KPMG

KPMG Insight

KPMG Newsletter



Vol.40

January 2020

【特集】
社会課題を解決する
日本型スマートシティ

【Focus】
KAM：早期適用における対応と強制適用に向けた課題



home.kpmg/jp/kpmg-insight

Contents

KPMG Insight Vol.40 January 2020

特集 社会課題を解決する日本型スマートシティ

4 スーパーシティ構想の実現に向けて
ー イシューオリエンテッドが成功のカギを握る

内閣府 地方創生推進事務局 審議官
村上　敬亮 氏
×
KPMGコンサルティング株式会社
執行役員 パートナー　関　穣



10 スーパーシティ／スマートシティによる経済社会の変容
～ 都市OSと新しいビジネスチャンス ～
KPMGコンサルティング　平田　和義／大島　良隆

16 MaaS先進国で進む都市のリ・デザイン
KPMGジャパン　KPMGモビリティ研究所　伊藤　慎介

Focus

22 KAM：早期適用における対応と強制適用に向けた課題
あずさ監査法人　関口　智和



© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

会計・監査／税務 Topic

26 会計・監査
ASBJ による日本基準の開発の動向
新時代の開示はどうあるべきか
あずさ監査法人　島田　謡子／
桑田　高志／藤田　晃士

30 会計・監査
会計・監査情報（2019.10）
あずさ監査法人
高田　朗／行安　里衣

経営 Topic

33 テクノロジー
モバイルバンクの動向
～金融機関の新しい形～
KPMGジャパン
東海林　正賢／伊藤　貴比古

37 テクノロジー
進化する管理会計
管理会計のタイプに応じた高度化・効率化のすすめ
あずさ監査法人　程原 真幾

41 経営管理
同僚から受けるピア・フィードバックの価値
－ OKR組織文化の浸透に向けて
KPMGコンサルティング
藤原　俊浩／深谷　梨恵／細水　太津彦

45 ガバナンス・リスク
社外取締役向け意識調査からわかった
これからの取締役会の在り方
KPMGジャパン　林　拓矢

49 ガバナンス・リスク
TCFDを巡る英国の動向
～英国のグリーンファイナンス戦略、金融規制当局の動向を鳥瞰する～
KPMGジャパン　加藤　俊治

海外 Topic

53 中国事業再点検
KPMG中国　米田　有

58 チリ税制および税制改正法案の概要
KPMGチリ　保坂　浩二

ご案内

62 KPMGジャパン Information
63 Thought Leadership
64 出版物のご案内
65 出版物一覧
66 海外関連情報
67 日本語対応可能な海外拠点一覧
68 KPMGジャパン グループ会社一覧
デジタルメディアのご案内

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

特集

社会課題を解決する日本型スマートシティ



© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

【対談】
スーパーシティ構想の実現に向けて
― イシューオリエンテッドが成功のカギを握る …… 4

【寄稿】
スーパーシティ／スマートシティによる経済社会の変容
～ 都市OSと新しいビジネスチャンス～ …… 10

【寄稿】
MaaS先進国で進む都市のリ・デザイン …… 16



エネルギー・
水・廃棄物



遠隔医療・介護



遠隔教育



都市が抱える多様な課題は年々深刻化しています。一方、その解決手段としてデジタル変革への注目度も高まっています。社会課題の解決に繋がる未来型都市づくりのためには、官民連携したビジネスモデルが重要になります。内閣府が発表した「スーパーシティ構想」で、各業界も動き始めてきました。はたして、日本型スマートシティは実現可能なのか。今回の特集では、海外の事例も紹介しながら、日本型都市づくりの課題をデータの利活用、モビリティサービスの観点で解説します。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.



特集 DIALOGUE

スーパーシティ構想の実現に向けて

ー イシューオリエンテッドが成功のカギを握る

世界ではIT企業と行政が連携し、
新しい街・新しい生活の実現に向けたプロジェクトが進められている。
だが日本では、これまで何度もスマートシティという言葉が出てきたが、
なかなかうまくいかなかった。
その要因は何か。日本でスマートシティを成功させるためには何が必要なのか。
日本にはまだチャンスがあるのか。
今回は、内閣府が発表した「スーパーシティ構想」を推進されている内閣府の村上敬亮審議官に、
多くの事例を紹介しながら日本型スマートシティ実現へのカギを語っていただいた。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.







むらかみ けいすけ
村上 敬亮 氏
内閣府 地方創生推進事務局
審議官
1990年、通商産業省入省。湾岸危機対応、地球温暖化防止条約交渉、PL法立法作業などに従事。その後、10年にわたってIT政策に携わり、著作権条約交渉、e-Japan戦略の立案などに従事。その後、クールジャパン戦略の立ち上げ、地球温暖化防止条約交渉、再生可能エネルギーの固定価格買取制度の立ち上げなどを担当し、2014年から地方創生業務に着任。
2017年から、国家戦略特区担当。

せき みのる
関 穣
KPMGコンサルティング株式会社
執行役員 パートナー
1991年外資系コンサルティング会社に入社、日系のコンサルティング会社を経て、2016年より現職。28年間、一貫して公共・文教領域のコンサルティングを手掛ける。昨今は、社会課題解決型のコンサルティングビジネスを志向し、当社が得意とするデジタル領域において、地方の活性化等の支援を実施。

スマートシティの本質は 生活の「困った」課題の解決

関 世界を見渡せば、AIやビッグデータ等の先端技術を活用した都市開発プロジェクトが進んでいます。たとえば、中国の杭州ではAlibabaが、カナダのトロントではGoogleが、行政と連携し新しい街・新しい生活の実現に向け、プロジェクトを推進しています。

一方、我が国には必要な要素技術はほぼそろっているにもかかわらず、いまだ大きなムーブメントにはなっていない状況です。

このような状況を踏まえ、世界各国でもいまだ実現していない「まるごと未来都市（日本版スマートシティ）」を実現するための構想である「スーパーシティ構想」が内閣府から発表されました。参照 **図表1**同構想には、物理的な都市インフラ（道路、水道、電力網等）に通信基盤、センサー等を埋め込んで、横断的なデータ連携基盤と組み合わせた「未来仕様の都市インフラ」や、同インフラ上に認証機能や決済機能等の各種サービスの共通機能を提供する「都市OS」など、新たな都市アーキテクチャ像が描かれています。また、これら技術基盤を有効に活用し、住民サービスの向上を実現するために必要となる法整備や組織体制等についても併せて検討されています。

本日は、「スーパーシティ構想」に深くかかわられている内閣府の村上審議官をお呼びし、同構想について、さまざまなお話を伺いたいと考えています。まずは、そもそもスマートシティとはどのようなものと、村上さんはお考えでしょうか。

村上 スマートシティの本質は、住民の「困った」課題を解決することです。しかし、日本では生活の中での「困った」が言語化できていません。家事は奥さんに任せっきり、要介護の親の病院ケアも任せっきりで、夫は職場に着いた瞬間に忘れているか、そもそも人任せにしているため、何が「困った」のかを知りません。このように、生活の中での「困った」は、様々な形で、社会的に蓋をされているのが現状です。

一方、途上国の「困った」は相当リアルです。だから、途上国の方がスマートシティの進展が早いのです。なぜインドのマイナンバーカードAadhaar（アドハー）が13億人中12億人に普及するのでしょうか。なぜなら、例えばそれによって有史以来初めて、農業補助金が貧困にあえぐ国民一人ひとりに漏れなく配れるようになったからです。

リアルに困っていなければ、それを解決する技術の普及は進みま

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

せん。新たな技術市場の拡大は、技術ではなく、社会と暮らしの側の問題なのです。

関 抽象的な都市課題ではなく、住民がしみじみと感じられる「困った」課題を解決することが必要ということですね。

村上 スマートシティを成功させるためには、取組みがイシュー（課題）オリエンテッドにならねばなりません。便利だ、いい技術だといくら振り回したところで、何が「困った」なのかが明確にならない限り、競争力のある技術も育ちません。

スケールするマーケットに先行投資する

関 スマートシティという言葉が出始めたころは、みんながWin-Winになれないモデルを追いかけていたという印象でした。民間企業は、どこでどう儲けていくのかが非常にわかりにくく、ビジネスモデルが未完成な世界に踏み込んでしまったようでした。

村上 人口増加とともに、これから右肩上がりで成長するマーケットの多くは発展途上国です。ただし、参入時の商品やサービスの単価が非常に安いため、先行投資に弱い日本の大企業は入って行きません。

一番わかりやすい例が、ケニアのモバイル送金サービスM-PESA（エムペサ）です。あのサービスを支えられるVodafoneの戦略性は見事だと思います。今後、人口10億人を超えてくる国の3か国ともアフリカなのです。

加えて私が、よく例に出すのは、アフリカの味の素ビジネスです。アフリカでは、働くのも、家事をするのも、子育てをするのもすべて女性です。過酷な生活を強いられているケースも多くあります。しかも食べる肉はパサパサの乾いた肉などです。ところが、味の素が提供するグルタミン酸は、肉のコクや風味・旨味が一挙に増す天の配剤、女性にとっては、週に1回か月に1回、味の素を使える日は、いじめる夫も子どもたちも笑顔になってくれる大切な日なのです。

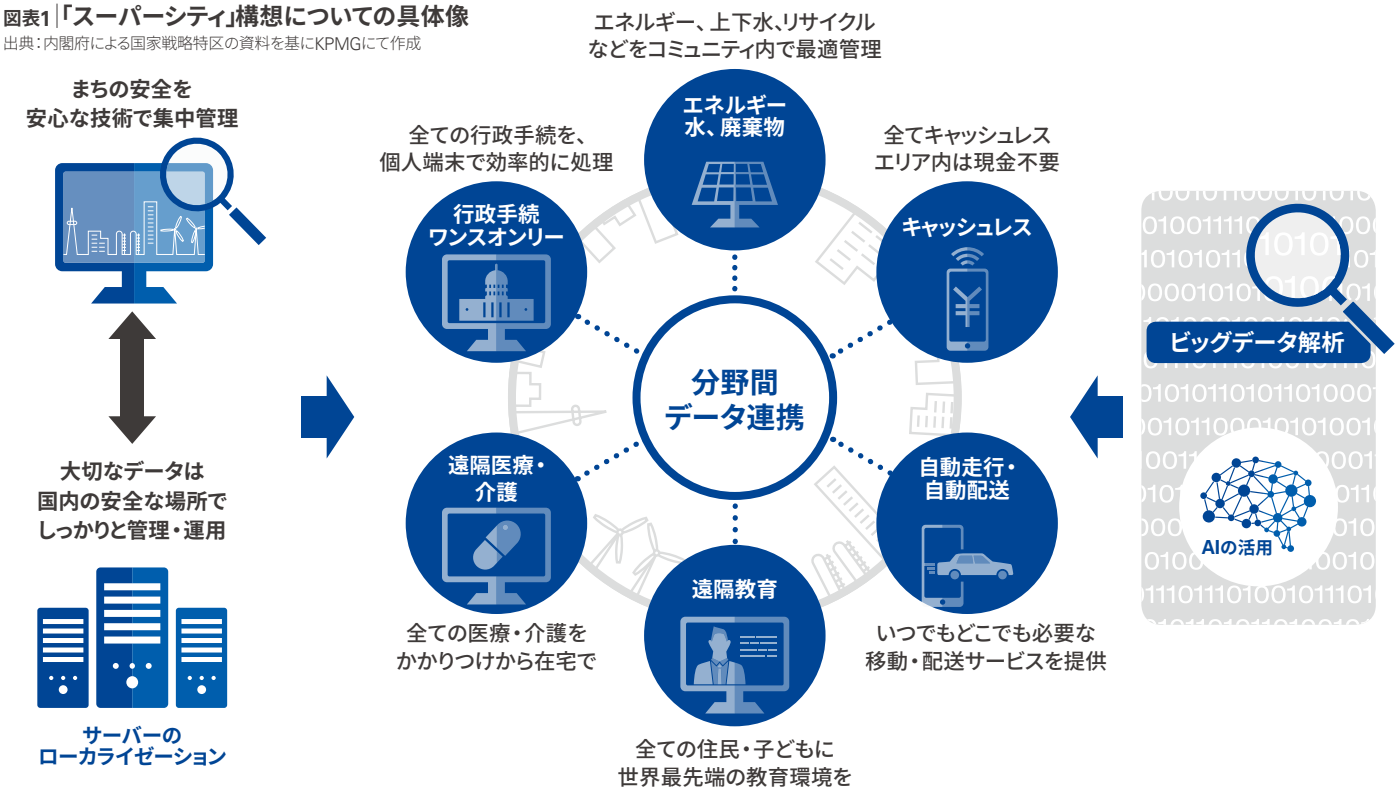
こうした女性にとっては、このグルタミン酸をいつ投入するかは重要な問題です。現金とは縁遠い暮らしをしていますから、いきなり1ドルと言われても、簡単には買えません。味の素の戦略の強みは、それを1セントずつ分包した形で、かつ同じ利益率が出るビジネスモデルをつくった、それがすごいところです。

このビジネスモデルを形にして定着させるまでには、思い切った先行投資が必要です。ほとんどの日本企業は「単価が見合わない」と言って、こういうマーケットには入ってきません。でも、これからスケールするマーケットはみんな単価の安いところです。「ある程度まで来たら入ります」などと言っても、ある程度まで来たころにはもう勝負がついています。遅く出ていく日本企業は、いつまでも参入できないのです。

特定需要を切り出すためのインフラ

村上 では、このように、今後、海外でスケールすることが見込まれる市場で戦えない企業の場合、成熟化の進む先進国市場でどう戦えばいいのか？そこで出てくるのが、スーパーシティの議論です。

図表1｜**「スーパーシティ」構想についての具体像**
出典：内閣府による国家戦略特区の資料を基にKPMGにて作成



© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

特集 DIALOGUE

実は、その本質は、データによる特定された需要の切り出しだと、最近考えるようになりました。仮想事例でよくお話しするのですが、人口数万人の免許を返納した高齢者が多くいる街で、1人1日1,000円から2,000円しか使えない。バスもなく、タクシーで通院と言われても、病院に行ったら最後、帰ってこられない。ちなみに地元のタクシー会社も台数は大幅に減少し、「免許返納した人が増えたので供給を増やして」と言われても、そんなことはできないとします。さあ、どうしますか。

そこで、ある街の場合、タクシー会社が、ボランティアタクシー事業をやりたいと言い出しました。病院の通院システムと連動してお互いに都合のいいところに配車する。支払いは全部、電子通貨のボランティアポイントにして、福祉タクシー券のような補助もボランティアポイントに乗せてもらい、家族が稼いだボランティアポイントもインセンティブに加えることにする。診療サイドでは、遠隔医療を広げ不要な再診をやめてもらう。これらをフルパッケージで計画すると、全体の費用を3分の1程度に抑えられる。試算も出ているからやりたい。こういう形があるわけです。

このプロジェクトの肝は、実は、1か月間に何人の患者がどこの病院に行くのか、マスデータ化した介護保険や医療保険のデータを市役所からもらえれば、その通院需要に伴う移動サービス需要を確率的に算出できることです。その中にコストが収まるようにサービスの供給体制を組めばいいわけです。それに気づいた瞬間、「何で今まで自社保有車両の回転率にこだわっていたのだ」と、天動説が地動説に変わってしまいます。

流しのタクシーで互いに客を奪い合っていても、みんなが利益を上げられたのは、適度な参入規制に加えて、そもそもマーケット全体が右肩上がりだったからです。右肩下がりになったときに、同じように流しのタクシーでシェアの奪い合いをしたら、全員が業績不振に陥り、互いに自分の首を絞め合う結果に終わります。タクシー業界が各社共通の配車アプリを受け入れ始め、順応しようとしているのは、業界自身もそのことに気づいているからでしょう。

では、なぜ右肩下がりになっても利益の出る移動サービスマーケットが確保できるのか、それはITによって移動需要が見える化できるからです。高齢者の通院需要や、子どもの通塾の送迎需要などの需要を切り出した瞬間に、供給側でかけられるコストが見えますから、自社の車両にこだわらず、様々な車両資産を効果的にシェアすれば、確実に利益率の出るモデルが描ける、そこにコミットしていかないといけません。

そのためにデータを切り出すインフラがスマートシティであり、そこに、街のIT化の本質があると思っています。

関 特定需要を掘り起こすために都市や住民が抱える具体的な課題を浮き彫りにすることができるデータを事業者に提供していき、事業者がそれを活用し、その需要に応えつつ、しかも儲かる事業を次々とつくっていく。それがスマートシティの本質ということですね。

「山頂の見える化」が、まず先

関 これまでのスマートシティも、都市課題をテクノロジーの力で解決していこうというスタンスはあったかと思います。ただ、どちらかというと技術開発側の視点が強かったということでしょうか。

村上 最近、「山頂の見える化と登山靴のアンバランス」と言ってみることにしています。登山というのは、あそこに山頂が見えるからみんな登りたいと思うものです。ところが、現状は、みんな遠隔教育とか遠隔診療といった登山靴というツールの開発ばかりを行い、それで一体どの山、すなわち課題に登ろうとしているのか、山頂を見える化する人が誰もいないのです。めざすべき山頂がなければ、登山靴に興味を持ち使う人などいません。「この山に登ろう」それがソーシャリストであり、山頂を描いてみせる力こそが課題の設定力、ひいてはビジョンの形成力となるわけです。重度障害者が共生できる街をつくるのであれば、それを徹底してやってみよう、それが我々の解決すべき課題だと言えばいい。でも言えない。なぜ言えないのか、そこが問題なのです。

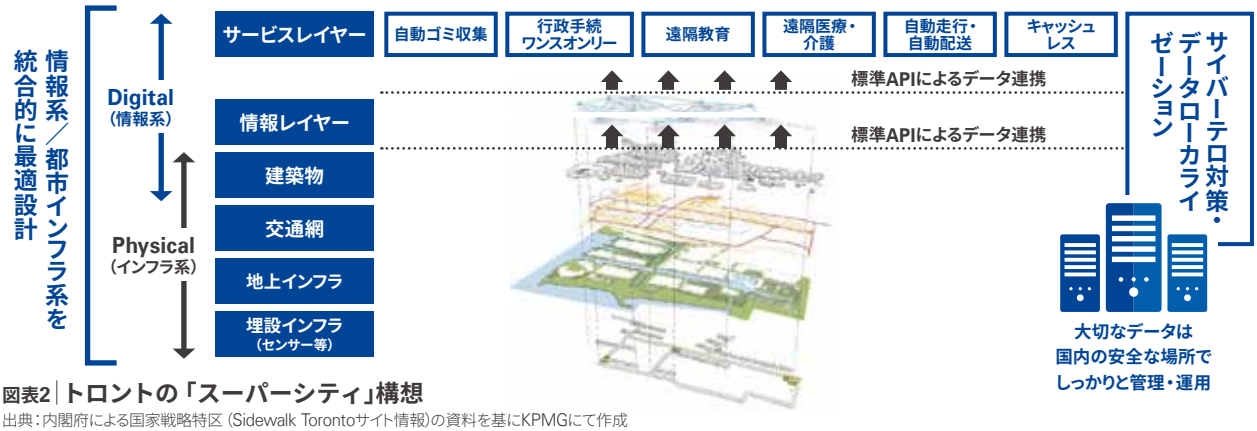
関 これまで医療課題などで提示されてきたイシューの定義は、リアリティがなかったということでしょうか。

村上 医療課題の解決だ、地域包括ケアが大事だ、と言われても課題が漠然としていて市民は何も実感が湧きません。それよりも「行列の長い近所のお医者さんを何とかしてほしい」とか、「どうして子どもがインフルエンザになった瞬間に、わざわざインフルエンザをうつしに病院に行かなければいけないんだ」とか、そういった具体的な暮らしの「困った」なら興味が湧きます。でも、なぜか、具体的な課題になるとみんな口に出してはっきり言わない。諦めている。また、事業者の側もそこまで具体的になると、技術が応えられるのか、規制が邪魔しないのかなど、約束ができないからあえて避けて通ろうとするのです。結局、自分がサービスで確実にできそうな都合のいいことしか言わない。顧客志向と言いながら、全然、顧客志向ではないのです。

まずはソーシャリティを掘り起こすための運動

関 ところで、「スーパーシティ構想」を打ち出すタイミングが今であった意味を教えていただけますでしょうか。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.



図表2｜**トロントの「スーパーシティ」構想**
出典：内閣府による国家戦略特区（Sidewalk Torontoサイト情報）の資料を基にKPMGにて作成

村上 民間の有識者や当時の大臣が提唱されたコンセプトに、みなさんが乗ってくれた。それが今であったということに尽きます。ただ、その背景には、国際的にもスマートシティをめぐる議論が「複数分野のサービスの同時実装、それを阻害する技術的課題の発見や規制改革」に流れてきていることもあったと思います。

正直に申し上げますと、最初にスーパーシティと言い出した時は、「いきなり10段の階段を一遍に飛ぶようなことを言っている」と、周りからは呆れられました。しかし、ケミストリーを変えるためにはこれでいい。間の階段がどうなっているかはよくわかりませんが、とりあえずいきなり10段先に登ると言ってみることが、実は結構面白いと思っています。これはソーシャリストを掘り起こすための運動論です。ソーシャリストを掘り起こすきっかけになるのであれば、立派なスーパーシティまでたどり着かないケースでも、十分に日本を変える面白い動きになります。

関 そうなると山を登る人たちも出てくるということですね。

村上 山頂が見えたら、山を本気で登ろうとする人は必ず出てくると思います。実際に大阪のフォーラムで、ブースを出していただいた28社の皆さんが、参加してみてこの取組みに対する印象を変えておられます。

トロントとは違った、日本らしい絵を描く

関 山頂の見える化でいうと、Googleとトロントの例は、非常にわかりやすかったと思います。参照 図表2

村上 Googleとトロントの場合、街をスライスカットしているアーキテクチャのイメージ図が平明でわかりやすかった。アーキテクチャのフレームワークが話題になるということは、つまり街を構成していた様々な要素も、これから、縦のものが横になるということです。

古い話ですが、Microsoftが出てくるまでは、OSソフトというレイヤーをあえて意識しているIT専門家など、ほとんどいませんでした。縦のものが横になった瞬間に縦横のフレームを定義する必要が発生し、それによってみんなアーキテクチャということを意識するようになる。そこの縦横のフレームが合っていないと、私はどこの何階で商売しているかがわからない。逆に言うと、では、何を1階といい、何を2階といい、何を3階にし、その3階を押さえると1階から10階までの構図が自動的に私のイニシアチブのもとに納められます、といったエッセンシャルファシリティーの役割を果たす部分をどのように押さえるかというゲームに、90年代後半以降、一挙に流れたわけです。それと同じことが街づくりでも起こりかけているかもしれない。様々な識者がそう思い始めていたところに、Googleがトロントのスマートシティ構想の絵を開示し、みんな直感的にこれだ!と思ったわけです。

関 システムの世界をシステムアーキテクチャにより構造化したITプラットフォーマーが、リアルフィールドである街においても同様のことを行おうとしているわけですね。

村上 その先にリアルがついてくるのはまだ先だと思っていたら、中国やトロントなどで、ITプラットフォーマー主導のスマートシティづくりが動き始めてしまった。現状、先行投資を張れない日本のITベンダー



特集 DIALOGUE

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

は、じっと指をくわえて見ているだけです。

他方で、例えば、インドのAadhaarに採用された日本電気株式会社（NEC）の認証結果をデータベースで照合する技術は、世界最高水準です。指紋認証の正確性だけでなく、12億人に普及したら、1,199,999,999人と総当たりをして同じ指紋がないということを瞬時に判断しなくてはならない。その競争に日本の企業は勝っています。NECインドの人と話していると、本当に楽しそうに仕事をしていますし、すごく自信を持っていますね。

Alibaba本社の幹部が「日本の技術が本気になって出てきて使い込まれたら、私たちでは勝てない」と言っていました。例えば、発売したての新車はバグが出るけれど、1年もするとバグの出ない立派な車に仕上げられますね。そういう類いの作業は、やはり日本人が強い。街のインフラは、まさにこのタイプの使い込みの世界ですから、日本の技術が本当に使うフィールドに出てきたら、Alibabaは負けるかもしれないと仰っていました。

関 しかし、今のままでは日本企業はスマートシティのプラットフォーマーになれないと。なぜでしょうか。

村上 日本企業はファイナンスが弱すぎます。そのため、リスクコミットできるマーケットに先には入れません。もう1つは、やはりポジショニング取りが、今、売っている商品やサービスの売上を守ることに偏りすぎていると思います。

関 日本企業に、まだチャンスがあるとすると、今、何をすべきだとお考えですか。

村上 オープンの本質を理解することです。海外の通信機器メーカーの担当者が言っていました。「5Gの要素技術では、日本のベンダーが持っているものも我々が持っているものも同じだ。ただし、我々の所には放っておいても1年間に200社以上の企業が接続実証をやってほしいと言ってくる」と。残念ながら日本のITベンダーには、ほとんど依頼がありません。200社から接続実証を求められるようなマーケットをつくり、そのマーケットドメインを先に独占するというパターンで競争していかないと、利益の出ないフォロワーとしてのマーケットしか残りません。そういう経営判断ができる経営者が日本にはいない。オープンのもたらす本質を理解していない。その違いです。



特定需要の切り出しこそがカギ

関 KPMGには都市を構成する要素である、医療や教育、交通・モビリティ等といったファンクションの専門家が多くいます。そういった意味でも、これらの領域における都市課題の解決には寄与できると思いますが、我々の今後の動き方についてご示唆をいただけないでしょうか。

村上 突き詰めると、データによる特定需要の切り出し、これに尽きます。切り出せた瞬間に「勝負あった」です。スーパーシティのフレームのなかで、それがどこまで、場合によっては業種横断的にできるかがカギを握ると思います。

事業規模の大小は関係ありません。小規模でも、毎月のキャッシュインが見えればそれよりもコストを上回らせないようにサービスを組めばいいだけの話です。経営資源をうまくシェアすれば、きちんと利益の残るビジネスモデルは描けるはずです。ビックデータを活用した特定需要の切り出しに、みんなの発想を変えていくということだと思います。

無作為な世界で勝負する

関 スーパーシティの第一フェーズとしては、社会課題を解決するモデルを生み出すようないくつかの都市を選定し、そこにいくつかのムーブメントを起こしていくような活動になるのでしょうか。

村上 そうですね。そういう劇薬の組合せをうまくつくれば、マーケットが自動的に動いてくれるというのが一番の理想です。

今の日本の地方自治の最大の問題の1つは、不公平感のないように公平に配分する仕組みにあります。右肩上がりであることを前提に余剰リソースを農業にも商工にも観光にも公平に配分する。公平さにおいては非常に優れていてよくできた仕組みなのですが、何かの分野を選択し、集中投資しなければならなくなった瞬間に、これほど障害になる仕組みはありません。

介護保険サービスならばこのNPOに絞る。観光を前面に出す戦術なら、農業でも商工でもなく、観光に集中投資する。観光でも、ラグジュアリー路線か、名所路線か、多様なアプローチがあるが、今はフードツーリズムでいくと決めたからフードツーリズム路線にする。どう選択し突き進んでいくか、これが21世紀世代の競争力です。これができるリーダーが出てくるかどうかが問題で、それができるリーダーの下で次の世代の市民が育つでしょう。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

特 集

スーパーシティ／スマートシティによる経済社会の変容

～都市OSと新しいビジネスチャンス～

個人情報を含む多様なデータを利活用可能な社会が到来しようとしています。データドリブンな社会は、社会のあり方を根本的に変えます。また、デジタル技術の進化と併せて、ビジネスの競争原理や収益構造を変え、新たなビジネスチャンスを生み出していきます。

一方で、データを分野横断で取り扱い、社会課題を解決するには、都市OS（オペレーションシステム）が必要となります。都市サービスが次々と生まれ、持続的に運営していくには、成功報酬の官民シェア、公的負担のリプレイスなど収益の多角化、官民連携したビジネスモデルが重要になります。

本稿は、データドリブンな社会、社会課題解決型都市OS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。

KPMGコンサルティング株式会社

パブリックセクター



ディレクター
平田（ひらた） 和義（かずよし）



マネジャー
大島（おおしま） 良隆（よしたか）

Point 1

データドリブンな社会

個人情報を含むさまざまなデータの
デジタル技術による利活用は、
社会のあり方を根本から変えていく

Point 2

ビジネスチャンスの拡大

スーパーシティは
ビジネスの競争原理や収益構造を
変える可能性があり、
新しいビジネスチャンスを
生み出していく

Point 3

社会課題解決型都市OS

他分野のデータにアクセスでき、
分野横断型の都市サービス提供の
基盤となる都市OSが必要となる

Point 4

官民連携ビジネスモデル

官民連携した組織による
都市OSの運営、
成功報酬の官民シェア、
公的負担のリプレイスなど
収益の多角化が肝要

Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent MG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

データドリブンな社会への進化

デジタル技術が企業活動や市民生活に浸透するなか、特にデータの利活用に関する仕組みの検討が進んでいます。

日本では、政府が「AIやビッグデータを活用し、社会のあり方を根本から変える都市」として「スーパーシティ構想」を提唱しています。スーパーシティ構想では、生活の質の向上や地域課題の解決のため、個人情報を含む多様なデータが一定のルールの下で活用される社会、すなわちデータドリブンな社会が描かれています。

では、そうした社会におけるデータの利活用は、これまでと何が違うのでしょうか。これからのデータ利活用は、以下の3つの方向性が重視されるようになると考えられます。

1つ目は、「Personalization（これまで以上に個人に特化した情報提供）」です。データドリブンな社会では、セグメントのペルソナを描くための分析ではなく、一個人を理解するための分析が重視されるようになります。たとえば、ECサイトのリコメンデーション機能は、通常、同じ物を購入したグループの購買履歴分析に基づいて推奨商品を提示します。しかし、データドリブンでは個人情報を分析し、購入者のライフスタイルや思考、価値観を理解したうえで、購入者が興味を持つであろう商品を推奨します。これにより、購入率はより向上するでしょう。

2つ目は、「Nudge（自発的に行動を促すアクション）」です。行動経済学では、個人の自発的な行動を促す「ナッジ理論」が注目されています。環境省でも2017年度に省エネ行動に関するナッジ理論に基づく実証実験を実施しています。もし、個人の行動や思考が分析され、それぞれの個人にフィットした情報提供が行われ、地域社会が期待する行動を自発的に起こしてもらえるとしたら、地域課題の解決への取組みは大きく加速するでしょう。

最後が、「Dynamic（変化することを前提としたリアルタイム対応）」です。これまではデータの収集・分析に多くの時間が必要となるため、過去のデータを基にしたアクションしかとれませんでした。しかし、デジタル技術と通信技術の進化により、リアルタイムなデータ収集・分析、さらにはリアルタイムなアクションに繋げることが可能となります。それは常に変化する状況に適応するアクションでもあります。

新しいビジネスチャンス

1 データドリブンなサービス

日本の医科診療医療費は約30兆円ですが、その3分の1を生活習慣病が占めています。生活習慣病に対する予防・健康管理サービスの市場規模は4兆円ともいわれ、1兆円の医療費削減効果が見込まれています*1。

(1)Personalization

個人の健康に関する情報は多様で、過去の病歴、親族を含む家族の病歴、身長・体重・体脂肪率などのフィジカルデータ、脈拍や血圧といったバイタルデータ、あるいは日々の行動、食生活に関するデータなど多岐にわたります。そうしたデータを一元的に管理し、都度、適切な生活アドバイスを提供できれば、より効率的な健康管理を行えるはずです。まさに厚生労働省が推進するPHR（Personal Health Record）の実現による予防・健康管理サービスの拡充です。

(2)Nudge

個人の健康に対する意識はさまざまですし、健康を維持することによるベネフィットも個人により異なります。どのようなタイミングで、どのような情報を提供し、より健康を意識した行動、生活をするようになるかを解析できれば、より効果的に健康管理することが可能となるでしょう。最近では、たとえば健康に対するインセンティブを提供する健康保険組合や生命保険会社が増えてきているのが一例です。

(3)Dynamic

個人の健康状態は日々変化します。年に1回の健康診断で身体の変化をモニタリングするのは、病気になっているか否かを判定し、初期症状の段階で治療するためです。一方、本人が意識せずとも日々データが更新され、疾病のリスクが評価され、予防措置が取られれば、疾病率は大幅に抑制できるようになるでしょう。既にヘルスケア市場には、たとえばバイタルデータをモニタリングするウェアラブルツールや健康管理のためのアプリケーションがいくつも登場しています。

スーパーシティにおいては、個人の健康に関する多様なデータを一元的に収集・管理し、個人の健康状態を常に評価し、必要に応じて自発的に健康行動を取るような情報やインセンティブが提供される総合的なサービスが登場するかもしれません。

2 データドリブンな地域課題の解決アプローチ

自動車を運転する方ならば、少なからず渋滞にストレスを感じたことがあるでしょう。国土交通省の試算によると、交通渋滞の社会的損失は11兆円にのぼり、1人当たりの渋滞による損失時間は年間約30時間ともいわれています*2。

(1)Personalization

自動車での移動目的は人によって異なります。個人でも通勤や通院、あるいは買い物、旅行など、多様な目的で自動車を利用します。これは商用でも同じです。たとえば物流の場合ならば、工場からの出荷や物流拠点への納品など、運搬量も時間的制約もさまざまです。そうした状況を加味したうえで最適解を導き、実現するには、個々の事情に応じた運転経路や時間のリコメンドが必要です。時間的制約の強弱、運転に対する身体的負荷、周辺道路の認知状況、

*1『「健康経営銘柄2018」及び「健康経営優良法人（大規模法人）2018」に向けて』経済産業省ヘルスケア産業課（平成29年9月）
*2 https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-perform/h19/02.pdf

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

運転歴などを加味することができれば、運転者にとって納得感の高い交通管制が可能となるでしょう。

(2)Nudge

自動車での移動に対するコストには、通行料、駐車場代、ガソリン代などがありますが、需要交通量をマネジメントする際には通行料を増額させる方法が一般的です。しかし、コスト負担増だけでは、その効果は限定的です。より円滑な渋滞緩和を実現するには、渋滞緩和に対するインセンティブ（クーポンやポイント）の付与や、渋滞緩和による生活環境の改善に共感してもらうなど運転者の自発的な行動に結び付くコミュニケーションを図ることが重要です。

(3)Dynamic

交通量は生き物のように刻々と変化します。そのため、渋滞を緩和するには、交通状況をリアルタイムで把握し、必要に応じて運転者（これから運転する人も含む）に情報提供し、行動変容（迂回、時間変更など）を促すことが不可欠です。また、天候の変化やイベントの開催など交通量に影響を与える要因を分析・予測し、プロアクティブに運転者に情報提供することでさらなる道路交通の最適化を実現できるかもしれません。

今、自動車のインテリジェント化は自動運転というゴールを目指して進んでいますが、道路交通全体を考えると、インテリジェント化のもう1つのゴールとして渋滞緩和、つまり道路交通の最適化も志向すべきかもしれません。スーパーシティでは、運転者との合意の下、自動車が渋滞緩和のための運転経路や速度を計算し、道路交通全体からも最適な運転を実現できるかもしれません。

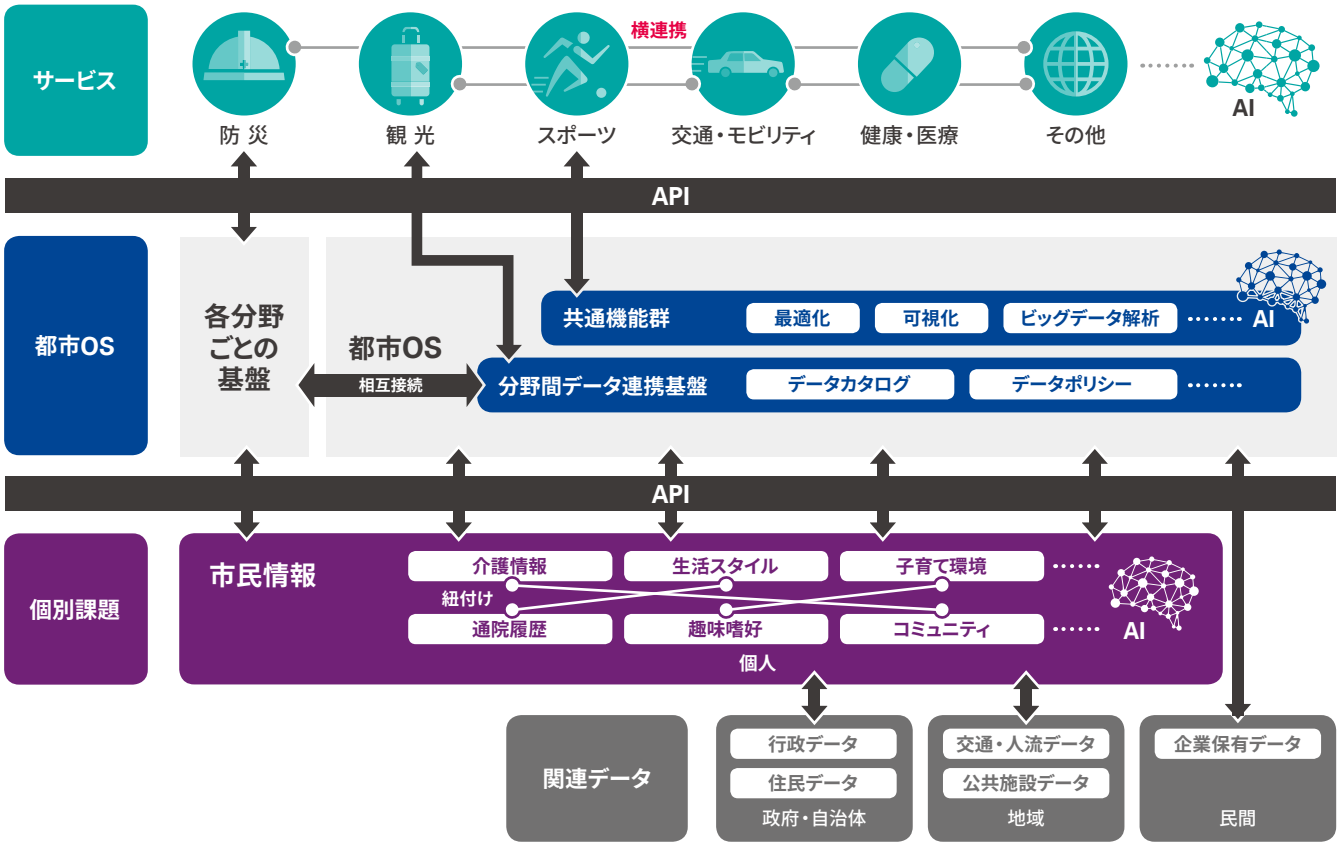
また、スーパーシティで描かれている個人情報を含む多様なデータが利活用可能な社会では、大きなビジネスチャンスが生まれます。そこでは、個人情報等の収集コストが大きすぎて実現困難だったサービス、ビジネスサイズが小さすぎて事業化が困難だったサービス、技術的な課題のためアイディアで終わっていたサービスなどにチャレンジする事業者も登場してくるでしょう。そういう意味では、現在はサービス産業のビジネス構造が大きく変わる過渡期と言えるのではないでしょうか。

社会課題解決のための都市OS

1 都市OSとは

交通分野でライドシェアやバイクシェアなどの新しいサービスから公共交通および新しい交通サービスを束ねるMaaSプラットフォームが出てきたように、都市においてもさまざまなサービスが生まれ、それらを束ねる都市OS（社会課題解決型プラットフォーム）の議論が盛んになってきました。富山市では、都市OSとしてFIWAREを実装し、LPWAを市内に設置し都市サービスの実証を始めています。参照 図表1

図表1｜都市OS（社会課題解決型プラットフォーム）のイメージ
出所：各種公開情報を基にKPMG作成



© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

2 地方創生のための都市OS

サービスをビジネスとして成立させたうえで、社会課題を解決するためには、統計データや自治体のオープンデータの活用に加えて、個人の本質的な課題（介護、病歴、趣味嗜好、生活に関することなど）の紐付け、サービスの横連携および紐付けした課題とサービスのマッチングがポイントとなります。

たとえば、「Aさんは毎週月曜午前中に通院して、友人とランチを食べてから買い物をして帰宅します」といった個人の生活行動や消費行動をある程度のボリュームならびにコミュニティとして把握し、それらの情報とそのエリアの天候、交通、イベント、店舗の特売などの情報とを組み合わせるのです。

個人の本質的な課題、機微な情報に触れることから、都市OS運営事業者は公共セクターもしくは第三セクターで運営することが期待されます。しかし、次々と新しいサービスが生まれる仕組み（オープンイノベーションやクローズドなパートナープログラムなど）や都市OSを常に更新していく体制の構築は民間企業主導で進める必要があります。それは、都市OSが新しいモデルを常に求め続けるからです。

既存の都市OSを活用するかしないかにかかわらず、詳細に作り込むのではなく、横展開を意識したカスタマイズ、作りながらすぐに動かせるアジャイル的な思想が必要となります。参照 図表2

図表2｜既存の都市OS

出所：各種公開情報を基にKPMG作成

タイトル	概要	導入事例
FIWARE Architecture	EUで研究開発されたIoTプラットフォーム	富山市、川崎市、加古川市、高松市、福岡市、沖縄県 等
Industrial Data Space/ International Data Spaces	ドイツでインダストリー4.0と連携する都市OS	製造業、保険、銀行、商業などに対応
AWS Smart City Reference Architecture	Amazonが提供するレファレンスアーキテクチャー	交通、セキュリティ、エネルギー・環境、データダッシュボードに対応
Microsoft Azure Digital Twins	マイクロソフトが提供するシステム	コネクテッド ワークプレイス、スマートビル
ET City Brain (Alibaba)	アリババが構築した都市システム	杭州、クアラルンプール等
Cisco Kinetic for Cities	シスコが構築した都市システム	英国ハル市 等

Ⅳ 都市OSのビジネスモデル

1 先行する海外のスマートシティモデル

都市OSの構築に向けては、収益性・法制度・技術・セキュリティなどの課題を解決する必要があります。また、収益性については成功モデルの横展開が重要になります。

展開可能性の視点で参考になるのが、Google関連会社Sidewalk Labsがカナダのトロント*3で手掛ける成功報酬型官民連携モデルです。まずトロント東部（Quayside、Villiers West）にスマートシティソリューションを実装し、その後トロント全体に展開します。さらに構築したソリューションを他都市に展開できた場合、売上の10%をトロント市等公共に配分されることになっています。

Sidewalk Labsがみずから1,300億円以上先行投資しつつ、関与するIT企業、トロント市等関係者全員が投資しながら、市民サービスの向上、他都市へのビジネス展開を検討しています。不動産開発を誘発し、毎年約1.4兆円の経済効果を創出予定など地域活性においても大きな効果が期待されています。参照 図表3

2 スーパーシティの方向性

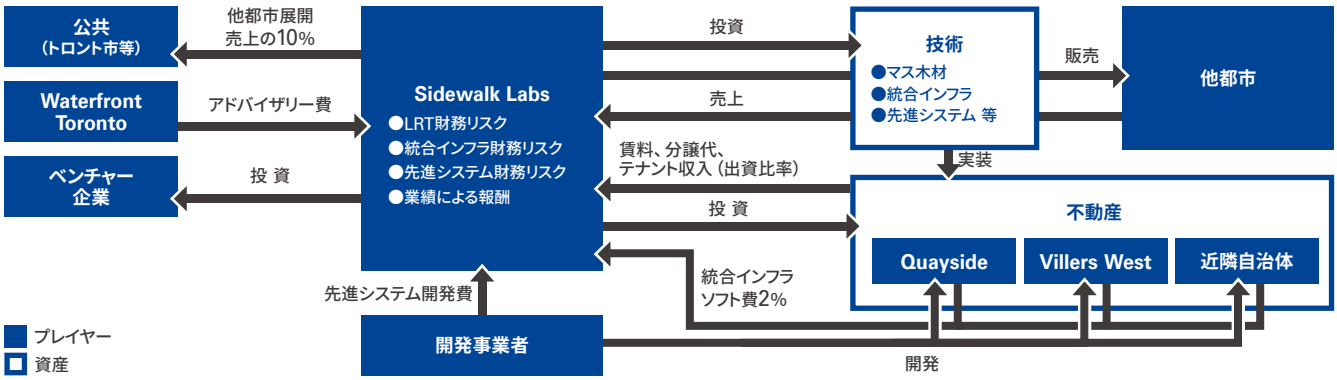
日本において、このような1社による多額な投資は難しいですが、横展開を見据えた成功報酬型官民連携モデルに加えて、既存の公的負担をリプレイスするSIB（Social Impact Bond）のような仕組み（例：医療費削減に資する健康サービスプラットフォーム等）や、デジタルツインを活用した潜在的コストの軽減（例：防犯映像、位置情報把握による遭難・誘拐などの捜索費用の削減など）も含めた中長期的収支を加味したビジネスモデルの構築は極めて重要なポイントです。

また、現法制度では実現できないものの、アメリカなどで導入されているTIF（Tax Increment Financing）のような初期投資により不動産価値向上が見込まれる場合の固定資産税前借りや、BID（Business Improvement District）のような地域運営での受益者からの税徴収等のスキームを視野に入れた多様な収益化も検討のポイントとなるでしょう。さらに情報銀行に加えて、“情報デベロッパー”のような関連する情報（資産）を集めて、活用の範囲を広げ、資産価値を向上させたうえで資産を貸したり、売却することにより投資を回収する事業者が、今後の日本のスマートシティ／スーパーシティ開発・運営に必要だと考えています。

*3 https://www.sidewalktoronto.ca/

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

図表3｜Sidewalk Labsのトロントでの取組み
出所：Toronto Tomorrowを基にKPMG作成



特集

3 スーパーシティ実装に向けて

KPMGではスマートシティ構築に向けた包括的なフレームワークに加え、都市をベンチマークするための都市評価モデル、個別のサービス検討にあたってのスマートプリシンクトモデル、サービスの実行に向けたスマートシティ戦略的パートナープログラムなどを所持しています。

これらのフレームワークに加えて、PPP／PFIのアドバイザリーの経験やビジョン策定、マーケティング戦略策定、デジタル戦略策定、個別施策立案から個別施策・サービスの実行支援まで一気通貫でサポートすることができます。

米国・中国のような「単一情報プラットフォーマー型」でなく、日本では「官民連携による情報デベロッパー型」を早期に作れるかがスーパーシティ実装の鍵になります。そして、それは来るべきトークンエコノミーに先手を打つことにもなります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
パブリックセクター
03-3548-5111（代表電話）

ディレクター 平田 和義
Kazuyoshi.Hirata@jp.kpmg.com

マネジャー 大島 良隆
Yoshitaka.Oshima@jp.kpmg.com

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

特 集

MaaS先進国で進む 都市のリ・デザイン

2018年9月に発足したKPMGモビリティ研究所では、100年に一度の大変革と言われているモビリティ分野におけるイノベーションについて、世界最先端の動きをご紹介するとともに、日本におけるイノベーションの推進に向けた活動を続けています。

本稿では、MaaSや新しいモビリティサービスの導入などで先行する欧米において、さまざまなサービスの普及により路肩や歩道の取り合いが発生し、結果として大胆に道路空間を再配置する都市のリ・デザインが進行している現状について解説します。

日本では2018年がMaaS元年と言われ、2019年に入って国や企業がMaaSへの取組みを加速させていますが、都市のリ・デザインについてはほとんど行われていません。こうしたことから、今後、日本でも欧米と同様の動きが進んでいくことが期待されます。

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。

KPMGジャパン
KPMGモビリティ研究所



アドバイザー
伊藤（いとう） 慎介（しんすけ）

Point 1

欧米ではMaaSが普及

欧米では、移動に関する
あらゆるサービスを
一括して提供するMaaSが普及し、
住民のライフスタイルに
大きな影響を与えている。

Point 2

路肩と歩道が取り合いに

さまざまな移動サービスの普及によって、
路肩と歩道の限られたスペースが
取り合いになっている。
自動配送ロボットの普及で、
その傾向はさらに加速する。

Point 3

道路空間の再配置が進む

ニューヨークやブリュッセルなどでは
歩行者や自転車を優先させるべく
道路空間の再配置を行う、
都市のリ・デザインが進んでいる。

Point 4

新たなスマートシティへ

MaaSの進化が都市の
リ・デザインへと繋がり、
ゼロ・エミッションとQoL向上を
両立させた新たなスマートシティが
誕生しつつある。

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

なぜMaaSが生まれたのか

1 スマホが次々と新しいモビリティサービスを誕生させた

CASE（Connected、Autonomous、Shared、Electric）やMaaS（Mobility as a Service）などのキーワードが示すように、自動車を含めたモビリティ分野は急速な変革期を迎えています。

“自動車”ではなく、より広範な分野を指す“モビリティ”という言葉が使われるようになった背景には、これまで自動車業界とは縁のなかったGoogle、Apple、Intel、Baidu、Alibabaなどのインターネット・IT系企業が自動運転技術の開発に参入し、この分野において自動車業界をしのぐ存在感を示していったことが大きく影響しています。

MaaSという言葉は、この1〜2年で急速に広がってきました。その定義については後ほど解説しますが、簡単に言えばCASEという自動車業界を取り巻く流れに、自転車のシェアリングサービスであるバイクシェアや公共交通機関のIT化が加わることで生まれた新しい概念です。このCASEからMaaSへの流れを語るうえで欠かせないのがスマートフォン（以下「スマホ」という）の急速な普及です。総務省の情報通信白書*1によると、わが国でも2010年頃からスマホが急速に普及し、2013年には6割以上の普及率となりました。国や地域によって多少のばらつきはあるとは思いますが、2014〜2015年頃にはスマホは世界の多くの国で一般的になっていったのです。

スマホがモビリティの世界を大きく塗り替えるきっかけとなったのが、スマホが備えているアプリ、GPS、地図、インターネット接続という4つの機能です。古くから存在しているタクシーやレンタカーなどの移動サービスでは、配車や車両管理を行うために営業所と人員が必要でした。たとえば、タクシーの配車は、乗客が営業所に対して乗車場所と乗車時間を電話で伝え、営業所がすべてのタクシーのなかから付近を走行しているドライバーに対して指定場所・指定時間への配車を指示することで成立していたのです。

しかし、スマホがあればGPSによる位置把握、地図上での表示、インターネット接続を介したアプリによる需給マッチング（乗客と運転手）が容易に行えるため、営業所を介したマッチングは不要となります。また、多くのスマホにはクレジットカード決済機能が搭載されていることから、乗車前の事前決済も可能です。このようにスマホの機能を駆使することで、タクシーと比較して圧倒的に効率的な配車を実現したのが米国のUberやLyft、中国の滴滴出行（DiDi Chuxing）などに代表されるライドシェア企業です。今では米国や中国だけでなく、世界中にライドシェアが普及しています。東南アジアのGrabやGojek、インドのOla、中東のCareemなど、各地域で登場したライドシェアのスタートアップ企業が市場を席巻しているのです。一方、欧州ではDaimlerが買収したmytaxiに代表されるタクシー配車サービスが広く普及しています。参照 図表1

図表1｜世界中で急拡大したライドシェア・タクシー配車

米国	中国	EU
● Uber ● Lyft	● DiDi Chuxing	● mytaxi ● BlaBlaCar ● Bolt（旧Taxify）

インド	東南アジア	中東	南米
● Ola	● Grab ● Gojek	● Careem	● 99

2 急拡大するe-scooterシェアリング、シェアドバン

スマホの普及は、路上や駐車場に駐車されたクルマを借りて利用するカーシェアリング、歩道などに設置された自転車を借りて利用するバイクシェアなどの新しいシェアリングビジネスを創出し、従来のレンタカー、レンタサイクルとは桁違いの勢いで普及する流れを作っています。

日本では駐車場に配置されたクルマを借りるカーシェアリングが一般的ですが、欧州では路上の駐車スペースを利用したカーシェアリングが市民権を得ています。前者のカーシェアリングはステーション型カーシェアリングと呼ばれており、借りた場所に返却することが義務付けられています。一方、後者のカーシェアリングはワンウェイ型（欧州ではFree-Floating型）と呼ばれており、借りた場所に返却する必要がありません。目的地に近いところで返却することができるため、駅から目的地までなど片道で利用できることが大きな特徴になっています。ワンウェイ型カーシェアリングの代表的なサービスがDaimlerが設立したcar2goです。その後、競合するBMWがDriveNowという同様のサービスを開始し、2社が欧州における市場シェアを寡占しました。しかし今では、後述するようにDaimlerとBMWがモビリティサービス事業を統合したことで、ほぼ独占に近い状態となっています。

新しいシェアリングビジネスにおいてこの2〜3年で急拡大しているのが、電動キックスクーターを貸し出すe-scooterシェアリングです。その代表格が2017年に米国で創業したLimeとBirdです。両社は米国のさまざまな都市だけでなく、欧州、オセアニア、中南米などにも積極的に展開しています。Limeの場合は、80以上の都市でサービスを提供しています。米国に続いて欧州でもスウェーデン発のvoi、ドイツ・ベルリン発のcircやTIERなどが2018年に創業し、欧州各地でサービス提供を始めています。また、最近ではエストニア発のタクシー配車企業Bolt（2019年2月にTaxifyから社名変更）も、2019年からe-scooterシェアリングに参入しました。

路線バスに対抗する新しいモビリティサービスとして台頭してきたのがシェアドバンです。路線バスのように事前に決まったルートを時刻表に従い規定料金で運行するのとは異なり、“バーチャルバスストップ”というウェブサイトの地図上のみに表示される“仮想的なバス停”を使って、顧客の需要が見込まれるルートを自由に設定して運行

*1「平成29年版　情報通信白書」(総務省) http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h29.html

© 2020 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.

するというサービスです。路線、料金、運航時刻が固定ではないことから需要の変化に柔軟に対応ができ、運用コストも大きく下げられるという特徴があります。シェアドバンの代表的な企業であるイスラエル発スタートアップ企業Viaはニューヨーク市で事業を始め、現在ではシカゴやワシントンDCに展開しています。このシェアドバンが近年過熱しているのがドイツです。ドイツ鉄道の子会社となった2014年創業のClever Shuttleに加えて、VWグループが2016年12月に設立したMOIA、DaimlerがViaと設立した合弁会社ViaVanの3社が熾烈な競争を繰り広げており、今後の動向が注目されています。

3 多彩なモビリティサービスがMaaSを誕生させた

スマホの普及はライドシェア、タクシー配車、カーシェアリング、バイクシェア、e-scooterシェアリング、シェアドバン、ロボタクシー、自動運転シャトルなどの新しいモビリティサービスを次々と生み出し、国や地域によっては生活に不可欠なサービスとして定着するようになっています。参照 図表2

図表2｜スマホ普及によって登場した新しいモビリティサービス

既存サービス	新たなモビリティサービス
タクシー	ライドシェア・タクシー配車サービス ロボタクシー
レンタカー	カーシェアリング
レンタサイクル	バイクシェア
路線バス	シェアドバン 自動走行シャトル（主に実験走行）
ー	e-scooterシェアリング

これらの新しいモビリティサービスはスマホのアプリから検索・予約・決済を行うことが一般的です。しかし、利用者によっては1つのモビリティサービスだけでなく、複数のモビリティサービスを組み合わせて使うようなニーズが発生します。たとえば、自宅から駅まではシェアドバンを活用し、そこから電車に乗って最寄り駅まで行った後にバイクシェアで最終目的地に行く場合、現状ではそれぞれのサービスや交通機関ごとのアプリを立ち上げて検索・予約・決済を行う必要があります。

そこで複数のモビリティサービスを1つのアプリに統合し、まとめて検索・予約・決済を行えることを目指したのがMobility as a Service＝MaaSです。“as a Service”には「1つのサービスとして」という意味があります。つまり、本来のMaaSとは、カーシェアリングや鉄道などの交通サービスが別々の事業者によって提供されていたとしても、ユーザーとしては“1つの（as a）”交通サービスのように利用することができるということです。いわばスマホでの移動サービスの利用画面を統合するような概念がMaaSなのです。

MaaSというとフィンランド発のスタートアップ企業であるMaaS Globalが有名ですが、最近ではDaimler、Uber、Lyftなどの企業が複数の移動サービスを自社で抱え込む形でのMaaSを推進しています。Daimlerは前述のcar2goというカーシェアリングに端を発し、タクシー配車サービスのmytaxiやBolt、ライドシェアのCareem、シェアドバンのViaVan、MaaSサービスのmoovelなど、次々とモビリティサービス企業の買収あるいは提携（出資）を行っています。さらに2019年の2月には競合であるBMWとともにモビリティサービスの新会社を設立し、これまでそれぞれの企業で展開してきたあらゆるモビリティサービスを新会社に統合しました。

それに対してUberやLyftは、コア事業であるライドシェアにバイクシェア、e-scooterシェア、公共交通機関、自動運転サービスなどを加えながらMaaS企業への変貌を目指しています。Uberの場合は人の移動だけではなく、モノの移動であるUber Eats（フードデリバリー）やUber Freight（宅配）の事業も展開しており、さらに“空飛ぶクルマ”の開発にも積極的に取り組んでいます。

激化する路肩と歩道の取り合い

1 MaaSの普及が路肩と歩道の取り合いを加速させる

ライドシェア、カーシェアリング、バイクシェア、e-scooterシェア、シェアドバンなどの新しいモビリティサービスは路肩や歩道を利用してサービスを提供するため、事業者間や利用者間で路肩や歩道の取り合いを加速させます。このことは、インフラとしての道路空間の利用に大きく影響を与えます。

全米の多くの都市では、e-scooterシェアリングが急速に普及した結果、歩道にe-scooterがあふれかえる状況となり、現在では事業者に対する許認可、台数規制など都市ごとに独自の規制を導入しています。また、全米有数の離発着数を誇るロサンゼルス国際空港（LAX）ではライドシェアなどの交通量の増大によって空港周辺の渋滞が慢性化したことから、2019年10月末をもってライドシェアおよびタクシーはターミナルに直接乗り入れることができなくなりました。現在は、シャトルバスで専用の乗降場所まで移動してからライドシェアやタクシーを利用するようになっています。

このように新しいモビリティサービスやMaaSが普及していくと、空港や駅周辺、路肩などが交通の結節点となり、道路空間の利用のあり方が改めて問われるようになります。

2 先取りして取組みを進めるGoogle系COORD社

このことを事前に想定していたかのように、新しい事業に次々と着手しているのがGoogle社です。Google系子会社からスピンオフしたCOORDでは、駐車禁止／荷卸専用／駐車可などに区分けされている路肩の情報をデータベース化し、その情報を提供することで事業化するビジネスモデルを構築しようとしています。ロボタクシーや自動運転シャトル、あるいは自動配送ロボットなどが普及するようになると、歩道や路肩の区分けやその情報がさらに重要性を増します。そのため、COORDの存在感はより一層高まっていくと思われます。

© 2020 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.

都市のリ・デザインへ

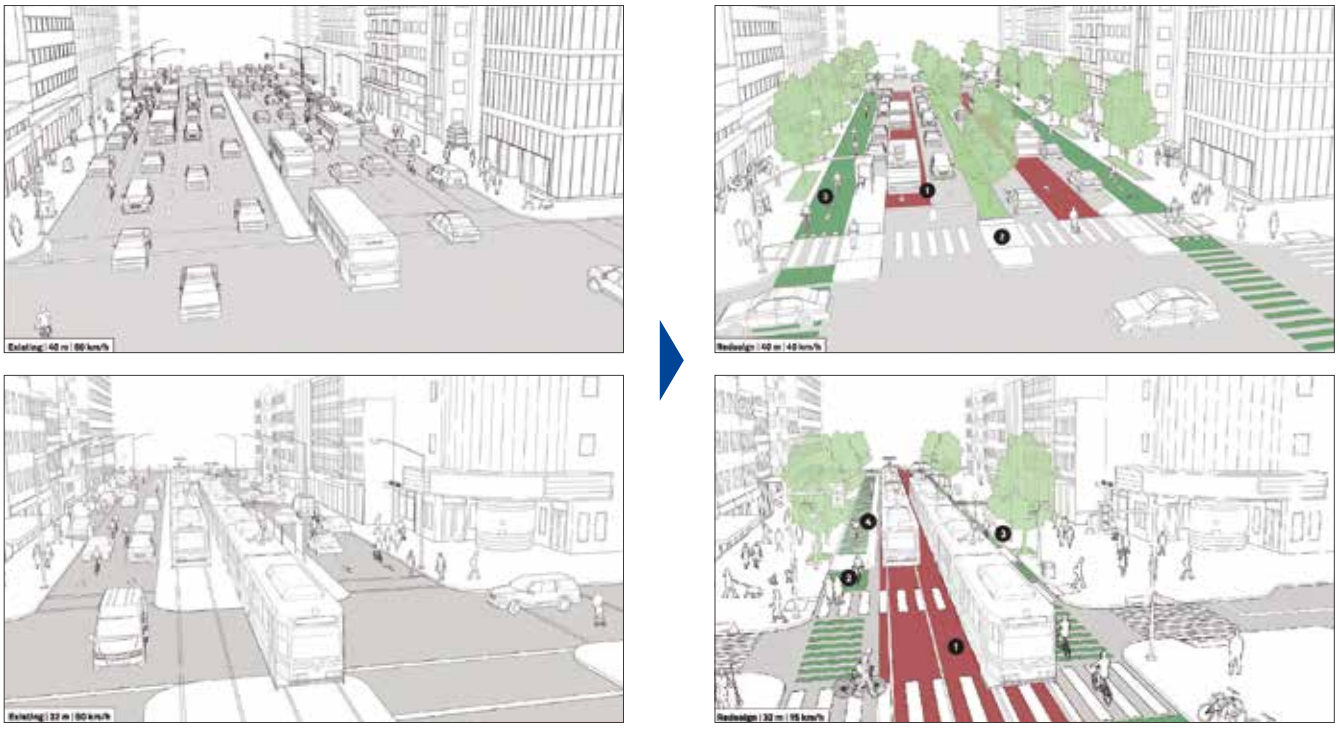
1 都市のリ・デザインを進めるニューヨーク市

米国ニューヨーク市ではブルームバーグ前市長の時代から大胆な都市のリ・デザインが進められています。代表的なものが、年末のカウントダウンなどで有名なタイムズスクエアのリ・デザインです。このリ・デザインでは車道部分を無くし、歩行者専用の広場へと転換させました。この取組みは、人口増が続くニューヨーク市の交通渋滞を減らすために市長が策定したPlaNYCという計画が基になっています。住宅地が郊外へと広がることで都市のスプロール現象が進み、結果として都市部の交通渋滞が悪化する現状を改善するために、都市部に住居スペースを増やすとともに憩いの場となる広場を徒歩10分圏内に設ける“Plaza Program”が策定され、車道を広場へと転換する工事が徐々に進められていきました。現在でもニューヨーク市では、マイカーでの市内乗り入れを規制するとともに、歩行者や自転車にやさしい街づくりを進めています。

このような動きは徐々に全米に広がりつつあり、全米各都市の交通担当官が集まるNACTO（米都市交通担当官協議会）では、マイカーのスペースを減らし、自転車や歩行者などのスペースを増やした新たな道路空間のあり方を提言したGlobal Street Design Guideを2016年に発行しています。参照 図表3

ニューヨーク市と同様の取組みは欧州でも行われています。**図表4**は筆者が2019年3月にベルギー・ブリュッセルを訪問した際の写真です。目抜き通りであるAnspach大通りの車道部分が完全に閉鎖され、歩行者・自転車・e-scooterのみが通行できる広場へと転換する大工事が進められていました。参照 図表4

図表3｜NACTOが提案する歩行者優先の道路整備
出典：NACTO “Global Street Design Guide”



図表4｜広場化への工事が進むブリュッセル
（筆者撮影）



© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

2 新しい街づくり構想を披露したGoogle系Sidewalk Labs

都市のリ・デザインで注目すべきなのがGoogle系子会社のSidewalk Labsです。同社はカナダ・トロント市においてゼロから新しい街づくりを始めようとしており、2019年6月24日に公表された1,500ページを超えるマスタープラン（総合計画）*2では、道路や交通だけでなく、エネルギー、集合住宅、商業施設などあらゆる視点からの街づくり構想を提案しています。

なかでも注目すべきことは、これまでの自動車中心主義の街づくりを根本的に見直し、People First＝歩行者中心主義を貫こうとしていることです。彼らの街づくり構想では、歩道と車道の段差をなくし、その境目を柔軟に変更できる仕組みとすることで、平日昼間は車道に多くの空間を配分し、逆に平日夜や週末は歩道に多くの空間を配分するといったことを提案しています。また、2035年頃には自動走行車がくまなく走行する時代となることを想定し、徐々に車道を減らしながら最終的には路面電車と自動走行車が同じ車線を共有していくビジョンを提示しています。自動走行やシェアリングが増えていくと駐車需要が減ると推測し、上層階から順番にオフィススペースに容易にリフォームすることができる立体駐車場のアイデアも披露しています。これらを含め、Sidewalk Labsによる斬新な構想が盛り込まれた街づくり構想に多くの関係者が衝撃を受けています。

3 日本でも都市のリ・デザインの検討を始めるべき

このような世界の動きに対して、日本の現状はどうなっているのでしょうか。残念ながら新しいモビリティサービスの導入に関して、日本は世界に比べて周回遅れの状況にあります。シェアドバンやMaaSについては昨年あたりから急速に取組みが活性化しつつありますが、未だにライドシェアは許可されていません。e-scooterシェアリングも私有地での実証実験が行われているのみで、現在でも公道での利用は認められないままです。また、ワンウェイ型カーシェアリングは1人乗りの小型電気自動車を活用したサービスが都内一部で行われているだけという状態です。

世界と比較して新しいモビリティサービスやMaaSの普及が遅れていることから、道路空間の再配置を含めた都市のリ・デザインの動きもほとんどありません。しかし、自動走行や自動配送ロボットなどが本格普及するようになると、歩道や路肩をどう利用していくのかが日本でも問われるようになります。さらに、自家用車偏重から歩行者・自転車偏重へとシフトしていくことは、都市全体の環境負荷を減らしていくためにも必要不可欠です。

欧米では、都市単位でゼロ・エミッションを目指す動きが広がりつつあります。先進的な企業や住民にとって、環境にやさしい都市こそが魅力ある都市と受け止められる傾向にあるからです。LOHASなどで有名になった米国オレゴン州ポートランドなどを代表に、環境に優しい＝生活の質（QoL）の向上というイメージが定着してきたことも背景になっています。つまり、ゼロ・エミッションやQoL向上を目指すことが新たなスマートシティのビジョンになっているのです。先行する欧米の取組みを参考に、日本でも都市のリ・デザインの検討に着手し、新たなスマートシティへの取組みを加速すべきではないでしょうか。

*2 Sidewalk Toronto https://www.sidewalktoronto.ca/

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
KPMGモビリティ研究所
アドバイザー 伊藤 慎介
Shinsuke.I.Ito@jp.kpmg.com
03-3548-5159（代表電話）

© 2020 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.

Focus

KAM
早期適用における対応と強制適用に向けた課題

本稿では、2021年3月期の財務諸表監査から本格導入される「監査上の主要な検討事項」(以下「KAM」という)に関して、早期適用にあたって必要な対応と強制適用に向けた課題について解説します。
KAMの記載は、監査の信頼性を確保する観点から監査プロセスの透明性を向上させるために導入されたものであり、その後の制度的対応も踏まえると、監査上の論点について具体的に記載することが強く望まれます。
KAM記載の早期適用をするか否かは、企業と監査人との間の合意により決定されますが、決定にあたってはKAMの記載による影響を見極めたうえで判断するほか、早期適用にあたっては好事例を積み重ねることが重要です。また、早期適用をしない場合でも、強制適用年度に先立ち、試行検討を行うことが円滑な適用の観点から重要です。
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。

有限責任 あずさ監査法人
監査プラクティス部



パートナー
関口(せきぐち) 智和(ともかず)

Point 1

KAM導入に向けた動向

KAM導入に向けて、JICPAや
日本監査役協会による
Q&Aをはじめとして
様々な動きがある。

Point 2

早期適用における対応

早期適用すべきかについて
適切に判断したうえで、
早期適用をする場合、
企業開示や監査手続等への
影響を分析のうえ、好事例を
積み重ねることが重要。

Point 3

強制適用に向けた課題

早期適用をしない場合でも、
強制適用に備えて
試行検討を実施したうえで、
KAM記載による影響について
監査人と理解を共有することが重要。

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

はじめに

わが国では、2021年3月期の連結および個別財務諸表監査（以下「財務諸表監査」という）から、KAMの記載が上場企業等の財務諸表監査において要求されます。また、12月決算のSEC登録企業の連結財務諸表監査に関する取扱いを除けば、2020年3月期の財務諸表監査から、金融商品取引法に基づく監査報告書においてKAM記載の早期適用が開始されます。

KAMの記載は、従来の財務諸表監査における監査人による監査報告の枠組みを大きく変えるものとして財務諸表利用者および企業関係者の注目度も高く、監査人はもちろん、財務諸表利用者、監査役等、企業の経理・総務・IR部門等においても、早期適用や強制適用に向けて様々な対応が検討されています。

このため、本稿では、KAM導入に向けた最近の動向を踏まえ、早期適用についてどのような対応が必要か、および、強制適用に向けてどのように備えるべきかについて解説します。

KAM導入に向けた最近の動向

1 KAMの導入の背景

わが国におけるKAMの記載要求は、2018年7月に金融庁／企業会計審議会より公表された監査基準の改訂、および、2018年11月に金融庁より公表された監査証明内閣府令等によって導入されました。

わが国では、不正会計事案などを契機として、金融庁に「会計監査の在り方に関する懇談会」が設置され、2016年3月に「監査の信頼性を確保するための取組みに関する提言」が公表されました。同提言では、財務諸表利用者に対して監査に関する情報提供を充実させることが必要である旨が指摘され、とりわけ監査プロセスの透明性を向上すべき旨が提言されました。

また、2015年1月に国際監査・保証基準審議会（IAASB）より公表された国際監査基準（ISA）の改訂を踏まえ、2016年12月期の財務諸表監査以降、多くの国で、監査人からの追加的な情報提供を主な目的としてKey Audit Mattersの記載が開始されています。さらに、米国でも、2017年6月に米国公開会社会計監視委員会（PCAOB）から監査基準の改訂が公表され、KAMと極めて類似する「監査上の重要な事項」（Critical Audit Matters：CAM）の記載要求が導入されることとなりました。

わが国におけるKAMの記載要求は、こうした背景において導入されたものです。

2 KAM導入に関する最近の動向

上記を踏まえ、2019年において、日本公認会計士協会（以下「JICPA」という）より、実務上の指針やQ&Aが公表されているほか、日本監査役協会からも「KAMに関するQ&A・前編」が公表されています。なお、監査役協会からは、今後、「後編」についても公表する予定である旨が示されています。

また、KAMの導入と並行して、コーポレートガバナンス改革の観点から、2020年3月期の有価証券報告書から、記述情報（経営方針・経営戦略、リスク情報、経営者による経営成績等の分析（MD&A））や監査役会等の活動状況（主要な検討事項を含む）の記載も拡充することとされています。

さらに、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）より、企業会計基準第28号「収益認識に関する会計基準」等が公表され、新しい収益認識に関する会計基準が、原則として2021年4月以降開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用となるほか、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」等も同時期より適用となります。

加えて、2019年10月にASBJから、企業会計基準公開草案第68号「会計上の見積りの開示に関する会計基準（案）」および企業会計基準公開草案第69号「会計方針の開示、会計上の変更および誤謬の訂正に関する会計基準（案）」が公表されており、原則として、2021年3月31日以後終了する事業年度の年度末に係る財務諸表から、関連する会計基準等の定めが明らかでない会計方針や見積りの発生要因に関する追加の注記が要求されることが想定されています。**図表1**は、こうした制度的動向をまとめたものです。参照 図表1

図表1｜KAM導入に向けた制度的動向

時期	事項
2016年3月	会計監査の在り方に関する懇談会より、提言が公表
2018年7月	金融庁／企業会計審議会より、「監査基準の改訂に関する意見書」が公表
2018年11月	金融庁より、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」の改正が公表
2019年2月	JICPAより、関連する監査基準委員会報告書が公表
2019年6月	監査役協会より、「KAMに関するQ&A集・前編」が公表
2019年7月	JICPAより、「監査報告書に係るQ&A」（以下「監査報告Q&A」という）が公表
2020年3月期	KAMの早期適用開始 有価証券報告書における記述情報や監査役会等の活動状況の記載が充実
2021年3月期	KAMの強制適用開始 会計基準等で明らかでない会計方針や会計上の見積りの発生要因に関する注記の充実が予定（早期適用可の方向）
2021年4月以後開始する事業年度	新しい収益認識や時価の算定に関する会計基準が適用され、会計処理や注記が変更される可能性（早期適用可）

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

3 わが国におけるKAMの導入の特徴

前述を踏まえると、わが国におけるKAMの導入は、以下の点が特徴的と言えます。

- KAMの記載にあたって、監査の信頼性を向上させるという目的を意識することが期待されていること
- 金融商品取引法監査においてKAMの記載が段階的に導入されることとされており、特に東証1部上場企業においては早期適用が奨励されていること
- 金融商品取引法に基づく監査報告書においてのみKAMの記載が要求されているものの、会社法に基づく監査報告書においてもKAMの記載が認められていること
- KAMが企業開示とも関連することを踏まえると、有価証券報告書における記述情報の拡充やASBJにおいて進められている会計基準の改訂を踏まえたうえで、KAMの記載に関する検討を進める必要があること

早期適用における対応

1 KAM記載の早期適用についての検討

2020年3月期の財務諸表監査より、KAM記載の早期適用について検討がされています。KAM記載の早期適用は監査契約書において定められるものであり、企業と監査人の合意に基づくものです。早期適用の件数は、必ずしも多数になるとは限りませんが、同業他社の動向等も踏まえつつ、期末付近まで検討を続ける企業も少なくないようです。

このため、早期適用に向けて検討を進めている企業および監査人に向けて、早期適用の実施による便益（メリット）と課題（デメリット）として指摘されている主な事項を以下に示します。

（1）早期適用による便益

KAMの早期適用による最も大きな便益として、「情報開示に前向きな企業」とのシグナルを市場に示し得る点が指摘されています。近年、コーポレートガバナンス改革の議論において、株主や投資家に対する情報開示を充実させることによって、建設的な対話を促進し、市場価値の向上に向けた好循環を創り上げていくことの必要性が強く指摘されています。この点、KAMの記載は、市場関係者からの注目度も高いことから、1年間待つよりも、他社に先んじて記載を進めることで、「情報開示に前向きな企業」というシグナルを市場に示し、企業価値の向上が図られるかもしれません。こうした「攻め」の観点から、KAM記載の早期適用をしていくという考え方があります。

また、同業他社においてKAM記載の早期適用がされる場合、意図せざる結果として、競合他社と比較して「情報開示に前向きでない企業」という印象を市場に与えてしまうことになる可能性も指摘されています。こうしたリスクを回避するため、多くの企業において、早期適用をするか否かについて期末付近まで検討がされるようです。

他方、上記にかかわらず、KAMの早期適用は、実務的にもメリットがある可能性があります。前章で記載したとおり、わが国では、2020年3月期より有価証券報告書における記述情報の拡充が図られるほか、会計方針や会計上の見積りに関する注記に係る会計基準の改訂も2020年3月期から早期適用できるようになることが見込まれています。

当法人におけるこれまでの検討を踏まえると、KAM記載において企業と監査人との間で議論になる点は、多くの場合、「KAMの記載によって、従来開示されていなかった情報を一部公表する必要がある」という点と考えられます。この場合、2020年3月期において記述情報の拡充や会計方針や会計上の見積りの拡充をしていくなかでKAMに関連する情報をどのように追加的に開示すべきかを検討することが、全体としての実務的負荷を軽減することに繋がる可能性があります。

（2）早期適用に関する課題

KAMの早期適用に関する課題として、早期適用事例を参考にすることができず、KAM記載の在り方について十分な検討が難しくなる可能性が挙げられます。

特に会社法監査報告書においてKAMを記載しようとする場合、事業報告書や計算書類においてKAMに関連する情報をどのように追加的に開示し得るかについて検討することには相当の時間を要するかもしれません。

いずれにせよ、早期適用における事例は、2021年3月期における強制適用において参考とされる可能性が高いため、監査の信頼性を全体として向上させることができるよう、「好事例」を積み重ねていくことが重要と考えられます。

2 早期適用をする場合の検討事項

KAM記載について早期適用を行う旨を決定した場合、以下のような事項について、監査人と協議することが重要と考えられます。

（1）KAMの文案を踏まえた追加開示の検討

KAMの記載は、企業会計審議会による「監査基準」やJICPAによる監査基準委員会報告書における要求事項レベルでは、項目のみが定められているだけです。他方、2019年7月にJICPAから公表された監査報告Q&Aでは、KAMの内容および理由の記載にあたって、KAMの対象となっている領域（例：セグメント名や事業名）や金額を特定することが重要である旨が説明されています。また、監査上の対応の記載にあたっては、たとえば、会計上の見積りの不確実性に関する事項がKAMとされている場合、見積りに使用された具体的な要素（たとえば、市場の成長率や顧客の定着率に関する仮定）を示したうえで、当該要因に対応する手続を記載することが重要である旨の説明がされています。

こうした情報は従来の企業開示において、必ずしもすべてが開示されているとは限らないため、具体的にどのような情報がKAMに記載され、それを踏まえて企業としてどのような追加的な開示をすることが考えられるかについて、経営者・監査役等・監査人の間で適宜協議しつつ、検討を行うことが重要と考えられます。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

(2) KAMの記載を踏まえた監査手続の見直し

KAMの記載は、従来、監査人が監査役等とコミュニケーションを実施していた事項を監査報告書に記載するのみであるため、監査手続は変わらないはずであるとの見解があります。これは、理屈としては正しいのかもしれませんが、実務的には、そのとおりでないケースもあります。たとえば、KAMとして監査報告書に記載することを契機として、監査チーム内で改めて当該監査論点に対する対応が十分であったかについて、他の監査チームによる対応との横比較で検討することで追加手続を実施することになるケースもあるほか、こうした対応は監査基準の改訂における議論でも期待されていたものと考えられます。また、監査人による追加的な対応を踏まえ、監査役等による監査や内部監査における対応も変化する可能性があります。

このため、KAMの記載を踏まえて監査人としてどのような対応を実施するか等について、経営者・監査役等・監査人の間で十分なコミュニケーションをとるとともに、それぞれにおいて適切な対応を行うことが重要と考えられます。

(3) その他

連結財務諸表監査においてKAMとした項目が子会社における論点である可能性があります。仮に海外子会社における監査上の論点がKAMに該当する場合、当該論点への対応をより詳細に把握する観点から、親会社の監査人と当該海外子会社の監査人の間でのコミュニケーションをより充実させる必要が生じるかもしれません。また、親会社の監査役等と子会社の監査役等との間でも同様の事態が生じる可能性があります。

さらに、特にKAM記載の初年度においては、KAMの記載が株主から注目される可能性があるため、株主総会における対応についても十分な検討を行う必要があると考えられます。ここで、仮に有価証券報告書を株主総会後に提出する場合、会社法監査報告書においてKAMが記載されていない限り、株主はKAMの内容を株主総会当日において知ることができないため、これについて質問を受ける可能性もゼロとは言えません。

こうした事態に備えて、株主総会における対応とともに、開示の在り方についてどのような対応を講じるべきか（有価証券報告書を株主総会前に提出することがあり得るかを含む）についても検討することが望まれます。

Ⅳ 強制適用に向けた課題

早期適用は、KAMの記載を自発的にしようとする場合に限って開示されることになるため、KAMの選定や記載が極めて困難な事例は少ないかもしれません。他方、強制適用年度においては、KAMの選定が難しい状況（KAMとすべき項目が容易に識別できないケース）やKAMの記載がセンシティブな情報となる可能性も多くなると考えられます。

また、早期適用を実施するか否かにかかわらず、KAMの記載を踏まえた追加的な開示に関する検討を記述情報の拡充に関する枠組みの中で実施することは、全体としての実務的負荷の低減という観点からは効果的と考えられます。加えて、KAMの記載を踏まえて、翌年度の監査アプローチをどのように修正する必要があるかについても、できるだけ早期に識別することが被監査企業・監査人双方にとって重要と考えられます。

このため、KAMの記載を早期適用するか否かにかかわらず、強制適用年度前において、KAMの試行検討を実施し、具体的な対応について監査人と理解を共有することが円滑な適用にとって重要と考えられます。

現時点でKAMに関する対応に着手していない場合、こうした点も考慮しつつ、監査人と早期の段階でKAMに関する対応についてディスカッションを開始することが望まれます。

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
パートナー 関口 智和
03-3266-7503（代表電話）
Tomokazu.Sekiguchi@jp.kpmg.com

© 2020 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.

ASBJ による日本基準の開発の動向 新時代の開示はどうあるべきか

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　島田　謡子
シニアマネジャー　桑田　高志
シニアマネジャー　藤田　晃士



島田　謡子
しまだ　ようこ



桑田　高志
くわた　たかし



藤田　晃士
ふじた　こうじ

2019年10月30日に、企業会計基準委員会（以下「ASBJ」という）は、企業会計基準公開草案第66号（企業会計基準第29号の改正案）「収益認識に関する会計基準（案）」及び関連する公開草案（以下、合わせて「収益認識公開草案」という）並びに企業会計基準公開草案第68号「会計上の見積りの開示に関する会計基準（案）」（以下「見積り公開草案」という）を公表しました。各公開草案は、我が国の会計基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの検討の結果として公表されたものです。
本稿では、ASBJによるこれまでの日本基準の開発と、収益認識公開草案及び見積り公開草案における原則（開示目的）の定め及び連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表における注記について提案されている内容を踏まえ、新時代の開示はどうあるべきかについて解説します。
なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、お断りいたします。

【ポイント】

- 各公開草案は、原則（開示目的）を示したうえで、開示する具体的な項目及びその記載内容については当該原則（開示目的）に照らして判断することを企業に求めることを提案している。
  - ➢ 企業と監査人は、これまで以上に、開示の要否及びその分量の適否についての判断が求められる可能性がある。
  - ➢ 財務諸表利用者にとって有用性の高い情報の開示は拡充され、有用性の高くない情報の開示は縮小または省略される可能性がある。
- 各公開草案は、連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表において、一部の項目の注記の省略又は簡素化された開示を認めることを提案している。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. ASBJによる日本基準の開示に関する開発の動向

1. 開示目的

ASBJがこれまで国際的な整合性を図る観点から会計基準等の開発を行う際に、会計処理については、開発する会計基準に準拠して行われる会計処理により得られる財務情報が国際的な会計基準に基づく財務情報と大きく異ならないように開発を行った場合であっても、注記事項については、必ずしも会計処理と同様の対応を行っていません。また、国際的な会計基準に準拠して行われる開示は、原則（開示目的）に照らして開示する具体的な項目及びその記載内容を決定するものに移行しつつあると考えられますが、日本基準に準拠して行われる開示については同様の移行が進んでいないと考えられます。

ASBJが公表した収益認識公開草案及び見積り公開草案は、原則（開示目的）を示したうえで、開示する具体的な項目及びその記載内容については当該原則（開示目的）に照らして判断することを企業に求めることを提案しています。これまでに公表された会計基準が通常、チェックリスト的に具体的な開示項目を示してきたことを考慮すると、新しい試みであると考えられます。

この新しい試みにおいては、財務諸表作成者である企業と作成された財務諸表を監査する監査人は、これまで以上に、開示の要否及びその分量の適否についての判断が求められる可能性があります。また、開示目的に照らして開示がなされることにより、財務諸表利用者にとって有用性の高い情報の開示は拡充され、有用性の高くない情報の開示は縮小または省略される可能性があります。

2. 連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表における注記

これまでASBJは、原則として、開発された会計基準が連結財務諸表と個別財務諸表の両方に同様に適用されるものとして開発してきていますが、注記事項については、個々の会計基準ごとに、個別財務諸表において連結財務諸表の内容をどの程度取り入れるかを定めてきています。また、金融商品取引法に基づき作成される個別財務諸表については、2013年6月20日に企業会計審議会から公表された「国際会計基準（IFRS）への対応のあり方に関する当面の方針」で取り上げられた「単体開示の簡素化」の内容を踏まえ、簡素化が図られてきていると考えられます。

単体開示の簡素化、財務諸表利用者が個別財務諸表における収益の状況を分析できるようにする観点及び財務諸表作成者の負担等を考慮した結果、収益認識公開草案は、連結財務諸表を作成している場合、個別財務諸表においては、一部の項目を注記しないことができることを提案しています。また、見積り公開草案は、簡素化された開示を認めることを提案しています。

以降では、収益認識公開草案及び見積り公開草案について、より詳しく解説します。

II. 収益認識に関する開示

1. 収益認識公開草案の開発にあたっての基本的な方針

ASBJは、2019年10月30日に、企業会計基準公開草案第66号（企業会計基準第29号の改正案）「収益認識に関する会計基準（案）」及び関連する公開草案を公表しました。収益認識公開草案は、主として開示（注記事項）の定めについて検討したものです。収益認識公開草案は、その内容が最終化された場合、2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することを提案しています。また、一定の早期適用を認めることも提案しています。

収益認識公開草案は、注記事項の検討を進めるにあたっての基本的な方針として、次の対応を行うことを提案しています。

- 原則としてIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」（以下「IFRS第15号」という）の注記事項のすべての項目を収益認識公開草案に含める。
- 包括的な定めとして、IFRS第15号と同様の開示目的及び重要性の定めを収益認識公開草案に含める。

収益認識公開草案の開発過程において、注記が大幅に増加することに対する懸念から、個別の注記事項ごとに有用性を検討し取り入れるものを決めるべきとの意見も寄せられていました。しかしながら、有用性が認められるために注記が必要とされる情報は契約の類型によって異なるものであるため、様々な契約の類型を考慮して注記事項を定めることとした場合、ある場合には有用な情報を開示することになっても、他の場合には有用な情報を開示することにならないなど、すべての状況において有用な情報を提供するようにこれを定めることは困難であると考えられました。したがって、収益認識公開草案は、IFRS第15号と同様の開示目的「顧客との契約から生じる収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性を財務諸表利用者が理解できるようにするための十分な情報を企業が開示すること」を設け、開示目的を達成するために必要な注記事項の開示の要否を企業の実態に応じて企業自身で判断することを提案しています。

2. 収益認識に関する注記

収益認識公開草案は、開示目的を達成するための収益認識に関する注記として、次の項目を示しています。

（1）収益の分解情報
（2）収益を理解するための基礎となる情報
（3）当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報

そのうえで、IFRS第15号を参考として、上記の項目ごとに具体的な注記事項を定めることを提案していますが（**図表1**参照）、収益認識公開草案では、開示目的に照らして重要性に乏しいと認められる項目については注記しないことができることを明確にすることを提案しています。なお、これらの注記事項は、最低限の注記のチェックリストとして用いられることを意図したものではないことに留意

© 2020 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.

図表1　収益認識公開草案の注記の定めと各財務諸表との関係

収益認識公開草案の注記の定め	連結財務諸表	個別財務諸表	四半期財務諸表
(1) 収益の分解情報	収益認識に関する注記	省略可	収益認識に関する注記
(2) 収益を理解するための基礎となる情報(注2)			
(a) 契約及び履行義務に関する情報(ステップ1及びステップ2)			
(i) 履行義務の内容(注1) ① 財又はサービスが他の当事者により顧客に提供されるように手配する履行義務 ② 返品、返金及びその他の類似の義務 ③ 財又はサービスに対する保証及び関連する義務 (ii) 重要な支払条件	重要な会計方針(注1) 又は 収益認識に関する注記(注2)	重要な会計方針(注1) 又は 収益認識に関する注記(注2)	省略可
(b) 取引価格の算定に関する情報(ステップ3) ① 変動対価の算定 ② 変動対価の見積りが制限される場合のその評価 ③ 返品、返金及びその他の類似の義務の算定			
(c) 履行義務への配分額の算定に関する情報(ステップ4) ① 取引価格の配分			
(d) 履行義務の充足時点に関する情報(ステップ5) ① 履行義務を充足する通常の時点(注1) ② 履行義務の充足の時期の決定			
(e) 本会計基準改正案の適用における重要な判断			
(3) 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報	収益認識に関する注記	省略可	省略可
(a) 契約資産及び契約負債の残高等に関する情報			
(b) 残存履行義務に配分した取引価格に関する情報			

(注1)　重要な会計方針として注記する。
(注2)　(注1)以外にも、「(2)収益を理解するための基礎となる情報」として記載することとした内容のうち、重要な会計方針に含まれると判断した内容については、重要な会計方針として注記する。

する必要があります。

3. 重要な会計方針の注記

収益認識公開草案は、顧客との契約から生じる収益に関して、次に定める項目を重要な会計方針として注記することを提案しています。

- 企業の主要な事業における主な履行義務の内容
- 企業が当該履行義務を充足する通常の時点(収益を認識する通常の時点)

ただし、前述の項目以外にも、「2. 収益認識に関する注記」に掲げた項目のうち、「(2)収益を理解するための基礎となる情報」として記載することとした内容のうち、重要な会計方針に含まれると判断した内容については、重要な会計方針として注記することを提案しています。

4. 連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表における注記

収益認識公開草案は、連結財務諸表を作成している場合の個別

© 2020 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.

財務諸表において、収益認識に関する注記の定めにかかわらず、「2. 収益認識に関する注記」に掲げた項目のうち、「(1) 収益の分解情報」及び「(3) 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報」については、注記しないことができることを提案しています(**図表1**参照)。

また、「(2) 収益を理解するための基礎となる情報」の注記を記載するにあたり、連結財務諸表における記載を参照することができることを提案しています。

5. 四半期財務諸表における注記

収益認識公開草案は、すべての四半期の四半期連結財務諸表及び四半期個別財務諸表において、年度の期首から四半期会計期間の末日までの期間に認識した顧客との契約から生じる収益について収益の分解情報の注記を要求することを提案しています(**図表1**参照)。

III. 会計上の見積りの開示

1. 見積り公開草案の開発にあたっての基本的な方針

ASBJは、2019年10月30日に、企業会計基準公開草案第68号「会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)」を公表しました。見積り公開草案は、その内容が最終化された場合、2021年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度の年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から適用することを提案しています。また、一定の早期適用を認めることも提案しています。

見積り公開草案は、その開発にあたっての基本的な方針として、会計上の見積りの開示について、個々の注記を拡充するのではなく、原則(開示目的)を示したうえで、具体的な開示内容は開示目的に照らして判断することを提案しています。

会計上の見積りは、財務諸表に計上する金額に係る見積りの方法や、基礎となる情報がどの程度入手可能であるかにより、財務諸表に計上する金額の不確実性の程度も様々であるため、当年度の会計上の見積りが含まれる項目が翌年度の財務諸表に影響を及ぼす可能性があるのかを、財務諸表利用者が理解することは困難です。

このため、見積り公開草案では、当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高い項目における会計上の見積りの内容について、財務諸表利用者の理解に資する情報を開示することを原則(開示目的)として示しています。

また、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高い項目は企業によって異なるため、個々の会計基準を改正して会計上の見積りの開示の充実を図るのではなく、会計上の見積りの開示について包括的に定めた会計基準において原則(開示目的)を示し、開示する具体的な項目及びその記載内容については当該原則(開示目的)に照らして判断することが適切であるとしています。

2. 注記する事項

見積り公開草案は、会計上の見積りの開示を行うにあたっては、会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高い項目を識別することを提案しています。

また、識別した項目のそれぞれについて、項目名に加えて次の事項を注記することを提案しています。

- 当年度の財務諸表に計上した金額
- 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

3. 個別財務諸表における注記

見積り公開草案は、連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表において、識別した項目ごとに、当年度の個別財務諸表に計上した金額の算出方法に関する記載をもって「会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報」の注記に代えることができることを提案しています。また、この場合、連結財務諸表における記載を参照することができることを提案しています。

IV. 最後に

収益認識公開草案及び見積り公開草案においては、それぞれの公開草案において、チェックリスト的に具体的な開示項目を示さず、開示目的を示したうえで、企業が開示目的に照らして開示する具体的な項目及びその記載内容を決定することを提案しています。このような提案はこれまでの会計基準にはなく、新しい試みであると言えます。この新しい試みにおいては、企業も監査人も各公開草案の開示目的を十分かつ適切に理解し、また、各企業の置かれている状況を勘案して、開示する具体的な項目及びその記載内容を検討することが重要と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
会計プラクティス部
TEL:03-3266-7580(代表電話)
シニアマネジャー　島田　謡子
Yoko.Shimada@jp.kpmg.com
シニアマネジャー　桑田　高志
Takashi.Kuwata@jp.kpmg.com
シニアマネジャー　藤田　晃士
Koji.Fujita@jp.kpmg.com

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

会計・監査情報（2019.10）

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10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、国際基準、修正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

【法律案の国会提出】

（1）法務省、「会社法の一部を改正する法律案」等を国会提出

法務省は2019年10月18日、「会社法の一部を改正する法律案」及び「会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案」の閣議決定を経て、第200回国会に提出した。

「会社法の一部を改正する法律案」は、会社をめぐる社会経済情勢の変化に鑑み、株主総会資料の電子提供制度の創設、株主提案権の濫用的な行使を制限するための規定の整備、取締役に対する報酬の付与や費用の補償等に関する規定の整備、監査役会設置会社における社外取締役の設置の義務付け等の措置を講ずる必要があること、「会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案」は、会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の規定の整備等を行う必要があることから、それぞれ国会に提出されたものである。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2019年10月23日発行）

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

（1）ASBJ、公開草案「収益認識に関する会計基準（企業会計基準第29号の改正案）」及び公開草案「収益認識に関する会計基準の適用指針（企業会計基準適用指針第30号の改正案）」を公表

ASBJは2019年10月30日、公開草案「収益認識に関する会計基準（企業会計基準第29号の改正案）」及び公開草案「収益認識に関する会計基準の適用指針（企業会計基準適用指針第30号の改正案）」を公表した。2018年に公表された「収益認識に関する会計基準」及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（以下、「2018年会計基準」という）においては、注記について、2018年会計基準を早期適用する場合の必要最低限の注記のみを定め、2018年会計基準が適用される時（2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首）までに、注記事項の定めを検討することとしていた。また、収益認識の表示に関する次の事項についても同様に、財務諸表作成者の準備期間を考慮したうえで、2018年会計基準が適用される時までに検討することとしていた。

- 収益の表示科目
- 収益と金融要素の影響（受取利息又は支払利息）の区分表示の要否
- 契約資産と債権の区分表示の要否

本公開草案は、上記の暫定的な取扱いに対して、以下の修正を提案している。

1. 表示に関する要求事項の追加
2. 注記に関する要求事項の追加
3. 契約資産の性質に係る取扱いの見直し

2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することが提案されている。

早期適用としては、2020年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首からの適用、及び、2020年4月1日に終了する連結会計年度及び事業年度から2021年3月30日に終了する連結会計年度及び事業年度までにおける年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表からの適用を認めることが提案されている。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

コメントの締切りは2020年1月10日である。

なお、本公開草案は、本誌「ASBJによる日本基準の開発の動向 新時代の開示はどうあるべきか」も参照のこと。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2019年11月7日発行）

（2）ASBJ、企業会計基準公開草案第69号（企業会計基準第24号の改正案）「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準（案）」を公表

ASBJは2019年10月30日、企業会計基準公開草案第69号（企業会計基準第24号の改正案）「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準（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とおりである。

- 関連する会計基準等の定めが明らかでない場合であっても、採用した会計処理の原則及び手続の概要を開示する必要がある旨を明確化することが提案されている。

本公開草案では、2021年3月31日以後終了する事業年度における財務諸表から適用することが提案されている（早期適用可）。

コメントの締切りは2020年1月10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11月7日発行）

（3）ASBJ、企業会計基準公開草案第68号「会計上の見積りの開示に関する会計基準（案）」を公表

ASBJは2019年10月30日、企業会計基準公開草案第68号「会計上の見積りの開示に関する会計基準（案）」（以下「本公開草案」という）を公表した。

本公開草案では、当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性が高い項目を識別し、識別した項目ごとに会計上の見積りの内容について以下の事項を注記することが提案されている。

- 項目名
- 当年度の財務諸表に計上した金額
- 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

本公開草案では、2021年3月31日以後終了する事業年度における財務諸表から適用することが提案されている（早期適用可）。

コメントの締切りは2020年1月10日である。

なお、本公開草案は、本誌「ASBJによる日本基準の開発の動向 新時代の開示はどうあるべきか」も参照のこと。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2019年11月7日発行）

3. 監査関連

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

（1）金融庁、財務諸表等の監査証明に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令（案）等を公表

金融庁は2019年10月30日、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令（案）」等（以下「本改正府令（案）」という）を公表した。本改正府令（案）は2019年1月の「会計監査についての情報提供の充実に関する懇談会」による報告書や2018年7月及び2019年9月における監査基準、中間監査基準及び四半期レビュー基準でなされた報告書の記載区分等、継続企業の前提及び無限定適正意見以外の場合の報告書の記載に関する事項に関する改訂を踏まえて公表された。

本改正府令（案）では、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」、「企業内容等の開示に関する内閣府令」及び「『財務諸表等の監査証明に関する内閣府令』の取扱いに関する留意事項について（監査証明府令ガイドライン）」について改正することが提案されている。

本改正府令（案）では、主に以下について、監査基準、中間監査基準及び四半期レビュー基準の改正が提案されている。

- 報告書の記載区分等や継続企業の前提に関する記載
- 意見又は結論の根拠の記載
- 中間監査概要書及び四半期レビュー概要書の様式

また、「企業内容等の開示に関する内閣府令」（案）では、監査人の異動の日の前3年以内に作成された監査報告書、中間監査報告書又は四半期レビュー報告書において限定付適正意見又は限定付結論が表明されている場合には、当該意見又は結論の理由を監査人交代に関する臨時報告書において記載することが提案されている。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

コメントの募集は、2019年11月28日に締め切られている。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2019年11月1日発行）

（2）法務省、監査基準の改訂に対応した会社計算規則の一部を改正する省令案を公表

法務省は2019年10月31日、会社計算規則の一部を改正する省令案（以下「本省令案」という）を公表した。本省令案は、2018年7月及び2019年9月に実施された監査基準の改訂に対応し、会計監査報告の内容について所要の整備を行うために公表された。

具体的には、会社計算規則に則った会計監査人の会計監査報告の内容について、監査基準の改訂でなされた、継続企業の前提及び無限定適正意見以外の場合の報告書の記載に関する事項に関する改正が提案されている。

コメントの募集は2019年11月29日に締め切られている。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2019年11月1日発行）

【その他】

（1）金融庁、「監査法人のローテーション制度に関する調査報告（第二次報告）」を公表

金融庁は2019年10月25日、「監査法人のローテーション制度に関する調査報告（第二次報告）」（以下「本調査報告」という）を公表した。本調査報告は、2017年の第一次報告に続き、「会計監査の在り方に関する懇談会」の提言を受けて作成されている。

本調査報告では、我が国におけるパートナーローテーションや監査法人の交代に関する実態調査の結果や海外における監査法人のローテーション制度等に関する動向がまとめられている。また、今後の検討にあたり、監査法人のローテーション制度に限らず、より幅広く監査市場の在り方についての分析・検討を行う必要があるとされている。

本調査報告を受け、日本公認会計士協会から監査人の独立性強化に向けた会長声明が発出されており、社会的影響度が特に高い会社の監査業務にあたっては、2018年4月に改正した「独立性に関する指針」（2020年4月1日以後開始する事業年度より適用）の趣旨を理解したうえで、確実に遵守することが要請されている。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2019年10月29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. 国際基準

新たな基準・公開草案等の公表として、今月、特にお知らせする事項はありません。

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

III. 修正国際基準

新たな基準・公開草案等の公表として、今月、特にお知らせする事項はありません。

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

IV. 米国基準

新たな基準・公開草案等の公表として、今月、特にお知らせする事項はありません。

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：高田　朗、行安　里衣

© 2020 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.

モバイルバンクの動向
～金融機関の新しい形～

KPMGジャパン
フィンテック・イノベーション部
部長　ディレクター　東海林　正賢
シニアマネジャー　　伊藤　貴比古

デジタル化の進展に伴い、消費者の行動は第一にスマートフォンを通じて行われることが一般的になりつつあります。同じように、金融サービスにおいてもスマートフォンの活用が重要になってきていますが、日本の金融機関、特に銀行においては、スマートフォンの活用について他の業界に比べて周回遅れといった感があります。スマートフォン上での銀行の在り方はまだ模索中といった段階ですが、海外では、ネオバンクと呼ばれるデジタルに特化した新しい銀行サービスも始まっており、20代、30代といった若年層の口座獲得に力を発揮しています。日本の金融機関にとっても、この新しい市場を誰が制するのかによっては10年後の市場地図を塗り替えることにもなります。そのため、店舗の統廃合を進めることと同時に中期的なデジタル化戦略の中でスマートフォン上での銀行サービス、つまりモバイルバンクの活用法を検討することが待ったなしの状況と考えられます。本稿では、モバイルバンクの海外および日本における動向とその違い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。



東海林　正賢
しょうじ　まさより



伊藤　貴比古
いとう　たかひこ

【ポイント】

- 若年層の獲得にはスマートフォンを使ったサービスが効果的であるが、日本の銀行アプリの目的は、インターネットバンキングの時代から大きく変わっていない。
- 海外では、ネオバンクとも呼ばれ、モバイルに特化した新しい金融サービスが活用されている。
- 海外のモバイルバンクの動向から日本において必要なモバイルバンクの在り方についてヒントを探る。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. モバイルバンクとは

1. モバイルバンクの意味

スマートフォンの爆発的な普及に伴い、情報の閲覧や商品の購入などすべての行動がスマートフォンの利用が中心となり、既存のサービスは消費行動の変化に付いていくことが余儀なくされています。同じように、金融サービスにとってもスマートフォンでどうやって顧客と繋がるか、どうやって既存の商品・サービスを購入してもらうかという問題は、特に若者を取り込むために非常に重要なポイントです。

また、人口の減少と少子高齢化により店舗の統廃合や閉鎖が議論されています。株式会社三菱UFJ銀行と株式会社三井住友銀行がATMを共同運用するような時代です。これからもますます実店舗やATMの需要は減っていくと考えられます。その受け皿として、スマートフォンでの銀行アプリやモバイル専業銀行の役割が重要になってきます。地方の過疎化や少子高齢化への対策として、今まで以上にモバイルでの銀行サービス、つまりモバイルバンクの提供に力を入れるべきと言えるでしょう。

銀行ではインターネットが普及して以来、インターネットバンキングという形でパソコンを使ってATMと同じ機能を実現してきました。そのため、パソコンで実装した機能を基に、携帯電話やスマートフォンでもATMと同じ操作が可能なように考えられています。つまり、日本の銀行におけるモバイルを使った金融サービスは、ATMの代替を目指して作られたもので、今までのシステムにスマートフォンの入り口を提供することから始まっています。

2. 電子決済代行業の登場

フィンテックの隆盛により、個人の収入と支出の管理ができるPFM（Personal Finance Management）という領域のアプリケーションが増えてきました。家計簿管理自体は昔からありますが、AIを使った支出の自動仕分けや、クレジットカード、銀行口座連携などにより、入力の手間が大きく省けたことで、ユーザーの利便性が格段に上がりました。目的は日々のお金の管理という目線で作られていますが、銀行のサービスにプラスアルファの機能を付加することで、銀行自体が提供している機能を上回るサービスもあります。たとえば、口座残高のデータは、銀行が提供しているのは6ヵ月であっても、家計簿ソフト上では永年というサービスも行われています。このように銀行がアプリケーションで提供していたサービスを異なる解釈で提供することで消費者に新たな価値を生み出すことができるようになってきました。現在、銀行の口座と直結してデータを提供するサービスを電子決済代行業として金融庁に登録されている企業は60社を超えています。このように金融機関ではない企業が銀行に近しいサービスを行うことがフィンテックによって実現されるようになってきました。つまり、モバイルバンクの流れは金融機関とは別の視点から金融サービスを捉え直すことから始まっています。

II. モバイルバンクの事例と可能性

1. 海外のモバイルバンク事例

海外のモバイル特化型の銀行の中で、銀行ライセンスを持たず、既存銀行と連携して金融サービスを提供するモデルを「ネオバンク」と呼びます。銀行業務は提供できませんが、代わりに独自のデジタルインターフェースから様々な金融サービスを提供しています。

一方、銀行ライセンスを取得し、モバイル上で銀行業務を提供するモデルを「チャレンジャーバンク」と呼びます。ネオバンクとは違い、預金業務などの既存銀行の業務を行うことが可能です。

「ネオバンク」や「チャレンジャーバンク」について、いくつかの事例をご紹介しますが、どのアプリもApp Storeでの評価は4以上であり、使い勝手に関してユーザーから高い評価を受けています。

（1）N26（Number26）

2013年創業のドイツにあるネオバンクです。モバイルに特化しており、銀行の機能は外部に委託して、アプリを無料で使いやすくすることを目的にして様々な機能を持たせています。

① 基本情報を登録し、EUのTAX IDと写真付きのID、そして自撮り画像を送ることで8分以内での口座開設が可能。
② マスターカードと提携したデビットカードが発行される。カードの上限額の変更や、カードの停止などもアプリで行える。
③ デビットカードの利用履歴をAIで仕訳し、自動で支出管理が行える。
④ ATM手数料、送金手数料などが回数制限付きで無料で提供されている。
⑤ 1つの口座の中にSpaceという貯蓄用など目的別に複数のミニ口座を作ることができる。

（2）Monzo

イギリスのネオバンクであり、既に300万人のユーザーを抱えています。様々な貯金を促す機能が人気です。

① どこで何を食べたかというお店の情報とともにユーザー間で割り勘ができる。
② Potsという貯金箱を複数作ることができる。いつまでにいくら貯めるかを決めて、貯金を促す。
③ 支出管理機能により、食費や交通費など費目別の予実管理が行える。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

（3）Chime

サンフランシスコにあるチャレンジャーバンクです。既に500万口座を獲得しています。

① 給与振り込み口座に指定すると、通常の銀行よりも2日早く現金が振り込まれる。雇用先の企業が入金の手続きを行った段階で実際に入金される前に従業員の口座に現金を振り込む。
② 小切手を写真で撮るだけで預金が使えるようになる。
③ 預金残高が不足しても少額であれば無利子で自動的に立て替えてもらえる。
④ ユーザー間での送金は即時に行うことができ、手数料は無料。

2. 日本の銀行アプリケーション事例

日本の銀行は、複数のアプリを通じて様々な機能を提供しています。

当社の調査では80の金融機関で合計241のアプリが存在しています。これは、銀行窓口で行っている業務をすべて持たせることを検討した結果、結局は1つのアプリでは難しいという結論に至ったのだと思われます。もちろん、口座開設に特化することで使い勝手が向上したり、FXなど特殊なものを分けたりするというのは理にかなっています。

しかし、もし、銀行アプリで何を実現したいのかという優先順位付けが曖昧なまま機能の切り分けが行われているとすれば、結局のところ他行との差別化を図ることができません。

また、顧客の財務上の課題をナビゲートしたり、答えたりするのに役立つカスタマーサポートチャットやファイナンシャルプランナーなどの財務支援に関する機能はありません。結果的にユーザーはMoneyForwardなどの他のPFMのアプリケーションを導入することになります。

また、多くのアプリ内の機能は、ユーザーをWebサイトにリダイレクトしているものも多く見受けられます。アプリ内ですべて実行することで正確な導線の把握が可能になり、顧客導線を分析することでサイトの使い勝手の改善を行うことができます。

スマートフォンはパソコンや紙に比べて、画面が小さいため表示できる内容に制限があり、伝えられる情報量が今までとはまったく異なります。また、画面上には他にもたくさんのアプリがあり、1日

図表1　海外と日本の銀行アプリの比較

		日本の銀行アプリ	海外のモバイルバンクアプリ
UI	1 Visual Design	✓ ネットバンクは、メガバンクや地銀に比べUI面で優れている場合が多く、ユーザー評価を得ている	✓ Monzo等のネオバンクは比較的UI面で優れるが、BBVAやCitiといった旧来の銀行は、UI面で洗練されているとは言いがたい場合が多い
	2 Navigation	♦ 頻繁に利用する機能を見つけづらい（機能のロケーションをカスタマイズできない）	✓ 機能へのアクセスが容易（適切なナビゲーションがある） ✓ 個人によるカスタマイズができる。（頻繁に利用する機能にアクセスしやすくする等）
Usability	3 Access To App	♦ 特定の機能ごとにアプリが分割されている ♦ 複数アプリをインストールし、使い分ける必要がある	✓ コアとなるバンキングやPFM機能等が1つのアプリにまとめられている
	4 Account Opening	♦ 口座開設に1週間程度要する ♦ 口座開設専用アプリやアプリ外のWebフォームから情報入力する必要がある ♦ 本人確認書類が運転免許証しか認められない場合がある	✓ 8分以内に口座開設可能などスピードを競っている ✓ 幅広い本人確認書類が利用できる ✓ 同時にデビットカードも発行される
	5 Security	♦ ログインや送金時に生体認証が利用できない場合が多い	✓ ログインや送金時に生体認証が利用できる場合が多い
Features	6 Feature Offerings	♦ アプリごとに利用できる機能にばらつきがある ♦ アプリで利用できない機能を利用する場合Webサイトへリダイレクトされる	✓ 一般的な機能は大抵のネットバンキングアプリで利用できる ✓ アプリ内ですべての機能を利用でき、Webサイトへリダイレクトされることはない
	7 Innovative Features	♦ 金融知識をもとにしたサービスはない ♦ 単に収支管理を行うPFM機能（MoneyForward等）が好まれる傾向がある	✓ 経済の健全性をウォッチするような金融知識を生かしたツールがある ✓ ロボアドバイザーのような自動投資ツールがある ✓ 24/7のカスタマーサポートや、NLP、AIを用いたチャットボットを利用できる

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

に開くことができるアプリの数もせいぜい10～20といった程度ではないでしょうか？　その中で常に利用してもらうためには、様々な工夫が必要です。しかし、モバイルのアプリの中には開発に数億円かけている素晴らしいユーザー・インターフェースを持ったアプリがたくさん存在します。駅前に大型の店舗を構えるのにかけるのと同等かそれ以上のコストをかけないと、スマートフォンの中での競争に打ち勝つことはできません。結果的に選択と集中により、コストをかけるべきところとそうでないところを明確に分ける必要があります。

3. 日本でのモバイルバンク事例

日本でも店舗を持たない銀行がいくつかありますが、それぞれのアプリにはモバイルならではの機能が実装されています。

（1）株式会社じぶん銀行

日本初のモバイル専業銀行として様々な機能が盛り込まれています。

① キャッシュカードを使わず携帯でATMから現金が引き出せる。
② マーケット情報としてAIによる為替予測や様々なニュースを掲載。
③ 資産運用に関するキャンペーンやコラムを読むことができる。

（2）楽天銀行株式会社

楽天グループにおける無店舗銀行です。証券やクレジットなどとの連携を武器に口座数を拡大しています。

① マネーブリッジにより証券口座との預金の移動がいつでも無料で行える。
② 送金の手段として、「Viper」「Facebook」「メールアドレス」などがわかれば口座番号が不明でも送金できる。
③ コンビニ向けの払込票をカメラで読むことでコンビニに行かなくても支払いが可能。
④ BIGやtotoなどの公営くじを24時間購入することができる。
⑤ 外貨預金の口座開設や外貨建ての定期預金が可能。

4. モバイルバンクにおけるAPI活用の可能性

EUではPSD2（Payment Service Directive：決済サービス指令）の施行により、銀行は自社の持つ顧客情報を囲い込まず外部の要請に基づいて公開することが義務付けられました。日本でも来年の4月以降は、電子決済代行業向けのAPIが整理され、今までのインターネットバンキングのパスワードによってアプリと連動させることが禁止されることになりました。この規制の変更方針はモバイルバンクにとって大変なメリットをもたらします。第一に大手銀行のユーザーがモバイルバンクなどへ移行しやすくなります。口座引き落としの情報まで移行することができるようになれば、口座を移るハードルは大幅に低くなります。第二に、様々な銀行が自社の機能をAPIで公開してくれるようになれば、BaaS（Banking as a Service）という形で自社でバックオフィス部隊を抱えなくてもよくなります。第三には、自社のシステムをAPI化することにより様々な機能が素早く実装できるようになります。アプリの利便性向上のためのシステム変更が、裏の仕組みも含めて早くできるようになるということです。イギリスはPSD2よりも厳しいOpen Banking法という法律を施行しており、結果的にMonzoやRevolutなどの競争力の高いチャレンジャーバンクを生み出すことができました。国家としての競争戦略として敢えて厳しい規制をかけるということの一例です。

III. おわりに

このように本当に使い勝手の良いアプリケーションを提供するためには、顧客に何を提供するかという方針が明確であることが非常に重要です。それは他社との差別化要因であり、会社の事業戦略そのものでもあります。そして、いかに早く安く世の中に出していくのかが、競争に打ち勝つ鍵となります。様々な外資の参入も噂されていますし、LINE Bankなどの新たなプレイヤーも続々と参入してくることが決まっています。今まさに中期的なモバイル戦略の立案が急務と考えます。

フィンテックコンテンツ
ウェブサイトでは、フィンテックに関する情報を紹介しています。
home.kpmg/jp/fintech

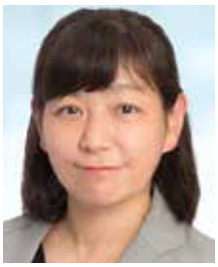
本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン
フィンテック・イノベーション部
部長　ディレクター　東海林　正賢
TEL：03-3548-5111（代表電話）
Masayori.Shoji@jp.kpmg.com

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

進化する管理会計
管理会計のタイプに応じた高度化・効率化のすすめ

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
ディレクター　程原　真幾



程原　真幾
ほどはら　まき

ディスラプションの時代において、あらゆる将来リスクに備えて、CFO部門には経営層の迅速な意思決定を支援する情報提供が求められています。その実現に向け、CFO部門は、テクノロジーも駆使しながら、ロジカルかつ効率的に、予測・着地見込みを作成・提供できる仕組みを構築していくべきであり、また、事業部門においては、常にそれら予測・着地見込みを意識しながらアクションプランを立案し、実行・モニタリングできるようなPDCAを構築していくことがカギとなります。
本稿では、弊法人でのこれまでのプロジェクト事例を基礎とした、企業の管理会計のタイプ分類をご紹介し、そのタイプごとの特徴・課題を踏まえた、管理会計の高度化・効率化の方向性について解説いたします。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- 管理会計高度化の方向性は、損益インパクト項目ベースの「予測値」をナビゲータとしたPDCA
- その実現には、テクノロジーも活用し、ロジカルかつ精度の高い予測値の算出と予測業務の効率化が不可欠
- KPMGでは、管理会計のタイプに応じた高度化・効率化の方向性を認識して推進すべきと考察
- 予測の高度化・効率化にAI活用を進めるため、機械学習によるアルゴリズム構築機能などについて、進化状況のウオッチを続ける

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. マネジメントが求める経営管理情報と管理会計の進化の方向性

1. マネジメントが求める経営管理情報は、結果指標のみでなく、質の高い見通し情報

現在のような、不確実かつ変化の速い経営環境下では、CEOが求める経営管理情報は、結果指標のみでなく、質の高い見通し情報であり、フロント側データと経営管理情報（財務情報）が連携した情報をタイムリーに把握し、それらを基礎とした、先を読む情報、すなわち、「予測」「着地見込み」情報により、迅速な意思決定に繋げたいというニーズが大きいと考えます。

今後、CFOおよび経理財務部門は常に先進的な取組みを吸収し、企業の「競争優位性」に繋がる、価値ある情報をどれだけスピーディーにマネジメントに提供できるかが問われています。

2. 管理会計の進化の方向性は、「「予測値」をナビゲーター・軸としてPDCAを回す管理会計」

マネジメントに意思決定に資する、価値ある情報を提供していくため、企業が構築すべき仕組みとは、「「予測値」をナビゲーター・軸としてPDCAを回す管理会計」です。

管理会計において、常に、ロジカルにかつ効率的に、「予測値」を算出し、その予測値を、当初設置した概算・予算を置き換え、経過月の実績累計＋未経過月部分累計の予測で「着地見込み」を算出、事業部側にて「着地見込み」を常に意識したアクションプランを立案・実行し、またその結果を踏まえた「着地見込み」を見ていくといったPDCAサイクルが、管理会計の進化の方向性であり、究極的には、「月次ローリング予想によるPDCA」の確立を目指すべきと考えます。

その実現に向けての課題として、ロジカルかつ効率的な、「予測」の作成があげられます。

予測策定にあたっては、「損益インパクト項目」の設定・活用が不可欠です。

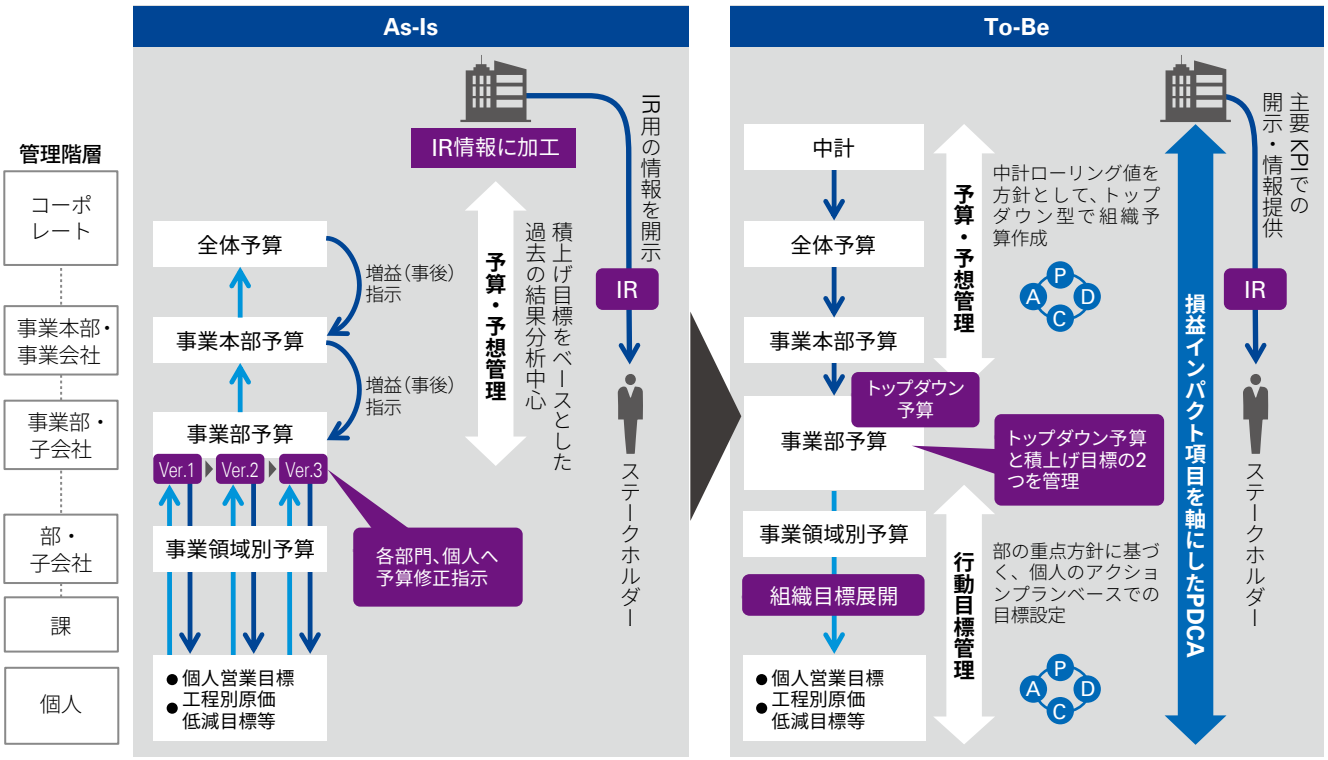
KPMGでは「損益インパクト項目」を「グループ全体・組織ごとの業績に対して、（最も）インパクトの大きい変動要因」と定義しており、その種類は、結果・成果指標だけでなく、活動指標や各種マーケットレートなどの外部変数も含まれます。

損益インパクト項目を設定し、自組織の利益等の予測ロジックを定義し、組織内でその定義を共通認識として共有のうえ、月次の管理会議では、「なぜその予測値になったのか？」という議論ではなく、「（定義されたロジックで算出した）予測値を基礎とすると、XXXといったアクションが次の打ち手として必要となる」「XXというアクションにより、着地見込みとしては当初目標のXX%の達成を見込む」といった議論をすべきと考えます。

また、KPMGの提唱する損益インパクト項目を軸とした管理会計の姿は、以下3つのポイントを充足していることが重要です（**図表1**参照）。

- 損益インパクト項目が暗黙知から、「見える化」され、全社・全管理階層ベースで「共通言語」になっているか
- 損益インパクト項目が、事業業績管理と連結ベースの全社経

図表1　損益インパクト項目を軸としたPDCA全体像



© 2020 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.

営管理での共通の管理軸、すなわち、共通の「管理のナビゲーター」となっているか

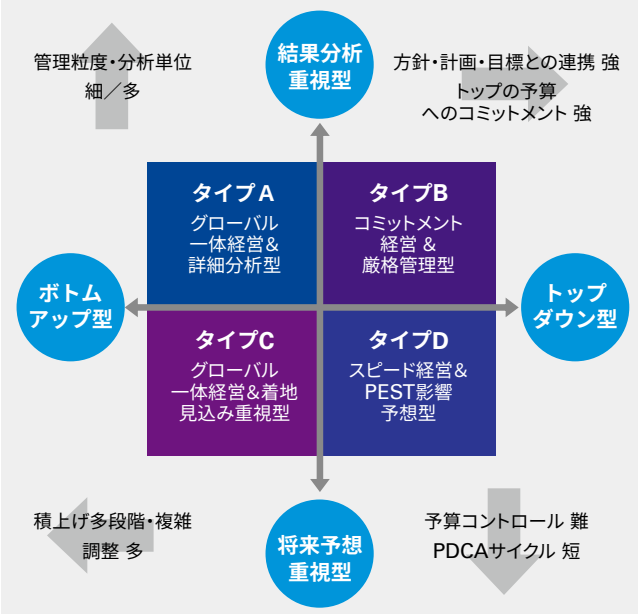
- 外部へ公表・アピールする中計・IRと、社内のマネジメント（事業管理・予算管理、連結経営管理）も、損益インパクトも共通の軸となっているか

II. 管理会計のタイプ分類

1. 予算編成・管理方法による管理会計のタイプ分類

管理会計の進化に向けて、まずは、自社の管理会計の特徴・タイプを認識すべきです。本章では、これまでの管理会計関連のプロジェクト事例から整理した、KPMGの考える、管理会計の4つのタイプ分類を紹介します（**図表2**参照）。

図表2　企業の管理会計のタイプ分類



①タイプA：グローバル一体経営＆詳細分析型

Aは、ボトムアップ型の予算編成方針を採用し、結果分析重視型の管理を行っている傾向の会社が属するカテゴリーです。

（1）予算編成・管理に関する特徴

- 積上げ型予算編成（バリューチェーン関与者が多い／コスト構造が複雑で、積上げが多段階。また確定までの調整プロセス有）
- 結果（予算達成状況、予実差異）分析重視
- 製品の品種が多い／損益管理単位・原価管理単位が細かい場合、結果集計・分析・報告に時間と手間がかかる

（2）一般的に当タイプに分類される会社・業界等

- 日本型経営の最適地生産型企業（親会社の各機能が全世界の拠点に対して生産・輸送・販売戦略指示、グループ全体最適で機能配置・スケールメリット追及）
- 化学、自動車メーカー、部品メーカー等

（3）想定される課題

- 予算編成から確定に時間がかかる（会社全体で、現場（特に営業）・事業部経理担当・本社経理担当・企画担当まで負荷が大きく、グループで数値の標準化ができていない／精度に懸念がある）
- 予算管理・分析に時間がかかり、次のアクションの提案に手が回らない（分析結果が事業運営に十分活かされていない）
- 管理単位が細かく、予算・実績とも配賦計算が多く、管理不能コスト部分が多い

②タイプB：コミットメント経営＆厳格管理型

Bは、トップダウン型の予算編成方針を採用し、結果重視・業績評価制度との連携を志向する会社が属するカテゴリーです。

（1）予算編成・管理に関する特徴

- トップダウンでの予算編成方針・予算目標値（目安）が明示される
- セグメント別には、目標のブレークダウン値を基礎とした予算編成方式
- トップダウンによる目標を基礎とした予算値に対して、各マネジメントへの責任範囲の割り当ては現場積上げ値（積上げ型）を調整して確定する。ハイブリット型もあり
- 目標・予算に対するコミットメントに対してその結果・達成度を評価する。組織・マネジメントの業績評価制度との連携を志向する

（2）一般的に当タイプに分類される会社・業界等

- 地産地消型グローバルメーカーや、事業部制・カンパニー制下で各組織マネジメントへの分権が進んでいる会社
- M&A（買収）が盛んな会社（M&Aにより事業拡大・新地域や新事業へ進出するようなステージにある会社）

（3）想定される課題

- 結果評価・業績評価目的の適切なKPIの設定（各組織マネジメントの業績評価KPIの設定・予算管理制度への組み込み、予算制度の充実（BS予算管理、投資対効果評価ニーズの高まり））
- ハイブリット型の場合、トップダウン予算≠Σ現場目標値積

© 2020 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.

上げの調整に時間をかけて最終確定している
- 予算管理・分析に時間がかかり、タイムリーな結果評価・迅速な意思決定が困難（分析結果が事業運営に十分活かされていない）
- 管理単位が細かく、予算・実績とも配賦計算が多く、管理不能コスト部分が多い

③タイプC：グローバル一体経営＆着地見込み重視型

Cは、ボトムアップ型で当初予算を編成し、管理はローリング予算と着地見込み管理を志向する会社が属するカテゴリーです。

（1）予算編成・管理に関する特徴

- 当初予算は積上げ型で編成し、年間予算として据え置くものの、より短いサイクルのPDCAは、ローリング予算と着地見込み管理中心
- 予算管理において、結果評価よりも、将来予想・着地見込みを随時・継続的にモニタリングすることにより、次のアクションの見直しに関する迅速な意思決定を可能にすることを重視する（変化適応型マネジメントを志向）

（2）一般的に当タイプに分類される会社・業界等

- 日本的経営スタイル（最適地生産型等）のグローバルメーカー
- 石油価格や為替変動の影響を大きく受ける業界、予想が当てにくい業界（予算が使用されるまでに、予算編成に活用された仮定自体が無効になってしまう）
- 石油化学事業会社、医薬等

（3）想定される課題

- 予想・着地見込みの精度向上・スピードアップ（シミュレーション機能の充実、損益に重要な影響を及ぼすパラメータ項目（損益インパクト項目）による予想PDCA）
- 「最前線にいるマネジャーの意思決定に必要なマネジメント・モデル」の構築（ローリング予想によるアクションプランの継続見直しの仕組みの構築）
- 業績評価制度との連携
- 予算編成から確定に時間がかかる（年間目標・コミットメント予算の確定、トップアジャスト対応等に時間がかかる）

④タイプD：スピード経営＆PEST影響予想型

Dは、トップダウン型の予算編成方針を採用し、ローリング予算等での将来予測型管理の会社が属するカテゴリーです。

（1）予算編成・管理に関する特徴

- 予算はトップダウン型で編成、管理はローリング予算で将来予測型
- 予算編成方針とパラメータ値が決まれば、一定のルールで比較的容易に予算が確定
- 外部環境の影響が大きく、予算のコントロールが難しいため、管理のPDCAのスピードを早くし、意思決定に資するシミュレーション情報を迅速に提供することに重点が置かれる傾向

（2）一般的に当タイプに分類される会社・業界等

- 変化適応型組織を志向する会社・業界、また、そのために管理セグメント別組織への権限移譲を進めている傾向にある会社タイプC同様、石油価格や為替変動の影響を大きく受ける業界、予想が当てにくい業界
- ワールドワイドに事業展開する、商社、情報・サービス業

（3）想定される課題

- PDCAの頻度・スピードアップ
- グローバルDB構築、分析・シミュレーションデータの一元管理
- 予想・着地見込みの精度向上・効率化
- 業績評価制度との連携

2. 管理会計のタイプに応じた高度化・効率化

管理会計のタイプを踏まえ、その特徴・課題に応じた高度化と効率化の方向性を目指していくべきです。

どのタイプであっても、高度化・効率化の実現に向けては、損益インパクト項目による予測の作成・管理への活用が不可欠と考えていますが、特に、ボトムアップ型の企業は、これまでの積上げ型文化からの脱却に向けて、社内の風土改革が重要となります。

また、昨今では、先端テクノロジーとして、統計的手法やAIを活用した、予測モデリングの仕組みを活用した管理会計の高度化も模索されていますが、現在、既に将来予想重視型の企業では、損益インパクト項目を基礎とした予測・着地見込み管理を行っているため、予測モデリングへのAI活用もなじみやすく、予測精度向上・効率化効果も期待しやすいため、積極的にテクノロジーの活用を模索していくべきと考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
ディレクター　程原　真幾
TEL：03-3548-5120（代表電話）
maki.hodohara@jp.kpmg.com

© 2020 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.

同僚から受けるピア・フィードバックの価値
― OKR 組織文化の浸透に向けて

KPMGコンサルティング株式会社
ピープル & チェンジ
パートナー　藤原　俊浩
シニアマネジャー　深谷　梨恵
シニアコンサルタント　細水　太津彦

OKR（Objective and Key Result）は個人の内発性の向上を主な狙いとした目標管理の仕組みです。これまでグローバルIT企業を中心に広く導入・効果が認められており、国内においてもその有用性への注目が高まっています。前稿（KPMG Insight Vol.34（2019年1月号）の「新しい目標管理“OKR”：脳科学視点からの活用効果と概要」）においてOKRの特徴と仕組みを述べましたが、ムーンショットなどのOKRならではの特徴要素の浸透・定着においては、個人の自己認知を高めていくプロセスそのものが効果的であると見られます。

そこで本稿では、具体的に自己認知を高めるためのフィードバックの仕組みとして、従来型のMBO（Management by Objectives、目標管理制度）における上長からの一方的なフィードバックや360度フィードバック等とは異なる、“同僚（ピア）”によるリアルタイム性の高い新しいフィードバックの方式「ピア・フィードバック」について、その価値や効能と施策設計のポイントを紹介します。

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。



藤原　俊浩
ふじわら　としひろ



深谷　梨恵
ふかや　りえ



細水　太津彦
ほそみず　たつひこ

【ポイント】

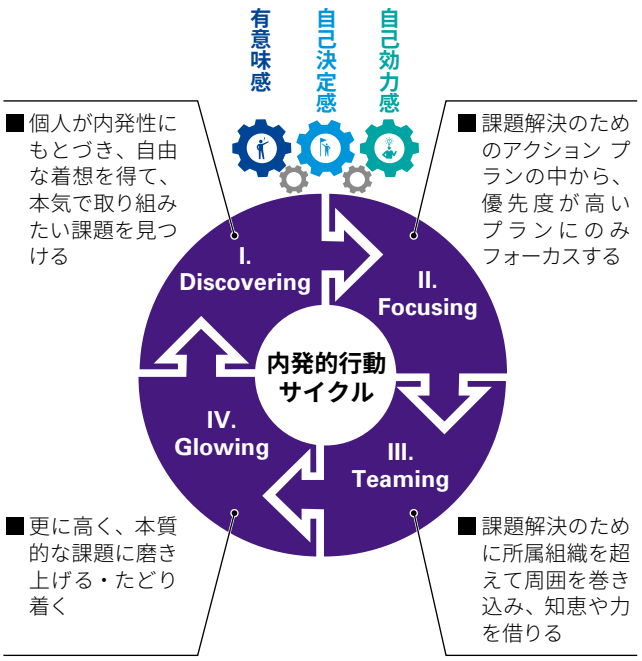
- 個人の内発性を高めるOKR目標管理をより浸透・定着させるためには、自身の気づきをより促すプロセスが重要となる。
- “同僚（ピア）”からのフィードバックは、上長からのフィードバックにはない効能として、「互恵性」「対等性」「自発性」といった特徴を通じた自己認知の促進が心理学の観点において明らかにされている。
- 「記名性」「指名制」「リアルタイム性」を重視したピア・フィードバック施策設計を通じ、それらが「信頼関係の構築」と「フィードバックの具体性」を生み出すことで、結果としてOKRの実効性をより高められる可能性がある。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

I. OKRの浸透・定着に向けて

OKR（Objective and Key Result）とは、従業員個人の内発性を高めるための有効な目標管理の手法の1つです。組織単位で定性的な1つの「Objective（目標）」と、それを達成するために必須となる3〜5つの定量的な「Key Results（主要な結果）」を半期から四半期単位で設定し、組織のOKRと紐づけて個人も自らのOKRを設定します。以前、本誌でも取り上げましたが（KPMG Insight Vol.34（2019年1月号）の「新しい目標管理“OKR”：脳科学視点からの活用効果と概要」）、OKRは組織と個人の目標に明確な繋がりを見出すもので、組織ビジョンをより「ワクワクとした且つ具体的なもの」として一人ひとりに伝えることにより、個人が内発的行動サイクルを自分自身で回し続けられるようになることに、その導入の狙いがあります（**図表1**参照）。

図表1　内発的行動サイクル



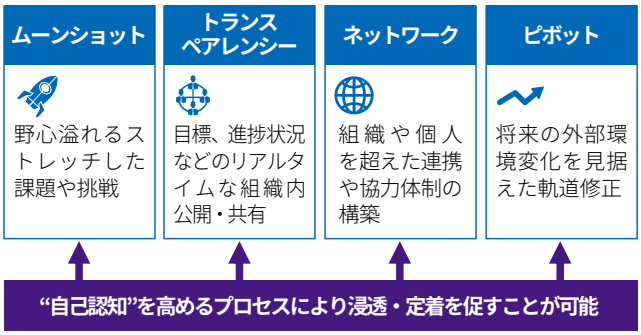
出所：KPMG作成
出典：「新しい目標管理“OKR”：脳科学視点からの活用効果と概要」（KPMG Insight Vol.34（2019年1月号））

内発的行動サイクルの実現を支えるOKRの特徴としては、大きく4つ挙げられます。野心溢れるストレッチした課題や挑戦（ムーンショット）、目標、進捗状況、評価などOKRに関する全情報のリアルタイムな組織内公開（トランスペアレンシー）、組織や個人を超えたナレッジ連携や協力体制の構築（ネットワーク）、そして外部環境の変化に適応するための先を見据えた軌道修正（ピボット）です。

昨今、国内においても主にIT業界を中心としてOKR導入企業は着実に増えつつありますが、OKRの目的や効果、仕組みや特徴の定義解釈の難しさから導入ハードルが高いと感じている企業が多いのも事実です。

この点に関して、我々KPMGによる実際のプロジェクト経験から、OKRの4つの特徴要素の導入においては、自己認知を高めていくプロセスそのものがOKRの浸透・定着に強く寄与すると考えられます。たとえばムーンショットを決めるプロセスにおいては、一人ひとりの意見を尊重しながらも、組織単位でワクワクするのか、これがKRで本当に良いのか、といったことを掘り下げる建設的な議論がなされますが、そこでは立場や権限に寄らず個々の率直な意見を臆せず交換できることが求められます（**図表2**参照）。

図表2　OKRの特徴



出所：KPMG作成

II. 内発性の発揮と自己認知

従来型の目標管理MBOにおいても、上長と部下、もしくは360度等で実施される相互フィードバックのプロセスは存在しますが、OKRの仕組みにおいてはその目的が異なります。MBOでは通常、評価や育成を目的とする一方で、OKRではその目的が「自身が新しい気づきを得る」すなわち「自己認知」とされます。

自己認知とは、自分の性格や感情、物事の理解等に対する認識を意味します。昨今、様々な研究において自己認知と仕事のパフォーマンスの高さが相関すると伝えられています。

自己認知には「内面的自己認識」と「外面的自己認識」の大きく2つの側面があり[1]、前者は自分自身の強みや弱み、価値観などに対する自分の理解を意味し、後者は同要素に対して他者が自分をどのように見ているかを意味します。立教大学の中原淳教授によると、自己分析や適性検査等により認識が進んでいる前者に対して、後者は圧倒的に不足しているという指摘がなされています。内面的自己認識が高く、外面的自己認識が低い状態というのは、自身の力量の過大または過小見積りです。つまり、自己愛の強いタイプにお

1　ターシャ・ユーリック　「自己認識力を高める3つの視点」（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『セルフ・アウェアネス』、ダイヤモンド社、2019年）

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

いては「自分がやれば何でもうまくいく」と自己の影響力を過大に見積もり、逆に自己愛の弱いタイプにおいては「自分ではうまくいかない」と自己の影響力を過少に見積もる状態が起きやすいとされています[2]。したがって、自己認知不足の状態は、内発性の発揮の仕方を誤ることに繋がると考えられます。

III. ピア・フィードバックの価値

一般に「外面的自己認識」を含む所謂「認知」の活動を促進させるステップは、フィードバックを基にした「①他者との対話」を経て、自己の考えを「②相対化」し、やがて「③自己との対話」に進むステップとされています。

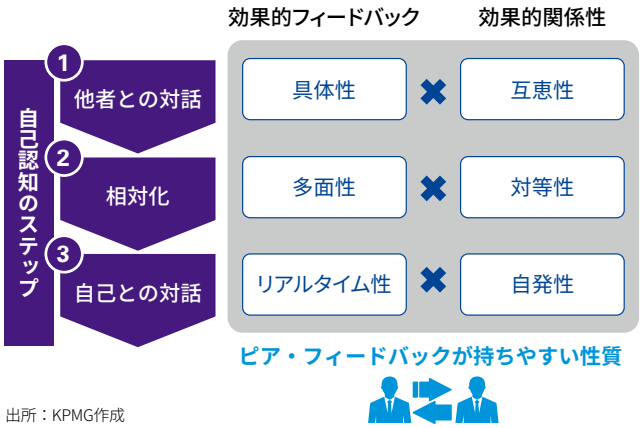
従来型の360度フィードバックとは異なり、“同僚（ピア）”間におけるフィードバック（ピア・フィードバック）は、この認知のステップにおいて魅力ある要素をあらかじめ備えています。

教育心理学の観点からは、組織における“ピア”が持つ特性として「互恵性」「対等性」「自発性」の3つが挙げられています。「互恵性」とは、指導者と学習者間での一方的でない、相互に恵みを与え合う関係性を指します。「対等性」とは、同じ立場であるということであり、それによる意見の表明のしやすさ、受け入れやすさを意味します。「自発性」とは、指導者がイニシアチブをとって学習を導くのではなく、自分たちで考えを出し合い、問題解決の過程を自分たちの力で進めていくような学びの側面を意味しています[3]。これらはあくまで学校教育を主な対象とする教育心理学の考え方であり、必ずしもすべてが会社組織に当てはまるものではありませんが、“ピア”の特性を理解するうえで一定の参考にはなるものと考えます。

“ピア”が持つ「互恵性」は「①他者との対話」のステップにおいて一方向に留まらない対話を可能にし、さらに率直なフィードバックが可能になると考えられます。そして、「②相対化」のステップにおいては、多面的且つ「対等」であるということが上長一部下の二者間に比べ大きな効果を発揮します。その結果として、「自発的」に「③自己との対話」が行われると考えられます（**図表3**参照）。

実際にKPMGが支援したピア・フィードバックの導入事例において、上長から指摘されていてもできていなかった（あるいは改善しようとしなかった）行動が、同僚から同様の指摘を受けてから早期に行動変容に繋がった、ということがありました。あくまで一組織の事象ではありますが、自己認知においては上長にはない同僚ならではのフィードバックの価値があることをご理解いただけるのではないかと思います。

図表3　自己認知のステップにおけるピア・フィードバックの性質



出所：KPMG作成

IV. ピア・フィードバック施策設計

ピア・フィードバックは「気づきの増加」を目的とし以下の3ステップで実施します。

（1）フィードバックの受け手である本人が、贈り手（ピア）を複数人選定する（必要に応じてフィードバックしてほしい観点を明示する）
（2）贈り手であるピアは、フィードバックを贈る
（3）本人は、フィードバック内容を確認し、今後に向けたアクションプランを上長と共有する

この仕組みを1週間から四半期に1回以上といった、職種やプロダクトサイクルに応じたリアルタイム性の高い頻度で行うことで、本人の気づきの増加のためのコミュニケーションの量が増える状態を作りだすことができます。

フィードバック内容は、たとえば目標に対する進捗状況や本人の強み、課題などシンプルで少数の項目が適しています。これはフィードバックを贈る側の負荷に対する配慮という側面もありますが、それ以上に細かな評価項目を用意する意味合いが薄いことが理由です。事実、多面的フィードバックに関する先行研究において、上長・同僚・部下といった立場の違いにかかわらず、対象者の行動や資質についてはすべて似通った評価を行いがち（ハロー効果）であること、そして評価結果には評価領域より評価者の影響が出やすいことが指摘されており[4]、細かな項目を用意すること自体に合理性がないと考えられます。

また、そもそもフィードバック施策がうまくいかない大きな要因としては、①フィードバックの贈り手に対する信頼性の低さ（信頼

2　中原淳　「なぜいま、セルフ・アウェアネスが求められているのか」（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『セルフ・アウェアネス』、ダイヤモンド社、2019年）
3　中谷素之・伊藤崇達　『ピア・ラーニング　学びあいの心理学』（金子書房、2013年）
4　髙橋潔　「多面評価法（360度フィードバック法）に関する多特性多評価者行列分析」（経営行動科学学会『経営行動科学第14巻第2号』、2001年）

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

図表4　従来型の360度フィードバックとピア・フィードバックの違い

		従来型の360度フィードバック	ピア・フィードバック
活用目的		評価または能力開発	自己認知（本人の気づき）
フィードバックの贈り手	対象	上司・同僚・部下	同僚
	贈り手の指名	不可（ランダム）	可
	記名性	匿名	記名
フィードバックの頻度		年間または半期に1回	リアルタイム（最低、四半期に1回以上）
フィードバック内容	定量・定性	定量評価がメイン	定性コメントがメイン
	具体性	匿名且つ定量のため具体的な場面などを記述できない	いつのどの行動等について具体的な場面などを記述できる

出所：KPMG 作成

関係のトリガー）と②フィードバックの内容の妥当性の低さ（真実のトリガー）が挙げられます[5]。従来型の360度フィードバック制度は、年次や半期のサーベイ方式且つ匿名式であり、フィードバック内容は定量数値だけのものも多く、期間中のコンピテンシーやパフォーマンスの総論に留まる傾向にあるため、結果として抽象的なフィードバックに留まりがちです。その点で、フィードバックの贈り主を「指名制」にし、フィードバックを「記名」且つ「定性文」で贈るピア・フィードバックの工夫点はチャレンジングですが同時に魅力的なものです。

よく聞かれる意見として、「記名にすることで率直でないフィードバックが贈られる可能性があるため、匿名にする方がいいのではないか」といったものがありますが、この仕組みにおいてその懸念は気づきの増加という目的と指名制という特徴によってカバーされています。つまり、目的が評価ではなくあくまで気づきの増加であり、あらかじめフィードバックしてほしい人を選んで受諾するという相互同意があることで、フィードバックの率直さが担保されると考えられます（**図表4**参照）。

ピア・フィードバックを導入するにあたって留意すべきことは、その効果が大きいことと裏腹に、使い方を間違えてしまうと組織における信頼関係を棄損してしまうリスクが少なからずあることです。特に組織の信頼関係が十分に築かれていない状態で導入する場合、受け手はフィードバックの妥当性にかかわらずフィードバックの受容自体を拒否するどころか、むしろ攻撃と捉え嫌悪感を増し、より組織コンディションを悪化させる可能性もあります。したがって、心理的な安全性の確保施策との両輪で導入を進めていくことが推奨されます。

V. 終わりに

ピア・フィードバックにはOKRの浸透・定着の実践における各段階の促進効果が期待されることを述べてきましたが、“逆もしかり”という構造であることがわかります。

すなわち自己認知を促進する良い条件となるトランスペアレンシーについては、ピア・フィードバックを行ううえでも必須です。同僚のOKR（目指す姿やKR達成業況）がリアルタイムにわからなければ、それに向けた具体的なフィードバックが難しくなるからです。ピボットについては、ピア・フィードバックのリアルタイム性と合致する性質であると言えます。ピボットという機動性の前提があるからこそ、フィードバックはより具体性を発揮すると言えるでしょう。ネットワークについては、“ピア”の対象領域が一組織の組織構造上の限られた上長や部下だけでなく、社外を含めて広がっていくことが、兼業・副業を加速させている企業においても、個人のネットワークや強みに気づくきっかけにも繋がります。このようにOKRとピア・フィードバックの両施策は非常に相性の良い組合わせであると言えるのです。

また最近のチーム理論においては、組織全体で個人の能力を底上げするよりも、数少ないグレートマネジャーを創出することが組織力最大化の肝になると言われていますが、一方で「活躍しているマネジャー程忙しく、部下の組織満足度が下がる」というデータがあります。この点について、マネジャーが上長として多くの部下の育成や評価のために割いている多大な時間をピア・フィードバックが代替し軽減してくれるという見方も存在します。

このようにピア・フィードバック導入がOKRのみならずそもそもの組織力の向上に寄与できる可能性があらゆる方向から示唆されています。

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コンサルティング株式会社
パートナー　藤原　俊浩
TEL：03-3548-5111（代表電話）
toshihiro.fujiwara@jp.kpmg.com

5　シーラ・ヒーン、ダグラス・ストーン　「成長する人はフィードバックを上手に受け止める」（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『セルフ・アウェアネス』、ダイヤモンド社、2019年）

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

社外取締役向け意識調査からわかった これからの取締役会の在り方

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



林　拓矢
はやし　たくや

2019年1月、有価証券報告書における情報開示の充実を図るために、「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」（以下「開示府令」という）が公布され、同年3月に「記述情報の開示に関する原則」および「記述情報の開示好事例集」が公表されました。これを受け、KPMGでは東証一部上場企業の社外取締役（約5,300名）を対象として、有価証券報告書における情報開示の充実への取組みに関する意識調査を実施し、その内容を「コーポレートガバナンスOverview 2019」として冊子にまとめました。

本稿は、開示府令改正が取締役会に求める内容、および社外取締役向け意識調査からわかったコーポレートガバナンス上の課題について解説するとともに、これからの取締役会の在り方について考察します。

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

【ポイント】

- 開示府令の改正により、経営陣および取締役会には、経営における重点の明確化、将来予測の目利き力、投資家を意識した説明力等が求められる。
- 社外取締役向け意識調査の結果からは、中長期の時間軸での経営環境の変化等の予測や将来のリスクについての取締役会での審議・情報共有の不足、資本コストを意識した業務管理のための仕組み・制度の欠如といった課題認識が見られた。
- これからの取締役会においては、開示充実の取組みを契機として「経営力」を発揮しコーポレートガバナンス上の競争優位性に繋げるために、監督・執行が協調しながら開示に必要な経営情報を一元的に可視化・共有するよう取り組むことが求められる。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. 開示府令改正が問う「経営力」

2018年6月に公表された金融審議会ディスクロージャーワーキンググループ報告の提言を踏まえ、2019年1月31日、改正開示府令が公布されました。主な改正内容は、「財務情報及び記述情報の充実」、「建設的な対話の促進に向けた情報の提供」、「情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組」の3本柱となっています。

「財務情報及び記述情報の充実」では、経営方針、事業等のリスク、MD&Aについて、経営者の認識に基づく具体的な開示が求められます。また「建設的な対話の促進に向けた情報の提供」では、役員報酬に係る情報、政策保有株式に係る情報について、さらに「情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組」では会計監査に関する情報、監査役会等の活動状況に関する情報について、開示の充実が求められることとなります。

これらの改正内容のうち、企業にとってインパクトが大きいのは「財務情報及び記述情報の充実」であると考えます。事業戦略や事業リスクの内容、さらに経営状況の分析結果等といった企業経営の中核となる事項について、経営陣や取締役会での議論・検討の結果を踏まえた情報開示が求められることから、経営陣・取締役会としての経営の実力と、それを支える執行の情報提供力が問われることになります。開示府令改正が求める「経営力」の具体的な論点は以下のとおりです。

1. 経営における「重点の明確化」

記述情報を開示するにあたっては、経営陣・取締役が何を重要と考えているかも含めて、投資家がわかるように開示する必要があります。そのためには重要性（マテリアリティ）の考え方を整理し、開示情報における各社なりの重点の置き方を経営陣および取締役会で議論する必要があります。

マテリアリティについて議論するためには、企業が目指す価値、ビジネスモデル、経営資源の特性（人材、技術力、設備、サプライヤー、財務健全性等）などについてさらに深く理解すること、足下だけでなく短期・中長期の時間軸で経営状況の変化を理解することが必要となります。

自らの経営のあるべき姿と現状、および将来にわたる時間軸での変化を理解したうえで、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けてどのような領域・テーマに重点を置くのか、つまりマテリアルな課題が何であるかを、経営陣および取締役会で共通認識しておく必要があると言えます。

2. 将来予測の「目利き力」

事業等のリスクの開示においては、「翌期以降の事業運営に影響を及ぼし得るリスク」の認識と開示が求められています。

翌期以降の外部環境変化やリスクとその影響を全社横断的に捉えるためには、幅広い知見をもって将来予測をする「目利き力」が問われます。つまり社内外の専門家の幅広い知見を集め、シナリオ分析とストレステストを行うことにより、将来の事業運営に影響を及ぼし得るリスクを予測します。経営陣および取締役会が旗振り役となりつつ検討体制を作り、トップダウン的な取組みを展開する必要があると言えます。

そもそもリスクとは「将来の不確実性」のことであり、将来起こり得るリスクを的確に予測しながら企業を継続・成長させる力は、経営の差別化要素そのものと言えます。変化の激しい経営環境においては、過去の経験や実績だけから将来予測を行うのは困難であり、社内外の衆知を結集した「目利き力」が求められることになります。

3. 投資家を意識した「説明力」

2018年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂において資本コストを意識した経営が強調されたことを受け、資本コストやキャッシュフローを共通言語とした投資家との対話が、これまで以上に求められています。今回の開示府令の改正においても、キャッシュフローの状況の分析・検討内容、資本の財源および資金流動性に係る情報について、資金調達の方法および状況ならびに資金の主要な使途を含む資金需要の動向についての経営者の認識を含めて開示することが求められています。

この点への対応の一環として検討すべきなのは、リターンの評価、最適資本構成に関する方針、キャッシュフローアロケーション方針を「財務フレームワーク」として一体的に開示していくことです。これにより、キャッシュフローの創出とその活用・分配について、投資家にとってより分かりやすい方法で開示することができます。

経営陣および取締役会が資本コストや財務フレームワークに関するリテラシーを向上させ、投資家にとっての最大の関心事であるリターンについて、投資家との共通言語を用いて説明する力が問われていると言えます。

II. 社外取締役向け意識調査が示す取締役会の課題

KPMGでは、2019年7月から8月にかけて、東証一部上場企業の社外取締役約5,300名（うち回答者数は354名）に対し「社外取締役向け意識調査」（以下「意識調査」という）を行いました。本意識調査のテーマは、コーポレートガバナンス改革の進捗と、開示府令の各論点に関する議論状況や課題の状況です。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

1. コーポレートガバナンス改革の進捗に関する課題認識

2018年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂を受け、日本企業のコーポレートガバナンス改革は大きく進捗しました。一方、意識調査から見られる傾向として、社外取締役にとって改革の進捗が遅く、かつ取締役会での議論の開始・深化が必要と認識されているのは、事業ポートフォリオ入れ替え、資本コストを意識した業績評価、経営者等の後継者計画の策定でした。これらの論点については、取締役会において重要議題として取り上げられるかもしれません。

一方で、改革の進捗の遅れを認識しながらも取締役会での議論の優先度は高くないと評価しているのは、経営者等の解任基準の策定、社外取締役と投資家との対話です。多くの企業で、これらの論点についての取締役会としての取組みはもう少し先になると考えられます（**図表1**参照）。

図表1　コーポレートガバナンス改革の進捗に関する課題

	改革が進んだと思う	今後議論が必要と思う	
事業ポートフォリオ入れ替え	14%	31%	優先度高
資本コストを意識した業績評価	26%	43%	
経営者等の後継者計画の策定	30%	52%	
経営者等の解任基準の策定	14%	20%	優先度低
社外取締役と投資家との対話	9%	18%	

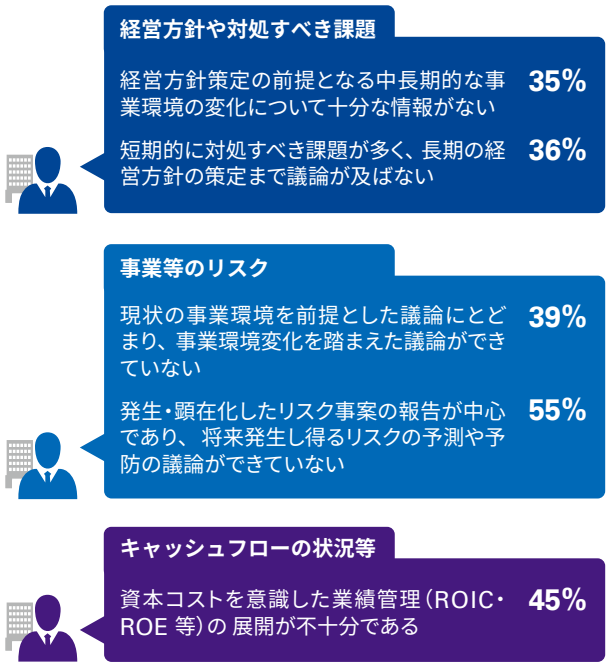
（出所）KPMGジャパン　社外取締役向け意識調査

意識調査では、取締役会実効性評価と取締役会事務局に関する課題認識についても質問しています。取締役会実効性評価における課題として、評価の結果認識された課題の解決（分析・課題明確化・対応策検討）ができていないことが挙げられています。また取締役会事務局については、取締役会改革等の課題解決への貢献が不足しているという意見が多く見られました。改革が進むなかでコーポレートガバナンス上の課題はさまざまに認識されてきているものの、その課題解決に向けた取組みは道半ばであることが分かります。

2. 開示府令改正の各論点に関する課題認識

開示府令改正の各論点に関する課題認識については、論点ごとに具体的な課題は異なるものの、開示以前の問題としてこれらの論点に関する取締役会での審議や情報共有の不足、情報収集のための仕組み・制度の欠如といった共通の傾向が見られます（**図表2**参照）。

図表2　開示府令の各論点に関する主な課題



（出所）KPMGジャパン　社外取締役向け意識調査

（1）経営方針や対処すべき課題の開示に関する課題認識

経営方針や対処すべき課題の開示については、経営方針策定の前提となる中長期的な事業環境の変化について十分な情報がない、短期的に対処すべき課題が多く長期の経営方針の策定まで議論が及ばない、といった意見が相対的に多く見られました。

取締役会として経営の大きな方向性を定めるにあたり、社外取締役にとって、より長い射程の時間軸を考慮した判断材料が不足していることが分かりました。

（2）事業等のリスクの開示に関する課題認識

事業等のリスクの開示についても、経営方針・経営戦略の開示と同様に、将来の環境変化を踏まえた議論が不足している点を課題と認識する傾向がみられました。具体的には、現状の事業環境を踏まえた議論にとどまり事業環境変化を踏まえた議論ができていないこと、発生・顕在化したリスク事案の報告が中心であり将来発生し得るリスクの予測や予防の議論ができていないことを、課題と認識する意見が多く見られました。

執行側の機能としてリスク管理委員会やリスク管理態勢を既に整備・運用している企業においても、取締役会等に事業リスクの状況を報告する際に将来を見通す視点（フォワードルッキング）での情報が不足し、「過去や現在においてリスクが顕在化していないこと」を定期的に報告するにとどまっている事例が多く見られます。このような状況を受けて、社外取締役も課題を認識しているのかもしれません。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

（3）キャッシュフローの状況や財務戦略等の開示に関する課題認識

キャッシュフローの状況や財務戦略等については、半数近い社外取締役が、資本コストを意識した業績管理（ROIC、ROE等）の展開が不十分であるという点を課題として認識しています。

ROICやROEについて管理の必要性は理解しているものの、企業としてその考え方を浸透させ、業績管理のツールとして活用できるレベルまで具体化させるには、まだまだハードルが高いことが考えられます。資本コストは投資家との共通言語になり得る概念であり、投資案件の収益性の判断基準として導入するなどの取組みが進んでいる企業もありますが、資本コストの考え方の業務管理への活用については、多くの企業で道半ばの状況と言えそうです。

III. これからの取締役会の在り方

開示府令改正を契機とした開示充実に向けて取締役会（監督）と経営陣（執行）が協調して取り組むことで、単なる開示充実を超えて「経営力」の向上に繋げるチャンスとなるかもしれません。

1. 取締役会における審議の在り方

開示府令への対応を考慮すると、経営環境、事業戦略、事業リスクに関する認識やそれらの中長期での変化の予測などについて、従来以上に取締役間で共有する必要があります。これらの認識や理解が食い違ったままの審議では取締役会としての審議の質が低下し、ひいては監督の質の低下に繋がることが懸念されます。

そのためには、CEOを中心とする社内取締役が、自社の置かれている事業環境や強み・弱み、リスクの分析等について、社外取締役に十分に情報提供する必要があります。たとえば、経営環境や業界の特性、将来考えられる環境変化、社内リソースの状況等について、取締役会やその他の機会に定期的に共有を図るべきです。

2.「経営情報プラットフォーム」を活用した取締役会審議

監督側が経営環境、事業戦略、事業リスクに関する認識やそれらの中長期での変化の予測などについて共通認識をし続けるためには、適時にこれらの情報がアップデートされる仕組みを作っておく必要があります。従来は、経営環境変化への対応（たとえば規制変更への対応等）、事業戦略の遂行、事業リスクへの対応、キャッシュフロー等の状況がバラバラの議案として報告・審議されていましたが、これらを関連付けて可視化し、たとえば四半期ごとにアップデートするような審議の仕方が考えられます。

つまり「開示のための情報収集」を期末にまとめて行うのではなく、経営方針・経営戦略、事業リスク、キャッシュフローに関する情報等を一元的に集めた、いわば「経営情報プラットフォーム」を取締役間で共有し、審議を通じて状況確認・メンテナンスを行うイメージです。このことは単に開示をスムーズに行えるだけでなく、取締役会の審議のための「盤面」の状況が常に可視化されるという効果があるため、取締役会の審議の質とスピードを格段に上げることが期待できます。

このような「経営情報プラットフォーム」を実現するうえでは、監督と執行が協力しながら、戦略遂行状況、リスクテイク／コントロールの状況、キャッシュフローや資本コストの状況や見通し等をタイムリーに収集することが当然必要となります。KPIや重要リスク指標といった業務を通じたモニタリング制度を設計・導入することと、デジタルの活用による自動化されたモニタリング・報告の仕組みを取り入れることが、実現のカギになると考えます。

コーポレートガバナンス関連コンテンツ
ウェブサイトでは、KPMGジャパンコーポレートガバナンスCoEによる冊子「コーポレートガバナンスOverview 2019」（2019年11月発行）をはじめ、コーポレートガバナンスに関する最新動向を紹介しています。
home.kpmg/jp/cg

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン
コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス（CoE）
KPMGコンサルティング株式会社
パートナー　林　拓矢
TEL：03-3548-5111（代表電話）
takuya.t.hayashi@jp.kpmg.com

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

TCFDを巡る英国の動向
～英国のグリーンファイナンス戦略、金融規制当局の動向を鳥瞰する～

KPMGジャパン
コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス（CoE）
TCFDグループ
テクニカルディレクター　加藤　俊治



加藤　俊治
かとう　しゅんじ

英国政府はグリーンファイナンス戦略を公表し、民間資金をグリーンな市場に誘導すること、英国金融セクターの競争力強化を目的として、ファイナンスのグリーン化、グリーンへのファイナンス、英国のグリーンファイナンス分野でのリーダーシップ獲得を3本の柱とするビッグピクチャーを公表しました。その中で、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく開示フレームワークは中核をなしています。

また、英国金融当局は金融関係者、マーケット参加者から気候変動リスクの開示や規制に関する意見を幅広く求め、その結果を公表しました。

本稿ではTCFD提言を視点の中心におき、英国の動向を追うことで、気候関連リスクを巡る今後の留意点を解説します。

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。

【ポイント】

- 英国のグリーンファイナンス戦略は、2022年までに、すべての上場企業等にTCFD提言に基づいた開示を求めている。
- また、同開示の強制適用を検討する旨を明言している。仮に強制適用となった場合には、それがグローバルな議論に発展する可能性がある。
- 金融当局は金融機関、市場関係者、その他のステークホルダーからの意見を募集・公表しており、さまざまな懸念事項が示されている。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. グリーンファイナンスの重要性とTCFD

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）によって2017年6月に公表された提言[1]（以下「TCFD提言」という）は、それがグローバルな公的機関によるものであったことから、G20加盟国等においてさまざまな反応を巻き起こしました。

本稿ではそのうち英国政府が2019年7月に公表した「グリーンファイナンス戦略」、および英国の金融当局の1つであるFCA（金融行為規制機構）が2018年10月に公表したディスカッションペーパー「気候変動とグリーンファイナンス」に対するフィードバック（2019年10月）を取り上げて、TCFDとの関連を中心に解説します。

気候関連リスクは、TCFD提言にもあるように、リスクであるだけでなく（ビジネス）機会を産業界にもたらします。新たなイノベーションとそれに基づく貸出、保険引受、資産運用などの契機となり得るグリーンファイナンスに関連する分野は、金融業界および金融当局にとって最重要のテーマであり、グリーンファイナンス戦略によってこの分野のリーダーシップをとることを標榜する英国の動向を知っておくことは、今後のグローバルな動きを予測するうえで重要性が高いと思われます。TCFD提言は同戦略の中核の1つとなっており、グリーンファイナンスにとって不可欠の要素です。

II. 英国のグリーンファイナンス戦略

1. グリーンファイナンス戦略の概要

2つの目的と3本の柱

グリーンファイナンス戦略は、①民間資金をクリーンで環境的にサステナブルで強靭な成長を可能にする分野に誘導すること、②英国金融セクターの競争力を強化することを目的としています。これらの目的を達成するために、ファイナンスのグリーン化、グリーンへのファイナンス、英国のグリーンファイナンス分野でのリーダーシップ獲得を3本の柱としています。

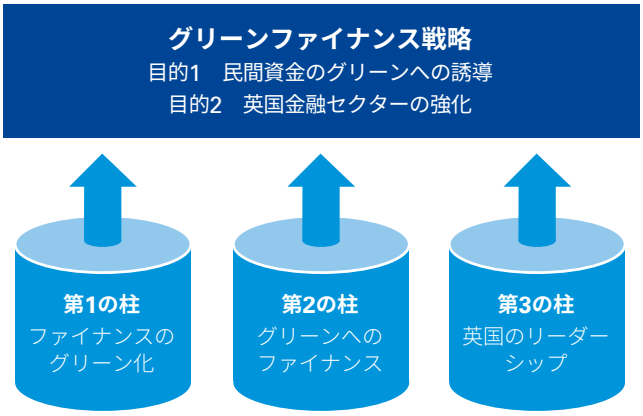
第1の柱であるファイナンスのグリーン化は、気候問題、環境問題から生じる金融に関連したリスクと機会を、投融資に関する意思決定に反映させること、加えてグリーンな金融商品の市場を厚くすることを指します。

第2の柱であるグリーンへのファイナンスは、英国の低炭素社会を目指した目標[2]（以下「英国の目標」という）に対する金融面からのサポートを強化し、クリーンな成長と強靭で環境的に意欲的な目標を達成することを指します。

第3の柱であるグリーンファイナンス分野での英国のリーダーシップ獲得は、ファイナンスのグリーン化（例：気候関連データの収集と分析など）、グリーンへのファイナンス（例：新しいグリーンな金融商品・サービスなど）を通じた国内外のビジネス機会を、英国の金融業界が獲得することを指します。

上記に基づく英国のグリーンファイナンス戦略の関係図は、以下のとおりです（**図表1**参照）。

図表1　英国のグリーンファイナンス戦略



出典：筆者作成

2. TCFD提言の位置づけ

第1の柱では、パリ協定や英国の目標を達成するためには、気候変動その他の環境変化がもたらす金融に関連したリスクと機会を投融資に関する意思決定に統合することが必要であるとの考えから、意思決定に必要な要素を提供するものとしてTCFD提言が捉えられています。

第1の柱は、a）気候関連リスクに関する共通理解の形成、b）役割と責任の明確化、c）透明性の確保等、d）グリーン金融市場フレームワークの形成の、4つの要素から構成されています。このうちTCFD提言との関連が最も強調されているのが、c）透明性の確保等です。金融市場の本質的な機能の1つは豊富な情報に基づいてリスクを考慮したプライシングをすることで有効な意思決定を行うことにあるという考えの下、気候変動リスクが金融市場・業界にもたらす影響を認識した市場参加者は、透明性が確保された意思決定に有用な気候関連情報に基づいて、長期投資の目線で投融資の意思決定を行わなくてはならないと想定されています。それを可能とするために英国政府としては、ⅰ）TCFD提言の達成に向けたアプローチの設定、ⅱ）高品質なTCFD提言に基づく開示実務のサポートと進捗

1　TCFD提言の内容等に関しては、拙稿「TCFD：気候関連リスク開示の現状と課題」（KPMG Insight Vol.39 （2019年11月号））ご参照
2　英国は2050年までに温室効果ガスの排出をネットでゼロとする新しい目標を掲げている

© 2020 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.

のレビュー、iii）TCFD提言に基づく透明性の徹底を、施策として提示しています。

まずi）TCFD提言の達成に向けたアプローチの設定ですが、英国政府はTCFD提言が任意のフレームワークであることを支持しつつも、英国においてはすべての上場企業と大手のアセットオーナーに、2022年までにTCFD提言に基づく開示を実施するように要請しています。また、2020年末までにはファイナンスのグリーン化に関する中間報告を取りまとめる方針であり、その中にはTCFD提言に基づく開示実務の進捗状況が含まれる予定です。

加えて、英国の複数の規制当局からなるジョイントタスクフォースを立ち上げて気候関連の金融にまつわる課題を検討し、有効な開示を促進するための方策を調査することになっています。その中には、気候関連の開示報告を強制適用とすることが適切か否かの検討を含むとされています。

次にii）高品質なTCFD提言に基づく開示実務のサポートと進捗のレビューに関しては、開示情報はそれが意思決定を導く場合にのみ有用性があると判断できるという認識の下、産業界がTCFD提言に基づいた開示実務のベストプラクティスに至るまでにはある程度の時間を要するとの想定を許容しています。英国政府は年金規制当局[3]と共同でTCFDガイダンスの開発を行うために活動したり、金融業界の気候変動に対する対応を進めるために金融規制当局[4]がフォーラム[5]を立ち上げるなどの活動を行ったりしています。また前述のように、2020年末までにはTCFD提言に基づく開示動向に関する中間報告が予定されています。

最後に、iii）TCFD提言に基づく透明性の徹底に関しては、TCFD提言が気候関連リスクと開示に関する有効な手段であることから、OECD（経済協力開発機構）や国連などの国際的な機関との協働や仲介役を、英国政府が積極的に果たすことが示されています。

3. 留意点

TCFD提言は気候関連リスクの開示に関する任意のフレームワークではありますが、前述のように英国政府は強制適用とすることが適当であるか否かを検討するとしています。そもそも2022年までにすべての上場企業がTCFD提言に基づく開示を実施することが目標となっており、その目標が達成されれば強制適用と同様の効果があったと考えてよいと思われます。仮に検討の結果、気候関連情報の開示が強制適用された場合にはグローバルな議論に発展する可能性があり、2020年の中間報告およびそれ以降の英国規制当局の動向に注目していく必要があります。

III. 英国FCAのディスカッションペーパーに関するフィードバック

1. 経緯

FCAは金融規制当局の一員として、2018年10月にディスカッションペーパー「気候変動とグリーンファイナンス」（以下「DP」という）を公表しました。その趣旨は、上場有価証券の発行体の開示実務の中に気候変動リスクが含まれる可能性があること、18,000余りの金融機関の健全性を監督する立場から、金融機関に対して気候変動リスクや低炭素経済への移行に伴うリスクを適切に管理するように要請する立場にあること、消費者保護等の責任を負う立場から、消費者のグリーンな金融商品への投資志向が適切に保護されなくてはならないと考えていること、そしてグリーンファイナンスのマーケットを充実させるにあたって、規制当局がその障害となるべきでないという認識にありました。

TCFD提言に基づく開示は、欧州のサステナブルファイナンスに関するアクションプラン、本稿の前段で取り上げた英国政府のグリーンファイナンス戦略と並んで、金融サービス市場にインパクトを与える気候変動リスク関連の重要事項として取り扱われています。

FCAの一連の動きは、グリーンファイナンス戦略の一環として位置づけられています。

2. フィードバックの概要

FCAはコメント募集後の2019年10月にDPに対するフィードバックを公表し、以下の5つの視点からまとめています。

第1に、有価証券発行体である開示企業からは、気候変動リスクの自社における重要性の判断に課題は残るものの、TCFD提言が有効なフレームワークであると評価されています。ただし、さらなる開示ガイダンスに対する要望、企業規模に応じた対応の必要性を求める声があったとされています。

第2に、FCA監督下の金融機関（銀行、保険会社、アセットオーナー、アセットマネジャーなど）からは、TCFD提言に基づく開示を支持する声が多かったものの、企業規模やリスクプロファイルに従った適用範囲の検討を要望する声があったとされています。

第3に、サステナビリティに関する共通の基準等に関しては、確実にその金融商品がグリーンと判断できる基準が必要であり、欧州のサステナブルファイナンスに関するアクションプランに基づく基準設定を支持する声があったとされています。

3 The Pensions Regulator
4 PRA（健全性監督機構）とFCAを指す
5 Climate Financial Risk Forum（CFRF）

© 2020 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.

第4に、ステークホルダーからの懸念事項として、短期的な成果を求める金融カルチャーがグリーンファイナンス市場の成長を脅かす可能性があるのではないか、共通の基準がないとグリーンでない金融商品に投資してしまうリスク、いわゆるグリーンウォッシュのリスクが生じるのではないかという懸念が示されたとされています。

第5に、産業界との対話の必要性に関する声が多く、CFRFを通じたベストプラクティスの共有を求める声があったとされています。

3. 今後の予定

上述の懸念や要望に関してプライオリティをつける作業を行ったうえで、対応していくとされています。

2020年の早い時期にはコンサルテーションペーパーを公表する予定ですが、そのなかにはTCFD提言に基づく開示に関して、“comply or explain”による新たな開示ルールを提案するとともに、現行の開示義務と気候変動リスクの関係を明確化することが含まれています。

IV. 最後に

英国政府はグリーンファイナンス戦略を低炭素経済への移行に関する施策として定め、その中でTCFD提言は中核をなす1つの要素として認定されています。

これは同提言が単なる開示フレームワークに留まらず、ガバナンス、リスク管理、戦略、KPIによる経営管理にまで至る包括的な枠組みであることの、1つの証左ではないかと考えます。

TCFD提言の重要性は、金融市場だけでなく企業経営全体においても今後ますます大きくなるものと予測され、グローバルな動向に、今まで以上に注目する必要があります。

コーポレートガバナンス関連コンテンツ

ウェブサイトでは、KPMGジャパンコーポレートガバナンスCoEによる「TCFDを旅する」(連載)などの、コーポレートガバナンスおよびTCFDに関する最新動向を紹介しています。

【第2回～TCFDを旅する～】TCFDと欧州サステナブルファイナンス

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/11/tcfd-european-sustainable-finance.html

(関連著作)

「欧州TCFD等開示ガイドラインの概要と日本企業への影響」
『旬刊経理情報』 2019年10月1日号 中央経済社

「「SDGｓ経営」に向けた国連責任銀行原則への賛同表明」
『週刊金融財政事情』 2019年7月22日号 金融財政事情研究会

「欧州ESG投資開示規制法案と日本企業への影響」
『旬刊経理情報』 2019年7月10日号 中央経済社

「欧州のサステナブルファイナンス強化策の概要とその可能性」
『週刊金融財政事情』 2019年2月25日号 金融財政事情研究会

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
コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)
TCFD グループ
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 加藤 俊治
https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/k/shunji-kato.html
03-3548-5125（代表電話）

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

中国事業再点検

KPMG中国
グローバルストラテジーグループ
ディレクター　米田　有



米田　有
よねた　ゆう

中国経済は、目覚ましい発展のスピードが鈍化しつつあるなか、昨今の米中貿易摩擦の影響もあり、不透明感が高まっています。しかし、成長率が落ちたといっても世界第2位の経済大国であり、経済成長率6%はオランダに匹敵する規模でもあります。また、キャッシュレス化やデジタルを活用した新たなビジネスモデルの誕生など、米国と並び世界をリードする存在へと変貌を遂げています。一方では、従来の経済成長の波に乗った大量生産・大量消費が通用しなくなっており、中国系企業も含め、生き残りをかけた競争はますます激しくなっています。

本稿では、中国企業の成長要因を糸口とし、このような事業環境下で日本企業がどのように事業を見直せばよいかについて考察します。中国経済発展の状況を俯瞰したのち、中国における成功要因を、急成長を実現したローカル企業から導き出したうえで、中国における事業再構築の視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】

- 中国の、今後の成長ポテンシャルはいまだに大きい。新たなビジネスモデルを生み出す市場としても、より注視すべき市場である。
- ローカル企業の成功は、「潜在ニーズへの訴求」「アジャイルな軌道修正」「ブランドの確立」といった戦略・オペレーション的要因と、「トップの大胆な意思決定」と「高レジリエンスな現場力」という組織的要因の両輪による。
- 日系企業が変化のスピードが速い中国で事業を成長させるには、成長戦略やオペレーションモデルの見直しに加え、現地パートナーの活用、マネジメントのローカル化、ベストな人材の投入、ローカル人材に適した人事制度の構築などの、組織運営にまで踏み込んだ取組みが必要となる。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. 巨大消費国に変貌した中国

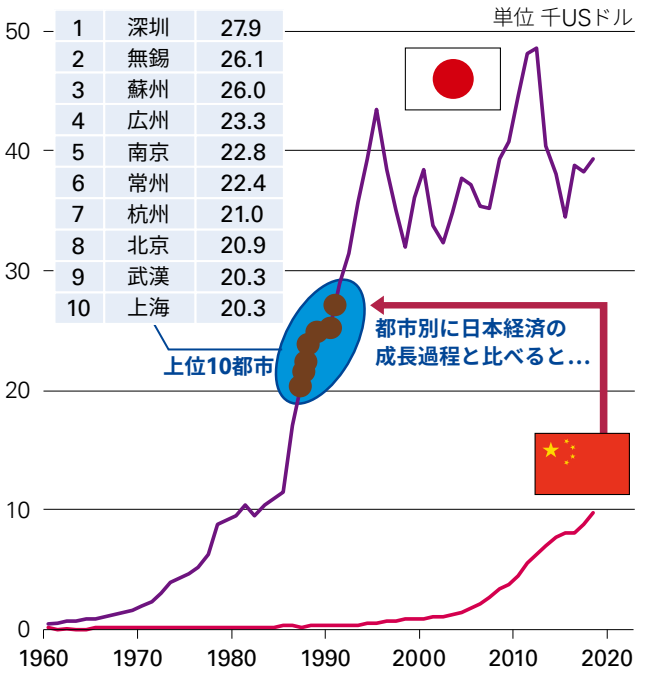
1. 中国経済の発展の経緯

中国は、1990年頃は労働集約型ローエンド品の生産地として経済発展を始め、アリババ、バイドゥ、テンセントに代表されるIT企業が牽引する形でデジタル社会へと急速に発展し、世界第2位の消費大国となりました。今後、成長速度は鈍化傾向にあるものの、中国製造2025や一帯一路により世界第1位に達する可能性が高まっています。

経済規模の観点では、2010年に日本のGDPを超えてからも成長を続け、2018年時点で日本の2.7倍に達しています。最近では、中国の経済成長率が6%台に落ち、中国悲観論が出ていますが、この6%という水準は、オランダに匹敵するほどの経済規模です。

産業構造の観点では、1990年当時は第2次産業の全体を占める割合が高く、「世界の工場」と言われていました。今でも第2次産業の割合は40%ほどありますが、第3次産業の構成比が50%を超えたことから、消費へのシフトも明らかです。米国の80%や日本の72%などの先進国に比べるとまだ低いため、今後の伸びが期待されています。

図表1　1人当たりGDPの推移



出所：THE WORLD BANKと各都市統計局のデータを基にKPMG分析。
中国の都市別の数値は1人民元＝0.15ドルで計算
都市別の数値は2018年のもの

2. 豊かになっていく中国国民と消費行動の変化

GDPが大きくても、中国は約14億人の人口を有しているため、1人当たりGDPはようやく1万ドルに達したところです。しかし、中国の上位10都市の1人当たりGDPは、いずれも2018年には2万USドルを超えています。この2万USドルというのは、バブル期の日本全体のGDPに匹敵するものです（**図表1**参照）。

また総収入も、2013年の36千人民元から2018年の53千人民元へと、年率8.3%で上昇しました。総収入が増えるなかで個人の興味にも変化が生じており、自動車はもとより、健康医療サービス、教育やレジャー余暇にお金を使う傾向が強まっています。

さらに世帯別の収入では、年所得1千万円相当を超える世帯は全世帯の2%未満に過ぎませんが、世帯数は日本の1.5倍に達しており、プレミアム商品、高級品に対する需要は既に日本を超えています。

3. 外資系企業から見た中国市場

外資系企業も中国市場に重点を置いた事業展開をしています。たとえばスターバックスの店舗数は、2019年6月末時点で、日本の1,300店に対し、中国ではその3倍の3,900店となっています。H&Mの店舗数は、2018年11月時点で日本の91店に対し、中国では約6倍となる530店、さらに、アップルストアも、2019年9月時点で日本の9店に対して、中国では約5倍の42店となっています。

また、各企業のマーケティング上の情報発信の起点となる旗艦店の出店状況をみても、今年日本を騒がせた「スターバックスリザーブロースタリー」は、シアトルの次に上海、日本はミラノ、ニューヨークを挟んだ5番目の出店でした。さらに、ナイキの「House of Innovation」は上海が最初の店舗で、本拠地である米国・ニューヨークに先んじました。ご参考までに3店舗目は、今冬パリが計画されています。

4. デジタルアダプションの速さ

中国におけるデジタルテクノロジーの実用化の速度にはすさまじいものがあります。モビリティ、個人間送金、公共料金支払、旅行手配、フードデリバリー、ネットスーパー、リアル店舗、オンラインショッピング、病院など、ほとんどすべてでキャッシュレス決済が可能です。データの蓄積により、バグを改善するだけでなく、新たなサービスも続々と誕生しています。今後、自動運転技術や5Gなどによるモビリティのさらなる進化において、日本をはじめ他の国を大きくリードする可能性が極めて高くなっています。

II. 成長企業からの示唆

1. 中国の生活品質を向上させた代表企業

（1）中国系ハイテク企業X社

X社は2010年に創業し、高品質なテクノロジー製品をリーズナブルな価格ですべての人に提供することをモットーに、スマホやハイテク家電を販売するメーカーです。2018年には香港上場を果たし、売上も1,750億人民元に達しています。この成長ストーリーには4つのポイントがあげられます。

© 2020 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.

1つ目が「創業5年での中国スマホ市場No1達成」です。2011年にAppleやSumsungなどの上位モデルに負けない高品質なスマホの販売を開始しました。販売経路をオンラインに絞り、開発品数を少なくすることで、価格も2,000人民元未満に設定し、わずか5年でシェア15%を獲得、中国スマホ市場でNo1となりました。

2つ目が、No1に上り詰めた後わずか5年で達成した「グローバル企業への変革」です。2014年から本格的に海外展開を始め、2015年から毎年6%、13%、28%と海外売上比率を高め、2018年には40%と飛躍的な比率の上昇に成功しました。インド市場ではシェアNo1、インドネシア市場ではNo2を達成し、15の市場で上位5社に入るまでに成長しています。

3つ目が「X社ファミリーの形成による総合家電化」です。他の企業とも連携し、IoTとSmartHomeをキーワードに、共通のデザインコンセプトのもと、ハイテク家電領域での商品ラインナップを拡充し続けています。スマートTVでは中国No1、ロボット掃除機は中国No2、ウェアラブルデバイスでは世界No2と、他カテゴリーにおいても上位シェアを獲得しています。

最後の4つ目が、「ニューリテールを中心としたスマホ事業の立て直し」です。中国スマホ市場においてシェア15%でNo1に上り詰めた後、2016年には、新機種のスペックが他社に見劣りしたこと、競合の出現、顧客志向の変化などが重なり、シェアを9%まで落としました。対策として、機種のスペックの見直しに加え、リアル店舗の展開も開始し、リアルとネットの融合を模索するニューリテール型に移行しました。上位機種Miはリアル店舗で、低価格機種Redmiはオンラインを中心に販売する体制をとり、価格・品質に応じた顧客サービス・体験を提供するようにしました。結果として、2018年には中国市場でシェアを13%まで戻すことに成功しています。

(2) 中国系生活雑貨企業M社

M社はリーズナブルでおしゃれな生活雑貨を扱う成長企業です。シンプルで実用的な日本デザインとのコンセプトでスタートしたこともあり、2013年の創業当初は、特に日本人からは「ダイソー」「ユニクロ」「無印良品」を足して3で割ったブランドと揶揄されていました。2018年までの5年間で売上は170億人民元に達し、店舗数は3,500店、そのうち海外では79ヵ国で700店を展開しています。目標として、2022年には1,000億人民元、10,000店舗、その内、海外100ヵ国で1,000店舗を目標に掲げています。当初のチープなイメージは既になく、2018年にはデジタル面でIBM／SAPと戦略的協力協定を結び、2019年3月にはマーベルと提携、2,000点の商品を世界規模で販売する計画とするなど、大手企業に伍する存在となっています。また、日本デザインで成功したことを受け、2018年にはノルディックデザインの新業態の展開を開始しました。さらに、テンセント、ヒルハウスキャピタルから10億人民元の投資を受け、事業基盤強化とグローバル化の勢いは増すばかりです。

(3) 中国系コーヒーチェーンL社

L社は中国で急拡大しているニューリテール型コーヒーチェーンです。2017年創業で、過去最短でNASDAQへの上場を実現させたスタートアップカンパニーで、2017年に1号店を出店、2019年の6月末時点で2,963店舗を展開しています。2019年末には4,500店舗を計画しており、スターバックスが過去20年間で築いてきた3,500店をわずか2年で上回る勢いです。

L社は最新テクノロジーを駆使したオペレーションが特徴で、顧客管理・プロモーションにおいて、利用実績に基づくダイナミックプライシング、クロスセス、リテンション率を高めるようなプロモーションを行っています。また店舗運営では、完全キャッシュレスによる管理コスト・人件費の削減、業務のスピードアップ、在庫管理・削減、店舗従業員シフトの最適化、タイムリーなKPI管理などが活かされ、高度に標準化されたオペレーションが構築されています。さらにはオーダーの実績を、新規出店計画にも活用しています。

しかし、最初から事業がうまく回っていたわけではありません。創業当初は、フードデリバリーが爆発的に伸びていたこともあり、デリバリー店主体でスタートしましたが、デリバリーコスト負担が大きいとわかるや、ピックアップ店主体へと早期に軌道修正しました。18年の第一四半期では61%を占めたデリバリー店を、19年の第二四半期では20%にまで減少させています。また、プロモーションの効果やリテンション状況の実績データを踏まえた対策をとることで、1人当たりの獲得コストも、当初の2018年の第一四半期の104人民元から19年第一四半期の17人民元まで減少しています。

早期のNASDAQへの上場を見据えていたこともあり、さらなる成長の打ち手も数多く用意していました。L社ブランドを活用したお茶カテゴリーへの拡張、従来のオフィスを中心とした一級都市ではなく、地方都市を開拓するための新たなフランチャイズモデルの開発、海外への展開準備と、勢いは止まっていません。

2. 成長企業からの示唆

これらの成功事例から、どのような点が消費者に選ばれたのかについて考えると、次の3点が挙げられます。

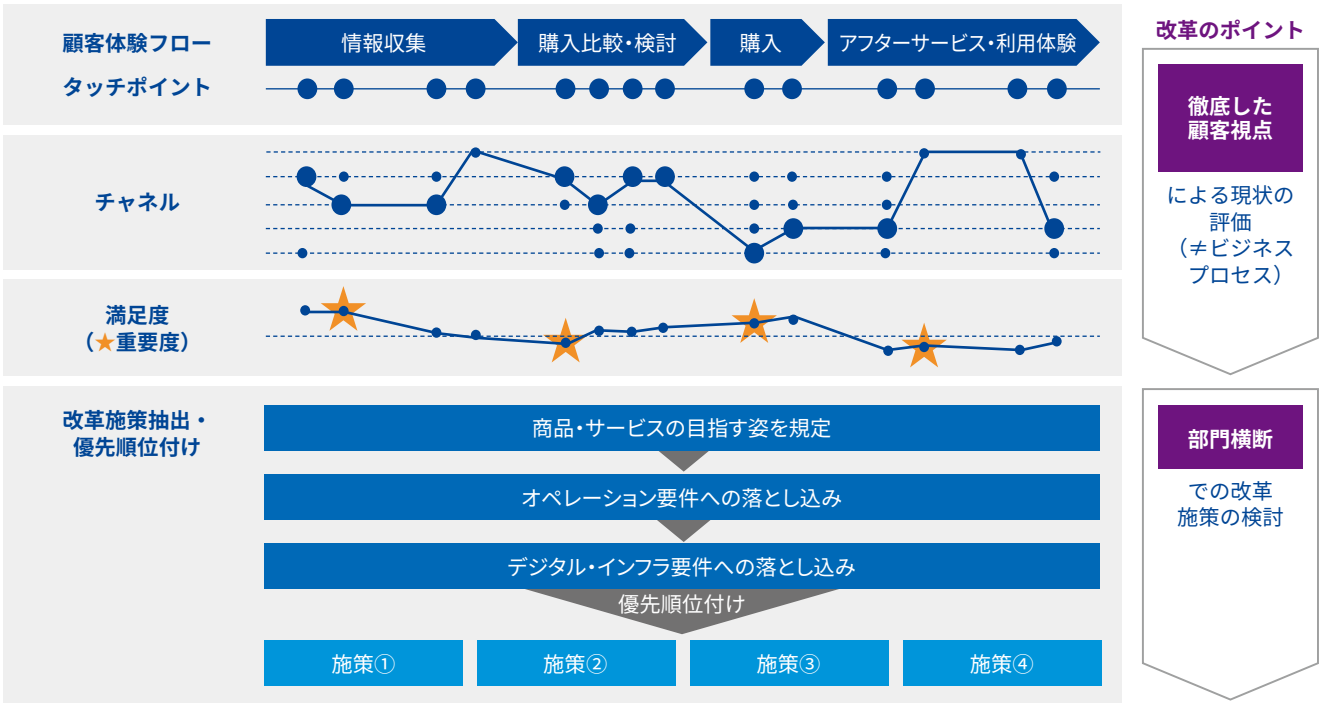
(1) 潜在ニーズへの差別化された新たな価値の提供

X社は、iPhoneなどは高すぎて手が出ないが、低価格品ゾーンにはコピー品がはびこる市場で、手の届くぜいたく品としての潜在ニーズを見つけ出し、格安スマホ端末を送り出しました。M社に関しては、生活雑貨で安くて品質の高いものを展開する小売店が存在していませんでした。L社は、コーヒー市場が拡大する中、おいしいコーヒーをリーズナブルな価格で飲みたいというニーズに対し、デジタルを活用した新たなコーヒー体験を提供しました。このように、これらの企業はローカルの潜在ニーズを見極め、日系やその他の外資系、あるいは既存事業者が提供できていなかった価値を消費者に届けたのです。

© 2020 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.

図表2　カスタマージャーニー

多様・複雑化する顧客接点を一気通貫で再構築



出典：KPMG作成

（2）スピード感を持った戦略・オペレーションの軌道修正

X社のスマホシェアの急落時におけるニューリテールへのシフトや、成功モデルを他の商品カテゴリーや海外に横展開するスピードは、従来の企業には見られなかったものです。M社も、開発体制の強化を並行して行いつつ、品質が不十分でも矢継ぎ早に商品を投入し、入れ替えをスピーディーに行うことで、品質を飛躍的に高めました。L社も実績を踏まえて店舗のポートフォリオを迅速に見直し、顧客獲得コストについてもプロモーションの結果などを踏まえて適時修正しています。このように、3社は失敗を恐れず、よりよい方向に軌道修正することを前提に事業に取り組むことで、価値を高め続けています。

（3）明確なコンセプトと存在感によるブランドの確立

X社は、高品質なテクノロジー製品をリーズナブルな価格ですべての人に提供することをモットーに商品ラインナップを拡張し、消費者の心をつかんでいます。M社も大量生産・販売によって一品当たりのコストを削減するとともに、デザイン性がある商品・売場を展開することで、一気にブランド力を高めることに成功しました。L社は短期間に大量に出店することで、コーヒーチェーンでブルーオーシャンだったポジションでのブランド確立を実現しています。このように、明確にしたコンセプトを商品展開、店舗の雰囲気、大量出店などを通じて確実に訴求することで、選ばれるブランドになることに成功しています。

しかし、これらを実践するためには、トップの大胆な意思決定と、高レジリエンスな現場力の2つが必要となります。つまり、戦略・オペレーションの切り口だけではなく、リーダーを誰にするのか、いかにチャレンジを推奨するか、あるいは失敗を恐れない仕組みを構築するのかにも、改革のメスを入れる必要があります。

III. 中国事業再点検の視点

1. 中国事業再点検の切り口

中国事業の再点検にあたっては、①中国事業の目指す姿・位置付け、②成長期待分野、③オペレーション改革という3つの切り口があります。

1つ目の中国事業の目指す姿・位置付けについては、グローバル全体を俯瞰したうえで検討・意思決定する必要があります。米中貿易摩擦もあり、今後の見通しは不透明ではありますが、10～20年後を見据えたときに、中国に投資をしないことが選択肢となり得るのでしょうか。生産の拠点は他のアジアに移すものの、販売先としては強化するのか、または、完全に撤退するのか……、スピードが求められる中国において、様子見のスタンスでは今後の成功の可能性は厳しいと言わざるを得ません。

2. 成長期待分野（どこで戦うか）

中国での成長を考えたとき検討すべき領域として、ここでは3つを挙げたいと思います。

© 2020 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.

1つ目は、プレミアム化です。経済成長に伴い拡大する富裕層・ミドル層に対し、これまで日本企業が蓄積してきたノウハウを活かした商品・サービスを提供することで、市場拡大をリードできる可能性があります。収益面でも価格競争にさらされるリスクを減らし、高いロイヤルティを背景とした高収益が見込めます。

2つ目はアフターマーケットです。新品一辺倒だったところに中古品があふれ出し、かつ品質の高まりや安心安全意識の高まりもあって、中古市場やアフターサービスのニーズは急速に高まっています。これらの領域も、先進国での経験が活かせる分野で、長期的に安定した収益を確立できる可能性があります。実際に中国の自動車業界では、中古市場、アフターサービス市場が育ち、その市場を支えるプラットフォーマーも誕生しています。

3つ目は、医療健康関連領域です。中国でも日本と同様に高齢化が進んでおり、さらに、日本以上に親の世代に対するケアの意識が強いのが特徴です。ここに、日本での高い医療技術や介護や健康サービスなどの経験を活かすことで、高収益のビジネスを確立できる可能性があります。

3. オペレーション改革（どのように戦うか）

オペレーションの再構築・強化にあたっては、①顧客視点からの再構築、②オペレーションの自動化、③社内外データの活用の、3つを考慮する必要があります。

デジタル化の進展に伴い、営業マンや店舗スタッフ、コールセンター、テレビなどのマスメディアといった従来の顧客接点だけではなく、口コミ、SNS、アプリ、ECモール、オークション、フリーマーケットなど、スマホを中心としたデジタルデバイスを通じた新たな顧客接点が生まれてきました。言い換えると、オムニチャネル化がますます進み、いつでもどこでもお客様に接することが可能となっています。そのため、部門ごとの検討ではなく、顧客の視点からどのタイミングではどのようなチャネルが良いか、どのような訴求内容が良いのかを再構築する「カスタマージャーニー」の視点が求められます（**図表2**参照）。

次に、オペレーションの自動化についてです。昨今RPAとして標準業務の自動化が進んでいますが、部分的なアプローチとなっており、大きな成果を生み出せていないのではないでしょうか。各部署ごとの取組みでは効果が限定されてしまい、人員の削減に繋がらない、ロボットが増えすぎて管理しきれない、さらには、削減した要員あるいは工数をいかに活用するかなど、課題は尽きません。特に、中国では、人員削減に繋がる活動と受け止められると抵抗勢力の勢いが増すこともあり、事前にゴールイメージと対応策を練っておく必要があります。RPAの部分的な取組みは業務改善のモーメンタムを形成するには最適な打ち手ではあるのですが、全社的観点での業務改革でなければ、効果は生み出しにくいと言えます。

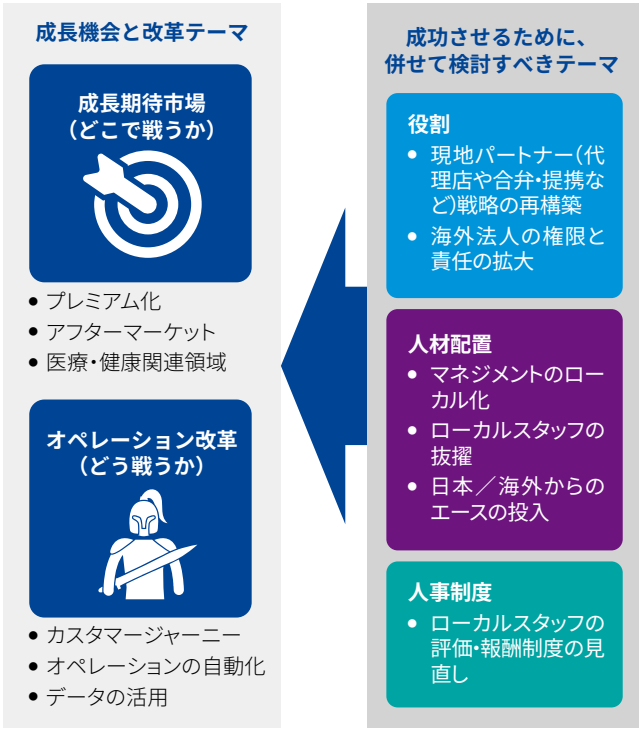
社内外データの活用に関しては、先ほどの顧客接点が増してきたことにも連動し、顧客の購買実績に限らず、購買に至った背景など、様々な情報・データが蓄積できるようになりました。AIを活用し、これまで見えていなかったニーズやウォンツなどのインサイトを引き出すのはもちろんのこと、オペレーション面でも全社的な業務改革と合わせて必要なデータ要件を明確化し、業務プロセスに落とし込むことが必要です。

4. 成功に向けて

変化のスピードが早い中国では、成長機会とオペレーション再構築に加え、組織の運営についての対策が必須となります。特に、スピード感を担保するために、適切な現地のパートナーと組むこと、そして現地法人の権限と責任を強化することが必要です。また人材配置、人事制度を見直す必要があります（**図表3**参照）。

ローカル企業でさえ簡単には生き残れない競争環境で日系企業が勝ち残っていくには、単純に戦略やオペレーションに手を付けるだけではなく、実行するための組織体制、さらには組織をリードするリーダーシップにメスを入れ、改革を行っていかなければ、成功は難しいでしょう。

図表3　中国事業再点検の視点



出典：KPMG作成

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG中国
グローバルストラテジーグループ
ディレクター　米田　有
yu.yoneta@kpmg.com

© 2020 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.

チリ税制および税制改正法案の概要

KPMGチリ
シニアマネジャー　保坂　浩二

チリ（正式名称：チリ共和国）は南米大陸の太平洋側に位置し、アンデス山脈に沿って南北に約4,300kmにわたり広がる一方、東西の幅は平均180kmという、世界でも例を見ない特殊な国土を有しています。このような地理的な特徴から、銅産業を中心に、地形や気候などを活用したサーモンなどの漁業、ぶどうなどの農業が盛んです。一方で、消費財、工業品などの多くは輸入に依存しています。また、銅関連産業がGDPの50%以上を占めているため、銅価格の変動がGDP成長率に大きな影響を与える傾向にあります。

2018年3月にピニェラ新大統領が就任し、新政権下で現在のチリ税制を見直すべく税制改正法案が提案されています（2018年8月）。ただし、国会通過までに非常に時間を有しており、税制改正法案提出から約1年後の2019年8月22日に下院は通過したものの、未だ施行はされていません。なお、後述のとおり、現在上院での議論が凍結されているとみられています。

本稿では、チリ基本税制の解説を中心に、今後議論の行方が注目される税制改正法案の概要について解説します。

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



保坂　浩二
ほさか　こうじ

【ポイント】

- 現行税制上、法人所得税（第1カテゴリー）には2つのRegimeが存在するが、税制改正法案では1つのRegimeに統一。
- 税制改正が施行される場合、追加税計算時に控除できる第1カテゴリー所得の控除割合が変更される。
- 数多くの国・地域と経済連携協定、租税条約を締結しており、約40年間にわたり開放経済を推奨していることを要因として、税務上の投資優遇措置などは多くない。
- 一方で、ピニェラ政権が提案している税制改正法案は未だ上院を通過しておらず、内容が変更される可能性があるため、今後の動向に注目する必要がある。



© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

I. 税制改正法案の趣旨

2014年のバチェレ前大統領政権時代に税制改革が行われた後、大きな税制改正は実施されていませんでしたので、今回ピニェラ大統領政権下で提出された税制改正法案が国会を通過、施行されれば、2014年以来の大きな税制改正となります。

現行チリでは、法人所得税（第1カテゴリー所得税）には2つのRegimeに基づく2種類の税制があり、追加税（採用するRegimeにより課税対象が異なる）が存在します。その他、個人所得税（第2カテゴリー所得税）、付加価値税（VAT）、輸入関税、地方事業税、印紙税などが存在しています。

今回の税制改正法案では、特に2つのRegimeが存在する法人所得税を1つのRegimeに統一する案が盛り込まれています。2019年8月22日には下院を通過していますが、本稿執筆時点（11月初旬）では、未だ上院を通過していません。

II. 主な税務制度

1. 法人所得税（第1カテゴリー所得税）

2014年の税制改正により、法人所得税には、（1）Attributed Regimeと（2）Partially Integrated Regimeの2つのRegimeが設けられています（**図表1**参照）。

図表1　Regimeによる税率の差異

	Attributed Regime	Partially Integrated Regime	
租税条約の有無	—	あり	なし
税率	25%	27%	
追加税	35%	35%	
税額控除割合	100%	100%	65%
実効税率	35%	35%	44.45%

（1）Attributed Regime

本税制施行後、段階的に税率が逓増し、現在の税率は25%となっています。課税対象となるのは法人が課税対象期間（チリの場合、暦年）に獲得した所得が基礎となります。また、当該企業の株主（チリ非居住者）には、企業が配当・送金するかにかかわらず、35%の追加税が課されます。ただし、追加税から法人所得税控除が可能となるため、実効税率は35%となります。

（2）Partially Integrated Regime

Attributed Regimeと同様、施行後、段階的に税率が逓増し、現在の税率は27%となっています。同様に課税所得は、課税対象期間に獲得した所得が基礎となります。追加税も課されますが、課税対象は、企業が配当・送金する場合に、当該金額に対して35%の税金が課される点が異なります。また、法人所得税は追加税から控除が可能ですが、配当・送金先が租税条約締結国であるか否かにより、その割合が異なります。具体的には、租税条約締結国が配当・送金先の場合には所得税の100%、非締結国の場合は65%が控除可能となります。その結果、実効税率は租税条約を締結しているか否かにより異なります。

いずれの場合も、納税期限は、納付の場合は4月30日まで、還付の場合は5月9日までとなります。

原則として、会計帳簿はスペイン語かつチリペソ（CLP）で記帳しなければなりませんが、一定の条件を満たす場合で、チリ税務当局（Servicio de Impuestos Internos、以下「SII」という）が承認した場合、会計帳簿を他国通貨（米ドル、ユーロなど）で記帳、申告および納付することができます。

また、法人所得税上、繰越欠損金が生じた場合は、無期限に繰越ができ、将来の課税所得から控除可能です。ただし、この適用を受けるためには、毎期適切にSIIに税務申告を行っている必要があります。

2. 損金算入要件

企業費用に関する損金算入要件として、次の事項を考慮する必要があります。

- 費用が企業の事業活動に関係する。
- 費用の性質等を考慮して、収入を生成するために必要となるものでなければならない。
- 費用は、企業の財またはサービスの直接原価として、発生前に控除することはできない。
- 費用は、支払または見積計上したかにかかわらず、対応する課税対象期間に計上されなければならない。
- 費用が適切な文書により証明可能でなければならない。

3. 個人所得税（第2カテゴリー所得税）

労働の対価として、労働者が獲得する報酬（主に給与・賞与）から、社会保険料控除後の所得を課税標準として、次の税率が課されます（**図表2**参照）。

© 2020 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.

図表2　個人所得税の税率

報酬の月額	税率
0〜13.5UTM	0%
13.5超〜30UTM	4%
30超〜50UTM	8%
50超〜70UTM	13.5%
70超〜90UTM	23%
90超〜120UTM	30.4%
120UTM超	35%

※ UTM（Unida Tributario Mensual）は月間課税単位で、2ヵ月前の消費物価上昇率に応じて毎月改定されています。2019年10月末時点の1UTMは49,229CLPとなる（参照：Chile SII およびChile Central Bank）。

なお、第2カテゴリー以外に獲得する所得がある場合、所得額に応じ、0〜35%の総合補完税が課されます。

課税対象となる労働者は、1年間に連続して6ヵ月以上滞在している、または連続しているかにかかわらず、連続した2期間で6ヵ月以上滞在する居住者が該当します。

4. 付加価値税（VAT）

販売業者の業種を問わず、反復的な動産および不動産（土地除く）取引が課税対象取引であり、税率は19%となっています。仮払、仮受相殺後、還付ポジションの場合、無期限に繰り越すことが可能です。

5. 移転価格税制

チリの移転価格税制は、OECDガイドラインに準拠しています。移転価格が独立企業間価格規則に準拠していない場合、関連者間取引で同意された価格を調査する権限がSIIに与えられています。海外の関連者と取引を行った大企業および中規模企業、年間5億チリペソの取引またはタックスヘイブン国の関連者と取引を行った小規模企業は、誓約書1907号および1937号に関連者取引の必要事項を記載し、毎年6月末までにSIIに報告しなければなりません。また、上記に該当する企業以外も、SIIから要請がある場合には関連文書の提出が必要となります。

III. 租税条約・経済連携協定

チリは多くの国・地域と経済連携協定（EPA）・租税条約を締結しており、日本とは、2007年にEPA、2016年に租税条約の効力が生じています。租税条約のうち、日系企業に影響がある主なものは次のとおりです。

配当

	親子会社間（持分要件あり※）	年金基金	その他
税率	5%	免税	15%

※配当を受ける者が決議月末日を基準として25%以上を直接6ヵ月間保有すること。ただし当該税率は、日本法人がチリ法人に対して支払う配当のみに適用される（チリ条項）。

国内法に従うと、原則として35%の源泉税率が適用されます。

利子

	銀行等	その他
税率	4%	10%

国内法に従うと、原則として35%の源泉税率が適用されます。

使用料

	設備	その他
税率	2%	10%

国内法に従うと、取引の種類に応じて、次の源泉税率が課されます。

- 商標権や特許、その他類似の資産の利用：30%
- 実用新案権、意匠権の利用、ソフトウェアプログラムの利用：15%（ただし、取引が関連者間で行われる場合、または受領者がチリ所得税法で定めたタックスヘイブンの居住者である場合には30%）
- 汎用ソフトウェアプログラムの利用：0%（ただし、プログラムの利用が限定されており、商業目的で複製等がされない場合のみ）

IV. 税制改正法案の概要

ピニェラ大統領政権下で新しい税制改正法案が提出されました。その目的は次のとおりです。

- 現行チリ税制の簡素化
- 不明確な条項の明確化
- 成長、起業家精神、投資、貯蓄、雇用の奨励
- 脱税の回避

本目的を踏まえ、現行税制の見直しを含めた法案が提出されて

© 2020 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.

いますが、そのなかでも既存企業に影響を与える可能性がある主な項目は、次のとおりです。

1）2つのRegimeを1つに統一
2）新規投資プロジェクトにかかる資産の加速度償却
3）損金算入要件の見直し
4）恒久的施設（PE）の定義と課税範囲を明確化
5）留保利益に対する課税

法案の中には法人所得税の税率を引き下げる項目も含まれていましたが、今回の税制改正では、議会の承認が得られず断念されました。仮に法案が成立した場合、税率は27%となると見込まれています。一方で、中小企業に対する税率は25%となります。

1）2つのRegimeを1つに統一

現行の追加税計算時に適用される法人所得税の控除は、チリと有効な租税条約が締結されているかどうかにかかわらず、100%の税額控除をすることができます。これにより、たとえば、未だチリと租税条約が有効となっていない米国に管理会社を保有する企業の利益配当・送金時には、税額控除額増額の影響があります。

2）新規投資プロジェクトにかかる資産の加速度償却

投資を促進する目的から、開発、探鉱、拡張などのプロジェクトのために新規に取得した固定資産について、2年間にわたり、投資の50%の即時償却を認める条項も含まれています（施行後2年の間に、アラウカニア州（チリ南部の地域）で行われる新規の固定資産取得に関しては、即時償却可）。

3）損金算入要件の見直し

損金算入についても要件の見直しが行われ、企業の事業活動に係る利益、発展等に関連する費用、現在および将来の所得を獲得するための費用等、事業活動に関連する費用であれば、原則として損金算入可とするなど、損金算入要件が緩和されています（ただし、文書により適切に証明する必要があります）。

4）恒久的施設（PE）の定義と課税範囲を明確化

PEの定義は現行税制下では不明確ですが、今回の税制改正案では、OECDモデル条約に基づき、国内法でもPEの定義を明確にし、PEに該当する場合における課税範囲を明確化しています。

5）留保利益に対する課税

2016年12月末時点での留保利益を2019年末日まで保有している場合、当該留保利益に対して、30%を課税（Substitutive tax）することを企業が選択することを認めています。仮に課税した場合には、当該留保利益を原資としたチリ非居住者への配当等に関する追加税は発生しません（追加税35%よりも、5%低い税率となります）。

ただし、前述のとおり2019年8月22日に下院を通過した一方で、同年10月中旬から本稿執筆時点（11月初旬）まで継続している、チリ国内で発生している市民によるデモ・抗議活動の鎮静化を優先するため、上院での議論が凍結しているとみられます。さらに11月初旬には、デモ・抗議活動から発生しているチリ政府への要求に一部応えるための財源確保のため、税制改正法案に追加的な条項を含めた法案が国会に提出されています。

2019年に下院を通過した税制改正法案では、その目的が「投資促進」とされていましたが、同年11月初旬に国会に提出された追加的な条項の趣旨は「社会保障のための財源確保」であるとみられています。本趣旨から、当該追加的条項の中には、大企業に対するPartially integrated regimeの適用が継続されるなど、前述の改正案を一部修正する条項も含まれているため、今後の動向について適宜注視する必要があります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGチリ
シニアマネジャー　保坂　浩二
TEL：+56-2-2798-1367
Mobile：+56-9-4007-8751
kojihosaka@kpmg.com

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMGジャパン Information

KPMGジャパン、日経フォーラム「世界経営者会議」に特別協賛



KPMGジャパンは、2019年10月28～29日に開催された第21回日経フォーラム「世界経営者会議」に特別協賛を行いました。28日にはKPMGインド会長 兼 CEOのアルン・クマールが登壇しました。

講演では「新たな局面を迎えたインド太平洋のパラダイム」と題し、日印の関係強化の重要性および、太平洋からインド洋に至る地域が経済成長・貿易・イノベーションで世界を牽引すると強調しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
http://www.ngmf.jp/ngmf2019/

あずさ監査法人、「AZSA Quality 2019 監査品質向上への取組」発行

あずさ監査法人は、監査品質に関する情報や取組を説明した「AZSA Quality 2019 監査品質向上への取組」を2019年10月に発行しました。組織基盤、品質管理システム、そしてそれを支える人材開発などの監査品質に関する情報や取組を客観的な数値を含めて開示しています。

テクノロジーの目覚ましい進化は経済環境を激変させつつあり、監査法人に対する期待も大きく変化しています。このような環境下において、あずさ監査法人の監査品質の「今」について理解を深めるための一助となる内容です。



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/about/azsa/stakeholders/azsa-quality.html

KPMGジャパン、Forbes JAPAN CEO Conference 2019にスポンサーとして協賛



KPMGジャパンは、2019年11月28日（木）に、パレスホテル東京で開催された「Forbes JAPAN CEO Conference 2019」にプラチナスポンサーとして協賛いたしました。

本イベントは、本誌のメイン特集と連動させた企画で、Forbes JAPANが注目している次世代リーダー・起業家と、主要企業経営者が一堂に会するCEO向け最大級のカンファレンスイベントです。KPMGジャパンからは、あずさ監査法人 企業成長支援本部 インキュベーション部長の阿部博パートナーが、Session「Hatching INNOVATION ～How to transform exponentially～」のパネリストとして登壇し、「日本のインキュベーションに関する課題と解決」についてパネルディスカッションが行われました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
https://forbesjapan.com/ceo_conference/event/ceo2019/

KPMGコンサルティングと慶應義塾大学、SFCにおいてeSportsビジネスを学ぶ寄附講座を開講

KPMGコンサルティングと慶應義塾大学は、昨年に続けて本年も、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス（SFC）において、同大学の学生約50名を対象に、eSportsにおけるマネジメント人材の育成およびビジネスの観点を学ぶ寄附講座「e-Sports論」を開講しました。

計15回にわたる講座では、「eSportsを取り巻く法律」、「eSportsにおけるテクノロジー」など、よりビジネスに即したテーマを取り上げ、eSportsに携わる企業や団体からも講師を招き、具体的かつ実践的な講義を実施しました。


講義の様子

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/2019/09/esports-keio-university.html

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Thought Leadership

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



チャイナタックスアラート 第11版

2019年11月
Japanese

本冊子は、KPMG中国が中国語及び英語でウェブ配信した「中国税務速報（チャイナタックスアラート）」、「税関の重要政策と最新動向（カスタムポリシーアップデート）」および「香港タックスアラート」のうち、日本企業およびその中国現地法人に影響があると思われるものを選定し、2018年1月から2019年6月末までの期間にかけて邦訳版を配信したものにつき、2019年6月末時点で有効なものをまとめたものです。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2014/12/china-alert.html



離陸するモビリティ

2019年10月
English / Japanese

小型の電動垂直離着陸機（eVTOL）の実用性の高まりとともに、アーバンエアモビリティ(都市航空交通：UAM）が現実のものとなりつつあります。KPMGでは、UAMのサービスが整うであろうメガシティを割り出し、2050年までにUAMは年間4億人、世界の国内旅客輸送の4%を担うと分析します。拡大するUAM市場で、未来の都市交通がどのように実現していくかについて考察します。

home.kpmg/jp/urban-air-mobility



決済イノベーションをセキュアなものに

2019年10月
English / Japanese

これまでは銀行が決済の王者でしたが、この数年、私たちは新たな決済サービス・プロバイダーの台頭を目にしてきました。顧客が決済プロバイダーに望む、セキュリティを棄損することのない利便性の向上を実現するために、銀行および決済プロバイダーはリスク管理、モデル、ケイパビリティを強化する必要に迫られています。本稿はそのような決済イノベーションに関する論点を整理したものです。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/10/securing-payments-innovation-201909.html



HARVEY NASH／KPMG 2019年度CIO調査

2019年10月
English / Japanese

今年で21年目を迎えた本レポートは、テクノロジーリーダーシップに関する世界最大規模の調査です。世界108ヵ国、総勢3,645名のテクノロジーリーダーから回答いただきました。CIOをはじめビジネスとテクノロジーの関係に関心のある経営層に対して、テクノロジーにまつわる重要な課題を示しており、その回答からテクノロジー投資拡大の背景や自社の課題に対する世界のテクノロジーリーダーの見解、他業種との比較や成功するテクノロジーリーダーに共通する特徴などが見て取れます。

home.kpmg/jp/cio-survey-2019



サイバーセキュリティ サーベイ2019

2019年10月
English / Japanese

KPMGコンサルティングは、企業のサイバーセキュリティ対策の実態を明らかにすることを目的に、国内の上場企業および大手未上場企業を対象に、アンケート調査を実施しました。今回4年目となる本レポートでは、グローバルでセキュリティソリューションを展開するRSAの協力のもと実施し、企業におけるセキュリティ被害の実態と対策の実情、企業が抱える課題についてまとめています。

home.kpmg/jp/cyber-survey-2019



2019 Global Energy Conference

Rex W. Tillerson氏との炉辺談話

2019年10月
English / Japanese

第69代米国国務長官、エクソンモービル社前会長兼CEOであるRex W. Tillerson氏が、2019年KPMG Global Energy Conferenceに登壇しました。2018年3月にワシントンDCを去って以来、数少ない露出機会の1つとなった今回、自身を成功に導いた原則について語ってくれました。

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/10/gec2019-generalsession-tillerson.html

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

出版物のご案内

デジタルファイナンス革命

NEW



2019年12月刊行予定
【著】KPMGコンサルティング　後藤 友彰、山田 和延
東洋経済新報社・240頁　1,800円（税抜）

本書は、経理財務領域におけるデジタル技術の台頭を踏まえたイノベーションの起こし方を、KPMGのグローバル共通フレームワーク(Future Of Finance、Target Operating Model) に沿って解説し、企業のCFOおよび経理財務部門の目指すべき方向を示す経営書です。

本書は、会計基準等の解説書ではなく、CFO・経理財務部門が将来目指すべきオペレーションモデル、ITインフラ、組織、人材マネジメント、ガバナンスといった領域について詳しく述べています。

主な目次
序　章 経理財務部門をとりまく環境
第１章 デジタル技術のインパクト
第２章 経理財務におけるイノベーションとは
第３章 ファイナンス・イノベーションを進めるために
第４章 未来志向のCFO・経理財務部門を目指して

詳解　IFRSの基盤となる概念フレームワーク

NEW



2019年12月刊行予定
【編】あずさ監査法人
中央経済社・224頁　2,600円（税抜）

IASBの概念フレームワークが2018年に改訂されたことから、本書を出版しました。本書は、2010年の概念フレームワークの解説書として出版した「IFRSの基盤となる概念フレームワーク入門」の改訂版となります。

改訂版の概念フレームワークは、分量が大幅に増えています。新設された章についてはその内容を解説し、内容が改訂された章についてはその変更点を中心に解説しています。コラムや図表を使い、開発の背景についてもわかりやすく詳細に解説しています。

概念フレームワークは、IASBがIFRS基準を開発する際のよりどころとなるものであり、IFRS基準の真髄であると言えます。本書は、IFRS基準の真髄を理解するための必読の1冊です。

第０章 概念フレームワークとは
第１章 一般目的財務報告の目的
第２章 有用な財務情報の質的特性
第３章 財務諸表と報告企業
第４章 財務諸表の構成要素
第５章 認識と認識の中止
第６章 測定
第７章 表示と開示
第８章 資本と資本維持の概念

株式報酬の会計実務 日本基準とIFRSの論点詳解



2019年12月刊行予定
【編】あずさ監査法人
中央経済社・524頁　5,400円（税抜）

わが国では最近、役員・従業員に対する報酬としてストック・オプションや譲渡制限付株式を付与するケースが増えてきています。2019年の秋には関連する法改正が予定されており、こうした株式報酬がさらに利用しやすくなり、諸外国並みに広く普及する可能性があります。

本書では、株式報酬を取り巻く法規制や税務上の取扱いにも触れながら、株式報酬の会計上の基本となる考え方を整理したうえで、日本基準と国際財務報告基準(IFRS) の取扱いについて詳しく解説をしています。また、ここ最近、さまざまなバリエーションの広がりを見せるわが国の株式報酬について、スキームごとに会計処理の考え方の整理をしています。

第１章 役員報酬制度等における株式報酬
第２章 株式に基づく報酬に係る会計の概要
第３章 日本基準の会計処理
第４章 IFRSの会計処理
第５章 日本基準とIFRSの主要な相違点
第６章 株式報酬制度の分類別の会計処理(日本基準・IFRS)
第７章 株式に基づく報酬に係る評価
第８章 株式に基づく報酬に係る税務
第９章 会社法の今後の方向性

続・事業再編とバイアウト

NEW



2019年11月刊
【編】日本バイアウト研究所（KPMG FASでは、第1章の執筆を担当）
中央経済社・256頁　3,300円（税抜）

日本企業の事業ポートフォリオ評価、ノンコア事業の戦略的売却、事業再編に伴う法的スキームの検討と交渉ポイント、近年の事業再編型バイアウトの動向などの解説を行ったうえで、事業再編に伴うバイアウトの実態を豊富な事例紹介と経営者インタビューにより明らかにした、日本の企業経営者必読の書籍です。2011年に刊行した『事業再編とバイアウト』の待望の続編となっています。

日本企業の経営者(CEO・COO・CFO) や、経営企画部、経営戦略部、事業開発部、財務部、社長室などでM&Aに関与されている方々に必読の一冊です。また、各事業部門の責任者や子会社の経営者にもお薦めの書です。事業再編のサポートを行うM&Aアドバイザーや、戦略コンサルタント、金融機関(銀行、証券会社)、弁護士、公認会計士、税理士などのプロフェッショナルの方々にも待望の実務書です。

第１章 事業ポートフォリオ評価とノンコア事業の戦略的売却
　― 日本企業のエンタープライズ・ワイド・トランスフォーメーションに向けて ―
第２章 事業再編に伴う法的スキームの検討と交渉ポイント
第３章 日本における事業再編型バイアウトの新潮流
座談会 日本企業の事業再編による子会社独立の実践
第４章 MBOにおけるバイアウト・ファンドの役割とハンズオン経営支援の事例紹介
第５章 バイアウト・ファンドを活用した子会社独立支援
第６章 日本ピザハットの再成長への歩み
第７章 大企業グループのノンコア事業から成長市場のキープレーヤーへの変貌の軌跡
第８章 中国・アジアを軸とした製造業の再成長

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

出版物一覧

KPMGジャパンでは、企業会計・監査に関わる実務をはじめ、企業経営をめぐる最新のトピックや公会計実務等について、わかりやすく解説した書籍を数多く出版しています。詳しい内容や書籍一覧につきましては、ホームページをご覧ください。また、ご注文の際は、出版社までお問い合わせください。

（●は2019年7月以降刊行）

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格（税抜）	編著者
IFRS関連	1	詳解 IFRSの基盤となる概念フレームワーク	● 2019年12月	中央経済社	224頁	2,600円	あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	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	
	5	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	
	6	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	
	7	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	
	8	図解＆徹底分析　IFRS「新リース基準」	2016年 7月	中央経済社	280頁	3,200円	
財務会計	1	株式報酬の会計実務 日本基準とIFRSの論点詳解	● 2019年12月	中央経済社	524頁	5,400円	あずさ監査法人
	2	図解　収益認識基準のしくみ	2019年 3月	中央経済社	208頁	2,300円	
	3	会社法決算の実務（第13版）	2019年 2月	中央経済社	988頁	6,900円	
	4	徹底解説　税効果会計の実務	2018年 4月	中央経済社	368頁	4,000円	
	5	xVAチャレンジ　ーデリバティブ評価調整の実際ー	2017年12月	金融財政事情研究会	776頁	8,000円	KPMG／あずさ
	6	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	あずさ監査法人
Q&A会計シリーズ	1	Q&A　税効果会計の実務ガイド（第6版）	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	あずさ監査法人
	2	Q&A　連結決算の実務ガイド（第4版）	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
業種別アカウンティング・シリーズ	I	1. 建設業（第2版　2017年発行）　2. 食品業 3. 医薬品業　4. 造船・重機械業　5. 商社　6. 小売業 7. 不動産業（第2版　2018年発行）　8. 運輸・倉庫業 9. コンテンツビジネス　10. レジャー産業	2010年 7月	中央経済社			あずさ監査法人
	II	2. 証券業の会計実務（第2版）	2018年 3月	中央経済社	468頁	4,200円	
		3. 保険業の会計実務（第2版）	● 2019年 9月	中央経済社	544頁	4,800円	
		1. 銀行業　4. 自動車・電機産業　5. 素材産業 6. 化学産業　7. エネルギー・資源事業	2012年 9月	中央経済社			
税務	1	租税条約の実務詳解 — BEPS防止措置実施条約から情報交換・相互協議・仲裁まで	2018年12月	中央経済社	424頁	4,300円	TAX
	2	タックス・ヘイブン対策税制の実務詳解	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	
	3	BEPS移転価格文書の最終チェックQ&A100	2017年12月	中央経済社	280頁	3,000円	
経営	1	デジタルファイナンス革命	● 2019年12月	東洋経済新報社	240頁	1,800円	KC
	2	続・事業再編とバイアウト	● 2019年11月	中央経済社	256頁	3,300円	FAS
	3	海外子会社リーガルリスク管理の実務	● 2019年 9月	中央経済社	280頁	3,500円	KC
	4	勘定科目統一の実務	● 2019年 7月	中央経済社	224頁	2,700円	あずさ監査法人
	5	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
	6	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
	7	SDGs・ESGを導くCVO（チーフ・バリュー・オフィサー） —次世代CFOの要件	2019年 5月	東洋経済新報社	232頁	3,400円	KPMG
	8	RPA導入ガイド　仕組み・推進・リスク管理	2019年 4月	中央経済社	224頁	2,500円	KC
	9	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	
	10	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	
	11	ASEAN企業地図　第2版	2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS
	12	BtoB決済デジタライゼーション XML電文で実現する金融EDIと手形・小切手の電子化	2018年12月	金融財政事情研究会	212頁	1,600円	KPMG
IPO	1	Q&A　株式上場の実務ガイド（第3版）	2019年 3月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務（第4版）	2019年 2月	中央経済社	468頁	4,800円	
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
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	
公会計等	1	独立行政法人会計の実務ガイド（第3版）	● 2019年 9月	中央経済社	432頁	4,300円	あずさ監査法人
	2	学校法人会計の実務ガイド（第７版）	2019年 3月	中央経済社	448頁	4,600円	
	3	社会福祉法人会計の実務ガイド（第3版）	2018年 3月	中央経済社	312頁	3,400円	
	4	公益法人会計の実務ガイド（第4版）	2017年 4月	中央経済社	344頁	3,800円	

出版物に関し、さらに詳しい情報につきましては、ホームページをご覧ください。ご注文の際は、直接出版社までお問い合わせください。
home.kpmg/jp/publication

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

海外関連情報

日本語版海外投資ガイド

KPMGジャパンにおいては、新興国を中心に24ヵ国の日本語版海外投資ガイドを発行し、ウェブサイトにおいて公開しています。新規投資や既存事業の拡大など、海外事業戦略を検討する上での有益な基礎情報です。投資ガイドはPDFファイル形式ですので、閲覧、ダウンロード、印刷が可能です。

2019年度版　ハンガリー投資ガイド



Japanese

中東欧諸国の主要国の1つである、ハンガリーで事業展開するためには、事業に関する法制度から、労務環境、会計、税務についての基本的な理解が不可欠です。本冊子では、外国企業による投資形態、投資優遇措置、ならびに会社法、労働法、会計、監査および税務に関する一般的な留意事項を説明しています。

2019年10月3日更新

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2013/10/hungary.html

2019/2020年度版　ドイツ投資ガイド



Japanese

本冊子では、2019/2020年におけるドイツの最新トピックスとして、経済環境(ドイツにおける買収案件、ビジネスなど)、監査・会計(IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異、法定監査要件など)、税務(税務インセンティブ、移転価格など)、アドバイザリー(拠点統合、再編など)、法務(会社法、労働法など) などの最新のテーマをカバーしています。

2019年11月18日更新

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/10/germany-latest-topics-2016.html

韓国のビジネス実務ガイドブック2019



Japanese

本ビジネス実務ガイドブックはKPMGソウル事務所の三晟(サムジョン) 会計法人が収録したもので、韓国で企業活動を行うにあたって必要となる各種制度のうち、重要なものを選定しており、韓国への進出を考える企業から、すでに韓国へ進出している企業まで、幅広い読者の方を対象に内容を充実させております。

2019年3月27日更新

http://jpn.kr.kpmg.com/?lang=kr&tid=18&l1id=124

2019年度版　マレーシア投資ガイド



Japanese

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

2019年3月22日更新

https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.html

現在、ウェブサイトにて公開している24ヵ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。
今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。
詳細は下記URLをご参照下さい。
http://home.kpmg/Jp/investment-guide

投資ガイド (掲載国)	発行年	投資ガイド (掲載国)	発行年	投資ガイド (掲載国)	発行年	投資ガイド (掲載国)	発行年
インド	2018年	フィリピン	2019年	ベルギー	2017年	ロシア	2017年
韓国	2019年	ベトナム	2018年	スペイン	2018年	ブラジル	2013年
インドネシア	2015年	マレーシア	2019年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2018年	ミャンマー	2018年	ドイツ	2019年	南アフリカ	2018年
タイ	2016年	トルコ	2014年	ハンガリー	2019年	香港	2018年
台湾	2018年	イタリア	2019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

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

日本語対応可能な海外拠点一覧

世界各国に駐在している日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが、
海外法人および海外進出企業に対してサービスを提供します。

Asia Pacific			連絡先担当者		E-mail	TEL
Australia	Sydney		大庭　正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Brisbane		大庭　正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Melbourne		大庭　正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Perth		鈴木　史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61/(8) 9263-7382
China	Shanghai	上海	髙部　一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86/(21) 2212-3403
	Beijing	北京	森本　雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86/(10) 8508-5889
	Tianjin	天津	佐藤　繁	Shigeru Sato	shigeru.sato@kpmg.com	86/(22) 2329-6238 Ext. 610-5000
	Guangzhou	広州	稲永　繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
	Shenzhen	深圳	最上　龍太	Ryuta Mogami	ryuta.mogami@kpmg.com	86/(755) 2547-1121
	Hong Kong	香港	森本　雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270
Cambodia	Phnom Penh		山田　知秀	Tomohide Yamada	tyamada@kpmg.co.th	66/(2) 677-2467
India	Delhi		後谷　賢	Satoshi Gotani	satoshig@kpmg.com	91/(12) 4307-4000
	Chennai		小宮　祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	91/(99) 4509-3800
	Mumbai		空谷　泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
	Bengaluru		田村　暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhirot@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
	Ahmedabad/Pune		空谷　泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
Indonesia	Jakarta		三竿　祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	62/(21) 5799-5144
Korea	Seoul		中村　康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Laos	Vientiane		宮田　一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Myanmar	Yangon		加藤　正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95/(1) 860-3361
Malaysia	Kuala Lumpur		渡辺　和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
New Zealand	Auckland		仲谷　一宏	Kazuhiro Nakatani	kazunakatani@kpmg.co.nz	64/(9) 363-3579
Philippines	Manila		谷本　智則	Tomonori Tanimoto	ttanimoto1@Kpmg.com	63/(2) 885-7000
Singapore	Singapore		星野　淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	65/6508-5803
Taiwan	Taipei	台北	友野　浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9794
	Kaohsiung	高雄	蔡　莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
Thailand	Bangkok		三浦　一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
Vietnam	Hanoi		大門　亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	84/(24) 3946-1600
	Ho Chi Minh City		谷中　靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(28) 3821-9266
Americas			連絡先担当者		E-mail	TEL
United States of America	Los Angeles		前川　武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331
	Atlanta		近藤　進一	Shinichi Kondo	skondo@KPMG.com	1/(404) 222-3005
	Chicago		康子　メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus		猪又　正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Birmingham		加藤　慎吾	Shingo Kato	shingokato@kpmg.com	1/(205) 715-6334
	Boston		小髙　琢也	Takuya Kodaka	takuyakodaka@kpmg.com	1/(617) 988 5985
	Dallas		田上　裕也	Yuya Tanoue	yuyatanoue@kpmg.com	1/(214) 840 2253
	Denver		美香　クラーク	Mika, Clark	mikahori@kpmg.com	1/(303) 382 7581
	Detroit		猪又　正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Honolulu		北野　幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Houston		石田　有司	Yuji Ishida	yujiishida@kpmg.com	1/(713) 319 2000
	Louisville		マリンズ　ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1/(502) 815-1336
	Nashville		流田　宜幸	Yoshiyuki Nagareda	yoshiyukinagareda@kpmg.com	1/(615) 248 5516
	New York		森　和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Portland		武良　勇樹	Yuki Mura	yukimura@kpmg.com	1/(503) 820 6709
	Seattle		北野　幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Silicon Valley/San Francisco		北野　幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Woodcliff		今野　宗史	Soshi Konno	skonno1@kpmg.com	1/(201) 505-2000
Brazil	Sao Paulo		吉田　幸司	Koji Yoshida	Kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	Compinas		大村　公一	Koichi Omura	koichiomura@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8700
Canada	Toronto		松田　美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
	Vancouver		島村　敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Chile	Santiago		保坂　浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367
Mexico	Leon		河田　厚司	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	52/(555) 246-8300
	Mexico City		東野　泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana		東野　泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro		青木　嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
Europe, Middle East & Africa			連絡先担当者		E-mail	TEL
United Kingdom	London		杉浦　宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/20-7311-2911
Belgium	Brussels		木村　祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4457
Czech	Prague		斉藤　佳輔	Keisuke Saito	keisukeksaito@kpmg.cz	420/(222) 123-120
France	Paris		熊澤　佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33/(1) 5568-6533
Germany	Düsseldorf		岡本　悠甫	Yusuke Okamoto	yokamoto1@kpmg.com	49/(211) 475-6178
	Hamburg		久松　洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	49/(40) 32015-4022
	Frankfurt		神山　健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69) 9587-1909
	Munich		足立　和久	Kazuhisa Adachi	kazuhisaadachi@kpmg.com	49/(89) 9282-1072
Hungary	Budapest		福山　祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	36/(1) 8877174
Italy	Milan		金　初禧（キム・チョフィ）	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin		吉野　真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353/1410-2770
Netherlands	Amsterdam		前田　桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw		波多野　純	Jun Hatano	junhatano@kpmg.pl	48/(22) 528-1184
Russia	Moscow		野村　雅士	Masashi Nomura	masashinomura@kpmg.ru	7/(495) 937-4444
South Africa	Johannesburg		佐々木　一晃	Kazuaki Sasaki	kazuaki.sasaki@kpmg.co.za	27/(71) 684-5781
Spain	Barcelona		飯田　孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
	Madrid		矢萩　信行	Nobuyuki Yahagi	nobuyukiyahagi@kpmg.es	34/(91) 451-3112
Switzerland	Basel		尾島　龍児	Ryuji Ojima	ryujiojima@kpmg.com	41/(58) 249 2732
Turkey	Istanbul		平沼　美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@Kpmg.com	90/(533) 457-1741
UAE	Dubai/Abu Dhabi		齊藤　賢一	Kenichi Saito	ksaito3@kpmg.com	971/(4) 424-8951

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

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約6,200名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザリーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融、情報・通信・メディア、製造、官公庁など、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

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

札幌事務所　TEL 011-221-2434
仙台事務所　TEL 022-715-8820
北陸事務所　TEL 076-264-3666
北関東事務所　TEL 048-650-5390
横浜事務所　TEL 045-316-0761
京都事務所　TEL 075-221-1531
神戸事務所　TEL 078-291-4051
広島事務所　TEL 082-248-2932
福岡事務所　TEL 092-741-9901

盛岡オフィス　TEL 019-606-3145
新潟オフィス　TEL 025-227-3777
長岡オフィス　TEL 0258-31-6530
富山オフィス　TEL 0766-23-0396
福井オフィス　TEL 0776-25-2572
高崎オフィス　TEL 027-310-6051
静岡オフィス　TEL 054-652-0707
浜松オフィス　TEL 053-451-7811
岐阜オフィス　TEL 058-264-6472
三重オフィス　TEL 059-350-0511
岡山オフィス　TEL 086-221-8911
下関オフィス　TEL 083-235-5771
松山オフィス　TEL 089-987-8116

KPMG税理士法人

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

東京事務所　TEL 03-6229-8000
大阪事務所　TEL 06-4708-5150
名古屋事務所　TEL 052-569-5420
広島事務所　TEL 082-241-2810

KPMG社会保険労務士法人

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

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

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

東京本社　TEL 03-3548-5111
大阪事務所　TEL 06-7731-2200
名古屋事務所　TEL 052-571-5485

株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザリー（FA 業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザリー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

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

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

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

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

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

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

TEL 03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

監査、税務、アドバイザリーサービスで培ったプロフェッショナルの専門的知見と、最新のデジタル技術との融合を高めることを使命とし、共通基盤とソリューションを創発し、KPMGジャパンすべてのエンティティとともに、クライアント企業のデジタル化に伴うビジネス変革を支援します。※2019年7月1日より業務開始

TEL 03-3548-5144

Audit	Tax	Advisory
あずさ監査法人	KPMG税理士法人 KPMG社会保険労務士法人	KPMGコンサルティング KPMG FAS KPMGあずさサステナビリティ KPMGヘルスケアジャパン
KPMG Ignition Tokyo （デジタルテクノロジープラットフォーム）		

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

デジタルメディアのご案内

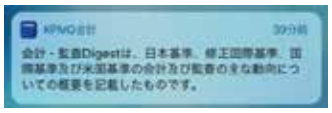
主要トピック

会計・監査コンテンツ	home.kpmg/jp/act-ist
税務コンテンツ	home.kpmg/jp/tax-topics
プロセスマイニング	home.kpmg/jp/pm
RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）	home.kpmg/jp/rpa
RegTech（レグテック）	home.kpmg/jp/regtech
FinTech（フィンテック）	home.kpmg/jp/fintech
コーポレートガバナンス	home.kpmg/jp/cg
サイバーセキュリティ	home.kpmg/jp/cyber
海外関連情報	home.kpmg/jp/overseas
Brexit（英国のEU離脱：ブレグジット）に関する解説	home.kpmg/jp/brexit

「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

会計・監査情報を積極的にお届けしています。
home.kpmg/jp/kpmg-atoz







あずさ監査法人のDigital監査ウェブサイトを新設

あずさ監査法人のデジタル戦略や、監査の高度化・人材領域における取り組み、情報発信（寄稿・論文）などを1ページに集約し、わかりやすくお伝えしています。
https://digital.azsa.or.jp



メールマガジン

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

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

セミナー情報

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。
最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記ウェブサイトをご確認ください。
home.kpmg/jp/ja/events

KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com
home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia

本書の全部または一部の複写・複製・転訳載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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

© 2020 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.

© 2020 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.