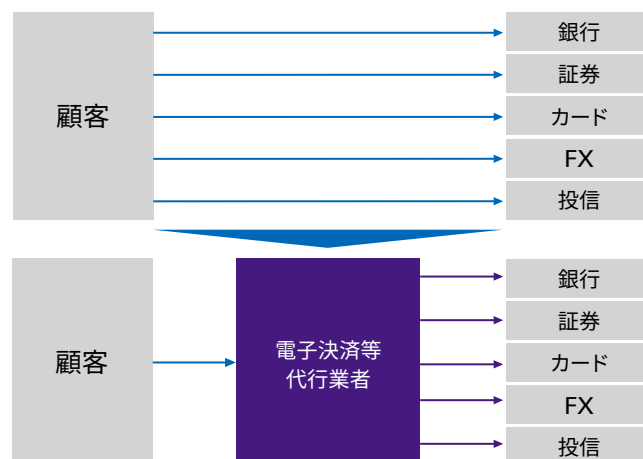
また、リバンドリングしたパッケージを販売する場合は、自社サービスにこだわることなく、自社の競争力が弱いサービスや持っていないサービスに顧客ニーズがある場合は、積極的に異業種を含めた他社のサービスと連携していくオープン・イノベーションが求められます。

IV. 金融機関が直面する課題

1. ユーザーインターフェイスと顧客データの喪失

日常生活がデジタル化され、顧客のニーズを把握するために有用な情報が増加する中、マス市場も含めて顧客ニーズを満たす商品やサービスでなければ売れない傾向が強まっています。

図表3 電子決済代行業者の台頭による顧客接点の変化



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

eSportsの振興を通じた 地方創生・新しい生き方の実践

有限責任 あずさ監査法人

スポーツビジネス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 土屋 光輝

アシスタントマネジャー 得田 進介

KPMG コンサルティング株式会社

パブリックセクター

パートナー 関 穰

Advanced Innovative Technology

パートナー 林 泰弘

マネジャー Hyun Baro

eSportsは、「エレクトロニック・スポーツ」の略で、広義には、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であり、コンピューターゲームやビデオゲームを使った対戦を「スポーツ競技」として捉える際の名称です¹。他のスポーツと同じように複数のプレイヤーにより組成されたチーム同士の対戦について、メジャーな大会では観客数が数万人規模にのぼる大規模スポーツイベントとして行われ、放映権の売買等が大きなビジネスにもなっています。2000年頃に登場したeSportsは、現在、北米と韓国においてプロ・プレイヤーの活躍など大きな盛り上がりを見せています。韓国のチーム「SK Telecom T1」に所属するスタープレイヤー、Faker選手の年俸は30億ウォン（約2.9億円）と言われており、日本のプロ野球選手のなかでもトップクラスの選手と同等の年俸と推定されます。

本稿では、世界的に盛り上がりを見せるeSportsの振興を通じた地方創生・新しい生き方の実践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、筆者らの私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- － eSportsはスポーツ産業として大きく発展する可能性を秘めている。そのために運営・経営に係る透明性の確保、分かりやすさ、地域への密着とグローバルへのチャレンジの両立が重要である。これはスポーツ産業全体にも通じる。
- － eSportsのイベントの開催、運営にあたって、既存のスタジアム・アリーナおよび、現在、日本各地で建設中または建設が予定されているスタジアム・アリーナの活用を念頭に置くこと。特に、国が推進している「スタジアム・アリーナ改革」の施策を深く理解することが不可欠である。
- － 地方創生や人生100年時代の新しい生き方を実践する手段の1つとしてeSportsが有効である。



土屋 光輝
つちや みつてる



得田 進介
とくだ しんすけ



関 穰
せき みのる



林 泰弘
はやし やすひろ



Hyun Baro
ヒョン・バロ

1 一般社団法人 日本eスポーツ協会 (JeSPA)

I. 注目されるeSports

eSportsは、2022年に中国・杭州市で開催される「第19回アジア競技大会」において正式種目として採用されることが既に決定しています。また、2017年8月28日付けSouth China Morning Postに掲載された国際オリンピック委員会のバッハ会長のインタビュー記事では、2024年にパリで開催されるオリンピックにおいてeSportsの正式種目としての採用について「何かを言うにはまだ早すぎる」といった主旨の慎重な見解を示したものの否定されなかったことから、オリンピックに正式種目として採用される可能性について言及している報道もあります。さらに、アメリカのプロバスケットボール協会（NBA）やフランスやスペインの名門サッカークラブがeSportsへの参入を発表し、プレーヤーの獲得・契約を進めています。

一方、日本においては、一部のゲームプレーヤーの間で盛り上がりを見せ始め、また競技団体の設立・統合などの動きもあり、今後、産業として大きく伸びる可能性を秘めています。米国や韓国に比べると普及の余地が大きく、先行する米国、韓国で発展した成功の要因と、その発展の過程で明らかになった課題を考察し、日本にとっての学びとすることが有効と考えます。

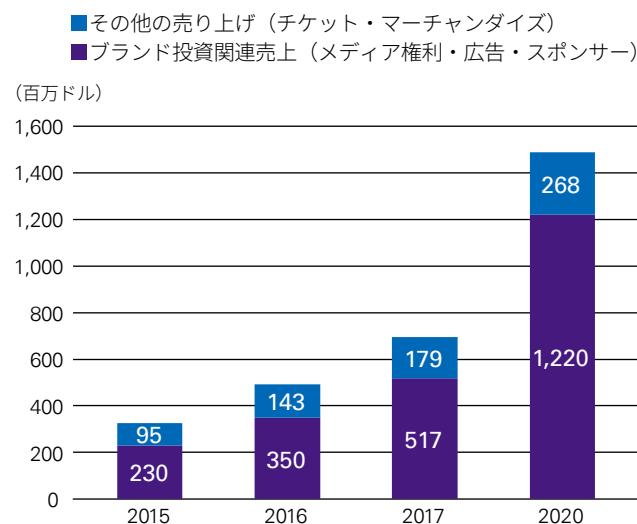
私たちKPMGは、日本においてスポーツが産業としてさらに発展するなかで、eSportsが既存のスポーツを補完する役割を担うことでスポーツ産業全体の発展に寄与すると考えています。日本ならではのeSportsの発展を目指すうえで以下を重視することが有効と考えています。

- ① 運営・経営に係る透明性の確保
- ② 誰にとっても分かりやすい面白さの創出
- ③ 既存、建設中、建設予定のスタジアム・アリーナの活用
- ④ 地域密着とグローバルチャレンジの両立

で、北米、韓国、中国の3大市場で全体の59%を占めています。さらに、2020年には1,488百万ドル（約1,657億円）に拡大すると見込まれています。2015年から2020年の年平均成長率は35.6%です。売上の内訳は、放映権料、広告料、スポンサーシップ料が全体の74%を占め、残りは関連グッズやチケット等の販売によるものです。

公表されている調査データが限られているため、近い年代で比較するとeSportsの2015年の売上の約325百万ドル（約362億円）は、メジャーリーグの2010年の売上²の約1/20、日本のプロ野球の2008年の売上³の約1/5の水準です。また、サッカーで比較した場合には、英国のプレミアリーグの2017年の売上⁴の約1/10であり、日本のJリーグの2008年の売上⁵の約1/2の水準で、約20年前のJリーグとほぼ同じ水準です。2020年には、日本国内で人気の高いプロ野球とJリーグの総収入を超える規模に成長する可能性が高いと考えられます（図表1、2参照）。

図表1 eSports売上成長率

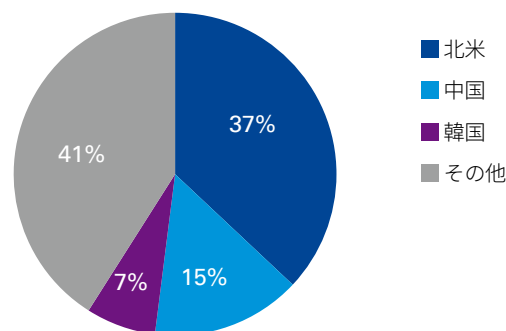


出典：Newzoo 2017 Global Esports Market Reportを基にKPMG作成

II. eSportsとは？

eSportsの言葉の定義は前述したとおりであり、PCなどの電子機器を利用してサイバースペース上で取り組むスポーツです。現在は、主にサッカーや自動車レースといった「スポーツゲーム」、「リアルタイム戦略シミュレーションゲーム」、「シューティングゲーム」という3つのジャンルを中心に、市販のゲームソフトが使用されています。オランダのゲーム市場調査会社Newzooが2017年2月に公表したレポートによると、2017年のeSportsの世界全体での売上は、696百万ドル（約775億円）で前年比41.3%の成長になる見込み

図表2 eSportsグローバル売上



出典：Newzoo 2017 Global Esports Market Reportを基にKPMG作成

2 Forbes「The Business of Baseball」
 3 「週刊東洋経済」2010年5月15日号
 4 Deloitte Annual Review of Football Finance2017
 5 「週刊東洋経済」2010年5月15日号

III. 米国、韓国における成功の要因と課題

eSportsは2000年頃に登場して以来、米国、韓国、そして最近では中国において非常に盛り上がりを見せています。こうした国々で普及するに至った要因は以下と考えます。

- ① 国民、地域の嗜好にあった競技(シナリオ、種別)の選定
- ② 魅力ある賞金の設定
- ③ スポンサーの獲得

一方、日本での普及を考えた場合、課題となる事項は以下のとおりです。

- ① 日本では緻密な戦略や操作が要求され、対戦により明確な勝敗が決するタイプのコンピューターゲームの人气がそれほど高くなく、FPS(First Person Shooting: 一人称視点の銃撃戦ゲーム)やRTS(Real Time Strategy: リアルタイムで行う戦略型シミュレーションゲーム)等のeSportsが普及する素地があるとは言にくい。対戦型に代わる新たな日本らしい競技を提言することが重要。
- ② 日本では、「ゲームは子供の遊び」という意識が未だに強く、ゲーム競技者を育成する機会がなかったことから、プロ・プレイヤーの育成のための基盤整備が重要。特に専門学校、高等専門学校、工業高校における新たな職業資格取得を意図したライセンス制度の創設とカリキュラムの整備が重要。
- ③ 賞金について法律上の解釈をめぐる課題があり、スポンサー企業を募ることが難しいため、スポーツ行政が中心となったガイドライン作りを行うことが重要。

IV. 日本における発展のシナリオ

日本においてeSportsが普及・発展するためには、以下の4点が重要になると考えています。

日本での発展における4つのポイント

①	運営・経営に係る透明性の確保
②	誰にとってもわかりやすい面白さの創出
③	既存、建設中、建設予定のスタジアム・アリーナの活用
④	地域への密着とグローバルでのチャレンジの両立

1. 運営・経営に係る透明性の確保

競技団体における運営の透明性、選手を擁するチームの経営の透明性を確保するために企業経営の手法を取り入れることが欠かせません。意思決定を行う枠組み作り、内部規程等のルールの整備とその実行を見守るマネジメントシステムを整えることが最も重要なことです。既に民間企業において実践されている手法やアイデアを取り入れることが近道と考えます。

2. 誰にとっても分かりやすい面白さの創出

競技のルールの整備と運用を司る協会組織の設置が欠かせません。加えて設置された協会組織の運営が透明性を確保していることも必要です。また、日本らしい競技であることも面白さを創出するうえで大切な要素であると考えます。日本において長く歴史を持つ野球、サッカー、将棋、囲碁など既存の競技を参考にしてその基盤を活かすことが有効であると考えます。

3. 既存、建設中、建設予定のスタジアム・アリーナの活用

内閣府発表の「日本再興戦略2016」においてスポーツの成長産業化が位置づけられ、そのなかでもスタジアム・アリーナが地域活性化の起爆剤となることが期待されています。さらに「未来投資戦略2017」において、2025年までに20カ所のスタジアム・アリーナの実現が掲げられ、スポーツ産業を我が国の基幹産業へと発展させ、地域経済好循環システムを構築していくことが示されています。たとえば、サッカースタジアムの場合、試合開催日以外では大きなイベント開催が少なく不稼働日となっていることが多いことから、eSportsの大会を不稼働日に開催することで、ピッチの芝生を傷めることなく稼働日に代えることができます。スタジアム・アリー

ナを中心とした地域経済の循環システムにeSportsイベントを組み込むことでeSportsの普及、定着にも繋がると考えます。

4. 地域への密着とグローバルでのチャレンジの両立

子供から高齢者まですべての年代にまたがる活動として、特に高齢者にとっては健康増進のための活動として、また健常者だけでなく障害者も活躍できるコミュニティ活動として地域に根差すことが欠かせません。単なるゲームでは子供の遊びの域を出ず、社会に広く受け入れられることに難しさがあります。eSportsが地域社会に貢献する産業であること、育成した人材が地域の活動に貢献することを示すこと、競技性に加えて高齢者の健康増進にも寄与できることが第一歩となります。加えて、単に地域に閉じることなく、世界各地で開催される大会への出場、世界大会が開催できるスタジアム等の場づくりは、魅力ある地域の拠点を作ることに繋がります。

V. まとめ

コンピューターゲームやビデオゲーム産業は、長らく日本のお家芸であったと言えます。日本企業により開発された多くのハードウェアやソフトウェアが世界で一世を風靡し、また世界で活躍する多くのゲームクリエイターを輩出するなど、eSportsでも世界をリードする下地はあると考えます。ある研究では、ゲームは人の脳を活性化する効果があるという研究結果もあるなど、高齢化が進む日本だからこそ、世界をリードしeSportsを通じてスポーツ産業全体を発展させることに意義があるのだと考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
Advanced Innovative Technology
TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

パートナー 林 泰弘
Yasuhiro.hayashi@jp.kpmg.com

マネジャー Hyun Baro
Baro.Hyun@jp.kpmg.com

スタートアップ思考から学ぶ

ー 破壊的市場で成長するためには

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

株式会社 KPMG FAS

執行役員パートナー 中村 吉伸

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

本稿では、2017年10月に日本語訳が発行された、KPMGとグローバルな消費財流通業界ネットワークであるThe Consumer Goods Forumの年次共同調査である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「スタートアップ思考から学ぶー破壊的市場で成長するためには」の内容をご紹介します。5回目を迎えた本調査は、世界31ヵ国に本社を置く企業の合計526人のエグゼクティブに対する電話およびオンラインによる調査結果をまとめており、グローバル消費財流通企業11社*のCEOの独占インタビューも掲載しています。

* Sainsbury's、Yum! Brands、Grupo Padrão、PepsiCo、Walgreens Boots Alliance、Metro AG、Danone、Dangote Group、L'Oréal Consumer Products、花王、Grupo Bimbo

【ポイント】

本調査では、3つの変革：地理的要因、顧客層、テクノロジーの変革に適応するために、以下の5点が鍵であるとし、それぞれにおけるインサイトと先進的な事例・アクションをご紹介します。企業規模が大きいほど変革への対応が難しくなる一方、イノベーションのペースをリードする企業にとっては、真の事業機会が存在すると言えます。

- カスタマー・セントリック思考を徹底する
- 消費者行動を捉える
- 需要主導型サプライチェーンに見直す
- オートメーションやテクノロジーを活用する
- 破壊に向き合う

※本稿に記載されている先進事例は、すべて「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」から引用したものです。



中村 吉伸

なかむら よしのぶ



箕野 博之

みの ひろゆき

I. 始めに～変革は間近に

3つの変革が迫っています。1つ目は地理的要因の変革：2030年までに、中国では10億人、インドでは5億人の消費者が見込まれています。2つ目は顧客層の変革：今日、デジタル世代の消費者がオンライン販売を活発に利用しています。「Do It For Me（自分の代わりに行ってくれるサービスを求める）」世代は、高い料金を支払ってでも、効果的かつ効率的にサービスを受けたいと考えます。3つ目はテクノロジーの変革：スマートフォンの時代には、顧客が買いたいモノを買いたいときに確実に買うことができる、ということが重要です。これらの変革に適応するために、「カスタマー・セントリック思考」、「消費者行動」、「需要主導型サプライチェーン」、「オートメーション」、「破壊」への対応が鍵となります。このことは、年間6%以上の成長率を達成している35%の調査対象企業（以下「高成長企業」という）に以下の共通点があることから明らかです。

- 35%が消費者の信頼とロイヤルティを最優先項目にあげている
- 47%が顧客体験が極めて重要と考えている
- 43%がサプライチェーン全体における完全な統合を実施
- 69%が消費者の行動と嗜好を予測するためにデータ分析を有効活用
- 39%が新規参入者との競争を業界最大の破壊要因とみなしている

業界のリーダーたちがどのようにインサイトをアクションに変えているかを、以降において概観します。

II. カスタマー・セントリック思考を徹底する

以下の7項目以上で優れている企業は、カスタマー・セントリック企業と言えます。

- ビジネスパートナーやサプライヤーと協力する
- イノベーションやコラボレーションという文化を取り入れる
- エンドユーザー／エンド顧客と個別に交流する
- ソーシャルメディアを活用して自社ブランドのプロモーションや消費者との交流を行う
- 事業全般においてデジタル化を推進する
- 敏捷な需要主導型のサプライチェーンを持っている
- 適切なテクノロジーに投資する
- 説得力のある顧客体験を提供する
- 流通チャネル全体で効果的な価格戦略を採用している
- データ分析を活用して消費者の嗜好・行動を予測する

1. インサイト

企業のカスタマー・セントリック思考の程度と成長の速度には明確な関連性があります。カスタマー・セントリック企業の59%が6%増の成長率を達成していました（そうでない企業では31%にとどまります）。カスタマー・セントリックのビジネスを確立することで、事業の領域、やるべきこと、勝利を得る方法を決定し、ステークホルダーが期待する成長を達成することが可能となります。

- 高成長企業の52%が顧客の信頼とロイヤルティは事業の成功に重要であると回答
- カスタマー・セントリック企業は収益の44%をオンライン販売から得ていると回答
- 調査対象企業の68%が全チャネルを通じて一貫性のあるシームレスな顧客体験を提供していると考えている

2. アクション

顧客体験のシームレスな一貫性をテストすることが重要です。適切な顧客体験を提供していない企業は収益成長の機会を失うことになります。カスタマー・セントリック企業はソーシャルリスニングに投資し、消費者やインフルエンサーから創造やイノベーションのために協力を得ています。さらに、真のカスタマー・セントリック企業は、顧客が使用している販売チャネルにとらわれず、顧客のニーズを満たすために外部のパートナーと連携します。

先進事例

- L'Orealは、2010年にeコマースを立ち上げ、2016年には同売上33%増を達成
- Unileverはインド子会社の幹部が農村部で1年のうち1ヵ月を過ごすことで、低価格の浄水器や個包装の衛生用品などイノベティブな商品を開発

III. 消費者行動を捉える

ミレニアル世代が重要な顧客層となり、消費者の嗜好を予測することはこれまで以上に困難となっています。人口構造の確実性が失われ、テクノロジーやライフスタイルによって購買習慣が変化する中、製造業や小売業は戦略を考え直す必要に迫られています。

1. インサイト

- 調査対象企業の38%は、ブランドロイヤルティの低下が最も破壊的な消費者トレンドの1つであると回答

- 中国企業の39%は、消費者の関心が持続する期間が短くなっていることを破壊要因の1位に挙げている
- 調査対象企業の34%は、顧客体験のパーソナライズ化が最優先項目であると回答
- アジア太平洋企業の3分の1が、ヘルスケア&ウェルネスが破壊要因であると回答

2. アクション

顧客にとって適切なパーソナライズ化のレベルを把握し提供することが重要です。また、自社ブランドを評価する、すなわち、何を象徴しているか？消費者はそれを知っているか？社会または環境上の目的があるか？顧客はそれに関心を持っているか？を理解する必要があります。企業は、人工知能の有無にかかわらず、データ分析ツールを利用して実行可能なインサイトを開発し、トレンドを予測することができます。消費財市場における変化の規模とスピードに最初に対応した企業はそれにより恩恵を得ることができます。

先進事例

- Warby Parkerは95ドルでメガネフレームを販売し宅配。一点売れる度に非営利団体に寄付、開発途上国の人々に眼鏡を提供。同社の資産規模は12億米ドルと評価されている
- PepsiCoは、フェイルファスト(早く失敗する)を実践。開発製品をいち早く市場に出し、フィードバックから学び適応・向上

IV. 需要主導型サプライチェーンに見直す

顧客体験を向上させ、事業を成長させる形で市場に製品を届けること、サプライチェーンの完全統合化には、イノベーションとビジョンが必要です。本調査により、企業が自社製品を開発、製造、納品するスピードや効率性に不満を感じていることが明らかになっています。こうした懸念は、あまりに多くのサプライチェーンが今なお需要主導ではなく製品主導であり、企業の戦略的目標に即していない事実を反映したものです。

1. インサイト

- 調査対象企業の36%が流通スピードと効率性の向上が重要31%が製造プロセスを同様に向上させたいと考えている
- 調査対象企業のわずか33%が、サプライチェーンを統合していると回答
- 調査対象企業の68%が、2019年までに反復作業を行わせるためにロボットを使う予定であると回答

2. アクション

本当の意味で需要主導型サプライチェーンを構築することは、これまで以上に喫急のタスクとなっています。たとえば、中国では、サプライチェーンをソーシャルメディアアプリに組み入れない企業は売上を失う可能性があります。戦略的に新しいテクノロジーを利用することで、サプライチェーンを成長のドライバーとすることができます。市場にアクセスするスピードを向上し、コンセプトから配送までのサイクルを短縮して急激な消費者需要の変化に対応したいと望む企業にとっては、完全にサプライチェーンを統合することは重要な鍵となります。

先進事例

- Metro AGは25カ国で現地チームに権限移譲。現地顧客に合わせたビジネスを展開(コンプライアンス、財務諸表、帳簿、食品の安全性、品質、ブランド以外は現地の自由)
- ユニクロは、デザインから納品までのサイクルを13日とし、2021年までに70%の収益増を目指すという計画を発表。消費者直販を推進するため、業務オートメーション化、包装から納品までの商品追跡、納品期限短縮、売上パターンを予想するための人工知能の採用を計画

V. オートメーションやテクノロジーを活用する

人工知能、モバイル・コンピューティング、クラウド・コンピューティング、IoT、ロボティクスにより、企業の製品開発・製造・販売の形が変わろうとしています。これは変革の始まりであり、数年後にはロボットが業界全体で採用され、コスト基盤に大きな影響を及ぼすことになるでしょう。新しいテクノロジーを取り入れることはビジネスの成長にとって重要ですが、どのように採用し実行するかによって、企業の業績に大きな差が生じます。

1. インサイト

- 調査対象企業10社のうち4社が、顧客サービスの改善のために人工知能を使用しているか、使用する予定であると回答
- 調査対象企業の64%が、2019年までに反復作業を行わせるためにロボットを使う予定であると回答
- 調査対象企業のわずか36%が、需要予測のために使う人工知能に投資を行っている

2. アクション

投資する前に、自ら問いかけてみてください—人工知能やロボットを扱う能力があるか、またはそうした能力を取得する必要があるか？こうしたテクノロジーは戦略やビジネスモデルを変えてしまうか？また、人工知能の使用を一度始めると、全部門が必要とするようになるため、人工知能が最も影響を与える分野に焦点を当てるのが求められます。人工知能の潜在性を活用しない企業は、運営費や顧客サービスの点で後れを取るので、取り残されないためにも、人工知能の活用は必然となるでしょう。

先進事例

- Ocado（英国オンライン食品小売業者）は、大量のロボットを使用することで、ぎっしり詰め込まれた3次元グリッドから顧客用のクレートに商品を集める時間を2時間から15分に短縮
- PepsiCoは、最先端のロボットや自律走行車を採用し、コスト削減、生産性向上、効率性改善等を実現。機械を使って24時間操業し、人材やコストを最も価値のある製品や製造にシフト

VI. 破壊に向き合う

米国では、オンライン販売の増加影響で、2017年末までに8,600の実店舗の閉鎖が見込まれています。破壊にどう備えるか？破壊は事業機会をもたらすか？地理、顧客層、テクノロジーという3つの変革に同時に直面している現在、成長する消費財流通企業は、破壊を恐れるのではなく、先導することを学びつつあります。

1. インサイト

- 調査対象企業の過半数が、消費者行動の変化が市場変動の最大の原因であると回答
- 調査対象企業の42%が、カスタマー・セントリック企業10社のうち6社が、今後2年間で市場がある程度または大きく変動すると回答
- 調査対象企業10社のうち4社が、テクノロジーと新規参入企業が市場の変動を誘引していると回答

2. アクション

3つの変革を受け入れ、その影響を戦略、ビジネスモデル、ポートフォリオに反映させます。消費者の嗜好が不明確であるため、現地市場に判断をまかせます。破壊を生き抜く最適な方法は破壊を先導することです。自社を破壊する方法を考え、ベンチャー部門を設立し、これまでと異なる考え方や経営を推進したり、新しいR&D戦

略としてのM&A、社内で開発できない専門知識やアイデアを買収したりするケースが増えています。

先進事例

- PepsiCoは、研究開発費を過去5年間で45%増加。カロリー控えめな商品構成にポートフォリオにシフトする戦略を採用
- General Millsは、動物質を含まない肉製品を開発するために、2009年設立のLAのスタートアップ企業Beyond Meatに投資
- Campbell Soupは、1.5億ドルの基金を設立し、米オンライン食品ストアのChefsとの戦略提携として0.1億ドルを投資
- InBev、Unilever、General Mills、Kellogg'sはすべて、ベンチャー事業部門を持っている

VII. 終わりに～ 成長を達成するためには

高成長企業のうち、84%がデータ分析ツールを顧客セグメンテーションに利用していると回答しています。また、調査対象企業4社のうち3社が今後3年間の収益の10%超を新製品から見込んでいと答えています。このような事業環境下で成長を達成するために、成長を企業文化に取り入れる必要があります。成長は市況によるだけでなく、考え方にも依存し、実際、組織全体の成長を優先項目とする企業は市場をアウトパフォームする傾向にあります。次に、取り扱う商品構成を見直します。急速に変化する市場においては、伝統的な製品よりも適切な製品が優先されます。そして、破壊者になる。敏捷で適切なネットワークを持ち、イノベーションに積極的な企業は、大手グローバル企業であっても、市場を破壊することが可能です。スタートアップ企業である必要がありません。彼らの視点で考えればよいのです。

本調査レポートは、ウェblinkより閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-top-of-mind-survey-2017.pdf>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

執行役員 パートナー 中村 吉伸

03-3548-5363（代表番号）

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

03-3548-5111（代表番号）

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

コーポレートガバナンスから考える 企業価値向上のためのリスクマネジメント

KPMG コンサルティング株式会社

KPMG ジャパン コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 林 拓矢

2017年3月に経済産業省により「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGSガイドライン)が公表され、日本企業が整えるべきコーポレートガバナンスの「型」についての考え方は徐々に浸透しつつあります。しかしながら型通りのコーポレートガバナンスを整えただけで各社の企業価値が向上する訳ではありません。コーポレートガバナンス改革をいかに「稼ぐ力」に繋げるのか、多くの企業で課題と位置付けて取り組んでいます。この課題を解決するうえで、「稼ぐ力」の裏側にある「リスクテイク」が非常に重要な論点となります。本稿では、企業価値向上に繋がるコーポレートガバナンスのあり方、またそれを支えるリスクマネジメン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。



林 拓矢
はやし たくや

【ポイント】

- ー 日本企業のコーポレートガバナンス改革は順調に進んでいるが、企業価値向上に寄与するコーポレートガバナンスの実現は、多くの企業にとって課題である。
- ー 企業価値向上とリスクテイク／リスクコントロールは表裏一体の関係にある。執行部門におけるリスクテイク／リスクコントロールを監督するにあたり、取締役会には「中長期的な目指す姿の提示」「戦略の質の向上」「戦略実現状況の評価」という3つの使命がある。
- ー 企業価値向上のためのコーポレートガバナンスを実現するために、リスクマネジメントにも変革が必要である。これからのリスクマネジメントが備えるべき機能は「将来予測」「戦略との一体化」「経営意思決定のための情報提供」である。

1. コーポレートガバナンス改革の現在

1. 順調に進捗するコーポレートガバナンス改革

コーポレートガバナンス・コードが適用開始となった2015年6月から既に2年以上が経過しました。2017年3月には経済産業省より「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGSガイドライン)が公表され、日本企業が整えるべきコーポレートガバナンスの指針はさらに充実してきています。多くの上場企業では、これらの指針を参考としつつ、それぞれの企業の方針にしたがってコーポレートガバナンス改革を進めてきました。

(1) 「形の改革」は先行して進捗

コーポレートガバナンス改革の進捗はもちろん各社で異なりますが、全体の傾向としては、取締役会を中心とする組織体制等の改革(いわゆる「形の改革」)が先行しつつあると考えます。上場企業におけるコーポレートガバナンス体制に関するこの2年間での顕著な変化として、各社の選択する機関設計がいわゆるモニタリングモデル(取締役会の監督機能を重視する考え方)を志向してきていることが挙げられます。監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ移行する傾向は2015年ごろから継続的に見られていますが、いわゆる「任意の指名・報酬諮問委員会」を設置する企業も増加して

います。

また2015年以降、各社における社外取締役の選任比率は大きく向上し、独立社外取締役を複数選任する企業の比率も88%に増加しました。平成26年改正会社法で社外取締役を選任しない場合における説明の義務化に加え、コーポレートガバナンス・コードで独立社外取締役の複数選任が規定されたことがその直接的な要因と推察できますが、複数の社外取締役を通じてより多様な社外のステークホルダーの見方を取締役会に取り入れたいという「株主等のステークホルダー重視」の姿勢をより鮮明にする企業が増えてきているとも考えられます。

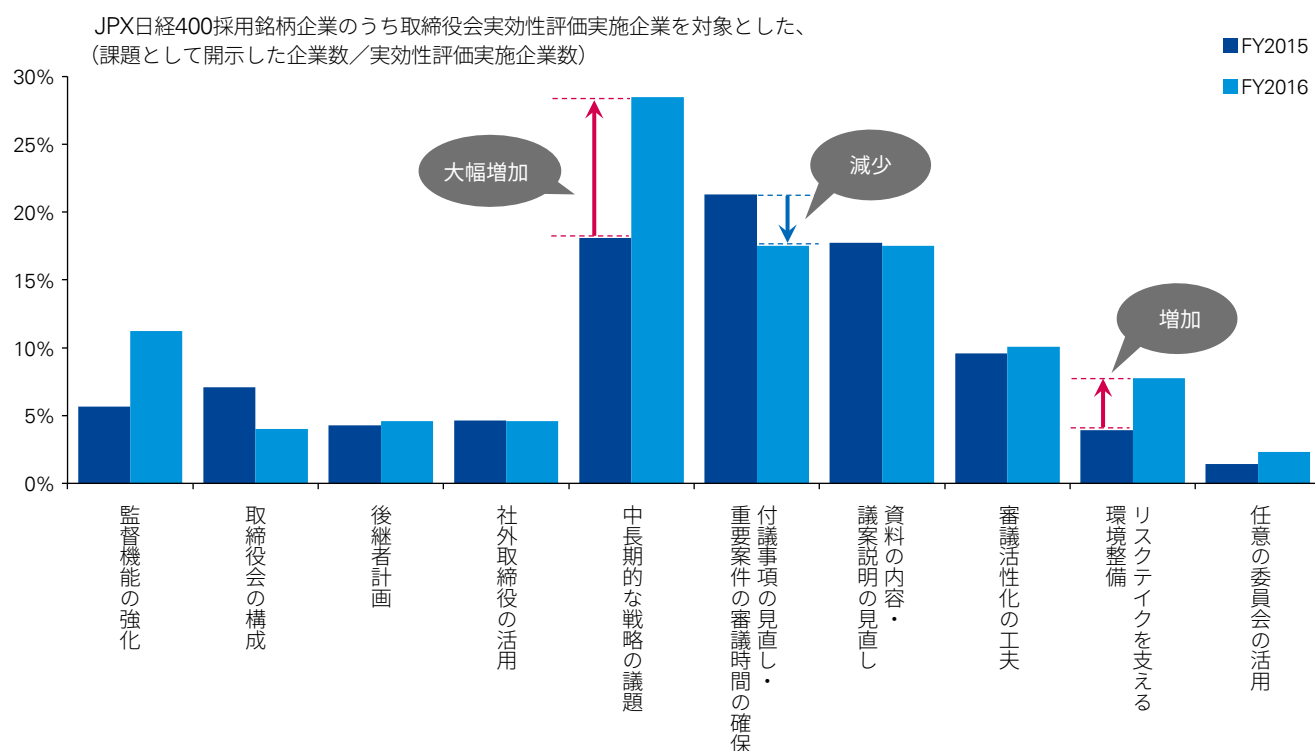
モニタリングモデルを志向した機関設計の採用や取締役会の構成の変更などの「形の改革」の進捗は、この2年間の日本企業のコーポレートガバナンスに関する大きな成果と言えます。一方で今後に向けて各企業はどのような課題認識を持っているのでしょうか。

(2) 中長期戦略やリスクテイクが取締役会の重要論点に

「形の改革」の進捗に対し、取締役会の運営面での企業の課題認識は、「付議事項の見直し」といったルール面の整備から「中長期戦略の議論」「リスクテイクを支える環境整備」といった取締役会における実質的な議論の充実に論点が移りつつあります(図表1参照)。

これからの各社のコーポレートガバナンス改革は、これまでのようにコーポレートガバナンス・コード等の指針に沿った体制整備の段階から、いかに自社の成長や企業価値向上に役立つコーポレー

図表1 「取締役会実効性評価」課題認識の変化(JPX日経400採用銘柄)



出典：JPX日経400採用銘柄各社のコーポレートガバナンス報告書における「取締役会実効性評価の結果の概要」の開示内容に基づきKPMGが作成

トガバナンスにしていくかを各社の戦略にしたがってそれぞれに模索する段階に移行していくものと考えられます。

2. コーポレートガバナンスを「稼ぐ力」に繋げるために

コーポレートガバナンス改革の進捗に対し、企業価値向上のための日本企業全体の取組みの進捗をマクロ的に捉え、足下の業績は向上しているものの「稼ぐ力」を維持するための投資は途半ばの状況と言えます。

3月期決算の上場企業の連結純利益の合計は2017年3月期に過去最高を更新、2016年度の東証上場企業のROEが8%を超えるなど、足下の業績回復は明らかです。一方で伊藤レポート2.0¹でも指摘されているとおり、日本企業の研究開発費の伸びの鈍化、諸外国と比較した場合の人的投資の低水準など、日本企業の無形資産への投資が相対的に低いことが明らかになってきました。

「稼ぐ力」を中長期的に維持するには、中長期的な視点での無形資産への投資が必要不可欠です。しかしながら、無形資産への投資は短期的な利益を圧迫する要素にもなり得ます。経営陣が中長期的な視点でリスクを取りながら「稼ぐ力」として必要な領域に投資できるように、取締役会が後押ししていく必要があります。前述のように各社がそれぞれのコーポレートガバナンスのあり方を模索するなかで、「稼ぐ力に繋げるリスクテイク」は非常に重要なテーマであると考えます。

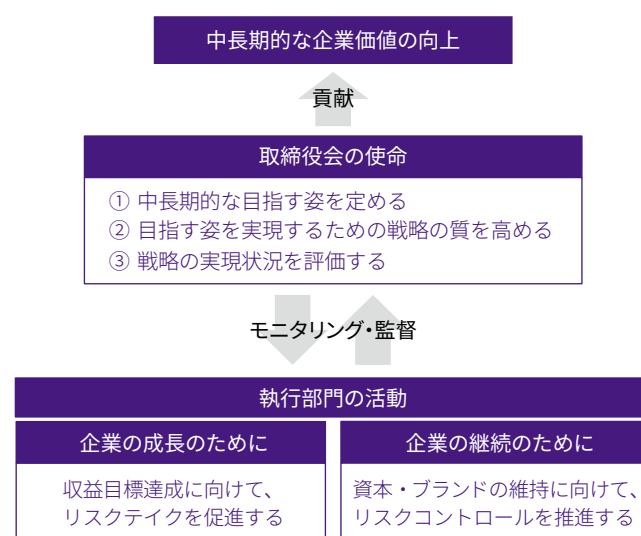
は投資を通じてリスクを取ってリターンを得る必要があります。

(2) 取締役会の3つの使命

取締役会は、執行部門におけるリスクテイクとリスクコントロールの活動に対し、監督とモニタリングを行う責務を負います。中長期的な企業価値向上のために、取締役会は3つの使命を負っていると考えます(図表2参照)。

取締役会の3つの使命は、具体的には以下のような内容です。

■ 図表2 中長期的な企業価値向上のための取締役会の使命



II. 企業価値向上のためのコーポレートガバナンスとは

1. 企業価値向上のための取締役会の責務

コーポレートガバナンス・コードの基本原則4.【取締役会等の責務】にあるとおり、取締役会の責務として、「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく」、「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」が求められています。

(1) 企業価値向上とリスクとの関連

「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上」は、より簡単に表現すると「企業の継続」と「企業の成長」から成り立っていると考えられます。これらをリスクとの関連で言い換えると、「企業の継続＝リスクコントロール」、「企業の成長＝リスクテイク」とも言えます。会社を継続させるために大きなマイナスインパクトのあるリスクは未然防止を図る必要がありますし、会社を成長させるために

① 中長期的な目指す姿を定める

「会社は何をもって社会に価値を提供するのか」「どの領域・マーケットでリスクを取って稼ぐのか」について、中長期ビジョン、経営の基本方針、事業ドメイン・事業ポートフォリオ等により、中長期的な目指す姿を定めます。従来、多くの日本企業では、これらはCEO・社長が決めることが多く見られましたが、本来は会社の最高意思決定機関である取締役会の場で十分に議論し、社外取締役の意見も取り入れながら定めるべきです。

「戦略やビジネス目標の達成に影響を与えるような事象が起こる可能性」がリスクの一般的な定義であることから、中長期的な目指す姿を明確にすることで、リスクテイク／リスクコントロールのあり方や執行部門に対する監督の方向性がより具体的で明確になります。

② 目指す姿を実現するための戦略の質を高める

中長期的な目指す姿の実現に向け、執行部門側から中期経営計画等の戦略が起案されますが、取締役会は審議を通じて戦略の質

1 「伊藤レポート2.0 持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会報告書」(経済産業省、2017年10月26日)

を高める必要があります。

取締役会での審議は、リスクとリターンの観点から行います。利益獲得の計画・施策を審議するだけでなく、それらの裏にあるリスクが、会社が取べき種類・水準に整合しているかを審議します。利益偏重でリスクを取りすぎていないか、また収益機会があるのにリスクを取らず機会損失となっていないかを、審議を通じて確かめます。

この「企業価値向上に向けて会社が取べきリスクの種類・水準」のことを「リスクアペタイト」(リスク選好)と呼びます。事業戦略と結び付けてリスクアペタイトを明示し、その合理性を審議することは、戦略の質を上げることに繋がります。

リスクアペタイトの示し方には様々な方法がありますが、戦略と結び付けてリスクの種類・水準を表記するとわかりやすくなります。

- (例) A事業のシェア拡大のために、新規顧客への与信枠を拡大し新規顧客の割合を30%まで高める【新規顧客の貸倒リスク】。
- (例) 将来の主力製品開発のために、今後3年間は毎年100億円規模の研究開発投資を行う【研究開発失敗による損失リスク】。
- (例) 海外事業の拡大においては、海外企業のM&Aを1000億円規模で展開する【投資失敗による減損リスク】。

③ 戦略の実現状況を評価する

取締役会では戦略の実現状況について定期的に報告を受け、軌道修正の必要がないか審議します。従来行われてきたような業績や施策の執行状況の評価だけでなく、リスクアペタイトとして明示したリスクテイクの状況についても評価が必要です。たとえば、個別投資の進捗状況を確認するだけでなく、ハードルレートを上回る高利回り（高リスク）案件への投資ができているかもフォローアップします。

III. リスクマネジメントの変革

1. 企業価値向上に寄与するリスクマネジメントのあり方

従来の日本企業のリスクマネジメントの平均的な姿から考えると、前章で述べたような取締役会の使命に対し、リスクマネジメントは必ずしも貢献できていたとは言えません。企業価値向上のための取締役会の使命を支えるリスクマネジメントとして、バージョンアップが必要と考えます。

(1) 従来の日本企業のリスクマネジメントの平均的な姿

従来型の日本企業のリスクマネジメントは現場主導の色が濃く、概ね以下のような特徴を持っています。

- 現場でのリスク予防を主目的としたボトムアップ型

- 現場ごとのPDCAサイクルによる継続的改善を重視
- 過去の失敗に学ぶ守りのリスクマネジメント

ボトムアップ型のリスクマネジメントは日本企業の経営スタイルにマッチしており、現場での事故・不祥事を防ぐ守りの機能としては効率的・効果的です。一方でリスクテイクに関する経営の意思を執行部門全体に伝達しづらく、執行側でリスクを取る判断ができない、または取るべきでないリスクを現場判断で取ってしまい重大な不祥事に繋がるといったことも起こり得ます。さらに、過去からの連続性の外にある大きな環境変化に対して効果的に機能できないという側面もあります。

(2) これからのリスクマネジメントに必要な機能

企業価値向上のためのコーポレートガバナンスにリスクマネジメントが寄与するためには、ボトムアップ型のリスクマネジメントを基盤に据えつつ、以下のような機能を付加したトップダウン型のリスクマネジメントが求められます。

① 中長期的射程とした将来予測機能

企業価値を中長期的に向上させるうえで、過去の延長線上で価値を積み上げるだけではステークホルダーの期待に応えることはできません。将来の環境変化の予測を常にアップデートしながら、想定外のリスクや新たな事業機会の可能性がないかを確認し、取締役会等で共有する機能が必要です。

② 事業戦略と整合させたマネジメント機能

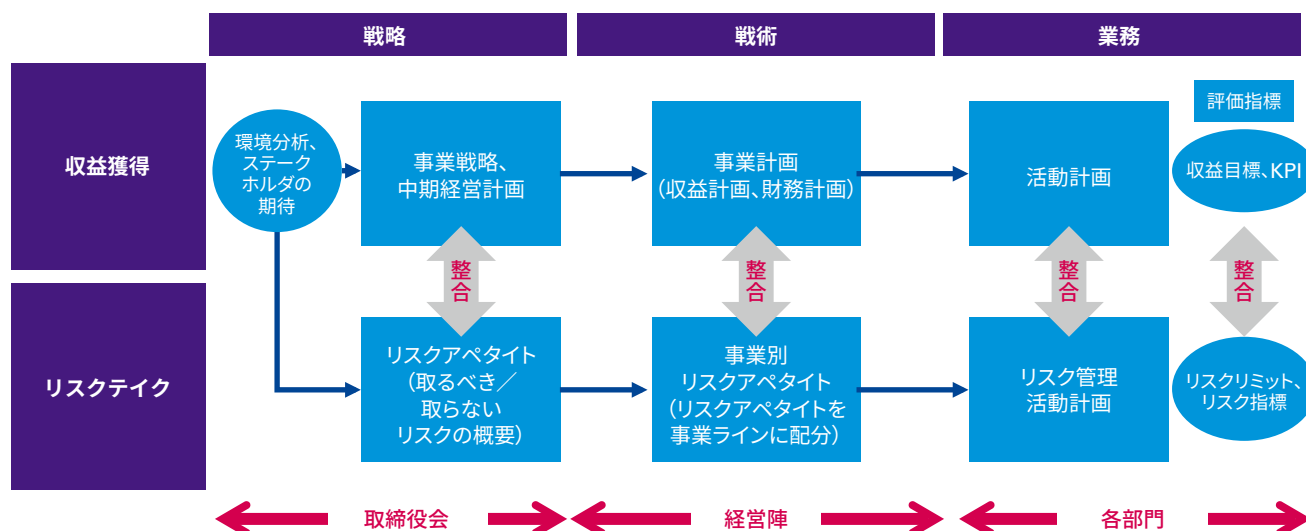
事業戦略を通じて企業価値向上を図るにあたり、その裏側にあるリスクを認識してリスクテイク／リスクコントロールに取り組む必要があります。このために重要な要素が、前章でも触れたリスクアペタイトです。会社として取るべきリスク／取るべきでないリスクを戦略と結び付けて共通言語化するとともに、事業戦略と同様にリスクアペタイトも事業・部門にブレークダウンすることで、組織全体が同じ目線をもって戦略遂行とリスクテイク／リスクコントロールに臨むことができます（図表3参照）。

③ 経営意思決定のための情報提供機能

取締役会の意思決定やモニタリングに必要な環境変化情報やリスク情報をタイムリーに集約・報告できるようにするとともに、リスクテイク／リスクコントロールの両面で取締役会と執行部門間のコミュニケーションをスムーズにし、ガバナンスを効かせやすくする必要があります。

そのためには、テクノロジーの活用が非常に有効です。ロボティクスによる情報収集の自動化、AIによるリスク情報の分類・関連付けなどの機能を活用し、効果的かつ効率的に環境変化情報・リスク情報を集約・分析・報告することが可能となります。

図表3 戦略と整合させたリスクアペタイトのブレークダウン



2. コーポレートガバナンス改革からリスクマネジメントの変革へ

日本企業におけるコーポレートガバナンス改革は順調に進捗しており、企業価値向上のための実質的なコーポレートガバナンスのあり方を模索する段階に移行しています。

しかしながら企業価値向上の取組みをより実効性あるものとするためには、コーポレートガバナンスの改革だけでは十分とは言えません。コーポレートガバナンスを通じて企業がリスクテイクし「稼ぐ力」を獲得するためには、リスクマネジメント機能のバージョンアップが不可欠です。各企業において、コーポレートガバナンス改革を形式だけの取組みに終わらず、改革の効果を最大化するために、リスクマネジメントの変革に踏み込むことが期待されます。

コーポレートガバナンス関連コンテンツ

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

www.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2017/11/corporate-governance-overview-2017.html

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
パートナー 林 拓矢
TEL：03-3548-5111（代表電話）
takuya.t.hayashi@jp.kpmg.com

Brexit (英国のEU 離脱) における最新動向

～ KPMG 調査結果から見る日系企業の現状と課題 ～

KPMG / あずさ監査法人

グローバルジャパニーズプラクティス

統括パートナー 三浦 洋

KPMG 税理士法人

国際税務部門

パートナー 福田 隆

本稿は、KPMGインサイト2016年9月号「Brexit (英国のEU離脱) のおよぼす影響と今後の展開」の続編として寄稿するもので、前回の寄稿から約1年経過した現在のBrexitを取り巻く状況について、KPMGジャパン主催のBrexitセミナー(2017年10月開催)参加者へのアンケート調査結果ならびに、KPMG英国が実施した主に在英EU市民を対象にしたヒアリング調査結果もふまえて、日系企業の現状と今後の課題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。



三浦 洋

みうら ひろし



福田 隆

ふくだ たかし

【ポイント】

- Brexitを巡る、英国とEUの離脱交渉は、ようやく第一段階の基本合意に至り、今後、離脱後の双方の関係を協議する段階に移行する。これまでの主な論点は、「清算金」、「英国・EU双方市民の権利保護」、「アイルランド／北アイルランド国境管理」である。
- KPMGジャパンが主催したBrexitセミナーにおける参加者アンケート調査では、経営環境に影響をおよぼす要因の主なものとして、為替、間接税、景気動向、規制、在英EU市民の雇用などが挙げられた。その一方で、金融機関を除けば、多くの企業においてBrexitを見据えた対策が必ずしもできていないことが明らかになった。
- KPMG英国が実施した、在英EU市民約2千名を対象にしたヒアリング調査によると、45%は英国残留予定、8%が現時点で英国外に移住予定、残る35%は英国外への移住を検討中との回答であった。また、若年層で、高学歴、高収入であればあるほど、英国外への移住を検討している傾向が強かった。
- Brexitまで残すところあと15ヵ月弱。今後の選択肢を最適化するためにも、静観を終え、準備のための行動を起こすことが重要と考える。そのなかで、現在の商流や組織・機能の配置などを再検討し、この大きな変革を積極的に乗り切り活用することが期待される。

I. Brexitの現状 ～英国とEUめぐる離脱交渉の状況～

2016年6月に、英国のEU離脱是非を問う国民投票が実施され、Brexitが決定しました。2017年1月、ロンドンのランカスターハウスにおいて、単一市場への残留より移民の制限を優先する「Hard Brexit」を表明したメイ首相は、同年3月にリスボン条約第50条を発動し、正式にBrexitの手続きを開始しました。これにより、遅くとも2019年3月末にBrexitが決定した英国ですが、6月の解散総選挙では、開票の結果、保守党が第1党にとどまるものの、過半数の議席は維持できず、メイ首相は北アイルランドの地域政党の協力を得て、新たな政権の発足を目指す考えを示しました。9月、イタリアのフィレンツェにおいて、メイ首相は、Brexit後の激変緩和措置として2年の「移行期間」を設けるほか、離脱に際して一定の費用（清算金）を支払う考えも表明し、EUに対して一定の歩み寄りを見せ、膠着状態にある離脱交渉の打開を図りました。

Brexitをめぐる英国とEUの協議は、これまで難交渉が続いていたものの、12月8日、ブリュッセルの会談において、英国のEU離脱条件に関する第一段階につき、基本合意に至ったと発表されました。これに伴い、双方は今後、2019年3月末のBrexit後の混乱を避ける移行期間や、通商関係などの協議に移行します。

欧州委員会の発表した合意文書には、第一段階の交渉事項としてEU側が優先課題として重視していた3つの優先課題、すなわち、「清算金」、「英国・EU双方市民の権利保護」、「アイルランド／北アイルランドの国境管理」が盛り込まれています。

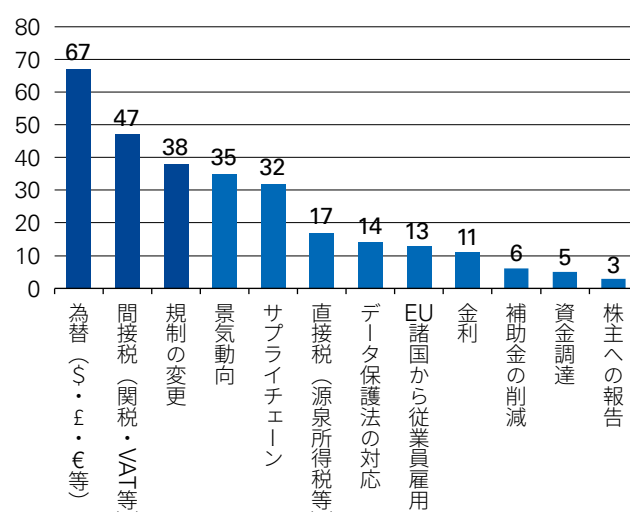
- 清算金・・・EU予算はEU加盟国が分担して負担しています。離脱によって、英国が未払いとなる分を債務としてEUが清算請求していましたが、英国はEU加盟国として合意した財政負担を履行することを認めました。ただし、詳細については今後も検討が必要だとしています。
- 英国・EU双方市民の権利保護・・・基本的にBrexit以降も英国・EU双方の市民は現状の権利を維持でき、在英EU市民がBrexit以降も同等の権利保護を受けるための行政手続きは簡易的であることを欧州委員会が確認しています。
- 「アイルランド／北アイルランドの国境管理」・・・英国は当該地域の歴史的な背景、その特殊性を認め、現状を維持して、「ハード・ボーダー」(厳格な国境管理措置)をしないこととしました。但し、メイ首相が閣外協力を得ている民主統一党(DUP)との意見調整は、継続課題となっています。

12月13日、英国下院はEU離脱法案について、EUとの最終合意を議会の採決に付すとした修正案を可決しました。しかしながら、上記の基本合意は、詳細事項については積み残しとなっている課題も多く、今後の双方の交渉にブレーキをかける可能性も含んでいる

のも事実です。

なお、交渉原則として、これまでEU側は、英国の秩序あるEUからの離脱を保証することが交渉の主な目的とし、単一市場における4つの基本的自由（ヒト、モノ、カネ、サービス）は不可分として英国の「良いとこ取り」は認めないとしていることに対し、英国側は、できるだけ早く政策分野の技術的な協議に移行しBrexitによって生じる課題について合意することを優先しながら、単一市場のポジションにあり続けることについては断念（経済関係の深い分野では将来的にFTAで補完したい意向）していました。

図表1 Brexitが会社の経営環境に影響を及ぼす要因
(n=288)／複数回答



要因	回答件数
為替 (USドル・ポンド・ユーロ等)	67
間接税 (関税・VAT等)	47
規制の変更	38
景気動向	35
サプライチェーン	32
直接税 (源泉所得税等)	17
データ保護法の対応	14
EU諸国から従業員雇用	13
金利	11
補助金の削減	6
資金調達	5
株主への報告	3

有効回答数：288

II. Brexitがおよぼす影響 ～日系企業の経営環境に影響を及ぼす 要因とは～

前回（2016年9月号）においても概説しましたが、Brexitに関する課題や影響はさまざまな領域で考えられることができます。特に英国とEUの交渉においては、関税、製品の基準や各種法規制、サービス（金融サービス含む）、ヒトの移動、投資や税制、知的財産権など多岐にわたります。また、離脱交渉上の論点として、英国と第三国間とのFTAやWTOの交渉などが挙げられ、交渉結果によっては、既存事業や商流、サプライチェーンに影響をおよぼす可能性が考えられます。

図表1では、実際にKPMGジャパンが主催したBrexitセミナーの参加者アンケート調査において、「Brexitが会社の経営環境に影響を及ぼす要因（n=288／複数回答）」を示しています。最も多かった要因として、為替の影響（USドル、ポンド、ユーロ）、次いで、間接税（関税や付加価値税など）、3番目に、規制の変更でした。それ以外にも、景気動向、EU市民の雇用、サプライチェーンといった要因が確認できました。

別の角度の調査として、図表2「短期的にBrexitが会社の業績に与える影響の見込み（n=106）」について、ヒアリングしました。およそ半数近くの回答者が「現時点では判断がつかない」が46.2%、「ほとんど影響がない」が24.5%、「若干の悪影響」が22.6%という結果でした。

さらに、図表3「中長期的にBrexitが会社の業績に与える影響の見込み（n=105）」に関する調査では、「現時点で判断がつかない」としたのが60%、「若干の悪影響」が21.9%、「ほとんど影響なし」という回答が14.3%でした。こうした調査結果から、遅くとも2019年3月末に英国がEUから離脱するという状況下において、多くの日系企業において、短期、中長期的にも自社の事業への影響の判断がつかない状況、といえます。

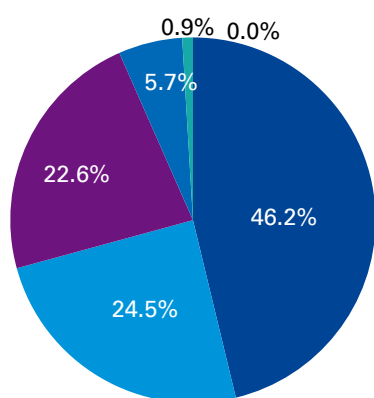
※ Brexitセミナーの来場者は、155名。製造業（56.4%）、金融機関（16.5%）、卸売・小売業（8%）、運輸・輸送業（8%）を中心とする上場企業。

回答者（が所属する企業）全体の約84.5%が英国内に子会社を有している。

1. 英国内の景気動向

英国内景気の状況として、KPMG英国のチーフエコノミストによれば、Brexitに端を発する今後の事業展開の不透明感は懸念ではあります。ところが、景気低迷により2017年第2四半期のGDP成長は0.3%にとどまったものの、経済は小幅な成長を続けており、数値目標を上回るインフレと労働市場のひっ迫により、早ければ2018年にも段階的な利上げが実行される可能性がある、としています。

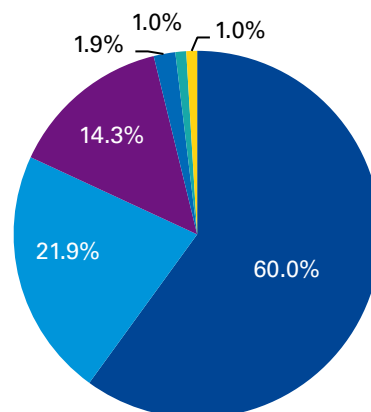
■ 図表2 短期的にBrexitが会社の業績に与える影響の見込み（n=106）



影響の見込み	回答件数
現時点では判断がつかない	49
ほとんど影響なし	26
若干の悪影響	24
相当程度の悪影響	6
その他	1
好ましい影響	0

有効回答数：106

■ 図表3 中長期的にBrexitが会社の業績に与える影響の見込み（n=105）



影響の見込み	回答件数
現時点では判断がつかない	63
若干の悪影響	23
ほとんど影響なし	15
相当程度の悪影響	2
好ましい影響	1
その他	1

有効回答数：105

2. 税務上の論点

Brexitにかかる税務上の論点として、間接税については、英国が関税同盟を維持できない場合（現状、英国は関税同盟から離脱し、特別な自由貿易協定「FTA」で解決を図りたい意向）、将来の関税に係る不確定要素となります。その影響として、英国への輸出入品およびEU諸国向けに販売された英国商品の価格が上昇する可能性や、コンプライアンスコストおよび事務手続きの増加、あるいは統合基幹業務システムの再設計、一定期間にわたる対EU取引が不安定になる、などの可能性などがあります。

また、VAT（付加価値税）については、英国がVAT制度を現状のまま維持できるのか、またそれがEUの取引相手先との関係にどのように影響するのか不透明な状況下にあるものの、取引ごとのVATの取扱い、インボイス手続き、システム要件を変更する必要性が発生するほか、サプライチェーンの一部でVATの課税漏れが生じる可能性、VAT税率や減免に対する自治権の拡大などが挙げられます。

関連して、Brexitがもたらす直接税への影響は、税務関連のEU指令（EU Directive）の効力が喪失することにより、配当や利子、ロイヤリティーを英国がほかのEU加盟国から受領する際に、支払い国で源泉税が発生する可能性が挙げられます。これにともない、持株会社への影響も考えられます。また、同様にEU指令に基づいて導入されている欧州における事業再編などの際に利用することのできる合併課税免除規定や移転価格税務調査の際に二重課税を回避するEU仲裁規定など、納税法人側を保護する規定が今後も利用できるかどうか不透明な状況にあることです。あるいは、EU内に所在しない会社の存在による、無税での資産移転や連結納税制度への影響も考えられます。

3. 在英EU市民の雇用確保にかかる論点

BrexitにかかるEU市民の雇用問題に関連して、KPMG英国は在英EU市民約2千名と、在EUのEU市民約1千名を対象に実施した調査（The Brexit effect on EU nationals* 2017年8月）において、以下のような調査結果が得られました。

- 調査対象となった約2千名の英国に居住するEU市民のうち、45%は英国に残留予定と回答し、8%が現時点で国外移住を予定していると回答。35%は、英国外への移住を検討中と回答した。
- 在英EU市民のうち、若年層で、高学歴、高収入であればあるほど、英国外への移住を検討しており、優秀な人材の流出リスクが浮き彫りとなった。
- 英国は住みたい場所としての魅力は弱くなってきているものの、EUに居住するEU市民の約3分の2は、依然として英国は働く場所として魅力的であると回答し、（就労するにあ

たって）良い機会があれば英国に移住したい、と回答した。

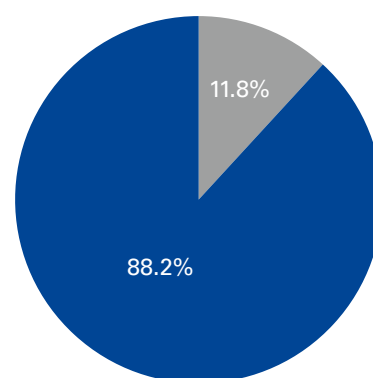
- 調査対象の在英EU市民のうち半数は、英国で歓迎されていない、価値を認められていないと感じている。英国に移住したくないと回答する在EUのEU市民の間では、英国が自分たちを歓迎していないという恐れが何よりも先立っている。
- 在英EU市民の半数以上（51%）は、雇用主が、英国内に残ることを望むという意味を明確に表明することを期待している。さらに、39%の回答者は雇用主に対し、人材としての重要性を公に主張してほしいと希望している。

EU市民の権利保護については、離脱交渉に伴う政府レベルにおける政策論議の課題もありますが、一般事業会社のレベルでも、いかに優秀な人材の獲得（維持）戦略を構築し実践するかという課題を早期に認識する必要があります。

III. 今後の対応

それでは、日系企業の、英国のEU離脱に向けての準備状況はどうでしょうか。セミナーの参加者アンケート調査では、**図表4**「Brexitを見据えて対策を検討・構築状況の有無にかかる設問（n=93）」について、90%近い企業が特段、事前対策の検討や、社内体制の構築をしていない、と回答しています。

■ 図表4 Brexitを見据えて対策を検討・構築していましたか？（n=93）



事前の対策	回答件数
していた	11
特にしていなかった	82

有効回答数：93

Brexitセミナーを通じて、金融機関を除く、在英子会社を有する多くの日系企業において、Brexitにおける経営環境に影響をおよぼす懸念事項は認識しているものの、まだ影響分析ができていない、

社内的な対策体制が構築されていない、ということが現状としていえるかと思われます。

2019年3月末まで残すところあと15ヵ月弱です。こうした中、どのようなことから準備ができるでしょうか。

1. 今、準備できること（非金融系事業会社）

最も大きな影響を受ける業界は、規制が厳しく複雑なサプライチェーンを有する業界です。その意味では、自動車業界、家電、食品あるいは製薬業界が挙げられます。こうした業界においては、以下のような検討をする必要があります。

- サプライチェーンおよび税関、関税および非関税障壁への影響が課題となるため、英国の近隣諸国または自国内での活動を再検討。
- 通関手続の簡素化や迅速化を図るためにEU内におけるAEO(認定通関業者)の認定。
- 将来の事業を継続させるため、多額のインフラ費用の計上やEU域内における新会社の設立の検討。

2. 今、準備できること（金融機関）

一方、金融機関、特に銀行業においては、一般に他業種に先行してBrexitの影響について広く理解しており、事業推進上のさまざまな問題に対応するために広範囲で準備を進めている状況です。たとえば、ビジネスモデル、法務、許認可、規制、顧客への影響、オペレーション、アウトソース、データ保護、人事、税務などの専門領域での専任担当者からなる対策チームを組成し、Brexitによる影響の詳細な評価を実施しています。とはいえ、EUのパスポート権の喪失やEU域内における拠点を移転する可能性を考慮した場合、早急な行動が求められます。というのは、2019年3月までに離脱交渉が決裂した場合、一部の銀行業、保険業においては従来の業務が継続できなくなる可能性があるためです。

3. 今、準備できること（まとめ）

いずれにせよ、これからの準備や検討にあたって必要なことは、将来的な選択肢を最適化するために、複数のシナリオを想定して各々に対応する行動計画を策定することが重要です。たとえば、

- 英国拠点とEU拠点との間に商取引があるか？
- 在英子会社があるか？
- 英国に従業員(英国人・EU市民)がいるか？
- 自社のサプライチェーンの中に英国に依存する部分があるのか？

といった影響を受ける潜在的な要因を理解することが肝要です。また、最悪のシナリオ（クリフエッジ）を想定して、その状況における影響を定量化することも重要です。そして、ライバル会社との競争上の優位性を維持するために、来るべき時に備えて、そのタイミングが到来した際に、即座に行動できるように準備をすることです。そのためには、外部の専門家を活用し、いつまでに、誰が、何を、といった行動計画をEU離脱までの時間軸でマッピングし、重要なイベントやTO-DOの行動計画を立案するといったアクションも必要かと思われます。

Brexitをめぐる英国とEUの協議は、現時点では、不確実な状況が継続することが見込まれることが事実ですが、実際に対応することが決まってから検討しても間に合わないほど、実務への影響が予想されるのも事実です。2019年3月末までの残された時間で、できる限り準備を実施し、Brexitを契機に、現在の商流の設計や組織のあり方を再検討し、この大きな変革を積極的に乗り切り活用することが期待されます。

参考資料

- KPMG Insight 2016年9月号「Brexit（英国のEU離脱）のおよぼす影響と今後の展開」
- The Brexit effect on EU nationals

Brexitに関連する対応体制について

KPMGジャパンは、英国のEUからの離脱問題に対し、日本、英国、欧州の三極連携による日系企業に対する情報提供やアドバイザリーサービスを提供する専門部隊として「Brexit・EU対応専門チーム」を設置しております。本チームは、BrexitおよびEUの動向に関連した関税・VAT・直接税に関するサービス提供のほか、サプライチェーンの見直しに関するアドバイザリーサービスなどを提供します。

また、特設ウェブサイトを通じて、日本語を中心に、最新動向に関する動画、解説資料、セミナー開催情報などの情報発信をしています。

www.kpmg.com/jp/brexit

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
グローバルジャパニーズプラクティス 英国デスク
CountryDesk@jp.kpmg.com

KPMG 英国
ロンドン事務所 グローバルジャパニーズプラクティス
JapanDesk@kpmg.co.uk

ドイツ会計制度の概要とその特徴

KPMG ドイツ

フランクフルト事務所

シニアマネジャー 樋口 幹根

デュッセルドルフ事務所

シニアマネジャー 伊藤 剛

ドイツはアメリカ・中国・日本に次ぐ世界第4位の経済大国で、GDPおよび人口においては欧州最大のマーケットです。ドイツ経済は高い技術力に裏打ちされた自動車産業を代表とする堅調な製造業に支えられています。好調な経済環境や欧州の中央に位置するという地理的な条件から国外企業の投資先として注目されており、ドイツのGDPの約4分の1が国外企業のドイツ子会社によって生み出されていると同時に今後においてもこの比率はさらに高まっていくことが予想されています。

日本との関係においては、2017年より新日独租税条約が施行され源泉地国における配当源泉税等が軽減・免除されるなど所要の改正が行われております。

これらのことから今後日系企業による対独投資はより活発になることが考えられますが、本稿においては、ドイツに投資した場合に在独子会社が準拠すべきドイツ会計制度の概要とその特徴について概説します。

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。



樋口 幹根
ひぐち みきね



伊藤 剛
いとう たけし

【ポイント】

- 一 在独の非上場の日系企業はドイツ会計基準にしたがって決算書を作成する必要がある。ドイツ会計基準はIFRSへの近接化が進んでいるものの、保守的な会計処理もいまだに残っている。
- 一 一定規模以上の会社は法定監査を受ける必要があるが、その基準値は日本の会社法に定めるものと比較すると小さいものとなる。一方で決算書の作成と承認期限は日本と比べて時間的な余裕がある。
- 一 連結財務諸表の作成と監査も規模に応じて必要になるが、所定の条件を満たすことで作成義務を免除することができる。一方、ドイツで連結財務諸表が作成されない場合には、ドイツ法人を頂点とする連結グループにおける子会社の個別財務諸表の作成と監査が必要になる。



I. ドイツにおいて採用される会計基準

1. HGB（ドイツ商法）とIFRS

一般的にドイツにおいて採用される会計基準にはHGB（ドイツ商法）とIFRSがあり、それぞれが以下のケースにおいて適用されます。

- 上場かつ連結財務諸表作成会社：IFRS
- 非上場かつ連結財務諸表作成会社：IFRSもしくはHGB
- 単体財務諸表作成会社（上場・非上場ともに）：HGB

なお、EU域内で上場している会社の連結決算書にはIFRSを適用することがEU全体で義務付けられています。一方で、単体財務諸表は配当可能利益の算定や税務上の課税所得算定の基礎とするためにHGBに準拠して決算書を作成することになります。

在独日系子会社は一般的に非上場であるため、在独日系子会社にとって準拠すべき会計基準は原則としてHGBとなります。

II. ドイツ会計基準（HGB）の特徴

1. ドイツ会計の成り立ち

歴史的にドイツ企業の資金調達は銀行による融資がメインだったこともあり、ドイツ会計基準は投資家保護というよりも債権者保護を目的として発達してきました。現在においてもその影響から保守主義を重視した考え方が色濃く残っていると同時に、取得原価主義かつ貸借対照表中心の会計基準として発達しました。近年ではBilMoG（会計近代化法）やBilRUG（EU会計指令実施法）などにより継続的にIFRSへの近接化が図られているものの、保守的な会計処理はいまだに残っています。

2. 保守的な会計処理の具体例

保守主義とは予測される将来のリスクに備えて損失はより早期に計上する一方、収益はより遅めに計上したり、評価損は計上するが評価益は計上しないといった会計思考ですが、ドイツ会計基準においては、たとえば、

- 外貨建の一年超の長期金銭債権債務については為替差損になる場合のみ換算替えを行う
- 税効果会計においては繰延税金負債は計上する必要がある一方、繰延税金資産の計上は任意
- 一般事業会社が保有する有価証券については1年基準にし

たがって固定資産または流動資産として計上するが、短期投資については低価法により含み損のみを認識する（含み益は認識しない、ただし金融機関は除く）。長期投資については時価評価の対象外だが減損の対象となる

- デリバティブについても期末時価評価時は含み損のみ認識し、含み益は認識しない
- のれんについては定額法その他合理的方法により見積経済耐用年数（不明な場合は10年）にて償却
- 負ののれんは負債として認識し、発生原因（将来の損失）の実現に応じて取り崩す

などといった取り扱いが保守的な会計処理を具現化したものとして存在します。

III. ドイツにおける会社区分と売上高の定義の変更

1. 会社区分の基準値

ドイツにおいては会社の規模（総資産・売上高・従業員数）に応じて小規模会社・中規模会社・大規模会社に区分されるのですが、その基準値は以下の図表1のように定められています。

中規模会社以上の会社は法定会計監査を受ける必要がある点につき留意が必要です。

図表1 ドイツにおける会社区分の基準値

	小会社	中会社	大会社
総資産 (千EUR)	～6,000以下	～20,000以下	20,000超
売上高 (千EUR)	～12,000以下	～40,000以下	40,000超
従業員数 (人/年平均)	50以下	250以下	250超

なお、総資産・売上高・従業員数の3つの基準値のうち、2年連続して2つ以上の基準を満たした場合には、その年度より当該会社区分となります。小規模会社から中規模会社へ区分が変更される場合には、その年度から法定会計監査が必要となるため、注意が必要です。

従業員数については3月・6月・9月・12月の各月末の従業員数の平均値を用います。

日本において会社法監査が要求される基準値（資本金5億円以上、または負債200億円以上）と比較するとドイツにおける基準値はかなり低いものとなっていることがわかります。そのためドイツ

における法定監査の裾野はかなり広いものとなっています。

2. 売上高の定義の変更

2015年12月31日以降に開始する事業年度から売上高の定義が変更されており、これにより会社区分が影響を受けてしまう可能性があります。

従前は損益計算書に計上される売上高は通常の営業過程から生じたものに限定されていたのですが、当該改正により通常の営業過程以外から生ずるもの、たとえば従業員に対する販売・賃貸（社員食堂売上・社宅賃貸収入など）や廃棄対象製品の売却収入なども売上高の範囲に含まれることとなり、売上高の範囲が拡大しています。

なお、固定資産売却益・利息収入・引当金取崩益などは売上高を構成せず、その他営業収益に区分されます。損益計算書の表示において特別損益項目は同時期の改正にて廃止されています。

IV. 決算書の作成期限および承認期限

1. 決算書の作成期限や承認期限

決算書の作成期限や承認期限等は図表2のように定められており、会計監査が必要な中会社や大会社の場合、出資者総会の承認期限が決算日後8ヵ月となっているため、日本の会社法で求められている期日と比較すると日程的には余裕を持った制度となっています。

状況報告書とは対象事業年度における経営状況や将来の見通し、および経営上のリスク等について経営者の立場から分析した文書のことで中規模会社以上の会社でその作成が必須となっています。

なお、決算書はドイツ語で作成する必要があります。

また、取締役が複数存在する場合には、全員が決算書に署名する必要があります。

■ 図表2 決算書の作成期限や承認期限など

	小会社	中会社	大会社
決算書作成期限	6ヵ月	3ヵ月	3ヵ月
状況報告書	不要	要作成	要作成
会計監査	不要	8ヵ月	8ヵ月
出資者総会承認期限	11ヵ月	8ヵ月	8ヵ月
電子管報データ提出	12ヵ月	12ヵ月	12ヵ月

電子提出された決算書類は連邦司法省公表Webサイト（www.bundesanzeiger.de）に掲示され誰でも閲覧が可能となっています。

V. 連結決算書の作成義務と作成義務免除制度

1. 連結決算書の作成義務が生じる基準値

子会社（または孫会社）を保有する在独会社は以下の基準値を満たした場合には連結決算書を作成する義務が生じます。

- 単純合算ベースで
総資産24百万€超・売上高48百万€超・従業員数250人超、もしくは、
- 連結ベースで
総資産20百万€超・売上高40百万€超・従業員数250人超

上記3基準のうち、2年連続して2つ以上の基準を満たした場合、その年度より連結決算書を作成する必要があるとともに、法定監査の対象となります。

なお、従業員数は、3月・6月・9月・12月の各月末の従業員数の平均を用います。

ドイツで連結財務諸表を作成すると、ドイツにおける連結親会社以外の会社の個別財務諸表の作成は不要となります。

2. 連結決算書作成義務免除制度

前述のとおり、子会社（または孫会社）を保有する在独会社は一定の基準を満たす場合は連結決算書の作成義務が生じますが、主として以下の所定の条件を満たすことによって、その作成義務の免除を受けることも可能です。

- 日本の親会社の連結財務諸表およびその監査報告書が、ドイツ語に翻訳され、ドイツ商法325条以下の規定に基づきドイツ現地法人の決算日の12ヵ月以内にドイツでの電子開示がドイツ法人により実施されること。その際、ドイツ語への翻訳証明は必要とされておらず、また、日本の親会社の連結財務諸表で使用した通貨単位のユーロへの換算も不要。
- ドイツ子会社は日本親会社の連結財務諸表に含まれている（非連結子会社ではない）。
- ドイツ現地法人は上場企業ではない。ドイツ商法の規定により、ドイツの上場会社に対して免除制度は適用されない。

このように、ドイツにおける連結財務諸表の作成免除規定がありますが、この適用に当たって留意すべき点も存在します。

そのなかでも重要なものが、「ドイツで連結財務諸表が作成されない場合には、ドイツ法人を頂点とする連結グループにおける子会社の個別財務諸表の作成と監査が必要になる」という点です。

たとえば、日本の親会社がドイツに欧州統括会社を置いてその下にドイツの事業会社が存在する場合、連結財務諸表の作成義務免除制度を利用すると、当該事業会社の個別財務諸表の作成と監査がその会社区分に応じて必要になります。

したがって、この例では事業会社の個別財務諸表の作成と監査の工数と欧州統括会社レベルの連結財務諸表の作成と監査の工数を比較して、連結財務諸表の作成免除規定の利用を検討することになります。

また、これ以外にも連結財務諸表の作成免除規定の利用にあたっては、以下の点について留意する必要があります。

- ドイツ商法の視点から親会社の連結財務諸表に欠けている情報に関しては、ドイツで開示されるドイツ語訳された連結財務諸表に加えることができる。その際、その情報(特に、重要なリスクと不確実性に関する情報)は企業グループ全体の観点から慎重に取り扱われるものであることから、グループ経営陣の関与が必要になる。
- ドイツ語に翻訳された内容が、言語的な問題により日本人の経営者によって管理することができない場合がある。
- 翻訳が追加コストになる(日本語から直接ドイツ語訳を作成するケースと英訳を介在させてドイツ語訳を作成するケースがある)。

関連書類のうち紙面の証憑類はVAT関連の税務調査のためにドイツ国内で保管される必要があります。

データで保管すべき情報も原則的にはドイツ国内のサーバーで行う必要がありますが、シェアードサービスセンター等の活用に伴いドイツ国外で保管する場合には、ドイツ税務当局に対して所定の届出を行い、調査等が行われる際には当局によるデータアクセスが可能である状態にしておく必要があります。事前の届出なしにドイツ国外のサーバーでデータを保管していた場合には、罰金の規定があるので留意が必要です。

VI. 帳簿の記帳と保存義務

1. 帳簿の保存期間と対象書類

帳簿の保存期間は書類ごとに以下のとおり定められています。

- 10年
決算書、会計帳簿および記帳に直接関連する書類(請求書、領収書など)等
- 6年
納品書、注文書、見積書等で記帳に直接関連しない書類

記帳する際の言語は死語以外の言語で行うこととされています。在独の日系企業は一般的にはドイツ語または英語で行います。日本語で記帳する場合には、税務調査等で帳簿を閲覧に供する場合に翻訳の対応が必要になるケースがあります。

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 ドイツ
フランクフルト事務所
シニアマネジャー 樋口 幹根
TEL : +49-69-9587-4871
mikinehiguchi@kpmg.com

デュッセルドルフ事務所
シニアマネジャー 伊藤 剛
TEL : +49-211-475-7330
titoh@kpmg.com

KPMGジャパン Information

「KPMG フォーラム 2017」を開催 革新的テクノロジーが牽引する経営の未来



KPMGジャパンは、KPMGフォーラム2017「革新的テクノロジーが牽引する経営の未来」(2017年11月21、22日東京、29日名古屋、12月11日大阪)を開催しました。当フォーラムでは、現在テクノロジー分野で最も関心が集まっている人工知能に関し

て、産学の権威にもお集まりいただき、最先端の人工知能研究や経営へのインパクト、対応法を多方面から考察しました。参加者のテクノロジーによる破壊的イノベーションへの関心の高さがうかがえました。

KPMGフォーラム2017 基調講演：人工知能研究のこれまでとこれから

東京大学 大学院新領域創成科学研究科の杉山将教授は、KPMGフォーラム2017の東京基調講演において、人工知能研究が様々な国、企業で取組みを強化している中で、日本の存在感が薄く、日本の強みを活かし、社会的課題への実用化を進めると

もに、人材育成が必要であることを訴えました。

続く、パネルディスカッションでは、株式会社Preferred Networksの丸山宏氏、楽天株式会社CDOの北川拓也氏も交えて、AIのビジネス活用、未来などにつき討論しました。



KPMGジャパンによる「世界経営者会議」への特別協賛について



2017年11月7から2日間にわたって開催された日経フォーラム「世界経営者会議」にKPMGジャパンとして本年度で4回目となる特別協賛を行いました。

当会議は、日本経済新聞社がIMDとHarvard Business Schoolと共同開催している一大

フォーラムであり、世界を代表する経営者を招聘し、グローバルな視点から企業の経営戦略や経営哲学について議論する場となっています。KPMGからは新チェアマンに就任したばかりのビル・トーマスを招き「Driving Business Transformation」と題した対談を行いました。

FITチャリティ・ラン (Financial Industry in Tokyo For Charity) への参加

2017年12月10日(日)に開催されたFITチャリティ・ランに、KPMGジャパンから約300名がランナー・ボランティアとして参加しました。本イベントは、金融サービスおよび関連企業によって運営され、参加費は、地域社会に根付いた意義ある活動を

行っているながらも、十分な活動資金を確保することが困難な非営利団体に寄付されます。KPMGジャパンは地域社会への貢献の一環として、2007年から毎年参加しています。昨年度に引き続き、本年度も多くの協賛金を集めた企業として表彰されました。



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(税務および移転価格に関するグローバルな専門誌)が選ぶAsia Tax Awardsにおいて、2016年1月～12月の1年間、クライア

ントに対して包括的かつ革新的な税務アドバイスを提供した実績が評価され、「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>

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。



ビジネスにおける人権の取組み

エグゼクティブの観点

2017年12月
English / Japanese

本稿は、人権課題の実務を監督する立場にある上級管理職、取締役を主な対象として、人権課題に対応するための全社的なアプローチの構築を支援することを意図しています。2016年8月から同年10月にわたってインタビューを実施した、人権分野におけるリーダー的存在である主要企業11社の専門家らの学習体験や知見を紹介するとともに、KPMGのビジネス・人権のスペシャリストの見識も共有しています。



コーポレートガバナンス Overview 2017

2017年11月
Japanese

KPMGジャパンは、2016年に初めて我が国のコーポレートガバナンスに関する動向をとりまとめた冊子「コーポレートガバナンスOverview」を発行しました。2017年版では、上場企業と機関投資家の変化を観察するため、上場企業のコーポレートガバナンス担当役員および機関投資家の最高投資責任者(CIO)の皆様のご協力をいただき、アンケート方式により、コーポレートガバナンス改革についての意識調査を実施し、その結果の分析とKPMGジャパンの考察を掲載しています。



大きく変貌を遂げたLNG市場で成功する方法: LNGビジネスのプレイブック

2017年11月
English / Japanese

LNG業界は需要家中心のビジネスへと大きく変わりつつあり、各事業者は世界水準の効率的なオペレーションに裏打ちされた、顧客志向の競争力にフォーカスした方向性とスキルの転換が求められています。本冊子では、変容するLNG市場において、各事業者が企業価値を維持向上させるために必要となるビジネスの変革に向けて、どのように対処していくべきかを考察しています。



フィンテックの最新動向 2017年第2四半期

フィンテック投資に関するグローバル分析

2017年11月
English / Japanese

2017年第2四半期のグローバル・フィンテック市場は力強い回復を見せており、総投資額は84億ドル超と前年同期比で2倍以上に膨らみました。本レポートでは、当四半期のフィンテック市場に大きな影響を与えた主なトレンドについて議論するとともに、今日のフィンテック市場に対する関心を牽引する多くの重要な課題への分析を行います。



保険契約 IFRS最終基準書の初見分析 IFRS第17号

2017年11月
English / Japanese

約20年にわたる審議、公開草案、討議を経て、IFRS第17号「保険契約」に新たな包括的会計モデルが導入されました。財務情報利用者は、保険会社の財務諸表に対して、全く新しい視点を得ることになります。このような意味でも、保険業界における新たな時代の幕開けといえるでしょう。本レポートでは、新しい基準の概要と、その保険会社の財務諸表への影響を、設例やKPMGの所見も含めて、解説します。



コネクティッドカーのつづやき 情報の価値とセキュリティ対策

2017年10月
English / Japanese

今日の自動車はかつてないほど「つながって」います。自宅やオフィス、携帯端末と同じようなコネクティビティ(インターネットにつながっている状態)を自動車は提供しているのです。コネクティビティはドライバーや消費者にとって非常に有益であることは確かですが、そこにはリスクも伴います。本冊子は、この2つの世界、すなわちデータが素晴らしい価値を持つ世界と、データがリスクを意味する世界について探求していきます。

出版物のご案内

ROIC経営 稼ぐ力の創造と戦略的対話

NEW



2017年11月刊
【編】KPMG FAS あずさ監査法人
日本経済新聞出版社・196頁 2,000円(税抜)

本書は、企業価値向上に必要な「資本生産性の向上」と「資本コストの低減」をメインテーマとし、稼ぐ力を表す KPI として注目されている ROIC を活用した「ROIC 経営」について取り上げています。
経営や実務の現場での使用に耐えるように複雑なファイナンス理論は極力排し、ROIC を社内で展開する上でのポイントや ROIC 経営を支えるためのバランスシートマネジメントのあり方、資本コストを低減するための投資家との戦略的な対話を行うことによる効果といった、企業価値の向上施策について、具体的な事例などを用いて詳しく解説しています。

- 第1章 機関投資家の資本生産性改善に対する期待
- 第2章 ROIC 活用の必要性
- 第3章 ROIC の導入に関する論点
- 第4章 ROIC 経営による企業価値向上
- 第5章 資本生産性指標とバランスシートマネジメント
- 第6章 投資家との対話と企業価値に関する説明力の強化

xVA チャレンジ - デリバティブ評価調整の実際 -

NEW



2017年12月刊
【著】Jon Gregory 【訳】KPMG / あずさ監査法人 金融事業部
金融財政事情研究会・776頁 8,000円(税抜)

デリバティブのカウンターパーティーリスクを対象とした評価調整であるCVAはよく知られるようになりましたが、最近では他の様々な潜在コストを反映したxVAが注目を集めており、その実務への定着とともに金融機関のビジネスを少なからず左右するものとなってきています。
本書はJon Gregory氏による「xVA Challenge」第3版の邦訳です。独立系のコンサルタントとして世界中の金融機関の実態に触れ、モデルの理論面と現実の運用の双方を深く知る立場から、実効的なリスク把握のためにいかにxVAを理解しモデル化を行うかに関する、著者のバランスのとれた知見が凝縮されています。
また、抽象的で難解になりがちな内容ながら、本文は比較的平易に読み進められると同時に、より技術的な内容に関心のある読者は別途情報が得られるようになっていきます。このため本書は、本件の専門家や研究者だけではなく、海外実務の情報不足しがちな本邦の金融機関において、市場関連業務に関係する実務家・マネジメント層にとっても、広く有意義な本となっています。

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| 第1章 序章 | 第12章 デフォルト確率、クレジットスプレッド、ファンディングコスト |
| 第2章 グローバル金融危機 | 第13章 割引と担保 |
| 第3章 店頭デリバティブ市場 | 第14章 信用価値評価調整 (CVA) と負債価値評価調整 (DVA) |
| 第4章 カウンターパーティーリスク | 第15章 ファンディング価値評価調整 (FVA) |
| 第5章 ネットティングとクローズアウト | 第16章 証拠金価値評価調整 (MVA) と資本価値評価調整 (KVA) |
| 第6章 担保 | 第17章 誤方向リスク |
| 第7章 クレジットエクスポージャーとファンディング | 第18章 xVA の管理 |
| 第8章 所要資本と規制 | 第19章 xVA の最適化 |
| 第9章 カウンターパーティーリスクの仲介 | 第20章 将来 |
| 第10章 クレジットエクスポージャーの定量化 | |
| 第11章 エクスポージャーと担保効果 | |

BEPS 移転価格文書の最終チェック Q&A100

NEW



2017年12月刊
【著】角田 伸広
中央経済社・280頁 3,000円(税抜)

事業概況報告事項、ローカルファイル、国別報告書事項における課税リスクにつながりやすい項目を中心に、記載上の落とし穴や記載後に想定される税務調査への対応等を詳解します。
● 2018年3月に最初の提出等が行われるBEPS移転価格文書(事業概況報告事項・ローカルファイル・国別報告事項)の最終チェックに役立つ1冊
● 税務当局の関心事項と移転価格調査につながる可能性のある記載事項を中心に、記載上の落とし穴や税務リスク管理などを詳解
● 租税条約等に基づく情報交換や中国や米国におけるポイントも紹介
● 知りたいこと・わからないことから読めるように100のQ&Aで解説
● ポストBEPSにおける税の最適化を図る税務ガバナンスの構築にも言及

- 第1章 BEPS移転価格文書の最終チェック
 - 1 BEPS移転価格文書の重点ポイント
 - 2 事業概況報告事項の最終チェック
 - 3 ローカルファイルの最終チェック
 - 4 国別報告事項の最終チェック
 - 5 国税庁「同時文書化対応ガイド」での要求レベル
- 第2章 日本、中国及び米国での課税リスク
 - 1 日本での課税リスク
 - 2 中国での課税リスク
 - 3 米国での課税リスク
- 第3章 ポストBEPSでの税務ガバナンスの構築
 - 1 グローバルな税務リスクへの対応
 - 2 コーポレートガバナンスの一環としての税務ガバナンス

タックス・ハイブン対策税制の実務詳解

NEW



2017年12月刊
【著】藤枝 純、角田 伸広
中央経済社・468頁 4,600円(税抜)

■ 平成29年度税制改正において抜本的に改正された外国子会社合算税制について経緯から実務への影響までを詳細に解説。
■ 長年に及ぶ国際租税実務を経験してきたKPMG税理士法人の角田伸広税理士と長島・大野・常松法律事務所の藤枝純弁護士による共著。
■ CFC最終報告書や租税情報交換協定等にも言及。
【主な内容】
・ タックス・ハイブンの定義及びタックス・ハイブンが引き起こす問題
・ 平成29年度税制改正前のわが国のタックス・ハイブン対策税制(外国子会社合算税制)の概要及び問題
・ OECDのCFC最終報告書
・ 平成29年度税制改正までの経緯
・ 平成29年度税制改正の詳解・Q&A
・ 外国子会社合算税制(タックス・ハイブン対策税制)に関する裁判例の概要
・ 主要国の外国子会社合算税制(CFC税制)等
・ 経課税国に所在する外国関係会社に関する情報入手と調査等

- | | |
|--|---|
| 序章 外国子会社合算税制(タックス・ハイブン対策税制)の改正について | 第5章 平成29年度税制改正の詳解 |
| 第1章 タックス・ハイブンの定義及びタックス・ハイブンが引き起こす問題 | 第6章 平成29年度税制改正等に関するQ&A |
| 第2章 平成29年度税制改正前のわが国のタックス・ハイブン対策税制(外国子会社合算税制)の概要及び問題点 | 第7章 外国子会社合算税制(タックス・ハイブン対策税制)に関する裁判例の概要 |
| 第3章 OECDのCFC最終報告書 | 第8章 特定外国法人の課税の特例(擬制所得合算税制) |
| 第4章 わが国の外国子会社合算税制を取り巻く経済環境の構造変化と平成29年度税制改正までの経緯 | 第9章 主要国の外国子会社合算税制(CFC税制)等 |
| | 第10章 タックス・ハイブン等の経課税国に所在する外国関係会社に関する情報入手と調査での活用可能性 |

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	「会計上の見張り」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 アカウントティング・ 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	タックス・ヘイブン対策税制の実務詳解	● 2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	TAX
	2	BEPS移転価格文書の最終チェックQ&A100	● 2017年12月	中央経済社	280頁	3,000円	
	3	実務ガイダンス 移転価格税制(第5版)	● 2017年 5月	中央経済社	400頁	4,000円	
	4	移転価格税制の実務詳解ーBEPS対応から判決・裁決事例まで	2016年10月	中央経済社	460頁	4,600円	
経営	1	xVAチャレンジ ーデリバティブ評価調整の実際ー	● 2017年12月	金融財政事情研究会	776頁	8,000円	KPMG/あずさ
	2	ROIC経営ー稼ぐ力の創造と戦略的対話ー	● 2017年11月	日本経済新聞出版社	196頁	2,000円	FAS/あずさ
	3	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント(第2版)	● 2017年 5月	経済法令研究会	240頁	1,600円	HC
	4	M&Aと組織再編のすべて	● 2017年 3月	金融財政事情研究会	872頁	10,000円	FAS
	5	持続的成長のための「対話」枠組み変革	● 2017年 3月	商事法務	632頁	6,300円	あずさ監査法人
	6	Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる!?	● 2017年 2月	ビジネス教育出版	160頁	1,800円	KPMG
	7	マネー・ローンダリング規制の新展開	2016年 7月	金融財政事情研究会	768頁	5,000円	あずさ監査法人
	8	ビッグデータ分析を経営に活かす	2016年 3月	中央経済社	200頁	2,400円	KPMG
	9	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
	10	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
IPO	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第2版)	● 2017年 1月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第3版)	2016年 4月	中央経済社	448頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
	4	アジア上場の実務 Q&A	2014年 6月	中央経済社	544頁	5,600円	KPMG
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
	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	FAS
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22カ国の日本語版海外投資ガイドを発行し、ウェブサイトにおいて公開しています。新規投資や既存事業の拡大など、海外事業戦略を検討する上での有益な基礎情報です。投資ガイドはPDFファイル形式ですので、閲覧、ダウンロード、印刷が可能です。

台湾投資環境案内



2018年
Japanese

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

2017年12月11日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/taiwan.html>

ロシア投資ガイド



2017年
Japanese

日系企業による市場参入形態や事業領域が多様化するロシアにおいては、経済動向のみならず、労務環境や税制など法規制動向にかかる基本的な理解が不可欠です。本冊子は、ロシアへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる会社法、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。

2017年11月21日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/03/russia.html>

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>

イタリア投資ガイド



2017年
Japanese

本冊子は、2017年におけるイタリア最新トピックスとして、イタリアへの進出を検討されている、あるいはイタリア国内に既存事業を有する企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる、イタリアにおける最新動向、一般的な税制、税制改正、移転価格、労務、などについて

解説しています。また、KPMGイタリアおよび日系企業のサポート体制についても紹介しています。

2017年11月30日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/11/italy-latest-topics-2016.html>

現在、ウェブサイトにて公開している22カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。

今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。

詳細は下記URLをご参照下さい。

<http://www.kpmg.com/Jp/investment-guide>

投資ガイド (掲載国)	発行年	投資ガイド (掲載国)	発行年	投資ガイド (掲載国)	発行年	投資ガイド (掲載国)	発行年
インド	2015年	フィリピン	2015年	オランダ	2016年	ロシア	2017年
韓国	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		
台湾	2018年	イタリア	2017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
	Delhi	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	91/(99) 4509-3800
India	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91/(96) 7704-7188
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(22) 3091-3212
	Bengaluru	田村 暢太	Nobuhiro Tamura	nobuhirot@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
	Ahmedabad	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
Indonesia	Jakarta	三竿 祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	62/(21) 5799-5144
Korea	Seoul	西谷 直博	Naohiro Nishitani	nnishitani1@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Laos	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Myanmar	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95/(1) 860-3361
Malaysia	Kuala Lumpur	渡辺 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
Philippines	Manila	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
	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
Vietnam	Hanoi	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisananaka@kpmg.com.vn	84/(24) 3946-1600 Ext.6124
	Ho Chi Minh City	金岡 秀浩	Hidehiro Kanaoka	hidehirokanaoka@kpmg.com.vn	84/(28) 3821-9266 Ext.3400
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331
	Atlanta	五十嵐 美恵	Mie Igarashi	mieigarashi@kpmg.com	1/(404) 222-3212
	Chicago	康子 メットギャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Dallas	佐藤 研一郎	Kenichiro Sato	kenichirosato1@kpmg.com	1/(214) 500-6303
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Louisville	星野 光泰	Mitsuyasu Hoshino	mhoshino@kpmg.com	1/(502) 587-0535
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Sao Paulo	吉田 幸司	Koji Yoshida	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	Compinas	菊元 崇	Takashi Kikumoto	takashikikumoto@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8740
	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
Canada	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
	Santiago	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367
	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
Mexico	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro	青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
Europe & Middle East		連絡先担当者		E-mail	TEL
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/(20) 7311-2911
Belgium	Brussels	西村 睦	Makoto Nishimura	mnishimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4153
Czech	Prague	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420/(222) 123-101
France	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33/(1) 5568-6533
Germany	Düsseldorf	伊藤 剛	Takeshi Itoh	titoh@kpmg.com	49/(211) 475-7330
	Hamburg	久松 洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	49/(40) 32015-4022
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69) 9587-1909
	Munich	中川 大輔	Daisuke Nakagawa	dnakagawa1@kpmg.com	49/(89) 9282 1517
Hungary	Budapest	長竹 純一	Junichi Nagatake	Junichi.Nagatake@kpmg.hu	36/(1) 8877174
Italy	Milan	金 初禧 (キム・チョフィ)	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353/(1410) 2770
Kenya	Nairobi	岩瀬 次郎	Jiro Iwase	jiroiwase@kpmg.com	254/(70) 9576613
Netherlands	Amsterdam	遠藤 宏治	Koji Endo	koji.endo@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyoi	yasumasakyoi@kpmg.pl	48/(22) 528-1649
Russia	Moscow	大西 洋平	Yohei Onishi	yoheionishi@kpmg.ru	7/(495) 937-4444
South Africa	Johannesburg	佐々木 一晃	Kazuaki Sasaki	kazuaki.sasaki@kpmg.co.za	27/(71) 684-5781
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
	Madrid	久保寺 敏子	Toshiko Kubotera	toshikokubotera@kpmg.es	34/(91) 451-3117
Turkey	Istanbul	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@kpmg.com	90/(533) 457-1741
UAE	Dubai/Abu Dhabi	齊藤 賢一	Kenichi Saito	ksaito3@kpmg.com	971/(4) 424-8951

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

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約6,000名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融、情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

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

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

KPMG税理士法人

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

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

KPMG社会保険労務士法人

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

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

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

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

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

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

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

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

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

TEL 03-3548-5470

Audit

あずさ監査法人

Tax

KPMG税理士法人
KPMG社会保険労務士法人

Advisory

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

デジタルメディアのご案内

あずさ監査法人 オンライン解説・オンライン基礎講座

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>



会計・監査コンテンツ

多くの企業に影響する最新の会計・監査情報を提供しています。

www.kpmg.com/jp/act-ist

ソーシャルメディア

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。



twitter.com/kpmg_jp



facebook.com/kpmg.jp

「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

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

KPMGジャパンウェブサイトのアプリ紹介ページ

www.kpmg.com/jp/kpmg-atoz



アプリのダウンロード

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

※ iPhone、iPad、AppStore は米国Apple Inc.の商標または登録商標です。

※ Android、Play ストアはGoogle Inc.の商標または登録商標です。



メールマガジン

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

www.kpmg.com/jp/mail-magazine

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

セミナー情報

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。

最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記Web サイトをご確認ください。

www.kpmg.com/jp/ja/events

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しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2018 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

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