KPMG

KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol.38

Sep 2019

【特集】

変革期を迎える役員報酬戦略
～企業に求められる社会的責務

【Focus】

ディスラプション時代に求められる
CEOの進化を促すガバナンス態勢
～KPMGグローバルCEO調査2019の結果考察

home.kpmg/jp/kpmg-insight

Contents

KPMG Insight Vol.38 Sep. 2019

特集 変革期を迎える役員報酬戦略
～企業に求められる社会的責務

4 攻めの経営者報酬ガバナンスの行方
～欧米の報酬プラクティスを踏まえた日本企業への示唆～

三菱UFJ信託銀行株式会社
HR戦略コンサルティング室長／プリンシパル
内ヶ﨑　茂 氏
×
KPMGコンサルティング株式会社
執行役員 パートナー　大池　一弥

10 企業価値を向上させる役員報酬制度設計
KPMGコンサルティング　宮城　政憲

14 インセンティブ報酬の会計処理
あずさ監査法人　三宮　朋広

18 エクイティ型役員報酬の税務処理
KPMG税理士法人　長谷川　大輔

Focus

22 ディスラプション時代に求められるCEOの進化を促すガバナンス態勢
～KPMGグローバルCEO調査2019の結果考察
あずさ監査法人　菅野　香織／橋本　純佳

© 2019 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.

会計・監査／税務 Topic

27 会計・監査
【時価算定基準】求められるのは世界標準の「時価」 — あずさ監査法人　鈴木　和仁

31 会計・監査
会計・監査情報（2019.6–7） — あずさ監査法人　高田　朗／行安　里衣

36 税務
多国籍企業における税務ガバナンス
～税務戦略とTax Control Framework～ — Meijburg & Co（KPMGオランダ）
Vinod Kalloe／河﨑　嘉人

40 税務
税務情報（2019.6–7） — KPMG税理士法人　大島　秀平／
風間　綾／山崎　沙織／内藤　直子

経営 Topic

45 テクノロジー・事業変革
Digital Financeに向けて
ー決算プラットフォームの有効利用 — あずさ監査法人　濵田　克己

49 テクノロジー
重要性が高まる銀行アプリの現状と課題
ーモバイルチャネルによる顧客との価値共創の実現 — KPMGコンサルティング　角坂　晃啓

53 テクノロジー
金融分野のオープンイノベーションとその課題 — KPMGジャパン　保木　健次

57 経営管理
現代労務課題への対応
～内部監査によるアプローチ — KPMGコンサルティング
泉田　理絵／北島　雄

61 M&A・投資戦略
M&A Survey
～M&Aを成功に導くキーファクターと今後の課題に関する実態調査 — KPMG FAS　小笠原　京子

66 ガバナンス・リスク インタビュー
投資家と企業の対話、そして監査人との対話のこれから
～ICGN Disclosure and Transparency Committee議長に聞く — James Andrus氏
KPMGジャパン　高橋　範江／
橋本　純佳

海外 Topic

70 インタビュー
「空のエキスパート×イノベーションの
プロフェッショナル」が語るドローン革命 — KPMG LLP　Lawrence Spinetta

74 インド国家予算案2019
～新生インド 世界第3位の経済大国へ — あずさ監査法人　宮下　準二

78 中国のユニコーン企業への投資の機会と直面する課題 — KPMG中国　岸　皓彦

83 ミャンマーにおける会計年度および税務年度の変更 — KPMGミャンマー　加藤　正一

ご案内

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

© 2019 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.

特集

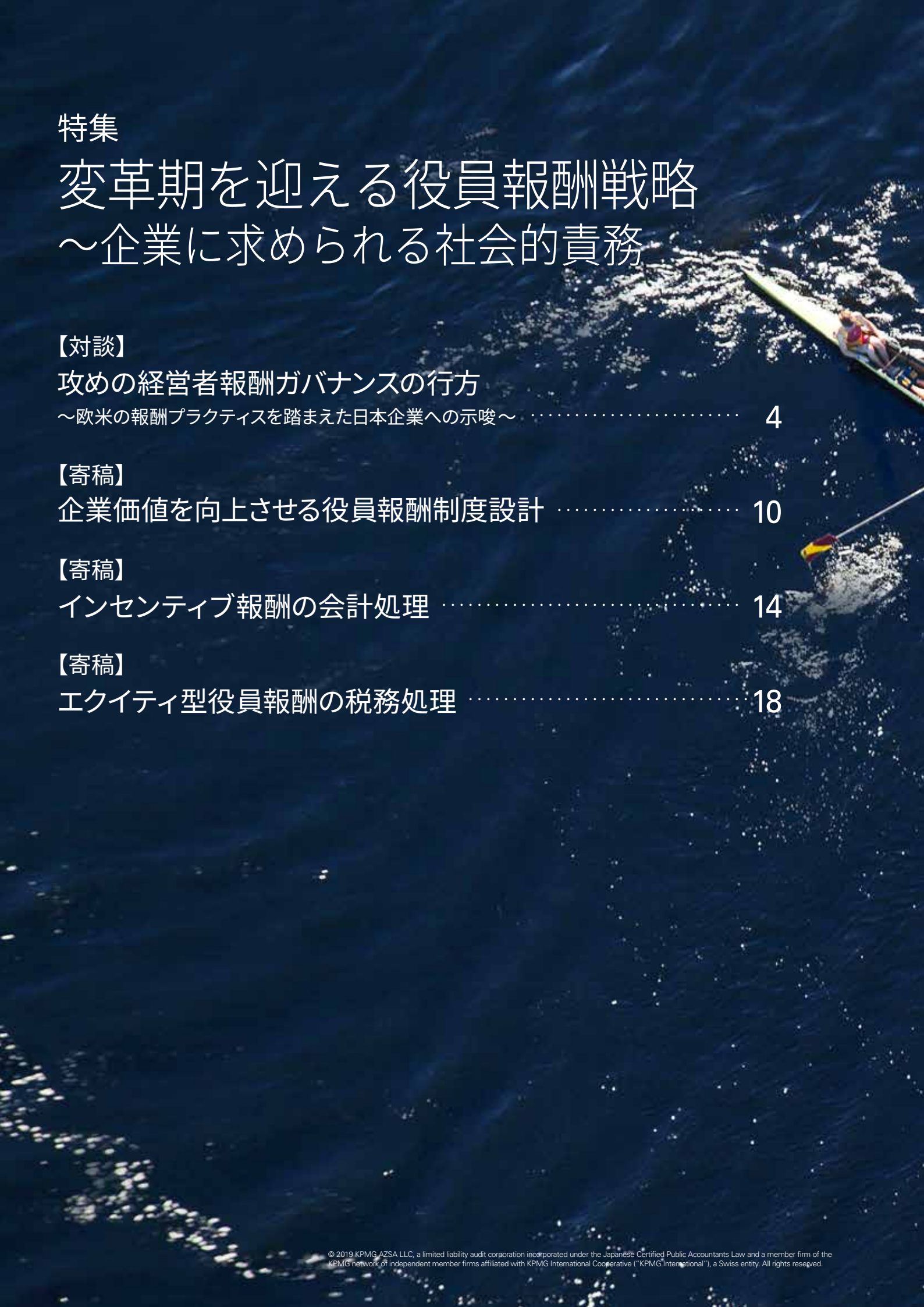
変革期を迎える役員報酬戦略
～企業に求められる社会的責務

【対談】
攻めの経営者報酬ガバナンスの行方
～欧米の報酬プラクティスを踏まえた日本企業への示唆～ …… 4

【寄稿】
企業価値を向上させる役員報酬制度設計 …… 10

【寄稿】
インセンティブ報酬の会計処理 …… 14

【寄稿】
エクイティ型役員報酬の税務処理 …… 18



© 2019 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.

コーポレートガバナンス・コードの改定以降、役員報酬制度が盛んに議論されるようになりました。従来、日本企業の役員報酬決定プロセスはその多くが開示されず、透明性に問題があると指摘されています。一方で、役員報酬に関する投資家や株主に対する説明責任はこれまで以上に重要となり、役員報酬戦略は社会との重要なコミュニケーションツールともなっています。経営の透明化を実現し、持続的な成長を成し遂げるために必要とする役員報酬制度のあるべき姿を、戦略、会計、税務の3つの側面から論じます。

© 2019 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.

対談

攻めの経営者報酬ガバナンスの行方
～欧米の報酬プラクティスを踏まえた日本企業への示唆～

内ヶ﨑　茂 氏

うちがさき　しげる

三菱 UFJ 信託銀行株式会社
HR 戦略コンサルティング室長／プリンシパル

早稲田大学大学院法学研究科修士課程修了、早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了(MBA)。現在、大企業の指名・報酬委員会アドバイザー等のHRガバナンス・コンサルティング業務に携わっている。最近では、経団連のコーポレートガバナンス・コード検討部会に参画するほか、経産省内のコーポレート・ガバナンス・システム研究会においても提言を行う。

主な著書に、『日本経済復活の処方箋　役員報酬改革論〔増補改訂第2版〕』(共著)(商事法務、2018年)、「英国企業の経営者報酬プラクティスの実態と日本企業への示唆」(旬刊 商事法務2202(2019/6/25)号)がある。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

VUCAの時代、日本企業のサステナブル経営をリードする「攻めの経営者報酬ガバナンス」の鍵は、日本型「六方よし」の経営にある。我々のDNAとして、海外の最新ビジネスのプラクティスを取り込み、日本モデルに変革することで、短期間で経済成長を実現したという成功体験がある。今後、日本企業がオリジナルな報酬ポリシーを積極的に開示し、経営者と投資家とのエンゲージメントが加速することが期待されている。
今回は、欧米の報酬プラクティスを踏まえた日本企業の報酬ガバナンスの行方について、三菱UFJ信託銀行の内ヶ﨑茂氏にお話をお伺いする。

日本企業の「経営者報酬」の現状と課題

大池：経営者報酬に関する株主への説明責任が、ますます問われるようになっています。きっかけの1つは、2015年に適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードですが、欧米企業のように株主や投資家にその企業の魅力を伝える手段として、報酬戦略を捉えるようになってきたことが一番大きな要因ではないかと思っています。

内ヶ﨑：令和元年を迎え、ようやく、「経営者報酬はどうあるべきか」という報酬哲学（報酬ポリシー）にわたる議論が始まりました。これまで日本企業では、「経営者報酬としていくら払うのか」という報酬水準を、CEOが単独で密室で決めているケースが多かったのですが、現在は、株主や投資家等との情報の非対称性を埋めるために、ステークホルダーへのアカウンタビリティ（説明責任）を果たすことと、決定プロセスの透明性の確保が求められています。また、欧米企業のpay for performanceのように、中長期の会社業績に連動したインセンティブ報酬の拡充を中心に、報酬ミックスの構造改革も経営課題の1つになっています。

大池：経営者報酬においては、報酬委員会における独立社外取締役の役割が重要になってきます。従来はどちらかというと、お目付役。しかし、昨今は実質性が問われています。独立社外取締役が示唆のある発言をするためには何を知っていなければいけないのか。企業としての仕組みや体制を整える必要性が非常に高まっています。実際は「この人の報酬はいくら」等、すぐにはわからないでしょう。したがって、情報開示がどこまでできるか、これが大変大きなポイントだと思います。

内ヶ﨑：独立社外取締役は、株主や投資家を含む社会の代表として、経営のアドバイザー機能とモニタリング機能を担う役割を期待されており、株主総会での信任を経て任命されています。
「経営者報酬」とは、経営者が経営ビジョンを未来社会に向けてストーリー性をもって語り、社会から信認を得て、リスクテイクした攻めの経営を行うための重要なコミュニケーションツールです。経営者は、独立社外取締役との議論を通じて、多様な社会の価値観を経営に反映させることが肝要です。
世界で200年以上続いている企業の6割が日本企業であると言われているように、日本企業の強みであるサステナブル経営（SDGs経営、六方よし経営）を、投資家のESG投資のフレームワークで如何に語るかが問われています。マイケル・ポーターのCSV（共有価値の創造）ではないですが、今後、日本企業は自社の社会的価値を最大化していくことで、如何にして企業のレゾンデートル（存在価値）を発揮していくのかが、経済的価値の最大化にも繋がると確信しています。たとえば、英国企業のように、独立社外取締役がサステナビリティ委員会を通じて、SDGsへの取組みを主体的にモニタリングする仕組みは、社会の公器である上場企業にとっては使命だと言えるでしょう。

グローバル人財の確保に係る「経営者報酬」の課題

内ヶ﨑：経営者報酬への株主の関心が高まる背景としては、やはり日本企業のグローバル化の進展の影響が大きいと思います。海外の優秀な経営者を採用したり、海外企業買収のPMIとして、優秀な経営人財のアトラクト＆リテイン（獲得と引留め）のためにも、欧米の報酬プラクティスを共通言語として学ぶ必要があります。特に、海外の経営人財を採用するオファーレターでは、現地の報酬プラクティスを踏まえた報酬制度を提示することが必須です。ただし、我々は欧米の30年近い報酬プラクティスの議論を真似るのではなく、たたき台として活用して、日本企業の魂の篭った独自の報酬哲学を持つことが同時に重要です。

大池：2019年の株主総会では「取締役に対する株式報酬決定の件」という議案が目立ちました。自社株を持った経営は株主目線での経営に繋がるとして、上場企業では、6割ほどの企業が過去に何らかの形で株式報酬を導入しています。

内ヶ﨑：欧米の30年間の経営者報酬改革

大池　一弥
おおいけ　かずや
KPMGコンサルティング株式会社
執行役員　パートナー
組織・人財マネジメント領域で 22 年以上の経験を有し、人事制度、経営者報酬設計等を多く手掛ける。近年は AI を活用した人事業務の高度化も支援している。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

の歴史の中で企業が学んだのは、「ピアグループ（比較対象企業群）を作って、ベンチマークをして報酬水準を決めていく」という考え方です。

大池：それは説得力がありますね。

内ヶ崎：たとえば、英国の大手製薬会社GlaxoSmithKlineでは、CEOとCFOは英国の大手会社10社をベンチマークしている一方、CSO（チーフサイエンス・オフィサー）兼R&Dリーダーはグローバル製薬会社11社をベンチマークしています（**図表1**参照）。よく言われることですが、日本と一緒で英国でも米国人の有能な経営人財を招聘する場合には、CEOよりも報酬水準が高くなります。また、経営陣がベンチマーク企業を選定する際には、人財や事業の競合関係を説得力をもって説明する必要があります。

一方、日本企業の報酬額は、社長が10だったら副社長8、専務6、常務4といった具合に、年功序列的な決め方になっていることがまだまだ多いです。今後、日本でも、CEOの報酬水準は同業種や同規模のピアグループとの比較で決まり、C-suite等のTET（トップエグゼクティブ・チーム）メンバーは経営執行チーム内の役割と責任に応じた報酬水準を設定すべきだと思います。

大池：序列という単位だけではなく、CxO（チーフ・オフィサー）別のベンチマーキングもますます重要になってくるということですね。グローバル人財を確保するためには、報酬だけではなく、フリンジ・ベネフィット（福利厚生）も重要です。

内ヶ崎：2019年6月提出の有価証券報告書から、日本でも報酬開示が強化されていますが、今後はフリンジ・ベネフィットも含めたコンペンセーション&ベネフィット（報酬と福利厚生）の開示も、グローバルな潮流を踏まえると議論になってくると思います。

海外の事例を参考にしますと、ベネフィットとしては大きく、ペンション（年金）、インシュアランス（保険）、セキュリティ（安全）、トラフィック（車、航空機）、アドバイザー（法務、税務）等が挙げられます。プロモーション（昇進）や職務内容等も含めたトータルリワード（金銭・非金銭的総報酬）として、経営陣に魅力的なインセンティブ・パッケージを提供することは、会社の成長戦略にとって重要なポイントです。

第2ステージに入り、実質化の鍵はKPIの選び方

大池：昨年（2018年）、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、形式から実質化へと、より実効性の問われるステージに入ったと思います。

内ヶ崎：今までは、業績連動報酬の割合を増やすとか、株主と経営者が同じ船に乗って経営をするセイムボートの考え方で自社株を渡すなど、機関投資家の関心事が、まずはインセンティブ報酬や株式報酬の増加に集中していました。セカンドステージに入り、経営者と機関投資家とのエンゲージメントを強化する観点から、報酬ポリシーや報酬プラクティスの積極的な開示を求める声が強くなっています。また、独立社外取締役中心の報酬委員会での議論を委員長に聞きたいという投資家からの声が出始めており、正に、経営者報酬ガバナンスの実質化の動きが顕在化してきていると思います。

株式報酬の良いところは、株主とのエンゲージメントを図りながら、一緒に長期的な視点で企業価値を上げていくことができる点です。たとえば、サステナブル経営の重要なマテリアルである財務・非財務KPIを設計プランに組み込むことで、経営者と株主が共通言語で対話ができるということです。

大池：従来のものさしは、EPSや売上高といった財務指標が非常に多かったのですが、最近は会社として何を重視するのかといったメッセージに繋がるものをKPIにセットする会社が増えてきています。

内ヶ崎：英国の大手小売会社Tescoの経営者報酬で採用している、「経営目標Big6 KPIs」をご紹介します（**図表2**参照）。同社では、財務KPIに関して、LTI（長期インセンティブ）で相対TSR（株主総利回り）を掲げて、最終的な株主還元としての株価と配当に拘っています。LTIのマイルストーンとしてのSTI（短期インセンティブ）では、グループ売上・利益を活用して、ビジネスのボリュームと稼ぐ力の強化を図っています。STIでは、各経営陣の納得感の醸成という意味で、個人パフォーマンスも評価しています。

次に、非財務KPIですが、LTIという長期的な価値創造の枠組みで構成要素の内、非財務指標が20%も入っています。株主以外の他のステークホルダー価値の最大化の観点から、「サプライヤー」「カスタマー」「エンプロイー」の満足度を向上させるKPIを採用しています。特に興味深いのは、従業員満足度指標として、「Tescoの社員が週末にスーパーマーケットTescoに行って食料品を買いたいと思うか」というアンケート結果を経年比較するKPIを活用していることです。

世の中で最も大切な消費者が従業員だと考えて、その従業員が買い物に行きたいと

図表1　GlaxoSmithKline（報酬水準の決定方法）

CSO（サイエンス） 兼 R&Dリーダー	
グローバル製薬会社（11社）	
フランス • Sanofi スイス • Novartis • Roche Holdings 英国 • AstraZeneca	米国 • AbbVie • Amgen • Bristol-Myers Squibb • Eli Lilly • Johnson & Johnson • Merck & Co. • Pfizer

出典：GlaxoSmithKline Annual Report 2018 より三菱 UFJ 信託銀行株式会社作成

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

思えるお店を作れなければ、自社として成長できないというメッセージを会社の経営ビジョンや成長戦略として社会に発信している、素晴らしい取組み事例だと思います。

大池：KPIの選び方が極めて重要だと感じますね。まだまだそこまで思い切ったことができない企業の方が圧倒的に多いので、これからの1つのモデルとして、今後は確実にトレンドの1つになってくると思います。

経営者が自社株を所有することで、長期的視点に立つ

内ヶ崎：ある機関投資家に「経営者が自社株を持ってくれないと、どれくらい業績が上がると株価が上がるのかをビビッドに感じてもらえない」と言われたことがあります。「1桁の成長だと株価は動かない。2桁成長させて初めて株価が動く。どのくらい成長すると市場のファンダメンタルな動きを超えて、市場が企業を評価するのかということを分かってもらう意味でも、自社株を持ってもらいたい」と言うのです。

そこで、日本の上場企業を対象に、「自社株を持った経営が企業価値にどのように影響しているのか」の実証研究をしてみました。CEOが自社株を多く保有する企業ほど、将来への投資が増えていたのです。将来への投資というのは、人的投資や設備投資、それから事業投資とR&D投資です。そういう将来への投資を増やすことで、中長期的に企業価値も上がっていくという実証結果が出ました。

投資家のショートターミズム（短期志向）の圧力に負けて増配や自社株買いを行うのではなく、将来の投資のために資金を回し、投資の結果として企業価値を上げていく、この好循環は、やはり経営者が自社株を保有する企業ほどうまくいっているという研究成果が出たのです。自社株を保有することは企業価値を上げるうえでも、絶対にプラスに働いていると思います。

大池：正に、セイムボートですね。株式報酬は毎年渡すよりも、ある程度の譲渡制限期間を設けた方が、長期で持つという観点でいうと、より効果が出るのでしょうか。

内ヶ崎：英国では昨年（2018年）、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、LTIは5年間のベスティング期間（権利確定期間）を設けるという原則ができました。

大池：原則になったのですね。

内ヶ崎：日本は、たとえば3年後の中期経営計画の達成度に応じて自社株を渡すことが多いです。しかし、英国の場合は3年後に渡した後、さらに2年の譲渡制限を付けて、「LTIは5年間で設計すべき」という原則が導入されました。より中長期的な経営をしていくためには、中長期の戦略に基づいて投資とリスクの管理をして欲しいといった考え方です。

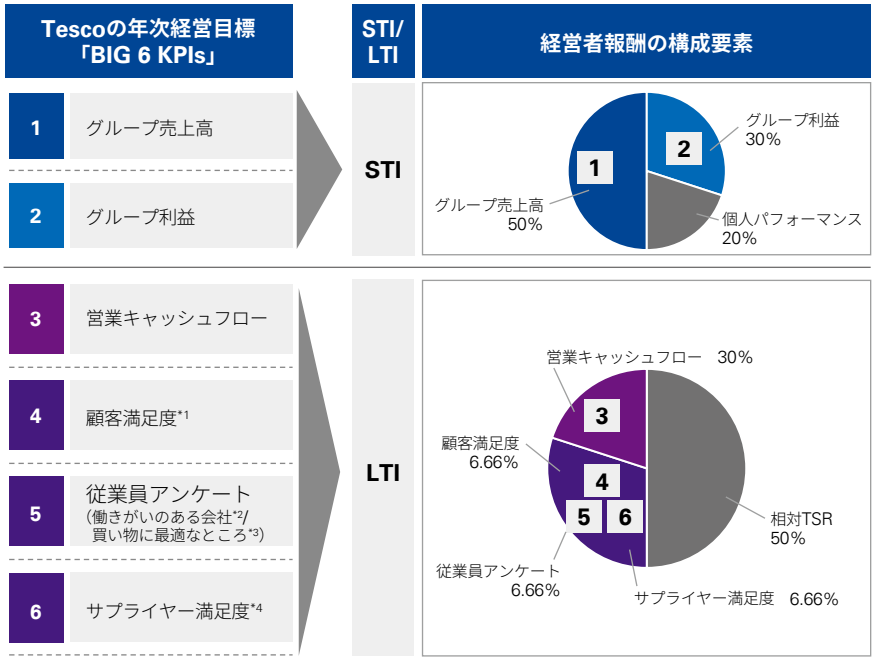
大池：日本の場合は、基本報酬のシェアが大きいため、LTIと言っても、全体からするとほんの数%程度です。中長期の投資戦略を意識付けさせることは難しい気もしますが、やはりその差は非常に大きいですね。

「経営者報酬」は、社会から信任を得て経営する決意表明

内ヶ崎：日本の多くの経営者は、「お金のために経営しているわけではない」、「報酬をインセンティブとは思ってない」と話します。一方で、投資家は、「インセンティブと思ってもらわないと困る。インセンティブとして機能発揮できる制度が必要」と意見します。やはり中長期的に企業を成長させる、さらに言えば、企業のサステナブル経営をリードしていくのがCEOや経営陣の役割で、そのためには企業の長期的な成長に繋がるインセンティブ機能を発揮する報酬制度にして欲しいとの意見です。経営者は、株主総会で信任を受けて経営を行います。また、株主の先には投資家や社会があります。社会から信任を得て経営をしていくのが、上場企業としてあるべき姿ではないでしょうか。その信任を得る

図表2　Tesco（STI・LTI報酬制度のKPI）

Tescoは、年次経営目標の「Big 6 KPIs」に直接連動した評価指標に沿ってSTIとLTIの一部の報酬額を定めている



*1 Tescoを買い物する場所として推奨すると回答した顧客の割合　*2 Tesco を働きがいのある職場と回答した従業員の割合　*3 Tesco を買い物する場所として推奨すると回答した従業員の割合　*4 満足度 10 点中 7 点以上のスコアをつけたサプライヤーの割合

出典：Tesco Annual Report and Financial Statements 2017より三菱UFJ信託銀行株式会社作成

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

手続が経営者報酬なのです。

「私は今後5年間で、会社のビジョナリー経営を通じて、会社が目指すべきコーポレートカルチャーを創造し、リーダーシップを発揮して、持続的に企業価値を上げます」、そういったCEOの決意表明が経営者報酬だと考えています。

経営者のビジョンや持続的な企業価値向上に対する覚悟、さらには、ビジネスのオポチュニティとリスクのバランスの中で、CEOとして、どういった時間軸で投資を決定していくのか、どういった事業ポートフォリオに傾けていくのかという経営判断を、シンプルでクリアに社会に伝わるような報酬プラクティスを策定していくことが、経営者には課されていると思います。

退任した後もクローバックで「経営者報酬を返還させる」

内ヶ﨑：中長期的に成長するための、もう1つの重要なポイントは、どれだけリスクテイクをするかという考え方です。リスクとリターンは、やはり対の考え方です。過度なリスクテイクにならないように、今は、クローバック（報酬の返還）やマルス（権利の没収）に関する議論が盛んに行われています。

経営者の退任後、たとえば粉飾決算が事後的に見つかった場合で、報酬額が発覚前のEBITDAや営業利益に基づいて算定されていた場合には、貰いすぎた部分は返還すべきでしょう。今年の株主総会でもクローバックに関する株主提案への賛成票が多く集まりました。

大池：それは、海外でのいわゆる「貰い逃げ」経営者が結構いたというのも、事実として大きいのでしょうか。

内ヶ﨑：そうですね。クローバックやマルスの議論で私が着目している点があります。不正行為や粉飾決算の発覚時に報酬の一部を返還するのは分かりやすいのですが、「風評被害」があった場合の扱いの判断は難しいところです。企業としてのレピュテーション（評判）を損ねることは企業価値に大きな影響を与えることから、たとえば、「経営者がハラスメント等でメディアで炎上した場合には、会社に風評被害を及ぼした経営者は報酬を返還しなければならない」と考えられます。報酬委員会で独立社外取締役を中心に扱いを審議した後、経営者に返還させるという流れになります。実際の判断は、訴訟リスク等を考えると難しいと思いますが。

大池：経営者自身だけでなく管轄部門が起こした不祥事についても管理責任の観点から経営者報酬を返還させるという事例もありますし、経営者として任期中の責務をどこまで負うのか、判断が難しいですね。

報酬委員会の活動自体の変化

内ヶ﨑：昨年の英国におけるコーポレートガバナンス・コード改訂において、コーポレートカルチャーを踏まえた企業の経営戦略、事業戦略、およびガバナンス体制の構築が示されたことから、コーポレートカルチャーに注目が集まっています。ピーター・ドラッカーの「企業文化は戦略に勝る」という名言を思い出しました。

企業価値の源泉の80～90%は、インタンジブル（無形資産）なものに影響されていると言われている中で、その半分以上がコーポレートカルチャーだとされています。コーポレートカルチャーをガバナンスの中にどう落とし込んでいくのかといった仕組みを考えたときにも、報酬ガバナンスの強化というのは、非常に重要だと思っています。

大池：そういう意味では、報酬委員会の活動自体も徐々に変わってきているところがあるということですね。

内ヶ﨑：そうですね。企業のサステナブル経営のエコシステムとしてガバナンスが機能するためには、コーポレートカルチャーが機能しているかが重要ですね。日本では歴史のある企業が多いので、創業理念等残すべき企業文化と、大企業病等変えるべき企業文化があると思います。

私が報酬ガバナンスの強化というところで着目している点は、まず、日本のコーポレートガバナンス・コードにもあるように、独立社外取締役中心の報酬委員会を作っていくということです。これは、報酬委員会の委員長が独立社外取締役で、メンバーも過半数が独立社外取締役で構成されることが必須です。独立社外取締役という社会の目がザ・ボード（取締役会）を通じて、よりよい企業文化を創造するという意味でも、外部の視点で報酬ガバナンスを効かせるべきだと思います。

もう1つは、自社株を保有したセイムボート経営を行うためには、自社株の取得・保有ガイドラインの整備が課題です。米国大企業では基本報酬の5～7倍、英国大企業では3～5倍くらいの自社株を持って、CEOが経営をするといった自主ルールをガイドラインに定めている企業が多いです。

3つ目は、クローバックやマルスです。過度なリスクテイクを促さない制度設計のためにも必要です。

さらに、4つ目を挙げるとすれば、経営者報酬の個別開示です。日本の場合、会計上、年間1億円以上の経営者報酬を受け取る方に限り有価証券報告書でガラス張りに開示するというルールですが、独立社外取締役の報酬も含めて、個別開示が進んでいくと、経営の規律付けがさらに適正化していくと思っています。特に、独立社外取締役のリテラシーも問われている中で、各独立社外取締役の役割と責任の増加に応じて報酬や手当も増加させるべきであり、その意味で個別開示はしていくべきでしょう。また、個別報酬額の事後開示に関する株主提案も増加し、株主提案への賛成率も年々上がっています。

報酬ガバナンス改革は、経営者が避けては通れないテーマになってきました。

大池：「額」の開示だけではなく、どんな過程を経て、いくらに決まったのかという透明性への期待も大きいですね。また、独立社外取締役の経験値や、期待しているところも、もう少しオープンになった方が良いのではないでしょうか。

内ヶ﨑：米国も英国も、ザ・ボード（取締役

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

会）は独立社外取締役が中心で、大企業ではCEOとCFOがボードメンバー（取締役）を兼務している企業が多いです。一人ひとりのボードメンバーのロール&レスポンシビリティ（役割と責任）のスキルマトリックスを作り、それぞれのバックグラウンドやスキルを明確にしていくことで、ザ・ボードを1つのチームとして捉え、社会からの信任を得ながら経営をしていくという意味で、独立社外取締役の責任は重大です。正に、企業のサステナブル経営のステアリングを握っているのが、NED（非業務執行役員）だと言えます。

社会に対する公約としての「経営者報酬」

内ヶ﨑：機関投資家と話すと、「日本の経営者は月次だとか四半期、1年という短期の財務的な内容ばかり説明するので、そこに議論が集中してしまう」と言います。一方、経営者に聞くと、「機関投資家は目先の数字しか聞いてくれない」と、お互いに近視眼的な行動を指摘しています。だからこそ、経営者と機関投資家の議論のアジェンダをしっかりとセットしてあげることが重要になります。

そのアジェンダが「経営者報酬」なのです。経営者報酬のポリシーや制度設計、LTIのKPIを通じて中長期的な目線での企業の成長に向けた対話をするコミュニケーションツールを用意することで、議論がより生産的になっていくと考えられます。

なお、欧米のエクセレントカンパニーでは、長期視点の経営者報酬制度に構造改革を行い、短期的な利益予想や業績結果の公表を止める企業も出てきています。

最近、欧米では経営者と議論したいアジェンダとして、エンゲージメント・ポリシーを事前に開示している機関投資家が増えています。特に、従業員処遇や労働環境等への投資家の関心が高まっていることもあり、欧米では、従業員エンゲージメントをインセンティブ報酬のKPIにする企業が増加しています。このような取組みは、インベストメントチェーン（ESG投資）、世界のSDGsの流れ、格差社会等の社会的背景、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コード等の政府の働きかけ、グローバルなNGO活動等のムーブメントが相まって動きが加速しています。

大池：日本人の良いところなのかもしれませんが、日本の経営者は報酬額に関して謙遜する方が多いです。「貰いすぎではないか」とか、「他の経営陣とのバランスを考えると自分はこんなに貰わない方が良い」等、謙虚なのは良いのですが、それではいつまで経っても欧米との差が縮まりません。もう少しポジティブな意味で、受け取るにふさわしいことを発信すべきです。

先ほど内ヶ﨑さんがおっしゃったような「自社をこうしていきたい。よって、こういう報酬が企業ビジョンの実現を後押しする」というくらいの気持ちでアピールすると、日本企業はもっと成長していけると思います。

内ヶ﨑：そうですね。経営者報酬は企業の社会的な責任を映し出す鏡なので、企業の社会的な使命に応じた報酬を、日本の経営者にも受け取ってもらいたいですね。

最後になりますが、欧米のCEOと比較して、日本のCEOの任期は4年間等短い企業が多く、かつ、インセンティブプランが単年度のボーナス中心であることから、海外の機関投資家から見ると、やはり「事なかれ主義で、自分の任期中はリスクテイクをして積極的な投資をするよりも、自分の任期の4年間は平穏に務め、次の経営者にバトンを渡すことを正当化している」というような懸念を持たれていると思います。そのような言われのない懸念を抱かせないためにも、「経営者が経営者たるにふさわしい活動を行っている」ことの証跡としても、グローバルベースでの経営者報酬ガバナンスの仕組みが必要です。

これは私の造語ですが、個人的にCEOを「Culture Employee Organization」と訳していて、「人と組織を開発して、企業文化を創造する」ことがCEOの仕事だと思っています。「私はこういったビジョンに基づいて、ミッションを果たし、会社のバリューを高めていく」、そのための経営者の社会に対する公約が「経営者報酬」です。経営者としての報酬ポリシーを示さないということは、社会に対して公約しないということです。こうしたリーダーシップが、これからの日本の経営者には問われていると思います。

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ジャパン
marketing@jp.kpmg.com

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

企業価値を向上させる役員報酬制度設計

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター　宮城　政憲

2018年のコーポレートガバナンス・コード（CGC）改訂に伴い、上場会社に対して、企業の透明性を目的とした開示に関する方針が強化されました。役員の責務が明確にされるなか、役員報酬に関しては株主への説明責任を果たせるような支給水準、業績連動、支給項目、報酬の決定プロセスであることが求められています。
本稿では、これらのなかでも特に重視されている報酬の決定プロセスと中長期等の業績に連動したインセンティブ導入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。

宮城　政憲
みやぎ　まさのり

point 1

役員の説明責任強化

企業経営において株主保護の観点が強化され、経営の透明性、役員の説明責任が強化される。

point 2

任意の報酬委員会の設置

任意の報酬委員会の設置により、役員報酬決定プロセスの透明性を高める。

point 3

業績連動の役員報酬制度

業績に連動したインセンティブ報酬の導入を促進し、株主の理解を得る。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

I. 変わる日本企業の役員報酬制度

日本企業の役員報酬制度は、ここ10年ほどで大きく変化しました。まず2006年の会社法の施行により、会社の種類、会社の機関設計、取締役の役割等が大きく変化しました。続く2015年には、政府による新成長戦略の一環として、上場会社に対してコーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」という）の適用が始まりました。

CGCの基本原則は、「株主の権利・平等性の確保」「株主以外のステークホルダー（利害関係者）との適切な協働」「適切な情報開示と透明性の確保」「取締役会等の責務」、そして「株主との対話」の5つです。また、取締役会については、独立社外取締役を2名以上置き、社内の利害関係者のみではなく、社外の知見を積極的に取り入れる必要があるとされています。さらに、グローバルに事業を展開する企業では、取締役会の3分の1以上を独立社外取締役として設置するよう推奨する等、株主を主としたステークホルダーに対して透明性が高く、合理的で公正なコーポレートガバナンス（企業統治）が求められることになりました。

これらの目指すところは、取締役中心である従来の日本型企業経営から脱却し、グローバルな事業展開における競争下において成長するという、海外の投資家や機関投資家からの資金を集めることのできる企業に変化させることです。また、そうした変化をリードする役員についても同様に、役割のみならず役員報酬制度にも、その形態、意義、支給決定プロセスに至るまでの変化が求められています。

II. CGCの求める役員報酬制度とは

1. 日本企業における取締役の責務

2006年の会社法施行以前では、役員（取締役）は従業員からの昇格者が多数を占めており、現在のように「プロ経営者」といわれる人材が外部から招聘されることは少ない状況でした。すなわち、ひと昔前の役員は、「従業員としての出世の最高位」と捉えられていることが一般的であり、たとえ取締役であっても、社長をはじめとする上位役員の部下として扱われ、株主から会社経営を委任されるという意識は、現在よりも希薄であったと考えられます。

しかし、会社法の導入により、取締役とは株主からその経営を任されている者であり、その責務は株主およびステークホルダーのために会社の重要な意思決定を行い、業務執行者（執行役、執行役員等）の管理監督を担うことであることが再認識されました。すなわち、①会社は役員のものではなく株主のものであること、②役員は株主から会社の運営を託された者であること、が改めて定義されたことになります（**図表1**参照）。

図表1　代表的な役員の種類

	役割	法的な取扱い	税法上の区分
取締役	株主総会において選任される会社の業務執行に関する意思決定や監督を行う者	会社法上の役員	役員として取扱い
執行役	委員会設置会社において取締役会にて選任される業務執行の機関	会社法上の役員	役員として取扱い
執行役員	取締役会等で選任される、取締役から業務執行の権限を与えられた者、従業員身分を有する者	会社内外の敬称（法的制約なし）	条件に応じて役員として取扱い

出典：KPMG 作成

2. CGCの役員報酬に関するメッセージ

CGCは、株主を主としたステークホルダーの意向に沿った企業経営に向かうための指針であると言えます。そのため、株主より企業経営を委任されている取締役を中心とした各種役員の役割についても変革する必要があります。

具体的には、「ビジネスにおけるチャンスとリスクを正確に予見して、事業戦略を立案遂行すること」「利益を生み出し株主に還元すること」「必要な投資を必要なタイミングで行い、中長期的な企業価値を高めること」「事業の遂行においてコンプライアンスを遵守し、透明性が高く、ステークホルダーと対話を行い、誠実で信頼される企業体を作り上げること」「これらの実効性に対してコミットすること」が役員の責務となりました。

3. CGCの基本原則

CGCの「コーポレートガバナンス」とは、直訳すれば「企業統治」を意味し、企業のモニタリングシステムということになります。コーポレートガバナンスは企業運営における違法行為を抑止する効果があり、株主等ステークホルダーと企業との信頼関係の構築にも繋がります。コーポレートガバナンスに誠実に取り組むことは、グローバルにおいては個人投資家や機関投資家の信頼を得ることに繋がり、企業経営を継続的、持続的なものとする手段になると考えられています。

「コーポレートガバナンス・コード」は主に、「基本原則」「原則」「補充原則」の3部で構成されています。前述した5つの「基本原則」はCGCの骨格をなすものであり、CGCの理念にあたります。そして、「原則」は基本原則の詳細な内容、「補充原則」は企業として取り組む具体的な手続きとなっています。ここでは、基本原則を中心に、CGCが上場会社に何を求めているのかを簡単に解説します。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

【基本原則1】株主の権利と平等性の確保

上場会社には、株主を主とした多様なステークホルダーがあり、これらステークホルダーとの適切な関係構築が企業の継続性、持続性の基盤となるという考え方があります。企業にとっては、資本提供者である株主が重要であり、特に上場会社では、その株主の権利を確保しながら持続的な成長に取り組むことが役員の責務であるとされています。株主との関係性の強化が、グローバルな投資家からの資本提供を受けることに繋がるとも言えます。

【基本原則2】株主以外のステークホルダーとの適切な協働

ステークホルダーと適切に協働しながら、企業としての持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を達成することを定めています。また、グローバルにおける社会問題や環境問題等に対する関心の高まりを踏まえ、それらの問題への積極的・能動的な対応を行うことで、社会というステークホルダーにも配慮する企業風土の醸成に向けた取組みが求められています。

【基本原則3】適切な情報開示と透明性の確保

上場会社にはさまざまな情報を開示することが求められています。しかし、法令に基づく適時開示はもとより、定性的な説明等のいわゆる非財務情報を巡っては、往々にしてその開示される情報が具体性を欠き、投資判断の価値に乏しいものとなっていました。取締役会は、こうした開示・提供される情報が投資家等に有益なものとなるように積極的に取り組み、企業と投資家の積極的な対話を進める必要があります。

【基本原則4】取締役会等の責務

上場会社の取締役会には、そもそも透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促すことが求められています。しかし諸事情により、その意思決定によって会社が損害を被るケースもあります。そのようなケースでは、役員等が損害賠償等の責任を負うか否かの判断が必要となり、その判断には経営層の意思決定過程の合理性が重要な基準となります。本原則は、当該意思決定過程の合理性を担保することに寄与すると考えられる内容となっており、上場会社の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促す効果を持つことが期待されます。

【基本原則5】株主との対話

機関投資家は「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》」[1]の策定を受け、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な対話を行うことが求められています。一方、上場会社は株主と話し合い、具体的な経営戦略や経営計画等に対する理解を得るとともに、懸念があれば適切に対応を講じる必要があります。これは、経営の正統性の基盤を強化し、持続的な成長に向けた取組みに邁進するうえできわめて有益なことです。また、上場会社の役員が株主からの意見に耳を傾けることは、資本提供者からの経営分析や意見を収集し、持続的な成長に向けた健全な企業家精神を喚起する機会を得る、ということに繋がります。

4. CGC適用における役員報酬制度対応の留意点

CGCの適用によって、特に上場会社の役員（経営層）には、取締役会としてあるべき機能、役割、責務が定められ、企業経営の透明性や公平性、中長期的な企業価値向上等の目指すべきゴールが明確にされました。同時に、役員が株主に対してコミットメントしなければならない事項も明確となり、当然その過程も含めた結果の開示および説明責任が求められます。

これにより、その報酬についても単に委任契約の対価である報酬水準の論点だけでなく、役員報酬制度そのものが、株主等への説明責任を果たせるものとなっているか、役員の動機付けになっているか、中長期的な企業価値向上、「攻めの経営」に資する報酬となっているか等、制度の在り方そのものに、変化が求められています。

III. 適切な役員報酬制度は企業価値を向上させる

1. 任意の報酬委員会の設置

図表2はCGCにおける役員報酬に関する内容を定めた原則です。このなかではまず、役員報酬決定プロセスにおいては、上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合は、その決定にあたって任意の報酬委員会を設置することが求められています。

これまで日本企業の役員報酬の決定は、取締役会に一任されるケースが多く見られました。報酬総額は株主総会の決議を得るものの、それ以降の配分は取締役会の決議事項であり、取締役会においても代表取締役に一任されます。つまり、実質的に代表取締役社長等がその他の取締役の月額報酬、賞与の分配を決定していたのです。しかも、報酬決定要素はブラックボックス化されており、報酬額のみならず、経営計画に対する役員のコミット感やモチベーション等に不透明さを招いていました。これでは、株主に対して独立性、客観性のある説明責任を果たしているとは言えません。それを改善するためにも、指名委員会等設置会社の形態でなくとも、任意の報酬委員会を設置し、役員報酬決定プロセスに関する透明性

1 「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》」（金融庁　2019年5月改訂）

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

を担保したうえで開示できる内容にすることが求められます。

図表2　CGCにおける役員報酬に関する定め

（補充原則10－①）
上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、例えば、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会を設置することなどにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

【役員報酬に関する原則】
- 役員報酬の方針とそのプロセスの開示（原則3－1）
- 中長期的な会社の業績とそれに連動した報酬と現金報酬と自社株報酬の割合
  （補充原則4－2　①）

出典：KPMG 作成

2. 業績に連動した報酬

CGCでは、中長期的な企業業績を踏まえた役員報酬を設定することを定めています。従来の日本企業の役員報酬は固定報酬が大きな水準を占めており、企業業績の変動があまり反映されていませんでした。それが、株主の理解の得られない大きな要因となっています。今後は、**図表3**にある報酬の種類をバランスよく組み合わせ、企業業績を反映した役員報酬を設定する必要があるでしょう。

図表3　役員報酬の種類

報酬の種類		概要	支給形態
固定報酬（基本報酬）		定期同額で支払われる月額報酬が一般的基本報酬と同義、主に生活給の要素が強い	現金による固定報酬
利益連動報酬	年次インセンティブ報酬（Short Term Incentive）	年度ごとの業績指標に応じて支給される報酬	現金、株式による変動報酬
	中長期インセンティブ報酬（Long Term Incentive）	3年から5年の業績指標に応じて支給される報酬。勤続等に応じた退職慰労金も含まれる	現金、株式による変動報酬
福利厚生等（Benefit）		役員持株会、健康保険、社有車、社宅等の非金銭報酬等が中心	金銭、非金銭による報酬

出典：KPMG 作成

（1）固定報酬（基本報酬）

固定報酬（基本報酬）は、ほとんどの企業で、すべての役員に支給されていると考えられる報酬の基礎的なものであり、定期同額の原則で支給されています。日本企業の役員報酬は、固定報酬の占める割合が、海外と比較して高くなっています。したがって、この割合をインセンティブに移行してくことが今後のポイントと言えます。

（2）年次インセンティブ報酬（Short Term Incentive）

年次インセンティブ報酬とは主に、業績連動の指標として測る期間がおおむね1年以内のものを指し、通常、年度ごとに業績指標を設定し、その達成度合い等に応じて報酬を支給するものです。年次インセンティブ報酬の支給方法は、業績に応じて支給額が0円～月額の固定報酬の数倍となるような業績連動性の強い報酬と、一定の固定報酬（役員の役位ごとに設定されているもの）と業績連動報酬がミックスされている業績連動性の弱い報酬に区分されます。最近ではCGCの影響もあり、年次インセンティブ報酬を取り入れている企業は、業績連動性の強い報酬を選択することが増えてきたように思えます。

（3）中長期インセンティブ報酬（Long Term Incentive）

中長期インセンティブ報酬は、おおむね3年から5年程度の業績等に応じて支給されることが多く、株式または現金で支給されます。特に、中長期インセンティブ報酬に株式が用いられる理由は、CGCで求められていることのみならず、中長期的な企業価値の向上において、特に上場会社では株価を指標とするためです。一方で、日本の株式市場における株価は企業業績を反映していない外部要因に強く影響を受けることがあり、株式報酬は役員の中長期インセンティブ報酬にはそぐわないという議論もあります。

しかし、先に述べたように、日本企業の役員報酬は海外の企業に比べて固定報酬の割合が高く、企業業績がどのように変動しても株主から企業運営を委任されている役員の報酬が常に一定となる矛盾した状況にあります。株主の理解を得るためにも、業績に連動した株式報酬の導入は進めていくべきと考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター　宮城　政憲
TEL：03 -3548-5111（代表電話）
masanori.miyagi@jp.kpmg.com

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

インセンティブ報酬の会計処理

有限責任 あずさ監査法人
会計プラクティス部
シニアマネジャー　三宮　朋広

2019年（令和元年）5月27日に日本公認会計士協会から、会計制度委員会研究報告第15号「インセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告」（以下「研究報告」という）が公表されました。インセンティブ報酬のなかには、会計基準が定まっていないスキームもあり、これらは現行の会計基準のもとで会計処理の検討を行うことになりますが、研究報告で示された考え方も参考にすることが考えられます。
本稿は、役員等に対してインセンティブ報酬を導入している場合の会計処理の論点について解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

三宮　朋広
さんのみや　ともひろ

point 1

会計処理の検討

会計基準が定まっていないインセンティブ報酬は、現行の会計基準のもとで適切な会計処理を検討する。

point 2

費用の測定

一般に報酬の対価として交付する資産に基づいて費用総額を測定する。

point 3

費用の認識

インセンティブ報酬の実態を分析し、サービス提供期間に基づいて費用を認識する。

point 4

報酬費用の相手勘定

報酬の対価として交付する資産と交付されるタイミングに基づき、報酬費用の相手勘定は負債か純資産（資本）か決定される。

© 2019 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.

I. インセンティブ報酬の類型と関連する会計基準

いわゆるインセンティブ報酬とは、株価や業績に連動して支払われる株式数又は報酬額が決定される報酬であり、役員等に対して株価上昇や業績向上へのインセンティブを付与する性格を有しているとされています。インセンティブ報酬は、交付する資産によって、**図表1**のように分類することができます。

これらのうち、企業会計基準委員会（ASBJ）が公表する企業会計基準等において会計処理が明らかにされているものは、業績連動型ストック・オプション（無償発行のもの）、株式報酬型ストック・オプション（いわゆる1円ストック・オプション）、権利確定条件付き有償新株予約権及び（従業員向けの）株式交付信託です。したがって、それら以外のインセンティブ報酬の会計処理については、現行の会計基準等に基づき検討することになります。

II. インセンティブ報酬における会計上の論点

金銭による固定報酬と異なり、インセンティブ報酬はその金額の算定基礎が複数年度の期間にわたる株価や業績であったり、交付する資産が新株予約権や株式であったりすることから、会計上、種々の論点が生じることになります。これらは報酬として計上される費用の認識と測定の論点に関連し、後者は報酬費用の相手勘定を負債と純資産（資本）のどちらに計上するかという論点にも関連します。

1. 費用化の総額（測定）

企業会計原則第二一Aにおいて、「すべての費用及び収益は、その支出及び収入に基づいて計上し、その発生した期間に正しく割当てられるように処理しなければならない」とあり、役務の提供を受けた場合、その費用は現金支出額によって測定されます。

しかしながら、インセンティブ報酬のうち、「自社株式オプション型報酬」や「自社株型報酬」は、新株予約権や株式が交付されるものであり、現金支出を伴いません。このように、現金支出額で費用計上額を測定できない場合には、「提供されるサービス」と「対価としての財貨」が等価で交換されていることを前提に、両者のうち、いずれかより高い信頼性をもって測定可能な額に基づいて費用計上額を測定することが考えられます。企業が取得するものが従業員等から提供されるサービスである場合、一般には当該サービスを信頼性をもって測定することができないことから、その金額は付与された新株予約権や株式の価値で算定することになります。

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・オプション会計基準」という）では、このような考え方から、報酬費用の計上額をストック・オプションの公正な評価額に基づいて算定するとされています（ストック・オプション会計基準第5項）。

ここで、報酬費用の測定に際して、新株予約権や株式のいつの時点の時価を用いるか、という論点が生じます。この点、考えられる選択肢として、「付与日」「勤務日」「権利確定日」「勤務終了日」「行使日」などがありますが、ストック・オプション会計基準では、付与日現在のストック・オプションの公正な評価単価で算定し、条件変更の場合を除き、その後は見直さないとしています（ストック・オプ

図表1　インセンティブ報酬の類型

交付	報酬の種類	概要
新株予約権	業績連動型ストック・オプション（無償発行のもの）	業績条件を付し、株価上昇のみならず、業績向上へのインセンティブも付した形のストック・オプション制度
	株式報酬型ストック・オプション	権利行使価格を1円に設定した株式報酬型のストック・オプション制度
	権利確定条件付き有償新株予約権（有償ストック・オプション）	企業がその従業員等に対して権利確定条件（業績条件など）が付されている新株予約権（ストック・オプション）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報酬制度
株式	株式交付信託	自社の株式を受け取ることができる権利（受給権）を付与された役員等に、信託を通じて自社の株式を交付する株式報酬制度
	事前交付型譲渡制限付株式（リストリクテッド・ストック）	譲渡制限を付した株式を事前に交付し、勤務に応じて当該制限を解除する形態の株式報酬制度
	初年度発行型（事前交付型）パフォーマンス・シェア	中長期的な一定の業績等条件の達成によって譲渡制限が解除される譲渡制限付株式を、対象期間の開始時に交付する形態の株式報酬制度
	業績連動発行型（事後交付型）パフォーマンス・シェア（パフォーマンス・シェア・ユニット）	中長期的な一定の業績等条件を達成した段階で報酬としての株式が交付されるような株式報酬制度
金銭	パフォーマンス・キャッシュ	一定の業績等条件を達成することで報酬額が決定する現金報酬制度
	ファントム・ストック	仮想的に株式を付与し、その配当受領権や株式の値上がり益を事後的に現金で受領する報酬制度
	SAR（株式増価受益権。ストック・アプリシエーション・ライト）	仮想行使価格と報酬算定時の株価との差額を現金で受領できる報酬制度

出典：研究報告より筆者作成　■：現行の会計基準で会計処理が明らかになっているもの　□：現行の会計基準に基づいて会計処理を検討するもの

© 2019 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.

ション会計基準第6項（1））。研究報告でも、費用計上額に焦点を当てた検討、発行されるオプション又は株式に焦点を当てた検討から、「自社株式オプション型報酬」や「自社株型報酬」の時価測定の時点は付与日（契約締結日）とされています。

一方、「株価連動型金銭報酬」の場合は、その報酬は現金で支払われることから、その支出額を合理的に見積もって負債（引当金）として計上することになります。研究報告では、株価連動型金銭報酬に係る引当金の計上額は、単価（期末）×仮想交付株式数（見込）×（既経過月数÷総月数）によって算定するとされています。

2. 費用化の期間（認識）

前述の企業会計原則第二一Aに記載のとおり、企業が役務の提供を受けた場合、発生主義により費用を認識します。通常の金銭による固定報酬であれば、ある月の勤務に対して支払われる給与は、規程等に基づき計算され費用計上されます。一方、インセンティブ報酬の場合は、「提供されるサービス」が複数年度にわたることが多く、費用化の期間を検討する必要があります。

ストック・オプション会計基準では、ストック・オプションの公正な評価額のうち、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発生したと認められる額を各事業年度（会計期間）に費用計上することとされています。ここで対象勤務期間とは、「ストック・オプションと報酬関係にあるサービスの提供期間であり、付与日から権利確定日までの期間をいう」とされています（ストック・オプション会計基準第2項（9））。

ストック・オプション以外のインセンティブ報酬についても、サービス提供期間に基づいて費用化する点は変わらないと考えられます。ただし、さまざまなスキームが存在することから、その実態を適切に分析する必要があり、必ずしも規程上ないし契約上の名目的なサービス提供期間を単純に費用化の期間とするとは限りません。たとえば、譲渡制限付株式を用いたスキームでは、譲渡制限期間も判断の1つの要素となりえますが、業績評価期間、権利不確定（事前交付型における無償譲受を含む）の条件や役員を対象とする場合にはその任期とすることも考えられます。

3. 相手勘定の計上区分

相手勘定の計上区分は、支払いの対価が現金ではなく、新株予約権や株式であることに起因する論点になります。したがって、検討にあたっては、交付する資産が何かがポイントになります。

一般的に、負債は、「過去の取引又は事象の結果として、報告主体の資産やサービス等の経済的資源を放棄したり引渡したりする義務」とされ（企業会計基準第5号「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」（以下「純資産の部会計基準」という）第19項）、純資産は、資産と負債の差額とされています。

また、新株予約権は、「将来、権利行使され払込資本となる可能性がある一方、失効して払込資本とはならない可能性もある」ことから、その性格が確定していません。しかしながら、新株予約権は返済義務のある負債ではないことから、純資産の部に記載することとされており（純資産の部会計基準第22項（1））、「自社株式オプション型報酬」の場合の報酬費用の相手勘定は新株予約権として純資産の区分に計上されます。

事前交付型の株式報酬では、対象となる役員等へ金銭債権等を付与し、役員等が当該金銭債権等を現物出資として払い込み、株式を発行するという手続きが制度制定の当初に行われます。役員等による金銭債権等の現物出資は、株主との直接的な取引と考えられることから、貸借対照表の貸方項目の区分は、株主資本になると考えられます。

事後交付型の株式報酬は、初年度（スキーム導入時）に対象となる役員等への金銭債権等の付与の決議を行い、一定の業績等連動期間後に付与された金銭債権等が現物出資財産として払い込まれ、株式が発行されます。現行の会計基準のもとでは、役員等への金銭債権等の付与の決議時点では、株式や新株予約権の発行がなく、また、何らかの義務が生じている状況にもないことから、会計処理は行わず、業績等連動期間の各期末日に負債（引当金）を計上することが考えられます。

事後交付型の株式報酬は、企業が一定の条件を満たすサービスの提供を期待して、企業と役員等との間にいわば条件付きの契約が締結されていると考えられる点において、自社株式オプション型報酬と類似しています。しかしながら、純資産の部の表示項目が限定列挙とされている点（純資産の部会計基準第7項）から、報酬費用の相手勘定は負債になると考えられます。この考え方に基づくと、ストック・オプションや事前交付型と事後交付型では、報酬費用の相手勘定の計上区分が異なることになります。また引当金は期末ごとに最善の見積りを行うことから、株式報酬の付与日（契約締結日）を測定の基準日とするストック・オプションや事前交付型とは費用化される金額が異なる可能性があります。

株価連動型金銭報酬は、交付する対価が現金であるため、その金額が株価に連動しているとしても報酬費用の相手勘定は純資産（資本）には該当せず、将来において企業が役員等に対して現金を支払う義務を負っている点から、負債（引当金）になると考えられます。前述のように、引当金の計上額は、単価（期末）×仮想交付株式数（見込）×（既経過月数÷総月数）によって算定します。単価の測定に際しては、期末日の株価等を基礎として算定され、時価の変動に応じて評価額を見直すことになり、付与日（契約締結日）以後の事後的な株価の変動を見直さないストック・オプションや事前交付型と異なる可能性があります。

以上の考えをまとめると、**図表2**のようになります。このうち企業会計基準委員会から会計基準等が公表され、処理が明確なスキームについては網掛けをしています。インセンティブ報酬には会計基

© 2019 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.

準が定まっていないスキームが多くあり、また、その条件もさまざまであることから、解釈によっては必ずしもこの表のとおりに処理するとは限らない点に留意が必要です。

なお、実務対応報告第30号「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」はその適用範囲として従業員を対象としていますが、役員等を対象とした場合もスキームの概要が類似し、当該実務対応報告を参考にしている実務が見受けられます。そのため、ここでは両者を区別せず取り扱っています。

III. 最後に

2019年（平成31年）3月7日に開催された公益財団法人財務会計基準機構の基準諮問会議において、今後、テーマ提案を行う可能性があるものとして「株式報酬に関する会社法制の見直し」について、法務省より説明がなされています。同会議の議事要旨では、今後、正式なテーマ提案を受けた場合には基準諮問会議として検討する旨の議長の発言があったと記されており、今後会計基準等が開発されることが期待されます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー　三宮　朋広
TEL：03-3266-7580（代表電話）
Azsa-accounting@jp.kpmg.com

株式報酬の会計実務
日本基準とIFRSの論点詳解

2019年11月刊行予定
【編】あずさ監査法人
中央経済社

本書では、株式報酬の会計上の基本となる考え方を整理したうえで、日本基準とIFRSの取扱いについて詳しく解説をしています。

図表2　インセンティブ報酬に係る考えられる会計処理の概要

分類	報酬の種類		測定の基礎	測定の基準日	認識の時期	費用認識の相手勘定	事後的な時価変動の反映
自社株式オプション	業績連動型ストック・オプション（無償発行のもの）		オプション価値	付与日	付与日から権利確定日まで	純資産（新株予約権）	×
	株式報酬型ストック・オプション		オプション価値	付与日	付与日から権利確定日まで	純資産（新株予約権）	×
	権利確定条件付き有償新株予約権（有償ストック・オプション）		オプション価値	付与日	付与日から権利確定日まで	純資産（新株予約権）	×
自社株	事前交付	事前交付型譲渡制限付株式（リストリクテッド・ストック）	時価（株価）	付与日	勤務対象期間、譲渡制限期間など	純資産（株主資本）	×
		初年度発行型（事前交付型）パフォーマンス・シェア	時価（株価）	付与日	勤務対象期間、業績評価期間など	純資産（株主資本）	×
	事後交付	株式交付信託	時価（株価）	信託による株式の取得時	ポイント割当時	負債（引当金）	×
		業績連動発行型（事後交付型）パフォーマンス・シェア（パフォーマンス・シェア・ユニット）	時価（株価）	期末	業績連動期間	負債（引当金）	○
金銭	パフォーマンス・キャッシュ		時価（株価）	期末	業績連動期間	負債（引当金）	○
	ファントム・ストック		時価（株価）	期末	勤務対象期間	負債（引当金）	○
	SAR（株式増価受益権。ストック・アプリシエーション・ライト）		時価（株価）／オプション価値	期末	勤務対象期間	負債（引当金）	○

■：現行の会計基準で会計処理が明らかになっているもの　□：現行の会計基準に基づいて会計処理を検討するもの

© 2019 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.

エクイティ型役員報酬の税務処理

KPMG税理士法人
ファイナンス＆テクノロジー
パートナー　長谷川　大輔

昨今、コーポレートガバナンス・コード（CGC）の要請に基づき、法人がその役員に対して中長期的なインセンティブ効果やリテンション効果を持たせることを目的として、エクイティ型の役員報酬を支給する事例が増加しています。それに合わせて法人税法においても、役員に対する報酬の取扱いを整合させるべく、平成28年度以降、税制改正がなされてきましたが、その結果、役員給与に関する規定が複雑さを増し、実務を行うに際し、改正内容を正しく理解することが不可欠となっています。そのため、本稿ではエクイティ型の役員報酬を損金算入することができる事前確定届出給与及び業績連動給与について、その損金算入要件を改正のポイントとともに解説します。

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。

長谷川　大輔
はせがわ　だいすけ

point 1

株式報酬等が損金算入可に

株式報酬などのエクイティ型の報酬も役員給与規定の対象となり、要件を満たすものは損金算入可となった。

point 2

役員退職給与も対象に

退職給与も役員給与規定の対象となり、業績連動型のものは、損金算入するためには一定の要件を満たす必要がある。

point 3

業績連動給与の指標拡大

業績連動給与の指標には利益に関するもののみではなく、株価や売上高に連動するものを使用可能となった。

© 2019 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.

I. 税務上の取扱いの概要

法人税法における役員給与の損金不算入の規定は、**図表1**のように整理されます（法法34①②③）。

図表1　役員給与の損金不算入の規定

役員給与の区分		損金算入される3類型の該当性	税務上の取扱い
A	B及びC以外の給与	3類型のいずれかに該当する	損金算入(*)
		3類型のいずれにも該当しない	損金不算入
B	以下の給与（Cを除く） ・業績連動給与以外の退職給与 ・使用人兼務役員の使用人分給与	判定は不要	損金算入(*)
C	不正経理による給与	判定は不要	損金不算入

(*) このうち不相当に高額な部分の金額については損金不算入。上記3類型とは、以下の給与をいいます。

- 定期同額給与（支給時期が1か月以下の一定期間ごとで、その事業年度の各支給時期における支給額が同額の給与）
- 事前確定届出給与
- 一定の業績連動給与

平成29年度税制改正前は、退職給与及び新株予約権による給与は、不正経理によるものでない限り、不相当に高額な部分を除き、原則損金の額に算入されていました（新株予約権については税制適格の場合は損金不算入）。しかし、税制改正により、退職給与のうち業績連動給与に該当するもの及び新株予約権についても「A」に区分され、3類型の該当性が問われます。

注目のエクイティ型の報酬については定期同額給与に該当することはあまり想定されないため、以下では事前確定届出給与及び業績連動給与を中心に改正のポイントを解説します。この場合、新株予約権については税制非適格を前提としています。なお、事前確定届出給与又は一定の業績連動給与として株式又は新株予約権を交付する場合には、それらは適格株式又は適格新株予約権であることが要件とされます（法法34①二）。

II. 用語の定義

1. 適格株式（法法34①二）

市場価格のある株式又は市場価格のある株式と交換される株式（役員給与を支給する内国法人又は関係法人が発行したもの）をいいます。なお、関係法人とは、一定期間にわたり役員給与を支給する内国法人に対して、他の法人による支配関係（発行済株式等の50%超を直接又は間接に保有する関係）が継続する見込みである場合の当該他の法人をいいます（2.において同じ）。

2. 適格新株予約権（法法34①二）

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（役員給与を支給する内国法人又は関係法人が発行したもの）をいいます。

3. 譲渡制限付株式（法法54①、法令111の2①）

次の要件に該当する株式をいいます。

① 譲渡制限があり、かつ、譲渡制限期間があること

② 無償取得事由が定められていること（譲渡制限期間内の所定の勤務期間を継続しないこと等、その個人の勤務状況に基づく事由又は役務の提供を受ける内国法人等の業績等の状況に基づく事由に限る）

4. 特定譲渡制限付株式（法法54①）

役務提供を受ける内国法人がその対価として個人に給付する債権を、その個人が現物出資することで交付されるその内国法人の譲渡制限付株式、その他その個人に給付されることに伴ってその債権が消滅する場合のその譲渡制限付株式（具体的には、役務提供を受ける内国法人が有していたその内国法人以外の法人の譲渡制限付株式）をいいます。

5. 譲渡制限付新株予約権（法法54の2①、法令111の3①）

譲渡制限その他特別の条件が付く新株予約権をいいます。

6. 特定新株予約権（法法54の2①）

次の要件に該当する譲渡制限付新株予約権をいいます。

① 当該予約権と引換えにする払込みに代えて、役務提供の対価として個人に生ずる債権により相殺されること

② 当該予約権が実質的に役務提供の対価と認められるものであること

III. 事前確定届出給与

1. 事前確定届出給与の意義（法法34①二、法令69③～⑧）

事前確定届出給与とは、以下の要件のいずれも満たす役員給与をいいます。

① 役員の職務につき所定の時期に確定した額の金銭又は確定した数の株式若しくは新株予約権若しくは確定した額の金銭債権に係る特定譲渡制限付株式若しくは特定新株予約権を交付

© 2019 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.

する旨の定めに基づいて支給する給与であること
② 定期同額給与及び業績連動給与以外の給与であること
③ 所轄税務署長に、一定の届出期限までに要件①の定めの内容に関する届出をしているものであること。ただし、次の給与については届出不要とされている
- 非同族会社が非常勤役員（定期給与の支給を受けない者）に支給する金銭による給与
- 将来の役務提供に係る特定譲渡制限付株式又は特定新株予約権による給与で、株主総会等の決議により職務執行開始日から1か月以内に要件①の定め（その決議日から1か月以内に交付する旨の定めに限る）をした場合における、その定めに基づき交付されるもの

2. 改正のポイント

平成29年度税制改正により確定した数の株式等が対象に加えられ、特定譲渡制限付株式以外のエクイティ型の報酬についても事前確定届出給与の対象とされました。それにより、具体的には以下のようなエクイティ型の報酬が損金算入可能な事前確定届出給与の対象となりました。

- 特定譲渡制限付株式
- 特定新株予約権
- 事後交付型エクイティ報酬（事後交付型リストリクテッドストック、株式交付信託等）

IV. 業績連動給与

1. 業績連動給与の意義（法法34⑤）

業績連動給与とは、以下の給与をいいます。

- 役員給与を支給する法人又はその法人との間に支配関係がある法人の業績指標を基礎として算定される額の金銭、数の株式又は新株予約権による給与
- 特定譲渡制限付株式又は特定新株予約権による給与で、無償取得され又は消滅する数が役務提供期間以外の事由により変動するもの

このように、業績連動給与には、特定譲渡制限付株式又は特定新株予約権による給与で無償取得等される数が役務提供期間以外の事由により変動するものが含まれていますが、次の**2.**で述べる「一定の業績連動給与」の対象とされるのは、特定新株予約権のみとされています。そのため、特定譲渡制限付株式については、業績連動給与としては損金の額に算入されません。

2. 一定の業績連動給与（法法34①三、法令69⑨～⑲）

「一定の業績連動給与」とは、非同族会社又は同族会社（非同族会社との間にその法人による完全支配関係があるもの）がその業務執行役員に支給する業績連動給与で、次の要件を満たすもの（他の業務執行役員の全てに次の要件を満たす業績連動給与を支給する場合に限る）をいいます。

① 交付される金銭の額若しくは株式若しくは新株予約権の数又は新株予約権の数のうち無償で取得され、若しくは消滅する数の算定方法が以下の要件を満たすこと
- 一定の業績連動指標を基礎とした客観的なものであること
- 確定した額又は確定した数を限度としており、かつ、他の業務執行役員に対して支給する業績連動給与に係る算定方法と同様のものであること
- 所定の日までに適正な手続きを経ており、その内容が当該手続きの終了日以後遅滞なく、有価証券報告書への記載等の方法により開示されていること

② 一定の期限までに交付されること
③ 損金経理をしていること（引当金処理を含む）

3. 改正のポイント

平成29年度税制改正により、給与の算定に用いられる指標が利益の状況を示す指標から業績連動指標に拡大され、名称も「利益連動給与」から「業績連動給与」に変更されました。その結果、売上高、ROA、営業利益率、株価、株式時価総額等の指標が算定に用いられることになりました。

また、事前確定届出給与と同様、業績連動給与の範囲に株式や新株予約権が加えられました。特定譲渡制限付株式も業績連動給与の範囲に含められていますが、上記**1.**で述べたように、損金算入される「一定の業績連動給与」の範囲には含まれない点に留意が必要です。さらに、従前は非同族会社のみを対象としていたところ、同族会社のうち非同族会社による完全支配関係があるもの、すなわち上場会社の100%子会社についても、業績連動給与を損金算入することができるようになりました。

手続きに関しては、これまでほとんど見直しがされていませんでしたが、令和元年度税制改正により、業績連動給与の算定方法を決定する報酬委員会等に、給与を支給する内国法人の業務執行役員が一定数、委員となることが認められました（引き続き過半数が独立社外取締役である等、適正性を担保する必要があります）。

これらの改正により、具体的には以下のようなエクイティ型の報酬が損金算入可能な一定の業績連動給与の対象となりました。

- 特定新株予約権
- 事後交付型エクイティ報酬（パフォーマンス・シェア等）
- 株式交付信託

© 2019 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.

V. 譲渡制限付株式等による費用の損金算入時期

1. 損金算入時期（法法54①、54の2①、法令111の2②③）

内国法人が個人から役務提供を受ける場合において、その役務提供に係る費用の額につき特定譲渡制限付株式が交付されたときは、その個人に給与等課税額が生ずることが確定した日にその役務提供を受けたものとして、法人税法の規定が適用されます。本規定は、個人が内国法人の役員の他、第三者の場合も含まれ、また、非居住者も対象となっています。

ここに給与等課税額とは、その個人においてその役務提供につき所得税法等の規定により、その個人の給与所得、事業所得、退職所得及び雑所得の収入金額等に算入すべき金額をいいます。

なお、特定譲渡制限付新株予約権等の場合についても、ほぼ同様の規定となっています。

2. 改正のポイント

この規定の適用は、平成28年度税制改正当初は役務提供を受ける法人又はその100%直接保有の親法人が発行する譲渡制限付株式等に限られていましたが、平成29年度税制改正により、その役務提供を受ける内国法人とその発行した法人との間に特定の関係がない場合にも適用対象とされました。ただし、役員に対して特定譲渡制限付株式等を交付した場合に、それを事前確定届出給与又は一定の業績連動給与として損金算入するためには、上記Ⅰ.で述べたとおり、交付する株式等は適格株式又は適格新株予約権である必要があるため、譲渡制限が解除されるまでの間、役務提供を受ける内国法人を一定期間支配する関係が継続する見込みの法人の株式等である必要があります。

また、従前は個人における所得税の課税のタイミングと、役務提供を受ける内国法人の損金算入のタイミングが一致していましたが、平成29年度税制改正により、特定譲渡制限付株式に係る損金算入時期については、給与等課税額が生ずることが確定した日（無償取得されないことが確定した日）の属する事業年度となりました。すなわち、譲渡制限が解除されていなくても、無償取得される可能性がなくなった場合には、その時点で権利確定したといえ、そのなくなった日に役務提供を受けたものとされました。

VI. 改正の適用時期

上述のとおり、近年、役員給与に関する規定について多くの改正がなされています。これらの改正の適用時期については、原則的には新株予約権、特定譲渡制限付株式又は特定譲渡制限付新株予約権に係るものについては平成29年10月1日以後、それ以外のものについては、平成29年4月1日以後（退職給与に係るものは平成29年10月1日以後）に、その支給決議（決議が行われない場合は、その支給）がされるものに適用されます。

なお、改正前の規定が適用される制度について、決議時に個別の者の給与額を定めず役位等によりそれが定められる場合において、改正適用日以後に新たに役員に就任した者があるときは、その者の給与の支給決議が形式的にはされないことも考えられますが、その選任の決議がされたことをもってその者の給与の支給に係る決議がされたと考え、改正後の規定が適用されます。

VII. まとめ

エクイティ型の役員報酬のうち**図表2**の類型については、事前確定届出給与及び一定の業績連動給与に該当する場合、損金算入が可能となります（ただし不相当に高額な部分は損金不算入）。

図表2　エクイティ型役員報酬類型

役員給与の類型	事前確定届出給与	業績連動給与（退職給与含む）	退職給与（業績連動給与以外）
特定新株予約権[1]（非適格ストックオプション）	○	○	○
特定譲渡制限付株式[1]	○	×	○
事後交付型エクイティ報酬[2]	○	○	○

1 平成29年10月1日以後の決議に係るもの
2 平成29年4月1日以後の決議に係るもの（業績連動給与型の退職給与は、平成29年9月30日までの決議に係るものは、業績連動給与の損金算入要件を満たさなくとも損金算入可）

※ 中央経済社「旬刊経理情報」2019年9月10日号に掲載されたものを転載（一部編集）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税理士法人
パートナー　長谷川　大輔
TEL：03-6229-8000（代表電話）
daisuke.hasegawa@jp.kpmg.com

© 2019 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.

ディスラプション時代に求められるCEOの進化を促すガバナンス態勢
～ KPMG グローバル CEO 調査 2019 の結果考察

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
ディレクター　　菅野　香織
シニアマネジャー　橋本　純佳

菅野　香織
かんの　かおり

橋本　純佳
はしもと　すみか

KPMGは、主要11ヵ国における業務収入が100億米ドル以上の企業のCEO約1,300名（うち日本のCEOは100名）を対象に5回目となる「KPMGグローバルCEO調査」を実施しました。
本稿では、前回の調査からの意識変化や他国との差異の観点から日本企業の特徴・課題を分析し、CEOの進化に向けた重要な視点について解説します。
今回の調査結果の注目点の1つは、「市場破壊をチャンスととらえる他国と比較し、日本企業には慎重で保守的な姿勢が見られ、ビジネスモデルの変革への対応が控えめになっている」ことです。今後の成長に向けては、デジタル市場に対して機動性のある変革と適応を進めることが重要で、そのためにはCEOが長期的思考でビジョンを描き、力強いリーダーシップで組織を変革することが求められます。そのようなCEOの進化を促すためには、コーポレートガバナンスの仕組みを十分に機能させることがカギとなります。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

point 1

市場破壊に保守的な日本

世界経済の見通しに警戒感があるなか、日本企業のCEOは市場破壊に対し保守的な姿勢が見られる

point 2

CEOの進化が必要

保守的姿勢に繋がるデジタル対応の遅れの要因として、CEOのリーダーシップや長期思考に課題があると考えられる

point 3

CEOの進化を促すために

ガバナンスを改革し、長期思考に基づく果敢な意思決定を促す環境を作ることがカギとなる

© 2019 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.

I. 世界のCEOが見通す将来
～ ディスラプションが続く世界に警戒を強める

1. 脅威を増す中長期的なリスク

今回の調査結果では、CEOが企業の成長に最も脅威と感じるリスクとして、環境／気候変動リスクが1位に、最先端技術／破壊的技術のリスクが3位に浮上し、昨年から順位に変動が見られました（調査結果の記載はすべて日本企業の回答状況を記載。以下、特記がない限り同様）。マクロ的に動向を把握し、長期的視点で対応方針を検討する必要があり、かつ対応コストが大きいリスクを特に注視する様子が見られます。

2. ディスラプションは必然の流れに ～ 破壊者となるべく取り組むCEOは増加

競合に破壊される前に自ら業界の破壊者になるように積極的に取り組んでいるCEOは、日本においては59%、グローバル全体では63%に上り、ディスラプションは世界的に必然の流れになっていると言えます。

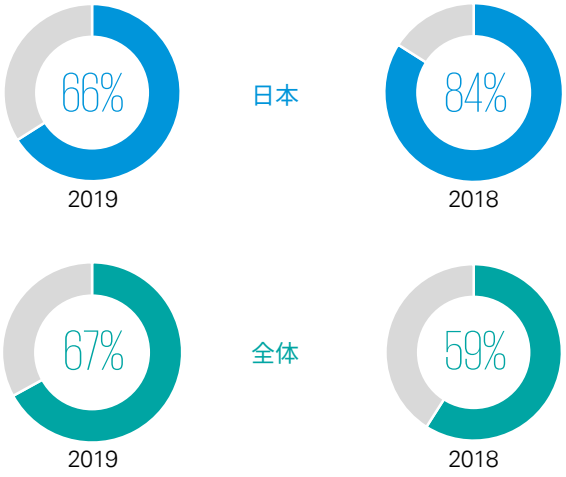
3. 世界経済の見通しへの警戒感

今回の調査結果では、今後3年間の世界経済の成長見通しに自信があると回答したCEOは、昨年の85%から62%に減少しました。うち、「非常に自信がある」との回答は44%から24%とほぼ半減しており、ディスラプションが続く世界経済の成長見通しに対する警戒感が強まっています（**図表1**参照）。

図表1　世界経済の成長見通しに対する自信：「非常に自信がある」、または「自信がある」と回答した割合

	2019	2018
米国	87% ▲	52%
スペイン	64% ▲	56%
日本	**62% ▼**	**85%**
オランダ	62% ▲	58%
イタリア	60% ▲	58%
インド	53% ▼	89%
ドイツ	50% ▼	70%
中国	48% ▼	76%
フランス	44% ▼	69%
英国	43% ▼	77%
オーストラリア	38% ▼	74%

図表2　経営の機動性は企業の存続を左右する（同意する割合）



II. 他国より慎重で保守的な日本企業
～ ビジネスモデルの見直しに遅れ

1. 経営の機動性を増すグローバル全体とは逆の流れに

前回の調査時点では、日本のCEOは、世界経済の成長の力強さを感じつつ、米国の新政権や英国のEU離脱に見られる保護主義政策などの目前の脅威やディスラプションが続く市場に過敏に反応していたと考えられます。昨年は84%ものCEOが「経営の機動性は企業の存続を左右する」と回答し、迅速な対応を強く意識する姿が表れていました。ところが今回の調査では66%に減少しています。これは、その割合が昨年の59%から67%に増加しているグローバル全体の流れとは逆の傾向を示しています（**図表2**参照）。

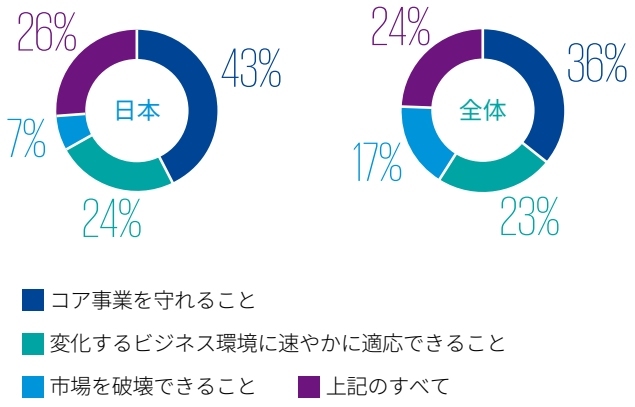
2. 市場破壊よりもコア事業の維持・拡大を優先する保守的意識

ディスラプションが続く市場への不安から、世界経済の楽観的な見方を後退させるなか、不確実な環境における真のレジリエントな事業の定義をどのように捉えているかの問いについて、「コア事業を守れること」との回答が43%、「変化するビジネス環境に速やかに適応できること」が24%で、「市場を破壊できること」はわずか7%という結果でした（**図表3**参照）。他国と比べて、日本のCEOは市場破壊の重要性は理解しつつも、自社の成長戦略としてコア事

© 2019 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.

業を守ることを優先する保守的な姿勢がうかがえます。

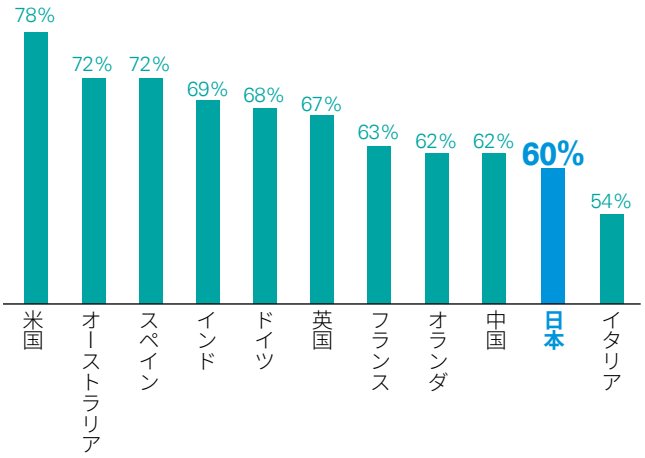
図表3　不確実な環境において、真のレジリエントな事業とは？



3. 市場破壊に適応するビジネスモデル変革の仕組み作りに遅れ

日本のCEOの保守的な姿勢は、ビジネスモデルの見直しの遅れとも相関性が見られました。調査結果では、「業界の破壊が起きた際にビジネスモデルを見直し競争優位性を維持できる仕組みが確立できている」と回答したCEOの割合は11ヵ国中10番目となっており、日本企業の変革の遅れが懸念されます（**図表4**参照）。

図表4　業界の破壊が起きた際にビジネスモデルを見直し競争優位性を維持できるための仕組みが確立できている（同意する割合）



III. デジタルトランスフォーメーションの遅れが保守的姿勢に繋がる

1. デジタルトランスフォーメーションの遅れによる市場破壊へのためらい

デジタルディスラプションが牽引するディスラプションの時代に日本のCEOは警戒感を強め、より保守的な対応への比重が高まっていますが、この背景には、デジタルトランスフォーメーションの遅れがあると考えられます。分断されたレガシーシステムでは組織間のスピーディな情報連携が困難であり、めまぐるしく変化し、複雑化する顧客ニーズへの対応に遅れが生じます。また、ブラックボックス化されたシステムでは、データの信頼性への警戒から、経験と直感に頼った意思決定になりがちで、データ分析に裏付けられた大胆な意思決定の阻害要因となるでしょう。破壊者となるための機動的な変革と適応に必要な、タイムリーで完全な情報の収集・集積と、それを活用した的確で迅速な意思決定ができない状況では、戦略上もオペレーション上も、慎重で大きな失敗をしない保守的な選択が取られてしまうと考えられます。

2. デジタルトランスフォーメーションが進まない原因 ～ ITインフラ刷新の阻害と人材不足

それではなぜデジタルトランスフォーメーションが進まないのでしょうか。ITインフラが刷新されない理由として、各現場の声に応じて個別にカスタマイズしたシステムを統合するには各部門の抵抗が大きいこと、現行の複雑なシステムの維持管理に予算が投じられてしまい必要な新規のIT投資が困難であること、クラウドなどの新しい技術の導入にあたりセキュリティ上の警戒心が強いことなどが考えられます。また、たとえシステムの刷新を決断できたとしても、デジタルスキルを保有する人材が十分でなく、システムやプロセスの設計・運用時に最大の効果を得ることができないケースも考えられます。

IV. 根底にある課題 ～ CEOの進化が求められる

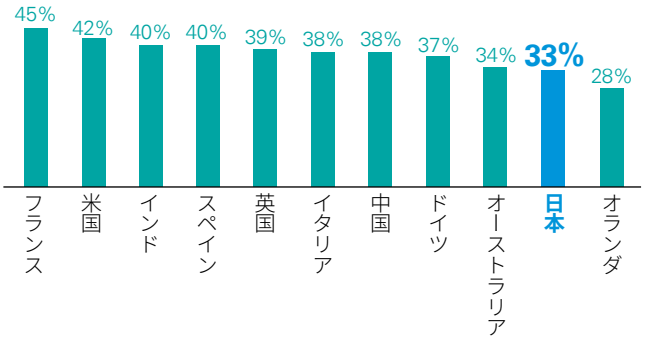
1. 自ら戦略を主導し、組織内に変革をもたらすCEOのリーダーシップの発揮

デジタルトランスフォーメーションが進まない原因をITインフラ刷新の阻害と人材不足の視点から挙げましたが、これらの課題の根底には、デジタルトランスフォーメーション推進に対するCEOのコミットメント不足があると考えられます。調査結果では、「自社の

© 2019 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.

成長はビジネスの常識をチャレンジ・破壊する能力に依存する」ことに強く同意しているCEOの割合は11ヵ国中10番目になっています（**図表5**参照）。今後は、CEOは新たなビジネスモデルを確立する確固たるマインドと、これまでのやり方を革新的に壊す組織内の破壊者としての自覚を持ち、失敗を許容することで積極的な挑戦を奨励し発展に繋げる企業文化を自ら醸成することが求められます。そして、デジタルトランスフォーメーションの戦略を主導して組織の機動性を高めるとともに、積極的なコミュニケーションで組織内に市場破壊戦略を示し、組織に変革と適応のプレッシャーをかけ続けることが必要となります。

図表5　自社の成長はビジネスの常識をチャレンジ・破壊する能力に依存する（強く同意する割合）



2. 短期的成果のプレッシャーに屈しないための長期的思考

CEOがデジタルトランスフォーメーションを推進するには、必要な領域に適切な投資を行うための長期的思考が必要となります。新しいテクノロジーから最適な効果を得られるよう、最先端の技術の動向を深くかつ適切に理解するとともに、さまざまなファクターの機会とリスクから未来を見通し、それを戦略に反映することが求められます。

V. CEOの進化を実現するガバナンス

1. 組織の目的に根差した長期ビジョンに基づく判断指針を、取締役会として合意する

日本企業のデジタルトランスフォーメーションの遅れの根底にあると考えられる課題を改善し、不確実で変化の激しい環境下で経営の舵取りを担うCEOの進化を促すには、ガバナンスの観点から、強化できるポイントがいくつか考えられます。まずは、CEOが機動的な変革を推し進めるために、組織としての判断基準や判断の指針となるものを、取締役会としっかり合意しておくことが肝要です。

企業には、その根源的な目的があるはずです。たとえば、医薬品企業であれば、薬の提供を通じて患者の寿命を延ばす、といったものです。その目的達成の手段は、企業の歴史の過程で変わることがあっても、根源たる目的そのものは、そう変わるものではないと考えます。そうであれば、その目的達成を見据えた長期ビジョンは思考できるはずです。そして、組織の強み・弱みを理解したうえで、長期ビジョン実現のために必要なアクションを逆算することで戦略を立案し、その戦略遂行、さらにはビジョン達成に大きく影響し得る事象を特定することが、不確実な時代の判断指針を持つことに繋がります。

長期ビジョンと、その達成に大きく影響し得る事象が何かを、CEOによる経営執行を支える取締役会と合意できれば、今後、監督機関としての機能強化が進むであろう取締役の後ろ盾を得て、CEOによる果敢な意思決定が促されるものと期待できます。

2. CEO選任プロセスを変革し、CEOが能力を発揮しやすい環境を整える

変化の激しく不確実な時代に必要なのは、過去のオペレーションの延長線上のマイナーチェンジやコスト削減といったコア事業を延命させ続けるためのマインドではなく、長期志向でビジョンを実現し、組織の目的を達成するために、いま何を決断すべきかを見極め、果敢な決断をしていくマインドです。

日本においては、CEOが影響力を持つ取締役会により次期CEOが任命されることが多く、任命したCEOが退任後も相談役や顧問として組織への関与を続けることも珍しくありません。そのような状況下で、新CEOは、先代のCEOが築いた戦略やビジネスモデルを抜本的に見直したり、先代CEOが担当していた事業にメスを入れることが難しく、失敗しないことを優先した経営がなされがちだと考えます。

しかし、これからの時代には、変化を敏感に察知し、今あるものを自ら破壊し、その後のシナリオを描く能力が求められます。CEOがこのような能力を存分に発揮できる環境を作るためにも、次のCEO選任において、客観的な基準と透明性の高いプロセスを整備、運用することが肝要です。

3. 指名委員会を機能させ、CEOの選任、評価、解任の手続きを明確にする

既存のコアビジネスの延命を重視するマインドのままでは、外部環境の変化に気付きにくく、気付いた時には組織内の病巣が拡大し手遅れとなりかねません。CEOが能力を発揮しやすい環境を作るために、次期CEOの選任をCEOの専権事項とせず、客観性と透明性の高い公正な基準とプロセスを整備・運用する必要性があることについては、先述のとおりです。そこで主たる役割を担うべ

© 2019 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.

きとされているのが指名委員会です。

組織を一番よく知るCEOが次期CEOを指名すべきだという考え方もあると思いますが、指名プロセスを客観性と透明性の高い公正なものとするには、独立社外取締役を中心とした指名委員会を機能させる必要があるでしょう。不確実な時代において、社内にはない見識の活用はクリティカルですから、独立社外取締役の果たす役割は大きいと考えます。また、CEOだけで、経営リーダーに求められるすべての要件を満たすことができない場合も実際には考えられます。ですから、経営執行のリーダーシップを担うCスイート全体として能力を高めるため、役割や責任に応じた知識・能力・経験を持つ人材を適所に登用する必要があり、CEOの参謀として、どのようなメンバーを主要なCXOとして配置するのか、指名委員会では、そこまで検討する必要があるでしょう。

また、CEOや主要なCXOの指名だけでなく、そのパフォーマンス評価や、解任の際の基準とプロセスを明確にしておくことも大切です。そうしなければ、CEOの能力が発揮できていないと判断した場合、また、その時の環境に即して、これまでとは違うスキルセットを持つ経営リーダーが必要となった場合に、迅速な対応を取りにくくなります。

4. 長期シナリオを常にレビューし、変革を続ける

企業の根源的な目的達成を見据えた長期ビジョンの実現、およびそのために必要なアクションを逆算して立案した戦略の遂行に大きく影響し得る事象について、CEOと取締役会が合意しておくことが肝要であることは本章の初めに述べました。それらが判断指針となることにより、長期の視点で、ブレのない果敢な経営判断の促進が期待できます。しかし、刻一刻と変化する環境下において、その判断指針が有効であり続けるとは限りません。CEOが他の取締役のメンバーとともに、短中長期それぞれの時間軸で環境変化やリスクと機会を見極め、長期で描いていたシナリオを変えるべきなのかレビューし、適時に判断していくことも大切です。

つまり、CEOを含む取締役会は、長期視点で組織の方向性を議論し、見極める役割を担っていくことが重要となるのです。このような役割を取締役会が担うことを考慮し、どのようなメンバーが取締役として必要なのかを検討することで、取締役会そのものも、レジリエントな経営が必要となる時代において機能を発揮しやすいものへと変革させていくことが可能となるでしょう。

CEOも、そのような議論ができるメンバーを取締役会に求めるべきであり、そうすれば、組織内では得られない知見や経験を有し、客観的な立場で厳しく社内常識にチャレンジする独立社外取締役や、組織の重要なステークホルダーに近い視点で意見する取締役も当然含まれることとなります。昨今、取締役会の多様性促進を求める議論が多く聞かれるのも、そのような理由が背景にあるのではないでしょうか。

VI. まとめ

日本企業のCEOは、ディスラプションの時代に経営を推進するリーダーとして、自ら破壊者となり、変革を果敢に遂行するマインドを持つことが求められていると言えます。デジタルトランスフォーメーションや外部環境の変化が組織の存続性を大きく揺るがしかねない今、CEOに求められる資質が変容していることを認識し、自ら行動力を発揮するとともに、自身の行動力を発揮しやすいような体制へとガバナンスを変革させることも重要なカギとなるでしょう。このような時代に、ガバナンス改革の必要性が叫ばれるのは必然の流れであると考えます。

KPMGグローバルCEO調査2019

KPMGインターナショナル（チェアマン：ビル・トーマス）は世界の約1,300名のCEO（最高経営責任者）を対象に「KPMGグローバルCEO調査2019」を実施しました。本調査は、主要11ヵ国（オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、オランダ、スペイン、英国、米国）および11業界（投資運用、自動車、銀行、小売／消費材、エネルギー、インフラ、保険、ヘルスケア、製造、テクノロジー、通信）において業務収入が100億米ドル以上の企業のCEOを対象に2019年1～2月に実施したもので、今回で5回目の調査となります。ウェブサイトでは、本調査結果および日本の回答者100名の回答分析結果を紹介しています。
home.kpmg/jp/ceooutlook

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

ディレクター　菅野　香織
kaori.kanno@jp.kpmg.com
シニアマネジャー　橋本　純佳
sumika.hashimoto@jp.kpng.com

© 2019 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.

【時価算定基準】求められるのは世界標準の「時価」

有限責任 あずさ監査法人
金融事業部　シニアマネジャー
鈴木　和仁

鈴木　和仁
すずき　かずひと

2019年7月4日に、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」等（以下「本会計基準等」という）を公表しました。本会計基準等に対応するため、同日、日本公認会計士協会（以下「JICPA」という）も、「会計制度委員会報告第14号『金融商品会計に関する実務指針』、金融商品会計に関するQ&A及び同4号『外貨建取引等の会計処理に関する実務指針』の改正について」（以下「改正金融商品実務指針等」という）を公表しています。

本会計基準等及び改正金融商品実務指針等は、時価に関するわが国の会計基準と国際的な会計基準との整合性を図る取組みの検討の結果、ASBJとJICPAより公表されたものです。

本稿では、本会計基準等及び改正金融商品実務指針等の内容、ならびに、これらの財務諸表作成者における影響について、解説します。

なお、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。

【ポイント】

- 国際的に整合的なものとなるように、主に金融商品における時価の定義が変更されている。
- 新しい時価のポイントは、①算定日におけるものであること、②市場参加者目線であること、③出口価格であること、の3点である。
- 「時価」の変更に関連して次のような影響が挙げられる：
  - ●その他有価証券の貸借対照表価額として期末前1か月平均価格が認められなくなる。
  - ●時価を把握することが極めて困難な場合の取扱いが認められなくなる。
  - ●第三者が提供する時価の検証が必要になる。
- 主に金融商品の時価に関する開示が追加されている。

© 2019 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.

I. 時価の算定及び開示について国際的に整合性を図る理由

1. 本会計基準等公表の経緯

わが国の会計基準においては、金融商品などについて時価評価が求められているものの、時価の算定方法について詳細なガイダンスは定められていませんでした。また、金融商品の時価の開示は求められるものの、時価算定における観察可能性や市場の活発性に基づく時価の区分開示などの開示は求められていませんでした。

これに対し、国際財務報告基準（以下「IFRS」という）や米国会計基準では、公正価値測定について同様のガイダンス及びインプットの観察可能性及び市場の活発性に応じて公正価値をレベル分けした上で、公正価値のレベルごとの残高の開示などを定めています。

ASBJでは、これらの国際的な会計基準の定めとの比較可能性を向上させるために、主に金融商品の時価の算定に関するガイダンス及び開示に関して、国際的な会計基準との整合性を図る取組みに着手し、検討が重ねられました。当該検討の結果、公表されたのが、本会計基準等です。

II. 本会計基準等の内容

本節では、本会計基準等の内容の概要について、解説します。

なお、本会計基準等及び改正金融商品実務指針等はASBJのウェブサイト[1]及びJICPAのウェブサイト[2]をご確認ください。

1. 本会計基準等の適用範囲

本会計基準等は、金融商品とトレーディング目的で保有する棚卸資産に適用されます。

基本的にすべての金融商品について、本会計基準等による変更の影響を受ける可能性があります。これは金融商品においては、貸借対照表（B／S）上で時価評価が求められるもののみならず、B／S上は時価評価が求められないものでも注記において時価を開示することが求められており、本会計基準等は時価算定に関するガイダンスを提供するものであるためです。

なお、投資信託の時価については経過措置が設けられており、現行の時価の規定を継続できます。また、組合等への出資の時価についても経過措置が設けられており、時価注記をしないことができます。これらの時価の取扱いについては、本会計基準等公表後、おおむね1年をかけて検討を行い、その後改正が行われることとされています。

金融商品とトレーディング目的の棚卸資産以外の資産及び負債の時価については、変更はありません。

2. 時価の定義の変更とガイダンスの導入

時価の定義については、IFRS第13号「公正価値測定」（以下「IFRS13」という）と同様の定義としています。なお、IFRS13では「公正価値」、本会計基準等では、「時価」という用語を用いていますが、内容に差異はありません。「時価とは、算定日において市場参加者間で秩序ある取引が行われると仮定した場合の、当該取引における資産の売却によって受け取る価格又は負債の移転のために支払う価格をいう。」とされ、「直接観察可能であるかどうかにかかわらず、算定日における市場参加者間の秩序ある取引が行われると想定した場合の出口価格」とされています。

ここで時価の定義のポイントは3つあると考えられます。

- 算定日におけるものであること
- 市場参加者目線であること
- 出口価格であること

また、同一の資産又は負債の価格が観察できない場合に用いる評価技法には、関連性のある観察可能なインプットを最大限利用し、観察できないインプットの利用を最小限にすることも求められています。ここで、インプットとは、市場参加者が資産又は負債の時価を算定する際に用いる仮定（時価の算定に固有のリスクに関する仮定を含む。）を指します。観察不能なインプットを用いる場合も算定された価格は時価となります。

3. 開示

開示項目については、基本的にIFRS13における開示要求を取り入れています。

（1）全般的な開示項目

- 時価のレベルごとの残高の合計額
- 時価の算定に用いた評価技法及びインプットの説明
- 評価技法又はその適用を変更した場合には、その旨及び理由

1 https://www.asb.or.jp/jp/accounting_standards/accounting_standards/y2019/2019-0704.html
2 https://jicpa.or.jp/specialized_field/20190704ejj.html

© 2019 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.

（2）貸借対照表において時価評価する、レベル3分類の時価を対象とする開示項目

- 重要な観察できないインプットに関する定量的情報
- レベル3の時価に分類される金融資産・負債の期首残高から期末残高への調整表
- レベル3の時価についての企業の評価プロセスの説明
- 観察できないインプットを変化させた場合の時価に対する影響に関する説明

本会計基準等では、IFRS13と同様、時価算定に用いたインプットの観察可能性及び市場の活発性に応じたレベル分けの考え方を導入しています。観察可能なインプットのうち当該市場が活発なものをレベル1のインプット、それ以外のものをレベル2のインプット、観察可能でないインプットをレベル3のインプットとし、金融商品の時価のレベルは当該時価の算定に用いた重要なインプットのうち一番優先順位の低いインプットのレベルに分類されます。レベル3の時価は、相対的に客観性が劣り見積りの不確実性が高いため、より多くの注記が求められています。

ただし、次の開示項目に関しては、財務諸表作成のコストと情報の有用性を比較考量した結果、IFRS13と異なり、開示が要求されていません。

- レベル1の時価とレベル2の時価との間の振替及びその理由
- レベル3の時価について観察できないインプットを合理的に考えうる代替的な仮定に変更した場合の定量的影響

なお、時価がレベル3の時価に分類される金融資産及び金融負債の期首残高から期末残高への調整表において、一部の増減理由についてまとめて純額で注記することも認めています。

上記の市場の活発さや観察可能性については、IFRS13でも明確な判断指標等は設けられておらず、実務上一定程度幅のある運用がなされているものと考えられますが、国際的な整合性を重視し、本会計基準等においても明確な判断指標等は設けられず、原則主義的な規定となっています。そのため、適用にあたっては、判断が必要になります。

III.「世界標準の時価」がもたらす影響

本節では、本会計基準等に基づいて算定される時価がもたらす影響について、解説します。

1. 時価の算定方法の見直し

前述のとおり、本会計基準等の時価のポイントは、①算定日におけるものであること、②市場参加者目線であること、③出口価格であること、となっています。

そのため、時価の算定にあたっては、市場参加者が考慮する当該金融商品の特性を反映しなければならず、企業の保有の意図等を反映するものではありません。よって、現状、企業に固有の意図等を反映した価額で時価を算定しているような場合などでは、時価の算定方法の見直しが必要となります。

2. 期末前1か月平均価格の利用の禁止

上記ポイント①のとおり、時価は算定日（期末の評価であれば期末日）における価格となります。

一方、現行の取扱いでは、その他有価証券のB／S価額として、期末前1か月平均価格を用いることを認めています。これは、その他有価証券は直ちに売却することを目的とするものではないことから認められた取扱いですが、上記ポイント①にそぐわない（＝1か月平均価格で処分できない）ことから、B／S価額として期末前1か月平均価格を用いることが認められなくなりました。

そのため、現在期末前1か月平均価格を用いている場合、純資産のボラティリティが増大する可能性があります。しかし、本来、B／Sは期末日のスナップショットですので、本会計基準等の時価で計上することで、期末日時点の情報を提供できることになります。

なお、B／S価額として期末前1か月平均価格を利用することは認められなくなりますが、減損判定時の時価の下落率の判定においては、1か月平均価格も継続して利用することが認められています。この1か月平均価格を利用した減損判定については、その趣旨から本会計基準等の適用時に新たに会計方針を変更することは想定していないと考えられます。

3. アカウンタビリティ（説明責任）

企業は、投資家などに対し、財政状態や経営成績などを説明する責任を有します。

この点に関連して、本会計基準等では、次の2つの取扱いが改正されています。

1つ目は、時価を把握することが極めて困難な場合の取扱いです。

現行の取扱いでは、本来時価評価しなければならない金融商品でも、企業が時価を把握することが極めて困難であると判断した場合、当該金融商品について時価評価をしないことが認められています。これに対し、本会計基準等では、市場データが存在しない場合でも、入手できる最良の情報に基づいて時価を算定することになり

© 2019 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.

ますので、概念的に時価を把握することが極めて困難な場合は想定されないことから、このような現行の取扱いを削除しています。

つまり、すべての金融商品について、算定日において市場で成立するであろう価格を時価情報として、財務諸表利用者に提供しなければなりません。

2つ目は、ブローカー等の第三者から入手した価格（以下「ブローカー価格」という）の取扱いです。現行の取扱いでは、JICPA会計制度委員会報告第14号「金融商品会計に関する実務指針」で定める算定方法等に基づく時価と異なったとしても、それが時価としての妥当性を欠くとの明白な根拠が認められない場合には、当該ブローカー価格を時価として用いることができるものとしています。これに対し、本会計基準等では、ブローカー価格を時価として用いる場合、当該ブローカー価格が本会計基準等における時価であることを確かめる必要があります。

この2点の改正は、企業にすべての金融商品について、少なくとも、期末日に市場で成立するであろう出口価格を理解した上で、時価情報を提供することを求めています。言わば、保有する金融商品について、いくらかわからないというのでは、アカウンタビリティを果たせないことが明確化されたとも考えられますので、留意が必要となります。

なお、上記の本会計基準等の取扱いには例外があります。

1つ目の例外は、市場価格のない株式等です。市場価格のない株式等については、時価評価が求められていません。この市場価格のない株式等とは、市場において取引されていない株式及び出資金など株式と同様に持分の請求権を生じさせるものをいい、非上場株式などが該当します。

2つ目の例外は、非金融機関においては、ブローカー価格の利用に際し、実務に配慮した取扱いが設けられています。この実務に配慮した取扱いとは、当該第三者が客観的に信頼性のある独立した者であって、公表されているインプットの契約時からの推移と入手した相場価格との間に明らかな不整合はないと認められる場合で、かつ、レベル2の時価に属すると判断される特定のデリバティブ取引については、当該ブローカー価格を時価とみなすことができるとするものです。

IV. 適用時期及び経過措置

本会計基準等は、2021年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用されます。なお、早期適用も認められており、この場合、2020年3月31日以後終了する事業年度の年度末（2021年3月31日に終了する事業年度の年度末からの早期適用も可能）から、もしくは、2020年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用されます。

原則として、本会計基準等が定める会計方針を将来に向かって適用することとされています。つまり、この変更による影響は適用初年度の純損益等に認識されます。これは、本会計基準等の適用による変更は、「会計方針の変更」部分と「会計上の見積りの変更」部分が、混然として分けがたいと考えられたためです。

ただし、当該「会計方針の変更」部分と「会計上の見積りの変更」部分を分けることができる場合で、当該「会計方針の変更」部分の影響額を分離できる場合には、当該「会計方針の変更」に該当する部分を、過去の期間のすべてに遡及適用するか、あるいは、適用初年度の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、適用初年度の期首利益剰余金等に加減することも認められています。

なお、期末前1か月平均価格の取扱いや時価を把握することが極めて困難な金融商品の取扱いの変更は将来に向かって適用し、会計方針の変更として扱うことは認められていません。

V. 最後に

金融商品のB／S計上額は、時価評価を基本としつつその属性や保有目的に応じた会計処理が定められているため、すべての金融商品がB／S上で時価評価されているわけではありません。ただし、時価の注記については、すべての金融商品が対象となっています。これは、金融商品の時価情報に対するニーズが大きいことによるものと考えられます。このような中、「時価」の定義及びガイダンスについて、国際的に整合性のとれた本会計基準等が開発されたことで、会計基準上では国内外での比較可能性の向上が図られています。本会計基準等では、原則主義的な規定となっている部分も少なくないですが、実務運用上も本会計基準等の改正の趣旨に鑑み、国際的に遜色のない時価情報が提供されることで情報の有用性が向上することを期待したいと思います。

【関連トピック】
【時価算定基準案】確認済みですか？世界標準の「時価」の提案
（KPMG Insight Vol. 35／Mar 2019）

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー　鈴木　和仁
TEL：03-3548-5125（代表電話）
Kazuhito.Suzuki@jp.kpmg.com

© 2019 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.

会計・監査情報（2019.6－7）

有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計・監査ダイジェストのうち、2019年6月分と2019年7月分の記事を再掲載したものです。会計・監査ダイジェストは、日本基準、修正国際基準、国際基準及び米国基準の会計及び監査の主な動向を簡潔に紹介するニュースレターです。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

（1）ASBJ、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」を公表

ASBJは2019年6月28日、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」（以下「本改正実務対応報告」という）を公表した。

本改正実務対応報告により、2018年（平成30年）改正実務対応報告において検討の対象から除かれていた、国際財務報告基準第16号「リース」及び米国会計基準会計基準更新書第2016-02号「リース（Topic 842）」を対象に、修正項目として追加する項目の有無について検討が行われた結果、新たな修正項目の追加を行わないこととされた。

改正実務対応報告第18号は、公表日以後適用する。

【あずさ監査法人の関連資料】
ポイント解説速報（2019年7月5日発行）

（2）ASBJ、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」等を公表

ASBJは2019年7月4日、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」等（以下「本会計基準等」という）を公表した。

本会計基準等は、主に金融商品の時価算定及びその開示について、国際的な会計基準との比較可能性を向上させるため、IFRS第13号「公正価値測定」の定めを基本的にはすべて取り入れている。ただし、我が国における実務等に配慮してその他の取扱いを定めている。

本会計基準等の主なポイントは以下のとおりである。

- 金融商品及びトレーディング目的で保有する棚卸資産の時価算定に関するガイダンスや開示を定める会計基準等の新設及び既存の会計基準等の改正である。
- IFRS第13号における「公正価値」と同様の定義が「時価」の定義として導入されている。この結果、その他有価証券について、期末前1ヵ月の平均価額の使用が禁止される。また、時価算定困難区分の廃止により、これまで時価算定困難区分だったもののうち、市場価格のない株式等以外には時価算定が要求される。
- 時価の算定に用いるインプットはレベル1からレベル3に分類され、レベル1から優先的に使用する。算定された時価は、その算定において重要なインプットのレベルに応じて、レベル1の時価からレベル3の時価に分類し、レベルごとの時価総額など新たな注記が要求される。

2021年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用する。ただし、2020年4月1日以後開始する事業年度の期首、又は、2020年3月31日以後終了する事業年度における年度末から早期適用することもできる。

なお、本会計基準等についての詳細は、本誌会計・監査／税務Topic①「【時価算定基準】求められるのは世界標準の「時価」」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】
ポイント解説速報（2019年7月11日発行）

© 2019 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.

【公開草案】　該当なし

3. 監査関連

【最終基準】

（1）日本監査役協会、「監査上の主要な検討事項（KAM）に関するQ＆A集・前編」を公表

日本監査役協会は2019年6月11日、「監査上の主要な検討事項（KAM）に関するQ＆A集・前編（以下「本Q&A集」という）」を公表した。本Q&A集の概要は次の通りである。

- 監査基準の改訂により導入された「監査上の主要な検討事項」の円滑な導入に向け、監査役等の実務支援ツールとして公表されている。
- 監査上の主要な検討事項の概要に加え、早期適用を行う場合に、監査契約の締結及び監査計画の策定段階において対応が必要な事項についてまとめられている。

本Q&A集に含まれていない、期中の対応、定時株主総会に向けた対応等については別途Q&A集の公表が予定されている。

【あずさ監査法人の関連資料】
ポイント解説速報（2019年6月12日発行）

（2）金融庁、株式報酬に係る開示規制の見直し等のための「金融商品取引法施行令の一部を改正する政令」等を公表

金融庁は2019年6月21日、「金融商品取引法施行令の一部を改正する政令」等（以下「本改正令等」という）を公表した。本改正令等の主な内容は以下の通りである。

- 近年、経営陣等にインセンティブを付与するための業績連動報酬として譲渡制限付株式を交付する企業が増加していることを踏まえ、株式報酬に係る開示規制の見直しが行われている。
- 「会計監査についての情報提供の充実に関する懇談会」報告書における提言を受け、監査人の異動があった場合の臨時報告書における開示内容の拡充がされている。

電子開示手続等を行う場合の電子証明書の使用に関する留意事項の見直しがされている。

株式報酬に係る開示規制の見直しを含む本改正令等は、2019年6月21日付で公布、2019年7月1日に施行されている。

臨時報告書における開示内容の拡充を含む本改正令等は、2019年6月21日付で公布、同日付で施行されている。

電子開示手続等を行う場合の電子証明書の使用に関する留意事項の見直しが反映された本改正令等は、2019年6月21日付で公布、同日付で施行されている。

【あずさ監査法人の関連資料】
ポイント解説速報（2019年6月28日発行）

（3）JICPA、「監査報告書に係るQ＆A」を公表

日本公認会計士協会（JICPA）は2019年7月22日、監査基準委員会研究報告第6号「監査報告書に係るQ＆A」（以下「本Q&A」という）を公表した。本Q&Aは、新しい監査報告書の実務の定着を支援するために、より具体的な解説を提供するものとして作成・公表したものである。本Q&Aの主な内容は次の通りである。

監査基準の改訂に伴う監査報告書の変更点、国際監査基準に基づく監査報告書との差異、及び英文（日本語以外の言語）で監査報告書を作成する場合の留意点等について示している。

「監査上の主要な検討事項」の記載にあたって議論となる領域（内部統制の重要な不備との関係、監査上の主要な検討事項の個数及び記載量等）について、基本的な考え方、具体的な解説、及び関連する監査基準委員会報告書との関係等を示している。

監査報告書に「監査上の主要な検討事項」を記載するにあたり、財務諸表利用者の理解が深まるようにするために企業に固有の情報を記載する場合の留意点について、具体的な例を交えた解説を示している。

本Q&Aは、2019年2月27日付で公表された監基報の新設・改正等についてより具体的な解説を提供するものであるため、各監基報の適用時期とあわせて適用されることが想定される。

【あずさ監査法人の関連資料】
ポイント解説速報（2019年7月23日発行）

【公開草案】　該当なし

日本基準についての詳細な情報、過去情報は
あずさ監査法人のウェブサイト（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

© 2019 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.

【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】　該当なし

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

【最終基準等】
該当なし

【公開草案】

（1）IASB、公開草案「IFRS第17号 保険契約の改訂」を公表

IASBは2019年6月26日、公開草案「IFRS第17号『保険契約』の改訂」（以下「本公開草案」という）を公表した。

IASBはIFRS第17号「保険契約」（以下「IFRS第17号」という）を2017年5月に公表した後、適用にあたっての課題をモニターするとともに、適用をサポートするための会議体であるTRG（Transition Resource Group）を設置するなどの支援を行ってきた。一部の利害関係者はIFRS第17号の適用時期や一部の規定について懸念を示しており、IASBはTRGにおいて確認された適用上の課題などを踏まえて審議を重ねた結果、IFRS第17号の内容を一部改訂する本公開草案を公表した。

本公開草案の主なポイントは、以下の通りである。

① 提案された8つの改訂論点

2017年5月に公表されたIFRS第17号の基本的な考え方や内容について抜本的な変更はされていないが、一部の利害関係者が懸念を示していた、8つの論点に関して改訂の提案がなされている（IFRS第17号に関する発効日の1年間の延期を含む）。

② IFRS第17号の年次改善（Annual Improvements）

2018年6月及び2019年4月のIASBボード会議において暫定決定された年次改善の項目（投資要素の定義の明確化など）が反映されており、①の改訂論点とあわせてコメント募集の対象とされている。

コメントの締切りは2019年9月25日である。改訂後の最終基準となるIFRS第17号は2020年中に公表される予定で、改訂後のIFRS第17号は2022年1月1日以後に開始する事業年度より発効する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】
ポイント解説速報（2019年7月2日発行）

（2）IASB、「単一の取引から生じた資産及び負債に係る繰延税金（IAS第12号の修正案）」を公表

IASBは2019年7月17日、公開草案「単一の取引から生じた資産及び負債に係る繰延税金（IAS第12号の修正案）」（以下「本公開草案」という）を公表した。

本公開草案は、リースや廃棄コスト等に係るIAS第12号「法人所得税」の適用のばらつきに対応するために、将来加算一時差異及び将来減算一時差異の双方が生じる取引において、当該一時差異について認識される金額が同じ場合、当初認識の免除規定を適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債をそれぞれ認識することとする修正を提案するものである。

コメントの締切りは2019年11月14日である。

【あずさ監査法人の関連資料】
ポイント解説速報（2019年7月24日発行）

3. 監査関連　該当なし

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

© 2019 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.

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 Update; ASU))】 該当なし

【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

(1) ASU案「ASCの改訂：金融商品 - 信用損失（トピック326)」の公表（2019年6月27日 FASB）

本ASU案は、金融商品 - 信用損失（ASU第2016-13号)によって改訂される会計基準の内容につき、主に以下の追加的な改訂を提案するものである。

- 直接償却後の信用状況の改善によるリカバリーは、直接償却の対象額を限度として信用損失引当金のマイナス残として認識するとされているが、この処理は信用棄損した状態で購入された金融資産にも適用されるものであることを明確化する。なお、リカバリーのうち信用リスク以外の理由から生じるディスカウント・プレミアムの未償却残の戻入れは、信用損失引当金に戻し入れてはならない。
- ASU第2016-13号の適用開始に際して、過去にリストラクチャリングの対象とした不良債権につき、期限前返済に関する見積りを実効金利の算定に織り込むにあたっては、当該見積りは新基準移行日時点で行えばよいとする免除規定を新たに設ける。
- 金融資産の未収利息部分を信用リスクや信用損失関連の開示における償却原価ベースから除外してもよいとする免除規定の範囲を有価証券開示における償却原価ベースまで拡大する。なお本免除規定による場合は、開示から除外された未収利息の総額(信用損失引当控除後)を別途開示しなければならない。
- 担保維持条項により信用リスクが保全されている金融資産については予想信用損失の見積りを対象金融資産の償却原価と受入担保の公正価値を報告日時点で比較することによって行うことが認められているが、本免除規定による場合は担保維持条項に従い、今後も適切に担保補充が行われると見込まれるかどうかの評価が必要であることが明記された。なお、償却原価が受入担保の公正価値を上回る部分については予想信用損失の見積りが必要である。償却原価のうち受入担保の公正価値に等しい額については、不払額はゼロとすることができる。

コメントの募集は2019年7月29日に締め切られている。本ASU案は、原則としてASU第2016-13号と同時に適用し、ASU第2016-13号の移行措置の対象に含めることが提案されている。ASU第2016-03号をすでに早期適用している場合、2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用開始とすることが提案されており、早期適用も認めることが提案されている。早期適用する場合、本ASUの適用に伴う累積的影響額はASU第2016-13号の適用日に遡って当該時点の期首剰余金を遡及的に修正することが提案されている。

(2) ASU案「投資―持分証券（トピック321)、投資―持分法及びジョイントベンチャー、及びデリバティブ及びヘッジ会計（トピック815）- 基準の関係性の明確化」の公表（2019年7月30日 FASB）

FASBは2016年1月、ASU 第2016-01号「金融資産及び金融負債の認識並びに測定」を公表し、公正価値を容易に確定できない持分投資については公正価値に代えて原価（減損損失があれば控除)での測定を認めている。ただし、類似商品に関して観察可能な価格の変動があれば、それを帳簿価額に反映しなければならない。

しかしながら、当該ASUを受けて実務の多様性が生じているとの指摘があったことから、本ASU案は、下記のように基準間の関係性を明確化するための改訂を提案している。

- 対象の持分投資について、原価での測定を中止して持分法の適用を新たに開始する場合、もしくは持分法の適用を中止して新たに原価での測定に移行する場合、持分投資の原価に、当該時点における観察可能な価格の変動を反映させなければならない。
- 証券の購入に関する先渡契約もしくは買建てオプションについては、815-10-15-141項の要件を満たす場合にはデリバティブとしての処理を行わないが、同項の要件の判断にあたっては、当該先渡契約の実行もしくはオプションの行使の結果取得した証券に持分法が適用されるかどうかは考慮しない。

コメントの募集は2019年8月29日に締め切られている。本ASU案は、最終基準化後、将来に向かって適用することが提案されている。適用日については、本ASU案に対する関係者からのコメントを基に決定される。

(3) ASU案「負債―転換権その他のオプション付き負債（サブトピック470-20)及びデリバティブ及びヘッジ会計―自己の株式に係る契約（サブトピック815-40）- 転換可能金融商品及び自己の株式に関する契約の会計処理」の公表（2019年7月31日 FASB）

本ASU案は、会計処理の複雑性を削減しようとするFASBのプロジェクトの一環として、負債と資本の両方の性質を持つ金融商品に関する会計処理の簡素化を提案するものである。提案された改訂のうち主なものは以下のとおりである。

© 2019 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.

- 転換権が付けられた債券や優先株式について、条件によって適用される会計モデルが細かく分かれているのを統合整理し、また、転換権の区分処理が要求されるケースを限定する。
- 自己の株式に係る契約について、これがデリバティブとしての会計処理から適用除外されるかどうかの判定基準を見直し、より実態に合った検討を可能とする。また、現在毎報告日に要求されている判定の再評価も、特定の再評価事象が発生した場合にのみ実施する旨に変更する。
- 1株当たり情報について上記の提案と整合を図るため、関連する基準を改訂する。
- 開示情報を拡充する。

コメントの締切りは2019年10月14日である。本ASU案は、最終基準化後、修正遡及法により適用されるが、企業の選択により完全遡及適用も認められることを提案している。早期適用が認められるのは、特定の限られた場合のみとすることを提案している。適用日については、本ASU案に対する関係者からのコメントを基に決定する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】
Defining Issues（英語）

【その他】

（1）FASB、識別可能な無形資産及びのれんの事後的な会計処理に関するコメントを募集（2019年7月9日）

FASBは2019年7月9日、「識別可能な無形資産及びのれんの事後的な会計処理」に関するコメント募集（Invitation to Comment。以下「本ITC」という）を行った。

現在、非公開企業及び非営利企業については、原則として10年以下の期間でのれんを償却すること、のれんの償却を選択した場合には、兆候がある場合に限ってのれんの減損テストを実施すること、のれんの減損テストを報告単位レベルではなく全社レベルで実施すること、及び無形資産の一部を個別に識別せずのれんに含めること、という代替的な会計処理がそれぞれ認められている。一方、公開企業にはこれらの代替的な会計処理は認められていない。本ITCは、以下の点について、公開企業についても会計基準を改訂する必要があるかをFASBが検討するため、ステークホルダーからフィードバックを得ることを目的としている。

- のれんの償却の是非、並びにのれんの減損テストについての見直し要否
- 企業結合における、のれんから分離しての無形資産の認識
- 開示の拡充

また上記の観点に関して公開企業と非公開企業及び非営利企業間や、米国会計基準とIFRS間での比較可能性についても意見を聞いている。コメント募集の本文ではのれんと減損に関するIASBのプロジェクトの状況が紹介され、また、ASBJの動向や修正国際基準における扱いについても言及されている。FASBは、本ITCで受領したフィードバックについて議論するため、円卓会議を開催する予定である。

コメントの締切りは2019年10月7日である。

2. 監査関連　該当なし

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

株式報酬の会計実務
日本基準とIFRSの論点詳解

2019年11月刊行予定
【編】あずさ監査法人
中央経済社

本書では、株式報酬の会計上の基本となる考え方を整理したうえで、日本基準とIFRSの取扱いについて詳しく解説をしています。

会計・監査コンテンツ
ウェブサイトでは、会計・監査に関する情報を紹介しています。
home.kpmg/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：高田 朗、行安 里衣

© 2019 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.

多国籍企業における税務ガバナンス
～税務戦略と Tax Control Framework ～

Meijburg & Co（KPMGオランダ）
アムステルフェーン事務所
オフ・カウンセル　Vinod Kalloe
マネジャー　河﨑　嘉人

日本企業は歴史的に、欧米企業と比較して税務ガバナンスに積極的でないと評価されてきました。しかしながら、今日においてはビジネス環境、税務環境、世論の税務への関心など、さまざまな状況の変化に伴い、日本企業においても税務を積極的に管理するための税務ガバナンスへの関心が高まってきています。そして、世界におけるベストプラクティスからの学びを求め、日本国外における多国籍企業の税務ガバナンスに関する関心も高まっているところです。本稿においては、税務ガバナンスへの関心の高まりの背景や今日的意義を俯瞰した上で、OECDにおける議論やオランダ多国籍企業の税務ガバナンスなどを踏まえて、今日の多国籍企業における税務ガバナンスの在り方について若干の考察を行います。本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- OECDをはじめとする国際的な税務ガバナンスの議論において、税務ガバナンスはコーポレートガバナンスや内部統制の一部と考えられ、企業のトップマネジメントがコミットすべきものと考えられている。
- 税務ガバナンスは伝統的には主としてROEの向上や税務リスク管理といった観点で議論されてきたが、今日においてはESG（環境・社会・企業統治）投資やSDGs（Sustainable Development Goals）などの観点でも税務ガバナンスが注目を浴びており、後者の観点で税務ガバナンスアップデートに取り組む多国籍企業も増加している。
- 日本においても、トップマネジメントの積極的な関与・指導の下、大企業が自ら税務コーポレートガバナンスを充実させていくことを促進することを趣旨とした「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組」が導入・促進され、適用企業数が年々増加している。

Vinod Kalloe
ヴィノー・カルー

河﨑　嘉人
かわさき　よしと

© 2019 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.

I. 本稿における税務ガバナンスの定義

税務ガバナンスという用語についての唯一絶対の定義はありませんが、本稿においては、考察の便宜上、税務ガバナンスを「税務戦略と税務戦略を実務に落とし込むためのTax Control Frameworkの集合体」と定義します。税務戦略とTax Control Frameworkの定義については次の通りであり、税務ガバナンスのイメージ図については下記**図表**の通りです。

図表　本稿中の定義に基づく税務ガバナンスのイメージ図

1. 税務戦略

税務戦略とは、税務リスク管理（Tax Risk Management）、税効率の最適化（Tax Optimization）、税に関するコミュニケーション（Tax Communication）などの要素を含む税務に関する企業の戦略（持続可能で競争優位性を達成するための方針や行動計画）をいい、たとえば次のような観点のものをいいます。

- 法令遵守の精神（タックスヘイブン国の利用に関する方針、ストラクチャー検討における方針、移転価格上の方針などを含む）
- 法令を遵守した上で、優遇税制などの措置を適切に活用して実効税率（Book tax）や納税時期（Cash tax）を最適化し、持続可能かつ競争力のある税務ポジションを指向する方針
- 社会やステークホルダーに対する税務の観点からの説明責任に関する方針（税務当局への対応姿勢、開示についての方針（事業実態に基づいた納税状況（Fair share）、税務行動規範など））

2. Tax Control Framework

Tax Control Frameworkとは、税務戦略と整合性のある業務を行うために、税務上の手続き・報告・権限と責任、税務担当者のトレーニング方法、外部専門家の活用方法、ITの活用方法などに関する詳細を定めた税務内部統制をいいます。

II. 税務ガバナンスへの関心の高まりの背景

1. 複雑化する税務環境における課税の最適化と税引後利益の最大化

今日においてROEやROAなど税引後利益を基礎とした財務指標は重要であり、「税金とは管理すべきコストである」という姿勢や経営者によるコミットメントの下、税を効果的・効率的に管理・統制することが株主を含めさまざまなステークホルダーから求められています。特に、OECDやEUなどが主導する国際税務の枠組みのアップデートなどによる税制の複雑化、企業の組織構造や企業が行う取引の複雑化に伴い、税務の管理・統制の難易度がより上がるとともに、各国税務当局による監視が厳しさを増している点を鑑みると、税務ガバナンスの必要性が高まっていることが分かります。十分な税務ガバナンスが整備されていない場合、課税の最適化に係る機会を逸してしまったり、各国での税務紛争解決が非効率化して二重課税が生じることなどによって、実効税率の上昇が企業価値・国際的競争力を損ねるリスクや、税務業務の効率化が進まないリスクなどが想定されます。

2. 開示義務と税務当局間の情報交換に伴うリスクへの対応

BEPS Action 13に基づく移転価格文書化、二国間の租税条約や多国間の税務行政執行共助条約などに基づく税務当局間での情報交換、EU行政協力指令に基づくEU税務当局間の情報交換（財務情報・クロスボーダー取引に係る税務ルーリング・APA・クロスボーダーアレンジメントなどの情報の交換）、共通報告基準に基づく非居住者金融口座に関する自動的情報交換などといった開示義務や税務当局間の情報交換に伴い、各国税務当局からチャレンジを受ける潜在的リスクが増加すると考えられます。多国籍企業グループの世界中の税務情報を持ち得る税務当局からのチャレンジへの効果的な対応のために、税務ガバナンスを整え、多国籍企業自身も能動的に自らの税務ポジションやリスクを把握して準備をする必要性が高まっています。

3. コーポレートガバナンスやサステナビリティに関する企業評価への影響

ESGを企業価値評価の尺度として取り入れようとする動きが急速に進んでおり、役員や従業員の報酬にESG評価を取り入れる動きも世界的に広がりを見せてきているところ、税務ガバナンスは企業統治の一部であると考えられています。また、SDGsの分野においても、公平な税負担や各課題解決のための財源の確保などという文脈で、税制や納税者の税務に関する姿勢・行動が注目を浴びて

© 2019 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.

います。

これらの社会的な動向も相まって、適切な税務ガバナンスを有することがコーポレートガバナンスやサステナビリティに関する企業評価に影響するようになってきています。たとえば、世界的に有名なESG投資インデックスの一つであり数十社の日本企業も構成銘柄に組み込まれているDow Jones Sustainability Index では、税務戦略、地域や国ごとの法人所得税の納税状況に関する情報、および、実効税率に関する情報についての開示が評価の際の質問項目として取り上げられています。従って、今日の多国籍企業における税務とは、企業と税務当局の間という伝統的な限られた世界のものではなく、社会との幅広いコミュニケーションをも含むようになってきているといえ、さらに税務ガバナンスに関するコミュニケーションが機関投資家をはじめとする投資家の意思決定に影響を与えるようになってきています。

4. 協力的コンプライアンス・プログラムの適用

国際税務に関する規制強化や開示義務が進む一方で、各国において協力的コンプライアンス・プログラムなど、多国籍企業のベネフィットとなり得る制度も立ち上がってきています。協力的コンプライアンス・プログラムとは、(国によって異なるものの)一般的には、一定水準の税務に関するガバナンスを有しているなどの状況にある納税者が、自社の税務ガバナンスを税務当局に説明した上で、取扱いの不明確な税務問題について適時に自主的に税務当局に開示するなどの合意を税務当局との間で持つことで、税務当局が適時に税務問題についての見解を示すとともに税務調査の頻度や深度を調整するなどといったプログラムです。同プログラムの下では、一般的に、税務当局においては納税者の潜在的税務リスクレベル(税務ガバナンスのレベル)に応じて人的資源を投入することができるため、効率的に納税者全体のコンプライアンスレベルをモニタリングして向上させることができるというメリットがある一方、納税者においては税務調査対応に係るコストを軽減することができるとともに、税務上の取扱いに係る予見可能性を高めて効率的な税務リスク管理に役立つなどのメリットがあります。日本においては、協力的コンプライアンス・プログラムとして「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組」が導入されており、適用企業は年々増加しています[1]。

III. 多国籍企業の税務ガバナンス

協力的コンプライアンス・プログラムに関するOECDにおける議論、オランダの協力的コンプライアンス・プログラムであるHorizontal Monitoringに関してオランダ税務当局が発行しているガイドラインやオランダ多国籍企業の実務を踏まえ、上述の本稿における税務ガバナンスの定義に従い、その構成要素である税務戦略とTax Control Framework (以下「TCF」という)について若干の考察を行います。

1. 税務戦略

税務戦略を税務実務に反映させるためのものがTCFであることなどから、税務ガバナンス構築にあたり、原則として、最初に取り組むべきものは税務戦略の策定と考えます。税務戦略の策定とは、企業の使命(Mission)や目指す姿(Vision)、価値観・行動指針(Value)を、上述の持続可能で競争優位性を達成するための税務に関する方針や行動計画に落とし込むことであると考えます。

税務戦略は事業戦略ほど多種多様ではなく、また、税務戦略を公表している多国籍企業が相当数存在し、それらが参考になる部分も少なくないことなどから、税務戦略の叩き台をドラフトすること自体は難しくないかもしれませんが、最も重要(かつ、場合によっては困難)なことは、経営者の明示的なコミットメントを得ることであると考えます。そのためには、関連する社内外のステークホルダーを特定し、可能な限りそれらのステークホルダーとの対話を重ねて彼らの考えを理解するとともに、既に述べたさまざまな観点からの税務ガバナンスへの関心の高まりの背景(自社グループの具体的な税務リスクや税務上の機会損失などを含む)を基に議論を進めていくという、ともすると地道なステップが必要になると考えます。筆者の経験上、税務戦略を重要視しない企業が少なくないと感じていますが、一般的に税務が事業部門とのコンフリクトを生みがちな領域であることなども踏まえると、経営者がコミットする税務戦略の重要性を強調したく思います。

2. TCF

TCFが存在しなければ一定水準の税務申告書を作成することができないことからすると、全ての企業は何らかの形でTCFを有しているといえます。そして、TCFを一から構築する必要はなく、現状の内部統制における税務に関する部分や税務に関する社内手続を確認・特定し、それらに基づいてTCFを(再)構築することが効率的であり、また、現実的に企業内で受け入れられ易いと考えます。OECDやオランダ税務当局はCOSOなど既存の内部統制に係るフレームワークに基づいてTCFを構築していくことを一つの方法として提案しています。本稿においては、一例として、日系企業に最も馴染みのあるいわゆる日本版内部統制(以下「内部統制報告制度」という)に係るフレームワークに基づく場合のTCFの考え方につい

1 国税庁「税務に関するコーポレートガバナンスの充実に向けた取組」
https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/shinkoku/hojin/sanko/cg.htm

© 2019 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.

て概観します。

内部統制報告制度は、実務上、企業会計審議会が2007年2月に公表した「財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価および監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に従って設計されています。つまり、内部統制を全社的な内部統制（以下Entity Level Controlの頭文字である「ELC」という）と業務プロセスに係る内部統制（以下Process Level Controlの頭文字である「PLC」という）の2つに区分し、PLCに係る内部統制が有効に整備・運用されることを確実にするための基盤がELCであるという整理です。そして、実務上、ELCは意見書中の実施基準の（参考1）に列挙されている42の項目を参考に実務的なチェックシートを作成することで対応し、また、PLCについては意見書中の実施基準の（参考2）および（参考3）を参考に企業の実態に即した業務プロセスに係るフローチャートおよびリスクコントロールマトリクスを作成して対応しています。従って、TCFを内部統制報告制度の整理に基づいて設計する場合には、既存のELCおよびPLCにおける整理に基づいて税務の観点から必要な要素を構築していくことになります。

ELCにおいては、内部統制報告制度のフレームワークにおける統制環境、リスク評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応といった6つの基本的要素に従って税務要素を構築していくことが考えられます。PLCにおいては、たとえば、事前検討・財務諸表作成目的の税計算・税務申告・税務調査対応などといった一連の税務手続きのサイクルなどを整理した上で、適宜必要な手続きを追加などしていくことが考えられます。

税務戦略やTCFに含められる個別論点の具体例（経営者の関与、個別の事業意思決定時における税務部門の関与、税務指標のKPI化、税制・税務ポジションの把握など）については、誌面の都合上、本稿において紹介・考察することはできませんが、たとえば、KPMG税理士法人においてはグローバルタックスマネジメントを実現するための「10 Things to Do」を紹介しているなど情報発信を進めているところであり[2]、また、国税庁やOECDなどが発信している情報、海外におけるベストプラクティスなども参考になると考えます。具体的には、上述の個別論点を自社の既存の税務ガバナンスに係るフレームワーク（税務戦略とTCFなど）における各要素にマッピングしていき、対応できていない個別論点への対応方法を検討するなどといった利用方法があり得ます。

TCFを評価する際の最も単純かつ本質的な質問とは、「どのようにして税務上の統制を実現しており、そしてそれをどのように客観的に立証できるか？」というものであると考えます。あらゆるステークホルダーに対する説明責任を果たすために、実効性のある形で、かつ、費用対効果も考慮しながら進めていくことが求められます。

IV. おわりに

税務戦略の構成要素や内部統制に基づくTCFなど、本稿で一例として紹介した税務ガバナンスに関するフレームワークはこれまで日本において広く議論されていなかったように思います。フレームワークは思考を助けるためのツールであり、本稿で紹介したフレームワークは、自社の既存の税務ガバナンスについての評価や、関係者との目線合わせ、上述の「10 Things to Do」などの具体的な税務ガバナンスの要素の検討の際などに利用できるものと考えます。

※ 本稿は国際税務研究会 月刊「国際税務」の2019年7月号に掲載された記事を基礎に、誌面の都合から「3. OECDにおける税務ガバナンスの議論（協力的コンプライアンス・プログラム）」および「4. オランダにおける税務ガバナンス（Horizontal Monitoring）」を削除するとともに、その他の箇所について要約するなどしたものです。なお、上述の記事全文はこちらのKPMGジャパンのウェブサイトから閲覧可能です。

home.kpmg/jp/netherlands-tax

【関連トピック】
日系企業のオランダストラクチャーに関するオランダ税務論点の概説
～2019年度オランダ税制改正を含む～
（KPMG Insight Vol.35／Mar 2019）

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。

Meijburg & Co（KPMG オランダ）
アムステルフェーン事務所
マネジャー　河﨑　嘉人
Kawasaki.Yoshito@kpmg.com

2　グローバルタックスマネジメントこそ競争優位確立のための基盤
https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2017/11/tax-management-10things.html

© 2019 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.

税務情報（2019.6－7）

KPMG税理士法人

本稿は、2019年6月から7月に財務省・国税庁等から公表された税務情報及び
KPMG税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan tax newsletter及び
KPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてお知らせするものです。

I. 2019年度税制改正

1. 財務省 ― 税制改正の解説の公表

7月3日、財務省は「令和元年度 税制改正の解説」※を公表しました。

※ https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2019/explanation/index.html

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

2. 国税庁 ― 法人税に係る法令解釈通達の発遣

国税庁は、2019年度税制改正に対応した「法人税基本通達等の一部改正について（法令解釈通達）」※（6月28日付）を発遣し、国税庁のウェブサイトにおいて7月3日に公表しました。

※ http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/1906xx/index.htm

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

第1 法人税基本通達関係
第2 連結納税基本通達関係
第3 租税特別措置法関係通達（法人税編）関係
（2019年度税制改正では過大支払利子税制について大幅な改正が行われましたが、今回公表された法令解釈通達には、本税制に関する通達の改正は含まれていません。）
第4 租税特別措置法関係通達（連結納税編）関係
第5 東日本大震災の被災者等に係る国税関係法律の臨時特例に関する法律関係通達（法人税編）関係
第6 「消費税法等の施行に伴う法人税の取扱いについて」通達関係

なお、2019年度税制改正に対応したタックスヘイブン対策税制に関する法令解釈通達「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」は5月31日付で発遣されています。（通達の概要を、「KPMG Insight Vol.37（2019年7月号）」でご紹介しております。）

（2019年度税制改正における所得税及び相続税の改正に対応した法令解釈通達についても、7月5日から8日にかけて発遣されています。）

3. 国税庁 ― 移転価格税制に係る事務運営指針の公表

国税庁は7月3日、2019年度税制改正における移転価格税制等の改正内容を反映した「『移転価格事務運営要領』の一部改正について（事務運営指針）」※を公表しました。

※ http://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/kaisei/190628/01.htm

この改正により、たとえば、独立企業間価格の算定方法としてDCF法を適用する場合の留意事項を示す事務運営指針（4－3、4－13）や特定無形資産国外関連取引に係る価格調整措置の適用又は適用免除規定の検討に当たっての留意事項を示す事務運営指針（3－6、4－15）のほか、差異調整における統計的手法（いわゆる四分位法）の適用に当たっての留意事項を示す事務運営指針（4－4（一部改正）、4－5、4－6）が新設等されています。

なお、「『別冊 移転価格税制の適用に当たっての参考事例集』新旧対照表」※についても、改正内容を踏まえた改訂が行われています。

※ http://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/kaisei/190628/pdf/02.pdf

（「『連結法人に係る移転価格事務運営要領』の一部改正について」等も同日に公表されています。）

【上記の1.、2.及び3.に関するe-Tax News】
KPMG Japan e-Tax News No. 176（2019年7月4日発行）

© 2019 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.

4. 国税庁 ― タックスヘイブン対策税制に関する2つのQ&Aの公表

国税庁は2019年度税制改正におけるタックスヘイブン対策税制の改正に関連した、以下の2つのQ&A（情報）を公表しました。

■ 外国子会社合算税制に関するQ&A（平成29年度改正関係等）
http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/180111/index.htm

このQ&Aは、2018年1月に公表された初版をベースとして同年8月に改訂されたQ&Aに、以下の内容が加えられるなどの変更が行われたものです。

（1）ペーパー・カンパニーに該当しないこととされる一定の持株会社等

「I ペーパー・カンパニー等について」に「（5）ペーパー・カンパニーに該当しないこととされる一定の持株会社等について」が追加されました。新たに2つのQ&A（Q8の4及びQ8の5）が設けられています。

（2）地域統括業務を行っている場合の主たる事業の判定

地域統括業務を行う外国関係会社の適用除外基準（事業基準）の判定における「主たる事業」について争われた事案を踏まえ、新たなQ&A（Q10の2）が新設されました。

（3）ペーパー・カンパニーの判定における実体基準

「I ペーパー・カンパニー等について」の「（1）ペーパー・カンパニーの判定における実体基準について」では、実体基準の判定における「固定施設」とは単なる物的設備ではなく、そこで人が活動することを前提とした概念であるとされていますが、改訂により、この場合における「人の活動」は必ずしも外国関係会社に雇用された者の活動に限られないということが示されました。これに伴い、Q8の2に一部記載が追加されています。

■ 連結納税規定等が適用される外国関係会社の適用対象金額等の計算方法等の改正に関するQ&A
http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/190628/index.htm

2019年度税制改正では、外国関係会社が連結納税規定やパススルー課税規定を適用している場合における外国関係会社の租税負担割合及び適用対象金額並びに内国法人における外国税額控除の規定に係る取扱いが整備されましたが、今回公表されたQ&Aには、この取扱いに関する解説のほか、具体的な事例を用いた全13問のQ&Aが掲載されています。

【上記に関するe-Tax News】
KPMG Japan e-Tax News No. 174（2019年6月27日発行）
KPMG Japan e-Tax News No. 175（2019年7月3日発行）

5. 国税庁 ― 電子帳簿保存法に関する改正通達及びQ&A等の公表

国税庁は7月17日、2019年度税制改正に対応した電子帳簿保存法に関する以下の法令解釈通達及びQ&A等を公表しました。

＜通達等＞

■「電子帳簿保存法取扱通達の制定について」の一部改正について（法令解釈通達）
http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/sonota/kaiseir0106/index.htm

■ 令和元年7月1日付課総10－5ほか7課共同「『電子帳簿保存法取扱通達の制定について』の一部改正について」（法令解釈通達）等の趣旨説明について
http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/sonota/1906/index.htm

今回の通達の改正により、たとえば以下の見直しが行われています。

- スキャナ保存制度では、国税関係書類に係る記録事項の入力を、①その作成又は受領後、速やかに行うか、②その業務の処理に係る通常の期間を経過した後、速やかに行うこととされているが、この規定における「速やかに」及び「その業務の処理に係る通常の期間」の捉え方が緩和された。
- 国税関係書類の作成又は受領をする者が自らスキャナで読み取る場合には、「特に速やかに」タイムスタンプを付すこととされているが、この規定における「特に速やかに」の捉え方が緩和された。

＜Q&A＞

■ 電子帳簿保存法Q&A（一問一答）
http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/sonota/jirei/07index.htm

2019年度税制改正の内容を反映したQ&A（「電子計算機を使用して作成する帳簿書類及び電子取引関係」及び「スキャナ保存関係」の2つ）が掲載されています（既存のQ&Aから変更（新設）された箇所は、「改正箇所抜粋」の記載があるPDFファイルから確認が可能）。

今回の改訂により、たとえば「スキャナ保存関係」には以下のQ&Aが新設されています。

- 過去分重要書類のスキャナ保存に関するQ&A（問62及び問63）

© 2019 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.

● 公益社団法人日本文書情報マネジメント協会（JIIMA）による認証を受けたソフトウェアに関するQ&A（問79～81）

なお、国税庁の「電子帳簿保存法関係」※のページには、上記のほか、2019年度税制改正に対応した申請書等の様式や、自社開発システム等を対象とした電子帳簿保存法における要件適合性に関する事前相談窓口などの情報も掲載されています。

※ http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/sonota/jirei/index.htm

6. 経済産業省 ― 特別試験研究費税額控除制度ガイドラインの公表

経済産業省は「特別試験研究費税額控除制度ガイドラインについて」※1のページに、「特別試験研究費税額控除制度ガイドライン（平成31年度版）」※2を掲載しました。

※1 https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax-guideline.html
※2 https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax/31FYguidline.pdf

2019年度税制改正では、試験研究費の税額控除制度のうちオープン・イノベーション型の試験研究費（特別試験研究費）について、たとえば、新事業開拓事業者等（研究開発型ベンチャー企業）との共同試験研究や委託試験研究等に係る試験研究費の額が特別試験研究費の額に追加される等の改正が行われました。

上記のガイドラインは、今回の改正を受けて既存のガイドラインが更新されたもので、「新事業開拓事業者等」の定義が追加されるとともに、実際にこの制度を活用する際の実務的な手順の詳細等が掲載されています。

また、ガイドラインの末尾に「参考10 試験研究費税額控除制度におけるリサーチ・アドミニストレーター（URA）の人件費の取扱いについて」が追加されましたが、これは7月10日に国税庁から公表された文書回答事例（7月9日付）※と同様のものです。

※ http://www.nta.go.jp/law/bunshokaito/hojin/190710/index.htm

【上記に関するe-Tax News】
KPMG Japan e-Tax News No. 178（2019年7月19日発行）

7. 東京都 ― 法人事業税の税率改正のための東京都都税条例改正案の成立

2019年度税制改正における地方税法等の改正により、2019年10月1日以後に開始する事業年度の法人事業税の税率の改正が行われました。

これを受け、東京都の法人事業税の税率（超過税率）を改正するための東京都都税条例改正案が2019年第2回東京都議会定例会に提出されていましたが、6月19日、この条例改正案が原案どおり可決・成立し、6月26日に公布されました（東京都公報　増刊74号）※。

※ http://tokyoto-koho.metro.tokyo.jp/files/koho/y2019/2019_74.pdf

また、東京都主税局は同日、「令和元（2019）年10月1日以後に開始する事業年度に係る法人事業税の税率について」※を公表しました。改正の趣旨及び改正の内容（改正後の東京都の法人事業税率）が掲載されています。

※ http://www.tax.metro.tokyo.jp/oshirase/2019/houjin.pdf

【上記に関するKPMG Japan tax newsletter（2019年5月29日発行）】
東京都 - 2019年10月以後に開始する事業年度の法人事業税の税率（案）を公表（日本語）
Tokyo - Proposal for Business Tax Rates（英語）
【上記に関するe-Tax News】
KPMG Japan e-Tax News No. 173（2019年6月20日発行）

8. 中小企業強靭化法の施行

2019年度税制改正における（1）中小企業防災・減災設備の特別償却制度の創設（租税特別措置法第44条の2）や（2）税制適格ストックオプション税制の適用対象者の拡大（租税特別措置法第29条の2）は、中小企業等経営強化法の改正が前提となっていたところ、この改正が盛り込まれた中小企業強靭化法（正式名称「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律」）が7月16日に施行されました。

これを受け、経済産業省及び中小企業庁は、（1）および（2）に関する新たな情報をウェブサイトに掲載しました。

（1）中小企業防災・減災設備の特別償却制度

中小企業庁の「事業継続力強化計画」※のページには、制度概要をまとめた資料のほか、この特別償却制度の適用を受けるために作成し、認定を受ける必要がある事業継続力強化計画に関する情報等が掲載されています。

※ https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm

（2）税制適格ストックオプション税制の適用対象者の拡大

経済産業省の「社外高度人材に対するストックオプション税制の適用拡大」※のページには、制度概要をまとめた資料や、この改正の適用を受けるために作成し、認定を受ける必要がある社外高度人材活用新事業分野開拓計画に関する情報等が掲載されています。

※ https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/stockoption.html

© 2019 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.

9. 国税庁 ― 中小企業経営強化税制に関する質疑応答事例の公表

中小企業経営強化税制について、「平成31年度税制改正の大綱」※1（P.47）では、特定経営力向上設備等の範囲の明確化を行う旨が明記されるとともに、2018年12月に経済産業省から公表された「平成31年度（2019年度）経済産業関係　税制改正について」※2（P.21）では、「働き方改革に資する設備（休憩室に設置される冷暖房設備や作業場に設置されるテレワーク用PC等）も本税制措置（中小企業経営強化税制）の適用対象であることをQ&A集等を通じて明確化」する旨が明らかにされていました。

※1 https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2019/20181221taikou.pdf
※2 https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2019/zeisei_k/pdf/zeiseikaisei.pdf

上記の記述に対応するものとして、国税庁は7月11日、「中小企業者等が取得をした働き方改革に資する減価償却資産の中小企業経営強化税制（租税特別措置法第42条の12の4）の適用について」※という質疑応答事例を公表しました。

※ http://www.nta.go.jp/law/shitsugi/hojin/04/16.htm

取得した働き方改革の推進に資する減価償却資産が中小企業経営強化税制における生産等設備を構成する減価償却資産に該当するか否かについて、具体例を交えて解説されています。

II. 租税条約

1. ナイジェリアとの租税条約 ― 締結交渉開始

財務省は6月18日、日本国政府がナイジェリア連邦共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を6月19日より開始することを公表しました。

《財務省プレスリリース》

日本語：ナイジェリアとの租税条約の締結交渉を開始します
https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20190618ng.htm

英　語：Negotiations for Tax Convention with Nigeria will be Initiated
https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190618ng.htm

2. アルゼンチンとの租税条約 ― 署名

財務省は6月28日、日本国政府とアルゼンチン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ルゼンチン共和国との間の条約」の署名が6月27日に行われたことを公表しました。アルゼンチン共和国との間にはこれまで租税条約は存在せず、本条約は、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す。

本条約は、両国間で生ずる二重課税を除去するため、両国において課税することができる所得の範囲を定める規定等を設けています。また、本条約の締結によって、両国の税務当局間において、本条約の規定に従っていない課税についての協議、租税に関する情報交換及び租税債権の徴収共助の実施が可能となります。

《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が署名されました
https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20190628ar.htm

英　語：Tax Convention with Argentina was Signed
https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190628ar.htm

III. その他

1. 国税庁 ― 定期保険及び第三分野保険に係る保険料の取扱いに関する改正通達の発遣及びFAQの公表

国税庁は、定期保険及び第三分野保険に係る保険料の取扱いについて定める既存の通達を改正する法令解釈通達を発遣するとともに、これに関するFAQを新たに公表しました。

■ 法人税基本通達等の一部改正について（法令解釈通達）（定期保険及び第三分野保険に係る保険料の取扱い）
http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/190613/index.htm

この改正通達の原案は4月11日よりパブリックコメントに付されていましたが、寄せられた意見を踏まえて原案が一部修正され、6月28日に発遣されました。

今回の改正により、各保険商品の実態に応じた取扱いとなるよう資産計上ルールの見直しが行われるとともに、類似する商品や第三分野保険の取扱いに差異が生じることのないよう定期保険及び第三分野保険の保険料に関する取扱いが統一されることとなりました。

なお、改正後の取扱いは以下の保険料について適用され、既契

© 2019 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.

約分に係る保険料への遡及適用はありません。

- 2019年7月8日以後の契約に係る定期保険又は第三分野保険の保険料（以下の保険料を除く。）
- 2019年10月8日以後の契約に係る解約返戻金相当額のない短期払の定期保険又は第三分野保険の保険料

■ 定期保険及び第三分野保険に係る保険料の取扱いに関するFAQ

http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/teikihoken_FAQ/index.htm

国税庁は7月8日、改正後の通達に関して寄せられた主な質問に対する回答を取りまとめたFAQ（全20問）を公表しました。

このFAQでは、たとえば、改正通達の適用日前の契約に係る定期保険等について、改正通達の適用日以後に契約内容の変更等の事由が生じた場合における改正通達の適用関係が明らかにされています。

【上記に関するKPMG Japan tax newsletter（2019年7月1日発行）】
国税庁 - 定期保険及び第三分野保険に係る保険料の取扱いを定める通達の改正通達を発遣（日本語）
【上記に関するe-Tax News】
KPMG Japan e-Tax News No. 177（2019年7月9日発行）

2. 国税庁 ― 特定譲渡制限付株式に関する文書回答事例の公表

国税庁は7月3日、大阪国税局による文書回答事例「譲渡制限期間の満了日を「退任日」とする場合の特定譲渡制限付株式の該当性及び税務上の取扱いについて」※を公表しました。

※ http://www.nta.go.jp/about/organization/osaka/bunshokaito/hojin/190625/index.htm

この文書回答事例では、一定の制度設計のもと、譲渡制限期間の満了日を確定した日付ではなく取締役等の退任日とした譲渡制限付株式が特定譲渡制限付株式に該当すること等が確認されています。

3. 経済産業省 ― サービス開発に関するQ&Aの公表

2017年度税制改正において、試験研究費の税額控除制度の対象となる試験研究費の範囲に、対価を得て提供する新たな役務の開発（サービス開発）に係る試験研究のために要する一定の費用が追加されましたが、このサービス開発に係る試験研究費に関し、経済産業省は「サービス開発にかかるQ&A」※を公表しました。

※ https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax/serviceQA.pdf

このQ&Aは全14問から成るもので、これまで経済産業省から公表されてきた資料や、「I. 1.財務省 ― 税制改正の解説の公表」でご紹介した税制改正の解説では明らかにされていない内容（たとえば、サービス開発に係る人件費の対象となる一定の情報解析専門家の範囲についての解説）が含まれています。

【上記に関するe-Tax News】
KPMG Japan e-Tax News No. 178（2019年7月19日発行）

4. 国税庁 ― 財務諸表のCSVデータの作成方法に関する情報の公表

国税庁は7月31日、e-Taxのページに「財務諸表のCSV形式データの作成方法について」※1というお知らせを掲載するとともに、「財務諸表のCSV形式データの作成方法（暫定版）」※2のページを公表しました。

※1 http://www.e-tax.nta.go.jp/topics/topics_190731.htm
※2 http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/csv_jyoho3.htm

2018年度税制改正により、e-Taxにおける財務諸表については、2020年4月以後の申告から現状のデータ形式（XBRL形式）に加えてCSV形式による提出も可能とされます。このページには、CSV形式データを作成するに当たり参考とすべき「勘定科目コード」及び「標準フォーム」の暫定版のほか、留意事項や具体的な作成イメージなどの情報も掲載されています。

なお、「勘定科目コード」及び「標準フォーム」の確定版は、2020年2月下旬に公開される予定です。

税務コンテンツ
本稿でご紹介したKPMG Japan e-Tax Newsは、以下のウェブサイトからアクセスいただけます。
home.kpmg/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：大島　秀平、風間　綾、山崎　沙織、内藤　直子

© 2019 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.

Digital Financeに向けて
ー決算プラットフォームの有効利用

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー　濵田　克己

濵田　克己
はまだ　かつみ

近年、日本企業では積極的なM&Aにより業容拡大を図る一方、ディスラプションに対応するためにIoTやAIなど先端テクノロジーを活用した研究開発を進め、ビジネスモデルの変革と企業パフォーマンス向上に取り組んでいます。財務経理に目を向けると、海外子会社の急速な増加や新規ビジネスの取引に対する備えの脆弱さなどを背景に、会計処理の誤謬や会計不正などグローバルレベルで各種課題が顕在化しています。しかしながら、AIなど最新のテクノロジーが矢継ぎ早に展開されているなか、財務経理領域への効果的な対応が遅れているのが実情です。

将来の財務経理は、標準化・可視化されていない属人的業務に対して、AIなどのイノベーションツールを活用することで時間を創出し、ビジネスに貢献する付加価値の高い情報を提供するとともに経営者の意思決定をサポートすることが求められています。

本稿は、決算業務プロセスを可視化・効率化し各種オペレーションリスクを低減するだけでなく、経理決算プロセスのグループ統一を図り、本社統制機能を強化しつつ、組織再編やM&Aへの迅速な対応等が期待できる、決算プラットフォームの狙いと機能概要について解説します。

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

【ポイント】

- CFOが描く将来の財務経理とは、数値集計や決算書作成に時間を割く業務モデルから脱却し、ビジネスサイドに寄り添い財務数値面からアドバイスできる人材・業務環境への変革である。
- 実務者レベルの業務オペレーションの実態は、依然として標準化・自動化が進まず、経理処理における誤謬や会計不正などグループ経理処理の品質のばらつきが潜在する改善すべき領域に対して、積極的なイノベーションが図られていない。
- 2025年問題などを見据えた会計システム刷新に取り組む企業も多いが、単なるシステムリプレイスになっており、本来可視化し改善すべき業務領域に改革のメスを入れていない。
- 真に財務経理機能を強化するためには、グループ含めた経理業務統制とオペレーショナルリスクを軽減する決算プラットフォームが必須。

© 2019 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.

I. 将来の財務経理機能と実態

1. CFOが描く将来像

CFOが描く将来の財務経理機能とは、財務数値作成業務については属人化を排除し標準化・効率化を加速させ、より付加価値の高い分析業務にシフトしていく、いわゆるビジネスパートナー集団になることだと言われています。具体的には、事業に関する分析ならびにコアレポートを作成し財務および規制に対応するコンプライアンスを保ちつつ、有用な財務モデルを設計し複数のシナリオの財務および事業上の影響についてマネジメントに助言できる機能を備えることです。また、「アウトサイド・イン」アプローチで、顧客および競合他社の動向の変化と起こり得る事業への影響を把握しつつ、事業戦略・中期経営計画・予算策定に対しても適切なテクノロジーを組み入れた新しいビジネス・ソリューションを立案できるイノベーションおよび投資のストラテジストとしての機能を備えることも求められます。

2. 改革が進まない実態

上記内容はCFOが描く将来の財務経理機能ですが、現実的には多くの優秀な人材が財務数値の確定に必要な情報を収集し決算業務を行っているのが実情です。その結果、前年対比や予算対比分析などは時間に追われるなかで限定的に可能な範囲での対応となり、連結を含めたセグメント分析や将来予測分析作業に十分な時間を割けていません。このような状況を招いている根本的な原因は、会計業務そのものが可視化・標準化されておらず子会社任せになっており収集される情報の品質や業務の成熟度が低いこと、さらには、コーポレート自身がグループ会計方針、会計処理手続きなど決算オペレーション手順を明確に打ち出していないことが最も大きな要因と言えます。したがって、CFOが目指す財務経理機能のモデル（**図表1**参照）を実現するためには、まずは足元の特に実務者層における業務オペレーション領域の改革を加速させる必要があります。

3. 実務者レベルの業務オペレーション上の課題

実務者レベルの業務オペレーションでは、国内外の会計ERPシステムを活用して経理業務を実施しています。ところが、多くのERPシステムは各種取引処理の結果を総勘定元帳に転記し、情報を保持するまでの機能しか有していません。たとえば、関係会社取引や各種勘定照合による検証業務や貸倒引当金処理などの個別計算処理業務については、重要性が高い業務でありつつもERPシステムの機能としてはサポートしていません。その結果、各種決算処理は、担当者がAccessやExcelなどのEUCツールを活用して実施しているのが実態です。当該領域については、マニュアル統制により形式的にはその品質が担保されている形となっていますが、実態は、業務手順の不徹底、個人任せのEUC管理・運用、一向に進まない情報共有、責任権限ルールの曖昧さ、形式的な作業管理と業務負荷の未把握、など見過ごしている課題が多岐にわたり、結果として業務品質の低下や会計不正の可能性など、目に見えないリスクを放置した状態で日々の決算業務が行われていると言っても過言ではありません。この問題は、単に体力の弱い子会社の問題だけではなく、コーポレートでも同様に散見される課題であり重大なオペレーションリスクであるにもかかわらず、依然として属人的かつ聖域業務として扱われ、改革に取り組まれていない領域です。最も重要で人材の負荷が高い業務領域に対して、如何にグループ全体の安定的な品質維持と生産性向上を図るか、まさに優先的に取り組むべき課題だと言えます。

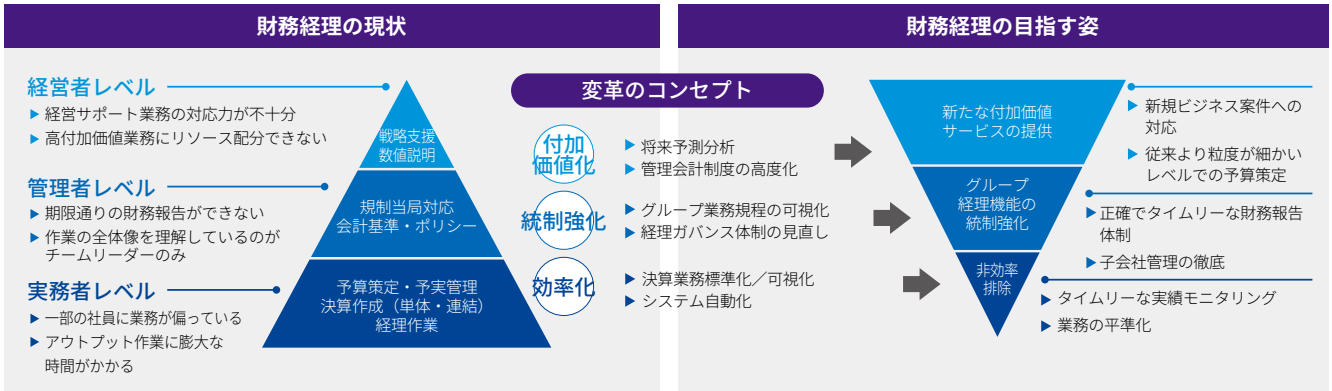
II. 決算プラットフォームによるDigital Financeへの備え

1. 決算プラットフォームの狙いと期待効果

（1）４つの変革テーマ

決算プラットフォームは、第Ⅰ章で掲載した実務者レベルの業務オペレーションの課題に対して、４つの変革テーマを目的として構成されています。1つ目は『透明性の確保』であり、複数のセクショ

図表1　CFOが目指す将来の財務経理の姿



© 2019 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.

ンを跨ぐ業務プロセスを管理し、プロセス全体にわたるボトルネックと必要な統制を特定し、能動的にモニタリングすることを可能とします。2つ目は『プロセス統合化』であり、各グループ会社間で標準化された一貫性のある複数プロセスの自動化による生産性の効率化を可能とすることです。3つ目は『ガバナンスと統制』であり、マニュアルプロセスを削減することによりオペレーションリスクの軽減と品質向上のためにシステム統制を実現することです。4つ目は『リソース最適化』であり、望ましいROIを実現するためのコスト削減、スタッフの生産性向上と最適資源配分を可能とすることです（**図表2**参照）。

（2）具体的なコンポーネント

上記4つの変革テーマに対して、決算プラットフォームは各種具体的なコンポーネントを具備しています。

① 決算業務プロセス管理（単体・連結・IR等）

決算業務を可視化し業務定義することで、担当者によって決算手順が異なり品質を担保できない課題を解決するとともに、誰が・いつ・どのような情報を活用して、何を分析し、何を作成し、誰が承認したか、を勘定科目ごと業務ごとに明らかにします。

② 勘定照合・差異分析管理

事前に設定した科目ごとに、取引明細との自動照合を行うことで、勘定照合業務の自動化が可能です。さらに、関係会社取引などの差異分析により未計上明細の特定などが可能となり、必要に応じて調整仕訳の生成と総勘定元帳へ自動連携します。

③ データ連携＆EUC管理＆仕訳自動連携

会計処理に必要な情報を事前に定義することで自動連携により情報収集を可能とします。また、個別見積計算など担当者独自に作成しているEUCツールを統一的に管理することで、処理ツールの可視化とメンテナンスリスク・棄損リスクを回避することができます。さらに、EUCツールなどとの組み合わせで処理した分析内容やその結果必要となった修正仕訳を総勘定元帳へ仕訳自動連携します。

④ 取引補助簿管理

新たなビジネスモデルなど業務システムで対応できないような契約情報や未払費用等、従来経理部側で手管理しているような取引について、契約情報を含めて統一的に取引補助簿として管理し、必要に応じて仕訳生成や残高管理を行うことができます。

⑤ 業務処理・経理規定管理（文書管理）

決算業務で活用する業務処理手順や留意事項、さらには経理規定等をプロセスに連携する形で参照・管理します。また、業務で収集した各種情報や作成成果物を一元管理することができます。

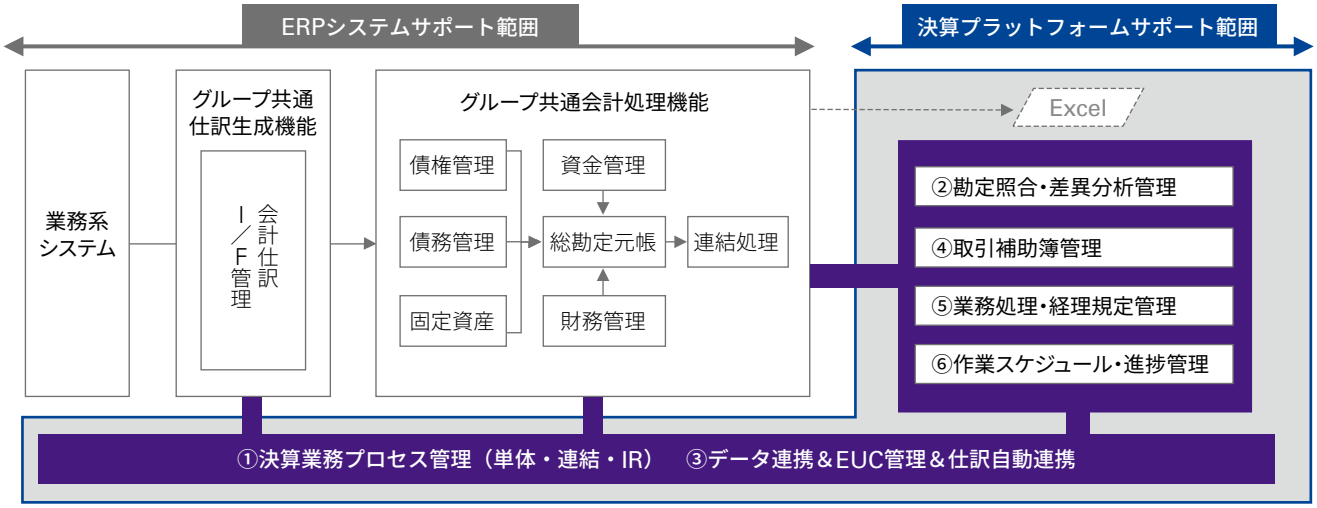
⑥ 作業スケジュール・進捗管理

各種業務タスクの全体のスケジュール計画や具体的な作業時間工数、進捗管理ができ、ボトルネックや改善ポイント、生産性向上の指標としても活用できます。

上記①から⑥の主な業務機能をカバーする決算プラットフォームは、決算業務に必要な多種多様なシステム機能を兼ね備えて構築されています。したがって、ERPパッケージ等の会計システムに当該機能が兼ね備わることで、決算オペレーションのほとんどの部分がシステムでカバーできることとなり、近未来に訪れるDigital Financeへの備えが、基盤として出き上がることになります。

経営

図表2　決算プラットフォームの全体像



© 2019 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.

（3）想定される期待効果

上記の各種コンポーネントを決算プラットフォーム上で実現しグループ各社にも展開することで、経理決算プロセスのグループ統一が図られること、グループ各社の経理処理がシステム的に統一されコーポレートサイドからの統制機能が強化されること、さらには組織再編やM&Aによる新組織に対してグループ標準の決算処理プロセスを迅速に展開することなどが可能となります。また、当該業務処理に会計監査の視点も組み込むことで、監査にも効率的に対応できる業務を組み立てることも可能となります。つまり、グループ全体に決算プラットフォームが浸透することで、内部統制の指針の提示や月次モニタリング制度への取組み、さらには帳簿の透明性や会計不正への対応など、CFOが望むファイナンス・ガバナンスの基盤が確立されると言えるのです（**図表3**参照）。

2. 導入アプローチ

（1）企業状況から考察したアプローチ

導入アプローチは企業の状況や目的により変わります。特定の経理プロセスの可視化や効率化を手始めとして限定的に行いたい場合は、プロトタイプ的に対応業務や導入機能を特定し、導入していくアプローチが妥当です。一方、財務品質が低い特定の海外子会社から対症療法的に導入し早期の効果創出を狙うアプローチもあります。さらに、会計不正・ガバナンス強化をグループ全体で強化することが必達の場合は、各社含めた全体構想フェーズから開始するアプローチの考え方があります。

（2）投資対効果を勘案した現実解

決算プラットフォームは、決算業務に必要な多種多様なシステム機能を兼ね備えて構築されています。具体的には、業務タスク管理、ワークフロー管理、スケジュール管理などのBPM[1]パッケージの機能に加えて、仕訳連携機能や勘定照合機能、さらには差異分析機能、補助簿管理機能など会計特有の機能を追加しており、相応のIT投資が必要となります。決算プラットフォームを最終の理想型と位置付けつつも、Step1では決算業務タスクの洗い出しと業務標準化を、Step2ではExcel等を活用し決算処理テンプレートによる処理手続きや分析手順を定義し報告業務の統一化を、Step3としてIT投資を含めた決算プラットフォームの実装といった段階的な取組みが重要となります。

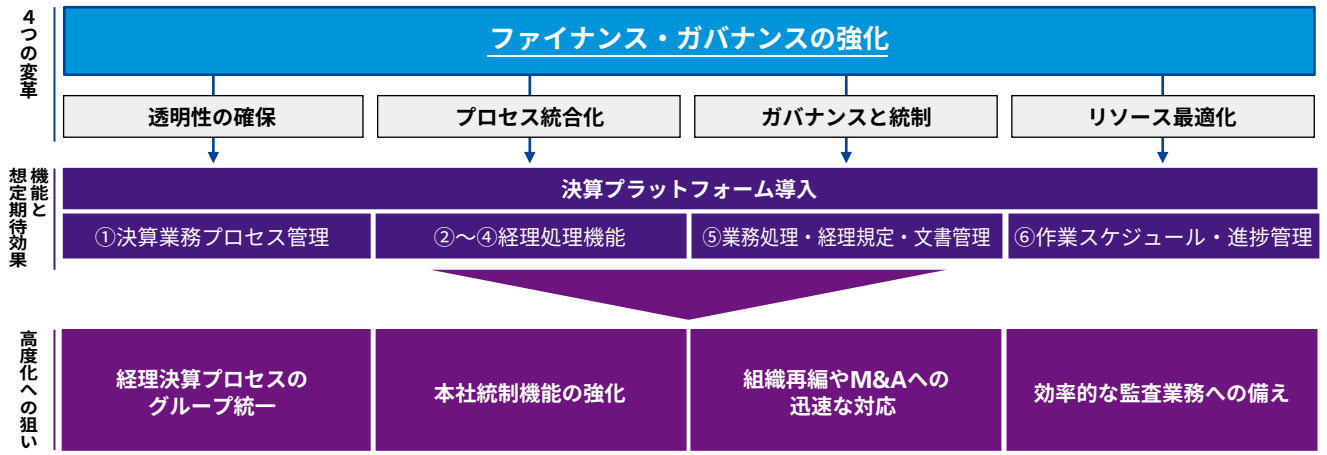
III. おわりに

CFOは、CEOからファイナンス・ガバナンスを確保するスチュワードシップとビジネスパフォーマンスをバランスよく遂行させるとともに、非効率な領域については将来を見据えて、先端テクノロジーを活用したトランスフォーメーションの早期実現も求められています。さらに、KPMGが行った調査において、日本のCFOは「より集約的で連携に優れ、標準化されたグローバル財務経理機能を構築する」ことを重要視しています。そのためには、世に存在するERP会計パッケージが未だカバーできていない最も重要な経理決算業務に対して、AI[2]、RPA[3]、BPM[1]、EAI[4]といった先端テクノロジーを活用した決算プラットフォーム基盤で構築することが、Digital Financeへ繋がる1つの解ではないかと考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー　濵田　克己
TEL：03-3548-5120（代表電話）
Katsumi.hamada@jp.kpmg.com

図表3　ファイナンス・ガバナンス強化のための決算プラットフォーム（期待効果）



1 Business Process Management　2 Artificial Intelligence　3 Robotic Process Automation　4 Enterprise Application Integration

© 2019 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.

重要性が高まる銀行アプリの現状と課題
ーモバイルチャネルによる顧客との価値共創の実現

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター　角坂　晃啓

角坂　晃啓
かくさか　あきひろ

インターネット専業銀行やFinTech企業の金融サービスへの参入による競争環境の変化、人口減少・少子高齢化やスマートフォンを中心とした顧客行動の変化等による社会環境変化に伴い、これまでの銀行において競争力の源泉となっていた資産（店舗や人）やチャネルの在り方の見直しが求められています。
個人におけるスマートフォンの保有率は増加傾向にあり、いまやスマートフォンは私たちの日常生活に欠かせない存在となっています。その中で、各銀行では自社スマホアプリの開発・拡充をする動きが広まり、個人顧客との非対面チャネルとしてのスマホアプリの重要性が増しています。
本稿では、都市銀行・地方銀行から提供されている主要なスマホアプリの調査をもとに、現状の課題と顧客に選ばれるモバイルチャネル実現に向けた成功要因について解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- モバイルチャネルにおいても、対人チャネルと同様にお客様の声を起点とした継続的な改善活動が必要であり、顧客からのスマホアプリに対するフィードバックを元にしたアプリケーション改善サイクルの実現と体制整備が必要である。
- スマホアプリ単体のUI（ユーザー インターフェイス）、UX（ユーザーエクスペリエンス）向上に加え、営業店など他のタッチポイントと連携を図りながら、アプリ利用に関する一貫性のある顧客経験価値（CX：カスタマーエクスペリエンス）提供に必要なコミュニケーションデザインを行う。
- 競争環境の激しい小売や他サービス業において、良質なUIやUXと評価されているスマホアプリや顧客経験価値向上に向けた顧客コミュニケーションの取組みを参考にしながら、顧客に選ばれるデジタルチャネルへと進化させる。

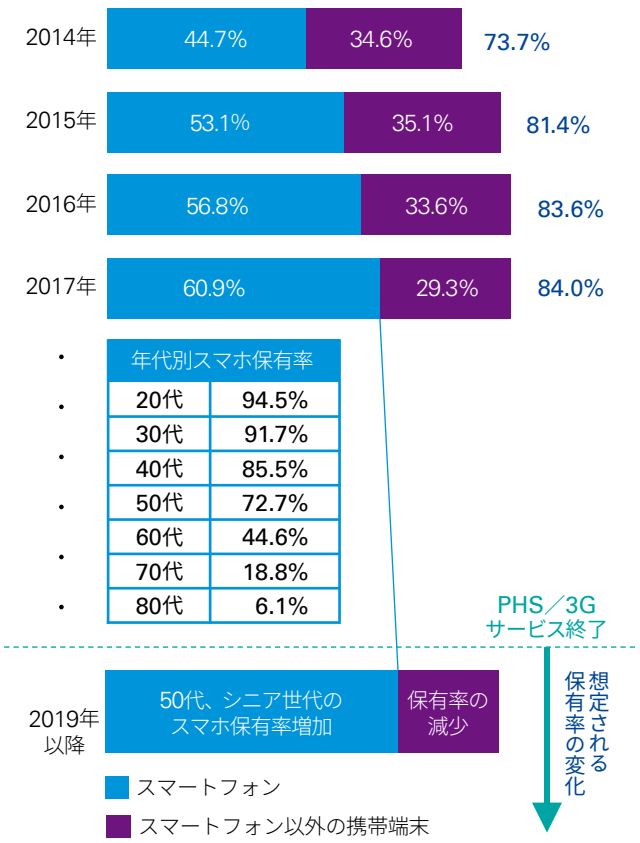
© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. 重要性を増すモバイル環境

1. モバイル端末保有率の変化

スマートフォンは我々の日常生活に欠かせない存在となっています。総務省における2018年 情報通信白書によると、世帯における「パソコン」の保有率72.5%に対して、「スマートフォン」の保有率は75.1%となり、スマートフォンがパソコンの世帯保有率を上回りました。また、2017年の個人におけるモバイル端末保有状況は、スマートフォンの保有率が60.9%となっています（**図表1**参照）。現時点においてはPHSやフィーチャーフォンなど、スマートフォン以外の通信携帯端末の選択肢がありますが、2020年以降にPHSサービスの終了、2019年後半から2022年にかけて3Gサービスの停波が各通信キャリアから発表されており、各社はスマートフォンへの買い替えを促進しています。これらのサービス停止を受け、スマートフォン全体の保有率が増加し、特に保有率の低い60代以上のシニア世代において、都心部のみならず地方においてもスマートフォンの保有者が増加する可能性があります。

図表1　個人別モバイル端末保有率の変化



※太字は「モバイル端末全体の保有状況」を表しています。
出典：総務省2018年 情報通信白書をもとにKPMG作成

2. 国内銀行における銀行アプリ提供の必然性

人口動態変化やスマートフォンを中心とした顧客行動の変化により、これまで前提としていた経営を取り巻く環境が大きく崩れてきています。また、人や営業店を必要としないインターネット専業銀行やFinTechサービスでは、これまで銀行が提供してきた金融サービスにおいて、時間や手間をかけずにローコストでサービスを提供し、手数料コストを下げることで競争力をさらに強めています。

都市銀行では営業店の統廃合や大幅な人員削減・配置転換、テクノロジーを活用した次世代型店舗へのシフト、ATMの共同利用など、これまでの競争力の源泉となっていた資産やチャネルの在り方について見直しを余儀なくされています。また、地方銀行では、人口減少や超高齢化により地場マーケットの規模が縮小している中で、地域密着型であるがゆえに簡単には営業店統廃合は進められない状況下にあります。フルサービスを提供する基幹店や軽量化店舗など営業店ごとのサービスの見直しと共に、印鑑レスや伝票レス、金庫レスなど、「事務レス」による業務量削減による効率化を進めています。

その中で都市銀行・地方銀行共に自社スマホアプリの開発・拡充をする動きが広まり、個人顧客との取引接点としてスマホアプリの重要性が増しています。今後は対人店舗と接点を持たない顧客層に対して、スマホアプリの利便性としての優劣が金融機関としての優劣に繋がり、競争力を左右する時代になっていきます。

II. 主要な銀行アプリの現状と課題

iOSデバイス向けのアプリストア「App Store」において、都市銀行（4行）、第一地方銀行（64行）、第二地方銀行（39行）の全107行を対象に、提供されている自社アプリの種類・機能、ユーザコメントの調査を行いました（2019年6月1日時点）。

調査対象の86%にあたる92行が目的に応じたスマホアプリを提供しており、主要なスマホアプリとしては預金通帳や印鑑を必要としないインターネット口座向けの新規口座開設系アプリ（65行）と保有口座の預金残高・取引明細照会系アプリ（92行）に分類されます。

1. 新規口座開設系アプリの特徴と課題

提供している銀行間で大きな機能の差はなく、カメラによる本人確認資料の撮影⇒個人情報の入力⇒登録、というシンプルな流れとなっており、スマートフォンのカメラ機能を利用することからOS上で直接動作するネイティブアプリとして提供されています。来店せずに口座開設ができるという意図どおりに登録までできている顧客がいる一方で、本人確認資料の選択肢の少なさやカメラで撮影した運転免許証等の画像が本人確認資料として認識されないことで口座開設を諦めたり、来店せざるを得ない顧客が存在しています。また、個人情報入力フォームにおいて全角入力が必要となっ

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

ている場合、文字変換に手間や煩わしさを感じ、ユーザーインターフェースに不満を感じている顧客も存在しています。

【評価コメント】
- 本人確認書類が運転免許証にしか対応していない
- 写真登録の反応が悪く、読み取りに失敗し登録が進まない
- 個人情報登録欄が全角でないと入力できない

2. 預金残高・取引明細照会系アプリの特徴と課題

都市銀行においては預金残高・取引明細の照会や振込・振替までを1つのネイティブアプリで完結できる形式で提供しているのに対し、地方銀行による提供形式は以下のパターンに分類されます。

パターン1: ネイティブアプリで預金残高・取引明細照会機能のみ提供（31行）
パターン2: 預金残高・取引明細照会機能をネイティブアプリで提供し、振込・振替はアプリ内からブラウザを起動、インターネットバンキング表示（36行）
パターン3: 認証だけをネイティブアプリで行い、アプリ内でインターネットバンキング表示（31行）

パターン2・パターン3におけるインターネットバンキングとの連携は、既存システムの活用という面ではローコストで振込・振替等の更新系機能を提供することができます。しかしながら、都市銀行と比較し、利用可能な取引範囲に大差はないものの、視認性や操作性などのユーザビリティや表示速度の面で顧客から改善が求められています。日常生活において銀行アプリ以外の使い勝手の良いスマホアプリに触れている中で、顧客のスマホアプリに対する知識と期待値が上がっていることも改善が求められる一因となっています。

【評価コメント】
- ウェブページに飛ぶのでブックマークと変わらない
- ウェブに飛ばさずにアプリで完結して欲しい
- ウェブページなので表示が遅くなることがある

認証機能については、端末が提供している顔認証や指紋認証機能への対応要望が多く挙げられています。顧客にとっては手間がかからず、より短いステップで目的を達成できることが利便性を感じる要素となっています。また、アプリ独自の認証機能に必要なIDやパスワード、利用条件などを顧客にわかりやすくアプリ内で説明することで、改善要望に応えることが可能なケースも散見されます。また、認証エラーや通信エラーが発生した際にスマホアプリやシステムが出力するエラーコード等を表示するのではなく、顧客がエラーが発生した理由を理解し、次に取るべきアクションに繋がるメッセージを表示することが重要となります。

【評価コメント】
- 顔認証／指紋認証に対応しておらずログインが面倒
- なんの暗証番号を入れるのかわからない
- ログイン情報がすぐに初期化される
- 表示されているエラーの意味がわからない

3. 共通課題

営業店やコールセンターなどの顧客接点においては、店頭アンケートや郵便ハガキによりお客様の声を集め、「お客様対応品質の向上」として日々の業務改善に取り組んでいます。一方、今回調査を行った口座開設や残高・取引明細アプリなどの非対面チャネルにおいて、顧客自身の「体験談」や「プラス／マイナス感情」がスマホアプリの評価やコメントとして登録されている中で、最終更新日から6ヵ月以上更新のないスマホアプリが50%弱、1年以上更新のないスマホアプリは20%も存在しています。非対面チャネルにおいても、対面チャネル同様にお客様の声を起点とした継続的な改善活動が求められます。

III. 顧客に選ばれるモバイルチャネル実現に向けた成功要因

銀行法改正による規制緩和、FinTech企業や異業種の金融サービス参入などにより、銀行の顧客に対する意識変革が求められています。モバイルチャネルを中心に顧客に選ばれる金融サービスを継続的に提供していくために必要なポイントを解説します。

1. 顧客共創型アプリケーションライフサイクルの実現

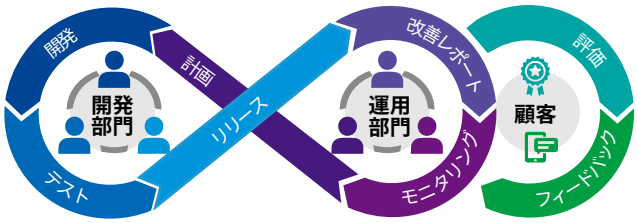
顧客は「評価が高い商品やお店を選択する」、「他の購入者のコメントを参考にしながら購入する」など他人の評価や経験談を自己の意思決定における判断材料として日常的に利用しています。自社アプリに対する低評価やネガティブコメントは、これから利用しようとしている新規顧客や主にモバイルチャネルを利用する既存顧客にとって、企業イメージの低下に繋がると共に、スマホアプリのダウンロードや利用を躊躇させる一因となります。

顧客の不安を取り除くためには、顧客のフィードバックにスピーディに対応し、機能追加やUI改善を行うアジャイル型開発手法と運用を組み合わせたアプリケーションライフサイクルの実現と体制整備が必要です（**図表2**参照）。

顧客と共に利便性と操作性の高いスマホアプリを創り上げ、アプリ全体を通じて得られた良質な経験と有用性を感じた顧客による評価やコメントが、企業イメージ向上と新たな顧客への利用促進という好循環を生み出します。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

図表2　顧客共創型アプリケーションライフサイクル



2. タッチポイント全体を通じた顧客経験価値マネジメント

単体の非対面チャネルとしてのスマホアプリにおける機能や画面のUI向上、アプリを通じて得られるUX向上に加えて、自社サイトや営業店行員、コールセンターなど他のタッチポイントと連携を図りながら、顧客の視点から見て、アプリ利用に関する一貫性のある顧客経験価値を提供できるかがポイントとなります。

(1) 顧客体験プロセスの可視化

対象となる顧客がアプリを認知して、ダウンロード、利用、問い合わせ、評価に至るまでのプロセスの定義と、そのプロセス上でどのタッチポイントにアクセスするのかを可視化します。タッチポイントは自社が提供するものだけではなく、顧客行動を理解したうえで外部サイト等も含めて洗い出し、顧客目線で可視化をすることが重要です。

(2) タッチポイントごとのコミュニケーションデザイン

可視化されたタッチポイントへアクセスした際、顧客の持つ感情・思考や抱えている課題を洗い出し、企業として顧客にどのような経験上の価値を提供し、応えていくのかを検討します。

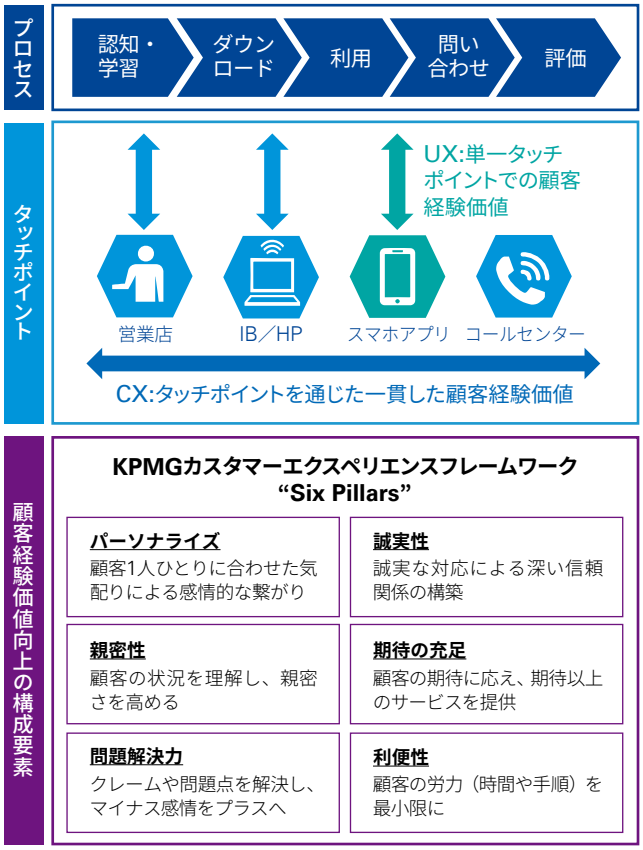
KPMGでは顧客経験価値を向上させる要素を“Six Pillars”として定義しており、各タッチポイントで1つないしは複数の要素を向上させるアクションをとることを推奨しています。

【検討事例】

プロセス　　：口座開設アプリの認知
タッチポイント：営業店
顧客の感情　　：営業店行員から推奨されて便利そう、でも1人でできるか不安
想定アクション:
Case1 登録がうまくいかないことがあることを正直に伝え(誠実性)、本人確認書類撮影ポイントや問題発生時の問い合わせ先を事前に教える(問題解決力)
Case2 その場で一緒にアプリダウンロード・登録を行う(パーソナライズ+親密性)

アプリ利用者の増加や利用率の向上には営業店での推進も欠かせませんが、他チャネルから受けた経験がスマホアプリを超えて銀行全体に対する感情へと繋がっていることを念頭に置き、アプリ提供主管部だけではなく、組織全体で顧客経験価値向上に取り組む必要があります(**図表3**参照)。

図表3 顧客経験価値マネジメントフレームワーク



3. 横並び意識からの脱却

多くの銀行が共通して提供している口座開設系アプリや残高確認系アプリを見る限り、提供している機能範囲やユーザーインターフェースに大差はありません。しかしながら、取引銀行は顧客ごとに異なるにもかかわらず、各銀行のスマホアプリに対して同様の改善要望がフィードバックされています。従前からの業界内における横並び意識や前例主義に則り、同業他行を参考にしながら同一レベルのアプリを提供しているように見受けられます。

競争環境の激しい小売業や他サービス業など、顧客にとっての利便性を常に考え、顧客に選ばれ続けることに注力している異業種がモバイル端末向けにどのようなユーザーエクスペリンスや企業全体での顧客経験価値を提供しているのかを参考にしながら、よい物を取り入れつつ、選ばれるデジタルチャネルとして進化させていくことが必要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター　角坂　晃啓
TEL：03-3548-5111（代表電話）
Akihiro.Kakusaka@jp.kpmg.com

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

金融分野のオープンイノベーションとその課題

KPMGジャパン
フィンテック・イノベーション部
副部長　ディレクター　保木　健次

保木（ほき）　健次（けんじ）

オープンイノベーション（外部との連携・協働による革新）が拡大しています。背景には、デジタル化の進展により競争環境が構造的に変化し、従来とは異なる顧客ニーズを起点とするビジネスモデルへと転換することが求められるようになったことがあります。

厳格な規制により新規参入や商品設計の自由度等においてハードルの高い金融分野においても、対面から非対面へのシフトなどビジネスモデルの転換が模索され、オープンイノベーションに対する関心が高まっています。

しかしながら、これまで外部企業との連携・協働の経験が乏しい金融機関にとってオープンイノベーションに対する具体的な取組みだけでなく、その基本方針となる戦略の構築から躓くことが少なくありません。

本稿は、金融分野を中心にオープンイノベーションの拡大の背景および推進にあたって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。

【ポイント】

- デジタル化の進展によりリテール市場を中心に従来型の規模を追求するビジネスから顧客ニーズ基点のビジネスモデルへと構造的に転換した結果、これまでと異なるリソースを取り込むオープンイノベーションの動きが広がっている。
- これまで、銀行、証券、保険といった業態ごとに規制されてきた金融分野においても、業態の垣根を越えて外部企業との連携・協働によって革新を起こそうとするオープンイノベーションの動きが拡大している。
- 戦略なきシステム投資や外部企業との連携・協働、部署単位での最適化に陥らないよう、トップダウンのもと、デジタル時代におけるビジネスモデルを描き、その戦略に沿って各施策を実行することが重要である。

© 2019 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.

I. オープンイノベーションの拡大

1. オープンイノベーションが求められる背景

近年、オープンイノベーションに取り組む企業が増えています。

さまざまな定義がありますが、オープンイノベーションとは一般的に外部企業との連携・協働による革新とされ、自社の保有する生産設備、システム、流通ネットワーク、店舗網や営業人員といった内部リソースと外部企業が持つ革新的なアイデアや技術、専門的知見といった外部リソースを組合わせることにより、新たな競争力や付加価値を生み出そうとする動きと捉えることができます。

従来であれば、競争力強化のために必要なリソースの調達は、内部リソースで賄い、外部企業との連携・協働から取り込んでいくことはそれほど多くありませんでした。たとえば、人材というリソースであれば、社内での育成や中途採用による補強、仮に外部リソースを利用する場合であっても外部委託によって対応する企業が大半でした。

ここに来て、外部委託等ではなく、外部企業との連携や協働によって自社に足りないリソースを取り込んでいこうとするオープンイノベーションの動きが拡大している背景は、単に環境変化のスピードが速く内部リソース化するための時間がないということだけが要因ではありません。

オープンイノベーションを促す大きな要因は、デジタル化の進展によって競争環境が構造的に変革していることにあると考えます。従来と異なる競争環境において求められるビジネスモデルが大きく変化し、新しいビジネスモデルを構築するために従来にはないリソースが大量に必要になったことが、不足するリソースを補う手段としてのオープンイノベーションの拡大の背景にあるということです。

デジタル化する領域にはさまざまなものがありますが、ごく単純な例として、カメラがあります。少し前までカメラといえばフィルム型のものを指していましたが、フィルムを使わないデジタルカメラが登場すると、カメラメーカーは従来のフィルム型カメラを改善した新商品ではなく、根本から作りの異なるデジタルカメラを開発する必要が生じました。

デジタルカメラの開発にフィルム型カメラの開発で蓄積された内部ノウハウが活かせる余地は限定的です。内部リソースにデジタルカメラの開発に必要なものが少ないため、新たに取り込むべきリソースが増えました。デジタル化によってビジネスモデルが大きく変化したことが要因で外部リソースに対するニーズが拡大した事例と言えます。

こうした取り込むべき自社にはないリソースが劇的に増加するという要因があって、そこに変化のスピードが速いという要因が重なることによってオープンイノベーションが加速する素地が生まれるということになります。

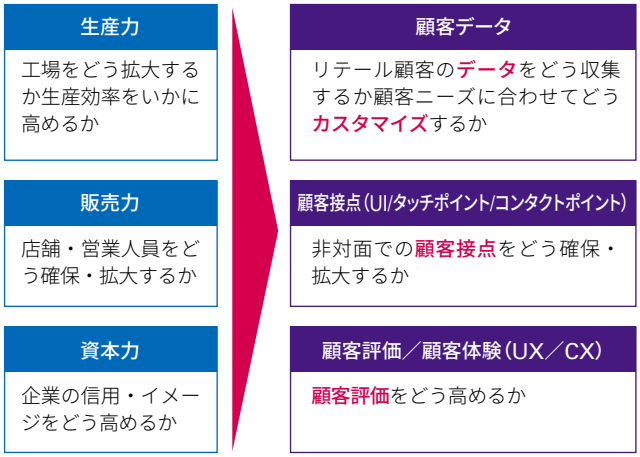
2. デジタル化で変わる競争力の源泉

前述のカメラは1つの「商品」のデジタル化でしたが、デジタル化は一商品にだけ起こっている事象ではなく「社会」全体に広がっています。特に、リテールビジネスの顧客となる消費者の思考・行動は社会のデジタル化によって大きく変わりました。顧客が変化したことによって、そうした顧客を相手とする企業のビジネスモデルのあり方も大きく変わっていきました。

デジタル化のきっかけとなるインターネットの登場、さらにインターネットへの接続性を高めるスマホの登場によって「情報」のデジタル化が進展しました。顧客の情報収集手段として従来の紙媒体の役割は大きく縮小し、顧客の購買行動は店舗からネット経由にシフトし、多数の選択肢から自らのニーズに合った商品を選択するようになり、商品選択の参考にする情報も商品のメーカーや販売業者が提供する情報ではなく、ユーザーの評価を重視するようになりました。

こうした顧客行動の変化により、企業の競争力の源泉は、生産力・販売力・資本力から顧客データ・顧客接点（UI）・顧客評価／顧客体験（UX／CX）にシフトしました（**図表**参照）。

図表　企業の競争力の源泉の変化



出典：KPMG作成

3. 規模重視から顧客重視へ

競争力の源泉のシフトは、企業のビジネスモデルを大きく「力」（規模）重視から「顧客」重視に変える必要があることを示しています。

顧客重視とは、顧客ニーズを満たすことを最優先としてビジネスモデルを構築することです。「情報」のデジタル化によって、顧客の行動が変わり、企業が取るべきビジネスモデルを大きく変えました。

こうした従来型のビジネスモデルからまったく異なる顧客ニー

© 2019 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.

ズを起点とするビジネスモデルへの転換という非連続な変化によって企業はこれまで蓄積した内部リソースではなく、顧客ニーズを満たすため、自社に足りないリソースがあれば積極的に外部リソースを大きく取り込む必要に迫られることになりました。

II. 金融分野における オープンイノベーション

1. 金融分野におけるオープンイノベーションの特徴

金融分野におけるオープンイノベーションが非金融の分野と比べて大きく異なる点として、金融商品やサービスの提供に対するさまざまな金融規制の存在があります。

預金の受入れや資金の貸付け、為替取引を業として営むためには銀行業の免許が必要となります。その他有価証券や金融デリバティブであれば金融商品取引業といった具合に、保険業法、信託業法、貸金業、投資信託および投資法人に関する法律など多種多様な金融規制が存在し、金融分野でビジネスを行うには金融規制に関する検討は避けて通れないものとなっています。

顧客データの収集と顧客接点の確保という観点から新規参入の相次ぐ決済分野において決済ビジネスを展開する場合も資金決済に関する法律等に準拠する必要があり、これまで金融規制になじみのなかった非金融機関である企業が規制遵守に向けた対応に取り組む姿が見受けられます。

こうした新規参入の増加が示すように、厳格な規制によって新規参入の障壁が高く商品設計の自由度が低い金融分野においても、デジタル化の進展によってこうした顧客ニーズを起点とするビジネスモデルへの転換を促す圧力は徐々に高まっています。

2. 金融分野におけるオープンイノベーションの動向

顧客ニーズを起点とするビジネスモデルの構築において特に重要なのは、顧客接点をいかに掴むかということです。顧客接点とは、UI（ユーザーインターフェース）、タッチポイント、コンタクトポイントなどと呼ばれることがありますが、一般的に企業と顧客とが接する場所を指します。

大きな流れとして、インターネット・スマホの普及により実際の店舗において企業の営業人員と直に接する対面型からネット経由で企業の営業人と直に接することのない非対面型に顧客接点がシフトしていることがあります。

非対面における顧客接点の構築に必要なリソースは店舗におけるそれとは大きく異なります。1つの方法として、顧客視点で見てさまざまな機能や手段を1つのアプリで利用可能にするという方法があります。

たとえば、同じ金融サービスに属する銀行口座や証券口座、クレジットカードについてサービスごとに残高情報を個々の金融機関に照会するのではなく、1つの画面で一覧できると顧客から見て利便性の高いサービスとなります。実際に家計簿アプリのサービスはそうした利便性を提供することにより、顧客接点を獲得しています。そして、こうしたサービスもまた銀行法等の電子決済等代行業に該当し、金融規制に服する必要があります。

こうした動きに対していくつかの銀行は、銀行本体または子会社が電子決済等代行業者として登録することにより、自行口座だけでなく他行口座とも積極的に連携していくことで顧客利便性を高めて顧客接点を確保する施策をとったり、逆に電子決済代行業者との連携・協働を積極的に推進することで、顧客接点よりも自行口座の利用の促進と顧客データの蓄積を優先する金融機関などが登場しています。

また、家計簿アプリ業者と組んでゲームコンテンツを提供し、これまで接点のなかった若者向けの媒体への露出やTwitterでの拡散など、新たな顧客接点の構築に取組んだ金融機関の例などがあります。

顧客データに係るオープンイノベーションという観点では、顧客の取引データ等を基に信用力を審査し融資を行うトランザクションレンディングという新しいサービスが台頭しています。

現在は、主に取引データを持つeコマースサイト運営者がサイトの出店者に対して融資するケースが大半です。ただし、詳細な取引データを持つクラウド会計ソフトの提供者が銀行と組んで銀行にデータを提供して、銀行が融資判断を行い融資を行う事例が増えています。

クラウド会計ソフトの提供者は家計簿アプリと同様に電子決済等代行業の登録が必要であり、融資には銀行業の免許か資金業の登録が必要になります。複数の金融業を同時に営むことが難しい金融業界独特のオープンイノベーションと言えます。

いずれのケースにおいても、従来の金融機関に多く見られた自前主義および横並び意識から大きく転換していることが分かります。

もう1つ留意すべきポイントは、家計簿アプリの例が示すように新しいサービス（アカウント・アグリゲーション・サービスと言います）によって、これまで複数の金融機関に分散していた顧客接点が1つに集約されたということです。

今後デジタル化の進展により、顧客接点はますます減少していき、顧客接点の獲得に向けた競争は激しさを増していくと予想されます。横並びでは減少する顧客接点の獲得は難しくなります。他社に先駆けて動く重要性が増していることに留意が必要です。

© 2019 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.

III. オープンイノベーションに取り組むうえでの課題

基本方針・戦略からオープンイノベーションへ

オープンイノベーションは、それ自体が目的ではありません。あくまでも目的を達成するための手段です。オープンイノベーションが目的化した組織では、外部企業と連携することが目標となり、企業の競争力に結びつかない連携・協働が増えたり、複数の外部企業との連携・協働の整合性が取れず重複や矛盾が生じたりすることが起きます。

オープンイノベーションから入るのではなく、顧客基点のビジネスモデルへの転換という基本方針と、どのようなビジネスモデルを目指すのかという戦略を構築することから始める必要があります。それから、その方針・戦略に沿って具体的な施策が検討され、必要に応じて外部リソースを取り込むための手段としてオープンイノベーションを活用するという流れになります。

なお、非連続な変化へ対応するためビジネスモデルを大きく変えるということは、必然的に新しいビジネスモデルに適した組織体制への転換が必要になり、基本方針・戦略に基づく施策を実行する際には組織横断的に対応することになります。少なからず役割の縮小となる部署が発生し得るなかで組織横断的対応を遂行するためには、現場任せにせずトップの積極的な関与と強い意志が不可欠となります。

基本方針を策定する場合、自社リソースについては把握できるものの、デジタル化およびその影響については別途理解を深める必要があります。この大きな方向性を決める段階では、社内にこれまで係りのなかったデジタル化に関する知見は乏しいことが大半だと思います。このような自社内には乏しい知見が必要な場面でも外部リソースの活用は検討の余地が大きいと言えます。

ただし、デジタル化への対応の多くはシステム投資に結びつきますが、システム構築を先に検討したために本来の目的を見失ってビジネスモデルの転換が円滑に進まないケースがあることに留意が必要です。AIやRPAはあくまでもツールです。

この段階での外部リソースの知見の活用において、その知見の提供先の選定についてはバイアスの係らない知見の提供を受けられるよう慎重に検討する必要があります。

IV. 最後に

多くの金融機関では、従来型のビジネスモデルが次第に通用しなくなっていることに気づいています。ただし、これまでと異なるアプローチが必要だとしても、具体的に何をどうすればよいのか分からないということが多いように感じます。

デジタル戦略に係る部署を創設しても、どのように情報を収集するのか、収集した情報を理解できるのか、理解したとして具体的にどのような戦略を打ち出せばよいのか、具体的な施策では必ず他部署の関与・協力が必要となるがどのように横断的なプロジェクトを構築し推進するかといった、数多くの難題が待ち構えています。

オープンイノベーションはあくまでも手段です。関係するあらゆる部署が明確な戦略の下で問題意識を共有し、戦略方針の遂行に当事者意識を持って取り組まなければ、従来型のビジネスモデルから今後通用する新たなビジネスモデルへの転換は実現不可能です。

そして、このような取組みは、新設した部署に任せるだけでは進みません。トップの一声だけでも不十分です。トップレベルからの積極的かつ継続的な関与がなければこのようなビジネスモデルの転換は進みません。本稿がそのことについてご理解頂ける一助となれば幸いです。

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。
home.kpmg/jp/fintech

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン
フィンテック・イノベーション部
副部長　ディレクター　保木　健次
TEL:03-3548-5125（代表電話）
kenji.hoki@jp.kpmg.com

© 2019 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.

現代労務課題への対応
～内部監査によるアプローチ

KPMGコンサルティング株式会社
シニアマネジャー　泉田　理絵
マネジャー　北島　雄

すべての企業にとって重要なリソースである人材。今日、企業は解決困難なさまざまな労務課題に直面しており、経営層はグローバル視点での対応が迫られています。これまでも、人材不足、労災、ハラスメント等の伝統的な労務課題が議論されてきました。しかし、近年は、2019年4月施行の働き方改革関連法等のコンプライアンス対応、グローバル化や企業価値の意識変化がもたらすダイバーシティマネジメント、ロボットや人工知能等のテクノロジーの普及に伴う大規模な人員削減など、労務に係る課題は専門化・複雑化の様相を呈しています。

本稿では、これらの現代労務課題への対策の1つとして、内部監査によるアプローチが有効である点ついて解説します。

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。

泉田　理絵
いずみだ　りえ

北島　雄
きたじま　ゆう

【ポイント】

- 労務課題は、経営課題として認識すべきである。これらの課題には、企業は経営層が主体となって、一丸となり対応する必要がある。
- 内部監査は、経営層の目線から労務課題を評価・指導することができる機能を担っている。
- モニタリングや監査といった手法により現状を把握し、現場から独立した立場で組織を鳥瞰的に捉えることによって、全社横断的かつ客観的な改善案を提案できる。近年では、テクノロジーを活用した、一層タイムリーかつ効果的な現状把握や生産性向上に資する仕組みの整備が進んでいる。

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

I. 労務と経営

1. 経営課題に直結する伝統的労務課題

労務課題は、過去から尽きることなく経営層を悩ませてきました。従業員の健康被害[1]は言うまでもなく、長時間労働による過労死は、今や経営責任として世間から糾弾され、トップが辞任に追い込まれることさえあります。2015年12月に施行された「50名以上の事業場におけるストレスチェック義務化」等、制度面の改正も進んでいます。ハラスメントも同様、セクハラ・パワハラに留まらず、マタハラ・モラハラなどカテゴリーも次々に増え、現場だけでなくトップの責任問題としてマスコミに取り沙汰されるケースもあります。最近では、内部監査のテーマとして取り上げ、個別の対応を取る企業も増えています（**図表1**参照）。

少子高齢化に伴う人材不足も、企業にとっては継続的な課題です。2019年4月には、「2018年度は日本の人口が40万人減少し、12年連続の自然減少」との総務省統計局人口推計（2018年10月時点）が発表されました。労働集約型の事業会社にとっては、非常に厳しい現実です。採用活動に注力するだけでは、もはや人材不足解消は困難であり、ビジネスの転換を余儀なくされる事態となっています。

図表1　労務関連の主な内部監査テーマ

分類	内部監査テーマ例
安全衛生	ストレスチェック、防災対策、衛生管理
勤怠・労務管理	時間外労働(36協定)、休暇取得、賃金支払
採用・人事・評価	人材育成、資格取得、福利厚生の適切性
ハラスメント	セクハラ・パワハラ・マタハラ等
その他	働き方改革対応、新人事制度の浸透状況

出典：「第 62 回内部監査実施状況調査結果」（一般社団法人日本内部監査協会）より抜粋

2. 複雑化するグローバル関連の労務課題

世界各国においても多くの労務課題が存在します。日本型管理制度の海外展開に起因したストライキや労働争議など、過去には、大規模問題に発展したケースもありました。また、日本からの海外赴任者は、国内以上にさまざまなリスクにさらされており、企業は遠隔地の海外赴任者の健康や安全を一定レベルで保障しなければなりません。

近年は「地政学リスク」、「貿易戦争」、「情報通信のさらなる発達」等、グローバリゼーションの姿そのものが変貌しつつあります。各国の国民性や地域の文化・慣習・風土を踏まえた事業展開はただでさえ、壮絶な苦労を伴うものですが、グローバル企業は、さらに新たな局面を迎えつつあります。

3. 働き方改革関連法への対応の難しさ

今年4月、「働き方改革」の一環として労働時間法制が大幅に厳格化されました。厚生労働省は、この実現のため、具体的に以下8つの内容を見直しました（**図表2**参照）。

図表2　働き方改革における8つの見直し（大企業向け）

1. 残業時間の上限規制
2. 「勤務間インターバル」制度の導入促進
3. 年5日間の年次有給休暇の取得（企業に義務付け）
4. 月60時間超の残業の、割増賃金率引上げ
5. 労働時間の客観的な把握（企業に義務付け）
6. 「フレックスタイム制」の拡充
7. 「高度プロフェッショナル制度」の創設
8. 産業医・産業保健機能の強化

企業には一体どのような影響が生じるでしょうか。まず、改正内容を遵守すると労働時間は削減されますので、職場環境は、一旦は改善されたかのように見えるでしょう。しかし対応を誤ると、たとえば、従業員のモラル低下や下請け／委託業者への労働時間のしわ寄せや、放置すれば、従業員の休職・離職や独禁法／下請法違反等、別の大きな課題となって跳ね返ってきてしまいます。

さらに「働き方改革」対応の失敗は、企業イメージを著しく損なう可能性もあります。近年は、大企業の不祥事が絶えず、世間の企業に対する目線は厳しくなるばかりです。「働き方改革」は、労務課題の解決の契機となる可能性を秘める一方、マイナス面においても各方面の注目を浴びやすい高リスク事象と言えるでしょう。このリスクを低減するためには、経営層による強いリーダーシップの下での全社的な対応が求められます。

4. ダイバーシティマネジメントの必要性

グローバル市場への事業拡大のためには、多様な人材を登用し経営戦略へ生かすことが、競争優位に繋がるとの考え方が浸透しています。また、グローバルレベルの意識変革に伴い、国境を越えたさまざまな枠組みが労務課題に対しても設定されています（**図表3**参照）。これらの枠組みでは、「人材のダイバーシティ」について、主に、次の視点から捉えています。

1　危険業務における死亡・負傷事故、疾病やメンタルヘルス障害など

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

図表3　労務に関係する主な国際的枠組み [2000年以降]

枠組み	説明
国連グローバルコンパクト	人権／労働／環境／腐敗防止の4分野・10原則を軸に活動展開
GRIスタンダード	経済的／環境的／社会的パフォーマンスに係る報告ガイドライン
ISO26000	組織の社会的責任に係るガイドライン
国連責任投資原則（PRI）	国連による社会責任投資のイニシアティブ
持続可能な開発目標（SDGs）	極度の貧困、不平等・不正義をなくし、私たちの地球を守るための計画

- 性的指向・性自認
- 世代
- 身体的特徴
- その他 ー 人種、国籍、民族、宗教

真のダイバーシティマネジメントとは、多様な人材の登用だけでなく、多様な人材が深層に持つ価値観（生き方／考え方）を理解し、これらの多様性をうまくビジネス活動の活性化に繋げることと言えるでしょう。コミュニケーションに関する考察の1つとして、歴史的に単一民族国家の日本は、「あうんの呼吸」に代表されるハイコンテクストなコミュニケーション文化を保有し、暗黙知を前提とした社会システム・職務体系を構築してきました。故に「人材のダイバーシティ」に関しては、日本は一見、欧米企業の後塵を拝していると思われがちです。しかし、アカデミックの世界においては、欧米型（形式知）／日本型（暗黙知）の双方のメリットを享受することが効果を最大化するとの研究成果も出ています。この方向性を明確化するためには、企業は各社の事情に応じた経営方針の明確化が必要となります。その意味でも人材のダイバーシティマネジメントにおける経営層の果たす役割は非常に重要といえます。

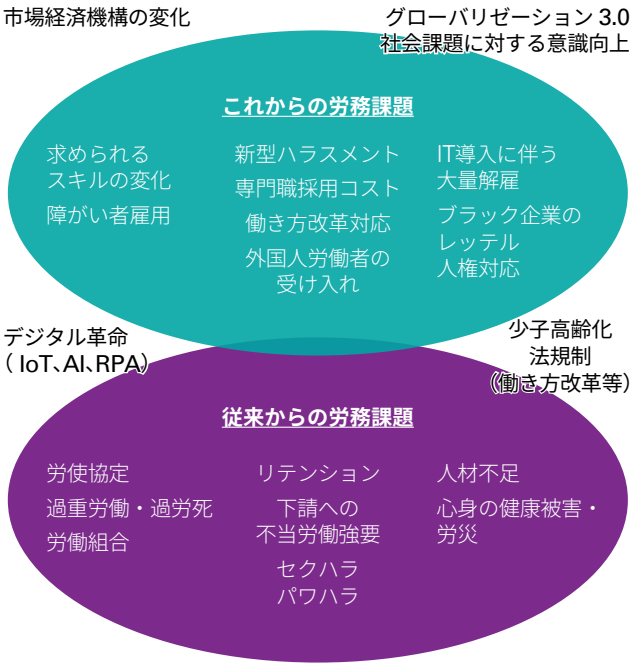
II. 現代労務課題の主要リスク

現代労務課題に係るリスクには、共通の特徴があります。グローバルレベルで外部要因の影響を受け、いずれの国でも生じ得る、また、それぞれの要因やリスクが相互に影響し合い複雑さを増しているという点です（**図表4**参照）。次の3通りに分類されると考えられます。

1. ブランドイメージの著しい低下

過重労働の解決は、少子化へ歯止めを打つための国家施策として現在は期待されており、企業の取組みに社会からの関心が高

図表4　新旧労務課題の概要



まっています。この対策の不手際は、採用や営業などにも悪影響を及ぼし、最悪の場合、事業停止へ発展する可能性もあるでしょう。

2. コスト・採算性の悪化

新法への対応は、相当のコストを要します。しかし、今後は採用コストの大幅な増加も予想されます。さまざまな環境変化により企業の求める人材像は刻々と変化するため、高い専門性を保有する人材確保などがコスト上昇の要因となります。さらに間接費増加の結果に伴う、値上げリスクも見過ごせなくなります。

3. コンプライアンス違反

国内では、働き方改革関連法が世間の耳目を集めていますが、グローバルレベルでは、近年人権関連の法令が主要各国において続々と成立し、グローバル企業は遵守を迫られています。2015年の英国現代奴隷法もその1つです。現代労務課題は、サプライチェーンの隅々にまで広範に目配りしなければならない課題になっています。

III. 労務リスク対応のモニタリング

1. 労務課題に対する内部監査によるアプローチの有効性

労務課題は、一義的には労務関連リスクの主管部門である人事部門が、各課題への対策を講じることになっています。しかし、前

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

述のとおり、現代労務課題への対応には経営層の関与や社内コミュニケーションが不可欠です。ここでは、対策の1つとして内部監査によるアプローチが有効である点をご紹介します。

1つ目に、内部監査部門は、本来的には経営直轄組織であるため、経営層が意図する方向性の監査を柔軟に実施することができます。たとえば、働き方改革推進状況やダイバーシティマネジメントの浸透状況調査などに経営層が強い関心を持っていることから監査テーマに設定しているケースがあります。2つ目は、内部監査部門は、現場の業務プロセスから独立しており、客観的かつ部門横断的な改善提案を可能とする点です。この特徴は、組織がサイロ化した企業や横串を通しにくい企業にとっては特に有効です。上記のような監査を実施する場合、全社を俯瞰したうえでバランスの取れた改善案を提案することで実現に貢献するケースもあります。また3つ目に、内部監査部門は、独立した組織である一方、日頃の監査活動等を通じて、各部とのコミュニケーションパスを有していることが多く、課題解決に必要な知見を有する部署との連携を進めることができる場合があります。緻密な現状把握とバランスの取れた提案活動を通して、内部監査は労働課題の対応に貢献できるのです。

2. データ分析の効果的活用

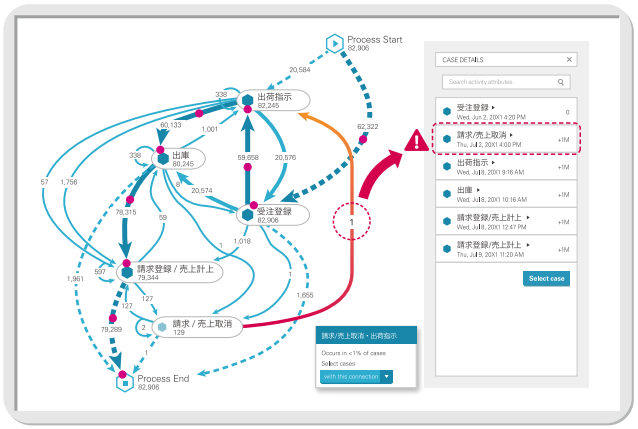
(1) データ活用による現状把握・PDCAの迅速化

内部監査部門は元々モニタリング業務を得意としています。特にここ10年程は、CAAT（Computer Aided Audit Technique：コンピュータ支援監査技法）の普及により、多くの企業においてデータ分析スキルやナレッジが蓄積されてきました。労務課題に関しても、内部監査部門が、データ分析を率先またはしかるべき部署へアドバイスすることにより、労務課題に係るデータ活用を推進することができます。また、こうしたデータ分析結果は、最近では、市販のBIツール等によってビジュアライズ化したうえで、アクセス権限を付与した担当者と簡単に情報共有できるようになりました。これにより、従来は予備調査によって高リスク領域を洗い出し、人手による現場への往査によって改善を促していた活動期間が、一瞬で解決できるようになったと言えます。

(2)「プロセスマイニング」による業務モニタリング

テクノロジーの進歩に伴い、データ分析手法は、次々に新たな展開を見せています。現在欧米企業は、「プロセスマイニング」という先進的なモニタリング手法を導入し、業務改革を進めています。「プロセスマイニング」とは、システムに蓄積されたイベントログに基づいてすべての業務プロセスを可視化し、非効率な業務プロセスや例外処理を分析する手法です。たとえば、コンプライアンス違反となり得る業務プロセスが存在しないか、または、非生産的な繰り返し業務が発生していないか等、業務プロセスの課題に対する網羅的確認を可能とします。従来は、人手に頼らざるを得なかった、または、確認すらできなかった業務プロセスへメスを入れられるため、画期的な工数削減・モニタリング品質向上が期待されます（**図表5**参照）。

図表5　プロセスマイニングのモニタリングイメージ図



出典：「Digital Tool Book」（KPMG Ignition Tokyo）より抜粋・加工

IV. 今後に向けて

企業がさらなる企業価値創造／社会への貢献を目指すのであれば、現代労務課題への対応は避けて通れないでしょう。**図表3**の枠組みだけでなく、投資環境においてもESG投資の運用比率は年々拡大しており、企業への影響は増大しています。

内部監査は、経済産業省が主導するコーポレート・ガバナンス・システム研究会においても、経営にとって重要な機能と位置付けられ、従来型の財務領域の監査から、グローバルガバナンスの一翼を担う活動との認識に舵が切られています。

本稿では、現代労務課題においては、①経営層のリーダーシップや②個性を生かした深層のコミュニケーションが重要であり、この解決の糸口として、内部監査やテクノロジー活用が、非常に有効である点について述べました。しかし、本テーマは、将来にわたり、外部環境変化の影響などにより、企業にとっての重要性を増すものです。最新テクノロジーの進歩等による、より有効なアプローチの出現からいよいよ目が離せません。

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コンサルティング株式会社
シニアマネジャー　泉田　理絵
rie.izumida@jp.kpmg.com

マネジャー　北島　雄
yu.kitajima@jp.kpmg.com
TEL：03-3548-5111（代表電話）

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

M&A Survey
～ M&A を成功に導くキーファクターと今後の課題に関する実態調査

株式会社 KPMG FAS
マネジャー　小笠原　京子

小笠原　京子
おがさわら　きょうこ

KPMG FASは、日本企業のM&Aの実態と今後注力すべき課題を考察するため、東京工業大学 井上光太郎教授にご協力をいただき、M&A Survey（以下「本調査」という）を実施しました。本調査は、M&Aの検討段階からPMI（Post-Merger Integration）に至るまでの一連のプロセスについて調査・分析することにより、M&Aによる価値創造の成果と、そのキーファクターと関連付け、それらを明らかにすることを目的としています。

本調査は、2018年8月に東証一部上場企業を対象としてアンケートを実施し、292社からご回答を頂きました。M&Aに携わった多くの皆様にご協力いただきましたことにつき、改めてお礼を申し上げます。

本調査の内容は多岐にわたっており、詳細はレポートをご参照いただき、本稿では、そのなかでも、今後、日本企業がM&Aに取り組む際の主たる課題と思われる項目について解説します。

【ポイント】

- M&Aの成否を評価する定量指標として「売上・収益の伸び」を用いたケースが62%であり、財務指標の改善や、投資効率を使用したケースはそれぞれ10%台であった（複数回答可）。
- シナジーを根拠とせずに10%以上のプレミアムを支払ったM&Aは19%であった。シナジーの定量化は実務として定着しているが、プレミアムの根拠は不明なケースがある。
- 「販売」「人材」「知財」「調達」の主要なシナジーが3年以内に実現し始めていないM&Aは、社内で失敗と評価される傾向にある。
- PMIの取組みである「シナジー実現のための具体的な施策の作成・周知」について39%が「やり直したい」と回答している。
- 多くの企業が「M&A後の経営」、特に経営人材とグループ会社管理体制について十分に準備できていない状況にある。

© 2019 KPMG FAS Co.,Ltd., a company established under the Japan Company 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.

Ⅰ. 調査の概要

本調査のアンケートは、東証一部上場企業を対象として2018年8月に実施し、292社から回答を入手しました（回答率14.1%）。なお、アンケートでは「重要で、かつ最も成功したと評価されるM&A」と「重要で、かつ最も成功していないと評価されるM&A」について、各社から回答をもとめる形式としています。

また、本レポートの相関係数等の統計数値は、下記の要件に合致する企業42社の回答（M&A件数84件）を用いて分析した結果です。

①「重要で、かつ最も成功したと評価されるM&A」
②「重要で、かつ最も成功していないと評価されるM&A」
③上記①②のM&Aがそれぞれ M&A成立から3年超経過

Ⅱ. 日本企業によるM&Aの特徴

1. M&Aの目的とシナジーの種類

日本企業によるM&Aの主たる目的はなんでしょうか。調査では、「同業企業買収によるコア事業の強化・拡大（国内案件46%、海外案件60%）」が最も多く、これに「垂直統合によるコア事業の強化・拡大（国内案件9%、海外案件23%）」を加えて、「コア事業の強化・拡大」とくくるならば、国内案件、海外案件ともにこのカテゴリーのM&Aが圧倒的に多いという結果になりました（複数回答可）。この結果は、現状、日本企業にとってのM&Aの関心が、新規ビジネスの拡大よりも既存ビジネスの強化・拡大に集中していること、また国内よりも海外の方により多くの成長機会を見込んでいることを示しているといえます。

一方、「新規ビジネスへの参入」も買収動機として少なくありません（国内案件36%、海外案件20%）。今後は、この分野の動機を主とするM&Aの増加が注目されると思われます。

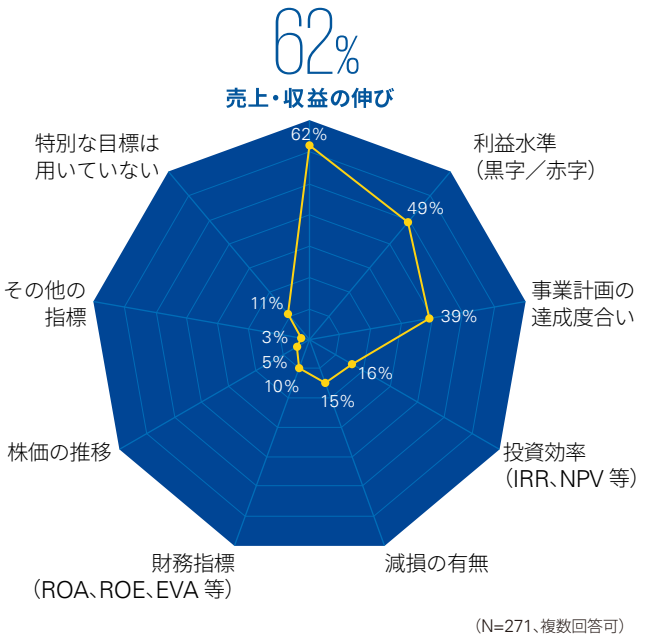
また、M&Aに期待したシナジーについては、コスト削減は国内、海外ともに主要な目的とはいえず、「販売チャネルの相互活用（国内案件73%、海外案件78%）」のほか、人材・知見の多様化を狙った目的が圧倒的に多いという結果になりました。これは、日本企業がM&Aに期待するシナジーが、コスト削減よりも成長機会の探索に集中していることを示しています。

2. 評価基準の選択

次に、M&Aの成否を評価する際に用いられた評価基準についてみてみましょう。調査では、M&Aの成功・失敗を評価する際に用いた定量指標として、「売上・収益の伸び」「利益水準」「事業計画の達成度合い」を使用しているケースが多く、特に「売上・収益の伸び」を用いたM&Aは全体の62%という結果でした（なお、「売上・収益の伸び」のみで評価したと回答したM&Aは全体の15%でした）。一方、「財務指標」や、「投資効率」を評価に使用しているケースはそれぞれ10%台であり、「株価の推移」は5%でした（複数回答可）（**図表1**参照）。

評価基準については、投資家の目線から考えると「不満足」、「改善の余地あり」と指摘される可能性があるように思われます。この点、井上教授は、自身の研究グループにおける実証研究で、「日本企業のROAが特に海外M&A後に悪化する傾向にあるが、そもそも企業自身がそうした状況をあまり深刻に認識していない可能性があるのではないか」と指摘されています。

図表1　M&Aの成功・失敗を判断する際に用いた基準



（N=271、複数回答可）

Ⅲ. M&Aの対価

1. 企業の評価方法

M&Aの対価についてはどうでしょうか。調査では、買収価格算定の基礎となる企業の評価方法として、国内案件で74%、海外案件で79%がDCF法を用いたと回答しており、殆どの案件でDCF法が利用されているという結果になりました（複数回答可）。一般的に国内案件の場合は、DCF法と類似企業株価比較法あるいは時価純資産法の組合せが、海外案件の場合は、DCF法と類似企業株価比較法との組合せがよく用いられます。DCF法は、将来キャッシュフローの見積りを通じて企業の事業機会やリスクの影響を企業価値計算に反映させることができるという点で理論的かつ柔軟な評価手法といえます。将来予測の合理性担保等、運用が難しい面もあ

© 2019 KPMG FAS Co.,Ltd., a company established under the Japan Company 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.

るものの、その汎用性の高さから多くの案件で使用されているものと推測されます。

2. プレミアムとシナジーの関係

次に、買収対価、価格の上乗せ水準（プレミアム等）はどうでしょうか。調査では、国内・海外案件で比較した場合、海外案件の方がプレミアムを多く乗せる傾向にあり、統計上も弱い相関関係がみられました（r=0.3、5%水準で有意）。一方で、プレミアムの多寡とM&Aの成否あるいは達成度合いとの間に有意な差はみられませんでした。

たとえプレミアムが多くとも、十分な分析に基づくシナジーの裏付けがあり、プレミアムを上回るシナジーが実現できるのであれば、当然ながらそのM&Aは失敗とはなりません。アンケートでも、「支払ったプレミアムが多い」M&Aの方が、M&A契約締結前からPMIの事前検討を重視する傾向が確認されており（r=0.3、1%水準で有意）、シナジーの実現を意識しながらPMIに取り組む様子がうかがえます。

では、支払われたプレミアムは、定量化したシナジーによる裏付けがあったのでしょうか。**図表2**によれば、シナジーを定量化したM&Aは84%であり、シナジーの算定が実務として定着していることがわかります。一方で、全体のM&Aのうち19%は、シナジーを根拠とせずに10%以上のプレミアムを支払っていることが分かります（シナジーを定量化した、していない双方のケースを含む）。調査からは、これらのM&Aにおいて、どのような根拠に基づいてプレミアムが支払われたのかはわかりません。経営陣は、どのような根拠で買収対価を正当化できると考えたのか疑念が残る結果となりました。

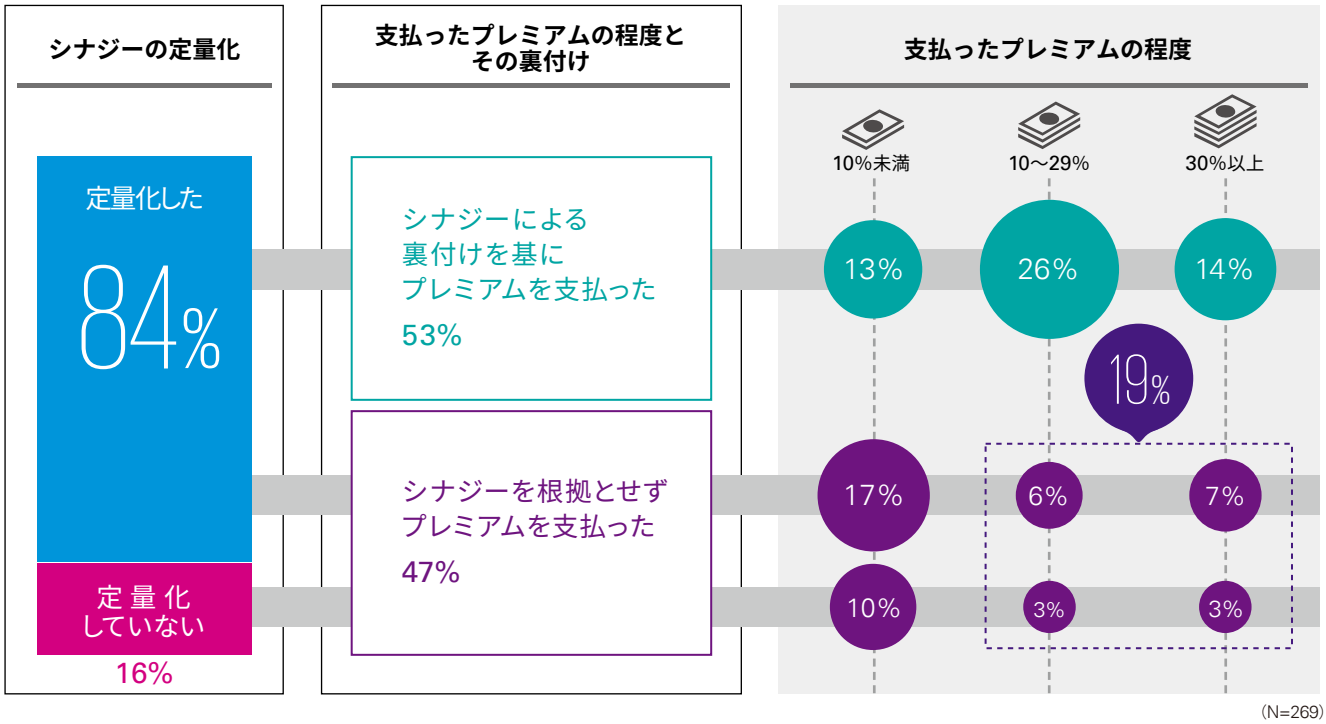
プレミアムについては、井上教授も「『これだけのシナジー効果の実現を上限にプレミアムを支払っている』という根拠を経営陣で共有したうえで意思決定することが、その後のシナジー実現へのコミットメントを明確にするために重要ではないか」とコメントを寄せています。

IV. M&Aのキーファクター

1. シナジーの実現と、「3年」という目標

M&A成功のポイントはなんでしょうか。M&Aの成果を得るには、期待したシナジーを実現することが重要です。では、シナジー実現にあたっては何に留意すべきでしょうか。**図表3**は、成功案件と失敗案件で、各シナジーが実現するタイミングを比較した分析です。調査では、主要な4つのシナジー「販売チャネルの相互活用」「人材交流による活性化」「知財・ノウハウの共有」「調達コストの削減」について成功したM&Aの方が、シナジーが実現し始めるタイミングが早いという結果が得られました。統計上も、3年以内にシナジーが実現し始めているM&Aの方が、M&Aの達成度合いが高いという傾向にありました（それぞれの項目についてr=0.4〜0.6、1%水準で有意）。

図表2　シナジーの定量化とプレミアムとの関係



(N=269)

© 2019 KPMG FAS Co.,Ltd., a company established under the Japan Company 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.

なお、国内案件・海外案件で、同様の分析をした結果、海外案件の方が、国内案件よりも相対的に実現スピードが遅いことが分かっています。海外案件では、シナジーの実現が遅れがちであることを念頭に、より時間軸を意識したPMIが必要といえるでしょう。

この点、井上教授は、「企業自身が認識するM&Aの成功と失敗の判断基準について、M&A後3年目までにシナジーが実現し始めているかどうかが重要な要素となっているようだ」、としながらも、**図表3**で、シナジー実現の差は1年目から出ている点を重視し、「むしろM&A実施から1年後に、確実にシナジー効果を実現させることを目指して、M&Aの合意前から行動していくことが望ましい」と指摘されています。

2. PMIの取組みとM&A契約締結前の合意

M&Aの成果を得るには、期待したシナジーが実現するよう、PMIフェーズにて、各種の具体的な施策を実行していくことが重要です。PMIの取組みは多岐にわたりますが、アンケート上、取組みを18項目に区分して質問しています。取組みの詳細は、本調査本文をぜひご参照ください。

本調査では、「やり直したい」PMIの取組みについて質問しました。その結果、「シナジー実現のための具体的な施設の作成・周知」「マネジメント人事の見直し」「ターゲット企業（または事業）に対する統合後ビジョンの作成・周知」「販売・マーケティングに関する見直し・統廃合」「意思決定プロセスの見直し・整備（権限に関する規定を含む）」が上位5項目としてあげられました。

また、失敗案件を対象に、「M&A契約締結前にターゲット企業とその方向性について合意すべきであった」PMIの取組みについて質問したところ、その上位5項目は、前述の「やり直したい」上位5項目とほぼ同様の項目があげられました。特に、「シナジー実現のための具体的な施策の作成・周知」はどちらの質問でももっとも高く、それぞれ39%、24%でした（複数回答可）。

お互いに守秘義務などもあることから、M&A契約締結前にどこまでターゲット企業と合意できるかは難しい部分もあると思われます。しかしながら、重要な論点について、その方向性だけでもM&A契約締結前にコミュニケーションを図り、合意するよう努力することは必要なプロセスではないでしょうか。

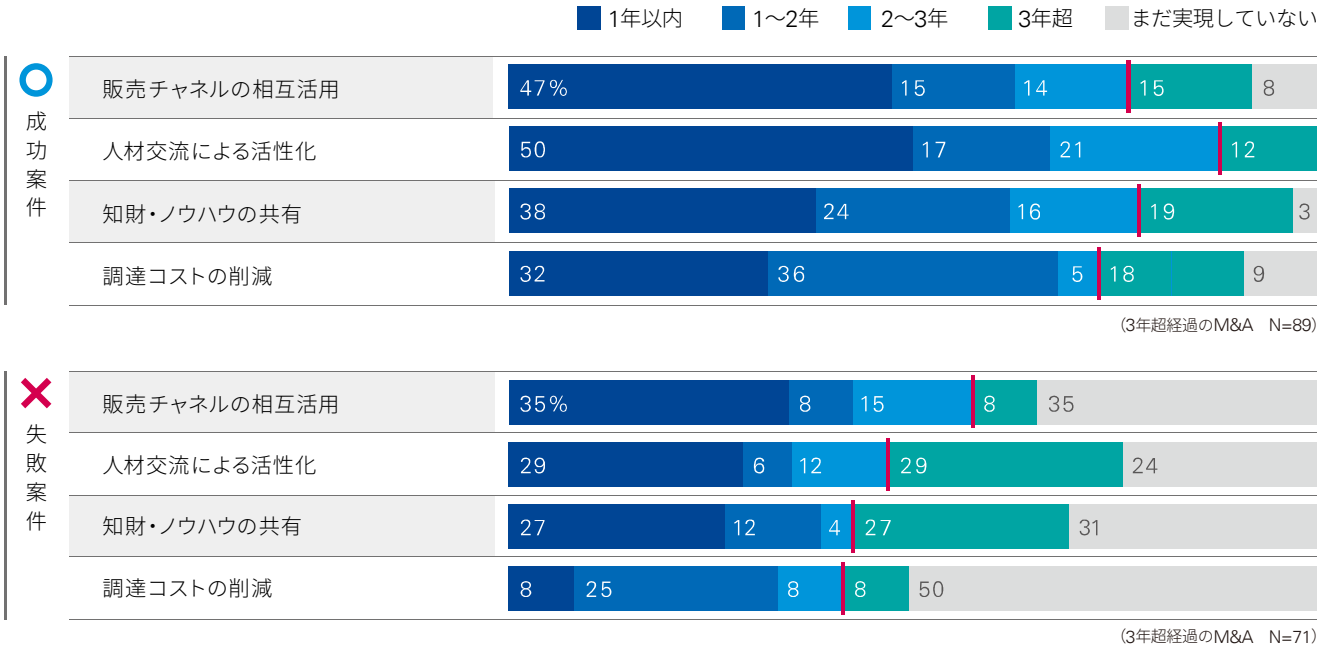
3. M&Aを中止するという選択

仮に、M&A契約締結前の対話やDD等の発見事項などから、M&A後のシナジー実現が危ぶまれるような感触が得られた場合は、M&Aの中止という選択肢を採ることも検討しておくべきでしょう。

調査によれば、M&Aを中止する場合の決定関与者は、おおむね社内の役員クラスであり、それぞれ該当案件の中心メンバーとしての関与が5割以上を占めていました。

自社にとって重要なM&Aの進行・中止を判断する責務は、社内の役員に集中しており、かつ深く関与していることがうかがえます。そのようなM&Aの「中止」の可否を客観的かつ冷静に判断するために、どのようなガバナンスが必要となるか、今一度考えてみることが重要でしょう。

図表3　シナジーが実現し始めた時期（成功案件・失敗案件 比較）



© 2019 KPMG FAS Co.,Ltd., a company established under the Japan Company 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.

V. 今後のM&A

1. 日本企業に足りないもの

最後に、M&Aを成功させるために、今後必要となる取組みについて考えてみます。アンケートによれば、回答企業の77%が、今後5年以内にM&Aを予定していると回答しています。この77%の企業を対象に、今後M&Aで必要となる取組みについて質問したところ、**図表4**のとおりとなりました。多くの企業が、「M&A後の経営」、特に経営人材とグループ会社管理体制については十分に準備できていない状況にあるようです。

他方、ターゲット企業の人材とリテンションプランおよびターゲット企業のマネジメントの処遇について質問したところ、国内・海外案件ともにM&A契約締結後も何らかの形で経営に関与しているケースがそれぞれ57%でした。「買収企業を経営できる経営人材の採用・育成」が課題となっている日本企業において、ターゲット企業のマネジメントを活用するケースは、これからも多いものと予想されます。ターゲット企業のマネジメントやキーマンを活用することは、自社の経営に新しいマネジメントスタイルを取り入れる機会でもあります。一方で、M&A後の経営が軌道に乗らなかった場合、特に経営体制を刷新する必要がある場合には、次の経営人材の確保が大きな課題となります。将来的な経営を意識した場合には、やはり「買収企業を経営できる経営人材の採用・育成」は急いで取り組むべき課題でしょう。

2. グループ会社管理・モニタリングの仕組み

また、M&A後にターゲット企業の人材を主要ポストで活用する場合、グループ会社として、経営をモニタリング・評価し、必要に応じて指導できる管理体制を構築しておくことが望ましいでしょう。ただし、「買収企業を経営できるグループ会社管理体制の整備」の必要性と取組みとの間には24ポイントの差があり（**図表4**参照）、やや取組みが遅れている領域であることがうかがえます。M&Aを1つの契機として、自社のグループ会社・事業の管理体制を見直し、グローバルな管理体制に刷新すべく、関連する事業部や子会社だけでなく、本社サイドも含めて、取り組んでいくことが必要です。

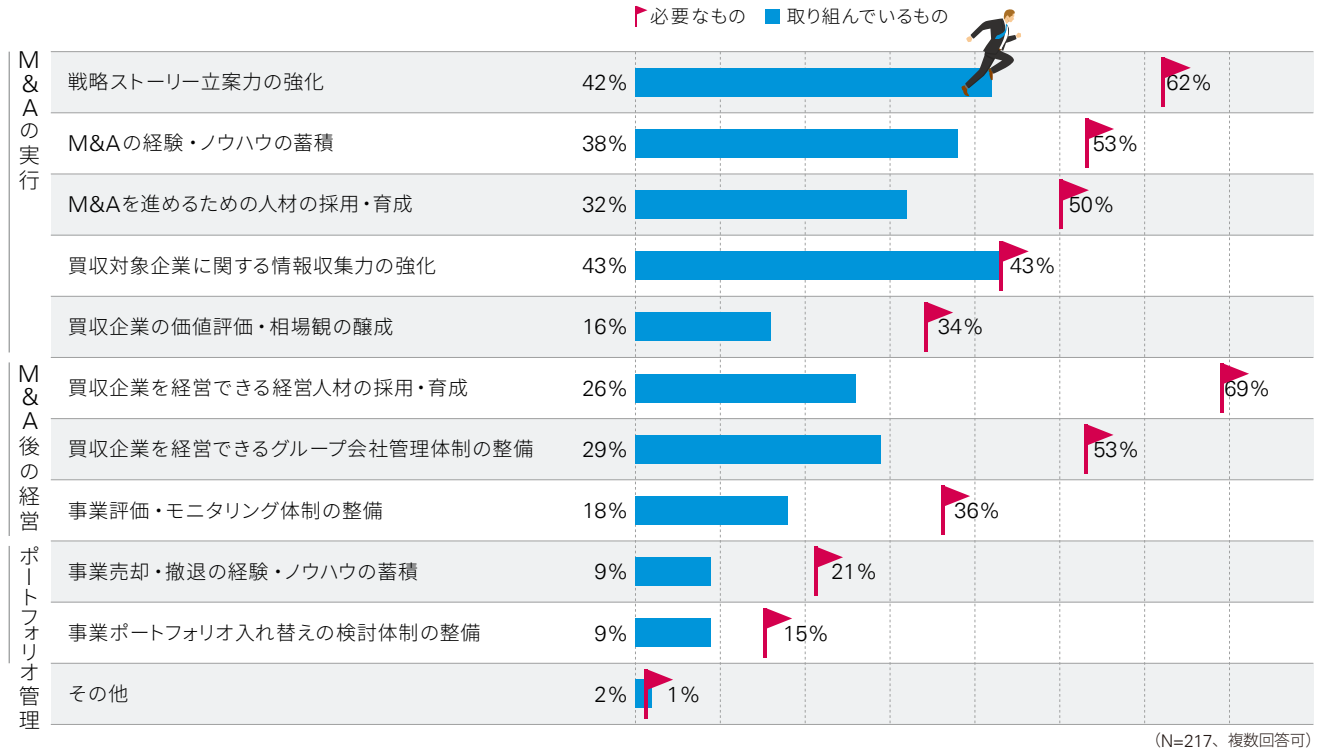
M&A Surveyの全文を入手希望の方は、下記URLからお申込み下さいますようお願い致します。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/03/ma-survey-2.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。

株式会社 KPMG FAS
マネジャー　小笠原　京子
masurvey@jp.kpmg.com

図表4　今後M&Aで必要なもの、取り組んでいるもの



（N=217、複数回答可）

© 2019 KPMG FAS Co.,Ltd., a company established under the Japan Company 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.

インタビュー

投資家と企業の対話、そして監査人との対話のこれから
～ ICGN Disclosure and Transparency Committee 議長に聞く

KPMGジャパン
統合報告センター・オブ・エクセレンス（CoE）
パートナー　高橋　範江
シニアマネジャー　橋本　純佳

グローバルな機関投資家や年金基金などの集まりであるインターナショナル・コーポレートガバナンス・ネットワーク（International Corporate Governance Network, 以下「ICGN」という）が、2019年7月16日から18日の3日間、東京で年次総会2019を開催しました。ICGN年次総会2019では、スチュワードシップ・コードならびにコーポレートガバナンス・コード導入後の日本におけるコーポレートガバナンスの進展状況や、グローバルな観点でのコーポレートガバナンスの最新の課題などについて、様々な角度から議論が行われました。世界中からコーポレートガバナンスの分野における専門家が集まるこの機会を捉え、ICGN ディスクロージャー&トランスペアレンシー委員会（Disclosure and Transparency Committee）議長、James Andrus氏に、現在の企業報告の課題、機関投資家と企業との対話の状況、そして、監査上の主要な検討事項（いわゆるKey Audit Matter、以下「KAM」という）の導入をテーマにお話を伺いました。

【ポイント】

- 機関投資家が企業報告において記載の充実を望むのは、取締役会で議論されているマテリアリティの高い事項と、企業の中長期的な価値創造に関連した将来情報である。
- 機関投資家はスチュワードシップの意味合いを理解し、企業は良いガバナンスの一環として、対話の有用性を認識し、誠実で真摯な姿勢で対話する努力を継続していくべきである。
- KAMの導入にあたっては、監査の課程で検討した企業固有の事項を、監査報告書の利用者が理解できるように記載することで、監査に対する理解と信頼性向上に繋げることができる。

© 2019 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.

左から
有限責任 あずさ監査法人
パートナー
高橋　範江
たかはし　のりえ

ICGN ディスクロージャー＆トランスペアレンシー委員会議長
James Andrus氏
ジェームス・アンドラス

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー
橋本　純佳
はしもと　すみか

Ⅰ. 投資家と企業の対話の現状と課題

1. 米国企業の企業報告の状況

（1）経営者の視点と長期的思考に基づく説明は不十分

KPMG: 本日はお時間いただきまして、どうもありがとうございます。まずはAndrusさんの自己紹介と業務内容を教えていただけますか。

Andrus: 私は、約3,500億ドルの資産を管理する米国最大手の公的年金基金CalPERSのGlobal Equity Investment Managerとして、企業報告の透明性をより高めるために、規制当局や政策策定者と意見交換したり、コメントレターを通じて、政策の草案に対して提言する活動を行っています。

このほかに、ICGNのディスクロージャー＆トランスペアレンシー委員会の活動の一環としても、政策策定者やステークホルダーに働きかけることで企業報告の透明性や信頼性を促進する活動を行い、ICGNガイドラインの周知に努めるなど、様々な活動に参画しています。参画する活動の対象領域は、会計基準、監査品質、統合報告やESG開示などです。

KPMG: 近年、企業報告の透明性や信頼性への注目が高まっていると感じます。Andrusさんは、先ほどご説明いただいたような活動の中で、多くの企業報告に目を通されていると思いますが、企業報告の質は高まっていると言えるでしょうか？

Andrus: 私は米国の年次の法定開示書類である10－Kや、その四半期報告書である10－Qの他、アニュアルレポートやCSRレポートなど、数多くのレポートを読んでいます。近年、企業報告に積極的な姿勢が見られるようになってきていると言われているようですが、個人的な感想としては、まだ不十分であると言わざるを得ないと感じています。

KPMG: 具体的にどのような点が不十分だとお感じですか。

Andrus: 大きくは2点あり、1つは経営者にとって本当にマテリアルな検討事項が必ずしも記載されていないということです。もう1つは、長期的な企業価値向上にかかわる将来に向けた情報の提示がほとんどなされていないことです。これらの理由について、米国の視点から説明させていただきます。

米国では年次の法定開示書類として10－Kがありますが、これは米国証券取引委員会（SEC）の基準と米国会計基準審議会（FASB）の基準によって定められたものです。現在、FASB基準、SEC基準のいずれにおいても、経営者にとってのマテリアルな事項、取締役会にて議論されている企業の持続的な価値創造を可能にする中長期戦略に関する事項等についての開示が求められていません。また、企業の持続的な活動や価値創造にかかわる環境（E）、社会（S）関連の事項、長期視点で影響が高いと考えられている項目など、将来価値を左右する情報の提供も、両基準では求められていません。ご存じのように、米国は訴訟文化が根付いていますから、企業は不必要な訴訟を恐れて、規制当局から求められていない事項は極力開示しない傾向にあります。一方で、企業は自社にとって有利な情報であれば、より積極的に多くを示す傾向にはあるように思います。

（2）米国における統合報告書の普及を阻む、訴訟文化の壁

KPMG: 現在の米国企業の法定開示書類においては、機関投資家にとって必要な情報が必ずしも十分に含まれていないということですね。では、米国では、統合報告は普及しているのでしょうか。

Andrus: 開示の現状については、そのとおりです。そこで、統合報告書のように、長期的な視点から検討された企業が認識するマテリアルな事項、そして特定されたマテリアルな事項について持続的な価値向上を実現していくための中長期的な戦略と

© 2019 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.

その達成状況を図るKPI、さらには関連するビジネスリスクと機会までが、1つのレポート内で説明されている報告媒体は、機関投資家にとって有用なものであると思います。しかし、残念ながら、先ほど述べたように米国の訴訟文化が主な障壁となり、まだ統合報告書を作成している米国企業は非常に少ないのが現状です。

KPMG: 日本では今年、金融庁が「企業内容等の開示に関する内閣府令」を改正したり、「記述情報の開示に関する原則」を公表するなど、法定開示においても、統合報告で求められるような要素の報告を促そうとする動きがあります。また国際的には国際会計基準審議会（IASB）が、米国の財務報告におけるMD&Aにあたるマネジメントコメンタリー（Management Commentary、以下「MC」という）の改訂に取り組んでおり、国際統合報告評議会（IIRC）の統合報告フレームワークなどのエッセンスが盛り込まれる予定だと聞いています。たとえば、MCの改訂は、米国の企業報告、とりわけMD&Aに影響を与えそうでしょうか。

Andrus: MCとMD&Aの最大の違いは、MCは任意のPractice Statement（実務記述書）なのに対して、MD&Aは法的に必須な開示書類の一部である点です。たとえMCの改訂が完了して、統合報告で求められている事項の開示が推奨されたとしても、それが（米国企業の）MD&Aに反映される可能性は、個人的には低いと思います。現在の米国の法定開示システムは、長い期間を経てできあがっているため、簡単には変えられないでしょう。

（3）四半期報告は、制度の有無よりも、報告内容の質が課題

KPMG: 四半期報告の有無についても、米国を含め、近年各国において議論されていますが、どのようにお考えでしょうか。

Andrus: ICGNとしては四半期報告について、特に意見を示していません。これはICGNが本拠地を置いている英国が四半期報告を義務付けていないことも理由の1つです。ただ、投資家は、企業を取り巻く環境の変化やその変化が業績に与える影響などの情報を適時に把握したいと考えているので、その点で四半期報告は有用だと言えます。問題なのは、「紋切型」の四半期報告書が目立つことであり、それではあまり意味がありません。たとえば、米国の10－Qの中には、数字だけをアップデートし、記述部分の内容が過去から変更されていないような報告書すらあります。四半期報告制度の有無よりも、投資判断に重大な影響を及ぼすマテリアルな事項を、企業が適切なタイミングで投資家に開示することのほうが大事だと考えます。

（4）「マテリアリティ」の認識のくい違いから生じる理解ギャップ

KPMG: 企業にとってのマテリアルな事項という話が出ましたが、「マテリアリティ」の定義が基準やステークホルダーによって異なることも、企業報告に対する期待ギャップを生む1つの要因とも言われています。

Andrus: 「誰に対して」、そして、「どのような観点から」マテリアルなのかが異なれば、当然ながら、理解は噛み合いません。たとえば、報告書に開示されている取締役の報酬額に虚偽の記載があった場合、もし当該虚偽表示の金額が会計監査人の監査上のマテリアリティの基準値を超えておらず、かつ、その正確性を追求することが会計基準や監査基準で定められていなければ、会計監査人からすればマテリアルな虚偽表示と判断されないかもしれません。一方で、機関投資家からみれば、金額の多寡ではなく、「なぜこのような虚偽表示がなされたのか」というガバナンスの質的観点からマテリアルだと判断されるかもしれません。このように、立場によって異なるマテリアリティの観点の相違が、企業報告とその信頼性に対する期待ギャップを生じさせている一因となっているのではないでしょうか。

2. 企業と機関投資家との対話の状況

（1）米国では必ずしも進んでいない投資家との対話

KPMG: CalPERSは、運用資産が世界最大クラスですから、投資先企業の数が多く、その国籍もグローバルに広がっていると認識しています。おそらくすべての投資先と対話する時間を十分に確保することは不可能であると思います。そこで、実際にはどのような考え方で、企業との対話を実践されていますか。

Andrus: CalPERSでは、年間1,000社ほどと対話することを心掛けています。投資先はそれより多いのですが、すべての企業と対話するのは難しいため、投資額の大きさなどを考慮に入れて企業を選定しています。

KPMG: 対話の相手は、マネジメントであることが多いのでしょうか。

Andrus: 監査委員と対話することが多いです。

KPMG: 監査委員との対話の内容は満足なものとなっていますか。

Andrus: 個人的には、満足な対話がなされているとは言い難いと感じています。監査委員は、組織内の状況をあからさまに話したがらない傾向があるからです。その意味で機関投資家が知りたい内容を聞き出すことの困難さを感じています。また、企業の中には、機関投資家からの質問に応じないケースすらもあります。企業と機関投資家の有用な対話の必要性については、昨今、国際的に指摘されていますが、残念ながら米国企業には必ずしも浸透していないと個人的には感じています。

KPMG: 年次株主総会において、機関投資家との質疑は積極的に行われているのでしょうか。

© 2019 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.

Andrus: 米国では年次株主総会に出席する機関投資家は少なく、また年次株主総会での質問も滅多にありません。先ほども述べたように、CalPERSにおいても、投資先企業が多いこともあり、すべての企業の年次株主総会への出席は不可能です。これも、年次株主総会への機関投資家の出席率の低下の一因かもしれません。有用な対話が機関投資家と企業の双方にとって中長期的に意義があることを相互に理解したうえで、対話に誠実かつ真摯に取り組むという点で、改善の余地が大いにあると思います。

II．機関投資家と監査人の対話

1. KAMは監査人と機関投資家の対話の進展のきっかけとなるか

KPMG: 日本でも、2021年3月期より、金融商品取引法の監査を対象に、KAM（監査上の主要な検討事項）が導入されます。これによって、監査人が職業的専門家として、監査において特に重要と判断した事項について監査報告書に記載することが義務付けられます。目的は、監査の透明性の向上により監査報告書の情報価値を高めることにあり、会計監査に関する情報の株主等への提供の充実を図ったものです。KAMの導入は、一義的には監査人と経営者との議論の深化と、機関投資家をはじめ、監査報告書の利用者と企業との対話の充実が期待される効果として挙げられています。KAMをきっかけに、機関投資家と監査人の対話の充実はもたらされるとお考えでしょうか。

Andrus: これはあくまでも個人的な意見ですが、KAMが、機関投資家と監査人の対話の急激な進展をもたらすというよりは、今後、充実が図られるべき双方の対話が始まる1つのきっかけになると理解しています。しかし、双方の対話の進展には、打破すべき壁がまだあると感じています。監査人は、企業から監査報酬を受け取って監査を実施しているため、企業との関係性を傷つけるリスクを嫌い、経営者に忖度してしまう可能性がないとは限りません。また、監査人が守秘義務違反を懸念して、保守的になってしまうことも考えられます。これらは、外部から判断するのは難しいですが、KAMの実務が定着する過程で、しっかり見極めていくべき点だと思っています。

2. KAMがもたらす効果とは

KPMG: KAMを導入している諸外国においても、機関投資家が監査人に質問するケースはまだ少ないと聞いています。

Andrus: 確かにそうです。ですが、KAM導入のメリットは大いにあると考えます。KAM導入により、監査の過程で監査人が何に重点をおき、それにどのように対応したのかが記載されれば、機関投資家をはじめとする監査報告書の利用者の監査そのものに対する理解が深まると思います。これは、機関投資家等による監査への期待ギャップを縮める第一歩になる可能性を秘めています。また、KAM導入により、企業の財務諸表や監査に対する信頼性が向上するとも考えています。ただ、ここで大事なのは、個々の企業における状況が異なることを踏まえて、KAMの記載に際し、監査における企業固有の考慮事項を、監査報告書の利用者に理解できるように記載することだと思います。

KPMG: 同感です。これは、KAMだけでなく、企業報告にも同じことが言えると思います。これからは、利用者の理解しやすさを意識したうえで、企業もより優れた企業報告をし、機関投資家との有用な対話を心掛けなければならないでしょう。一方、監査人は監査報告書の利用者の意思決定に資する、具体性のあるKAMの記載を目指すことが監査の透明性を高めるうえで大切であると理解しました。本日は、お忙しい中ありがとうございました。

KPMGジャパン
統合報告センター・オブ・エクセレンス（CoE）

統合報告に代表されるよりよい企業開示（Better Business Reporting）に対する要請の高まりに対応するため、2012年に、KPMGジャパンの主なメンバーファームを横断して組成されました。
KPMGが長年にわたり、企業報告の在り方について続けてきた研究や、実務経験を活かしながら、企業レポーティングの高度化への貢献を通じて、資本市場の信頼性と透明性、そして、企業と資本市場とのより良いコミュニケーション実現に資することを目的としています。

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

© 2019 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.

インタビュー

「空のエキスパート×イノベーションのプロフェッショナル」が語るドローン革命

KPMG LLP
ディール・アドバイザリー
ディレクター
Lawrence Spinetta

米軍においてパイロットとして活躍し、航空部隊のリーダーや育成責任者も務めた後、KPMG米国のアドバイザリーサービス・ディレクターとしてビジネスの世界でも高い実績を築いているLawrence Spinetta。爆発的な成長を続けているUAS（ドローン）市場にも深くかかわり続けている彼が2019年初夏に来日し、イノベーションを目指す多数の日本企業経営陣と向き合いました。ドローンは単なる無人飛行物体ではなく空飛ぶロボット、というのがLawrenceの持論です。だからこそ、あらゆる産業やパブリックセクターなどがその無限の可能性に熱い視線を送っていると言います。では実際に、何をどうすればドローンをビジネスに有効活用していけるのでしょうか。その課題と展望を語ってもらいました。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- ドローン活用は今後日本でも破壊的イノベーションを生み出す。
- ドローンは単なる飛行物体ではなく空飛ぶロボット。それゆえに活用範囲は無限。
- 入手困難だったデジタルデータを、ドローンは空から安全にキャッチする。
- リアルなビジネス成果に繋げるには専門性と総合力を兼ね備えたパートナーが必要。
- 「はじめの一歩」を踏み出したところが圧倒的なアドバンテージを獲得する。

© 2019 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.

KPMG LLP
ディール・アドバイザリー
ディレクター
Lawrence Spinetta
ローレンス・スピネッタ

前職は米国空軍大佐。航空安全、航空機事故調査、無人航空機の規制認可のための関連団体との調整等に突出した経験を有する。軍事戦略の博士号、公共政策の修士号、USCPA資格等を保有。

I. ドローン市場がダイナミックな成長を見込まれる理由とは

1. ドローン最大の魅力は“製品”価値ではなく“利用”価値

UAS（Unmanned Aircraft System）＝ドローン市場は、世界の航空業界において最もダイナミックな成長が見込まれています（**図表1**参照）。保守的に見積もっても年間平均成長率は10～20%と言われ、強気な予測では40%以上の成長が見込まれているのです。ではこれほどの期待値の最大の源泉がどこにあるのかと言えば、ドローン自体の製品価値ではなく、その利用価値にあります。どんな用途への利用かといえば産業用、つまりビジネスへの利用であり、とりわけデータ収集能力に対する期待が拡大しているのです。

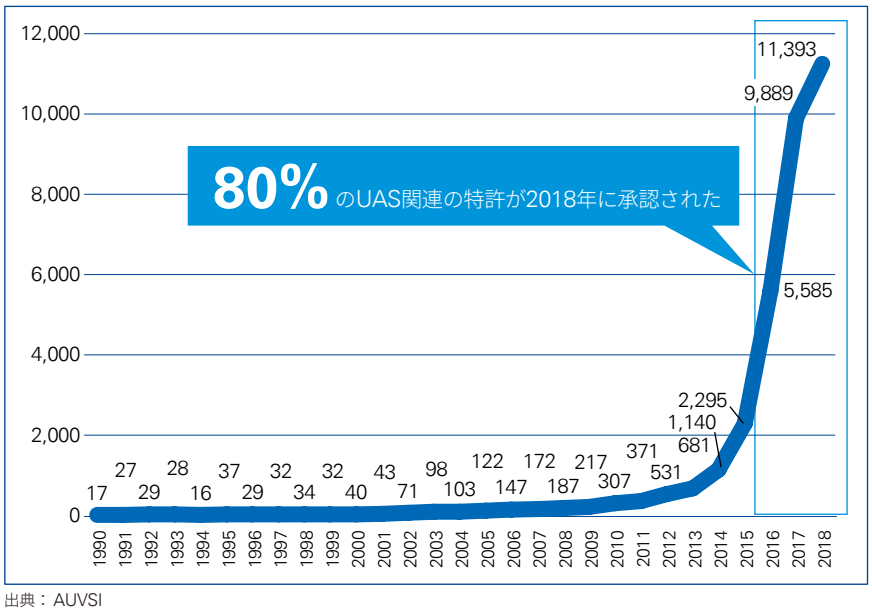
日本ではこれまで、北米や欧州ほど話題を集めてこなかったような印象があるかもしれませんが、実際の市場は拡大の一途であり、今後10年で航空業界における最もダイナミックなセクターとなることが予想されています。しかも世界の動向と同様に、趣味用ドローンの市場拡大が横ばい傾向に入る中、事業用ドローンの販売台数は急激に増加しています。従来から農薬散布に用いられるマルチコプターの販売台数が市場をリードしてきましたが、最近は測量や検査、防犯や社会インフラ管理などの需要が高まり始めています。

2. Flying ObjectsではなくFlying Robots。だからこそ多くの産業に貢献できる

これまでUAS市場でグローバルな実績を築いてきたKPMGには、日本でも以前から問い合わせや相談が届いていましたが、当初はやはりドローン製品に関する事柄が主流でした。しかし、今ではその活用についての相談や、その成果をどうビジネスに役立てていけば良いか、という内容へとシフトしつつあります。つまり、UASが単なるFlying Objects（飛行物体）ではなく、Flying Robots（空飛ぶデータ収集解析ロボット）なのだという認識が、日本の有力企業の経営陣にも浸透しつつあるのです。

それゆえに、今こそが日本におけるUAS市場のターニングポイントだと見極め、私は2019年初夏の来日を決めました。そうして開催したトークセッションには30以上のエクセレントカンパニーの経営陣や関係者が集まり、予想を超えるほど熱のこもった質疑応答が展開されたのです。日本のドローン活用は、間違いなく急激に加速していくでしょう。私はそう確信をしています。

図表1　UAS関連の特許数 (1990-2018)



出典：AUVSI

© 2019 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.

3. 場所や状況を選ばずノーリスク／ハイスピードでチェックできるという利点

Flying Robotsであるドローンが登場したことにより、航空技術をデジタルトランスフォーメーションに活かしていくというチャンスが扉を開きました。空中というこれまで利活用できなかったスペースを、さまざまなビジネスに活かしていくことが可能になったのです。その用途は多様です。たとえば米国のスタートアップ企業の中には、橋などの公共インフラ施設をカメラ搭載のドローンによって検査し、老朽化等の問題点をいち早く発見するばかりでなく、補修の要否やその度合いをデータ化して分析し、提供していくサービスを行っています。人間だけで行っていた時には2週間かかっていたチェック作業を、ドローンによってたった2日で完了できるようになりました。これまで人間による作業ではなかなかチェックできなかった箇所、あるいは非常に危険な地点の様子を、ノーリスク／ハイスピードで確認していけるわけですから、そのコスト削減効果やリスク回避効果は絶大です。また、2019年4月にパリのノートルダム大聖堂で火災が起きた際には、フランス政府が即座にドローンを飛ばして、建物の損傷度合いやリスクをチェックし、事故処理の迅速化を図りました。以上のように、無人であらゆる場所や危険な局面に入り込んでいけるロボット＝ドローンには無限の可能性が秘められています。ある投資会社が発表した予測によれば、2020年までに世界のドローン市場は、1,000億ドル規模になる可能性が高いと言われています。KPMGが2019年にまとめた調査でも、その利活用領域はインフラや農業に限らず、輸送、保険、通信など多岐にわたっていますし、空飛ぶデータ収集解析ロボットとして捉えれば、あらゆるビジネスでの活用が期待できます。

II. いよいよ日本でも本格化するドローンによるイノベーション

1. 日本独自の規制をクリアし、ドローン活用における必要条件を揃えていくには？

では、無限の可能性を持つドローンの活用が、なぜこれまで日本では欧米ほど盛んに語られてこなかったのでしょうか？背景にはいくつかの要因があります。1つは規制の問題。所有者のいる敷地や施設の上空でドローンを飛ばすことに関して、日本は欧米よりも厳しい規制を設けているのです（航空法、小型無人機等飛行禁止法、道路交通法、民法、電波法、各地条例など）。今後、関連する法律や規制については改変される可能性もあり、クリアになっていくことも見込まれていますが、いずれにせよ今後初めてドローンをビジネスに活かしていこうという企業は、多様な規制に対応していく必要があります。

そしてもう1つ、当然のことながら多くの企業はドローンのような無人航空機を事業に活用した経験を持っていません。誰が、どんなドローンを、どこから調達し、それを飛ばす専門家とどう手を結び、どういう組織体制で臨んでいけば良いのかについての経験値がないのです。ドローンをビジネスに活かすためには、ドローン自体の専門家はもちろん、法規制の専門家や、私のようなパイロット、航空産業や飛行団体に精通したエキスパート等のパートナーが不可欠になります。私たちKPMGが、世界各国で企業のお役に立てるのは、これらの知見や人材、ネットワークを備えているからです。

2. 何より今、必要なのは収益化までを前提にした戦略的ビジョン

ただし、私が多くの日本の経営陣にお伝えしているのは、何よりも先にビジネスとして収益化していくためのフレームワークと、そのための戦略モデルをしっかり構築することの重要性です。前述のとおり、無人飛行機をビジネスに使うという未体験のチャレンジに対して、多くの企業は「何をどうスタートさせれば良いのかその道筋が見えない」というように見受けられます。そして、数々の専門性が必要となることも事実です。しかし、だからといって「まずはドローンを手に入れて、それを飛ばしてみてから考えよう」という発想では、かえってリアルなビジネスに繋げていくことが困難になるでしょう。

先ほどもお伝えしたように、ドローンのことを情報収集能力に優れたロボットなのだと捉えれば、そこから先のプロセスもおのずと見えてくるはずです。たとえばIoTをはじめさまざまな手法で手に入れたデジタルデータを的確に集積、分析し、必要に応じてAI技術なども絡ませながら自社の事業や業務に有効活用していくアプローチ、つまりデジタルトランスフォーメーションへのチャレンジを多くの企業がスタートさせています。その枠組みに「空から手に入れたデータを提供することができる存在」としてドローンを捉えれば、収益化への道筋も見えてくるでしょう。もちろんこれは一例に過ぎません。まずはビジネス戦略上のゴールを設定すること。利益をどれだけ上げるのか、あるいはコストをどこまで抑えるのか、といった着地点を設定します。そしてその戦略を達成するうえで、ドローンの活用が価値をもたらすようであれば、初めて次の段階として利活用の機会やリスクを検討し、既存事業やシステムにどのような変化や進化が必要なのかについても議論をしていく。以上のプロセスを辿っていくことができれば、ドローンは間違いなくディスラプティブなイノベーションとなるはずです。

3. 航空領域のニッチな専門性とビジネスを成功させるための総合力、その双方が必須

そうは言っても、航空機と無縁の一般企業がドローンを活用するとなれば、超えな

© 2019 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.

ければいけない壁はいくつもあります。ドローン自体の製品としての知識、ドローンを飛ばす技術、法規制に則って正しく利用する知見など、ニッチで特殊な専門性は原則としてその道のエキスパートに頼るほかないでしょう。だからこそ、多くの日本企業からも「何をどう始めればいいのだろうか」という問い合わせが多数届くわけですが、本来向き合わなければいけない課題は、このドローンをどう収益に繋げるかです。辿るべきプロセスは先ほど挙げたとおりですが、ここではビジネスを成功させる、あるいはイノベーションを達成するうえでの総合的な能力と知見が問われてきます。たとえば、ドローンによって獲得したデータをどういうプラットフォームを通じて社内システムに取り込み、どんなITやAIの技術とコネクトしていけば良いのか。それらをどのように解析し、共有し、バリューチェーン等の最前線が活用できる形に加工していくのか。また、それらにかかわるコスト管理やリスク対応、法務対応等を、社内のどの部隊がどう携わっていくのか。考えるべき事、ジャッジすべき事は数多く、その領域も非常に広くなっていきます。KPMGがグローバルなドローン市場において、多数の実績を築くことができた理由のもう1つがここにあるのです。

航空領域の専門家や、これにかかわる法規制の専門家が多数いることでKPMGがアドバンテージを得たことは先ほどお伝えしたとおりですが、今さら言うまでもなく、ここにはビジネスを総合的に支援していく体制と人員が揃っています。私のように航空領域とビジネスの双方にかかわり続けている人間もいれば、戦略実行や業務変革のプロフェッショナル、法規制やタックスおよびデジタル領域のエキスパート、データサイエンティスト、ベンチャーキャピタリスト等が、常にチームワークで協働しながら成果に繋げています。日本では、KPMG Ignition Tokyoにてデジタル変革の支援を担っています。これらの総合力があるからこそ、ドローンのような破壊的テクノロジーが登場した時、どこよりも早くそれをリアルなビジネスに繋げていくことができるのです。

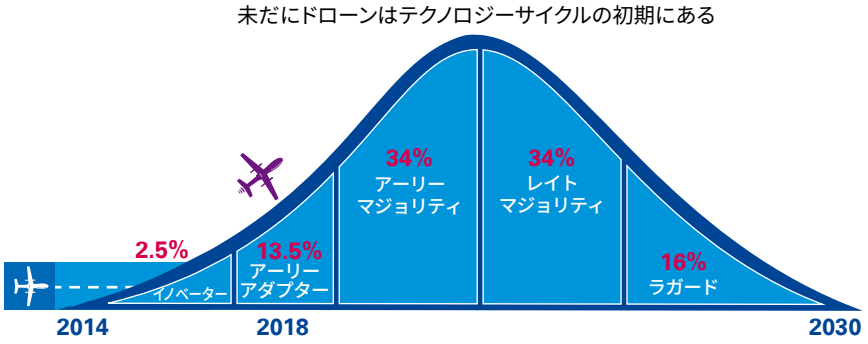
4. 機会は不均一。だからこそ「初めの一歩」を踏み出したところにチャンスが訪れる

既にドローン自体の製造ビジネスにおいては、アメリカと中国が飛び抜けた実績を築いていますが、ビジネスへの活用という視点で見た場合には、世界市場も本格化し始めたばかりです（**図表2**参照）。今後、事業用ドローンへの期待が膨らんでいく過程で、製造面の技術もさらに進化をしていくでしょうし、DaaS（ドローン・アズ・ア・サービス）と呼ばれるドローン関連サービスの技術も開花していくに違いありません。ドローンはまだアーリーアダプターの手の中にあります。また日本には独自の規制に向けた対応という課題もありますから、広く均等にオポチュニティが開かれているわけではありません。しかし、以上の事実は見方を変えれば「最初に成功を掴んだプレイヤーに圧倒的有利なチャンスが巡ってくる」ことを示しています。どこよりも早くドローンが持つ可能性についての学習曲線を辿り、リアルなビジネスに活かしていく戦略と体制を固める企業には、いわゆる「最初のペンギン」となるチャンスが存在しているのです。専門的な知見と最先端の情報を持ち、グローバルでの実績も得ている私たちKPMGは、持ち前の総合力も駆使しながら、日本でチャレンジしようとしている企業の最良のパートナーになれると自負しています。ぜひ一緒に「はじめの一歩」を踏み出しましょう。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
エネルギー・インフラストラクチャー事業室　室長
マネージング・ディレクター
関口　美奈
TEL：03-3266-7500（代表番号）
mina.sekiguchi@jp.kpmg.com

図表2　離陸上昇中のドローン



※曲線下方は顧客層（イノベーター理論の採用者区分）を意味する
Source: Everett Roger's *Diffusion of Innovation*

海外

© 2019 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.

インド国家予算案 2019
～新生インド 世界第３位の経済大国へ

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

2019年7月5日､シタラマン財務相より2019－20年度のインド国家予算案が公表されました。インドは、国としての会計年度は暦年ではなく、日本同様3月が年度末です。このため、新年度の開始に予算の実行が間に合うよう、例年、2月１日に予算案が公表されます。実際、当該年度の予算案は、2019年2月1日に暫定予算の形で公表されています。一方、今年は5年毎に行われる総選挙（5月開票）イヤーであり、選挙結果を受けた新政権が組閣後に初めての2020年3月までの通年の予算案を公表する事から、企業運営者にとっては、今回公表された予算案こそが、今後のインドビジネスに関する意思決定を判断するうえで重要となります。
本稿では、経済指標の動向を含むインド国家予算案の概要の他、税制度に関する変更点について解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

宮下　準二
みやした　じゅんじ

【ポイント】

- 日本を抜いて世界第3位の経済大国になるという目標に対して布石を打つ形となった予算案である。
- 新政権が公表する初めての予算案として、中長期的な国家運営のコンセプトを確認する事ができ、企業運営者にとっては､マクロな視点で重要な内容になっている。
- 税制に関する変更に目を見張るべき点は多くはなく､国家運営の大きなコンセプトの流れを汲んだ変更が主な内容である。

© 2019 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.

I. インド国家予算案2019概要

1. モディ政権の歩み

有権者が約9億人を数え、「世界最大の民主主義国家」と呼ばれるインドにおいて、2019年4月から5月にかけて、総選挙が実施され、前回の総選挙に引き続き、インド人民党（BJP）が過半数の議席を獲得する事に成功しました。

予算案の内容を考察する前に、様々な改革を行ってきたモディ首相率いる第一次政権時代のトピックを振り返りたいと思います。

前回の総選挙は2014年に行われましたが、同年の4月1日、57年ぶりに会社法が改正されました。これは、独立取締役や女性取締役の設置、監査人強制ローテーション、内部統制制度（インド版SOX）、インド版IFRSの導入など、世界の大きな流れを取り込んだものですが、非上場企業にまで要求する規制も多く、現在も、日系企業に小さくない影響を与え続けています。

また、2015年にはBlack Money法が施行されました。インドで個人所得税を負担しているのは人口の2%に満たないと言われており、この少数の納税者に対して如何に課税するかにフォーカスした結果、富裕層が持つ海外資産や現金取引について取り締まろうと考えられたものです。この法律により、駐在者であっても、通常の居住者ステイタスになった場合には、日本国内に所有する資産（持ち家や車、銀行口座情報など）をインド税務当局に申告する事が求められ、大きな波紋を呼びました。

2016年には、脱税や偽札問題に対応すべく高額紙幣の廃止が決まりました。一夜にして、流通量の86%を占める紙幣が利用できなくなったわけですが、裏経済の温床となっている現金取引が規制される一方、新紙幣が市中に十分に流通しない状況が続き、マイナス成長の要因となりました。ただ、一方でキャッシュレスエコノミーの促進が図られ、中長期的な経済成長と税収の増加に寄与すると考えられます。

2017年にはGoods and Services Tax（GST）が10年超の議論を経て施行に至りました。世界でも最も複雑な税体系を持つ国の1つと言われていましたが、既存の17もの間接税を1つにまとめたGSTは、世界銀行が毎年公表している「Ease of Doing Business Rank」を押し上げる強力な要因になるなど、企業運営には間違いなく有意な制度と評価されています。

このように、中長期的な視点での経済活性化を志向し、国際的にも一定の評価を受けてきた第一次モディ政権でしたが、インド国内における低所得者層の生活実感としては、マイナスのイメージが強かったようであり、2018年12月に5州で実施された州議会選挙では、BJPが与党であった3州含めたすべての州で惨敗を喫しています。この結果を受け、半年後に控えた総選挙でBJPが敗退する流れが現実味を帯びてきましたが、2019年2月に発生したインド治安部隊へのテロとこれに対する報復措置として、パキスタン領土におけるテロ組織への空爆により、世論が一気に変わり、前回の総選挙254議席をも上回る303議席（改選議席は543議席）を獲得するに至りました。

新興国において、確固たる民主主義と成長性、政治的安定性を持つという稀有な国であるインドは、引き続き外国資本の投資先として有意なポジションに位置していると考えられます。

2014年	会社法が57年ぶりに改正
2015年	Black Money法施行
2016年	高額紙幣廃止
2017年	Goods and Services Tax法施行
2018年	地方選挙での惨敗
2019年	総選挙での大勝利

2. 経済指標

現在のインドの国内総生産（GDP）規模は2.7兆USDですが、2024年には5兆USDになることを目標にしています。第一次モディ政権誕生時の2014年には11位でしたが、10年の時を経て、日本を抜いて世界第3位の経済大国になる事を意味しています。今回の予算案は、税務関連の細かな改正点というよりは、大きなビジョンを示し、目標達成のための高い成長率を確保する、そしてこれを実現するための政策が示されている、そんな内容になっています。

インドの経済規模は、人口が寄与する部分が多く、一人当たりGDPをみると、2,000USDを超えたところです。これは、成長鈍化リスクが顕在化する中所得国の罠（10,000USD）はもとより中進国の罠（5,000USD）にさえまだまだ至っていない状況であり、成長余地は大きいと言えます。

一般に、一人当たりGDPが3,000USDを超えると家電などの耐久消費財が普及し始め、5,000USDを超えると自動車の普及が進むと言われています。現在でも400万台規模の新車販売台数を誇り世界第4位の自動車市場となっているインドですが、GDPデータを見る限り、今後も順調にマーケットが拡大していく事は間違いないように思えます。

財政規律について、財政赤字対GDP比率を解説します（**図表**参照）。当該指標はモディ首相就任時には4.5%ありましたが、補助金の削減や燃料税による歳入の増加により、第一次政権下で1%以上

図表　財政赤字対GDP比率（%）

Source: Key Economic Indicators. MOSPI. Updated as on 14 June 2019

海外

© 2019 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.

改善させた実績があります。後述するインフラ投資など大型の歳出が見込まれていますが、財政責任・予算管理法で求める3%の達成に向けて着々と進んでおり、財政リスクはある程度管理されていると評価できます。

3. 新政権が掲げる10のビジョン

これまでモディ政権下で行われた予算案の公表に際しては、重点分野が発表されてきましたが、今回の予算案では、今後10年間における国のビジョンとして、以下の10項目が挙げられています。

1. Building Physical and social infrastructure（インフラ整備）
2. Digital India reaching every sector of the economy（デジタルエコノミー）
3. Pollution free India with green Mother Earth and Blue Skies（公害のない社会）
4. Make in India with particular emphasis on MSMEs, Start−ups, defense manufacturing, automobiles, electronics, fabs and batteries, and medical devices（製造業振興）
5. Water, water management, clean Rivers（水資源管理、浄化）
6. Blue Economy（海洋開発）
7. Space programs, Gaganyan, Chandrayan and Satellite programs（宇宙開発）
8. Self−sufficiency and export of food−grains, pulses, oilseeds, fruits and vegetables（食糧の自給と輸出）
9. Healthy society – Ayushman Bharat, well−nourished women & children. Safety of citizens（健康と安全）
10. Team India with Jan Bhagidari. Minimum Government Maximum Governance（最小政府による最大の統治）

上記のビジョンの中でも、とりわけ大きな予算が配分されるのが1のインフラ整備です。インドにおけるビジネスのし易さについては、税制の複雑性がネックの1つになっている旨、前述しましたが、インフラも同様に大きな課題となっています。第一次モディ政権下では、前政権時代の3倍のスピードで道路網が整備されたと言われているなど、インフラ整備については、従前より、重点分野として多くの予算が振り向けられてきていましたが、今回の予算案では、今後5年間で100兆ルピーを投下するという、桁違いの構想を打ち立てています。

インドの歳入が年間約28兆ルピーである事を考えると、前述した財政規律が守られるのか心配になりますが、政府としては、当該資金を手当てするための国有資産売却を進めるほか、PPP（官民連携）の利用を想定しているようです。

産業界としては、インフラが整備される事でビジネス環境の大幅改善に貢献する事は間違いなく、また、インフラ整備事業そのものに対しても、ビジネスチャンスを見出す企業もあり、歓迎されています。

4の製造業振興ですが、これは、第一次モディ政権時代から引き続きの政策になります。現在13億人を超える人口を誇るインドですが、2027年には中国を抜いて人口世界一となり、その後、2070年まで人口が増え続けると予想されています。また、平均年齢が25歳と若く、2040年までは生産年齢人口が増加、まさに、人口ボーナスを享受する段階にあります。一方、毎年1,000万人を超える生産年齢を迎える層に対して職を提供できない場合には、人口ボーナスの享受もままなりません。このため、現在GDP比で2割に満たない製造業を活性化し、雇用の受け皿を作ろうとしています。同様に、無担保の貸付やファンドの設立など、スタートアップやMSMEs（Micro, Small and Medium Enterprises）の成長を促そうとしています。このようなMake in Indiaのコンセプトに則った施策は様々用意されており、スタートアップ企業とのタイアップ含め、日系企業も種々な恩恵を受ける機会があると言えます。

8の食糧の自給と輸出も非常に重要な課題となっています。インドにおける第一次産業は、GDP比で2割に満たない一方、従事者は6割いるとされています。このため、選挙対策として予算が割り振られたり、大衆迎合的と揶揄される事が多いのも事実です。ただ、選挙という視点を除いたとしても、当該層の生活水準を引き上げる事を抜きにして、インド経済全体が浮上するとは考えられず、さらには、9に掲げる国民の健康と安全の向上を図るうえでも、重要な政策であると言えます。

なお、インドの食料自給率は高いのですが、農作物の廃棄率も3割と高い状況です。生産性を上げ、廃棄率を減らし、余剰分を輸出に回して外貨を稼ぎ、ひいては、農業従事者の所得増加に貢献する狙いで、様々な施策が既に実行されているか、計画されています。

今回の10のビジョンには挙がっていませんが、海外直接投資（FDI）はインドが描く成長を達成するために、なくてはならないものです。たとえば、小売業については、従事者が多い事もあり、BJP政権下においても、FDIポリシーの緩和をなかなか推進できずにいましたが、今回、事業主に年金制度を与える一方で、インド国内での調達率（30%）を緩和するなど、当該ポリシーの見直しが図られる予定であり、フランチャイズや卸しの形態にこだわらずに、インドへの進出可能性が出てきたと言えます。

また、航空セクターやコンテンツ産業、保険など、これまでFDIポリシーにより保護されていた業種においても、緩和する方向であることがアナウンスされており（予算案公表時においては、詳細は発表されていません）、これまでインド進出をあきらめていた業種であっても、改めて、インドマーケットのスタディを開始するステイタスに来たと考えています。

© 2019 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.

II. 税制度に関連した改正点

今回の予算案は、総選挙との関係で、税務年度（4－3月）の途中で行われています。準備期間や期中での改正は困難な面もある事から、大きな変更点はありません。

以下に、直接税および間接税の改正点について、項目別に解説します。

1. 法人所得税率の引き下げ

内国法人に対する税率は以下のとおりです。

基本税率30%
軽減税率25%（売上が25億ルピー以下の場合）

今回の予算案では、軽減税率の適用対象が、40億ルピー以下（2018年3月期の売上）の場合に引き上げられ、軽減税率利用可能企業が増え、実に99.3%の企業が恩恵を受ける事になりました。

2. 高額引き出しに対する源泉徴収義務

現金取引が課税所得をもたらさない取引の温床であるとの危惧から、多額の現金の動きに対して、政府は注意を払っており、今回、1,000万ルピーを超える現金の引き出しに対し、銀行は2%の源泉徴収義務を負う事になりました。

3. PAN機能としてのAADHAAR

AADHAARは日本におけるマイナンバーのようなもので、全国民が持つことを要請されており、現在、12億枚超が発行済みとされています。AADHAARには生体認証（指紋と光彩）が登録され、銀行口座や携帯電話、PANとも紐付けされており、支払いにも利用できます。一方のPANですが、これは税務番号であり、課税標準を超えないなど保有していない場合があり、発行枚数は4億枚程度です。このため、税務申告やホテル宿泊料支払いなどPANが要求される場合、既に国民のほぼ全員が保有しているAADHAARの利用を可能にしました。

4. スーパーリッチに対するサーチャージ

インドの個人所得税は、累進課税となっていますが、基本税率の他、教育や保健制度への利用を目的としたHealth and Education Cess（4%）と、所得額に応じたサーチャージが上乗せされますが、今回、サーチャージが次のとおり変更されています。

海外赴任者への給与について、税金を考慮したネット金額を保証している場合で課税所得が20百万ルピーを超える場合には増税となります。

所得区分（百万ルピー）	サーチャージ（前→後）	改正前実効税率	改正後実効税率
～5	0% → 0%	31.200%	31.200%
5～10	10% → 10%	34.320%	34.320%
10～20	15% → 15%	35.880%	35.880%
20～50	15% → 25%	35.880%	39.000%

5. EVの促進

2019年2月に出された住宅・都市省による声明では、2030年にEV化率25%を目標にしています。これを達成すべく、EV購入に係るローン支払利息の税額控除、GST税率の変更（12%から5%）が提案されています。

また、EV関連部品の輸入に対する関税を0%にしています。

6. 輸入関税 - Make in Indiaの促進

Make in India促進のため、インド製造を促したい品目がある場合、当該製品には高税率を、当該製品の製造装置には低税率を課す変更が目立ちます。

物品	変更前税率	変更後税率
エアコンディショナー	10%	20%
住宅用建材	10%	15%
自動車部品	7.5%／10%	10%／15%
電気自動車部品	複数レート	0%
携帯電話用部品の製造装置	複数レート	0%

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

KPMG インド
ベンガルール事務所
ディレクター　小宮　祐二
yujikomiya1@kpmg.com

© 2019 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.

中国のユニコーン企業への投資の機会と直面する課題

KPMG中国
北京事務所
パートナー　岸　皓彦

岸　皓彦
きし　あきひこ

日本商工会議所が発表した「2019年中国経済及び日本企業に関する白書」によると、2018年における日本の対中国投資額は約38億米ドルで、前年比16.5%増となっています。中国国内のユニコーン企業の台頭に伴い、今や中国はユニコーン企業を有する国家としてはアメリカに次ぎ第2位となりました。一部の代表的な日本企業は既に中国のユニコーン企業に対して投資を開始しています。現在、中国のユニコーン企業は伝統的な中国企業と比較して、すさまじいスピードで成長しており、投資規模も拡大していますが、収益性は劣っているという特徴を有しています。KPMGは近年、数多くの中国国内の企業やファンドおよび日本企業による対ユニコーン企業への投資に対して、プロフェッショナルなサービスを提供してきました。

本稿では、過去に提供したKPMGのサービスの事例を紹介しつつ、中国のユニコーン企業への投資の機会と直面する課題を紹介することにより、日本企業の今後の中国投資の参考となれば幸いです。

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

【ポイント】

- 日本企業が中国ユニコーン企業への投資を検討する際、中国ユニコーン企業の特徴を理解したうえで、ビジネスモデル、コアな価値、将来の発展性を見極めることが非常に重要である。
- 中国ユニコーン企業に対する財務デューデリジェンスでは、よくある注目点は下記である：1）ターゲット会社のビジネスモデルの財務業績への影響、2）ターゲット会社の財務情報の品質およびデータの真実性、3）ターゲット会社のキャッシュフロー。
- 中国ユニコーン企業の価値を評価する際、重要な留意点は下記のとおり：1）中国ユニコーン企業の特徴を考慮したうえで、合理的な評価方法を選択する、2）中国ユニコーン企業のビジネスの特徴に合わせ、通常以外の評価方法も適宜検討する。

© 2019 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.

I. 中国のユニコーン企業の台頭

1. 概況

“ユニコーン”という言葉は2013年頃から使われ始め、設立して10年未満、企業価値が10億米ドル超、プライベートエクイティから投資を獲得しているが未だ上場していない企業の総称を指します。2016年に中国はユニコーン企業を有する国家としてはアメリカに次ぎ世界第2位となりました。2017年1月から2019年5月にかけて、2017年：8社、2018年：21社、2019年（5月4日まで）：7社の全36社のユニコーン企業が世界の資本市場に上場しています。グローバル資本に牽引され、中国のユニコーン企業の数は右肩上がりで増加しており、また、企業の設立から上場までの期間は平均で約71ヵ月と極めて速いペースです。近年、日本企業も新しい時代の技術革新および価値創造の代表格として捉えられているユニコーン企業に注目し、投資を始めています。しかしながら、成功までの道のりは決して平坦ではなく、急激に成長したユニコーン企業の多くは遅かれ早かれ、さまざまな問題が浮き彫りになります。投資家が注目する観点は、いかにこれらの問題を発見するかであるため、本稿でこれらの問題を探っていきたいと思います。

2. 中国のユニコーン企業の目覚ましい成長の特徴

（1）企業価値の大幅な増加

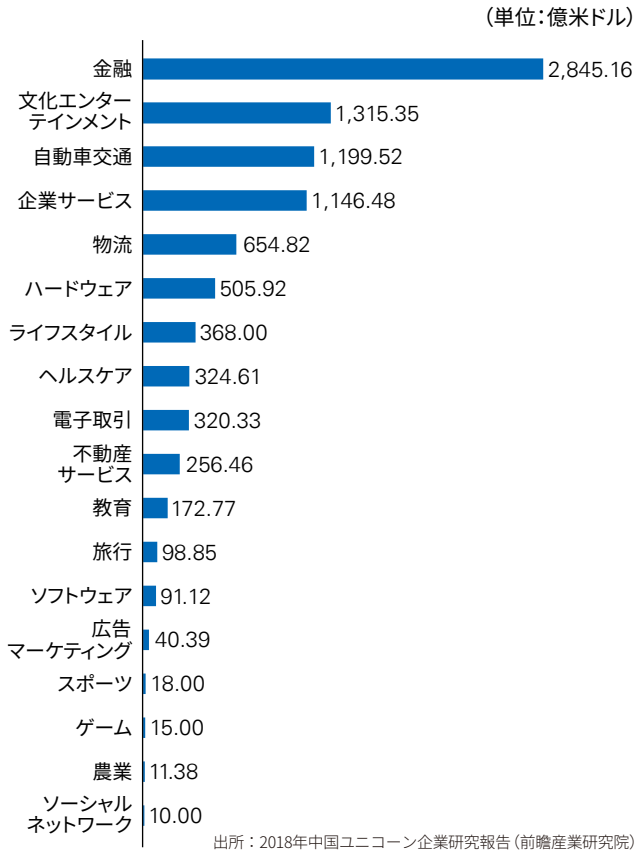
2018年、中国のユニコーン企業の企業価値の総額は約9,394億米ドルに達し、1社当たり平均の企業価値は約46億米ドルとなっています。分野別で見ると、金融業界は約2,845億米ドルで最も高く、これは中国のインターネット業界の発展水準とほぼ同水準となっています。次に文化エンターテインメント業界が約1,315億米ドル、さらに自動車交通業界が約1,199億米ドルと続いています。この他、企業価値が100億米ドルを超える業界は企業サービス、物流、ハードウェア、ライフスタイル、ヘルスケア、電子取引、不動産サービス、および教育業界と多岐にわたっています（**図表1**参照）。

（2）幅広い分野にわたるユニコーン企業

ユニコーン企業の分野ごとの数という観点からは、2018年の中国のユニコーン企業は自動車交通業界に最も多く存在しており合計27社にも及びます。金融、企業サービス、電子取引、ヘルスケア、物流、文化エンターテインメント、ハードウエア、教育、不動産サービス分野の企業は各々10社を上回っており、ライフスタイル、旅行等の分野は相対的に少なくなっています（**図表2**参照）。

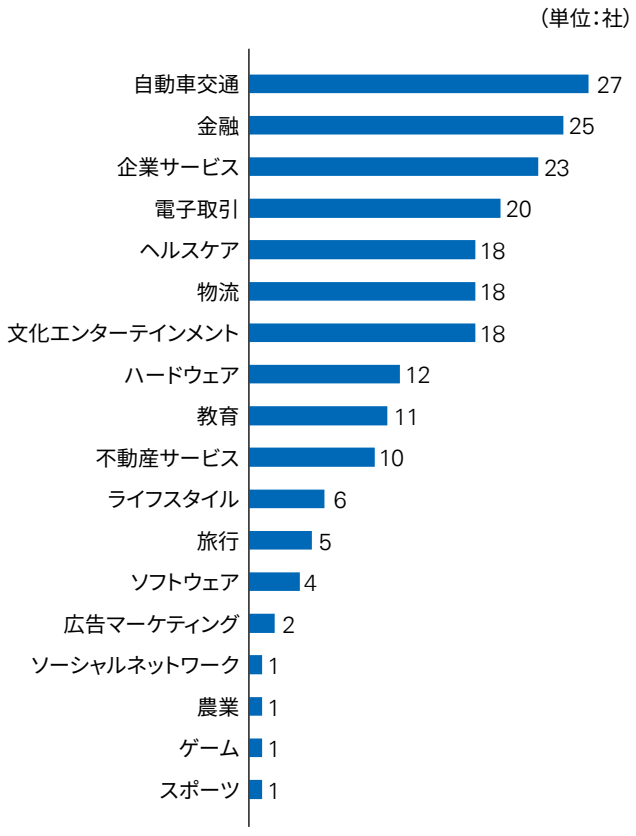
ユニコーン企業を形態別に分類すると、プラットフォーム型と技術主導型に分類されます。プラットフォーム型企業は主にインターネット上にプラットフォームを形成することを基礎としており、コアとなる概念はプラットフォームを通じた“共有”です。たとえば、エンターテインメントメディア、自動車、e-コマース業界となっています。技術主導型企業は高い技術性を駆使して経営を行っています。たとえば、ビッグデータ、クラウドコンピューティング、AI、ブ

図表1　中国ユニコーン企業の業界別企業価値



出所：2018年中国ユニコーン企業研究報告（前瞻産業研究院）

図表2　中国ユニコーン企業の業界別企業数



出所：2018年中国ユニコーン企業研究報告（前瞻産業研究院）

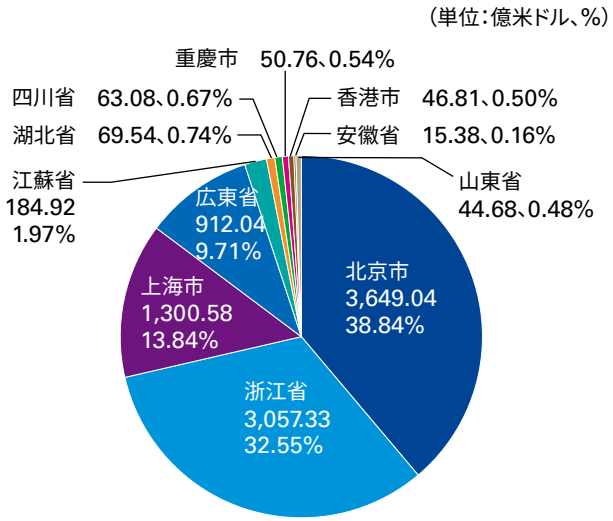
© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

ロックチェーン等です。プラットフォーム型と技術主導型のハイブリッド型であれば、さらに競争力は強固なものとなるでしょう。代表的な企業にAnt FinancialやJinri Toutiao（今日頭条）があります。

（3）地域分布

北京市、上海市、広東省、浙江省が最もユニコーン企業が集中している地域であり、そのなかでも北京市にあるユニコーン企業の数は最も多く、87社にものぼります。上海市、広東省、浙江省のユニコーン企業数は各々、40社、27社、24社となっています。企業価値の観点からは北京市が3,649.04億米ドルであり、すべてのユニコーン企業の企業価値の38.84%を占めています。その次に浙江省で3,057.33億米ドル、企業価値にして32.55%を占めています。上海市、広東省のユニコーン企業の企業価値は比較的少なく、平均で全体の10%程度です（**図表3**参照）。

図表3　中国ユニコーン企業のバリュエーションエリア分布



出所：2018年中国ユニコーン企業研究報告（前瞻産業研究院）

海外

II. 中国のユニコーン企業への投資において直面する課題

1. B2C企業の発展とボトルネック

近年台頭してきたTMT企業（Telecommunication, Media, Technology、以下「TMT」という）の多くはB2Cビジネスを展開してきています。たとえば、Meituan（美団）、Pinduoduo（拼多多）、ofo（小黄车）等です。しかし、これらの企業は最終消費者をターゲットとしているため、自社製品の市場全体のボリュームを正確に把握し、予測するのは困難です。また、消費者の感性に基づいた購買の意思決定、ブランド力、配当の多少、スマートフォン市場の成熟化、携帯端末の通信費の高額化等の要因がB2Cの発展のボトルネックとなっています。中国のインターネットによるB2Cの発展は既に停滞期に突入しており、多くの課題に対処するため、事業モデルやビジネスデザインの変更が喫緊の課題となっています。B2Cビジネスと比較して、B2Bビジネスは比較的簡単にターゲットとなる顧客に対してポジショニングを決定しやすいとされます。マクロ的には市場規模、市場分布、業界の動向をコントロールしやすく、ミクロ的には製品価値に焦点を当ててマーケティングを行いやすいという利点があります。そこでここ2、3年でますます多くの投資家がB2Bビジネスに注目しています。しかし、B2Bビジネスにも留意すべき問題が数多く存在します。たとえば取引において頻繁に発生し得るリスクを軽減するために、厳格な内部統制制度、購買フローや承認制度を制定する必要があります。

2. 早期に必要となる多額の投資および利益確保の困難性

多くのTMTユニコーン企業は、継続的に顧客に対して割引を行うことにより、市場のシェアを獲得しライバル企業より競争優位に立とうとしています。この段階では通常、多額の資金が必要となり、帳簿上は損失が計上され続けます。たとえば、最近アメリカに上場したLuckin coffee（瑞幸珈琲）は合計４回、総額5.5億米ドルの融資を受けていますが、2018年および2019年第1四半期までの累計損失は22億元となっています。

通常、ユニコーン企業が市場における絶対的な優位性、市場における価格決定権を得た後は、顧客側は政府の割引政策の恩恵等は大幅に減ることになるため、ユニコーン企業のサービスに依拠することになります。

3. 企業の独創力や創造力を追求する必要性

多くのスタートアップ企業はその他の企業のビジネスモデルを模倣しているため、短期間に同様のビジネスモデルの企業が数多く現れています。たとえば、ofo（小黄车）、Mobike（摩拜）が台頭した後、市場には短期間で大量の似たような自転車共有ビジネスの企業が現れました（例：Wukong bike（悟空单车）、Blue gogo（小蓝车）、3Vbike等）。しかし、このような小規模の企業は先駆者（ofo（小黄车）やMobike（摩拜））のように大量の融資を得る手段がないため、早期に資金ショートを起こし、撤退せざるを得ない状況となります。最初はユニコーン企業からスタートしますが、多くの企業はそのコアとなる競争力を失っています。現代のようなデジタル化、データ化された時代においては、クラウドコンピューティング、AI等の技術をより重視し、技術力を維持するために研究開発投資を行う必要があります。また、既存のビジネスモデルを継続するのではなく、ビジネスモデルの刷新、製品の革新、国境を超えたイノベーション等を通じて、他の競合他社との差別化を図る必要があると言えるでしょう。

4. 企業価値は高いが上場後、業績が悪化

市場の追い風やユニコーン企業自体の希少性により、融資を

© 2019 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.

行っている時は多くの企業の企業価値は絶えず上昇していきますが、融資が終わった後市場価値が下落するケースもしばしば見受けられます。

しかし、2級市場のユニコーン企業の株価は中国市場の期待を正確には反映しづらいとされるため、2018年には全19社の中国のユニコーン企業が香港かアメリカで上場しています。上場前の企業価値が10億米ドルから460億米ドルの企業のうち、40%はその後の企業価値の下落に直面しています。国外の投資家や資本市場の、中国企業の文化やビジネスモデル等に対する理解が不足していたこと以外に、企業価値を過大評価していたことや、今後の業績の状況に対する不確実性があったことも主要な原因の1つです。

III. 財務デューデリジェンスの観点からの留意点

1. 留意点

新技術、新製品、新業態、新モデルの代表格であるユニコーン企業が“悪のユニコーン企業”とならないようにするため、投資前には必ず財務デューデリジェンスが必要であり、財務デューデリジェンスの観点からは以下の点に留意する必要があります。

ビジネスモデル：ユニコーン企業のビジネスモデルは変化が激しいため、各ビジネスモデルの財務的影響を理解する必要があります。

データの真実性：企業は度重なる融資を受けているため、アーンアウトや、上場の条件を設定されている可能性もあり、収入を偽造するリスクもあります。そのため投資家はデータの真実性を担保するため、専門的なデータ検証機関のサポートを受けることが推奨されます。

情報品質：業務会計および財務会計が一致していないことによる管財の不一致が生じることがあります。そのため、ビジネスの変化によって財務的にどのような影響が発生するかを適切に検証することができません。

現金の流出：大量の資金の支出に対して、詳細な分析と正確な判断が求められます。

オフバランス事項：未解決の訴訟、偶発債務等に留意する必要があります。

2. 実際のケース

以下、実際のケースを含め、財務デューデリジェンスの際の注意点およびプロジェクトに基づいた経験を紹介します。

(1) データの捏造と虚偽の売上

虚偽の売上はユニコーン企業にしばしば散見される問題です。たとえば、ある企業の売上は前年比で140%も増加していたため、売上の実在性を検証するため、契約書を入手し分析を行ったところ、企業の売上の実在性にはリスクがあることが判明しています。主な原因は以下のとおりです。

- 新規顧客の多くは業界内で認知されていない零細企業であり、注文自体に疑義があった。
- 支払いのタイミングが延長、すなわち検収前の支払い比率が明らかに減少しており、また、信用期間が180日超のものが半数を超えている契約書が多数散見された。

財務デューデリジェンスにおいて、売上について疑問を感じた場合、契約書を入手し顧客の構成を念入りに分析する必要があります。

(2) 情報品質／管財の不一致

財務データとビジネスデータに多額の差異が発生しているケースです。財務部の担当者のビジネスへの参画度合いは極めて低く、新しいビジネスモデルの下、計上するべき売上とコストが適切に勘定科目に反映されておりません。このような状況の下、投資家は企業の真実の経営状況を判断するために、従来のビジネスモデルのデータに基づいた当該企業の売上および原価を実際の状況に応じてシミュレーションし、真実の利益情報を明らかにする必要があります。

(3) 現金の流出

通常、ユニコーン企業は急速な事業展開を行い、大量の資金を投入する必要があるため、資金繰りにおいて危険性も露呈しています。たとえば、ある企業は顧客を獲得するために、大量の現金補助を行っていました。すなわち、ユーザーに対する現金補助が売上を押し上げていました。同時にキャッシュフローの悪化を招くことになり、結果として資金ショートに陥り、業務の遂行が困難になりました。現金補助の場合、収益性を分析したところ、コミッション料で現金補助を賄うのは困難であったと考えられます。

(4) 信用リスク／オフバランス事項

一部のユニコーン企業は財務上の処理を規定しておらず、結果として負債に係るリスクが増加している企業が多くなっています。たとえば、ある企業は顧客を獲得し、提携先がローンを貸出し、信用リスクを負いながらも利益の一部を得ていたケースがあります。財務デューデリジェンスで、企業の大部分の信用リスクが財務諸表に反映されていないことが発覚し、また同時に、信用リスクが負債を見積もる際に考慮されておりませんでした。企業の過去の損失状況に基づいて、移行率モデルを用いて企業の全体の信用リスクを評価した結果、減損損失を追加計上しました。投資家は取引の際、信用リスクによる投資損失を考慮に入れて取引することが推奨されます。

© 2019 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.

IV. 企業価値の観点からの留意点

1. 一般的評価方法の限界

評価方法を選択する際には、対象となる企業の経営状況、企業の今後の見通し、直面しているリスク等を考慮する必要があります。従来の伝統的な企業と比較して、ユニコーン企業は成長段階にあるため多額の資金投入が必要であり、それに伴い高いリスクに晒されているという特徴があります。これらの特徴により、一般的には使用可能な評価方法は制限されます。

(1) ディスカウントキャッシュフロー法の限界

ディスカウントキャッシュフロー法の基礎は合理的な財務予測でありますが、ユニコーン企業の将来の業績を正確に予測するのは困難であるため、収益法を用いて評価するのは不確実性が増加します。主な要因は以下のとおりです。ユニコーン企業は通常は経営の歴史が浅く、過去の利益情報や経営データが乏しいことが多いと言えます。多くの企業はハイテク産業に属しているか、あるいは先進技術のサービス産業に属しています。また、ナレッジの移り変わりが早く、製品ライフサイクルも短いことが多く、国の当産業に対する監督、政策、支援態勢にも不確実性が存在します。さらに、市場環境も絶えず大きく変化しています。

割引キャッシュフロー法は対象企業の持続可能性を前提としています。利益が存在しない状況、あるいは継続的に損失が計上されている場合は、多額の研究開発費や市場開拓費と相まって会社の資本を毀損することになります。また、継続的な資本注入を余儀なくされます。このような状況の下では、フリーキャッシュフローに基づく収益法による企業価値評価は効果を発揮できないと言えるでしょう。

(2) 利益倍数法 (市場法)の限界

ユニコーン企業は通常、利益モデルが革新的あるいは特定の分野を独占しているため、完全に比較可能な企業や取引を特定するのは困難です。広告業界を例にとると、かつては情報の多くは検索エンジンやソーシャルプラットフォームから発信されていました。しかし近年はモバイルインターネットの普及に伴い、モバイルインターネットや動画サイトから情報を手に入れるユーザーが増えたため、両者のビジネスモデルは似ていますがターゲットとなるユーザーが変化してきています。ユニコーン企業と同等の成熟企業の比較分析を行う際には両社の違いを十分に理解することが必要になるでしょう。

2. ユニコーン企業の企業価値評価法

これらの要因を考慮すると、ユニコーン企業の企業価値を評価する際には、通常の評価方法に加え、特定の指標を調整、あるいは修正することが望ましいと考えられます。

経営倍数：たとえば、インターネット企業を例にとってみると、成長段階の企業にとって最も重要な要因はユーザーの規模であり、投資家は経営指標としてたとえば登録ユーザー数、アクティブユーザー数、市場空間、取引量等などに注目しています。多くのインターネット企業がビジネスプランを作成する際、有名なインターネット企業のユーザー数やARPU等の指標に基づき、EV／MAU（月間アクティブユーザー数）、EV／DAU（1日当たりアクティブユーザー数）等の方法を用いています。

財務倍数：ユニコーン企業が発展している中期、後期においては財務指標に基づいて評価されることが多いです。このような状況下のインターネット企業では、売上が増加している一方で多額の投資を行っていることが多く、安定的に利益を獲得することは困難なことが多いため、伝統的に用いられてきたEV／EBIT、EV／EBITDAではなくEV／Sales倍数が適切な場合もあります。

過去融資倍数法：ユニコーン企業が誕生してから成長する過程において、通常初期の段階では多数の融資が必要となり、この段階においては企業のユーザー数、取引量、売上等が企業価値と相まって増加します。同等の企業の経営倍数や財務倍数と比較する以外に、目標とする企業の前回の融資時の暗示的な倍数を用いて比較することもあります。過去融資倍数法を使用する際、通常、前回の融資時の1株当たりの価格に総株式数を乗じて、前回融資時の暗示的な投資後価値を算定します。しかし、発行済株式数に特定の条項が含まれているような優先株式が存在する場合、この方法で計算された投資後評価額は過大評価される可能性があることに留意が必要です。

ディスカウントキャッシュフロー法：成熟期に入ったユニコーン企業のビジネスモデルは基本的には安定しており、市場での認知度は高まっています。財務数値も明らかに向上していることが多いですが、依然として比較的高い成長予測を有しており、資本的なギャップも存在するという特徴を有しています。ディスカウントキャッシュフロー法の1つの難点は割引率をいかに決定するかということにあります。つまり、完全に比較可能な同等の企業が少ないため、ベータ値の決定は非常に難しく、一方で財務予測の不確実性は高い水準のリスクプレミアムの計上を余儀なくされます。これに関して、多数の機関が異なる発展段階のスタートアップ企業のリスクとリターンについて研究を行っています（例：Scherlis & Sahlman）。大部分の研究ではスタートアップ企業を初期段階の企業とIPO間近の企業とに分けており、IPO間近の企業のリスク・リターンが20～35%の間にあると報告しています。

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 中国
北京事務所　岸　皓彦
akihiko.kishi@kpmg.com

© 2019 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.

ミャンマーにおける会計年度および税務年度の変更

KPMGミャンマー
アソシエイトディレクター
加藤　正一

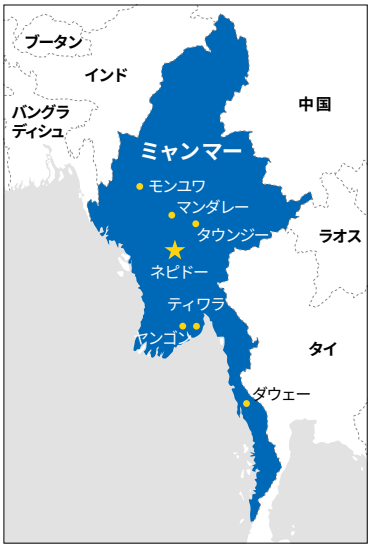
ミャンマー内国歳入局（Internal Revenue Department（以下「IRD」という））は、2019年5月28日付けで協同組合および一般納税者へ宛てた内国歳入局通達（以下「本通達」という）を発行しました。従来、ミャンマーにおける会計年度および税務年度は4月1日から翌年3月31日でしたが、本通達により、ミャンマー国内にて事業を行う全ての納税者の会計年度および税務年度は、2019年4月1日から2019年9月30日の移行期（以下「移行期」という）を経て、10月1日から翌年9月30日へ変更されることとなります。

本稿は、本通達の内容および日系企業に与える影響等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。

加藤　正一
かとう　まさかず

【ポイント】

- ミャンマー国内にて事業を行う全ての納税者の会計年度および税務年度は、2019年4月1日から2019年9月30日の移行期を経て、10月1日から翌年9月30日へ変更される。
- 移行期の申告期限は2020年1月2日である。
- 連結対象となっているミャンマー子会社・関連会社では、当該会計年度の変更により親会社の連結決算日とその決算日との間に差異が生じることとなるため、決算対応が増加することが予想される。
- 本通達では移行期における実務上の取扱いについて明記されていないため、今後実務上の指針等が公表されることが望まれる。



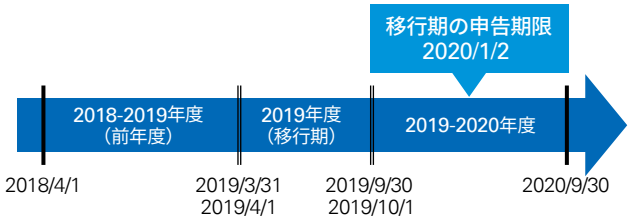
© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. 本通達の内容

ミャンマーにおける国営企業および金融機関等の会計年度および税務年度は2018年よりすでに10月1日から翌年9月30日に変更されておりましたが、それ以外の企業の会計年度および税務年度は4月1日から翌年3月31日のままとされ、その変更は求められていませんでした。

しかし、本通達により、国営企業および金融機関等を含むミャンマー国内で事業を行う全ての納税者の会計年度および税務年度は、2019年4月1日から2019年9月30日の移行期を経て、10月1日から翌年9月30日へ変更されることとなります。なお、移行期の税務申告期限は、2020年1月2日となります（**図表1**参照）。

図表1　会計年度・税務年度および移行期の税務申告期限



II. 会計期間の変更に伴う決算対応の増加

日本等の親会社の連結対象となっているミャンマー子会社・関連会社（以下「ミャンマー子会社等」という）では、今回の会計年度の変更により親会社の連結決算日とミャンマー子会社等の決算日との間に差異が生じることとなるため、親会社が採用している会計基準に基づき対応を検討する必要があります。親会社が日本基準または国際財務報告基準（以下「IFRS」という）を採用している場合、ミャンマー子会社等の連結上の重要性を考慮したうえで、それぞれ次の対応が必要となります。

1. 親会社が日本基準を採用している場合

子会社の決算日が連結決算日と異なる場合、子会社は、連結決算日に正規の決算に準ずる合理的な手続により決算を行うことが規定されています（連結財務諸表に関する会計基準（企業会計基準第22号）16項）。子会社の決算日と連結決算日の差異が3ヵ月を超えない場合は、子会社の決算日における正規の決算を基礎として連結決算ができる（ただし、子会社の決算日と連結決算日が異なることから生じる連結会社間の取引に係る会計記録の重要な不一致について、必要な整理を行うことが必要）と規定されています（同注4）。

また、関連会社について持分法を適用する際には、関連会社の直近の財務諸表を使用する。親会社と関連会社の決算日に差異があり、その差異の期間内に重要な取引等が発生している場合には必要な修正を行うことが規定されています（持分法に関する会計基準（企業会計基準16号）10項）。

親会社の連結決算日が3月31日の場合、今回の会計年度の変更によりミャンマー子会社の決算日との差異は3ヵ月を超えて6ヵ月となるため、親会社はミャンマー子会社の9月30日時点の財務情報を基礎として連結決算を行うことができないこととなります。このため、ミャンマー子会社は、ミャンマーでの会計年度に基づく9月末決算に加えて、原則として親会社の連結決算のために親会社の連結決算日である3月31日を基準日とした決算を行うことになるものと考えます。

また、親会社とミャンマー関連会社の決算日に差異があり、かつその差異の期間内に重要な取引等が発生している場合には、ミャンマー関連会社はそれらを調整した上で財務情報を親会社へ報告する必要があります。

2. 親会社がIFRSを採用している場合

連結財務諸表の作成に用いる親会社およびその子会社の財務諸表は、同じ報告日としなければなりません。親会社の報告期間の期末日が子会社と異なる場合には、実務上不可能な場合を除き、子会社は親会社の財務諸表と同日の追加的な財務情報を作成し、親会社が子会社の財務情報を連結できるようにすることが規定されています（IFRS10号B92）。

また、関連会社について持分法を適用する際には、関連会社の直近の財務諸表を使用し、親会社の報告期間の期末日が関連会社と異なる場合には、実務上不可能な場合を除き、関連会社は親会社の財務諸表と同日の財務諸表を作成することが規定されています（IAS28号33項）。

親会社の連結決算日が3月31日の場合、今回の会計年度の変更により親会社の連結決算日とミャンマー子会社等の決算日の間に差異が生じることとなります。IFRSでは原則として決算日を統一することが求められており、親会社はミャンマー子会社等の9月30日時点の財務情報を基礎として連結決算を行うことができないため、親会社の連結決算のために原則としてミャンマー子会社等は親会社の連結決算日である3月31日を基準日とした財務情報を報告する必要があります。この結果、ミャンマー子会社等は原則として9月30日と3月31日を基準日とした2度の決算を行うことが必要になると考えます。

なお、日本基準およびIFRSのいずれの場合であっても、ミャンマー子会社等の規模や連結上の重要性により必要となる対応も各社ごとに異なることが考えられるため、親会社も含めて対応について早期に協議することをお勧めいたします。

© 2019 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.

III. 移行期における実務上の問題点

ミャンマー所得税法やその他の法律は税務年度は1年間を前提として規定されていることから、税務年度が6ヵ月となる移行期においては実務上の問題点が生じることが考えられます。しかし、本通達では以下のような移行期における実務上の問題点への対応について明確に記載されていないため、今後実務上の指針等が公表されることが望まれます。

1. 変更の対象となる税種目

税務年度の変更の対象となる税種目は明記されていません。ただし、2018年に金融機関の税務年度が変更された際には法人所得税、個人所得税および商業税の税務年度が変更の対象とされたことから、これと同様の取扱いになるであろうと考えます。

2. 個人所得税の計算

個人所得税に関する累進税率の決定のための所得金額の範囲、所得税額控除の金額、課税最低所得金額および居住者の判定基準等は、税務年度が1年間であることを前提とした金額・数値となっています。6ヵ月である移行期における上記の金額・数値の考え方について明記されていないため、これらの点を含む移行期における個人所得税の計算に関する指針の公表が待たれます。

3. 法定監査の要否

移行期における法定監査の要否について明記されていません。2018年に金融機関の会計年度が変更された際には移行期である2018年4月1日から9月30日の6ヵ月を会計年度とした法定監査を求められたことから、これと同様の取扱いになるであろうと考えます。

IV. 終わりに

ほとんどの日系企業の親会社が連結決算日として3月31日を採用していることから、今回の会計年度の変更によりミャンマーにおける多くの日系企業では9月30日を基準日としたミャンマーの会計年度に基づく決算と、3月31日を基準日とした親会社の連結決算のための決算という年に2回の決算業務を行うことになるものと考えられます。この場合、ミャンマーにおける日系企業の決算・税務申告の作業負担が大きく増えることが予想され、親会社も交えて対応を協議することが必要になると考えられるため、早めに実務上の対応の検討を始めることをお勧めいたします。

また、前述のとおり移行期における実務上の問題点についても明確にされる必要があることから、今後実務上の対応指針等の公表について引き続き注視していく必要があります。

2018年度版　ミャンマー投資ガイド

2018年

Japanese

本投資ガイドは、ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/10/myanmar.html

本冊子では、ミャンマーへの投資を考えている方のために、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ています。

ミャンマーコンテンツ

ウェブサイトでは、ミャンマーに関するコンテンツを多数紹介しています。

https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-japanese-practice/asia-pacific/myanmar.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 ミャンマー
アソシエイトディレクター
加藤　正一
mkato3@Kpmg.Com

© 2019 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.

KPMGジャパン Information

あずさ監査法人、企業の会計不正リスクに関する一橋大学との共同研究について

有限責任 あずさ監査法人（以下、「あずさ監査法人」）は、国立大学法人一橋大学（以下、「一橋大学」）と共同で、機械学習を用いることにより企業の会計不正のリスクをスコアリングするモデルの研究成果をまとめ、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）のディスカッション・ペーパー「機械学習手法を用いた不正会計の検知と予測」として2019年7月23日付けで公表しました。

本モデルは、不正が発生しているリスクが高い財務諸表を把握し、適切な監査手続の実施を支援することを目的としています。
あずさ監査法人は、「意思決定の高度化に向けた予測結果の活用」および「別観点からのスコアリングモデル構築」をテーマとして、今後も一橋大学と継続して共同研究を進めてまいります。なお、本共同研究に関連して、あずさ監査法人は、独自開発した不正発生リスクのスコアリングモデルの法人内利用を2019年8月より開始しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2019/07/di-newmodel.html

KPMGコンサルティング、欧州医療機器規則（MDR）対応支援サービスの提供を開始

KPMGコンサルティングは、EU（欧州連合）域内における医療機器の流通にかかわる新たな規則である「欧州医療機器規則（MDR：Medical Device Regulation）」への対応が求められる企業を支援する「欧州医療機器規則（MDR）対応支援サービス」の提供を開始しました。

MDRは、従来からの医療機器指令（MDD）および能動埋込医療機器指令（AIDMM）に代わる認証制度として2017年5月に発令された規則で、EU域内で流通する医療機器の安全を認定するものです。

2024年以降も欧州域内で医療機器を販売するためにはMDR適合認証が必要であるため、多くの企業は現在、申請準備をしていると考えています。また、対象となる医療機器の増加に伴い、対応が求められる企業が増えることから、KPMGコンサルティングでは支援体制を強化することとしました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2019/06/medical-device-regulation.html

KPMGコンサルティング、サイバーブランドリスク対処支援サービスの提供を開始

KPMGコンサルティングは、インターネット上のさまざまなメディアやコンテンツによるブランド毀損リスク「サイバーブランドリスク」の発見・対処を行う、「サイバーブランドリスク対処支援サービス」の提供を開始しました。

サイバーブランドリスクには、たとえば、自社のロゴを悪用した偽サイトへの誘導、自社の製品やサービスを載せた偽ECサイトなどのフィッシング詐欺、偽アカウントや役員クラスのなりすましによるSNSの悪用、流出した個人情報のダークウェブ上でのやり取りなどが挙げられます。

本サービスは、現在発生しているサイバー攻撃や被害などの脅威情報のうちブランド毀損に繋がるサイバーブランドリスクのモニタリング、収集した情報の分析・評価のレポーティング、企業におけるリスクを未然に防ぐための助言を提供、さらに検知されたサイバーブランドリスクをもたらす脅威源に対してテイクダウン（停止措置）の実行までワンストップで支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2019/06/cyber-brand-risk.html

「第3回KPMG次世代論文コンテスト」の開催について

有限責任 あずさ監査法人は、“世界から選ばれる関西の未来を次世代が考える”をテーマに、関西にゆかりのある若い世代を対象にした「第3回KPMG次世代論文コンテスト」を開催します。

本コンテストは大阪事務所が担当し、「世界に選ばれる関西の未来のために」というテーマに沿い、関西地域に居住・通学・通勤経験のある17～25歳を対象に論文の募集を行っています。

関西を軸にした視点で、新しいビジネスや日本が抱える問題を解決する内容であることが求められます。応募期間は2019年9月1日から10月31日、入賞者発表は同年12月中旬を予定しています。第3回目となる本年は、新たに大阪府の後援を得て、ゲスト審査員に日本経済新聞社 編集委員 竹田 忍氏、株式会社アクアビット 代表取締役 田中 栄氏を招聘し、当法人から3名を加えた計5名が厳正な審査に当たります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
home.kpmg/jp/kansai

© 2019 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.

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。

スマートシティデータチャレンジ
ー 地方自治体はどうすれば市民にデータを開放できるか

2019年9月
English / Japanese

オーストラリアの多くの先進的な地方自治体は、包括的な戦略を実現し、運用上の難題とコミュニティの難題に対応するために、スマートシティ計画を策定しています。その主要な柱の1つ、データドリブンについて、KPMGオーストラリアが考察しました。

home.kpmg/jp/smart-city-data-challenge

Future-Ready Index
エンジニアリング・建設業界の革新的リーダーと追随者 ー2019年版グローバル建設業調査

2019年8月
English / Japanese

近年、エンジニアリング・建設業界では、ディスラプション（破壊的進歩）が加速しています。本稿では、「ガバナンス＆コントロール」、「人材」、「テクノロジー＆イノベーション」に効果的に投資している事例を紹介するとともに、「フューチャー・レディ・インデックス」という新たな概念を取り入れ、組織の未来に対する備えの度合いを測定および考察します。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/07/global-construction-survey.html

AI コンプライアンスをコントロールする

2019年7月
English / Japanese

金融業界では、AIシステムとアドバンスト・アナリティクスの積極的な採用が進められています。一方で、これらの技術はベンダーに依存しており、ガバナンスおよびアカウンタビリティ領域で新たな問題とリスクが生じています。本稿では、規制当局の高い期待が向けられている領域における推進のドライバーと、企業が取り得るアクションを概説します。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/07/ai-compliance-control.html

インテリジェントオートメーションと内部監査（Part3）
スマートなプロセスを実現するための内部監査部門の役割

2019年6月
English / Japanese

インテリジェントオートメーション（IA）による企業価値向上に、どのように内部監査部門が関わるべきかを考察するレポートです。シリーズ3作目となる今回は、内部監査部門が持つ、組織内での優位性、知見、改善領域を特定する中核機能という3つの観点から、内部監査部門がプロセス変革による事業改革を促進できる理由とその方法について解説します。

home.kpmg/jp/ia-audit3

Illustrative disclosures
要約期中財務諸表ガイド ー開示例（2019年4月版）

2019年6月
English / Japanese

本冊子は、IAS第34号「期中財務報告」に準拠した要約連結期中財務諸表の作成及び表示について企業に役立つものとなることを目的としています。また、一般的な事業活動を営む架空の多国籍企業を想定した財務諸表の一様式を例示しています。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/06/if-illustrative-disclosures-2019-04-01.html

Disclosure checklist
要約期中財務諸表ガイド ー開示チェックリスト（2019年4月版）

2019年6月
English / Japanese

本冊子は、IAS第34号「期中財務報告」に準拠した要約連結期中財務諸表の作成及び表示について企業に役立つものとなることを目的としています。また、本冊子には、IFRSの初度適用企業の要約期中財務諸表において義務付けられる最低限の開示を含めています。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/06/if-illustrative-disclosures-2019-04.html

© 2019 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.

出版物のご案内

株式報酬の会計実務 日本基準とIFRSの論点詳解

NEW

2019年11月刊行予定
【編】あずさ監査法人
中央経済社

わが国では最近、役員・従業員に対する報酬としてストック・オプションや譲渡制限付株式を付与するケースが増えてきています。2019年の秋には関連する法改正が予定されており、こうした株式報酬がさらに利用しやすくなり、諸外国並みに広く普及する可能性があります。

本書では、株式報酬を取り巻く法規制や税務上の取扱いにも触れながら、株式報酬の会計上の基本となる考え方を整理したうえで、日本基準と国際財務報告基準(IFRS)の取扱いについて詳しく解説をしています。また、ここ最近、さまざまなバリエーションの広がりを見せるわが国の株式報酬について、スキームごとに会計処理の考え方の整理をしています。

第1章　役員報酬制度等における株式報酬
第2章　株式に基づく報酬に係る会計の概要
第3章　日本基準の会計処理
第4章　IFRSの会計処理
第5章　日本基準とIFRSの相違点
第6章　株式報酬制度の分類別の会計処理(日本基準・IFRS)
第7章　株式に基づく報酬に係る評価
第8章　株式に基づく報酬に係る税務
第9章　会社法の今後の方向性

業種別アカウンティング・シリーズII 3.保険業の会計実務（第2版）

NEW

2019年9月刊
【編】あずさ監査法人
中央経済社・544頁　4,800円（税抜）

本書は、業種別に業界の動向から会計処理、監査上のポイントまでを詳しく解説する、「業種別アカウンティング・シリーズII」の第3巻です。

本書では、生命保険業と損害保険業のそれぞれの特徴に触れながら、業界の歩み・動向、国内外の法規制、リスク管理、保険会社特有の決算報告制度、主要業務プロセスとIT統制、勘定科目体系、期中および期末時の会計処理、保険契約準備金の計上実務、IFRS保険契約の動向、内外監査の枠組みと保険監督等の主要テーマを取り上げています。

第2版では初版の構成や内容は踏襲しつつ、新たなトピックとして海外事業の重要性が増したことを受け、連結財務諸表の観点や海外の会計基準についての章を新設しています。

第1編　経営
　第1章　保険業界の概観
　第2章　保険業の枠組み
　第3章　生命保険業
　第4章　損害保険業
　第5章　保険会社の組織とガバナンス
第2編　会計・税務
　第1章　保険会計の意義・特徴・体系
　第2章　生命保険業
　第3章　損害保険業
　第4章　連結決算の実務およびIFRS/US GAAPの影響
第3編　監査
　第1章　監査対象と監査の種類
　第2章　保険会社特有の監査手続
参考文献
索引

独立行政法人会計の実務ガイド（第3版）

NEW

2019年9月刊
【編】あずさ監査法人 パブリックセクター本部
中央経済社・432頁　4,300円（税抜）

本書は、「独立行政法人会計の実務ガイド(第2版)」の改訂版です。

独立行政法人の会計について、会計基準の解説、独立行政法人固有の処理、実務上直面する課題に関する設例・仕訳例、図表を可能な限り多用し、よりわかりやすく解説しています。

加えて、今回の改訂では、直近の平成30年9月の会計基準改正および平成31年3月のQ&A改正内容に準拠し、改正論点に対応する解説部分を充実するとともに、より実務に即した内容とするため一部項目の記載を見直しました。

また、新たに損益の発生原因分析について項を設け、損益分析手法について解説を加えたほか、会計処理および財務諸表等間の整合性チェックリストを巻末に添付しました。

第1章　独立行政法人の会計制度
第2章　貸借対照表
第3章　損益計算書
第4章　独立行政法人固有の会計処理
第5章　純資産変動計算書
第6章　行政コスト計算書
第7章　キャッシュ・フロー計算書
第8章　その他開示書類
第9章　外貨建取引
第10章　区分経理の原則
第11章　連結財務諸表
第12章　チェックリスト

勘定科目統一の実務

NEW

2019年7月刊
【編】KPMG／あずさ監査法人 アカウンティングアドバイザリーサービス
中央経済社・224頁　2,700円（税抜）

多くの日本企業が子会社ガバナンスを強化する必要に迫られています。グループガバナンス強化のためには、グループの経営管理基盤を整備する必要があり、勘定科目統一による会計情報の質の向上はその重要な要素となります。

本書は、グループの勘定科目統一を目指す企業にとって、取組みを検討する手がかりとなるよう、その考え方や進め方のポイントをまとめたものです。勘定科目統一のコンセプトだけではなく、実務上の留意点や実際の進め方などにも可能な限り触れるように試みています。また、本書は、読者の置かれている状況に応じて関連する章を読むだけで理解できるような構成としています。

本書がグループ経営管理基盤強化の取組みに繋がれば幸いです。

第1章　勘定科目統一が求められる背景
第2章　勘定科目統一の意義
第3章　統一勘定科目体系の策定のポイント
第4章　勘定科目統一のシステム対応のポイント
第5章　勘定科目統一の進め方のポイント
第6章　勘定科目統一のケーススタディ

海外子会社リーガルリスク管理の実務

NEW

2019年8月刊
【編】ベーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）、KPMGコンサルティング株式会社
中央経済社・280頁　3,500円（税抜）

日本企業にとって、もはや生命線ともいえる海外事業の管理に関わる方々に、海外特有の法務・コンプライアンスリスクの全体像とリスクに対応するための組織づくり・業務運営方法を理解いただくことを目的として企画・執筆しました。

海外子会社の法務・コンプライアンスリスクに関しては、数百億円にも上る損害が発生する事例が多数発生する一方、多くの企業で部署・拠点ごとの個別対処による部分最適を重ねることで、効率性はおろか実効性にも疑問のある管理がとられている例が散見されます。

全体最適に向けた改善・改革を進めるにあたり、前提となる法務・コンプライアンスリスクや海外子会社をとりまく内外環境から説き起こし、組織・業務運営にかかる実務例や充足すべき要件等を幅広く解説しています。

また、KPMGのウェブサイトにて、本書に関連する国内外当局のガイドライン等をとりまとめた参考資料リンク集を掲載していますので、あわせてご覧ください。

第1編　海外事業における法的リスク
　第1章　社内不正リスク
　第2章　贈収賄汚職リスク
　第3章　競争法リスク
　第4章　労務リスク
　第5章　人権侵害リスク
　第6章　プライバシーデータ管理リスク
　第7章　貿易投資法リスク
　第8章　環境法リスク
　第9章　資産保全リスク①―営業秘密
　第10章　資産保全リスク②―商標保護
　第11章　資産保全リスク③―債権管理および保全
第2編　グローバル法務・コンプライアンス体制の整備・運用
　第1章　海外子会社の内外環境
　第2章　グローバル法務・コンプライアンスの全体像
　第3章　ガバナンス・企業文化
　第4章　法規制違反の未然予防
　第5章　法規制違反とその兆候の早期発見
　第6章　法規制違反とその兆候への対応
　第7章　法務・コンプライアンス領域におけるテクノロジー活用
　第8章　グローバル法務・コンプライアンス体制の構築例

© 2019 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.

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2019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（第2版）	2019年 4月	中央経済社	876頁	8,700円	あずさ監査法人
	2	論点で学ぶ国際財務報告基準（IFRS）	2019年 2月	新世社	480頁	3,400円	
	3	図解＆徹底分析　IFRS「新収益認識」	2018年 6月	中央経済社	348頁	3,600円	
	4	図解＆徹底分析　IFRS「新保険契約」	2018年 4月	中央経済社	308頁	3,500円	
	5	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	
	6	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	
	7	図解＆徹底分析　IFRS「新リース基準」	2016年 7月	中央経済社	280頁	3,200円	
財務会計	1	株式報酬の会計実務　日本基準とIFRSの論点詳解	● 2019年10月	中央経済社			
	2	図解　収益認識基準のしくみ	2019年 3月	中央経済社	208頁	2,300円	あずさ監査法人
	3	会社法決算の実務（第13版）	2019年 2月	中央経済社	988頁	6,900円	
	4	徹底解説　税効果会計の実務	2018年 4月	中央経済社	368頁	4,000円	
	5	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
	6	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	あずさ監査法人
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　2017年発行）　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（第2版　2018年発行）　8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス　10. レジャー産業	2010年 7月	中央経済社			あずさ監査法人
	II	2. 証券業の会計実務（第2版）	2018年 3月	中央経済社	468頁	4,200円	
		3. 保険業の会計実務（第2版）	● 2019年 9月	中央経済社	544頁	4,800円	
		1. 銀行業　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	租税条約の実務詳解 ー BEPS防止措置実施条約から情報交換・相互協議・仲裁まで	2018年12月	中央経済社	424頁	4,300円	TAX
	2	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	
	3	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	
経営	1	海外子会社リーガルリスク管理の実務	● 2019年 8月	中央経済社	280頁	3,500円	KC
	2	勘定科目統一の実務	● 2019年 7月	中央経済社	224頁	2,700円	あずさ監査法人
	3	不動産投資法人（REIT）の理論と実務（第2版）	2019年 6月	弘文堂	584頁	5,800円	あずさ／TAX
	4	経理・財務担当者のための「経営資料」作成の全技術	2019年 6月	中央経済社	496頁	5,400円	あずさ監査法人
	5	SDGs・ESGを導くCVO（チーフ・バリュー・オフィサー） ー次世代CFOの要件	2019年 5月	東洋経済新報社	232頁	3,400円	KPMG
	6	RPA導入ガイド　仕組み・推進・リスク管理	2019年 4月	中央経済社	224頁	2,500円	KC
	7	マルチクラウド時代のリスクマネジメント入門（電子書籍）	2019年 3月	翔泳社	104頁	700円	
	8	まるわかり電力システム改革2020年決定版	2019年 2月	日本電気協会新聞部	264頁	2,000円	
	9	ASEAN企業地図　第2版	2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS
	10	BtoB決済デジタライゼーション XML電文で実現する金融EDIと手形・小切手の電子化	2018年12月	金融財政事情研究会	212頁	1,600円	KPMG
IPO	1	Q&A　株式上場の実務ガイド（第3版）	2019年 3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4版）	2019年 2月	中央経済社	468頁	4,800円	
	3	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務（第4版）	2018年 7月	中央経済社	412頁	4,400円	あずさ監査法人
	2	不適切会計対応の実務ー予防・発見・事後対応	2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	あずさ／TAX
	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	あずさ監査法人
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務（第3版）	2018年 8月	中央経済社	1,096頁	12,000円	KPMG／あずさ
	2	中日英・日中英　投資・会計・税務　用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	
	3	インドの投資・会計・税務ガイドブック（第3版）	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
公会計等	1	独立行政法人会計の実務ガイド（第3版）	● 2019年 9月	中央経済社	432頁	4,300円	あずさ監査法人
	2	学校法人会計の実務ガイド（第７版）	2019年 3月	中央経済社	448頁	4,600円	
	3	社会福祉法人会計の実務ガイド（第3版）	2018年 3月	中央経済社	312頁	3,400円	
	4	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	

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。
home.kpmg/jp/publication

© 2019 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.

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24ヵ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。

韓国のビジネス実務ガイドブック2019

Japanese

本ビジネス実務ガイドブックはKPMGソウル事務所の三晟(サムジョン)会計法人が収録したもので、韓国で企業活動を行うにあたって必要となる各種制度のうち、重要なものを選定しており、韓国への進出を考える企業から、すでに韓国へ進出している企業まで、幅広い読者の方を対象に内容を充実させております。

2019年3月27日更新

http://jpn.kr.kpmg.com/?lang=kr&tid=18&l1id=124

2019年度版　マレーシア投資ガイド

Japanese

本投資ガイドは、マレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的としてKPMGが発行している出版物です。事業活動にあたって準拠しなければならない諸法規の要請、並びに税制や諸条件の概略を説明しています。

2019年3月22日更新

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.html

2018年度版　フィリピン投資ガイド

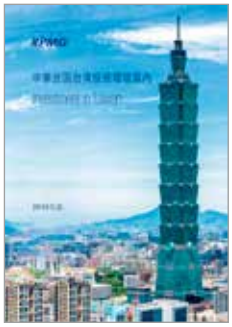
Japanese

本投資ガイドではフィリピンへの投資方法について解説するとともに、事業規制、税制、投資に対する優遇措置について説明します。特に税制については法人所得税、源泉税、付加価値税、個人所得税など幅広く解説しています。

2019年01月07日更新

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/09/philippines.html

2019年版　台湾投資環境案内



Japanese

本冊子では、台湾投資への事前調査として、台湾の概況、政治情勢、為替規制、労働環境及び関連法規、金融情勢といった一般的事項から、企業組織設立手続きや会計、税制に関する基本事項等について幅広く解説しています。

2018年12月04日更新

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

現在、ウェブサイトにて公開している24ヵ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://home.kpmg/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	2018年	フィリピン	2019年	ベルギー	2017年	ロシア	2017年
韓国	2019年	ベトナム	2018年	スペイン	2018年	ブラジル	2013年
インドネシア	2015年	マレーシア	2019年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2018年	ミャンマー	2018年	ドイツ	2018年	南アフリカ	2018年
タイ	2016年	トルコ	2014年	ハンガリー	2016年	香港	2018年
台湾	2018年	イタリア	2018年	ポーランド	2014年	アラブ首長国連邦（UAE）	2019年

Brexit（英国のEU離脱：ブレグジット）に関する解説

KPMGジャパンでは、英国のEU離脱(Brexit) を受け、これに対応すべく日本語情報を集約した特設サイトを公開しています。
ウェブサイトにおいては、マネジメントが検討すべき事項や、税制および産業分野別におけるBrexitの影響、セミナー資料を中心に有益な日本語資料を掲載しています。
home.kpmg/jp/brexit

© 2019 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.

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	TEL
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	佐藤　繁	Shigeru Sato	shigeru.sato@kpmg.com	86/(22) 2329-6238 Ext. 610-5000
	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
Cambodia	Phnom Penh		山田　知秀	Tomohide Yamada	tyamada@kpmg.co.th	66/(2) 677-2467
India	Delhi		小宮　祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	91/(99) 4509-3800
	Chennai		小宮　祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	91/(99) 4509-3800
	Mumbai		空谷　泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
	Bengaluru		田村　暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhirot@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
	Ahmedabad/Pune		空谷　泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
Indonesia	Jakarta		三竿　祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	62/(21) 5799-5144
Korea	Seoul		中村　康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Laos	Vientiane		宮田　一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Myanmar	Yangon		加藤　正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95/(1) 860-3361
Malaysia	Kuala Lumpur		渡辺　和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
New Zealand	Auckland		仲谷　一宏	Kazuhiro Nakatani	kazunakatani@kpmg.co.nz	64/(9) 363-3579
Philippines	Manila		谷本　智則	Tomonori Tanimoto	ttanimoto1@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		大門　亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	84/(24) 3946-1600
	Ho Chi Minh City		谷中　靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(28) 3821-9266
Americas			連絡先担当者		E-mail	TEL
United States of America	Los Angeles		前川　武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331
	Atlanta		近藤　進一	Shinichi Kondo	skondo@KPMG.com	1/(404) 222-3005
	Chicago		康子　メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus		猪又　正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Boston		小髙　琢也	Takuya Kodaka	takuyakodaka@kpmg.com	1/(617) 988 5985
	Dallas		田上　裕也	Yuya Tanoue	yuyatanoue@kpmg.com	1/(214) 840 2253
	Denver		美香　クラーク	Mika, Clark	mikahori@kpmg.com	1/(303) 382 7581
	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
	Houston		石田　有司	Yuji Ishida	yujiishida@kpmg.com	1/(713) 319 2000
	Louisville		マリンズ　ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1/(502) 815-1336
	Nashville		流田　宜幸	Yoshiyuki Nagareda	yoshiyukinagareda@kpmg.com	1/(615) 248 5516
	New York		森　和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Portland		武良　勇樹	Yuki Mura	yukimura@kpmg.com	1/(503) 820 6709
	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
Brazil	Sao Paulo		吉田　幸司	Koji Yoshida	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	Compinas		大村　公一	Koichi Omura	koichiomura@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8700
Canada	Toronto		松田　美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
	Vancouver		島村　敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Chile	Santiago		保坂　浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367
Mexico	Leon		河田　厚司	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	52/(555) 246-8300
	Mexico City		東野　泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana		東野　泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro		青木　嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
Europe, Middle East & Africa			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		木村　祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4457
Czech	Prague		斉藤　佳輔	Keisuke Saito	keisukeksaito@kpmg.cz	420/(222) 123-120
France	Paris		熊澤　佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33/(1) 5568-6533
Germany	Düsseldorf		岡本　悠甫	Yusuke Okamoto	yokamoto1@kpmg.com	49/(211) 475-6178
	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		足立　和久	Kazuhisa Adachi	kazuhisaadachi@kpmg.com	49/(89) 9282-1072
Hungary	Budapest		福山　祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	36/(1) 8877174
Italy	Milan		金　初禧（キム・チョフィ）	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin		吉野　真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353/1410-2770
Netherlands	Amsterdam		前田　桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw		波多野　純	Jun Hatano	junhatano@kpmg.pl	48/(22) 528-1184
Russia	Moscow		野村　雅士	Masashi Nomura	masashinomura@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		矢萩　信行	Nobuyuki Yahagi	nobuyukiyahagi@kpmg.es	34/(91) 451-3112
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）

© 2019 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.

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リーサービス、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
仙台事務所　TEL 022-715-8820
北陸事務所　TEL 076-264-3666
北関東事務所　TEL 048-650-5390
横浜事務所　TEL 045-316-0761
京都事務所　TEL 075-221-1531
神戸事務所　TEL 078-291-4051
広島事務所　TEL 082-248-2932
福岡事務所　TEL 092-741-9901

盛岡オフィス　TEL 019-606-3145
新潟オフィス　TEL 025-227-3777
長岡オフィス　TEL 0258-31-6530
富山オフィス　TEL 0766-23-0396
福井オフィス　TEL 0776-25-2572
高崎オフィス　TEL 027-310-6051
静岡オフィス　TEL 054-652-0707
浜松オフィス　TEL 053-451-7811
岐阜オフィス　TEL 058-264-6472
三重オフィス　TEL 059-350-0511
岡山オフィス　TEL 086-221-8911
下関オフィス　TEL 083-235-5771
松山オフィス　TEL 089-987-8116

KPMG税理士法人

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

東京事務所　TEL 03-6229-8000
大阪事務所　TEL 06-4708-5150
名古屋事務所　TEL 052-569-5420
広島事務所　TEL 082-241-2810

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リー業務を、日英対応の“バイリンガル”で提供しています。

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

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

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

株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザリー（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リー、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リー）を提供しています。

TEL 03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

監査、税務、アドバイザリーサービスで培ったプロフェッショナルの専門的知見と、最新のデジタル技術との融合を高めることを使命とし、共通基盤とソリューションを創発し、KPMGジャパンすべてのエンティティとともに、クライアント企業のデジタル化に伴うビジネス変革を支援します。※2019年7月1日より業務開始

TEL 03-3548-5144

Audit	Tax	Advisory
あずさ監査法人	KPMG税理士法人 KPMG社会保険労務士法人	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
KPMG Ignition Tokyo （デジタルテクノロジープラットフォーム）		

© 2019 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.

デジタルメディアのご案内

主要トピック

会計・監査コンテンツ	home.kpmg/jp/act-ist
税務コンテンツ	home.kpmg/jp/tax-topics
プロセスマイニング	home.kpmg/jp/pm
RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）	home.kpmg/jp/rpa
RegTech（レグテック）	home.kpmg/jp/regtech
FinTech（フィンテック）	home.kpmg/jp/fintech
コーポレートガバナンス	home.kpmg/jp/cg
サイバーセキュリティ	home.kpmg/jp/cyber
海外関連情報	home.kpmg/jp/overseas
Brexit（英国のEU離脱：ブレグジット）に関する解説	home.kpmg/jp/brexit

「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

会計・監査情報を積極的にお届けしています。
home.kpmg/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（Andoroid 版）からダウンロードすることができます（無料）。
- 「KPMG会計」、または「あずさ監査法人」等で検索してください。

※ iPhone、iPad、AppStore は米国Apple Inc の商標または登録商標です。
※ Android、Play ストアはGoogle Inc の商標または登録商標です。

App Store からダウンロード　Google Play で手に入れよう

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。
home.kpmg/jp/mail-magazine

あずさアカウンティング ニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、IFRSを含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュー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を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Consulting News	企業の抱える課題についての解説記事や、独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせいたします。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR 部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュー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。
home.kpmg/jp/ja/events

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com
home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia

本書の全部または一部の複写・複製・転訳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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 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.

© 2019 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.