



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 29

March 2018

【特集】

経営課題となったサイバーリスク最前線

【Focus】

平成30年3月期決算の留意事項（会計）

平成30年3月期決算の留意事項（税務）

kpmg.com/jp

特集

経営課題となった サイバーリスク最前線

4 ハイパーコネクティビティの時代に 求められる、企業の サイバーリスク対応とは

EMCジャパン株式会社
執行役員 貴島 直也氏

×

KPMGコンサルティング株式会社
パートナー 田口 篤



9 サイバー攻撃からライフラインを守れ！

KPMG コンサルティング株式会社 小川 真毅

15 施行直前！ GDPR対応プロジェクト最終チェック

KPMG コンサルティング株式会社 大洞 健治郎／万仲 隆之

Focus

20 平成30年3月期決算の留意事項 (会計)

あずさ監査法人 波多野 直子／前田 啓

26 平成30年3月期決算の留意事項 (税務)

KPMG 税理士法人 村田 美雪／風間 綾



会計・監査／税務Topic

- 31 **会計・監査**
会計・監査情報 (2017.12–2018.1)
あずさ監査法人 小松 拓史
- 36 **税 務**
税務情報 (2017.12–2018.1)
KPMG税理士法人 村田 美雪／
澤井 正人／風間 綾／山崎 沙織
- 40 **税 務**
固定資産評価額の適正化
― 最近の判例による評価の見直しおよび是正手続きへの影響 ―
KPMG税理士法人 松本 直之／
柿園 明彦

経営Topic

- 44 **経営管理**
新収益基準のインパクトと対応方法 Part 2
あずさ監査法人 山本 浩二
- 48 **経営管理**
間接材購買におけるリスク管理のありかた
あずさ監査法人 菅野 香織
- 52 **テクノロジー・事業変革**
AIを活用した人事業務の効率化・高度化
KPMGコンサルティング
山本 直人／清水 俊雅
- 56 **テクノロジー**
日本におけるFinTechの共創モデル
KPMG FAS 竹内 浩
- 60 **ビジネス戦略・経営管理**
不祥事をなくせ！
会社タイプ別ソフトコントロール活用方法
KPMGコンサルティング
奥村 優／木村 みさ／平田 篤子
- 64 **M&A・投資戦略**
「財務×オペレーション」でターンアラウンド2.0を実践する
KPMG FAS 中村 吉伸／稲垣 雅久
- 68 **ガバナンス・リスク**
機関投資家による集团的エンゲージメント
あずさ監査法人 村澤 竜一

海外Topic

- 72 中国子会社 経営管理上の落とし所を探る (前編)
KPMG／あずさ監査法人 増田 進
- 76 インド国家予算案2018
― 成長に向けた「がまんの予算案」 ―
あずさ監査法人 宮下 準二
- 80 中東欧投資環境～ポーランド、チェコ～
KPMGポーランド 杏井 康真
KPMGチェコ 加治 孝幸

ご案内

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 84 KPMGジャパン Information | 88 海外関連情報 |
| 85 Thought Leadership | 89 日本語対応可能な海外拠点一覧 |
| 86 出版物のご案内 | 90 KPMGジャパン グループ会社一覧 |
| 87 出版物一覧 | デジタルメディアのご案内 |

特集

経営課題となった サイバーリスク最前線

【対談】

ハイパーコネクティビティの時代に求められる、
企業のサイバーリスク対応とは 4

【寄稿】

サイバー攻撃からライフラインを守れ! 9

【寄稿】

施行直前！
GDPR対応プロジェクト最終チェック 15



ビッグデータ、AI、IoTなど最先端技術によって、さまざまな事業体や個人がネットワークと繋がるようになった現代。ビジネスのネットワーク依存度は増す一方である。

そのような状況の中、サイバーリスクは一昔前とはまったく異なった様相を見せ始めている。デジタルの世界からフィジカルの世界へと拡張したのである。今や、サイバー攻撃はライフラインやインフラなどの

システムを危機に晒し、現実社会に悪影響を与える脅威に変質した。

国内外でのサイバー攻撃被害の発生とサイバーリスクの増大を受け、日本でも国を挙げてサイバーセキュリティ強化が始まったところだ。今回の特集では、企業に求められるサイバーセキュリティ経営、国のサイバー攻撃対策の現状、GDPRで企業が対応すべきことについてお伝えしたい。

ハイパーコネクティビティの時代に求められる、企業のサイバーリスク対応とは

貴島 直也氏

きしま なおや

EMC ジャパン株式会社
執行役員

RSAゼネラルマネージャー

2001年、EMCジャパンに入社。一貫して金融機関、グローバル企業を担当し、安定したストレージ基盤の提案と手厚いフォローをモットーに営業活動を展開。2014年に現職であるRSA事業本部 本部長に就任。標的型サイバー攻撃の被害が深刻化するなか、セキュリティ対策を経営課題として実践していくための啓蒙、提案活動を行っているほか、RSAが推進するBusiness-Driven Securityによるセキュリティアプローチを広める活動に尽力している。

情報システム部のみがかかわっていた、「情報セキュリティ」の時代、サイバー攻撃はサーバールームで起こっていた。しかし、企業活動の全フィールドがデジタル化した今、サイバーリスクは、企業の実際の現場作業など、フィジカルな部分にも拡大している。

これは、決して対岸の火事ではない。経営陣が積極的に関与していなくては、円滑な企業活動を守ることができなくなっているのである。

今回は、サイバーセキュリティの最前線で活躍する、EMCジャパンRSAゼネラルマネージャーの貴島直也氏に、ハイパーコネクティビティの時代に求められるサイバーリスクへの対応について、KPMGコンサルティング パートナーの田口篤が話を伺った。

コネクティビティの向上で加速するサイバーリスク

田口：最近、工場のセキュリティに関するご相談がすごく増えていると聞いています。おそらく、工場のシステムがすべてデジタル化され、ネットワークに接続されたことでサイバー攻撃を受けるような環境になったからですね。生産停止やラインの誤作動など、単なる情報漏洩よりも大きな経営ダメージを受ける可能性が高くなってきています。

サイバー攻撃は、デジタルな事象だけに留まらず、フィジカルなダメージまで発生するようリスクに変質してきたように思えるのですが、貴島さん、いかがでしょうか？

貴島：確かにそうです。ターゲットもですが、攻撃手法も変わってきています。2017年5月に、世界中の20万台以上のコンピュータがWannaCryというワーム型ランサムウェアに感染するという大規模なサイバー攻撃がありました。

これは、コンピュータ内の情報を暗号化し、金銭を要求するというものです。このような攻撃ができるということは、つまりは工場を人質にとってお金を要求することもできるということです。工場は製造系の企業にとって一番大事なエンジンですから、そこを止められたら被害は甚大ですよ。

工場や発電所、プラントなどもそうですが、今はいろいろなものがデジタル化されて、ネットワークでつながっています。IoT化され、コネクティビティが上がっている現代社会です。つながっているのですから、攻撃可能性が増えるのは当たり前のことです。

田口：製造業に限らず、サービス業やインフラに係る企業まで多くの企業がWannaCryに感染し、世界中でこれまでにない規模の被害がでました。

貴島：2年ほど前にも、ウクライナで年末に大停電が起こったことがあるのですが、それもサイバー攻撃だと言われています。まさにフィジカルなダメージまでもたらすように、サイバーリスクは変質してきました。

田口：工場の一番のミッションは、生産ラインを止めないことです。一方、セキュリティ対策は、最初に機能がデザインされているもの、あるいはすでに組み込まれているものに対して後から付加していきます。工場の方から見ると、それが原因で止まったり、故障したりしないかという懸念があります。

工場を止めないでずっと稼働させることと、止める可能性があるセキュリティ対策を入れていくということにはコンフリクトが起こることもあるのではないかと思います。この点はのでしょうか？

貴島：おっしゃる通りです。私もIT業界に20年くらいおりますが、やはり、安定した仕組みがあると、「せっかく安定しているのだからこれ以上触りたくない」と思われる方が多いですね。

一般的に、工場への投資は10年単位など非常に長いスパンで行われます。機械も、それを管理するシステムも工場建設に付随して導入されるわけですが、一度投資すると、システムのバージョンアップはなかなかできません。

一方、情報システムへの投資はだいたい3年から5年でされることが多いです。常に脆弱性が発見され、アップデートされる。そのようなセキュリティの世界から見ると、たとえ安定している工場システムであっても、アップデートしていかなくてはならないことは明白です。

大事なことは、脆弱性の管理をしっかりすること。そのうえで、その脆弱性がどういう影響を与え得るかということを持握し、随時正しいアップデートをしていくことです。

田口：でも、通常、工場にはサイバーの専



田口 篤

たぐち あつし

KPMG コンサルティング株式会社
パートナー

KPMG ジャパン
サイバーセキュリティアドバイザリー
リーダー

セキュリティ管理態勢の構築、個人情報保護、インシデント対応計画の策定等、ITのリスクアドバイザリー業務を中心に従事。

門家はいませんよね。そうすると、随時アップデートしていくのも難しいのではないのでしょうか。IoTにした後が心配になるというか……

貴島：まさに、そこが大事なところですよ。日本特有なのか、私も判断が付きませんが、工場の投資というのは工場ごとにされているケースが多い。また、管理者も工場関係者であることが多いのです。

これは、必ずしも情報システム部門の人間やセキュリティの技術者が管理しているわけではないということです。ですので、今後は工場のシステムもできるだけ情報システム部門やセキュリティの技術者と一緒に管理していくべきだと思っています。

「サイバーリスクを理解していない」ことが、経営層の課題

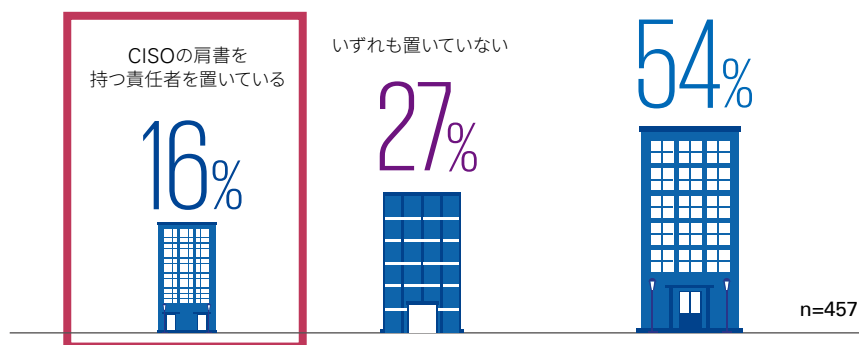
田口：これまでサイバーリスクとは無縁とされていた工場ですら、いつ攻撃を受けるかわからないのは怖いことですね。

今でも日本の企業の経営層の方々の多くが、サイバーリスクは自分とは縁遠いものと捉えています。どういう攻撃があり、どのような被害が出ているのか。また、脅威

CISO設置状況

CISOを置く企業は多くないことが現状だ。

CISOという肩書ではないが、
情報セキュリティ責任者を置いている



出典：KPMGセキュリティサーベイ2017

に備えるにはどうしたらいいのかなど、サイバーリスクの前提知識が圧倒的に不足しているように見えるのですが、これは何が原因だと思われますか？

貴島：「サイバー」という言葉だけで難しそうと思われるからでしょう。経営層の方々から見ると、ITやサイバーはデジタルで、よくわからない世界なのです。

ところが、今の世の中、ビジネスの現場はどんどんデジタル化しています。我々は「デジタルトランスフォーメーション」と呼んでいるのですが、ビジネスがデジタル化していく以上、残念ながら、経営層の方々も知らない、わからないでは済まなくなっています。

田口：確かに、「サイバー」という言葉はわかりにくいかもしれません。企業の資産としての重要な情報は、わずかに20～30年前までは紙の書類が原本として保管され、施錠管理や入退管理で物理的に守っていました。

同じように、サイバーの世界でも、暗号化やアクセス制御で大事な情報を守っています。こう考えれば、サイバーの世界のセキュリティも、物理の世界のセキュリティも似たようなところがありますよね。

貴島：物理の世界では、セキュリティはある程度できあがっていますから、イメージ

しやすいかと思います。ですから私たちは、高度なサイバー攻撃なども、できるだけシミュレーションに物理の世界に例えた形で説明するようにしています。

セキュリティ業界の人間としては、経営層の方々ができる限りサイバーリスクを理解してほしいと思っています。サイバーリスクを理解していないこと、このことは、経営層の課題の1つではないでしょうか。

田口：経営層の方々がどうしても理解できない、あるいは企業がそこまで管理できないときにはどうしたらいいのでしょうか？

貴島：望ましいのは、社内にセキュリティを専門とする部門なり、役職を置くことです。今、海外では、チーフ・インフォメーション・オフィサー（最高情報責任者：以下「CIO」という）と同じような権限を持つチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー（最高情報セキュリティ責任者：以下「CISO」という）やチーフ・リスク・オフィサー（最高リスク管理責任者：以下「CRO」という）を置く会社が増えています。リスクを総合的に管理し、経営層にアドバイスをするという役職です。

経営層の方々は、CISOまたはCROを配置して、自社にどのような情報資産があるのかを評価・防御することを考えていくべきです。ただし、残念ながら、セキュリティの技術者というのは、どこの企業でも不足

しています。これは政府もそうです。日本全体で十数万人欠けていると言われてい

サイバーリスク対応に、企業はどの程度投資すべきか？

田口：経営層の方々から見るとサイバーリスク対応は投資ではなくて、コスト的な色合いが強くなります。そうなると、どこまで費用をかけるべきか、悩まれると思うのです。そのあたりの適切性について、どう考えたらいいのでしょうか？

貴島：すぐくお答えしにくい質問ですね。一般的なことで言えば、従来のセキュリティコストとは、防御壁を作るための費用でした。例えば、入口でゲートを作り、IDカードを配付してリスクが発生する可能性のある人や物を入れないようにするためのものです。

これからは、それにモニタリングのコストが加わります。そして、このモニタリングコストはどんどん上がっていきます。その中には、さきほどお話ししたCROやCISOの件数費や外部のコンサル費用なども入りますし、サイバー攻撃を受ければ、第三者調査のための費用も入ります。

どこまで投資するかですが、どこの視点で見ていくかで考えるとわかりやすくなるでしょう。例えば、100億円の商品を生産する工場が1日止まったらどれだけの売上機会を失うか、というのは予想できますよね。それをベースに、ではどのくらいの投資だったら可能かというのを経営判断していただくというのではないのでしょうか。

田口：精緻な数値ではないかもしれないけれども、ダメージ算定をすることでセキュリティのおおまかな費用を計算できるということですね。

ビジネスとセキュリティを可視化する“ビジネス・ドリブン・セキュリティ”

田口：先ほどCROまたはCISOを置いて権限を渡すというお話をお伺いしましたが、権限を渡したら、経営層は何をすべきなのでしょう？

貴島：権限を渡さないといけないのは当然ですが、現実にはそうできないケースもあります。今は、このことが経営層にとってジレンマとなっているように見えます。

田口：具体的にはどうということでしょうか？

貴島：権限を渡せるのは、エンジニアと経営とがつながっている企業です。そうでない企業では、まず、社内にしっかりとしたアドバイザーをすぐに選定すべきです。これがステップ1ですね。

その次に経営層がすべきことは、サイバーセキュリティリスクにさらされる資産を把握し、その対策に関わる関係者とのコミュニケーションを密に持つことです。これがステップ2です。

今の日本はアウトソーシングが流行っており、餅は餅屋で、サイバーリスクも外部のスペシャリストにお願いすれば安全だと思っている経営層の方々もいます。

もちろん、外部のスペシャリストはセキュリティに特化した技術力を持っています。しかし、企業の持っている情報資産にどれほどの価値があるのかは、外部の人間にはわかりません。情報資産の価値は、それを持つ企業が判断しなければならないのです。

田口：権限のある適切なアドバイザーを置く、情報資産の算定をするというのはいずれも判断が難しいところだと思いますが、不可欠なステップですね。

貴島：はい。外注ですべての問題を完結できると考えている企業には、ステップ1に

戻ってもらう必要があります。その後で、自社でどこまでできるのか、判断する人間は社内に置くかなどを決めます。さらに、外注するのであれば、どこまでを社内でやり、どこから先を社外でやるかということをしかりと定義していかなければいけません。

要するに、セキュリティの運用主体もフレームワークとして構築する必要があるということです。そうしたことも、経営層の方々にはきちんと考えないといけないのです。

田口：私は、経営者の役割は2つあると思っています。1つはリソースの確保。さきほどのお話に出てきたCROやCISOといった適切な人材、そして適切な費用の確保です。

もう1つは、1ヵ月でサイバーアタックを何回受けているか、怪しいメールが何件届いているかなどといった、サイバーリスクの状況がどうなっているかについてのモニタリングです。

でも、そういった状況を把握できている経営層の方は少ない。これは問題だと思っています。その原因の1つには、仕組みが圧倒的に不足していることがあります。ですから、次はサイバーリスクの状況の見える化をやるべきだと思っているのですが、いかがでしょうか？

貴島：そうですね。機会としては、例えば経営会議で毎回サイバーリスクのことを議

題にしていくといいのかもしれません。

情報システム部門が運用している実績データをグラフや表で見える化して、その経年変化を報告してもらえば、サイバーリスクへの理解も深まることでしょう。リソースが確保できた後は、それがきちんと機能しているか、うちの会社が本当は今どれほどの危機的状況にあるのかということを見える化する手立てを作っていくことです。

我々は、今、「ビジネス・ドリブン・セキュリティ」という考え方を提唱しています。これは、ビジネスの大事なものとセキュリティとをつないで可視化するという仕組みです。

物理の世界で言えば、人が入ってきました、受付しました、名前を書きました、そしてゲートを通っていきます。その際、持って入る物はX線撮影します。出るときも、何も持ち出されていないことを確認するためにX線を通します。というように、すべての行動が見えるようにするのが可視化です。

セキュリティの世界でも同じです。どのような通信をしてデータが入ってきて、どのようなデータが流れたのか、流れたデータは持ち出してもよかったのか否か、それを判断するための可視化ツールです。大事なのは、しっかりとルールを守っているか、運用されているのかを確実に管理できるようにすることです。

田口：ビジネス・ドリブン・セキュリティッ



て、すごくいい言葉ですね。私は、セキュリティの技術者は経営のことがわからないために、経営層が何を心配しているかが見えていないのではないかとと思っています。

でも、ビジネス・ドリブン・セキュリティという共通言語があれば、セキュリティの技術者と経営層がお互いに理解し合えそうな気がします。

貴島：まさにその通りです。どうしてもセキュリティの技術者は、細部にこだわる傾向があります。例えば先ほどのWannaCryならば、WannaCryがどういうふうに機能するか、どういうふうに攻撃してくるかなどは細かく報告してきますが、それがビジネスにどのような影響を与えるかは触れません。それはわからないからです。

ビジネス・ドリブン・セキュリティは、そこを可視化します。どういう情報を止められたら、あるいはシステム障害が起きたらビジネスに支障をきたすのか、どれだけの売上損害を与えるのか。そういったことを最初に定義しておけば、経営層の方々もセキュリティ部門の担当者もサイバー攻撃を受けたときの自社ビジネスへの影響が理解できるようになるのではないかと思います。

今、GDPRに取り組んでいる企業は多いですね。GDPRはEU（欧州連合）の個

人情報保護法ですが、グローバル企業ならば、GDPRに限らず、ビジネスを展開する国・地域のルールは守らないといけません。

ただ、法律やルールは国・地域ごとにまったく違います。ですから、その国・地域のルールを可視化して管理する必要があります。しかも、残念ながら一回守ればいいというわけでもありません。それは、国・地域によって、また時代によって、法律が変わるからです。

そのため、随時リアルタイムで、アクティブに管理する必要があります。そのためにも、今後はビジネス・ドリブン・セキュリティのような仕組みで、可視化を推し進めるツールが必要になってくると思っています。

サイバーリスク対応は、全拠点を一律均質かつ一斉に防御する

田口：物理の世界にいと、日本の本社が大事だからと、そこにばかり重点的に防御したくなります。でも、インターネットの世界はフラットで、攻撃者はボーダーレスですから、日本本社のセキュリティだけを高めても意味がありません。

彼らは、本社のセキュリティが強固な

ら、最も弱い場所を見つけて、そこから侵入してきます。それは、もしかしたらアメリカの小さな支所かもしれません。

ですから、サイバーリスクは日本の本社だけではなく、グローバルな拠点を一律均質に、しかも一斉に防御しなくてはならない。このことを、日本の企業の経営層の方々はあまり気にしていないように見えるのですが、これはどうしてだと思いますか？

貴島：世界で起きているサイバー攻撃というのは非常にたくさんあります。日本にもサイバー攻撃はありますが、世界規模から見ると圧倒的に少ない。だから、危機感がないのでしょうか。

しかし、だからといって、サイバー攻撃の手法や、世界でどのようなサイバー攻撃が行われているかを知らなくていいわけではありません。世界がつながっているということは、つまりどこにしようと攻撃者が攻撃してくるということです。ですから、この世界で起きていることを知ることは、大きな強みになると思います。

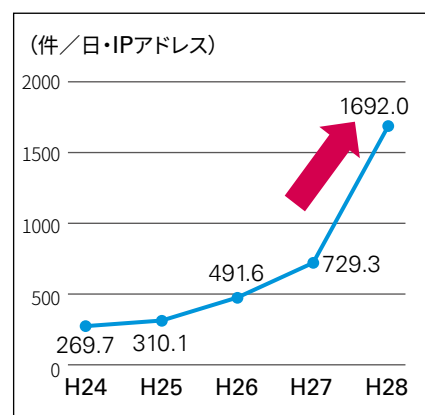
田口：おっしゃる通りです。日本企業であっても、海外売上のほうが圧倒的に多い会社はたくさんあります。グローバル化している以上、経営管理課題の1つであるサイバーリスクにも、グローバルでどうやって対応をしていくかが重要となりますよね。

そうなると、海外拠点に対して、日本の本社がいかにしてサイバー分野でガバナンスをきかせていくか、マネジメントをしていくか。これは、グローバル企業の経営層がこれから考えなければいけないテーマといえそうです。

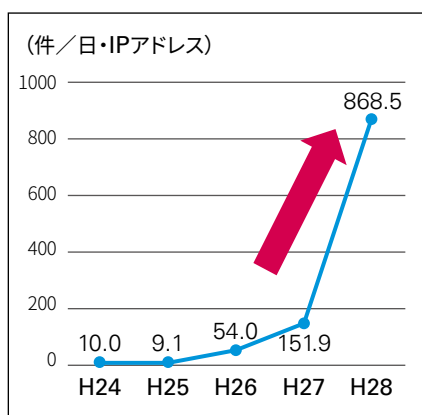
日本のサイバー脅威動向(外部攻撃)

日本のサイバー攻撃数は年々増加しているものの、今後は、世界で起きているサイバー攻撃にも目を向け、対応策をマネジメントすることが重要だ。

サイバー攻撃センサーでの検知数



遠隔制御(Telnet)の試行数



出典：「平成 28 年中におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢等について」(警察庁)より KPMG 作成

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

サイバー攻撃からライフラインを守れ！

KPMG コンサルティング株式会社
サイバーセキュリティアドバイザー
ディレクター 小川 真毅



小川 真毅
おがわ まさき

大規模停電、ガスタンク爆発、水道管破裂、列車の脱線、原子炉の異常停止、生産ラインのダウン、これらは単なる事故ではなく、すべてサイバー攻撃によって引き起こされ得る事象です。“サイバー・フィジカル・アタック”とも呼ばれるこの脅威への対策は、リスクマネジメントの一環として急務と言えます。

本稿では、社会インフラや公共性のあるサービスを提供する事業者、およびこれらの事業者とサプライチェーンを構成する企業・組織を取り巻くサイバーリスク環境の変化と、サイバー攻撃に備えるための経営管理体制の整備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。

図表 サイバー・フィジカル・アタック



IoT・クラウド・AIなどの技術革新に伴う利便性・効率性・正確性・安全性の向上と引き換えに、ライフラインや社会インフラはサイバー攻撃による不正操作・異常動作、ひいては人命にかかわるリスクにさらされている

point 1

深刻化するサイバーリスク

ライフラインを狙ったサイバー・フィジカル・アタックの脅威が増大しており、その対策は急務となっている

point 2

サイバー経営が不可欠

経営者は自らリーダーシップを執り、経営リスクマネジメントの一環としてサイバーリスク対応に臨むことが必要

1. 狙われるライフライン

1. サイバー・フィジカル・アタックの脅威

発電所、航空管制、金融トランザクション、医療設備など、ライフラインをはじめとした社会インフラを支えるシステムに対するサイバー攻撃は、サイバー空間での出来事が現実世界に影響を及ぼすことから『サイバー・フィジカル・アタック』と呼ばれています。サイバー・フィジカル・アタックは、もはや理論上のリスクではありません。世界中で発生している現実のリスクと捉える必要があります。

(1) ウクライナ大停電

2015年12月23日、ウクライナ西部において、複数の電力会社が保有する30の変電所がサイバー攻撃を受け、22万5,000世帯が数時間に渡って停電するという大規模な被害が発生しました。1年後の2016年12月17日、今度はウクライナの首都キエフで1時間に渡る大停電が発生しました。サイバー攻撃によって実際に停電が発生した、世界で初めての事例と言われているこのサイバー攻撃には、3つの特徴があります。

① 攻撃者：ハッカー集団

このサイバー攻撃は、かねてよりその活動が目撃されていたサイバー犯罪グループであるハッカー集団によるものと言われていますが、彼らの活動は、某国が後ろ盾になっていると見られています。

昨今では、このように国家が間接的にハッカー集団に資金提供をして敵対国を攻撃させたり、直接的にサイバー軍隊を組成してサイバー空間での戦争を仕掛けたりするケースが増加しています。そのため、民間の事業者がこうした攻撃を完全に防ぐことは極めて困難な時代になりつつあります。

② 攻撃対象：発電設備

この事例では、攻撃者が電力会社の発電設備に侵入して不正な動作を引き起こしました。しかし、発電設備で使われているシステムは、通常の情報システムとは異なる独自性の高い特殊なシステムで構築されています。そのため、その環境について十分な知識を持っていない限り攻撃することは困難であるはずですが。

しかしながら、今回の攻撃には、標的となった電力会社が使用している発電設備で有効に動作するようにカスタマイズされた『BlackEnergy』というマルウェアが使用されました。これは、例えば独自に開発された特殊なシステムであっても、サイバー攻撃は成功し得ることを示しています。

③ 被害：サイバー・フィジカル・アタック

言うまでもなく、この事例ではサイバー攻撃を通じて現実社会が被害を被りました。サイバー攻撃がインターネットやウェブサイトなど仮想空間上だけで起こるものではなく、実際に目で見たり、身体で感じたりする形で被害を起こすものだと、世間が認識した代表的なケースと言えるでしょう。

(2) 英国医療機関システムダウン

2017年5月12日、世界150カ国で被害をもたらしたと言われる大規模サイバー攻撃によって、英国の医療機関は甚大な被害を受けました。感染したシステムやそこに繋がるネットワーク上の電子ファイルをすべて暗号化し、身代金を支払わなければファイルを使用できなくなる『WannaCry』と呼ばれるランサムウェアによる攻撃です。この攻撃によって、英国国民保健サービス（NHS）傘下の236のうち81の医療機関で患者の情報が確認できない、検査機器が使用できない、予約や会計処理ができないなどの問題が発生し、大変な混乱状態に陥りました。

WannaCryが悪用したのは、攻撃の数ヶ月前にメーカーから修正プログラムが公開されていたセキュリティ上の欠陥でした。この攻撃によって、医療機関など人命にかかわるシステムがセキュリティ管理が十分に施されていない状態でインターネットに接続され、世界中で利用されていることが明らかになったのです。

(3) トルコ石油パイプライン爆発

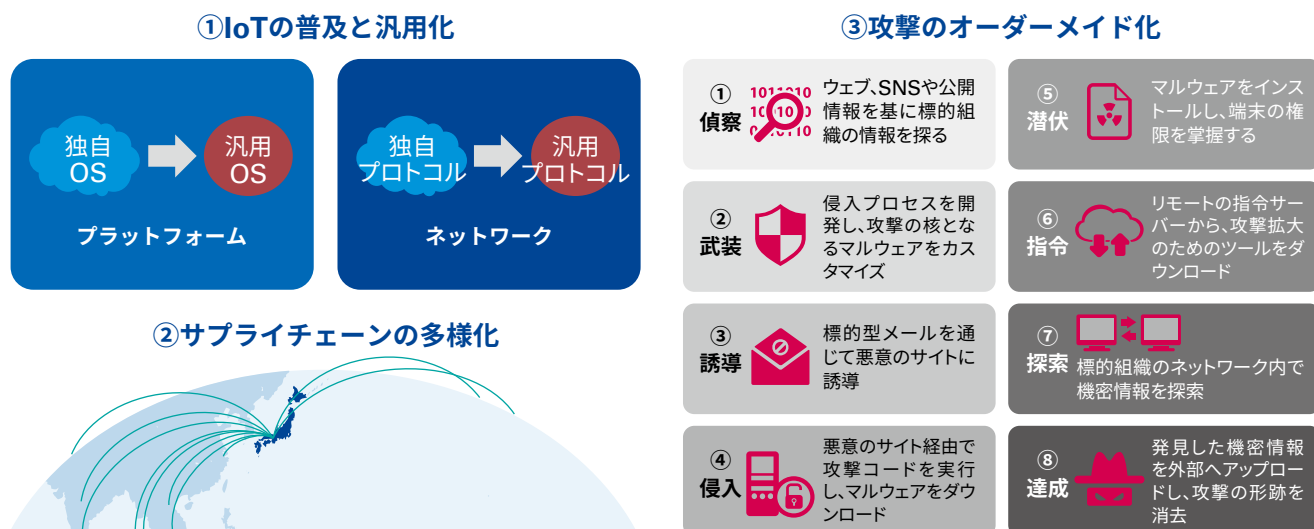
最後に、少し古い事例ですが、ライフラインを狙ったサイバー攻撃の代表例として、2008年にトルコで石油パイプラインが爆発したケースを紹介します。

この事例では、攻撃者はパイプラインの監視カメラに搭載された通信ソフトの脆弱性を悪用して、パイプラインを管理する内部ネットワークに侵入しています。プラント内の制御システムを不正に操作して石油の流量を異常に増加させ、パイプ内に過剰な圧力を生じさせました。さらに、異常動作を検知する警報装置に対しても攻撃を仕掛けて動作不能にしました。その結果、侵入やパイプラインの制御異常に気付くのが遅れて爆発してしまったのです。これは、セキュリティを強化するために設置された監視カメラが侵入され被害を被ったという皮肉な事例でもあります。

2. サイバーリスク環境のパラダイムシフト

ここまで紹介してきた事例には、3つの共通点があります。それは、いずれもテクノロジーの進化やビジネス環境の変化に伴って生じたトレンドで、一昔前とは異なる性質を有しています。このことから、昨今のサイバーリスク環境にはパラダイムシフトが起きていることがわかります（図表1参照）。ところが、多くの企業ではこの脅威にまだ十分な対策が採られていません。

図表1 サイバーリスク環境のパラダイムシフト



(1) IoTの普及と汎用化

従来、発電所や工場の生産設備、医療設備などは物理的に隔離されたネットワークで管理されていました。インターネットはもちろんのこと、組織内の情報システムからも独立した環境で運用されていたため、物理的な侵入以外に外部からの攻撃は事実上不可能な状態でした。

この状況は、IoTの普及により一変しました。発電所や生産設備はより効率的に運用するために情報系と、医療機器は即座に患者の情報を分析するためにクラウドと繋がっています。多くの設備や機器が、利便性や生産性の向上などを目的として、様々な形で他のネットワークと接続されているのです。ネットワークで繋がっている以上、そこが新たな侵入経路となってサイバー攻撃を受ける可能性は十分にあります。このことが、サイバーリスクを助長する要因となっています。

また、IoTの普及と相まって、これまで独自性の高い特殊な仕様で開発されてきた制御システムも、様々なネットワークやデバイスが相互に接続できるようにするために汎用化が進んでいます。これは、裏を返せば攻撃者が標的のシステムの仕様が容易に知り得ることになるということです。つまり、これもサイバーリスクの発生を助長する要因と言えます。

(2) サプライチェーンの多様化

技術革新やビジネス環境変化のスピードが速くなるにつれ、事業活動に必要なすべての機能を自社だけで構築することは困難になってきました。それに伴い、機密情報を取り扱うバックオフィス機能のクラウド化や生産設備の制御システム運用保守のアウトソースなどは、もはや一般的になっています。多国籍企業やインフラ事業者など、事業体が大きければ大きいほど、サプライヤー、ビジネスパートナー、外部委託先といったサプライチェーンにかかわる

組織は多様化し、複雑化しています。

こうした環境では、自社だけがサイバー攻撃対策を実装していても十分とは言えません。サプライチェーンにかかわる組織を通じて情報が漏洩したり、セキュリティ欠陥のあるシステムが納品されたり、ビジネスパートナーのネットワーク経由で侵入されたりなどのサイバーリスクが増大する今、サプライチェーン全体での取組みが必要となります。

(3) 攻撃のオーダーメイド化

ビジネスのIT化・ネットワーク依存度が高まるにつれ、サイバー攻撃によって企業が受ける被害は拡大しています。これは、攻撃者にとってはサイバー攻撃に投資することで得られる効果が増大していることを意味しています。結果的に、サイバー攻撃の大規模化と巧妙化の要因となっています。

従来は多くの企業に同じような攻撃を仕掛け、運よく侵入に成功した場合にさらに攻撃を続けるという場当たり的なものが主流でした。しかし、昨今のサイバー攻撃は特定企業の情報やシステムを最初から標的として、攻撃を成功させるために膨大な資金を投入しています。様々な手法でオーダーメイドされた攻撃を仕掛けることにより、サイバー攻撃の成功率は向上し、被害規模も拡大しています。

II. 国を挙げたサイバー対策強化

1. 政府による要請

国内外でのサイバー攻撃被害の発生とサイバーリスクの増大を受け、日本でも国を挙げてサイバーセキュリティ強化が推進されて

います。ここでは、代表的な取組みや指針について紹介します。

(1) NISC第4次行動計画

2017年4月18日、内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)は、社会インフラや公共性の高いサービスの提供を担う13の業界を重要インフラと指定し(図表2参照)、それらの業界に属する事業者がセキュリティ対策を強化するための指針として『重要インフラの情報セキュリティ対策に係る第4次行動計画』を公表しました。

図表2 重要インフラ13分野



この行動計画は、①安全基準等の整備・浸透、②情報共有体制の強化、③障害対応体制の強化、④リスクマネジメント及び対処体制の整備、⑤防護基盤の強化の5つの主要な活動指針で構成されています。昨今のサイバーリスク環境の変化と対応の難しさを踏まえれば、定期的なリスクアセスメントの実施やインシデント対応体制の整備については、特に重要な取組みであると言えます。

(2) 経済産業省 サイバーセキュリティ経営ガイドライン

2017年11月16日、経済産業省は企業経営者が取り組むべきサイバーセキュリティ対策の指針として、『サイバーセキュリティ経営ガイドライン』を改訂、Ver2.0を公開しました。

このガイドラインでは、リスクマネジメントの一環として経営活動におけるサイバーセキュリティ管理の重要10項目を定義、それらを次の5つに分類して整理しています。

- ① サイバーセキュリティリスクの管理体制構築
- ② サイバーセキュリティリスクの特定と対策の実装
- ③ インシデント発生に備えた体制構築
- ④ サプライチェーンセキュリティ対策の推進
- ⑤ ステークホルダーを含めた関係者とのコミュニケーションの推進

ここでの特徴は、企業が経営レベルでサイバーセキュリティ対策を推進する旗振り役としてサイバーセキュリティ担当役員(Chief Security Officer: 以下「CISO」という)の設置を強く推奨している点です。企業は、CISOの統括下でサイバーセキュリティ管理活動をしっかりモニタリングしながら改善を重ねていくべきことが示されています。

(3) IPA 産業サイバーセキュリティセンター

2017年4月1日、社会インフラに対して物理的なダメージを与えるサイバー・フィジカル・アタックのリスク増大を受けて、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)は『産業サイバーセキュリティセンター(ICSCoE)』を発足させました。ICSCoEは、模擬プラントを用いた演習、攻撃防御の実践経験、最新のサイバー攻撃情報の調査・分析などを通じて、サイバーセキュリティリスクに対応する人材育成を中心とした、サイバーセキュリティ基盤の強化を目的としています。

重要インフラを提供する各業界の事業者は、同センターに受講生を派遣して、将来自社のサイバーセキュリティ強化の推進を担う人材を育成することができます。

2. 主な業界の取組み

サイバーリスクの深刻化は、各業界におけるサイバーセキュリティの取組み強化を加速させています。ここではいくつかの業界を例にとって、その動向について紹介します。

(1) 電力業界

本稿冒頭でも紹介したウクライナの大規模停電を受け、国内でも業界を挙げた活動が盛んになってきています。例えば、日本電気技術規格委員会は、2016年に電力自由化を見据えたガイドラインとして、スマートメーター及び電力制御システムに関するセキュリティガイドラインを策定、公表しました。

また、サイバー攻撃やシステムの脆弱性に関する情報やサイバーセキュリティ対策のベストプラクティスを電気事業者間で互いに共有する活動体として電力ISAC(Japan Electricity Information Sharing and Analysis Center)が新設され、情報の交換や共有が始まっています。

今後は、2020年の発送電分離に向けた電力システムの改革に合わせ、システムの新設・更改時には、設計時からセキュリティ要件

の検討と組み込みを行うSecurity by Designに沿った取組みが一層重要となります。

(2) 鉄道業界

鉄道業界では、鉄道事業者の特性を十分に意識した包括的な取組みが、日本に先行して米国公共交通協会（APTA）が発行したガイドラインに定義されています。このガイドラインには、サイバーセキュリティに対する検討手法や運用制御センター、信号、チケット販売などのシステムをゾーンとして分割し、ゾーンのセキュリティを確保することで、システムとデータを保護する方式が提示されています。

国内では、国土交通省が中心となってサイバーセキュリティ対策の強化が推進されています。同省では、NISCが策定した指針に基づき、『鉄道分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン』を公開しています。このガイドラインでは、内部に侵入されることを前提とした、鉄道に係るシステムのセキュリティ対策の必要性と、PDCAに基づく対策の継続的改善が提示されています。

また、日本鉄道電気技術協会が事務局を務める業界活動には鉄道会社等22社1団体が参加し、情報共有やサイバー攻撃に対する分野横断的演習への参加を行っています。

(3) 自動車業界

自動車業界はNISCによる重要インフラ業界の指定には入っていませんが、その産業規模とサイバー攻撃による影響が人命に及ぶことから、国内外でサイバーセキュリティ強化の取組みが活発になっています。

米国では、運輸省道路交通安全局（NHTSA）がサイバーセキュリティに関するベストプラクティスを、自動車技術会（SAE）が自動車のライフサイクル全体を通じた包括的なセキュリティガイドを公開しています。

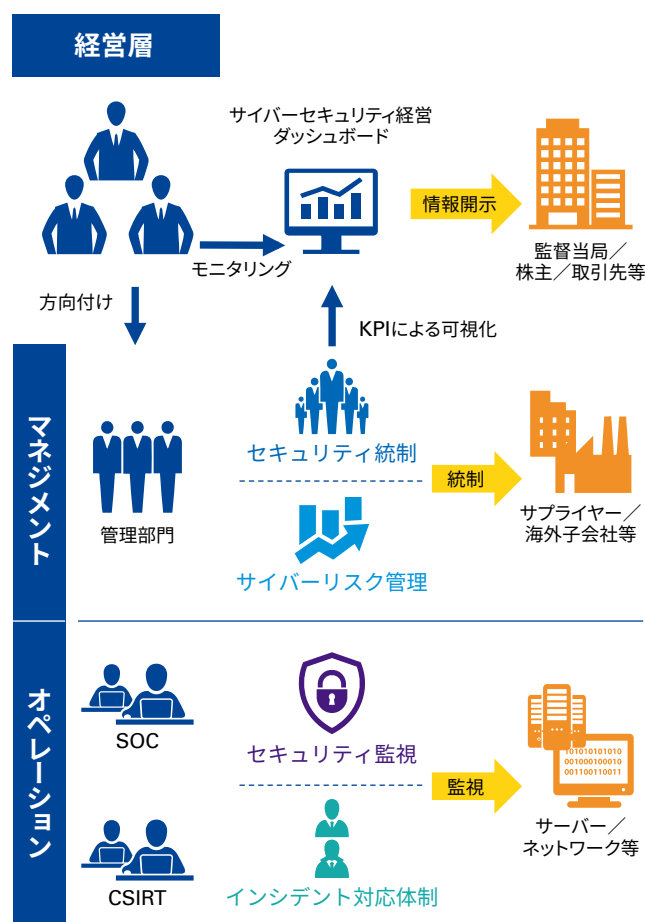
欧州では、自動車工業会（ACEA）が自動車システムセキュリティの研究を進めており、ハードウェア・ソフトウェアのセキュリティ実装に関する具体案を提示しています。英国では、運輸省が自動車のサイバーセキュリティガイドラインを発表しています。

こうした動きを受け、日本ではNISCが自動車セキュリティに関する対策強化の検討を開始しました。また、民間では自動車産業主導で車載電子制御システムのセキュリティについて、大学、海外・国内団体と連携した調査や標準化の活動が始まっています。

III. サイバーセキュリティ経営の要諦

最後に、ここまで紹介してきたサイバーリスク環境と企業を取り巻く動向を踏まえて、企業経営者が取り組むべきサイバーセキュリティ経営について整理します（図表3参照）。

図表3 サイバーセキュリティ経営管理態勢イメージ



1. リーダーシップ

テクノロジーの進化に伴い、ライフラインや社会インフラを狙ったサイバー・フィジカル・アタックをはじめとしたサイバーリスクは、これからも増大していく可能性が高いでしょう。したがって、経営者はサイバーリスクを経営リスクマネジメントの一環として強く認識する必要があります。そして、ビジネス戦略と整合するサイバーセキュリティ方針に基づき、自社にCISOを任命し、サイバーセキュリティ態勢の維持強化のために適切な経営資源を投資する形でリーダーシップを発揮する必要があります。

そのためには、情報システム部門と制御システム部門の連携が重要となります。経営者は、この2つの組織が連携し合って相乗効果を出しながらサイバーセキュリティ対策を推進していけるよう、組織設計を含めた統制環境の構築を意識する必要があります。

2. サプライチェーンマネジメント

インターネットのみならず、ビッグデータ、AI、IoTといった技術革新やビジネスの多様化・国際化によって、子会社や海外拠点だけでなく、サプライヤー、ビジネスパートナー、顧客、消費者など様々な事業体や個人が組織のネットワークと繋がり、データを授受しています。これは、組織内部の取組みだけでは、サイバーリスクへの対応が充分であるとは言えないということです。

経営者は、こうしたリスクを現実のものと認識し、組織を取り巻くサプライチェーン全体のサイバーリスクを考慮して、適切に監督や統制していくことが求められます。

3. モニタリング

ビジネス環境は常に変化するのと同様に、サイバーリスク環境も常に変化し続けています。組織にとってサイバーセキュリティとは終わりのない取組みであり、PDCAサイクルを通じて改善を続けていくべきものです。

経営者はこうしたPDCAサイクルを適切に機能させるために、サイバーセキュリティ管理活動をモニタリングする必要があります。サイバーセキュリティ管理活動を可視化し、定量的・定性的にKPIを使用してモニタリングすることで、サイバーセキュリティへの投資や推進活動を評価することが可能となります。

加えて、経営者やCISOが意思決定を行うために必要な情報がタイムリーに得られる環境を整備することで、サイバーセキュリティ経営を推進し、さらには対外的な説明責任を果たすこともできるようになるでしょう。

サイバーセキュリティコンテンツ

ウェブサイトでは、サイバーセキュリティに関する最新情報や調査結果などの解説、KPMGが提供する支援サービスを紹介しています。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/cyber-security.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
サイバーセキュリティアドバイザー

ディレクター 小川 真毅
TEL : 03-3548-5111 (代表電話)
masaki.ogawa@jp.kpmg.com

施行直前！ GDPR対応プロジェクト最終チェック

KPMG コンサルティング株式会社
サイバーセキュリティアドバイザー
ディレクター 大洞 健治郎
ディレクター 万仲 隆之

2018年5月に、欧州連合（以下「EU」という）で「一般データ保護規則（General Data Protection Regulation: 以下「GDPR」という）」が施行されます。GDPRはEUに所在する人の個人情報データを保護するための法令要件です。これは、たとえEUに拠点がなくても、EU域内の顧客や取引先、協力会社などを有する企業は適用対象になり得ることを意味しています。つまり、GDPR対応は、EU域内の子会社のみならず、グループ企業全体として取り組むべきプロジェクトです。

施行まであと2ヵ月。皆さんの会社でも、GDPR対応は進んでいることでしょうか。本稿では、最終確認として、KPMGが考えるGDPR対応において最低限対策が必要となる16の項目を確認するためのチェックリストを紹介し、またGDPRの法令要件を満たすためにどのような管理体制を整備し、どのような対応が必要となるのか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。



大洞 健治郎
おおぼら けんじろう



万仲 隆之
まんちゅう たかゆき

図表1 GDPR対応における主な実施事項

① ガバナンス態勢構築	● 個人データ管理体制の構築 ● データ保護オフィサー／代理人の設置 ● プライバシーリスク影響評価の実施 ● データ保護方針の策定 ● 国際データ移転における保護措置の実施
①-1 インシデント対応	● 当局への72時間以内報告 ● データ主体への連絡・説明 ● 個人データ侵害の記録
①-2 取引先管理	● 適切な委託先の選定 ● 委託先／共同管理先との契約締結
② プロセス整備	● 適切な同意取得 ● 取扱いの記録・保管 ● データ主体の権利への対応 ● 個人データ取扱原則の遵守
③ システム対応	● リスクに応じた技術的安全管理措置

point 1

GDPR対応要件の確認

5月施行のGDPR対応に最低限必要となる16項目について、簡易診断チェックリストで確認してみましょう。

point 2

GDPR対応は本社主導で

GDPR対応プロジェクトは、本社がリードし、組織横断的にしっかりと対応することが肝要です。

I. 5月施行のGDPR。企業は何をしなければならぬのか？

1. GDPRはEUの個人情報保護法

GDPRは、EUの個人情報保護法です。つまり、EUに住む人の個人情報を取得する場合に、本人へ伝達すべき事項や同意条件、データの管理方法などを定めた法令要件のことです。この法令が、2018年5月に施行されます。

この法令要件の対象となる企業は、データ保護責任者（Data Protection Officer、以下「DPO」という）を設置したり、社内ルールを作成したりするなどの対応を行う必要があります。また、GDPR対応はEUに子会社や支店がなくても必要になることもあります。たとえば、インターネットでEUの消費者に商品を販売しているようなケースでも、EUに所在する消費者の個人情報を集めることになり、GDPRの対象となります。

2. GDPR対応プロジェクトは3つの領域に分かれる

GDPR対応は、大きく次の3つの領域での対応が必要となります（図表1参照）。

（1）ガバナンス態勢の構築

「個人データ管理体制の構築」「DPOの設置」「インシデント対応体制の構築」「取引先管理体制の構築」などが含まれます。

（2）プロセス整備

「本人同意取得プロセスの見直し」「取扱い記録・保管」など、個々のデータを取り扱うプロセスに関連するものです。

（3）システム対応

ITセキュリティと、ITサービスを使うなかで生じる意図しない国際間データ移転リスクへの対応などが該当します。

各領域での対応は多岐にわたります。施行まで残り2ヵ月。皆さんの会社でも、GDPR対応プロジェクトはかなり進行していることでしょう。プロジェクトに不備や漏れがないか、プロジェクト運営上で問題がないかを、KPMGの簡易診断チェックリストで確認することをお奨めします（図表2参照）。

チェックリストに挙げた16項目は、KPMGが最低限GDPR対応プロジェクトでカバーされるべきと考える事項です。施行までの時間の制約から、まずは規程の整備のみを目標としている企業もあることでしょう。しかし、実際に守るべきものが守れない状態では意味がありません。施行日以降での実現になるとしても、チェックリストの各要件が実質的に充足される管理体制を構築すべきです。

図表2 GDPR対応プロジェクト簡易診断チェックリスト

診断項目	
I. GDPR対応プロジェクトの運営状況	
1	貴社のグループ内で収集、処理、保存されているEU在住者の個人データを網羅的に把握できていますか。
2	GDPR対応プロジェクトの責任部署の役割が定められ、IT部門等の関連部署との協力体制や経営陣への報告体制が整備されていますか。
3	2018年5月のGDPRの施行に向けて、課題・タスク・対応部署が網羅的に洗い出され、課題等に対応するためのスケジュールが設定されていますか。
II. 管理組織と業務プロセスの整備状況	
4	EU在住者の個人データを取得する際の同意取得に係るルール・手順を定め、確実に実施していますか。
5	EU在住者本人から様々な要求があった場合に、適切に対応できる体制とルール・手順を整備していますか。
6	貴社におけるEU在住者の個人データの取扱いについて、その記録を作成・保存し、必要に応じて監督機関へ提示できる状態としていますか。
7	データ保護責任者（DPO：Data Protection Officer）の設置要否を判定し、設置する場合にその役割・責任を定めていますか。
8	EU在住者の個人データを新たに取り扱う場合のデータ保護影響評価（DPIA：Data Protection Impact Assessment）を実施するルール・手順を定めていますか。
9	EU在住者の個人データを複数事業者で共同管理する場合、その責任分担等を契約の締結により取り決めていますか。
III. 安全管理対策の導入状況	
10	取り扱う個人データのリスクレベルに応じて、暗号化や仮名化、物理的安全管理措置、データ侵害を阻止するためのシステムセキュリティ対策、障害発生時の復旧対策などを講じていますか。
11	EU在住者の個人データの取扱いを外部に委託する際の方針やルール等を定め、方針等に則った契約を締結していますか。
12	EU在住者の個人データ漏洩などの事故が発生した場合、事故を認識してから72時間以内に監督当局へ報告できるよう、報告基準、報告者等のレポートライン等の具体的な報告手順を定めていますか。
IV. 個人データ国際間移転に係る対応状況	
13	EU在住者の個人データをEU域外へ移転する場合のルール・手順を定め、運用を開始していますか。
14	グローバルで利用されるITシステムにおいて、意図せずにEU在住者の個人データが国際間移転してしまうリスクの評価とその対策は十分に行われていますか。
V. ルールの浸透・点検活動の状況	
15	上記設問のような個人データの取扱いルールを社内規程等として文書化し、従業員に周知・教育していますか。
16	貴社グループ内におけるEU在住者の個人データの取扱いについて、GDPRの要件を遵守していることが証明できるよう、定期的に適切な点検・監査を実施する計画を定めていますか。

詳細はウェブページをご参照ください。
 GDPR（EU一般データ保護規則）対応プロジェクト簡易診断
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/01/gdpr-checklist.html>

3. なぜ、GDPR対応プロジェクトが進まないのか？

企業におけるGDPR対応プロジェクトでよく目にするのが、プロジェクトチームは発足し、現状調査までは行っているのに、そこから先へ進まない、というケースです。この問題の原因として、管理体制のゴールイメージが明確になっていない、ということが挙げられます。どのようなプロジェクトでもそうですが、具体的な目標がなければ作業は進みません。

ゴールイメージとは、たとえば「社内の個人情報取扱い規程を作る」「事故が起こった場合のインシデント対応の手順書を作る」「DPOの職務規定を作る」などが挙げられます。このようにゴールを定義すると、計画が立てやすくなります。

ゴールを明確に定義することで、たとえば「何月の経営会議で、その文書の正式承認を得る」「そのためには付議資料をいつまでに用意する」「資料の内容を固めるために関係部署との打ち合わせをセットする」というように、逆算でプロジェクト計画を立てることが可能になります。

4. 2ヵ月間でゴールに到達するための現実的なアプローチ

一般的には、GDPR対応プロジェクトは「法令要件の整理」から始まり、「現状の実態調査」「法令要件とのギャップ分析」「対応方針の検討」「対応計画の策定」と進めていき、「対策の実施・改善」までを行います。しかし、3月時点で、簡易診断チェックリストで不備や抜け漏れが見つかった場合、セオリーどおりに進めていては間に合いません。

施行までの2ヵ月間でゴールに到達するためには、「管理態勢の構築」と「現状調査に基づく対応」の2つのタスクを同時に進めなければならないでしょう（図表3参照）。

「管理態勢の構築」では、まずGDPRに対応すべき項目を整理・文書化し、基準となるグループ共通ポリシーを本社で策定します。次に、そのグループ共通ポリシーをグループ各社に展開し、各子会社でルールを導入するよう指示します。

一方「現状調査に基づく対応」では、EU在住者データの調査を実施し、それを基に国際間データ移転にかかる契約締結等の措置と、処理の記録義務に対応する台帳を作成します。

II. GDPRプロジェクトを成功させるための3つのポイント

1. 本社と子会社の役割分担を明確にする

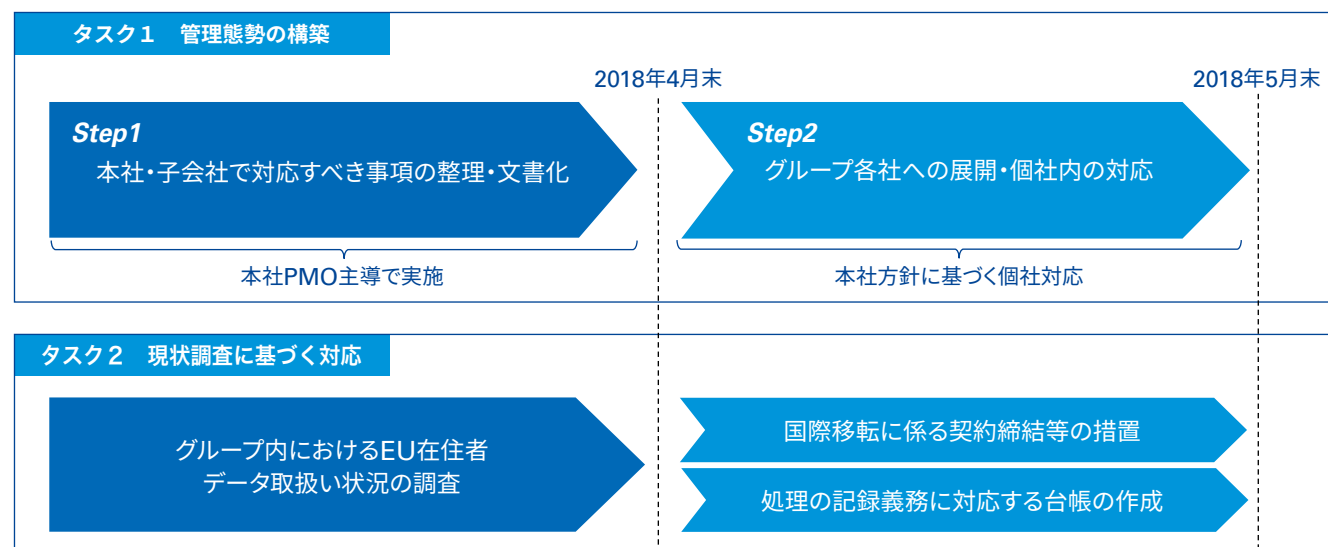
GDPRプロジェクトを成功に導くために最も重要となるのが、本社と子会社の役割分担の明確化です。あるべき姿は、本社が主導してグローバル共通ポリシーを策定し、プロジェクトを推進することです。子会社がそれぞれで基準を作ってしまうと、グループ全体の整合性が取れなくなってしまうことから、グループ全体の方針や基準は本社で決めることが重要です。

2. リスクコントロールの観点から管理ルールを策定する

GDPR対応として、単純に法令条文をそのまま規程・ルール化するだけでは意味がありません。実際に適切な取扱いが行われるようにするには、法令違反の生じるリスクを特定し、そのリスクに対して誰が何をするかという具体的な管理ルールを決めておく必要があります。

たとえば、個人情報漏洩事故が起きた場合、GDPRでは72時間以

図表3 最短でゴールに到達するための現実的なアプローチ案



内に監督当局に報告する義務が定められています。しかし、社内規定に「72時間以内に報告すること」と記載するだけでは、実際に72時間以内に監督当局に報告することは難しいでしょう。なぜならば、インシデントの報告基準が曖昧だったり、誰が監督当局に報告をするのが決まっていなかったとしたら、どのようなアクションを取ればよいのかわからないからです。

3. DPOに最適な連携体制を設計する

GDPRでは、一定の条件下においてDPOの設置が求められており、一般的には、DPOの実務的な支援を行うサポートチームも設けられます。GDPRでは、DPOはグループ企業内の複数企業を兼務することも許容されているため、グループ内のどこにDPOを設置し、その責任範囲をどのように設定するか、といった点について、慎重に設計することが重要です。

DPOの責任範囲が適切に設定されていないと、監督当局や対象となる個人情報のデータ主体とのコミュニケーションが適時に行えなかったり、データ保護影響評価のコンサルテーションや、法令遵守状況のモニタリングなどの手続きが複雑になったりするなど、実運用上での問題が生じる可能性があります。逆に、グループ全体で適切な体制が設計できていれば、様々な管理業務の効率化が期待できます。

III. データを守るためのセキュリティ対策

1. セキュリティ対策は多層防御で

GDPRのDはデータのことです。つまり、GDPRはデータを保護するための法令ということです。そのため、GDPR対応プロジェクトにおけるIT部門の役割は広範囲にわたり、しかも極めて重要です。「システム対応」の領域はもちろんのこと、「ガバナンス態勢構築」や「プロセス整備」の領域でも、IT部門が関与する要件は多々あります。

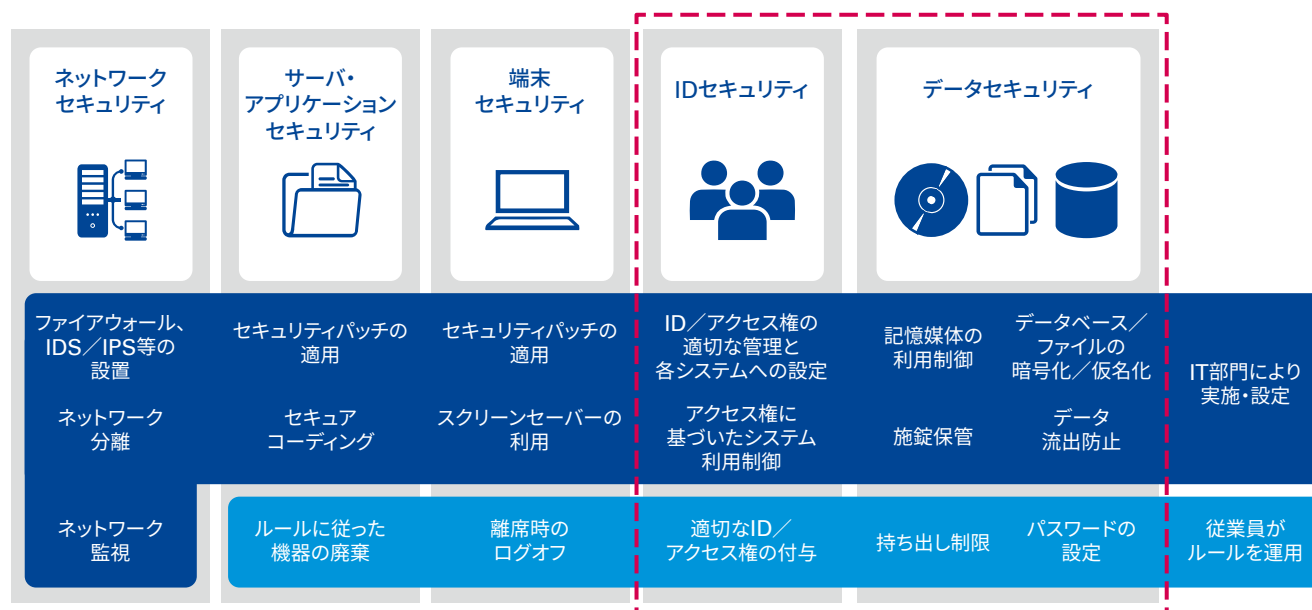
また、IT部門が導入する技術的セキュリティ対策には、ファイアウォールの設置や認証システムの構築、データの暗号化などがありますが、これらの対策には多くの時間と多大な費用がかかります。

これら技術的セキュリティ対策は、大きく分けると「ネットワーク」「サーバー・アプリケーション」「端末」「ID」「データ」の5つに分類できます。そのなかでも個人データ保護という意味では、データそのものを保護する「データセキュリティ」と、誰がそのデータにアクセスできるかを設定する「IDセキュリティ」が特に重要となります（図表4参照）。

2. コンプライアンスツールを利用する

個人データの処理をIT部門や外部組織に委託する場合、コンプライアンス上の必要性から、そこで実施されているセキュリティ対策を調査票などで確認することがあります。こうした確認は、依頼元となる様々な部署が、それぞれの都合でばらばらに行うため、委託

図表4 「取扱いの保護」における実施対象と内容（一例）



を受けている側では、同じような項目を何度も確認されることになり、負担が大きくなります。

こうした非効率を解消することを目的に、欧米では各組織でのコンプライアンス状況を一元管理・共有できるGRC（Governance, Risk & Compliance）ソリューションの導入が進んでいます。GRCソリューションとは、ガバナンス、リスク、コンプライアンスにかかる「リスク」「統制目標」「実施状況」「確認結果」等の情報をデータベースに一元管理することで、態勢の高度化・効率化を図るITツールです。

GRCソリューションでは、個人データの台帳を一元的に管理することも可能で、これを活用することによって、データ主体や監督当局からの要請にも速やかに対応することが可能になると期待されています。

IV. 本社主導で組織横断的に対応する

ネットワークが世界中に張り巡らされ、様々なSNSで情報が拡散する現代社会において、個人情報漏洩やプライバシー侵害を起こすと、その企業は高額な罰則金の支払いや営業停止命令、ライセンスの失効といった行政処分を受けることになります。事後対応が長引けば、企業ブランドも毀損しかねず、経営にも影響を与えます。つまり、GDPRをはじめとしたプライバシーリスク対応は経営の最重要課題の1つと言え、その対策には本社主導でグループ各社と密にコミュニケーションを取り、組織横断的に対応することが重要です。

GDPR コンテンツ

ウェブサイトでは、GDPR（EU一般データ保護規則、General Data Protection Regulation）の概要をはじめとする解説や最新情報、企業における対応の進め方のポイント、簡易診断ツールなどを提供しています。また、KPMGが提供するサービスやセミナーもご紹介します。

www.kpmg.com/jp/gdpr

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
サイバーセキュリティアドバイザー
TEL：03-3548-5111（代表電話）

ディレクター 大洞 健治郎
kenjiro.obora@jp.kpmg.com

ディレクター 万仲 隆之
takayuki.manchu@jp.kpmg.com

平成30年3月期決算の留意事項（会計）

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 波多野 直子
パートナー 前田 啓



波多野 直子
はたの なおこ

平成30年3月期決算においては、改正「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」等が適用されます。また、執筆時点（平成30年2月1日）で公開草案が公表されている会計基準等のいくつかは平成30年3月期決算からの原則適用又は早期適用が予定されています。

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。

また、執筆時点で最終化されていない会計基準等については、公開草案の概要を紹介していますが、最終基準等で変更される可能性があるため、ご注意ください。



前田 啓
まえだ けい

point 1

原則適用となる会計基準等

平成30年3月期決算において原則適用となる、又はなる予定の会計基準等は、次のとおりである。

- ① 改正「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」及び改正「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」
- ② 「公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等に関する実務上の取扱い」
- ③ 公開草案「実務対応報告第34号の適用時期に関する当面の取扱い(案)」

point 2

早期適用可能な会計基準等

平成30年3月期決算において早期適用となる、又はなる予定の会計基準等は、次のとおりである。

- ① 「従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する取扱い」等
- ② 公開草案「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(案)」
- ③ 公開草案「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)」

I. 改正実務対応報告第18号の概要

平成29年3月29日に、企業会計基準委員会（ASBJ）より、改正実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」及び改正実務対応報告第24号「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」（以下、合わせて「本改正実務対応報告」という）が公表されました。これは、親会社が日本基準に準拠した連結財務諸表を作成する場合で、国内上場子会社又は国内上場関連会社がIFRSに準拠した連結財務諸表を作成するケースへの対応を図るために改正されたものです。

本改正実務対応報告では、国内子会社又は国内関連会社が指定国際会計基準又は修正国際基準に準拠した連結財務諸表を作成して、金融商品取引法に基づく有価証券報告書により開示している場合（当連結会計年度の有価証券報告書により開示する予定の場合も含む）においても、一定の修正（のれんの償却等）を前提に、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができることとされました。

本改正実務対応報告は、平成29年4月1日以後開始する連結会計年度の期首から適用されています。また、本改正実務対応報告の公表日以後、早期適用することもできます。

なお、適用初年度の前から国内子会社又は国内関連会社が指定国際会計基準又は修正国際基準に準拠した連結財務諸表を作成して金融商品取引法に基づく有価証券報告書により開示している場合において、当該適用初年度に「連結決算手続における在外子会社等の会計処理の統一」または「持分法適用関連会社の会計処理の統一」の当面の取扱いを適用するときは、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱われます。

が開始されています。

2. 公共施設等運営権に関する会計処理

運営権者は、公共施設等運営権を取得した時に、合理的に見積られた支出額の総額（分割で支払う場合はその現在価値）を公共施設等運営権の対価として無形固定資産に計上します。

無形固定資産に計上した公共施設等運営権は、原則として運営権設定期間を耐用年数として、定額法、定率法等の一定の減価償却方法によりその取得原価を各事業年度に配分します。また、公共施設等運営権には減損会計が適用され、資産のグルーピングは、原則として、実施契約に定められた公共施設等運営権の単位で行います。

3. 注記

運営権者は、原則として、公共施設等運営権ごとに次の①から③の事項を注記します。

- ① 運営権者が取得した公共施設等運営権の概要
- ② 公共施設等運営権の減価償却の方法
- ③ 更新投資に係る事項

ただし、同一実施契約下の複数の公共施設等運営権につき一体的な運営等を行っている場合などにおいては、公共施設等運営権ごとではなく集約して注記することができます。

II. 公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等に関する実務上の取扱いの概要

1. 公共施設等運営権制度の概要

平成29年5月2日に、ASBJより、実務対応報告第35号「公共施設等運営事業における運営権者の会計処理等に関する実務上の取扱い」（以下「実務対応報告第35号」という）が公表されました。実務対応報告第35号は、平成29年5月31日以後終了する事業年度から適用されています。

公共施設等運営権制度は、平成23年に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」が改正されて新たに設けられた制度であり、公共施設等の所有権を国等の公共主体が所有したままで、民間事業者が公共施設等運営権を設定するものです。当該制度は平成28年より、空港事業や道路事業において運用

III. 【公開草案】マイナス金利に関連する実務対応報告案の概要

マイナス金利に関連する会計上の論点のうち、退職給付債務の計算における割引率については、平成29年3月29日にASBJより公表された実務対応報告第34号「債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務等の計算における割引率に関する当面の取扱い」（以下「実務対応報告第34号」という）第2項において、次の取扱いが示されていました。

退職給付債務等の計算において、割引率の基礎とする安全性の高い債券の支払見込期間における利回りが期末においてマイナスとなる場合、以下のいずれかの方法による。

- 利回りの下限としてゼロを利用する方法
- マイナスの利回りをそのまま利用する方法

なお、実務対応報告第34号については、「平成29年3月31日に終了する事業年度から平成30年3月30日に終了する事業年度まで適用する」と1年間に限って適用することとされていたため、平成30年3月31日以後に終了する事業年度の取扱いに関しては引き続き検討が行われていましたが、平成29年12月7日に実務対応報告公開草案第54号「実務対応報告第34号の適用時期に関する当面の取扱い（案）」が公表され、実務対応報告第34号の適用時期については下記の提案がなされています。

「本実務対応報告は、平成29年3月31日に終了する事業年度から、第2項に定めるいずれの方法によっても退職給付債務の計算に重要な影響を及ぼさず、当該取扱いを変更する必要がないと当委員会が認める当面の間、適用する。」

よって、退職給付債務の計算に用いる割引率に関しては、前3月期決算において実務対応報告第34号第2項に定める取扱いのうちいずれか選択した方法を、本3月期決算においても継続適用することになると考えられます。

本公開草案は公表日以後適用することが提案されていますので、仮に上記の提案内容で平成30年3月31日までに最終基準化された場合には、本3月期決算から適用されることとなります。

IV. 従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する取扱い等の概要

平成30年1月12日に、ASBJより、実務対応報告第36号「従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する取扱い」（以下「実務対応報告第36号」という）及び改正企業会計基準適用指針第17号「払込資本を増加させる可能性のある部分を含む複合金融商品に関する会計処理」（以下「複合金融商品適用指針」という）が公表されました。平成30年4月1日以後適用ですが、本3月期決算において早期適用が可能となっています。

近年、企業がその従業員等に対して権利確定条件が付されている新株予約権を付与する場合に、当該新株予約権の付与に伴い当該従業員等が一定の額の金銭を企業に払い込む取引が見られます。しかし、このような新株予約権（以下「権利確定条件付き有償新株予約権」という）が、ストック・オプションに該当するのか、複合金融商品適用指針の範囲に含まれるものであるのか必ずしも明確ではありませんでした。実務対応報告第36号は、このような権利確定条件付き有償新株予約権は、企業会計基準第8号「ストック・オプション等に関する会計基準」（以下「ストック・オプション基準」という）第2項（2）に定めるストック・オプションに該当するものであることを明確化しています。また、この明確化に伴い、複合金融

商品適用指針が改正されています。

1. 会計処理

従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引の会計処理は、ストック・オプション会計基準に定める取扱いによることとしています。具体的には、権利確定条件付き有償新株予約権の付与に伴う従業員等からの払込金額を、純資産の部に新株予約権として計上し、権利確定条件付き有償新株予約権の公正な評価額から当該払込金額を差し引いた金額のうち、対象勤務期間を基礎とする方法その他の合理的な方法に基づき当期に発生したと認められる額を各会計期間における費用として計上します。

2. 開示

従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する注記は、ストック・オプション会計基準及び企業会計基準適用指針第11号「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針」で求められる注記事項に従って行います。

3. 適用時期等

実務対応報告第36号の適用時期は以下のとおりです。

原則	平成30年4月1日以後適用する。
早期適用	公表日以後適用することができる。

実務対応報告第36号適用時の扱いは以下のとおりです。

原則	遡及適用
経過措置	実務対応報告第36号の適用日より前に従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与した取引については、従来採用していた会計処理を継続することができる。この場合、「2. 開示」の注記事項に代えて当該取引について次の事項を注記する。 ① 権利確定条件付き有償新株予約権の概要（各会計期間において存在した権利確定条件付き有償新株予約権の内容、規模（付与数等）及びその変動状況（行使数や失効数等））。ただし、付与日における公正な評価単価は記載不要。 ② 採用している会計処理の概要

実務対応報告第36号の適用初年度において、これまでの会計処理と異なることとなる場合及び前記の経過措置を適用し従来採用していた会計処理を継続する場合、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱われます。

V. 【公開草案】税効果会計の開示に関連する改正案の概要

税効果会計に関して、ASBJでは、日本公認会計士協会から公表されている税効果会計に関する実務指針をASBJに移管すべく平成26年から継続的に審議が行われています。これまでに企業会計基準適用指針第26号「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」等が公表されてきましたが、平成29年6月6日に、ASBJより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）」（以下「税効果会計基準一部改正案」という）が公表されています。当該公開草案は開示（表示及び注記）に関する提案がなされており、適用時期は以下のとおりです。

原則	平成30年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用する。
早期適用	公表日以後最初に終了する連結会計年度及び事業年度の年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から適用することができる。

したがって、仮に公開草案の提案内容で平成30年3月31日までに最終基準化された場合には、本3月期決算において早期適用が可能です¹。

1. 表示に関する改正案

繰延税金資産及び繰延税金負債の表示に関しては、次の提案がなされています。

項目	現行	公開草案
繰延税金資産	関連した資産・負債の分類に基づき、流動資産又は投資その他の資産	投資その他の資産
繰延税金負債	関連した資産・負債の分類に基づき、流動負債又は固定負債	固定負債

税効果会計基準一部改正案の適用初年度において、同基準の適用は表示方法の変更として取り扱われるため、比較情報については新たな表示方法に従い組替えを行う必要があります。

なお、開示に関する府令及び省令についても以下の改正案が公表され、パブリック・コメント募集が行われています。

- 「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（平成29年10月13日公表）
- 「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令案」（平成29年12月14日公表）

2. 注記に関する改正案

（1）評価性引当額の内訳に関する情報

税効果会計基準一部改正案においては、現行の繰延税金資産の発生原因別の主な内訳の注記（以下「発生原因別の注記」という）における評価性引当額に関する情報について、次の提案がなされています。

a. 評価性引当額の内訳に関する数値情報

発生原因別の注記として税務上の繰越欠損金を記載している場合であって、当該税務上の繰越欠損金の額が重要であるときは、繰延税金資産から控除された額（評価性引当額）は、税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額と将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額に区分して記載する。

b. 評価性引当額の内訳に関する定性的な情報

評価性引当額（合計額）に重要な変動が生じている場合、当該変動の主な内容。

なお、連結財務諸表を作成している場合、上記bについては個別財務諸表において記載を要しない。

上記aは、現行の発生原因別の注記では評価性引当額の合計額のみを注記していますが、これを2つに区分した情報も追加的に注記する提案です。

（2）繰越欠損金に関する情報

税効果会計基準一部改正案においては、繰越欠損金に関する情報について次の提案がなされています。

発生原因別の注記として税務上の繰越欠損金を記載している場合であって、当該税務上の繰越欠損金の額が重要であるときは、次の事項を記載する。

a. 繰越欠損金に関する繰越期限別の数値情報

- 税務上の繰越欠損金の額に税率を乗じた額
- 税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額
- 税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産の額

b. 繰越欠損金に関する定性的な情報

税務上の繰越欠損金に係る重要な繰延税金資産を回収可能と判断した主な理由。

なお、連結財務諸表を作成している場合、上記a及びbともに個別財務諸表において記載を要しない。

なお、適用初年度における経過的な取扱いとして、税効果会計基準一部改正案により追加された注記事項については比較情報に記載しないことができるとされています。

1 平成30年1月12日にASBJから公表されている「現在開発中の会計基準に関する今後の計画」では、平成30年2月までに最終基準化することを目標としています。

また、税効果会計に係る注記に関しては、「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(平成29年10月13日公表)が公表され、パブリック・コメント募集が行われています。

VI.【公開草案】「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)」の概要

平成29年12月6日に、ASBJ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。

平成28年に「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、仮想通貨が定義された上で、仮想通貨交換業者に対して登録制が導入され、平成29年4月1日の属する事業年度の翌事業年度より、仮想通貨交換業者に対する財務諸表監査が義務付けられています。このため、仮想通貨交換業者に対する財務諸表監査制度の円滑な運用の観点及び仮想通貨に係る会計処理が明確にされない場合には多様な会計実務が形成される可能性を踏まえ、当面必要と考えられる最小限の項目に関する仮想通貨に係る会計上の取扱いが定められています。

本公開草案は、資金決済法に規定するすべての仮想通貨を対象とすることを提案しています。

1. 仮想通貨交換業者又は仮想通貨利用者が保有する仮想通貨(仮想通貨交換業者が預託者から預かった仮想通貨以外)の会計処理

(1) 期末における仮想通貨の評価に関する会計処理

① 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します。

② 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します。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します。

(2) 活発な市場の判断基準

「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ている場合をいうものとされています。

(3) 活発な市場が存在する仮想通貨の市場価格

活発な市場が存在する仮想通貨の期末評価において、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等を用いることとされています。

(4) 仮想通貨の売却損益の認識時点

仮想通貨交換業者及び仮想通貨利用者は、仮想通貨の売却損益を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とされています。

2. 開示

(1) 表示

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とされています。

(2) 注記事項

仮想通貨交換業者又は仮想通貨利用者が期末日において保有する仮想通貨、及び仮想通貨交換業者が預託者から預かっている仮想通貨について、次の事項を注記することとされています。

- ① 仮想通貨交換業者又は仮想通貨利用者が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
- ② 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
- ③ 仮想通貨交換業者又は仮想通貨利用者が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。

容認規定

- 仮想通貨交換業者は、仮想通貨交換業者の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及び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を合算した額が資産総額に比して重要でない場合、注記を省略することができる。
- 仮想通貨利用者は、仮想通貨利用者の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が資産総額に比して重要でない場合、注記を省略することができる。

3. 適用時期

適用時期は以下のように提案されています。

原則	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。
早期適用	公表日以後終了する事業年度及び四半期会計期間から適用することができる。

したがって、仮に公開草案の提案内容で平成30年3月31日までに最終基準化された場合には、本3月期決算において早期適用が可能です。

VII. 有価証券報告書の記載に関連する開示府令の改正

平成30年1月26日に、金融庁より、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」等の改正案に対するパブリック・コメントの結果等が公表されました。

本改正は、平成28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ものです。改正後の規定は公布の日から施行され、有価証券報告書の記載内容に係る改正については、平成30年3月31日以降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ます。

具体的な改正内容は以下のとおりです。

1. 開示内容の共通化・合理化

(1) 大株主の状況に係る記載の共通化・見直し

有価証券報告書等の「大株主の状況」における株式所有割合の算定の基礎となる発行済株式について、議決権に着目している事業報告と同様に、自己株式を控除することになり、両者の記載内容が共通化されます。また、株主総会日程の柔軟化に向けて、有価証券報告書における「大株主の状況」等の記載時点について、従来の事業年度末から、原則として議決権行使基準日に変更されます。

(2) 新株予約権等の記載の合理化

「新株予約権等の状況」、「ライツプランの内容」及び「ストックオプション制度の内容」の項目が「新株予約権等の状況」に統合されます。その際、現行様式の表が撤廃され、企業の判断により過去発行分を一覧表形式で記載することが可能となります。また、ストックオプションについては、財務諸表注記（日本基準の場合）で記載

されている場合、重複項目については当該記載の参照が可能となります。さらに、「新株予約権等の状況」について、事業年度末の情報から変更がなければ、有価証券報告書提出日の前月末現在の記載については事業年度末から変更がない旨の記載のみでよいこととなります。

2. 非財務情報の開示充実

「業績等の概要」及び「生産、受注及び販売の状況」が「財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」に統合されます。また、経営成績等の状況の分析・検討の記載を充実させる観点から、以下の記載が求められます。

- 事業全体及びセグメント別の経営成績等に重要な影響を与えた要因について経営者の視点による認識及び分析
- 経営者が経営方針・経営戦略等の中長期的な目標に照らして経営成績等をどのように分析・評価しているか

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
会計プラクティス部
TEL：03-3266-7580（代表電話）

パートナー 波多野 直子
naoko.hatano@jp.kpmg.com

パートナー 前田 啓
kei.maeda@jp.kpmg.com

平成30年3月期決算の留意事項（税務）

KPMG 税理士法人
タックステクニカルセンター
パートナー 村田 美雪
マネジャー 風間 綾



村田 美雪
むらた みゆき

「課税ベースを拡大しつつ税率を引き下げる」という考え方のもと平成27年度および平成28年度の税制改正において段階的に行われた、法人実効税率の引下げと欠損金の繰越控除の制限拡大がいよいよ最終段階を迎えようとしています。また、平成29年度税制改正では、役員給与の取扱いが見直されたほか、税額控除の対象とされる試験研究費の範囲に新たなサービスの開発に係る費用の追加等が行われました。本稿では、大企業（主に資本金1億円超の法人）の平成30年3月期の税務申告および繰延税金の計算に影響のある項目から5つにフォーカスし、改正のポイ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。



風間 綾
かざま あや

point 1

法人実効税率の引下げ

平成30年4月1日以後に開始する事業年度より法人実効税率が引き下げられ、繰延税金への影響が生じる。

point 2

欠損金の繰越控除

欠損金の繰越控除限度額が、平成30年3月期には所得の55%に引き下げられ、翌期にはさらに50%に引き下げられる。

point 3

所得拡大促進税制 試験研究費の税額控除

所得拡大促進税制の要件等・試験研究費の総額型税額控除の控除限度額の計算方法等が見直された。

point 4

役員給与

一定の要件のもと、リストラクテッド・ストック・ユニット、パフォーマンス・シェア等による役員給与が損金算入できるようになった。

I. 法人実効税率の引下げ

1. 法人実効税率の引下げ

外形標準課税の対象法人（期末資本金の額が1億円を超える法人で、電気供給業、ガス供給業および保険業を行う法人等以外）の法人実効税率が、平成30年4月1日以後に開始する事業年度から引き下げられます。平成30年3月期の法人税申告書等に適用する税率に変更はありませんが、繰延税金の計算には留意が必要です。

図表1および図表2は、法人事業税および地方法人特別税が損金算入されることを考慮し、所得800万円超に対する税率（図表1は標準税率、図表2は東京都の税率）を用いて計算した実効税率を示しています。

図表1 標準税率

事業年度 税目等	H28/4/1～H30/3/31 に開始する事業年度	H30/4/1～H31/9/30 に開始する事業年度
法人税	23.4%	23.2%
法人事業税	0.7%	0.7%
地方法人特別税	0.7%×414.2%	0.7%×414.2%
法人住民税	23.4%×12.9%	23.2%×12.9%
地方法人税	23.4%×4.4%	23.2%×4.4%
合計	31.048%	30.813%
法人実効税率	29.97%	29.74%

図表2 東京都の税率

事業年度 税目等	H28/4/1～H30/3/31 に開始する事業年度	H30/4/1～H31/9/30 に開始する事業年度
法人税	23.4%	23.2%
法人事業税	0.88%	0.88%
地方法人特別税	0.7%×414.2%	0.7%×414.2%
法人住民税	23.4%×16.3%	23.2%×16.3%
地方法人税	23.4%×4.4%	23.2%×4.4%
合計	32.023%	31.782%
法人実効税率	30.86%	30.62%

（平成31年10月1日以後に開始する事業年度については、地方法人特別税が廃止（法人事業税に還元）されるほか、法人住民税の税率の引下げおよび地方法人税の税率の引上げが行われますが、内国法人の実効税率への影響は軽微なものにとどまります。）

2. 法人事業税の税率改正に伴う負担変動の軽減措置

法人事業税については、平成27年度および平成28年度の2年間で、所得割の税率が1/2に引き下げられた一方、外形標準課税（付加価値割・資本割）の税率は2.5倍に引き上げられました。そこで、所得に比して外形標準課税の課税標準が大きい法人の急激な負担増加を緩和する措置が、付加価値額（付加価値割の課税標準）が40億円未満である法人について、設けられています。その軽減措置は、図表3に示すように通減する仕組みです。

図表3 外形標準課税の負担変動の軽減措置

事業年度 付加 価値額	以下の期間に開始する事業年度		
	H28/4/1～ H29/3/31	H29/4/1～ H30/3/31	H30/4/1～ H31/3/31
～30億円	$A \times 3/4$	$A \times 1/2$	$A \times 1/4$
～40億円	$A \times (40 \text{億円} - \text{付加価値額}) \div 3 \div 40 \text{億円}$	$A \times (40 \text{億円} - \text{付加価値額}) \div 20 \text{億円}$	$A \times (40 \text{億円} - \text{付加価値額}) \div 40 \text{億円}$

$A = (a) - (b)$

(a): その事業年度における法人事業税の合計額

(b): その事業年度の課税標準に平成28年3月31日現在の税率を乗じて計算した法人事業税の合計額

3. 所得拡大促進税制の要件を満たす場合の付加価値割の特例

外形標準課税（付加価値割）の税率引上げが企業の賃上げへの取組を阻害しないようにするため、所得拡大促進税制（III.をご参照ください。）の要件を満たす法人については、付加価値額の計算上、図表4の金額を控除することを認める3年間の特例措置が設けられています。3月決算法人の平成30年3月期は、この措置の最終適用年度となります。

図表4 控除額

$(\text{当期の給与等支給額} - \text{基準事業年度の給与等支給額}) \times \text{雇用安定控除調整率}$

雇用安定控除調整率 = $(\text{収益配分額} - \text{雇用安定控除額}) \div \text{収益配分額}$

II. 欠損金の繰越控除

欠損金の繰越控除制度の控除限度額および繰越期間については、以下のように改正が行われています（図表5参照）。

図表5 欠損金の繰越控除

事業年度	以下の期間に開始する事業年度		
	H28/4/1～ H29/3/31	H29/4/1～ H30/3/31	H30/4/1～
繰越控除 限度額	繰越控除前の 所得金額の60%	繰越控除前の 所得金額の55%	繰越控除前の 所得金額の50%
繰越期間	9年		10年

(欠損金の繰越控除制度とは、①青色欠損金の繰越控除制度、②連結欠損金の繰越控除制度等をいいます。なお、中小法人や一定の新設法人等については、繰越控除限度額の制限を受けません。)

III. 所得拡大促進税制

平成29年度税制改正では、企業に賃上げインセンティブを与える観点から所得拡大促進税制の見直しが行われ、青色申告法人である大企業(中小企業者以外)の平成30年3月期については、要件(c)が厳しくなる一方(図表6参照)、控除額が拡充されました(図表7参照)。要件(a)の率の引上げも予定どおり行われています。

図表6 要件(全てを満たすこと)

(a)	当期の給与等支給額 $\geq$ 基準事業年度の給与等支給額 $\times 105\%$
(b)	当期の給与等支給額 $\geq$ 前期の給与等支給額
(c)	当期の平均給与等支給額 $\geq$ 前期の平均給与等支給額 $\times 102\%$

用語の意義

- 給与等支給額: 国内雇用者に対する給与等の支給額で、各事業年度の法人の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの
- 国内雇用者: 法人の使用人(役員の特殊関係者および使用人兼務役員を除く。)のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者
- 基準事業年度: 平成25年4月1日以後に開始する各事業年度のうち最も古い事業年度の直前の事業年度(3月決算法人の場合、一般的には、平成25年3月期となります。)
- 平均給与等支給額: 継続雇用者に対する給与等支給額の平均値

図表7 税額控除限度額

(i) + (ii) (法人税額の10%が上限)	
(i)	(当期の給与等支給額 - 基準事業年度の給与等支給額) $\times 10\%$
(ii)	(当期の給与等支給額 - 前期の給与等支給額) $\times 2\%$

IV. 試験研究費の税額控除

1. 税額控除限度額の見直し

(1) 総額型税額控除

平成29年度税制改正により、総額型の税額控除限度額が試験研究費の増減に応じた金額とされ、青色申告法人である大企業(中小企業者以外)の平成30年3月期における税額控除限度額は、図表8のようになります。

図表8 税額控除限度額(試験研究費 $\times$ 税額控除率)

増減試験研究費割合	税額控除率
5%超の場合	9% + (増減試験研究費割合 - 5%) $\times 0.3$ (上限: 2年間は14%、それ以降は10%)
5%以下の場合	9% - (5% - 増減試験研究費割合) $\times 0.1$ (下限: 6%)

税額控除額の上限

原則: 法人税額の25%

特例: 法人税額 $\times 25\%$ + 法人税額 $\times \{(試験研究費割合 - 10\%) \times 2\}$

(上限: 法人税額の35%)

2年間の時限措置、試験研究費割合が10%超であり、かつ、高水準型税額控除を適用しない場合に限る。

用語の意義

- 増減試験研究費割合: ①/②
 - ①: 当期の試験研究費 - 比較試験研究費
(マイナスの場合、そのマイナスの額)
 - ②: 比較試験研究費
- 比較試験研究費: 当期前3年以内に開始した各事業年度の試験研究費の平均値
- 試験研究費割合: 当期の試験研究費 / 平均売上金額
- 平均売上金額: 当期および当期前3年以内に開始した各事業年度の売上金額の平均値
- 2年間: 平成29年4月1日から平成31年3月31日までの間に開始する事業年度

(2) オープンイノベーション型税額控除

特別試験研究費(大学等との共同試験研究・大学等への委託試験研究の費用等)については、(1)の総額型税額控除に代わり、オープンイノベーション型税額控除の対象とすることが認められています。オープンイノベーション型税額控除の限度額は平成29年3月期と同様ですが、共同試験研究・委託試験研究の相手方に支払う費用の範囲に間接経費(光熱費等)を含むこととする等、運用における見直しが行われました。

(3) 上乗せ税額控除

時限措置である上乗せ税額控除については、増加型が廃止され、高水準型が2年間（平成31年3月31日までの間に開始する事業年度まで）延長適用されることになりました。

2. 試験研究費の範囲

従前の製品の製造または技術の改良、考案もしくは発明に係る試験研究のために要する費用に加え、対価を得て提供する新たな役務の開発に係る試験研究費（データの収集・分析、サービスの設計・確認の業務等に要する一定の費用）も、試験研究費の税額控除の対象として取り扱われることとされました。

V. 役員給与

平成29年度税制改正において、役員給与の規定が大きく見直されました。以下は改正後の役員給与の取扱いの概要です。

1. 損金算入される役員給与の3類型

損金算入される役員給与の3類型（以下の（1）から（3））の改正の主なポイントは以下のとおりです。

なお、株式・新株予約権が交付される給与が（2）または（3）の給与とされるためには、「適格株式」・「適格新株予約権」が交付されるものであることが必要です（図表9参照）。

図表9 適格株式・適格新株予約権

適格株式	市場価格のある株式または市場価格のある株式と交換される株式（役務の提供を受ける法人または関係法人が発行したもの）
適格新株予約権	その行使により市場価格のある株式が交付される新株予約権（役務の提供を受ける法人または関係法人が発行したもの）
関係法人	役務の提供を受ける法人の50%超を保有する法人（保有期間要件あり）

(1) 定期同額給与

定期給与の各支給時期における支給額から源泉所得税、特別徴収される住民税および社会保険料等を控除した後の金額（手取り額）が同額である場合には、その定期給与の各支給時期における支給額は同額であるものとみなすこととされました。

(2) 事前確定届出給与

- 事前確定届出給与の対象となる給与が、①確定した額の金銭、②確定した数の株式・新株予約権および③確定した額の金銭

債権に係る特定譲渡制限付株式・特定新株予約権の3類型とされました。下線部分が新たに追加されたものです。これにより、対象期間経過後に確定数の株式を交付する、いわゆるリストリクテッド・ストック・ユニット(RSU)等が事前確定届出給与の対象に含まれることになりました。

- 事前確定届出給与の要件の1つである「定期同額給与および利益連動給与以外の給与」が、(3)の改正に伴い、「定期同額給与および業績連動給与以外の給与」と改正されました。

(3) 一定の業績連動給与（改正前：利益連動給与）

平成29年度税制改正前は、業務執行役員に対して支給される利益連動給与で、4要件（①支払法人要件、②算定方法要件、③支給時期要件、④損金経理要件）を満たすものが損金算入されることとされていましたが、平成29年度税制改正において、新たに業績連動給与（業績を示す指標を基礎として算定される額・数の金銭・株式・新株予約権による給与等）が定義され、業績連動給与のうち、4要件を満たすものが損金算入されることとされました。改正の主なポイントは以下のとおりです。

- ①支払法人要件については、従前の非同族会社だけでなく、非同族会社による完全支配関係がある同族会社（たとえば、上場会社の100%子会社）も要件を満たすこととされました。
- ②算定方法要件を満たすための指標については、従前の単年度の利益を示す指標に加え、(i)利益、(ii)株価および(iii)売上高（(i)または(ii)の指標と同時に用いられるもの）を示す指標が加えられたほか、複数年の指標を用いることも認められることとなりました。
- 損金経理により引当金勘定に繰り入れた金額を取り崩す方法も、④損金経理要件を満たすこととされました。
- 金銭の支給のほか、株式・新株予約権の支給も対象となりました。これにより、業績連動指標に応じた数の株式を支給する、いわゆるパフォーマンス・シェア等も、4要件を満たすことにより、業績連動給与として損金算入できることとなりました。

2. その他の関連改正

- 特定新株予約権（付与された役員・使用人が権利行使したときに給与所得課税が生じる、いわゆる税制非適格ストックオプション）に係る費用については、従前は、役員に係る費用であっても、1.で述べた損金算入される役員給与の3類型に該当するか否かにかかわらず、権利行使時に損金の額に算入することが認められていました。しかし、平成29年度税制改正により、役員に付与した特定新株予約権に係る費用については、1.(2)または(3)の給与に該当する場合のみ、損金の額に算入されることになりました。
- 役員給与のうち退職給与については、従前は、1.で述べた損金

算入される役員給与の3類型に該当するか否かにかかわらず、損金の額に算入されていましたが、平成29年度税制改正により、業績連動給与に該当するものについては、1.(3)の給与に該当する場合のみ、損金の額に算入されることとなりました。

3. 適用時期等

これらの改正は、原則として、平成29年4月1日以後に支給に係る決議（その決議が行われない場合には、その支給）をする給与について適用されますが、新株予約権および特定譲渡制限付株式に係る改正（確定した数の特定譲渡制限付株式が事前確定届出給与とされる改正を除く。）ならびに退職給与に係る改正については、平成29年10月1日以後に支給に係る決議（その決議が行われない場合には、その支給）をする給与について適用されます。なお、いずれの役員給与も、不正経理によるものおよび不相当に高額であるものは、従前どおり、損金の額に算入されません。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人
パートナー 村田 美雪
miyuki.murata@jp.kpmg.com
マネジャー 風間 綾
aya.kazama@jp.kpmg.com

会計・監査情報（2017.12－2018.1）

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12月分と2018年1月分の記事を再掲載したものである。会計・監査Digestは、日本基準、修正国際基準、国際基準及び米国基準の主な最新動向を簡潔に紹介するニュースレターである。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】

(1) 金融庁、平成29年金融商品取引法改正に係る政令・内閣府令案等に対するパブリックコメントの結果等について公表

金融庁は、2017年12月27日、平成29年金融商品取引法改正に係る政令・内閣府令案等に対するパブリックコメントの結果等について公表した。

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について改正が行われている。

なお、金融商品取引法第27条の3の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）並びにフェア・ディスクロージャー・ルールガイドライン案についてのコメントの概要及び金融庁の考え方は後日公表予定である。

2018年4月1日から施行する。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年1月9日発行)

(2) 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」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等を公表

金融庁は2018年1月26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」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等を公表した。改正内容について、改正案からの重要な変更はない。

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が行われている。

主な改正内容は次の通りである。

- 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

上記に係る規定は公表日と同日付で公布・施行され、2018年3月31日以降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。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年1月29日発行)

【公開草案】

(1) 法務省、大株主の状況及び繰延税金資産（負債）の表示に関する「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令案」に関する意見を募集

法務省は、2017年12月14日、「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令案」を公表し、意見を募集している。

会社法施行規則の改正は、所定の場合において、公開会社が事業年度の末日に代えて、株式会社が定時株主総会における議決権を行使することができる者について定めた一定の日において株式の保有割合が上位10名の株主に関する事項を事業報告の内容に含めることを許容するために行うことが予定されている。

会社計算規則の改正は、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）」の公表等を受けて、繰延税金資産（負債）の流動項目としての区分表示を廃止し、繰延税金資産については投資その他の資産として、繰延税金負債については固定負債として区分して表示することとするために行うことが予定されている。

コメントの募集は2018年1月19日に締め切られている。また、本省令の施行期日については、『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」等の公表日程を踏まえ、定めるものとされている。

【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12月14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】

（1）ASBJ、実務対応報告第36号「従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する取扱い」を公表

ASBJは、2018年1月12日に実務対応報告第36号「従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引に関する取扱い」（以下、「本実務対応報告」という）を公表した。本実務対応報告は、企業がその従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を発行する場合における会計処理及び開示を明らかにすることを目的としたものである。

本実務対応報告の主なポイントは以下の通りである。

● 範囲

企業がその従業員等に対して権利確定条件が付された新株予約権を付与する際、従業員等が一定の額の金銭を企業に払い込む取引を対象とする。

● 会計処理

- ① 本実務対応報告の対象とする権利確定条件付き有償新株予約権は、ストック・オプション会計基準第2項(2)に定めるストック・オプション(自社株式オプションのうち、特に企業がその従業員等に報酬として付与するもの)に該当する。
- ② 権利確定条件付き有償新株予約権の付与に伴って従業員等から受け取る金額を、純資産の部に新株予約権として計上する。また、各会計期間における費用計上額として、権利確定条件付き有償新株予約権の公正な評価額から払込金額を差し引いた金額のうち、当期に発生したと認められる額を費用計上する(相手勘定は新株予約権)。

③ 開示

従業員等に対して権利確定条件付き有償新株予約権を付与する取引については、ストック・オプション会計基準及びストック・オプション適用指針に基づく内容を注記する。

本実務対応報告は、2018年4月1日以後適用される。ただし、本実務対応報告の公表日以後適用することができる。また、遡及適用時の会計処理や経過措置に関する定めがある。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年1月22日発行)

【公開草案】

（1）ASBJ、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）」を公表

ASBJは、2017年12月6日、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）」(以下「本実務対応報告公開草案」という)を公表した。

本公開草案の主な提案は、次のとおりである。

● 会計処理

- ① 期末に保有する仮想通貨の貸借対照表価額は、以下のとおりとする。
 - － 活発な市場が存在する場合は、市場価格に基づく価額。
 - － 活発な市場が存在しない場合は、取得原価。ただし、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は、当該処分見込額まで切り下げ、認識した損失は以後戻し入れない。
- ② 売却損益は、売買の合意が成立した時点で認識する。

● 開示

- ① 損益計算書上、売却収入から売却原価を控除して算定した純額を表示する。
- ② 期末に保有する仮想通貨は、以下の事項を注記する。
 - － 貸借対照表価額の合計額
 - － 活発な市場が存在するものと存在しないものの別に、仮想通貨の種類ごとの保有数量及び貸借対照表価額

コメントの募集は2018年2月6日に締め切られている。本実務対応報告公開草案は、2018年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用されるものの、公表日以後終了する事業年度及び四半期会計期間からの早期適用を認めることが提案されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2017年12月12日発行)

(2) ASBJ、実務対応報告公開草案第54号「実務対応報告第34号の適用時期に関する当面の取扱い(案)」を公表

ASBJは、2017年12月7日、実務対応報告公開草案第54号「実務対応報告第34号の適用時期に関する当面の取扱い(案)」(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案の提案は以下のとおりである。

- 2017年3月29日公表の実務対応報告第34号「債券の利回りがマイナスとなる場合の退職給付債務等の計算における割引率に関する当面の取扱い」(以下「実務対応報告第34号」という)における適用時期に関して、以下のように変更することが提案されている。

(変更前) 2017年3月31日に終了する事業年度から2018年3月30日に終了する事業年度まで適用する。

(変更後) 2017年3月31日に終了する事業年度から、実務対応報告第34号で認められているいずれの方法によっても退職給付債務の計算に重要な影響を及ぼさず、当該取扱いを変更する必要があるとASBJが認める当面の間、適用する。

コメントの募集は2018年2月7日に締め切られている。本公開草案の取扱いは、公表日以後適用することが提案されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2017年12月13日発行)

3. 監査関連

【最終基準】

(1) 日本公認会計士協会、監査・保証実務委員会実務指針第93号「保証業務実務指針3000『監査及びレビュー業務以外の保証業務に関する実務指針』」等を公表

日本公認会計士協会は、2017年12月19日、監査・保証実務委員会実務指針第93号「保証業務実務指針3000「監査及びレビュー業務以外の保証業務に関する実務指針」」、監査・保証実務委員会研究報告第30号「保証業務実務指針3000「監査及びレビュー業務以外の保証業務に関する実務指針」に係るQ&A」及び同研究報告第31号「監査及びレビュー業務以外の保証業務に係る概念的枠組み」(以下「本実務指針等」という)を公表した。

本実務指針等は、2013年12月にISAE3000 (Revised) (International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 Revised, Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information) 及び保証業務に関する概念の国際的な枠組み (International Framework on Assurance Engagements) が改訂・公表されたことに伴い、わが国での監査及びレビュー業務以外の保証業務について実務上の指針を提供するものである。

本実務指針等は、2020年1月1日以降に発行する保証報告書から適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2017年12月27日発行)

(2) 日本監査役協会及び日本公認会計士協会、「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」を改正

2018年1月25日、日本監査役協会及び日本公認会計士協会は、「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」を改正した。

これは、前回(2013年11月)の改正以後行われた、2014年改正会社法、日本公認会計士協会監査基準委員会報告書260「監査役等とのコミュニケーション」(2015年5月改正)、監査役監査基準等(2015年7月改正)、コーポレートガバナンスコード(2015年6月策定)及び監査法人のガバナンスコード(2017年3月策定)などの状況の変化を踏まえて、内容の見直しを行ったものである。併せて、公開草案に寄せられた主なコメントの概要とその対応が公表されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ(2018年1月26日発行)

4. INFORMATION

(1) 日本経済再生本部、「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」を公表

日本経済再生本部は、2017年12月28日、内閣官房、金融庁、法務省及び経済産業省との連名で「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」を公表した。

これは、投資家側の利便性の向上及び企業側の業務負担の軽減も踏まえつつ、「未来投資戦略2017」を受けて、事業報告等と有価証券報告書の「一体的開示」をより容易にするための環境整備の一環として、事業報告等と有価証券報告書の類似・関連する項目についての共通化を図るものである。

2017年度中を目途に、各項目に関する企業からの指摘事項への対応として、共通の記載が可能であることについて明確化する法令解釈の公表や、金融庁及び法務省が妥当性を確認したひな型における明確化等が行われる予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ\(2018年1月9日発行\)](#)

日本基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト\(日本基準\)へ](#)

II. 修正国際基準

1. 修正国際基準に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト\(修正国際基準\)へ](#)

III. 国際基準

1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

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

金融庁は、2018年1月31日、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」の一部改正（案）を公表した。

本改正案は、主に国際会計基準審議会が2017年12月31日までに公表した以下の国際会計基準を、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることを提案している。なお、下記のうち、国際財務報告基準（IFRS）第3号、IFRS第11号、国際会計基準（IAS）第12号及びIAS第23号の改訂は、2015-2017年サイクルのIFRS年次改善による改訂である。

- IFRS第9号「金融商品」の改訂（2017年10月12日公表）
- IAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」の改訂（2017年10月12日公表）
- IFRS第3号「企業結合」の改訂（2017年12月12日公表）
- IFRS第11号「共同支配の取決め」の改訂（2017年12月12日公表）
- IAS第12号「法人所得税」の改訂（2017年12月12日公表）
- IAS第23号「借入コスト」の改訂（2017年12月12日公表）

コメントの締切りは2018年3月1日である。また、本改正は公布の日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\(2018年2月1日発行\)](#)

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

【最終基準】

(1) IASB、「IFRSの年次改善」（2015年-2017年サイクル）を公表

IASBは、2017年12月12日、「IFRSの年次改善」（2015年-2017年サイクル）を公表した。

本改訂は、IFRSの年次改善プロジェクトとして、緊急度が低いものの、必要不可欠とIASBが考えるIFRSの改訂を1年間にわたって蓄積し、まとめて改訂を行うものである。

当該IFRSの年次改善（2015年-2017年サイクル）には、以下の3つの基準書に対する改訂が含まれている。

① IAS第12号「法人所得税」

本改訂は、IFRS第9号「金融商品」に規定される利益の分配としての配当から生じる法人所得税への影響は、当該利益がどのようにしてもたらされたかに関する過去の取引及び事象の当初認識時の会計処理に従って、純損益、その他の包括利益及び資本のいずれかで認識すべきであることを明確化している。

② IAS第23号「借入コスト」

本改訂は、借入コストの資産化率の計算における一般借入には、適格資産の取得のために特別に行った借入(ただし、それらの資産の意図した使用又は販売に向けた準備のための活動のほとんどすべてが完了するまでの期間に限る)を除く、当該期のすべての借入を含めることを明確化している。

③ IFRS第3号「企業結合」及びIFRS第11号「共同支配の取決め」

本改訂は、以下の事項を明確化している。

- IFRS第3号の事業の定義に該当する共同支配事業に対する支配を獲得する場合、既存持分を再測定する。
- 共同支配事業に対する持分の変動により、共同支配事業に参加しているが共同支配を有していない当事者が共同支配を獲得する場合は、共同支配事業がIFRS第3号の事業の定義に該当しても、既存持分を再測定しない。

本改訂は2019年1月1日以降開始する会計年度から適用される。また、早期適用も認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[IFRSニュースフラッシュ\(2017年12月12日発行\)](#)

【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2018-01号「リース（トピック842）ー地役権に関する移行時の簡便法」の公表（2018年1月25日）

本ASUは、新しいリース基準における地役権の取扱いを明確化すると共に、移行のための実務上の簡便法を設けている。

本ASUによりFASBは、新基準適用時のコスト及び複雑性を考慮し、従前のリース会計基準ではリースとして会計処理をしていない地役権について、移行時にリースか否かの再検討を行わない実務

上の簡便法を適用する選択肢を認める。

一方、新しく設定あるいは改訂した地役権については、新リース基準適用時において、リースか否か新基準に基づいて評価することを明確化している。特にエネルギー、電力、交通及び通信等の企業が影響を受ける可能性がある。

本ASUは将来、新リース基準（トピック842）を定めたASU第2016-02号が適用される際に、同時に適用される。ASU第2016-02号は公開営利企業については2018年12月16日以降開始する事業年度から適用され、その他の営利企業については2019年12月16日以降開始する事業年度から適用される。ただし、トピック842を早期適用している企業については、本ASUは直ちに適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues\(英語\)](#)

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

（1）ASU案「リース（トピック842）ー改善案」の公表（2018年1月5日 FASB）

本ASU案は、新リース基準の適用による会社のコスト及び負担を軽減することを目的として、貸手によるリースの要素とリース以外の要素の識別及び、移行時の実務上の簡便法を提案するものである。

本ASU案が提案する主な実務上の簡便法は以下の通りである。

- 新リース基準の発効日をもって適用開始日とし、比較年度については修正再表示及び新基準で新たに要求される開示をしないことを認める実務上の便法
- 特定の条件を満たす場合は、リース契約に含まれるリースの要素とこれに関連するリース以外の要素を分割せず、全体をまとめて一つのリース要素として扱うこと、会計方針として、原資産の種類ごとに選択することを認める実務的な便法。この便法は新基準において借手にのみ認められていたものであったが、これを、貸手にも拡張したものである。

コメントの募集は2018年2月5日に締め切られている。本ASU案は新リース基準と同時の適用開始が提案されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues\(英語\)](#)

(2) ASU案「法人所得税—包括利益（トピック220）」の公表 （2018年1月18日 FASB）

本ASU案は、2017年の税制改革（Tax Cuts and Jobs Act）による税率低減の影響を反映させるために、その他包括利益から利益剰余金への組替えを求めるものである。

現行のガイダンスでは、法人税率が21%に低下することによる繰延税金資産及び繰延税金負債の再評価は当該税制改革の法案が成立した期の純利益に認識されるが、税効果のもとになる事項がその他包括利益で計上されている場合でも、それに対する影響が純利益に認識されることになっている。本ASU案では、これらの税効果を純利益に認識するのではなく、利益剰余金に組み替えることが提案されている。

コメントの募集は2018年2月2日に締め切られている。本ASU案は2018年12月16日以降開始する事業年度並びにその期中期間から適用することが提案されている。早期適用は認められる予定である。

2. 監査関連 該当なし

3. INFORMATION

【米国税制改革法】

2017年12月22日に、米国において税制改革法が成立した。当該税制改革法は米国の競争力の押し上げを目指し、法人税率を現行の35%から21%に引き下げるなどの大規模なものになっている。この改正内容は複雑であり、税率の引き下げ以外にも、代替ミニマム税（AMT）の廃止、パススルー事業体や多国籍企業グループに関する税制に多くの変更が含まれている。

当該税制改革法は、米国子会社など米国内で事業を行う企業における2017年12月期及び2018年3月期の財務諸表に影響を与える。例えば、改正後の税率、繰延税金資産の潜在的な減少や新たな繰延税金負債の認識などを反映するための既存の繰延税金資産及び繰延税金負債の再評価及び、開示等に影響を与えることとなる。

また、経営者による新たな重要な財務報告会計と開示のリスクの特定及びこれらのリスクに対応する新しいプロセス及び内部統制の構築や強化が必要となる可能性がある。

さらに、2018年1月11日にFASBはスタッフQ&Aを公表し、米国証券取引委員会（SEC）スタッフが公表している、2017年の税制改革（Tax Cuts and Jobs Act）のSEC登録企業に対する救済措置であるSEC職員会計公報（Staff Accounting Bulletin）第118号（SAB118）を、非公開の営利企業及び非営利企業が適用することに反対しないことを示した。また、FASBは2018年1月22日に、当該スタッフQ&Aに4つの質問を追加している。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Tax reform, Supplement to KPMG's Handbook, Income Taxes \(2018年1月\)\(英語\)](#)

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

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 (2017.12–2018.1)

KPMG 税理士法人

本稿は、2017年12月から2018年1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. 2018年度税制改正

2018年度税制改正大綱

「2018年度（平成30年度）税制改正大綱」は、政府与党（自民党・公明党）が2017年12月14日に決定したのち、12月22日に閣議決定されました。

法人課税に関しては、たとえば、デフレ脱却と経済再生に向け、生産性向上のための設備投資と持続的な賃上げを強力に後押しする観点から、賃上げ・生産性向上のための税制として、以下の措置が提案されています。

- 十分な賃上げに加え、国内設備や教育訓練への投資等を行った企業について、賃上げ金額の一定割合の税額控除ができる措置（所得拡大促進税制の見直し）
- 企業内外のデータを連携・高度利活用すること等により生産性の向上を図る等、「生産性向上の実現のための臨時措置法（仮称）」の要件を満たすものとして認定された計画に基づく投資（情報連携投資）について、特別償却または特別控除ができる措置（情報連携投資等の促進に係る税制の創設）
- 所得が増加しているにもかかわらず、賃上げや設備投資をほとんど行っていない大企業について、研究開発税制等、生産性の向上に関連する税額控除を適用できないこととする措置（租税特別措置の適用要件の見直し）

また、国際課税に関しては、税源浸食と利益移転（BEPS: Base Erosion and Profit Shifting）プロジェクトの合意事項が盛り込まれたBEPS防止措置実施条約やOECDモデル租税条約を踏まえ、国際

課税における基本的な概念である「恒久的施設」の定義について、租税条約と国内法の適用関係を明確化し、恒久的施設認定の人為的回避に対応する見直しが行われるなど、国際合意に則った改正が提案されています。

《2018年度税制改正大綱》

自民党：平成30年度税制改正大綱

<https://www.jimin.jp/news/policy/136400.html>

財務省：平成30年度の税制改正大綱（閣議決定）

http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2018/20171222taikou.pdf

【上記に関する KPMG Japan tax newsletter
（2017年12月19日発行）】

[2018年度税制改正大綱（日本語）](#)

[Outline of the 2018 Tax Reform Proposals（英語）](#)

II. 2017年度税制改正

1. 国税庁ータックスヘイブン対策税制に係る新通達を発遣

BEPSプロジェクトの最終報告書を踏まえ、2017年度税制改正ではタックスヘイブン対策税制について制度全体にわたる改正が行われました。（改正後の規定は、外国関係会社の2018年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。）

これを受け、国税庁は1月9日、新制度に対応する以下の改正通達を発遣しました。

- 租税特別措置法関係通達（法人税編）等の一部改正について（法令解釈通達）（2017年12月21日付）

(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/171221/index.htm>)

この改正により、タックスヘイブン対策税制（租税特別措置法第66条の6）に係る現行通達が全て廃止され、その多くが2017年度税制改正後の規定に沿うように改正・整理されたうえで新設されたほか、下記の注目される項目を含むいくつかの通達が新たに設けられました。

（1）実体基準および管理支配基準

会社単位の合算課税の対象となりうる対象外国関係会社および特定外国関係会社のうちペーパーカンパニーへの該当性の判定に用いられる実体基準および管理支配基準について、以下の通達の新設されました。

＜実体基準＞

66の6—6 （主たる事業を行うに必要と認められる事務所等の意義）

＜管理支配基準＞

現行の通達66の6—16の内容が見直されたうえで、以下の2つの通達に整理されました。

66の6—7 （自ら事業の管理、支配等を行っていることの意義）

66の6—8 （事業の管理、支配等を本店所在地国において行っていることの判定）

（2）事業基準

2017年度税制改正では、外国関係会社の主たる事業が航空機リース業である場合であっても、一定の要件を満たす場合には、経済活動基準における事業基準を満たすことができるとされました。

その要件のひとつに、「外国関係会社の役員または使用人がその本店所在地国において航空機の貸付けを的確に遂行するために通常必要と認められる業務の全てに従事していること」というものがありますが、これに関し、以下の通達の新設されました。

66の6—16 （全てに従事していることの範囲）

（この通達の取扱いは、「全てに従事している」ことが要件に含まれるその他の規定（外国金融子会社等の範囲ならびに受動的所得の合算課税の対象となる受取利子等、デリバティブ取引に係る損益および有形固定資産の貸付けによる対価の額から除かれる一定のものの範囲に関する規定）においても同様とされます。）

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 146（2018年1月9日発行）

2. 国税庁 — タックスヘイブン対策税制に係るQ&Aを公表

新しいタックスヘイブン対策税制について、国税庁は上記1.の通達のほか、1月31日に以下のQ&Aを公表しました。

- 平成29年度改正 外国子会社合算税制に関するQ&A(情報)

(<http://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/joho-zeikaishaku/hojin/180111/index.htm>)

このQ&Aでは、2017年度税制改正の内容等のうち「ペーパーカンパニー等について」、「対象外国関係会社の判定に係る経済活動基準における航空機リースについて」および「部分適用対象金額に係る合算課税の対象範囲について」の3つの項目に関する疑問点について、全15問の設問で掲げられた典型的な例を用いて説明されています。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 148（2018年2月1日発行）

3. 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」を更新

国税庁のウェブサイトにて設けられている「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1月4日、このページを更新し、「配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しに関するFAQ」の改訂版を公表しました。「給与所得者の配偶者控除等申告書」に関連するFAQ（問12、16および17）が新設されたほか、問10（配偶者に係る扶養親族等の数の計算方法の変更の内容）に具体例が追加されています。

また、新しい各種様式および記載例も出揃いました。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 147（2018年1月12日発行）

III. 移転価格税制

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。国税庁はこのたび、このページを更新し、以下の情報を掲載しました。

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

1. 「国別報告事項」及び「事業概況報告事項」の提供開始について

国税庁は1月4日、国別報告事項および事業概況報告事項の提供期限や提供開始日等について説明する表題のリーフレットを公表しました。

国別報告事項および事業概況報告事項の報告制度は、2016年4月1日以後に開始する最終親会計年度から適用されるため、最終親会計年度が2016年4月1日から2017年3月31日である場合の提供期限は2018年4月2日（3月31日が土曜日であるため）となります。

2. 「移転価格税制に係る文書化制度（FAQ）」のアップデート版

「移転価格税制に係る文書化制度（FAQ）」のアップデート版が、2017年12月に掲載されました。

OECDは2017年11月30日に「Guidance on the Implementation of Country-by-Country Reporting」を更新し、多国籍企業グループの最終親会社等（Ultimate Parent Entity）の直前の事業年度が12カ月に満たない場合におけるCbCレポートの提出義務の判定についてのガイダンスを示しましたが、これに関連する情報がFAQに追加されています。

《関連情報 — OECDプレスリリース》

OECD releases further guidance for tax administrations and MNE Groups on Country-by-Country reporting (BEPS Action 13)

<http://www.oecd.org/tax/oecd-releases-further-guidance-for-tax-administrations-and-mne-groups-on-country-by-country-reporting-november-2017.htm>

【上記 1 および 2 に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 147（2018年1月12日発行）

IV. 共通報告基準（CRS）に基づく自動的情報交換

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

国税庁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12月および2018年1月にこの「報告事項の提供方法等」に関するページを更新し、以下の情報を掲載しました。

- CRSに基づく自動的情報交換の「報告対象国」一覧表
- 報告対象国コード一覧
- 非居住者に係る金融口座情報の自動的情報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12月改訂版・平成30年1月改訂版）

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）が報告対象国の居住者等の金融口座情報を所轄税務署長に報告する制度を創設しており、2018年5月1日（4月30日が祝日であるため）までに報告金融機関等から初回の報告が行われることとされています。

報告対象国一覧表には、この制度の報告対象とされる83の国名・地域名が、報告対象国コード一覧には、報告事項の提供データを作成する際に使用する国（地域）コードが掲載されています。

なお、2017年12月および2018年1月に改訂されたFAQには、報告対象国コードに関するFAQを含む計3問が新たに追加されています。

※ <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. 147（2018年1月12日発行）

V. 租税条約

1. コロンビアとの租税条約 — 実質合意

日本国政府はコロンビア共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を2017年12月5日より開始していましたが、財務省は2017年12月21日、実質合意に至ったことを公表しました。

この条約は、両国政府内における必要な手続を経たうえで署名され、その後、両国における承認手続（日本の場合は、国会の承認を得ることが必要）を経たうえで発効することとなります。

《財務省プレスリリース》

日本語：コロンビアとの租税条約について実質合意に至りました

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20171221co.htm

英語：Tax Convention with Colombia Agreed in Principle

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20171221co.htm

2. アルゼンチンとの租税条約 — 締結交渉開始

財務省は1月9日、日本国政府がアルゼンチン共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を開始することを公表しました。

第1回の交渉は、1月10日より東京において実施されています。

《財務省プレスリリース》

日本語：アルゼンチンとの租税条約の締結交渉を開始します

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20180109ar.htm

英語：Negotiations for Tax Convention with Argentina will be Initiated

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180109ar.htm

3. アイスランドとの租税条約 — 署名

1月15日、日本国政府とアイスランド共和国政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とアイスランドとの間の条約」の署名が行われました。

アイスランドとの間にはこれまで租税条約は存在せず、両国の緊密化する経済関係等を踏まえて新たに締結されるもので、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：アイスランドとの租税条約が署名されました

http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/press_release/20180116is.htm

英語：Tax Convention with Iceland was Signed

http://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20180116is.htm

VI. その他

国税庁 — 「消費税の軽減税率制度に関するQ&A」の改訂版を公表

国税庁は1月15日、「消費税の軽減税率制度に関するQ&A」*の改訂版を公表しました。このQ&Aは、寄せられた質問や疑問点を踏まえて、随時、追加や掲載内容の改訂を行っていくこととされており、今回は3回目の改訂となります。

Q&Aのうち、「制度概要編」については問5および問8が改訂されています。また、「個別事例編」については、計7問が新たに追加されており、たとえば食品を掲載するカタログギフトの販売は、「飲食料品の譲渡」には該当せず軽減税率の適用対象とならない点（問30）や、軽減税率の対象となる商品の販売がない場合には、「税率ごとに合計した課税資産の譲渡等の対価の額」等の記載の必要がないため、軽減税率制度が実施される2019年10月以降に発行する請求書の記載事項に変更はない点（問84）などが示されています。

※ <http://www.nta.go.jp/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/02.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、山崎 沙織、風間 綾

固定資産評価額の適正化

— 直近の判例による評価の見直しおよび是正手続きへの影響 —

KPMG 税理士法人

トランザクションアドバイザーグループ

パートナー 松本 直之

シニアマネジャー 柿園 明彦

今般の企業を取り巻く環境の変化に伴い、Corporate Real Estate（企業不動産、以下「CRE」という）の戦略的管理・運用の必要性が高まり、多くの企業にて、不動産の取得・保有等のコストの減少を図り、CRE全体の価値向上を達成する方法としての「固定資産評価額の適正化」が検討され、または、対応がなされています。

平成30年度は、固定資産税等の課税標準算定の基礎となる「固定資産評価額」の3年に一度の見直しがなされる年度（基準年度）にあたり、今年の4月にはその見直しがなされること、また、当該固定資産評価額に不服がある場合に、納税者側から各自治体の固定資産評価審査委員会に対して一定期間内に審査の申し出を行うことができる制度が設けられていることから、固定資産評価額の適正化の検討および対応をされる良い機会であると思われます。

本稿では、固定資産評価額の適正化について、現行制度やその潜在的問題点等も含めて、固定資産審査委員会に対する審査の申出等の是正手続きおよびそれに係る直近の判例の影響を中心にその概要を述べていきます。

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



松本 直之
まつもと たかし



柿園 明彦
かきそ の あきひこ

【ポイント】

- 平成30年度は、固定資産評価額の見直しがなされる3年に1回の「基準年度」に該当する。
- 固定資産評価額の算定根拠・過程に誤りが生じている可能性があるが、固定資産評価額の適正性（算定根拠・過程）について確認する機会が納税者に十分に与えられず、誤りがあっても顕在化しがたい。
- 基準年度において見直された固定資産評価額に不服がある場合は、固定資産評価額が登録された旨の公示から納税通知書の交付を受けた日以降3ヵ月以内に、固定資産評価審査委員会に対して審査の申出を行うことができる。
- 東京都等の一部の自治体においては、建設当初の再建築費評価点に係る不服は、審査の申出の対象外と取り扱われ、納税者の是正手段が残されていなかったが、直近の判例により、是正の道が開かれた。
- 固定資産評価額の適正化による不動産に係るキャッシュ・フローの改善により、不動産価値の向上も期待できる。

I. 「固定資産評価額」とその実務上の問題点

- 固定資産評価額は、固定資産税、不動産取得税等の不動産の取得および保有に伴って課される税金の課税標準の基礎となる評価額であり、固定資産評価基準に基づき算定される。
- 固定資産評価額は、必ずしも不動産鑑定評価額等の時価とは一致しない。
- 固定資産評価額を算定する各自治体の担当者は、必ずしも不動産の鑑定評価・建築の専門家ではないため、専門知識の欠如から算定根拠・過程に誤りが生じている可能性がある。

1. 「固定資産評価額」とは

「固定資産評価額」は、土地・家屋に係る固定資産税、都市計画税、不動産取得税および登録免許税といった、不動産の取得および保有に伴って課される税金の課税標準算定の基礎となる評価額で、総務省の定める固定資産評価基準に基づき土地・家屋の所在する各自治体により算定されます。

2. 固定資産評価基準に基づく評価制度の概要とその問題点

(1) 適正な時価と固定資産評価額の関係

固定資産税は、賦課期日（毎年1月1日）現在の固定資産（土地、家屋および償却資産）の所有者に対し、当該固定資産の所在する市町村により課される税金ですが、その課税標準は、賦課期日現在における「適正な価格」とされており。しかしながら、固定資産の所在、立地条件、用途、形状、構造等は多様であり、固定資産毎の適正な時価を算定して課税標準とすることは、課税実務上は困難であり、自治体毎の評価手法の相違または評価者の個人差による評価の不均衡が生じる可能性があります。そのため、自治体または評価者により生じ得る評価の不均衡を解消し、公平な課税負担となるように、固定資産評価基準に基づき定められた画一的な方法により算定された「固定資産評価額」を「適正な価格」とする取扱いが採られております。

(2) 固定資産評価制度の問題点

前述のとおり、固定資産評価額は、各自治体により固定資産評価基準に基づき算定・決定されますが、土地・家屋の事実関係に即して固定資産評価基準に従い評価を行う必要があるため、一定程度の土地・家屋の鑑定評価・建築等に係る専門的な知識が要求されます。しかしながら、各自治体の評価担当者は、必ずしもこうした専門家ではないと考えられ、その結果、専門知識の欠如により固定資産評価額の算定根拠またはその過程に誤りが生じている可能性があります。たとえば、埼玉県新座市では専門チームが全件調査を行

い約2,800件の過徴収がなされていることを確認し、納税者への還付手続きが行われました。

現行制度においては、土地・家屋の所有者（納税者）に対して各自治体により決定された固定資産評価額と課税標準額および税額のみが通知され、その評価額の算定根拠および過程は非通知となっています。なお、各自治体により決定された固定資産評価額は、固定資産課税台帳に登録され、固定資産税（土地・家屋）の納税者（および納税者から縦覧することについて委任を受けた者）は、その価格が適正であるかどうか、他の土地・家屋と比較できるようにするため、土地および家屋の固定資産評価額等が記載された帳簿（「土地（家屋）価格等縦覧帳簿」といいます）を縦覧できる制度が設けられており、納税者に対して一定の配慮がなされています。しかしながら、当該縦覧制度で確認できるのは固定資産評価額のみで、その算定根拠および過程は開示されておりません。そのため、納税者側に固定資産評価額が適切に算定されているかを確認する機会が十分に与えられているとは言えません。また、納税者側も、各自治体により決定された固定資産評価額に対し特に疑念を持って検証を行うことはせず、そのまま固定資産税等の納税を行っている場合が殆どであると思われます。

このように、元々、固定資産評価額と正常取引価額（時価）とは必ずしも一致しないため納税者側にて価額の妥当性が想定し難い状況のうえ、固定資産評価額の算定根拠等について納税者が確認できる機会が十分に与えられておらず、固定資産評価額の算定に誤りがあってもそれが顕在化しない点が、現在の評価制度における大きな問題点の1つであると考えられます。

II. 固定資産評価額の是正手続き

- 基準年度であれば、納税通知書の交付を受けた日後3ヵ月以内に固定資産評価審査委員会に対する審査の申出が可能。
- 基準年度以外でも、固定資産評価額の算定上の誤りを発見した場合は、是正を申し立てることはできる。
- 建設当初の再建築費評価点に係る不服は、審査の申出の対象外と取り扱われ、納税者の是正手段が残されていなかったが、直近の判例により、是正の道が開かれた。

1. 固定資産評価審査委員会に対する審査の申出

固定資産課税台帳に登録された土地・家屋の価格（固定資産評価額）に不服があるときは、納税者は、固定資産課税台帳に価格等が登録された旨の公示の日から、納税通知書の交付を受けた日後3ヵ月以内に、各自治体に設置された固定資産評価審査委員会に対し、「審査の申出」をすることができます。固定資産評価審査委員会に対する申出は、上記の期間内に固定資産評価審査委員会に対して審査申出書を提出する方法でなされます。

なお、固定資産台帳に土地・家屋の固定資産評価額が、固定資産課税台帳に登録されるのは新築家屋を除き3年に一度の基準年度であることから、原則として、基準年度以外は当該審査の申出を行うことはできません。

2. 審査の申出以外の方法による是正

上述のとおり、固定資産評価審査委員会に対する申出は、原則として基準年度以外は、行うことはできません。しかしながら、地方税法第417条第1項において、「市町村長は、公示の日以後において固定資産の価格等の登録がなされていないことまたは登録された価格等に重大な錯誤があることを発見した場合においては、ただちに固定資産課税台帳に登録された類似の固定資産の価格と均衡を失しないように価格等を決定し、または決定された価格等を修正して、これを固定資産課税台帳に登録しなければならない。」と規定されており、固定資産評価額の算定に誤りがある場合は、市町村長はただちにこれを修正すべきとされています。したがって、固定資産評価額の算定根拠等に誤りがあることを発見した場合には、当該誤りを市町村長に指摘のうえ、是正の申立てを行い、これを市町村長に認めさせることで、固定資産評価審査委員会に対する審査の申出に依らずとも、固定資産評価額の是正が可能です。

東京都23区や名古屋市等一部の自治体では、3年に一度の審査の申出のみ受理し、かつ、受理された場合でも建築当初の評価の妥当性について争うことは実質的には不可能でした。また、上述の地方税法第417条第1項に基づき申出を行った場合においても、納税者による申出は重大な錯誤にあらず価格を修正するに至らず棄却する立場をとっていました。しかしながら、平成27年9月の東京

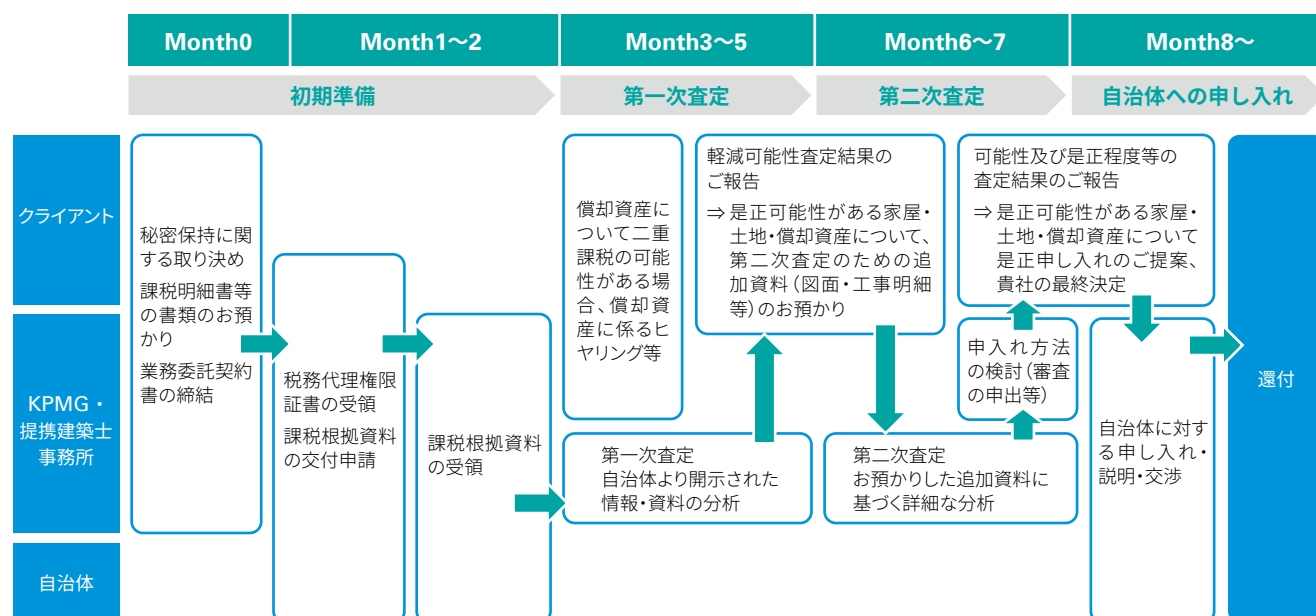
高裁の判例によれば、建築当初の評価額に誤りがあったこと等を理由として、これを争うことができるのは、建築当初の評価において適切に評価できなかった事情がその後判明した場合や、建築当初の評価の誤りが重大で、それを基礎に評価することが適正な時価の算定方法として不合理であると認められるような場合に限り、とする自治体の主張は認められず、新築時の評価基準の誤りを是正する納税者側の主張が認められる判決がなされました。

当該判決およびその後の他の事案における判決を受けて、建築当初の評価の錯誤に係る審査の申出につき、従前のとおり、その審査の対象外として簡単に棄却できなくなりました。事実、東京都の固定資産評価審査委員会が平成27年度の固定資産評価額の審査の申出につき納税者側の主張を認め、評価の見直しに関して柔軟な対応を図る兆候がみられています。

III. おわりに

現行制度上、固定資産評価額の算定根拠等は納税者に対してあらかじめ開示されていないため、仮に固定資産評価額の算定に誤りがあった場合においても、通常、納税者はそれに気付かず、課税通知にしたがって固定資産税等を過大に納付してしまうことが殆どと思われます。固定資産評価額の算定根拠等を確認し、その算定に誤りがあった場合には、上述の地方税法第417条第1項の規定およびその立法趣旨に照らしても、適正な税負担となるように評価額の是正をもとめることは、納税者側に当然認められるべきものであり、また、自治体においても類似の固定資産の価格と均衡を失しないように修正に応じるべきものと考えます。

図表1 適正化業務のスケジュール



固定資産評価額の是正は、その算定根拠および過程の検討等を行ううえで、建築・税務等の専門家の助力が必要な部分もあり、是正に対する自治体の反応は、自治体毎にかなり差異はありましたが、昨今の固定資産評価額の是正に関する判決を受け、納税者側の主張につき簡単に棄却できなくなっている傾向にあると考えます。

KPMG税理士法人は、固定資産評価額の是正について多くの実績のある一級建築士事務所と提携し、固定資産評価額の適正化に関する業務を提供しております。具体的には、固定資産税納税通知書および課税明細書、土地・家屋の登記簿謄本、償却資産税申告書の写しをご提供頂き、同時に税務代理権限証書に基づき各自治体から課税根拠資料である評価書を入手し、設計図面や工事明細書などとの照合・分析を行います。仮に、評価額が不適切であると判断される場合には、クライアントと協議のうえで、再建築表点数に関して審査の申出などを行います。これら一連の手続きには、一般的には数ヵ月から1年を要します（具体的なスケジュールは図表1参照）。したがって、今年の4月に見直される平成30年度の固定資産評価額につき是正を求めるためには、今から対応を図る必要があります。

固定資産評価額の是正・適正化をご検討ならびに実行される場合には、そのお手伝いをさせて頂くことも可能ですので、その際は担当者にご連絡頂ければ幸いです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人
info-tax@jp.kpmg.com
担当：松本 直之、柿園 明彦

新収益基準のインパクトと対応方法 Part 2

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。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」で売上計上すれば、会計上の債権管理は契約上の請求管理と一致なくなります。この結果、関係する業務やシステムの見直しも必要になるでしょう。本稿では、設例を使ってこの影響を解説します。



山本 浩二
やまもと こうじ

【ポイント】

- 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、会計上の債権管理は契約上の請求管理と一致なくなる。
- 履行義務の提供を行なって売上を計上する場合、代金の支払に期限以外の条件が付いていたら、売掛金の代わりに契約資産を計上する。
- システム化に失敗すれば、経理業務は爆発的に膨らむ。

1. 会計上の債権管理が変わる

会計上の債権管理とは、会計上で計上した売掛金（以降、本稿では基準案11項の「債権」を「売掛金」と表記します）と契約資産の管理をさします。これは、売掛金および契約資産の計上、消し込み、回収可能性の評価の3つです（契約負債の管理を含む）。

一方、契約上の請求管理とは、契約で定める顧客に対する請求権の管理のことです。新収益基準では、履行義務の単位で売上を認識し、売掛金や契約資産を計上します。

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、会計上の債権管理は契約上の請求管理と一致なくなります。このことを、簡単な設例で考えてみましょう（設例1参照）。

（設例1）

1つの契約（200円）に2つの履行義務（財の販売Aとその後のサービスの提供B。ステップ4¹の配分後の金額はAが160円、Bは40円と仮定）が含まれている。現行実務では、履行義務Aの提供が完了した4月30日に売上200円を計上している。同日に代金を請求し、予定どおり5月31日に入金があった。なお、履行義務Bは履行義務Aの提供後2か月にわたり提供され、6月30日に提供を完了した。

1. いままでの管理

客先に対する請求や入金の確認など契約上の請求管理は、契約の定めに従って行います。設例1の場合で言うと、4月30日に200円を請求した時から契約上の請求管理が始まります。そして、これは5月31日に200円を回収した時に終わります。

では、会計上の債権管理はどうでしょうか。これも、契約の単位で売上を認識しているならば、請求額と同じ売掛金200円の計上で始まり、5月31日の売掛金200円の消し込みで終了します。つまり、契約上の請求管理と会計上の債権管理で扱う金額とタイミングに違いはありません（図表1参照）。

図表1 設例1におけるいままでの管理

	項目	4/30	5/31	6/30
1	契約上の請求管理	売上代金 200円請求 H	売上代金 200円入金 H	なし H
2	会計上の債権管理	売掛金 200円計上	売掛金 200円消込	なし

2. これからの管理

① 履行義務Aの売掛金160円の管理：4月30日

新収益基準を導入すると、何が起きるでしょうか。4月30日に履行義務Aの提供が完了すると、売上160円が計上されます。

一方で、契約上の請求管理は、従来どおり行います。設例1の場合、4月30日に請求した200円が契約どおり5月31日に入金されるかどうかを管理することです。

ところが、契約上の請求管理の対象であるこの200円は、会計帳簿には記帳されません。4月30日に計上したのは、履行義務Aの売上に対する売掛金160円だからです。

② 履行義務Bの売掛金20円の管理：5月1日～5月31日

履行義務Bは、サービスの提供であるため、企業がサービスを提供するにつれて、売上が徐々に計上されます。請求期日が到来していないのであれば、売上の相手勘定は契約資産です。ところが、今回は既に4月30日に客先に対して対価を請求しています。ですから、ここは収益の認識と同時に確定債権である売掛金を認識する必要があります。つまり、5月1日から5月31日にかけて、売上と売掛金がそれぞれ20円計上されます。

余談ではありますが、このような細かな勘定科目の選択は、ダイレクトに業務プロセスとシステムに影響します。同じ取引タイプであっても、請求しているかどうかによって、（売掛金か、それとも契約資産か）勘定科目が変わるからです。企業の会計ルールを見直さず、伝票を起票する担当者がそれぞれ勝手に判断をすることになれば、ミスが発生する可能性があります。

たとえルールを決めても、請求金額とタイミングは契約によって変わるわけですから、これを正しく処理するには、履行義務Bの一部または全部が請求されているかどうかを把握しなければなりません。システム化に失敗すれば、経理業務は爆発的に膨らむでしょう。企業の契約実態に合わせて、会計ルールを見直し、業務プロセスとシステムを見直す必要があります。

③ 契約負債20円の管理開始：5月31日

客先から売上代金として5月31日に200円が振り込まれました。計上しているのは履行義務Aの売掛金160円と履行義務Bの売掛金20円ですから、これを超える部分は前受金（以降は、設例の説明にあたっては前受金を「契約負債」と表記します）です。会計上の債権管理としては、売掛金160円と売掛金20円の管理は終わりましたが、マイナスの債権である契約負債20円の管理が始まります。

一方で、契約上の請求管理はどうでしょうか。4月30日に請求した

1 新収益認識の各ステップの詳細な説明については、KPMG Insight 2018年1月号Vol28をご参照ください。
<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/01/revenue-recognition-impact-20180122.html>

200円が5月31日に全額回収できていますから、これ以上、客先に対して請求するものではありません。請求管理はここで終わります。

④ 履行義務Bの売掛金20円の管理：6月1日～6月30日

ここは、②と同じ説明になります。6月1日から6月30日にかけて、売上と売掛金がそれぞれ20円計上されます。

なお、会計上の仕訳としては、売掛金を計上せずに契約負債を直接取り崩すという考え方もあるでしょう。この場合は、(借方)契約負債20円/(貸方)売上20円という仕訳になります。この場合は、⑤の契約負債の取り崩しと売掛金の消し込みという処理はなくなります。

⑤ 契約負債20円の管理終了：6月30日

6月30日には、一定の期間にわたって提供してきた履行義務Bの提供が完了します。売上代金は5月31日に既にもらっており、契約負債20円が計上されています。これを取り崩して、④で計上した売掛金20円を消し込みます。これで、ようやく会計上の債権管理は終了します。

なお、契約上の請求管理は既に5月31日に終了しているので、行うことは何ともありません。

このように、いままでは契約上の請求管理と会計上の債権管理は一致していました。ところが、契約上の請求単位履行義務の単位が異なると、契約上の請求管理と会計上の債権管理で扱う金額とタイミングが違ってくるのです(図表2参照)。

図表2 設例1におけるこれからの管理

	項目	4/30	5/1～5/31	5/31	6/1～6/30	6/30
1	契約上の請求管理	売上代金 200円請求	なし	売上代金 200円入金	なし	なし
2	会計上の債権管理	売掛金 160円計上	売掛金 20円消込	売掛金 180円消込 契約負債 20円計上	売掛金 20円計上	売掛金 20円消込 契約負債 20円取崩し

II. 契約資産を管理する

設例1は、契約に履行義務AとBがあり、履行義務Aの提供が完了した4月30日に売上160を計上、代金を請求するというものです。それでは、履行義務Bの提供の完了が、履行義務Aの代金の支払い条件だとしたらどうなるのでしょうか。このことを簡単な設例で考えてみましょう(設例2参照)。

(設例2)

1つの契約(200円)に2つの履行義務(財の販売Aとその後のサービスの提供B。ステップ4の配分後の金額は、Aが120円、Bは80円と仮定)が含まれている。現行実務では、履行義務Aは4月30日に提供を完了し、履行義務Bの提供が完了した6月30日に売上200円を計上している(履行義務が完了するまで契約全体の代金を客先に請求できないため)。6月30日に代金を請求し、予定どおり7月31日に入金があった。

1. いままでの管理

契約上の請求管理は、契約の定めに従って行います。設例2の場合で言うと、6月30日に200円を請求した時から契約上の請求管理が始まります。それでは、会計上の債権管理はどうでしょうか。従来、履行義務Aの提供が行われても、4月30日から6月29日までは会計処理を行いません。履行義務Bの提供が完了したところで、6月30日に売上を計上しますから、これが会計上の債権管理の始まりです。これは契約上の請求管理と一致します。

7月31日に客先から売上代金が支払われれば、売掛金の消し込みが行われ、会計上の債権管理は終わります。契約上の請求管理も、これをもって終了しますから、両者に違いはありません(図表3参照)。

図表3 設例2におけるいままでの管理

	項目	4/30	6/30	7/31
1	契約上の請求管理	なし	売上代金 200円請求	売上代金 200円入金
2	会計上の債権管理	なし	売掛金 200円計上	売掛金 200円消込

2. これからの管理

① 契約資産120円の管理：4月30日

新収益基準を導入すると、どう変わるでしょうか。4月30日に履行義務Aの提供が完了しても、まだ客先には請求できません。契約に基づいて履行義務Bを提供する必要があるからです。契約上の請求管理はまだ始まらないのです。

一方、新収益基準のもとでは、履行義務Aの提供が行われた段階で売上120円を計上します。この場合、代金の支払に期限以外の条件(設例2の場合ですと、履行義務Bの提供)が付いていますから、売掛金の代わりに契約資産を計上します。会計上の債権管理はこの時から始まるのです。

② 契約資産の管理：5月1日～6月30日

履行義務Bは、サービスの提供であるため、企業がサービスを提供するにつれて、売上が徐々に計上されます。本来、このようなケースでは売上の相手勘定は契約資産です。つまり、5月1日から6月30日にかけて、売上と契約資産がそれぞれ80円計上されます。

③ 売掛金200円の管理：6月30日

それでは、履行義務Bの提供が完了する6月30日はどうでしょうか。客先には契約に基づいて200円を請求します。ここで、ようやく契約上の請求管理が始まります。

この200円という金額には、履行義務Aの売上120円と履行義務Bの売上80円が含まれています。これらは契約資産としてすでに計上していますが、履行義務Bの提供完了によって、代金の支払い条件は「期限」だけになりました。会計上は、契約資産を売掛金に振り替えます。

④ 売掛金200円の管理終了：7月31日

7月31日はどうなるでしょうか。6月30日に請求した200円が7月31日に全額回収できたのですから、管理は終了です。この点において、契約上の請求管理と会計上の債権管理に違いはありません。

なお、細かいことではありますが、入金の手続きの単位という点で考えると、契約上の請求管理と会計上の債権管理は異なります。契約上の請求管理では200円という単位で管理すれば十分ですが、会計上の請求管理は違います。履行義務Aは120円、履行義務Bは80円という具合に、履行義務単位で管理する必要があるからです。契約単位と履行義務の単位が異なると、やはり契約上の請求管理と会計上の債権管理で扱う金額に違いが生じます。この点については、次回でまた詳しく解説しましょう。

いずれにしても、新収益基準を導入すると、企業は、契約資産を計上し、代金の支払いについて「期限」以外の条件がなくなった段階で契約資産を消し込み、売掛金に振り替えるという管理が新たに増えます。これには、注意が必要です（図表4参照）。

図表4 設例2におけるこれからの管理

	項目	4/30	5/1～6/30	6/30	7/31
1	契約上の請求管理	なし	なし	売上代金 200円請求	売上代金 200円入金
2	会計上の債権管理	契約資産 120円計上	契約資産 80円計上	契約資産 200円取崩し 売掛金 200円計上	売掛金 200円消込

⑤ 債権と契約資産を分けるか

新収益基準では、契約資産、契約負債および債権を適切な科目をもって貸借対照表に表示する（または残高を注記する）こと（基準案76項）とする一方で、経過措置として契約資産と債権を区分表示しないことも認められるとしています（基準案85項）。

しかし、IFRS導入企業は、IFRS15号への対応も必要になります。連結財務諸表を作成する段階で、結局、債権と契約資産を分けて表示することが求められるなら、個別財務諸表の段階から表示上も分けて対応するのがよいでしょう。

特に新収益基準の早期適用を検討している企業は、すでにIFRSを導入しているか、少なくとも近い将来のIFRSの導入に備えてこの新収益基準の導入を考えているものと思われます。であるならば、新収益基準の導入にあたって、債権と契約資産を分けて管理できるようにしておく必要があるでしょう。

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>

「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。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

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

間接材購買におけるリスク管理のありかた

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

ディレクター 菅野 香織

間接材¹購買には多様なリスクが内在しているにもかかわらず、直接材と比較して企業のリスクコントロールは脆弱になりがちで、重大なビジネスの中断やレピュテーションの低下に繋がる可能性があります。間接材のリスクマネジメントの強化には、明確なリスクマネジメント方針の設定、リスクの分類と購買取引との結び付け、リスクに応じた購買審査や取引契約書の法務レビューなどの内部統制の仕組みが必要です。

本稿では、間接材購買にかかわるリスクの低減に向けたマネジメントに焦点をあて、そのありかたについて提言します。

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。



菅野 香織

かんの かおり

【ポイント】

- 間接材購買におけるリスクの対応策は、リスクの発生可能性と発生時の影響度（一般的には損失金額）を許容可能な程度におさえるリスクの低減策を中心に検討する。
- 間接材購買におけるリスクの第一次防御は、取引先の適切な選定と、適切な取引契約締結である。残余リスクはその他の内部統制で軽減する。
- 取引先の選定は、供給能力、品質管理能力、研究開発力、価格競争力などの基準を定め、購買対象の物品・委託業務の性質から、各基準を重みづけして評価を行う。
- 取引契約は、自社の不利益とならないよう必要十分な条項を含める必要があるが、一方、重要なビジネスパートナーである取引先にとって過度な圧力とならないよう、契約内容のパターン分けを行うことも有用である。

1 間接材とは、製品の生産に直結する原材料・資材・部品などの直接材に対して、それ以外の資材・経費購買の対象となる業務委託費、事務用品費、修繕費、広告宣伝費、物流費、IT関連費など、事業を行う上で間接的にかかる費用のこと。

I. 間接材購買のリスク対応が脆弱になっていないか？

長年に及んだ経済低迷のなかで、これまで数多くの企業がコスト削減を目的とした購買改革を進めてきました。取引金額の大きい直接材の購買改革から着手した企業も、近年では間接材購買の改革に駒を進めています。一般的に、間接材購買には多様なリスクが内在しているにもかかわらず、直接材と比較してコントロールが脆弱になりがちです。特に以下に該当する企業は、間接材購買のリスクが大きく、リスクマネジメントの強化が急務となります。

- ① 間接材コストの削減に取り組んでいる企業：一般的に間接材コストの削減に向けた改革は、リスクの増大に対応する内部統制の整備が追いつかず、リスクが顕在化する可能性を高め、発生時の影響も大きくなるため。
- ② EDI等による集中購買を可能にする購買システムの構築に取り組んでいる企業：自動化による効率性を追求するあまり、要求部門や購買部門で実施されていた内部統制が脆弱になりがちになるため。
- ③ 過去に大規模M&Aや組織再編を実施している企業：古くに締結された基本契約が自動更新で継続されており（あるいは基本契約の所在がわからなくなっており）、契約によるカバー範囲があいまいでリスクの高い購買取引となっている可能性があるため。
- ④ リスクの大きい間接材を国内・海外の各々の拠点の判断で購入している企業：リスクマネジメントの脆弱拠点で大きな問題が発生する可能性があるため。

近年においても、チラシや商品ラベルにおける不当表示や、下請代金の減額などの下請法違反、委託業者による廃棄物の横流し、パッケージ不良による製品の品質劣化など、間接材や業務委託に関連する事件・事故は多発しています。間接材のリスクマネジメン

トの失敗は、重大なビジネスの中断やレピュテーションの低下に繋がる可能性があります。間接材のリスクマネジメントの強化には、明確なリスクマネジメント方針の設定、リスクの分類と購買取引との結び付け、リスクに応じた購買審査と契約締結、契約書の法務レビューなどの仕組みが必要になります。

本稿では、間接材購買にかかわるリスクの低減に向けたマネジメントに焦点をあて、そのありかたについて提言します。

II. 間接材購買におけるリスク防衛の重点ポイント

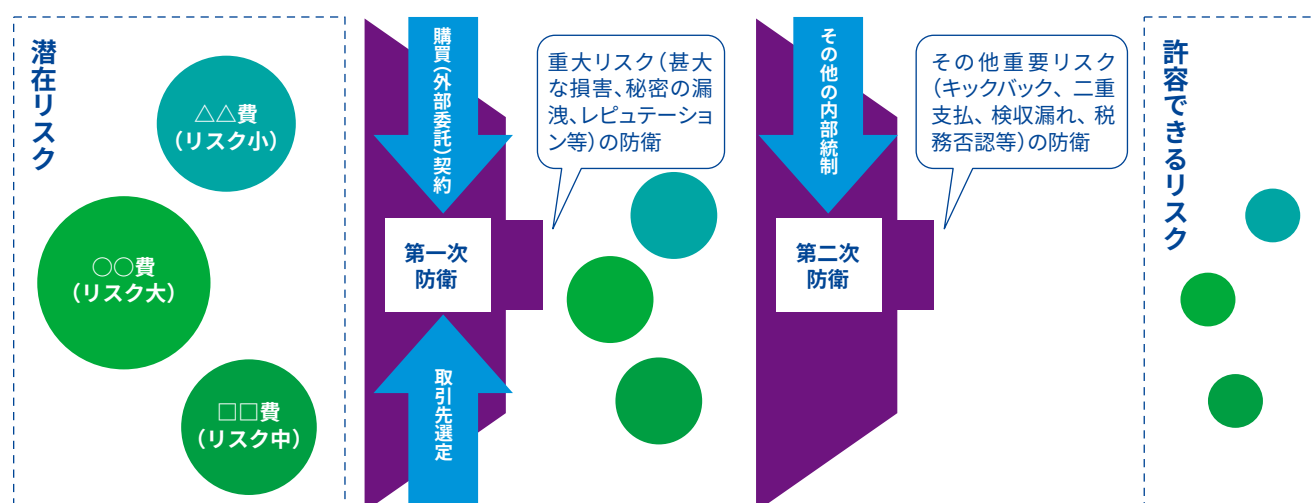
間接材購買におけるリスクマネジメントにおいて重要なことは、①購買における重要な関与者である「取引先」を含めて管理し、リスクの発生可能性と発生時の影響を許容可能な程度に抑えること、②事故や事件、トラブル発生時の損失金額を最小化すること、です。本稿では、この考え方の下、間接材購買におけるリスク防衛の要となる第一次防衛を①取引先の選定と②取引先との適切な契約締結とし、第二次防衛を③その他の内部統制による残余リスク管理、とするリスク防衛のフレームワークを用いて解説します（図表1参照）。

III 間接材購買におけるリスクの把握と評価方法

1. リスクの洗い出し

ここからは、具体的に間接材購買にかかわるリスクマネジメントの全体プロセスについて順を追いながら考えていきます。まずは、

図表1 間接材購買におけるリスク防衛のフレームワーク



自社における間接材購買におけるリスクを把握することが必要です。間接材購買におけるリスクは、業種などにより潜在リスクやその大きさは異なりますが、一般的に以下のリスクが考えられます（図表2参照）。直接材ほど自社の製品・サービスの提供に直結するものでないにせよ、間接材についても、品質・安全、物品・サービスの納期、コンプライアンスなどの事業継続の視点のみならず、企業イメージへの影響など、あらゆる脅威を想定する必要があります。

【図表2】間接材購買におけるリスク例

リスク分類	リスク例
下請法違反／過度な圧力	口頭発注、支払遅延、代金の減額要求等
下請法以外の法令違反	労働者派遣法違反、労働基準法違反、個人情報保護法違反、廃棄物の処理及び清掃に関する法律違反等
品質不良、仕様未達	仕様定義誤り・定義不足、取引先の品質管理能力不足等
履行遅延・不履行	発注数量誤り（見込誤り含む）、取引先の供給能力不足、発注可能な取引先の制約等
不適切単価	低廉単価・高値での発注等
内部不正	キックバック、不当な仕入リベート、業務上の貸し借り等
横流し／不正利用	取引先における物品の横流し・不正利用等
誤支払、支払遅延	二重支払、誤支払、未検収品・サービスの支払、支払遅延等
所有権・危険負担	所有権を適切に得られない、不利な危険負担の設定等
情報漏えい	機密情報（開発・設計関連、新ビジネス・新製品・新地域参入関連）・個人情報の漏えい等
再委託	再委託先の能力不足、過小認識等
検収後の不具合	検収後の不具合の発生等
第三者対応	第三者からの請求、情報提供依頼等
会計・税務	寄付金・交際費等の否認、固定資産に係る資本的支出と修繕費の区分誤り、貯蔵品計上漏れ等
レピュテーション	ネガティブイメージの広告宣伝によるブランドイメージの毀損、取引先に対する不当な圧力、取引先における災害・労働事故、反社会的勢力との付き合い、取引先の購買先における児童労働、特定の愛護団体からのクレーム等

リスクの把握手法は、ワークショップにおけるディスカッション、購買要求部門に対するヒアリングやアンケートなどが考えられます。どのような手法を採用する場合でも、それぞれの間接材や委託業務を取り巻く社会・環境・技術的な動向や過去に実際に生じたトラブル等を理解し、重大なリスクの把握漏れのないよう進めることが重要です。

2. リスクの評価と勘定科目との結び付け

リスクを網羅的に洗い出した後、リスクの大きさをリスクの発生可能性と発生時の影響度から評価し、重要なリスクを特定します。重要なリスクは、全社共通のルールに基づくリスクマネジメントの対象になります。この際、必要に応じて、今後のリスクマネジメントの効果・効率性を勘案し、①品質不良や不正利用など、購買対象の物品・業務委託に固有に潜在するリスク、②下請法違反など、比較的多くの物品・業務委託に共通の「購買活動」に付随するリスク、③重要なイベントに向けた購買などといった特定の状況において増大するケースなどに分類することも有用です。これにより、①が主に取引先との契約や取引先の選定を適切に行うことによりリスクを軽減できることが多いリスク、②が企業の内部統制によりリスクを軽減できることが多いリスク、③は取引先選定を適切に行うべきケースなど、対応策をある程度まとめて考えることができます。

さらに、間接材購買に使用される勘定科目を軸に各間接材の単価・年間取引金額、購買頻度などを調査し、リスクの大きな取引類型や取引先を特定し、リスク一覧と結びつけます。これにより、購買対象の物品・委託業務に潜在するリスクが明らかになり、効果的な対応策を検討することができます。

IV. 間接材購買におけるリスク防衛策

1. 取引先の選定

重要なリスクの特定後、それぞれのリスクに適切に対応する仕組みを導入します。間接材購買におけるリスクに対する全般的な第一次防御の1つは、適切な取引先選定です。そのためには自社にて適切な選定基準を明確に保持することが必要です。取引先の選定基準としては、一般的に、供給能力、品質管理能力、研究開発力、価格競争力・原価低減力、配送能力、新技術への対応力・対応姿勢、経営姿勢（機密保持体制、コンプライアンス遵守等）、サポートサービス体制、財務能力などが考えられ、自社の事業を踏まえ各基準の重要度の配分比率を決定し、評価付けを行い、選定します。

取引先と購買担当者との癒着は、購買における重要なリスクの1つであるため、通常、企業は購買要求部門と発注者（購買部門）を独立させています。取引先選定においても、取引要求部門からの申請に応じて、購買部門があらかじめ定められたルールに基づき、厳正な手続きで行います。これは、不正の防止という観点では強力な内部統制として機能し、必要な職務の分離であるものの、これを進めることにより、実際に物品・サービスを利用する購買要求部門による取引先選定能力、たとえば品質管理や研究開発の能力に関する他社比較・評価スキルや仕様等の交渉スキルを維持できなくな

る可能性もあります。取引先選定の主管部門である購買部門が、技術や仕様などについて要求部門と十分にコミュニケーションを図ることは、適切な購買が可能になるだけでなく、各要求部門の取引先評価能力の維持にも効果的であると言えます。

また、選定だけでなく、継続的な審査により取引の継続可否を定期的に判定する、また、書類審査のみならず、必要性に応じて、監査を実施するなどといった対応も重要です。

2. 取引先との契約

適切な取引先の選定と並び、間接材購買におけるリスク防御の要となるのは、取引先との契約になります。口頭での契約でも法律的效果は生じますが、ここでは義務と責任の明確化のため、書面による契約を前提とします。取引先との契約は、①要求事項の明確化と合意による仕様や納期などの誤りの防止、②トラブルの際の損害賠償請求の決定的証拠、③双務契約とすることによる取引先の責任感の醸成や監査権の明記などによる取引先における不正の牽制などのメリットがあります。

ほとんどの企業は、自社の購買契約における取引先に対する要求事項を整理し、購買取引契約書あるいは業務委託契約書の雛形を整備していると思います。通常、それらは自社に不利益にならないよう精査され、必要な条項を保守的に網羅した契約書となっていることと推察されます。

このような契約書雛形を使用することは、購買リスクの軽減の重要なコントロールとなる一方、対象となる取引の内容によっては、取引先が過度な圧力を感じるものになってしまう可能性もあります。それを防止するため、購買リスク（購買対象の物品や委託業務に潜在するリスクと発注金額を考慮）の大きさと発注頻度に応じて、契約パターンを分けることが有効です。図表3の【1】や【2】など、購買リスクが高い場合、取引の性質に応じて契約内容を個別に精査し、必ず法務部門のチェックを受けるようにします。この場合、取引におけるリスクを正確に伝えるための法務部門とのコミュニケーションが必要となり、法務部門のチェックの強度も高くなります。購買リスクがさほど大きくない【3】や【4】の場合は、原則とし

て汎用雛形を用いることとし、変更する場合には法務部門のチェックを受けます。一方、【5】のように購買リスクが小さい場合、万が一損失が生じても十分に民法の規定により損失が抑えられる内容、たとえば、瑕疵担保責任や知的財産権、損害賠償などについては記載せず、許容できる最大限に簡素化した書式と原則として、雛形からの変更は認めません。【6】のように購買リスクが小さく、反復継続して購買する物品は、EDIを通じた電子約款を利用することも可能です。

3. その他の内部統制

間接材購買におけるリスクの第一次防衛として適切な取引先選定と契約締結を行い、その後の残余リスクには個別の内部統制を整備することになります。たとえば、下請法違反とならないための代金支払遅延を予防するモニタリング、仕様定義漏れ・誤りを予防する発注内容の第三者チェック、キックバックなどを予防する購買担当者のローテーションの仕組み作り、その他、工場視察の実施や購買担当者・要求部門のコンプライアンス意識を高めるための教育・研修の実施などがあります。間接材購買におけるリスクの洗い出しと並行して自社の現状の内部統制の状況を確認することにより、内部統制整備・強化に向けた課題を特定することが重要です。

V. 今後に向けて

企業の間接材購買の取組みに対する社会からの期待は、以前に増して各段に大きくなっています。今では、調達ガイドラインのみならず、購入の諸条件をホームページなどで公開し、購買取引に関する姿勢を示している企業もあります。大事なビジネスパートナーである取引先と適切な関係を構築し、企業価値の増大に繋がるよう、間接材購買においても適切なリスクマネジメントが必要です。

図表3 間接材購買取引契約のパターン

購買頻度	購買リスク		
	少	中	大
少	【5】 注文書 (最小限の約款)・ 請書	【3】 取引契約書 (汎用雛形)	【1】 取引契約書 (取引ごとに カスタマイズ)
多	【6】 EDI取引による 電子約款	【4】 基本契約書 (汎用雛形) + 注文書・請書	【2】 基本契約書 (取引ごとに カスタマイズ) + 注文書・請書

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウントティングアドバイザーサービス
TEL：03-3548-5120（代表電話）

パートナー 鳥生 裕
hiroshi.toriu@jp.kpmg.com

ディレクター 菅野 香織
kaori.kanno@jp.kpmg.com

AI を活用した人事業務の効率化・高度化

KPMG コンサルティング株式会社

Advanced Innovative Technology

ディレクター 山本 直人

シニアコンサルタント 清水 俊雅

昨今のデジタルトランスフォーメーションの波は、あらゆるビジネスを劇的に変化させています。人事業務等のバックオフィス業務も例外ではなく、最先端技術を活用した業務効率の向上、業務プロセスの最適化を目指した取組みが行われています。特に、多様化・複雑化するビジネスに対して、最適な人材配置の実現は、企業の競争力向上のための重要な経営課題の1つと言えます。

この課題に対して、デジタルテクノロジーを活用した取組みが「HR-Tech」と呼ばれ話題になっているものの、大きな効果が得られていないケースが散見されます。これは、人材配置業務の効率化、高度化に対して表面的な対応により、ミスマッチが発生していることが要因であると考えられます。

本稿では、人材配置業務の課題の本質に迫り、人工知能（AI）技術を活用することで効率化、高度化を実現するKPMGの取組み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。



山本 直人
やまもと なおと



清水 俊雅
しみず としまさ

【ポイント】

- ー デジタルトランスフォーメーションを背景にした人材や業務の多様化が進む今、企業の競争力向上のために、人事業務の効率化・高度化が必要である。
- ー 人材配置業務の効率化・高度化を目的とした「HR-Tech」の多くは、主観的に設定されたルールに基づき分析されており、個人が持つ本質的な特徴にリーチできていない。KPMGは、自然言語処理技術を活用し、人と業務の特徴を抽出・分析する独自アプローチを確立し、人事業務の高度なコンサルティングを行う。
- ー AIを単なるツールとして活用するのでは、抜本的な業務改善にはならない。KPMGは、クライアントの本質的な課題を明らかにし、AIを活用した業務変革を支援する。

I. 求められる対応

近年、様々な社会的背景により、企業における「人」と「組織」を取り巻く環境は大きく変化しています。「人」に関しては、従来の特定の人物像・価値観が重視されていた日本の雇用慣行から、多様な人材がいることで企業が活性化されるといった考え方から、ダイバーシティを推進する企業が増え、性別、年齢、学歴、人種、専門性、働き方、宗教観、等を問わず、企業の成長に大きく貢献する人材の確保、活用が進んでいます。また、SNSをはじめとしたコミュニケーションツールの活用が進んでおり、従来にはない、人に紐づく大量の情報が蓄積されるようになっていきます。「組織」に関しては、デジタル・ディスラプション（デジタル時代の創造的破壊）が業界にかかわらず企業の価値の創造から提供までの方法を急速に変化させており、最新のデジタルテクノロジーを活用した、既存の事業モデルの改革や新規領域への参入が行われ、企業における業務の多様化・高度化や既存市場の破壊が進んでいます。

このような環境の変化が企業へ与える影響の1つに、企業の生産性を維持・向上させていくうえで重要である最適な人材配置を困難にさせることが考えられます。たとえば、人事情報、組織情報が増加するなかで、人事担当者の数は従来のままであり、限られた時間のなかで、社員と組織の特徴を理解し、適材適所な配置を実施することは困難と言えます。そのため、出身学部・専攻や希望業務といった表面的な情報から、人事担当者の主観や経験則といった暗黙知による配置検討が行われるケースが多くみられます。この場合、明確な根拠が少ないため、社員本人や配属先、経営層への合理的な説明が非常に困難になります（図表1参照）。

II. 一般的なHR-Techの取組み

1. HR-Techとは

HR-Techとは、人事（Human Resources）とテクノロジー（Technology）を組み合わせた造語で、最先端のテクノロジーを活用して人事業務における課題解決や高度化を推進する取組みです。HR-Techに取り組む企業は増加傾向にあり、今後日本国内において大幅な市場の拡大が期待されています。

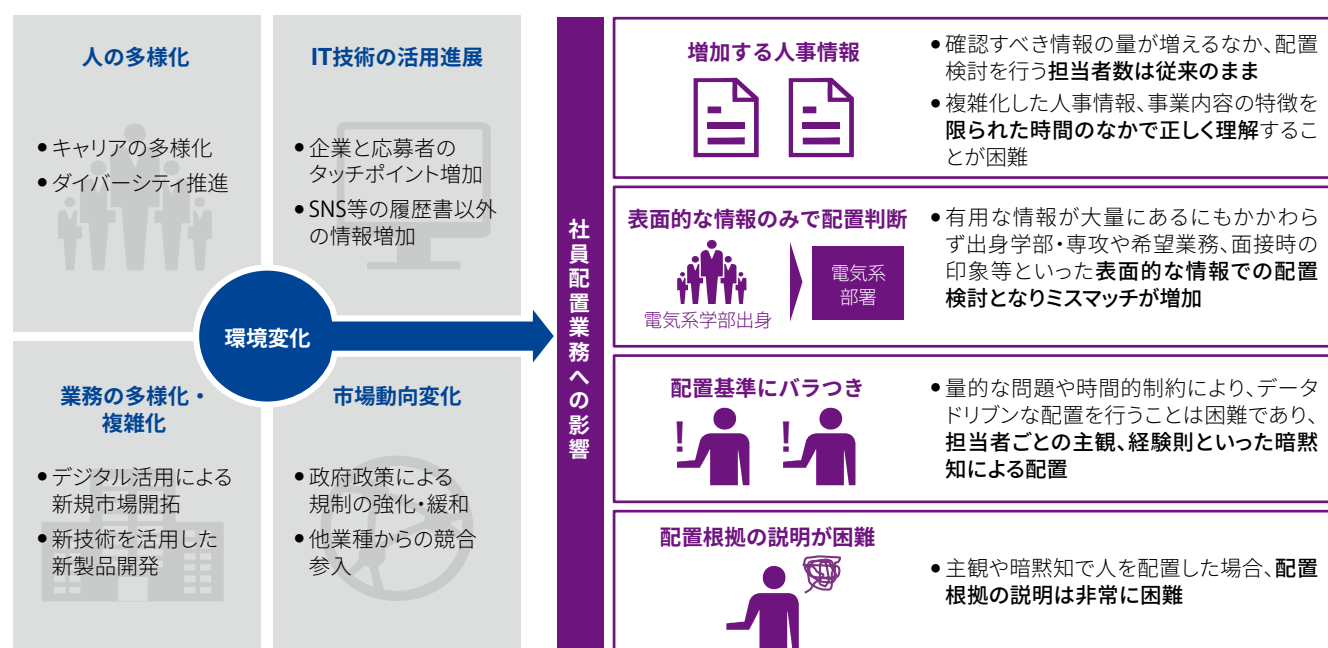
2. よくあるHR-Techの特徴と問題点

人材配置業務におけるHR-Techのよくあるケースとして、下記3つの特徴を有するサービスが多くみられます。

- クラウドサービス
- モデル化
- ブラックボックス

クラウドサービスの場合、一般的な人事業務を行ううえでの汎用的な機能が提供されており、導入が比較的容易です。一方で、汎用的であるため、各企業の業務の特性に合わせた導入は困難と言えます。また、分析するにあたりウェブ上に用意された入力フォームを用いて特定の項目を登録することで、情報が分析・集計され結果が出力されます。そのため、分析のために情報の新規作成・加工が必要であり、また特定情報のみを分析するため、人や組織が本来持っている情報が考慮されないという問題があります。

図表1 人材配置業務への影響



また人と組織のマッチングを行う際のアルゴリズムは、人材を一定のルールに基づき分類し（これをモデル化という）、あらかじめ設定した軸にそって配置先の部署を決定する手法が取られています。このように、人が定義したモデルを使用する場合、人が設定したルール以外の配置は行われず、人や組織の本来の特徴が消えてしまうことが想定されます。

さらに一般的なAIは、分析結果のみで分析内容などの詳細はブラックボックスとなっており、なぜこのような分析結果となったのか確認することはできません。AIの分析結果を人が総点検するという事態も考えられます。そのため、分析結果に対して合理的な説明の付く人材配置の決定は困難となります。

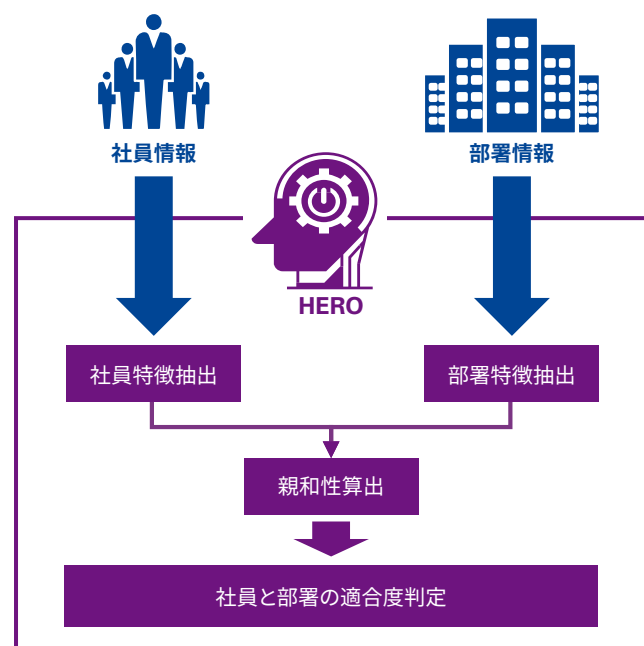
KPMGは、これらのサービスは人材配置における効率化・高度化に対して表面的な対応になっており、業務の本質にたどり着いていないためだと考えています。そこで、これまでのHR-Techとは一線を画す独自のアプローチを開発しました。

III. HEROの誕生

1. KPMG 独自のアプローチ

KPMGは、企業の中に蓄積されている様々な情報から、社員1人ひとりの特徴や各部署の行っている業務の特徴を抽出し、それらの特徴を突合することで、最適な配属のマッチングを実現するHR-Techソリューション「HERO (Human Establishment and Resource Optimizer)」を開発しました（図表2参照）。

図表2 HERO全体像



(1) 柔軟な拡張性

HEROは、オープンソースソフトウェアを組み合わせで開発されたKPMG独自のAIです。クラウドサービスを利用していないため、複雑な個別要件の組込みを可能にします。業務をAIの仕様に合わせるのではなく、個別要件の組込みにより各企業の業務を最適化することで、人材配置におけるコア業務を担える、“使えるAI”を目指しています。

(2) 自然言語処理を活用したモデルレスな仕組み

自然言語処理技術の活用により、企業の中に自然文で存在している情報を、分析のために加工することなく、自然文からそのまま分析が可能です。第三者の主観が入ることなく、すべての情報から特徴の抽出を行うことからモデルを定義する必要がなく、人と組織が本来持つ特徴を考慮したマッチングが可能です。

(3) 大量情報を分析

企業が所有している大量の人材情報（履歴書、エントリーシート、レポート、社内SNS、など）および、組織情報（事業計画、業務分掌、など）を瞬時に分析できるため、時間的な制約から人手では一部の表層的な情報しか確認できなかったところを、大量の人事情報を利用した分析を可能にします。その結果、人では把握することのできない人と組織の相関分析や驚きの一手となるマッチングが期待できます。

(4) 根拠を伴ったレコメンド

HEROは、最終的なレコメンド結果と併せ、分析途中の演算結果も出力でき、根拠として使用することで説明が容易になります。

2. HEROの活用により期待できる変革

ー 効率化

従来、人事部門と各部署で多くの時間をかけて人材配置を検討していたのに対し、HEROの活用により初期の配置案の作成にかかる時間が大幅に短縮され、各部門は分析結果の確認・微調整のみで配置を決定することが可能になります。

ー 高度化

人手では確認できなかった情報まで分析が可能になるため、今まで認識することのできなかった特徴も識別することができ、人と組織の特徴を深く考慮したマッチングが期待できます。

また、担当者の経験則といった暗黙知で行っていた配置業務が形式知化され、配置の根拠を示すことが可能になります。

しかし、HEROを導入するだけでは、これらの効果を最大化することは難しいと言えます。最大限の効果を獲得するために、AIの活

用にはポイントを押さえる必要があります。

IV. 最大限の効果を得るために

AI活用のポイントは、業務への定着化を図るところにあります。KPMGでは、AIを単なるツールとして導入するのではなく、人事業務におけるコアな課題を識別し、AIを活用して解決することで、人事業務の抜本的な改革実現が可能であると考えます。

実際の業務に活用できる信頼性の高いAIを確立するのみならず、AIの効果を最大限に享受することを目指し、AI活用時のあるべきビジネスプロセスの立案を支援します。

次にHERO活用支援を実際に導入した事例をご紹介します。

■事例 大手製造業A社のケース

従来、A社は技術職の新入社員の配置先を検討する際に、人事担当者が手作業で膨大な人事情報から新入社員の特徴を把握し、配置先部署の検討を行っており、多大な時間を要していました。

また、配置先部署の業務内容も多様化・複雑化しており、個々の専門性を正しく把握した適切な配置は非常に難易度の高い作業となっていました。

KPMGは、この課題に対しHEROを活用した新入社員の配置業務の大幅な効率化・高度化を実現させる実証検証を開始しました（図表3参照）。その結果、従来と比較して、次年度以降では4割程度、将来的には8割超の業務効率化が可能であると試算しています。

また、人手による場合、一部の新入社員情報や部署情報しか確

認できていなかったところが、AIによりほぼすべての情報を分析することができ、新入社員と部署のより深い特徴を考慮したマッチングを行うことが可能となりました。

V. HEROのポテンシャル

最後に、HEROの人材配置以外での可能性について紹介します。HEROのコア機能である「人や業務の特徴を抽出する」機能を活用することで、社員の配置業務以外の人事業務においても活用可能であると考えます。活用イメージについて以下に示します。

一 採用

- 既存社員の特徴分布の見える化を行い、採用を強化すべき領域のレコメンド
- 大量の応募者エントリーシートや履歴書からの特徴の抽出

一 教育

- 部署・業務の特徴を抽出し、必要なスキルの特定
- 社員の特徴に応じた、教育・研修プログラムのレコメンド

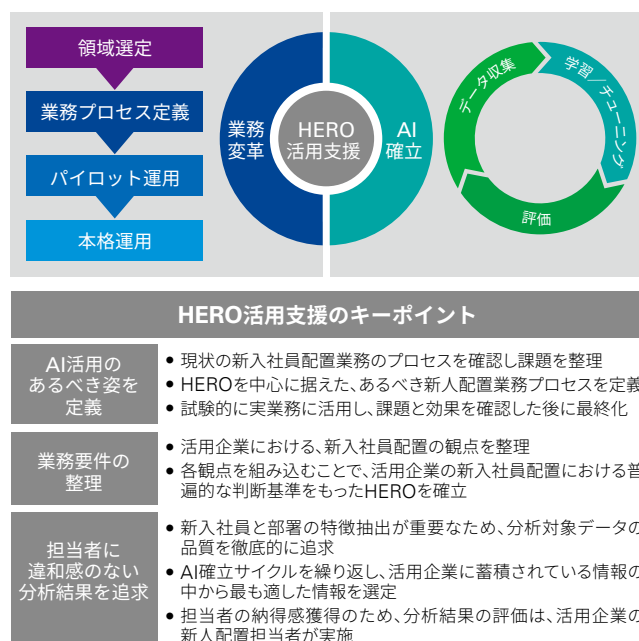
一 異動

- 既存社員と部署の適合度算出
- 異動レコメンド

一 評価

- 業務報告書や業務メールを分析し、業務内容の特徴を抽出
- 過去の高評価社員の特徴との比較から評価のレコメンド

図表3 HEROを活用した効率化・高度化支援



AIは、複雑で大量の情報を確認し、内容を深く理解したうえで意思決定を行わなければならない業務との親和性が高く、大幅な効率化・高度化が期待できます。企業における業務の本質に迫るほど、データに基づく高精度な意思決定が求められます。KPMGは、様々な業務において企業が抱える本質的な課題に向き合い、AIを活用することで、企業の意思決定スタイルの抜本的な変革を支援します。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
Advanced Innovative Technology
TEL：03-3548-5111（代表電話）
ディレクター 山本 直人
naoto.yamamoto@jp.kpmg.com

日本におけるFinTechの共創モデル

株式会社 KPMG FAS

フィナンシャルサービス

ディレクター 竹内 浩

GDP上位6か国でみると日本以外の各国FinTech投資額は、日本に比べ7～200倍です。今や保険や不動産などに分化しつつあるFinTech領域において、成長しつつあるものの日本はまだまだ遅れを取っていると考えられます。本稿では、主要国のFinTech業界の推進に向けたスタンスを紹介しつつ、日本におけるFinTech事業成長の課題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。



竹内 浩

たけうち ひろし

【ポイント】

- ー 日本において、FinTechは保険や不動産といった個別具体的な領域でのデジタル化の取り組みが深化している。しかし、主要各国と比較するとまだまだ規模は小さく潜在余地は大きいと言える。
- ー 今後、日本において、FinTech市場が先行諸国に追随するうえで、いわゆるハイプサイクルによる踊り場を避けつつ、いかに急速にキャッチアップするかが重要である。
- ー 諸外国においては、Traditionalな金融機関とベンチャーを中心としたFinTechプレイヤーとの組み合わせによりFinTech業界が発展していくトレンドにある。
- ー 日本においても、Traditionalな金融機関がテクノロジーに対する知見と中長期トレンドを踏まえた、「目利き」力をつけ、FinTechプレイヤーに対する「信用力」の補完を行う事で日本流の共創モデルを作り上げることが重要となる。

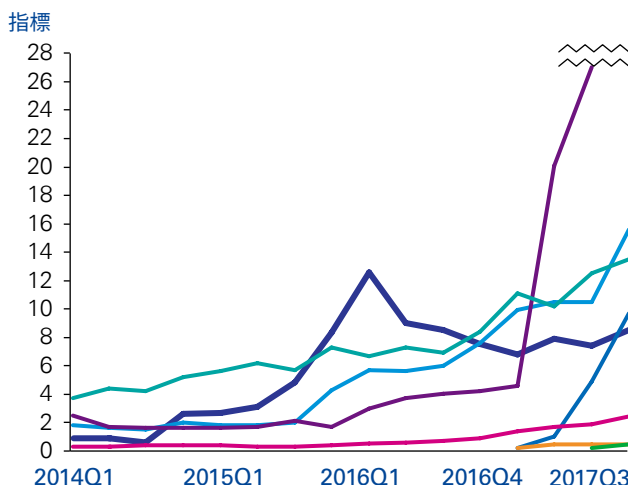
I. FinTechを取り巻くトレンド

FinTechという言葉が現れたのは2015年頃と記憶しています。それまでは金融機関のDigitalizationというキーワードで世の中が動き出していました。ただし、FinTechという限定されたキーワード（ある意味バズワード）から、直近では新たな展開を見せつつある、と感じます。

キーワードの検索件数に見るFinTechならびに関連キーワードのボリュームの推移に鑑みるに、その様相は明確です。FinTechそのものがキーワードとして一気に伸びたのは2015年末で、その後は横ばいとなっています。それに続くように、遅れて関連キーワードが伸びています。なかでも、仮想通貨・ICO・ブロックチェーンといったトレンドなキーワードは大きく伸びると共に、InsurTech・RegTech・ソーシャルレンディング・クラウドファンディングなど細分化され、領域特化したキーワードに派生し、Financialという曖昧模範な範囲ではなく、より個別具体的な領域へと取組み内容が深化している様子が伺えます（図表1参照）。

図表1 FinTech関連キーワードの関心度推移

仮想通貨 ブロックチェーン クラウドファンディング
ICO FinTech ソーシャルレンディング
InsurTech RegTech



脚注：検索エンジンGoogleでキーワード検索された検索ボリューム。
出典：Google Trendsに基づいてKPMGが作成

II. 日本におけるFinTechの進展状況

日本国内におけるFinTech業界の発展は客観的な指標で見ると諸外国に比して差が大きいと言わざるを得ません。まず、日本におけるFinTech関連投資額は非常に小さいです。GDPのランキングに対して、FinTech関連投資の大きさを比較すると、日本は世界第3位のGDPであるものの、世界第1位のGDPで日本の4倍の規模がある米

国とは206倍の差があります。米国がベンチャー企業に対して投資の集まりやすい特殊な国であるのかとも考えられますが、GDPが世界第6位で日本の半分程度の規模しかない英国においても、投資額は日本の45倍となっています（図表2参照）。

図表2 GDP Top6カ国におけるFinTechの規模

	GDPの比率 (2017, Bn USD)	FinTech 投資額比率*1 (2017, Mn USD)	FinTechによる 貸出総額比率 (2016, Mn USD)
米国	4.0 (19,362)	206 (15,000)	30 (34,478)
中国	2.4 (11,938)	25 (1,800)	214 (245,850)
日本	1 (4,884)	1 (73)	1 (1,149)
ドイツ	0.7 (3,652)	19 (1,400)	0.3 (343)
フランス	0.5 (2,575)	7 (500)	0.4 (483)
英国	0.5 (2,565)	45 (3,300)	5 (5,914)

脚注：*1 GDPとFintech投資額の2017年度数値は一部見込みの数値も含まれる
出典：Pitchbook、国際通貨基金、Cambridge Centre for Alternative Financeに基づいて
KPMGが作成

また、伝統的な金融サービスである貸出を例に取っても日本は諸外国に比して非常に小規模と言わざるを得ません。ソーシャルレンディング等のFinTechによる貸出については、Lending Club等のFinTechレンダーが立ち上がっている米国においては、既に個人向け貸出領域における3割程度はFinTech事業者によるものです（米国の場合、カード会社による与信が全体の約8割であり、それを除いた範囲内での割合であることに留意）。中小企業向け貸出を含むAlternative Financeの領域では米国は日本の30倍の規模となっています。

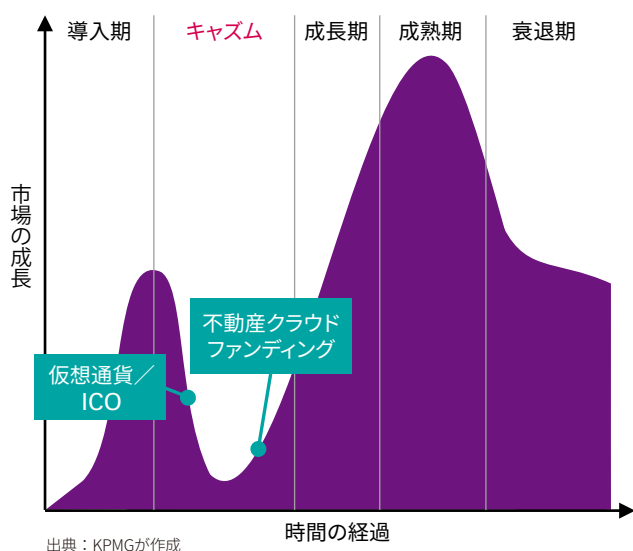
これらを踏まえると、日本における潜在的なFinTech市場の規模は非常に大きいと言えます。

III. FinTech発展の壁

一方でFinTechが単純に右肩上がりに発展しているか、といえば特に米国を参考にした場合事情は異なります。流行りだした特定領域のサービスは一気に膨らんだ後、その後一時的に急激にしぶむ、という現象が発生しています。これは、特定テクノロジーにおけるハイプサイクルと呼ばれる現象によく似ています。テクノロ

ジーハイプの場合、当該テクノロジーに対する期待値の高まりにより一気に伸び、その後適正な期待値に補正されるために落ち込むという現象ですが、必ずしもFinTechサービスの場合、テクノロジーに対する過剰な期待値のみを原因とするものではありません。これは特定のFinTechサービスが流行り期待値が高まると、それに乗って様々なレベルのプレイヤーが参入し、また、中には詐欺的な行為も多く含まれるため、結果として業界全体に対して不信感が発生し、一気に業界がしばむという現象です。(図表3参照)。

■ 図表3 FinTechサービスの普及経緯



現地のベンチャー企業にインタビューを行うと、この現象について「キャズム（導入期で成功後に一時的に陥る谷間）を超えていない」「キャズムの真ただ中」という声が聞こえてきます。要は、当該FinTechサービスが一般的な金融サービスとして認知・信用され普及する段階まで来ていない、という声です。たとえば、米国で先行している不動産クラウドファンディングにおいては、初期段階においてはIT知見のあるプレイヤーが参入し、単純なITプラットフォームをテコにしたビジネスを実施しましたが、低品質な不動産事業者を集めてしまい、中には詐欺まがいの案件も多くなったため、投資家からの信用を無くし、優良案件も集まりにくくなったため、業界は大きくしばみました。今は、不動産事業をきちんと理解し、Technologyと組み合わせた優良プラットフォームにより、業界をいかに立て直し、キャズムを超えるか、が彼らの関心となっています。

日本においても近年関心が高く、米国で先行しているICO（インシャルコインオファリング：仮想通貨による資金調達）は、何らかの詐欺的行為を含むものも多いとも言われています。著名なDAOの大口不祥事を契機にSECの規制強化、その他事業者への具体的な処罰適用を経て、ICOそのものの信頼が揺らいでいます。米国以外の諸外国でもICOに対してはネガティブな意見が散見され、まさ

に「キャズム真ただ中」となりつつある状況です。

FinTech投資や普及が諸外国に比して遅れている日本においては、これらのハイプサイクルをいかに防ぎながら、早急に諸外国にキャッチアップするか、という事が課題となります。

IV. 諸外国におけるFinTech推進状況

FinTechの推進にあたっては、各国の置かれた事情により取り組み方法が異なっています。各国は自国における強み・弱みを理解したうえで、自国内だけのFinTechではなく、国家戦略としてFinTechをどう活用するか、という観点で取り組んでいるように見えます。

元々、シリコンバレーを中心としたテクノロジー企業が多い米国においては、FinTechというキーワード自体既に過去のものとなっている感があります。FinTech企業というカテゴリーで特定企業を探すことは難しく、具体的に、個別のサービス種類を特定する必要があります。

元々、放任主義の様相が強い米国はウーバーショックなどに見られるようにベンチャー企業による一気呵成の事業展開が行いやすい環境にあるとも言えますが、FinTech領域においてはTraditionalな金融機関の力が強いめなかなかDisruptiveなレベルで金融機関にとって代わることは難しい環境です。そのため、FinTech事業者はTraditionalな金融機関と上手く協調する形で事業を伸ばしていく方向に舵を切りつつあるように見えます。

一方、行政主導でFinTech事業を伸ばすべく環境整備を行いつつ、米系・中国系のメガIT企業・EC企業による金融サービスから自国権益を守ることも視野に入れつつ活動している国々も存在します。

EU圏においては、GDPR（一般データ保護規則）の導入により、これらグローバルテクノロジー企業や米系巨大データブローカーが顧客データを一方的に搾取し活用することを防ぎ、個人情報を利便性の高いデータで活用し自国での金融サービスを発展させるために地場金融機関やFinTech事業をどう支援するか、に苦心しています。たとえば英国においては、Open APIの利用による銀行データをFinTech事業者に開放することでInnovativeなサービスを発展させる事を企図した政策を敷いています。

国土としては非常に小さく、GDPに占める金融の割合が大きいシンガポールにおいては、国を挙げての電子政府化国策の一環として、金融当局自ら参画したOpen APIに関するガイドラインを発表し、ブロックチェーンによる効率的な資金決済の実証実験を行っており、自国内のFinTech振興によるInnovationを図ると共に、ASEAN圏への進出も展望しています。

V. 日本流の共創モデルによる FinTechの推進

これらの状況を踏まえたうえで、日本において前述のハイプサイクルを避けるための処方箋はこれらのサービスに対する「目利き」を含めた「信用力」を行政・Traditionalな金融業界・FinTechベンチャーが一体となって醸成していく事が肝要になります。そのなかでも、Traditionalな金融機関の果たす役割は大きいと思います。

1つ目は、これらの事業に対する「目利き」です。間接金融にせよ直接金融にせよ、必要になるのは事業に対する「目利き」力です。もちろん、テクノロジーに対する目利きは今までのノウハウとは異なる部分はありますが、新たに知見を深め、短期的な視点のみならず、中長期的なトレンドを踏まえたうえでFinTechビジネスを事業として診断する「目利き」するノウハウの構築は可能ではないでしょうか。これは金融機関がこれらのノウハウを内製化する事のみならず、これらのノウハウを持つプレイヤーと協業する取組みも想定されます。

2つ目は、新しいFinTechサービスに対する「信用力」獲得のための支援です。FinTech事業者の中には金融業界出身者による規制や金融機関としての信頼性を押さえた事業も多いのですが、Innovativeな事業は金融出身者以外から創出されることも多いのもまた事実です。一方で、「金融」事業の根幹にあるのは「信用力」であり、言い換えると「金融」として信頼に足るビジネスをいかに構築できるか、がハイプサイクルを発生させず発展していくカギとなります。よって、新規サービスとしてのInnovativeさは損なわずにいかに金融として「信用力」のあるサービスを作り上げる手助けをする事で自社の金融サービスも発展させて新しいビジネスモデルを構築していく共創モデルがTraditionalな金融機関に求められているリバンドル戦略ではないかと思います。

この取組みは必ずしもメガバンク等の大手金融機関だけの役割ではなく、地方銀行を主とする地方金融機関においても同じことが言えるのではないのでしょうか。ますますコンパクトになりながら、一方で地方創生の一翼を担う地方金融機関にとって、Technologyを活用して顧客にとっての金融サービスの享受をどのように確保するか、また、ベンチャーを含む新興企業や中小企業の末端まで資金面を含めた支援育成を図っていくか、は今後の重要課題です。地方金融機関にとって、自らも充分な人手が確保しにくくなる中、社内にどのような機能を保持し、強みや価値を持つ領域に経営資源を集中させ、どの機能をFinTech事業者のような外部に委ねウィンウィンの関係となるエコシステムを構築していくのかは非常に重要な経営テーマだと思います。

ただし、この取組みに対処するうえで、金融機関側にも相当なマインドチェンジが求められることになります。海外の金融機関においては、多かれ少なかれ、デジタルというキーワードの元にドラス

ティックに自身のビジネスモデルを見直しています。その取組みのなかでは、自社内でウエイトを置く機能の見直しに加え、デジタル人材の積極採用も実施しています。

一方で日本の金融機関においては、従来よりも取組みウエイトがデジタル寄り、になったとは言え、まだまだ既存のビジネスモデル、既存の人材モデルのうえに成り立っています。加えて、物事を検討する時間はまだまだ諸外国に比べ時間軸が長いように見えます。ベンチャー企業を中心としたFinTech事業者は特にスピーディーに活動する事を好む人材で構成されていることが多いため、これらのプレイヤーの目に魅力的なパートナーに映るのは必ずしも規模が大きだけの金融機関ではありません。これらのプレイヤーと同様の速度で物事を考え、対処してくれる金融機関です。海外の著名ペイメントサービスに代表されるように海外産FinTechが日本に参入しつつあるなかで、和製FinTechが日本で確固たる地位を築き、さらには金融包摂のニーズによるFinTech普及が見込まれるASEAN地域への展開をにらみ、日本の金融機関が果たせる役割はまだまだ多いのです。

※「Google」、「Google Trends」はGoogle LLCの商標または登録商標です。

フィンテックコンテンツ

ウェブサイトでは、フィンテックに関する情報を紹介しています。

www.kpmg.com/jp/fintech

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

ディレクター 竹内 浩

TEL : 03-3548-5782 (代表電話)

Hiroshi.h.takeuchi@jp.kpmg.com

不祥事をなくせ！ 会社タイプ別ソフトコントロール活用方法

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 奥村 優

シニアマネジャー 木村 みさ

シニアコンサルタント 平田 篤子

昨今、国内有名企業における不祥事が後を絶ちません。その背景を紐解くと、効率性を重んじ、形式を重視し、最短距離で成果を出すことばかりを考えるようになってしまふことで、先読みする力、応用する力、現場自らが判断し改善する力など、従来日本企業が得意としてきた領域が弱くなってしまっているのではないのでしょうか。そのような状況に鑑み、KPMGでは、企業におけるソフトコントロールの強化が重要であると考えています。

ソフトコントロールとは、組織風土や、従業員の心理・意識・行動原理などの目に見えない内部統制のことであって、ハードコントロール（社内規程やマニュアル、内部監査／モニタリングなど）の実効性を支える重要なものであり、企業価値向上のために最適な状態を維持することが必要です。

本稿では、不祥事を減らすためにソフトコントロールの考え方をどのように活用可能かを、企業タイプ別に解説します。

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



奥村 優
おくむら まさる



木村 みさ
きむら みさ



平田 篤子
ひらた あつこ

【ポイント】

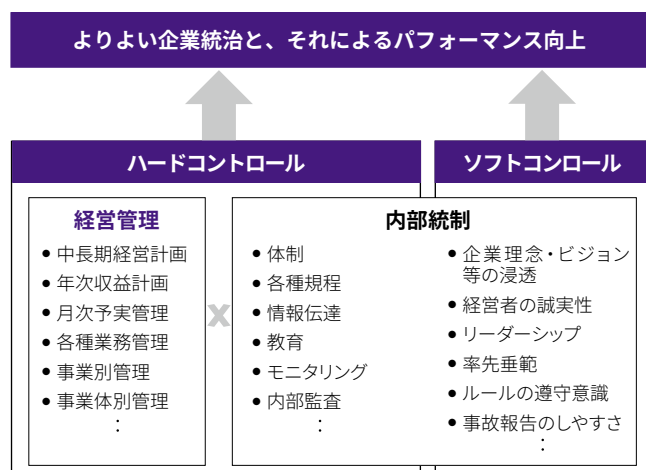
- ー 自社にあったルールや体制を整備し、従業員がそれを正しく守りつつ、日々の業務を行うためには、ソフトコントロールの強化が必要不可欠である。
- ー ソフトコントロール強化のポイントは企業のタイプ別によって異なり、ビジネスモデルや会社の目指す姿・戦略と、従業員の意識傾向・組織カルチャーを踏まえ、ポイントをついた仕掛けとすることが重要である。
- ー 2017年ノーベル経済学賞の対象となった「ナッジ理論」は、ソフトコントロールの強化に応用可能である。

Ⅰ. 不祥事発生の真因はこれだ！

1. ソフトコントロール強化が不祥事を防ぐ

2017年は国内企業の不祥事が目立つ一年でした。どのようにしたらそれを予防できるのか、考えさせられた経営者は多かったと思います。社内のルールを厳格化し、教育を重ね、モニタリングや内部監査を強化し・・・といった従来型の内部統制強化に限界を感じた方もおられたのではないのでしょうか。KPMGではかねてから、企業のパフォーマンス向上のためには従来型の経営管理や内部統制（ハードコントロール）の強化に加えて、ソフトコントロールの強化が重要であると主張してきました（図表1参照）。

図表1 ハードコントロールとソフトコントロールの強化



2. ソフトコントロールは過去数十年の研究の成果

KPMGでは、過去数十年の間に蓄積されてきた学術論文等を詳細に分析した結果を、独自のフレームワークにまとめています（図表2参照）。こうした取組みをKPMGオランダのチームがリードしたのは、歴史の必然と言えるかもしれません。オランダを含め、かつて欧州列強が海外で植民地支配を進めた時代には、「ルールを作れば守られる」という状況からは程遠く、それ以前に「どうすればルールは守られるのか？」を考えざるをえなかったからです。そうした歴史を経て、ソフトコントロールのフレームワークが構築されました。

3. かつて日本はソフトコントロール強国だった…

図表2に、ソフトコントロール強化の施策例を記載しました。「なんだ、こんなことなの？」と思われる方が多いのではないでしょう

か。かつての日本企業は、年功序列や社員全員での社員旅行、飲み会などの取組みにより組織の一体感を醸成し、経営目標に対して一致団結する取組みがなされていました。しかし、今は時代が違います。人手不足、衣食住に係る様々な状況の変化、経営環境の変化とそのスピード。日本企業はここにきて、ソフトコントロールの観点で見直しを迫られていると言えます。

図表2 ソフトコントロール強化のフレームワーク

	要素	強化施策の例
予防	①明瞭性	組織として望ましい行動や従うべきルールを経営層・従業員に対しシンプルに明確化
	②規範	管理者・監督者自ら、望ましい組織の行動を実践し、範を示す（ロールモデル）
	③コミットメント	経営層・従業員一丸となり、（望ましい組織行動下で）組織目標達成を実現する
	④達成可能性	（適切な組織行動の下）目標達成のため、時間・資源・情報・能力・権限を確保する
発見	⑤透明性	経営層を含めた従業員の業務プロセスに対する透明性を確保する
	⑥議論容易性	問題点およびミスの原因や改善策などについて議論しやすい環境を整備する
対処	⑦報告可能性	ミス・問題・違法行為等を報告しやすい環境を整備する
	⑧賞罰	公正な内容の賞罰制度のもと、適切に運営する

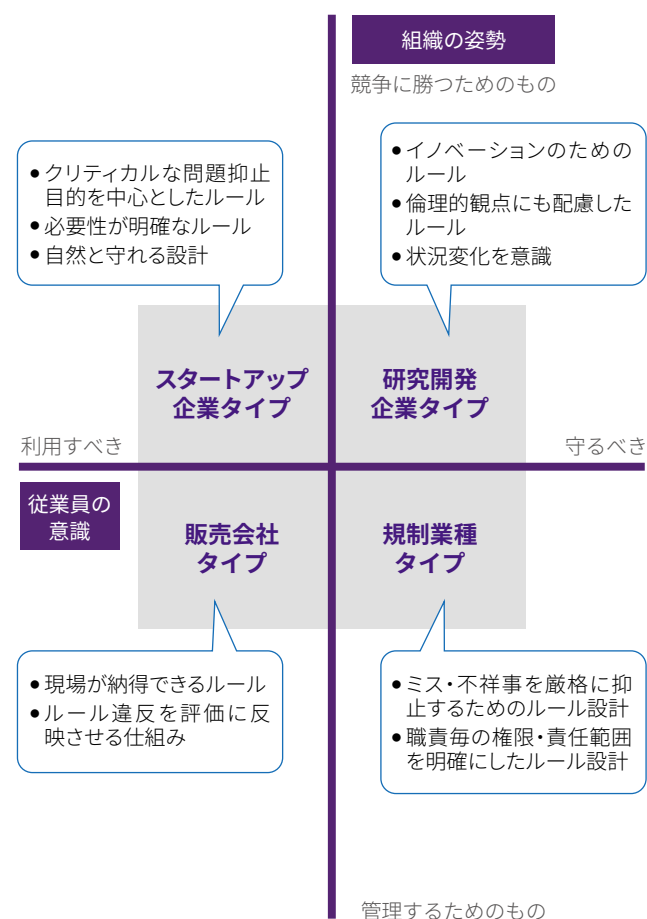
Ⅱ. 自社にとって最適なソフトコントロールは何か？

1. ビジネスモデル・組織カルチャーにあったソフトコントロールのススメ

自社にあったルールや体制を整備し、従業員一人ひとりがそれを正しく守りつつ、日々の業務を行っていくためには、ソフトコントロールの考え方が必要不可欠です。

ソフトコントロールのあり方についても、ビジネスモデルや会社の目指す姿・戦略と、従業員の意識傾向・組織カルチャーを踏まえ、ポイントをついた仕掛けとすることが重要です(図表3参照)。

図表3 企業タイプ別ソフトコントロール強化ポイント例



これら4つのタイプの企業に起こりやすいケースと、それぞれのお勧めソフトコントロール法をご紹介します。

(1) スタートアップ企業タイプ

【ケース】

IT企業A社では、とあるサイトが急激に人気となり、マスコミ等にも取り上げられたことから、競合等が続々と類似のサイトを立ち上げてきました。

焦ったA社は、サイト閲覧数の首位を保持したいがために、閲覧数の不正操作を行いました。しかし、その結果、SNSで「A社はサイト数を水増ししている」とのつぶやきから大炎上し、そのサイトは閉鎖に追い込まれました。

【お勧めソフトコントロール: 報告可能性】

このタイプの企業は、競合も多く、また次々に新たな競合が現れてくるため、「勝ちに行くこと」・「他を圧倒すること」に価値を見出

し、一度勝ち筋に乗ると、「まずい」と感じるがあっても後に引き返せないような空気となってしまいます。

お勧めコントロールとしては、「まずい」と感じたことを素早く関係者に発信し議論できるような仕掛けづくりが必要です。些細なことであっても発信してもらい、それがどれほど「まずい」のか、複数の目で見極めることで、行き過ぎや暴走を阻止します。

発信のハードルを下げるため、電話やメールのみでなく、チャットツールで対応する等、現場で馴染みのあるツールを活用することも、実効性を高めるカギとなります。

(2) 研究開発企業タイプ

【ケース】

製造業B社は、新技術を搭載した機器の発売が目前に迫っていました。上意下達の文化で、社長が命令した発売日は絶対のものとなっているなか、開発部門では、スケジュールの遅れを極度に恐れ、必要な検査工程を省略し、結果の数値だけを導き出していました。しかし、ある社員が情報をマスコミにリークしたことで、みるみるうちに大問題と発展し、その製品は販売停止となりました。

【お勧めソフトコントロール: 規範】

このタイプの企業は、革新的技術を追求するあまり、結果主義に陥りがちです。また、高度な技術は外部からはわかりづらく、結果を出すために多少の不正をしてもばれないだろうと考えてしまうケースも見受けられます。

お勧めコントロールとしては、会社として何を守るべきか、優先順位を明確にし、またその上位に遵法精神や倫理観があることを正しく理解させることが必要です。

開発・技術系の社員は、ロジック重視の気質もあるため、単に「重要だ」ではなく、遵法や倫理観がなぜ重視されるのか、それを軽視した場合の会社に与えるダメージなどを、事例(エビデンス)を踏まえながら説明し、「腹落ち」させることが重要です。Evidence based compliance 等と銘打つと響きやすいかもしれません。

③ 販売会社タイプ

【ケース】

金融サービス業者Cは、営業支店に厳しい販売ノルマを課していました。目標未達支店への統括部門からの強い叱責、それを受けた支店長からの成績の悪い部員に対する恫喝等は日常茶飯事の光景でした。そのため、成績の良くない支店では、法令上必要な説明を怠ったり、顧客に対しサービス内容をごまかした状態で契約締結をさせたりしていました。

お客様相談センターに、特定の支店の問い合わせやクレームが集中していたため、不正が発覚しました。

【お勧めソフトコントロール：達成可能性】

このタイプの企業においては、「売上No.1すなわち勝者」という価値感は絶対であり、収益拡大のためにも必要な要素であることは否定しえませんが、ハードな営業現場において、一人ひとりを動かすためにも、ヒエラルキーを維持し、上意下達の体制となっていることが多くあります。

お勧めコントロールとしては、経営者自らが、率先垂範して遵法精神を貫くことで、営業現場一人ひとりにまで、その精神を浸透させることが、まず必要です。

合わせて、経営者自らが、目先の利益だけに捉われず、長期的な戦略を描き、適切な目標設定を掲げることも重要です。

④ 規制業種タイプ

【ケース】

インフラ事業者Dは、ある機械の異常を認識したにもかかわらず、異常発見のための判断基準が曖昧であったこと、異常検知時の手順が決まっていなかったことにより、その機械を通常通りに稼働させていたところ、不具合が発生し、機械の長時間停止を余儀なくされました。そのため、利用者の生活に大きな影響を与えてしまいました。

【お勧めソフトコントロール：明瞭性】

このタイプの企業においては、法規制内での事業を推進することが当たり前であり、ルールや手順の不在、判断基準の不明確さ等が、問題の放置や判断ミスを誘発してしまい、結果、不祥事に発展してしまうこともあります。

お勧めコントロールとしては、当然、法規制等を踏まえ、漏れなくルール・手順を策定し、明確な判断基準を作っていくことではありますが、すべての事象において、明確な手順やわかりやすい判断基準を設定できるわけではありません。

そこで、「ルールや手順はどのようなリスクを防止するためにあるのか」を従業員自らが考えさせ、イレギュラーが発生しても、ルール等の目的を十分に理解・解釈し、援用できる力を身に着けさせることが重要です。現場の従業員に、ルールや手順を作らせ、その目的や意義を改めて意識してもらうような取組みも有効だと思われます。

III. 終わりに

このように、自社がどのようなタイプなのかを理解したうえで、そのタイプにあったソフトコントロールを設定すれば、企業の問題や不祥事は、効果的・効率的に防止することができます。

単に教科書的な体制や仕組みばかりを作っても、仏作って魂入れずということになりかねません。

ソフトコントロールの考え方を活用し、生きたルール・仕組みとすることで、不祥事に強い会社となるでしょう。

| 図表4 よくある質問とその回答

Q: 整備がハードコントロール、運用がソフトコントロールでしょ？

A: 内部統制の整備／運用をハードコントロール／ソフトコントロールと表現しているわけではありません。ハードコントロールはルール、アクセス制限、上長承認といった内部統制上の取組みを、ソフトコントロールは、外的要因(社会、景気等)・内的要因(組織状況、経営者等)の影響を受け意識・行動に変化を与える、非物理的または潜在的なものを指します。

Q: 統制環境とソフトコントロールって同義ですよね？

A: 企業会計審議会の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」によると、「統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。」とありますので、意味としては同じものととらえても問題ありません。ただし、「ソフトコントロール」という呼び方には(所与のもの／変更できないものではなく)コントロールの対象となりうるものであるとの意味が込められています。

Q: ナッジ理論とソフトコントロールは同じですか？

A: 2017年のノーベル経済学賞を受賞したセイラー教授が提唱する「ナッジ理論」。行動経済学に関するものではありませんが、つついそのように行動したくなるように人の心理を突くアプローチはソフトコントロールの強化策として応用できます。(例：レジの前に足跡の絵をかいいて一列に並んでもらう、など)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

「財務×オペレーション」で ターンアラウンド2.0を実践する

株式会社 KPMG FAS

パートナー 中村 吉伸

マネージング・ディレクター 稲垣 雅久

グローバル経済における未曾有のパラダイムシフトが進む中、企業を取り巻く環境は激変し、どんな優良企業であっても再生局面に陥ってしまう可能性はゼロではありません。日本企業が持続的な成長を遂げるためには、どのような発想の転換が求められるのか。本稿では「ターンアラウンド」をすべての企業が取り組むべき必須課題と位置づけ、今求められる「ターンアラウンド」の在り方（「ターンアラウンド2.0」）と、その戦略的活用のポイントについて概説します。

【ポイント】

- ー 早い段階で、適切な打ち手を講じ、他力・M&Aの活用も常に視野に入れて主体的かつスピーディに取り組む。
- ー 「財務×オペレーション」の経営管理フレームワークが見える化・共通言語化し、財務と事業の両輪でターンアラウンドを推進する。
- ー 財務KPIとオペレーションKPIの見える化は基本の「キ」、なければ直ぐにその整備にとりかかる。
- ー オペレーションを構造的にとらえ、改革施策を戦略・戦術レベル（上の階層）から考える。



中村 吉伸
なかむら よしのぶ



稲垣 雅久
いながき まさひさ

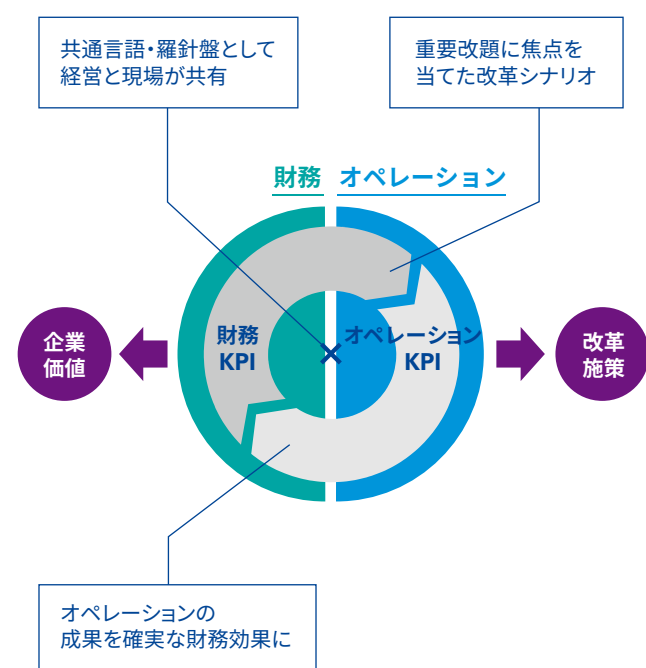
1. ターンアラウンドは次なるステージへ

日本における本格的な再生市場の形成はバブル崩壊後の1990年代後半に遡ります。大企業の倒産、産業再生機構、著名な経営者、外資などによる再生の行方を、世間は固唾を呑んで見守りました。しかし企業にターンアラウンドのノウハウが定着したとは言い難いというのが私どもの見解です。従来のターンアラウンドは、財務状況の悪化が進んだ終盤の財務リストラ一辺倒でした。一方、地理的要因や破壊的テクノロジーによる変革で競争環境は常に激変する現在、かつての超優良企業ですら再生局面に陥ります。企業は、常に成長と再生を繰り返さなければ生き残れず、ターンアラウンドはすべての企業が取り組むべき必須課題と位置付けられます。また、企業に求められるターンアラウンドも大きく変わりつつあります。早い段階で、適切な打ち手を講じ、他力の活用も視野に入れて主体的かつスピーディに取り組む。このような事業再生の進化形『ターンアラウンド2.0』の成功の鍵は、「財務×オペレーション」、すなわち財務とオペレーションを掛け算で考える視点です。

1. 「財務×オペレーション」の視点を持つ

企業価値を財務KPIにブレークダウンするだけでなく、財務KPIをオペレーションKPIと、さらにオペレーションKPIを改革施策と関連させた経営管理フレームワークを導入することが重要です（図表1参照）。そうすることで、財務とオペレーションが両輪となり経営と現場が一体となってターンアラウンドを強力に推進できます。ま

図表1 「財務×オペレーション」の視点を持った経営



た、オペレーションKPIを先行指標として環境変化や経営課題の兆候を早期に把握し迅速に対応することも可能です。

そのために実践すべきことは3つ。まずは、重要課題に集中すること。財務上影響の大きい重要課題を特定し、そこに焦点の合った改革施策を採用します。つぎに、確実に効果に繋げること。改革施策をオペレーションKPIおよび財務KPIを通じて確実な効果（キャッシュ・利益・コスト）に繋げるよう設計し、オペレーションKPIごとに責任者を明確化します。さらに、この経営管理フレームワークを共通言語・羅針盤と位置づけます。向かうべき方向を社内でも共有し、実行段階をモニタリングし、軌道修正することで、ターンアラウンドを経営から現場まで浸透させます。

2. 財務KPIとオペレーション KPIの見える化は基本の「キ」

「財務KPI」と「オペレーションKPI」の不備によりターンアラウンドに失敗する例は、枚挙に暇がありません。図表1の真ん中の円がない状態ですので、改革施策と価値が繋がらず、目隠しをして進んでいるようなものです。そのような事業を売ろうとしても、表面的な情報を見て判断できる同業者に低廉譲渡するしかありません。また、私どもがそのようなケースで再生に取り組もうとする場合、大量のスタッフを投入して紙ベースの帳票を入力し、経営情報を一から作ります。ただし、リソースや時間に限界があればデータベース化できる情報は数ヵ月分にとどまり、曖昧さやリスクが残らざるを得ません。仮に資金や時間に余裕があり、管理会計システムを導入するにしても、システム導入に半年から1年、そこからデータの蓄積にさらに半年から1年かかります。改革施策や打ち手が後手にまわり、ターンアラウンドが遅れ、最悪、失敗します。財務KPI・オペレーションKPIの見える化は、基本の「キ」なので、なければその整備に直ぐとにかかるとべきです。

3. 海外子会社管理における問題

海外子会社について、事業・オペレーション側に任せきりになって、コーポレート・財務側が物理的にも心情的にも遠くなっているケースを散見します。図表1の右側と左側が間延びしている、ないし分断しているイメージです。現場やオペレーション側では日々、問題に対処しているものの、コーポレート・財務側にその状況が伝わるのは、資金繰りに窮して追加資金要請が上がる段階で、時既に遅しです。私どもが以前、海外子会社が資金繰りに窮した状態でご相談をいただいたあるケースでも、多額の追加資金が近い将来に必要な状況でした。そこで将来事業計画とそれに基づく事業価値・株式価値、資産の換価価値、企業の清算価値、金融機関の保全状況などを検討しました。結果は残念ながら、将来の事業のターンアラウンドの蓋然性が低く、資金手当ての経済合理性が担保できないことから現地金融機関からの資金調達も困難であったため、現

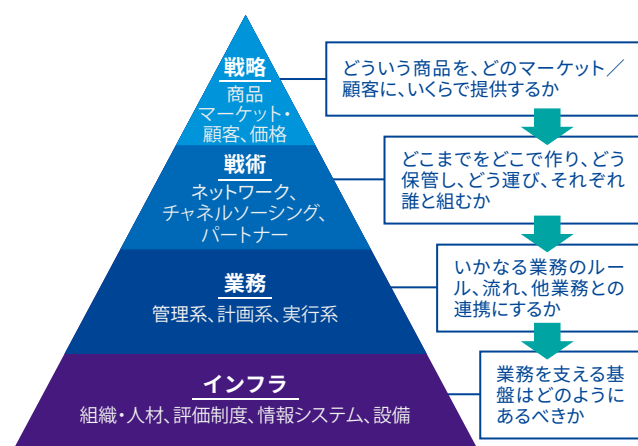
地で法的手続きを申請し、スポンサーに事業を売却することになりました。

II. 改革施策は構造的に捉えよ

1. 改革はオペレーション戦略や戦術レベル（階層の上）から進める

残念ながら、オペレーションに関して抜本的な改革施策に踏み込んでいる企業は多くありません。KPMGではオペレーションを「財務計画を達成するための事業活動すべて」と定義し、オペレーション戦略、戦術、業務、インフラの4階層で捉えています（図表2参照）。オペレーションは常に包括的・構造的に捉えることが重要です。そして改革を検討・実行する際は、オペレーションピラミッドの階層の上から下に向かって進めるのが最も効率よく、最大の効果を出すことが可能となります。

図表2 オペレーションピラミッド



たとえば商品の絞り込みです。研究開発や販促・広告宣伝コストの集中投下が可能になり、生産効率も向上し、かつ需要予測がシンプルになるため在庫圧縮や業務コスト削減にも繋がる等、さまざまな効果が期待できます。しかし実際には上の階層には手をつけず、下の階層で改革を対症療法的に進めたり、虫食いになっている企業が多いです。各社、業務改革や情報システム導入には熱心ですが、商品、顧客、価格の見直しといった上の階層の施策になると、実際には先送りしているケースが少なくありません。本来は、導入が難しい施策ほど、早期に検討が必要です。また上の階層の改革ほど、感情論を廃し、徹底してデータに基づいた議論をすることも重要と言えます。ビジネスに不調の兆しが見えてから検討に着手するのではなく、商品別・顧客別の利益等を常にモニターしながら見直す姿勢が望まれます。

III. 他力の活用、M&Aにおける「財務×オペレーション」

インパクトのある抜本的な改革は、通常、既存の延長線上にないことが多く、非連続の発想が求められますが、その際、他力の活用やM&Aをすることも増えています。しかし、実行段階での失敗を見ると、以下のような「分断」が見て取れますし、事業戦略との整合、オペレーション側の関与・検討が課題であることは明らかです。つまり、ここでも「財務×オペレーション」の視点が重要になります。

1. 戦略と他力活用・M&Aの分断

多くの企業においてM&Aは投資銀行や外部アドバイザーから潜在案件が持ち込まれてから、はじめてコーポレート・財務サイド主体で検討されているように見受けられます。しかし、本来は、業界動向や競合他社の状況を想定した事業戦略のなかで他力・M&Aを活用するかを、受け身でなく主体的に検討すべきです。欧米企業や先進企業は、M&Aを戦略の一オプションと捉え、常にその可能性を検討しています。

2. 自力成長と他力活用・M&Aの検討の分断

ある製造業でグローバルサプライチェーンの再構築を進めていた際に、突然海外企業の買収の話がコーポレートサイドから持ち込まれ、急きょ買収先企業とのシナジーの検討や業務・システムの連携に取り組むことになり、大幅な方向転換が必要になりました。また、そもそも日本の企業のオペレーションは、M&Aを前提にしていないうつりになっていることも多く見受けられます。ある外資グローバルハイテク系企業では「企業買収してから業務・システムを連携させてビジネスをするまでに6週間」であるのに対し、日本のある有名企業では「半年」、つまり約5倍の期間がかかるとの回答でした。また、別の外資グローバル企業では、「業務やシステムの標準型、つまり海外展開セットを持っている。そのセット一式を持って行って買収先と繋げるか、場合によっては使ってもらう。法規制などの現地の固有部分を変更さえすれば、グローバルのどの地域でもすぐにビジネスを立ち上げることができる。」といった話もありました。

3. M&Aの「ディール」と「その後の実行」の分断

M&Aそのものの検討がコーポレートや財務サイド主体で検討され、いざ実行段階になって事業・オペレーションサイドに移管されると、想定されたオペレーションの融合や、シナジー効果の発現が不可能だったり、あるいは統合により予定されていなかったディス

シナジーが発見されたりすることがよくあります。

IV. 終わりに

私どもはこれまで、数多くのターンアラウンドプロジェクト、再生型M&Aにかかわってきましたが、経験上、成功するケースは必ず、現状の課題や危機感、ゴールを当事者・利害関係者が共有することから始まります。そして、価値やキャッシュ(Cash is King)を判断軸の中心に据える、聖域を設けずオペレーションピラミッドの上から抜本施策を講じる、改革施策と計画にコミットする、必要なリソースを投入する、利害調整を誠実にする、実行とモニタリングを徹底する、そして、短期間でこれらを強力に推進するために、必ず「財務×オペレーション」の経営管理フレームワークを見える化・共通言語化し、財務と事業の両輪でターンアラウンドが図られています。

事業再生はもはや対岸の火事ではありません。M&Aも含めて、ターンアラウンド2.0とは経営力強化のための日常的な戦略、企業経営そのものとの視座で取り組んでいただければ幸いです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

TEL : 03-3548-5770 (代表電話)

パートナー 中村 吉伸

yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

マネージング・ディレクター 稲垣 雅久

masahisa.inagaki@jp.kpmg.com

機関投資家による集团的エンゲージメント

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)

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 金融アドバイザー部

ディレクター 村澤 竜一

わが国では集团的エンゲージメントへの関心が高まっており、具体的な動きも見られ始めています。英国では、効果的なエンゲージメントを阻害する問題の解決手段として、Investor Forumによる集团的エンゲージメントが実施されています。Investor Forumでは、企業がその活動を受入れ、建設的なエンゲージメントを行うことで、課題に対する長期的な解決策を創出できると考えられています。英国で集团的エンゲージメントの対象となった企業は、当初は躊躇していたものの、Investor Forumの活動を受け入れ、建設的なエンゲージメントを行った結果、多くの企業は価値を享受したと感じています。

本稿では、日本における集团的エンゲージメントの現状と、英国Investor Forumによる集团的エンゲージメントの取組みを概観し、日本への示唆を検討します。

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。



村澤 竜一
むらさわ りゅういち

【ポイント】

- わが国の「機関投資家協働対話フォーラム」は、複数の機関投資家による企業との協働対話を通じて、企業が抱える課題の認識を共有し、経営方針に基づく経営を支援するためのプラットフォームである。
- 英国Investor Forumは、2017年までの3年間で、30社の企業に集团的エンゲージメントを提案・実施した。対象となった企業の多くは、幅広い投資家からの多様かつ客観的な視点に価値を認識するとともに、投資家とのコミュニケーションの向上に役立ったと感じている。
- 集团的エンゲージメントは、複数の投資家との協働によって企業の問題解決を目指すものである。エンゲージメントを通じてサステナブルな価値を効果的に創出するためには、企業と投資家双方の積極的な関与が必要である。

I. 日本の集团的エンゲージメントの動向

1. 集团的エンゲージメントへの関心の高まり

わが国で進展しているコーポレートガバナンス改革では、機関投資家による投資先企業との建設的な目的を持った対話（エンゲージメント）を通じて、課題認識の共有と問題の解決により、企業の持続的成長が期待されています。企業と投資家の関係は、株式の売却やその脅威によって規律付けを行う伝統的なコーポレートガバナンスのパラダイムから、目的を持った対話を重視するエンゲージメントへと移行しつつあります。

エンゲージメントに関し、2017年5月に日本版スチュワードシップ・コードが改訂され、「他の機関投資家と協働して対話を行うこと（集团的エンゲージメント）が有益な場合もあり得る」ことが明確化されました（指針4-4）。金融商品取引法上の「重要提案行為等」および「共同保有者」への該当や株主アクティビズムの活動が懸念されたこともあり、2014年のコード導入時には、集团的エンゲージメントについては言及されませんでした。しかし、コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」へと進化させることが期待される中、集团的エンゲージメントが、実効性のある効果を得るための有効な選択肢の1つとして考えられています。

日本の機関投資家は、集团的エンゲージメントについてどのように捉えているのでしょうか。KPMGが2017年に実施した意識調査では、62%の機関投資家が、集团的エンゲージメントについて「現在実施していないが、機会があれば検討する」と回答しています（図表1参照）。集团的エンゲージメントを「実施している」および「検討中」と回答した機関投資家は合わせて約8割に達しています。

「検討中」の機関投資家を合わせると、約8割の機関投資家が、集团的エンゲージメントの実施を意識していると捉えることができます。

2. 集团的エンゲージメントの動き

こうした中、集团的エンゲージメントに係る動きがありました。2017年10月、複数の機関投資家による企業との協働対話の支援を目的とした「一般社団法人 機関投資家協働対話フォーラム」が設立されました。同フォーラムは、「機関投資家協働対話プログラム」を主宰しており、設立時点では年金基金やパッシブ運用など長期投資を行う運用機関がプログラムに参加しています。

同プログラムでは、参加した機関投資家間で投資先企業の課題を議論し、建設的な対話に資する共通のアジェンダが設定され、アジェンダ毎に、フォーラム事務局が対象企業との協働対話を主宰し、ミーティングをファシリテートすることで、企業と機関投資家の間の建設的な対話を支援することが想定されています。

また、同フォーラムは、いわゆる株主アクティビズムのように短期的な株主利益を追求するのではなく、最終受益者の中長期的な投資リターンの拡大に結び付くように、企業の長期的な企業価値の向上と持続的成長に資することを目的としています。そのため、投資先企業の事業活動の重大な変更を要求したり、経営の細部に介入することは意図されておらず、企業が抱える課題に関して、機関投資家と企業との間の認識の共有を図ることを通じた、企業の主体的な経営方針に基づく経営を支援するための取組みといえます。

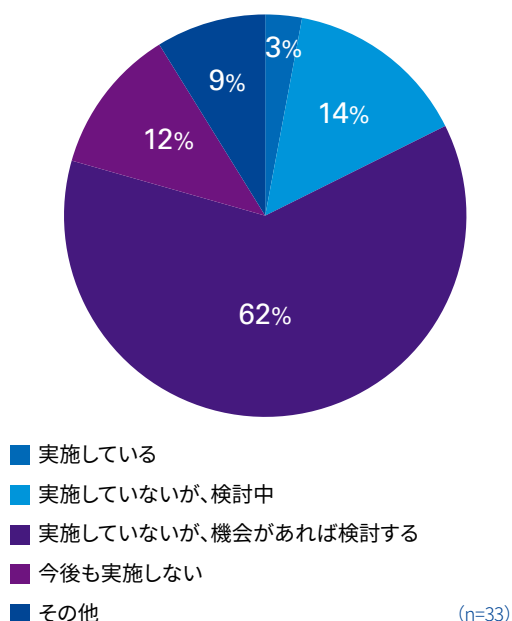
II. 英国における集团的エンゲージメント

このようなプラットフォームを活用した集团的エンゲージメントは、英国では数年前から実施されています。動きが見られ始めた段階の日本にとって、先行する英国の動向は、今後の方向性の参考になると考えられることから、以下では英国における背景と取組みを概観します。

1. 英国での問題意識

英国の投資運用会社の業界団体Investment Associationが実施したアンケート調査によると、英国のアセットマネージャーがエンゲージメントにおいて最も重要と考える論点は、企業業績、リーダーシップ、カルチャー・戦略、取締役会構成／サクセッションなどである一方、最も頻繁に扱われた論点は、経営者報酬であったという結果でした（図表2参照）。これは、経営者報酬が株主総会議案とされた背景もありますが、投資家が最も重要と考える論点が、実

図表1 集团的エンゲージメントに係る現状・考え方



出典：KPMGジャパンコーポレートガバナンスOverview 2017

■ 図表2 英国におけるエンゲージメントのアジェンダ

最も重要と考える課題		最も頻繁に扱われた論点	
1	企業業績	1	経営者報酬
2	リーダーシップ 取締役会議長／CEO	2	企業業績
3	カルチャー・戦略	3	リーダーシップ 取締役会議長／CEO
4	取締役会・委員会構成／ サクセッション	4	カルチャー・戦略
5	経営者報酬	5	取締役会・委員会構成／ サクセッション

出典：The Investment Association[2015]1を基に筆者作成

(n=66)

際のエンゲージメントにおいて議論されているとは限りません。英国の投資家は、偏ったテーマの議論ではなく、より幅広い論点を含むエンゲージメントが必要であると考えていました。

また、英国政府は2015年に、英国の長期的生産性向上に向けたアジェンダを提示しており、これを受けてInvestment Associationは、会員の投資運用会社が、長期的投資によって生産性を高めることを目的としたアクションプランを作成しています。

その背景として、英国では、機関投資家がスチュワードシップ活動によって企業の生産性向上と競争力を促すためには、エンゲージメントを長期的な価値創造のドライバーとして捉える必要があるという問題意識がありました。特に、近年のエンゲージメントに関する問題点として、以下が挙げられています。

効果的なエンゲージメントの阻害要因

- 国際的な株式所有および分散した株主の増加
- 集团的エンゲージメントに関連する規制への理解不足
- 長期的・サステナブルな価値創造の観点からのエンゲージメントの欠如

2. 英国Investor Forumによる集团的エンゲージメント

(1) Investor Forumの設立

英国における上記問題を解決する手段として、ジョン・ケイ教授は報告書²の中で、スチュワードシップへのアプローチが必要であり、複数の長期投資家が集団でエンゲージメントを行うこと、そして、そのための枠組みを構築することを提言しました。

ケイ教授の提言を受けて、2014年10月、国内外のアセットオーナーおよびアセットマネジャーで構成³するInvestor Forumが設立されました。Investor Forumは、株主のスチュワードシップの強化

を通じて、長期的な投資パフォーマンスに貢献すること、また、ステークホルダーの様々な見解を取り入れたソリューションにより、エンゲージメントの障害を取り除くことを意図しています。

(2) Investor Forumによる集团的エンゲージメントの特徴

Investor Forumは集团的エンゲージメント・フレームワークを策定しており、2017年には活動結果を公表しています。以下は、Investor Forumによる集团的エンゲージメントの主な特徴です。

① エスカレーションの手段

長期的な価値創造に向けたエンゲージメントのためには、企業と投資家はともに相応の時間とリソースを割く必要があります。Investor Forumに集团的エンゲージメントが提案された案件の多くは、対話に相当の時間とリソースを費やしたものの、望ましい成果が得られなかったケースです。

Investor Forumは、すべての状況におけるアプローチとしてではなく、複雑な問題の解決に向けた効果的なエスカレーションの手段として、集团的エンゲージメントを推進しています。

② 効果的なコミュニケーション

Investor Formの集团的エンゲージメント・フレームワークは、幅広い株主の意見を直接取締役会に伝達することで、効果的なコミュニケーションが可能であるとされています。企業がこのプロセスを受け入れ、建設的なエンゲージメントを行う場合には、課題に対する長期的な解決策が創出できると考えられています。Investor Forumのコミュニケーション方法は、“Hub & Spoke”アプローチと呼ばれており、その概要と利点は次のとおりです。

“Hub & Spoke”モデル

- 個々のメンバーとフォーラムの間ではオープンな議論を行うが、機密情報は保持する
- 問題を主観的なものに留めず、徐々に建設的な成果を求める枠組みへと順応できるようにする
- 状況が妥当な場合、進化し適応する柔軟性がある

③ 幅広い投資家との協働

2017年に協働した投資家31機関には、Investor Forumのメンバー以外の投資家が2機関含まれています。Investor Forumでは、対象企業の多くの株主から広範な見解を求めるために、メンバー以外の重要な株主とも協働しています。なお、2017年の集团的エンゲージメントの各案件に参加した投資家数は、2機関の案件もあれば、15機関と多くの投資家に参加する案件もあります。

1 The Investment Association [2015] “Adherence to the FRC’s Stewardship Code at 30 September 2014,” pp.20-21.

2 Kay, J. [2012] “The Kay Review of UK Equity markets and Long-term Decision Making”.

3 2018年1月時点では35のメンバーで構成されている。

図表3 集团的エンゲージメント・ダッシュボード

	Governance (by the board)					Execution (by the Management team)		
	Strategy	Leadership and Succession	Capital Allocation	Corporate Governance	Corporate Action	Operational Performance	Management Information	Reporting and Communication
Standard Chartered		✓	✓	✓		✓		✓
Tate and Lyle		✓	✓			✓	✓	✓
Sports Direct	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Rolls-Royce	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
RDS/BG	✓		✓		✓			✓
Cobham	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mitie	✓	✓				✓		✓

出典：Investor Forum [2017]4

(3) 集团的エンゲージメントの結果

Investor Forumでは、2016年までの2年間で16社、2017年の1年間で14社の企業を対象に、集团的エンゲージメントを提案・実施しました。その結果から判明した特筆すべき事項として、以下の2点が挙げられます。

① 活動を受け入れた企業は価値を享受

集团的エンゲージメントの対象企業の大半は、当初は躊躇していたものの、Investor Forumの活動を受け入れたとされています。加えて、対象企業の多くは、幅広い投資家からの多様かつ客観的な視点に価値を認識するとともに、投資家とのコミュニケーションの向上に役立ったと感じているようです。Investor Forumは、企業が抱える問題に対して建設的な道筋を提供するプラットフォームとして、重要な役割を果たしていると考えられます。

② 幅広い論点でのエンゲージメント

Investor Forumのアプローチは、複数の投資家による包括的な視点を通じて、問題解決に貢献することが意図されています。また、投資家は、エンゲージメントにおいては財務面のみならず、より広範なステークホルダーの視点を組み込むことが重要であると考えています。図表3は、集团的エンゲージメントが実施された各企業との対話における主な論点のサマリーです。英国では、エンゲージメントにおけるテーマの偏りやサステナブルな価値創造の観点の欠如が懸念されていましたが、Investor Forumによるエンゲージメントが複数の異なる論点に及んでいることがうかがえます。

III. 日本への示唆

集团的エンゲージメントにはいくつかの形態が考えられますが、本稿では、英国Investor Forumというプラットフォームによる取組みを概観しました。英国では、対象となった企業は当初は躊躇していましたが、その活動を受け入れ、建設的なエンゲージメントを行った結果、多くの企業は価値を享受したと感じています。

プラットフォームを活用した集团的エンゲージメントは、株主アクティビズムとは異なり、複数の投資家との協働によって企業の問題解決を目指すものです。企業の長期的な視点からの問題解決は、業績への貢献や、受益者の利益にも結び付くと考えられます。エンゲージメントを通じてサステナブルな価値を効果的に創出するためには、企業と投資家双方の積極的な関与が必要であることを、わが国でも広く受け入れられることが期待されます。

コーポレートガバナンスコンテンツ

ウェブサイトでは、コーポレートガバナンスに関する最新動向を継続的に発信しています。

kpmg.com/jp/cg

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

ディレクター 村澤 竜一

TEL：03-3548-5125（代表電話）

ryuichi.murasawa@jp.kpmg.com

中国子会社 経営管理上の落とし所を探る（前編）

KPMG／有限責任 あずさ監査法人
グローバルジャパニーズプラクティス
中国事業室
シニアマネジャー 増田 進

中国は、ビジネス展開するうえで無視することのできない巨大市場です。しかし、中国では税制等がネックとなり会計処理が進まないということがあります。税務や会計上の問題と認識していたところ、重要な経営課題が潜在している場合もあります。中国子会社の経営課題については、「会計や税務及び法務の視点をしっかりと押さえ、経営管理上の落とし所を探るというアプローチ」が必要と考えます。

本稿では前後編2回にわたって、中国でビジネス展開をするうえでの頻出する12の経営課題について取り上げます。今回の前編では、主に税務と会計が絡む課題として「発票基準と月次決算」「滞留債権」「輸入価格の決定」「滞留在庫」「原価計算制度」「会計士事務所の選定」の6つを取り上げます。

後編では、「外貨送金と資金繰り」「人件費」「減損」「贈収賄」「会計不正」「法改正」の6つの経営課題をご紹介します。ご期待ください。

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。

本稿は2018年1月末時点の法令・基準・通達等を基に作成しております。

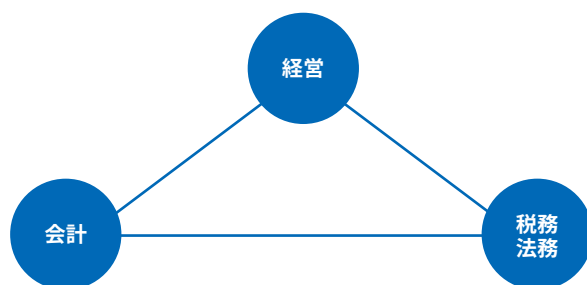


増田 進
ますだ しずむ

【ポイント】

- － 中国子会社の経営課題については、日本本社のマネジメントは現地担当者任せにせず、主体的に関与すべきである。
- － 日本本社の関与の前提として、「経営課題に対応した会計や税務及び法務の視点をしっかりと押さえ、そのうえで経営管理上の落とし所を探る」というアプローチが必要である。

図表



I. 発票基準と月次決算の適正化・早期化

【経営課題の背景】

費用は支払い後に「増値税専用発票」を入手した月に計上し、売上は入金を確認した月に増値税専用発票を起票し計上します。これがいわゆる「発票基準」といわれる処理で、「現金主義」に近似しています。この場合では収益と費用が対応せず、月次損益を正確に把握できません。また増値税専用発票の入手を待ち、費用計上するため月次決算が遅れます。このため月次決算の適正化・早期化において最大のネックとなっています。

1. 税務の視点

日本の消費税に近似する付加価値税である「増値税」では、毎月税務申告上は、増値税専用発票がないと、仕入増値税額は売上増値税額から控除できません。納税義務は、例えば財貨または役務の売上代金を受領するか、売上代金取立書類を取得した当日に発生すると規定されています（増値税暫定施行条例第9条）。

なお日本の法人税に相当する「企業所得税」は原則的に「発生主義」です。毎年の税務申告上は、当期に帰属する収益・費用は、金銭の受払いにかかわらず、当期の収益・費用とすると規定されています（企業所得税法实施条例第9条）。

2. 会計の視点

会計基準は「旧基準」と呼ばれる「企業会計制度」と、「新基準」と呼ばれる「企業会計準則」の2つが併存していますが、基本的に、会計は発生主義です。例えば、収益は所有権移転や役務提供完了の実現時点で認識し、仕入計上は検収時に認識します（企業会計制度第85条及び99条、企業会計基本準則第30条～35条）。

発票基準から発生主義に修正するには、例えば、財貨の検収時点で契約書等に基づく増値税専用発票以外の証憑の裏付けで仕入を暫定計上（見積買掛金勘定を使用）します。売上は入金を待たずに、増値税専用発票以外の証憑の裏付けで相手先の検収時点で暫定計上（見積売掛金勘定を使用）します。そのうえで翌月に前月計上分を取消し（赤字発票を起票）、増値税専用発票を入手・起票した段階で確定計上で増値税申告を行う方法が2016年に財政部から正式に提示されました（「増値税会計処理規定」財会〔2016〕22号）。

なお国際財務報告基準IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」をほぼ反映した中国の「企業会計準則第14号」が中国で上場している企業は2018年1月から、非上場企業は2021年1月から強制適用となります。日本企業の中国子会社の多くは中国では非上場ですから、実際の適用は2021年1月からになりますが、早期適用も可能

です。企業会計準則第14号には、代替的処理として出荷基準が認められるとは明記されていません。そのため従来、出荷基準を採用している企業は、企業会計準則第14号で規定する「支配の移転と履行義務の充足」に適合しているかについて、認識プロセスの再検討が必要になるでしょう。

3. 経営管理上の落とし所

適切な経営判断をするには、発生主義に基づいた月次決算数値を早期に入手する必要があります。しかし現地財務担当者は、月次の膨大な増値税申告作業以外に、この申告調整作業が必要になり、中国子会社には一時的な税負担が生じる場合もあります。例えば四半期ごと、あるいは月をまたぐ場合の一定金額以上等のある重要な月に増値税の申告調整を行うような落としどころを探ることが必要です。

II. 滞留債権の増加

【経営課題の背景】

中国の景気が減速してくると、得意先の資金繰りが悪化し、入金が遅滞するようになります。現地の財務担当者によると滞留債権の貸倒引当処理は有税なので会計処理を進めにくいとのこと

1. 税務の視点

中国では金融機関以外の一般事業会社は企業所得税法上では貸倒引当金を計上する場合、基本的に有税です（課税所得から控除不可）（企業所得税法第8条、同实施条例第32条）。課税所得から控除できるのは、取引先が破産、閉鎖、解散、撤退を宣言した場合と、債務者の返済期限より3年以上超過し、かつ確実な証拠で返済不能を証明できる場合に限定されています。

2. 会計の視点

貸倒引当金は期末に債権の回収可能性を分析し、発生すると見込まれる貸倒損失相当額を見積り計上します（企業会計制度第53条、企業会計準則第22号第41条）。「与信管理規程」を整備し、事前・事後の与信管理を徹底させます。「売掛金年齢分析表」を作成し、「債権の見える化」を進めてください。

3. 経営管理上の落とし所

中国の現地担当者には、「滞留原因を徹底して究明すること、有税となっても会計基準に準拠した処理を行い、債権の見える化を

すすめる」という本社のポリシーを指示することが必要でしょう。日本の連結決算上で引き当てているという会社もありますが、これはあくまでも2次的な対応で、本来は現地子会社で会計処理すべきです。

難しい売上債権の回収には、弁護士にサポート頂き交渉・催促してもらいます。滞留の内容、相手先の状況・実在性には十分に留意してください。原因不明の滞留債権は、売上の架空計上や関係会社を利用した循環取引など不正経理の可能性もあるからです。

III. 関係会社からの輸入価格の決定

【経営課題の背景】

中国子会社は日本の親会社から商品を輸入し、さらにロイヤリティを支払っています。最近税務調査が厳しくなっていると言われています。

1. 税務（移転価格税制）の視点

継続的に赤字で、かつ関係会社取引の比重が高い子会社には移転価格の税務調査が入りやすい傾向があります。そして、日本本社から仕入れる原材料の輸入価格が、同業同種の輸入価格よりも恣意的に高く設定されているために子会社が継続的に赤字になっていると認定されて多額の追徴課税されることがあります。

2. 税務（税関）の視点

税関調査は移転価格の税務調査とは別の視点で入ります。税関調査が入ると原材料等も止められ、短期間に書類を提出しなくてはなりません。また、輸入とは別に本社にロイヤリティを支払っている場合（企業所得税10%、増値税6%、付加税0.65%を源泉徴収）、貨物の売買代金の一部をロイヤリティに変えて租税回避していると見なされて、ロイヤリティも輸入価格に含めて関税を支払うべきという指摘をされる可能性があります。輸入価格との関連性について、通関申告書に「貨物に関するロイヤリティ支払の確認」という項目ができましたので（税関総署公告[2017]13号）、ロイヤリティと輸入物品に相関性がない旨を合理的に説明できるようにしておく必要があります。

3. 経営管理上の落とし所

税務調査や税関調査への対応とその結果としての課徴金は経営に大きなインパクトを与えます。他社の輸入価格レベルを常時把握しておく、経済状況の変動に応じて価格や料率を機動的に変更し、契約を適時改定する、移転価格のみならず税関にも注意するこ

とが必要です。移転価格同時文書を提出した場合、情報が活用され、税関当局にも照会される可能性にも注意する必要があります。

IV. 滞留在庫の増加

【経営課題の背景】

倉庫に売れ残った製品や包装材が山積みになっているが、現地の財務担当者によると評価損の処理すると有税となるため会計処理が進まないとのこと。

1. 税務の視点

企業所得税法では、基本的に在庫評価損は有税です（課税所得から控除不可）。実際に棚卸で廃棄した、あるいは実際に損失が発生したことを証明できる合理的な証拠が必要となります（財税[2009]57号及び国家税務総局[2011]第25号）。

2. 会計の視点

会計上は、棚卸資産の原価が時価である正味実現可能価額よりも高い場合には棚卸評価損失引当金を計上する必要があります（企業会計制度第54条及び企業会計準則第1号第15条）。カビや腐敗、期限切れで、かつ使用価値がない場合は、損失処理します。在庫の滞留状況を「見える化」するには、「滞留在庫年齢分析表」を作成する必要があります。その場合には、ロット単位での在庫の受払数量と実地棚卸で確認された数量が、システムに適時適切に反映されていることが前提となります。

3. 経営管理上の落とし所

「II. 滞留債権の増加」での記載と同様ですが、「滞留、不良の原因を徹底して究明すること、有税となっても会計処理を進め、在庫の見える化をすすめること」という本社のポリシーを現地担当者に指示することが必要でしょう。本来は中国子会社で処理すべき問題なので、日本の連結決算上で引当処理することは2次的な対応と言えます。現地担当者には棚卸の目的をしっかりと理解させるようにし、棚卸差異の発生や不良在庫の発生を、棚卸実施報告書に正確に記入させます。また在庫の「見える化」の仕組みを構築することは、在庫の架空計上や資産の不正流用などを防ぐことにもなります。

V. 適切な原価計算制度の構築

【経営課題の背景】

費用・売上の月次の計上が発票基準に準拠しており、また在庫の実地棚卸の精度も低いために、適切な原価計算を行わずに「どんぶり勘定」になっています。このため品種別やプロジェクト別の正確な損益の把握ができていません。

1. 税務の視点

前記の「Ⅰ. 発票基準と月次決算の適正化・早期化」で記載したように、増値税専用発票が無いと、当該仕入増値税額は売上増値税額から控除することができません（増値税暫定施行条例第9条）が、この発票基準が適切な原価計算制度の構築に障害になっています。なお企業所得税法上は予定原価や標準原価を採用している場合も、最終的には実際原価に修正して税務申告することが必要です（企業所得税法第8条及び実施条例第29条）。

2. 会計の視点

中国では原価計算基準を整備し、製造業の国際競争力を強化しようとする動きが見られます。「企業製品原価計算制度（試行）」（财会[2013]17号）が2014年1月から施行され、製造業、農業、卸売、建設、不動産、交通運輸、情報通信、ソフトウェア、通信技術サービス等を対象に適用されるようになりました（金融・保険業は適用外）。

これは強制力はないものの、業種ごとに原価計算の範囲、直接費と間接費の範囲、製造間接費の配賦基準、仕掛品の計算方法等について、その実務ポイントが詳細に規定されています。

日本の「原価計算基準」（企業会計審議会昭和37年）と比較すると、中国の原価計算基準は実際原価に関する規定が中心で、標準原価については「期末には実際原価になるよう調整する」という現時点の「試行」（第48条）では簡単な規定です。基本的な考え方は日本基準と同じですから、日系企業にとって大きな違和感はないでしょう。これに本社の原価計算基準を加味することで、原価計算制度を構築する手掛かりになるはずです。

3. 経営管理上の落とし所

適切な経営判断を行うには、品種別・プロジェクト別等の損益が明確になっている必要があります。その制度構築の前提として発票基準から発生主義に修正する必要があります。原価計算の精度が上がれば、「原価の見える化」も進展し、社内のモニタリングも効果的になるので、「原価付替」というプロジェクト間や品種間の損益を付替え操作する会計不正の防止の前提となるでしょう。

VI. 現地会計士事務所の選定

【経営課題の背景】

会計監査は現地の財務担当者が懇意にしているローカルの中小会計士事務所に依頼しています。その会計士事務所は監査報酬が安価で、監査報告書も期日通りに提出してくれます。一方で、会計監査上の指摘事項はほとんどありません。

1. 法務の視点

中国の会社法では、会社は毎会計年度終了時に決算書を作成し、中国公認会計士の会計監査を受けなければならないと規定されています（会社法第164条第1項）。会計士事務所の選定・解任は、会社の定款に従い董事会で決定することになっています（会社法第169条第1項）。

2. 会計の視点

中国子会社が作成した決算書は、会計監査を経て「財務報告書」となり、税務当局等にも提出されます。財務報告書には中国公認会計士の監査結果である「監査報告書」が添付されています。

中国には、中小規模の会計士事務所数が数多くあり、企業との関係では立場が弱い場合もあります。会計士事務所は企業に対して、貸倒引当金や棚卸評価損の計上など有税となる会計処理を、会社に強く指導しにくい立場にある場合もあるようです。

3. 経営管理上の落とし所

会計士事務所の選定を現地の財務担当者任せにせず、会計監査上の指摘事項をきちんとマネジメントに報告できる、信頼のおける会計士事務所を選定することです。選定にあたっては本社主導の会計処理の統一対応、国際財務報告基準IFRS対応、日本の内部統制対応、会計不正の防止等を考慮することも重要です。グローバルベースで財務諸表の一定の品質を確保するためにはどういう会計士事務所に依頼すべきかという視点が大切です。

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 / あずさ監査法人
グローバルジャパニーズプラクティス 中国事業室
シニアマネジャー 増田 進
Tel : 03-3266-7543
susumu.masuda@jp.kpmg.com

インド国家予算案 2018

ー成長に向けた「がまんの予算案」

有限責任 あずさ監査法人

グローバルジャパニーズプラクティス

シニアマネジャー 宮下 準二

2018年2月1日、ジャイトリー財務相より2018-19年度のインド国家予算案が公表されました。インドでは、来年、総選挙が予定されており、今回の予算案は現政権にとって最後の通年予算となります。

モディ首相は事前に大衆迎合的な予算案にはならない旨、マスコミへのインタビューで語っていましたが、翌年度に総選挙を控えた状況下において、集票を意識した内容になることは、ある程度、想定されていました。

そのような中、今回の予算案では、低所得者層対策、農業分野活性化を最重要課題として位置付けており、この他、インフラ開発、雇用促進、中小零細企業活性化、税基盤の拡大などを重点政策としています。

弱者救済のための政策実現に向けた財源確保のための増税など、企業に対しては厳しい内容も含まれています。しかし、モディ首相率いるBJP（インド人民党）の政治基盤の安定は、インド経済にとって望ましいことに間違いありません。このため、今回の予算案は、日系企業にとって、将来のインド経済飛躍に向けた「がまんの予算案」と位置づけられると考えています。

本稿では、経済指標を含めたインド国家予算案2018の概要の他、直接税、間接税に関する変更点について解説します（執筆時点 2018年2月2日）。

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。



宮下 準二
みやした じゅんじ

【ポイント】

- ー 世界最大級の国民保険制度の創設など、低所得者層に配慮した予算案である。
- ー 農作物の買取価格保障など、農業従事者に配慮した予算案である。
- ー 総選挙や重要州の地方選挙を控え、票田を意識した政策がみられる。
- ー 低減税率の適用など、雇用拡大に重要な役割を担うことが期待される中小零細企業にとって、歓迎すべき予算案といえる。
- ー 基本関税率の増加やサーチャージの新設など、メイクインインディア推進と共に、国内産業保護が図られている。
- ー Goods and Services Tax（物品・サービス税。以下「GST」という）に関する変更はなく、今後実施されるGST評議会にて、重要内容が決定される見込みである。



1. インド国家予算案2018概要

1. はじめに

2018年2月1日、ジャイトリー財務相より、2018-19年度インド国家予算案が公表されました。予算案はこの後、国会で審議され、幾つかの修正を経て承認されることになります。例年、2月末日に公表されていた予算案ですが、新年度（4月-3月）開始と同時に予算の実行を可能とすることを目的に、昨年度の予算案公表からは、例年より1ヵ月前倒し、2月1日に公表されています。

2019年には総選挙が予定されているため、来年の予算案公表は総選挙後となります。2014年の総選挙で勝利したBJPを中核とする現政権としては、今回の予算案が、一旦、最後の通年予算となります。

有権者が8億人を超え、世界最大の民主国家といわれるインドにおいて、票田を意識した政策がとられるのは当然ですが、今回の予算案では特にその色が濃く出ています。これは、来年予定される総選挙もさることながら、今年行われる地方選挙も強く意識した結果と考えられます。

BJPはインド29州のうち19州で政権を握っており、着実に基盤を拡大していますが、2017年12月に行われたグジャラート州選挙では、過半数の議席を確保したものの議席数を減らしています。モディ首相の出身州であるグジャラート州での苦戦は、BJPにとってはショッキングな出来事であり、今後予定される選挙において、有権者へのアピールをより意識するに至り、今回の予算案に影響を与えたと考えられます。

結果として、今回の予算案は選挙対策色の強い、つまり、企業、特に大企業にとっては好ましくない内容への変更が多くみられます。ただし、農村部、低所得者層対策は、国家運営上、大変重要であり、ボトム層の底上げによる長期の経済成長は、将来の企業利益にもつながります。

今回の予算案のインド経済界の声について、新聞紙上で拾ってみる限り、「大衆迎合的な部分はあるものの、中長期的な視点にもたっており、バランスのとれた内容である」といった総括が多い印象を持っています。

また、我が国との間に良好な関係の構築が期待できるモディ首相の政治基盤の安定は、日系企業にとって望ましく、ビジネスフレンドリーな現政権が総選挙に勝利した暁には、経済重視の国家運営を期待することができます。このようなことから、今回の予算案は、日系企業にとって、将来のインド経済飛躍に向けた「がまんの予算案」と位置付けられると考えています。

2. 経済指標

(1) GDP成長率

GDP成長率ですが、モディ首相率いるBJPが2014年に政権に就いて以降、平均7.3パーセントと、主要国中最速で成長してきました。しかし、直近2年度だけをみると、以下のとおり、減速しています。

- 2016-17年度は7.1パーセント
- 2017-18年度は6.5パーセント

これは、次の2点が大きな理由です。

- 高額紙幣廃止による貨幣流通量の激減
- 物品・サービス税(以下「GST」という)導入の影響

ただし、高額紙幣の廃止、GSTの導入の、いずれも、長期的なポジティブな影響を見込める政策であり、現実には、各種経済指標は好転はじめています。

インドは原油の輸入依存度が高く、国際原油価格の高止まりなど、予断を許さない状況にはありますが、2018-19年度には7パーセントを越え、それ以降も、7パーセント台後半での成長が期待されています。

なお、現在世界7位のGDPは、数年内に、イギリス、フランスを抜き5位になると予測されており、今回の予算案発表の中でも強調されていました。

(2) GDPに対する経常赤字率・財政赤字率

GDPに対する経常赤字率は、2017-18年度は2.6パーセントと当初計画から0.7パーセント悪化する見込みです。理由としては貿易収支の悪化につきますが、これは、原油の輸入依存度が高いことから、原油価格の高止まりが大きく影響しています。このような状況下において、政府が目安としている経常赤字率GDP比1パーセント台の達成は、2018-19年度においても難しく2.2パーセントと予想されています。ただ、良化傾向にあることから、適度にコントロール出来ているとも評価できます。

次に、財政赤字率ですが、2017-18年度は3.5パーセントと当初計画から0.3パーセント悪化、2018-19年度も3.3パーセントと、目標であるGDP比3パーセントの達成は翌年度以降に先延ばしとなっています。これは、金融機関救済のための財政出動の他、「**3. 重点政策**」に記載している「モディケア」実現のための支出などが影響しています。大衆迎合的な予算案にはならないとの事前コメントに反し、財政規律が犠牲にされたとの見方をされたとしても、致し方な

い予算案であったと捉えています。

3. 重点政策

今回の予算案における主な重点政策を項目別に解説します。

(1) NHCPs- モディケアの創設

National Health Care Protection Scheme (国民保険制度。以下「NHCPs」という)として、低所得者層向けに1世帯当たり年間50万ルピーの医療費を補助する制度です。1億世帯、5億人程度が対象となる見込みであり、低所得者層の底上げに伴う経済成長、医療や保険分野の活性化、雇用促進が見込まれます。規模が大きな制度だけに、実現に向けてのハードルが指摘されています。

(2) MSP- 農業分野支援策

Minimum Support Price (以下「MSP」という)として、一定の農作物に対して、生産コストの1.5倍での買取を保償する制度です。農業従事者の所得倍増を目標として、過去から同様の政策が取られてきましたが、今回の予算案で拡大された形です。すでに設定されている複数のコストテーブルのうち、いずれを利用してMSPを算出するかなど、実現に向けてのハードルが指摘されている点は、モディケアと同様です。

(3) MSME- 中小零細企業活性化

Micro, Small and Medium Enterprises (以下「MSME」という)に対する金融支援や法人税率の引き下げ、また、輸入関税引き上げによる国内産業保護など、MSMEの活性化を目指しています。これは、中長期的な視点でのメイクインインド政策の促進、雇用の拡大、税基盤の拡大を目的とするもので、重要な政策の1つとして位置付けられます。

(4) 雇用促進

新規従業員を雇用することに対する税務恩典について、過去からある制度の拡大、柔軟化が図られました(詳細は「II. 直接税」参照)。また、上述のMSME向けの対策や、新規雇用者が支払うべき年金保険料の補填、新規女性従業員が支払うべき年金保険料割合の低減など、間接的な政策も含め、雇用促進が期待される施策を多く計画しています。

(5) インフラ投資

実に歳出の約4分の1の予算が配分されており、過去最大規模となっています。鉄道分野への予算配分の他、道路網の拡充、農村部インフラ整備など、重要課題であるインフラ改善に焦点を当てた予算となっています。

II. 直接税

今回の予算案における直接税の主な改正点について、項目別に解説します。

1. 法人所得税

(1) 法人税率引き下げ

2017年3月期の売上が25億ルピー以下の企業に対する法人税率が5パーセント引き下げられ25パーセントになります。一方、これに該当しない企業には引き続き30パーセントの最高税率が課されます。2015-16年度の予算案では、企業規模に関係なく、2020年までに法人税率を25パーセントにするとのアナウンスがされていました。今回の施策により、インド企業の99パーセントが低減税率を享受できることになるため、大企業に対しての法人税率引き下げの可能性は低くなってしまったと考えられます。

(2) Cessの増加 -Health and Education Cess

法人税には基本税率の他、目的税として機能するCess (セス)という税目が課されます。従前、教育関連支出のためのEducation Cessとして3パーセントが課されていましたが、新たにHealth Cessが1パーセント追加され、Health and Education Cessとして4パーセントのCessが課されることになります。なお、当該追加Cessは、本予算案の重点政策であるNHCPs- モディケア実現のための財源として利用されます。

(3) PANの取得

インドでは、Permanent Account Number (以下「PAN」という)と呼ばれる税務番号の取得が、内国企業および居住者には求められています。今回の改正は、25万ルピーを超える取引がある外国企業およびその取締役に対し、内国企業と同様にPANの取得を求めるといことです。不明瞭な点が多く、適用範囲が明確ではありませんが、仮に、資本取引が含まれる場合、日本親会社およびその取締役がまだPANの取得を求めるものであり、あまりに現実的ではないため、本国会での修正有無を注視する必要があります。

(4) 新規雇用インセンティブ

新規従業員に対する給与の30パーセントが、課税所得計算上、追加損金として認められる制度です。これは、過去から継続の制度ですが、今回の予算案では、雇用日数自体の緩和(240日から150日へ)や、雇用日数算出方法の柔軟化(雇用翌年度の雇用日数との通算)が図られています。産業界のリクエストに応じて、より実務的に改正し、雇用拡大を促しています。

2. 個人所得税

(1) Cessの増加 - Health and Education Cess

日本と同様に超過累進課税制度がとられていますが、本予算案では、基本税率および所得額の枠に変更はありませんでした。一方、法人税と同様、目的税であるCessが1パーセント増加、Health and Education Cessとして4パーセントになっています。日本と同様に超過累進課税制度がとられていますが、本予算案では、基本税率および所得額の枠に変更はありませんでした。

(2) 税額控除

給与所得者に対しては、これまで認められていた医療費および交通費に関する所得控除（最大34,200ルピー）がなくなり、年間40,000ルピーの基礎控除が認められることになりました。

(3) 留意点

個人所得税はインド人、インド子会社としては無視できない論点ですが、日本親会社としてはケアすべき部分は多くありません。また、今回の予算案での変更点は、駐在者への影響は僅少といえます。一方、多くの駐在者に適用されていると考えられる、手取り保証制度のもとでは、親会社側での給与再計算など、特に、多くの駐在者を抱える企業にとっては、検討余地がある場合があります。

III. 間接税

1. 関税

(1) 基本関税率の変更

複数の品目において、基本関税率が変更されています。インドは人口ボーナス期を迎えており、増加する労働人口の受け皿たる雇用の拡大は喫緊の課題になっています。モディ首相のもと、幾つかの大きなプロジェクトが進行していますが、その中でも、「メイクインインド」は最重要プロジェクトの1つとして位置付けられており、この実現に資するべく、予算案の公表があった翌日より、基本関税率が変更されています。変更は概ね増税方向であり、現地調達率の低い企業にとっては、コスト高要因となりえます。変更があった主な品目は次のとおりです。

(%)

輸入品目	変更前	変更後
TV用のLCD、LEDパネル	7.5/10	15
自動車部品	10	15
完成車	20	25
携帯電話	15	20
特定医療機器	7.5	10

(2) Social Welfare Surcharge の新設

GST導入前には、基本関税の他、Special Additional Duty（以下「SAD」という）、Countervailing Duty（以下「CVD」という）およびEducation Cess（以下「Cess」という）が課税されていました。GST導入に伴い、SADおよびCVDは廃止されましたが、基本関税に対して3パーセントかかるCessは、引き続き課税されていました。今回の予算案で、当該Cessは廃止されましたが、代わって、Social Welfare Surchargeという別の税目が新設され、Cessよりも高い、基本関税の10パーセントが課税されます。これは輸入者のコストになるため、売価への反映含め、影響が大きい企業も少なくありません。なお、予算案公表日の翌日より適用されています。

(3) 修繕後設備の再輸入

輸入した製造設備について、インド国外で修繕後に再輸入した場合、関税が課税されないことが明確化されておらず、係争に発展するケースがありました。このような状況に鑑み、免除されることが明確化されました。なお、GST法上はこのようなケースについては免税であることが明確化されています。

2. GST-物品・サービス税

2017年7月1日に施行されたGSTですが、適用税率の変更や当初想定していた申告方法の適用の延期など、引き続き混乱が生じています。これを受け、予算案で税率の一本化や申告方法の簡素化など、実効性のある変更が期待されましたが、具体的な言及はなく、GST評議会での決定を待つ必要があるという事でした。なお、予算案公表後、GST評議会は開催されていません。

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
グローバルジャパニーズプラクティス
シニアマネジャー 宮下 準二
TEL : 03-3266-7003 (代表電話)
junji.miyashita@jp.kpmg.com

中東欧投資環境～ポーランド、チェコ～

KPMG ポーランド

ワルシャワ事務所

グローバルジャパニーズプラクティス

シニアマネジャー 杏井 康真

KPMG チェコ

プラハ事務所

グローバルジャパニーズプラクティス

シニアマネジャー 加治 孝幸



杏井 康真

きょうい やすまさ



加治 孝幸

かじ たかゆき

本稿は、近年グローバル化が急速に進む日系企業において、新規投資先としてふたたび注目されつつある中東欧諸国の投資環境をテーマに、第1章ではポーランドにおける投資インセンティブ制度を、第2章ではチェコにおける移転価格税務調査の現状と対策について解説いたします。

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

本稿は、週刊経営財務「世界の会計事務所から」(税務研究会)に寄稿した内容を一部編集し転載したものです。

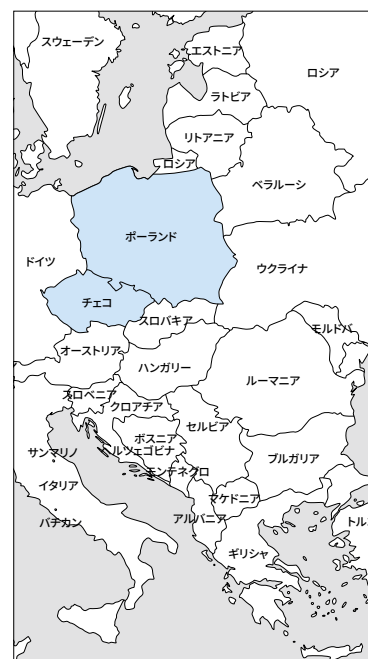
【ポイント】

<ポーランド>

- ー 海外直接投資が堅調に推移するポーランドにおいて、新規投資や、既存事業の拡張投資を実行する際に課題になるのが、投資インセンティブ制度の活用手法である。
- ー 特に、研究開発 (R&D) の要素がある活動は、ポーランドが国家プロジェクトとして戦略的に重要視しているため、優遇制度 (補助金) の対象になりやすい領域といえる。

<チェコ>

- ー 近年の地政学的な環境変化やグローバル企業による租税回避行為は、世界各国の税収に影響を与えており、チェコ税務当局も例外ではなく、移転価格税務調査において、より積極的なアプローチを採用している。
- ー 移転価格文書は、チェコにおいては義務化されていないものの、税務調査執行時に当局に対して良い印象を与え、企業の作業負担を減少させる効果が期待できる。



I. ポーランド投資環境

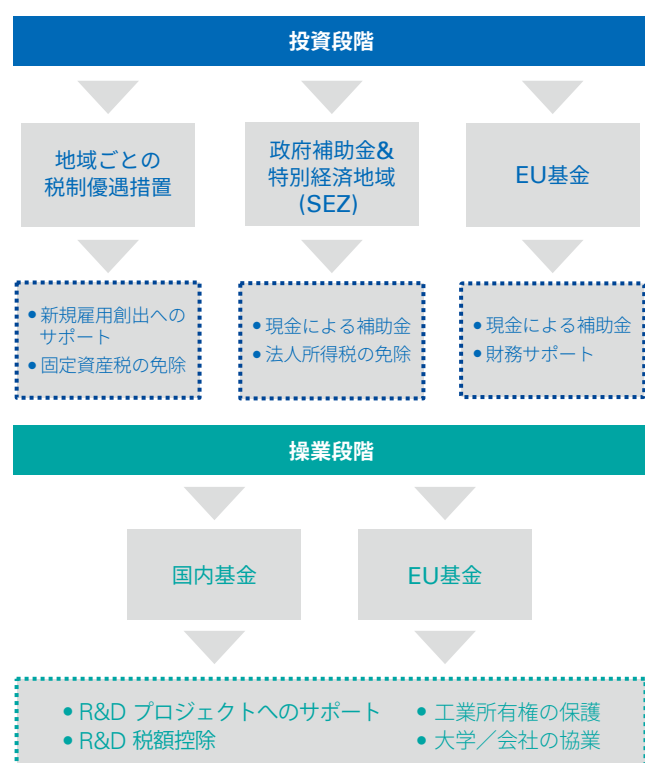
1. 背景

昨今、ポーランドにおいて、着実な経済成長、ドイツ市場に隣接しているという地理的・地政学的な優位性、相対的に安価で優秀な労働力等の要因により、日系企業含む外資系企業からの投資が堅調に推移しています。また、投資対象も、自動車産業、消費財セクター、インフラストラクチャー、環境、シェアードサービスセンターなど多様化しているのが現状です。

新規投資や、既存事業の拡張投資を実行するにあたって、検討課題になるのが、投資インセンティブ制度の活用です。ポーランドには、企業が活用できる投資インセンティブ制度として、EU基金、地域・経済特区ごとの税制優遇措置、政府補助金、などがあり、随時公表されています。こうした情報を適時に入手することも重要です。また、制度の申請や実行にあたり、以下のような事項に留意する必要があります。

- 投資プロジェクト実施前にインセンティブ制度の申請を完了する必要があります。
- 当該補助を受けた企業は当局からの調査の対象となりうる。
- 申請書に従った投資プロジェクトの実行（一定額以上の投資、人員の雇用等）を実行できなかった場合や、プロジェクト内容を事前相談なしに変更した場合などに、当局への支援金返還リスク（延滞税含む）が発生しうる。

図表1 投資段階、操業段階での各種投資インセンティブ制度



2. ポーランドにおける投資インセンティブ制度の概要

2014年から2020年まで、ポーランドはEU地域政策により、EU基金として、825億ユーロ以上を受領予定です。これは、EU加盟国中で最大の割当金額です。図表1では、投資段階、操業段階での各種制度を示しています。具体的には、次のような企業活動が優遇制度の対象となります。

1. 研究開発：新製品開発および既製品あるいは既存サービスの改善、技術開発、製造プロセス改善、研究インフラ
2. 投資：新工場建設、既存工場拡張、新製造ライン、新技術への投資
3. 環境：省エネ、原材料削減、再生可能エネルギー、ゴミ管理

3. 優遇制度を活用しやすい領域 ～研究開発～

EU基金をはじめとして、研究開発の要素がある活動は、優遇制度（補助金）の対象になりやすいといえます。この領域は、新しい製品やテクノロジー、サービスの創出を目的とした活動であり、ポーランドが国家プロジェクトとして特に戦略的に重要視している分野です。

1. 新しいテクノロジーの活用により、より効率的な製造プロセスを開発すること
2. 製造における新しい原料の使用
3. より耐久性のある素材の開発
4. 車両システムの改良
5. 新しい食品加工技術の開発
6. 新しいソフト/ハードの開発

研究開発に関する優遇制度は、原則的にフェーズ別で決定されます。たとえば、基礎調査フェーズ（特別な申請や利用目的なしで、新たな知識取得を主な目的とする調査）、産業研究フェーズ（既存の製品プロセスそしてサービスをさらに改善する目的をもった理論的な研究）、そして実験開発フェーズ（特定の製品や技術に関連する開発活動）などです。

2016年より、研究開発費に関して税制面での特典を受けることができる新たな仕組みができました。具体的には、研究開発活動に関与した従業員の給与などの一定割合（事業年度、会社規模、経済特区の恩恵を享受しているかなどによって異なります）を、税金計算上、追加で考慮することが可能になりました。

また、投資については、投資をする場所ごとに、投資金額（有形・無形固定資産の購入支出、従業員給与）に対する補助上限が定められています。たとえば、開発途上の東部地域では50%、ドイツに近

い西部地域で既に投資が活発に行われている場所では25%と設定されています。補助上限は、小規模企業の場合は20%、中規模企業の場合は10%増加します。

4. まとめ

ポーランドにおける投資インセンティブ制度は、多岐にわたるためどのような事業領域において、どのような制度を選択し、どのような優遇措置を享受できるのか、的確に情報を収集し、状況によっては外部の専門家も活用しながら、投資活動の最適化・最大化を考慮する必要があります。

II. チェコ投資環境

1. 背景

チェコは、安定したGDP成長率、低インフレ、教育水準の高い労働者および主要マーケットである西ヨーロッパへのゲートウェイとして魅力的な投資環境にあり、外国からの直接投資を積極的に受け入れ、着実な成長を遂げてきました。日系企業は、自動車産業を中心に、現在では250社を超える企業がチェコにおいて事業展開をしています。

その一方、近年の世界的な景気の低迷やグローバル企業による租税回避行為は、世界各国の税収にマイナスの影響を与えており、チェコ税務当局も例外ではなく、移転価格にかかる税務調査において、より積極的なアプローチを採用しています。

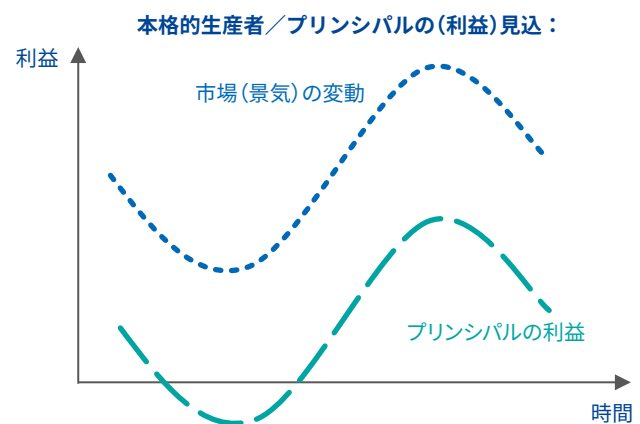
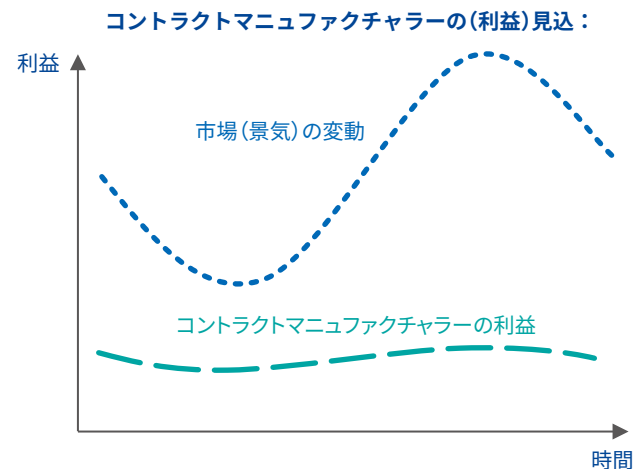
2. 移転価格調査における当局のアプローチとは？

チェコ税務当局は、税務調査において、企業の機能とリスク・プロファイルの妥当性を証明することを求めています。たとえば、調査の際に、日系企業のチェコ子会社が、日本の親会社と価格交渉を行い、在庫リスクを取って製品を販売しているため「プリンシパル（商業活動・機能を有する本格的生産者）」である、と主張しても、契約書上、取引価格が製造費用とマージンで定められている、あるいは親会社と価格交渉した記録が保存されていないなど、本格的生産者であることの立証が難しいケースがあるため、当局はそのような企業を「コントラクトマニュファクチャラー（労働力、設備を有する委託生産者）」と認定します（図表2参照）。

いったん当局によってコントラクトマニュファクチャラーであると認定されると、そもそも赤字を計上するはずがない、というロジックのもとに、移転価格設定に問題があるとされ、当局が移転価格の調整を実施し、結果的に追徴課税になります。

こうしたアプローチは特に自動車部品サプライヤーに対する移転価格の調査において顕著であり、継続して赤字を計上している

図表2 移転価格の基本的な概念—期待される利益のインパクト



多国籍企業の子会社に頻繁に適用されている状況があります。また、日系企業を含む多くの外国企業が投資インセンティブ（最大10年間の法人税免除）を適用している現状があり、当該インセンティブの対象年度は税務調査を受ける可能性が高いことにも留意する必要があります。このほか、税務当局は移転価格調査において、以下のような特徴や取引がある企業に着目する傾向があります。

- 継続赤字
- 経営指導料
- ライセンスフィー
- 金融取引および利息
- 無形資産を含むグループ間取引

これら情報を効率的に入手するため、法人税申告の一環として、関連当事者との取引の開示義務が導入され、税務当局が税務調査の対象先選定に活用している状況です。その結果、2015年の移転価格税務調査は約800件、2016年は900件超に拡大しました（KPMG調査）。各年度において遡及的に修正された課税ベースの追徴金は

図表3にて示していますが、直近2年で急上昇しており、2017年度も2016年度と同程度の調査数が実施される見込みです。

■ 図表3 訴求的に修正された課税ベースの追徴金

年度	追徴金額
2016	13,286,185
2015	3,178,694
2014	503,834
2013	467,654

単位：千コルナ（1コルナは約5円）

出所：チェコ税務当局

3. 移転価格文書の効力

チェコはOECD加盟国であり、当該ガイドラインにおいて、関連当事者間取引は独立企業間価格による、とされています。チェコにおいては、直接または間接的に25%以上の持分所有・被所有関係がある場合、関連当事者となります。制度上、移転価格文書（ローカルファイル）の作成・提出の定めはないものの、税務調査においては、当然のこととして当局より移転価格文書の提示が要求されます。

また、当局から移転価格の設定、機能とリスクにかかる質問を含んだ包括的な質問書が発行されることがあり、企業は15日（または30日）以内に回答の提出が求められます。移転価格文書が提出されている場合、移転価格にかかる取引の妥当性の証明責任は企業側にありますが、提出されていない場合、最近の税務訴訟の判例ではその証明責任は企業側にあることが示されています。

4. ペナルティ

チェコにおいては、移転価格にかかる具体的な罰則の定めはなく、以下に挙げるような一般的な罰則が適用されます。

- チェコ税務当局により移転価格に調整が加えられた場合、回避されていた税金の20%または過大計上されていた欠損金の1%。
- 上記に加え、約15%の遅延利息（チェコ中央銀行の基準金利プラス1%）。当該遅延利息は当初の支払期日以降5営業日から起算。
- 特別なケースにおいては、みなし配当に関する源泉税の支払が発生（ペナルティおよび遅延利息も課される）。
- 企業が投資インセンティブ（最大10年間の法人税免除）を適用している場合、2014年またはそれ以前の場合は遡及的に税額免除の権利を失う可能性がある。2015年以降の場合は過去の

税額控除の権利を失うことはないものの、虚偽申告した税額の100%をペナルティとして支払う可能性がある。なお、いずれも将来の税額控除の権利を失う可能性がある。

5. まとめ

一般的に移転価格文書（ローカルファイル）の存在は、チェコにおいては義務化されていないものの、移転価格調査時に税務当局に対して良い印象を与え、企業の作業負担を減少させる効果が期待できます。さらには、先述のように、移転価格文書の存在により、移転価格の妥当性にかかる証明責任を当局が負うことになります。また、税務当局からの追加質問がなくなるとは限りませんが、移転価格文書がない場合に比べて、企業は余裕を持って税務調査に対応することが可能になります。

ウェブサイトコンテンツ

海外関連情報

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/global.html>

税制、会社法、投資概況などの海外投資環境に関する最新コンテンツを掲載しています。

海外投資ガイド

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

ポーランドおよびチェコ投資ガイドのほか、20カ国以上の海外主要先進国、新興国の日本語投資ガイドを掲載しています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ポーランド

ワルシャワ事務所 グローバルジャパニーズプラクティス
シニアマネジャー／日本公認会計士 杏井 康真
TEL：+48-22-528-1184
yasumasakyoi@kpmg.pl

KPMG チェコ

プラハ事務所 グローバルジャパニーズプラクティス
シニアマネジャー／日本公認会計士 加治 孝幸
TEL：+420-222-123-120
takayukikaji@kpmg.cz

KPMGジャパン Information

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



KPMG税理士法人は、Euromoney誌（世界の金融市場の最新動向などを発信する金融月刊専門誌）が選ぶ「2017 Real Estate Awards Survey」で、日本におけるBest Real Estate Tax Services Provider賞を受賞しました。KPMG 税理士法人の

日本における受賞をはじめ、KPMGの Tax グループは世界23か国においてBest Real Estate Tax Services Provider賞を受賞した他、グローバル全体、さらにアジア、西ヨーロッパの各地域でも同賞を受賞しました。

詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。
<http://www.kpmg.com/jp/euromoney-awards-2017>

KPMGが2017年M&Aアドバイザー件数ランキングで世界第1位

KPMGは大手金融情報会社のトムソン・ロイターによる2017年通期M&Aアドバイザーランキングで、2年連続で案件数世界第1位を獲得しました。また、ミドル・マーケット（5億ドル以下）ランキングでも、2017年通期で

案件数世界第1位となりました。日本企業絡みの2017年通期M&Aアドバイザーランキングでは、KPMG FASは公表案件数でメガバンク2行、大手証券2社に続く第5位となり、世界的なネットワークを活かした日本企業の海外展開を多数支援しています。

Global Announced advisor ranking 2017	
	No. of deals
1 KPMG	508
2 Rothschild & Co	408
3 Goldman Sachs & Co	406
4 PricewaterhouseCoopers	369
5 Morgan Stanley	347
6 JP Morgan	340
7 Ernst & Young LLP	302
8 Lazard	276
9 Deloitte	253

トムソン・ロイター（日本）

<https://www.thomsonreuters.co.jp/ja/about-us/newsroom/leaguetable.html>

グローバルのランキングの出典：Thomson Reuters SDC Full to Each Advisor- Any Involvement January 23, 2018

KPMG、「Microsoft Dynamics 365」導入サービスについて、大手調査会社によるレポートでリーダーに選出



KPMGが、米大手調査会社のForrester Research社による「The Forrester Wave™: Microsoft Dynamics 365 Services, Q4 2017」においてリーダーに選出されました。KPMGでは、マイクロソフト社のクラウド型ビ

ジネスアプリケーション「Microsoft Dynamics 365」を活用し、世界で400社を超える企業に対し、グローバルレベルでのデジタルトランスフォーメーションを支援しています。

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/2018/02/forrester-microsoftdynamics365.html>

GDPR簡易診断ツールを公開

欧州における個人情報の取り扱いに関する新しい法律の施行が目前に迫る中、貴社では「EU一般データ保護規則（GDPR）」への対応はできているでしょうか？KPMGコンサルティングでは、「GDPR対応プロジェクトの運営」、「管理組織と業務プロセスの整備」、「安

全管理対策の導入」、「個人データ国際移転に係る対応」、「ルールの浸透・点検活動」の観点から、全16問の設問に回答することで、自社のGDPRへの対応において対策に不備があるかないかを確認できる、GDPR簡易診断ツールをホームページ上に公開しています。



詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。

<https://kc.smktg.jp/public/seminar/view/141>

KPMGカップブラインドサッカークラブチーム選手権2018



KPMGジャパンは、NPO法人 日本ブラインドサッカー協会（JBFA）が掲げるビジョン『ブラインドサッカーを通じて、視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会を実現すること』に共感し、ブラインドサッカークラブチーム選手権を2016年から

CSR活動の一環として協賛し、その活動を支援しています。

日時：2018年3月3日（土）、4日（日）
場所：富士通スタジアム川崎

詳細については下記ウェブサイトをご参照ください。

<http://clubchampionships.b-soccer.jp/>

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。



平成30年3月期 四半期決算の留意事項 —チェックリスト

2017年12月
Japanese

本冊子は、平成30年3月期の四半期決算において、日本基準に準拠した財務諸表を作成する際に、新たに留意すべき項目を示すことにより、利用者に役立つものとなることを目的として作成しています。



The road ahead KPMGによるCSR報告調査2017

2018年1月
English / Japanese

1993年に最初の報告書が発行されて以来、KPMGによるCSR報告調査は今回で10回目となります。今回はかつてない規模で調査を実施し、KPMGメンバーファームの専門家が49の国・地域における4,900社のCSR／サステナビリティ報告をレビューしました。本調査は、CSR報告に関する世界的な動向の詳細および洞察を、ビジネスリーダー、企業のボードメンバー、CSR／サステナビリティ専門家に提供するものです。



混沌たる移行期 自動運転車と自動車保険の破壊的变化

2018年1月
English / Japanese

自動運転技術は近年急速に進化し、自動車保険に及ぼす影響は、2015年の前回レポート「変化する市場(日本語版2017年10月発行)」で取り上げた時より、広範囲かつ甚大になると予想されています。私たちは、保険業界の風景を変えることになる、「混沌たる移行期」に足を踏み入れようとしているのです。

最新の調査から、自動車保険業界の破壊的变化と、その影響のモデリング推定、そして保険会社の経営者が直面する課題について考察します。



「実験着」から「作業着」へ 小規模なテクノロジー企業を評価し、 効率的なサプライヤーへと変貌させる

2017年12月
English / Japanese

革新的なテクノロジーの多くを開発している小規模なテクノロジー企業では、大規模かつ確実に生産する体制が整っていないことが少なくありません。では、どのようにすれば、小規模なテクノロジー企業を信頼できる効率的なサプライヤーに変貌させられるのか。

本冊子では、「実験着の段階にある」企業から「作業着の段階にある」企業への変革のプロセスをご紹介します。



オンコロジーの未来 2030年に勝ち残るために フォーカスしたアプローチ

2018年1月
English / Japanese

製薬業界に高い収益をもたらしてきたがん医療関連製品の市場では、収益を制限するパラダイムシフトがいくつも起こりつつあります。市場で成功し続けるためには何が必要か？本報告書では、変化し続けるオンコロジーパラダイムの影響を軽減し、いかに現在の事業と経営モデルを適応させるか考察します。



Make it, or break it 建設業界におけるガバナンス、 人材およびテクノロジーの再考

2018年1月
Japanese

パフォーマンスを飛躍的に改善するために、エンジニアリング・建設会社は、ガバナンス、人材、テクノロジーを再考し、これら3つのパフォーマンスドライバーが統合的に連携して機能する新たな方法を見つける必要があります。本レポートでは、ガバナンスを評価、合理化、再考し、卓越した人材の養成により力を注ぎ、真に統合されたデジタル戦略を構築することで、これまで叶わなかった変革をどのようにして進められるかを考察します。

出版物のご案内

会社法決算の実務＜第12版＞

NEW



2018年2月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・978頁 6,800円(税抜)

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

第12版となる今回の改訂では、本書の冒頭に、「2018年3月期以降の決算上の留意事項」を新設し、3月期の会社法決算において、最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ、掲載しています。

2018年3月期以降の決算上の留意事項

資料1 会計基準適用時期一覧表	第10章 監査報告
資料2 未適用会計基準適用時期一覧	第11章 決算公告
第1章 会社法決算と開示制度	第12章 臨時計算書類
第2章 株主総会招集通知等	第13章 会計基準等の新設・改正
第3章 事業報告	第14章 IFRS 任意適用制度と会社法開示
第4章 計算書類等および連結計算書類の総則	付属1 コーポレートガバナンス関連の動向
第5章 貸借対照表等	付属2 次期会社法改正の動向
第6章 損益計算書等	
第7章 株主資本等変動計算書等	
第8章 注記表	
第9章 付属明細書	

社会が選ぶ企業

NEW



2018年2月刊
【著】KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス
日本経済新聞出版社・288頁 1,800円(税抜)

現在、日本企業が取り組んでいる様々な改革の背後には、グローバルで進んでいる多くのイニシアティブや提言があります。社会の変動から生じている問題意識や、ビジネスを取り巻く環境変化のうねりをとらえたうえで、中長期的、かつ包括的な視点に基づく改革への取り組みこそが、企業価値の向上に繋がっていきます。本書は、そのための「考え方のヒント」を提供しています。

序文 プロローグ I 企業価値の源泉—Intangibles 1 見えざるものの正体 2 ぶつかり合う価値観 3 日本企業のインタンジブルズ 4 企業における指導者の役割 II 問われる存在意義—Materiality 1 意思決定のベースとなる企業根幹 2 キャッシュフローに影響を及ぼす不確実な要素 3 重要な相手とは誰か 4 経営と執行の有機的な結びつき 5 エンゲージメントのカギ III 社会から課せられた責任—Responsibility 1 ソーシャルライセンス—社会が求める根源的責任 2 社会のなかでの役割を担う 3 自らを律することができるか 4 企業並びに投資家の責任とは IV アウトカム(成果)を生み続ける企業—Outcome 1 良い企業はローカルでグローバル 2 財務的価値の重要性 3 社会の価値創造への貢献 4 自社の成果をいかに説明するか ケーススタディ: 先を行く企業たち 1 選ばれ続ける企業
--

不適切会計対応の実務

NEW



2018年3月刊
【編】長島・大野・常松法律事務所、あずさ監査法人、KPMG 税理士法人
商事法務・352頁 3,800円(税抜)

近年、大規模な粉飾決算を含め不適切会計の発覚により、過年度決算の訂正を行う事例が多数発生しています。

不適切会計が発覚した場合、事後対応に膨大な時間とコストが発生するのみならず、株価の下落をはじめ、国内外においてさまざまな負の影響が発生することになります。

本書では、不適切会計への対応を考える際に重要となる、不適切会計の防止、発見、対応の実務における勘所を、法律、会計・監査、税務の専門家が大きく3つのパートに分けて解説しています。

第1部 事例からひも解く不適切会計の原因分析と防止・発見のポイント 第1章 過年度決算訂正の事例分析 第2章 過去事例から見る原因分析・内部統制上の弱点・徴候 第3章 不適切会計の防止・発見のための内部統制の構築と内部監査の役割 第2部 不適切会計への実務対応 第1章 初動対応 第2章 調査 第3章 過期開示・マスコミ・捜査機関等対応 第4章 過年度決算訂正の法的取扱い 第5章 会計不祥事関係者の処分 第6章 会社および役員等の責任 第3部 過年度決算訂正の実務 第1章 会計上の取扱い 第2章 内部統制報告制度との関係 第3章 税務上の取扱い 巻末資料 不正の徴候発見のための内部統制チェックポイント
--

BEPS 移転価格文書の最終チェック Q&A100



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移転価格文書の最終チェック
- 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

出版物一覧

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

(●は2017年7月以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	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12版)	● 2018年 2月	中央経済社	978頁	6,800円	あずさ監査法人
	2	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	
	3	パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務	2015年 8月	中央経済社	464頁	4,800円	
	4	有価証券報告書の見方・読み方(第9版)	2015年 3月	清文社	596頁	4,200円	
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
	3	Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)	2014年 7月	中央経済社	340頁	3,200円	
業種別 アカウンティング・ シリーズ	I	1. 建設業(第2版) 2. 食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 7. 不動産業 8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス 10. レジャー産業	2017年 3月	中央経済社	440頁	4,000円	あずさ監査法人
	II	1. 銀行業 2. 証券業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業 5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業	2012年 9月	中央経済社			
税務	1	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－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	社会が選ぶ企業	● 2018年 2月	日本経済新聞出版社	288頁	1,800円	KPMG
	2	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
	3	ROIC経営～稼ぐ力の創造と戦略的対話～	● 2017年11月	日本経済新聞出版社	196頁	2,000円	FAS/あずさ
	4	金融機関のための介護業界の基本と取引のポイント(第2版)	2017年 5月	経済法令研究会	240頁	1,600円	HC
	5	M&Aと組織再編のすべて	2017年 3月	金融財政事情研究会	872頁	10,000円	FAS
	6	持続的成長のための「対話」枠組み変革	2017年 3月	商事法務	632頁	6,300円	あずさ監査法人
	7	Fintech・仮想通貨・AIで金融機関はどう変わる!?	2017年 2月	ビジネス教育出版	160頁	1,800円	KPMG
	8	マネー・ローンダリング規制の新展開	2016年 7月	金融財政事情研究会	768頁	5,000円	あずさ監査法人
	9	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
	10	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
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	不適切会計対応の実務	● 2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	あずさ/TAX
	2	これですべてがわかる内部統制の実務(第3版)	2017年 3月	中央経済社	412頁	4,300円	あずさ監査法人
	3	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	
海外	1	中日英・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	

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

www.kpmg.com/jp/publication

海外関連情報

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。

2017/2018年度版 ミャンマー投資ガイド



2018年
Japanese

本投資ガイドではミャンマーの外資規制、税務上の優遇措置、経済特区における投資規制について説明しています。また、法人税、個人所得税、会計・監査制度についての基本的な情報を提供します。

2017年12月25日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/10/myanmar.html>

2017/2018年版 ドイツ投資ガイド



2018年
Japanese

本冊子は、ドイツへの進出を検討されている、あるいはドイツ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ビジネス、監査・会計、税務、各種財務トピックス、法務などの主要な法規制動向について解説しています。

2017年12月19日更新。

<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/10/germany-latest-topics-2016.html>

台湾投資環境案内



2018年
Japanese

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

2017年12月11日更新。

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

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	2018年	ドイツ	2018年	南アフリカ	2017年
タイ	2016年	トルコ	2014年	ハンガリー	2016年		
台湾	2018年	イタリア	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/(88) 7930-1655
	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 06-7731-1304

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

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

TEL 03-3548-5470

Audit

あずさ監査法人

Tax

KPMG税理士法人
KPMG社会保険労務士法人

Advisory

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

デジタルメディアのご案内

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・転記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.