



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 37

July 2019

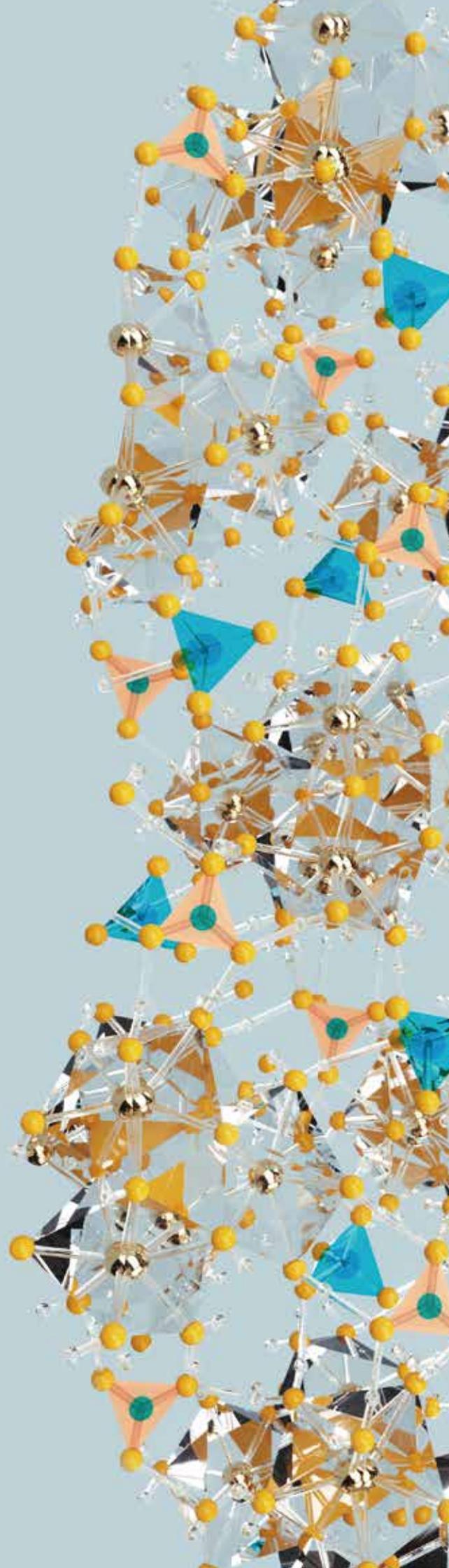
【特集】

インテリジェントオートメーション
～進化するRPA

【Focus】

記述情報の開示に関する原則の解説

home.kpmg/jp/kpmg-insight



革新の連続が、 信頼となる。

企業が持続的に成長するためには、
革新し続けることが求められる時代。
私たちKPMGは、自らも変革への挑戦を緩めることなく、
監査・税務・アドバイザリーサービスを提供する
新しい時代のプロフェッショナルファーム像を目指していきます。

Anticipate tomorrow. Deliver today.

KPMG

KPMGジャパン

有限責任 あずさ監査法人 KPMG税理士法人 KPMGコンサルティング株式会社 株式会社 KPMG FAS
KPMGあずさサステナビリティ株式会社 KPMGヘルスケアジャパン株式会社 株式会社 KPMG Ignition Tokyo

home.kpmg/jp

就任のご挨拶

読者の皆様、いつもKPMG Insightをご愛読いただきありがとうございます。本年7月1日より、KPMGジャパンCEO兼あずさ監査法人理事長に就任した高波です。就任にあたり一言ご挨拶申し上げます。

現在の世界の大きな潮流は、以下の3つに集約できるように思います。すなわち、デジタル技術の急激な進歩、地球環境の変化、そして人口の爆発的増加と偏在です。これらの流れは日本にも少なからず影響をもたらしており、デジタル技術の進歩は産業構造の変革を起し、特に日本人の勤勉性が必ずしも優位性を持たなくなるという状況にもなりつつあります。地球環境の変化はSDGs・ESGなどの社会的要請と倫理観の必要性を高めており、日本企業にとってみずからの文化に自信を深める部分が相当数ある反面、ダイバーシティなどの遅れが世界での競争力に影響を与えています。

そうしたなか、世界では人口の増加とデジタル技術の急激な進歩が労働力の過剰を誘発し、特にホワイトカラー中間層の職の喪失による、富の偏在が大きな社会問題として顕在化してきました。ところが、日本は人口減少による労働力不足が省力化というニーズを生み出し、デジタル技術によるイノベーションを誘発する環境となっています。また、人口減少はマーケットの縮小にも繋がり、グローバルなマーケットの開拓が不可避となっていますが、それもまた日本企業の対応力が強化される必然性を伴っています。

日本の置かれている状況は想像以上に先進的な取組みを余儀なくされており、イノベーションやグローバル化という点で課題は山積していますが、長い目で見ればチャンスに満ちているとも言えます。このようななか、皆様のお役に立つデジタル技術や最新の経営情報を提供し、グローバル化に対応するコンサルティング機能を充実させることが、私どもの使命の一つであると考えています。このKPMG Insightはそれらの情報やヒントをいち早くご提示し、皆様のニーズに資することを目的として今後も継続的に発行してまいります。

本年は令和元年ということで新しい節目の年になりますが、図らずも私どもKPMGジャパングループの中核企業である、あずさ監査法人の設立50周年を迎える年ともなりました。この50年という長い期間、私どもを支えていただいたクライアントの皆様へ深く感謝をするとともに、これからもご期待に添えるよう尽力いたします。そして私どもが「The Clear Choice」、すなわち皆様から「常に選ばれる存在」であることを目指していきたいと考えています。

今後とも何卒よろしく願い申し上げます。

2019年7月
KPMGジャパン CEO
有限責任 あずさ監査法人 理事長
高波 博之



特集

インテリジェントオートメーション ～進化するRPA

6 日本企業に求められる“本質的な業務改革” ～インテリジェントオートメーションによる全体最適の実現

SOMPOホールディングス株式会社
データ戦略統括／チーフ・データサイエンティスト
中林 紀彦氏

×

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター 福島 豊亮



12 RPAの拡大を支えるインテリジェントモデルの実現

KPMGコンサルティング 近藤 真／信田 人

16 インテリジェントオートメーションのユースケース ～ BPM2.0上で展開するAIを用いた高度な自動化

KPMGコンサルティング 森本 丈也／竹ノ内 勇太

20 業務改革へのプロセスマイニングの活用 ～ RPAの次にくるトレンド、インテリジェントな業務改革手法

KPMGコンサルティング 山口 隆二

Focus

24 記述情報の開示に関する原則の解説

あずさ監査法人 三宮 朋広



会計・監査／税務 Topic

- 29 **会計・監査**
我が国での新リース会計基準適用に向けて
あずさ監査法人 山本 勝一
- 34 **会計・監査**
欧州銀行の先行事例の開示から見えるIFRS予想信用損失会計
あずさ監査法人 中川 祐美
- 38 **会計・監査**
会計・監査情報 (2019. 4 – 5)
あずさ監査法人
小松 拓史／行安 里衣
- 44 **税務**
税務情報 (2019. 4 – 5)
KPMG税理士法人 大島 秀平
風間 綾／山崎 沙織／内藤 直子

経営 Topic

- 49 **テクノロジー**
eKYC の実装に向けた論点
KPMGジャパン 保木 健次
あずさ監査法人 濱田 和輝
- 53 **M&A 投資戦略**
M&A 遂行プロセスにおける目的意識と事業設計
～移転価格検討の観点から～
KPMG税理士法人
森 雅史／梶野 公彦
- 57 **ビジネス戦略**
CVOが企業価値向上をリードする－SDGs実現のために
KPMGジャパン 芝坂 佳子
- 61 **ビジネス戦略**
日本企業の不正に関する実態調査
KPMG FAS 水野 宏之
- 66 **ビジネス戦略**
Me, my life, my wallet 第2号
私、私の人生、私の財布 グローバル消費行動調査の日本語版リリース
KPMG FAS 中村 吉伸
KPMGコンサルティング 箕野 博之

海外 Topic

- 70 データ分析への期待の変化
～②監査への影響
KPMG LLP Roger O'Donnell
あずさ監査法人 北尾 俊樹
- 74 中国サイバーセキュリティ法対応における重要ポイント
KPMG中国 小川 晋一

ご案内

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

特集

インテリジェントオートメーション ～進化するRPA

【対談】

日本企業に求められる“本質的な業務改革”
～インテリジェントオートメーションによる全体最適の実現 6

【寄稿】

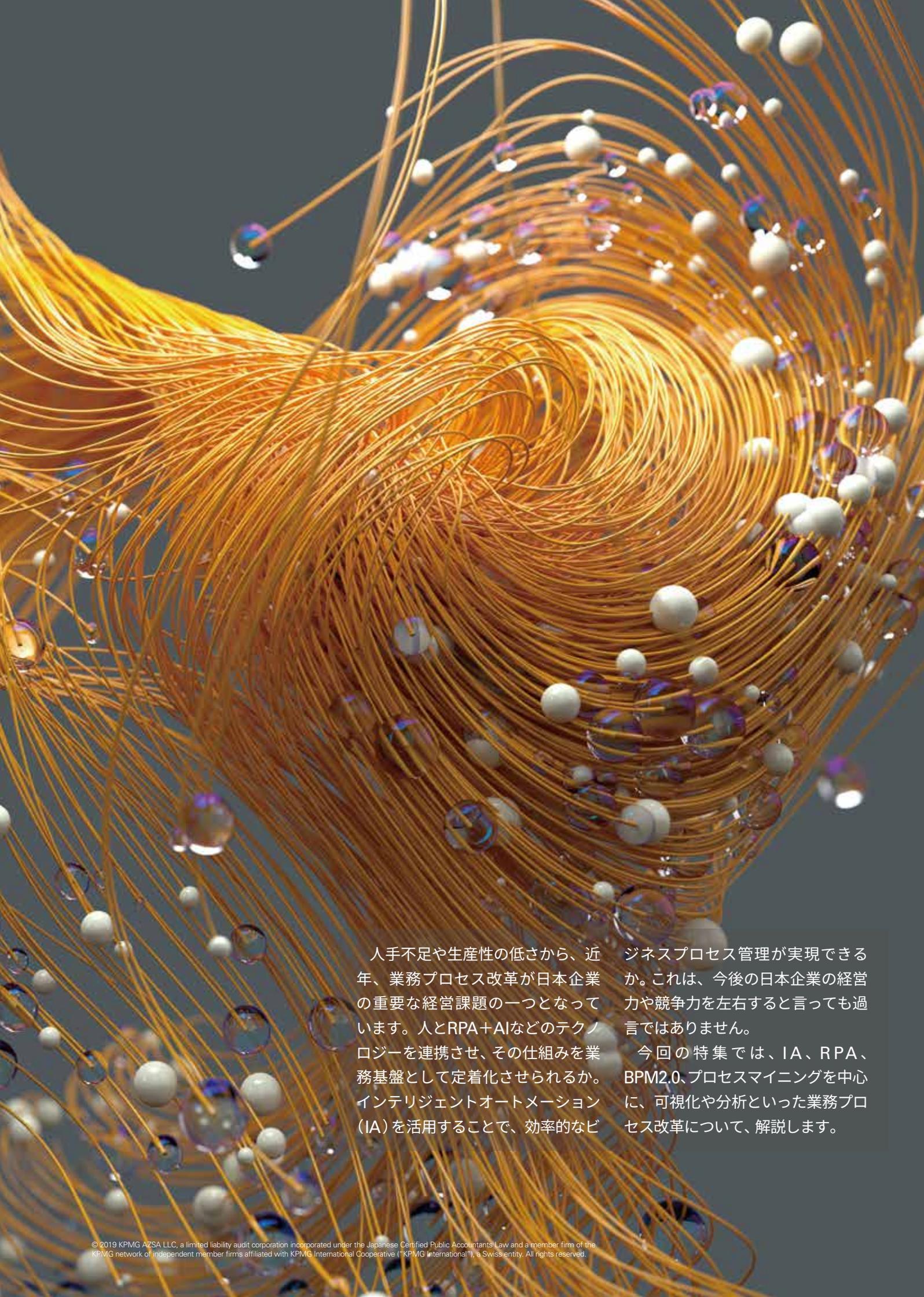
RPAの拡大を支えるインテリジェントモデルの実現 12

【寄稿】

インテリジェントオートメーションのユースケース
～ BPM2.0 上で展開するAI を用いた高度な自動化 16

【寄稿】

業務改革へのプロセスマイニングの活用
～ RPAの次にくるトレンド、インテリジェントな業務改革手法 20

The background is a complex, abstract composition of numerous thin, golden-yellow threads that swirl and curve across the frame. Interspersed among these threads are various spherical objects: some are plain white, while others are translucent with iridescent, rainbow-like colors. The overall effect is one of dynamic movement and intricate detail, set against a dark, muted blue-grey background.

人手不足や生産性の低さから、近年、業務プロセス改革が日本企業の重要な経営課題の一つとなっています。人とRPA+AIなどのテクノロジーを連携させ、その仕組みを業務基盤として定着化させられるか。インテリジェントオートメーション（IA）を活用することで、効率的なビ

ジネスプロセス管理が実現できるか。これは、今後の日本企業の経営力や競争力を左右すると言っても過言ではありません。

今回の特集では、IA、RPA、BPM2.0、プロセスマイニングを中心に、可視化や分析といった業務プロセス改革について、解説します。

日本企業に求められる“本質的な業務改革” ～インテリジェントオートメーションによる全体最適の実現

中林 紀彦 氏

なかばやし のりひこ

SOMPOホールディングス株式会社
データ戦略統括／チーフ・データサイエンティスト

日本アイ・ビー・エム株式会社、株式会社オプトホールディング
データサイエンスラボの副所長を経て2016年より現職。2014年
4月より、筑波大学大学院客員准教授を務める。

データサイエンティストとして顧客のデータ分析を多方面から
サポートし企業の抱えるさまざまな課題をデータやデータ分析
の観点から解決する。SOMPOホールディングス株式会社では、
重要な経営資源となった“データ”をグループ横断で最大限に活
用するためのデータ戦略を構築し実行する役割を担う。

人 手不足や生産性の向上を目的に、ここ数年、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）やAIで業務を自動化する企業が増えている。しかし、全社的な取り組みではなく特定部門での導入に限定されたり、業務プロセスにこだわりすぎていることから、その活用範囲は部分最適に留まっている。日本企業がデジタルトランスフォーメーションを果たし、持続的成長を続けるには、何から取り組んでいくべきなのか。という理解や心構えが必要なのか。SOMPOホールディングス株式会社のデータ戦略統括兼チーフ・データサイエンティストの中林紀彦氏にお話を伺う。

日本企業の自動化は、業務の一部だけをロボットに任せる“虫食い”型である

福島：RPA導入セミナーで「RPAを使っていますか」と質問すると、半分くらいの方が「使っています」とお答えになります。しかし、続けて「20以上の業務プロセスが自動化できていると自信をもって言えますか」と聞くと、500人の会場で2人くらいしか手が上がりません。これが、日本企業のRPA導入の現状です。

日本企業のRPA導入には、もうひとつ特徴があります。それは、RPAを使っていると手を上げた人たちのほとんどが、経理や調達といったバックオフィスの方ということです。そして、自動化しているのは、たとえば伝票入力や給与計算の一部といったように、バックオフィスのさらに一部の業務に限定されています。

一方、米国企業ではCEOの91%がDigital Readyと言っています。また、「3年以内にインテリジェントオートメーション（以下「IA」という）とAI技術の利用を拡大していく」と、49%の回答者が答えています¹。このように、欧米では既に一連の業務をEnd-to-Endで効率化するIAへのシフトが始まっています。

これほどまでに差をつけられていることに、私はかなりの危機感を持っています。自動化はバックオフィスの一部業務に取り入れる部分最適ではなく、フロントも含めた全体最適で考えるべきであると思っていますからです。日本企業はRPA活

用が始まったばかりですが、自動化はIAのアプローチで進めるべきではないでしょうか（図表参照）。

中林：まさにおっしゃるとおりだと思います。僕はSOMPOホールディングスに入社する前にIBMにいたのですが、当時からグローバルと日本の比較は目の当たりにしてきましたので、福島さんのおっしゃることはすごくわかります。オートメーションやRPA、IAについて、KPMGグローバルのベストプラクティスがどのようなものか、教えていただけますでしょうか。

福島：たとえば、あるシステムからExcelでデータをエクスポートする業務を行う場合、ロボットがない世界では、集計作業、分析、上長への確認、レポート化まで、すべて人間が行っています。それを自動化する場合、日本企業は、ロボットならシステムから抽出するのは得意だね、集計が得意だね、レポート化も得意だね、というふうに、コンサルタントやSEといった外部の人が現場にヒアリングして、どこが単純で、どこが自動化できるか、業務の一部だけを抜き出して自動化します。つまり、“虫食い”的に自動化しているのです。

一方、欧米企業では、業務システムと他の基幹システムなどを社員がどのように使い、どのようなアウトプットが出てくるのかということを、ログとしてすべて記録しています。全社員、全数、どのような仕事をしているのか可視化し、そのログをRPAやプロセスマイニング、AI、OCR、ブロックチェーンなど多彩なソ



福島 豊亮
ふくしま とよすけ

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター

20年以上業務改革に関わり、近年はRPAをはじめとしたテクノロジーを梃子にした自動化を数多く支援している。近著「RPA導入ガイド」中央経済社

リューションを組み合わせることで、どこが自動化できるか。どこにボトルネックがあるか。本当に優秀な社員とそうでない社員の違いはどこか。そういったことを明らかにしたうえで自動化します。このように、すべての業務プロセスを見直して全体最適で考えること、つまりIAが我々の考えるベストプラクティスです。

中林：なるほど。日本企業は業務の一部だけを自動化している“虫食い”状態なのですね。これ、すごく難しいと思うのですが、確かに全部繋げてしまえばよさそうな気がしますね。

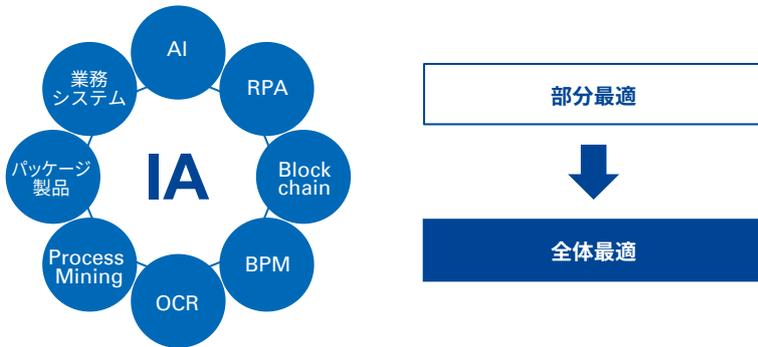
従来の仕事のやり方に固執せず、新しいITシステムを軸に再考すべき

福島：中林さんがおっしゃる業務を全部繋げるということは、1つのシステムの中

1 出所：2018 Global CEO Outlook

図表 IAの概要

RPAやAIなどを柔軟に組み合わせることで、End-to-Endの業務プロセス自動化を実現する



に全部ビルトインしていくというわけですね。しかし、日本企業の多くは、本社と工場、あるいは営業部と総務部というように、部署によって異なる業務システムやタスク管理ツールを使っていたりします。しかも、30年前の古いITシステムをそのまま使っていたりする。そのためメンテナンスもしにくいですし、データも収集しにくい。だから必然的に、RPAの使い方も必要な箇所だけを埋めるような“虫食い”になってしまっているというわけです。

中林: それは、古いシステムをいつまでも使っているからです。暫定的に残さざるをえないところはそのまま使うとして、いずれはすべてのシステムを入れ替えていくのがベストプラクティスなのではないでしょうか。日本企業と欧米企業とで圧倒的に違うのはITシステムです。これが決定的に違います。

ご存知のように、2018年9月に経済産業省が「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」を公表しました。このレポートで、日本企業のITシステムの課題が明らかにされています。簡単に言えば、日本企業の多くがITシステムを外部委託していること、リーマンショックなどでITへの投資が減少し、古いシステムのまま使い続けていることがボトルネックになっていることが書かれています。加えて、日本企業は自分たち

のプロセスにこだわりすぎていることにも問題があると、僕は思っています。

欧米企業はITシステムを内製化し、社内にリソースを持っています。プロセスも、ERPパッケージに合わせて合理化しています。そこをさらにブラッシュアップするために、一時的にRPAを使ったりしながら、システムを改善している。それが欧米企業のRPAの使い方です。

さきほど福島さんは日本企業のRPA導入は“虫食い”だとおっしゃっていましたが、まさしくそこが違っているのではないのでしょうか。

福島: 僕もそこが根源的な理由だと思っています。ERPに対する理解が全然違うのですよね。米国の企業やドイツの企業が自動化する場合、ある意味いろいろなものを“諦めて”標準化します。従来の仕事のやり方はこうだったけれども、それでは自動化できない。じゃあプロセスそのものを変えて、インターフェイスをきちんと作ろうということになる。自動化に対する考え方が、欧米企業では「仕事は標準であるべし」なのです。

標準化されていることのメリットは、おそらく思った以上に大きいものがあります。たとえば、営業事務の入力をしている人が辞めて、翌週から新しい人が入るような場合でも、欧米企業では業務の引き継ぎをいっさい行いません。仕事が高度に標準化されているうえ、かなりの部

分が自動化され、自動化されていない部分もマニュアルがしっかりできているから必要ないのです。引き継ぎがないなど、日本企業では考えられませんよね。たいいてい1週間とか2週間の引き継ぎ期間を設けているものです。

中林: 極端な話、ITシステムを総取替えしなければ、企業自体がなくなるのではないかと、僕は考えています。代表的なのが製造業です。家電メーカーをはじめ、日本の製造業はこの30年でグローバルにおける競争力が衰えてきました。

僕は、グローバル展開する電子部品メーカーのIT部門で働いたことがあります。生産・製造システムも販売管理システムも現場の自分たちが作っていたために、データ統合がすごく大変でした。社内のオペレーションも含め、グローバルで統一してパッケージを導入すればいいのですが、これがなかなか進まず、難しいものがありました。

SOMPOホールディングスの“日本流”を脱却するアプローチ

福島: 日本企業は、“日本流”を作り込んでしまいますからね。すぐに切り替えるのは容易ではないでしょう。そのため、できるところから、つまりはバックオフィスからはじめざるをえないのが現実です。RPAを含め、御社では具体的にどのような取組みをなさっているのでしょうか。

中林: RPAなど業務の自動化は短期間に効果が出るので、我々でも行っています。また、実は基幹システムの総取替えもはじめています。これは、長期的に見て、そうしなければ改善が難しいと判断したからです。

レガシーシステムを少しずつマイクロサービスベースのシステムに入れ替えているところ。そうすると、マイクロ

サービス同士を接続すればよくなるので、必要最低限のフロントエンドもしくはAPI接続で済みます。

福島: 要はSaaS (Software as a Service) ということですね。サービスは全部オンデマンドで提供されるべきで、もうオンプレミスではないということでしょうか？

中林: ITインフラストラクチャのアーキテクチャをデザインし直す必要があるということです。ビジネスアーキテクチャも含めて整理し直して、新たにデザインするのです。競争力の源泉や戦略は企業によって違いますから、その戦略に合わせたところから手をつけていけばいいのではないのでしょうか。

福島: 自動化の技術にはさまざまなものがありますから、数年後に「うちの業務はどうなっているのだろうか」を設計するということです。

必要であれば、御社のようにマイクロサービスやSaaSなどを活用するというアプローチも考えられそうですね。

中林: ちょうどクラウドの話が出ましたので補足させてください。やはりITシステムというのは、新しいものをどんどん取り入れて、効率化していくべきものです。いつまでも30年前のメインフレームを使い続けて、コストを払い続けるのはもったいないと思います。

弊社は既にマルチクラウドになっていて、AWS (米Amazon.com社が提供するクラウドサービス) の中に社内のデータセットを全部置けるようにしています。データレイク (データを元のままの形で保存できるリポジトリのこと) も作り、データベースの中にグループ会社も含めてすべての顧客情報を集約し、活用できるような素地を構築しています。そうやって、オンプレミスからクラウドに移行しながら少しずつ変えていくというのも、ひ

とつの方法論でしょう。

ただし、全体のアーキテクチャデザインを描かずに場当たりに作っていくようでは、結局スパゲッティ化 (機能やサービスが複雑に絡み合い、機能変更・追加が困難な状態のこと) してしまう可能性があります。

新しいシステムを設計するためには、まずビジネスのコアコンピタンスを見直す

福島: 日本企業のシステム設計思想というのは独特なものがありますよね。RPA導入もそうですが、メインフレームからWeb化、あるいはERPパッケージング化などでは、仕事のプロセスそのものの標準化も必要となります。

しかし、日本企業は、メインフレームで行っていた作業をそのまま継続できるように設計しようとしています。会社としての仕事に対する理解というのが30年前からまったく変わっていないのですが、それはおそらく業務の優先順位が高くて、システムの優先順位が低いからなのでしょう。「システムが変わると業務に迷惑がかかる」「いままでの業務のやり方を変えるな」と、プロセスが変わることへの抵抗感が非常に強い。

本来ならば、業務手順が変わるはずですし、効率的になるはずですし、データの分析もできるはずなのです。そうした“できるはずのこと”に全部フタをして、従来のプロセスに固執する。このような考え方は欧米企業にはありません。その結果どうなるかと言えば、RPAの場合、あちこちに同じようなロボットを作り、効率を悪くしてしまう。そういうことが、現場で本当に起こっています。

これでは、システムを作り変えても、もとのメインフレームと同じこと、あるいはそれ以下しかできないシステムしか作れません。不思議なもので、この悲劇は多くの会社で繰り返されています。セキュリティとかそういったものが堅牢であればあるほど、その傾向が強くなるような気がします。

中林: 我々がよく言っているのは、アンバンドル (一括して提供されていた商品やサービスを、解体あるいは細分化すること) していき、本当にコアのビジネスが何かということを見直すことが必要だということです。どの会社でもそうだと思いますが、システムに縛られすぎて、本来ならばやらなくていい仕事大量にあります。もちろん、業務効率化を図っても残さざるをえないプロセスもありますけれども、人がやらなくていい



仕事もたくさんある。その中から何がコアなのか、見極める必要があります。

弊社は保険を取り扱っていますが、これは突き詰めていくと、リスクマネジメントになります。データセットで見えていくと、事故が起きた後に、自動車だったらどのくらいの修理費がかかった。怪我をされた方がいらしゃったら、その治療にどのくらいの期間、どのくらいの費用がかかったか。そういった、事故に対する経済的損失のデータをすべて我々は持っています。ですから、そこが我々のコアコンピタンスになるわけです。要するに、我々はリスクに関するコアコンピタンスや、リスクマネジメントに関するリスク評価、マネジメントに関するコアコンピタンスを持っていて、それが根幹になるというわけです。

そうなれば、根幹以外はアウトソースしてもいいという判断ができます。データも含めてリスクマネジメントだけは残そうと。我々はそういう話をしています。

ITシステムの導入に対するコストやリードタイムはどんどん減少している

中林：もう一つ、「システムの変更にはものすごく費用がかかるのではないか」というイメージが強すぎるということもあると思います。これは、マネジメント層がいまのITに理解が薄いことが原因です。

30年前と違って、いまではWebサービスなど、学生でも作れるくらいIT技術が進化しています。それを、数百万、数千万円と未だに高額な金額で外部委託するというアプローチをしているわけですから、これはもうITのことを全然知らないからだとしか思えません。

福島：デジタルとかITに対するスタンスは、本当に昔から変わらないですよ。中林さんがおっしゃったように、Webサー

ビスにしろ、いろいろなSaaSアプリにしろ、昔は1つ機能を追加するのに「半月かかります。費用は300万円です」という状態でしたが、いまではそれと同じレベルのものを大学生が半日ほどで作ってしまえるわけです。もちろん企業としては、セキュア（技術的に保護されていること）に使えるかどうかをきちんと検証する必要がありますが、技術的には十分にビジネスで使えます。

開発の工程も、現在はユーザーと一緒に作り込んでいくアジャイル型が一般的になってきていますが、それも浸透していません。

中林：使っているプログラミング言語も違いますしね。たとえば、30年前はCOBOL（プログラミング言語の一種）でもシーケンシャルから全部書いていましたが、いまはもうオブジェクトベースで、機能単位で書くのが一般的になっています。その機能も、マイクロサービスを追加したり、アンバンドル化したりすればできてしまう。モジュール化されているので、機能追加も全部取替えずに、必要な部分だけライブラリを新しくすれば済むというような作り方も可能です。そして、そのほうが、結果的にコストも低く抑えることができます。

福島：経営トップの方にはぜひITシステムのコスト感覚を身につけていただく必要がありそうですね。

中林：経営トップの方は、少しITリテラシーを上げないと難しいように思えます。いま経団連では、経営層も含めて、知識をつけて「AI-Ready化」しなければという話が出ています。これには僕も少し関わっているのですが、「経営・マネジメント層」「専門家」「従業員」「システムレベル・データ」の各層に対して、それぞれAI-Ready化の進み具合を5段階にしたマトリクスを作り、日本企業のAI-Ready化を進めようと

いうものです²。

最終段階のレベル5になると、「すべての事業・企業がAI×データ化し、業界そのものの本質的な刷新（disruption）を仕掛けている」となります。経営・マネジメント層も、「AI×データを理解するCxOが全社、業界の刷新の中心を担う」となっており、CEOやCIO、最近だとCDO（チーフデジタルオフィサー）といったトランスフォーメーションを担う人がきちんと全部理解したうえで、経営陣として会社経営をすべきというふうに謳っています。ここはすごく大事なところだと思います。

福島：そうですね。経営トップがシステムのことをきちんと理解していなければ、その総取替えなどできませんからね。

デジタルトランスフォーメーションしなければ、日本企業は維持できない

中林：弊社では、CEOの櫻田がディスラプトされるという危機感をすごく持っています。「数年後に『保険屋だった』と言われたい」と言い、本当にデジタルトランスフォーメーションしようとしています。そのために、3年前、2016年の4月に、このデジタル戦略部という新しい部署を作ったほどです。

デジタル戦略部は東京とシリコンバレー、そして2018年秋にイスラエルの拠点をオープンし、現在3カ所に展開しています。事業体としては東京が一番大きいので、主に東京が実行部隊のチーム、シリコンバレーがリサーチのチーム、イスラエルがサイバーセキュリティなど新しいテクノロジーのリサーチや開発拠点となっています。ただし、厳密に分けているわけ

2 一般社団法人日本経済団体連合会「AI-Ready化ガイドライン」
http://www.keidanren.or.jp/policy/2019/013_sanko.pdf

ではなく、シリコンバレーでは現地のスタートアップといくつかの実証実験なども行っており、成果が出れば日本に輸入するようなスキームも完成しつつあります。

櫻田からは、リスクマネジメントのコアだけを残して、新しいビジネスにピボットしろと言われていました。我々は、いま、そのピボットに向けた仕掛けを作るために、リサーチしたり、開発を進めたりしています。ただ、母体が大きいので、変わるにはどうしても時間がかかってしましますね。

福島：テクノロジーをきちんと事業にデプロイできるというようなスキームを作ろうとしているわけですからね。

中林：さきほどお話ししたように、この30年で日本の製造業のグローバルにおける競争力は衰えてきました。金融機関も同じです。遠からず、地方銀行は全部メガバンクに統合されてしまうかもしれません。同じことは、保険業界でも起こります。保険業界は銀行の次にそうなるグループに属していますので、デジタルトランスフォーメーションしなければ、10年

後にはなくなっているかもしれません。

福島：今回は、ITシステムの総取替えという大きな示唆をいただきました。総取替えというと、どうしても莫大なコストがかかるのではないかと、投資に消極的になってしまうようです。しかし、30年前と違い、現在はクラウドシフトが加速していることから、従来よりもはるかに安く、しかも速く構築できます。

これは、業務効率化のツールも同じです。業務自動化ツールの定番となったRPAも、その次にくるものとして期待されているIAもクラウドファーストですから、コストを抑えつつもスピーディに自動化を実現し、業務改革を実現できることでしょう。

このことを、CIOやCDOという職責の方がきちんと理解して経営陣をまとめ上げ、10年後、20年後を見据えて提言していただければ、日本企業の未来も拓けるのではないのでしょうか。本日はありがとうございました。



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

KPMGジャパン
marketing@jp.kpmg.com

RPAの拡大を支えるインテリジェントモデルの実現

KPMGコンサルティング株式会社

デジタルレイバー&トランスフォーメーション

シニアマネジャー 近藤 真

シニアマネジャー 信田 人

KPMGコンサルティングでは、2019年4月に書籍『RPA導入ガイド:仕組み・推進・リスク管理』を発刊しました。本書は、これまでに KPMGコンサルティングが企業におけるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の大規模展開を多数支援した実績から得られたRPA導入の方法論を1冊にまとめたものです。

さて、RPAを既に大規模に導入されている企業や組織では、RPAの導入効果を組織の広い範囲で得られているでしょうか？ 効果を確実に得るためには、RPA大規模展開で実施すべきポイントを適切に把握し、さらには大規模展開後に残る課題を見据えた拡大展開が求められます。その際、RPAをデジタルトランスフォーメーションの基盤として捉え、RPA単独でできること、他のテクノロジーとの連携によりできること、そして人手との連携をスムーズに行っていくことが必要となります。

本稿では、1つの企業や組織において「100を超える業務にRPAを導入するケース」を「RPAの大規模展開」と定義し、RPAを大規模展開するためのポイントをご紹介しますとともに、さらなるRPAの活用に向けたアプローチを解説します。

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



近藤 真
こんどう まこと



信田 人
のぶた じん

point 1

RPAのコントロール

オペレーティングモデルの適用を行い、その中でもプロセス・組織・基盤の観点から早期に立ち上げる必要がある。

point 2

デジタル人材の育成

テクノロジーやその利用環境が整っても適切に利用するためには「デジタル人材の育成」が課題となる。早期の立ち上げがRPA定着化を加速することになる。

point 3

全体最適の実現

全体最適化のプラットフォームとしてはBPMシステムが最適であり、そのうえで人+RPA+他のテクノロジーが連携する仕組み(BPM2.0)が有効である。

point 4

インテリジェントモデル

IAの実現を担う次世代BPM2.0により、プロセスを中心に企業の構成要素との連携にも視野を広げ、RPA大規模展開の先にある企業改革の方向性を見出す。

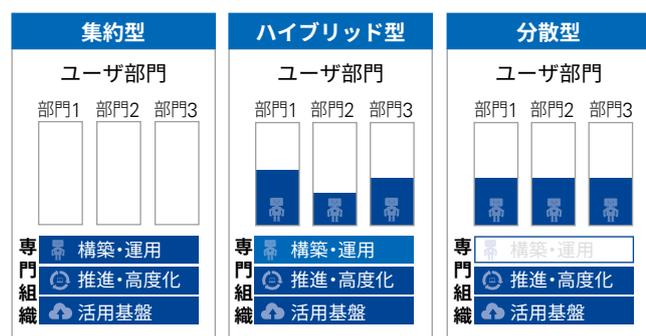
I. RPA大規模展開のポイント

1. RPA大規模展開に必要な要素

多くの企業では、RPAが業務基盤として定着し、生産性向上や業務効率化、デジタルトランスフォーメーションなど継続的な効果を得ることが、RPAを大規模展開する意義であると考えているのではないでしょう。

RPAを一時的なブームとして終わらせることなく、継続的に効果を生み出し続けるには、RMO (Robot Management Office) やIT部門などの提供組織だけでなく、RPAを業務で活用する利用組織を含めた自走モデルが重要となります(図表1参照)。この実現のためには、体制、ルールの確立と並行して利用組織への“啓蒙活動”を行うことが非常に効果的です。RPAの特性や効果が出やすい業務などを資料や実際に動いている動画を交えた啓蒙活動を通じて、現場担当者からの意見を体制やルールに反映していくことも定着化を加速します。

図表1 RPA大規模展開における組織モデル



RPAを大規模に展開するにあたっては、RPAを単なる自動化のツールとしてではなく、業務基盤として定着化させるモデル作りが必要になります。継続的なRPA化対象業務の発掘、RPAによるオペレーションの標準化、運用保守体制の構築といったRPAを安定して利用していくためのPDCAを体系化し、組織体制へと落とし込むことが大規模展開を成功へと導く重要なポイントなのです。

この実現には、体制とルールの整備が不可欠な要素となります。RMOのようにRPAによるオペレーションを支える新しい組織の構築、RPAが実行してはいけないオペレーションルールなどのガバナンスを大規模展開当初から定め、リスクを低減する仕組み作りが、組織としてRPAを安定して利用していくために求められます。

では、RPAの大規模展開を効率的、かつ安定した運用管理を実行していくためにはどのような要素に注力する必要があるでしょうか。KPMGでは、RPAの大規模展開における方法論をTOM (Target Operating Model)として「プロセス」「組織・ガバナンス」「テクノロジー」「人材・スキル」「パフォーマンス」「外部委託」の6つの観点で定

義しています。これらは、大規模展開にあたってどれも欠かすことができない項目です。

2. RPA大規模展開を成功させる要素

RPAの大規模展開において安定した運用管理を行うためには、大規模展開の初期から次に挙げる3つの要素を優先して準備する必要があります。

1点目は、「プロセスの構築」です。大規模展開では提供組織や利用組織から多くのプレイヤーが参画することになりますので、導入や管理プロセスの標準化が重要になります。このプロセスにより、品質を担保したRPAの導入を進められ、関係者のスキルや経験の差による影響を最小限に抑えることができます。

2点目は「組織体制やロールの設定」です。大規模にRPAを適用するためには、複数のロールを組織ガバナンスの下で運用することによって抜け漏れのないオペレーションを実現します。その際、各プロセスにおける運用方針やルールを設定します。

3点目は「ITツールや管理基盤の導入」です。これは、プロセスと組織体制が整ったうえでオペレーションの効率化を行うためのものです。RPAの管理は、ロボットや実行環境を管理するRPAツールだけではありません。RPA化の候補となる業務の管理やサービスデスクで利用するチケット管理など、組織としてリソースを管理していくツール類も含まれます。

この3つの要素は、オペレーションの基幹的な位置づけです。したがって、早期に立ち上げることがオペレーションの安定化に直結します。書籍『RPA導入ガイド』では、より詳しく大規模展開の方法論について解説しており、大規模展開を検討し始めたタイミングで、ぜひ参考にいただけますと幸いです。

3. RPA大規模展開後に残る課題

RPAの大規模展開が進むと、RPAが業務全体の一部のプロセスを自動化し、業務全体としては「人+RPA」の形で運用されることとなります。ここでRPAが行うプロセスは、定型なプロセスがメインであり、RPA単体としてカバーできるプロセスの範囲の限界に近くなります。それが逆に、より広い範囲で活用しようとする場合の課題となります。

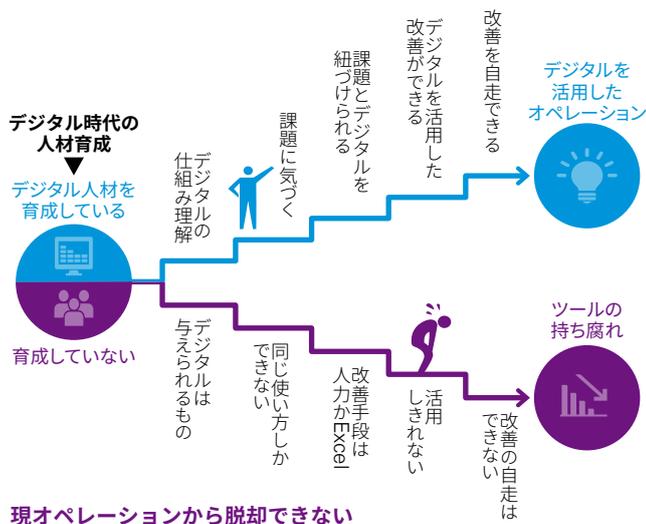
しかしRPAを業務基盤として考えた場合、他のテクノロジーと組み合わせれば、RPA単体では適用できなかったプロセスにも適用できるようになり、さらなる効果を生み出します。これはKPMGが定義する“Class2 RPA”の考え方にあたります。先行している導入ケースではClass2が実現され、さらに、より業務の自動化をEnd to Endに近い範囲で実現するインテリジェント・オートメーション (Intelligent Automation:IA) の実現が進んでくると考えられています。このように業務の広い範囲で自動化が進むことで、RPA

をはじめとしたテクノロジーは人にとって強力なパートナーになります。

しかし、個々のテクノロジーが持つ特性や適用箇所、適用方法が本来のポジショニングと異なった場合、拡張性や保守性が悪くなり、本来求める効果が得にくくなるかもしれません。そこで、「デジタル人材」の育成をより早い段階で実施し、テクノロジーをコントロールしながら、人とテクノロジーのコラボレーションによる業務変革スタイルが求められるようになるでしょう（図表2参照）。

【図表2 デジタル人材の育成

デジタルトランスフォーメーションが加速する



現オペレーションから脱却できない

II. 課題解決のケーススタディ

1. RPAの導入拡大で見えてきた課題

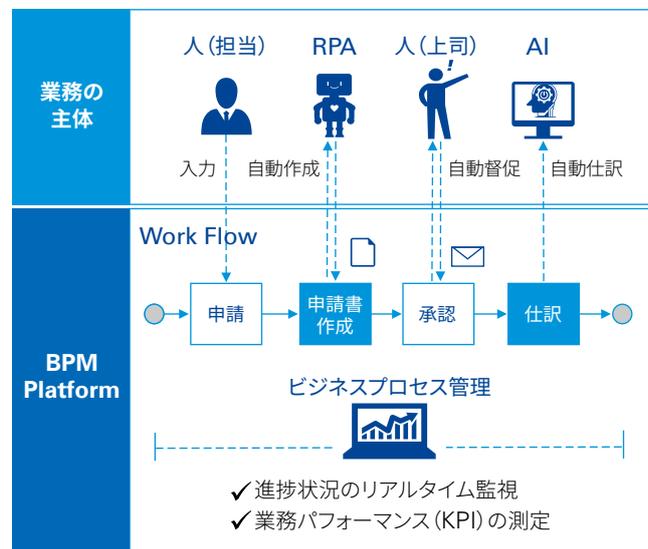
RPAの適用が進む企業では、その導入工程で業務プロセスの全体像が見えてきます。そうすると、個々の業務担当者や部門に閉じた改善には限界があると感じ始めるはずですが。業務の現場では「作業効率は上がったが、業務プロセス全体にかかる時間は変わっていないのではないか」という意見が聞かれるかもしれません。実際のところRPAで一つひとつの作業の処理時間が短縮できても、その後工程を受け持つ人が対応を後回しにしたり、部門を跨ぐプロセスで前工程の作業完了の連携がなされず分断が生じる状態を放置したままでは、せっかく導入したRPAも部分最適の域から脱することは難しくなります。しかし、業務プロセス全体を俯瞰すれば、RPAが活躍する「単一作業工程」を繋ぐ人や書類、他のシステムなど、RPA以外の要素についてもメスを入れる必要があることに気づきます。

2. RPAを繋ぐプラットフォーム

そこで、RPAの仕事を分断させない仕組みを考えてみましょう。たとえば、RPAが作業を完了しても後工程を担当する人や部門の対応が遅れることが課題であるなら、あらかじめ定めた作業着手の期限を超えると自動でアラートを発する機能で対応を促す、前工程の完了を感知したら他のRPAやシステムを自動で起動させてシームレスなオペレーションを実現するなど、問題が起きているプロセスを特定し、モニタリング機能で課題の共有を促します。それにより、「一定期間あたりの業務処理件数や所要時間を測定し分析する」「仕事の滞留が発生するポイントを“リアルタイム”で検知し、課題の原因となる要素を“その場”で取り除く」といった活動が促進されます。このようにRPAの拡大に伴って業務プロセス全体の自動化を促し、整流化を図るプラットフォームの役割を担うものとして見直されてきたのが、BPM (Business Process Management) です。

BPMというとワークフローシステムの印象が強いかもしれませんが。しかし、BPMシステムが持つ本来のプロセスマネジメントの機能は、業務を動かし継続的に改善していくためのプラットフォームそのものです。しかも、スモールスタートで効果を確かめながら規模を広げていくといったRPA導入手法との親和性も高いという特長もあります（図表3参照）。

【図表3 BPM Platform



3. BPMの生い立ち

とはいえ、「古くからあるBPMをなぜ今さら」と感じた方もいらっしゃるでしょう。そこで、BPMの生い立ちを簡単に振り返ってみたい。

1990年代より広まったBPR (Business Process Re-engineering) は業務プロセスや組織、ルールなどを抜本的に見直す業務改革手法

として、特にERP（統合基幹業務システム）の導入を進めていた企業で多く受け入れられました。ただ、単発的で規模も大きいBPRは職場に与える影響が大きく、改革が継続しにくいといった性質がありました。これに対しBPMは、業務を可視化しながら継続的に改善のPDCAサイクルを回す取組みとして2000年代初頭に登場しました。BPMの黎明期では、企業は「業務の見える化」による課題解決を進め、それに呼応するツールベンダーは「業務フロー作図機能」を中心に、戦略や組織、ITシステム群を業務フロー図にマッピングさせるEnterprise Modeling製品を提供しました。その後、ワークフローシステムに、複雑な業務分岐処理を担うルールエンジンや業務パフォーマンスを測定するBusiness Activity Monitoring (BAM)機能を付加したBPMスイート製品が販売され、システムとしての完成を見ました。ところが実際には、ワークフロー機能を中心に導入が進められたケースが多く、改善施策によるプロセス設計の変更のやりやすさや、プロセス管理というBPM本来の機能が陰に隠れていたように思えます。

III. RPAの大規模展開の先にあるオートメーション化の方向性

1. RPAを繋ぐプロセスから自動化余地を考える

話を元に戻しましょう。RPAの大規模展開を成し得た企業では、既に業務の自動化余地の限界を感じ始めているかもしれません。そこでRPA化が取り残された業務を再度棚卸して、それらの業務がプロセス全体のどこに位置し、また細分化するなどのようなサブプロセスになるかという視点から業務を可視化し、さらなる自動化の余地を検討してみてください。

たとえば、コールセンターの応答業務で、「電話で受けた問い合わせ内容をオペレーター(人)がCRMシステム¹に入力し、後日その内容を分析するのにデータを集約してExcelに一覧化する作業をRPAが処理する」といったプロセスを見てみましょう。プロセスの開始点である「受電」は、IVR²システムで担当のオペレーターに振り分けられますので、そこはRPA以前に自動化済みです。ただし、次の電話内容入力作業はオペレーターであるため、受け応えそのものや内容のシステム入力作業は音声認識の技術で自動化できそうです。さらに内容集計を行う工程を分解すると、RPA処理の手前で人が(RPAが集計しやすいように)データを分類して定型化する作業が見えてきます。そこで、そのロジックの分析により「AIが入力された文字データを認識し、あらかじめ定めたカテゴリーにその内容を仕分けてRPAが定型データ化する」などの対処が考えられます。

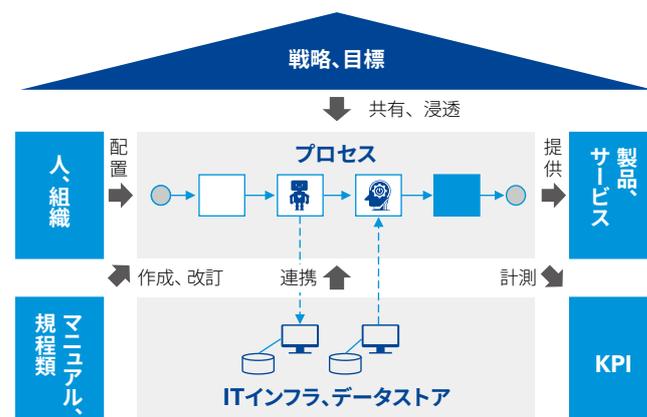
また、各タスクを繋ぐプロセスの実行は、「前工程が終わったら自動で後続プロセスを処理するシステムを起動させよう」というように自動化の対応が進められるでしょう。

2. IAの実現を担う次世代BPM2.0

こうした業務プロセス全体の流れを自動で制御する仕組みのうえでIAを実現するビジネスプロセス管理の在り方を、KPMGでは“次世代”という意味を込めて「BPM2.0」と呼んでいます。BPM2.0によるIAの追求は、企業の全体最適の追求でもあります。したがって、そこからは業務プロセスを中心に巻き取る企業の構成要素との連携をも考慮していかねばなりません。

この要素とは、企業戦略や製品とサービス、人と組織、業務マニュアルや規程類などのドキュメント、ITインフラやデータストアなどであり、これらはすべて業務プロセスに紐づいて実行、管理されています。RPAの大規模展開の先では、こうした要素との連携にも施策検討の幅を広げることで、さらなる企業改革の方向性が見えてくるでしょう(図表4参照)。

■ 図表4 プロセスを中心にIA実現の方向性を探る



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 近藤 真
Makoto.Kondo@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 信田 人
Jin.nobuta@jp.kpmg.com
TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

1 CRMシステム：CRMは、Customer Relationship Managementの略。顧客との関係や情報を管理するシステム。

2 IVR：Interactive Voice Responseの略。掛かってきた電話を自動応答で担当者などに振り分けるシステム。

インテリジェントオートメーションのユースケース ～ BPM2.0 上で展開するAIを用いた高度な自動化

KPMGコンサルティング株式会社

デジタルレイバー&トランスフォーメーション

シニアマネジャー 森本 丈也

マネジャー 竹ノ内 勇太

前稿「RPAの拡大を支えるインテリジェントモデルの実現」では、RPAの大規模展開、さらにその先のBPM2.0というデジタルプラットフォームの導入により、人+RPA+その他テクノロジーを組み合わせた統合的トランスフォーメーションの取組みについて述べてきました。

近年はRPAだけでなく、AIの実務適用例も着実に増えてきています。本稿では、AIの実務適用例の中でも特に採用プロセスの高度化や採用後のタレントマネジメントといった人材関連テーマにフォーカスし、ユースケースを解説します。大元の業務をBPM2.0上で展開することにより、特定プロセスに対する改善に連続性が生まれ大きな変革をもたらすことが可能です。

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



森本 丈也
もりもと たけや



竹ノ内 勇太
たけのうち ゆうた

point 1

IAのためのAI

AIだけで課題の全方位的解決は難しく、IA目線でのトランスフォーメーションを計画しつつ、特定プロセスに対する高度な自動化施策としてAIを導入すべき。

point 2

BPM2.0とAIの相性

BPM2.0を前提とすることにより、AIのインプットとなるデジタルデータの一元管理が容易になり、AIの構築および改善難易度を下げることができる。

point 3

継続的な改善

AIは導入後も継続的に改善していくことが重要であり、導入当初より段階的な成長ステージングをプランニングすることが肝要である。

I. AIのユースケース

IA (Intelligent Automation)の世界を実現するためにAI (Artificial Intelligence)は欠かせない要素の一つと言えます。本稿では、AIとBPM2.0を組み合わせたユースケースを解説します。

具体的なユースケースは2つです。1つ目は、採用プロセスの高度化をテーマに、良い人材を効率的に採用していくためにAIがどのような助けになるのか、エントリーシートのスクリーニングと、採用候補者と面接官とのマッチングをサポートするユースケースです。2つ目は、人材の安定した活躍をテーマに、採用した人材に長く精力的に活躍してもらうためにAIがどのような助けになるのか、パフォーマンスの変化をモニタリングするユースケースです。

II. 採用プロセスの高度化

1. エントリーシートのスクリーニング

(1) 採用担当者のキャパシティを超えた応募に対応する

採用業務においては、オンラインによる応募受付が当たり前となり、大企業は大量の応募を受け入れることができるようになりました。しかし、応募受付後の選考に目を向けてみると、システム化による効率化は、選考ステップに沿った簡易なワークフローなどに限定されていることが多いようです。処理しなければならない量が増える一方、採用担当者のキャパシティはなかなか向上しておらず、結果的に採用業務の質が低下してしまっている、というのが実情ではないでしょうか。

そうは言っても人間が考えなくてはいけないことも多く、デジタル化は難しいと考えられているのもまた事実です。しかし、作業の一部をAIが代替し、採用担当者を助けることは可能です。

(2) AIによる前さばきにより、人間が確認すべきエントリーシートを選別する

エントリーシートに記述される志望動機や自己PRなどの文章は人の目で読んで評価するべきであり、自動化は難しいと思われるかもしれませんが、人間作業の前さばきとして、エントリーシートの事前スクリーニングにAIが役立ちます。

直接部門がかかわる面接以降の選考と違い、エントリーシートはまず採用担当者が読み込んでいくことになります。膨大な量の読み込みを短期間で求められる中、エントリーシートには明らかに冷やかしであるものや、あまりにも文章がおかしいなど、読むに値しないものも一定量含まれます。このプロセスにAIを活用することにより、明らかに不合格と判断すべき応募を事前に排除することができます。人間が確認すべきエントリーシートの量を削減するだけでなく、質の高いものを選別することができるようになるのです。

(3) 合否判定だけでなく、候補者データの抽出もAIで

AIモデル構築のため、まず、振るい落とすべき不適切なワードのリストと、評価の精度を向上させるための教師データをAIに学習させます。この教師データには、たとえば文法や言葉の使い方に誤りが多い文章など、採用担当が明らかに不合格であると評価したものを使います。

AIモデル構築の当初は精度に難があり、AIが出した候補を採用担当者がダブルチェックするというプロセスが当面必要になりますが、チェック結果を追加学習させることにより、徐々にAIが自立していくでしょう。

将来的には、文章の中から候補者の特性を表す要素を抽出し、ハッシュタグで候補者データに付加していくという使い方も考えられます。抽出する主な要素は、志望している職種や領域、過去の経歴などです。また、趣味や信念などその人のパーソナリティを示すものも有効です(図表1参照)。

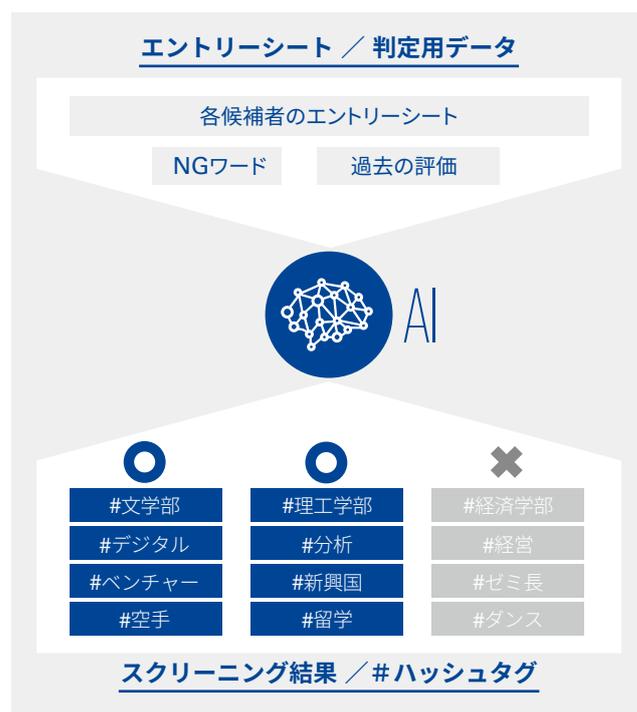
抽出例：#文学部、#コンサルタント、#デジタルトランスフォーメーション、#インフラ構築、#ドイツ駐在、#バスケットボール、#傾聴

2. 候補者と面接官のマッチング

(1) 面接予定日時の調整や、候補者と面接官のマッチングにAIを活用する

エントリーシートによる書類選考の次ステップとして、最も多いのは面接による選考です。面接官の選定や日時のセッティングには候補者・面接官双方の調整や採用担当者の意向が加味されるため、

図表1 エントリーシートのスクリーニング



自動化は難しいと思われるかもしれませんが、しかし、この作業にもAIの利用が可能です。

面接では、誰がどういう情報を基に候補者と面接をするのが鍵になります。たとえば、学生時代にアフリカへの留学経験がある候補者には、アフリカでの駐在経験があるなど共通項のある面接官をあてます。1次面接で論理的思考力の評価が特異な面接官が担当したならば、2次面接では理解力やチームワークの面での評価ができる面接官をあてるなど、こういったことができれば、採用における見極めの質が上がるとともに、候補者を惹きつけることで採用途中での離脱のリスクを低減することにも繋がります。

しかし、多くの企業では多数の候補者の選考を同時並行で進めていることもあり、以下のような課題認識があるにもかかわらず、効果的な策を打っていないのが現状ではないでしょうか。

- 候補者／面接官の予定調整が極めて煩雑であり、マニュアル対応しかできない
- 候補者に対する面接官特性が考慮できたとしても、マッチングの判断は属人的であり、事後検証まで手が回っていない
- 人事情報以外の面接官特性も採用担当者の頭の中にもあり、形式知化できておらず属人的である

候補者／面接官の予定は最終的に本人の承諾を得る必要があるものの、AIを活用して予定の突き合わせや、どの候補者に対してどの面接官が最適かというマッチングを行うことで、上記の課題解決にアプローチすることができます。

(2) マッチングのためにAIに与えるべきデータ

AIに与えるべき情報は、大きく分けて、候補者の情報、面接官の情報、採用担当からの付加情報の3つです。それぞれの例を以下に

挙げます。

まず、候補者の情報としては、出身校や専攻など履歴書の情報、それに職務経歴と、これまでの選考の評価や申し送り、前節で取り上げたエントリーシートから抽出したハッシュタグといったものがあります。

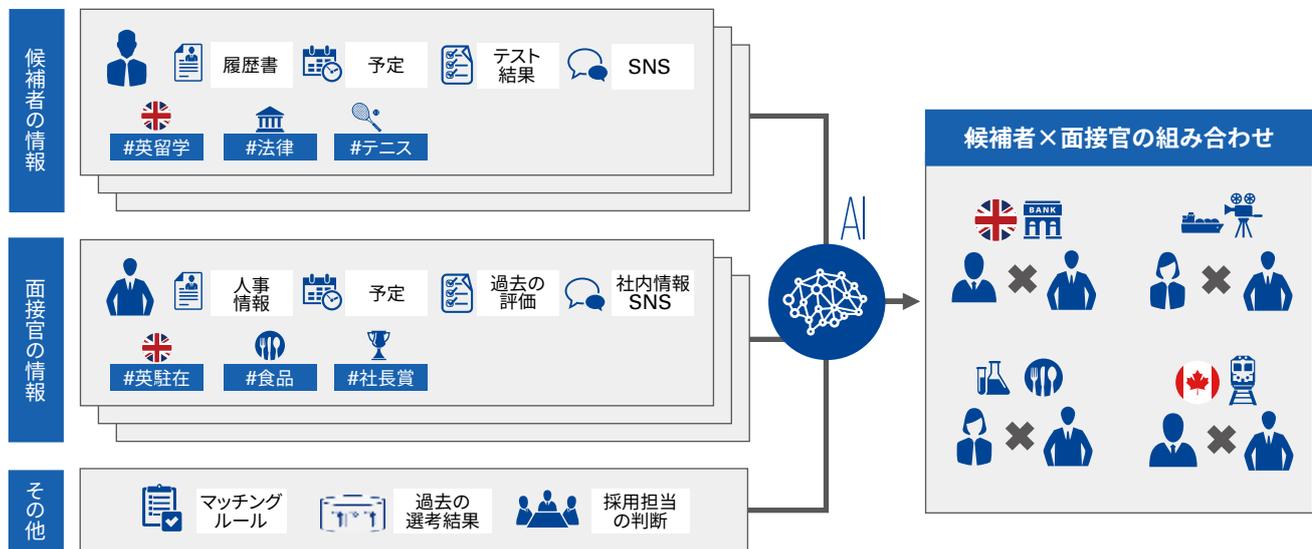
次に、面接官の情報としては、所属部門、出身校や専攻、職務経歴・評価などの人事データベースから得られる基礎データを用います。これらがデータ化されていない場合は、まずこれらのデータ化を検討します。

採用担当からの付加情報には、マッチングにおけるルール（たとえば、同候補者の過去の選考プロセスにかかわっていないこと、同学／同専攻の場合は直接の面識がある可能性があるため避けることなど）、候補者／面接官それぞれに付与されたハッシュタグ、マッチング結果に対する評価（教師データ）が含まれます。

AIは上記3つのデータを統合的に解析し、アウトプットとして候補者・面接官の組み合わせのドラフト案を提示します。最終的には採用担当者の意見を反映して確定させることとなりますが、その際に考慮したポイントもハッシュタグ化して付与しておけば、次から考慮に入れこむことも可能です。

将来的には、非定型的情報をハッシュタグ化して付加していくこと、マッチング結果の妥当性を採用担当が評価をして、教師データとしてフィードバックしていくことの2点を仕組みに組み込むことにより、継続的にAIの改善を行っていきます（図表2参照）。

図表2 候補者と面接官のマッチング



III. パフォーマンス変化の モニタリング

1. 社員の離職抑止と安定した活躍のためにAIを活用する

昨今の労働力不足問題が叫ばれる中、有能な人材の安定的確保は企業にとって重要なテーマの一つです。一度辞意を表明されてからの引き留めは、非常に難しいものがあります。また、離職予備軍とも言える、現在の仕事に不平不満を持つ社員は少なくありません。このような状況を改善するために、企業は社員に対して何をすべきでしょうか。AIはその悩みに対しても力を発揮します。

2. パフォーマンスの変化をモニタリングする仕掛け

AIによって社員の業務ログを定期的に分析し、パフォーマンスの変化をモニタリングする仕掛けを作ることで、先手を打ったタレントマネジメントが実現できます。これは、単なるパフォーマンスの変動という数値の上下を見るものではありません。過去比較や他者比較、および各データの相関関係を分析させ、もしも異常な傾向が表れ始めている対象者があればアラートを発するという仕掛けです。これを現場に導入することができれば、人材の安定確保に大きく貢献できるでしょう。

このパフォーマンスの変化をモニタリングする仕掛けを実現するには、多角的な業務ログデータが必要です。たとえば、業務ごとの処理件数、業務プロセスごとの処理時間、リードタイム、左記を業務担当者ごとに細分化したデータなどです。そのため、この仕掛けは、業務がBPM2.0上で遂行されていることを前提とします。BPMシステムは、より一元的に必要なデータを入手することができるからです。また、BPMシステムなら、内包されているチャット機能もログ情報として蓄積することができます。

3. AIはそれぞれの社員の働き方改革にも寄与する

まず、初期AIモデルを構築するために、業務および各担当者の処理ログ情報、およびチャットなどの履歴情報すべてをAIに学習させます。それらのデータを用い、AIが相関関係も含めて情報を分析することで、異常値（＝パフォーマンスが他人や過去の自分と比較して変化がある社員）をアラートとして検出します。

このAIは育て方が重要です。現場管理者は初期のAIが検出したアラートを基に対象となる社員とコミュニケーションを図り、状態を確認します。何か問題を抱えている・抱えていないにかかわらず、コミュニケーションから得られた情報をAIにフィードバックします。このフィードバックをAIが学習することにより、AIが出すアラートの質が改善されていき、使えば使うほど現実解をアラートでできるようになります。

将来的には、チャット履歴に関しては文字分析だけでなく、別のAIを用いて感情分析をさせ学習データとして追加することも可能です。さらに、AIへのフィードバック内容を拡張すれば、リテイン施策や他業務への異動レコメンドをAIが提案できるようにもなるでしょう。

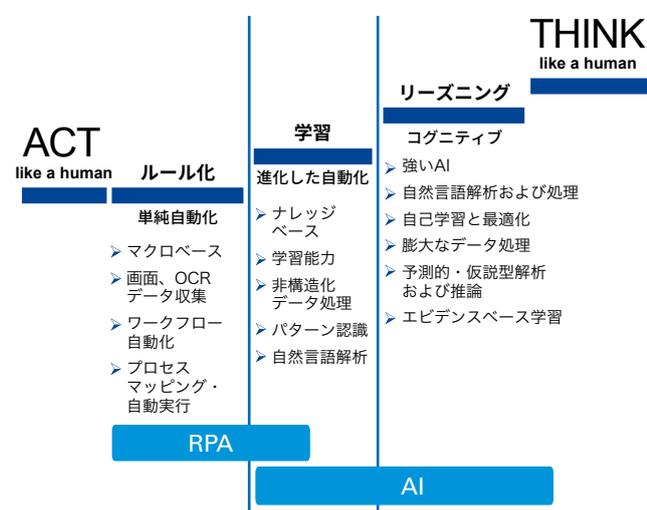
IV. おわりに

今回は、IAの領域（図表3参照）におけるルール化と学習を組み合わせたユースケースを解説しました。このように、実業務に適用可能なAIソリューションは着実に増えており、この数年で爆発的に普及すると考えられます。技術的にも学習の次段階であるリーズニングに類するサービスも認知されるでしょう。

今回のユースケースをAI側から見ると、特定プロセスのみの改善に見えます。しかし、BPM2.0で大元の業務の流れ全体がすでにデジタルライゼーションされているとすれば、このような部分最適に連続性が生まれ、IAの世界が実現できます。

また、本テーマで取り上げたように、AIは使いながら改善していくことが肝要です。したがって、ツール目線ではなくビジネス目線・業務目線でのロードマップ（AIの段階的な成長ステージング）を描き、AIの導入を進めていくべきです。

図表3 IAの領域



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 森本 丈也
TEL : 03-3548-5111 (代表電話)
Takeya.Morimoto@jp.kpmg.com

業務改革へのプロセスマイニングの活用

～ RPAの次にくるトレンド、インテリジェントな業務改革手法

KPMGコンサルティング株式会社
 リスクコンサルティング
 ディレクター 山口 隆二

昨今、急速に関心を高めている「プロセスマイニング」は、既に世界中で爆発的に普及している業務プロセスの革新的なソリューションです。

近年、働き方改革等を契機としたRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入が進められるなど、多くの企業にとって、業務プロセス改革は重要な経営課題の1つであり、その良否は企業の競争力を左右する重要な要素となっています。そして、テクノロジーの進化により、業務プロセスの可視化／分析さらに運用管理は、従来型のヒト依存の手法から、プロセスマイニングツールを活用した業務実態の全貌を迅速に掴むインテリジェントな手法へと進化しています。インテリジェント・オートメーションをはじめとした業務の遂行と管理の自動化は、今後さらに加速することが予想されます。

本稿では、プロセスマイニングの動向、ツールおよび活用法の概要などについて解説します。

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



山口 隆二
やまぐち りゅうじ

point 1

世界規模の爆発的な普及

プロセスマイニングは、その革新性から世界規模で爆発的に普及し発展を続けており、その動向に注視すべき。

point 2

網羅的な業務実態を把握

従来のヒト依存の業務プロセスの可視化／分析の限界を克服し、テクノロジーツールを用いて全貌を迅速に捉える。

point 3

最適な対策の選択

業務プロセスの改善や自動化、AI 活用は、総合的な視点から最適な手法を組み合わせることで有効である。

I. プロセスマイニングとは

プロセスマイニングとは、企業で利用されるさまざまなシステムやアプリケーションを通じて日々生み出される「イベントログ」を時系列でパターン別に繋ぎ合わせ、可視化し、改善ポイントを具体的に特定するソリューションのことです。全貌の可視化により、例外処理やローカルルール、違反処理、ボトルネック等の業務プロセスの摩擦や不適切な問題処理と原因を特定することができ、業務のムダやリスクに繋がる課題の発見に寄与します。

2018年から世界中の企業で爆発的に導入が進み、日本でも2019年になりツールの導入が始まっています。KPMGコンサルティングでは、独Celonis社の「IBC (Intelligent Business Cloud)」などを活用したサービスの提供を2019年4月より開始しています。

本稿では、Celonis社のプロセスマイニングツールを中心にプロセスマイニングの概要やポイント、活用方法等を解説します。

II. 企業に対する業務改革へのプレッシャーとその実行の難しさ

1. 企業に対する業務プロセス改革のプレッシャー

多くの企業は、業務プロセスの改革プレッシャーを多方面から感じています。具体的には、①新たなテクノロジーやビジネスモデルが次々と生まれるなかで、自社の業務プロセスのスピードや品質の競争優位性を強化しなくてはならない、②労働人口の減少や働き方改革への対応成否が企業の競争力に直結するようになった、③企業不祥事に対する社会の責任追及の厳しさは増す一方であり、業務プロセスを適切に構築・監視するガバナンスがより強く問われている、などです。より効率的で高品質でありながら不祥事等のリスクに対応するという、両立が難しい命題に応える業務プロセス改革が求められているのです。

2. 業務プロセスの改革は容易ではない

業務プロセスの改革では、まず業務実態を可視化し、その有効性や課題を分析することから始まります。その結果をもって改善すべき所在を特定し、対策を検討・実行するため「可視化」と「分析」の適切さが業務改革の最大の肝であると言えます。しかし、この可視化と分析は容易ではありません。

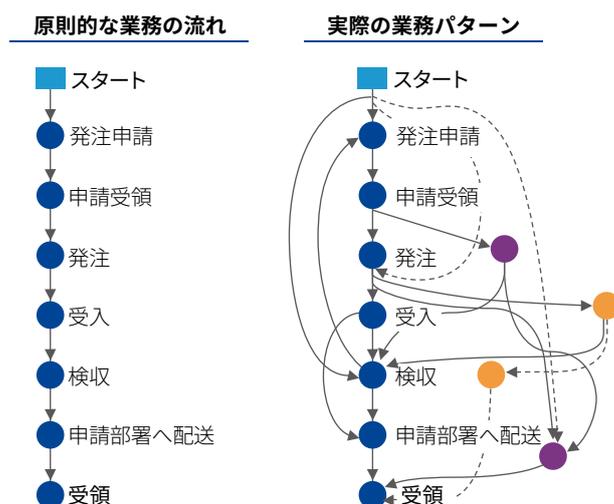
(1) 業務実態は思っているよりも複雑

一般的に、プロジェクト化された業務プロセスの改革は複数の組織を横断し、関係者も多数となります。業務マニュアルがなく、現場固有のルールや原則と異なる例外処理が許容されていることも珍しくありません。

購買プロセスの原則的な流れを例に、プロセスマイニングツール

により業務プロセスのパターンを網羅的に可視化したイメージを見てみます(図表1参照)。業務マニュアルに規定された原則的な処理にしたがって、シンプルかつ標準的な業務が行われていると多くの方が思い込んでいたものの、プロセスマイニングツールで実態を可視化してみると、数多くのパターンが存在していることがわかります。これら多くのパターンを潜在的に許容しながらの業務管理には、想定外の負担が生じていると予想できます。

図表1 業務プロセスの原則処理と実態イメージ



(2) ヒト依存の手法は、不十分な手法と言われる時代へ

従来の業務改革の取組みでは、ヒトがマニュアルの閲覧や関係者へのヒアリングにより業務プロセスを可視化し、改善機会を分析する手法が採用されていました。この手法は、可視化と分析の多くをヒトに依存するため、以下の限界を抱えてきました。

- そのヒトが持つスキルに成果が左右される
- 予算等から scope を絞らざるを得ず、全貌は掴めない
- 属人的で限定的な可視化分析では、関係者の納得感や協力が得られない、不適切な対策を講じてしまう
- 取組みの負担が大きく何度も繰り返せない、対策の効果を見届けにくい

これまで、やむを得ない限界と許容されてきましたが、プロセスマイニングが浸透することで、ヒト依存の従来手法は、時代遅れで不十分な手法と評価されるようになるでしょう。

III. プロセスマイニングの凄さ

1. 加速度的に普及していくプロセスマイニング

プロセスマイニングの取組みは、学術研究としては2000年代前半から始まっていました。実務での活用は、2015年前後に欧州の企業で導入されるようになり、少しずつ関心を高めていきました。や

が米国企業にも広がり、2018年から世界中に爆発的に拡大してきました。KPMGでも、本稿の執筆時点において、17カ国でサービス展開しており、急速に普及が進んでいます。これらの背景には、①業務におけるITシステムの利用増加によるさまざまなデータの蓄積、②テクノロジーの進化による実用性ある処理能力を備えたツールの登場、の2点が挙げられます。この状況は、今後もさらに進むと考えられています。それに伴い、プロセスマイニングも加速度的に普及していくと予想されています。

2. プロセスマイニングの革新性

プロセスマイニングツールによる業務プロセスの可視化／分析は、ヒトによる手法と比較してスピードも情報量も圧倒的に優れています。また、実際のデータに基づき、件数、金額、要した時間、担当組織等の客観的な情報を加えて可視化／分析できるため、問題の種類や所在、必要な変革手法について関係者の納得も得やすくなります。

網羅的な情報に基づく対策は、業務プロセスそのものを直接改善することに繋がりがやすく、管理者を教育し指導監視させるといった従来の間接的な対策よりも効果が期待できます。さらに、投入データを更新するだけで何度も繰り返すことができ、継続的に業

務プロセスのパフォーマンスを評価し、問題があれば即時に手を打つことも可能です(図表2参照)。

3. プロセスマイニングの適用場面

分析対象の業務のデータがツールに投入できさえすれば、調達から製造、品質管理や販売のほか、経理財務や人事など、あらゆる業務に適用することができます。また、工程が長く関係者が多く、さまざまな処理バリエーションが存在する複雑な業務ほど大きな効果が期待できます。

基本的な活用法は、業務プロセスにおける①効率性を阻害するボトルネックの解消、②リスク対策の充実の2つです。①では、負荷が高い工程や手戻りが生じている工程とその原因箇所を特定し、自動化や標準化等の対策を講じることで業務効率を向上させることができます。②では、リスクの対応状況のあるべき統制との比較で可視化することにより、違反処理の場所と原因を特定し、原因解消を容易にします。

他にも、複数拠点等のパフォーマンスを比較してベストプラクティスを探索する、不正兆候のある業務処理を特定する、業務システム刷新やシェアードサービス化前の現状(AS-IS)分析、買収した子会社の業務プロセスを可視化してグループガバナンスを強化する、継続的モニタリングや内部監査に活用するなど、さまざまな目的で利用することができます。

図表2 プロセスマイニングの革新性

ヒト依存の従来手法は、高負荷・不十分・限界あり	
全パターンを迅速に可視化	客観的情報による合意形成の容易化
改善すべき場所を容易に特定	継続的なパフォーマンス評価が可能

4. KPMGによる支援事例

KPMGによるプロセスマイニングツールを活用したサービス事例の一部をご紹介します(図表3参照)。

5. 業務効率の改善とリスク対応力強化の同時追求

これまでの業務プロセス改革のケースでは、業務の効率化を目

図表3 プロセスマイニングを活用したKPMG支援事例

業界	クライアントの課題	支援概要	対象業務プロセス	効果
製薬	シェアードサービスのための調査分析の負担が大きい。効率的に行いたい。数十の会社と国が対象。	As-Is及びTo-Be分析を支援	購買、販売、給与計算、経費精算	<ul style="list-style-type: none"> As-Is分析の迅速化、充実化 データ不整合の特定 To-Be比較により、標準化が必要な領域を識別
自動車	大半の業務処理は、ERPシステムの標準処理に反するローカルルールで処理され不透明。非効率な状態を改善したい。	プロセスマイニングツール導入による可視化及びERPシステムとの接続を支援	購買、販売	<ul style="list-style-type: none"> 不透明なプロセスを可視化 自動化を数千万ユーロの節約
放送・メディア	独断での支出、多数の手動変更、低い自動化率によるコスト増を解消したい。対象は数百の法人と多数。	購買プロセスの最適化、支払い期間の最適化、プロセスコンプライアンス(準拠)の最適化を支援	購買	<ul style="list-style-type: none"> 手作業による変更を削減し、数百万ユーロのコスト削減 数千万ユーロの運転資金の削減
金融	複数国に標準化されたバックオフィスシステムを導入したものの、各国の契約管理は異なり効率化が進んでいない。	標準プロセスと実際のプロセスの相違点を検出し、詳細な調整を実行。プロセスマイニングを利用し、あるべき統制の遵守状況を内部監査	契約管理	<ul style="list-style-type: none"> 各契約単位で、実際の処理パターンを可視化し標準化を促進 具体的な対処ポイントを特定

的とする取組みと、リスク対応や内部統制の強化を目的とする取組みは、別々に行われてきました。これは、前述のとおり、ヒトに依存した手法では業務プロセスの全貌を把握することは難しく、これら2つの目的を同時に検討することが困難だったからです。これにより、業務の効率化の検討では、リスク管理や内部統制活動で設定されている統制には触れず、逆にリスク管理や内部統制の高度化では業務効率に影響しない範囲で検討する、といった限定的な検討にとどまっていた。このような取組みでは、効率が良くリスクにも強い業務プロセスを求める現在の経営層の期待には応えられません。しかし、プロセスマイニングを活用し、業務プロセスの全貌をスピーディに可視化することができるようになれば、2つの目的のプロジェクトを同時に推進することも可能になるでしょう。

IV. 可視化を超えた発展的活用

1. 複数の業務プロセス改革手法を組み合わせた相乗効果

プロセスマイニングを可視化ツールとして単独で利用するだけでなく、業務プロセス改革の目的の下、最適な手法を選択し組み合わせることで、相乗効果を発揮しさらに大きな効果を得ることができます。

2. RPA化推進との一体的な取組み

働き方改革の一環として、多くの企業でRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入が急速に進んでいます。しかし、例外処理を把握しきれずに、その効果が期待値に達しないケースも多数見られます。Celonis社のツールを活用することで、例外処理を含む業務プロセスの全貌を把握するだけでなく、業務プロセス全体を俯瞰して、各タスクの負荷や自動化率を可視化し、RPA化した場合の投資対効果を試算することができます。このように、プロセスマイニングによる可視化／分析結果を踏まえ、RPA化の対象業務を判断しRPAを導入する組み合わせは有効なアプローチと言えます。

3. AIも活用したリアルタイムでの先進的な利用法

プロセスマイニングは、AI（人工知能）とも親和性があります。Celonis社によるクラウド版のプロセスマイニングツール「IBC（Intelligent Business Cloud）」では、AIが注意すべき兆候を示してくれる機能を有しています。たとえば、取引先Aとの商品aの取引については、毎年7月頃に価格変更の要求を受けその交渉や価格訂正が業務効率を悪くしている、といった業務の特徴をAIが覚え、その兆候が発生した際には、あらかじめ登録した関係者に即時に注意を促すアラートを送ってくれるといったものです。

リアルタイムに業務プロセスの状況を捕捉し管理するレベルまで活用が進むと、さまざまな部門の関係者が、タイムリーに問題の

兆候を共有して解決にあたるような機動力も獲得することができるようになります。

4. デジタルツイン パーチャルに改善策を試行する時代へ

業務プロセスの改善策実行を阻害する要因の1つは、改善策には副作用があるのではないか、部分的な改善では効果がないかもしれない、といった不安にあります。その背景には、業務プロセスにかかわる人数が多いほど、現実世界ではトライ＆エラーの失敗に対して、さほど寛容ではないことがあると考えられます。

近年では、最先端の戦略的テクノロジーとして「デジタルツイン（Digital Twin）」への関心が高まっています。これは現実世界のデータを基にデジタルな仮想世界のなかでシミュレーション等を行うもので、プロセスマイニングとも親和性があります。プロセスマイニングツールを利用して、改善策と実行した場合の影響をシミュレーションすることで、さまざまな改善策を失敗を恐れずに試行することが可能となります。

V. 最後に

プロセスマイニングは、世界中で、そして日本で大きく注目されているソリューションです。これまで述べてきたように、プロセスマイニングは従来手法の限界をテクノロジーで克服し、大きな成果を得ると期待されています。

一方で、より高い効果を得るためには、ツールに投入するデータの品質が求められることから、カスタマイズされた業務システムや、データ分析の視点でのIT環境が構築されていないケースでの導入は難しいかもしれません。しかし、その難易度もプロセスマイニングの普及、発展に伴って低くなっていくでしょう。KPMGでは、企業のデジタルトランスフォーメーションにおけるプロセスマイニングツール活用の研究と実践を続けていきます。

プロセスマイニングコンテンツ

ウェブサイトでは、プロセスマイニングについてさまざまな解説記事等を紹介しています。

home.kpmg/jp/pm

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 山口 隆二
TEL：03-3548-5111（代表電話）
ryuji.yamaguchi@jp.kpmg.com

記述情報の開示に関する原則の解説

有限責任 あずさ監査法人
 会計プラクティス部
 シニアマネジャー 三宮 朋広

金融庁は2019年3月19日、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告における提言を踏まえ、ルールへの形式的な対応にとどまらない開示の充実に向けた企業の取組みを促し、開示の充実を図ることを目的として「記述情報の開示に関する原則」を策定するとともに、「記述情報の開示の好事例集」をとりまとめ公表しています。

本稿は、「記述情報の開示に関する原則」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

開示原則の位置付け

開示の考え方・望ましい開示の内容や取組み方をまとめたプリンシプルベースのガイダンス

point 2

記述情報の役割

財務情報を補完し、投資家による適切な投資判断を可能とする

point 3

記述情報に共通する事項

①経営目線の議論の適切な反映、②重要性（マテリアリティ）、③セグメント情報及び④分かりやすさ

point 4

有報に関連する事項

開示の考え方や望ましい開示に向けた取組みを提示

I. 経緯

2018年6月28日に公表された、「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告－資本市場における好循環の実現に向けて－」（以下「DWG報告」という）では、我が国の企業情報の開示について、下記のような役割を十分に果たしていくという観点から包括的に検討された結果が報告されています。具体的には、有価証券報告書における開示を念頭に検討がなされ、『財務情報』及び『記述情報』の充実を含む4項目にまとめられています（図表1参照）。

【企業情報の役割】

企業情報の開示は、投資家の投資判断の基礎となる情報を提供することを通じて、資本市場における効率的な資源配分を実現するための基本的インフラであり、投資判断に必要とされる情報を十分かつ正確に、また適時に分かりやすく提供することが求められる。

DWG報告を受け、金融庁は、2019年1月31日に「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」（平成31年内閣府令3号）を公表し、2019年3月期の有価証券報告書等において「建設的な対話の促進に向けたガバナンス情報の提供」に対応する箇所を拡充し、また、2020年3月期の有価証券報告書等においては、上記以外に『財務情報』及び『記述情報』の充実、「提供情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組」に関する開示が求められることとなっています（いずれも2019年3月期から早期適用可）。

このように金融庁では、開示内容について具体的にルールを整備する一方、開示の考え方・望ましい開示の内容や取り組み方をまとめたプリンシプルベースのガイダンスについては、実務上のベストプラクティス等から導き出されるべきという観点から、2019年3月19日に、「記述情報の開示に関する原則」（以下「開示原則」という）及び「記述情報の開示の好事例集」を公表しています。

II. 開示原則の位置付け

開示原則は、いわゆる「記述情報」について、開示の考え方、望ま

しい開示の内容や取り組み方をまとめたものとされています。ここで、「記述情報」とは、一般に、法定開示書類において提供される情報のうち、金融商品取引法第193条の2が規定する「財務計算に関する書類」において提供される財務情報以外の情報を指すとされています。

この開示原則の目的は、経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、リスク情報を中心に、有価証券報告書における開示の考え方を整理することとされています。これら中心とされる項目は、投資家による適切な投資判断を可能とし、投資家と企業との深度ある建設的な対話につながる項目とされています。そのため、こうした記述情報の充実を通じ、企業に対する投資家の理解が深まることで中長期的な企業価値向上に向けた投資家と企業との対話がより実効的なものとなることが期待されています。

この原則の公表は、新たな開示事項を加えるものではありませんが、開示書類の作成・公表に関与される方には、この原則に沿った開示が実現しているか、自主的な点検を継続することが期待されるとしています。

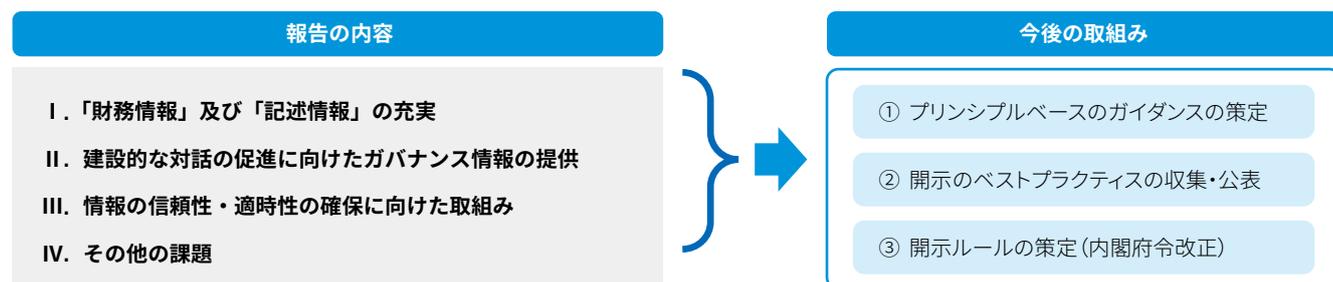
III. 総論

1. 記述情報の役割

有価証券報告書に記載されている財務情報が基本的には過去の一時点の財政状態及び経営成績を表していることに対し、記述情報は財務情報だけでは把握できない将来予測に資する情報を提供することがより可能となります。そのため、記述情報は、財務情報を補完し、投資家による適切な投資判断を可能とするという役割を担っているとと言えます。当該役割を踏まえると、記述情報は、単なる財務諸表に記載された数値の文章化や法令上求められた事項を形式的に記載するだけでは必ずしも十分ではなく、経営者がどのような方針で経営を行っていくかを明らかにすることで、投資家の投資判断に資する情報を提供するものと考えられます。

また、記述情報の開示により、投資家と企業との建設的な対話が促進され、企業の経営の質を高めることができるとされています。

図表1 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告－資本市場における好循環の実現に向けて－」の概要



出典：金融庁ウェブサイト（https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20180628/02.pdf）

「金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告－資本市場における好循環の実現に向けて－」の概要」をもとに筆者加工

このため、記述情報の開示は、企業価値向上という観点からも重要であるとして、充実した開示をすることが企業に期待されています（開示原則1-1）。

2. 記述情報の開示に共通する事項

次に、記述情報の開示に共通する事項として、「取締役会や経営会議の議論の適切な反映」「重要な情報の開示」「セグメントごとの情報の開示」「分かりやすい開示」といった事項を挙げ、その考え方及び望ましい開示に向けた取組みを示しています（図表2参照）。

図表2 記述情報の開示に共通する事項

記述情報の開示に共通する、求められる事項及び期待されている事項	考え方	望ましい開示に向けた取組み
取締役会や経営会議の議論の適切な反映（開示原則2-1）		
<p>記述情報は、投資家が経営者の目線で企業を理解することが可能となるよう、取締役会や経営会議における議論を反映すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営判断と密接に関係する経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、リスク情報、ガバナンス情報について、取締役会及び経営会議における議論（成長投資、手許資金・株主還元、資本コスト等の議論とこれを踏まえた経営の方向性）を反映することが重要 ■ 目指すべき財務内容の方向性や姿を開示し、その達成状況や乖離の要因等についての経営者と投資家との議論を踏まえ、必要がある場合には、経営者は、経営方針・経営戦略等を適時適切に見直し、その背景も含めて開示すること 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者は、開示書類作成の早期から、開示内容の検討に積極的に関与し、開示についての基本方針を社内に示すこと ■ 一貫した開示資料の作成を可能とするため、関係部署が適切に連携し得る体制を構築すること
重要な情報の開示（開示原則2-2）		
<p>記述情報の開示について、各企業は重要性（マテリアリティ）という評価軸を持つこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 記述情報の開示の重要性は、投資家の投資判断にとって重要か否かにより判断すべきであり、経営者の視点も考慮した多角的な検討を行うことが重要 ■ 投資家の投資判断における重要性は、企業の業態や企業が置かれた時々の経営環境等によって様々 ■ このため、各企業において、個々の課題、事象等が自らの企業価値や業績等に与える重要性に応じて、各課題、事象等についての説明の順序、濃淡等を判断すること 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 記述情報の重要性について、その事柄が企業価値や業績に与える影響度を考慮して判断し、将来に関する情報の重要性は、発生の蓋然性も考慮すること ■ 記述情報の記載にあたっては、読み手が当該情報の重要性を理解できるような工夫をすること（例 重要性の高いものから順に記載する） ■ 有価証券報告書には、提出日時点における記述情報の重要性の評価を反映すること
セグメントごとの情報の開示（開示原則2-3）		
<p>記述情報は、経営者の目線で理解ができる情報を提供するため、適切な区分で開示すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業の状況、シナジー効果、資源配分など、投資判断の基礎を与える開示になるよう、経営管理の実態などに応じ、事業セグメントを適切に区分して、それぞれの区分ごとに深度ある情報を記載すること ■ 投資家が企業の事業選択の適切性を理解できるよう、事業選択の考え方、経営方針・経営戦略等における位置付け、不採算事業への対応等について説明すること 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財務情報におけるセグメント（報告セグメント）ごとの開示を行うほか、必要に応じて、経営方針・経営戦略等の説明に適した区分（例 事業セグメントや地域セグメント）ごとの情報を開示する等、充実した開示をすること
分かりやすい開示（開示原則2-4）		
<p>記述情報の開示にあたっては、その意味内容を容易に、より深く理解することができるよう、分かりやすく記載すること</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 図表、グラフ、写真等の補足的なツールの利用、前年からの変化の明確な表示など、投資家の分かりやすさを意識した記載をすること ■ 適切な見出しや表題を付すことや関連する情報を整理して記載すること ■ 過去の開示内容と比較する上で、重要な事項について変更が生じた場合、変更内容及び変更の影響についての説明を記載すること ■ 関連性のある記述情報について、記載を相互に関連付けること ■ 記載内容が同様である又は重複する項目について、他の箇所を参照する旨の記載を行うこと

IV. 各論

1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

(1) 経営方針・経営戦略等

開示原則では、経営方針・経営戦略等は、企業がその事業目的をどのように実現していくか、どのように中長期的に企業価値を向上するかを説明するものであるとしています。

また、投資家が、経営方針・経営戦略等の妥当性や実現可能性を判断できるようにするため、企業活動の中長期的な方向性のほか、その遂行のために行う具体的な方策についても説明し、背景となる経営環境についての経営者の認識が併せて説明される必要があるとしています。

前述のとおり、記述情報には、財務情報からだけでは分からない情報を補完的に提供することが期待されています。経営方針・経営戦略等については、投資家が経営者の視点から企業を理解し、将来の業績の確度を判断するためにも重要な情報であることを踏まえ、記述情報のなかでも中核的な情報に位置付けられるといえます。

望ましい開示に向けた取組み

- 開示にあたっては、経営者が作成の早期の段階から適切に関与すること及び取締役会や経営会議における議論を適切に反映すること
- 事業全体の経営方針・経営戦略等と併せ、それらを踏まえた各セグメントの経営方針・経営戦略等を開示すること
- 経営環境についての経営者の認識の説明においては、各セグメントに固有の経営環境についての経営者の認識(自社の弱みや課題等)も併せて説明すること

(2) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

開示原則では、優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題は、経営成績等に重要な影響を与える可能性があるとして経営者が認識している事柄について説明するものとしています。

また、これを開示することにより、投資家は、経営者による課題認識の適切性や十分性、経営方針・経営戦略等の実現可能性を評価することが可能となるとしています。

望ましい開示に向けた取組み

- 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題の重要性を明らかにするため、経営方針・経営戦略等との関連性の程度や、重要性の判断等を踏まえて記載すること
- 課題決定の背景となる経営環境についての経営者の認識を説明すること

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

開示原則では、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等 (KPI) には、財務KPI (ROE、ROICなど) のほか、非財務KPI (契約率など) も含まれるとしています。企業は経営方針・経営戦略等に応じて設定しているKPIを開示に適切に反映することが求められるとしています。

また、KPIの開示は、投資家が企業の経営方針・経営戦略等を理解する上でも重要であり、KPIが開示されることにより、経営方針・経営戦略等の進捗状況や、実現可能性の評価等を行うことが可能となるとしています。なお、非財務KPIを開示する場合には類似する財務KPIとの差異を説明するなど、投資家に誤解を与えないような記載をすることが考えられます。

望ましい開示に向けた取組み

- KPIを設定している場合には、その内容として、目標の達成度合いを測定する指標、算出方法、なぜその指標を利用するのかについて説明すること。また、有価証券報告書提出日現在において予測できる事情等を基礎として、合理的な検討を踏まえて設定された経営計画等の具体的な目標数値を記載すること
- セグメント別のKPIがある場合には、その内容も開示すること

2. 事業等のリスク

日本企業のリスク情報に関する開示については、全体としてみると、一般的なリスクの羅列となっている記載が多く、外部環境の変化にかかわらず数年間記載に変化がない開示例も多いほか、経営戦略やMD&Aとリスクとの関係が明確でなく、投資判断に影響を与えるリスクが読み取りにくいとの指摘があります。

開示原則では、事業等のリスクは、翌期以降の事業運営に影響を及ぼし得るリスクのうち、経営者の視点から重要と考えるものをその重要度に応じて説明するものとしています。具体的には、自社にどのような影響があるかという観点から、リスクの重要性をどのように判断しているかについて、投資家が理解できるように説明をすることが考えられます。

望ましい開示に向けた取組み

- 一般的なリスクの羅列ではなく、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を具体的に記載すること
- 取締役会や経営会議において、それぞれのリスクの重要性(マテリアリティ)をどのように判断しているかについて、投資家が理解できるように説明をすること
- リスクの記載の順序については、取締役会や経営会議における重要度の判断を反映し、リスク管理の過程において、リスクの重要度が議論されている場合には、リスクを把握し、管理する体制・枠組みについても記載すること
- リスクの区分については、管理上用いている区分(例 市場リスク、品質リスク、コンプライアンスリスク)に応じた記載をすること

3. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

(1) MD&Aに共通する事項

開示原則では、経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（Management Discussion and Analysis、いわゆるMD&A）は、経営方針・経営戦略等に従って事業を営んだ結果である当期の経営成績等の状況について、経営者の視点による振り返りを行い、経営成績等の増減要因等についての分析・検討内容を説明するものとしています。

また、MD&Aの開示により、投資家は、企業が策定した経営方針・経営戦略等の適切性を確認することや、経営者が認識している足許の傾向を踏まえ、将来の経営成績の予想の確度をより高めることが可能となるとしています。

なお、DWG報告では、MD&Aは、経営者視点からの情報を提供し、投資家の企業に対する理解を深めるための、経営の根幹に関わる経営者の認識が問われる情報であることから、経営のトップレベルが早期から関与し、経営者としての説明責任を果たしていくことが求められるとされています。

望ましい開示に向けた取組み

- 単に財務情報の数値の増減を説明するにとどまらず、事業全体とセグメント情報のそれぞれについての経営者の評価を提供すること
- 当期における主な取組みやそれを踏まえた実績の評価を開示するにあたっては、KPIと関連付けた開示を行うこと。KPIに関連して目標数値が設定されている場合には、その達成状況を記載すること

(2) キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

企業経営においては、経営方針・経営戦略等を遂行するため、その資産の最大限の活用が期待されており、開示原則では、キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容、資本の財源及び資金の流動性に係る情報については、経営方針・経営戦略等を遂行するにあたって必要な資金需要や、それを賄う資金調達方法、さらには株主還元を含め、経営者としての認識を適切に説明することが重要であるとしています。

また、このような説明により、投資家は、以下を理解することが可能となるとしています。

- 企業が経営方針・経営戦略等を遂行するにあたっての財源の十分性
- 企業の経営方針・経営戦略等の実現可能性
- 成長投資、手許資金、株主還元のバランスに関する経営者の考え方
- 企業の資本コストに関する経営者の考え方

望ましい開示に向けた取組み

- 資金需要の動向に関する経営者の認識の説明にあたっては、企業が得た資金をどのように成長投資、手許資金、株主還元に分けるかについて、経営者の考え方を記載すること
- 成長投資への支出については、経営方針・経営戦略等と関連付けて設備投資や研究開発費を含めて説明すること
- 株主還元への支出については、目標とする水準が設定されている場合にはそれも含め、考え方を説明すること。その際、配当政策など、他の関連する開示項目と関連付けて説明すること
- 緊急の資金需要のために保有する金額の水準とその考え方を明示するなど、現金及び現金同等物の保有の必要性について投資家が理解できる適切な説明をすること
- 資金調達の方法については、具体的に記載すること。また、資金調達についての方針（例 DEレシオ）を定めている場合には、併せて記載すること
- 資本コストに関する企業の定義や考え方について、上記の内容とともに説明すること

(3) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

開示原則では、重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定は、企業の業績に予期せぬ影響を与えるリスクがあり、当該リスクを低減するため、充実した開示が行われることが求められるとしています。

また、重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定については、経営者が関与して開示することが重要であるとしています。

なお、開示原則では、(参考)として、米国SECのMD&Aに関するガイダンスを紹介しています。当該ガイダンスでは、会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定は、財務諸表の注記に記載された会計方針を補足し、財政状態経営成績に係る情報の理解を深めるのに資するべきであり、不確実な事柄に対する主観・判断の程度等に照らし重要である場合や財政状態や経営成績に与える影響が大きい場合に記載することが求められるとしています。その場合の記載内容としては、なぜ重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定が変化しうるリスクを有しているかの説明、どのように見積りを算定したか及び過去に仮定や見積りがどれほど正確であったか等の分析が挙げられており、我が国における重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定の記載にあたっては参考になると考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
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

我が国での新リース会計基準適用に向けて

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

パートナー 山本 勝一

2019年度よりIFRS及び米国会計基準で新リース会計基準が適用されており、既に我が国においてもコンバージェンスに向けた検討が開始されています。新リース会計基準が我が国でも適用されると、現状のオペレーティング・リースがオンバランスされるなど財務諸表に大きな影響が生じると考えられます。

本稿は、現状のリース会計基準から変更される可能性が高い会計処理を紹介するとともに、コンバージェンスに向けたASBJでの議論の内容や今後の方向性、適用スケジュールの見直しなどについて解説します。

一方、我が国の会計基準である実務対応報告第18号適用のもと、2019年度から在外子会社で新リース会計基準を適用している企業は多いと考えられます。そこで本稿では、同報告適用の際に注意すべき点についても取り上げます。

また、在外子会社の現地決算で新リース会計基準が適用されるケースもあり、その場合における在外子会社現地決算における留意点についても解説します。

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



山本 勝一
やまもと しょういち

【ポイント】

- 我が国の会計基準としてコンバージェンスが検討されている新リース会計基準では、現状のオペレーティング・リースを含むすべてのリース取引が、原則的にオンバランスされる可能性が高く、借手の財務諸表や財務指標に大きな影響が出ると思われる。
- ASBJでは新リース会計基準の我が国会計基準へのコンバージェンスに向けた検討に着手しており、2~3年後に最終化される可能性がある。
- 実務対応報告第18号適用のもと、在外子会社の財務諸表を現地会計基準からIFRSに組替えて連結するケースが多いが、一部の国では非上場企業であっても現地財務諸表にIFRSと同等の会計基準が適用される。したがって、新リース会計基準の適用が求められる場合がある。親会社連結財務諸表作成時の重要性に従えば、簡便な処理で大きな問題はないと判断できる場合であっても、現地決算で適用する場合には、より厳密な適用が求められると思われ、注意が必要である。

I. ASBJでの議論と今後の見通し

1. 新リース会計基準とは

IFRSの新リース会計基準（IFRS第16号）と米国会計基準の新リース会計基準（ASC842）を総称して、本稿では新リース会計基準と呼称しています。将来のリース期間に支払う予定のリース料を現在価値に割引いてオンバランスするという基本的な会計処理の考え方は両者共通です。しかしながら、両者が規定する会計処理は部分的に異なっており、詳細な解説は本稿では割愛しますが、どちらの基準を採用しているかによって差が生じる可能性があります。

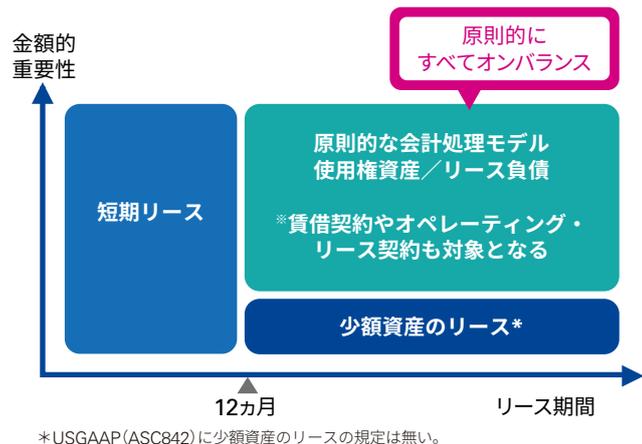
上述の「将来のリース期間に支払う予定のリース料を現在価値に割引いてオンバランスする」という意味合いですが、リース期間に支払う予定のリース料の現在価値を「（資産）使用権資産／（負債）リース負債」として貸借対照表に両建てで計上するという意味を意味しています。この会計処理は、従来のオペレーティング・リース

を含むすべてのリースに適用されるため、オフィス・店舗・倉庫・物流センター等の不動産リースについてもオンバランスしなければいけない点に注意が必要です（図表1参照）。

一方、損益面での費用の認識方法については、IFRS第16号とASC842では大きな違いがあります。IFRS第16号では借手の会計処理モデルをシングルモデル（借手の会計モデルをファイナンスリースとオペレーティング・リースに分類しない考え方）で考え、原則的にすべてのリース取引において負債から発生する金利コストを遁減させるため、リース期間全体では前半の費用が多くなります。それに対して、ASC842では借手の会計処理モデルをデュアルモデル（借手の会計モデルをファイナンスリースとオペレーティング・リースに分類する考え方）で考え、従来オペレーティング・リースに分類されていたものは、ASC842でもオペレーティング・リースとしてリース期間全体にわたって基本的に毎期同額のリース関連費用を計上します。

新リース会計基準適用による影響でもっとも重要なものは、上記の通り、貸借対照表上に将来のリース料がオンバランスされるということです。リース料がオンバランスされることにより、総資産及び総負債が増加し、各種財務比率や業績評価指標に影響を及ぼす可能性があります。また、借入金の財務制限条項への影響や、システムやプロセスへの影響も想定されます。

図表1 新リース会計基準におけるオンバランス処理



2. 我が国の会計基準へのコンバージェンスに向けた動き

ASBJでは、2018年6月に新リース会計基準の開発に着手するか

図表2 新リース会計基準開発における予備的分析

論点	
会計上の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ● すべてのリースに係る資産および負債の認識 ● 未履行契約との関係 ● リース負債と負債の定義の関係 ● 借手モデルにおけるリースに係る費用認識のパターン
財務諸表利用者のニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ● アナリストからの意見聴取 ● 格付機関における財務諸表の調整
適用上の判断の困難さ	<ul style="list-style-type: none"> ● リースの識別 ● リース期間の決定
作成上のコスト	<ul style="list-style-type: none"> ● IFRS16を適用する場合に想定される財務諸表作成者のコスト
重要性	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要性に関する事項
その他の検討事項	<ul style="list-style-type: none"> ● IFRS16の早期適用企業の事例分析 ● 財務諸表本表と注記の関係 ● 減損会計の適用 ● 連結財務諸表に含まれる親会社と在外子会社の財務諸表の整合性 ● 貸手の会計処理

図表3 新リース会計基準開発における審議・検討を行うべき論点

費用配分のあり方	IFRS16／ASC842で費用配分のパターンが異なるが、新リース基準ではどのように費用配分を行っていくか
整合性と現行基準改廃	仮にIFRS16との整合性を図る場合、文言レベルか、基本的なアプローチのみか、現行基準を改訂／廃止するか
サービスに関するリース	オペレーティング・リースにおけるサービス提供の性格が強い取引について、新リース基準の適用が経済実態を表すか
収益認識基準との整合性	製造業者／販売業者の割賦基準による収益認識やリース／非リース構成部分の区分に関する検討
適用上の判断の困難さ	リース期間を決定する際、延長オプションの行使可能性について判断の困難さが指摘されており、当該判断の比較可能性をどのように担保していくか
重要性に関する定め	IFRS16／ASC842は重要性の閾値を明示的に定めていないが、新リース基準では比較可能性を害しない範囲で採りうる方策をどのように検討するか
連単財務諸表の関係	単体財務諸表への適用において、周辺制度に与える影響や中小規模の連結子会社などにおけるコストなどを踏まえ、連結財務諸表と同一の扱いとすべきか

否かの検討を開始し、その後の議論を経て、2019年3月に新リース会計基準の開発着手を決定しています。

新リース会計基準の開発に着手するか否かの検討にあたり、まずはニーズの識別と懸念点の整理が行われました。新リース会計

基準に対するニーズとしては、国際的な会計基準と整合させることによる財務諸表の比較可能性の確保などが挙げられ、懸念点としては、適用の困難性・適用コストの問題・リース資産負債をオンバランスすることがそもそも実態を表していないとする懸念などが挙げられました。また、ニーズの識別や懸念点を整理する際、新基準開発に関する予備的分析が行われ、図表2のような論点が議論されました。

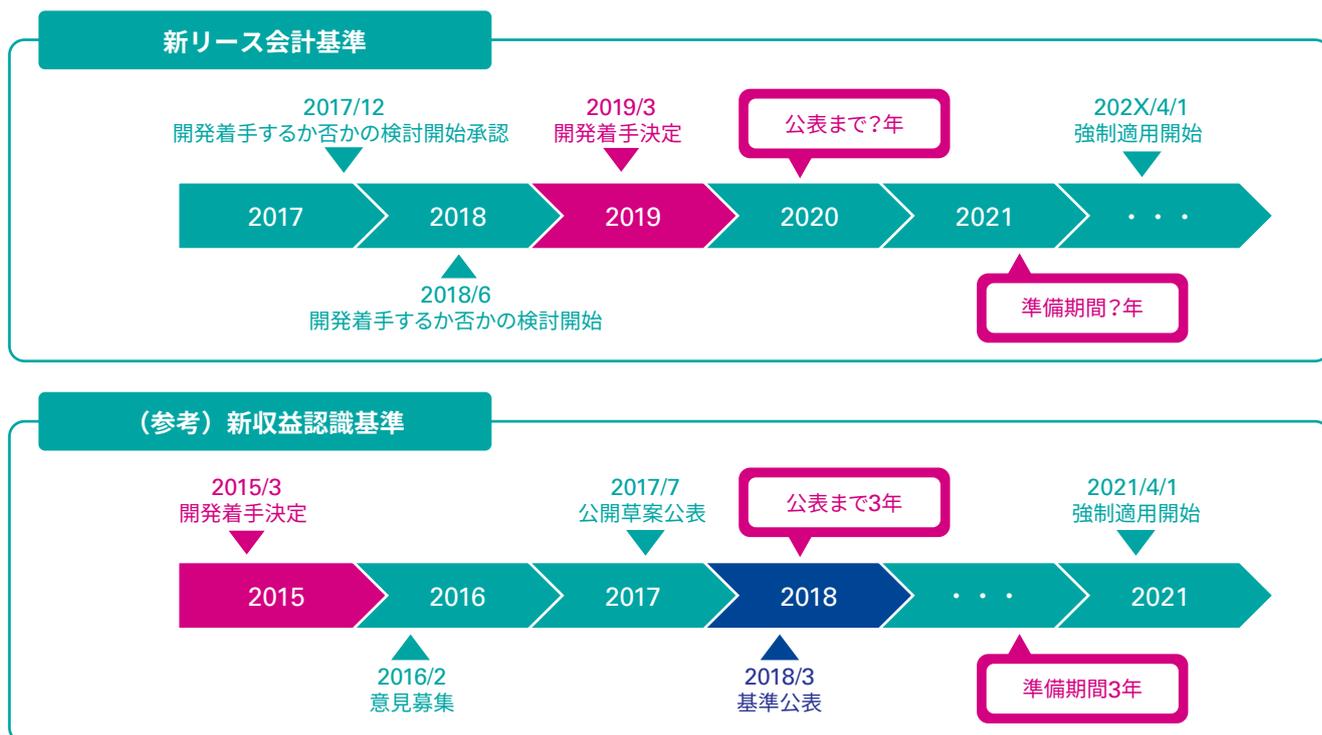
新リース会計基準の開発着手決定後に審議・検討を行うべき論点として、図表3のような論点が提案されています。

3. 今後のスケジュール見通し

ASBJでは新リース会計基準の開発に着手したばかりであり、今後の適用スケジュールを見通すのは難しいですが、新収益認識基準における開発着手決定から、意見募集、公開草案公表、基準公表、強制適用までのスケジュールが参考になります。

図表4をご覧ください。お解りのように、新収益認識基準のケースでは開発着手決定から基準公表まで3年間を要し、さらにそこから強制適用まで3年間を置いています。新リース会計基準においても同様のスケジュールになる可能性もありますが、収益認識という企業活動の根幹にかかわる部分の会計基準と比較すると、新リース会計基準における論点の多様性は限定的とも考えられますので、新収益認識基準策定時のスケジュールよりも短縮される可能性もあるのではないのでしょうか。

図表4 新リース会計基準開発スケジュール見通し



II. 実務対応報告第18号適用上の留意点

1. 実務対応報告第18号とは

実務対応報告第18号とは、連結財務諸表の作成において、在外子会社などの会計処理に関する当面の取扱いを定めることを目的とした会計上の取扱いです。本来は、連結財務諸表を作成する場合、同一環境下で行われた同一の性質の取引などについて、親会社及び子会社が採用する方針は、原則として統一しなければなりません。すなわち、日本企業である親会社が我が国の会計基準に準拠して連結財務諸表を作成している場合は、原則的に、在外子会社においても我が国の会計基準に準拠しなければならないということになります。しかしながら、在外子会社が我が国の会計基準を採用することは実務上困難であることが想定されるため、IFRSもしくは米国会計基準に準拠して子会社財務諸表が作成されている場合には、例外的に親会社の連結財務諸表でも利用可能であるという取扱いがされています。ただし、下記の項目については、重要性が乏しい場合を除き、連結決算手続き上において我が国の会計基準に沿った考え方への修正が必要になります。

- ① のれんの償却
- ② 退職給付会計における数理計算上の差異の費用処理
- ③ 研究開発費の支出時費用処理
- ④ 投資不動産の時価評価及び固定資産の再評価
- ⑤ 資本性金融商品の売却・減損時のリサイクリング

2. 適用上の留意点

上記のように、新リース会計基準（IFRS第16号及びASC 842）に関する会計処理は実務対応報告における要修正項目には含まれていないため、在外子会社の財務諸表に適用されているIFRS第16号もしくはASC842に係る会計処理に関しては、原則的に修正せずに親会社連結財務諸表に取り込む必要があるということになります。したがって、親会社が3月決算の場合は、2020年3月期の第一四半期から在外子会社の財務諸表に新リース会計基準を適用したうえで連結する必要があるということになります。なお、このスケジュールは在外子会社の財務諸表がIFRSに準拠している場合であって、米国会計基準においては非上場企業におけるASC842の適用が2020年度からとされているため、1年遅れての適用で構わないといえます（仮に在外子会社が上場企業であって米国会計基準を採用している場合には、ASC842の適用は2019年度から必要です）。

しかし筆者の所見では、我が国の会計基準を適用している日本企業の中には、在外子会社でのIFRS第16号の適用に向けた検討がまだ十分になされていないケースもあるように思われます。無

論、在外子会社でのIFRS第16号の影響に重要性がないことが確かめられていれば問題は無いのですが、中には、在外子会社の現地決算で適用されている会計基準がIFRSと同等の会計基準ではないにもかかわらず、現地決算で十分な対応が図られていると誤解しているケースや、従来我が国の会計基準とIFRSとの差異が僅少であったためIFRS第16号適用による差異も僅少であろうと想像しているケースなども、散見されます。

現実的には、海外で非上場企業にもIFRSと同等の会計基準が適用される国は少数であり、多くの国では、非上場企業には新リース会計基準の考えが含まれていない各国の現地会計基準が適用されています。その点で、在外子会社自らが親会社連結財務諸表のために新リース会計基準の適用を進めようというインセンティブを持っていないケースが大半ではないかと思われます。よって、我が国の会計基準に準拠した連結財務諸表を作成しようとする親会社が、主体的に在外子会社における新リース会計基準適用に取り組まないと、連結財務諸表作成プロセスにおいて十分な対応がなされないこともありえますので、十分な注意が必要です。

III. 在外子会社現地決算での新リース会計基準の適用

在外子会社での新リース会計基準適用には、これまで述べてきましたように2段階のレベルがあります。1つが、親会社連結財務諸表作成目的での親会社連結レベルであり、もう1つが、各国の在外子会社での現地決算レベルです。親会社連結財務諸表作成目的での親会社連結レベルにおいては、親会社が我が国の会計基準もしくはIFRSのどちらを採用していても、本来必要となる対応策に大きな相違はないはずですが、すなわち、親会社が我が国の会計基準を採用していたとしても、また、IFRSを採用していたとしても、在外子会社の財務諸表を連結する際には、現地決算がIFRSに準拠していなければ連結パッケージ上でIFRSに組替える必要があるからです。

一方、在外子会社の現地決算でIFRSと同等の基準が適用される場合にも、幾つか留意すべき点があります。第一に、まずどの子会社が現地決算でIFRSと同等の会計基準（もしくは米国会計基準）を適用しているかを正確に把握する必要があるという点です。日系企業の子会社の大部分は非上場企業であり、非上場企業の現地決算にIFRSと同等の会計基準が適用される国は実は多くはなく、また適用されるとしても非上場企業には数年間の適用猶予期間が設けられていることもあるため注意が必要です。非上場企業の現地決算でIFRSと同等の会計基準が適用される代表的な国は、香港・シンガポール・オーストラリアなどです。第二に、在外子会社の現地決算でIFRSと同等の会計基準が適用される場合、財務諸表作成における重要性の考え方が、親会社連結財務諸表作成時のものと大

大きく異なる可能性が高いという点です。一般的に親会社連結財務諸表作成目的での連結パッケージにおける新リース会計基準適用では、重要性が大きいオフィスに係る不動産リースのみに適用対象を限定するといった取扱いもあり得るかもしれませんが、現地決算がIFRSと同等の会計基準に準拠している場合においては、動産不動産を問わず網羅的に適用対象を抽出することが通常は求められます。よって在外子会社の現地決算にIFRSと同等の会計基準が適用される場合には、新リース会計基準を適用するうえで、適用対象取引の選定、仕訳作成、運用体制の構築、といった面で在外子会社の作業負担が大きくなるため、在外子会社サイドでの周知な準備が必要と思われます。第三に、グループのアカウントティング・ポリシーの統一という点です。一般的に親会社がIFRSを適用している場合はグループ・アカウントティング・ポリシーを制定するケースが多いのですが、親会社が我が国の会計基準を適用している場合には、そのようなポリシーを明確に定めているケースは少ないといえます。親会社が我が国の会計基準に準拠した連結財務諸表を作成し、実務対応報告第18号に従って、親会社連結レベルで在外子会社に係る新リース会計基準の仕訳を切る場合には、親会社の目が行き届きやすいと思われそうですが、在外子会社の現地法定決算で新リース会計基準を適用する場合には在外子会社と子会社監査人との協議で会計方針を決め、親会社が関与しないことも考えられるため、リース期間の考え方につきグループ内で統一されないということも十分あり得ます。しかしながら、新リース会計基準のもとでは、連結財務諸表上の重要性が高い多額の資産負債が新たに計上される可能性が高く、親会社主導でリース期間決定や割引率算定の考え方についての指針を用意することが求められる可能性がありますので十分留意すべきと思われます。

ンスされる可能性が高いということを念頭に、連結グループ内での整合した新リース会計基準適用のため、早期に親会社リーダーシップのもと適用準備を進めることが重要といえます。

IV. おわりに

我が国の会計基準を採用する企業にとっての新リース会計基準の適用には、次の3つの局面が存在します。①親会社連結財務諸表作成目的での実務対応報告第18号に沿った在外子会社での新リース会計基準の適用、②現地法定決算でIFRS（もしくは米国会計基準）と同等の会計基準が適用されることによる、在外子会社現地決算レベルでの新リース会計基準の適用、③近い将来に我が国の会計基準にコンバージェンスされる予定の新リース会計基準の適用、です。

以上の3つの局面で適用される新リース会計基準の考え方そのものに大きな違いはない可能性が高いと思われそうですが、それぞれの適用開始年度が異なる、または、基準適用するうえでの重要性の考え方に差がある、といった事態が想定されます。したがって、連結グループ内での新リース会計基準適用の考え方に不整合が生じることも考えられます。最終的に我が国の会計基準にコンバージェ

IFRS 第16号コンテンツ

ウェブサイトでは、IFRS 第16号に関する情報を紹介しています。

home.kpmg/jp/lease

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザーサービス
 パートナー 山本 勝一
 TEL：03-3548-5120（代表電話）
shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com

欧州銀行の先行事例の開示から見える IFRS予想信用損失会計

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

テクニカル・ディレクター 中川 祐美

IFRS第9号「金融商品」の強制適用が2018年1月1日より始まり、欧州の銀行はIFRS第9号を適用した2018年12月期のアニュアルレポートを公表しています。G-SIBs（Global Systemically Important Banks: グローバルなシステム上重要な銀行）のIFRS第9号の適用による財務的影響及び適用上の課題への対応については、KPMG Insight Vol.31（2018年7月号）「欧州、カナダの先行事例の開示から見えるIFRS予想信用損失会計」において解説しました。本稿では、適用1年を経た欧州G-SIBsの一部（12行）の定量的な開示内容を比較検討しながら、欧州の銀行におけるIFRS第9号の予想信用損失会計導入の影響をまとめました。本稿は2019年5月18日時点で公表されている対象とした12の欧州銀行のアニュアルレポートの開示内容を基に分析を試みております。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。



中川 祐美
なかがわ ひろみ

【ポイント】

- 適用初年度の開示は、それぞれが自行の算定方法や利用したパラメーター等に関する開示を行っていると考えられるが、統一したフォーマットが存在せず、各行の開示内容に多様性があり、単純な数字の比較は難しい状況である。
- 比較可能な数字に基づき計算した2018年12月末時点のローンに対する引当率は、対象とした9行の平均で、ステージ1は0.19%、ステージ2は、4.07%であった。
- 引当金の増減表開示は各行特色のある開示となっている。感応度分析は定量的に記載している銀行が12行中5行であった。
- 英国において、整合性と比較可能性を有する予想信用損失の質の高い開示の促進を目指すタスクフォースが発足しており、その勧告内容が浸透すれば、予想信用損失の開示においてより有用な情報がもたらされることが期待される。

1. エクスポージャーと損失評価引当金

IAS第39号の発生損失モデルからIFRS第9号の予想信用損失モデルへの変更による導入時の影響として、KPMG Insight Vol.31 (2018年7月号)における分析では、対象とした欧州のほとんどの銀行において、その程度は異なるものの、引当金が増加したことが明らかになりました。その主な要因は、信用損失の非線形を表す複数の将来予想シナリオを使うことにより、ベースシナリオからの追加の引当金額が計上されたこと、ステージ2の商品に対して、全期間の予想信用損失を計上したこと、また、IAS第39号の発生損失モデルでは損失発現期間が12ヵ月よりも短かったが、予想信用損失モデルにおいてステージ1の商品に12ヵ月の予想信用損失を計上したことなどが考えられました。

本稿では、アニュアルレポートの開示情報から、適用時の期首と期末のステージごとのローン及びオフバランス項目について、エクスポージャーと引当金の金額を用いて引当率を計算し、期末のエクスポージャーに対する引当率及び期首と期末の引当率の変化を分析しました。ここでは、ローンは、償却原価で測定する区分及びFVOCIで測定する区分の両者を対象とし（リテール、ホールセールは区別しておりません）、オフバランス項目は、ローンコミットメント、金融保証契約を対象としています。なお、対象とした欧州の12行のうち期首、期末での比較可能な数値情報が確認できた銀行のみ分析対象としており、ローンについては9行、オフバランス項目については8行です。

1. 2018年12月31日時点の引当率

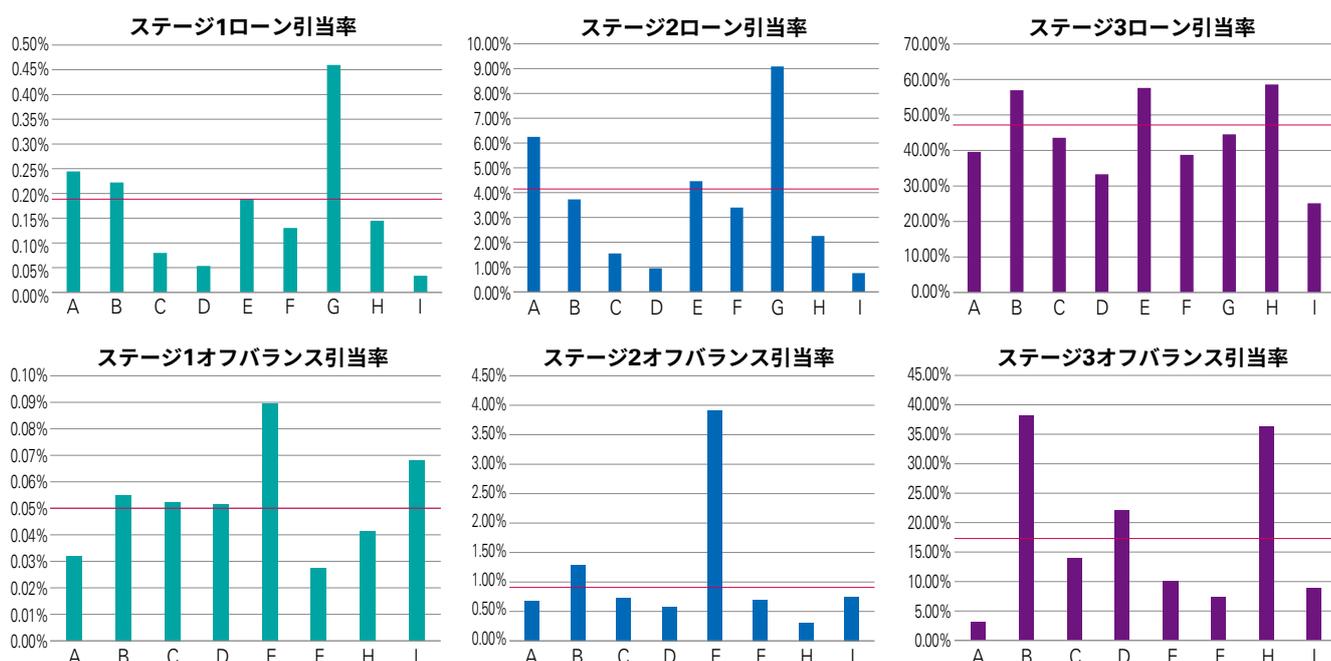
2018年12月末時点におけるステージごとの引当率は、**図表1**のとおりです。9行を平均すると、ステージ1のローンに対する引当率は0.19%、ステージ2のローンに対する引当率は、4.07%、ステージ3のローンに対する引当率は、47.97%です。一番低い引当率と一番高い引当率の差はステージ1は0.4%、ステージ2は8%です。一方、オフバランス項目の引当率をみてみると、ステージ1の引当率は各行で大きなバラつきは見られず、8行の平均は0.05%、ステージ2ではE銀行が突出した引当率となっていますが、平均すると0.96%、ステージ3に対する平均引当率は17.37%です。各行での引当率の違いは、保有するポートフォリオの商品性、地域性の違いによるものと考えられます。

2. 引当率の変化

期首から期末の引当率の変化率を各行で比較したものが**図表2**になります。ローンの引当率の変化については、ステージ1は、期末に減少している銀行が5行、増加している銀行は4行です。ステージ2についても期末に減少している銀行が5行ですが、I銀行では大きく増加しています。ステージ1、ステージ2ともに増加している銀行は、期末に将来予想シナリオの加重をダウンサイドに比重を置くように変えていました。したがって、引当率の増加は、将来の経済が悪化すると予想している結果といえるかもしれません。ステージ3についてはA銀行を除いて引当率が減少している傾向が読み取れます。

オフバランス項目については、ステージ1について大きく減少し

図表1 ステージ別の2018年12月31日時点の引当率



出典：分析対象G-SIBsの2018年12月期のアニュアルレポートの開示より執筆者作成

赤線は引当率の平均

ステージ1：著しい信用リスクの悪化がない資産、ステージ2：著しい信用リスクの悪化のある資産、ステージ3：信用減損資産

ている銀行は2行あり、ステージ2については増加している銀行、減少している銀行でバラツキがみられます。オフバランス項目に対する引当金額自体が小さく、少しの動きで引当率にも大きな影響を及ぼすことが、このようなバラツキが生じる要因と考えられます。

II. 損失評価引当金の増減表

損失評価引当金の期首から期末の増減内容を表す開示は、ステージごと、商品区分ごとに分けて、開示することが求められています。基準における設例では、以下の増減内容を表す項目が記載されています。

- 全期間の予想信用損失への振替
- 信用減損金融資産への振替
- 12カ月の予想信用損失への振替
- 当期中に認識の中止が行われた金融資産
- 組成または購入した新規の金融資産
- 直接償却
- モデル／リスク変数の変更
- 外国為替及びその他の変動

欧州12行の記載項目を比較すると、各行それぞれ特色のある開示となっています(図表3参照)。例えば、ステージ移動について基準における設例のようにすべてのステージの動きを記載している銀行が多数を占めますが、ステージ移動として一つの項目にまとめている銀行も複数あります。また、期首残高ベースで変動額を記載するのではなく、再測定金額も含めて振替額を記載しているケースもあります。直接償却はほとんどの銀行は開示していますが、組成／購入、認識の中止をネットする、あるいはそれらと再測定などの項目をすべて一つの項目にまとめてネットで表示している銀行もあります。

引当金控除前の償却原価総額の動きが重要な場合にはその増減の開示が基準上求められていますが、そのグロスエクスポージャーの増減表を併せて開示している銀行もあります。このようなスタイルの開示は、引当金の増減の理由を財務諸表利用者が理解するのに資すると考えられます。

III. 予想信用損失の感応度分析

IAS 第1号「財務諸表の表示」において、企業は将来に関して行う仮定及び見積りの不確実性の主要な発生要因のうち、翌事業年度中に資産及び負債の帳簿価額に重要性のある修正を生じる重要なリスクがあるものについての情報の開示が求められます。この開示規定に準拠するために予想信用損失についてどのような情報を開示すべきかは議論があるところです。

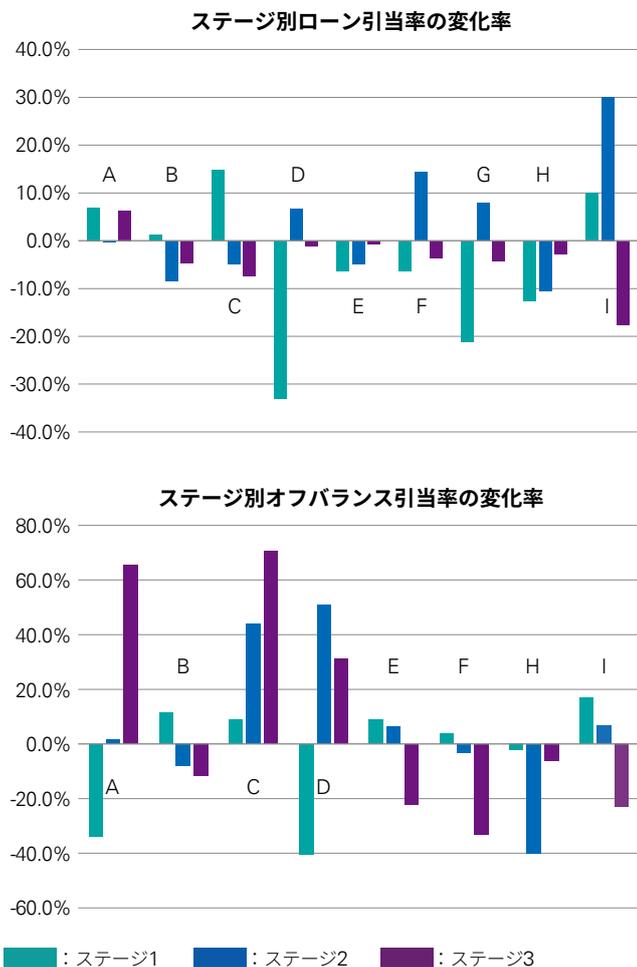
欧州12行の予想信用損失の算定は、複数シナリオを考慮して行われています。このシナリオに変更を加えて定量的な感応度分析を行っている銀行は、12行中5行ありました。その具体的な事例は、以下の通りです(図表4参照)。

- 財務数値である予想信用損失の算定に用いたシナリオは5つである。将来の景気動向をアップワードの場合とダウンワードの場合の2種類に分けてそれぞれ、5つのシナリオの確率加重を変えて感応度の数値を算定している。
- 財務数値である予想信用損失の算定に用いたシナリオは基本的に3つ(確率加重は、アップ10%、ベース80%、ダウン10%)である。さらに地域によってシナリオを追加している。感応度分析については、各シナリオを100%とした場合の金額を記載。
- ベースシナリオを単一シナリオとした場合の金額と財務数値となっている確率加重した金額との差額を開示。マクロ変数に対する予想信用損失の感応度については、数値影響ではなく、文章にて記載。

IV. 終わりに

IFRS第9号の予想信用損失モデルの特徴は、将来予測を反映した見積りです。この数値を比較するためには、どのように算定されたかの詳細な開示が必要であるため、多くの開示項目が規定されました。しかし、各行の適用初年度の開示をみると、それぞれが自行の

図表2 ステージ別の引当率の変化率



出典：分析対象G-SIBsの2018年12月期のアニュアルレポートの開示より執筆者作成

図表3 増減表の特徴

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
再測定	パラメーターの動きも含める	ステージ移動以外の引当金の増減として開示	なし	なし	なし	あり。ステージ移動の分の再測定	なし	ステージ移動による再測定	ステージ移動の影響とそれ以外を分ける	あり	なし	あり
ステージ移動	1項目。再測定は含まない	以下の3つに分ける。再測定を含む 2への動き 3への動き 1への動き	1項目。再測定を含む	1項目。再測定を含む	以下の4つに分ける。再測定を含む 1→2 2→1 3への動き 3からの動き	以下の4つに分ける。再測定を含む 1→2 2→1 3への動き 3からの動き	以下の6項目。再測定を含む 2→1 3→1 3→2 1→2 2→3 1→3	以下の3つに分ける。再測定は含まない 1への動き 2への動き 3への動き	1項目。再測定は含まない	以下の3つに分ける。再測定を含む 1への動き 2への動き 3への動き	1項目。再測定を含む	なし。 別表でエクスポージャーのステージ移動を開示
その他の特徴	UK uncertainty adjustmentを独立項目としている。ステージ2に調整					「新規取得、新規組成」と「返済、認識の中止」をネットで記載	ネットの変動としてすべてまとめて、1つの項目としている	「新規取得、新規組成」と「返済、認識の中止」をネットで記載	「新規取得、新規組成」と「返済、認識の中止」をネットで記載			

出典：分析対象 G-SIBs の 2018 年 12 月期のアニュアルレポートの開示より執筆者作成

図表4 感応度分析の特徴

	A	F	H	I	J
シナリオの確率加重の記載	5つ アップサイド2 9% アップサイド1 24% ベースライン 41% ダウンサイド1 23% ダウンサイド2 3%	3つ。10%、80%、10%が基本。UKは5つのシナリオ(ダウンを3つに)。Asiaもtrade and tariff-related tensionを理由にGlobal trade Downside scenarioを追加	モンテカルロシミュレーションにより50のシナリオで作成	4つ、期首と期末で加重を変更している。 Up(20%→10%)、Baseline(42.5%→45%)、Milde down(30%→35%)、Severe down(7.5%→10%)	3つ 20%、60%、20% 地域ごとにシナリオの確率加重を開示
感応度分析の方法	①5つのシナリオがそれぞれ100%だった場合の主要ポートフォリオのECLを記載 ②アップワードとダウンワードの2パターン(UKとUSをわけている)それぞれ、5つのシナリオの確率加重を変えて作成。使用するマクロ経済指標についても、アップワードはベースラインの数字をアップサイド1と同じとし、ダウンワードはベースラインの数字をダウンサイド1と同じとする。	各シナリオを100%とした場合のカバレッジを感応度分析として記載	単一シナリオとの差を開示 マクロ変数に対するECLの感応度については、文章により説明	それぞれのシナリオを100%とした場合の金額を開示	それぞれのシナリオを100%とした場合のECLを開示

出典：分析対象 G-SIBs の 2018 年 12 月期のアニュアルレポートの開示より執筆者作成

算定方法や利用したパラメーター等に関する開示を行っていると考えられますが、統一したフォーマットが存在せず、各行の開示内容に多様性があるため、単純な数字の比較は難しい状況です。

英国では、大手銀行7行、規制当局、アナリスト、投資家及び事務局として監査人から構成されるThe Taskforce on Disclosures about Expected Credit Losses(予想信用損失に関する開示タスクフォース)が設立されました。このタスクフォースは、整合性と比較可能性を有する予想信用損失の質の高い開示の促進を目指しています。2018年11月に、初めての報告書¹を公表し、それには英国の大手銀行を対象とした、年次報告書における予想信用損失の開示についての勧告が記載されています。この勧告は、IFRS第9号「金融商品」及びIFRS第7号「金融商品：開示」に記載されている現行の規定を強化する、あるいはそれに追加するものであり、英国の大手銀行が対象ですが、英国の他の銀行及び世界の他の銀行にもベスト・

プラクティスを提示するものです。勧告内容が浸透し、予想信用損失の開示においてより有用な情報をもたらされることになることが期待されます。

関連コンテンツ

予想信用損失開示の整合性 (IFRS) (英語)
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/01/if-banks-disclosure-expected-credit-losses-taskforce.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 不審さ監査法人
 テクニカル・ディレクター 中川 祐美
 TEL : 03-3548-5125 (代表電話)
hiromi.nakagawa@jp.kpmg.com

1 <https://www.frc.org.uk/getattachment/dbd534bb-a25e-43f5-9c76-4319cf624c83/DECL-Report-November-2018.pdf>

会計・監査情報 (2019.4-5)

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4月分と2019年5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】

(1) 金融庁、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則及び連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令」を公表

金融庁は2019年4月26日、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則及び連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令」(以下「本改正」という)を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会が策定・公表した企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」を踏まえ、財務諸表等規則及び連結財務諸表規則について所要の改正を行うものである。

本改正は、公布の日(2019年4月26日)から施行され、2019年4月1日以後に開始する事業年度において行われる企業結合について適用される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年5月7日発行\)](#)

(2) 金融庁、企業会計基準の指定に関する金融庁告示の一部改正を公表

金融庁は2019年4月26日、企業会計基準の指定に関して、「財務諸表等規則」及び「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正(以下「本改正」という)を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会が2019年1月31日までに公表した次の会計基準について、財務諸表等規則第1条第3項及び連結財務諸表規則第1条第3項に規定する一般に公正妥当と認められる企業会計の基準とすることとしている。

- 企業会計基準第21号「企業結合」(2019年1月16日公表)

本改正は公布の日(2019年4月26日)から施行される。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年5月7日発行\)](#)

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

3. 監査関連

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

(1) 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(案)」等を公表

金融庁は2019年4月19日、「金融商品取引法施行令の一部を改正する政令(案)」等(以下「本改正案等」という)を公表した。本改正案等の主な内容は次の通りである。

- 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を提案している。
- 「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を提案している。

- 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を提案している。

コメントの募集は2019年5月20日に締め切られている。本改正は、公表日以後に公布・施行される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年4月25日発行\)](#)

(2) 金融庁、監査基準、中間監査基準、及び四半期レビュー基準の改訂に関する公開草案を公表

金融庁は2019年5月31日、監査基準、中間監査基準、及び四半期レビュー基準の改訂に関する公開草案(以下「本公開草案」という)を公表した。本公開草案の主な内容は次の通りである。

- 監査の信頼性を確保するための取組みの1つとして、財務諸表利用者に対する監査に関する説明・情報提供を充実させる必要性が指摘されていることを受け、監査報告書における意見の根拠の記載や監査人の守秘義務に関する明確化が提案されている。
- 昨年7月の監査基準の改訂において実施された報告基準に関わる改訂事項について、中間監査基準及び四半期レビュー基準に同様の観点からの改訂を実施することが提案されている。

コメントの募集は2019年7月1日に締め切られている。本公開草案では、監査基準については2020年3月決算に係る財務諸表の監査から、中間監査基準については2020年9月30日以後終了する中間会計期間に係る中間財務諸表の中間監査から、四半期レビュー基準は2020年4月1日以後開始する事業年度に係る四半期財務諸表の監査証明から、それぞれ適用することが提案されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年6月5日発行\)](#)

4. INFORMATION

(1) 金融庁、企業情報の開示に関する情報(記述情報の充実)に係る追加資料を公表

金融庁は2019年4月1日、企業情報の開示に関する情報(記述情報の充実)に係る追加資料として、金融庁が経団連で開催した講演資料のほか、有価証券報告書で新たに記載が必要になる株主総利回りの算定シート(Excelファイル)を公表した。

講演資料では、企業情報の開示の充実に向けた最近の取組みの全体像や背景のほか、海外機関投資家からの意見、3月に公表された「記述情報の開示の好事例集」には含まれなかった役員報酬や政

策保有株式に関する開示例も紹介されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年4月2日発行\)](#)

(2) 金融庁、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(4)を公表

金融庁は2019年4月24日、「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性(『スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議』意見書(4))」(以下「本意見書」という)を公表した。

本意見書においては、次回スチュワードシップ・コード改訂などを見据えた当面の課題について、スチュワードシップについては①運用機関、②企業年金等のアセットオーナー、③サービスプロバイダーに関して、コーポレートガバナンスについては①監査に対する信頼性の確保、②グループガバナンスの在り方に関して、検討の方向性が示されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年4月26日発行\)](#)

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

II. 修正国際基準

1. 修正国際基準に関する諸法令等(金融庁)

【最終基準】

(1) 金融庁、修正国際基準の指定に関する金融庁告示の一部改正を公表

金融庁は2019年4月26日、修正国際基準の指定に関して、「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正(以下「本改正」という)を公表した。

本改正は、企業会計基準委員会が2018年12月31日までに公表した次の修正国際基準について、連結財務諸表規則第94条に規定する修正国際基準とすることとしている。

- 修正国際基準の適用(2018年12月27日公表)

本改正は公布の日(2019年4月26日)から施行される。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2019年5月7日発行)

【公開草案】 該当なし

2. 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

修正国際基準についての詳細な情報、過去情報は

あずさ監査法人のウェブサイト(修正国際基準)へ

III. 国際基準

1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等(金融庁)

【最終基準】

(1) 金融庁、指定国際会計基準の指定に関する金融庁告示の一部改正を公表

金融庁は2019年4月26日、指定国際会計基準の指定に関して、「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正(以下「本改正」という)を公表した。

本改正は、国際会計基準審議会が2018年12月31日までに公表した次の国際会計基準について、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることとしている。

- 国際財務報告基準(IFRS)第3号「企業結合」(2018年10月22日公表)
- 国際会計基準(IAS)第1号「財務諸表の表示」(2018年10月31日公表)
- 国際会計基準(IAS)第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」(2018年10月31日公表)

本改正は公布の日(2019年4月26日)から施行される。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2019年5月7日発行)

【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】 該当なし

【公開草案】

(1) IASB、公開草案「金利指標改革(IFRS第9号及びIAS第39号の改訂案)」を公表

IASBは2019年5月3日、公開草案「金利指標改革(IFRS第9号及びIAS第39号の改訂案)」(以下「本公開草案」という)を公表した。

LIBORの不正操作問題等を契機として進められている金利指標改革により、現行の金利指標の長期的な存続可能性に関する不確実性が近年急速に増大し、財務報告に与える影響が懸念されるようになった。その影響は、現行の金利指標が代替的な金利指標に置き換わるまでの期間に生じる影響と置き換わる際に生じる影響に大別される。本公開草案は、前者に対処するものであり、金利指標の変更ににかかわらずヘッジ会計が安定的に適用できるようにするための救済措置を設けることを提案している。

本公開草案の主な提案内容は、以下の通りである。

- ヘッジ対象とした予定取引に係るキャッシュ・フローの発生可能性の評価を行う際に、今般の金利指標改革による金利指標の影響はないと仮定する。
- ヘッジ対象とヘッジ手段の将来に向かっての相殺関係の評価を行う際に、今般の金利指標改革による金利指標の影響はないと仮定する。
- リスク要素が独立して識別可能でなければならないという要求事項をヘッジ関係の開始時にのみ要求し、ヘッジ対象期間を通じた評価を不要とする。
- 金利指標改革がもたらす不確実性の懸念が解消した時点で適用を終了する。また、一部の開示において、この措置を適用したヘッジ関係は、それ以外のヘッジ関係と区分して開示する。

コメントの募集は2019年6月17日に締め切られている。本改訂は、2020年1月1日以降開始する事業年度から遡及的に適用し、かつ、早期適用を認めることが提案されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2019年5月13日発行)

(2) IASB、公開草案(ED/2019/2)「IFRSの年次改善」(2018年-2020年サイクル)を公表

IASBは2019年5月21日、公開草案(ED/2019/2)「IFRSの年次改善」(2018年-2020年サイクル)(以下「本公開草案」という)を公表

した。

本公開草案は、IFRSの年次改善プロジェクトとして、緊急度が低いものの、必要不可欠とIASBが考えるIFRSの改訂を1年にわたって蓄積し、まとめて改訂を行うために公表されたものである。

このIFRSの年次改善（2018年-2020年サイクル）には、以下の4つの基準書に対する改訂案が含まれている。

① IFRS第1号「国際財務報告基準の初度適用」

親会社より後に初度適用企業となる子会社が、親会社のIFRS移行日に基づいて親会社の連結財務諸表に含められていたであろう帳簿価額により測定することを選択する場合の対象を、資産及び負債に加え、換算差額累計額にも広げることを提案している。

② IFRS第9号「金融商品」

借手と貸手との間で負債性金融商品の交換又は条件変更が行われた場合に、従前の金融負債の認識を中止するかどうかの定量的判定基準である10%テストに含めるべき手数料及びコストは、借手・貸手間で受け払いされる手数料及び借手又は貸手に代わって受け取った、又は支払われた手数料のみであると明確化することを提案している。

③ IFRS第16号「リース」

IFRS第16号に付属する設例13を改訂し、貸手が借手の行う賃借設備の改良に関して、借手に補償を支払うという設例の前提を削除することを提案している。本設例ではこの補償の支払いをリース・インセンティブには該当しないとしていたが、その根拠が明らかでなく、混乱を招くとの指摘がされていた。

④ IAS第41号「農業」

IAS第41号第22項を改訂し、公正価値の測定にあたり税金に関するキャッシュ・フローを含めないこととする要求事項を削除することを提案している。これは公正価値測定上の割引率に税前・税後のいずれを使ってもよいとされていることとの平仄を図るものである。

コメントの締切りは2019年8月20日である。IFRS第16号の設例に関する改訂を除き、適用日については、公開草案に対するコメントに基づく再審議において決定される予定である。IFRS第16号の設例の改訂に関しては、IFRS第16号自体の改訂ではないため、移行や適用日に関して何も提案されていない。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年5月28日発行\)](#)

(3) IASB、公開草案 (ED/2019/3)「概念フレームワークへの参照の更新 (IFRS第3号の改訂案)」を公表

IASBは2019年5月30日、公開草案 (ED/2019/3)「概念フレームワークへの参照の更新 (IFRS第3号の改訂案)」(以下「本公開草案」という)を公表した。

- ① 取得日時点において認識される資産と負債の定義の参照先である概念フレームワークのバージョンを1989年版のものから2018年版のものに更新する。
- ② IFRS第3号の認識原則の例外として、負債のうち、IAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」もしくはIFRIC解釈指針21号「賦課金」の適用対象となる負債や偶発負債については、2018年版の概念フレームワークではなく、IAS第37号もしくはIRFIC第21号に基づいて認識する。
- ③ 取得企業は、偶発資産を認識できないことについて、IFRS第3号においてより明確化する。

コメントの締切りは2019年9月27日である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年6月7日発行\)](#)

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](#)

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))】

- (1) ASU第2019-04号「ASCの改訂：金融商品 - 信用損失 (トピック326)、デリバティブ及びヘッジ (トピック815)並びに金融商品 (トピック825)」の公表 (2019年4月25日FASB)

本ASUは、金融商品の分類及び測定 (ASU第2016-01号)及び信用損失 (ASU第2016-13号)並びにデリバティブ及びヘッジ (ASU第2017-12号)によって改訂される会計基準の内容を明確化するために、以下を含む追加的な改訂を行うものである。なお、本改訂には

信用損失に関する移行リソースグループ (TRG) での審議が反映されている。

- 公正価値を容易に測定できない持分投資については代替的な測定方法(321-10-35-2)が定められており、特定の事象が生じた場合にのみ公正価値での再測定をすればよいとされている。この再測定が「公正価値測定(トピック820)」の開示要求における区分上、「非経常的な公正価値測定」に該当することを明確化する。
- 償却原価で測定される金融資産に対する予想信用損失の見積りには償却後に予想される回収額も反映することを明確にする。改訂前のトピック326のガイダンスでは、償却処理した金融資産の価値の回復は、実際に回収するまで認識できないとされていた。なお、償却後に予想される回収額は、すでに償却済の額と予想信用損失の見積り上見込んだ将来の償却予想額の合計を上回ってはならない。
- 予想信用損失の見積りは金融資産の契約期間に基づき算定する。ここで、貸手が無条件でキャンセルできない契約上の延長または更新オプションの対象期間は金融資産の契約期間に含まれることを明確にする。改訂前のトピック326のガイダンスでは、延長・更新オプションを契約期間に考慮すべきか不明瞭であった。
- 担保処分による回収を想定して、予想信用損失の見積りに担保の公正価値を使用する場合、担保の売却にかかるコストを考慮しなければならないことを明確化する。なお、担保の公正価値が報告日時点のものであることとの整合性から、売却コストについても将来の売却であることを前提としての現在価値への割引は行わない。

本ASUの発効日は、その改訂内容ごとに設定されている。

金融商品の分類及び測定についてのASU第2016-01号関連の改訂は、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される。早期適用も原則認められる。本ASUの適用に伴う累積的影響額は、ASU第2016-01号の適用日に遡って当該時点の期首剰余金を調整することにより、遡及的に修正する。但し、公正価値を容易に測定できない持分投資についての代替的な測定方法に関連する改訂は、将来に向かって適用する。

予想信用損失についてのASU第2016-13号関連の改訂は、原則同ASUと同時に適用しその移行措置の対象となる。同ASUをすでに早期適用している場合は、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、一定条件下で早期適用も認められるが、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。

デリバティブ及びヘッジについてのASU第2017-12号その他の改訂は、原則同ASUと同時に適用しその移行措置の対象となる。

同ASUをすでに早期適用している場合は、本ASU公表後の最初の事業年度の期首から適用開始、早期適用も認められる。この場合、本ASUをASU第2017-12号の適用日まで遡及的に適用するか、又は将来に向かって適用するかを選択できるが、一部例外事項がある。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues\(英語\)](#)

(2) ASU第2019-05号「特定の移行措置の導入：金融商品 - 信用損失(トピック326)」の公表(2019年5月15日 FASB)

本ASUは、金融商品の信用損失にかかる基準改訂(ASU第2016-13号)に関して、従来償却原価で測定していた金融資産につき、基準移行を契機とした公正価値オプションの指定(取消不能)を認めるものである。

本ASUは、ASU第2016-13号をまだ適用していない企業については同ASUと同時に適用開始となり、かつその移行措置の対象となる。

ASU第2016-13号をすでに適用している企業については、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されるが、本ASU公表後に終了する期中期間からの早期適用も認められ、その場合本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。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues\(英語\)](#)

(3) その他

上記のほか2019年5月31日に、ASU第2019-06号「非公開企業における、のれん及び特定の無形資産に関する代替的取扱いの、非営利事業体への適用の拡充」が公表されている。

【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

(1) ASU案「開示の改善」の公表(2019年5月6日 FASB)

本ASU案は、SECが開示に関する要求事項を修正・簡素化する最終規則を2018年8月に公表したことを受け、これと平仄を取るべく、表示・開示に関する会計基準書上の規定につき、その改訂・明確化を提案するものである。なお、改訂ポイントは約20点あり、その対象となる会計基準書(ASC)は多岐に亘っている。

コメントの募集は2019年6月28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が、適用日については本公開草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\(英語\)](#)

(2) ASU案「法人所得税（トピック740）—会計処理の簡素化—」の公表（2019年5月14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、法人所得税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通りである。

- 税金費用・利得(税務メリット)を損失が生じている継続事業に配分する際、継続事業以外から生じる利益を考慮することは要求しない。
- 法人所得税要素を含むフランチャイズ税の支払いが必要な企業は、まず法人所得税要素をトピック740に基づき算定したうえで、所得を課税基準としない追加的な部分についての課税負担額をその発生時に会計処理することとする。
- 期中に予想される税率変更を考慮すること、及び年間損失見込みの水準に関わらず期中損失に係る税金利得(税務メリット)を認識することを企業に求めることにより、期中報告における税金計算を簡略化する。
- 外国企業に対する投資の会計処理につき持分法の適用を開始もしくは廃止する場合の繰延税金負債の認識・認識の中止にかかる例外規定を廃止する。

コメントの募集は2019年6月28日に締め切られている。本ASU案は、一部の企業を除き、原則として将来にわたって適用することが提案されている。FASBは、適用日及び早期適用が認められるか否かについて、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\(英語\)](#)

2. 監査関連 該当なし

米国基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト\(米国基準\)へ](#)

会計・監査コンテンツ

ウェブサイトでは、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：03-3266-7580（代表電話）
azsa-accounting@jp.kpmg.com
担当：小松 拓史、行安 里衣

税務情報 (2019.4-5)

KPMG税理士法人

本稿は、2019年4月から5月に財務省・国税庁等から公表等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. 国税庁 — 2019年度税制改正関連資料の公表

国税庁は、2019年度税制改正に関連する以下の資料を公表しました。

(1) 法人税関係

■ 令和元年度 法人税関係法令の改正の概要

http://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/kaisei_gaiyo2019/01.htm

(2) 所得税関係

■ 源泉所得税の改正のあらまし(令和元年5月)

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/gensen/0019004-078.pdf>

■ 令和元年度 所得税の改正のあらまし

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/shotoku/r1kaisei.pdf>

■ 個人の方が土地・建物等や株式等を譲渡した場合の令和元年度 税制改正のあらまし

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/joto-sanrin/h31aramashi.pdf>

■ 東日本大震災に関する税制上の措置の改正について(譲渡所得関係)

http://www.nta.go.jp/publication/pamph/shotoku/shotoku_02_04.pdf

(3) 相続税・贈与税関係

■ 非上場株式会社等についての贈与税・相続税の納税猶予・免除(法人版事業承継税制)のあらまし

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/sozoku-zoyo/201905/01.pdf>

■ 個人の事業用資産についての贈与税・相続税の納税猶予・免除(個人版事業承継税制)のあらまし

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/jigyoshokei/pdf/0019004-009.pdf>

■ 父母などから結婚・子育て資金の一括贈与を受けた場合の贈与税の非課税制度のあらまし

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/sozoku-zoyo/201504/pdf/01.pdf>

■ 祖父母などから教育資金の一括贈与を受けた場合の贈与税の非課税制度のあらまし

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/sozoku-zoyo/201304/pdf/01.pdf>

(4) 消費税関係

■ 消費税法改正のお知らせ(平成31年4月)

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/shohi/kaisei/201904.htm>

(5) 登録免許税関係

■ 土地の売買や住宅用家屋等に係る登録免許税の税率の軽減措置に関するお知らせ

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/0019003-041.pdf>

2. 国税庁 — タックスヘイブン対策税制に係る改正通達の発遣

国税庁は6月6日、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通達を発遣しました。

■ 租税特別措置法関係通達(法人税編)等の一部改正について(法令解釈通達)(2019年5月31日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/190531/index.htm>

(1) ペーパーカンパニーの範囲の見直し

2019年度税制改正では、ペーパーカンパニー(その租税負担割合が30%未満である場合には、会社単位の合算課税の対象となる外国関係会社)の範囲が見直され、ペーパーカンパニーに該当しないこととされる外国関係会社として3つの類型が追加されました。これらの外国関係会社として取り扱われるための要件に関する通達の新設されました。

(2) 連結納税・パススルー課税の適用を受ける外国関係会社の所得の金額等

2019年度税制改正では、外国関係会社が連結納税やパススルー課税の適用を受ける場合の取扱いが整備されています。具体的には、外国関係会社の適用対象金額及び租税負担割合並びに内国法人における外国税額控除の規定の適用に当たり、外国関係会社の所得の金額及び法人所得税（外国法人税）の額は「企業集団等所得課税規定」（その外国関係会社の本店所在地における連結納税・パススルー課税の規定）を除いた法令の規定により計算することとされました。この整備に伴い、改正通達において新たに9つの通達が設けられました。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 172（2019年6月6日発行）

3. 国税庁 — 2019年4月1日以後終了事業年度分の法人税の別表様式の公表

国税庁のウェブサイト、「平成31年4月以降に提供した法人税等各種別表関係（平成31年4月1日以後終了事業年度等又は連結事業年度等分）」※のページが開設され、2019年4月1日以後終了事業年度の法人税の別表様式が公表されました。

※ <http://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/annai/hojin/shinkoku/itiran2019/01.htm>

別表1（単体申告用）及び別表1の2（連結申告用）については、これまで法人形態によって様式が3種類に分かれていました。

《別表1（単体申告用）の場合》

- (1) 普通法人（特定の医療法人を除く。）、一般社団法人等及び人格のない社団等の分
- (2) 公益法人等（一般社団法人等を除く。）及び協同組合等の分
- (3) 特定の医療法人の分

今回の様式変更では、上記のような法人形態による区分がなくなり、内国法人であればそれぞれ統一の様式を使用することとされるとともに、別表上に法人区分を選択する欄が新たに設けられました（外国法人の場合には、従来どおり別表1の3を使用します）。財務省の説明によりますと、この様式変更は来年からスタートする電子申告の義務化を見据えたものだという事です。

4. 国税庁 — 電子帳簿等保存制度の見直しの概要の公表

国税庁のウェブサイト、以下のページが開設されました。

■ 令和元年度税制改正による電子帳簿等保存制度の見直しの概要について

<http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/sonota/jirei/09.htm>

2019年度税制改正では、新たに業務を開始した個人の電子帳簿保存等の承認申請書の提出期限の特例の創設（電子帳簿保存法※1第6条第1項及び第2項）及び承認を受ける前に作成又は受領をした重要書類のスキャナ保存の可能化（電子帳簿保存法施行規則※2第3条第7項及び第8項）といった制度改正がなされるとともに、電子帳簿保存及びスキャナ保存制度の運用上の見直しもいくつか行われます。

- ※1 電子計算機を使用して作成する国税関係帳簿書類の保存方法等の特例に関する法律
- ※2 電子計算機を使用して作成する国税関係帳簿書類の保存方法等の特例に関する法律施行規則

開設された上記のページには、運用上の見直しに関し、たとえば承認申請手続の見直しや以下に係る通達等の改訂（解釈の見直し）が挙げられています。

- 入力等に係る期間制限
- 定期的な検査
- 検索機能の確保

なお、通達等の改訂は、今年の7月頃に予定されているとのことです。

5. 総務省 — 地方税に関する改正取扱通知等の公表

2019年度税制改正に伴い、総務省はウェブサイトの「通知・通達」※のページに、地方税に関する以下の改正取扱通知等を4月1日付で公表しました。

※ http://www.soumu.go.jp/menu_hourei/tsutatsu/t_tsutatsu.html

(1) 地方税法、同法施行令、同法施行規則の改正等について
地方税法に関する改正事項の概要をまとめたものです。

(2) 地方税法の施行に関する取扱いについて（道府県税関係）の一部改正について

2019年度税制改正に伴い改正された道府県税関係の取扱通知の新旧対照表です。2019年度税制改正では、個人住民税におけるふるさと納税制度において、過度な返礼品を送付し制度の趣旨を歪めているような地方公共団体を対象外とするため、制度の対象となる寄附金を、一定の基準に適合するものとして総務大臣が指定した地方公共団体に対する寄附金に限定する改正が行われました。これに伴い、ふるさと納税制度の運用に当たったの留意点を示す取扱通知（第2章第2節第4 12の2～12の6）などが改正されています。

ます。

(3) 地方税法の施行に関する取扱いについて（市町村税関係）の一部改正について

2019年度税制改正に伴い改正された市町村税関係の取扱通知の新旧対照表です。上記の道府県税関係と同様、ふるさと納税制度の運用に当たっての留意点を示す取扱通知（第2章第2節第4 24～24の3、24の6、24の7）などが改正されています。

6. 経済産業省 — 研究開発税制の概要資料等の公表

2019年度税制改正では、研究開発投資の増加インセンティブを強化する観点から、試験研究費の税額控除制度について、総額型の控除率や控除上限の見直し等が行われるとともに、オープンイノベーション型の対象範囲の拡充や控除上限の引上げ等の改正が行われました。

これを受け、経済産業省は4月3日、改正後の制度の概要を説明する以下の2つの資料を公表しました。

■ 研究開発税制の概要

https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax/kennyukaihatutaxgaiyou7.pdf

■ 特別試験研究費税額控除制度（オープンイノベーション型）

https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax/Oltype_pamphlet1.pdf

7. 経済産業省 — 『「攻めの経営」を促す役員報酬 — 企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引 —』の改訂

2019年度税制改正では、コーポレートガバナンス改革の実質化を進めるため、報酬諮問委員会における審議を充実させ、各社が効果的に報酬諮問委員会の活用を進める観点等から、役員の業績連動給与に係る損金算入手続が見直されました。

これを受け、経済産業省は5月31日、以前より公表している役員報酬に関する手引の改訂版を公表しました。

■ 『「攻めの経営」を促す役員報酬 — 企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引 —』を改訂しました

<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190531001/20190531001.html>

「II. 株式報酬、業績連動報酬に関するQ&A」に、2019年度税制改正の概要及び適用時期（Q2—1～2）や改正後の業績連動給与としての損金算入要件の詳細（Q64—1～4）に関するQ&Aが追加される等の改訂が行われています。

8. 東京都主税局 — 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（案）の公表

2019年度税制改正では、地域間の税源偏在を是正するための新たな恒久措置として、2019年10月1日から法人事業税の一部を分離し、国税である特別法人事業税を創設して国から地方へ配分することとされました。これに伴い、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が見直されました。

東京都は、法人事業税の税率（超過税率）を定める東京都都税条例の改正案を、2019年第2回東京都議会定例会（会期：6月4日から19日）に提案する予定ですが、5月28日、その提案予定の法人事業税の税率（案）が東京都主税局のウェブサイトにて公表されました。

■ 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

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

東京都は、現行の超過課税の規模を変更しない（現行の標準税率と超過税率の差分をそのまま、改正後の標準税率に加算する）方針で、法人事業税（所得割・収入割）の税率を改正することとしているため、この改正による法人実効税率への影響はほとんど生じない見込みです。

【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）

II. 2018年度税制改正

1. 国税庁 — 恒久的施設（PE: Permanent establishment）関連規定の見直しに関する改正通達の趣旨説明の公表

国税庁は昨年12月12日付けで2018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）」^{*1}を発達しましたが、このうち「第1 法人税基本通達関係」^{*2}（P.18～24）では、法人税法においてPE関連の規定が新たに整備されたことに伴う通達の改正及び新設等が行われました。

4月11日、国税庁はこのPE関連の通達に関する趣旨説明を公表しました。

■ 平成30年12月12日付課法2-28ほか2課共同「法人税基本通達等の一部改正について」（法令解釈通達）の趣旨説明

<http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/181212/index.htm>

たとえば「20-1-1（その他事業を行う一定の場所）」^{※3}では、恒久的施設の範囲のうち、法人税法施行令第4条の4第1項第三号に規定する「その他事業を行う一定の場所」に該当するものとして通達に列挙されている倉庫やサーバーについて、より詳細に説明しています。

※1 <http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/181219/index.htm>

※2 <http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/181219/01.htm>

※3 <http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/181212/pdf/20-1-1.pdf>

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 165（2018年12月26日発行）

KPMG Japan e-Tax News No. 170（2019年5月8日発行）

III. 租税条約

1. ウルグアイとの租税条約 — 締結交渉開始及び実質合意

財務省は4月8日、日本国政府がウルグアイ東方共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を4月9日より開始することを公表しましたが、4月19日、実質合意に至ったことを公表しました。

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

《財務省プレスリリース》

日本語：ウルグアイ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/20190408uy.htm

ウルグアイとの租税条約について実質合意に至りました

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20190419uy.htm

英語：Negotiations for Tax Convention with Uruguay will be Initiated

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190408uy.htm

Tax Convention with Uruguay Agreed in Principle

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190419uy.htm

2. ギリシャとの租税条約 — 締結交渉開始

財務省は5月7日、日本国政府がギリシャ共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を5月8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：ギリシャ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/20190507_gr.htm

英語：Negotiations for Tax Convention with Greece will be Initiated

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190507_gr.htm

3. フィンランドとの租税条約 — 改正交渉開始

財務省は5月21日、日本政府がフィンランド共和国政府との間で、現行の租税条約（1972年発効、1991年一部改正）を改正するための交渉を5月22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：フィンランドとの租税条約の改正交渉を開始します

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20190521fi.htm

英語：Negotiations for Tax Convention with Finland will be Initiated

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190521fi.htm

IV. その他

1. OECD — 経済のデジタル化によって生じる租税問題を解決するためのロードマップに合意

OECDは5月31日、OECD/G20包摂的枠組みが多国籍企業への課税について新たに世界的な合意を形成するためのプロセスを明確化した作業プログラムを採択したことを公表しました。

《OECD プレスリリース》

日本語：国際社会は、経済のデジタル化によって生じる租税問題を解決するためのロードマップに合意

<http://www.oecd.org/tokyo/newsroom/international-community-agrees-a-road-map-for-resolving-the-tax-challenges-arising-from-digitalisation-of-the-economy-japanese-version.htm>

英 語: International community agrees on a road map for resolving the tax challenges arising from digitalisation of the economy

<http://www.oecd.org/tax/international-community-agrees-on-a-road-map-for-resolving-the-tax-challenges-arising-from-digitalisation-of-the-economy.htm>

この作業プログラムは、2つの主要テーマ（課税権の配分に関する論点及び低課税国への所得移転等のBEPSに関連する論点）について解決すべき技術的な問題を考察しています。OECD事務総長はこの作業プログラムについて、6月8～9日に福岡で開催されるG20財務大臣会合で、各国財務大臣に承認を求めることになっています。

また、OECDは2020年初めに主要な論点について合意し、2020年末までに最終報告書を提出する予定です。

2. 国税庁 — e-Tax 関連情報の公表

5月7日、国税庁のe-Taxのページにおいて、同日より新たに使用することが可能となった2つの機能に関する情報が掲載されました。

■ 「CSVファイルチェックコーナー」の開設について

http://www.e-tax.nta.go.jp/topics/topics_190507_csvcheck.htm

2018年度税制改正により、勘定科目内訳明細書及び法人税申告書別表等（明細記載を要する部分）については、2019年4月1日以後の申告から従来のデータ形式（XML形式）に加えCSV形式による提出が可能とされましたが、このお知らせでは、5月7日より実際にCSV形式による提出が可能となったこと及び「CSVファイルチェックコーナー」※（法人が作成したCSV形式のデータが国税庁の仕様に沿っているか確認することができるツール）を開設したことが公表されています。

※ <http://www.e-tax.nta.go.jp/csvcheck/csvcheck.htm>

■ メッセージボックスの閲覧方法の改善について

このお知らせでは、5月7日よりメッセージボックス（共通フォルダ）にパスワード付きの複数のサブフォルダを作成することができるとなり、申告書等の送信時に受信通知等のメッセージを格納するフォルダを選択することも可能となったことが公表されています。

これまでは、1つの利用者識別番号に対して1つのメッセージボックスが作成されていたため、たとえば法人納税者が部署単位で申告手続等を行っている場合には、メッセージボックス内に格納されている全ての受信通知等のメッセージをどの部署でも閲覧で

きる状態でしたが、今回の改善により部署単位で情報を管理できるようになります。

3. 国税庁 — 改元に関するお知らせの公表

■ 新元号に関するお知らせ

<http://www.nta.go.jp/information/other/shingengo/index.htm>

国税庁は5月7日、以下の点を明らかにしたお知らせを公表しました。

- 新元号への移行に伴い、国税庁ホームページや申告書等の各種様式を順次更新する。
- 納税者からの提出書類は、たとえば「平成31年6月1日」と平成表記の日付で提出されたとしても、有効なものとして取り扱う。

■ 改元に伴う源泉所得税の納付書の記載のしかた

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/gensen/kaigennitomonau/01.htm>

国税庁は4月3日、「改元に伴う源泉所得税の納付書の記載のしかた」※を公表しました。

※ <http://www.nta.go.jp/publication/pamph/gensen/kaigennitomonau/pdf/001.pdf>

源泉所得税の納付の際には、改元後においても、「平成」が印字された「源泉所得税の所得税徴収高計算書（納付書）」を引き続き使用することができることとされており、実際に納付書を作成する際の留意点が示されています。

【上記2.及び3.に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 170（2019年5月8日発行）

税務コンテンツ

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

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

eKYCの実装に向けた論点

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

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 シニア 濱田 和輝

2018年11月犯収法施行規則が改正され、金融機関等の特定事業者に義務付けられている口座開設等の特定取引時の本人確認について、オンラインで完結する本人確認方法（eKYC）が追加されました。

これまでの非対面取引における本人確認方法として一般的に活用されることが多かった本人確認書類の写しを顧客から送ってもらい、本人確認書類に記載されている住所宛に転送不要郵便を送付するという方法と比べると、転送不要郵便に係るプロセスが不要となります。このため、eKYCの導入は郵便に係るコストの節減や申込みから取引開始までの期間を短縮することによる顧客利便性の向上といったメリットが見込まれます。

他方で、eKYCを導入する場合、特定事業者は顧客が画像撮影に用いるソフトウェアを提供する必要があり、その実装に当たっては新たな論点が浮かび上がっています。本稿は、eKYCに係るソフトウェアを開発する上で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。

【ポイント】

- 金融機関等の特定事業者に義務付けられている口座開設等の特定取引時の本人確認について、オンラインで完結する本人確認方法（eKYC）が追加された。
- 導入は義務ではないものの、非対面取引が拡大する中で、eKYCのようなより顧客利便性の高い本人確認方法を備えることは不可避である。
- 転送不要郵便のプロセスが不要となる一方で、特定事業者が画像撮影に用いるソフトウェアを顧客に提供する必要があるなど、実装する上ではいくつかの課題に対応する必要がある。



保木 健次

ほき けんじ



濱田 和輝

はまだ かずき

I. eKYCとは

1. 追加された本人確認方法

2018年11月「犯罪による収益の移転防止に関する法律施行規則」(以下「犯収法施行規則」という)が改正され、金融機関等の特定事業者に義務付けられている口座開設等の特定取引時の本人確認について、顧客側の手続きがオンラインで完結する本人確認方法が追加されました。本稿では、この追加された本人確認方法をeKYCと呼んでいます。

本人確認は英語で「Know Your Customer」と呼ばれており、KYCとはその略称として使われています。

なお、これまで認められていた本人確認方法の利用が認められなくなった訳ではありません。また、特定事業者にとっては、eKYCを導入することは法令上の義務ではありません。あくまでも、特定事業者は、ビジネス判断に基づいてeKYCの導入の是非について検討することになります。

新たに追加されたeKYCに係る本人確認方法は次の4種類があります(図表1参照)。

図表1 新たに追加された本人確認方法

1. 顧客から、特定事業者が提供するソフトウェアを使用して、写真付き本人確認書類と顧客の容貌の画像情報の送信を受ける方法(犯収法施行規則第6条第1項第1号ホ)。
2. 顧客から、特定事業者が提供するソフトウェアを使用して、顧客の容貌の画像情報と当該顧客の写真付き本人確認書類に組み込まれたICチップ情報の送信を受ける方法(犯収法施行規則第6条第1項第1号ヘ)。
3. 顧客から、特定事業者が提供するソフトウェアを使用して、写真付き本人確認書類の画像情報又は当該顧客の写真付き本人確認書類に組み込まれたICチップ情報の送信を受け、特定事業者が、他の特定事業者に当該顧客の本人特定事項(氏名、住居及び生年月日)を確認済みであることを確認する方法(犯収法施行規則第6条第1項第1号ト(1))。
4. 顧客等から、特定事業者が提供するソフトウェアを使用して、写真付き本人確認書類の画像情報又は当該顧客の写真付き本人確認書類に組み込まれたICチップ情報の送信を受け、特定事業者が、顧客の預貯金口座に金銭の振込みを行い、かつ、顧客から振込額等が記載された預貯金通帳の写し等の送付を受ける方法(犯収法施行規則第6条第1項第1号ト(2))。

2. eKYCと従来の非対面取引に係るKYCとの違い

特定事業者が直接本人確認書類と本人の容貌を確認することができる店頭等での対面取引時の本人確認と異なり、特定事業者が直接顧客と接することがない非対面取引における本人確認方法は

これまでいくつかの方法に限定されていました。

それらの中でも、非対面取引における本人確認方法として一般的に活用されることが多かったのは、本人確認書類の写し・画像情報を郵送やオンラインで送ってもらい、本人確認書類に記載されている住所宛に転送不要郵便を送付するという方法でした。

この場合、特定事業者から見ると転送不要郵便のコストといった直接的な負担のほか、申込みの受付から実際の取引開始までに時間を要すること等から顧客が関心を失い取引に至らないといった機会損失が発生していました。

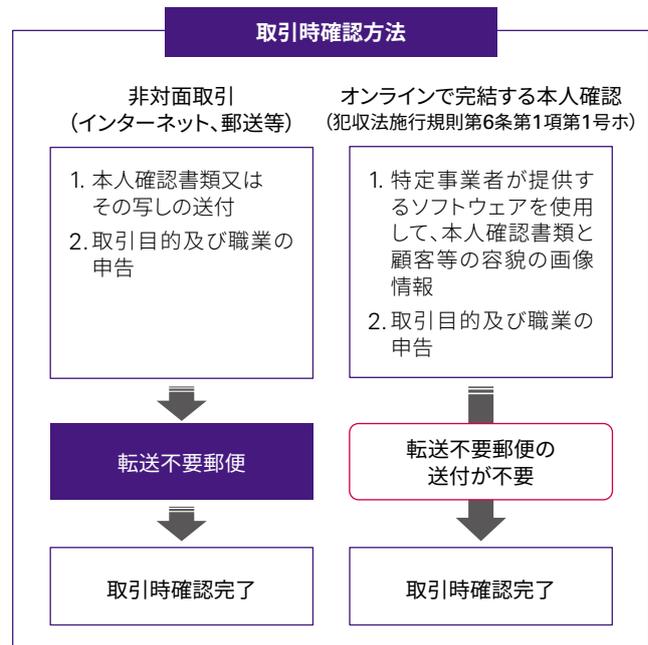
それでも、キャッシュカード等顧客に対する厳格な郵送物を発送するプロセスが存在している特定事業者にとっては、そもそも存在している当該プロセスを活用して本人確認を完了することになるため、比較的効率的な非対面取引における本人確認方法でした。

しかしながら、暗号資産交換業者(旧仮想通貨交換業者)や近年登録業者数が増えている資金移動業者など新しく金融分野に参入してくる企業の多くは、顧客と対面する店舗を全く保有していないか、又は極めて限定的にしか保有していないことが多く、また、そもそも顧客に対する厳格な郵送物を発送するプロセスが全くないか、又は極めて限られており、こうした企業にとって本人確認のための転送不要郵便の発送は大きな負担でした。

eKYCの制度が整備されたことは、一義的には転送不要郵便等以外に利用可能な非対面取引で使える本人確認方法が増えたこととなりますが、実態としてはオンラインを主戦場とすることが多い新規参入者による革新的なサービスの発展を支える役割を果たすことにつながっていくと考えられます(図表2参照)。

また、本稿では詳述しませんが、転送不要郵便を送付すること

図表2 従来の転送不要郵便を用いた本人確認とeKYCのプロセスの比較



経営

による本人確認方法については、空き家を住居とした偽造の本人確認書類の写しを悪用して、当該空き家にキャッシュカードやクレジットカード等の取引関係文書を配達させるなどの不正事案が発生しており、2020年4月より規制要件が厳格になる予定です。こうした既存の本人確認方法に対する規制の強化は間接的にeKYCの関心を高めていくと考えられます。

II. ソフトウェア開発上の論点

1. 規制で求められる要件

上記のようにeKYCの導入はあくまでも特定事業者の判断によること、及びeKYCの本人確認方法には4つの方法があることから、実際のビジネス判断においては導入の是非に係る検討及び導入する本人確認方法の種類（複数可）について検討する必要があります。

ただし、本稿では便宜的に、すでに活用事例があり、特定事業者においても関心が高いと思われる「顧客から、特定事業者が提供するソフトウェアを使用して、写真付き本人確認書類と顧客の容貌の画像情報の送信を受ける方法（犯収法施行規則第6条第1項第1号ホ）」を前提として特定事業者自身がソフトウェアの開発を行う上での論点について考察します。

犯収法施行規則において求められているのは、(1) 特定事業者が提供するソフトウェアを使用して、(2) 顧客の容貌の画像情報、及び(3) 写真付き本人確認書類の画像情報の送信を受けることです。そして、(3) の写真付き本人確認書類の画像情報については、①氏名、住居及び生年月日、②当該写真付き本人確認書類に貼り付けられた写真並びに③当該写真付き本人確認書類の厚みその他の特徴を確認できることが求められています。

それぞれについて、犯収法施行規則の改正案について寄せられた御意見・御質問に対する警察庁及び共管各省庁の考え方（以下「パブリックコメント」という）を踏まえながら、実務上の論点について解説します。

2. ソフトウェア開発上の論点

(1) 特定事業者が提供するソフトウェア

犯収法施行規則では、顧客が容貌及び本人確認書類の撮影をするに当たって、特定事業者が提供するソフトウェアを使用することが求められています。これは、スマートフォンにプリインストールされているデフォルトのカメラアプリでは、画像の加工が可能であり本人確認の用途に適さないためです。

したがって、特定事業者が提供するソフトウェアは、画像の加工機能がないものでなければなりません。また他人へのなりすまし等の防止措置が講じられている必要があります。

白黒画像の写真付き本人確認書類は、カラー画像に比べて本人特定事項の確認のために得られる情報が限られ、本人特定事項の確認に支障が生じるとして認められていません。なお、顧客の容貌及び本人確認書類に係る画像情報の撮影は、静止画に限らず動画も認められています。

(2) 顧客の容貌の画像情報

これまでの本人確認方法では、顧客があらかじめ撮影した本人確認書類等をアップロードすることが可能でしたが、今般の改正では、特定事業者は、本人特定事項の確認時に、容貌や本人確認書類の実物を撮影させてその送信を受ける必要があることから、容貌や本人確認書類の実物を事前に撮影した写真を撮影させてその画像の送信を受けることは認められません。

特定事業者は、この点を確認できるようにする必要があります。その具体的な方法は特定事業者が判断することとなりますが、例えば、本人特定事項の確認時にランダムな数字等を顧客等に示し、一定時間内に顧客等に当該数字等を記した紙と一緒に容貌や本人確認書類を撮影させて直ちに送信を受けることなどが考えられます。ほかにも顔振り、ウイंक、笑顔及び本人確認書類を持つ指の本数などにより事前に撮影した写真や画像でないことの確認を行うなど様々な方法が考えられます。

(3) 本人確認書類の画像情報

① 氏名、住居及び生年月日

パブリックコメントにおいて、「新たな本人確認の方法では、本人確認書類を画像情報として受領し、OCR（光学式文字読み取り装置）で読み込むなどの方法により、本人特定事項を機械的に認識することが可能となるが、別途改めて顧客から本人特定事項を申告されることは法的な要件ではない」との見解が示されています。

したがって、現在は本人確認書類の画像情報から本人特定事項が読み取れたとしても、顧客に別途当該事項を入力させることが一般的ですが、精度の高いOCRの導入によって本人確認書類の読み取りを行うことにより顧客による本人特定事項の申告を不要とすることは可能です。

ただし、現時点のOCRの性能では、免許証の裏面や、パスポート等の読み取りを完全に機械で行うことは困難であることから、顧客の申告を完全に不要とすることは難しいものと思われます。また、特定事業者は取引時確認の際に取引目的や職業等の確認も求められるため、eKYCの導入により顧客の入力が完全になくなるわけではありません。

② 本人確認書類に貼り付けられた写真

写真付き本人確認書類に貼り付けられた写真と上記(2)において顧客が撮影した顧客の容貌が同一人物であることの確認について、パブリックコメントでは「目視によるものに限らず、専ら機械

(十分な性能を有しているものに限る。)を利用して行うことも許容しており、機械による確認が可能です。

ただし、機械による顔照合については、一定の誤受入率(例: 0.001%)以下等の要件を満たすことが求められると考えられます。このため、誤受入率の測定に当たっては一定数以上の顔写真の組合せが必要となります。

③ 厚みその他の特徴

今般の改正では、真正な本人確認書類が撮影されていることを確認するため、これまで求められていなかった「厚みその他の特徴」を顧客に撮影させることになります。特徴としての厚みを確認することができる部分を撮影させる場合、本人確認書類を斜めに傾けて、当該本人確認書類の記載の全部又は一部が写るようにして撮影させるなど、当該本人確認書類の厚みであることが分かるようにする必要があります。

この本人確認書類の真正性の確認について、パブリックコメントでは「本人確認書類の真正性の確認は、目視によるものに限らず、専ら機械(十分な性能を有しているものに限ります。)を利用して行うことも許容されます。ただし、現在の技術ではそのような性能を満たさないことから、現在の技術を前提とすれば目視による確認が必要と考えられる。」とされており、現時点では、本人確認担当者による目視鑑定が必要と考えられます。

ただし、「目視の補助としての機械の利用は義務ではないが、所管行政庁から特定事業者への推奨がなされ、取り組みが進むことが期待される。」とされており、今後技術の発展に伴って目視による鑑定が不要になる可能性も考えられます。

限り技術的障害はいずれ克服されるようになり、目視による確認も必要なくなると考えられます。

2020年4月1日には非対面の本人確認方法のうち、転送不要郵便・本人特定郵便を利用した本人確認方法が厳格化されます。そのため、特定事業者においてはeKYCを含む取引時確認方法について顧客利便性や費用対効果等を勘案しつつ、eKYCの活用について検討を進める必要があると考えます。

III. 最後に

今般のeKYCの制度整備により、特定事業者が利用する本人確認方法は、従来型の本人確認方法のみ、従来の本人確認方法とeKYCの併用、及びeKYCのみの三つに区分できることになります。

現時点では、eKYCを導入し顧客側の本人確認手続きをオンライン完結したとしても、特定事業者は撮影された本人確認書類に係る目視のプロセスが必要となります。ただし、今後もデジタル化の進展により、非対面取引は拡大していくと考えられることから、顧客利便性の高い本人確認方法に対するニーズはますます強まっていくと考えられます。したがって、従来型の本人確認法のみを利用する特定事業者は次第に減少し、eKYCとの併用や新規参入者を中心にeKYCのみで対応する業者が増えてくることが見込まれます。

例えば、eKYCの活用により撮影時に画像の品質を自動判定する機能(フラッシュなどで文字が読み取れない場合、アップロード前に再撮影を求められる)により本人確認書類提出不備が減少するといった顧客利便性の向上も期待されます。顧客ニーズが存在する

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

M&A 遂行プロセスにおける目的意識と事業設計

～移転価格検討の観点から～

KPMG税理士法人

国際事業アドバイザー

シニアマネジャー 森 雅史

マネジャー 梶野 公彦

景気の回復や国内市場の低成長等の事業環境の変化や海外における事業領域の獲得のため等のさまざまな理由から、日系企業における海外の事業買収（または「M&A」）事案は引き続き活況となっています。海外の事業を買収することは企業グループの売上を伸ばすには効率的な方法ですが、他方で経営統合の難しさに直面し、苦心しているケースも多いように伺えます。

本稿では主に移転価格税制の観点から、M&Aにおいて想定される課題や買収後の事業オペレーション、事業管理を踏まえた能動的な対応について、経理部／税務部の方々のみならず、経営企画等のM&A担当部門の方々にもご理解いただきたい内容について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- 移転価格税制への対応は、税金の問題のみならず、事業組織やオペレーションに影響を及ぼすことが多い。ディール完了前の段階から買収後のビジネスフローについて大まかな検討を行い、買収目的や移転価格の観点も踏まえた統合後の統合オペレーションの青写真を描いておくことが望ましい。
- M&Aの事案ごとに移転価格税制上の論点は異なるが、当初の買収の目的を見失わないようM&Aプロジェクトの中で検討課題について議論し、事業との親和性を実現していくことが大事である。



森 雅史
もり まさし



梶野 公彦
かじの きみひこ

I. 移転価格税制とは

移転価格税制とは、簡単に言えば「企業グループ内における取引価格」を規定する税制であり、国外関連者（親会社、子会社、兄弟会社を含む）との取引を通じ、他国への所得移転を防止するための税制です。移転価格税制は、国外関連者との間で行う取引であり、有形資産、無形資産、役務提供、金融取引といった幅広い取引が含まれます。日本における移転価格課税（追徴課税）については、一般的に数億円程度～数百億円規模の課税事案となるケースまであり、企業グループの業績に非常に大きなインパクトを与える可能性があります。

移転価格税制が要請する適正な価格の算定方法についてはいくつかの考え方があり、国によっても若干異なる場合がありますが、グループ間における各関連者の事業上の役割（果たす機能）や負担するリスクの度合、使用する資産（有形資産・無形資産）の状況を踏まえて、グループ間の所得配分が客観的に見て合理的といえるかどうかについて着目する傾向にあります。したがって、税務の問題ではあるものの、特に事業との親和性の高い税制といえます。

II. M&Aと移転価格税制との関係

M&Aによる海外事業の買収が行われる目的はさまざまですが、たとえば売上・シェアの拡大、新規市場・製品分野への足掛かり、サプライチェーンの統合による事業の効率化等が挙げられます。買収を成功させるためには、常に当初の目的を意識しながら、買収から統合までのプロセスならびにその後のオペレーションを行っていく必要があります。実際の買収事案においては、まず買収前の検討段階において、非常に短い時間軸で情報収集や意思決定を行い、事業評価、交渉、買収契約の締結、事業統合の計画作りといった一連の流れをこなしていく必要があります。また、買収後は、統合後はどの拠点に対してどのような事業上の役割を担わせるのか等、事業全体のビジネスフローやサプライチェーンも含めた事業統合後のオペレーションの詳細設計を行い、可能な限りスムーズに実際のオペレーションに落とし込んでいくことが重要なミッションとなります。

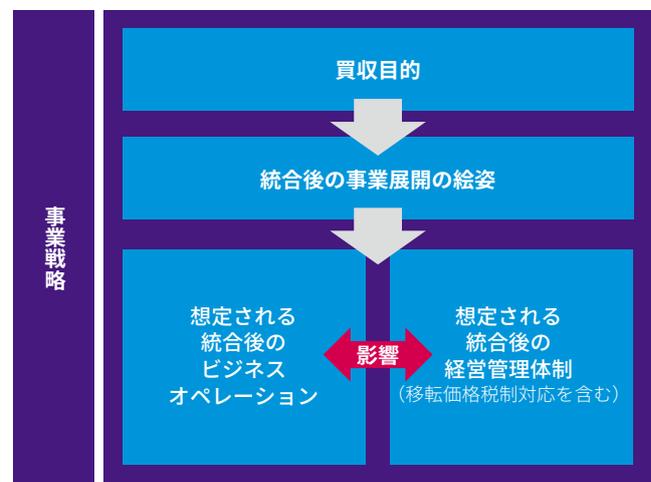
移転価格についてはグループ各社の実態に応じてグループ間所得配分を検討することになりますので、買収後の事業オペレーションに根付いた対応が求められます。具体的には、グループ内の各拠点の役割をしっかりと定義し、また、損益配分なども考慮しながら、取引フローや取引価格について設計していくことが必要となります。なお、買収後における事業設計の方向性次第で、グループ間

のあるべき所得配分が変わってくるとも言えますので、事業上の制約がない場合には、グループ内の資金需要に応じた所得の戦略的な配分や現地の優遇税制の有無、国ごとの税率差等を勘案して、企業にとって有利な体制を検討することが可能な場合もあります。仮に、移転価格を一切考慮せずに事業統合（PMI）が進み、ITシステム投資などによりオペレーションが固まってしまうと、移転価格への対応策が制限されるといった弊害が生じる可能性があるため、可能な限り早い段階から将来的な移転価格設計も含めた検討を行うことが望ましいと言えます¹。

なお、買収前のデューデリジェンスのプロセスにおいて、税務は重要なリスクポイントの一つとして検討されることが一般的です。しかしながら、移転価格については、買収先の過去のリスクについてのみ軽く触れられる程度であることが多く、本来重要な検討事項である統合後の課題検討についてはM&Aのプロセスの中ではあまり検討されないことが多いように伺えます。これは時間的制約に加え、買収前の時点で十分な情報が得られにくいことや、買収交渉の直接的な要因ではないことが理由として考えられます。また、統合後の事業展開およびそれに付随するオペレーションのイメージが十分に描けていない場合、統合後の事業管理の検討はすべて後回しとしてしまう場合もあるように伺えます。しかしながら、事業を統合をしていくことでどの程度の影響があるのかという将来像の想定は、本来は買収価格の許容度を考えるうえでも重要な検討要素の一つとなるべきものであるように思われます。

したがって、ディール完了前の段階から買収後のビジネスフローについて大まかな検討を行い、ディールの判断を遅らせることがないように配慮しつつも、ディールの各検討段階において、買収目的や移転価格の観点も踏まえた統合後のオペレーションの絵姿を描いておくことが望ましいといえます（図表1参照）。

図表1 統合の検討プロセス(イメージ)



1 例えば、技術やノウハウ、ブランドといった事業上重要な無形資産を有する拠点が分散されてしまうことによって、各国税務当局に対して事業への貢献度を考慮した妥当な価格設定（所得配分）について合理的に説明することが難しくなるケースや、取引フローを変更できないことによりグループ内の価格（利益）コントロールが実現できず、課税リスクを十分に管理できないケース等が見受けられる。

経営

III. 移転価格対応として想定されるポイント

海外事業の買収に際して、移転価格税制を踏まえた将来的なグループ間の所得配分を考えるうえでのポイントについて、簡単な事例を紹介します。

1. ベンチャー企業を買収する場合

買収先として、独自のノウハウやビジネスアイデア、特許等の強みを持つ海外のベンチャー企業（または小規模の会社）を想定した場合、事業上は、当該買収先が有している強みを無形資産として本社に譲渡するのか、現地に残しておくのかといった点が検討事項として挙げられます。たとえば、買収の主たる目的が特許や既存技術の取得であるとした場合、本社が買い取って現地のオペレーションは縮小していくという考え方や、本社の技術や事業管理ノウハウを活用して買収先に対して管理・指導を行い、現地の投資活動を促進させるという考え方もあるかと思えます。移転価格上は、今後グループにおいてどのように当該無形資産を保有・維持・発展させるのかによって、グループ間における所得配分の考え方が異なり、将来的な取引フローや移転価格設定方針についても影響を及ぼすことになります。事業管理上の意向を中心に、それぞれの場合の税務上のあるべき取引や組織体制を見据え、メリットやデメリットを勘案して体制を整えていくことが必要になります。

2. 地域特化型企業を買収する場合

たとえば、アジアのマーケットで相当程度のプレゼンス・ブランド力を持つ会社を買収し、新規市場開拓の足掛かりとするようなケースを想定した場合、クロスセルに関する検討や、それぞれの製品をどのようにお互いの市場で展開していくのかといった点も含め事業計画を検討されるかと思えます。この場合、買収先の製品のブランド力にどの程度価値があるのか、買収元が買収先の製品を他の市場向けに販売する際にどのような価値貢献を果たすのか等によって、グループ間取引の複雑性や移転価格上の論点が変わってくるといえます。また、買収先及び買収元企業が共同でグローバルなマーケティング活動を行い、両者が既存及び新規市場向けの販売活動において相当程度の価値貢献を行う場合、それぞれの貢献をどのように評価するのが移転価格上の重要な論点になる可能性があります。基本的には移転価格が事業部門の意向を阻害しないように取引を設計していくことが望ましいと考えられますが、買収後のマーケティング活動のみならず、（買収前からそれぞれが有する）買収元のノウハウや買収先の販売チャネルやブランド力等が相互に貢献しあって高収益を生じる結果となる場合や、もしくは、初期においては赤字が継続的に生じる場合には、その利益や損失

の合理的な配分に関して、移転価格上の整理が少々複雑となる可能性もありますので注意が必要です。

3. 多国籍企業を買収する場合

一般的に、事業規模の拡大に伴いグループ間取引の金額が大きくなることから、多国籍企業を買収に伴う潜在的な移転価格リスクについては大きいものと想定されます。規模の大きい多国籍企業を買収先である場合、通常、当該買収先においても重要な無形資産を保有しており、研究開発機能や独自のブランド力、販売ネットワーク等を有しているケースが想定されるため、業種にもよりますが、どのように統合を行い、バリューチェーンを組み立てていくのかによって移転価格の考え方に大きな影響を及ぼす可能性が高いといえます。具体的な検討項目としては、買収元の買収先への経営関与度、事業の意思決定における指示命令系統の設計、研究開発やマーケティング戦略等に係る体制の検討、工場や販社の統合を含むサプライチェーンの見直し、製品のクロスセルを行う場合の両者のバリューチェーンの整理等が挙げられます。これらは人員配置や組織設計、業績管理といった内部管理や無形資産の移転を含む財務的な資金の配分など幅広く影響が生じうるといえます。

業界の事業特性や収益性等のさまざまな要因によって、移転価格上の検討ポイントや重要性も変わってくる可能性があります。事業管理上、統合後に買収元の組織を含む事業管理体制やサプライチェーン等を大きく変える必要が出てくる場合には、グループとして相応の対応が必要になることも想定されますが、それらも含めて買収目的に沿った事業戦略の一環として、戦略的な対応と位置づけることができるかどうか、M&Aを成功させていくために必要なことと考えられます。

とはいえ、M&Aの限られた時間の中での検討になりますので、まずは早い段階からハイレベルに確認し、事案の重要性や複雑性に応じて、M&Aの各プロセスにおいて、できることから検討していくことが実務的な対応と考えられます。

IV. M&Aのプロセスにおける移転価格対応のかかわり方

M&Aの実務においては、経営企画部門や（場合によっては各事業部門の担当者により構成される）M&A専門部署が中心となり、プロジェクトチームを組成し、経営層と共に事案を進めることが一般的です。M&Aのプロセスにおいては、時間的な制約と限られた人的リソースから、どうしても事業サイドにおける検討に偏りがちであり、法務や税務、知財といった検討については、戦略的観点よりも影響が見えやすい個別論点に焦点が絞られることが多いように伺えます。加えて、買収後においては、事業部門に被買収事業にか

かわる事業責任が委譲され、税務管理等の個別の専門的な課題は管理部門の各担当部署の管轄下へと割り振られることが多いといえます。M&Aを成功させるためには、買収の目的を担当部門・チーム全体で共有し、個別課題への対応アプローチに落とし込んでいくことが肝要といえます。

M&Aの目的達成のため、事業上どのような組織体制や管理体制を構築していくのが良いかという観点と、それに伴って移転価格税制上の考え方がどのように影響しあうのかについて、大まかな検討を事前に進めておくことで、税務リスク管理だけでなく戦略的な対応として事業促進との親和性の観点も考慮した事業設計に繋がります。そのため、M&Aのプロセスの各ステージにおいて、移転価格税制に関して専門的な知見を有する経理・税務の担当者がM&Aに係るプロジェクトチームに相当程度関与し、M&Aの当初の目的を踏まえて、統合後のサプライチェーンやグループ内の取引設計²、グループ各社の事業上の役割・実態等をベースとして、あるべきグループ間取引価格（所得配分）のあり方も踏まえて議論に加わっていくことが望ましいといえます。また、仮に社内リソースや時間的制約等により詳細な検討が困難だとしても、少なくとも、M&Aの各プロセスにおいて将来のオペレーションを各段階で可能な範囲で想定しておき、付随する課題の一つとして移転価格に関するハイレベルに検討しておくことがポイントといえます。

バイザーの知見を活用しながら、社内の各関係者の中で十分に議論しておくことが望ましいと考えられます。

V. おわりに

一般的にM&Aを行う際には、買収元と買収先が統合することにより、1+1=2ではなく、両者のシナジーを促進させてより事業が成長するような成果を期待することが多いと考えられます。しかしながら、実際には事業管理を含むさまざまな制約を受けて統合がうまく進まない事案も多いように見受けられます。移転価格税制は、前述のとおり事業との親和性が高く、組織を含む事業管理体制に大きな影響を及ぼすことも多いことから、過去には移転価格税制への対応と事業管理を効果的に結びつけることでうまく事業設計を行っている事案も見られます。特に、事業戦略と事業管理をうまく融合させ、事業上重要な投資活動である研究開発やマーケティング等を効果的に行う体制を構築し、シナジーを継続的に創出していくことは多くの企業にとって重要な課題といえます。移転価格税制の制約は他の企業においても同様に適用されるため、他社の事例なども踏まえながらオペレーションを設計することで見落とされていたポイントや新たな選択肢が浮かび上がってくることもあります。M&Aの主たる目的を軸に据えながら、どのようなオペレーションを構築していくのがよいかについて、必要に応じて外部アド

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
シニアマネジャー 森 雅史
TEL : 03-6229-8352
masashi.mori@jp.kpmg.com

マネジャー 梶野 公彦
TEL : 03-6229-8287
kimihiko.kajino@jp.kpmg.com

² 棚卸資産取引だけでなく、無形資産の使用に係る対価や業務支援等に係る役務提供の対価、親子ローンや親会社による債務保証等の幅広い取引が挙げられる。

CVOが企業価値向上をリードする

—SDGs実現のために

KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 芝坂 佳子

今般、KPMGは、国際統合報告評議会 (IIRC) の名誉議長であるマーヴィン・キング博士の著作「Chief Value Officer: Accountants Can Save the Planet」の翻訳に、日本の実情を踏まえた追補章を加えた書籍を東洋経済新報社より上梓しました。本稿は、同書の概要を説明し、キング博士の提唱している「CVO」とその役割について紹介します。

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。



芝坂 佳子

しばさか よしこ

【ポイント】

- 社会が複雑化し、システミックリスクの脅威が現実のものとなる中、企業は包括的なアプローチで、コーポレートガバナンス改革など、様々な施策に取り組む必要性が高まっている。
- 企業が社会に対する価値を提供し、持続可能な存在であるためには、統合的思考を根付かせるとともに、報告という行為を通じて、限られた資源の有効利用と最適な配分を社会全体として、実現できるようにすべきであろう。
- CVOは、「財務的なレンズ」のみで価値を判断するのではなく、「長期的なサステナブルのレンズ」を有し、企業と社会の双方にとって、最善の意思決定を支援する存在である。

I. 取締役の役割と包括的なコーポレートガバナンス・アプローチ

1. 取締役は知的財産、人材、そして環境や社会を考慮しなければならない

知的財産やブランド、人材、環境や社会への取組みが、企業の評価に大きな影響を及ぼしていることは、すでに、広く認識されている事実です。「Chief Value Officer: Accountants Can Save the Planet」では、「そのような社会において、企業の活動に対する責任を担っている取締役は、財務的な側面のみを考慮しているようでは、企業がおかれている事業環境を認識しているとはいえない」と述べており、これまでの財務中心的な考え方の転換が迫られていることを、まず認識すべきです。

環境問題を含む社会的な課題は、中長期的に企業の財務的な成果に大きく影響することが指摘されており、取締役会がこれらの事項をビジネスの周辺的なテーマとして取り扱うことは適当ではなくなってきました。財務業績に影響を及ぼす「非財務的な事項」をビジネスの中核のひとつに位置付け、財務と非財務を一体として、すなわち、統合的に考察することが不可欠となっています。

どのような社会的な事象が、企業の価値創造プロセスと成果に影響しているのかを議論すべきです。その上で自社のビジネスサイクルに基づく時間軸、これまでの取組みや実績、今後のビジネスモデル変革に必要なリソースの調達まで考慮して資源配分を計画し、その長期的な戦略に基づき経営の執行をモニタリングしていくことが、期待されています。

2. エンゲージメントの相手は誰かー包括的アプローチ

認識すべきもうひとつの事項は、ステークホルダーとの関係性をどう考えるか、ということです。同書では、企業が関係性をマネジメントすることについて、「取締役会は、企業の主要なステークホルダーグループが誰であるのか、そして、それらの合理的かつ正当なニーズ、関心および期待が何であるのかを把握しておく必要がある」と指摘しています。これは、エージェンシー理論におけるシェアホルダーと経営者の関係性についての考え方とは大きく異なるものです。

事業の遂行にあたり、執行役は、組織の中の事柄に軸をおきがちです。複雑性が拡大している社会では、ステークホルダーとのエンゲージメントにおいて、固定観念に縛られていないか常に自問し、多様性を帯びた観点から経営執行に有益な知見を得ようとする姿勢が有効となっていきます。

これは、すべてのステークホルダーについて、同じように対応しなければならない、ということではありません。

企業が目指す価値と社会へのインパクトの度合いを、ステークホルダーの特性から判断し、その上で、意思決定への支援に繋げることを同書は提起しています。

II. 新たな秩序の浸透と実現に貢献する企業報告とは

1. 報告書で伝えるということ

企業価値に影響を及ぼすもの、そして、企業活動の結果、創出される価値が、財務的なものだけでなく、社会的な価値と結びつく現代においては、伝えるべきものも変化していかなければなりません。「報告」という作業の本質的な役割は、複式簿記が編み出された時代から変わっていないのです。

「統合報告書は、グローバルな適用性や今日のビジネスや社会のニーズに対応するという点では、複式簿記と同じである」こと、そして「複式簿記が純粋に財務に関するものであったのに対して、統合報告書はナレッジベースであり、かつ、天然資源に制約のある世界経済における価値創造を反映する包括的、かつ、マルチキャピタルアプローチを導入している」との指摘は興味深いものです。

誠実に「報告する」ためには、その内容も企業における実態を伴ったものでなければなりません。また、社会が有する、いまや「有限である」との認識が共有されている資源を有効に配分し、活用することが適切な報告によって、可能となります。そして、企業は自らの活動領域のエコシステムで果たしうる（あるいは果たそうとしている）役割を正しく伝えることで、より高い評価を獲得し、さらなる価値創造の展開へと繋がっていくのです。

2. 統合報告が促す3つの構造転換と統合的思考

同書においては、次の3つの構造転換が指摘されています。

まず、「サイロ（縦割り組織）により分断されたレポーティングからの移行」です。単独の報告書では、多様な情報利用者のニーズに対応できないことが、ブラックロックのCEOであるラリー・フィンクによる書簡の、「長期価値創造のための戦略的枠組みを毎年提示すること」、「取締役会がこれらの戦略をレビューしていることをCEOが明言すべきだ」というメッセージを引用しながら説明されています。

次に、「金融資本市場から、インクルーシブキャピタリズム（包括的資本主義）への移行」を挙げ、その実現のための方法を「公的機関と民間企業が統合的思考を実践し、統合報告書を作成することだ」としています。SDGsの主唱する社会的な課題の解決には企業が中心的な役割を果たさなければならない、との考え方と極めて親和性が高いものといえます。

最後に「短期資本市場から持続可能な資本主義への移行」を指摘しています。ヒラリー・クリントンの「四半期報告書の横暴行為」という言葉とともに、「短期的な利益追求の弊害は、世界的な金融危機を引き起こした大きな要因である」との見解を示し、すでに時代遅れであると述べています。

その上で、統合的思考によって、「企業が稼ぐための手法を取締役会が総体的に理解し、把握し、計画すること」がなされ、企業は

持続可能な方法での価値創造の検討を行わなければならない、としています。

3. コーポレートレポートの新秩序

SDGsの実現、すなわちすべての経済活動の根底にある社会の持続可能性のために、あらゆる主体、特に、企業の積極的な関与が進んでいます。また、投資家が資産の受託者として、その責任に忠実に運用するため、ESG要素を投資の意思決定に組み込んでいく（インテグレーション）流れが加速しています。

社会として、限られた資源を効率的に活用していくには、その意思決定を支援するための情報が共有されている必要があります。同書では、SDGsの最終合意文書より、「環境、社会、ガバナンスの要素をコーポレートレポートに統合することを含む、持続可能な企業実務を推進する」との言及を引用し、「統合報告は、SDGsの成果や未達成事項を報告するための理想的な手段であると考えられる」として、具体的に、どのように関係付けられるのかを示しています。

世界中のさまざまな団体が、それぞれの問題意識や思想のもとに、新たな時代に適合した報告の在り方について提案を行っています。国際統合報告評議会（IIRC）の統合報告フレームワークは、その代表的なもののひとつであるといえます。従来の会計とこれからの会計の特徴について整理したものが、下記の図表です。

【図表】コーポレートレポートの秩序

コーポレートレポートの旧秩序	コーポレートレポートの新秩序
長く、雑然としている	簡潔でマテリアルな事項のみ
ひな形的な説明	有効なコミュニケーション
回顧的で短期的	将来思考でより長期的
複雑	シンプルで探るのが容易
汎用的	読み手のニーズに敏感
株主向けの財務業績にフォーカス	組織とそのステークホルダーの価値創造にフォーカス
規則に従った限定的な開示	個々の状況に即した透明性の高い開示
財務資本へのスチュワードシップを投影	組織が依存し、また影響を及ぼすすべての資本へのスチュワードシップを投影
静的、固定されている	最新技術を取り入れることが可能

出所：「SDGs・ESGを導くCVO―次世代CFOの要件」 東洋経済新報社

※ 国際統合報告フレームワークで示している財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本のこと。

III. CVOが地球を救う

1. 企業価値を再定義する

株式市場における価値の80%を超える部分が見えざる資産（インタンジブル）から形成されている、というオーシャン・トモ社による調査報告はよく引用されるもののひとつです。また、企業の価値が、財務的なものだけでなく、社会的な評価によって大きく左右されてくることも、多く経営者が経験を通じて痛感している事実でしょう。

同書では、「価値とは、もはや財務のレンズを通じて見るべきものではない。むしろ長期的なサステナビリティのレンズで見るべきものである」と述べています。つまり、企業は事業を通じて、財務的成果の先にある、言い換えれば、財務のレンズでは見えない価値を、社会的な観点から再定義し、可視化しなければならないのです。

同時に、価値の源泉となる「見えざるもの」から差別化要因を特定し、それを活用し、価値を実現させるためのガバナンスの在り方や、「エコシステム」を、価値創造のストーリーとしてどれだけわかりやすく示せるか、そして、組織内部だけでなく、組織外部も含めたステークホルダーの理解と支持を得られるか否か、が成功を左右することになっていくのです。

2. 統合報告が推進するもの

統合報告書は、統合報告の成果物のひとつです。企業の価値評価に繋がる活動として結実させるには、統合的思考の浸透がそのベースとなります。統合報告書の作成は、統合的思考による意思決定を浸透させるための有効な手段なのです。

「統合的思考は、取締役会が、自社のビジネスがどの程度、社会資本や自然資本に依存し、それらの資本にいかに関与を与えるのかを理解するのに役立つ」とされています。社会は取締役に対し、これまでの資本概念を超えた視点からの議論を期待しており、統合的思考の実践なしに、取締役はその責務を遂行しえないのです。

ブラック・サン社による調査は、統合報告の取組みにより、「取締役と経営陣のコミュニケーションに大きな改善がみられた」と報告しており、これは、「すべての部門や機能が組織の戦略が共有され、価値創造に向けた長期的な視点での意思決定がなされるのである」との提言を裏付けるものになっています。

3. CVOの役割

システミックリスクの深化にともなう企業の役割の変貌と価値概念の変化により、価値創造への包括的なアプローチに基づく、より複眼的な経営の意思決定（特に資源配分とその活用）が求められる時代にあって、同書は、財務の最高責任者ではなく、価値の最高責任者と呼ばれるべき存在の役割を提起しています。

「財務プロフェッショナルは、財務諸表、またはそこから得た情報のみを参照するのではない。むしろ、6つの資本（※）を同等に俯

瞰し、企業とそのステークホルダーの相関関係を社会資本の観点から考慮する変革者となるであろう。(中略)つまり、チーフ・バリュー・オフィサー(CVO)と呼ばれるべきである」との指摘は、企業が果たすべき役割の変化と、企業が社会課題の解決を通じて価値を実現するための具体的な施策への示唆となっています。

では、どのような人がその役割を担うことができるのでしょうか。同書においては、高度な職業的専門性を有する会計士への期待を表明しています。これは、現状の会計監査の範囲や手法、また、監査に関与する者に対し、大きな意識変革を要請するものではないか、と私自身は感じています。

「…カリキュラムはサステナビリティと統合報告を含めるべく改革されなければならない。改革後のカリキュラムの恩恵を受けていない会計士は(中略)価値創造プロセスについてトレーニングを受けるべきである」と述べられています。そして、すでに、AICPAやCIMAなどは、そのようなプログラムの導入を行い、人材の育成を進めています。

日本において進行中である「有価証券報告書の開示」に関する改革の成果を、開示情報の主たる利用者である投資家の意思決定に貢献できるものにしていくため、これまでの報告書に対する責任の範囲の見直しとともに、会計プロフェッショナルの認識にも変革が必要とされているのではないかと考えられます。

キング博士は、本書に続く「The Auditor: Quo Vadis?」という著書の中で、会計プロフェッショナルに期待されている役割と責任についての論考も展開しています。

企業において、CVOといえる人材が活動を開始している事例がいくつか紹介されています。これらの企業(例えば、ニュージーランドのシーフード会社のサンフォード社)では、さまざまなビジネスが繋がり、包括的な循環(エコシステム)として、具体的な事例や読み手の納得を促す指標等とともに示されています。

IV. おわりに

現在、日本では、コーポレートガバナンス改革が進行中です。この改革の目的は、企業の中長期的な価値向上であり、取締役会の改革を始めとするさまざまな施策は、そのための手段であることを今一度、確認しておきたいと思えます。

そのためには、私たちが用いる(限りなく有限の)資源について、できるだけ適確な情報を入手し、長期的な視点からの企業価値を実現するような意思決定に努力する必要があります。それは、例えば廃プラスチックに関わる問題に見られるように、生活のあらゆる場面で出現している状況です。

私たちは、「より少ないものから多くのものを生み出す」、「より少ないもので必要を満たす」といった考え方へシフトすることが不可避な現状にあります。

CVOは、企業の活動を「レスポンシブル」で、「サステナブル」なものとするために、大きな役割を担っています。キング博士が提唱したその役割は、SDGsの達成に深く関与しようとしている組織を、強くドライブすることになっていくと考えています。

SDGs・ESGを導くCVO(チーフ・バリュー・オフィサー) 一次世代CFOの要件



2019年5月刊

【著者】マーヴィン・キング

【協力】ジル・アトキンス

【訳・編著】KPMGジャパン
統合報告センター・オブ・
エクセレンス

東洋経済新報社・232頁
3,400円(税抜)

本書は、国際統合報告評議会(IIRC)カOUNCIL議長マーヴィン・キング博士の著作に、日本の実情を踏まえた補章を追加したものです。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/06/book-cvo-1.html>

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、企業レポート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

日本企業の不正に関する実態調査

株式会社 KPMG FAS

フォレンジック部門

シニアマネジャー 水野 宏之

KPMGでは、2006年から「日本企業の不正に関する実態調査」を実施しており、今回の調査で6回目になります。2016年の前回調査以降、企業活動はさらにグローバル化し、本社のみならず国内および海外子会社においても不正・不祥事が発覚する事例が多くなりました。また、日本産業の根幹である製造業を揺るがしかねない品質・検査偽装の事案が次々と明るみになったのは記憶に新しいところです。一方で、AI（人工知能）技術の進歩が人々の生活を大きく変えるのではないかという期待が高まり、不正予防・発見のためのAI活用の可能性が議論されるようになりました。こうした時代背景のもと、今回の調査では、包括的に不正の内容・実態を把握する観点から、単体（回答企業）、国内外の子会社に分けた設問とし、さらに品質・検査偽装およびAIについての設問も加えました。

本稿は、それらの主要な設問に対する回答からみられる不正の実態の傾向について解説します。



水野 宏之

みずの ひろゆき

【ポイント】

- 不正が発生したと回答した企業は429社中135社にのぼり、その割合は回答企業の3社に1社であった。そのうち、本社（回答企業単体）では不正が発生していないものの、国内または海外子会社で不正が発生したと回答した企業は61社（約45%）にのぼった。
- 発生した不正の損害額は、国内または海外を問わず、子会社で発生した不正の方が大きくなる傾向があった。
- 不正発生の根本原因として最も多かった回答は、前回調査と同様に「属人的な業務運営」であった。一方で不正の発見経路として最も多かった回答は、「内部からの通報」であり、前回調査の「会計記録等の確認・承認・モニタリング」を上回った。
- 品質・検査偽装の原因として、「収益追求・コスト削減」を挙げた企業が最も多く、また、最大のリスクとしては「信用喪失による売上減少」が「人命・安全にかかわる事故」を上回った。
- 不正対応についてAI（人工知能）の活用が期待されているものの、現時点で実際に活用されている事例は少ない。

I. はじめに

今回の「日本企業の不正に関する実態調査」は、2018年6月末時点の全上場企業3,699社（REIT、外国企業、日本銀行除く）に対して直近3カ年を調査対象期間として実施し、429社から回答を入手しました（回答率約11.6%）。なお、回答企業429社のうち、国内関係会社ありは345社、海外関係会社ありは258社でした。以下、主要な設問に係る回答結果について解説します。

II. 不正全般の発生状況

1. 不正の発生割合

過去3年間に企業グループ（回答企業単体、国内子会社、海外子会社）のいずれかで不正が発生したと回答した企業は135社ありました。回答企業の約32%、3社に1社の割合で不正が発生しており、2016年の前回調査（不正発生割合約29%）よりも増加しました。

不正が発生したと回答した135社のうち、回答企業単体と回答した会社は429社中74社、国内子会社と回答した企業は345社中60社、海外子会社と回答した企業は258社中45社で、いずれも約17%となりました。しかしながら、不正が発生したと回答した135社のうち、回答企業単体では不正は発生していないものの、国内子会社または海外子会社で不正が発生したと回答した企業は61社、実に約45%にのぼりました。一般的に、回答企業単体と比較し、内部統制の整備・運用が遅れがちな国内および海外子会社における管理体制の強化・実効性の確立は、今後の重要な経営課題です。

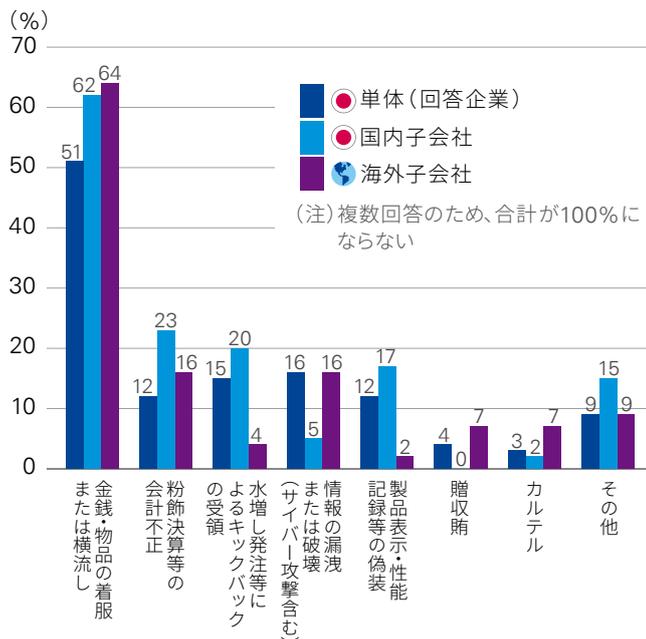
2. 不正の内容

不正が発生したと回答した135社に対して、発生した不正の内容を質問したところ、**図表1**の結果となりました。不正の内容として最も多かったのは回答企業単体、国内子会社および海外子会社のいずれにおいても、「金銭・物品の着服または横流し」であり、次いで「粉飾決算等の会計不正」「水増し発注等によるキックバックの受領」の不正が上位を占めました。これらは、KPMGの過去の調査とほぼ同様の結果でした。

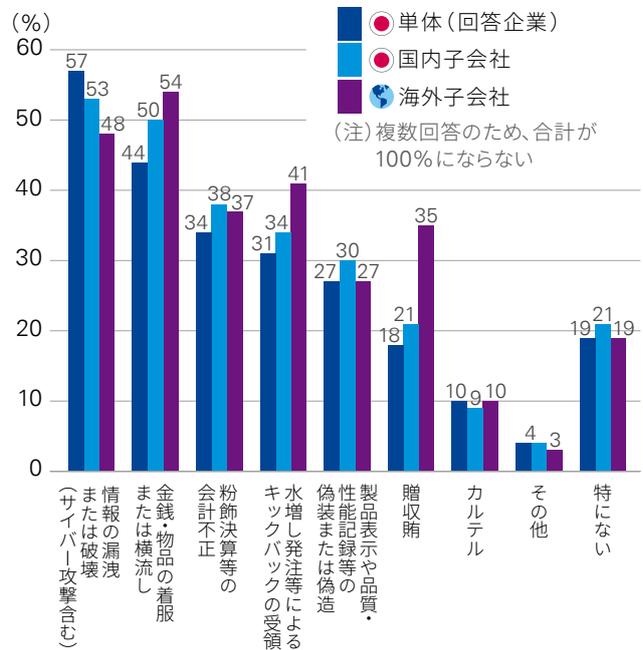
調査前は、海外子会社において横領や粉飾決算の他に、キックバックの受領、贈収賄およびカルテルなどの不正が多数あると予想していましたが、キックバックの受領に関しては少数の回答に留まりました。これはキックバックの受領が潜在的にはあるものの、未だ発覚に至っていない可能性も考えられます。

事実、「今後懸念される不正リスク」について質問したところ、**図表2**の結果となりました。ここでは、海外子会社への「水増し発注等によるキックバックの受領」「贈収賄」「カルテル」といった不正リスクの懸念がいずれも相対的に高い割合で示されています。海外子会社は、現地の商慣習や法律等も異なり、日本国内と同レベルで取引先への対応や管理が追いついていないケースもあると思われます。

図表1 発生した不正の内容(複数回答可)



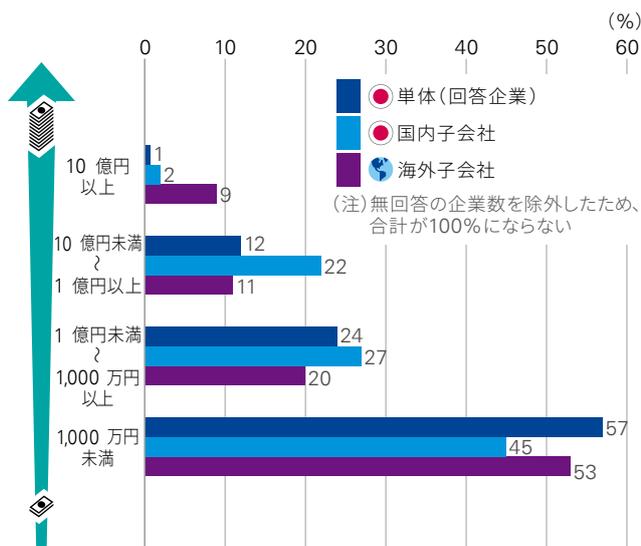
図表2 今後懸念される不正リスク(複数回答可)



3. 不正の損害金額

発生した不正の損害金額について質問したところ、**図表3**の結果となりました。この結果をもとに、最大損害金額と発生した不正の内容との相関性について分析したところ、「金銭・物品の着服または横流し」については損害額1,000万円未満の少額に留まる一方、「粉

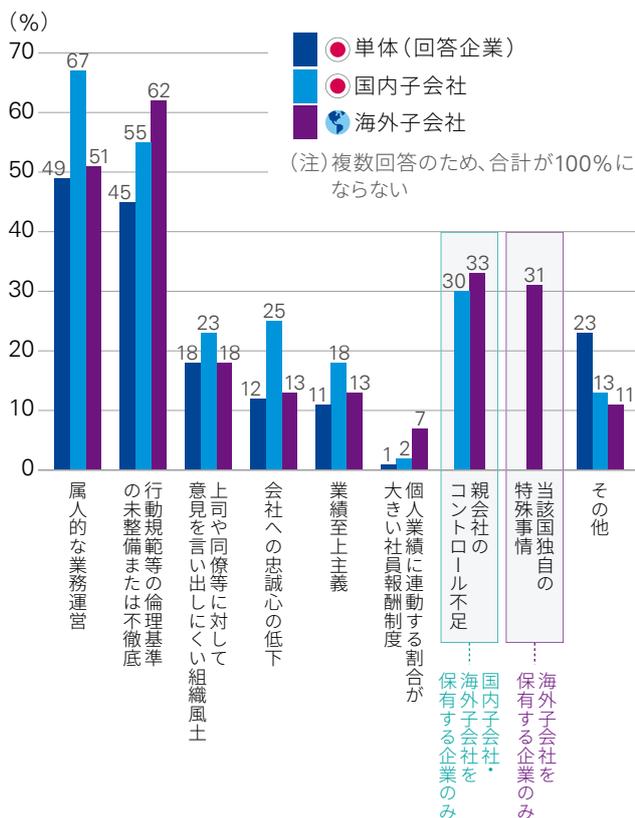
図表3 不正の損害金額



飾決算等の会計不正「製品表示・性能記録等の偽装」「カルテル」の損害金額は大きくなる傾向がみられました。

また、不正の損害金額は、回答企業単体よりも国内子会社および海外子会社の方が大きくなる傾向がみられました。特に、今回の調査で損害金額が10億円にのぼった「粉飾決算等の会計不正」「カルテル」不正のほとんどは海外子会社で発生していました。この要因の一つには、事業規模の大小やコア・ノンコア事業に拘わらず、不

図表4 不正の根本原因(複数回答可)



正が発覚するまでの期間が長くなることにより、損害金額が累積的に膨らんだ可能性が考えられます。

4. 不正の根本原因

不正が発生した根本原因について質問したところ、図表4の結果となりました。「属人的な業務運営」が最も多く、次いで「行動規範等の倫理基準の未整備または不徹底」となりました。これは前回調査と同様の傾向となっています。多くの企業では既に内部統制の整備を進めていると思われませんが、国内および海外子会社、新規・ノンコア事業等の本社から目の届きにくいところで不正が発生していることと関連していると思われます。

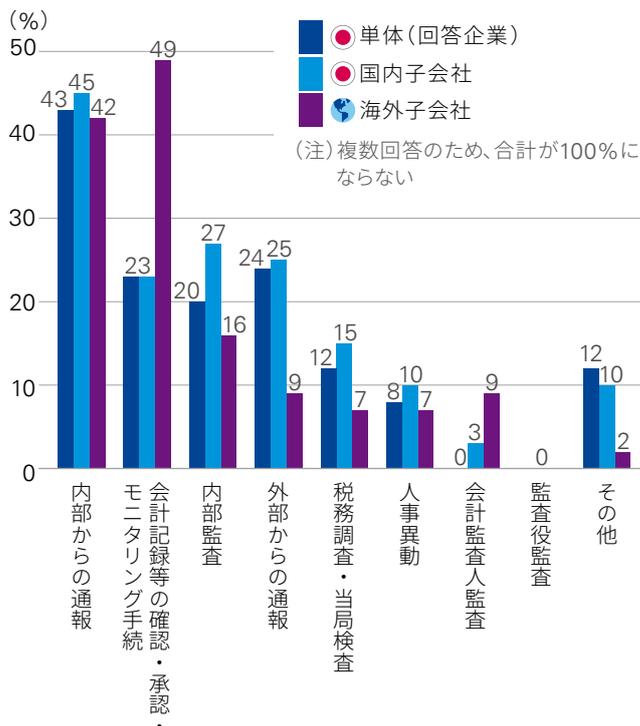
また、損害金額が10億円以上の不正が発生した企業では、その根本原因として「業績至上主義」「上司や同僚等に対して意見を言い出しにくい組織風土」を挙げる傾向がありました。長期間にわたり日常的なプレッシャーが企業組織全体を蝕み、いつの間にか不正への罪悪感や感覚が麻痺してしまった結果と考えられます。

5. 不正の発見経路

不正の発見経路について質問したところ、図表5の結果となりました。回答企業単体および国内子会社においては、「内部からの通報」が最も多く、海外子会社においては「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」が最も多くなりました。

前回調査では「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」が最も多かったのに対し、今回の調査では回答企業単体および国内子会社に変化が見られました。近年、産業界に限らず被害者個人が弁護士、SNS等を通じて組織を訴えるケースが増しているように、み

図表5 不正の発見経路(複数回答可)



ずから世間やマスコミ等に情報を発信する環境が醸成されつつある時代背景とマッチしています。実際、品質・検査偽装は、内部通報を通じて現場からの声が届けられたケースが散見されます。また、2018年6月に施行された日本版司法取引の適用事例がある等を考慮すると、今後このような流れは継続していくと思われます。

一方、海外子会社は、従前と比較して、親会社本社から内部統制整備の進捗やモニタリング活動の充実化などが徐々に図られ、「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」の回答が多くなった可能性が考えられます。

III. 品質・検査偽装

今回の調査では、近年相次いで発覚した品質・検査偽装の問題について設問を加えました。前回調査と比較すると、今回の調査では品質・検査偽装が発生したと回答した企業が倍増しました。これは、品質・検査偽装の問題を受けて、日本経済団体連合会の要請に基づく自主点検を行った事が大きな要因と思われるのですが、問題の根深さを反映した結果となりました。

1. 品質・検査偽装の発生原因

品質・検査偽装の発生原因について質問したところ、上位3つに挙げたのは、「収益追求・コスト削減が優先され、品質保証の確保が後回しになっていた」「従業員教育が不足しており、コンプライアンス意識が不十分だった」「取引先や営業部門からの品質仕様・納期に関する要請を拒否できなかった」となりました（図表6参照）。コスト削減や取引先からの品質・納期要請と言った「対外的な」目に見えやすい経営課題が、「社内で解決する品質問題」より優先された結果とも考えられます。そして、長い時間をかけて各現場で当たり前のように引き継がれるうちに、感覚的に麻痺してしまい、誰も「悪い事」と思わなくなってしまった実態があります。

図表6 品質・検査偽装の発生原因(複数回答可)

1	58%	収益追求・コスト削減が優先され、品質保証の確保が後回しになっていた
2	47%	従業員教育が不足しており、コンプライアンス意識が不十分だった
3	39%	取引先や営業部門からの品質仕様・納期に関する要請を拒否できなかった

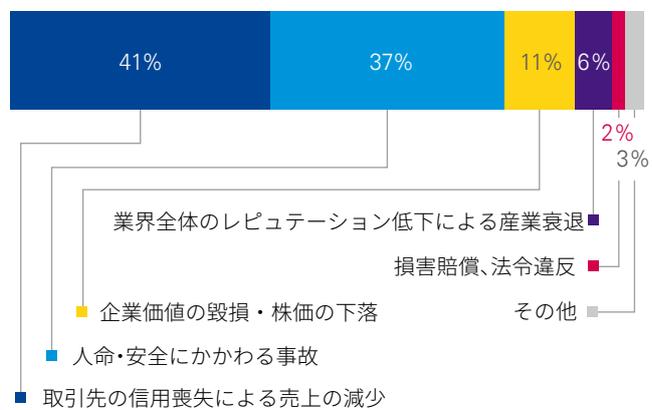
2. 品質・検査偽装のリスクと発覚した企業の対応

品質・検査偽装の発覚により企業が負う最大のリスクに対する意識を質問したところ、図表7-1の結果となりました。最大のリス

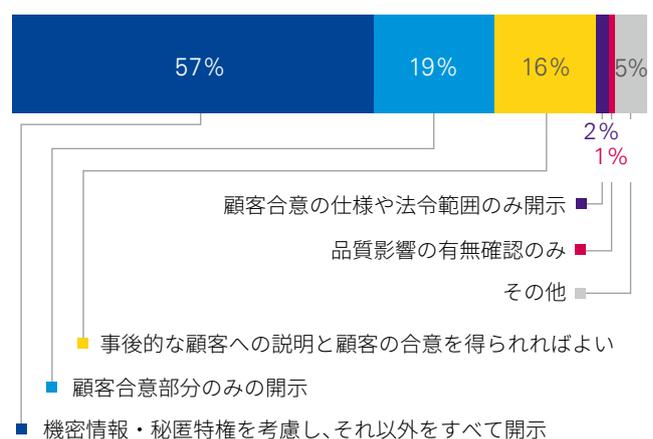
クは、「売上の減少」とする回答が最も多く、調査前に予想していた「人命・安全にかかわる事故」を若干ですが上回るという意外な結果となりました。この結果も、やはり「対外的な」目に見えやすい経営課題に意識が向いた傾向を反映していると思われます。

また、品質・検査偽装が発覚した企業の適切な対応としては、「機密情報・秘匿特権等を考慮し、それ以外をすべて開示」が最も多く、積極的な開示を行うべきという回答が過半数を占めました（図表7-2参照）。長い時間をかけて「悪い事」という意識が希薄になっている企業の実情に対し、世間が当該企業に求める説明責任の水準は決して低くありません。今、日本の製造業に求められているのは、この意識のギャップを認識することです。

図表7-1 品質・検査偽装の最大のリスク



図表7-2 品質・検査偽装のあるべき開示



3. 品質・検査偽装を防止するための企業活動

品質・検査偽装を防止するための重要な施策について質問したところ、図表8の結果となりました。「品質・検査偽装を撲滅する企業方針、トップメッセージ」と「設計・製造部門の品質および工程能力向上への取り組み」が約2割の回答となりましたが、その他の回答は分散する結果となりました。特定の組織や活動に留まらず、企業トップから設計・製造・品質まで全社を挙げて取り組んでいく必

図表8 品質・検査偽装防止への活動



要がある経営課題という意識の表れであると考えられます。

IV. AI (人工知能)の活用

今回の調査では、近年、急速にニュース等で話題として取り上げられることが多くなったAI (人工知能)について、不正の予防・早期発見という視点から、現状の企業の意識を確認しました。

1. 不正予防・発見のためのAIの有効性

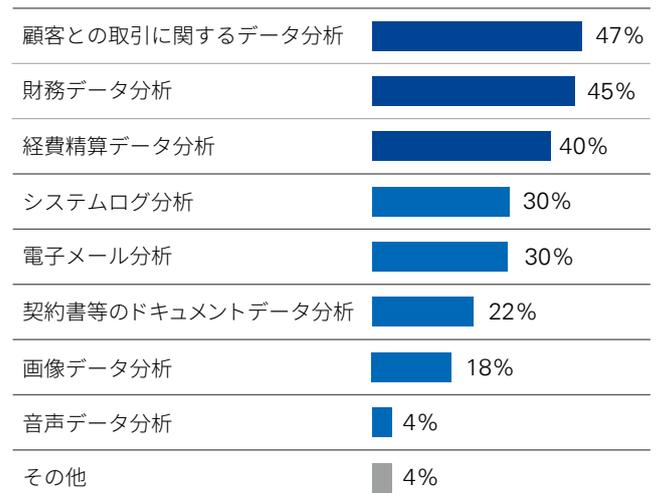
不正予防・発見のためのAI活用の有効性について質問したところ、約半数の企業は「有効」と回答する一方、「不明」と回答した企業も約40%ありました。まだ不正予防・発見の領域におけるAIの活用が企業に浸透しておらず、活用事例も少ないため「何となく有効だと思う」という実感が垣間見えます。

事実、総務省が発行している「平成30年度版情報通信白書」によれば、AIを業務に活用している企業は22%とのことですが、今回の調査において、不正予防・発見にAIを活用していると回答した企業は2%に留まりました。

2. 不正予防・発見のための有効なAI業務

不正予防・発見のためにAIを導入している、もしくは導入に関心のある企業に対して、どのような業務への活用をしたか質問したところ、「取引データ」「財務データ」「経費精算データ」といった回答が上位に並びました(図表9参照)。現状は、金額数値を取り扱うアナログとシステムの連動、またはシステム相互間のモニタリング手法を中心とした「内部統制の高度化」に取り組む企業もあり、そうした結果を反映していると考えられます。今後、こういった取組み

図表9 AIで導入したい業務(複数回答可)



(注)複数回答のため、合計が100%にならない。

の積み重ねが、不正予防・発見に向けたAIへの飛躍的な活用につながっていくのではと期待しています。

V. 最後に

今回の調査では、不正対応への今後の取組みに向けていくつか示唆が得られましたが、過去に新聞紙上を大きく賑わせた企業不正との類似点もある印象を持ちました。内部統制報告制度導入から既に10年以上が経過し、内部統制の整備は着実に進む一方で、いわゆる「内部統制疲れ」から、業務統制処理を「こなす」こと自体が目的となり、不正リスクに対する意識をもって各業務プロセスに「実効性」あるチェックをしている企業は、実はそれほど多くありません。不正が発覚した企業はその傾向が顕著で、過去の不正調査においても「過去の慣習に倣いあまり悪いという意識はなかった」、「ノンコア事業で業務が異なり重視していなかった」、「担当者しか取引の内容を把握していなかった」というケースを見聞します。「仏作って魂入れず」という言葉がありますが、今後、従前の内部統制に不正リスクという観点からどのように「魂」を入れていくのか、一度振り返る機会になれば幸いです。

日本企業の不正に関する実態調査の全文を入手希望の方は、下記サイトからお申込み下さい。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/03/fraud-survey-6.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
シニアマネジャー 水野 宏之
TEL : 03-3548-5773 (代表電話)
FAS-Forensic@jp.kpmg.com

Me, my life, my wallet 第2号

私、私の人生、私の財布 グローバル消費行動調査の日本語版リリース

株式会社 KPMG FAS

執行役員 パートナー 中村 吉伸

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

およそ1年前、私たちは、KPMGのGlobal Customer Insightsプログラムの最初の包括的な成果物として、「Me, my life, my wallet (私、私の人生、私の財布)」レポートの創刊号を発行しました。このプログラムは、消費者と、消費者の「5つのMy」、さらに消費者の動機・態度・期待の急速かつ根底的な変化について理解を深めるための、独自のフレームワークを提唱したものです。そして、ここで明らかとなった消費者の変化は今も減速する兆しを見せていません。今回、KPMGは、消費者の多角的なあり方についてさらに掘り下げて調査しました。すなわち、人々の行動と選択を決定づけている真の要因を探り、その要因がどのように変化しているのかを追求しました。



中村 吉伸

なかむら よしのぶ



箕野 博之

みの ひろゆき

【ポイント】

- 所得と支出の最盛期に入り、顧客として魅力的なターゲットになりつつあるジェネレーションX、その子供世代であるジェネレーションZを理解し、世代間サーフィンを成功させる。
- 年金制度の崩壊、長寿化、退職後への不十分な備えと貯蓄、資金消尽への恐怖感、医療費の高騰、労働力供給源の縮小といった状況が、退職後も働き続けるという新しいライフステージ「アンリタイアメント」を生み出しつつある。将来への備えとアンリタイアメントに関する消費者の態度と行動は、あらゆる業界に影響を及ぼす可能性がある。
- 消費者は、情報過多を回避するために、テクノロジーやフィルター、プラットフォームによる情報のキュレーションなどを活用し、編集された現実の中を生きており、企業がそのような消費者の関心を、引き付け、獲得し、保持し続けることはより複雑化している。
- 未来の顧客を理解し捉えるために、「5つのMy」で消費者行動のなぜを理解するとともに、「6つの柱」で魅力的な顧客体験を設計することが可能となる。

I. 世代間サーフィン

ジェネレーションXとジェネレーションZ：もうひとつのエコ効果

ライフステージが長期化し、ライフイベントが流動化し、新しいライフイベントも出現してきたことで、世代という形でやってくる波を次々に商機として捉える「世代間サーフィン」は、かつてのように予測どおりに事が運ばなくなっています。1960年代終わりに生まれた典型的なジェネレーションXのライフステージを見ると、社会人の仲間入りをした1987年にブラックマンデーで株価暴落、所得のピーク期に入った2000年にITバブルが崩壊、不動産市場の絶頂期に住宅を購入したところ2008年に金融危機が発生といった巡り合わせの悪さが、この世代の実生活に持続的な影響を及ぼしているのが分かります。一方で、この世代は今、所得と支出の最盛期に入っており、顧客として魅力的なターゲットになっています。一例ですが、Google、WhatsApp、Alibaba、Amazon、Tesla、すべてジェネレーションXの先駆的起業家が設立した会社です。このジェネレーションXに共通するのは「サンドイッチ世代」と呼ばれる新しいライフステージです。幼い子供と高齢の両親という2つの存在の世話や扶養の板挟みになっており、慢性的な時間不足に陥っています。女性の労働参加率の高まり、親世代の長寿化なども相まって、この世代は助力を求めており、時間を節約するためにお金を払う可能性が高まっています。企業はすでにこの世代の「時間と財布」のあり方に焦点を当てた商品や体験の開発を進めています。サブスクリプションサービス、自動化されたリマインダー、デジタルパーソナルアシスタント、時間管理ツールなど、AIを活用した商品やサービス、IoT（モノのインターネット）に接続されたスマートホーム、音声プラットフォーム、AIを利用したバーチャルアシスタントなど。ジェネレーションXは生活をより賢いものにするためのテクノロジーに投資するでしょう。

ジェネレーションX（40代から50代半ば）とその子供世代のジェネレーションZ（10代）の間のエコ効果は独特の様相を呈しており、予想外の形で起こり始めています。ジェネレーションXは、両親の共働きを経験した最初の鍵っ子世代です。今、自分自身が親となったジェネレーションXは、両親がそばにいてくれなかったことによる寂しさを埋め合わせるために、過保護に走っているのでしょうか？それともただ世界は昔ほど安全ではなくなったと感じているのでしょうか？ジェネレーションZに属する子供たちは、家から離れた場所で過ごす時間が減り、オンラインで過ごす時間が増えています。National Trustが実施した2016年の調査では、英国の子供たちが屋外で遊ぶ時間は週平均4時間程度であり、その親世代が子どものころに屋外で遊んでいた週8.2時間に比べると、著しく減少しています。ジェネレーションXは、ビデオゲームと安価な家庭

用ゲーム機で育った最初の世代でした。子どもを守りたいという思いと、楽しませたいという気持ちが結びつき、ジェネレーションXは、ジェネレーションZが架空代替現実の世界で活躍するという状況を作り出したのです。新時代のゲームは、ジェネレーションZが自分自身で演出するオンライン上の自画像を通じて自らの人生の一部を創り出し、それを生きることを可能にします。ジェネレーションZにとって、ソーシャルメディアは、もはやSnapchatやInstagramの類ではありません。大ヒットした最新ゲーム、フォートナイトは、アイテム課金制で基本料金無料にも拘らず1ヵ月間のゲーム内売上が3億ドルに達しています。フォートナイトは、スマートフォンや車の運転免許を持たないジェネレーションZが、仲間と交流し入り浸って過ごす場所であり、遊びの約束の新しい形です。そしてお小遣いの支出先を物理的なモノからバーチャルなモノへと転じさせました。例えば、スキン（全身を覆う着せ替えコスチュームによる新しいバーチャルアイデンティティ）、エモート、ダンスムーブなどをゲーム内で購入し、一人ひとりのフィーリングや「自分らしい立ち回り」を表現するのです。ジェネレーションZは、すべてのメディアと体験をキュレートし、制作し、デザインし、リミックスする能力を欲しています。メディアはクロスデバイス、クロスデザイン、クロスストーリー、そしてクロスエクスペリエンスである必要があります。映画のタイイン（抱き合わせ広告や販売）はもはやアナログロニズムと化しています。ゲームから映画へ、そしてまたゲームに戻り、さらにYouTubeへ、玩具へ、ファッションへというタイインが「ニューノーマル（新たな常識）」です。

II. 資産と財布

アンリタイアメントという選択

世界最大の年金貯蓄制度を有する6カ国（米国、英国、日本、オランダ、カナダ、オーストラリア）に2大人口大国の中国、インドを合わせた主要8カ国で生じる年金資産の不足額は、2050年までに400兆ドルに達すると予想されています。この合計額は、現在の世界経済規模の5倍に相当します。加えて、人口の高齢化、長寿化、医療費の高騰、確定給付型年金制度の減少、労働力供給源の縮小といった要因も考慮する必要があります。また、技術進歩による雇用市場の破壊によって、数百万人が職を追われるとの予想が示されています。そこにインフレの増大や金利の上昇といったマクロ経済的な圧力が加われば、すでに圧力を受けている消費者の財布はますます緊縮化を強いられ、人口の大部分にとって、今世紀中に「退職」が前世紀の遺物になる恐れが増大しています。

約25,000人の消費者を対象とした調査で、KPMGは資産と退職に対する態度を検証しました。その結果、多少の不安を抱えながらも、現状に甘んじ、十分な備えができていない消費者像というもの

が浮かび上がってきました。27%の回答者が退職に対して大きな懸念を表明しており、最も低かったのが中国の消費者の17%、最も高かったのがブラジルの40%でした。ジェネレーションXについては、退職が次の大きなライフステージとして間近に迫っているにもかかわらず、強い懸念を表明した割合は3分の1でした。さらに、この曖昧な態度には、所得水準によるばらつきがほとんど存在しませんでした。人生のデキュムレーション（資産引き出し）段階に最も近づいているベビーブーム世代とジェネレーションXについては、退職に備えて十分な貯蓄があると回答した調査対象者は、それぞれ14%と9%にすぎませんでした。さらに憂慮すべきなのは、この2つの世代群の中で、積極的に貯蓄していると回答した割合が3分の1を少し超える程度にすぎず、また、退職をわずか10~20年後に控えるジェネレーションXの25%という大きな割合が、その退職後に向けた貯蓄を（計画しているが）まだ開始していない、と回答したことです。すでに退職した年代を調べてみると、平均41%の消費者が、KPMGの用語でFROOM（Fear of Running Out Of Money）と呼ばれる「資金消尽への恐怖感」があると回答しており、その割合はフランスで最も高く53%、最も低い英国で20%でした。退職に備えた貯蓄が不十分であり、将来への備えを先送りしており、資金消尽への恐怖感（FROOM）があり、債務の返済に苦労しており、世代間の金銭援助が長引いており、退職後のライフステージでも稼ぎ続ける必要がある……。このような問題が原因となって、今、定年後も働き続けるという新しいライフステージが出現しつつあり、これをKPMGは「アンリタイアメント」と呼んでいます。親世代から子世代への世代間の資産移転という現行の将来予測に関する想定も疑ってかかる必要が生じます。将来への備えに関する消費者の態度と行動は、あらゆる業界に影響を及ぼす可能性を秘めており、注視が必要です。

III. 生活とテクノロジー

情報を適切に管理しているという幻想

私たちは情報が溢れている世界に生きています。近年では、ニュースやメディア、情報のチャネル、プラットフォーム、そして発信源の細分化が急激に進行し、なお加速し続けています。わずか60秒の間に、私たちが一生かかっても消費し切れないほど多くの情報とコンテンツが生み出され、毎日の日課においてもさまざまなデバイスが中心的な役割を果たし、ほぼ常時接続の状態です。また、音声やAIを利用したアシスタント機能が私たちの家庭の中まで入り込み、その浸透度を拡大しつつあります。今回のグローバル調査で、KPMGは、この新しい現状に対する満足度が全般的に高いことを確認しました。消費者の76%が、たくさんの情報にアクセスできることに好感を持っていると回答し、36%が膨大な量の情報

とメディアに閉口していると回答しました。中国とインドの消費者は、例外的に、熱狂的な支持と困惑の表明がいずれも高いレベルで拮抗しました。全世界では消費者の62%が情報を積極的に選別していると回答し、46%が情報の選別を他の人の指示に従って行っており、半数以上が情報の選別を自分に代わって実行してくれるアプリやテクノロジーを好意的に評価しました。55%の消費者が情報は多ければ多いほどよいと考え、さらに情報へのアクセス能力を拡大したいという願望を表明しており、また67%は、自分の閲覧している情報が信頼に値するかどうかを判断できると考えますが、逆に自分では判断できないと考えている消費者が33%も存在することは問題であるとも言えます。ニュースハイライト、フィルタリング、そしてキュレーションはいずれも現代の消費者の多忙な生活にメリットをもたらしますが、一方で、各自が生活の中で必要とし重視している情報を自分自身で掌握しているという幻想を生み出す危険もあります。組織にとって、私たち消費者が何を重視し、情報にどのようにアクセスしているかを理解するだけではもう十分ではありません。消費者がその生活の中から何を排除し、誰を頼りに情報やメッセージを選別し、発信しているのか、そして私たちが照準を合わせている消費者層の周囲にはどのような政治的、社会的、人口動態的なバブルが形成されているのかを検討する必要があります。テクノロジーを活用して情報アクセスを管理し、情報過多を回避する消費者の能力は、編集された現実の中を生きるようになっていく消費者の関心をどのように引き付け、獲得し、保持し続けるかという企業にとっての課題に、複雑さをもたらします。

IV. 組織の最重要課題

未来の顧客

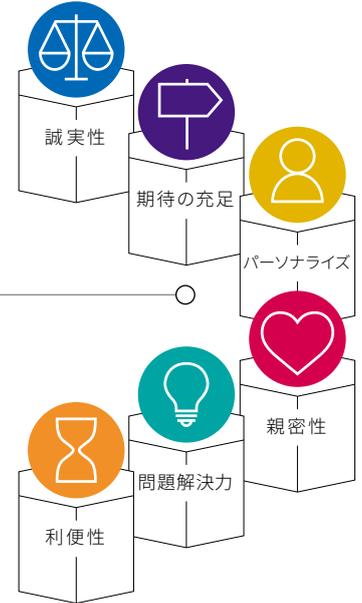
顧客理解とパーソナライゼーション、共感、魅力的なサービス、そのブランドならではの独自の体験の提供は、決して高尚な経営の理想ではありません。益々競争の熾烈化する現実に根差したものです。組織が直面する課題は2つです。1つは、顧客がある意思決定に到達する道筋は昨日と今日では違っており、明日はさらに変化していることを、さまざまな状況、ライフイベント、そしてエンゲージメントモデルに基づき認識することです。2つ目は、この過剰につながり合った、透明性の高い、大衆化した世界、すなわち、情報と力の両方が、消費者の手中にある世界では、そのブランドならではのパーソナライズされ、意図を組み込んだ体験を提供することがますます緊急の課題になっていることです。加えて、そのような体験に対する期待は、多くの組織が追従できるペースを超えて高まっています。消費者がどこか（カテゴリーや業界を問わず）で得た最高の体験そのものが、それ以外のすべてのブランドに対する期待事項となるからです。消費者の動機と期待は何か、何が消費者の関

図表 5つのMyと6つの柱

5つのMy：顧客を理解する



6つの柱：顧客と関わり合う



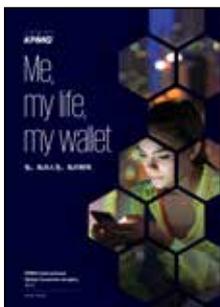
Source：KPMGインターナショナル『Me, my life, my wallet第2号』（2019年4月発行）より

心を奪い合っているか、テクノロジーや他の人々とのようにつながり合っているか、限られている時間とお金をどのようなバランスで両立させているか、そして、さまざまなライフイベントやライフステージによってそのすべてがどのように変化するか、これらを理解することがKPMGの「5つのMy」のフレームワークの根幹です。これにより、組織は最も潜在力の高い魅力的な市場や顧客に資源や労力を優先的に配分することができるようになります。また、経営幹部に深い洞察、すなわち、消費者の挙動の背後に存在する「なぜ」(その行動を選択したか)に関する洞察をもたらします。そして、次の段階として、「なぜ」に基づいて行動し、その結果に対応し、提案を方向づけ、意図を組み込んだ体験を設計する、という必要性に応える最も強力な手段が「6つの柱」となります。この5つのMyと6つの柱を併用することで、組織内部の変革、資源配分、そして注力先の優先順位を示すヒートマップまたはロードマップを作成できるようになります。ただし、これらはすべてにおいて消費者の最低

限の期待を満たすことが必要です。例えば、「誠実性」は6つの柱の基礎となりますが、これを満たさない組織は「パーソナライズ」や「親密性」の領域で効果を達成することはできません。時間に係る重圧、予算への重圧、そしてパーソナライゼーションやプレミアムサービスへの期待という3つの要素の相対的な重要性を理解することによって、私たちは価値提案、メッセージ、そして体験をカスタマイズし、顧客に合わせて最適化できます(図表参照)。

出発点として、私たちが何を捉え損ねているのかを明らかにする必要があります。現在、あまりにも多くの組織のビジネスモデルが依然としてベビーブーム世代への売り込みを基盤として構築されています。今日、お金を使っているのはベビーブーム世代やジェネレーションXだけでなく、ミレニアル世代とジェネレーションZもこれに比肩する存在となっています。しかも、この若い世代は両親の財布とその開け閉めの判断にも影響をもっています。彼らを理解し顧客として迎える準備がまさに今、必要なのです。

Me, my life, my wallet 第2号
私、私の人生、私の財布



2019年4月発行
English / Japanese
本調査レポートは、ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。
home.kpmg/jp/me-my-life-mywallet-2

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
執行役員 パートナー 中村 吉伸
<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/n/yoshinobu-nakamura.html> (コンタクトページ)
03-3548-5363 (代表電話)

KPMGコンサルティング株式会社
パートナー 箕野 博之
03-3548-5111 (代表電話)
hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

データ分析への期待の変化

～②監査への影響

KPMG LLP

Partner, Audit Roger O'Donnell

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 北尾 俊樹

前稿で見たように企業でのAIを含むテクノロジーの利用はかなりの規模で進んでいます。大手の会計事務所でもdeep learningを含むcognitive technology分野に大規模な投資を行っています。KPMGにおいては、2016年3月にIBM Watsonのcognitive computing technologyを利用することを発表しました。

近年、各国の監査基準設定主体や公認会計士協会においてデータアナリティクスその他の技術を適用した監査の未来像について様々な角度から議論がなされています¹。視点はそれぞれの立場から異なるものの、短期的には既に活用されている例も含め、特に監査リスク評価のエリアで対象となる取引すべてのデータを分析し、ビジュアル化を行うことでリスクを特定する手法などが紹介されるとともに、将来的な方向あるいはコンセプトとして様々な可能性が提示されています。過去には存在しなかったが新たに生み出されたデータを活用してどのような監査ができるか、という観点では、SNSでの評価やセンチメントを分析して不正の評価や売上の推定に使うことや駐車場の監視カメラの映像から売上の推定を行うなどといったこともアイデアとして議論されています²。

一方で、データアナリティクスから得られる監査証拠のすべてが現行の監査基準で求められる監査証拠を満たすのかという点について明確ではありません。規制当局の監視を受ける監査人の立場からは、基準に言及が無いことが、実施してはいけないと解されることへの懸念や、実施しても基準で求められる手続は実施しないといけないので単なる手続追加になるとの懸念から、データアナリティクス活用の妨げになりうるとの議論がIAASBの報告書でも言及されています³。しかしながら、監査法人が社会の要求にこたえていくために、基準は制約では無く、より良い監査のあり方は社会全体で議論をしていくべきことだと考えられます。

また、新しい技術の活用は監査の専門家を不要とするわけではなくデータを正しく読み解くSME（特定領域のプロフェッショナル、Subject Matter Expert）の存在は監査においても必要です。膨大な情報があるからこそ幾通りもの解釈が可能であり、その中から財務諸表への影響を正しく読み解くことができ、また、ビジネスに寄与する知見を導き出すことも会計・監査の専門家の役割であると考えられます。

このような理解の下、KPMGがデータアナリティクスを活用して、どのように監査を変えていこうとしているのかについて前KPMG Global Audit D&A HeadのRoger O'Donnellにインタビューします。

1 日本では、未来の監査について包括的に考察した研究として、IT委員会研究報告第48号「ITを利用した監査の展望～未来の監査へのアプローチ～」が2016年にIT委員会研究報告第52号「次世代の監査への展望と課題」が2019年にそれぞれ公表されている。米国公認会計士協会は2015年に“Audit and analytics looking toward future”を、国際監査・保証基準審議会は2016年に“Exploring the Growing Use of Technology in the Audit, with a Focus on Data Analytics”を公表している。

2 Research Ideas for Artificial Intelligence in Auditing: The Formalization of Audit and Workforce Supplementation, Hussein Issa, Ting Sun, and Miklos A. Vasarhelyi, Journal of Emerging Technologies in Accounting: Fall 2016, Vol. 13, No. 2, pp. 1-20.
<https://aaajournals.org/doi/10.2308/jeta-10511>

3 Exploring the Growing Use of Technology in the Audit, with a Focus on Data Analytics, September 2016, IAASB pp.8-9



左
KPMG LLP
Partner, Audit
Roger O'Donnell
ロジャー・オドナー

右
有限責任 あずさ監査法人
パートナー
北尾 俊樹
きたお としき

データアナリティクスの監査での活用のベネフィット

北尾：様々なテクノロジーの活用が見込まれていますが、とりわけ財務諸表監査においてデータアナリティクスから得られるベネフィットは何でしょうか？

Roger O'Donnell：まず監査の品質をどのようにデータアナリティクスを通して得るかが重要です。より精密な分析や母集団に対して100%テストが行われることで監査の精度が高まります。その結果としてより正確に財務諸表のどこにリスクがあるのかが見えるようになり、監査の質問が的確になり知見を追加提供できるようになります。

監査をする側にとっては2つの価値があると思います。1つは監査の品質の高まりです。これは当然、企業のベネフィットでもあります。また、それと同時に我々が企業取引データの全体にアクセスすることで、企業のプロセスに関する意義のある知見が得られるということがあります。

実際に私のチームが売上のテストをした際にこのようなことがありました。売

上高のテストの一環としてthree way match⁴の監査を行います。その詳細を見ると、完全には一致しない取引が出てきました。その原因は、たとえば、出荷遅れであったり、当初の価格が取引のどこかで変更になっていたことにあります。一般的に、こういった気付きは通常財務部門が一般に行っている分析では特定されません。なぜなら、このような分析はサプライチェーンの管理に責任を持つ部署で分析されていることが多いからです。また、このような気付きは財務諸表数値に必ずしも影響しないため、財務部門で発見されないことは問題でなくても、オペレーションには影響することから、経営陣には関心のある知見であるという場合もあります。そのような知見は経営陣に業務プロセスの改善であったり、何らかのビジネス機会の検討を可能にするかもしれません。

北尾：一方で企業は監査に効率性を期待していますが、データアナリティクスを利用して監査の効率性は高まると思いますか？

Roger O'Donnell：これは個々の企業が

どのようなIT環境にあるかに依存すると言えるでしょう。企業がより統合されたシンプルなITシステムを利用して、IT全般統制を含む内部統制が適切に運用されていればテクノロジーの利用により効率的に監査ができるでしょう。しかしながら、多くの企業は、異なる複数のシステムを利用しており、そこから生まれるデータに多くの疑問が生じています。結局、企業からどのようなデータを提供いただけるかによってその品質に監査の効率性は影響を受けます。これは企業が属する産業によっても異なりえます。もっとも、長期的には、合理的な期待として監査は効率的になっていくと思います。

100%テストの必要性

北尾：母集団の100%テストをする必要はあるのでしょうか？

Roger O'Donnell：これはよく聞かれる質問です。このように考えてみてはどうでしょうか？ヘンリーフォードにデトロイトからシカゴにどうやって早くたどり着けるかと聞いたら、馬でも鉄道でもなく私はそれらの移動手段より優れた経験

4 監査の手法の一つで、注文書、納品書、請求書の内容（日付や金額など）が整合しており、会計記録とも一致していることを確認する手続

が得られるものを作れると言ったでしょう。つまり過去のやり方がベストなやり方とは必ずしも言えないのです。我々は監査の専門家として、要求されることを実行するためのベストな方法を、使えるテクノロジーだけでなく、まだ存在しないテクノロジーをベースに考えるべきであり、その方法は企業の利益や投資家、社会一般の利益と一致していることが重要だと思えます。サンプリングから100%テストへの変化は100年に及ぶ監査の歴史の中でも最も大きな変化と言えるかもしれませんが、監査の品質を改善するという目的に直接的な意味を持つものです。結果として私は100%テストは企業と我々の双方にとって共通の目的であると思っています。

北尾：企業にはどういう知見が提供できるのでしょうか？

Roger O'Donnell：企業が保有するあるいはその産業固有のデータにより異なります。これまで私の経験からは、企業が価値を見出した知見は、担当パートナーがよく企業を理解してすべての監査結果を共有されていること、すべての分析結果が共有されている状況で生まれています。言い換えると、個々の企業にとって有用なデータが何かということ解釈できて実現するものだと言えます。

たとえば仕訳のテストを考えてください。すべての仕訳を分析することで決算プロセスが見えてきます。どれくらいの人が決算に関わっているかもつかめるでしょう。仕訳の数や、仕訳あたりの平均金額なども分かります。こういったことが分かっただけでも色々な気付きはあります。手仕訳が多いにもかかわらず締め日までの期間が短く、同じ業種と比べて経理スタッフが少ないということが分かれば、アドバイスができます。重要なことは意味のある知見を導くためにデータを正しく解釈できるかです。

仕訳の例でもう一つ考えてみましょう。

仕訳データを分析すると95%の仕訳が\$10以下だったとします。この状況が示唆することの一つは、この企業は大変精緻な起票・承認の仕組みを持っているということです。しかし、一方で非常に非効率な仕組みになっていることや、あるいはより多くのコストとリソースを使って記帳をすることを要求する仕組みになっていること、を示唆するかもしれません。何がなされるべきかという答えは、個々の企業が置かれている状況や目指す方向により異なります。したがって、我々が知見を提供するにあたって、企業がどういう質問に答えようとしているのかということを理解しておく必要があります。そして、監査パートナーは監査の経験からその答えを知っておくべきです。

高度なデータ分析の目的

北尾：監査におけるより高度な技術の適用についてどのようにお考えでしょうか？

Roger O'Donnell：テクノロジーの進展を考える際に、簡単にイメージできるのは、銀行や保険でしょう。たとえばモバイルバンキングにより携帯電話のアプリで小切手を直接口座に入金したり振込を行ったりできます。しかし5~6年前を考えると、パソコンでは同じことができたが、携帯電話ではできなかったのではないのでしょうか。この技術の進化は、今後どのように日々の生活が変わっていくか、我々が専門家としてどのように変わっていくかといけなさを示唆しています。小切手の入金の小切手の写真を携帯で撮影し、写真のため非定型なデータですが、そこから関連する情報（小切手番号、金額、振出人）を認識して検証し、どの口座に入金するかを、アプリに組み込まれたアルゴリズムが行っており、人の手を一切介していません。cognitive technology（認知技術）あるいはAIによりファイルを読み、口座に入金するのに必要な情報を

解釈しています。

監査手続の進展も同じように考えることができるでしょう。もし、非定型データを解釈できる技術があれば、請求書や契約書から必要なデータを取り出し定型的な財務データと自動で比較できるはずで。こういったことができれば素晴らしいと思いませんか。これが我々が既に取り組み、さらに進化を目指しているテクノロジーの方向です。しかしながら、これは監査人を置き換えるような技術ではありません。監査人はよりリスクの高いエリアや例外や異常を含む分析結果の解釈についての判断に時間を使うことができます。

北尾：企業の財務部門自身はどのように自社のデータアナリティクスからベネフィットを得ている、あるいは得るべきでしょうか？

Roger O'Donnell：やはり企業のシステム次第です。データのボリュームやデータの品質にも影響を受けます。多くの企業が予算策定・分析、あるいはその他の意思決定に利用するためにデータアナリティクスツールを導入しています。また、バンキングアプリでは小切手をスキャンすることでデータが作成されますが、同様に保険においても請求は機械がデータを読んで請求処理が行われ、これらのデータは会計部門にも連携されていきます。したがって、経理処理の対象となるデータの性質が過去と比べて異なってきていることも重要です。その結果、最新のテクノロジーを利用することでより迅速にデータを集め、効率的かつ正確な分析ができるようになっていきます。

しかしながら、単にデータを持っているからといってデータアナリティクスを上手く行えるというわけではありません。重要なことは、正しいデータを持っている人が答えを求めているような質問、すなわちあなたがそのデータを使って何をしたいのかということを理解していることです。こういった質問にあなたが回答

したいのかを理解し、そのデータがあなたの質問に回答できるものであるかを検討することが重要です。

したがって、保有するデータに基づいてできるだけ多くの異なるダッシュボードを持ちたいというのは正しい方向性ではありません。より良いアプローチは、自社のどこに弱みがあるか、どの質問に答えるべきかを理解して、その問題を解決するのに必要な分析を行うことに注力すべきです。ある企業で分析を行った際に、ご担当者からこの分析は自社でもやった方が良いでしょうか、と質問を受けました。答えは、そうかもしれませんが、もしそれが御社のビジネスに必要なならば、です。ある企業では、そこまで細かい分析は企業自身で行う必要はないかもしれません。

テクノロジーの進化と監査

北尾： 監査がテクノロジー面でより進化していくにあたり、どのような制約があるのでしょうか？特に現行の監査基準は変わらないといけないのでしょうか？

Roger O'Donnell： より良い監査を行っていくための制約ということについては、我々に与えられている機会は、監査基準設定主体としてテクノロジーに何ができ得るかを理解してもらい、監査基準設定主体が監査基準の中でテクノロジーが変更に影響を与える部分、あるいは、変更が必要な部分の検討に関与することです。我々は様々なことを監査基準に従って問題なく行っていますが、監査基準の一部をテクノロジーの影響を考慮して調整することは良いかもしれません。たとえば、現行の監査基準では監査人による棚卸立会は必須の手段とされています。もし監査企業が鉱山やオイルの企業だったとしましょう。監査人は、現場に行き一定の測定方法に従って、棚卸資産の

確認をしています。もしロボットやドローンがこの棚卸立会を実施すればどうでしょうか。テクノロジーによりすべての資産が精密に測定されるので、おそらくより正確な確認ができるのではないのでしょうか。したがって、もしロボットやドローンが監査人のコントロール下であれば、物理的な立会と同じと認めるといような基準の変更はありえるかもしれません。

他の制約という意味では国によってインフラの整備状況は異なるためデータストレージや処理速度なども制約となりますが、これはどちらかというと決算期が同じ月に集中していることがより強く影響するかもしれません。クラウド環境に移行するとセキュリティなどの異なる問題が出てくることもありますが、いずれも制約ということとは違うと思います。企業データを守るというのは常に必要な対応であるからです。

北尾： 我々自身はどのように新しいテクノロジーを活用していかないといけないのでしょうか？

Roger O'Donnell： 我々がKPMGとしてイノベーションを考えるときに、個人的に重要だと思うことは、それぞれの企業を担当するチームが持つ企業の理解からスタートすべきということです。企業は既に高度なテクノロジーを活用しており、企業プロセスに沿った形で我々のイノベーションも行われる必要があるということです。

モバイルバンキングのアプリを例に、どのように監査するかを考えると、我々は小切手を確認します、というわけにはいきません。まず、企業のプロセスと、自動化と技術によりもたらされた変化を理解する必要があります。そしてより多くの時間を自動化されているプロセスの監査に費やすことになるでしょう。

また、業種別のリーダーが特定の業種で有用なテクノロジーを考える必要もあ

るでしょう。棚卸立会はその例です。アプリによってバーコードをスキャンすることで手作業でカウントシートを作成し、入力する必要がなくなるでしょう。そして、その結果を企業の棚卸システムのデータと照合すれば良いのです。こういったことが我々の時間の使い方と手続の正確性を変えていくでしょう。

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
パートナー 北尾 俊樹
Toshiki.Kitao@jp.kpmg.com

中国サイバーセキュリティ法対応における重要ポイント

KPMG中国

上海事務所

マネジャー 小川 晋一

中華人民共和国サイバーセキュリティ法については、2017年6月の施行以来、日本においても新聞報道等で話題にあがっていますが、関連する一部の国家標準や条例がエクスポージャードラフトで止まっている、セキュリティ等級保護など馴染みのない概念がある等の事情により、現時点においてもなかなか具体的な対策に踏み切れない企業も多くあることと思います。一方で、法施行以来、公安による監督が実施されており、日系企業を含め取締りを受けた事例も発生しています。

本稿は、原稿執筆時点（2019年5月23日）における情報に基づき、当法律に重要ポイントについて、企業・組織が講じるべき対応策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。



小川 晋一
おがわ しんいち

【ポイント】

- 当法律の目的は、法人・個人の権利や社会公共の利益の保護、及び国家安全保障となっている。
- 当法律における義務履行対象者は、中国に存在するほぼ全ての企業・組織が該当する。
- セキュリティ等級保護と個人情報保護については、既に関連する条例や国家標準等の細則が施行されており、早急な対応が必要。
- 重要情報インフラやデータ越境伝送については、確定した細則が存在しないものの、施行後に多大な人的・金銭的成本が発生する可能性もあるため、検討を開始することが望まれる。

I. 当法律の目的と履行義務者

当法律制定の目的は、法人・個人の権利や社会公共の利益の保護、国家安全保障となっています。そのため、後段でもこの法律の概念は記述しますが、企業・組織における“重要な”システム及び情報の保護を目的としたものではなく、あくまで上記を保障するために国家として重要と考えるシステム・情報の保護が目的となっています。

また、対象となる義務履行対象者は、全ての“ネットワーク運営者”が該当するとされています。“ネットワーク運営者”の定義については、第76条における“ネットワーク運営者”の定義及び“ネットワーク”の定義より、コンピュータを利用し社内外を問わずネットワークを介して情報をやり取りしている組織体であると解釈できるため、ほぼ全ての在華企業が義務履行者となります。そのため、外部に対してウェブサイト等ネットワークを介したサービスを提供していなくとも、履行義務が生じることとなります。

II. 重要ポイント

当法律の重要ポイントとして、セキュリティ等級保護・個人情報保護・重要情報インフラ・データ越境伝送の4つが挙げられます。

このうち、重要情報インフラ及びデータ越境伝送については、現時点において正式施行に至っている条例や国家標準等の細則が存在しないため、一部業界向け¹を除き取締事例は出ておりませんが、当局から個人情報は中国大陸内のサーバに保存するよう指導された事例は発生しております（取締ではありません）。また、仮に正式施行後にはサーバの移設やネットワークの変更等が必要になる可能性もあるため、検討は早めに開始されることをお勧めします。

また、セキュリティ等級保護及び個人情報保護については、既に施行済みの条例や国家標準が存在するため、早急な対応が求められます。特に等級保護に関しては公安当局が制定・施行した監督指針に基づいた積極的な取締が行われています。

III. セキュリティ等級保護

組織体の保有するシステムが破壊される、若しくは情報が外部に漏えいした場合の、各客体に対する影響度合いにより各システムの等級を定め、その等級に応じたセキュリティ保護を実施しなければならない、とされています（図表1参照）。

耳慣れない用語だと思いますが、考え方自体は20年以上前から存在しているため、中国内資企業においては対応されている例は多

くなっています。

損害の程度については、個人情報の漏えいなどはわかりやすい例と言えますが、例えば生産管理システムなどにおいても、システムが破壊された場合に社内外のサプライチェーンの広範囲に影響を及ぼすことが考えられる際には、各客体に対する影響が非常に大きいと判断される場合があります。

図表1 各客体と損害の程度による等級判定図

客体	各客体を受ける損害の程度		
	一般的な損害	重大な損害	特に重大な損害
公民、法人及びその他組織の合法的な権益	第一級	第二級	第三級
社会秩序、公共利益	第二級	第三級	第四級
国家安全	第三級	第四級	第五級

また、等級判定結果については各地方公安当局へのファイリング（備案）が義務付けられています。1）組織内等級判定及び等級に応じたセキュリティ保護の実施、2）等級保護に関する有資格者による審査、3）各地方公安当局への届出、という流れになります。

等級保護の対象システムについては、中国大陸内にあるものであれば、外部に接続されているものに留まらず、イントラネットについても考慮が必要とされています。また、クラウドシステムについては、運営者側・利用者側双方での等級保護が必要とされています。

更に、2019年5月13日に正式版確定がアナウンスされた新しい等級保護制度においては、生産管理システムやIoT、ビッグデータ等その保護対象が大きく広がった点についても注意が必要です。

上記の通り等級保護対象システムは中国大陸内にあるもののみとなっているものの、後述するデータ越境伝送や、当法律以外の規定等より、今後中国大陸内にサーバを設置する義務を負う可能性があることから、一概に国外に設置すれば良い、ということにはなりません。

なお、上述2）有資格者による審査では、等級判定結果だけでなく、等級に応じた保護が行われているか、についても検証が行われます。また、受審の都度費用が必要となります。

IV. 個人情報保護

基本的に日本の個人情報保護法に近いものとお考えいただくと良いかと考えます。個人情報の定義としては、電子的またはその他

1 当法律施行以前から有効である、遺伝情報等特定分野向けの細則に基づいた取締は法施行以前から実施されている。

の形式で記録された情報で、個別に、または他の情報を組み合わせることにより、特定の自然人の身元や活動を特定することが可能なものを指します。なお、これまで個人データの処理については成文化されておりませんでした。今回初めて成文化されたものとなります。なお、これまでの法的義務と変更は無い、と言われてい

ます。個人情報保護の点で、特に注意すべき点としては、下記のようなものが考えられます。

- 個人情報と個人センシティブ情報とを区分し、それぞれ必要に応じたセキュリティ保護対策を実施すること。
- プライバシーポリシー上に、個人情報収集及び処理の目的・方法・範囲・ルールについて明示されていること。
- 個人情報収集及び処理の目的・方法・範囲・ルールについて、個人情報の主体からの明示的な同意を得ること。
- 収集する個人情報は、必要最小限度であること。
- 外部委託先への監督を実施すること。

V. 重要情報インフラ

※ 2019年5月23日現在関連細則がドラフト段階であるため、今後内容が変更される可能性があります。

システムの破壊やデータの漏えい時に、各客体に対して特に重大な影響を及ぼす可能性のある組織について“重要情報インフラ”として定義し、特別なセキュリティ保護措置を求める制度です。

重要情報インフラの例としては、下記が挙げられます。

- サービス業: 政府機関、エネルギー、金融、交通、水利、公共サービス等
- ネットワーク・マスコミ: 通信、ラジオ、テレビ、インターネット、クラウド、ビッグデータ等
- 科学技術: 国防科学技術、大型機器、化学、食品、医薬品等

特別なセキュリティ保護措置の一例は、下記の通りです。

- 内部管理制度及びオペレーション規程を確立し、身分証明及び権限管理を厳格に行うこと。
- ネットワークセキュリティ専門管理組織及びネットワークセキュリティ管理責任者を設置すること。
- 責任者及び重要職位者に対するセキュリティバックグラウンド

調査を実施すること。

- 実務担当者に対して定期的なセキュリティ教育、技術研修、及びスキルアセスメントを行うこと。
- 定期的なセキュリティ・リスクアセスメントを実施すること。

上記の通り、“一般的な”システムに対するセキュリティ保護と比較して、非常に要求水準が高くなっているため、重要情報インフラに該当する可能性が高い企業においては、なるべく早めに検討を開始されることが望まれます。

VI. データ越境伝送

※ 2019年5月23日現在関連細則がドラフト段階であるため、今後内容が変更される可能性があります。

データ越境伝送については、日本企業の方々には一番関心の高い事項かと思われます。重要な点としては、基本的には個人情報及び重要データ²の越境送信時にアセスメントを義務付けているものであり、必ずしも全てのデータを越境させてはならない、という訳ではないことです。また、大原則として中国大陸内で収集・処理した個人情報（国籍は問わない）及び重要データについては、大陸内（クラウド環境を含め）に保存することが義務付けられます。

データの越境送信に該当する可能性の高いケースとしては、1) 日本本社等中国大陸外にあるシステムを利用している場合、2) 中国大陸内のシステムから大陸外のシステムへデータを同期している場合、3) 中国リージョン以外のクラウドを利用している場合、4) 中国大陸内にあるシステムのメンテナンスを大陸外から行っている場合、5) 中国大陸内にあるデータを大陸外から閲覧する場合、が挙げられます。

なお、中国大陸内外で区別がされるため、香港・マカオ・台湾への送信は越境に当たすることに注意が必要です。

アセスメントでは、データの重要度の側面（個人情報の基礎点数1～3、重要データの基礎点数4）と、事件発生可能性の側面（1～3）より点数付けを行い、両方の点数をアセスメントマトリクス表にプロットし、網掛けのセルに該当した場合は原則としてデータの越境送信が不可と判断されます。

該当するデータ、特に重要データについては、組織の考える重要データと国家から見た重要度の違いから、見落とされるケースが多くなっています（図表2参照）。

2 重要データとは、組織内における重要度ではなく、中国政府から見た場合の重要なものになる。重要データについては誌面の都合上割愛するが、医薬品・食品の安全情報や各種統計データ、法人・個人を問わない金融取引データ等、非常に幅広い内容となっている。

図表2 データ越境送信に係るアセスメントマトリクス

データ重要度 \ 事件発生可能性	1	2	3
≥5	高	極めて高い	極めて高い
4	中	高	高
3	低	中	高
2	低	低	中
1	低	低	中

VII. 罰則と取締事例

1. 罰則

罰則としては、改善命令から過料、営業停止、営業許可取消等があります。過料の額は、法人に対して最高100万円、法人内の責任者に対して最高10万円が課されます。過料の額からすると、EUのGDPRと比較して非常に低く感じられるものの、最悪営業ライセンスの取消が課されるため、その点については注意が必要です。

また、個人情報の取扱いについては、サイバーセキュリティ法以外にも刑法等が適用される場合があります。

2. 取締事例

これまでの取締事例としては、Webサイトのコンテンツ関連（外部からの投稿された内容の管理が不十分、Webサイトに掲載されている地図情報の誤り、等）と、セキュリティ等級保護義務違反（公安への等級ファイリングが行われていない、定期的なセキュリティアセスメントが行われていない、相応の技術的措置が行われていない、等）が多くなっております。

これは、Webサイトについては監督機関以外の目にも触れることから、通報によって取締を受けた事例が多いものと考えられます。また、等級保護については考え方自体は過去から存在していたことから、当法律施行直後から事例が多く発生しています。

VIII. どのように対応を進めるか

1. システムとデータの棚卸・データの分類

この作業を行わずに対策を実施してしまうと、後になって対策漏れが生じる可能性があります。特に、IT部門が管理していない情報システムやデータについては注意が必要です。

また、データ分類が不十分な場合は、データ越境に関して対応す

る際に、本来不必要なコストを生じる可能性もあります（送信不要な重要データが保存・処理されるサーバを、中国大陸内に設置しない、等）。

2. セキュリティ等級保護の実施

上述の通り、既に公安による取締が盛んに行われています。そのため、まず個々のシステムの等級判定と、等級毎に求められるセキュリティ保護とのギャップ分析を実施することが望まれます。

3. セキュリティ管理態勢の構築

セキュリティ管理態勢及び管理責任者の設置をお勧めします。ここで言うセキュリティ管理態勢は、情報システムのみに関するものではなく、会社全体のセキュリティ管理態勢を指します。ISO27001を参考に、会社全体のセキュリティ意識及びセキュリティ対策の向上を図ることで対応が可能であると考えます。

4. 正式な細則が出ていないポイントに関する検討

特にデータ越境伝送に関しては、場合によってはサーバの移設・新設を含む対応が必要となる可能性があります。そのため、現段階からデータ越境伝送の必要性について再検討を行う、仮に中国大陸内へのサーバ設置が必要になった場合のプランを検討する、等の対応が必要であると考えます。

中国子会社の投資・会計・税務（第3版）



2018年8月刊

【編】KPMG/あずさ監査法人
中国事業室

中央経済社・1,096頁
12,000円(税抜)

本書は、2014年刊行『中国子会社の投資・会計・税務（第2版）』の全面改訂版です。第3版では、2018年5月末時点で公布されている主な法令、規則、通達等の内容を反映しています。

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 上海事務所

マネジャー 小川 晋一

shinichi.ogawa@kpmg.com (7/31 まで)

shinichi.ogawa@jp.kpmg.com (8/1 から)

あずさ監査法人の新執行部体制について

有限責任 あずさ監査法人は2019年7月1日以降の新理事長および新執行部体制を以下のとおり決定しました。

【理事長】

高波 博之 Digital Innovation統轄

【副理事長】

金井 沢治 品質管理統轄、リスクマネジメント統轄

森 俊哉 KPMGジャパン チェアマン、GJP統轄

【専務理事】

大塚 敏弘 執行統轄、東京事務所長、経理統轄、コーポレートガバナンスCoE統轄、スポーツビジネスCoE統轄、統合報告CoE統轄

原田 大輔 関西地区統轄、大阪事務所長

穴戸 通孝 東海地区統轄、ダイバーシティ統轄

山田 裕行 企画統轄、HR統轄

土居 貢 総務統轄、ITS統轄、Digital Innovation副統轄

知野 雅彦 アドバイザリー統轄、パブリックセクター統轄、企業成長支援統轄、業務開発統轄、マーケティング統轄

寺澤 豊 ファイナンシャルサービス統轄

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/new-executive.html>

東大IPCとあずさ監査法人がスタートアップ企業の成長支援契約を締結

東京大学協創プラットフォーム開発株式会社（以下、「東大IPC」）と有限責任 あずさ監査法人（以下、「あずさ監査法人」）は、このたびスタートアップ企業の成長支援に関する契約を締結しました。

東大IPCでは、2017年9月よりベンチャーの起業を目指す現役の東京大学の学生・卒業生や、起業してまもない東京大学関連ベンチャーなどに対し、事業化資金とハンズオン支援を6か月に亘って提供する「東大IPC 起業支援プログラム」を提供しています。

これらの経験に基づき、各業界企業と共同で支援対象・支援規模を大幅に拡大した東大IPCは、コンソーシアム型の起業支援プログラム「東大IPC 1stRound」を4月1日付で開始し、協力企業のひとつであるあずさ監査法人の「NEXTユニコーンアドバイザリー室」と成長支援に関する契約を締結しました。

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/2019/04/nua.html>

KPMGコンサルティング、Celonis社の『IBC』を活用した業務改革を支援

KPMGコンサルティングは、プロセスマイニングの最大手であるCelonis社が提供する「IBC (Intelligent Business Cloud)」を活用し、企業の業務改革とリスク対応を支援するサービスの提供を開始しました。

プロセスマイニングは、企業の業務プロセスの全処理パターンを可視化し、例外処理やルール違反、非効率な処理など、業務プロセスの改善ポイントを具体的に特定するソリューションで、調達から製造、品質管理や販売のほか、経理財務や人事など、企業のさまざまな業務に適用することができます。

KPMGコンサルティングでは、最新テクノロジーを活用したBPRやRPA導入、不正・不祥事等の業務リスク対応強化に加え、プロセスマイニングソリューションにより、クライアントのビジネストランスフォーメーションとリスク対応力強化の両面を追求した業務改革を支援します。

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/2019/04/celonis-ibc.html>

KPMGコンサルティング、「SAP ERP 2025年対応支援室」を発足

KPMGコンサルティングは、2025年に独SAP社がERP（統合基幹業務システム）の標準サポートを終了することにともない対応が求められる企業への支援を目的に、「SAP ERP 2025年対応支援室」を発足し、業務を開始しました。

国内で数千社が「SAP ERP 2025年対応」に直面すると考えられるなか、SAP ERP 2025年対応支援室は、SAPソリューションに精通した専門家に加え、クラウドやAI、データアナリティクスなどのテクノロジーの専門家、サプライチェーン、財務経理、人事などの各業務領

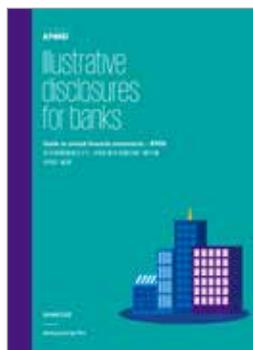
域の専門家、業界の知見を有する専門家から構成され、KPMGがグローバルで培った知見を活用し、業務・システムの各領域を横断して課題解決を支援します。

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/2019/05/sap2025.html>

Thought Leadership

KPMGでは、会計基準に関する最新情報、各国における法令改正および法規制の情報、また各業界での最新のトピック等、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。



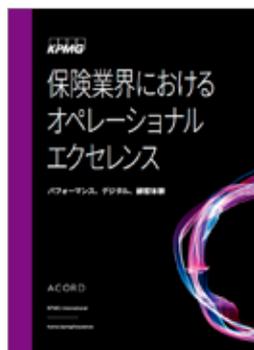
年次財務諸表ガイド —IFRS第9号開示例：銀行業

2019年6月
English / Japanese

この冊子は、銀行または類似の金融機関が国際財務報告基準(IFRS)に準拠した財務諸表を作成する際に利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。

2018年1月1日に事業年度を開始する企業に適用が義務付けられる、2018年11月30日時点で公表されているIFRSを反映しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/06/ifs-disclosures-banks-2016-10.html>



保険業界における オペレーショナルエクセレンス

2019年6月
English / Japanese

保険会社にとって経営効率の改善は重要な課題の一つとなっています。

KPMGとACORDは経営効率改善のための取組みに関するサーベイを実施し、60社を超える世界各地の保険会社より回答を得ました。

各社の取組み内容(ビジネスプロセスの再設計、低コストの販売・サービスチャネルへの変革、レガシーシステムの改修、代替ソーシング戦略の策定、インテリジェント・オートメーション)と、KPMGの考察について紹介しています。

home.kpmg/jp/insurance-operational-excellence



グローバル・ オートモーティブ・ エグゼクティブ・サーベイ 2019

2019年6月
English / Japanese

本調査は、世界の自動車業界の現状と将来の展望を分析することを目的に、KPMG インターナショナルが毎年行っているものです。20回目となる本調査では、世界41カ国の主要自動車関連企業の幹部981名を対象としたアンケート、また、世界の消費者2,000名以上に対するアンケートも同時に実施し、自動車関連業界の現状を調査すると共に、今後の自動車業界の主要トレンドや取組み等について分析しています。

home.kpmg/jp/gaes2019



オートノミー： 消費者のための信頼実現

2019年7月
English / Japanese

自動運転車を消費者に広く普及させるためには「信頼」が極めて重要かつ必須の要素です。KPMGは、ホリスティックテクノロジーガバナンスという概念—未来のモビリティエコシステムに参加する多様な関係者の振る舞いや行動を指示、管理、監視するためのフレームワークを提起了しました。この概念がどのようにして未来の交通システムへの信頼を高め、マスマーケットにおける自動運転車の普及を推進するのにかについて提言しています。

home.kpmg/jp/autonomy-enabling-trust



ゲノミクスによる ライフサイエンス分野での価値創造

2019年6月
English / Japanese

本レポートでは、ライフサイエンス企業がゲノムデータを効果的に収集、分析、使用して、臨床試験を加速し、治療計画を改善し、薬効を実証する方法について考察しています。また、今日のゲノムデータ量の拡大に伴い、プライバシー、信頼性、セキュリティに関する懸念や、データの収集、保存、分析といった課題が生じており、これらに対処するゲノムデータ戦略についても解説しています。

home.kpmg/jp/genomics



半導体：コネクティッドな世界の バックボーンとして、半導体業界の 未来は明るい

2019年7月
English / Japanese

このレポートは、KPMGが毎年実施している『グローバル半導体業界調査(Global Semiconductor Industry Survey)』の第14回調査結果を取りまとめたものです。世界の半導体企業に影響を及ぼす新たなトレンドと課題を明らかにするとともに、収益、利益率、従業員数の増加、支出、その他の要因に関する業界リーダーの予想を反映した指標を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/06/semiconductor-industry-survey.html>

出版物のご案内

不動産投資法人(REIT)の理論と実務(第2版)

NEW



2019年6月刊

【編】瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業、あずさ監査法人、KPMG税理士法人

弘文堂・584頁 5,800円(税抜)

初版が発行されたのはリーマンショック後であり、不動産投資市場は低迷し、REITの再編や資金調達が多様化など、REIT市場の再活性化が模索されていた時期でした。それから8年あまりが経過し、上場REITの投資時価総額は1.4兆円を超え、REITを取り巻く環境は一変しております。

本書は、不動産投資法人の基本構造をはじめ、上場の手続・資金調達・再編・会計・税務の全体面を理論面・実務面双方から詳細に論じた体系書です。あずさ監査法人、KPMG税理士法人、瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業の共著であり、実務的見地から第2版では上場REITのほか、私募REITの資産運用会社の第一線の実務家、さらには第一級の不動産鑑定士にも執筆に参加頂いております。

- 第1章 不動産投資法人の基本構造
- 第2章 不動産投資法人の上場およびその後の対応
- 第3章 不動産投資法人の資金調達
- 第4章 不動産投資法人の再編および多様化
- 第5章 不動産投資法人の会計
- 第6章 不動産投資法人の税務

経理・財務担当者のための「経営資料」作成の全技術

NEW



2019年6月刊

【編】あずさ監査法人 アカウンティング・アドバイザー・サービス事業部

中央経済社・496頁 5,400円(税抜)

経理・財務部門は会計知識と経験を活かし、資料をまとめて報告する機会が増えました。最近では、パワーポイントなどで視覚的にわかりやすい資料を作成することが求められています。

本書では、経理・財務部門のみならずがパワーポイントを使うことを想定した資料の作成技術を解説します。資料の作成から報告までのステップを5つ①マインドセット、②基本原則、③スライドの作成、④資料の作成、⑤資料の報告)に分けて、資料を作成する側の視点とレビューする側の視点を踏まえた解説をしています。また、資料の品質を上げるためのセルフレビューについても学ぶことができます。

本書をマスターすれば、資料はわかりやすくなり、的確な判断につながるはずです。

- Section1 マインドセット
- Section2 基本原則
- Section3 スライドの作成①:整理の技術
- Section4 スライドの作成②:視覚の技術
- Section5 スライドの作成③:図解の技術
- Section6 スライドの作成④:言語の技術
- Section7 スライドの作成⑤:論理の技術
- Section8 資料の作成
- Section9 資料の報告

SDGs・ESGを導くCVO(チーフ・バリュー・オフィサー) 一次世代CFOの要件

NEW



2019年5月刊

【著者】マーヴィン・キング

【協力】ジル・アトキンス

【訳・編著】KPMGジャパン 統合報告センター・オブ・エクセレンス

東洋経済新報社・232頁 3,400円(税抜)

本書は、国際統合報告評議会(IIRC) カウンシル議長の役割を設立時から担われ、現在は同カウンシルの名譽議長であるマーヴィン・キング博士の著作「Chief Value Officer: Accountants Can Save the Planet」の翻訳に、日本の実情を踏まえた補章を追加したものです。コーポレートガバナンス、企業報告、そして、価値創造の三つの側面から、歴史的な経緯も含めて、根源的な問いを振り返り、企業における包括的なアプローチを支持し、統合的思考を展開するためのヒントを多く提供しています。

本書では会計の専門家、企業のリーダーとしてのCFO、なかでも、その「発展型」としてのCVOがカギであるとの主張が展開されています。

- 第I部 企業、取締役の責務、コーポレートガバナンスの発展
- 第1章 企業の発展
- 第2章 所有者のいない「オーナーレス企業」の出現
- 第3章 取締役の責務の進化
- 第4章 ガバナンスの包括的アプローチと排他的アプローチ ー 一体的ガバナンスとアカウンタビリティへの動き
- 補章 投資家と企業との新しい関係ー 意味共有化のための対話の必要性
- 第II部 企業報告の新しい時代の到来
- 第5章 財務報告から企業報告へ
- 第6章 サステナビリティ報告とIIRCの設立
- 第7章 企業における変革
- 第8章 統合的思考と統合報告書
- 第9章 企業報告の新時代
- 補章 企業価値向上とコーポレートコミュニケーション
- 第III部 価値創造とチーフ・バリュー・オフィサー
- 第10章 価値創造
- 第11章 統合報告のメリット
- 第12章 価値創造(と地球の保全)に不可欠な会計士の重大な役割
- 第13章 チーフ・バリュー・オフィサー
- 第14章 会計士(と地球の保全)の研修を変革する
- 補章1 持続可能な資本主義における事業目的と会計機能の再定義
- 補章2 持続的な価値創造のマネジメント

RPA導入ガイド 仕組み・推進・リスク管理



2019年4月刊

【編者】KPMGコンサルティング株式会社

中央経済社・224頁 2,500円(税抜)

生産性向上に対する要請、少子高齢化による働き手の減少と働き方改革といった労働環境の変化から、業務効率化のソリューションとしてRPAの注目度が増しています。特に金融機関での進展は目覚ましく、メガバンクや大手地銀もRPAによる業務最適化、効率化に着手しており、また効果を創出しつつあります。

しかし、多くの企業がRPA導入に着手し、PoCを実施して効果のほどは検証できたけれども、その後がつかず、導入が見送られるといったケース、また導入後の運用で困ったり、野良ロボットを放置し、リスクに対処できていないケースなど、RPAのメリットを享受できていない状況が散見されます。

本書では骨太なデジタルレイバーをどうつくり、使いこなすか、数多くの導入支援実績から得られた成功のポイントや、導入・運用に潜在するリスクとその回避方法について具体的な対応策を紹介しています。

- 第I部 PRA導入・運用のルートマップ
- 第1章 デジタルレイバーとしてのRPA
- 第2章 働き方改革の実践例ー RPA導入実態
- 第3章 企画推進者としてのRPA推進のポイント
- 第4章 業務ユーザーの関わり方
- 第5章 情報システム部門が備えるべき視点
- 第II部 RPAのリスク管理
- 第1章 RPAとリスク
- 第2章 RPAリスク管理の実務

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1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		
財務会計	1	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	
	2	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		
	3	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		
	4	xVAチャレンジ 一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
	5	「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
	6	パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務	2015年 8月	中央経済社	464頁	4,800円		
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人	
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円		
	3	Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)	2014年 7月	中央経済社	340頁	3,200円		
業種別 アカウントティング・ シリーズ	7.	不動産業の会計実務(第2版)	2018年 7月	中央経済社	388頁	4,200円	あずさ監査法人	
	1.	建設業の会計実務(第2版)	2017年 3月	中央経済社	440頁	4,000円		
	2.	食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 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				
税務	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	あずさ監査法人	
	1.	銀行業 3. 保険業 4. 自動車・電機産業 5. 素材産業 6. 化学産業 7. エネルギー・資源事業	2012年 9月	中央経済社				
	1	所得相応性基準 ー評価困難な無形資産取引に係る価格調整措置導入の背景ー	● 2019年 3月	中央経済社	264頁	3,200円		
税務	2	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	
	3	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		
	4	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		
	1	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	
経営	2	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	
	3	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	
	4	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		
	5	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	KC	
	6	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		
	7	ASEAN企業地図 第2版	● 2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS	
	8	BtoB決済デジタルライゼーション 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	
	9	新収益認識の業務・システム対応	2018年12月	中央経済社	324頁	3,400円	あずさ監査法人	
	10	スポーツチーム経営の教科書	2018年12月	学研プラス	163頁	1,500円		
	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	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	あずさ監査法人	
	2	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		
	3	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		
	4	医療法人会計の実務ガイド	2016年 8月	中央経済社	336頁	3,400円		

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

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カ国の日本語版海外投資ガイドを発行し、ウェブサイトにおいて公開しています。新規投資や既存事業の拡大など、海外事業戦略を検討する上での有益な基礎情報です。投資ガイドはPDFファイル形式ですので、閲覧、ダウンロード、印刷が可能です。

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ソウル事務所の三蔵(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



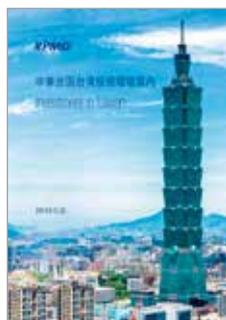
Japanese
本投資ガイドは、マレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的としてKPMGが発行している出版物です。事業活動にあたって準拠しなければならない諸法規の要請、並びに税制や諸条件の概略を説明しています。
2019年3月22日更新
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.html>

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の事項から、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カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。
今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。
詳細は下記URLをご参照下さい。

<http://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

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.com	66(2) 677-2467	
	India	Delhi	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	91(99) 4509-3800
Chennai		合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91(96) 7704-7188	
Mumbai		空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91(88) 7930-1655	
Bengaluru		田村 暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	91(91) 4821-4200	
Ahmedabad/Pune	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91(88) 7930-1655		
	Jakarta	三竿 祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	62(21) 5799-5144	
Indonesia	Seoul	中村 康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	82(2) 2112-0263	
Korea	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66(2) 677-2126	
Laos	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95(1) 860-3361	
Myanmar	Kuala Lumpur	渡辺 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60(3) 7721-3107	
Malaysia	Auckland	月峯 聡子	Satoko Tsukimine	stsukimine1@kpmg.co.nz	64(9) 364-0908	
New Zealand	Manila	谷本 智則	Tomonori Tanimoto	ttanimoto1@kpmg.com	63(2) 885-7000	
Philippines	Singapore	星野 淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	65(6508) 5803	
Singapore	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886(2) 8758-9794	
Taiwan	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	Yasuhiisa 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	小高 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	yujishida@kpmg.com	1(713) 319 2000	
	Louisville	マリンス ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1(502) 815-1336	
	Nashville	流田 宣幸	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	
	Leon	河田 厚司	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	52(555) 246-8300	
Mexico	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	
	Brussels	木村 祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	32(2) 708-4457	
Belgium	Prague	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420(222) 123-101	
	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33(1) 5568-6533	
France	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	中川 大輔	Daisuke Nakagawa	dnakagawa1@kpmg.com	49(89) 9282 1517	
Germany	Budapest	福山 祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	36(1) 8877174	
	Milan	金 初福(キム・チョフイ)	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39(02) 6763-2968	
Italy	Dublin	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353(1) 410-2770	
	Netherlands	Amsterdam	前田 桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	31(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyoji	yasumasakyoji@kpmg.pl	48(22) 528-1649	
	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
Turkey	Madrid	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34(93) 253-2900	
	Istanbul	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@kpmg.com	90(533) 457-1741	
UAE	Dubai/Abu Dhabi	齊藤 賢一	Kenichi Saito	ksaito3@kpmg.com	971(4) 424-8951	

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

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

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

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

札幌事務所	TEL 011-221-2434	盛岡オフィス	TEL 019-606-3145
仙台事務所	TEL 022-715-8820	新潟オフィス	TEL 025-227-3777
北陸事務所	TEL 076-264-3666	長岡オフィス	TEL 0258-31-6530
北関東事務所	TEL 048-650-5390	富山オフィス	TEL 0766-23-0396
横浜事務所	TEL 045-316-0761	福井オフィス	TEL 0776-25-2572
京都事務所	TEL 075-221-1531	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
神戸事務所	TEL 078-291-4051	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
広島事務所	TEL 082-248-2932	浜松オフィス	TEL 053-451-7811
福岡事務所	TEL 092-741-9901	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 ※2018年12月1日に開設

KPMG社会保険労務士法人

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

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革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アドバイザー（FA 業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

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

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

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

東京本社 TEL 03-3548-5303
大阪事務所 TEL 06-7731-1304

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

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

TEL 03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

監査、税務、アドバイザ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

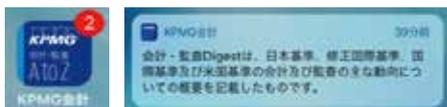
デジタルメディアのご案内

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 (Android 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。



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

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スレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさIPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Consulting News	企業の抱える課題についての解説記事や、独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせいたします。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update (統合報告)	Integrated Reporting (統合報告) にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取組み等を幅広く、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・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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

© 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.