



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 41

March 2020

---

**【特集】**

KPMG フォーラム 2019

持続的な成長に向けた新時代の適応力

**【Focus】**

2020年3月期決算の留意事項 (会計) / (税務)

[home.kpmg/jp/kpmg-insight](http://home.kpmg/jp/kpmg-insight)



## 特集

## KPMGフォーラム2019 持続的な成長に向けた新時代の適応力

### 4 経営者としての挑戦と学びの共有 —強い組織をつくるために必要な現場力とは—

株式会社デジタルハーツホールディングス  
代表取締役社長CEO  
玉塚 元一 氏



### 10 夢みる力が「気」をつくる —「感動」を生み出す経営によって躍進する組織—

九州旅客鉄道株式会社  
代表取締役会長執行役員  
唐池 恒二 氏



## Focus

### 16 2020年3月期決算の留意事項(会計)

あずさ監査法人 三宮 朋広

### 22 2020年3月期決算の留意事項(税務)

KPMG税理士法人 大島 秀平/風間 綾/山崎 沙織



## 会計・監査／税務 Topic

- 28 **会計・監査**  
Q&A実務 令和元年改正会社法で変わること  
あずさ監査法人 和久 友子
- 31 **会計・監査**  
退職給付制度をめぐる課題  
～ガバナンスコードと働き方改革への対応～  
あずさ監査法人 枇杷 高志
- 36 **会計・監査**  
会計・監査情報 (2019.11－12)  
あずさ監査法人 高田 朗／行安 里衣
- 43 **税務**  
税務情報 (2019.10－2020.1)  
KPMG税理士法人 大島 秀平／  
風間 綾／内藤 直子

## 経営 Topic

- 49 **テクノロジー**  
SAP ERP 2025年対応への戦略的な取組み  
～シンプルなERP導入がDXを加速～  
KPMGコンサルティング 浜田 浩之／竹下 智／吉澤 邦仁
- 54 **テクノロジー**  
DX化に見えるサイバーセキュリティ課題  
～サーベイ結果を読み解く～  
KPMGコンサルティング 新井 保廣
- 59 **テクノロジー**  
スマート・デジタル・ファイナンス  
CFO領域におけるデジタル活用の可能性とは  
あずさ監査法人 濱田 克己／Daniel Gangl
- 64 **テクノロジー**  
RegTech の最新動向  
～“コンプラ疲れ”を防ぐ、テクノロジーの活用  
あずさ監査法人 山崎 千春
- 68 **テクノロジー**  
フィンテックに係る規制の最新動向  
～銀行の競争相手の登場と金融サービスの顧客接点のシフト  
KPMGジャパン 保木 健次
- 73 **経営**  
日本のCFOの担うべき役割と課題  
CFOサーベイ2019の結果を受けて  
あずさ監査法人 吉野 征宏
- 76 **ガバナンス・リスク**  
EUのTCFD等開示ガイドラインと  
TCFD開示の義務化(強制適用)を模索する動き  
～グローバルな動向を鳥瞰する～  
KPMGジャパン 加藤 俊治

## 海外 Topic

- 80 米国新リース会計基準：組込リースの網羅性  
KPMG米国 前川 武俊／田中 李佳
- 84 中国の新収益基準・新リース基準への対応と留意点  
KPMG中国 最上 龍太
- 88 2019年におけるオランダ税務アップデート  
～2020年度オランダ税制改正を含む～  
Meijburg & Co Cees van der Helm  
KPMG税理士法人 河崎 嘉人

## ご案内

- 92 KPMGジャパン Information 96 海外関連情報
- 93 Thought Leadership 97 日本語対応可能な海外拠点一覧
- 94 出版物のご案内 98 KPMGジャパン グループ会社一覧
- 95 出版物一覧 デジタルメディアのご案内

特集

# KPMGフォーラム2019

持続的な成長に向けた新時代の適応力

【基調講演】

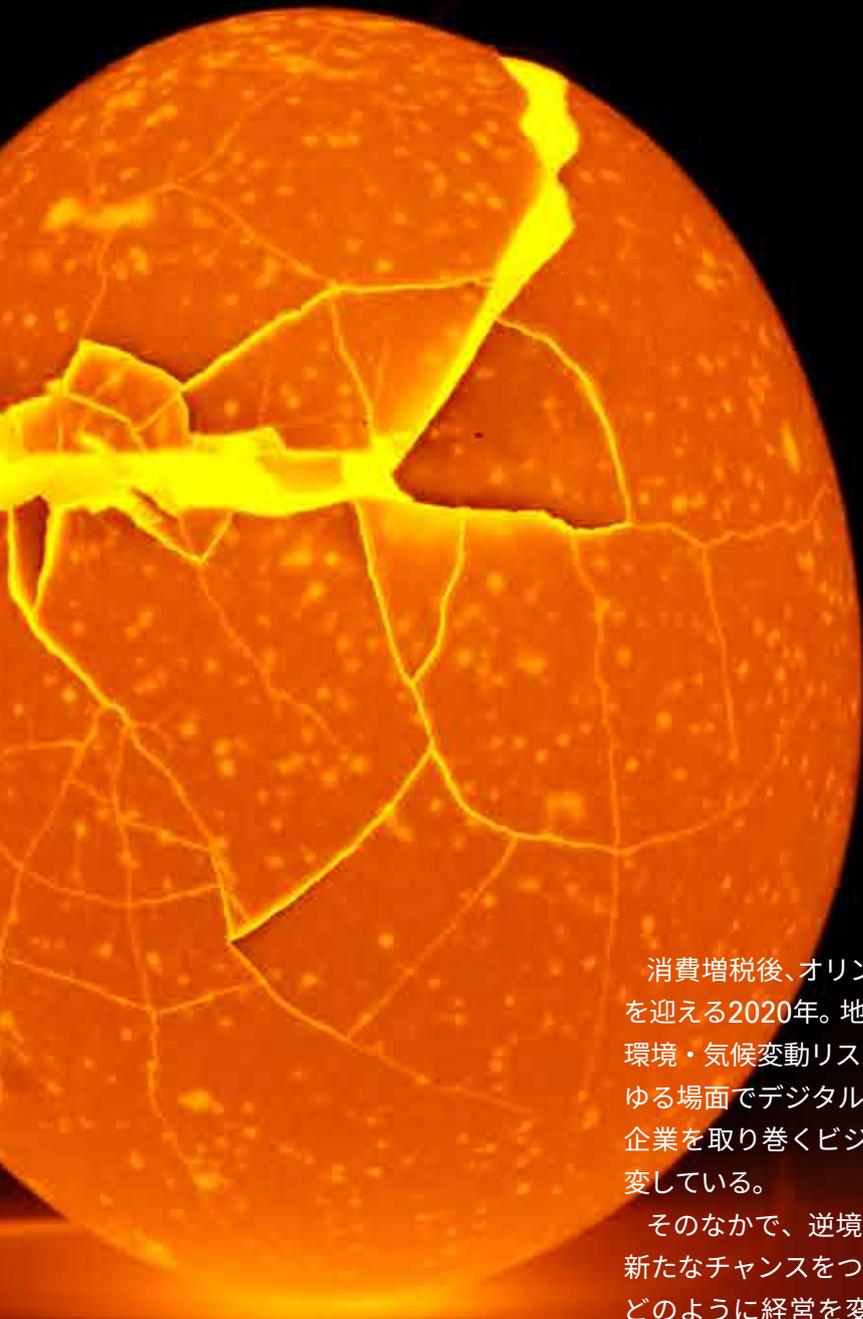
経営者としての挑戦と学びの共有 ..... 4

—強い組織をつくるために必要な現場力とは—

【基調講演】

夢みる力が「気」をつくる ..... 10

—「感動」を生み出す経営によって躍進する組織—



消費増税後、オリンピックイヤーを迎える2020年。地政学的な緊張、環境・気候変動リスクに加え、あらゆる場面でデジタル変革が起こり、企業を取り巻くビジネス環境は激変している。

そのなかで、逆境に立ち向かい、新たなチャンスをつかみ取るため、どのように経営を変えていくべきか。現場とのコミュニケーションの重要性を再認識し、強く、成長する

組織とはどのようなものか。

本特集では、昨年11月から12月に東京、名古屋、大阪で開催された「KPMGフォーラム2019」のテーマである持続的な成長に向けた新時代の適応力について、玉塚元一氏の基調講演「経営者としての挑戦と学びの共有」、唐池恒二氏の基調講演「夢みる力が「気」をつくる」の概要をレポートする。



玉塚 元一 氏 [たまつか げんいち]  
株式会社デジタルハーツホールディングス  
代表取締役社長CEO

1985年、旭硝子(株)(現AGC(株))に入社。1998年、(株)ファーストリテイリングに入社し、2002年に同社代表取締役社長兼COOに就任。2005年9月に事業再生・経営支援を手掛ける(株)リヴァンプを創業し、代表取締役に就任。その後、(株)ローソンの代表取締役社長、代表取締役会長CEOを経て、2017年6月、ソフトウェアの不具合検出を行う(株)デジタルハーツホールディングス代表取締役社長CEOに就任。また、ヤマハ発動機(株)、ラクスル(株)、トランスコスモス(株)の社外取締役も兼任。

## ラグビー日本代表から学ぶ 「グローバルスタンダード」「多様性」「チームワーク」

日本では初の開催となったラグビーワールドカップ。日本代表、強かったですね。私自身、慶應義塾大学でラグビーをやっていたので、一ファンとして非常に盛り上がりました。今回の日本代表チームの躍進から、企業も参考にできる多くのヒントがあると思います。

4年前のワールドカップ2015では、世界最強国の1つでもある南アフリカに勝利した「ブライトンの奇跡」がありましたが、それ以前は、トップティアにまったく勝つことができませんでした。それが強くなった。その要因の1つとして、2012年にエディー・ジョーンズ氏がヘッドコーチに就任したことは大きかったと思います。

ヘッドコーチは、会社の経営で言えばCEOです。エディー・ジョーンズ氏は、世界の試合で勝つためには、どれくらいのタックルの精度が必要か、どれくらいの体幹が必要か、どのような作戦が必要かなどのグローバルスタンダードを熟知していたのです。

強くなったポイントは、世界レベルで戦ってきた人がリーダーに

なった瞬間に、チーム全体の目線のレベルが一気に上がったことです。このスクラムではダメだ。このタックルではダメだ。このパスではダメだ。その気づきによって大きく組織力が上がったのです。

2点目は、皆さんお気づきのとおり、多様性です。

今回さまざまな国の選手が日本代表として戦ってくれました。言語も価値観も異なるメンバーが「One Team」となるために、キャプテンのリーチ・マイケル選手が日本の侍魂、自己犠牲の精神を海外出身の各選手に伝えていったわけです。さらに、「阿吽の呼吸」で物事を進めるのではなく、密なコミュニケーションを大事にし、メンバーみんなの意思統一を図ったことは素晴らしいと思います。

3点目はやはりチームワークです。ただし、チームワークの前提は、強い個人です。自己のミッションをものすごく高いレベルで全うできる個人の集合体がチームワークなのです。そして、チームワークの本質は信頼関係です。たとえば、あそこに相手が走ってきた場合は必ず彼がタックルする。ここに走ってきた時は必ず私がタックルする。この信頼の積み上げが、強いチームにしていくのです。

このように、今回のラグビーワールドカップから、強いチーム、組織をつくるために重要なことは何かを改めて考えさせられました。

# KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 東京

## 経営者としての挑戦と学びの共有

—— 強い組織をつくるために必要な現場力とは ——

ビジネス環境の変化が激しくなっている現在こそ、  
現場主義、お客様主義を徹底することが重要だ。

そこに経営者が気づかない課題を解決するヒント、重要なファクトが隠されているからだ。  
思いつきの仮説ではなく、現場やお客様に徹底的に聞いて回った情報で立てられた仮説を基に  
実行していくことの重要性を、大企業、スタートアップ、急成長オーナー企業等、  
さまざまな企業で経営の経験を積んできた、玉塚元一氏にお話を伺った。

### わからないことは躊躇せず現場に聞く

大学卒業後は旭硝子株式会社、現在のAGC株式会社に入社しました。配属先は千葉の工場でした。今でも覚えているのが、入社して最初の会議です。専門用語や化学式を知らない私は、周りが何を話しているのかまったく理解できなかったのです。

その時、一気にスイッチが入り、決めたことがあります。「わからないことは絶対次の日に先延ばしにしない」ということです。これは非常に大変なことです。工場の現場に行くとき大量に疑問が出てきます。なぜこの商品は船で運ぶのに、あの商品はトラックを使うの？ なぜこのような品質検査をしなければならないの？ なぜこの原材料はこんなに高価なの？ など現場でねばり強く聞きました。

現場の方は、「大学も出ているのに、そんなことも知らないのか」と、紙に書いて説明をしてくれます。ここで大事なのが、シンプル・クエスチョンではなく、マルチプル・クエスチョンでなければならないということです。「あの商品を船で運ぶのではなくて、もっとコストを下げるために、たとえばこういう方法はないのですか、ああいう方法はないのですか」と、絶えず問いかけていました。

2年ほど経つと、会議で私も発言するようになっていました。「それは違うと思います。それではドラム缶のコストが15円ぐらい上がってしまいます」とか、「いやいや、以前、内側のコーティングが問題になって不良品ができたので、それではダメだと思います」など、ファクトやエビデンスをベースに話している自分がいたのです。

私は当時生み出した、「詳細を知っている人に話を聞く」技を、アパレルでも、コンビニエンスストアでも、今でも継続しています。

おにぎりに一番詳しい人は誰なのか、お米だったら誰なのか、その現場のニーズを知っている人を突き止め、一番わかっている人と話してファクトを確認することが重要なのです。

社長の思い付きで進めて失敗するプロジェクトがいかにか多いことか。お客様に一番近い現場の声の重要性を再認識していただきたいと思います。

### 「会社は変えられる」ことを学んだ ユニクロでの経験

私は、ユニクロを展開する株式会社ファーストリテイリングの代表者、柳井正氏から経営と商売の原理原則を徹底的に教えていた

だきました。今でも私の商売の師で、年に2回はごあいさつに伺っています。

なかでも一番学んだことは、「会社は変えられる」ということです。

私が入社したころのユニクロは、まだオリジナル商品はなく、ReebokやChampion、NIKEといったナショナルブランドのTシャツを1着390円で売るといったディスカウントストアでした。

しかし柳井氏は、極めて論理的に考えていました。寒い冬が来たり暖冬が来たり、気候によって売れる服が変わる。また、紫が流行ったり黄色が流行ったり、スカートの丈が長くなったり短くなったり、何が流行るのかわからない。アパレル産業は水物です。そのため、仲買の商社も問屋も百貨店も、みんなリスクを考慮した価格を設定するのです。だから本当はお客様が1,000円で買える商品が、10,000円で売られていたりする。これをユニクロでは、「売り切る」という覚悟を決めて、「適正価格で販売できるモノをつくる」という方向へ大きく舵を切ったのです。

今でいうSPA (specialty store retailer of private label apparel) です。そのためには商品を絞り込むしかありません。品番数を絞り込むと、完成度の高い衣料品を大量生産できます。そのためにはユニクロとしてのブランドが必要だから、もうナショナルブランドに頼るのはやめようとなりました。

現場はみんな大反対です。「NIKEやReebokがなかったら売れま

せん!」と怖がります。しかし、みんなでプライベートブランドに移行していきました。結局、1,000億円ぐらいの売上高だった会社が、2年で4,000億円の売上高に増加したのです。

みんなで新しい目標を立て、それを達成するために必要なキーパーソンが次々と加わり、実行力が強くなると会社は変わることができる。それを学んだことは大きかったですね。

## お客様の声は問題解決の糸口

ところが、ユニクロブームがはじけて、売上高は4,000億円から3,000億円に急降下したのです。SPAは売れている時は非常に強いモデルですが、一度勢いが止まると在庫がどんどんたまってしまいう怖いモデルでもあります。ちょうどそのような時期に社長になりました。

今でも覚えているのが、社長に就任して間もないころに行った原宿店。午後3時なのにお客様が1人もいなかったのです。それでも従業員は「いらっしやませ」と、一生懸命に言っています。倉庫の在庫数が、私の頭のなかにはあります。本当に足が震えました。

お客様とのギャップは何か、それを理解するため、まずは「徹底的にお客様の声を聞こう」と3日間、1日4、5組の怒濤の消費者インタビューを行いました。我々は小さい部屋にギュウギュウ詰めで、マジックミラー越しにお客様の生の声を聞いていたのですが、不



満が出てくる、出てくる。特に女性からの不満がものすごく多かったのです。「どうしてお父さんと同じシルエットのフリースを着なきゃいけないんだ」とか、「フィッティングルームがものすごく透けていて怖い」とか、商品のことやお店のことなどたくさんの意見が出ました。

それをすべてホワイトボードに書き出して、みんなで解決策について話し合いました。たとえばフィッティングルームなど、すぐに解決できる問題はその場で結論を出す。一番大事なのは、経営幹部全員で行った本質的なブレストでした。

ブレストを基に解決の仮説を立て、それを実行する、ということをはたすら繰り返しました。すると、少しずつ業績が回復していったのです。

## 「会社はつぶれる」ことを学んだ リヴァンプでの経験

2005年に、現在、株式会社ファミリーマートで代表取締役社長をなさっている澤田貴司氏と一緒に、株式会社リヴァンプ（以下「リヴァンプ」という）を創業しました。「リヴァンプ」とは「元気にする」「刷新する」という意味です。日本には、とても可能性のある技術や商品を持つ会社がいっぱいあります。しかし、残念ながら、行き詰まっている会社もあります。そういう会社に入り込んで、元氣

にするわけです。

この時一番学んだことは「会社はつぶれる」ということです。

年商200億円ほどの規模の会社に私たちは向き合い、倒産寸前の状況から一時は立ち直らせたのですが、最終的につぶれてしまいました。債権者集会など、さまざまな対応に追われ大変な思いをしましたが、その時にわかったことは、生き残る会社には一本筋の通った経営理念があり、ビジョンも明確で、みんなそこを目指して日々一生懸命頑張っているということでした。

行き詰まっている会社というのは、「何のために毎日会社に来ていますか」「何を成し遂げたいですか」と、社長や部長、担当者にインタビューをしてみると、みんな答えがバラバラなのです。

壁には「顧客第一主義」などと書かれた紙が貼ってあったりします。しかし、本当の意味で、それが共有化されていないのです。会社というのは、経営方針や経営理念がぶれてくると、簡単につぶれてしまうということを学びました。

## 「挑戦しないリスク」を考え、挑戦し続ける

リスクには、「挑戦するリスク」と「挑戦しないリスク」の2つがあると思います。普通の感覚であれば、安定した大企業に飛び込むことにはあまりリスクを感じませんが、今後の先行きが不透明な、まだ会社の規模も小さい成長企業に飛び込むことにはリスクを感じるでしょう。しかし、飛び込むことに躊躇して、痛手を負わないで過ごした期間と、傷ついて満身創痍となりながらも新しいことを学ぶ自分を想像した時に、個人的には挑戦しないリスクをものすごく感じるんですね。

今回も、初のIT業界に飛び込みました。しかも、ゲームソフトの不具合を検出するというニッチな領域です。大きなリスクがあります。しかし、これまでとはまったく違うデジタルの領域に飛び込むことによって得られる新しい仲間、新しい経験に挑戦すること、どうしてもそちらに価値を見出してしまいます。

これからは、社会の変化が非常に激しいからこそ、さまざまなチャンスが生まれてくると予想しています。やはり「挑戦するリスク」と「挑戦しないリスク」のバランスを考えることが大事なのだと思います。

## 「自立型人材」が組織を強くする

ユニクロ時代、人事評価を3カ月に1回、行っていました。1回に100名ほどの面接を行います。それだけ見ていると、急激に成長していく人材と、なかなか成長しない人材の差がはっきりしていることがわかってきます。やはり成長するのは自立型の人でした。

自立型の方は、店舗の売上成績が悪かった原因を自分の言動に焦点をあてて、「あの時、もっとチラシを撒くエリアを変えていれば良かった」とか、「スタッフのトレーニングが足りなかった」、「品揃えをもっと変えていれば良かった」などを反省し、「次回はこうい



# KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 東京

うチャレンジをします」と提案してきます。

どうやって組織に自立型人材の比率を高めるのか。たとえばグループリーダーや課長という、少なくともそのレイヤー以上で戦える自立型人材をどれだけ持てるのか。これがきわめて重要だと思います。

## 「強い組織をつくる」ための5カ条

私なりに経営やリーダーには何が大事なのかをまとめたものがあります。

やはり①「**経営理念・目標・マイルストーンの完全共有**」が非常に重要だと思っています。われわれはどこを目指すのか。変化が激しい世の中だから、なかなか言い切れませんが、みんなで目指していくのはここだという目標を共有する。経営者は100%一生懸命に伝えようとしますが、10%聞いて理解してもらったら良い方です。したがって、繰り返し伝えていくことが必要です。

次に②「**現場の感覚×経営の感覚**」です。具体的なファクトについて感受性を持ってわかっていそうな現場の従業員を見つけて、その従業員が何を考えているのかを、徹底的に理解することです。ここでミクロの流れを捉え、③「**グローバルへのアンテナ**」で大きなマクロの流れを捉える。このミクロとマクロを行ったり来たりしながら④「**仮説を立てて実行**」していきます。

しかし、この仮説を立てて実行するPDCAが回らない状態になっているケースをたくさん見てきました。

たとえば仮説ですが、本当に現場の声を反映した仮説なのか。本気でみんなで考えた仮説なのか。実行に関しても、手続きが煩雑で実行しづらいような状態になっているなどです。

そのような阻害要因を排除するのが、経営者の仕事だと思います。常にPDCAが回っていて、健全な仮説が次々と現場から提案され、建設的な会話ができればすぐに実行に移すことができます。それをみんなで検証し、良かったらもっと深掘りする。良くなかったらすぐにやめる。速やかに意思決定をするサイクルが回っているなかで、やはりスピードが大変重要だと思います。

そして⑤「**経営者の役割**」である「**嗅覚×構想力×実行力×求心力**」が成長のカギを握るのです。

たとえばコンビニエンスストアに行き、店長と話した時の細かいお客様情報やニュース番組を見ていた時のマクロ情報のなかで「この情報は結構、影響があるぞ」などと気づくのが経営者の嗅覚です。しかし嗅覚だけでもダメで、それをどうゲーム・プランに落としていくのか。もちろん経営者だけではなく、それが描けるチームで仮説や全体構想を練ってみる。そしてそれを実行するわけですが、実行するためには、みんなを巻き込んでいかなければなりません。ですから求心力が重要になるのです。この「**嗅覚×構想力×実行力×求心力**」が相まって、組織は成長していくのだと思います。

# Q&A Session

## 多様性の組織を機能させるためには

**知野** ありがとうございます。玉塚さんといえばラグビー。ラグビーの経験と経営を比較すると、シナジー、アナロジーみたいなものがあると思うのですが。

**玉塚** アメリカンフットボールなどの米国で生まれたスポーツは、パスをする人、タックルをする人、走る人と、ジョブ・ディスクリプション (job description)、つまり役割が明確です。一方、ラグビーはマルチタスクです。ヘッドコーチは、試合が始まる寸前までは指示を出しますが、一度フィールドを出ると、キャプテンが戦況を見ながら、選手と共に意思決定をします。

みんながキックもするし、タックルもする。その場その場で、最適の仕事、役割を果たして、攻守がどんどん入れ替わるなかで意思決定をしていく。今の変化の激しい社会では、ラグビーのような組織が求められているのではないかと思います。

**知野** エディー・ジョーンズ氏が世界のレベル感を日本チームに教え、それによって目線が高いところへ上がったとお話いただきました。ある日本企業のM&Aの過程のなかで、その会社が海外の大きな事業を買収した時に、やはりこれがグローバル・スタンダード



**知野 雅彦** [ちの まさひこ]  
有限責任 あずさ監査法人 専務理事  
株式会社 KPMG FAS 代表取締役  
パートナー

なんだと、経営の目線がすごく高くなったというお話を伺ったことがあります。

**玉塚** 選手は、やり方を頭ではわかっている、実際にグローバル・スタンダードで戦ってきたリーダーかどうかで要求は違うと思います。このレベルのスクラムでは無理だ、このレベルのタックルでは無理だ。選手にとってはすごく厳しかったと思います。しかし、そこで目線が一気に上がる。組織も同様だと思います。リーダーおよびリーダー陣の目線で、組織のスピード感や目指す方向性が、自ずと変わってくると思います。

**知野** もう1つ、多様性についてですが、多様化した価値観をどのようにマネージするかを考えるなかで、いわゆる欧米企業のやり方とは少し違う部分で、日本企業の強みを発揮していかなければならない。日本人としての精神的な部分がとても重要だと感じているのですが、いかがでしょうか。

**玉塚** 自社の強みや日本らしさのようなものは、誇りに持つべきだと思います。多様性は目的ではありませんよね。到達しなければならない目標があって、世界レベルで戦うためには、自社としての強い部分はしっかりと胸を張ってさらに磨くが、足りない部分をものすごく客観的かつ謙虚に見ていくと、自ずと答えがダイバーシティになるというのが方向性なのかなと思います。

**知野** 多様性を持つチームであるがゆえに、徹底的にコミュニケーションをとる必要があるとおっしゃいました。「阿吽の呼吸で物事を進めるのではなく、密なコミュニケーションを大事にし、メンバーみんなの意思統一を図った」というお言葉が非常に心に残りました。

**玉塚** 現在の私の職場、株式会社デジタルハーツホールディングス（以下「デジタルハーツ」という）の現場のテスターの方々は、コアゲーマーです。私のように毎朝ジムで走っている者と生活スタイルはまったく違います。ある意味これも多様性のチームです。そのため、ゲームの仕事で培った技術を活かして、より高度な仕事ができるようになったメンバーや、教育プログラムを受け能力を伸ばすことで評価され、実際、給与額が上がった同僚の話などのロールモデルを一生懸命につくりながら、わかりやすく説明しています。

相手の立場に立って、チームとしての目標をわかりやすく決めて、みんなが腹落ちするコミュニケーションをとっていく。わかりやすく伝えることが重要だと思います。

## 組織を成長させるためには

**知野** デジタルハーツの第二創業に向けて、組織を成長させるためのポイントとしては、玉塚さんのお話にも出ましたが、やはり個人の知恵から集団の力を使う組織運営に変えていくことです。そのなかで、それぞれ個々が強くないと、集団の力といっても弱いチームワークになってしまう。その辺が1つのカギだと思います。

もう1つは、あまり組織を階層化せずにフラットにして、現場の意見をうまく取り入れていく運営方法に移行していくということが必要だと思います。

柳井氏や新浪氏などの強烈なカリスマ経営者も、どこかで一線を退かなければならないなかで、どのように第二創業をしていくのかという、とても重要なテーマです。正直言って、きちんとした回答がない分野だとは思いますが、玉塚さん、いかがでしょうか。

**玉塚** 私のエピソードを参考までにお話ししますと、やはり、当時は難しかったですね。私もまだ若かったので、どこかで「俺が社長をやる」と片肘を張っていました。柳井氏はものすごく細かい。チラシのフォントの大きさや形も気になる人です。さまざまな場面でぶつかりました。特にぶつかったのは人事です。あるいはサンプルの確認など。今思うと、大局的にはどうでもいいことでぶつかったわけですね。偉大な創業者が、本当に気になることがどこで、何を成し遂げたいのかを、きちんと冷静に受け止めていなければなりません。

リヴァンプでも強烈なオーナーと向き合ってきました。今だから言える話ですが、バトンをどうやって受けるかという受け手側のやり方や企業文化を組み上げていくことが、ものすごく大事だと思います。

**知野** 貴重なお話をいただき、誠にありがとうございました。

 お問い合わせはこちら [» marketing@jp.kpmg.com](mailto:marketing@jp.kpmg.com)

# KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 東京

# KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 名古屋

## 夢みる力が「気」をつくる

——「感動」を生み出す経営によって躍進する組織——

国鉄分割民営化後、JR九州は厳しい経営環境や度重なる自然災害など数多の困難を乗り越え、

赤字300億円から黒字500億円へと躍進を続け、会社も社員も強くなってきた。

唐池氏は、原動力の1つは夢みる力が生み出す「気」であり、

その「気」は価値を創造し、感動のエネルギーへと変化すると言う。

沿線住民の心までも動かす「ななつ星in九州」のプロジェクトを例に、

人を動かし、組織や地域を活性化させるためにはどうすべきか、

九州旅客鉄道株式会社 代表取締役会長執行役員の唐池恒二氏にお話を伺った。

### 「夢みる力」で「逆境」に立ち向かい、 成長と進化を遂げる

私どもJR九州は32年前の1987年、まさに逆境からスタートしたのです。「夢みる力」は大変な力を組織にもたらしますが、逆境も力になる。逆境に置かれると、今まで平常時にはなかった力が発揮できると思います。JR九州は逆境に立ち向かい、そして夢を描いて、成長と進化を遂げてきたわけですから。

JR九州はいくつもの夢をみてきました。大きな夢は3つあります。

まず1つ目は、JR九州にも新幹線を走らせたいという夢でした。博多までの新幹線は、実はJR西日本の財産です。JR九州としては、新幹線は1軌道も持っていなかったのです。

当時は、これはかなわぬ夢だと思っていました。なぜなら、JR九州発足のころは、政府が当分は新幹線建設をストップすると決めていたからです。その後、紆余曲折があり、ようやく1998年（平成10年）ごろから、そろそろ新しい新幹線を造っていかうかという話になり、2004年に新八代～鹿児島中央間が開業、2011年3月12日には博多までの全線が開業しました。

2つ目が、「クルーズトレイン ななつ星in九州」（以下「ななつ星」という）です。世界一の豪華な列車を造ろうという途方もない夢をみました。これは私がみた夢です。JR九州発足時の、私がまだ管理職の末席にいたころに、「九州に豪華な寝台列車を走らせたい」と思ったのです。それから20余年後の2009年、社長に就任した1週間後に、「世界一の寝台列車を造ろうじゃないか」と、みんなにこの夢を語りました。

3つ目は、「株式上市」を果たしたいという夢です。当時はもう到底考えられない夢のまた夢、まったく実現不可能な夢だと思っていました。

しかし、この3つの大きな夢への挑戦を励みに、頑張ってきたのです。

### 「クルーズトレイン ななつ星in九州」にかけた夢

2つ目の夢、「ななつ星」が走り始めたのが今から6年前、2013年10月15日です。博多駅を出発し、九州一周をして、また4日目には博多駅に戻ってくるという、本来の列車の目的であるA地点からB地点に行くのではなく、ぐるりと九州一周をする旅です。





**唐池 恒二 氏** [からいけ こうじ]  
九州旅客鉄道株式会社  
代表取締役会長執行役員

1953年4月2日大阪府生まれ。1977年京都大学法学部を卒業後、日本国有鉄道に入社。1987年国鉄分割民営化に伴い、九州旅客鉄道(株)(JR九州)に入社。その後、JR九州フードサービス(株)の社長に就任。2009年6月JR九州の社長に就任後、2011年に九州新幹線全線開業、国内最大級の商業駅ビル「JR博多シティ」開業と、2大プロジェクトも成し遂げた。2013年10月に運行を開始したクルーズトレイン「ななつ星in九州」は、その企画から運行まで自ら陣頭指揮を執った。2014年6月、JR九州会長に就任。

14組28名のお客さまとともに、3泊4日の旅に私も同行しました。まず博多駅を出るときに、スタッフ数十名と、そこに居合わせた一般のお客さま二百数十名が、「ななつ星」に手を振る。この光景で、ななつ星のお客さまは、涙されます。

沿線や停車駅では、私どもがお願いをしたわけではありませんが、九州を一周している間に、10万名は軽く超えるたくさんの人から応援をいただきました。普段は20名ほどしかない駅に、ずらっと並んで手を振っていただいたこともありました。

「新たな人生にめぐり逢う、旅。」というのが、ななつ星のテーマです。英語名は九州の7つの県を表現した「SEVEN STARS」です。

私が社長に就任したのは、今から10年前の2009年6月23日です。この2年後に、夢にまでみた九州新幹線の全線開業が決まっていました。鉄道陣営は九州新幹線開業に向けて、ものすごく忙しい。そのようなときに部長を集めて指示を出しました。

「みんな、聞いてくれ。私たちが二十数年間、夢にみた九州新幹線が2年後に実現する。これは確かに喜ばしいことだ。しかし、夢が実現するという事は、夢がなくなるということだ。夢なくして組織はどっちに向かっていいのかわからなくなる。だから、次の

夢を作ろう。世界一の列車を作ろうじゃないか。」

夢がかなうということは夢がなくなるということです。

「しからは、次の夢を作ろう。次の夢は世界一の豪華な寝台列車だ。」

## 部下の反対姿勢にがぜんやる気

九州新幹線の準備で大わらわ。そのときは、社長に面と向かって反対はしませんが、みんな嫌な顔をしていました。

「九州で世界一の豪華な寝台列車を走らせるにあたって、物理的に可能なのか、技術的に可能なのか、あるいは営業的にやっているのか、経営的に成り立つのか。それをすべて各部で検証してくれ」と、指示を出しました。

1ヵ月後に、各部長から答えが返ってきました。ほとんど同じトーンです。

「九州内で世界一の豪華な寝台列車を走らせるには大変大きな課題があります。解決すべき問題も山ほどあります」という答えです。しかし彼らは一応プライドがありますし、仕事人間ですから、「できません」とは言いません。巧妙な言い方で、「やってやれない

ことはないんです。自分たちが100%力を出して、社外の力をまた100%も200%もお借りすれば、できないことはない」という回答でした。行間の言葉は、「やりたくありません」と感じられました。

リーダーというのは、部下が「やりたくない」と言ったときに、がぜんやる気が出てくるものです。私もそれまでは難しいと思いつながらぬ、みんなが反対するものですから、がぜんやる気が出て、「やるぞ!」と言いました。

## 気骨の人材が難題を解決

ところが、社長に面と向かって反対意見を唱える者が出てきたのです。運輸部長の古宮くん（現取締役専務執行役員）です。JR九州の鉄道部門のなかで、主だった部長とは、営業部長、運輸部長、施設部長、電気部長、運行管理部長となりますが、運輸部長の仕事は、運転士と車掌を養成すること、何時何分にどの駅を停車する、通過するという列車ダイヤを作ること、車両のメンテナンス、あるいは車両を新しく造ることなどです。したがって、新しい列車を動かすときは、この運輸部長が要となるのです。

この古宮くんが猛然と私に歯向かってきます。

「社長、もういい加減にしてください。われわれは2年後の九州新幹線の準備で忙しいんです。そんな社長の道楽に付き合ってもらえません」などと言うわけです。

考えてみたら、結構いい会社です。面と向かって社長に部下が歯向かうことができたのです。

私は2〜3日考えました。要の運輸部長が反対したら、このプロジェクトは止まってしまいます。1週間後、1枚の紙切れを古宮くんに渡しました。人事異動の辞令です。

「古宮さん、今日から『ななつ星プロジェクトチーム』のリーダーになっていただきます。」

いきなりななつ星を推進する側に回ったわけです。彼も社長に面と向かって歯向かうぐらいに気骨のある人間です。さらに、運輸部長までになったほどの、大変仕事のできる、能力のある人物です。まして、仕事人であり、組織人です。与えられたポスト、与えられた仕事は100%こなそうと考えます。ななつ星のリーダーに据えた途端に、彼は猛然と推進派に回り、次から次へと難題、課題を解決していってくれました。

## 「世界一」への挑戦に職人もプロも燃える

「ななつ星」という世界一の豪華な寝台列車を造るというのが、われわれの共通の夢になりました。

「世界一の列車を造りましょう。」デザイナーの水戸岡鋭治氏に言いました。日本の楽しい列車の大半が水戸岡さんの作品です。JR九州の場合は、すべての列車が水戸岡氏のデザインです。その水戸岡氏にしても、「世界一の寝台列車を造りましょう」と言ったときには、さすがに少し戸惑っていました。

世界一というと、あのオリエント・エクスプレスにも、ヨーロッパに10本ほどある豪華列車にも、南アフリカのブルトレインにも勝たなければなりません。一体どういうサービスをして、どういう設備にして、どういう客車のデザインにすればいいのか、2年ほど悩みました。デザインに着手できません。勉強また勉強です。「裕福な方がゆったりと豪華な旅をするというのは、どういうお気持ちなのだろう」「どういうサービスを求めているのだろう」など、さまざまな人から意見を聞きました。水戸岡氏も、世界一という名に恥じないような列車を造ろうと猛勉強して、これでもかというほどデザインをとことん考え抜いてもらいました。そして造られたのが、あの「ななつ星」のデザインになるのです。

車両造りの職人も「世界一」ということで燃えてくれました。自分たちの持っている最高の技術で精魂込めて、天井から床の隅まで、スケジュールぎりぎりまで相当の手間と思いをかけて造っていただきました。

実際に本物を見ていただくと、5分間だけ見て、1日中震えが止まらなかったと、どなたもおっしゃいます。私どもも6年間、いつも見っていますが、いまだに乗る度、見る度に感動します。

「ななつ星」には、毎回9名ほどの客室乗務員が乗っています。クルーと呼んでいますが、このクルーは社外から公募しました。車両と言えばまだ水戸岡氏のイラストしかないころに、新聞で募集もしました。

「世界一の豪華列車ななつ星の客室乗務員になりませんか」という小さな記事を載せてもらいました。それだけで世界中から400名の方があつという間に手を挙げてくれました。世界のホテルを渡り歩いたプロのホテルマン、航空会社の国際線で17年間活躍していたキャビンアテンダント、国内一流ホテルのコンシェルジュのチーフなどたくさんの人の応募からサービスのプロ中のプロを厳選して、25名を選んだわけです。

航空会社から来たクルーに聞きました。「あなたはなぜ航空会社という素晴らしい職場を退職してまで、このななつ星に来てくれたの？」すると彼女はこう答えました。「世界一のサービスという言葉にしばれたんです。私は自分をこの世界一にかけてみたくなったのです。」ホテルから来たクルーも口をそろえて言います。「世界一という言葉に引かれました。」世界一というステージが、今大きな力を持つようになっていると思います。

# KEYNOTE

特集 KPMGフォーラム2019名古屋

## 「ななつ星」の魂は人間国宝作の洗面鉢

車両の製作は、走り始める2013年10月の1年ほど前、2012年の秋ぐらいに始まりました。水戸岡氏はデザインを完了させましたが、まだ浮かない顔をしていました。果たしてこのデザインで世界一になれるのか、ずっと悩み続けていました。

オリエント・エクスプレスは古い列車ですが、何気なく置かれている花瓶や掲げられている絵が、超一流の1級品です。「ななつ星」には、残念ながらまだそのような「魂」がありませんでした。魂を入れよう。佐賀県の有田焼陶芸家、人間国宝の第14代 酒井田柿右衛門氏のところに伺いました。

水戸岡氏は普段、そんなにおしゃべりではないのですが、このときだけはたいへん熱弁を振るわれました。

「14代、このななつ星にはまだ魂が入っていません。私も一生懸命にデザインをしました。職人も一生懸命に造ろうとしています。しかし、まだオリエント・エクスプレスに勝るような魂が入っていないんです。14代、お願いですから、先生の作品をこのななつ星に置かせてください。ななつ星の魂にさせてください」とお願いしました。

14代は水戸岡氏が話す間、ずっと腕を組み、目をつぶってソ

ファーにもたれ、黙って聞いていました。水戸岡氏の説明が終わったとき、14代はやおら腕組みを解き上体をちょっと前に進めて、目をかっと開き一言おっしゃいました。「水戸岡さん、この世界一の列車『ななつ星』の仕事は、私が引き受けるべき仕事です。やりましょう」と、お引き受けしていただいたのです。

翌日からご長男の酒井田浩氏と、親子お2人で洗面鉢を造っていただきました。「焼き物は飾るだけ、置くだけでは駄目なんです。使われるものを造りましょう」とお話があり、「洗面台があるなら、その洗面鉢を造りましょう」と、14代からご提案していただきました。洗面鉢は直径50センチぐらいです。これが各お部屋に1台ずつ、合計14台作っていただきました。

後から知ったのですが、14代はそのとき既に末期ガンが進行していたそうです。これが自分の最後の仕事になるかもしれない、あるいはご息に技術継承の最後のチャンスかもしれないと思われるのかもしれませんが、とにかくほかの職人さんには手を出させず、すべて14代とご長男の浩氏の2人だけで造ってくれました。

走っている「ななつ星」のなかで、この洗面鉢を14代に見ていただきたかったという思いがあったのですが、その願いはかなわず、14代は納品1週間後にお亡くなりになりました。



## お客さまと一緒に感動して涙

お客さまはこの3泊4日の旅で、4、5回涙されます。1回目は「ななつ星」が博多駅を出るとき。二百数十名がななつ星に向かってホームから手を振ります。すると、お客さまもホームに向かって一緒に手を振り返す。そのとき、お客さまは目に涙をためています。その後、3泊4日の間に、ななつ星のクルーたちのおもてなしや、あるいは地元の人とのふれあいに感動したり、あるいは見知らぬお客さま同士だったのが、半日もすると昔からの大の仲良しのお友だちようになる。そのようなふれあいでまた涙されます。

きわめつけは最終4日目のお別れパーティーの席です。九州一周をして博多駅に戻る、その1時間前にラウンジカーに28名集まっていたいただき、4日間のスナップ写真をスライドショーにして映写します。バイオリンの生演奏を聞きながら、スライドショーを見るのです。皆さん、最初はキャッキヤと喜ばれます。「あのお料理は、一昨日のお昼よね」「あその道は昨日、歩いた道よね」「この車窓は昨日の車窓だわ」「あなたが写ってるわよ」など、皆さん最初の4～5分は、はしゃぎます。それが段々としんみりとなるのです。あと1時間でこの人たちともお別れになる。4日間を思い返すと感動的なことばかりだった。そういう喜びや、もう降りなければならぬという寂しさなどで複雑な気持ちになり、次第にしんみりしてくる。スライドショーが7～8分でしょうか、すべて終わると、バイオリンの生演奏も終わります。その瞬間、28名の方が例外なく泣かれる。しかも号泣です。

近くに立っているクルーとも握手やハグをしながら、「ありがとうね」と言って泣いています。クルーも「ありがとうございました」と言いながら泣いています。私も何回か同席しましたが、いつももらい泣きします。

## みんなの思いや期待が詰まった「気」

私どものもう1つの夢、かなわぬ夢と思っていた株式上場も、3年前の2016年10月25日、東証一部に上場しました。その際、証券

会社の方には大変お世話になりました。その証券会社の社長が、「ななつ星を見せてほしい」と言うわけです。

「お客さまが乗り込んで出発するまでの5分間しかありません。その間、私をご案内しましょう。」そう言って、ラウンジカーや客室、第14代 酒井田柿右衛門氏が造った洗面鉢をご覧いただきました。

そして、証券会社の社長もホームに降りて、みんなと一緒に手を振っていただきました。驚いたことに、たった5分間「ななつ星」をご案内しただけで、さまざまな修羅場をくぐってこられた証券会社の社長が手を振りながら涙されたのです。

実は初日にこんなシーンがありました。博多駅を出て1時間ぐらいの後、久留米を過ぎて由布院に向かっていく久大線にちょうど差し掛かったところに筑後川に架かる鉄橋があり、その下に、うきは市民の方177名が集まってくださったのです。

これはわれわれがお願いしたわけではなく、市民の方が自発的にやってくれました。たくさんの方が応募されたのですが、「ななつ星」だから177名に限定したそうです。100メートル先の鉄橋を渡る「ななつ星」に旗を振ろうという仕掛けです。

「ななつ星」は、鉄橋を7～8秒で通り過ぎます。その間、一生懸命にうきは市民177名が旗を振ってくれるのです。翌日の地元の新聞には、177名のうちの半分の方が泣いている写真が載りました。半分の方が泣かれ、そのまた半分が、単に涙を流すだけではなく号泣されていました。

なぜ初めて見る「ななつ星」に、旗を振るだけで泣いたのか。なぜ証券会社の社長が5分間ご覧になっただけで泣いたのか。私は「ななつ星」のなかに入っている魂、「気」だと思います。「気」が「ななつ星」いっぱい満ちあふれているのです。水戸岡氏の思い、車両の職人の思い、そしてクルーの「ななつ星」にける夢と思い、JR九州のすべての社員の思いも期待も、九州の人の夢も期待も、それらがぎゅーと詰まっているのです。

私はそれを総称して、「気」と呼んでいます。「ななつ星」には「気」が満ちあふれている。その「気」が何かの作用をして、この涙となっているのではないかと考えています。



ななつ星に手を振る  
うきは市民

# QA Session

## 2メートル以内のコミュニケーションで やる気を引き出せ

**沢田** やはり組織でも企業でも、夢を持ち、気持ちを込めて仕事をするのが非常に大事だということを再認識いたしました。さて、昨今は働き方改革で、どの企業も働き方を変えているところだと思うのですが、ややもすると組織の一体感や、一緒に大きな夢の実現へ向かっていくという力が、少し弱くなってしまっているのではないかと悩んでいる方も多いと思います。どのようなところに気を付ければよいのでしょうか？

**唐池** 私は、仕事の大半はコミュニケーションだろうと思っています。上司であれば、部下とのコミュニケーションに努めて、部下のやる気を引き出す。部下をその気にさせなければならない。そのためにはどうするか。とことん徹夜してやりましょうという時代はもう過去のものです。

従業員とコミュニケーションを取り、やる気を引き出す方法で一番いいのは、2メートル以内で、かつ少ない人数で語り合うことだと思います。全体の会議や現場長を集めた会議では、まったく伝わりません。

優秀な経営者で成功した人は、必ず現場に行き、社員と2メートル以内でしゃべっています。自分の方針や戦略を2メートル以内でしゃべると、社員は信じるんです。大勢の前でしゃべっても、誰も半信半疑です。しかし、面と向かって2メートル以内で、「こうするんだ」と言うと、絶対に信じます。

先日、福岡の焼き鳥屋に行き、そこの社長に「どうやって社員のやる気を引き出しているのか」と尋ねると、「絶えずそれぞれの店に行き、従業員と直接に接して語り合います。それが一番です」と言っていました。

仕事の8~9割はコミュニケーションであり、一番いいのは距離を近づけることと、頻度を多くすることです。これでやる気が出ますよ、絶対に。

**沢田** 唐池会長のご著書『感動経営——世界の豪華列車「ななつ星」トップが明かす49の心得』にも書かれてありましたが、伝えているつもりでも、伝わらなかつたら伝えていないのと一緒に。今日のお話を参考にさせていただき、メールや電話でもいいのですが、やはり対面などの近くで、本音をぶつけることが、一番大事だと感じました。ありがとうございました。

📧 お問い合わせはこちら » marketing@jp.kpmg.com



**沢田 昌之** [さわだ まさゆき]  
有限責任 あずさ監査法人  
常務執行理事  
名古屋事務所長  
パートナー

# KEYNOTE

特集 KPMG フォーラム 2019 名古屋

# Focus

## 2020年3月期決算の留意事項 (会計)

2020年3月期決算においては、改正「企業結合に関する会計基準」等及び改正「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」等が適用されます。また、執筆時点（2020年1月14日）で公開草案が公表されている会計基準等のいくつかは2020年3月期決算からの早期適用が予定されています。

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

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

会計プラクティス部



シニアマネジャー  
さんのみや ともひろ  
三宮 朋広

### Point

1

## 2020年3月期決算において原則適用となる会計基準等

2020年3月期決算において、原則適用となる会計基準等は次のとおりである。

- ① 改正「企業結合に関する会計基準」等
- ② 2018年改正・2019年改正「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」

### Point

2

## 2020年3月期決算において早期適用可能な会計基準等

2020年3月期決算において、早期適用が可能な、又は可能となる予定の会計基準等は次のとおりである。

- ① 「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」
- ② 「時価の算定に関する会計基準」等
- ③ 【公開草案】「会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)」
- ④ 【公開草案】「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)」

## 改正「企業結合に関する会計基準」等の概要

### 1 改正の概要

2019年1月16日に、ASBJより、改正企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」(以下「改正企業結合会計基準」という)等が公表されました。

改正企業結合会計基準では、企業結合契約締結後の将来の特定の事象又は取引の結果に依存して、対価の一部の返還を受ける場合も条件付取得対価に含まれることが明確化されています。また、将来の業績に依存する条件付取得対価であって、対価の一部の返還を受ける場合の会計処理について、追加的に交付又は引渡しを行う場合の条件付取得対価と同様に会計処理することを明確化しています。

### 2 適用時期等

2019年4月1日以後開始する事業年度の期首以後実施される組織再編から適用されます。

なお、改正企業結合会計基準等の適用前に行われた企業結合及び事業分離等の会計処理の従前の取扱いについては、改正企業結合会計基準等の適用後においても継続することとし、改正企業結合会計基準等の適用日における会計処理の見直し及び遡及的な処理は行わないこととされています。

## 2018年改正実務対応報告第18号の概要

### 1 改正の概要

2018年9月14日に、ASBJより、改正実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」(以下「2018年改正実務対応報告第18号」という)等が公表されました。

2018年改正実務対応報告第18号は、在外子会社等において、IFRS第9号「金融商品」を適用し、資本性金融商品の公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示する選択をしている場合に、連結決算手続上、当該資本性金融商品の売却損益相当額及び減損損失相当額を当期の損益として組替調整することを当面の取扱いに定める修正項目として追加しています。

### 2 適用時期

区分	内容
原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年4月1日以後開始する連結会計年度の期首から適用。</li> </ul>
容認	<ul style="list-style-type: none"> <li>公表日(2018年9月14日)以後最初に終了する連結会計年度において早期適用可。</li> <li>2020年4月1日以後開始する連結会計年度の期首又は在外子会社等が初めてIFRS第9号「金融商品」を適用する連結会計年度の翌連結会計年度の期首から適用可。</li> </ul>

## 2019年改正実務対応報告第18号の概要

### 1 改正の概要

2019年6月28日に、ASBJより、改正実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」(以下「2019年改正実務対応報告第18号」という)が公表されました。

2019年改正実務対応報告第18号では、国際財務報告基準第16号「リース」及び米国会計基準会計基準更新書第2016-02号「リース(Topic 842)」を対象に修正項目として追加する項目の有無について検討を行い、その結果、新たな修正項目の追加は行わないこととされています。なお、2019年改正実務対応報告第18号は公表日(2019年6月28日)以後、既に適用されています。

## 収益認識に関する会計基準等の概要

2018年3月30日に、ASBJより、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」(以下合わせて「収益認識基準等」という)等が公表されています。適用時期は原則として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とされていますが、別途早期適用の定めが設けられていますので、2020年3月期においても早期適用が可能となっています。

収益認識基準等では、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」と同様に、基本となる原則に従って収益を認識するために5つのステップを適用し、約束した財又はサービスの顧客への移転を当該財又はサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価の額で描写するように、収益の認識を行うこととされています。

## 1 基本的な収益認識の流れ

### (1) 契約の識別 (ステップ1)

収益認識基準等は顧客との個々の契約を対象として適用されるため、ステップ1では契約の識別を行います。そのほか、契約の結合、契約変更に係る会計処理を定めています。

### (2) 履行義務の識別 (ステップ2)

収益の認識は原則として各履行義務単位で行うため、ステップ2では履行義務の識別を行います。ここで履行義務とは、顧客との契約において、別個の財又はサービス（又は、一連の別個の財又はサービス）を顧客に移転する約束であるとされています。企業は契約における取引開始日に、顧客との契約において約束した財又はサービスを評価し、別個の財又はサービス（又は、一連の別個の財又はサービス）のいずれかを顧客に移転する約束のそれぞれについて履行義務として識別します。

### (3) 取引価格の算定 (ステップ3)

ステップ3では、取引価格を算定します。取引価格とは、財又はサービスの顧客への移転と交換に企業が権利を得ると見込む対価の額であるとされています。

取引価格の算定にあたり、ステップ3では変動対価、重要な金融要素、現金以外の対価、顧客に支払われる対価に係る会計処理を定めています。

### (4) 履行義務への取引価格の配分 (ステップ4)

ステップ4では、取引価格の各履行義務への配分を検討します。契約が複数の履行義務から構成されている場合、履行義務の基礎となる財又はサービスの独立販売価格の比率に基づき、契約において識別された履行義務のそれぞれに取引価格を配分します。

### (5) 履行義務の充足による収益の認識 (ステップ5)

ステップ5では、収益の認識時点と認識方法を検討します。収益認識基準等では、約束した財又はサービスの顧客への移転により、各履行義務を充足したときに、又は充足するにつれて収益を認識するとされているため、履行義務の充足が「一時点」又は、「一定の期間にわたる」のいずれに該当するかについて検討します。

履行義務が一時点で充足される場合、収益は履行義務が充足された時点で認識されます。一方、履行義務が一定の期間にわたり充足される場合、収益は一定の期間にわたって認識されます。

一定の期間にわたり充足される履行義務については、履行義務の充足に係る進捗度を見積り、当該進捗度に基づき収益を一定の期間にわたり認識します。

## 2 代替的な取扱い

以下の項目については従来の実務等を考慮した代替的な取扱いが定められています。

- 契約変更における重要性が乏しい場合の取扱い
- 履行義務の識別について顧客との契約の観点で重要性が乏しい場合の取扱い
- 出荷及び配送活動に関する会計処理の選択
- 期間がごく短い工事契約及び受注制作のソフトウェア
- 船舶による運送サービス
- 出荷基準等の取扱い
- 契約の初期段階における原価回収基準の取扱い
- 重要性が乏しい財又はサービスに対する残余アプローチの使用
- 契約に基づく収益認識の単位及び取引価格の配分
- 工事契約及び受注制作のソフトウェアの収益認識の単位
- 有償支給取引

## 3 表示及び注記事項

収益認識基準等では当面（収益認識基準等を早期適用した場合を含む）は、必要最低限の定めを除き基本的に注記事項を定めないこととし、収益認識基準等が強制適用されるときまでに、表示及び注記事項の定めを検討することとなっています。主な表示及び注記事項に関する必要最低限の定めは以下の通りです。

- 契約資産、契約負債又は債権は、適切な科目をもって貸借対照表に表示。ただし早期適用時の経過措置として、契約資産と債権を貸借対照表において区分表示せず、かつ、それぞれの残高を注記しないことが可能
- 主要な事業における主な履行義務の内容及び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)を注記

なお、表示及び注記事項の取扱いに関して、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）」等が公表されています。当該公開草案は、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等が提案されていることから、2020年3月期には早期適用を含め適用されませんが、今後の動向に留意する必要があります。

## 「時価の算定に関する会計基準」等の概要

2019年7月4日に、ASBJより、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」(以下「時価算定会計基準」という)等が公表されています。時価算定会計基準では、IFRS第13号「公正価値測定」の定めを基本的にすべて取り入れています。これまで我が国で行われてきた実務等に配慮し、財務諸表間の比較可能性を大きく損なわせない範囲で個別項目に対するその他の取扱いを定めることを基本的な方針としています。

### 1 範囲

時価算定会計基準は、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」(以下「金融商品会計基準」という)における金融商品、及び企業会計基準第9号「棚卸資産の評価に関する会計基準」(以下「棚卸資産会計基準」という)におけるトレーディング目的で保有する棚卸資産の時価に適用するとされています。

### 2 時価の定義

「時価」とは、算定日において市場参加者間で秩序ある取引が行われると想定した場合の、当該取引における資産の売却によって受け取る価格又は負債の移転のために支払う価格をいうと定義されています。

時価の定義の変更に伴い、改正前の金融商品会計基準において定められていた、その他有価証券の期末の貸借対照表価額に期末前1か月の市場価格の平均に基づいて算定された価額を用いることができる定めについては、その平均価額が改正された時価の定義を満たさないことから削除されています。ただし、その他有価証券の減損を行うか否かの判断については、「期末前1か月の市場価格の平均に基づいて算定された価額」を用いることができる取扱いを踏襲しています。なお、この場合であっても、評価差額の算定には期末日の時価を用いることとなります。

### 3 時価の算定方法

時価の算定にあたっては、状況に応じて、十分なデータが利用できる評価技法を用いるとされています。時価の算定に用いるインプットは、次の順に優先的に使用します。

インプット	内容
レベル1のインプット	時価の算定日において、企業が入手できる活発な市場における同一の資産又は負債に関する相場価格であり調整されていないもの。
レベル2のインプット	資産又は負債について直接又は間接的に観察可能なインプットのうち、レベル1のインプット以外のインプット。
レベル3のインプット	資産又は負債について観察できないインプット。当該インプットは、関連性のある観察可能なインプットが入手できない場合に用いる。

時価は、その算定に重要な影響を与えるインプットのレベルに応じて、レベル1の時価、レベル2の時価又はレベル3の時価に分類されます。

### 4 第三者から入手した相場価格の利用

取引相手の金融機関、ブローカー、情報ベンダー等、第三者から入手した相場価格が時価算定会計基準に従って算定されたものであると判断する場合には、当該価格を時価の算定に用いることができるとされています。

上記の定めにかかわらず、一定の条件に該当する企業集団等以外の企業集団等においては、第三者が客観的に信頼性のある者で企業集団等から独立した者であり、公表されているインプットの契約時からの推移と入手した相場価格との間に明らかな不整合はないと認められる場合で、かつ、レベル2の時価に属すると判断される場合には、次のデリバティブ取引については、当該第三者から入手した相場価格を時価とみなすことができるとされています。

- インプットである金利がその全期間にわたって一般に公表されており観察可能である同一通貨の固定金利と変動金利を交換する金利スワップ(いわゆるプレーン・バニラ・スワップ)
- インプットである所定の通貨の先物為替相場がその全期間にわたって一般に公表されており観察可能である為替予約又は通貨スワップ

### 5 市場価格のない株式等の取扱い

市場価格のない株式等に関しては、たとえ何らかの方式により価額の算定が可能としても、それを時価とはしないとする従来の考え方を踏襲し、引き続き取得原価をもって貸借対照表価額とされています。また、市場価格のない株式等については、時価に関する注記が不要とされています。

一方、これまで時価を把握することが極めて困難であるとして、取得原価又は償却原価法に基づいて算定された価額をもって貸借対照表価額としていたもののうち、市場価格のない株式等に含まれないものについては、時価をもって貸借対照表価額とすることになります。

## 6 開示

時価算定会計基準と同時に公表された改正企業会計基準適用指針第19号「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(以下「金融商品時価開示適用指針」という)では、金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項として次の開示項目の注記が求められています。

区分	開示項目
貸借対照表において又は注記のみで時価評価する金融商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>時価のレベルごとの残高</li> </ul>
貸借対照表において又は注記のみで時価評価するレベル2の時価又はレベル3の時価の金融商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>時価の算定に用いた評価技法及びインプットの説明</li> <li>時価の算定に用いる評価技法又はその適用の変更の旨及びその理由</li> </ul>
貸借対照表において時価評価するレベル3の時価の金融商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>時価の算定に用いた重要な観察できないインプットに関する定量的情報</li> <li>期首残高から期末残高への調整表(当期の損益に計上した未実現の評価損益を含む)</li> <li>企業の評価プロセスの説明</li> <li>重要な観察できないインプットを变化させた場合の時価に対する影響に関する説明</li> </ul>

なお、時価算定会計基準等に関連して、2019年12月12日に「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」が公表され、パブリック・コメント募集が行われています(コメント期限2020年1月14日)。

## 7 適用時期及び経過措置

時価算定会計基準等は、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とされています。ただし、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早期適用することができます。また、2020年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度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早期適用することができます。

時価算定会計基準等では、次の経過措置を定めています。

会計基準等	内容
時価算定会計基準等	<p>① 適用初年度においては、新たな会計方針を将来にわたって適用する。この場合、その変更の内容について注記する。</p> <p>①の定めにかかわらず、時価を算定するために用いた方法を変更することとなった場合で、当該変更による影響額を分離することができるときは、会計方針の変更に該当するものとし、当該会計方針の変更を過去の期間のすべてに遡及適用することができる。</p> <p>② また、適用初年度の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、適用初年度の期首の利益剰余金及びその他の包括利益累計額又は評価・換算差額等に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用することもできる。これらの場合、企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」第10項に定める事項を注記する。</p> <p>③ 投資信託の時価の算定に関しては、改正前の取扱いを踏襲することができる(注)。この場合、時価のレベルごとの内訳等に関する事項の注記は要しない。</p> <p>④ 貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記については、投資信託の取扱いの改正までの間は金融商品時価開示適用指針第4項(1)の注記は要しない。</p>
金融商品時価開示適用指針	金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する開示項目について、適用初年度の比較情報は不要とする。また、期首残高から期末残高への調整表について、金融商品会計基準を年度末の財務諸表から適用する場合には、適用初年度は省略することができる。
棚卸資産会計基準	トレーディング目的で保有する棚卸資産の時価の定義の見直しにより生じる会計方針の変更については、時価算定会計基準の適用初年度における原則的な取扱いと同様に将来にわたって適用する。この場合、その変更の内容について注記する。
金融商品会計基準	時価の定義の見直しに伴う金融商品会計基準の2019年改正により生じる会計方針の変更は、時価算定会計基準の適用初年度における原則的な取扱いと同様に将来にわたって適用する。この場合、その変更の内容について注記する。

(注) 投資信託の時価の算定に関する検討には、関係者との協議等に一定の期間が必要と考えられるため、時価算定会計基準の公表後概ね1年をかけて検討を行うこととされています。

## Ⅵ 【公開草案】「会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)」の概要

### 1 概要

2019年10月30日に、ASBJより、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「見積り開示会計基準案」という)が公表されています。

### (1) 範囲

見積り開示会計基準案は、会計上の見積りの開示に適用することが提案されています。

### (2) 開示目的

見積り開示会計基準案の開発にあたっての基本的な方針として、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企業が開示目的に照らして判断することとされています。

見積り開示会計基準案においては、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目的とするとされています。

### (3) 開示する項目の識別

会計上の見積りの開示を行うにあたり、識別する項目は、通常、当年度の財務諸表に計上した資産及び負債とすることが提案されています。開示する項目の識別にあたっては、翌年度の財務諸表に及ぼす影響の金額的な大きさとその発生可能性を総合的に勘案して企業が判断することが考えられるとされています。

### (4) 注記事項

識別した項目について、会計上の見積りについて独立の注記項目とすることが提案されています。

また、識別した項目のそれぞれについて、会計上の見積りの内容を表す項目名とともに、次の事項を注記することが提案されています。

- 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

## 2 適用時期及び経過措置

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が提案されています。ただし、公表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ができるかとされています。したがって、仮に公開草案の提案内容で2020年3月31日までに最終基準化された場合には、本3月期決算において早期適用が可能です。

また、見積り開示会計基準の適用初年度において、表示方法の変更として取り扱うものの、適用初年度の連結財務諸表及び個別財務諸表に併せて表示される前連結会計年度における連結財務諸表に関する注記及び前事業年度における個別財務諸表に関する注記（比較情報）に記載しないことができると提案されています。

## VII 【公開草案】「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）」の概要

### 1 概要

2019年10月30日に、ASBJより、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「改正過年度遡及会計基準案」という）が公表されています。

改正過年度遡及会計基準案では、関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に採用した会計処理の原則及び手続に係る注記情報の充実を図ることが提案されています。ここで「関連する会計基準等の定めが明らかでない場合」とは、特定の会計事象等に対して適用し得る具体的な会計基準等の定めが存在しないため、会計処理の原則及び手続を策定して適用する場合とされています。

重要な会計方針に関する注記の開示目的は、財務諸表を作成するための基礎となる事項を財務諸表利用者が理解するために、採用した会計処理の原則及び手続の概要を示すことにあり、この開示目的は、関連する会計基準等の定めが明らかでない場合も同じであるとされています。

### 2 適用時期及び経過措置

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適用することが提案されています。ただし、公表日以後終了する事業年度の年度末に係る財務諸表から適用することができるかとされています。したがって、仮に公開草案の提案内容で2020年3月31日までに最終基準化された場合には、本3月期決算において早期適用が可能です。

改正過年度遡及会計基準を適用したことにより関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に採用した会計処理の原則及び手続を新たに開示するときには、追加情報としてその旨を注記することが提案されています。

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。

有限責任 あずさ監査法人  
シニアマネジャー 三宮 朋広

☎ 03-3266-7580（代表電話）

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

# FOCUS

## 2020年3月期決算の留意事項 (税務)

2019年度税制改正では、積極的な研究開発投資を促す観点から、研究開発税制の見直しが行われました。また、地方法人課税における地域間の税源の偏在を是正する新たな措置として、法人事業税の一部を分離する形で特別法人事業税が創設されました。その他、仮想通貨の会計処理等に関する実務対応報告の公表を受けて、仮想通貨に関する取扱いの整備が行われています。国際課税の分野では、外国子会社合算税制について、ペーパー・カンパニーの範囲の見直し等が行われました。

本稿では、大企業（主に資本金1億円超の法人）の2020年3月期の税務申告や税効果会計に影響のある4項目にフォーカスし、改正のポイントについて解説するとともに、2020年度税制改正大綱において提案されている連結納税制度の見直しおよびIoT税制の1年前倒しによる廃止の内容についても言及いたします。

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。

### KPMG税理士法人

#### タックステクニカルセンター



パートナー  
おしま しゅうへい  
大島 秀平



マネジャー  
かざま あや  
風間 綾



マネジャー  
やまざき さおり  
山崎 沙織

### Point

1

#### 研究開発税制

研究開発投資の多様化を図り、質の高い研究を後押しする観点から、研究開発投資の増加インセンティブを強化し、質を向上させる制度に改められた。

### Point

2

#### 地方法人課税の偏在是正

地方法人課税における地域間の税源の偏在を是正するため、法人事業税の一部を分離する形で特別法人事業税が創設された。

### Point

3

#### 仮想通貨の取扱いの整備

仮想通貨の会計処理等に関する実務対応報告の公表に伴い、仮想通貨に関する法人税法の規定の整備が行われた。

### Point

4

#### 外国子会社合算税制 (タックスヘイブン対策税制)

米国の法人税率引下げによる影響を考慮した改正等が行われた。

## 研究開発税制

### 1 総額型税額控除制度

積極的な研究開発投資を促す観点から、総額型税額控除制度（試験研究費の額に税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除する制度）について、税額控除割合カーブの見直しなどが行われました。研究開発税制は青色申告法人に広く適用できる制度ですが、本稿では、大企業（中小企業者以外）に適用される制度について解説します。

「中小企業者」とは、以下の(i)又は(ii)の法人をいいます。

(i) 期末資本金の額が1億円以下の法人

ただし、以下の法人を除く。

- 発行済株式の総数の2分の1以上が同一の大規模法人<sup>(\*)</sup>に所有されている法人
- 発行済株式の総数の3分の2以上が大規模法人に所有されている法人

(ii) 資本又は出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人

なお、本制度においては、2019年4月1日以後に開始する事業年度について、適用除外事業者（過去3年間の平均所得が15億円を超える法人）が「中小企業者」の範囲から除かれます。

<sup>(\*)</sup>「大規模法人」とは、以下の法人をいいます。

- 期末資本金の額が1億円を超える法人
- 資本又は出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人を超える法人
- 大法人（資本金の額が5億円以上である法人等）の100%子法人
- 100%グループ内の複数の大法人に発行済株式の全部を保有されている法人

大企業については、2019年4月1日以後に開始する各事業年度において、以下の税額控除の適用を受けることができます。

#### (1) 原則

増減試験研究費割合	税額控除率 <sup>(*)</sup>	税額控除の上限額
8%超の場合	9.9% + (増減試験研究費割合 - 8%) × 0.3 (上限: 2年間 <sup>(**)</sup> は14%、それ以降は10%)	法人税額 × 25% (研究開発を行う一定のベンチャー企業 <sup>(***)</sup> : 40%)
8%以下の場合	9.9% - (8% - 増減試験研究費割合) × 0.175 (下限: 6%)	

<sup>(\*)</sup> 設立事業年度又は比較試験研究費が零の場合には、8.5%

<sup>(\*\*)</sup> 2019年4月1日から2021年3月31日までの間に開始する事業年度

<sup>(\*\*\*)</sup> 設立後10年以内の法人のうち、適用年度終了の時に於いて翌期繰越欠損金額を有するもの（大法人の子会社等は除かれる）

#### (2) 試験研究費割合が10%を超える場合の特例

2019年4月1日から2021年3月31日までの間に開始する事業年度においては、以下の2つの特例を適用できることとされています。

税額控除率 (上限: 14%)	税額控除率 (原則)	+	税額控除率(原則) × 控除割増率
税額控除の 上限額	税額控除の 上限額 (原則)	+	法人税額 × {(試験研究費 割合 - 10%) × 2} (上限: 法人税額 × 10%)

#### 用語の意義

##### ● 増減試験研究費割合: ①/②

① 当期の試験研究費 - 比較試験研究費 (マイナスの場合、そのマイナスの額)

② 比較試験研究費

##### ● 比較試験研究費: 当期前3年以内に開始した各事業年度の試験研究費の平均値

##### ● 試験研究費割合: 当期の試験研究費 / 平均売上金額

##### ● 平均売上金額: 当期及び当期前3年以内に開始した各事業年度の売上金額の平均値

##### ● 控除割増率: (試験研究費割合 - 10%) × 0.5 (上限: 10%)

### 2 特別試験研究費に係る税額控除制度

#### (1) 特別試験研究費の範囲

研究開発の質を向上させる観点から、特別試験研究費に係る税額控除制度（特別試験研究費の額に税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除する制度）の対象となる特別試験研究費の範囲について、2019年4月1日以後に開始する事業年度から下線部分の費用が追加されます。

特別試験研究費の範囲 (以下の試験研究に係る試験研究費の額)		税額 控除率
共同試験研究	特別研究機関等	30%
	大学等	
	研究開発型ベンチャー企業 <sup>(*)</sup>	25%
	民間企業等	20%
	技術研究組合	
委託試験研究	特別研究機関等	30%
	大学等	
	研究開発型ベンチャー企業 <sup>(*)</sup> <sup>(*)</sup>	25%
	特定中小企業者等 一定の民間企業等 <sup>(*)</sup>	20%
知的財産権の 使用料	特定中小企業者等	
希少疾病用医薬品等に関する試験研究		20%
特定用途医薬品等に関する試験研究		

<sup>(\*)</sup> 「研究開発型ベンチャー企業」とは、産業競争力強化法の新事業開拓事業者で、その発行する株式の全部又は一部が同法の認定ベンチャーファンドの組合財産であり、一定の要件を満たすものその他

これに準ずるものをいう。

(\*2) 以下の要件を満たす企業間の委託研究が該当する。

- 受託者の委託に基づき行う業務がその受託者において試験研究に該当するものであること。
- 次のいずれかを満たすこと。
  - (i) 委託して行う試験研究が委託法人の基礎研究又は応用研究であること（工業化研究に該当しないものであること）。
  - (ii) 委託して行う試験研究が受託者の知的財産権等を利用するものであること。
- 委託に係る委任契約等において、その委託に係る試験研究が委託法人の工業化研究に該当しない旨又は受託者の知的財産権等を利用するものである旨その他一定の事項が定められていること。

## (2) 税額控除の上限

2019年4月1日以後に開始する事業年度から、特別試験研究費の税額控除の上限が法人税額の10%（改正前は5%）とされます。

### 《参考情報》

2018年度税制改正において措置された租税特別措置の適用制限規定により、上記の研究開発税制については、2018年4月1日から2021年3月31日までの間に開始する各事業年度において、以下の要件のいずれも満たさない場合には適用できないこととされています。

(a)	当期の継続雇用者への給与等支給額	>	前期の継続雇用者への給与等支給額
(b)	国内設備投資額	>	当期償却費総額×10% (*)

- 「当期の継続雇用者への給与等支給額」及び「前期の継続雇用者への給与等支給額」が零の場合には、要件(a)を満たすものとされる。
- 法人が(a)(b)いずれかの要件を満たし研究開発税制の適用を受ける場合には、確定申告書等にその要件のいずれかに該当することを明らかにする書類を添付する必要がある。

(\*）2020年1月31日に閣議決定された「所得税法等の一部を改正する法律案」において、「10%」の割合は「30%」に引き上げられることが提案されている。

### 用語の意義

- 給与等支給額：国内雇用者に対する給与等支給額で、各事業年度の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの（給与等に充てるため他の者から支払を受ける金額がある場合には、その金額を控除した金額）
- 国内雇用者：法人の使用人（役員の特典関係者及び使用人兼務役員を除く）のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者
- 継続雇用者：以下のいずれにも該当する国内雇用者
  - (i) 前期及び当期の全期間の各月において給与等の支給を受けている。
  - (ii) 雇用保険の継続雇用制度の対象ではない一般被保険者である。

- 国内設備投資額：法人が当期に取得等をした国内資産でその当期末において有するものの取得価額の合計額
- 国内資産：国内事業の用に供する棚卸資産、有価証券、繰延資産以外の資産のうち、①建物及び建物附属設備、②構築物、③機械装置、④船舶、⑤航空機、⑥車両運搬具、⑦工具及び器具備品、⑧一定の無形固定資産、⑨一定の生物（時の経過によりその価値の減少しないものを除く）  
（減価償却資産と異なり、「事業の用に供していないもの」は除外されていないため、当期末において事業の用に供されていない場合であっても、その後国内において事業の用に供されることが見込まれる資産は「国内資産」に該当することになる）
- 当期償却費総額：法人がその有する減価償却資産につき当期においてその償却費として損金経理をした金額（前期の償却超過額等を除き、特別償却準備金として積み立てた金額を含む）

## 地方法人課税の偏在是正

### 1 特別法人事業税の創設

地域間の税源偏在の是正に対応するため、消費税を含む税体系の抜本的改革が行われるまでの暫定措置として、2008年より法人事業税（所得割・収入割）の一部が分離され地方法人特別税（国税）として徴収されていましたが、この地方法人特別税は、消費税率の10%への引上げに伴い2019年10月1日以後に開始する事業年度から廃止され、法人事業税に還元されます。

一方、近年の経済社会構造の変化により地域間の税源の偏在は拡大傾向にあり、こうした状況に対応するため、新たな偏在是正のための恒久措置として、2019年10月1日以後に開始する事業年度から法人事業税（所得割・収入割）の一部を分離して国税である特別法人事業税を創設し、国から地方へ配分することとされました。なお、特別法人事業税の課税標準や申告納付の方法は、これまでの地方法人特別税と同様です。

2019年10月1日以後に開始する事業年度に適用される法人事業税（所得割）及び特別法人事業税の税率（標準税率・東京都の税率）は、次のとおりです。

税目	課税標準	資本金1億円超の普通法人		資本金1億円以下の普通法人等	
		標準税率	東京都の税率	標準税率	東京都の税率
法人事業税（所得割）	年400万円以下	0.4%	0.495%	3.5%	3.75%
	年400万円超800万円以下	0.7%	0.835%	5.3%	5.665%
	年800万円超	1%	1.18%	7%	7.48%
特別法人事業税	標準税率により計算した所得割額	260%	260%	37%	37%

- 3以上の都道府県に事務所又は事業所を設けて事業を行う法人のうち資本金1,000万円以上であるものについては、年間所得800万円以下の所得に係る法人事業税(所得割)の軽減税率の適用はない。
- 資本金1億円以下の普通法人等の東京都の法人事業税(所得割)の税率は、不均一課税適用法人以外の法人に対する税率を示している。

特別法人事業税の創設の目的は地域間の税源配分を調整することであるため、法人納税者の税負担及び法人実効税率に及ぼす影響はほとんどありません。なお、法人実効税率(標準税率・東京都の税率)は、以下のとおりです。

	資本金1億円超の普通法人		資本金1億円以下の普通法人等	
	標準税率	東京都の税率	標準税率	東京都の税率
2018/4/1~2019/9/30の間に開始する事業年度	29.74%	30.62%	33.59%	34.59%
2019/10/1以後に開始する事業年度	29.74%	30.62%	33.58%	34.59%

- 法人事業税・地方法人特別税・特別法人事業税が損算入されることを考慮し、所得800万円超に対する税率(東京都の税率については、不均一課税適用法人以外の法人の税率)を用いて計算している。

## 2 地方法人税の税率引上げ

2019年10月1日以後に開始する事業年度から、地方法人税の税率が4.4%から10.3%に引き上げられます。この引上げは地域間の税源偏在の是正に対応するために2016年度税制改正において措置されたもので、法人住民税(法人税割)の税率が5.9%引き下げられるとともに、その引下げと同率分の地方法人税の税率が引き上げられます。

この改正に伴う法人納税者の税負担及び法人実効税率に及ぼす影響はほとんどありませんが、たとえば、日本に恒久的施設を有しない外国法人などの地方税が課されない法人については、地方法人税の税率引上げ分だけ税負担が増えることになりますので、留意が必要です。

## III 仮想通貨の取扱いの整備

2018年3月14日に企業会計基準委員会より実務対応報告第38号「資金決済法における仮想通貨の会計処理等に関する当面の取扱い」(以下「実務対応報告第38号」という)が公表されたことを受けて、法人税法において、仮想通貨に関する取扱いが整備されました。

実務対応報告第38号は、原則として2018年4月1日以後に開始する事業年度の期首から適用されますが、改正後の法人税の規定

は、原則として2019年4月1日以後に終了する事業年度について適用されます。

### 《参考情報》

- 「仮想通貨」の呼称を「暗号資産」に変更することを盛り込んだ「情報通信技術の進展に伴う金融取引の多様化に対応するための資金決済に関する法律等の一部を改正する法律」が2019年5月31日に成立し、同年6月7日に公布された。この法律は公布の日から起算して1年を超えない範囲内において政令で定める日から施行することとされている(執筆時点(2020年1月31日)では未施行であるため、以下「仮想通貨」という)。
- 下記の改正を踏まえ、国税庁は2019年12月20日、2018年11月21日に公表された「仮想通貨に関する税務上の取扱いについて(FAQ)」の改訂版をウェブサイトにおいて公表している。

## 1 譲渡損益の計上

法人が仮想通貨を譲渡した場合の譲渡損益の計上については、以下のように取扱われることとなります。

譲渡損益の計上時期	譲渡に係る契約をした日の属する事業年度
譲渡原価(一単位当たりの帳簿価額)の算出方法	以下のいずれかの方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>移動平均法による原価法(法定算出方法)</li> <li>総平均法による原価法</li> </ul>
みなし譲渡	自己の計算において有する仮想通貨が以下のいずれにも該当する場合には、事業年度終了の時に、一定の方法により計算した金額によりその仮想通貨を譲渡し、かつ、その金額によりその仮想通貨を取得したものとみなして、譲渡損益・取得価額を計算する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>その事業年度の期間内のいずれかの時において活発な市場がある</li> <li>その事業年度終了の時に活発な市場がない</li> </ul>

### 活発な市場が存在する仮想通貨

活発な市場が存在する仮想通貨とは、以下のすべてに該当するものをいいます。

- 継続的に売買価格等の公表がされ、かつ、その売買価格等がその仮想通貨の売買の価格・交換の比率の決定に重要な影響を与えているものであること。
- 継続的に売買価格等の公表がされるために十分な数量及び頻度で取引が行われていること。
- 以下のいずれかに該当すること。
  - 売買価格等の公表がその法人以外の者によりされていること。
  - (ii)の取引が主としてその法人により自己の計算において行われた取引でないこと。

## 《経過措置》

2019年4月1日以後最初に終了する事業年度（改正事業年度）前の事業年度において仮想通貨の譲渡に係る契約をし、かつ、改正事業年度以後の事業年度においてその引渡しをする場合には、仮想通貨の引渡しの日の属する事業年度において譲渡損益を計上することが認められます。ただし、改正事業年度前の事業年度においてその譲渡に係る契約をし、かつ、その契約をした日の属する事業年度においてその譲渡損益を計上した場合は除かれます。

## 2 期末評価

法人が事業年度終了の時ににおいて、活発な市場が存在する仮想通貨を自己の計算において有する場合には、時価評価により評価損益を計上（翌事業年度に洗替え）することとなります。

## 《経過措置》

2019年4月1日以前に開始し、かつ、同日以後に終了する事業年度（経過事業年度）終了の時に有する仮想通貨について、経過事業年度の確定した決算において評価損益を収益又は損失として経理していない場合には、評価損益を計上しないことが認められます。

## 3 仮想通貨信用取引

法人が行った仮想通貨信用取引（仮想通貨交換業者から信用の供与を受けて行う仮想通貨の売買）のうち、事業年度終了の時ににおいて未決済のものがある場合には、その時ににおいて決済したものとみなして算出したみなし決済損益を計上（翌事業年度に洗替え）することとなります。

## 《経過措置》

経過事業年度終了の時ににおいて未決済である仮想通貨信用取引について、経過事業年度の確定した決算においてみなし決済損益を収益又は損失として経理していない場合には、みなし決済損益を計上しないことが認められます。

## Ⅳ 外国子会社合算税制 （タックスヘイブン対策税制）

外国子会社合算税制（タックスヘイブン対策税制）は、2017年度及び2018年度税制改正において、制度全体にわたる改正が行われましたが、2019年度税制改正では、米国の法人税率下げによる影響を考慮した以下の改正等が行われました。

## 1 ペーパー・カンパニーの範囲の見直し

ペーパー・カンパニー（その租税負担割合が30%未満である場合には、会社単位の合算課税の対象となる外国関係会社）の範囲が見直され、以下の外国関係会社は、一定の要件のもと、ペーパー・カ

ンパニーに該当しないこととされました。

- 持株会社である一定の外国関係会社（外国子会社又は特定子会社の株式等を保有する外国関係会社）
- 不動産保有に係る一定の外国関係会社（不動産会社である管理支配会社の事業に必要な不動産又は管理支配会社が自ら使用する不動産を保有する外国関係会社）
- 資源開発等プロジェクトに係る一定の外国関係会社

この改正は、内国法人の2019年4月1日以後に終了する事業年度の合算課税（外国関係会社の2018年4月1日以後に開始した事業年度に係るものに限ります）について適用されます。

## 《参考情報》

国税庁は、この改正に関して以下の情報を公表しています。

- 「租税特別措置法関係通達（法人税編）等の一部改正について（法令解釈通達）」（2019年5月31日付）
- 「令和元年5月31日付課法2-6ほか2課共同『租税特別措置法関係通達（法人税編）等の一部改正について』（法令解釈通達）の趣旨説明」（2019年12月20日公表）
- 「外国子会社合算税制に関するQ&A（平成29年度改正関係等）（情報）」（2019年6月20日改訂版）

## 2 外国関係会社が連結納税規定・パススルー課税規定を適用している場合の特例

外国関係会社が連結納税規定やパススルー課税規定を適用している場合における外国関係会社の租税負担割合及び適用対象金額並びに内国法人における外国税額控除の規定に係る取扱いが整備されました。

具体的には、これらの規定における所得金額や法人所得税（外国法人税）は、外国関係会社の本店所在地国等の法人所得税（外国法人税）に関する法令の規定のうち企業集団等所得課税規定<sup>(\*)</sup>を適用しないものとして計算することとされました。

この改正は、内国法人の2019年4月1日以後に終了する事業年度の合算課税（外国関係会社の2018年4月1日以後に開始した事業年度に係るものに限ります）に係る計算等について適用されます。

<sup>(\*)</sup> 企業集団等所得課税規定とは、(1)本店所在地国における連結納税規定、(2)第三国における連結納税規定（たとえば、バミューダに所在する外国関係会社が米国税法上、米国法人として取り扱われたうえで、米国の連結納税規定の適用を受けるケース）及び(3)パススルー課税規定をいう。

## 《参考情報》

国税庁は、この改正に関し、前述1の《参考情報》に記載した一部改正通達等のほか、以下の情報を公表しています。

- 「連結納税規定等が適用される外国関係会社の適用対象金額等の計算方法等の改正に関するQ&A（情報）」（2019年7月1日版）

## V 2020年度税制改正項目

2020年度税制改正で提案されている項目のうち、2019年3月期決算における税効果会計に影響を及ぼす可能性がある項目として、たとえば以下の改正が挙げられます。

### 1 連結納税制度の見直し(グループ通算制度への移行)

2020年度税制改正では、事務負担の軽減を図るための簡素化及びグループ経営の多様化に対応した中立性・公平性の確保の観点から、連結納税制度を抜本的に見直し、グループ通算制度へ移行することが提案されています。

この見直し案のポイントは以下のとおりです。

- グループ通算制度は、完全支配関係のある企業グループ内で損益通算及び欠損金の通算を可能としながら、その企業グループ内の各法人を納税単位として、各法人が法人税額の計算及び申告を行う制度である(グループ通算制度の適用法人に修正・更正が行われる場合には、原則として通算グループ内の他の法人の税額計算に反映させない(遮断する)ための措置が講じられる)。
- グループ通算制度の適用開始時・通算グループへの加入時における時価評価課税及び欠損金の持込み等の取扱いは、組織再編税制と整合性のとれた制度とされる。連結納税制度より時価評価課税や欠損金の切捨ての対象が縮小することが見込まれる一方で、連結納税制度のもとでは時価評価課税は不要とされ、連結納税開始前の欠損金の持込み等については何ら制限を受けなかった親法人にも、時価評価課税、欠損金の切捨て又は欠損金や資産の含み損等の利用制限が生じる場合がある。
- 親法人の連結納税開始前の欠損金は、その開始後においては連結欠損金として連結グループ内で控除することが可能であったが、グループ通算制度では、親法人のグループ通算制度の適用開始前の欠損金は、子法人と同様、特定欠損金として自己の所得の範囲内でのみ控除することとされる。
- グループ通算制度は2022年4月1日以後に開始する事業年度から適用されるが、経過措置により、グループ通算制度の施行前に連結納税制度を適用している連結法人は、所定の手続を行うことにより単体納税法人に戻ることが可能とされる。
- グループ通算制度の施行前から連結納税制度を適用している連結法人がグループ通算制度に移行する場合には、経過措置により、連結納税制度における特定連結欠損金個別帰属額はグループ通算制度における特定欠損金とみなされる(連結欠損金(連結親法人の連結納税開始前の欠損金を含む)は、グループ通算制度において特定欠損金以外の欠損金として通算グループ内で控除可能)。

(なお、本稿の執筆時点(2020年1月31日)において、企業会計基準委員会は連結納税制度の見直しへの対応を検討しており、改正法人税法の成立日において連結納税制度を適用している企業を対象として、必要な会計基準が公表され原則的な取扱いの適用が可能となる時点まで、改正前の税法の規定に基づいて税効果会計の適用を行うことができることとする特例的な取扱いの選択適用を認めること等を審議しています。)

### 2 コネクテッド・インダストリーズ税制 (IoT税制)

2020年度税制改正では、2018年度税制改正により創設されたコネクテッド・インダストリーズ税制 (IoT税制、租税特別措置法第42条の12の6)の適用期限の1年前倒し(2020年3月31日で廃止)が提案されています。

なお、この改正案を受け、経済産業省は「コネクテッド・インダストリーズ税制 (IoT税制)」の特集ページにおいて、制度の廃止に関するお知らせ及びQ&Aを公表しています。

これらの情報には、適用期限の1年前倒しに係る経過措置(2020年3月31日までに税制措置の適用の前提となる計画について認定を受けた法人等が一定の設備を2021年3月31日までに取得・供用した場合には、従前どおり、本税制の適用を受けることができることとする措置)のほか、すでに認定を受けている場合には今回の改正の影響は受けないこと及びすでに認定を受けている案件と2020年3月31日までに認定を受ける案件とで取扱いに異なる点は設けられないこと等、2020年度税制改正大綱には明記されていない取扱いが示されています。

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税理士法人  
パートナー 大島 秀平

☎ 03-6229-8000 (代表電話)

✉ shuhei.ohshima@jp.kpmg.com

# Question & Answer 実務

## 令和元年改正会社法で変わること

令和元年12月4日、会社法の一部を改正する法律が成立し、同月11日に公布されました。会社法の改正は平成26年以来となりますが、当時の改正法の附則において、施行後2年を経過した場合に必要な応じ、社外取締役の義務付け等の措置を講ずると規定されたことを受けてのものとなっています。

本稿は、QA方式にて、令和元年改正会社法の改正ポイントについて解説します。



有限責任 あずさ監査法人  
会計プラクティス部 パートナー  
和久 友子 わくともこ

**Q1** なぜ、会社法が改正されることになったのでしょうか。

**A1** 平成時代の前半は規制緩和のニーズもあり、会社法の前身である商法について、平成2年、5年、6年、9年（3回）、11年、12年、13年（3回）、14年、15年、16年とほぼ毎年のように改正が行われていました。そして平成17年の会社法創設で改正に一定の区切りが付き、その後は久しぶりに平成26年改正が実現するにとどまっていた。今般の改正はそれ以来の、令和の時代に入って初めての改正となりました。

こうして改正されることは、平成26年改正の際に既に予定されていました。というのも、平成26年改正会社法の附則に、上場会社等に社外取締役の設置を義務付けるかどうか議論となり、以下のような規定が置かれたためです。

政府は、この法律の施行後二年を経過した場合において、社外取締役の選任状況その他の社会経済情勢の変化等を勘案し、企業統治に係る制度の在り方について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて、社外取締役を置くことの義務付け等所要の措置を講ずるものとする。

(平成26年改正会社法附則第25条、平成27年5月施行)

これを受け、2017（平成29）年より、法務大臣の諮問機関である法制審議会において、会社法制のうちコーポレートガバナンス関係の見直しの審議が開始、2018（平成30）年の中間試案の公表、パブリックコメントの募集を経て、2019（平成31）年2月には要綱のとりまとめが行われるに至りました。2019（令和元）年10月には、要綱に基づき立案された会社法案が国会提出され、国会での審議を経て一部修正のうえ、同年12月に成立、公布されるに至りました。

**Q2** どのような改正事項があるのでしょうか。主な改正事項とポイントを教えてください。

**A2** 株主総会や取締役等に関する規律などについての改正が行われています（図表1）。

図表1 | 主な改正事項

株主総会に関する規律の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会資料の電子提供制度の創設</li> <li>● 株主提案権の濫用的な行使を制限するための措置の整備</li> </ul>
取締役等に関する規律の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の報酬に関する規律の見直し</li> <li>● 会社補償に関する規律の整備</li> <li>● 役員等賠償責任保険契約に関する規律の整備</li> <li>● 業務執行の社外取締役への委託</li> <li>● 社外取締役を置くことの義務付け</li> </ul>
社債の管理等に関する規律の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社債の管理に関する規律の見直し</li> <li>● 株式交付制度の創設</li> <li>● その他</li> </ul>

出典：法務省民事局「会社法の一部を改正する法律の概要」に基づき、あずさ監査法人作成

**Q3** 株主総会資料の送付方法はどのように変わるのでしょうか。

**A3** 株主総会資料の電子提供制度という制度が創設されます。これにより、株主総会資料をウェブサイトに掲載し、株主にそのアドレスなどを記載した書面による招集通知を送ることで、株主総会資料を書面で送付しなくて済むようになります。株主総会資料とは、株主総会参考書類、議決権行使書面、計算書類・連結計算書類および事業報告です。この制度の採用は定款に定めることによってできますが、振替株式発行会社、すなわち主として上場会社は定款で採用することを定めなければならなくなり、電子提供制度の利用が義務付けられます。

ウェブサイトへの掲載は、株主総会の日の3週間前の日または株主総会の招集通知を発送した日のいずれか早い日までに行う必要があります。株主総会の日の3ヵ月後まで続ける必要があります。EDINETにおいて有価証券報告書の提出を行うことで電子提供を代

替することも可能となります。

改正前会社法では株主総会開催の2週間前までに株主総会資料を書面送付することとされていますので、期限は早まるようですが、書面を送付する必要がなくなること、実務上はコーポレートガバナンス・コードの影響もあり、法定よりも早く送付している企業が多いことから、大きな実務負担はないものと思われます。もっとも、要綱の採決の際に、金融商品取引所の規則において、上場会社は、株主による議案の十分な検討期間を確保するために電子提供措置を株主総会の3週間前よりも早期に開始するよう努める旨の規律を設ける必要があるとする附帯決議がなされています。このため、法定の3週間前より早期に電子提供できるような対応が必要となるでしょう。

また、デジタルデバイドの問題に対処するため、書面で送付してほしいという株主は、会社に書面の送付を請求することができるようになっていきます。

#### Q4 株主提案権の濫用はどのように制限されることになるのでしょうか。

**A4** 株主が同一の株主総会において提案することができる議案の数が10個までに制限されることとなります。ここで議案の数をどう数えるかが問題となりますが、①役員等の選任等に関する議案、②役員等の解任等に関する議案、③会計監査人を再任しないことに関する議案および④定款の変更に関する2つ以上の議案について異なる議案がされたとしたときに相互に矛盾する可能性のある議案は、それぞれ1つと数えることとなります。

また、議案の数が10を超えときの優先順位については、取締役が定めるものとされ、株主が優先順位を定めている場合には、取締役はそれによって定めるものとされています。

なお、国会に提出された会社法案では、数だけではなく不当な目的等による議案を制限する規定も提案されていたものの、株主の権利保護の観点から衆議院で修正され、削除されました。

#### Q5 取締役の報酬の決定プロセスはどのように変わのでしょうか。

**A5** 一定の取締役会設置会社とすべての監査等委員会設置会社は、定款や株主総会の決議によって定めた報酬枠や具体的な報酬の算定方法、金銭でない場合における具体的な内容に基づき、取締役の個人別の報酬の決定方針を取締役会で決定しなければなりません。この権限を特定の取締役に委任することもできません。

ここで、一定の取締役会設置会社とは具体的に、公開会社であ

り、かつ、大会社である取締役会設置会社であって、その発行する株式について有価証券報告書を提出しなければならない会社です。また、報酬等の決定方針の具体的な内容は今後法務省令で定められることになっていますが、法制審議会会社法制部会の資料によれば、以下のような内容が含まれることになる見込みです。

- 取締役の個人別の報酬等についての報酬等の種類ごとの比率に係る決定の方針
- 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定の方法（代表取締役に決定を再一任するかどうか等を含む）の方針

#### Q6 株式報酬やストックオプション制度はどのように変わのでしょうか。

**A6** 改正前会社法は、株式の発行や自己株式の処分をするためには、金銭の払込みまたは金銭以外の財産の給付が必要でした。このため、取締役に株式を付与する形の報酬（自社株型報酬）を与える場合、取締役の会社に対する報酬支払請求権を現物出資財産として給付するという法的構成がとられ、また、ストックオプションについては行使価格を1円とする1円ストックオプションが発行されてきました。これが改正会社法では、上場会社については、定款または株主総会による株式報酬の内容に関する報酬決議に従って募集株式の発行等をする場合には、払込みを不要とすることが認められることになりました。つまり、自社株型報酬の無償発行や0円ストックオプションが解禁されることとなります。

また、このように報酬として無償で株式を発行した場合の資本金または準備金の計上額については、法務省令で定められる予定です。

#### Q7 補償契約とD&O保険に関する規定というのはどのようなものですか。

**A7** まず、取締役や監査役などが会社と補償契約を締結することができるという規定が新設されました。補償契約とは、取締役等が職務執行に関して法令の規定への違反が疑われ、または責任追及に係る請求を受けたことに対処するために支出する費用のうち通常要する費用や、第三者に生じた損害賠償責任を負う場合に、善意無重過失であるときの一定の損失について、その全部または一部を会社が補償することを約する契約です。

また、D&O保険（役員等賠償責任保険）契約の内容の決定は株主総会（取締役会設置会社にあつては取締役会、ただし取締役または執行役への委任は不可）の決議によらなければならないものとされました。

いずれの契約も会社法の規定がなくとも締結することは可能で

すが、契約にあたってのしつづ等の解釈が必ずしも確立されていないことから、実務が適切に運用されるようにするために規定が新設されています。こうした規定が会社法において整備されることで、優秀な人材を取締役等に登用することができるようにし、取締役などがその職務の執行に伴い損害賠償責任を負うことを過度に恐れ、職務の執行が委縮することがないようにすることが期待されています。

## Q8 上場会社のほとんどが社外取締役を設置しているのに、なぜ会社法で社外取締役の設置を義務付ける必要があるのでしょうか。

A8 上場会社等、すなわち監査役設置会社のうち、公開会社であり、かつ大会社であるものであって、その発行する株式について有価証券報告書を提出しなければならないものは、社外取締役の設置が義務付けられることになります。現在、コーポレートガバナンス・コードの要請により東証上場会社の94.8% (2019年8月1日現在)<sup>1</sup>が社外取締役を設置しており、今や全取締役の3分の1以上の設置が次なるターゲットとなりつつあります。

このため、法律で設置を義務付けることの実務的な影響はそれほど大きいものではありませんが、海外の機関投資家に対しハードローである会社法により上場会社に社外取締役の設置が一律に強制されているというメッセージを発信することで、我が国上場会社のガバナンスに関する懸念を払拭し、我が国資本市場が信頼されるようにするというねらいがあります。

## Q9 株式交付制度とはどのようなものですか。

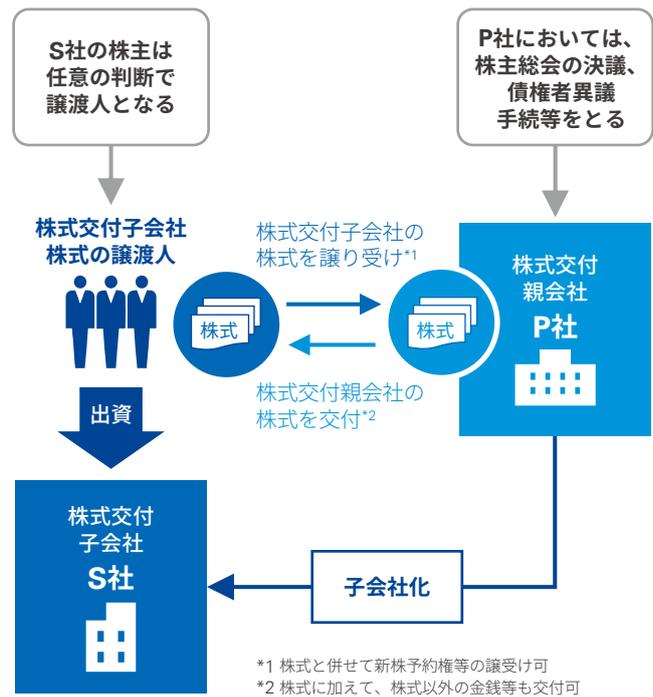
A9 株式交付制度とは、M&Aの新たな手法であり、会社が買収対象会社を完全子会社ではない議決権50%超の子会社とするために、買収対象会社の株式を取得し、その対価として当該株式会社の株式を交付するという制度です (図表2)。

株式交付 株式会社Aが他の株式会社(会社法上の株式会社に限られ、外国会社は除く)をその子会社とするために、当該他の株式会社の株式を譲り受け、当該株式の譲渡人に対して当該株式の対価として当該株式会社の株式を交付すること(会2条32の2号)

株式交付においては、株式交換と異なり、株式交付親会社は、必ずしも株式交付子会社の発行済株式のすべてを取得するものではないため、株式交付親会社は、株式交付子会社の株式を法律上当然に取得するものとせず、当該株式を有する者から譲り受けるものとされる。

ここで買収対象会社は、日本の会社法上の株式会社に限られ、外国会社は対象外とされています。また、買収会社が買収対象会社の

図表2 株式交付制度



出典：法務省民事局「会社法の一部を改正する法律の概要」に基づき、あずさ監査法人作成

全部の株式を当然に取得するのが株式交換ですが、株式交付は、株式交換と異なり、買収会社は買収対象会社の株式を法律上当然に取得するものとはせず、その株式を有する者から「譲り受ける」形とされています。このため、買収対象会社が上場会社である場合、買収会社が株式交付を行うにあたっては、金融商品取引法上の公開買付手続によらなければなりません。

こうしたことから、株式交付制度は、主として国内の非上場のベンチャー企業などを対象とするM&Aにおいて利用されることが想定されます。

## Q10 改正会社法はいつから施行されるのですか。

A10 公布の日である2019年12月11日から1年6ヵ月以内に施行されます。ただし、株主総会資料の電子提供制度など時間を要する改正事項については、公布の日である2019年12月11日から3年6ヵ月以内に施行されます。具体的には、今後公布される政令において定められることになります。

また、施行までに会社施行規則などの関係省令の改正もなされる予定ですので、今後の動向にご留意ください。

お問い合わせはこちら » Tomoko.Waku@jp.kpmg.com

1. 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」2019年8月31日。

# 退職給付制度をめぐる課題

## ～ガバナンスコードと働き方改革への対応～

有限責任 あずさ監査法人  
金融アドバイザー一部  
パートナー 枇杷 高志

2018年6月のコーポレートガバナンス・コードの改正により、上場企業は、企業年金の資産オーナー機能の発揮を支援することが求められましたが、実際の取組みにはまだまだ課題が多いと思われます。

加えて、昨今の労働市場の逼迫や働き方改革の進展などを背景に、退職給付制度の見直しが必要となっており、企業の成長のコアとなる人材確保の面でも、対応が求められています。

本稿では、「コーポレートガバナンス改革と年金運用態勢の高度化」、そして「働き方改革に対応した制度設計見直し」の2つの大きな課題について、対応の必要性や視点等について解説します。

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



枇杷 高志

びわ たかし

### 【ポイント】

#### ■ 企業年金の資産オーナー機能の発揮

- 実際の企業の対応には課題が残されている。
- 企業は、自社の企業年金運用担当者の計画的な配置と育成、運用状況のモニタリングや受託金融機関との利益相反管理等の態勢をさらに充実させる必要がある。

#### ■ 働き方改革に対応した退職給付制度見直し

- 企業の成長には優秀な労働力の確保が必須であり、そのためには退職給付制度の見直しも必要である。特に、「定年延長への対応」や「非正規従業員への退職給付制度の提供」が代表的な課題である。
- 制度の改善にあたっては、退職給付費用や年金掛金等のコスト増にも注意する必要があるため、人事労務部門だけでなく財務経理部門も巻き込んだ検討が必要である。

## I. はじめに

最近、企業年金や退職給付制度をめぐって2つの大きな動きが出ており、これらへの対応が企業経営上の課題となっています。

本稿では、この2つの大きな動き、「コーポレートガバナンス改革と年金運用態勢の高度化」、そして「働き方改革に対応した制度設計見直し」について、対応の必要性や視点等について解説します。

なお、本稿は、2019年11月に開催した「KPMGフォーラム2019」のセッション「年金・退職給付制度をめぐる最新動向と戦略的対応」を基に構成しております。

## II. コーポレートガバナンス改革と年金運用態勢高度化

### 1. なぜ、年金運用ガバナンス高度化が必要か？

「コーポレートガバナンス・コード」は、上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治の指針ですが、2018年6月の改定により、企業年金を実施する企業に対して以下の取組みを行うことが求められることとなりました。

#### 原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

（下線は筆者によるもの）

すなわち、企業年金を実施する上場企業は、自社の企業年金がアセットオーナー（機関投資家）として期待される機能を発揮できるよう、「運用人材の計画的な配置・育成」や「利益相反の管理」を行うことが求められているわけです。

これに加えて、年金資産運用の巧拙は、退職給付会計を通じて企業の損益や自己資本比率等にも少なからず影響するため、財務リスク管理の面からも、年金運用ガバナンスの高度化が必要と言えます。

### 2. 年金運用ガバナンスの実態

しかしながら、現実の年金運用ガバナンスは、決して十分に整備

されているとは言えないようです。

あずさ監査法人が2019年2月に公表した「年金運用ガバナンスに関する実態調査」では、以下の点を指摘しており、コーポレートガバナンス・コードの期待する姿には至っていないと考えられます。

#### ① モニタリング態勢のばらつき

年金運用実績の報告を取締役会やCEO/CFOに行っている頻度は企業によってばらつきが大きく、たとえばCEO/CFOへの報告を毎月行っている企業が20%ある一方で「報告なし」とした企業が25%程度となっています。

#### ② 兼務者が多い人材配置／業務の属人化

年金運用担当者の大半がほかの業務と兼務して年金運用に従事しています。また、従事期間が5年を超えるという回答も多くあり、担当者が固定化する傾向がうかがえます。

#### ③ 計画的な人材育成体制の未整備

人材育成支援をしていると回答した企業は30%弱にとどまり、多くの企業では運用担当者の育成が個人の自己研鑽に委ねられていると言えます。

### 3. 年金運用ガバナンス高度化のステップ

年金運用ガバナンスを有効に機能させるには、次のような対応が必要と考えられます。

実際には、各企業の実情は異なると思われるので、自社において何ができていて何が不足なのかを確認しながら取り組むことがよいでしょう。

#### ① PDCAサイクルの確立

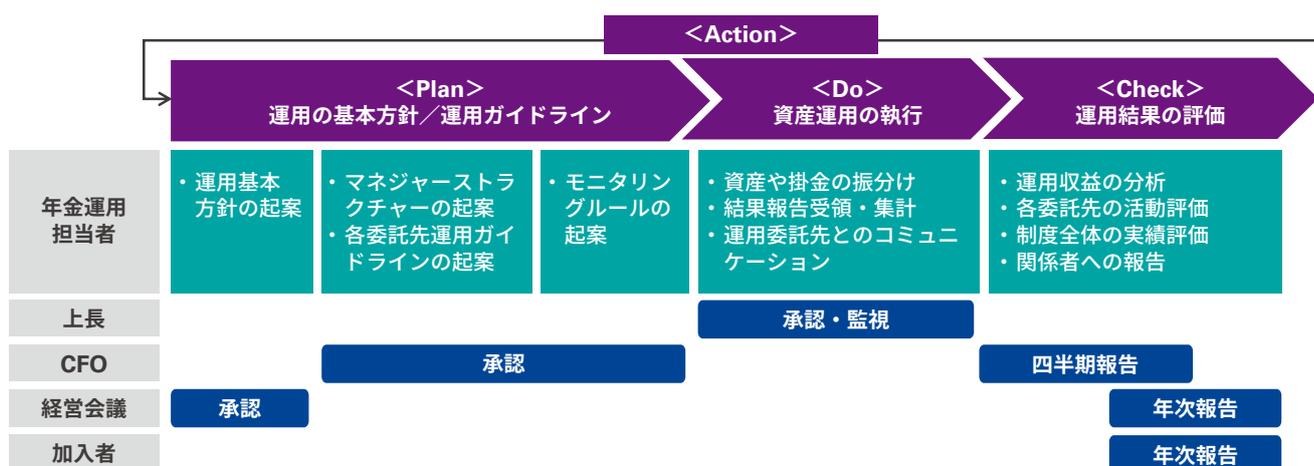
年金運用は多くの企業にとって専門外であることや、その結果として対応が属人的になりやすいことなどから、有効なPDCAサイクルが確立しにくい面があるかもしれません。しかしながら、年金資産の規模の大きさを考えれば、こうした難しさにかかわらず適切なPDCAサイクルを確立することが必要です。

たとえば図表1のように、日々の業務執行は担当者に委ねるとしても、運用方針の策定や一定期間ごとの実績評価については適切な権限者による承認やモニタリングが必要と考えられます。

#### ② 運用人材の適切な配置と育成

年金運用にあたっては、年金制度や資産運用に関する知識だけでなく、社内のマネジメント等への適切な報告や、外部委託先金融機関との交渉などの能力が必要と考えられます。こうした、年金運用担当者に必要なスキルや期待機能を明確化し、その取得を企業として支援することが必要と言えます。

図表1 年金運用のPDCAサイクル(例)



また、長期にわたって特定の人材が年金運用業務を担うことは、人事異動の支障やブラックボックス化といった属人化のリスクもありますので、これを防ぐ意味でも計画的な人材配置と育成が望まれます。

### ③ 利益相反管理

コーポレートガバナンス・コードでは、年金運用をめぐる利益相反管理も求められています。たとえば、運用委託先金融機関の選定に際して、運用能力ではなく母体企業との資本関係や取引関係が優先されることは、年金制度の受益者の利益よりも母体企業の利益を優先するものであり、利益相反行為にあたると考えられます。これを防ぐには、運用機関の運用能力を客観的に評価できる態勢を整え、運用機関の選定プロセスを明確化して加入者等に開示することなども有効と考えられます。

## III. 働き方改革に対応した制度設計見直し

### 1. 退職給付制度見直しの必要性

深刻な人手不足や人材の流動化、そして働き方の多様化等、労働環境を取り巻く昨今の外的要因の影響や、働き方改革関連法も順次施行される中で、多くの企業が採用難や優秀人材の離職への対応課題を抱えています。

少し前までは、企業業績の低迷に加えて退職給付債務の負担や年金資産運用の不安定さから、退職給付制度の給付減額や廃止を行う企業が少なくありませんでしたが、今日では人手不足や人材の流動化といった問題もあり、「優秀な人材の確保」に繋がる退職給付制度にしていこうとする前向きな発想を持つ企業も増えているようです。

また、厚生労働省の企業年金・個人年金部会においても、確定拠出年金における加入可能年齢の延伸や確定給付企業年金での定年延長をはじめ、企業年金制度の改善や普及に向けて実に数多くの課題を検討しているところです。

こうした状況にあって、企業には、従業員がより魅力的な報酬制度と感じられる退職給付制度の再設計と運営が求められています。

### 2. 退職給付制度見直しの視点

制度見直しの具体的な課題としては、以下のようなものが挙げられます。

- 定年延長への対応
- 非正規従業員の退職給付
- 中途採用者への配慮
- キャリアチェンジに不利でない制度設計
- 選択肢の多様化
- 運営や利便性の向上

中でも、「定年延長への対応」と「非正規従業員の退職給付」については、法令対応としても重要性が増しています。以下では、この2つの課題についてより具体的に解説します。

#### ① 定年延長への対応

定年延長時の退職給付制度設計の際には、「原資設定」と「支給時期」の2つのポイントを考慮する必要があります。

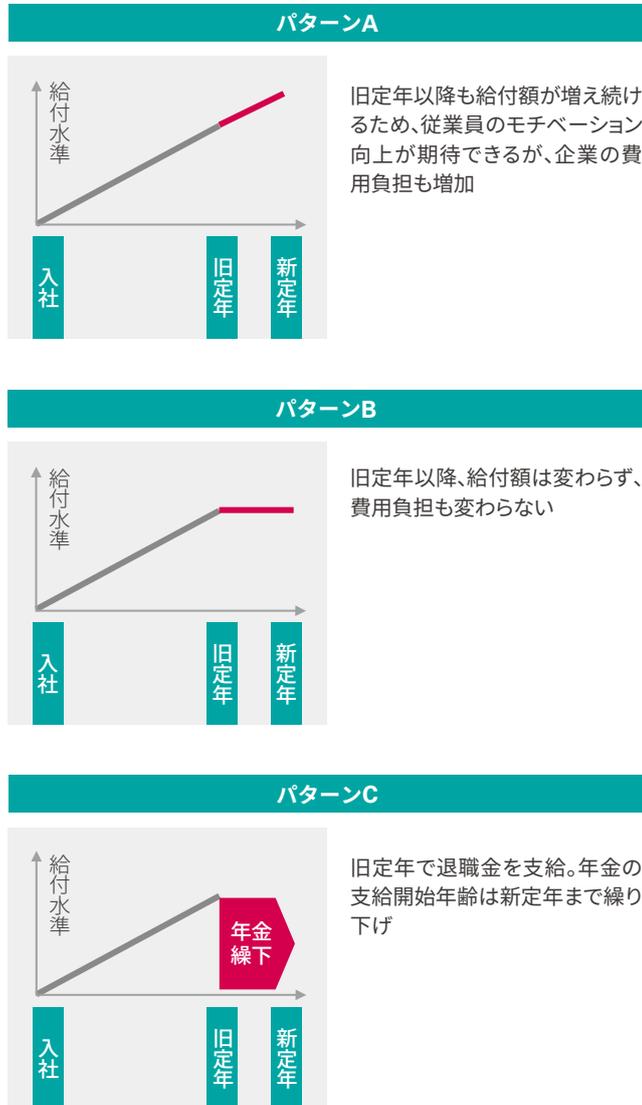
##### (i) 原資設定

図表2に示すように、旧定年以降の給付方法については、大きく分けて3つのパターンが考えられます。Aは旧定年以降も退職金の給付額が右肩上がりが増え続けるパターンで、従業員のモチベーション向上が期待できますが、企業のコストは増えます。BとCは、

旧定年以降は退職金の額が変わらないパターンです。

どのパターンを選択するのか、企業はコストインパクトにも留意しつつ、モチベーション重視かコスト重視か等を検討して設計する必要があります。

図表2 定年延長時の給付設計(原資設定)



定されるため、公的年金受給は原則どおりに65歳から開始し、生活費が不足する部分を企業年金等でカバーするといったことが考えられます。

その他、個々の従業員の状況によってさまざまなパターンが考えられますが、選択肢が固定化されないよう柔軟な制度設計が求められます。

② 非正規従業員への退職給付の留意点

厚生労働省が示している「同一労働同一賃金ガイドライン」では、退職手当についても「不合理と認められる待遇の相違の解消等が求められる。このため、各事業主において、労使により、個別具体的な事情に応じて待遇の体系について議論していくことが望まれる」旨の記載がされています。

一方で、最近、契約社員と正社員の待遇格差の不当性に関する訴訟で、非正規社員に退職金の支払いを命じる裁判例がありました。もっとも、この判例では、長期雇用を前提とした正社員に対する退職金を手厚くすること自体は不合理ではないとし、契約社員に対して正社員と同水準の退職金を支払うことまでは求められませんでした。

企業には、こうした状況を踏まえた対応が求められています。具体的には、現状分析(待遇格差の把握、格差の合理性の確認)から対応方針決定(対象者、給付水準、企業年金の導入有無)、制度設計(給付算定式の設定、コストインパクトの確認)、導入準備(従業員説明、企業年金承認申請等)等のプロセスを踏んでいく必要があります。

この際、特に留意すべきは、退職金の不支給や給付格差に合理性があるかを検討することです。前述の裁判例によれば、給付額を正社員と同じ水準にする必要は必ずしもないと思われませんが、その差異に合理性があることが重要となります。訴訟リスク等を避けるためにも、非正規従業員への退職給付については早急に検討すべき課題だと言えます。

3. 退職給付制度見直しの留意点

「優秀人材の確保」に繋がる退職給付制度にしていく場合、退職給付制度の水準引き上げや適用範囲の拡大等を検討することも必要になりますが、その際には、こうした制度改定が自社の財務経理に与える影響を事前に確認しておくことが重要です。

人事労務部門としては、優秀人材の確保は大事なミッションであり、給付の増額を推進していきたい意向が強いと思われます。しかしながら、退職給付水準の引き上げは、退職給付債務の増加、不安定な企業年金の運用利回りを背景とした資産運用リスクの増大等を通じ、企業の財務会計に少なからず影響を与えます。したがって、制度の見直しに際しては、財務と経理の担当者を巻き込み、組織横断的なプロジェクトで検討していくことが大切です。

(ii) 支給時期

雇用延長や公的年金の繰り下げ受給拡大といった政府の政策の変更も勘案しつつ、企業年金等の支給時期をどのように設計するかを検討する必要があります。

たとえば、65歳以降の雇用延長があるケースでは、65歳以降で賃金収入が下がった場合にこれを企業年金等でカバーし、退職した70歳からは繰り下げ受給することとした公的年金で生活費の大半を賄うという考え方があります。

一方、65歳以降の雇用延長がない場合は、公的年金を70歳まで繰り下げ受給すると、65～69歳の収入が大きく落ち込むことが想

図表3 退職給付制度見直しのステップと留意点

ステップ	現状分析・概要設計	詳細設計	導入
留意点	<b>自社への適合性の検討</b> ✓ 退職給付制度に期待する機能の検討 ✓ 人事処遇制度全体との整合性検討	<b>従業員への影響の吟味</b> ✓ 変更の必要性や合理性等を慎重に検討 ✓ 適宜、既存社員への経過措置等も検討	<b>十分な従業員説明</b> ✓ 不安や不信を惹起しない適切な説明
	<b>組織横断的な検討</b> ✓ 財務会計インパクト分析の実施と関係者への共有 ✓ 経営全般への影響の検討とマネジメントへの共有		
	<b>スケジュール管理</b> ✓ 労使合意や当局申請を踏まえた計画的な取組みと進捗管理		
	<b>社外関係者との連携</b> ✓ 業務委託や申請手続等に係る受託機関との適切な協議・連携 ✓ 複雑な検討事項(財務会計／年金法令等)に関わる外部専門家の活用		

図表3のとおり、退職給付制度見直しにはさまざまなステップと留意点がありますので、組織横断的な検討が必要です。

## IV. 課題解決のポイント

前述のとおり、「年金運用ガバナンス高度化」に際しては、これまで属人的になりがちだった各種対応を組織的に行っていくことが必要です。「働き方改革に対応した制度設計見直し」についても、社内横断的な検討が必要です。こうしたプロセスを確立するには、経営トップがこれらの課題への対応の重要性を認識し、「ヒト・モノ・カネ」といった資源を適切に配分することが肝要と思われます。

また、年金運用・企業会計・年金法令といった専門的な内容が多く含まれるため、先進事例の調査や外部専門家の助力を得ることなども有効と考えられます。

### ■年金関連アドバイザー関連コンテンツ

以下のウェブサイトでは、さまざまな年金関連の情報を紹介しています。

[home.kpmg/jp/pension](https://home.kpmg/jp/pension)

### ■年金運用ガバナンスに関する実態調査の概要 (KPMG Insight Vol.36 (2019年5月号))

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/05/research-pension-governance-20190515.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 パートナー 枇杷 高志

<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/b/takashi-biwa.html>

# 会計・監査情報 (2019.11 - 12)

## 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11月分と2019年12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

#### 【最終基準】

#### (1) 「会社法の一部を改正する法律」等の公布

2019年12月4日、「会社法の一部を改正する法律」(以下「会社法改正法」という)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」が成立し、同年12月11日に公布された。これらは、2019年2月の法制審議会総会で採択された、「会社法制(企業統治等関係)の見直しに関する要綱」に基づき立案され、同年10月に国会に提出、同年11月に一部修正のうえで衆議院で可決され、同年12月に参議院で可決、成立したものである。

会社法改正法の概要は次のとおりである。

#### 【株主総会に関する規律の改正】

- 株主総会資料の電子提供制度が新設され、上場会社等に対して義務付けられることとなった。
- 株主提案について、提案することができる議案の数に制限が設けられた。

#### 【取締役等に関する規律の改正】

- 上場会社等の取締役会は、取締役の個人別の報酬等に関する決定方針を定めなければならないこととされた。
- 上場会社等が取締役の報酬等として株式の発行等をする場合には、金銭の払込み等を要しないこととされた。
- 役員等に係る補償契約や保険契約に関する規定が新設された。
- 上場会社等に社外取締役の設置が義務付けられた。

#### 【その他】

- 社債管理補助者の設置を可能とするほか、株式交付制度が新たに設けられた。

会社法改正法は、公布の日(2019年12月11日)から1年6ヶ月以内の政令で定める日から施行することとされている(附則第1条本文)。ただし、株主総会資料の電子提供制度及び会社の支店の所在

地における登記の廃止に関する改正規定については、公布の日から起算して3年6ヶ月以内の政令で定める日に施行されることとされている(附則第1条本文ただし書)。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年12月11日発行\)](#)

#### 【公開草案】

#### (1) 金融庁、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正案を公表

金融庁は2019年12月12日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正案を公表し、意見募集を開始した。

#### 【主な改正内容】

企業会計審議会における議論等を踏まえ、IFRS任意適用の拡大促進の観点から、指定国際会計基準を適用する企業の開示負担の軽減等を図るため、企業内容等の開示に関する内閣府令について所要の改正を行うものである。改正内容として継続的に求められていた差異に関する開示を廃止することが提案されている。

#### 【施行・適用について】

公布の日から施行予定。

意見の募集は2020年1月14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\(2019年12月13日発行\)](#)

## 2. 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

#### 【最終基準】

該当なし

#### 【公開草案】

該当なし

### 3. 監査関連

#### 【最終基準】

#### (1) 日本監査役協会、「2019年3月期有価証券報告書の記載について（監査役会等の活動状況）」を公表

日本監査役協会は2019年11月26日、「2019年3月期有価証券報告書の記載について（監査役会等の活動状況）」（以下「本資料」という）を公表した。本資料は、2020年3月期の有価証券報告書から記載が求められる、企業内容等の開示に関する内閣府令二号様式（記載上の注意）(5)6(a)(b)に定める監査役会等の活動状況の記載について、2019年3月期に早期適用を行っている会社の開示事例等を調査し整理したものである。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報（2019年11月28日発行）](#)

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

日本監査役協会は2019年12月4日、「監査上の主要な検討事項（KAM）に関するQ&A集・後編」（以下「本Q&A集」という）を公表した。

本Q&A集は、2018年7月の監査基準の改訂により導入された「監査上の主要な検討事項（KAM）」記載の円滑な適用に向け、監査役等の実務支援ツールとして公表されたもので、2019年6月に公表された、KAMの概要、監査契約の締結及び監査計画の策定段階において必要な対応等をまとめた前編に続くものである。

今回公表された本Q&A集では、期中監査、期末監査において監査役等に求められる対応のほか、株主総会に向けた対応について取りまとめられている。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報（2019年12月5日発行）](#)

#### (3) 金融庁、内部統制監査報告書の記載区分の変更を含む「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準等の改訂に関する意見書」を公表

金融庁は2019年12月13日、企業会計審議会監査部会が取りまとめた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂に関する意見書」（以下「本意見書」という）を公表した。

本意見書では、2018年7月に実施された監査基準の改訂において、財務諸表監査における監査報告書の記載区分等が改訂されたことに伴い、以下の点が改訂された。

- 「監査人の意見」を内部統制監査報告書の冒頭に記載し、新たに「意見の根拠」区分を設ける。
- 「経営者の責任」を「経営者及び監査役等の責任」と変更し、監

査役等の財務報告に係る内部統制に関する責任（内部統制の整備及び運用状況の監視、検証する役割と責任）を記載する。

本意見書では、2020年3月31日以後終了する事業年度における財務報告に係る内部統制の評価及び監査から改訂後の基準を適用するとされている。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報（2019年12月13日発行）](#)

#### (4) 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」を公布

法務省は2019年12月27日、「会社計算規則の一部を改正する省令」（以下「本省令」という）を公布した。

本省令では、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、会社計算規則において以下の点が改正された。

- 「継続企業の前提に関する注記に関する事項」を追記情報の記載項目から、独立した区分に変更する（2018年7月の監査基準の改訂に対応）。
- 除外事項を付した限定付適正意見を会計監査報告の内容とする場合において、会計監査報告の内容としなければならない事項に除外事項を付した限定付適正意見とした理由を追加する（2019年9月の監査基準の改訂に対応）。

なお、本省令の公開草案への意見に対する法務省の考え方として、会社法に基づく会計監査報告において「監査上の主要な検討事項（KAM）」の記載を法令で求めることはしないものの、「会計監査人の監査の方法及びその内容」に含まれるものとして、任意に記載することはできる旨が示されている。

本省令は公布の日から施行されるが、本省令による改正後の会社計算規則の規定は、2020年3月31日以降に終了する事業年度に係る計算関係書類についての会計監査報告について適用することとされている。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報（2020年1月6日発行）](#)

#### (5) 金融庁、中間監査基準・四半期レビュー基準の改訂を受けた「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」を公布

金融庁は2019年12月27日、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令及び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「本改正府令」という）を公布した。

本改正府令では、監査人による監査に関する説明及び情報提供の一層の充実を図る観点から、監査報告書における意見の根拠の記載等に係る監査基準等の改訂が行われたことを受け、各府令に

ついて以下が改正された。

- 監査基準、中間監査基準及び四半期レビュー基準の改訂に対応した監査報告書、中間監査報告書及び四半期レビュー報告書様式の改正、監査概要書及び四半期レビュー概要書様式の改正(財務諸表等の監査証明に関する内閣府令)
- 監査人交代に関する臨時報告書への記載事項の追加(企業内容等の開示に関する内閣府令)

「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」の改正規定については、2020年3月31日以後に終了する事業年度等に係る財務諸表等の監査証明、2020年9月30日以後に終了する中間会計期間等に係る中間財務諸表等の監査証明、2020年4月1日以後に開始する四半期会計期間等に係る四半期財務諸表等の監査証明より適用することとされている。

また、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正規定については、2020年9月30日以後に終了する中間会計期間及び2020年4月1日以後に開始する四半期会計期間に係る財務計算に関する書類の監査証明を行う監査人の異動について適用することとされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年1月8日発行\)](#)

## 4.INFORMATION

### (1) 金融庁、「日本版スチュワードシップ・コード」改訂案を公表

金融庁は2019年12月20日、「責任ある機関投資家」の諸原則<<日本版スチュワードシップ・コード>>〜投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために〜(以下「SC」という)改訂案を公表し、パブリックコメントの募集を開始した。

SC改訂案は、金融庁に設置された「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」(令和元年度)におけるコード改訂に向けた議論を踏まえ、取りまとめられたものである。

SC改訂案では、主に以下の項目に関する改訂が提案されている。

- 1 日本の上場株式以外の資産に投資する機関投資家への本コードの適用(前文「本コードの目的」)
- 2 サステナビリティに関する課題(前文冒頭、前文「本コードの目的」、原則1、原則4)
- 3 企業年金等のアセットオーナーによるスチュワードシップ活動(原則1)
- 4 議決権行使に係る賛否の理由の公表(原則5)
- 5 機関投資家向けサービス提供者に関する原則(前文「本コードの目的」、原則8)

コメントの募集は2020年1月31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\(2019年12月24日発行\)](#)

### (2) 金融庁、金融審議会市場ワーキング・グループに設置された市場構造専門グループの報告書を公表

金融庁の金融審議会市場ワーキング・グループに設置された市場構造専門グループは2019年12月27日、「市場構造専門グループ報告書—令和時代における企業と投資家のための新たな市場に向けて—」(以下「本報告書」という)を公表した。本報告書は、我が国の市場構造の在り方に関する検討結果を取りまとめたものである。

本報告書では、我が国における証券市場の課題を踏まえ、2022年上半期を目途として市場区分の再編、TOPIXの範囲の見直し、及び上場廃止基準の見直しに伴う受け皿市場の整備等の市場構造の見直しを行う等の提言が示されている。

本報告書を受け、株式会社日本取引所グループから、今後の取組みに関するコメントが公表されており、2022年上半期中に新たな制度への移行を完了させるべく、2020年2月を目途に新制度の骨子を示すほか、株価指数(TOPIX等)の範囲の見直しを含めて段階的かつ着実に制度設計を実施していくとされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年1月8日発行\)](#)

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

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

【公開草案】

#### (1) IASB、公開草案「全般的な表示及び開示」を公表

IASBは2019年12月17日、公開草案「全般的な表示及び開示」(以下「本公開草案」という)を公表した。IASBは、業績報告の改善を求める財務諸表利用者の強い要望を踏まえ、財務報告におけるコミュニケーションの改善(Better Communication in Financial Reporting)を優先的なプロジェクトとして扱ってきた。本公開草案は、当該プロジェクトの一環である基本財務諸表プロジェクトにおいて審議を重ねた結果として公表された。

本公開草案は、IAS第1号「財務諸表の表示」を新たな基準に置き換えることを中心に、その他財務諸表の表示に関する関連基準書についても改訂を提案するものであり、その主な提案は次のとおりである。

## 【純損益計算書の構造】

- 営業損益等の小計を表示する。
- 収益及び費用を営業、投資、財務等に区分して表示する。
- 持分法適用投資を企業の主たる事業活動と不可分なものとは不可分ではないものに分類し、これらの投資に係る収益及び費用を区分して表示する。

## 【集約と分解表示】

- 表示項目の集約及び分解の原則や指針を導入し、特に「その他」のような項目を表示する際の指針を示す。
- 通例でない(同じような種類及び金額の収益及び費用が今後数年間に発生しないことが合理的に予測され、予測価値が乏しい)収益又は費用に関する情報を注記で開示する。

## 【経営者業績指標】

- 経営者が定義した業績指標(経営者業績指標)を、財務諸表利用者との公のコミュニケーションにおいて財務諸表外で用いている企業は、IFRS基準が定義する小計又は合計との調整表を注記で開示する。

## 【キャッシュ・フロー計算書】

- 営業活動から生じるキャッシュ・フローを間接法により表示する場合の調整の出発点を、新たに純損益計算書で表示が要求される小計である営業損益に変更する。
- 利息及び配当金の表示に関して現行基準で認められている選択肢を削減する。  
コメントの締切りは2020年6月30日である。

## 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2019年12月26日発行\)](#)

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

### 1. 会計基準等の公表(米国財務会計基準審議会(FASB))

#### 【最終基準(会計基準更新書(Accounting Standards Update; ASU))】

- (1) ASU第2019—08号「報酬—株式報酬(トピック718)及び顧客との契約から生じる収益(トピック606):顧客に対する株式報酬の支払いに関する会計処理の改善」の公表(2019年11月11日 FASB)

2018年に行われたトピック718の改訂(ASU第2018—07号)により、財又はサービスの販売を行うに際して顧客に付与した株式報酬はトピック718の適用範囲から除外され、トピック606に基づく処理が要求されている。しかしながらトピック606はこれに対価の減額として扱う、すなわち収益の減額として表示することを規定しながら、いくらの減額とすべきかという測定に関する規定を持たなかったため、実務には多様性が生じていた。

本ASU(第2019—08号)は、顧客に対して株式報酬の付与という形で対価の減額を行う場合に、以下のように会計処理をすることを明確化している。

- 株式報酬の測定、ならびに資本・負債の分類についてはトピック718の定めに従う。
- 付与日の公正価値として測定された株式報酬の額をもってトピック606における取引価格の減額として扱う。
- 付与日に先立ち取引価格を見積り必要がある場合には、株式報酬の公正価値を見積り、付与日までの期間において調整を行う。

本ASUは、公開の営利企業及びASU第2018—07号を早期適用している他の企業については、2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。その他の企業については、2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその翌事業年度に含まれる期中期間から適用される。

本ASUの早期適用はASU第2018—07号の適用を条件として認められる。

本ASUの影響は、

- 本ASUとASU第2018—07号を同一事業年度に適用する場合には、当該適用開始事業年度の繰越剰余金の期首残高により修正する。
- ASU第2018—07号適用後の事業年度に本ASUを適用する場合は、ASU第2018—07号が適用された事業年度又は本ASUを適用した事業年度のいずれかを選択し、その繰越剰余金の期首残高により修正する。

## 【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining issues\(英語\)](#)

(2) ASU第2019-09号「金融サービス—保険（トピック944）：適用日」及びASU第2019-10号「金融商品—信用損失（トピック326）、デリバティブとヘッジ（トピック815）及びリース（トピック842）：適用日」の公表（2019年11月15日 FASB）

本ASU（第2019-09号及び第2019-10号）は、下記の主要なASUの適用日を次の表の通り見直している。これにより、米国基準を適用していない日本企業でも、実務対応報告第18号により在米子会社等の財務情報を米国基準の数値で連結上取り込んでいる場合、子会社等での新基準対応スケジュールに影響が生じる可能性がある。

基準	公開の営利企業（PBEs）		非公開及びその他の企業
	SEC登録企業	それ以外の公開企業	
ASU第2017-12号「デリバティブ及びヘッジ（トピック815）：ヘッジ活動に関する会計処理の限定的改善」	変更なし (2018年12月15日より後に開始する事業年度)	変更なし (2018年12月15日より後に開始する事業年度)	2020年12月15日より後に開始する事業年度末（期中期間については2021年12月15日より後に開始する事業年度から）
ASU第2016-02号「リース（トピック842）」	変更なし (2018年12月15日より後に開始する事業年度)	変更なし (2018年12月15日より後に開始する事業年度)	2020年12月15日より後に開始する事業年度末（期中期間については2021年12月15日より後に開始する事業年度から）
ASU第2016-13号「金融商品—信用損失（トピック326）：金融商品に係る信用損失の測定」	2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間（小規模登録企業を除く）	2022年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間（小規模登録企業を含む）	2022年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間
ASU第2018-12号「金融サービス—保険（トピック944）：長期保険契約の改訂」	2021年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間（小規模登録企業を除く）	2023年12月15日より後に開始する事業年度末（期中期間については2024年12月15日より後に開始する事業年度から） (小規模登録企業を含む)	2023年12月15日より後に開始する事業年度末（期中期間については2024年12月15日より後に開始する事業年度から）

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining issues\(英語\)](#)

(3) ASU第2019-11号「ASCの改訂：金融商品—信用損失（トピック326）」の公表（2019年11月26日 FASB）

FASBは、償却原価で測定される金融資産に予想信用損失モデルに基づく引当てを要求するASU第2016-13号「金融商品—信用損

失（トピック326）—金融商品の信用損失の測定」を2016年6月に公表したが、本ASU（第2019-11号）は、その内容に追加的な改訂を行うものである。

ASU第2016-13号では、企業が従前に直接償却した金額（もしくは直接償却が予定されている金額、以下同じ）についても、回収が見込まれる場合には従前直接償却した額を限度に戻入れを行うこととしているが、本ASUでは、当該規定が、償却原価で測定される資産であってその購入時に既に信用棄損していたものにも適用されることが明確化された。なお、予想信用損失の見積りに割引キャッシュフロー法以外の方法を用いている場合には、信用リスク以外の理由から生じるディスカウントの巻戻しを戻入れに含めてはならないとして、例示による説明が追加されている。本ASUは、ASU第2016-13号のその他のいくつかの点についても改訂を行っており、その改訂内容は2019年6月の公開草案で提案されたもの（参考：会計・監査ダイジェスト2019年6月号）をほぼ踏襲するものとなっている。

ASU第2016-13号を未だ適用していない企業については、本ASUの適用日及び移行措置は、ASU第2016-13号の適用日及び移行措置と同一とされている。

既にASU第2016-13号を適用している企業については、本ASUは、2019年12月15日より後に開始する事業年度およびその期中期間から適用され、早期適用も認められる。この場合、本ASUを遡及適用することによる累積的影響を、企業がASU第2016-13号を初めて適用した適用日の期首剰余金に調整する。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining issues\(英語\)](#)

(4) ASU第2019-12号「法人所得税（トピック740）：会計処理の簡素化」の公表（2019年12月18日 FASB）

本ASU（第2019-12号）は、会計処理の複雑性を削減しようとするFASBのプロジェクトの一環として、法人所得税に関する会計処理を簡素化している。本ASUにより簡素化・明確化された主な事項は以下のとおりである。

- 税金費用・利得（税務メリット）を損失が生じている継続事業に配分する際の例外規定を廃止し、継続事業以外から生じる利益を考慮せず配分を行う。
- 外国企業に対する投資の会計処理につき、持分法の適用を開始もしくは中止する場合の繰延税金負債の認識・認識の中止に係る例外規定を廃止する。
- 税法の施行日と発効日が異なる場合でも、原則に従い施行日の含まれる期中期間に税率変更の影響を認識すること、及び年間損失見込みの水準に関わらず期中損失に係る税金利得（税務メリット）を認識することを企業に求めることにより、期中報告における税金計算を簡略化する。

- 法人所得税の要素を含むフランチャイズ税の支払が必要な企業は、まず法人所得税の要素をトピック740に基づき算定し、そのうえで所得を課税基準としない追加的な部分の課税負担額をその発生時に会計処理する。
- 企業が税務当局と個別に交渉し、税務当局との金銭的取引等との引換えに、被取得企業から引き継いだ個々の資産及び負債の税務上の簿価の引上げを税務当局より容認を受ける際(ステップアップ)の会計処理に言及したトピック740のセクション(納税者と政府間の直接取引)の適用範囲を明確にした。具体的には、のれんの税務上の簿価の引上げについて、それが企業結合の一環で生じたものとみるか、企業結合とは別個の取引から生じたと考えるかの検討にあたり判断する指標を示している。前者に該当する場合、繰延税金資産の認識は、税務上損金算入可能なのれんの簿価が会計上ののれんの簿価を超える部分に限定される。
- 個別財務諸表上課税されていない企業への連結税金の配分が不要な点を明確化する。ただし限られた場合に配分することを選択することも認められる。

本ASUは、公開の営利企業については2020年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。その他の企業については2021年12月15日より後に開始する事業年度から(期中期間については2022年12月15日より後に開始する事業年度から)適用される。本ASUの早期適用は、まだ財務諸表が公表されていない(あるいは公表が可能になっていない)いずれの期中期間からも認められる。本ASUは将来に向かって適用されるが、項目により遡及適用または修正遡及適用が求められるものもある。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues: FASB issues simplifications to accounting for income taxes\(英語\)](#)

### 【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

#### (1) ASU案「ヘッジ会計の改善—デリバティブとヘッジ(トピック815)」の公表(2019年11月12日 FASB)

2017年8月に公表されたASU第2017-12号「ヘッジ活動に関する会計処理の限定的改善」は、企業のリスク管理活動を財務報告により有効に反映することを目的としつつ複雑な会計処理の簡素化を図る形でヘッジ会計の改善を打ち出すものであった。しかしながら、その後の利害関係者との議論を通じて改訂内容の明確化等が必要であることが認識されたため、本ASU案において対応が提案されている。

提案の内容は主に以下の通りである。

- キャッシュフロー・ヘッジにおけるヘッジ対象リスクの変更：  
キャッシュフロー・ヘッジの開始時点では、ヘッジ対象リスクの

特定に不確実性が存在する場合がある。例えば、変動金利借入の実行を予定しており、金利の変動リスクを回避すべく先日付スタートの金利スワップを取り組んでヘッジ会計の適用を意図するが、予定される借入金の変動金利がTIBORベースかLIBORベースかがまだ確定していないような場合である。本ASU案は、ヘッジ会計適用上のヘッジ対象リスクは、ヘッジ対象予定取引にキャッシュフローの変動をもたらすリスクが何かについての企業の最善の見積りに基づくべきであるとしたうえで、「ヘッジ対象リスクがヘッジ指定時の想定とは異なった場合」と「予定取引が発生しない場合」とは異なることを説明、ヘッジ指定文書化における留意点や有効性の考え方、不確実性が解消された場合の会計処理などについて明確化を提案する。

- 非金融商品に係る予定取引をヘッジ対象とする場合のリスク構成要素：ASU第2017-12号は、契約で特定されたリスク構成要素を非金融商品の購入・売却の予定取引においてヘッジ対象リスクに指定することを新たに認めたが、文書化などの適用上の留意点について、本ASU案はガイダンスの明確化を提案する。また、非金融商品の予定取引がデリバティブとして会計処理される場合について、これがヘッジ対象適格となる場合のガイダンスを追加することを提案する。
- 外貨建負債性金融商品によるデュアルヘッジ：金利リスクに公正価値ヘッジを適用している外貨建負債性金融商品を同時に純投資ヘッジのヘッジ手段に指定する(デュアルヘッジ)場合について、純投資ヘッジの有効性評価の変更を提案する。すなわち、会計上のミスマッチの発生を避けるため、公正価値ヘッジの適用によって生じるヘッジ対象の帳簿価額調整(ベース調整)を、有効性の評価から除外することを提案する。

本ASU案は、すべての企業について2020年12月15日より後に開始する事業年度から適用することを提案している。早期適用はASU第2017-12号を既に適用している、もしくは同時適用する場合にのみ認めることを提案している。その他移行措置についての定めを設けることも提案している。

コメントの募集は2020年1月13日に締め切られている。

#### (2) ASU案「ASCの改善」の公表(2019年11月26日 FASB)

本ASU案は、ASC(会計基準編さん書)の内容を明確化し、想定していなかった形でガイダンスが適用されることが懸念される点などにつき誤謬を修正することによって改善することを目的として提案されており、会計実務に対する重要な変更や負担の増加をもたらすことは想定されていない。

本ASU案が提案する主な改訂点は以下のとおりである。

- 基準書に含まれる財務会計概念書への不必要な参照の削除

- 開示に関する規定を含めるべき基準書の区分の整理
- その他

本ASU案による改訂の多くは実務に影響がなく、最終版が公表された時点で適用することが提案されている。移行に関するガイダンスが必要な改訂については、各改訂の事実と状況に応じて移行措置及び適用日が提案されている。FASBは関係者のフィードバックを待って検討し、最終化に先立って適用日を決定する予定である。

コメントの募集は2019年12月26日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining issues \(英語\)](#)

【INFORMATION】

(1) ASU案「参照金利改革についての軽減措置」を最終化する暫定決定（2019年11月13日 FASB）

2019年9月に公表したASU案「参照金利改革についての軽減措置」(参考：会計・監査ダイジェスト2019年9月号)に対するコメントレーターを検討し、同案の提案内容をほぼ踏襲する方向で最終化することを暫定決定した。当該ASU案は、参照金利改革（IBOR Reform）により発生する影響を会計処理することに伴う潜在的な負荷を軽減するため、一時的かつ任意に適用されるガイダンスを提供するものであり、関係者からのコメントを受けて追加的な手当てが一部加えられている。最終版のASUは、2020年の初めに公表される予定である。

2. 監査関連

(1) PCAOB、監査事務所の品質管理基準の見直しに向けた協議文書を公表

米国公開会社会計監視委員会（PCAOB）は2019年12月17日、監査事務所の品質管理に関する基準の見直しに向けた協議文書（以下「本協議文書」という）を公表した。

本協議文書では、監査事務所のガバナンスやリーダーシップ、リスク評価プロセス、品質管理体制の整備や運用に関連する者の役割や責任の在り方等、監査事務所における品質管理の在り方について広範な内容が対象とされている。PCAOBは、本協議文書に寄せられたコメントを踏まえ、今後、監査事務所の品質管理基準の見直しに向けた検討を進めていくことを予定している。

コメントの締切りは2020年3月16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12月20日発行）](#)

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

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](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)  
担当：高田 朗、行安 里衣

# 税務情報 (2019.10 - 2020.1)

KPMG税理士法人

本稿は、2019年10月から2020年1月に財務省・国税庁等から公表された税務情報及びKPMG税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan tax newsletter及びKPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてお知らせするものです。

## I. 2020年度税制改正

### 1. 2020年度税制改正大綱 — 閣議決定

「2020年度（令和2年度）税制改正大綱」は、政府与党（自民党・公明党）が2019年12月12日に決定したのち、2019年12月20日に閣議決定されました。

法人課税に関しては、連結納税制度がグループ通算制度へ移行されます。これは、制度の適用実態やグループ経営の実態を踏まえ、企業の事務負担の軽減等の観点から簡素化等の見直しを行うもので、企業グループ全体を1つの納税単位とする現行制度に代えて、企業グループ内の各法人を納税単位として、各法人が個別に法人税額の計算及び申告を行いつつ、損益通算等の調整を行う仕組みとされる予定です。

その他、たとえば以下の措置の創設又は見直しが提案されています。

- 企業の事業革新につながるオープンイノベーションを促進する観点から、事業会社から次世代のイノベーションを担う一定のベンチャー企業に対する出資について、その一定額の所得控除を認める措置（オープンイノベーション促進税制）が創設される。
- 次世代の最大の資源となる「データ」を様々な分野・地域において利活用できる環境整備に向け、安全性・信頼性が確保された5G（第5世代移動通信システム）設備の導入を促す観点から、全国5G基地局の前倒し整備及びローカル5Gの整備に係る一定の投資について、特別償却又は税額控除を認める措置（5G投資促進税制）が創設される。
- 企業における内部留保の増加を背景として、企業に「攻めの経営」に向けた自己改革と挑戦を求めるため、投資や賃上げを促すための措置等（租税特別措置の適用制限、賃上げ及び投資促進税制、交際費課税特例）の適用要件が見直される。
- 子会社配当の非課税措置と子会社株式の譲渡を組み合わせることにより税務上の譲渡損失を創出する租税回避に対処するための見直しが行われる。

### 《2020年度税制改正大綱》

自民党：令和2年度税制改正大綱

<https://www.jimin.jp/news/policy/140786.html>

財務省：令和2年度税制改正の大綱（令和元年12月20日閣議決定）

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/tax\\_reform/outline/fy2020/20191220taikou.pdf](https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2020/20191220taikou.pdf)

【上記に関するKPMG Japan tax newsletter】

2020年度税制改正 連結納税制度の見直し（グループ通算制度への移行）（日本語）（2019年12月18日発行）

2020 Tax Reform Proposals / Revision to Consolidated Tax Return Filing System（英語）（2020年2月7日発行）

2020年度税制改正大綱（日本語）（2019年12月20日発行）

Outline of the 2020 Tax Reform Proposals（英語）（2019年12月20日発行）

### 2. 2020年度税制改正法案（国税） — 国会提出

2020年1月31日、2020年度税制改正法案（国税）が閣議決定され、第201回通常国会に提出されました。財務省のウェブサイトにも、法律案やその概要、要綱等が掲載されました。

■ 第201回国会における財務省関連法律 — 所得税法等の一部を改正する法律案

[https://www.mof.go.jp/about\\_mof/bills/201diet/index.htm](https://www.mof.go.jp/about_mof/bills/201diet/index.htm)

### 3. 経済産業省 — コネクテッド・インダストリーズ税制（IoT税制）の廃止に関する情報の公表

「2020年度税制改正の大綱」では、2018年度税制改正により創設されたコネクテッド・インダストリーズ税制（IoT税制、租税特別措置法第42条の12の6）の適用期限の1年前倒し（2020年3月31日で廃止）が提案されています。

この改正案を受け、経済産業省は2019年12月、「コネクテッド・インダストリーズ税制（IoT税制）」\*の特集ページにおいて、本税制の廃止に関する次の資料を公表しました。

※ [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/data-katsuyo/iot-zeisei/iot-zeisei.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/data-katsuyo/iot-zeisei/iot-zeisei.html)

■ コネクテッド・インダストリーズ税制(IoT税制)の廃止に伴う対応(お知らせ)

<https://www.meti.go.jp/press/2019/12/20191220008/20191220008-1.pdf>

このお知らせには、本税制の廃止に伴う経過措置等として、次の取扱いが明らかにされています。

#### ① 経過措置

本税制は2020年3月31日をもって廃止することとされましたが、2020年3月31日までに認定を受けた法人等が、認定革新的データ産業活用計画に係る革新的情報産業活用設備について2021年3月31日までに取得・供用した場合には、従前どおり本税制の適用ができることとする経過措置が講じられます。

#### ② 経過的対応期間

上記の経過措置を前提に、本税制を活用する条件となる認定(生産性向上特別措置法第22条に基づく認定)を適時に完了させる観点から、以下のとおり「経過的対応期間」(2020年1月6日(月)～2020年2月14日(金))が設けられることとされました。

- 経過的対応期間内に一定の要件を満たした状態で所要の手続を行った場合には、その手続を行った案件が優先的に審査される。
- ただし、留意事項として、(1) 経過的対応期間内に所要の手続を行ったことをもって、2020年3月31日までに認定が行われることを保証するものではないこと及び(2) 経過的対応期間後も認定申請は受け付けられるが、通常より認定までに時間を要し、2020年3月31日までに認定を行えないことが想定されることが示されている。

■ コネクテッド・インダストリーズ税制の廃止に関するQ&A

[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/data-katsuyo/iot-zeisei/haishi\\_qa1912.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/data-katsuyo/iot-zeisei/haishi_qa1912.pdf)

全9問からなるこのQ&Aでは、たとえば、既に税制適用計画(革新的データ産業活用計画)の認定を受けている場合には今回の改正の影響はない旨(No.2)や、既に税制適用計画の認定を受けている案件とこれから2020年3月31日までに認定を受ける案件とで取扱いに異なる点はない旨(No.3)が明らかにされています。

#### 【上記に関するe-Tax News】

[KPMG Japan e-Tax News No. 180 \(2019年12月23日発行\)](#)

[KPMG Japan e-Tax News No. 182 \(2020年1月8日発行\)](#)

## II. 2019年度税制改正

国税庁は、2019年度税制改正に関する以下の情報を公表しました。

### 1. 過大支払利子税制等に関する法令解釈通達の発遣

2019年度税制改正過大支払利子税制について、対象となる純支払利子等の額の範囲の見直しや、調整所得金額からの国内外の受取配当等の益金不算入額の除外、調整所得金額に乗じる「基準値」の引下げ等の改正が行われました。

これらの改正は2020年4月1日以後に開始する事業年度について適用されることから、国税庁は2019年12月19日、改正後の過大支払利子税制に対応する以下の通達を発遣しました(2018年度税制改正において創設された、分配時調整外国税相当額の控除制度に関する通達も併せて発遣されています)。

■ 法人税基本通達等の一部改正について(法令解釈通達)(2019年12月18日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/1912xx/index.htm>

既存の通達の取扱いが改正後の過大支払利子税制に対応するよう改正されたほか、「法人が発行した債券を取得した者が実質的に多数でないもの」(租税特別措置法関係通達66の5の2-12)が新設されています。

### 2. タックスヘイブン対策税制に対応した改正通達に関する趣旨説明の公表

2019年度税制改正では、タックスヘイブン対策税制について、ペーパー・カンパニー(その租税負担割合が30%未満である場合には、会社単位の合算課税の対象となる外国関係会社)の範囲が見直され、一定の外国関係会社はペーパー・カンパニーに該当しないこととされました。

また、外国関係会社が連結納税規定やパススルー課税規定を適用している場合における外国関係会社の租税負担割合及び適用対象金額並びに内国法人における外国税額控除の規定に係る取扱いが整備され、これらの規定における所得金額や法人所得税(外国法人税)は、外国関係会社の本店所在地国等の法人所得税(外国法人税)に関する法令の規定のうち企業集団等所得課税規定(連結納税規定及びパススルー課税規定)を適用しないものとして計算することとされました。

国税庁は2019年12月20日、上記の改正に対応した「租税特別措置法関係通達(法人税編)等の一部改正について(法令解釈通達)」(2019年5月31日付)\*1の趣旨説明を公表しました。

■ 令和元年5月31日付課法2—6ほか2課共同「租税特別措置法関係通達(法人税編)等の一部改正について」(法令解釈通達)の趣旨説明

<http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/190531/index.htm>

この趣旨説明には、「外国子会社合算税制に関するQ&A(平成29年度改正関係等)(情報)」(2019年6月20日付)<sup>\*2</sup>及び「連結納税規定等が適用される外国関係会社の適用対象金額等の計算方法等の改正に関するQ&A(情報)」(2019年7月1日付)<sup>\*3</sup>で示された内容が含まれています。

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

※2 <http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/180111/index.htm>

※3 <http://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/190628/index.htm>

【改正通達(2019年5月31日付)に関するe-Tax News】

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

【Q&A(2019年6月20日付)に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 174 (2019年6月27日発行)

【Q&A(2019年7月1日付)に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 175 (2019年7月3日発行)

### 3. 仮想通貨に関する税務上の取扱いについて(FAQ)の改訂

2019年度税制改正では、仮想通貨(資金決済に関する法律の改正により、「暗号資産」に呼称変更される予定)に関する法人税の取扱いについて、譲渡損益の計上時期や譲渡原価の算出方法、期末評価、信用取引を行った場合の取扱い等の整備が行われました。また、仮想通貨に関する所得税の取扱いについても譲渡原価の算出方法等の整備が行われています。

これらの改正を踏まえ、国税庁は2019年12月20日、2018年11月21日に公表された「仮想通貨に関する税務上の取扱いについて(FAQ)」の改訂版を公表しました。

■ 仮想通貨に関する税務上の取扱いについて(FAQ)

[http://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/virtual\\_currency\\_faq\\_03.pdf](http://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/virtual_currency_faq_03.pdf)

### 4. 情報照会手続に関する法令解釈通達及び事務運営指針の公表

2019年度税制改正では、国税通則法の一部が改正され、適正公平な課税を実現するため、従来から事業者への協力を得て実施されていた任意の情報提供依頼に係る権限が法令上明確化されたとともに、国税当局が事業者等に対して必要な情報を照会するための新たな情報照会手続が整備されました。

この情報照会手続は2020年1月1日から施行されることから、国税庁は2019年12月13日、情報照会手続に関する以下の法令解釈通達を発遣するとともに、事務運営指針を公表しました。

■ 「国税通則法第7章の2(国税の調査)関係通達の制定について」の一部改正について(法令解釈通達)(2019年12月5日付)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/zeimuchosa/kaisei/1912/index.htm>

■ 情報照会手続の実施に当たった基本的な考え方等について(事務運営指針)(2019年12月5日付)

<http://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/sonota/1912/index.htm>

【上記1.～4.に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 181 (2019年12月23日発行)

## III. 2018年度税制改正

### e-Taxにおける財務諸表等のCSV形式データの作成方法に関する情報の更新

2018年度税制改正により、e-Taxにおける①財務諸表及び②勘定科目内訳明細書・法人税申告書別表等(明細記載を要する部分)については、現状のデータ形式(①についてはXBRL形式、②についてはXML形式)に加え、CSV形式による提出も可能とされました。

国税庁はe-Taxのウェブサイト、CSV形式の作成方法に関する情報を掲載し、随時更新しています。

① 財務諸表のCSV形式データの作成方法(暫定版)

[http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/csv\\_jyoho3.htm](http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/csv_jyoho3.htm)

2019年12月13日、「財務諸表(その他)(令和2年4月1日以降提出分)の勘定科目コード表及び標準フォーム」及び「標準フォーム及び勘定科目コードに係る具体的な作成のイメージ」を更新しました。

② 勘定科目内訳明細書及び法人税申告書別表等(明細記載を要する部分)のCSV形式データの作成方法

[http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/csv\\_jyoho2.htm](http://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/csv_jyoho2.htm)

2020年1月6日、法人税申告書別表等(平成31年4月1日以後終了事業年度又は連結事業年度分)のうち3つの付表(特別償却の付表(1)、(3)、(8))に係る標準フォーム及び留意事項等を新たに掲載しました。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 181 (2019年12月23日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 182 (2020年1月8日発行)

## IV. 租税条約

### 1. モロッコとの租税条約 — 実質合意及び署名

財務省は2019年10月1日、日本国政府とモロッコ王国政府が両国間の租税条約について実質合意に至ったことを公表しました。

また、2020年1月9日には、両国間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とモロッコ王国との間の条約」の署名が1月8日に行われたことを公表しました。モロッコとの間にはこれまで租税条約は存在せず、本条約は、両国間の経済関係の発展を踏まえて新たに締結されるものです。

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

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：モロッコとの租税条約について実質合意に至りました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20191001mor.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20191001mor.htm)

モロッコとの租税条約が署名されました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20200109mor.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20200109mor.htm)

英語：Tax Convention with Morocco Agreed in Principle

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20191001mor.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20191001mor.htm)

Tax Convention with Morocco was Signed

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20200109mor.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20200109mor.htm)

### 2. ペルーとの租税条約 — 署名

財務省は2019年11月19日、日本国政府とペルー共和国政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とペルー共和国との間の条約」の署名が2019年11月18日（日本時間2019年11月19日）に行われたことを公表しました。ペルー共和国との間にはこれまで租税条約は存在せず、本条約は、両国の緊密化する経済関係等を踏まえて新たに締結されるものです。

本条約は、両国間で生ずる二重課税を除去するため、両国において課税することができる所得の範囲を定める規定等を設けています。また、本条約の締結によって、両国の税務当局間において、本条約の規定に従っていない課税についての協議、租税に関する情

報交換及び租税債権の徴収共助の実施が可能となります。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：ペルーとの租税条約が署名されました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20191119per.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20191119per.htm)

英語：Tax Convention with Peru was Signed

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20191119per.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20191119per.htm)

### 3. セルビアとの租税条約 — 締結交渉開始及び実質合意

財務省は2019年11月22日、日本国政府とセルビア共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を2019年11月25日より開始することを公表し、2019年12月6日、実質合意に至ったことを公表しました。

この条約は、両国政府内における必要な手続を経たうえで署名され、その後、両国それぞれの国内手続（我が国においては、国会の承認を得ることが必要）を経て、発効することとなります。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：セルビアとの租税条約の締結交渉を開始します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20191122ser.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20191122ser.htm)

セルビアとの租税条約について実質合意に至りました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20191206ser.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20191206ser.htm)

英語：Negotiations for Tax Convention with Serbia will be Initiated

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20191122ser.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20191122ser.htm)

Tax Convention with Serbia Agreed in Principle

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20191206ser.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20191206ser.htm)

### 4. エクアドルとの租税条約 — 発効

財務省は2019年11月29日、日本国政府とエクアドル共和国政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とエクアドル共和国との間の条約」（2019年1月15日署名）を発効させるための外交上の公文の交換が2019年11月28日に行われたことを公表しました。これにより、本条約は、2019年12月28日から効力を生じ、日本においては、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税： 2020年1月1日以後に開始する各課税年度の租税
- 課税年度に基づかないで課される租税： 2020年1月1日以後に課される租税

情報交換及び徴収共助に関する規定は、対象となる租税が課される日又はその課税年度にかかわらず、次の日から適用されます。

- 情報交換に関する規定： 2019年12月28日
- 徴収共助に関する規定： 両国の政府が外交上の公文の交換によって合意する日

エクアドル共和国との間にこれまで租税条約は存在せず、本条約は、両国の緊密化する経済関係等を踏まえて新たに締結されるものです。本条約は、両国間で生ずる二重課税を除去するため、両国において課税することができる所得の範囲を定める規定等を設けています。また、本条約の締結によって、両国の税務当局間において、本条約の規定に従っていない課税についての協議、租税に関する情報交換及び租税債権の徴収共助の実施が可能となります。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：エクアドルとの租税条約が発効します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20191129ecu.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20191129ecu.htm)

英語：Tax Convention with Ecuador will Enter into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20191129ecu.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20191129ecu.htm)

#### 5. ジャマイカとの租税条約 — 署名

財務省は2019年12月12日、日本国政府とジャマイカ政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とジャマイカとの間の条約」の署名が同日行われたことを公表しました。ジャマイカとの間にはこれまで租税条約は存在せず、本条約は、両国間の経済関係の発展を踏まえて新たに締結されるものです。

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

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：ジャマイカとの租税条約が署名されました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20191212jam.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20191212jam.htm)

英語：Tax Convention with Jamaica was Signed

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20191212jam.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20191212jam.htm)

#### 6. ウズベキスタンとの新租税条約 — 署名

財務省は2019年12月20日、日本国政府とウズベキスタン共和国政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とウズベキスタン共和国との間の条約」の署名が2019年12月19日に行われたことを公表しました。

本条約は、1986年に発効した現行の租税条約（所得に対する租税に関する二重課税の回避のための日本国政府とソヴィエト社会主義共和国連邦政府との間の条約）を全面的に改正するもので、事業利得に対する課税の改正、投資所得に対する課税のさらなる軽減のほか、本条約の濫用防止措置及び租税債権の徴収共助の導入並びに租税に関する情報交換の拡充を行うものです。

なお、本条約は、ウズベキスタン共和国以外の国と日本との間で適用されている現行の租税条約に影響することはありません。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：ウズベキスタンとの新租税条約が署名されました

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20191220uzb.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20191220uzb.htm)

英語：New Tax Convention with Uzbekistan was Signed

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20191220uzb.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20191220uzb.htm)

## V. その他

#### 1. OECD — デジタル課税の新たな枠組み案に関するPublic consultation documentの公表

2019年5月にOECD/G20包摂的枠組みがデジタル課税に関する作業プログラムを採択<sup>※</sup>したことを受け、OECDは現在、デジタル課税の新たな枠組み案を、2つの主要テーマ（Pillar One: 課税権の配分に関する論点/Pillar Two: 軽課税国への所得移転等のBEPSに関連する論点）に分けて議論しています。

※ <http://www.oecd.org/tokyo/newsroom/international-community-agrees-a-road-map-for-resolving-the-tax-challenges-arising-from-digitalisation-of-the-economy-japanese-version.htm>（日本語）  
<http://www.oecd.org/ctp/international-community-agrees-on-a-road-map-for-resolving-the-tax-challenges-arising-from-digitalisation-of-the-economy.htm>（英語）

2つの主要テーマのうちPillar Oneについては、2019年10月9日にPublic consultation document (Secretariat Proposal for a “Unified Approach” under Pillar One)がOECDより公表され、Public consultation documentに寄せられた各国団体からのコメントを踏まえ、2019年11月21日から22日にかけてPublic consultation Meetingが開催されました。

また、Pillar Twoについては、2019年11月8日にPublic consultation document (Global Anti-Base Erosion Proposal (“GloBE”) - Pillar Two)がOECDより公表され、Public consultation documentに寄せられた各国団体からのコメントを踏まえ、2019年12月9日にPublic consultation Meetingが開催されました。

さらに2020年1月31日には「BEPS包摂的枠組みに関する声明」を公表し、国際社会がデジタル経済によって生じる租税問題について合意に基づく長期的な解決策を見出す取組みを行い、2020年末までに合意できるように交渉を続けることを確約したことを公表しました。

## 《OECDプレスリリース》

(Pillar Oneに係るPublic consultation document)

OECD leading multilateral efforts to address tax challenges from digitalisation of the economy

<http://www.oecd.org/tax/oecd-leading-multilateral-efforts-to-address-tax-challenges-from-digitalisation-of-the-economy.htm>

(Pillar Twoに係るPublic consultation document)

OECD secretariat invites public input on the Global Anti-Base Erosion (GloBE) Proposal under Pillar Two

<http://www.oecd.org/tax/oecd-secretariat-invites-public-input-on-the-global-anti-base-erosion-proposal-pillar-two.htm>

(BEPS包摂的枠組みに関する声明)

International community renews commitment to multilateral efforts to address tax challenges from digitalisation of the economy

<http://www.oecd.org/tax/international-community-renews-commitment-to-multilateral-efforts-to-address-tax-challenges-from-digitalisation-of-the-economy.htm>

## 2. 国税庁 — 「法人課税関係の申請、届出等の様式の制定について」の一部改正について（法令解釈通達）の公表

国税庁は2020年1月、以下の法令解釈通達をウェブサイトにおいて公表しました。

■ 「法人課税関係の申請、届出等の様式の制定について」の一部改正について（法令解釈通達）（2019年12月18日付）

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/kaisei/191218/index.htm>

この一部改正通達では、既存の申請書・届出書等への2019年度税制改正による条文番号の変更の反映、クロアチア共和国との租税条約に係る特典条項に関する付表の新設（日・クロアチア租税条約は2019年9月5日に発効）等が行われているほか、以下に示すとおり、「国別報告事項（表1～表3）の記載要領」の改正が行われています。

● 「表1 居住地国等における収入金額、納付税額等の配分及び事業活動の概要」の記載要領の改正

(1) この表に記載する「収入金額」及び「税引前当期利益（損失）の額」には、他の構成会社等からの受取配当金の額を含まないこと並びに (2) 当該他の構成会社等からの受取配当金について源泉徴収された所得税の額は「納付税額」及び「発生税額」には含まないこと等が注書き（※印）において示されました。

● 「表3 追加情報」の記載要領の改正

この表に英語で記載することとされている事項に、「特定の項目について、使用する財務諸表等の種類が他の居住地国等と異なる居住地国等がある場合には、その項目ごとの異なる理由及び使用した財務諸表等」が追加されました。

### 税務コンテンツ

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

[home.kpmg/jp/tax-topics](http://home.kpmg/jp/tax-topics)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人

[Info-tax@jp.kpmg.com](mailto:Info-tax@jp.kpmg.com)

担当：大島 秀平、風間 綾、内藤 直子

# SAP ERP 2025年対応への戦略的な取組み

## ～シンプルなERP導入がDXを加速～

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 浜田 浩之

ディレクター 竹下 智

シニアマネジャー 吉澤 邦仁

SAP ERPユーザーにとっては、2025年に現行SAP ERPおよびSAP Business Suiteの標準保守が終了することに備えて、バージョンアップや再度の新規導入等の検討が急務となっています。

一方で、2018年に経済産業省が公表したDX（デジタル・トランスフォーメーション）レポートは、ITシステム2025年の崖問題をテーマに掲げ、大きな注目を集めています。その本質は、①現行システムのブラックボックス化による運用保守費用の高止まりをクラウドやERPを活用して回避し、②削減分をDX領域へ投資してDXを成し遂げることです。

SAP ERP 2025年対応のタイミングを上手く活用して、DXを含めた企業価値の向上と競争優位の獲得を進めることが、SAPユーザーにとっては重要となります。本レポートでは、多くのSAPユーザーがまずは検討するであろうSAP S/4 HANAへのバージョンアップや再度の新規導入とともに、DXのポイントを解説します。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します。

### 【ポイント】

- 「2025年の崖」の本質はDXの推進である。SAP ERPユーザー企業は、DXの取組みとしてSAP ERP 2025年対応の検討を進めるべきである。
- そのためには、基幹業務においても新技術を活用した業務改革を実施するとともに、運用保守時のランニング費用低減まで含めたコスト削減の検討が、まずは重要となる。
- コスト削減によるDX投資への原資確保に加えて、本質であるDXも含めた全体的な計画立案が必要である。



浜田 浩之  
はまだ ひろゆき



竹下 智  
たけした さとる



吉澤 邦仁  
よしざわ くにひと

注：2020年2月4日に、SAP本社よりERPパッケージの標準保守サポートに関する延長が発表されたが、本稿は、発表前の時点で執筆されたものである。  
ただし、システムの見直しにあてられる期間が延びたとはいえ、企業にとって、ERPの在り方やDXへの取組みを加速させることは非常に重要であるので、ご参考にしていただければとの思いから、このまま掲載することとした。

# I. SAP ERP 2025年対応

## 1. SAP ERP 2025年対応への早期検討着手

KPMGのグローバルCEO調査2019によると、63%のCEOがデジタルディスラプションによって破壊されるのを待つのではなく、自ら業界の破壊者になるべく取り組んでいると回答しています。また、不確実な時代であるがゆえに、レジリエンス（機動的な変革と適応を支える強靱性の確保）を備えることが重要で、真のレジリエンスのためには、組織レベルでのDXが必要と回答しています。

2018年に経済産業省から発表された「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」が注目を集めていますが、このレポートの本質は①レガシーシステム（多くの改修を経てブラックボックス化）の足枷の解消、具体的にはクラウドやERPを活用して運用保守費用を削減することと、②削減分をDX投資に回し、業務や企業風土も変革対象に捉えて、企業のDXを進めることにあります。

一方、SAP ERP 2025年対応は、SAPの標準保守サポート終了に伴う、「2025年の崖」とは別の問題と捉えられます。しかしながら、多くの企業は、1990年代後半から2000年代にSAP ERPを導入し、当時は多くのアドオン開発を実施したため、ブラックボックス化したレガシーシステムとなっており、2025年の崖問題と同じ意味合いを持つと言えます。したがって、このSAP ERP 2025年対応は、単なるバージョンアップではなく、同時にDXのためのチャンスであると捉えることが重要です。近年、ERPベンダー各社はクラウド型に注力しており、SaaS型ERPの活用も考慮して検討することも有効と考えられます。これは事業の統廃合時のフレキシブルな対応にも繋がります。

SAP S/4 HANAへの移行は、約2,000社と言われるSAPユーザーが対応するため、SAPエンジニアの不足が早くも一部では問題となっています。SAPユーザー企業にとって、SAP ERP 2025年対応は、新規でSAPを導入する企業の動きも考慮すると、2025年まで“まだ5年ある”ではなく、“もう5年しかない”と考えて、対応方針の検討やバージョンアップ等全体計画の策定を早めに開始することが望ましいでしょう。

## 2. SAP ERP 2025年対応の方向性

SAP ERP 2025年対応では、ユーザー企業の取り得る選択肢は、①業務改革（BPR）の効果、②DXも含めた全体の将来像、③保守も含めたトータルコストの観点から4つのパターンに分かれます（図表1参照）。

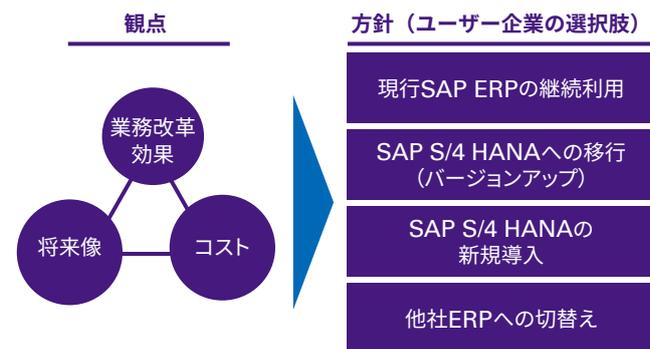
多くのSAP ERPユーザーは、SAP S/4 HANAへのバージョンアップ、または再度の新規導入をまずは検討すると考えられるため、本稿ではブラックボックス化の解消を目指し、再度新規でSAP S/4

HANAを導入するケースを解説します。なお、ほかのERPを選択する場合においても同じアプローチになると考えます。

かつて、ERPの導入は、“靴に足を合わせる”（すなわち、業務改革により、業務をERPに合わせる）ことが重要と言われていました。しかし残念ながら、いつの間にかERPの導入自体が目的となり、結果として、アドオン開発が膨れ上がった企業も少なくありません。幸い、近年は、RPAやAIなど新たなテクノロジーの活用が可能となり、これらのテクノロジーを組み合わせた業務改革によって、以下の点も考慮したシンプルなERPとしての再導入も戦略上優位な選択肢となります。

- ・ 導入コストおよび、導入後にERPを活用する本番期間のランニングコストの最小化（導入コストと5年間の運用保守コストは同程度とも言われます）
- ・ グループ会社や海外子会社への展開とガバナンスへの対応
- ・ M&A等による事業の統廃合へのフレキシブルな対応

図表1 全体計画策定時の観点と方針



# II. ERP導入の具体的な進め方

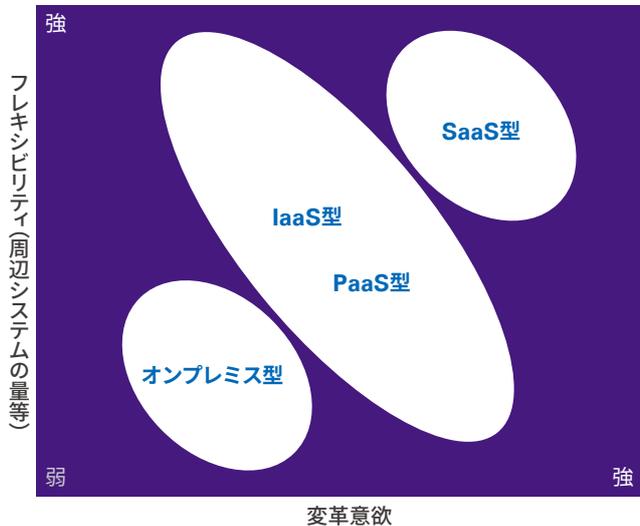
SAP S/4 HANA導入を進めるにあたっては、まず、業務改革、グループ会社や海外子会社への展開、将来的なインフラ基盤、DXへの対応も含め、全体計画の立案が必要です。そして実際のプロジェクトを遂行するにあたっては、全体像と新業務の将来像を明確化し、ERP導入自体がプロジェクトの目的にならないように、チェンジマネジメントを意識して進めることが重要です。

## 1. クラウドの活用

これまではオンプレミスが中心でしたが、今後はIaaS/PaaS型に加えて、SaaS型もアドオンの最小化と保守運用の効率面（ライフサイクルでのコスト最小化）を考慮すると、クラウドの活用は有力な選択肢に入ってくると考えられます。オンプレミス、クラウドの選択は、周辺システムとの関連などのフレキシビリティの度合

いと、業務改革の難易度との二軸で考えることができます（図表2参照）。オンプレミスの周辺システムが多くあり、それらのクラウド移行も難しい場合（クラウドとオンプレミス間のインターフェースの負荷が多くなる）や、大幅な業務改革が難しい場合は、オンプレミス型を選択することもあり得ますが基本的には望ましくなく、今後はIaaS/PaaSまたはSaaS型を、業務変革の難易度に応じて選択することになります。特に、グループ会社や海外子会社への拠点展開には、ガバナンスの観点からも適用が比較的容易で、コスト面でも最小化できるSaaS型ERPの活用が有効と考えられます。2025年が近づくと、SAPエンジニアの不足からSaaS型を選択せざるを得なくなり、このような動きが早まることを見込まれます。ERP各社は、SNS等カスタマー情報やIoTでのセンサー情報等の非構造化データとの連携や、AI活用ソリューションの拡充等を予定しているので、今後はERP各社のこれらクラウドソリューションをDX基盤として活用することも考えられます。大手企業では、基幹システムの領域において、主要業務はERPで、その他の周辺領域はSaaS型のポイントソリューションを組み合わせることを標準とするケースも見られるようになりました。将来的には、SaaS型パッケージの組合せによる基幹システムの構成が一般的となることが予想されます。

図表2 オンプレミスとクラウド型の選択



2. 業務改革の進め方

ここで重要となるのは、業務プロセスの標準化です。慣れ親しんだ業務を変えるのは難しいものですが、アドオン削減、運用保守の効率性を考慮したコスト削減に加えて、何よりも、複雑化したレガシーシステムを再度生み出さないためにも、標準化が極めて重要です。SAP ERPの導入においては、現在Fit to Standardとして、SAP ERPの標準プロセスを標準業務フローとする（すなわち、靴に足を合わせる）ことが提唱されるようになってきました。ここで

考慮することは、競争力の源泉となる業務はERPの適用の回避またはアドオンでの対応が必要ですが、それ以外の業務は標準業務フローに合わせてしまうことです。ただし、業務を変えずに標準フローを適用した場合は、ERPの適用範囲が狭まるだけとなり、マニュアル対応が増加し本末転倒となり得るため、RPAの活用等、上手く工夫をして業務を変えることが必要です。

業務改革には、4C (Cut/ Create/ Combine/ Convert) の観点から、業務の変更、簡略化、RPAによる自動化、アドオン判定会議を設ける（よく言われることですが、トップのリーダーシップは最も重要です。価値向上に寄与しないアドオンは認めない覚悟が重要で、承認者である会議のオーナーをCFOが担当する企業も見られます）、ルールを変える（社外に対しては困難ですが、社内においてはアドオン会議等の活用により可能です）等を検討することも有効です。

たとえばアプローチとして、現行業務プロセスA→B→Cに対して、A、CはSAP標準機能で対応できるものの、Bについては対応できずアドオンを実施しているような場合、標準プロセスのA→Cへ変更するには以下を検討します。

- a SAP S/4 HANAの新規に拡充された機能の適用検討
- b 業務変革
- c RPA、AI等を活用した自動化
- d ある業務に特化したポイントソリューションの活用
- e アドオン(JAVA or ABAP)時の工夫

3. アドオン削減の考え方

アドオン時には、RICEF (Report/Interface/Conversion/Enhance/Form) の観点から考えることも有効です。レポート (Report) については、RPAを活用したり、情報検索系のシステムを充実させることでアドオン削減を検討します。インターフェース (Interface) については、SAPによるシステム統合、インスタンス統合を考慮します。移行フェーズ (Conversion) では、ツールを活用します。拡張 (Enhance) は、ExitなどSAPの拡張機能のことで、カスタマイズでは対応できない場合、アドオンの前に、まず検討することになります。拡張機能で対応できることも多いため、熟練のエンジニアを割り当てることも効果的です。また、アドオン時には、共通アドオン、ローカルアドオンの管理も必要です。ワークフローについてはRPAの活用、また帳票 (Form) については業務の見直しやRPAの活用を勘案するとともに、画面系はツール等を活用し、ユーザーが自ら画面を作れるような工夫をすることも有効です。

4. 拠点展開にあたって

グループ会社や海外子会社等へ展開する場合、業務の標準化によるアドオン本数削減に加えて、アプリケーションの標準化も重要

です。すなわち、開発標準、マスター、コード、データ標準、展開方法自体も標準として準備し、それらに沿って開発、展開を進めることが効率化に繋がります。多角化経営の企業では、事業や製品、また地域ごとに必要な機能が異なることがあり、生産、販売拠点によっても異なります。このような場合、グローバルテンプレートを作成し、必要なアドオン機能を部品化して、アドオンライブラリーから必要な機能を組み合わせる考え方も有益です（図表3参照）。場合によっては、SaaS型を活用し、法対応等どうしても必要なアドオン以外は思い切って業務でカバーすることも結果的には効率的かもしれません。展開順についても、これらの標準を適用しやすい海外拠点からスタートして、アドオン本数が多くなる日本への展開を最後とし、アドオンを最小化する方針をとる企業も見られます。

### 5. アドオン時の工夫

最近では、SAP Cloud Platformのようなクラウドサービスも出てきており、これを活用すると汎用的なJAVAでのアドオン開発が可能となります。この場合は、人材不足が懸念されるABAP言語でアドオンを開発するよりも、エンジニアが多く、汎用的な言語であるJAVAで開発する方が効率的とも言えます。また、JAVAの場合は、ローコーディングツール／超高速開発ツールの活用も可能で、さらなる効率化も図ることができます。

SAPはグローバルで展開されているERPのため、海外のエンジニアやベンダーでの英語による開発とその後の保守も有効と考えられます。SAPエンジニア不足の観点も含め、いずれにしてもアドオンは、極力少なく作り、汎用的な技術（英語も含め）で対応することが重要です。

## III. DXへの対応

SAP S/4 HANA等の新たなERPへの移行をDXへのチャンスととらえた場合、データの活用と業務の効率化を含めて検討することがDX実現に有効で、それらについても以下にご紹介します。

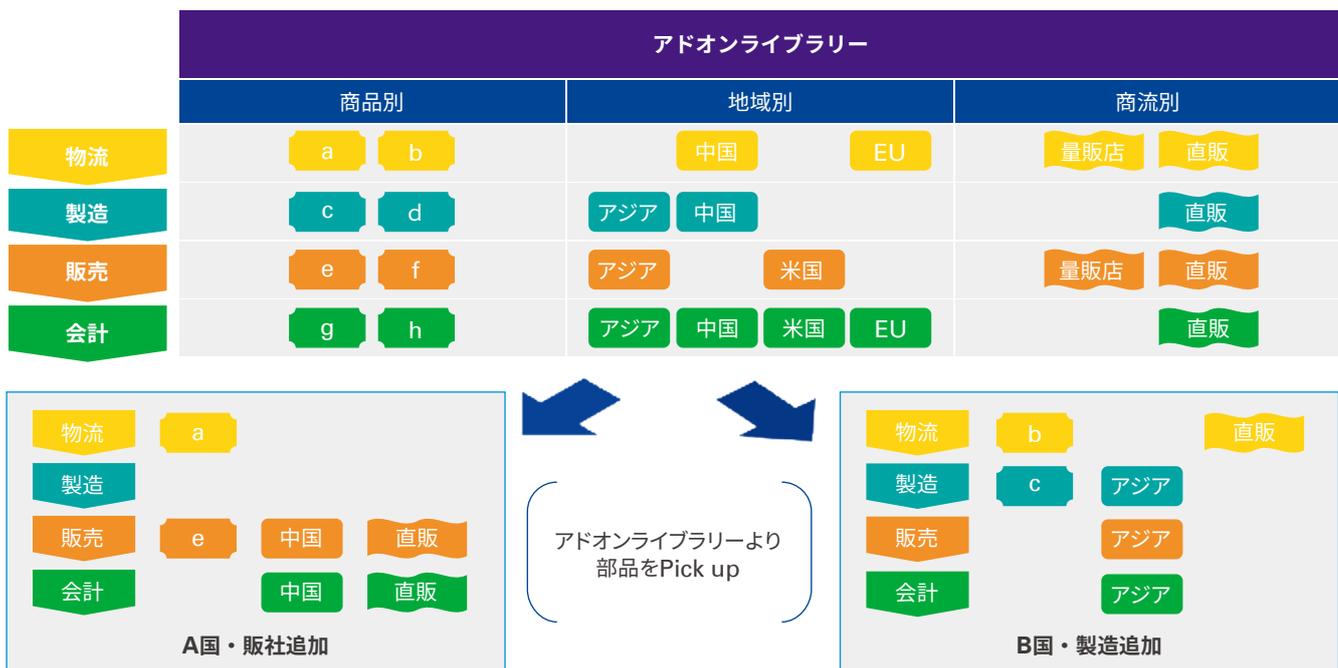
### 1. データ活用による企業競争力強化

昨今、ビッグデータをマーケティング、業務改善、リスク分析に活用している企業は増えていますが、その場合は部分最適にとどまらず、企業全体の最適化を実現することが重要です。企業全体の競争力を最大化していくためには、顧客やマーケットの変化をリアルタイムに捉え、全体最適を実現する効果的な施策を、いち早く実行に移していくことがポイントとなります。ERP、その他基幹システムや設備のセンサーデータ等の企業データと、SNSや顧客が使用中の製品の稼働データ等も含め、デジタル技術を活用した「経営分析の高度化」、「意思決定の迅速化」に取り組むことが求められます。特に、全社で統一された企業データを得られるERPはその中心となり（図表4参照）、たとえば、以下の2点を目指すことが効果的と考えられます。

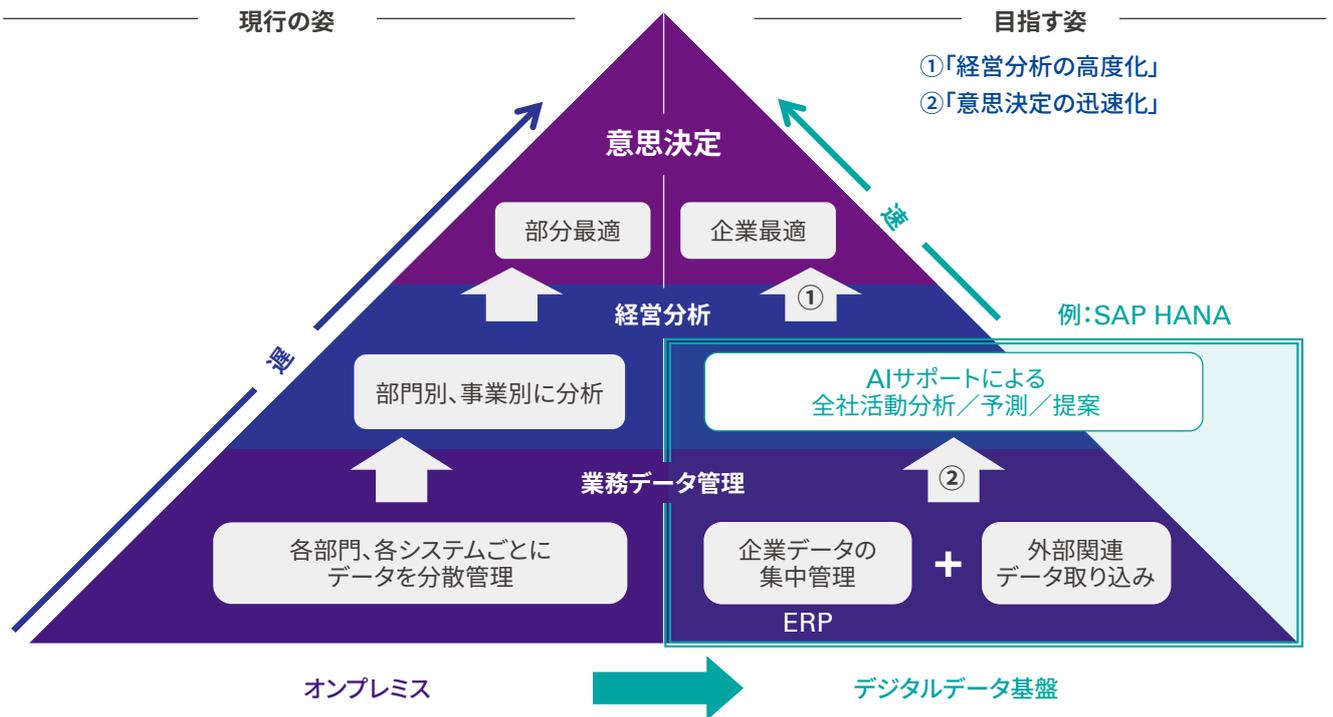
#### (i) AIを活用した「経営分析の高度化」

AIを活用し、多様な社内外データの関連性を紐解き、膨大なデータから企業戦略を支える最適な施策を導き出す。

図表3 アドオンプログラムの部品化



図表4 データ活用による企業競争力強化



(ii) デジタルデータ基盤による「意思決定の迅速化」

膨大なデータをリアルタイムで分析可能とするデジタルデータ基盤を整備し、リアルタイム経営を実現する。

2. RPAと他テクノロジーとの連携による業務効率化

RPAと他のテクノロジーとの連携により、自動化の適用範囲が拡大しつつあります。これらを活用することで、ERP導入時の業務改革も進めやすくなります。

(i) 認識系テクノロジーとの連携

目視や手書きといった「アナログなプロセス」が残っている業務の場合、OCRや映像解析、音声解析等によるデータ認識を介してデジタル化することによって、RPAの適用が可能となる。

たとえば、データエントリー業務においてOCRを活用したERPへのデータ入力等は広く行われるようになっている。

(ii) AIとの連携

業務の途上で人手を介さずに都度判断を行うといった「自律性」を補完する手段としては、AIとの連携が効果的。一部ではAIを利用したチャットボット等で保守フェーズでの問合せ業務や、定型フォーマットからのERPへの転記入力業務や突合のような上記(i)との組合せ等も行われており、今後の本格化が見込まれる。

SAP、記載されているすべてのSAP製品およびサービス名はドイツにあるSAP SEやその他世界各国における登録商標または商標です。またその他記載された会社名およびロゴ、製品名などは該当する各社の登録商標または商標です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
 パートナー 浜田 浩之  
 ディレクター 竹下 智  
 シニアマネジャー 吉澤 邦仁  
 TEL : 03-3548-5111 (代表電話)  
 kc@jp.kpmg.com

# DX化に見えるサイバーセキュリティ課題

～サーベイ結果を読み解く～

KPMGコンサルティング株式会社

テクノロジーリスクサービス

マネジャー 新井 保廣

4回目を迎える「サイバーセキュリティサーベイ2019」では、グローバルにセキュリティソリューションを展開するEMCジャパン RSAと共同で、国内の上場企業および売上高400億円以上の未上場企業の計313社のセキュリティ責任者を対象に、アンケート形式で調査を実施しました。調査結果では、セキュリティ被害の実態として回答企業の約21%が不正侵入の痕跡を発見しており、過去4年の推移は横ばいですが、痕跡の約89%が自組織による発見でした。一方で回答企業の約63%が定期的な監査を実施しておらず、日々高まるセキュリティの脅威の発見および改善プロセスの脆弱性が浮き彫りにされました。また、例年課題の上位を占めるセキュリティ人材の不足や社員のセキュリティ意識の欠如については、デジタルトランスフォーメーション（DX）の影響を受け、セキュリティ対策の要所や費用対効果に悩みを抱える組織が増えている傾向が読み取れます。

本稿では、企業のサイバーセキュリティにおける現状課題と注視する対策領域の実態とアプローチについて解説します。

なお、本文中の意見は、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】

- 昨今のDXによるビジネス拡大において、デジタルリスクの中でもサイバーセキュリティはより一層複雑化を増している。
- 企業の競争力を高めるためには、利用者の信頼を得ることが以前にも増して重要となり、ビジネス戦略の初期段階からサイバーセキュリティを組み込まなければ、社会の期待に沿ったビジネスモデルが確立できず、経営層のリーダーシップが問われることとなる。
- ITのみならずOT（Operational Technology）においても、IoT、AIや5Gなどを活用したDXによる生産効率化が急速に加速する時代を迎え、経営層の関与のもとでのセキュリティガバナンスの確立が求められる。



新井 保廣  
にい やすひろ

## 回答企業の属性

従業員数（連結）	
1～499人	16.3%
500～999人	24.0%
1,000～2,999人	32.1%
3,000～4,999人	9.0%
5,000～9,999人	7.1%
1万人以上	11.9%

売上高（2018年度 連結）	
500億円未満	34.9%
500～1,000億円未満	21.5%
1,000～3,000億円未満	24.0%
3,000～5,000億円未満	5.4%
5,000～1兆円未満	5.4%
1兆円以上	8.0%
無回答	1.0%

業種	
流通	20.2%
製造	33.3%
金融	10.6%
建設・不動産	12.5%
通信・IT・メディア	7.4%
旅行・レジャー・飲食	5.1%
製薬・医療	1.6%
運輸・インフラ	5.8%
その他	3.5%

# 1. セキュリティ被害と対策状況

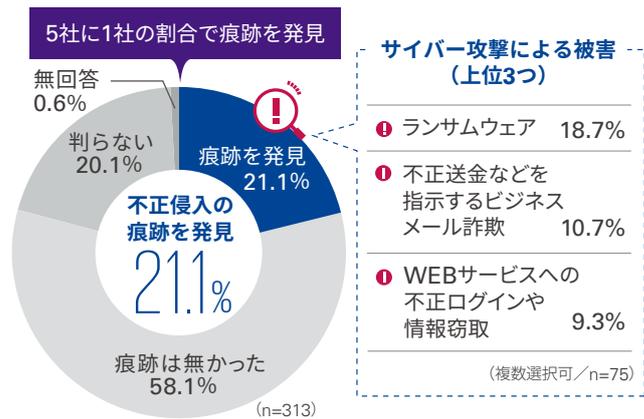
## 1. サイバー攻撃による被害

IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）セキュリティセンターが毎年発行する「情報セキュリティ 10大脅威」の2019年度版では、標的型攻撃やビジネスメール詐欺、ランサムウェアによる被害が上位に挙げられており、本調査でもほぼ同様の結果が示されています。一方、セキュリティベンダーによる海外の調査では、ランサムウェアの被害が年々深刻化しており、その一因としてインターネットの闇サイトであるダークウェブ上で、ランサムウェアの開発者によるランサムウェアの提供と管理を行う攻撃者向けのサービス「RaaS」（Ransomware-as-a-Service）の立ち上げが確認されています。2017年からウクライナを中心に世界中で猛威を振るった「NotPetya」はこのサービスから入手したものと見られ、日本国内で話題となった身代金要求型の「WannaCry」よりも、システム破壊を目的とするなど一層手口がエスカレートしており、ウクライナの事案では、電力・地下鉄・銀行といった重要インフラで大混乱が発生しています。

また、従来から問題となっている標的型攻撃が巧妙化し、攻撃者が自作したマルウェアを使わず既存ソフトウェアの脆弱性を利用してファイルレス化し、不正検出の回避や痕跡を残さない手口が増える傾向にあります（図表1参照）。

ランサムウェアをはじめとするサイバー攻撃による被害の深刻化は、発見された攻撃の痕跡が2割程度という調査結果からもうかがえ、攻撃手法が巧妙化した影響であることが推測されます。このようなサイバー攻撃が社会的に注目され、経営上のリスクとしての意識が高まるなか、企業が取り組むべきセキュリティ対策とその実態について、本調査結果から考察します。

図表1 サイバー攻撃による不正侵入の痕跡を発見した企業



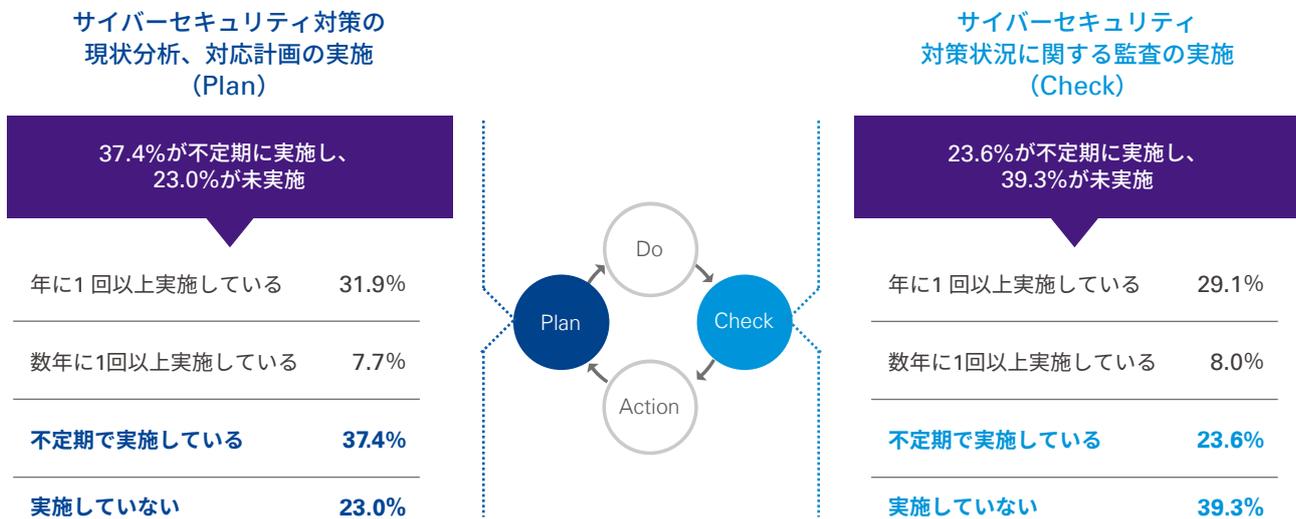
## 2. サイバーセキュリティ対策の現状

企業は世の中で発生するセキュリティインシデントの状況を常に鳥瞰的に捕捉し、攻撃に対抗し得る戦略を計画し実践したうえで、監視し改善しつづければなりません。

しかし、図表2が示すように、セキュリティマネジメントフレームワーク、いわゆるPDCAサイクルの観点では、サイバーセキュリティ対策の現状分析・対策計画で約6割、対策状況の監査においても約6割の企業が不定期で実施、あるいは実施していないという状況です。

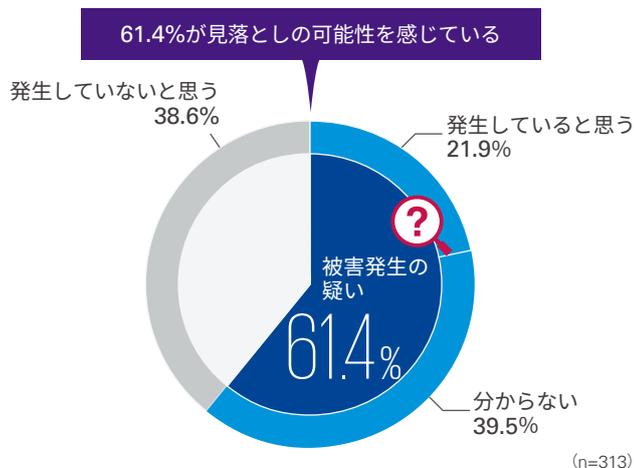
不正侵入の痕跡の発見が約2割程度という結果からも、未だサイバー攻撃を対岸の火事と捉え、自社が比較的安全であると認識しているようにも読み取れます。また、実際には攻撃を受けている可能性がある、あるいは分からないと回答した企業が約6割を占めており（図表3参照）、危機意識に対し行動が伴っていない傾向が見られます。

図表2 サイバーセキュリティ対策の継続



図表3 見えない攻撃への不安

自社で認識できていないサイバー攻撃による被害発生の可能性



## II. 現状課題と投資を要する領域

デジタルトランスフォーメーション（DX）の浸透と連鎖して取り組むべきセキュリティ対策の課題として、前回の調査結果と同様にセキュリティの専門性を備えた人材の不足が突出しています。経済産業省は、2020年には情報セキュリティ人材が20万人程度不足すると予想しています。

この解決策として、専門性を備えた人材を新たに外部から採用するのではなく、役割に応じた人材の育成やアウトソーシングが考えられます。たとえば、セキュリティ戦略や企画、さらにリスクの評価・分析などといったマネジメントレベルに相当する人材は、自社のビジネスリスクを踏まえた対応が求められることから、業務知識を有する社内リソースから人材を選出しセキュリティ分野の訓練を積むのが有効です。一方、セキュリティ監視やインシデントの調査・分析などの実務面においては、外部サービスのMSS（マネージド・セキュリティサービス）などを活用する選択肢があります。その過程で社員が関与し、ノウハウの取得とスキルアップを図ることも考えられます。

企業のサイバーセキュリティに対する投資を前年（2018年）と比較して、横ばい、もしくは増加と答えた企業が9割強に上り、さらなる投資を要する対策領域として人材の育成が最上位となっていますが（図表4参照）、情報セキュリティ人材を確保するには経営層の理解が必要です。サイバーセキュリティに関するリスクを経営リスクと位置付け、危機意識を一層高めることが最優先事項と言えるでしょう。

NISC（内閣サイバーセキュリティセンター）が公開する「企業経営のためのサイバーセキュリティの考え方の策定について」にもあるように、企業の競争力を高めるために成長戦略としてAIやIoT、

図表4 今後の投資を要する対策

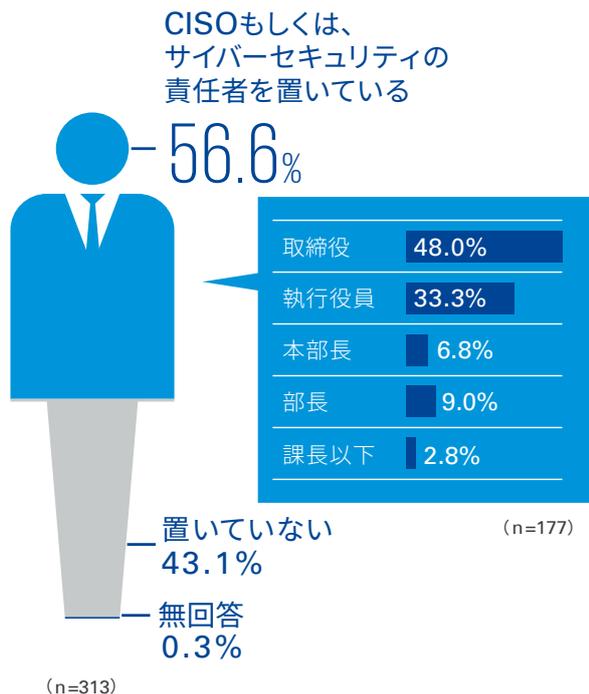
サイバーセキュリティ人材の育成が最優先の課題となっている

対策	割合
サイバーセキュリティ人材の育成	56.2%
セキュリティ監視の強化	52.1%
内部不正対策	50.5%
IoT/クラウド環境におけるセキュリティ対策	49.5%
インシデント対応態勢（CSIRT）の強化	43.5%
モバイルデバイスの保護	43.1%
マルウェアやランサムウェア対策	40.6%
事業継続管理	39.3%
サイバーセキュリティ経営体制の構築	32.3%
脆弱性診断やペネトレーションテスト	30.0%
WEBサイトやインターネット公開システムの保護	24.9%
外部委託先管理	24.6%
制御システム環境におけるセキュリティ対策	22.0%
プライバシー情報の保護	17.9%
ブロックチェーン/仮想通貨の利用環境におけるセキュリティ対策	4.5%
その他	1.9%
特にない	1.3%

RPAなどの先進技術を採用するとともに、「セキュリティ品質」をより一層高めて社会的責任を果たすことが自社のブランド価値向上に繋がることを経営層に訴求する必要があります。そして、対策を講じない場合のリスクと講じた場合のメリットについて経営層がしっかりと理解することが重要です。

IPAによる「企業のCISOやCSIRTに関する実態調査2017」では、日本の経営層が情報セキュリティの意思決定にかかわる割合は6割近くに上るとされ、CISO（Chief Information Security Officer：最高情報セキュリティ責任者）の設置状況の調査でも、ほぼ類似した結果となり、役員クラスが意思決定を担うケースが大半を占めています（図表5参照）。しかし、欧米では約8割の企業がCISOを設置しており、専任の比率は米国の78.7%、欧州の67.1%に対し、日本は27.9%と極めて低い状況であり、明らかにセキュリティ人材不足を象徴した結果となっています。

図表5 情報セキュリティ責任者の設置状況

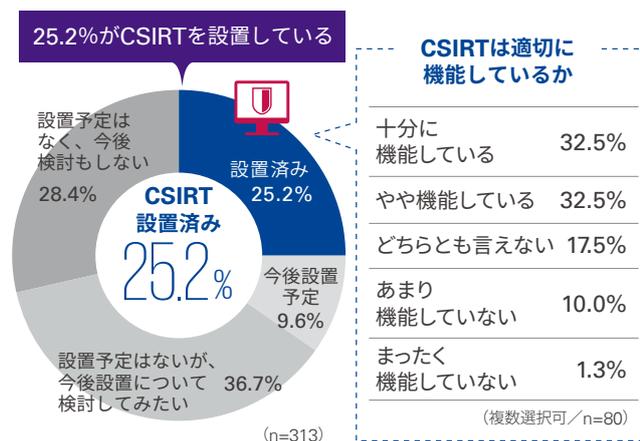


### III. インシデント対応の体制

本調査で、インシデント対応の専門組織であるCSIRTの設置状況を見ると、設置済み企業の割合は25.2%と極めて低く、IPAの調査でも、米国55.6%、欧州32.9%、日本は22.6%となっています。また、IDC Japanが2019年に実施した国内ユーザ企業829社の調査では、従業員数3,000人以上の企業で50%が設置しており、従業員の規模に比例する傾向が見られます。

また、CSIRTが十分に機能していると答えた企業の割合は3割程度と、これも欧米に比べ極めて低い結果となり、人材不足の影響が影を落としているように読み取れます(図表6参照)。

図表6 CSIRTの設置状況



特にインシデント対応に求められるスキルはマルチレイヤーコントロールの技術的スキルや、組織のマネジメントから外部との交渉、経営層への説明といった人的スキルなど多岐に亘り、すべて揃った人材を最初から確保するのは極めて難しいと言えます。各メンバーの強みでお互いを補完し合う体制作り、あるいは前述したようなアウトソーシングの活用から徐々に社員の実務にシフトしていくといった人材育成のアプローチが効果的な打開策になります。

### IV. 制御システムセキュリティへの取組み

本調査では、主に製造業や重要インフラ事業分野を中心として、制御システムを活用した事業を営む企業の割合が3割程度となっています。このなかで制御システムセキュリティの取組み状況について、対策方針の整備の観点から調べたところ、図表7が示すように4割程度と、組織全体のITセキュリティの取組みに対し、OT (Operational Technology) セキュリティは半分程度となっています。

一昔前の制御システムはIT系とは異なり独自のシステムや通信プロトコルを採用し、企業のOA基盤ネットワークから物理的に隔離されており、サイバーセキュリティとは無縁でした。しかし、昨今、経営効率化やコスト削減など市場の高い要請から制御系ベンダーは汎用的なIT技術を採用し、ITとOTを相互接続する時代を迎え、さらにDXの潮流によってOT環境から直接外部ネットワークに繋がるようになり、サイバーセキュリティリスクの複雑さがより一層増しています。組織全体のセキュリティ統制役を担う情報システム部門と、工場資産を管理する設備管理部門との連携が喫緊の課題であり、そのためには経営層の関与が最優先となります。工場資

図表7 サイバーセキュリティ対策方針の整備状況

	組織全体のサイバーセキュリティ対策方針	制御システムセキュリティ対策方針
対策方針を単体で取りまとめた規程がある	42.0%	13.0%
単体で取りまとめた規程はないが、他の社内規程に対策方針を含めて記載している	40.4%	27.0%
対策方針は策定していない	17.3%	60.0%
無回答	0.3%	0.0%
	約80%	40%

産がサイバー攻撃を受けた場合には生産ラインの停止や遅延が自明であり、事業機会損失など経営に直接影響を及ぼすことを経営層に強く訴求し、ITとOTが盤石に統制されたセキュリティフレームワークの確立を進めるべきです。

## V. 今後に向けて

今後はサプライチェーンにおけるDX化もさらに進むことが予想され、単一組織だけの統制から、連携する組織間の統制が課題となります。サイバーセキュリティにおいても、特定の組織が脆弱性を抱えている場合、連携組織一体としての脆弱性と捉える必要があり、取り組むべき対策のハードルはますます高まるでしょう。これには政府の後押しが必要であり、経済産業省は2018年よりユーザ企業、ベンダーを対象にサイバーセキュリティに対するニーズの明確化・具体化を目的とした情報交換の場として、「コラボレーション・プラットフォーム」を立ち上げています。

次回以降の調査では、企業の主要な取組み状況のトレンドを追うとともに、サプライチェーンをはじめクラウド、IoT、IIoT、AI、5Gなどの技術を活用したDX化で、予想される新たなリスクを俯瞰しつつ、有益な情報を広く社会に提供していくことも考えています。

### サイバーセキュリティサーベイ2019



2019年10月発行

Japanese

本調査レポートは、ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

[home.kpmg/jp/cyber-survey-2019](http://home.kpmg/jp/cyber-survey-2019)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
テクノロジーリスクサービス  
マネジャー 新井 保廣  
TEL:03-3548-5111 (代表電話)  
[yasuhiro.niii@jp.kpmg.com](mailto:yasuhiro.niii@jp.kpmg.com)

# スマート・デジタル・ファイナンス

## CFO 領域におけるデジタル活用の可能性とは

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

パートナー 濱田 克己

ディレクター Daniel Gangl

現代社会において不確実性が高まるなかで、企業はあらゆるリスクに直面しています。

競争優位性を武器にした短期的な対応では、これからの変化に対応することは困難でしょう。そのため、CFOはこれまでの金庫番という存在を超え、CEOのビジネスパートナーとなることやデジタルファイナンスへの対応、タレントマネジメント、グローバルな経験など、新たなCFOとしての役割が期待されています。

そこで私たちは、次世代型のCFOの実現に向け、「次世代のファイナンスの4つの領域（成長、ガバナンス、コンプライアンス、効率）にて、デジタルテクノロジーをスマートに活用し、実務者レベルの効率化、管理者レベルの強化、経営者レベルの高度化を実現する」スマート・デジタル・ファイナンスという概念を定義しました。

本稿は、CFO領域におけるデジタル活用の可能性と次世代型のCFOの実現において求められるスマート・デジタル・ファイナンスの定義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】

- 様々な局面で不確実性が高まり、変化するビジネス環境に多くのCEOが危機を感じているなか、CEOがCFOに求める役割が金庫番からCEOのビジネスパートナーとなることへと変化している。
- 次世代型のCFOの実現に向け、次世代のファイナンスの4つの領域（成長、ガバナンス、コンプライアンス、効率）にて、デジタルテクノロジーをスマートに活用し、実務者レベルの効率化、管理者レベルの強化、経営者レベルの高度化を実現するスマート・デジタル・ファイナンスという新しい概念を定義。
- 不確実性が高まる世界経済の中で、企業がさらなる成長を続けていくためには、スマート・デジタル・ファイナンスの推進が鍵となる。



濱田 克己

はまだ かつみ



Daniel Gangl

ダニエル・ガンゲル

# I. CFOはビジネスパートナーとしての役割

## 1. 変化するビジネス環境

様々な局面で不確実性が高まる中、地政学、環境・気候変動、サイバー犯罪などのリスクに企業は直面しています。2019年にKPMGインターナショナルがグローバル企業のCEOを対象に実施した調査で、多くのCEOがこうした危機を感じていることが明らかになりました。競争優位性を武器にした短期的な対応では、これからの変化に対応することは困難でしょう。企業が成長を続けるためには、自らが業界の破壊者となるビジネスモデルや、経営の機動性が鍵となります。

そこでCFOはこれまでの金庫番という役割を超え、CEOのビジネスパートナーとなることやデジタルファイナンスへの対応、タレントマネジメント、グローバルな経験などが求められます。従来は、取引の処理などの実務者レベルが大きな比重を占めていました。ところが次世代では、実務処理はデジタルテクノロジーで効率化したうえで、財務統制の強化と経営者の意思決定をサポートすることが重要なのです。

## 2. CFOの4つの機能領域

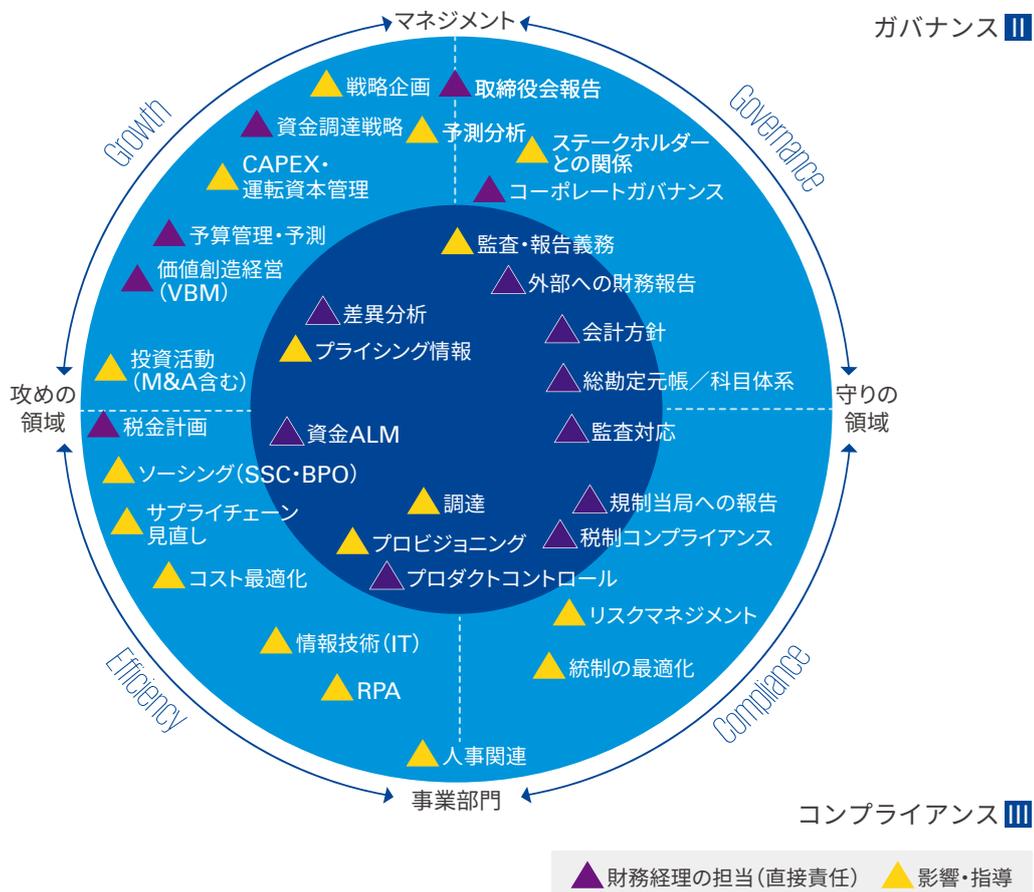
次世代のCFO機能は、4つの領域に整理されます（図表1参照）。財務経理が直接責任をもつ業務、影響や指導を与える業務をリーダーチャートでまとめています。I 成長、II ガバナンス、III コンプライアンス、IV 効率という4つの領域に、攻めと守り、事業部門とマネジメントという軸を重ねたものです。CFOには多岐にわたる業務がありますが、それぞれが密接に関連しあいながら、次世代CFOの機能を構成していきます。

# II. スマート・デジタル・ファイナンスとは何か

## 1. 実現のためのプラットフォーム・ストラクチャー

こうした次世代型のCFOの実現に向け、スマート・デジタル・ファイナンスはその助けとなります。私たちはスマート・デジタル・ファイナンスという新しい概念を、「次世代のファイナンスの4つの領域（成長、ガバナンス、コンプライアンス、効率）にて、デジタルテクノロジーをスマートに活用し、実務者レベルの効率化、管理者レベル

図表1 CFOの4つの機能領域



の強化、経営者レベルの高度化を実現する」と定義しています。

スマート・デジタル・ファイナンスをCFOの実際の業務から考えてみましょう。スマート・デジタル・ファイナンスを実現するプラットフォーム・ストラクチャーは、3つの層として考えられます（図表2参照）。

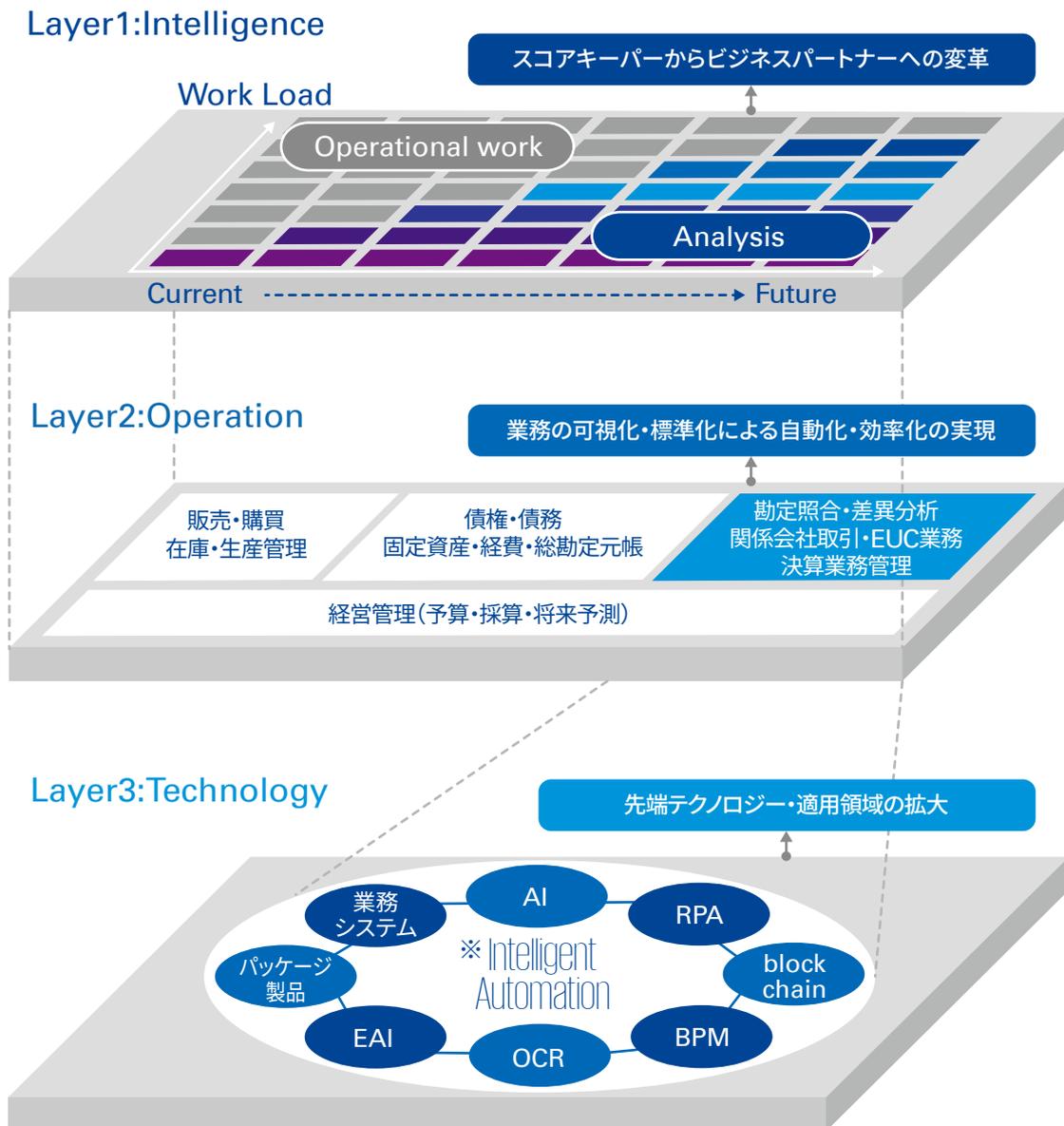
最下層は、業務オペレーションをシステムで支える「テクノロジーレイヤー」になります。ここでは会計パッケージや業務システム、データを繋ぐEAIや経理のBPMに加え、最近注目を集めるRPAやAIという技術を組み込み、業務の効率化を図ります。中央のレイヤーは、「オペレーションレイヤー」です。現在でも多くの企業では、販売・購買・生産管理や総勘定元帳などには、ERPパッケージが導入されていますが、その一方で経理実務の現場では、Excelなどでのイレギュラーな管理が残っているケースも散見されます。ここで

は業務の可視化・標準化をさらに推進し、自動化・効率化に繋がっていきます。

最上位層は、「インテリジェンスレイヤー」です。ここでは、これまでの数字を作るだけの仕事から、経営分析へシフトできる、ビジネストレンドや分析能力を兼ね備えた人材そのものの変革が求められます。それによりCEOのビジネスパートナーとなる次世代CFOの役割を果たす頭脳集団へと変貌できるのです。

スマート・デジタル・ファイナンスの実現には、3つのレイヤーそれぞれを機能させることが重要です。そのためには変化を短期的な取組みにせず、業務を支える基盤に長期的に組み込むことが欠かせません。

図表2 実現のためのプラットフォーム・ストラクチャー



※ Intelligent Automationとは  
多様なテクノロジーを同一プラットフォームで最適化を図ることを意味します

### III. スマート・デジタル・ファイナンス (SDF) の可能性

#### 1. CFOの問題意識 (現状と将来)

スマート・デジタル・ファイナンスは、従来のCFO機能にどんな変化をもたらすのでしょうか。その可能性を具体的に紹介します (図表3参照)。

##### ① 実務の効率化 (ルーチン業務の効率化)

取引処理のような実務者レベルの業務を効率化し、定型業務の自動化や高速化には、RPAなどの様々なテクノロジーの活用が期待されます。

##### スマート・デジタル・ファイナンスの活用事例

###### 事例1) 決算業務を1カ所で行えるプラットフォーム

会計ERPパッケージでサポートされていない残高照合、関係会社取引、見積計算業務、などの重要な決算業務や、そこで作成した証券類や作成文書などを、新たなプラットフォームで総合的に一元管理することで、業務の可視化と標準化を図り、決算数値の品質向上と統制強化を図ります (決算プラットフォームの詳しい解説はKPMG Insight Vol.38 (2019年9月号)「Digital Financeに向けてー決算プラットフォームの有効利用」をご参照ください)。

###### 事例2) 経費精算を効率化するスマホ、OCR、RPA連携

対外的なやり取りが多く標準化が進まない経費精算業務に対して、領収書の電子化に、スマホ、AI-OCR、電子決済、ICカードを対応させつつ電子化を加速させ、電子化された入力情報を基にRPAを活用することで業務の効率化を図ります。

###### 事例3) リース契約データ処理を効率的に管理する

AIのプラットフォームであるIBM Watsonを活用し、リース契約書からリース期間やリース料率、さらには元利返済スケジュールを含む契約管理補助簿を自動組成しIFRS16 (新リース会計基準) に準

拠した会計処理を効率的に管理します。

残念ながら多くの企業では、こうしたシステム化がなかなか進んでいない現状があります。KPMGジャパンが国内企業のCFOを対象に行った調査でも、「財務経理にシステム活用が足りない」、「業務システムの統一が不十分」、「システムはあるがそれぞれが連携されていない」という声が多く聞かれました。次世代CFO機能を実現するには、システム投資が課題となることが予想されます。

##### ② ガバナンス・統制の強化

CFOが管理する財務統制は、スマート・デジタル・ファイナンスで強化します。テクノロジーを活用し、リスクの可視化やモニタリングの強化、統制・規定の標準化に繋がります。具体例としては、グループ会社の数年分の財務指標から不正や異常値を検知するAIが徐々にでき始めています。こうした技術により、現在CFOとして行っている財務統制をガバナンス強化に拡大することが可能になります。

##### スマート・デジタル・ファイナンスの活用事例

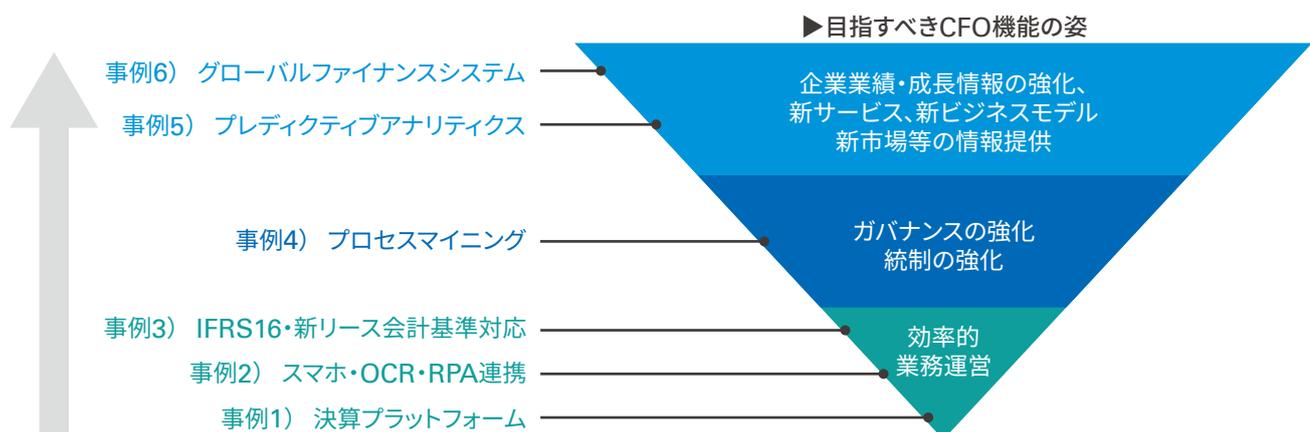
###### 事例4) プロセスを可視化するプロセスマイニング

ERPシステム上で管理されている業務トランザクションデータをもとに、通常プロセスフローの件数、処理時間、承認プロセス等を可視化することができます。一方でイレギュラーなプロセスを迅速に検知することで、発生した業務のリスクを見極め、プロセス上の不備・改善に繋がるとともに、工程の標準化を図りつつより効率的なプロセス改善の実現に役立ちます。

##### ③ 意思決定サポート情報の高度化

「経営判断に役立つ情報をタイムリーに出す」ことも次世代CFOに求められる役割のひとつです。KPMGインターナショナルの調査では、「様々な切り口の新しい情報を、早くほしい」というCEOは80%にものぼりました。注目したいのは、過去から現在までの情報

図表3 SDF事例の位置付け



経営

の分析で終わるのではなく、その結果を将来予測に繋げることで、それにはAIやビッグデータなど、テクノロジーの活用は無視できません。次世代CFOとして経営者の意思決定をサポートするためには、こうした観点から改革を進めていくことが重要です。

#### スマート・デジタル・ファイナンスの活用事例

##### 事例5)「将来」をデータから予測するプレディクティブアナリティクス

業績予想や売価トレンドなど、従来は限られた過去実績情報から分析予想をしていましたが、昨今では、ビッグデータやAIを駆使して仮説を生成し、顧客や市場の将来を高度に予測するオペレーションモデルにシフトすべく多様な取組み・試行が行われています。

##### 事例6)オンタイムでグループ全体の状況が可視化されるグローバルファイナンスシステム

SAP S/4 HANAや他パッケージでは、異なる会計システムの情報を統一された基準に基づいてグローバルに一元的に情報管理できるグローバルファイナンスの概念をサービス提供し始めています。それにより、従来は参照できなかった各社の会計元帳をリアルタイムに参照・データ分析することが可能となり、グループ全体の状況が可視化されるとともに、分析効率の向上が見込まれます。

企業の中にはAIの分析結果に不安を感じるケースがあるようです。そこでAIが出した結論を別のAIに分析させ、どういう要素を分解しその解に至ったか監視する活用法が徐々に始まっています。AIをどう活用するのか、さらに深いレベルで検討する時代に入っています。

## IV. おわりに

企業によってCFOの役割は異なりますが、次世代のCFOを目指すために共通するポイントがあります。

- 事業環境の変化や自社の経営戦略に基づき、将来的なCFOの役割と責任・権限を見据える
- 財務経理部門は単なる過去数値の集計ではない、戦略的かつ未来志向の視点をもつ
- 最新のテクノロジーやデジタル化の波を敏感に捉え、将来を見据えた積極的な投資に踏み切る
- 従来のスコアキーパーから、経営参謀としての真のビジネスパートナーへ変化する

先を見据えて、多くの企業にとってシステム投資が課題となっています。昨今、海外メーカーのERPパッケージも選択肢のひとつになってきましたが、単なるシステムの置き換えにならないことが

重要です。CFO機能を強化するためには、新しいシステムパッケージを導入して終わるのではなく、絶え間ない変革を恐れることなく推し進める強い意志を持つこと、さらには、ビジネスパートナーとして経営マインドが高い有望な人財を育成することが重要となります。

不確実性が高まる世界経済の中で企業がさらなる成長を続けていくためには、スマート・デジタル・ファイナンスの推進が鍵となります。

IBM Watsonは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。

SAP S/4 HANAはドイツにあるSAP SEやその他世界各国における登録商標または商標です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/h/katsumi-hamada.html>

ディレクター Daniel Gangl  
 Gangl.daniel@jp.kpmg.com  
 TEL:03-3548-5120 (代表電話)

# RegTech の最新動向

～ “コンプラ疲れ” を防ぐ、テクノロジーの活用

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 金融アドバイザー部

RegTechサービスライン

マネージング・ディレクター 山崎 千春

グローバルに、マネーロンダリング（以下マネロンという）対策等が一層求められるなか、日本での対策はまだまだ遅れているのが現状です。

しかし、これまで各金融機関が個別に取り組んでいたマネロン対策に対して、各社が共同で取り組むことへの検討が、2019年10月に官邸主導で開催された未来投資会議で盛り込まれました。金融規制は今後さらに強化されていくと予想されます。その対応に必要不可欠なのが、テクノロジーの活用「RegTech」です。

本稿は、規制強化に伴う金融機関としての対応上の課題と、それを克服するための成功のカギを握るRegTechの戦略的な導入について解説します。

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



山崎 千春  
やまざき ちはる

## 【ポイント】

- 日本は、欧米に比べて実務レベルでの金融犯罪対策がまだまだ遅れている。
- 金融規制を厳格化することによる“コンプラ疲れ”が生じている。
- “コンプラ疲れ”の防止には、「デジタルレイバーの導入」と「顧客体験の向上」のための情報基盤の再設計が必要である。
- AIの導入においては、インプットとアウトプットを分かりやすく、かつ正しく使用されているかを確認する。

# I. 規制強化が招く“コンプラ疲れ”

現在、金融規制では、(1)金融犯罪(マネロン等)、(2)サイバーリスク、(3)コンダクトリスク<sup>1</sup>の3つへの関心が高まっています。なかでも金融犯罪は日々複雑化・高度化し続け、海外の金融規制もいっそう厳格なものとなっています。

たとえば、欧州のある金融機関が、マネロン対策の不備で700億円の制裁金を科されました。金融当局の公表文書やメディア報道等では、当該金融機関の不備に対して、コンプライアンスの軽視、営業重視の企業姿勢等の問題が指摘されていますが、事実を冷静に見てみると、当該金融機関の内部統制の度合いは、日本の多くの金融機関のそれと大差ない、むしろ当該金融機関の方が進んでいることさえあるということがわかります。

欧米に比べて実務レベルでの金融犯罪対策がまだまだ遅れている日本では、金融規制はますます厳格化されることが予想されます。規制が強化されれば、日本の金融機関は内部手続きをさらに厳格にしたり、チェックリストを新たに作るなど、真摯に対応していくでしょう。

しかし、ここで考慮しなければならないのが、いわゆる“コンプラ疲れ”です。金融庁が公表している「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方(コンプライアンス・リスク管理基本方針)」(平成30年10月)には、

過度に詳細かつ厳格な社内規程の蓄積、形式的な法令違反の有無の確認、表面的な再発防止策の策定等の形式的な対応が何重にも積み重なり、いわゆる「コンプラ疲れ」が生じている。

出典：金融庁ウェブサイト「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方(コンプライアンス・リスク管理基本方針)」(案)へのパブリックコメントの結果等について<sup>2</sup>

と明記されています。

“コンプラ疲れ”は実務の形骸化を生み、結果、金融犯罪横行の見逃しを招き、コンプライアンス対応のためのさまざまな施策自体が、かえって実効性を損なう、ひいては、日本の一国としての金融システムの健全性や円滑な運営が阻害されるということに繋がりがねません。

# II. テクノロジーで“コンプラ疲れ”を防ぐ

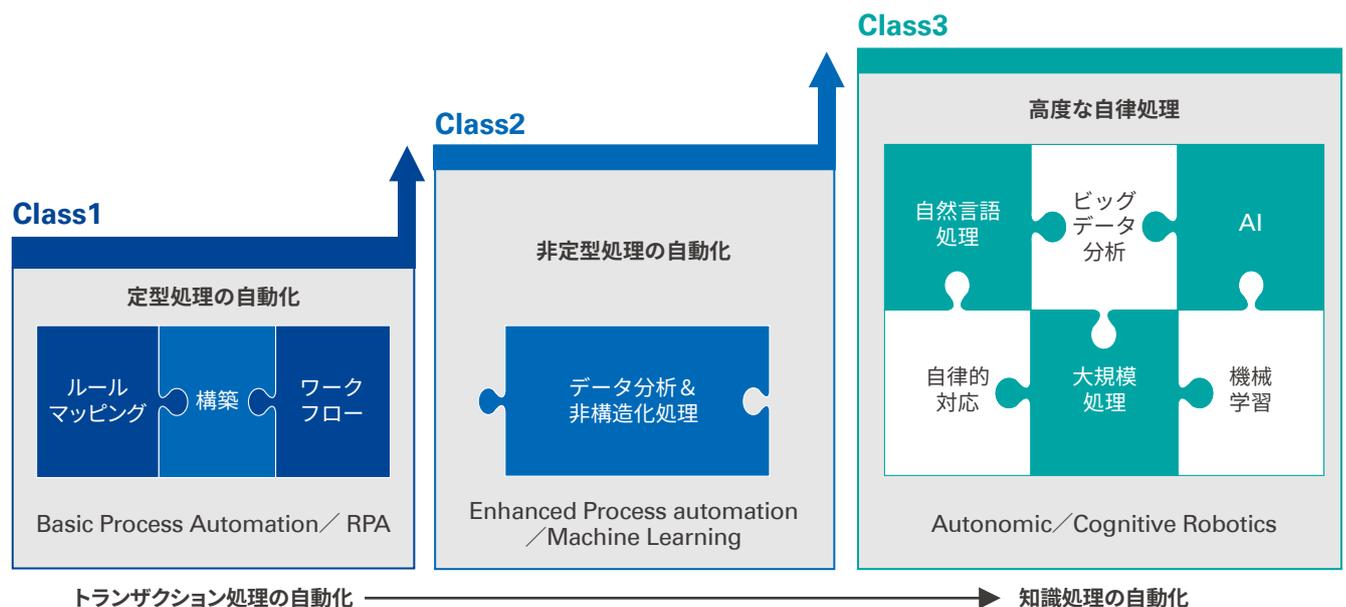
では、“コンプラ疲れ”をどう防止するか？ 答えの1つが、最新テクノロジーを活用したデジタルレイバーの導入です。

デジタルレイバーの導入には、以下の3段階があります(図表1参照)。

## ● Class1 定型処理の自動化

RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)で定型業務を自動化する段階で、さまざまな分野で既に実用化されています。

図表1 デジタルレイバーの3つの段階



1 「顧客保護」「市場の健全性」「有効な競争」に対して、金融機関が悪影響を及ぼす行為に対するリスク  
 2 [https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance\\_revised.html](https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.html)

定型業務の範囲は意外と広く、一般に属人的だと思われる業務でも解析してみると8割以上が定型業務だったという報告もあります。ポイントは、業務プロセスをリエンジニアリングし、機械が作業する部分、人間の判断が真に必要な部分をうまく切り分けるなど、人がより付加価値の高い業務を遂行できるような業務設計にすることです。

### ●Class2 非定型処理の自動化

機械学習の手法によって、非定型業務を処理させる段階です。

既に医療の分野では、MRI画像等の診断に機械学習が活用されています。同様にマネロンのトランザクションモニタリングシステムでのアラートをAIに学習させ、当局に届けるべきレベルか判定させるなどの処理が実用段階に入り、実績を上げつつあります。

### ●Class3 高度な自律処理

人間がAIに正解を示す必要さえない段階です。

顧客属性、入出金データ等と定義されたデータだけでなく、音声やSNSのログ等を含め、ありとあらゆるデータをAIに与えて、“不審な”(数学的に特異な)取引を特定し、アラートを出させるようなシステムです。ただし、AIの判定プロセスが現在はブラックボックスで、なぜこの取引が疑わしいと思ったのかという人間が判断できる材料をAI側は一切出してくれません。そのため、AIの結果を人間が再検証して、最終判断を下さなくてはならないという問題が残ります。

## III 「顧客体験の向上」を真の目的に

“コンプラ疲れ”を防ぐためのもう1つの答えが、カスタマーセントリックの視点で情報基盤を再設計することです。

これまでの規制対応は「規制が厳しくなったのでシステムを変える」という屋上屋の・場当たり的なものでした。しかもその対応は、既存の市場や顧客、商品サービス、従来のチャネル等を前提としたものではなかったでしょうか。「○○Pay」といったスマホ決済等、さまざまなディストラクションが起きている中で、レガシーな基盤を前提にした規制対応は無意味なものになりかねません。

規制対応はお金を生まないとされていました。その発想自体を変えるべき段階に来ています。屋上屋的な規制対応は、結果として顧客の利便性を阻害することになりかねません。コンプライアンス要件を満たすため、顧客が何度もクリックしなければ目的の画面にたどり着けないような設計では、面倒で、いずれ使われなくなってしまうかもしれません。ビジネス環境は常に変化し、それに呼応してコンプライアンスも変わります。規制厳格化に対応するためには、部分最適な追加対応ではなく、テクノロジーを利用して情報基盤そのものを変える必要があるのです。

重要なのは、顧客体験の向上です。金融機関として顧客をより正しく理解し、顧客からもこの金融機関と取引を実施するメリットを体感してもらうためには、どういう情報基盤、どういう機能、どういうチャンネルが必要なかを、顧客を金融機関の中心に据えて再設計していく必要があるのです。

## IV. AI導入では、目的を理解可能な言葉で説明できることが大切

顧客体験を向上させながらコンプライアンス要件を満たすためには、AIの活用が期待されます。ただし、AIは従来のシステムとは違い、導入に際しては以下の3点に留意する必要があります。

### 1. AIの目的等、容易に理解可能な言葉で説明できること

AIは、人間が理解できるような形で、どうしてその結果になったのかを説明しません。ただ答えだけを出します。したがって、そのAIはどのような問題を解決しようとしているのか、そのためにどんなロジックを利用しているのか、AIソリューションを設計する段階で、人間が明確に定義しなければなりません。経営陣がAIのテクニカルな専門的な部分まで理解するという意味ではありません。AIが最適解を抽出する際にパラメーターをどのようなアルゴリズムによって最適化しているのか、それが本来の機能目的にどのように適合しているのかの説明可能性を確保することがAIガバナンスの要となります。

### 2. フェアネスが確保されていること

AIのモデルの中に、性差別や宗教差別、人種差別に繋がる判断基準が含まれていないかをチェックする必要があります。いくら説明可能かつ有用なモデルであっても、それを利用することで倫理的に問題がある等と批判される可能性があります。

### 3. 整合性(リネージュ)を確認すること

AIといってもシステムです。したがってレガシーシステムでもそうでしたが、インプットからアウトプットまでの全プロセスを通じて、データが正しく本来の目的どおりに使われているかどうかを確かめる必要があります。

たとえばウェブサイトからの情報収集を自動化する場合、情報が掲示されている画面上の特定の箇所(たとえばページの右上)を文字認識させてデジタル化するというテクノロジー(スクリーンスクレイピング)が使われます。しかし、サイトの改訂等でページのデザインが変わり、必要な情報がページの左下に掲示されるようにな

ることもあります。システムは相変わらず右上の無関係な情報を取  
得てきます。このような事が起こり得るとの想定で変更管理の枠  
組みを導入しないと、意味のないデータを処理し続けていること  
に気づかない状態が長期間放置されるということになってしまいま  
す。このような設計上の不備は、テクノロジー専門家に任せきりに  
すると起きがちなケースであり、よりゼネラリスト的なガバナンス  
の発想で管理することが求められます。

各国当局による金融機関への巨額制裁金、あるいはその背景  
となっている金融機関側のコンプライアンス不備の深刻度が  
明らかになるにつれ、海外では国を挙げて「KYC (Know Your  
Customer)」の共通化やプラットフォームの構築を真剣に考え始め  
ています。

欧州では、オランダが2019年1月に大手行がKYC共通化のプラッ  
トフォームを試験的に開始することを公表し、同年9月に4大銀行  
と金融当局で犯罪が疑われる金融取引情報を共有するパイロット  
プロジェクトが開始されました。また、スウェーデンなどの北欧諸  
国では、大手5行がKYC共有のための運営会社を2018年に設立する  
と公表し、既に欧州委員会の許可を得て、実証実験が開始されてお  
り、2020年度中には運用開始を予定しています。

アジアでは、シンガポールが2017年から金融機関の本人確認  
に、政府のデジタルID「MyInfo」の活用を認めたり、2018年にシン  
ガポール銀行協会が法人顧客を対象としたKYC共有化プロジェク  
トを実施したりするなど動きが活発です。インドでも2009年から  
開始された政府によるデジタルIDプロジェクト「Aadhaar」を活用  
したeKYCのベータ版を既に導入しています。このほかタイでは、  
2018年に政府によるデジタルIDが導入されましたが、それに先立  
つ2016年にeKYCに関する法改正が実施されており、デジタルIDを  
活用したeKYCが既に認められています。

一方、日本はこういったテクノロジー導入が遅れているのが現  
状です。2019年10月に官邸主導で開催された未来投資会議では、こ  
れまで各金融機関が個別に取り組んでいたマネロン対策に対して、  
各社が共同で取り組むことへの検討が盛り込まれました。今後、さ  
らに厳しくなる金融規制に対して、金融機関は対応に苦慮する局  
面が増えることが懸念されますが、その際にRegTechの戦略的な  
導入の可否が、成功のカギを握ると考えます。

#### RegTechコンテンツ

ウェブサイトでは、RegTech関連のレポート・セミナー等を紹  
介しています。

[home.kpmg/jp/regtech](https://home.kpmg/jp/regtech)

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

マネージング・ディレクター 山崎 千春

<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/y/chiharu-yamazaki.html>

TEL:03-3548-5125 (代表電話)

[regtech@jp.kpmg.com](mailto:regtech@jp.kpmg.com)

# フィンテックに係る規制の最新動向

## ～銀行の競争相手の登場と金融サービスの顧客接点のシフト

KPMGジャパン

フィンテック・イノベーション部

副部長 ディレクター 保木 健次

「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」より、決済の横断法制およびプラットフォーマーへの対応を含む金融サービス仲介法制の在り方に係る審議を取りまとめた報告書が2019年12月に公表されました。

報告書で示された提言によると、認可を取得した資金移動業者であれば、送金上限額に制限がなくなり、資金送金の分野で銀行等と直接競合することになります。また、1つの金融機関よりも多数の金融商品を取り扱うことを可能にする新たな仲介法制は、金融分野におけるプラットフォーマーの台頭を促し、顧客接点が大きくシフトする可能性があります。

本稿は、同報告書に基づいて、銀行の競争相手となる資金移動業、および金融サービスの顧客接点となる金融プラットフォームの可能性について解説します。

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



保木 健次

ほき けんじ

### 【ポイント】

- 「決済の横断法制」と「プラットフォーマーへの対応」に係る審議の結果を取りまとめた「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」の報告書が公表された。
- 従来の資金移動業では手掛けられなかった「高額」送金を取り扱えるようになり、資金送金の分野で資金移動業者と銀行等が直接競合することになった。
- 銀行・証券・保険にまたがる金融サービスを1つの登録で特定の金融機関に所属することなく仲介することが可能になり、金融サービス版のプラットフォームが実現し、顧客接点がシフトする可能性が高まった。

# 1. 金融審議会の報告書

## 1. 決済法制・金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ報告書

2019年12月20日、金融審議会に設置された「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」(以下「本ワーキング・グループ」という)より、決済法制および金融サービス仲介法制の在り方に係る審議の結果を取りまとめた報告書(以下「本報告書」という)が公表されました。今後は、本報告書で示された提言に基づいて、2020年の通常国会において資金決済に関する法律(以下「資金決済法」という)等の関連する法律の改正が行われる見込みです。

本報告書の公表に先立って、本ワーキング・グループの前身である「金融制度スタディ・グループ」は、2018年6月に「中間整理」を公表した後、①情報の適切な利活用、②決済の横断法制、③プラットフォームへの対応、④銀行・銀行グループに対する規制の見直しについて審議を行いました。2019年1月には①と④に関する報告書を公表し、同年6月には同報告書の内容を反映した改正法が公布されました。

本報告書は、上記の②と③に対応するものであり、②の「決済の横断法制」に対応する審議は第1章の決済法制、③の「プラットフォームへの対応」に関する審議は第2章の金融サービス仲介法制に反映されています。

## 2. 決済法制に関する議論

決済法制に関して、本報告書では、主に①資金移動業に係る規制の柔構造化(詳細は後述)、②前払式支払手段におけるチャージ残高の譲渡に関する制度的対応の明確化、③無権限取引に係る事業者の利用者に対する情報提供、④収納代行とされるサービスのうち割り勘アプリについて資金移動業の規制対象であることの明確化を行うこと、の4つが提言されています。

②および④については、新たな規制というよりも、規制の適用について明確でなかった行為に対して一定の対応を求めたり、規制対象であることを明確化するものです。また、③もデジタル化に伴って増加しているなりすまし等による無権限取引への対応として事業者の自主的対応を促しつつ、事業者の無権限取引に関する対応方針を利用者へ提供する情報に追加するといった内容であり、金融機関等に大きなインパクトが発生するものではないと考えます。

これに対して、①の資金移動業の柔構造化は、資金移動業者のみならず、後述するように銀行にとっても大きな影響のある改正になると考えられます。

資金移動業に係る本報告書の主な内容は以下のとおりです。

- 取り扱う送金の上限額に応じて、資金移動業を①「高額」(100万円超)送金を取り扱う事業者、②現行規制を前提に事業を行う事業者、③「少額」(数万円程度)送金を取り扱う事業者の3つの類型に分け、イノベーションの促進を通じた利用者利便の向上と利用者保護のバランスをとるよう規制を柔構造化する。
- 利用者資金の保全方法について、保全方法の選択を柔軟にし

図表1 検討されている新たな仲介業者が取扱い可能な商品および禁止商品の例

銀行	証券	保険
<b>新たな仲介業者が取扱い可能な商品</b>		
特定預金等契約とされている商品(例) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 預金                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 普通預金、定期・積立預金</li> </ul> </li> <li>➢ 貸付                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 住宅ローン、カードローン</li> </ul> </li> <li>➢ 送金                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 振込</li> </ul> </li> </ul>	二種外務員の職務範囲の商品(例) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国債・地方債</li> <li>✓ 上場株式・上場企業債券</li> <li>✓ 投資信託・ETF(投資信託、ETFは一部商品を限定)</li> </ul>	特定保険契約とされている商品(例) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生命保険                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 終身・定期保険、個人年金保険、医療保険、介護保険(保険金額や期間を限定)</li> </ul> </li> <li>➢ 損害保険                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 損害保険、旅行保険、ゴルフ保険、ペット保険(保険金額や期間を限定)</li> </ul> </li> </ul>
<b>新たな仲介業者による取扱いが禁止される商品</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 預金                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 仕組み預金、外貨預金、通貨オプション組入型預金</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 非上場株式</li> <li>✓ デリバティブ取引</li> <li>✓ 信用取引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 変額保険・年金</li> <li>✓ 解約返戻金変動型保険</li> <li>✓ 外貨建て保険・年金</li> </ul>

出典：第5回決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ事務局参考資料(金融庁、[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/kessaichukai\\_wg/siryu/20191126/sankou.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/kessaichukai_wg/siryu/20191126/sankou.pdf))を基に KPMG 作成

つつ当局の事前関与から事後チェックへの転換を図る一方、保全が図られるまでのタイムラグを短縮化するなど事業者の規制対応コストと利用者保護のバランスを調整する。

### 3. 金融サービス仲介法制に関する議論

金融サービスの仲介に関して、現行の規制は、銀行法における銀行代理業者、金融商品取引法における金融商品仲介業者、保険業法における保険募集人や保険仲立人といったように業種ごとに仲介業者に関する規制が存在し、それぞれの仲介業者は特定の金融機関に「所属」し指導等を受けることが求められています。このため、複数業種をまたぐ仲介や多数の金融機関を相手方とする仲介は、事業者の負担が重く現実的ではありませんでした。

本報告書では、こうした課題に対して、複数業種かつ多数の金融機関が提供する多種多様な商品・サービスをワンストップで提供する仲介業（以下「金融プラットフォーム」という）に係る制度の創設が提言されており、今後「金融プラットフォーム」に係る法制度の整備が行われる見込みです。

「金融プラットフォーム」に係る本報告書の主な内容は以下のとおりです。

- 新たな仲介業の創設
  - 業種ごとの登録等を受けずとも、1つの登録で銀行・証券・保険すべての分野での仲介が可能
  - 特定の金融機関への所属制の不採用

- 業務範囲：銀行・証券・保険分野の金融サービスのうち、①高度な説明を要しないと考えられるもの（図表1参照）、および②媒介（代理は認めない）
- 参入規制：事業規模に応じた額の補償金の供託を義務付け
- 行為規制：
  - 顧客資産の受入れ禁止
  - 顧客情報の適正な取扱いの確保
  - 仲介業者の中立性の確保
  - 顧客に対する説明義務
- その他：協会や紛争解決手続きの規定の整備

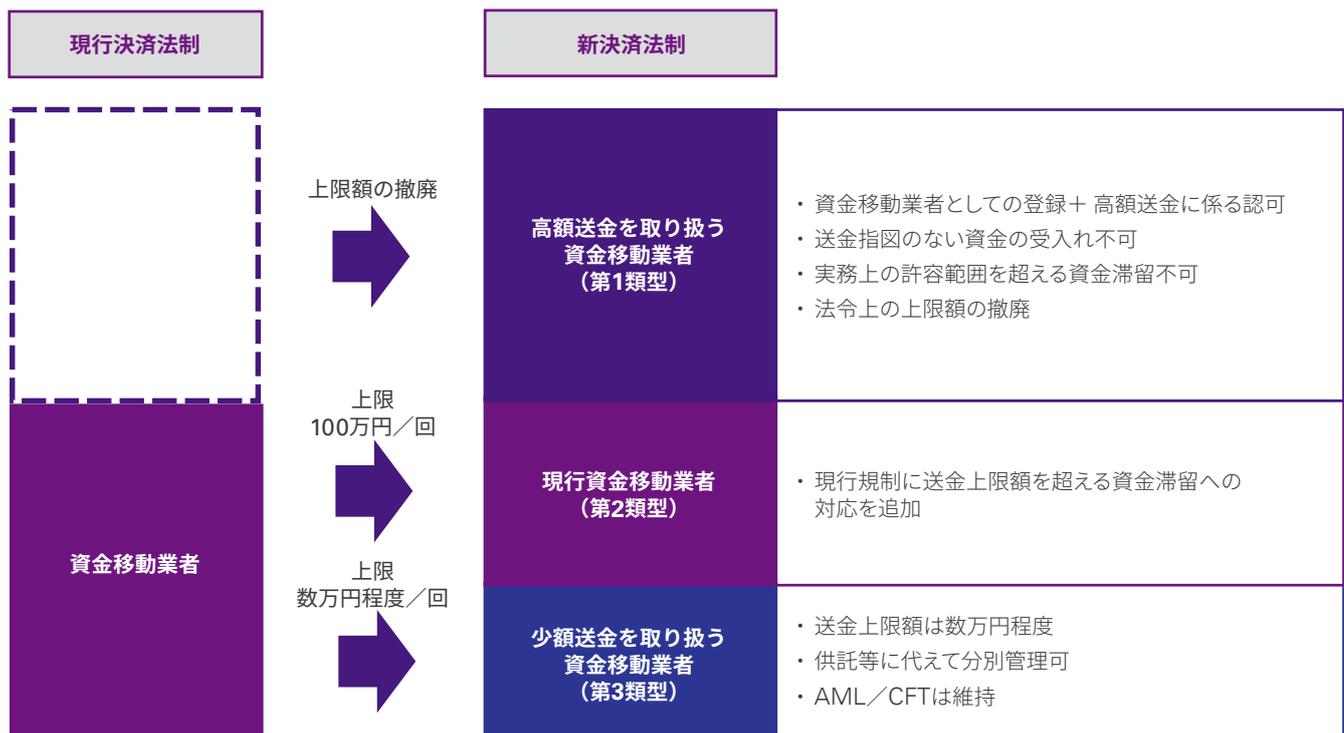
## II. 銀行の競争相手となる資金移動業者

### 1. 資金移動業の業務範囲の拡大

資金移動業に係る規制の柔構造化により、資金移動業者に係る規制体系は、現行の送金上限額（1件当たり100万円）とする資金移動業に加えて、同上限額を超える「高額」送金を取り扱うことができる資金移動業の新類型（以下「第1類型」という）と同上限額を数万円程度とする「少額」送金を取り扱う資金移動業者の新類型（以下「第3類型」という）が設けられることとなります（図表2参照）。

新しく設けられた第1類型と第3類型では資金移動業者へのイン

図表2 送金上限額に応じた資金移動業の3類型



出典：KPMG作成

パクトは大きく異なります。

第1類型は、**図表2**でわかるように現行の資金移動業者が手掛けられなかった分野に業務範囲が拡大したことを意味します。言い換えると新たなビジネス領域が広がったと言えます。

他方、第3類型は現行の資金移動業者でも手掛けられる業務であり、ビジネス領域というよりも規制対応コストが低下することによる事業の採算性の改善に繋がる可能性が高まったと言えます。

本稿では特に、新たなビジネス領域に踏み込むことになる第1類型の資金移動業者について考察を進めたいと思います。

## 2. 縮小する銀行との業務範囲の差

第1類型の資金移動業者の送金上限額についてですが、本報告書では第1類型の資金移動業者に適用される「高額」送金の上限額について、海外で上限額を設けている事例が見受けられないことや利用者資金の保全に係る規制が強化されること踏まえて法令上の上限額を設けないとしています。このことは、もともと送金額に上限のない銀行と同等の資金送金ビジネスが可能になることを意味します。

たとえば、今回創設された第1類型の資金移動業者は、現行の資金移動業者では対応が難しかった個人による高額商品・サービスの購入や企業間決済の領域における資金決済ニーズを捉えることが可能になると考えられます。

他方で、第1類型の資金移動業者となるためには銀行同様の免許が必要ということではなく、資金移動業者としての登録に加えて第1類型の業務を行うための認可の取得が求められるなど、現行の資金移動業より厳格な規制が課せられることになるものの、銀行に課せられている「免許」よりも緩やかな規制水準が適用されることとなります。

これにより、銀行が独占してきた高額な資金送金の領域において銀行の新たなライバルが銀行よりも低い規制水準で誕生することになると考えます。

銀行の「免許」には、送金を含む為替取引だけでなく、預金の取扱いや貸付といったほかの「銀行業」を行うことができるという意味があるものの、資金送金に係る規制コストの差が競争上大きな意味を持つことになるかもしれないと考えます。

## 3. 電子マネーがキャッシュレス決済の中心へ

資金移動業者の提供するサービスには様々なものがありますが、近年よく見られるサービスの1つに、前払式支払手段と組み合わせた送金サービスがあります。

〇〇ペイといったスマホ決済サービスには様々な支払手段がありますが、そのなかの1つに事前にチャージしてその金額の範囲で決済を行う方式があります。この方式では事業者が資金決済法に

基づく前払式支払手段発行者としてサービスを提供しています。

第三者型前払式支払手段の登録だけでは、チャージ残高（定まった定義はありませんが、本稿ではチャージ残高を「電子マネー」と呼ぶこととします）をほかのユーザー等に「送金」することはできず、「電子マネー」はあくまでも加盟店での「決済」にのみ利用可能です。

しかし、事業者が資金移動業も登録している場合、資金移動業者として「電子マネー」を「送金」することが可能になります。スマホ決済アプリに「送金」機能がついている場合は、基本的に事業者は資金移動業に登録しているか銀行等の金融機関となっているはずで

この「電子マネー」の「送金」は、これまで事業者が資金移動業者であれば、最大でも送金上限額が100万円でしたが、事業者が銀行や信用組合といった金融機関であれば、100万円を超える「電子マネー」の「送金」が可能です。

実際に前払式支払手段発行者として登録しているある信用組合が発行する電子地域通貨（電子マネー）の送金上限額は200万円となっています。

今後は、第1類型の資金移動業者が前払式支払手段と組み合わせ高額の「電子マネー」送金サービスを提供するなどして、銀行の競争相手となってくる可能性が考えられます。

また、第3類型の資金移動業の領域も含めて利便性の高い「電子マネー」のサービスが登場し、クレジットカード決済に並んで「電子マネー」による資金決済が加速する可能性も考えられます。

キャッシュレス決済が加速するとも言えますが、「高額」の資金決済分野においては、現金の代替というより従来のクレジットカードや銀行振込による決済からのシフトが起こり、キャッシュレス決済のなかで「電子マネー」という手段の割合が高まるという傾向が見えてくるかもしれません。

## III. 金融機関から金融プラットフォームへの顧客接点のシフト

新たな仲介業に適用される規制のうち、金融機関に影響があると考えられるのは、特定の金融機関に所属しなければいけない所属制の不採用だと考えます。

所属制の不採用に伴って、新たな仲介業制度に基づく「金融プラットフォーム」は、金融機関から指導を受ける負担が軽減され、複数の金融機関と連携・協働することが容易になり、幅広い金融サービスを取り扱うことが可能になります。

1つの金融機関が提供する金融サービスよりも多くの金融サービスを提供する「金融プラットフォーム」が台頭する素地ができたと言えるかもしれません。

また、所属制の不採用は、「金融プラットフォーム」が金融サービ

ス提供者たる金融機関の意向に影響を受けずに、顧客ニーズに基づいて金融サービス（図表1で取扱い可能とされる商品）を顧客に提示しやすくします。

金融サービスの提案にあたって、顧客ニーズを満たす商品ではなく、提供者が売りたい商品売っていると、顧客満足度の低下を招き、他の競争相手に顧客がシフトするリスクを高めます。このため、金融サービスの顧客に対して、金融サービス提供者から受ける影響を回避することは重要になります。

さらに、本報告書では、十分な情報処理システム等の業務遂行体制を備えることにより、「金融プラットフォーム」は、電子決済等代行業者の登録を受けることなく、銀行法の行為規制に基づいて電子決済等代行業を行うことができるとされています。

豊富な品ぞろえと電子決済等代行業サービスも含めた顧客ニーズを捉えた金融サービスの提供によって、多くの顧客の支持を獲得した場合、金融サービスに関する顧客接点は、個々の金融機関から「金融プラットフォーム」にシフトし、プラットフォーム経由の金融サービスの提供が増えていくと考えられます。

このような構造的転換は、非金融分野では既に起こっています。家電に例えると、従来の所属制に基づく仲介業者とは、特定のメーカーが提供する家電しか販売できないメーカー系列の小規模電化店に近いと言えます。

品ぞろえは、当該メーカーの商品の範囲に限定され、メーカーの意向の影響を受けて、顧客ニーズよりもメーカーが売って欲しい商品を顧客に薦めるかも知れません。

そうした電化店は、1つのメーカーの商品の範囲に限定されることなく、複数のメーカーから幅広い商品を取り寄せて品ぞろえを豊富にした家電量販店に顧客を奪われました。そして、現在では家電量販店から圧倒的な品ぞろえと膨大な顧客データに基づいて顧客ごとにニーズを満たす商品を提案するeコマースサイトといったプラットフォームに顧客接点がシフトしています。

金融の世界でそのようなシフト、言い換えれば金融プラットフォームが登場しなかったのは、複数業種かつ多数の金融機関の金融サービスを1つのプラットフォームで提供することが難しかったことが一因でした。

本報告書の提言に基づいて、「金融プラットフォーム」のビジネスモデルが台頭すると、金融サービスの提供者たる金融機関もビジネスモデルを大きく変えていかざるを得なくなります。

金融サービスを顧客に訴求するための広告宣伝や販売のための店舗および営業人員は削減し、サービス開発もより顧客ニーズを意識したものになり、顧客ごとにカスタマイズするなど金融サービス開発のアプローチも大きく変革する必要が生じるかもしれません。

#### 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](http://home.kpmg/jp/fintech)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

# 日本のCFOの担うべき役割と課題

## CFOサーベイ 2019 の結果を受けて

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

パートナー 吉野 征宏

近年の日本企業では、CFOに期待される役割が変化してきており、KPMGジャパンで初めて実施した「CFOサーベイ」でも、その傾向は明らかになっています。調査結果からは、CFOが抱えるジレンマや日本国内のCFOがCEOのビジネスパートナーとして求められる役割、CFO機能に求められる新たなビジネススキル等が見えてきました。このような課題を解決するため、短期的には外部リソースで人材を補うことも可能ですが、長期的な視点で考えれば、CFO機能の中で人材を育成することが求められます。

次世代のCFOは、日本特有の風土や文化の中で、日本特有のCFOの機能が求められ、日本企業では日本の優れた点を活かしたCFO機能が発展していくでしょう。

また、デジタルテクノロジーを活用し、企業のデジタル化を率先する役割を担うことと、そのうえで新しい能力をもつCFOの育成に取り組むことが期待されています。

本稿では、CFOサーベイ2019の結果を基に、日本のCFOの担うべき役割と課題について解説します。

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

### 【ポイント】

- KPMGジャパンでは、初めての試みとして日本企業のCFOを対象とした「CFOサーベイ」を実施。日本のCFOが抱えるジレンマと担うべき役割が明らかになった。
- CFOサーベイの結果から見てきた課題としては、「日本のCFOのジレンマと担うべき役割」「デジタルテクノロジーの活用は不可避」「多様な専門人材の確保と育成の見直しが急務」が軸として挙げられる。
- 将来を担うCFOを育てるには、新たなプログラムとキャリアパスの構築が鍵となり、個々の能力を活かすさまざまな育成方法を取り入れると同時に、これまでのCFOのキャリアと異なり、一直線ではない多彩なキャリアパスを描くことが必要となる。



吉野 征宏

よしの ゆきひろ

### 実施概要

対象企業	直近の連結売上高3000億円以上の企業(240社)
調査時期	2019年2～6月
回答	162社
調査方法	webアンケート(240社)。回答があった162社の中から、CFOインタビュー(24社)
webアンケート項目	CFO個人の能力、CFO機能およびそれを支えるCFO基盤について
CFOインタビュー項目	CFOを取り巻く環境、CFOの機能および基盤について 1. テクノロジーの急速な革新、内部経営環境(CFO機能)として 2. CFOの素質 3. CFOの関与領域 4. CFOの意思決定サポート 5. CFO機能の効率化、内部経営環境(CFO基盤)として 6. CFO基盤の評価 7. 人材育成

# I. CFOサーベイ2019の概略

KPMGジャパンでは、2019年に日本企業のCFOを対象とした調査を実施しました。この調査結果から、日本特有の経営文化の中でCFOを取り巻く現状が明らかになりました。本稿では、CFOが直面する課題と、CFOに今後求められることを紹介します。

## II. 日本のCFOが抱えるジレンマ

### 1. 日本のCFOのジレンマと担うべき役割

近年、日本企業でもCEOと並びCFOの名称が広く使われるようになりしました。今回の調査対象企業でも約半数が社内または社外でCFOという名称を使用していました。日本の会社法ではCFOの設置を義務付けていません。それにもかかわらずCFOという名称が浸透しているのは、海外子会社とのやりとりなどを通じてグローバルな対応が求められているためでしょう。

CFOが責任者となっている業務領域には、偏りがあります。調査では、財務経理領域（財務戦略、予算管理、IR）は60%以上ですが、戦略企画領域（投融资判断、経営計画、コーポレート戦略）は平均約50%程度となりました。リスク管理領域は、さらに減少して28%です（図表1参照）。日本企業の場合、戦略企画領域やリスク管理領域にはCFOと異なる責任者を配置することが多いためと考えられます。

海外の企業では、CEO、CFO、COOの3人からなる「Cクラス型経営体制」がよく見られます。「Cクラス型経営体制」は、少人数でス

ピーディーな意思決定を重視するものです。ここではCFOは戦略企画機能を持ち、企業の共同意思決定者としての役割を担います。

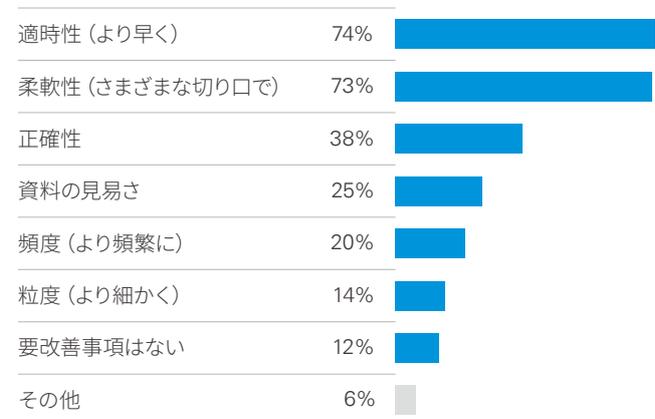
その一方で、日本は「合議型経営体制」が主流です。細分化された組織機能の中で、CFOは財務経理の責任者を担います。戦略企画責任者やリスク管理責任者はCFOと別に設置されている点が「Cクラス型経営体制」との違いです。

CFOインタビュー結果から、日本企業でCFOという肩書を有することで、あたかも「Cクラス型経営体制」における共同経営意思決定者の1人と誤解される状況が明らかになりました。日本の「合議型経営体制」においてCFOは財務経理の責任者ですが、戦略企画やリスク管理の機能も期待されてしまうのです。実際の立場と期待される役割やイメージのはざま、CFOはジレンマを抱えています。

### 2. デジタルテクノロジーの活用は不可避

日本国内のCFOがCEOのビジネスパートナーとして、意思決定に影響を与えられるような情報を提供するためには、どうすればいいのでしょうか。ここでまたサーベイの回答を見てみましょう（図表2参照）。

図表2 意思決定サポートのために提供している情報に関して、改善すべきと思われる事項(優先的に3つ選択)

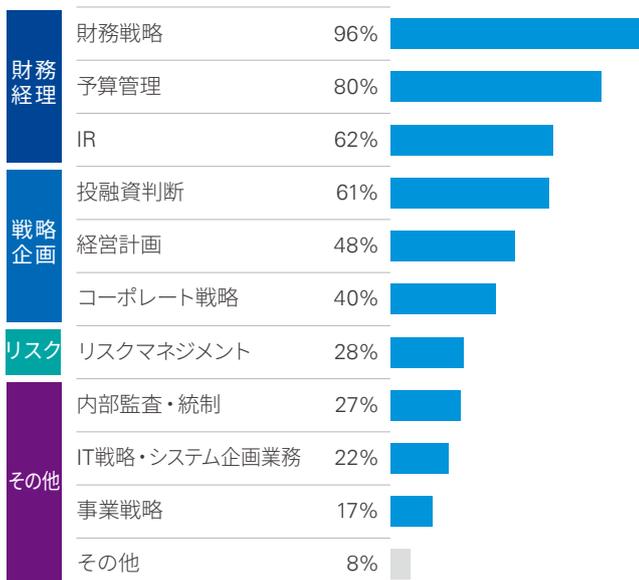


(出所) KPMGジャパン「KPMG Japan CFO Survey 2019」

CFOが意思決定サポートで改善すべき点として、「適時性」「柔軟性」はそれぞれ70%を超えました。ここから多くのCFOが「自らの情報提供に満足していない」ことがわかります。

ところが近年、最新のデジタルテクノロジーを活用することで、この問題を改善することが可能になりました。たとえばAIやビッグデータ、インメモリコンピューティングから生み出された、高度な分析と将来予測情報を用います。「CEOの意思決定をサポートするビジネスパートナー」となるCFOには、経営数値という共通の経営言語を活用し、戦略企画やリスク管理といった各責任者の意見を取りまとめる役割が求められます。それには経営数値をタイムリー

図表1 CFOが責任者となっている業務領域(複数回答)



(出所) KPMGジャパン「KPMG Japan CFO Survey 2019」

かつ柔軟に入手できる基幹システムなどの基盤整備、そしてそれを活用できることがポイントでしょう。

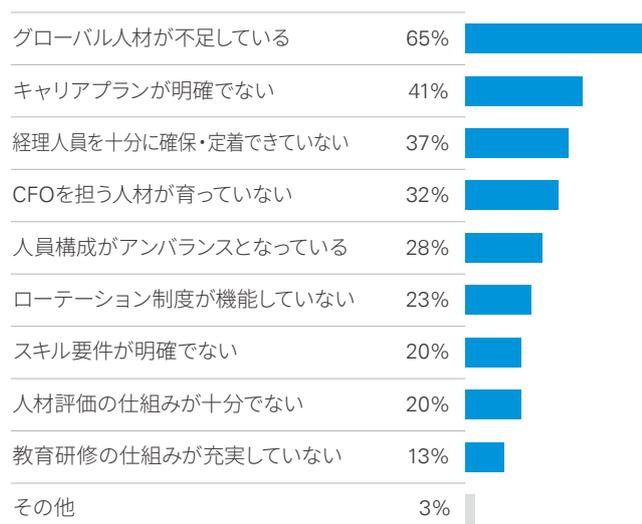
なによりCFOの機能を高度化するためには、まず余力を生み出すことです。現在大きな負荷となっている情報処理や実績集計といった実務をRPAやIoTなどのテクノロジーで効率化することが急務です。それにより生まれた余力を、意思決定のサポートに向けるべきです。

最新のデジタルテクノロジーは、企業の競争力に大きな影響を与えます。CFOとしては実務や意思決定サポートなど、さまざまな場面でデジタルテクノロジーの活用は待ったなしと言えます。

### 3. 多様な専門人材の確保と育成の見直しが急務

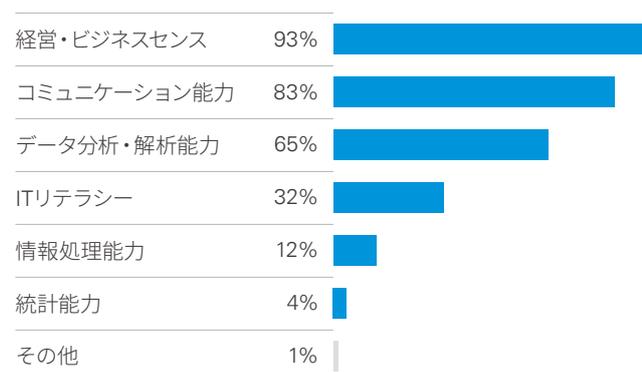
今回の調査では「グローバル人材が不足している」という結果が

【図表3】 人材に生じている課題のうち、特に重要と考えられるもの(優先的に3つ選択)



(出所) KPMGジャパン「KPMG Japan CFO Survey 2019」

【図表4】 会計能力以外に今後特に必要と思われる能力(優先的に3つ選択)



(出所) KPMGジャパン「KPMG Japan CFO Survey 2019」

65%にのびりました(図表3参照)。また、多くの企業では「規制や法令の専門家」「デジタル人材」の確保も課題となっています。CFO領域においても、新たな能力を併せ持つ人材が求められています。これからのCFOには、経営・ビジネスセンス、高いコミュニケーション能力、高度なデータ分析・解析能力など、今までにない専門能力が求められます(図表4参照)。

これほど多様な人材育成を自社で行うことは多くの企業で間に合っておらず、中途採用やアウトソーシングを活用して人材を確保するケースが増えています。短期的には外部リソースで人材を補うべきです。しかし、長期的な視点で考えれば、CFO機能の中で人材を育てることが求められます。

## III. CFOに必要な人材育成における課題とは

「新しいCFO人材を育てるには10年かかる」。そんな声が挙がっています。なぜそれほど時間がかかるのでしょうか。それは積み上げてきた伝統や格式の中で、キャリアパスの多様性が認められにくい土壌があるからです。将来を担う人材を育てるには、新たなプログラムとキャリアパスの構築が鍵となります。個々の能力を活かすさまざまな育成方法を取り入れると同時に、これまでのCFOのキャリアと異なり、一直線ではない多彩なキャリアパスを描くことが必要です。

日本特有の風土や文化の中では、日本特有のCFOが求められています。欧米型の経営を目指すのではなく、日本企業では日本の優れた点を活かしたCFO機能が発展していくことでしょう。

次世代のCFOは、デジタルテクノロジーを活用し、企業のデジタル化を率先する役割を担ってほしいと考えています。そのうえで新しい能力をもつCFOの育成に取り組むことで、企業のCFO機能はますます強化されていくことでしょう。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
 パートナー 吉野 征宏  
<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/y/yukihiro-yoshino.html>  
 TEL:03-3548-5120 (代表電話)

# EUのTCFD等開示ガイドラインと TCFD開示の義務化（強制適用）を模索する動き ～グローバルな動向を鳥瞰する～

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

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）最終提言に基づく開示は、非財務情報に該当します。EUでは従前から非財務情報開示指令と同ガイドラインを公表して開示を促していましたが、2019年6月に気候関連情報の開示に関するガイドライン、いわゆるTCFD等開示ガイドラインを追加して公表しました。その内容を理解することは今後のTCFD開示実務の方向性を理解するうえで有用です。

そこで本稿では、最初にEUのTCFD等開示ガイドラインの内容を解説します。また、英国を中心にTCFD開示の義務化（強制適用）を模索する動きが一部で生じていることから、この動きについても解説します。

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



加藤 俊治  
かとう しゅんじ

## 【ポイント】

- EUのTCFD等開示ガイドラインには法的拘束力はないとされているが、実質的に強制力があるものとして適用される可能性がある。このガイドラインの内容を理解することは、今後のTCFD開示の実務の方向性を検討するうえで有用である。
- 英国、および同国の中央銀行であるイングランド銀行などからTCFD開示の義務化を模索する動きが生じている。本稿執筆時点では一部の動きではあるものの、2020年11月の英国グラスゴーでのCOP26（第26回国連気候変動枠組条約締約国会議）に向けて注視する必要がある。

# I. EUのTCFD等開示ガイドライン

## 1. はじめに

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の最終提言に基づく開示<sup>1</sup>では、財務情報に関連するため、年次の財務報告書で開示することが原則的に求められています。日本でいえば、有価証券報告書がこれに該当すると考えられます。有価証券報告書は、経理の状況に記載される（連結）財務諸表等と、その前に記載される記述情報に分けられます。

この記述情報は非財務情報に該当するわけですが、EUでは従前から非財務情報開示指令（DIRECTIVE 2014/95/EU）によって大規模上場企業、銀行、保険会社等に非財務情報の開示を要求しており、欧州委員会はこれを補足するものとして2017年6月に非財務情報開示ガイドラインを公表していました。近時、気候関連情報に関する情報開示の要求が高まったことから、2019年6月に気候関連情報の開示に関するガイドライン（以下「EUのTCFD等開示ガイドライン」という）を追加して公表しました。

前者のガイドラインが法的拘束力のない（non-binding）ものであることから、後者も同様に法的拘束力がないものとされており、新たな法的義務を課すものではない（no create any new legal obligations）とされています。

このガイドラインの内容を理解することは、今後のTCFD開示の実務の方向性を検討するうえで有用です。

## 2. EUのTCFD等開示ガイドラインの内容

### (1) 位置づけと概要

非財務情報開示指令では、開示企業に対してESG情報だけでなく、人権、反腐敗などに関する情報開示も求めています。今般追加されたEUのTCFD等開示ガイドラインでは、非財務情報開示ガイドラインの枠組みを利用して5つの側面から開示内容を定めています。同ガイドラインとTCFD最終報告書に基づく開示フレームワークの開示項目とのマッピングは図表1のとおりです。同ガイドラインに従った開示を行えば、TCFD開示項目をすべてカバーできることがわかります。

TCFD最終報告書では開示の重要性を判断するに際して財務的な側面のみを基準としていますが、EUのTCFD等開示ガイドラインでは、それに加えて環境および社会的な課題の側面からも重要性を判断することになっています。

### (2) 5つの側面

EUのTCFD等開示ガイドラインに準拠した5つの側面からの開示

内容は以下のとおりです。

なお、本稿では取り扱いませんが、銀行と保険会社に関しては追加のガイダンスが提供されています。

■ 図表1 EUのTCFD等開示ガイドラインと、TCFD最終提言に基づく開示フレームワークとのマッピング

TCFD最終報告書の開示項目	EUのTCFD等開示ガイドライン				
	ビジネスモデル	ポリシーとDDプロセス	成果	主要なリスクとリスク管理	KPI
ガバナンス	a	○			
	b	○			
戦略	a			○	
	b	○			
	c	○			
リスク管理	a			○	
	b			○	
	c			○	
指標と目標	a				○
	b		○		
	c		○		

(EUのTCFD等開示ガイドラインを参考に筆者作成)

#### ① ビジネスモデル

気候変動がビジネスモデルや戦略に及ぼす影響はステークホルダーにとって重要であり、企業は長期的視点に立って開示する必要があります。気候関連リスクと機会を検討するに際しては、シナリオ分析が有用であるとされています。新たに気候関連のビジネス機会を識別することは、ビジネスモデルの強化と将来の企業収益拡大に繋がると考えられています。

具体的な開示項目は以下のとおりです。なお、( )内は図表1にあるTCFD最終報告書の開示項目との対応関係を示しています。

- ビジネスモデル、戦略、財務計画に与える気候関連リスクの影響(戦略b)
- ビジネスモデルが、気候に与えるポジティブな影響とネガティブな影響
- 気候関連シナリオに応じたビジネスモデル、戦略のレジリエンス(戦略c)

#### ② ポリシーとデューデリジェンス (DD) プロセス

気候変動に関する取締役会および経営陣の責任の所在に関する情報は、ステークホルダーが企業の気候関連の課題に対する対応力を測定するのに有用です。またステークホルダーは気候変動の低

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 ～TCFDステータスレポート第2弾を踏まえて～」(KPMG Insight Vol.39 (2019年11月号))ご参照

減およびそれへの適応力に関心を有しており、この開示項目はバリューチェーンを通じた気候関連リスクの低減、ネガティブな影響の最小化、ポジティブな影響の最大化を行う企業の能力を理解することができますと考えられています。

具体的な開示項目は以下のとおりです。

- 気候変動の低減、気候変動への適応等に関するポリシー
- 温室効果ガス(以下「GHG」という)排出など、気候関連の目標および目標のパリ協定との関連性
- 気候関連リスクと機会に関する取締役会による監督(ガバナンスa)
- 気候関連リスクと機会に関する経営陣の評価・管理に対する役割とそのような管理方法等を適当とした合理的根拠(ガバナンスb)

### ③ 成果

気候関連のポリシーに基づく成果の開示によって、ステークホルダーは企業の気候関連リスクへの対応の進捗度を評価することができます。企業は、気候変動に関連した戦略、活動、意思決定によってポリシーに基づく一貫した対応力を明示します。

具体的な開示項目は以下のとおりです。

- 気候関連のKPI(Key Performance Indicators)に対する達成度、設定した目標を含む気候変動に対するポリシーの成果(指標と目標c)
- 設定した目標に対するGHGの排出と関連するリスク(指標と目標b)

### ④ 主要なリスクとリスク管理

投資家等のステークホルダーにとっては、企業がどのように気候関連リスクを識別し、そのうち主要なリスクと判断したものをどのように管理しているのかが重要な情報です。企業が気候に与えるネガティブな影響、気候変動が企業に与えるネガティブな影響(移行リスクおよび物理的リスク)を開示することになります。

開示に際しては従前の財務リスクよりは長期的な時間軸で検討することになりますが、長期であるがゆえに気候関連リスクを定量的に評価する情報を開示できない場合には、気候関連リスクに関するデータが充実し、手法が確立されるまでは定性的な情報開示を行うべきとされています。

具体的な開示項目は以下のとおりです。

- 気候関連リスクを短期・中期・長期の視点で特定し、評価するプロセス(リスク管理a)
- バリューチェーンを通じて短期・中期・長期に識別した主要な気候関連リスクとリスクを特定する際に置いた仮定(戦略a)
- 気候関連リスクを管理するプロセスと手法(リスク管理b)

- 気候関連リスクを特定、評価、管理するプロセスがリスク管理全体とどのように統合されているか(リスク管理c)

### ⑤ KPI (指標と目標a)

TCFD最終報告書の開示項目に沿うように、気候関連リスクと機会に関する戦略とリスク管理をどの程度達成できたかを評価するためにKPIの開示が必要となります。充実したデータとその信頼性は意思決定プロセスにとって重要なファクターであり、KPIの正確な測定および計算・見積手法の変更に関する情報提供が要請されています。

具体的な開示項目は以下のとおりです。

- GHG排出量に関しては、スコープ1、2、3のそれぞれに関する排出量等
- エネルギー消費に関しては、再生可能エネルギー、非再生可能エネルギーそれぞれの消費量等
- 物理的リスクに関しては、保有資産のうち物理的リスクに晒される可能性のある資産の割合等
- グリーンファイナンスに関しては、発行したグリーンボンドの残高、負債残高に占めるその割合等

### (3) 今後の予定とガイドラインの有する意味

EUのTCFD等開示ガイドラインは2019年を対象とした2020年の開示から利用可能になりますが、欧州委員会は2020年後半にはガイドラインの利用に関するフィードバックを収集予定であるとしています。

冒頭で述べたようにガイドラインに法的拘束力はないとされています。しかし、欧州委員会によるガイダンスであることから、一定の強制力があると受け止められる可能性があることには留意する必要があります。

## II. TCFD開示の義務化(強制適用)を模索する動き

次に、本稿のもう一つのテーマである、TCFD開示の義務化を志向する一部の動きについて解説します。

2019年12月1日、英国の中央銀行であるイングランド銀行は、ニュースリリースにおいて同行のカーニー総裁が国連の気候変動問題担当特使に任命されたことを公表しました<sup>2</sup>。

カーニー総裁は国連事務総長をサポートし、2020年11月に英国グラスゴーで開催が予定されているCOP26(第26回国連気候変動枠組条約締約国会議)に向けて、気候変動に関連した金融の変革を目指すとされています。総裁自身もGHG排出量をネットゼロとす

<sup>2</sup> “Mark Carney named United Nations Special Envoy for Climate Action and Finance” (News release, 1 December 2019, BANK OF ENGLAND)

る経済に向けた意欲を示しています。たとえば、イングランド銀行、英国政府、英国金融セクターは排出量ネットゼロ経済に向けて主導的役割を果たすことができると発言しています。

英国は既に2050年までにGHGのネット排出量をゼロにすることを表明しており、2019年7月に公表したグリーンファイナンス戦略<sup>3</sup>では、2022年までにすべての上場企業等にTCFD最終提言に基づく開示を求めるとしています。加えて同戦略の中でその義務化（mandatory）の適切性を検討するとしています。この戦略の実行に際して主要な役割を果たすのはイングランド銀行を中心とした金融規制当局であり、そのトップであるカーニー総裁が次のCOP26を主導する立場になったと理解することが可能です。加えて、カーニー総裁はTCFDがその最終提言をFSB（金融安定理事会）に提出した当時のFSB議長でもありました。

カーニー氏はイングランド銀行総裁として2019年12月10日にCOP25の開催期間中にマドリッドで、17日にECB（欧州中央銀行）でスピーチを行っています。その中でTCFD開示の義務化について、“And, by COP26, exploring pathways to make TCFD disclosure mandatory”<sup>4</sup>や“we need to develop pathways to mandatory climate disclosures”<sup>5</sup>などの表現を用いて、TCFD開示の義務化に言及しています。

またカーニー氏は、COP26で議長を務めるとされるジョンソン英首相のファイナンスアドバイザーに就任したことが公表されました<sup>6</sup>。そのTerms of Referenceには、気候変動リスクに関する開示を義務化する道筋を検討することが含まれています。

賛同する国や地域、国際機関、業界、企業などがどの程度出現するのか、慎重に注視していきたいと思えます。

#### 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「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4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/tcdf-european-sustainable-finance-2.html>

#### (関連著作)

「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 Insight Vol.40 (2020年1月号))

「TCFD: 気候関連リスク開示の現状と課題 ～TCFDステータスレポート第2弾を踏まえて～」  
(KPMG Insight Vol.39 (2019年11月号))

「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投資開示規則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)

3 同戦略の内容については、拙稿「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 Insight Vol.40 (2020年1月号))ご参照

4 Remarks given at a panel to launch the third annual America's Pledge report, at the 25th Annual Conference of the Parties (Speech, 10 December 2019, BANK OF ENGLAND)

5 Remarks at a farewell dinner in honour of Benoit Coeure, member of the ECB Executive Board (Speech, 17 December 2019, BANK OF ENGLAND)

6 "Mark Carney appointed by Prime Minister as Finance Adviser for COP26" (News Release, 16 January 2020, BANK OF ENGLAND)

## 米国新リース会計基準：組込リースの網羅性

### KPMG米国

#### Audit

パートナー 前川 武俊

マネージング・ディレクター 田中 李佳

米国における現行リース会計基準（以下「Topic 840」という）上、多くの契約に含まれているリース取引がリースとして識別されていない可能性があります。これらの契約書には「リース」または「賃借」など、組込リースを容易に識別するための用語が使われていないことが多く、Topic 840では米国リース会計の財務諸表本体への影響が少なかったため、組込リースが識別されていなかった可能性もあります。しかし、新米国リース会計基準（以下「Topic 842」という）の適用時に実務上の簡便法を適用する場合、組込リースを認識する際にはTopic 842のリースの定義を使うのではなく、Topic 840のリースの定義を使うことになります。また、もし適用時に実務上の簡便法を適用しなかったとしても、Topic 842を適用するまでの開示はTopic 840の基準に準拠します。したがって、本稿ではTopic 840の会計基準にしたがって識別されるべき組込リースについて解説します。

なお、本稿はKPMG米国で発行された“Hot Topic: ASC 842 – Finding embedded leases under Topic 842”の翻訳版です。

なお、以下のポイントで記載した意見に関する部分については、著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】

- 既存の契約に含まれている組込リースは、会計上リースとして識別されていない可能性がある。したがって、企業は既存のリース母集団をTopic 842の導入検討作業と共に見直す必要がある。
- 米国会計基準を適用して作成している米国子会社の単体財務諸表のみならず、その財務諸表を連結している日本基準の親会社の連結財務諸表にも影響を与える可能性がある。
- 2019年11月にFASBが非上場企業の適用日を1年遅らせた影響で、米国子会社の適用作業がペースダウンしている可能性がある。しかし、組込リースを含むリース母集団を把握するための検討作業には手間を要するケースが多いと考えられるため、今すぐ検討作業を開始することが必要である。



前川 武俊

まえかわ たけとし



田中 李佳

たなか りか

## I. 組込リースの識別

Topic 840によると、さまざまなタイプの契約に組込リースが含まれています。一般的に以下のような契約に組込リースが含まれている可能性があります。

- ITサービス契約
- サービス契約
- 販売契約
- 供給契約
- 特定目的の製造設備契約

また、広告契約、運送契約、建設契約や、関連当事者取引にも組込リースが含まれている可能性があります。

企業は、まず組込リースが含まれている可能性がある契約がどれくらいあるかを把握する必要があります。上記のような契約書を読み、組込リースを識別していくことも1つの方法です。以前識別されていなかった組込リースは、以下のTopic 840-10-15-6(c)のガイダンスに当てはまるものである可能性が高いと思われます：

**15-6** 仮に契約上で借手が固定資産の使用の支配を有する場合、その契約上固定資産を使用する権利があるとします。固定資産の使用の支配が借手にあるかは、以下記載のいずれかの条件を満たさなければならない：

… (a) と (b) 省略

(c) 借手以外の第三者が契約期間内に生産されたアウトプットの少量以上を買う可能性が低く、さらに、借手がアウトプットに対して支払う価格設定が単位ごとに固定していない、または、アウトプットが借手に渡った時点の市場価格と同等のものではない。

乗り物や機械のような資産を企業の従業員が頻繁に稼働しているような資産使用の契約や、ビル（またはビルの一部）のような資産への物理的アクセスを支配するような契約は、既にTopic 840の組込リースとして会計処理されていると考えられます。

この最初のステップの「組込リースが含まれているリスクがある契約」の網羅性を確認するためには、企業内でのさまざまな部署の協力が必要になります。特に契約内容の詳細については、オペレーションに関与している部署の協力が不可欠と思われます。

組込リースを把握するための一般的なアプローチとしては、まずサンプルベースで「組込リースが含まれているリスクがある契約」

を読み直し、その結果必要であればサンプルを拡大するなどの方法があります。具体的には、もし最初のサンプルの中から以前識別されていなかった組込リースが発見されたら、同類の資産の中からさらにサンプルを拡大するか、または、違う資産の中から「同種の組込リースが含まれるリスクがある契約」を選んで契約を読み直すやり方もあります。

この契約のレビューと、契約条項により借手に対象資産の使用の支配があるかどうかという検討作業は、非常に手間を要するケースが多いと考えられます。特にこの検討作業の最初の段階ではリース会計の経験があり、リース会計基準をよく理解している人材が必要になります。最終的には、企業がこれ以上重要な組込リースがないと言えるまで、この検討作業を続ける必要があります。

仮にこの検討作業で以前識別されていなかった組込リースが発見された場合は、即座にTopic 840上の、将来の「minimum rental payments<sup>1</sup>」の開示の中にも含める必要があります。さらに、Topic 842への適用時にはTopic 840で認識された「minimum rental payments」が、使用権資産とリース負債を認識する時のベースになります。組込リースは、通常非リース要素を含むサービス契約の中に含まれていることが多く、開示すべき「minimum rental payments」はリース要素に配分された契約対価のみであり、非リース要素のサービスに配分された対価は含まれないことに留意が必要<sup>2</sup>です。

## II. 具体例

次の3つの具体例で、企業がTopic 842の適用検討作業の中でTopic 840に基づく組込リースを識別した例を紹介します。これらの企業は実務上の簡便法を適用しています。

### 例 1：特定目的の製造設備

#### 前提

顧客は特定目的の製造設備から製造される小型装置製品を12年間メーカーから購入する契約を結びます。この契約上、製造設備は特定されており、メーカーは小型装置製品を他の製造設備から生産することはできません。特別目的製造設備の稼働と維持はメーカーが担当します。この製造設備はこの特別な小型装置製品を生産するために特別にデザインされたものなので、顧客は製造設備のアウトプットを変更することはできません。

しかし、顧客は購入注文を調整することによってアウトプットを

1 パラグラフ840-10-25-5-25-6とQuestion 13.3.10については、KPMG米国のHandbook (<https://frv.kpmg.us/reference-library/2017/handbook-leases.html>)を、適宜ご参照

2 パラグラフ840-10-15-19と現行基準との比較の参照については、KPMG米国のHandbookのセクション 4.2と 4.4 を適宜ご参照

生産するか否かを決定し、また生産量を変更することができます。顧客は、契約上、購入注文量に関係なく四半期ごとにメーカーへ一定の最低支払額を支払わなければなりません。

## 評価

Topic 840上、組込リースが存在します：

- 一 契約上対象資産が特定されています(特定目的の製造設備)。
- 一 顧客に対象資産の使用を指図する権利があります。なぜなら、顧客が特定目的の製造設備から生産されたすべてのアウトプットを受領し、契約の価格設定が単位ごとに固定ではなく、また価格設定はアウトプットの権利が顧客に移るときの市場価格と同じではない(四半期ごとの最低支払額が決まっている)ためです。

## 例 2：シャトルサービス

### 前提

ある企業の本社は大きな敷地内にあるため、企業の従業員と顧客は、ビルからビルへの移動や駐車場の行き来に時間がかかっています。移動の時間を短縮させるために、企業はシャトルサービスを従業員と顧客に提供することにします。シャトルサービス会社が企業専用のバス(バスは常に企業の敷地内で運行されている)を使用し、企業のブランドにあわせてバスの外観を改装することも可能です。シャトルサービス会社がバスの運行と維持を担当しますが、バスがどのルートを走るか、どれくらいの頻度で走るか、どの時間帯を走るかは、すべて企業が決定します。企業はシャトルサービス会社に毎月一定額のサービス料を支払っています。

## 評価

Topic 840上、組込リースが存在します：

- 一 バスは対象資産として契約から実質的に特定可能です。なぜなら、もしシャトルサービス会社が企業専用のバスを使っていなかったとしても、他のバスをこの企業目的に使うことは、サービス会社にとって非経済的であるからです。
- 一 企業がバスの使用を支配しています。なぜなら、企業がすべてのバスからのアウトプットを享受しており(バスは企業との契約専用)、契約の価格設定は単位ごとの固定(たとえば走行距離による固定の価格設定、またはバスの乗車人数による固定の価格設定)ではないためです。シャトルサービス会社にバスの稼働権と維持する権利があることは、結論には影響しません。

## 例 3：外部委託の契約

### 前提

ある企業はOutsourcerという海外にベースをもった第三者に、コールセンターを外部委託しています。企業はコールの種類や数量に基づいて、Outsourcerに固定額と変動額をサービス料として支払っています。

Outsourcerは自社のコールセンターの中で、この企業向けに特定のスペースを確保し、特定の設備(具体的にはITや電話機器)を使用してサービスを提供しています。コールセンターのスペースと設備は、特にこの企業のためにカスタマイズされた特別なものではありません。Outsourcerは、企業のために使用されているコールセンターのスペースを他のスペースに移す権利があり、また移すことが可能です。また、他のITや電話機器に入れ替えてサービスを提供することも可能です。実際にOutsourcerは、似たような契約でコールセンターのスペースを効率的に活用するために、新しい契約が入ったときに場所の入れ替えをしたことがあります(たとえば、新しい契約が入った時に大きなスペースが必要となった場合、既存のスペースを新しい契約のためのスペースと入れ替えました)。

## 評価

Topic 840上、組込リースが存在しません。

なぜなら、契約上コールセンターのスペースや契約に使われる設備が特定されているものではないからです。Outsourcerは企業のために使われているコールセンターのスペースを他のスペースに移す権利があり、また現実的に移すことが可能です。また、ほかのITや電話機器に入れ替えてサービスを提供することも可能です。

ただし、もしコールセンターのスペースが特定されていたり、特別目的または企業専用カスタマイズされた設備を使うことが企業との契約で決まっており、他のスペースや設備と入れ替えることが非現実的または非経済的な場合には、この結論は変わってきます。そのような場合にはコールセンターのスペース、設備、またはその両方がリースに該当する可能性があります。なぜならこれらの対象資産は企業の契約専用に使われているものだから(よって、企業以外の第三者がこれらの対象資産から生み出される少量以上のアウトプットを使う可能性はほぼないから)です。また、契約の価格設定は単位ごとに固定ではなく、アウトプットの権利が企業に移るときの市場価格と同じではないためです。

## III. その他考慮すべき点

Topic 840の開示に使われるリース母集団の網羅性と正確性に対する業務プロセスと、関連する内部統制のコントロールを把握

3 現行基準と新基準の比較は、KPMG米国のHandbookのセクション3.2を適宜ご参照

する必要があります。それらを通じて、組込リースの識別や、Topic 840の開示に使われるリース母集団の網羅性と正確性の確認を行います。その結果、その業務プロセスで確立されたリース母集団がTopic 842導入のベースになります。

## IV. 適用日

上場企業のTopic 842適用日は、2018年12月15日より後に開始する事業年度およびその四半期決算からです。非上場企業の適用日は2020年12月15日より後に開始する事業年度の年度末からで、四半期は2021年12月15日より後に開始する事業年度からです。早期適用も可能です。

## V. その他のガイダンス

Topic 840とTopic 842のリースの定義の比較を含めたTopic 842のリースの定義の詳細は、KPMG米国のHandbookのチャプター3を適宜ご参照ください (<https://frv.kpmg.us/reference-library/2017/handbook-leases.html>)。

### 米国関連コンテンツ

KPMG米国では、「JP Executive Insight ニュースレター」で、米国に関する最新情報を日英両語で継続的に発信しています。  
<https://home.kpmg/us/ja/home/insights/2015/06/jnet-client-newsletter-jp.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

#### KPMG米国

##### Audit

パートナー 前川 武俊

[tmaekawa@kpmg.com](mailto:tmaekawa@kpmg.com)

マネージング・ディレクター 田中 李佳

[rikatanaka@kpmg.com](mailto:rikatanaka@kpmg.com)

# 中国の新収益基準・新リース基準への対応と留意点

KPMG中国 上海事務所

アカウントティングアドバイザーサービス

シニアマネジャー 最上 龍太

中国の財政部は、2017年7月5日に「企業会計準則14号ー収益」(以下「新収益基準」という)、さらに、2018年12月13日に「企業会計準則21号ーリース」(以下「新リース基準」という)を公表しました。これらの新基準は、国際的な会計基準との整合性を重視しており、国際財務報告基準(IFRS)15号および16号とほぼ同様の規定となっています。

これら2つの新基準は、非上場企業の場合(多くの日系現地法人はこれに該当)、2021年1月1日から適用となっています。

中国現地法人における新基準の適用は、単なる会計処理にとどまらず、業務プロセスやシステム、経営管理へも影響を及ぼし、親会社の連結決算や現地の会計実務に大きな影響を与えます。本稿では、中国現地法人が新基準を適用する際の課題および留意事項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。



最上 龍太  
もがみ りゅうた

## 【ポイント】

- ー 中国現地法人における、新収益基準・新リース基準への対応は、単なる現地基準の変更として現地のみ任せではなく、本社・中国統括会社が積極的に支援すべきである。
- ー 新収益基準では、収益認識のタイミングが従来基準と比べて変更され、最も重要な経営指標である「売上高」の大幅な変動に繋がる。会計ルールの変更や会計システムの変更にとどまらず、契約管理、販売管理および債権管理等に係る業務プロセスの見直しも必要である。
- ー 中国では、不動産関連のオペレーティング・リースが多いため、新リース基準適用に伴う金額的な影響が大きい。多種多様なリース取引について、取引の実態を的確に捉え、必要な情報を正確かつ網羅的に収集するための業務プロセスの構築、システム対応を行うことが必須である。

## I. 中国現地法人における課題

### 1. はじめに

日本の親会社の連結財務諸表でIFRSを適用しているか、していないかにかかわらず、中国現地法人の「連結パッケージ」はIFRS（もしくは米国会計基準か日本基準）に従い作成される必要があります（実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」）。

しかし、連結決算における中国現地法人の重要性が低い等の理由から、「連結パッケージ」の作成において、厳格にIFRSを適用せず、従来の中国会計基準を適用してそのまま親会社に提出しているケースも見受けられます。

今回の中国の新収益基準・新リース基準は、親会社の連結上の重要性ではなく、中国各社単体の財務諸表に与える重要度を考慮して、各社ごとの対応が必要になります。

たとえば、収益については、親会社の連結財務諸表ではグループ間取引として相殺消去される取引について検討が必要です。またリースについては、親会社連結上は重要性がないためオフバランス処理されていたプリンター、オフィス機器、車両等についても、中国各社の重要性の観点から、改めてオンバランスの要否を検討することになります。

### 2. 新基準に精通した人材不足

中国には、IFRSもしくは中国新基準に精通した人材が乏しく、また、本社から駐在している日本人も、生産部門・技術部門等の現場出身のケースが多く、経理・財務担当の人材が不足しています。この点、本社・中国統括会社が積極的に現地法人をサポートし、人員のリソース不足を解消すべくスタッフを派遣する、もしくは新基準に関する研修会を実施することが望まれます。

また中国では、一般的にスタッフの離職率が日本よりも高いため、経理担当者が退職した場合でも新基準の運用が滞りなく進むように、どのように会計処理を行うのか等、具体的な業務マニュアルの整備・文書化が必要になります。

### 3. 「連結パッケージ」と中国法定決算の二重帳簿管理

中国現地法人の「連結パッケージ」が、実務対応報告第18号対応の下、既にIFRSで作成されている場合、中国法定決算上の新収益基準、新リース基準の適用は原則2021年1月1日からですので、それまでの間は、「連結パッケージ」と中国法定決算の二重帳簿管理が必要となり、現地担当者の実務負担が増加する可能性があります。

## II. 新収益基準適用の留意点

新収益基準では、収益認識の単位、金額、タイミングが、従来基準から変更される可能性があり、その結果、最も重要な経営指標である「売上高」の大幅な変動に繋がります。これに対応するには、会計ルールの変更や会計システムの変更にとどまらず、契約管理、販売管理および債権管理等に係るシステムや業務の見直しも必要になります。中国の新収益基準適用における主な留意点は以下のとおりです。

### 1. 契約書管理

中国における取引基本契約、販売契約には、契約書上、物品の所有権・リスクの移転時期が明確ではない契約が見受けられます。また、取引の実態が契約書の文言と一致していないケースもありますので、契約書の内容を確認し、場合によっては、取引先と交渉のうえで契約書の見直しの検討が必要となります。

さらに、中国の契約書は通常中国語で作成されるため、親会社や日本人駐在員の確認のために翻訳する必要があり、その分時間を要することになります。

### 2. 発票基準による収益認識

中国の会計基準には、「旧基準」と呼ばれる「企業会計制度」と「新基準」と呼ばれる「企業会計準則」(IFRSとほぼ同等)の2つの基準が今でも併存していますが、どちらの基準でも、収益は発生主義で認識されるべきで、物品の所有権・リスクの移転や役務提供完了時点で認識されます。

一方で、この発生主義ではなく、発票を発行した際に収益を認識する、いわゆる「発票基準」で収益を認識している実務も少なからず見受けられます。「発票基準」で収益を認識している企業は、発票が発行されたタイミングと、物品が実際に出荷され、取引先に到着し検収されたタイミングがずれているため、新収益基準の適用に合わせ、改めて収益認識のタイミングを見直す必要があります。

### 3. 出荷基準による収益認識

中国現地法人では、収益の認識基準として、「出荷基準」を採用しているケースが多く見られますが、今回の新収益基準では、「出荷基準」が認められるとは明記されていません。よって、「出荷基準」を採用している企業は、新基準に規定されている「契約の履行義務の識別・充足」について検討し、場合によっては、「出荷基準」から「検収基準」や「引渡基準」への変更が必要になります。

### III. 新リース基準適用の留意点

新リース基準では、契約形態によらずリース取引を識別し、リース期間の判断を含め、従来とは大きく異なる会計処理が求められますので、財務諸表への影響を早期に把握する必要があります。中国の新リース基準適用における主な留意点は以下のとおりです。

#### 1. 不動産関連のオペレーティング・リース

中国現地法人のオペレーティング・リース取引には、不動産関連のリースが多く、また拠点数も多いため、個別および連結財務諸表に与える影響は大きく、特に、小売業、流通業や物流業等、中国国内で多店舗に事業展開している企業には大きな影響があります。

たとえば、以下のようなリースも新基準の適用対象になると考えられます。

- ー オフィス・工場のリース
- ー ショッピングモール・テナント店舗および物流倉庫のリース
- ー 日本人駐在員の借上社宅

#### 2. 実質リースの識別

新リース基準では、IFRS同様、契約上はリース契約ではなくても、以下2つの条件を満たす場合には、実質的なリースとしてオンバランスが必要となります。

- ー 資産を特定できる
- ー 借手が特定した資産を支配している(経済的便益のほぼすべてを借手が享受する権利を保有。借手が資産の使用を指図する権利を保有)

たとえば、以下のような契約も、実質的なリースに該当する可能性がありますので、契約内容を慎重に吟味する必要があります。

- ー 専用契約により使用している自社専用設備(ガス・電気等)
- ー 専用外部倉庫
- ー 自社専用データセンター(プライベートクラウド)
- ー 外注生産契約、運送契約(自社向けのために専用に製造、運送する場合)
- ー 金型

さらに、中国では、工場の賃貸借契約が合併契約の条件となっていて、リース契約自体が存在しないケースもあり得ますので、新基準上、オンバランスすべき契約を網羅的にすべて把握するためには、かなりの時間と労力を要することになります。

#### 3. リース期間の算定

中国における不動産リース契約は、日本のように借手の契約更新の権利は強く保護されておらず、むしろ貸手にも解約オプションが付与されるケースが一般的です。

また中国では、契約書に「更新オプション」や「解約オプション」が明記されていない場合もありますので、リース期間の見積もりは、より複雑で実態に照らして慎重に検討する必要があります。

なお、契約書に「更新オプション」が明記されていない場合には、借手は更新オプションを有していないため、原則的にはリース期間は契約期間を超えることはないと考えられます。

#### 4. 業務プロセス・システムの見直し

従来、リース契約の多くはオフバランスで、会計上は、請求書ベースで支払・費用計上で完結し、リース取引として認識されていないため、中国現地法人では個々のリース取引についての詳細な情報(契約内容、契約期間、リース料総額等)を把握していない可能性もあります。

今後は、これらの契約もオンバランスの対象となるため、まずは既存のリース契約について1件ずつ契約内容を確認する必要があります。よって、経理担当者の業務量が大幅に増えると想定されるため、現行業務プロセスで対応可能か、Excel等のマニュアル管理が可能か、既存システムのアップグレードや新規システム導入の要否も含めて検討が必要になります。

#### 5. 適用初年度の取扱

適用初年度の取扱については、新リース基準では、IFRS同様に、完全遡及適用(比較年度の財務情報も修正再表示)するか、修正遡及適用(比較年度の財務情報は修正再表示せず、報告年度の期首において純資産を調整)するかを選択することができます。

また、適用開始日から12ヵ月以内に終了するリースについては、短期リースに準じて、リース資産・負債の認識を行わないことができます。

### IV. どのように対応するか

2021年1月1日からの新基準適用に向けた作業項目およびスケジュール例は図表1、2のとおりです。

まずは、各社ごとに現状分析を行い、新基準適用に伴う影響額を試算することがスタートになります。その後、監査人とも協議のうえで会計方針を決定し、業務プロセスおよびシステムの見直しのフェーズに移行し、適用開始日に間に合わせるためには、十分な検

討、準備時間を確保することが重要となります。

なお、KPMG中国では、新収益基準、新リース基準適用に向けた、基準の概要分析から業務プロセス・システムの見直しおよびトライアル実施までの各フェーズにおいて、包括的な支援を提供します。また、各企業のニーズに合わせた一部のサポートのみの提供も可能です。

図表1 新基準適用に向けた作業内容

フェーズ	2020年				2021年
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1月
基準概要分析	→				
ハイレベル影響分析		→			
会計方針策定			→		
業務プロセス・システム見直し				→	
トライアル					→

2021/1/1~  
適用開始

図表2 新基準適用に向けたスケジュール例

フェーズ	作業内容
基準分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 検討を行う対象取引、プロジェクト体制の確定</li> <li>● 基準差異概要分析</li> <li>● 重要論点における課題の概要調査</li> </ul>
ハイレベル影響分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務諸表、予算に与える影響調査、データ収集方法策定</li> <li>● 新基準における会計方針の方向性を策定</li> </ul>
会計方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基準差異詳細分析</li> <li>● 監査人と協議のうえ、重要性も考慮し、会計方針を決定</li> <li>● 会計方針書作成</li> </ul>
業務プロセス・システム見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係各部門へインタビューを行い、新基準適用後の業務フローを検討</li> <li>● 見直した業務プロセスに基づき、実務マニュアル、フローチャート等の文書を更新</li> <li>● 必要に応じて、システム更新の立案・実施</li> </ul>
トライアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 四半期末等を基準日として、新基準に準拠した開示情報を作成するトライアルを実施</li> <li>● 子会社、事業部向けへ展開</li> <li>● 新会計方針、新業務プロセスについて、担当者向けの研修を実施</li> </ul>

## V. 最後に

日本本社における中国事業の重要性がますます高まるなか、中国現地法人における新収益基準、新リース基準への対応は、単なる現地基準の変更として現地にのみ任せるのではなく、本社・中国統括会社が積極的に支援すべきと考えられます。

また、経理財務部門だけではなく、販売活動を管轄する営業部門、契約書を管理する法務部門、固定資産を管理する生産部門・総務部門やシステム部門等、幅広い部門を巻き込んで対応すべきと考えられます。

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。

KPMG中国 上海事務所  
 アカウンティングアドバイザーサービス  
 最上 龍太  
 TEL : +86-21-2212-2888 (代表)  
 ryuta.mogami@kpmg.com

# 2019年におけるオランダ税務アップデート

## ～2020年度オランダ税制改正を含む～

Meijburg & Co (KPMGオランダ)

パートナー Cees van der Helm

KPMG税理士法人

マネジャー 河崎 嘉人

KPMG Insight Vol.35 (2019年3月号)「日系企業のオランダストラクチャーに関するオランダ税務論点の概説～2019年度オランダ税制改正を含む～」(以下「2019年記事」という (<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/03/netherlands-tax-20190315.html>))では、2019年度オランダ税制改正を含むオランダ税制上の主要論点を取り扱いました。本稿においては、2020年度オランダ税制改正を含む、2019年中の主要なオランダ税制のアップデートを取り扱います。

なお、本稿は国際税務研究会 月刊「国際税務」の2019年11月号に掲載された記事 (<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/12/netherlands-tax-20191216.html>)を基礎に、2019年12月18日に可決された2020年度オランダ税制改正の内容を反映したものです。本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

### 【ポイント】

- APA、ATRなどに係るルーリング制度が改正され、申請対象となる取引に係るオランダとの経済的関連性 (Economic nexus) が要求される等、申請要件が厳格化されるとともに、申請内容の要約が匿名で公表されることとなった。十分な事業実体のある企業にとっては、予見可能性の向上などといったメリットが見込まれている。
- ATAD 2としてハイブリッドミスマッチ対策税制が導入されている。特に外資系企業から買収してきた事業グループなどにおいては、ハイブリッドエンティティなどハイブリッドミスマッチを利用したストラクチャーがしばしば見られるため、留意が必要となる。
- 2020年度オランダ税制改正は比較的小粒な改正点が多いと評価されているが、いわゆるBEPS 2.0、EUにおけるDAC 6 (義務的開示ルール) など国際税務の環境は引き続き大きく変化しているため、最新情報のモニタリングを行うことが望ましい。



Cees van der Helm  
ケース・ファン・デル・ヘルム



河崎 嘉人  
かわさき よしと



## I. ルーリング制度についての改正

2019年6月28日、オランダ政府は、APA (Advance Pricing Agreement (移転価格についての事前確認制度)) やATR (Advance Tax Ruling (事前照会制度)) などのルーリングのうち、国際的な性質を有するものについての制度改正 (以下、I.において「本改正」という) に係るPolicy statementの最終版を発表しました。本改正の目的は、ルーリング制度に係る透明性を向上させること、および、潜在的な租税回避行為への対応等であるとされています。新ルールは、2019年7月1日以降に署名・発行されるルーリングに適用されます (年次の税制改正手続きを待たず、2019年7月1日以降において効力が発生しています)。

本改正前におけるルーリング申請に関する要件は次のとおりでした。詳細については誌面の都合上本稿では紹介できませんため、2019年記事を参照ください。

### – APA

DVL法人については一定の実体要件を充足する場合にのみAPAの申請が可能である一方、非DVL法人についてはAPAの申請にあたって特段の要件の充足は求められない。DVL法人とは、端的には、その70%以上の活動が関係会社から受領するDVL所得 (利子、使用料、リース料をいう) を関係会社に支払うものである法人を指す (たとえば、海外関係会社とグループファイナンスを行う法人など)。なお、DVLとはオランダ語のDiensterverleningslichaamの略語であり、DVL法人は、実務上、非公式にFinancial service companyなどと英訳されている。

### – ATR

DVL法人であるか否かにかかわらず、資本参加免税制度の適用に関するATRの申請については、一定の実体要件の充足が求められる。

本改正により、上述のルールが撤廃されたうえで、ルーリング申請対象となる取引についてオランダとの経済的関連性 (Economic nexus) がない場合には、ルーリングを取得することができないこととされました。本改正に関するガイドラインにおいて、経済的関連性に関する例として以下が示されています。

「販売活動を行うとともに利子・使用料の收受・支払をしているオランダ法人につき、利子・使用料の收受・支払に関する事業上の機能 (Operational functionality) を有していない場合、販売活動に関連するルーリングを取得することは可能であるが、関係会社から收受する利子・使用料に関連するルーリングを取得することはできない。」

また、ルーリング申請対象となる取引についてオランダとの経済的関連性がある場合においても、次のいずれかに該当する場合には、ルーリングを申請することができないこととされました。

- ルーリング対象となる取引の主たる目的が、オランダまたはオランダ国外の租税を軽減することである場合
- ルーリング対象となる取引が、法定法人税率9%未満または法人税が存在しない国、もしくは税務執行に非協力的な国に所在する法人との取引である場合

本改正にあたり、本改正前の制度であればルーリングが発行されていたが、本改正後においてはルーリングが発行されない取引として、「株式に関する能動的な管理業務を行っていない持株会社」 (資本参加免税制度の適用に関するルーリングが発行されないことなどを意図していると考えられます) などの例示がなされています。新ルールに基づいて発行されるルーリングの有効期間は原則として最大で5年であり、長期間の契約に係る取引などについては例外的に最大で10年とされています。

新ルールに基づいて発行されるルーリングは、そのルーリング内容の要約が匿名で公表され、また、新ルールに基づいて申請されたものの発行されなかったルーリングについても、申請内容が発行されなかった理由の要約が匿名で公表されます。本改正により、ルーリングの発行可否についての透明性が高まるものと期待されています。

## II. ハイブリッドミスマッチ対策税制 (ATAD 2)

欧州租税回避防止指令 (Anti-tax avoidance directive、ATAD) に基づき、ハイブリッドミスマッチ対策税制が導入されました。同案中の主要項目に係る概要は次の1.から3.のとおりです。1.および2.については2020年1月1日以後に開始する事業年度より効力が発生し、3.については2022年1月1日以後に開始する事業年度より効力が発生します。

なお、欧州租税回避防止指令はBEPSプロジェクトを背景にEUで成立した欧州指令であり、CFCルール、アーニングス・ストリップング・ルール、出国税 (Exit taxation)、一般的否認規定 (GAAR、General anti-abuse rule)、スイッチオーバールール、ハイブリッドミスマッチ対策税制の6つの柱を有し、すべてのEU加盟国がこれらの規定をそれぞれの国内法に導入する義務があります。ハイブリッドミスマッチ対策税制はその法制化の時期が相対的に遅いため、実

務的にATAD 2と呼ばれることがあります。

## 1. 損金不算入

オランダ納税義務者による支払につき、ハイブリッドミスマッチを起因としてオランダ国外において損金算入される場合、または当該支払に係る受領者がその所在地で法人税課税を受けない場合には、当該オランダ納税義務者による支払いは、オランダ法人税法上、損金不算入とする。なお、後者の場合には、オランダ法人が他の法人に支払をする際において、当該オランダ法人がオランダ法人税法上Opaque（法人）と取り扱われる一方で、当該他の法人の所在地の法人税法上Transparent（パススルー）と取り扱われる場合などがある。

## 2. 益金算入

オランダ納税義務者に対して支払を行う法人において、当該法人の所在地の法人税法上、その支払が損金算入される場合には、当該オランダ納税義務者が受ける支払は、オランダ法人税法上、（通常、非課税扱いであったとしても）課税所得に算入する。なお、本規定の影響を受けるケースとして、オランダ法人が海外子会社から配当を受領する場合において、当該海外子会社の所在地の法人税法上、当該海外子会社において当該配当が損金算入される場合などがある。

## 3. リバースハイブリッドエンティティ

リバースハイブリッドエンティティがオランダにおいて設立等される場合、当該リバースハイブリッドエンティティはオランダ納税義務者として取り扱う。本規定において、リバースハイブリッドエンティティとは、オランダ法人税法上においてTransparent扱いである一方、そのエンティティ（典型的にはパートナーシップ）の出資者（典型的にはパートナー）の所在地において、Opaqueと取り扱われるエンティティと定義されている。たとえば、オランダのリミテッドパートナーシップであるCV（Commanditaire vennootschap）の出資者が米国に所在する場合において、CVはオランダ法人税法上Transparentと取り扱われるが、米国法人税法上においてはCVをOpaqueと取り扱うことが可能とされており、そのような場合にはCVがリバースハイブリッドに該当することとなる。

# III. 2020年度オランダ税制改正

## 1. 法人税率

2019年におけるオランダ法人税率は25%（20万ユーロまでの課税所得については20%）でした。2019年12月18日に可決された2020年度オランダ税制改正（以下「2020年度の税制改正」という）により、オランダ法人税率は、2020年には（同じく）25%（ただし、20万ユーロまでの課税所得については16.5%）、2021年には21.7%（20万ユーロまでの課税所得については15%）となります。上述の改正内容は、2019年記事で取り上げた2019年度税制改正に基づく2020年・2021年の法人税率の修正となっています。

## 2. 利子、使用料に係るオランダ源泉税

2019年におけるオランダ国内法においてはオランダ法人が支払う利子および使用料についてオランダ源泉税は課されないこととされていましたが、2020年度の税制改正により、次の改正がなされています（2019年度税制改正の際は、改正方針の発表があったのみで法案の提出はありませんでした）。

- オランダ法人またはオランダの恒久的施設が、その企業グループに所属する法定法人税率9%未満の国に所在する法人、またはEUのブラックリストに含められている国に所在する法人に対して利子・使用料を支払う場合、もしくはそのストラクチャーが租税回避を目的としたものである場合（Certain abuse situations）には、2021年よりオランダ源泉税を課することとする。適用源泉税率はその年のオランダ法人税率（標準税率）となる（たとえば、2021年については上記1.に従い21.7%）。租税条約による減免は可能であり、租税条約による減免が可能な場合には、本改正は2024年1月以降に適用される。
- なお、利子・使用料の受領者が一定の実体要件を充足する場合には、オランダ税務当局が租税回避の事実を立証しない限り、上述の租税回避を目的としたストラクチャーとは取り扱われない。

## 3. その他

- 2019年記事のIV.2で取り扱ったDVL法人についてのInformation exchangeに係る実体要件につき、2021年1月より、次の2点の実体要件が追加されることとなった。
  - 10万ユーロ以上の人件費（オランダ賃金税の課税対象となっているもの）が生じていること
  - 最低24か月以上の間、オフィススペースが利用可能であること

- 2019年度の税制改正により導入されたオランダCFCルールにおいては、CFCが一定の実体要件(リストアップされている要件、詳細は2019年記事を参照)を充足する場合には合算課税が生じないこととされているが、2020年度の税制改正により、当該実体要件を充足している場合においても、CFCが実質的な経済的活動(Substantive economic activity)を有していないことをオランダ税務当局が立証できれば、合算課税が生じ得るよう変更がなされた。なお、実質的な経済的活動についての定義や判断基準は公表されていない。
- 2020年度の税制改正により、2020年1月1日以後に開始する事業年度において、オランダにおける銀行業または保険業に関する許認可等を有するオランダの銀行および保険会社(非オランダ銀行のオランダ子会社およびオランダ支店を含む)を対象とした過少資本税制が導入された。
- 2020年度の税制改正により、2021年1月1日以後に開始する事業年度において、イノベーションボックス制度を適用する場合の実効税率が9%(2019年においては7%)とされた。
- 2020年度の税制改正により、オランダ国内法中の恒久的施設の定義が変更され、いわゆるBEPS防止措置実施条約(MLI)における定義と整合するものとなった。なお、関連する租税条約において恒久的施設の定義が定められている場合、当該租税条約中の定義が国内法に優先して適用されることとなる。
- 2020年度の税制改正により、非居住用不動産に適用される不動産譲渡税に係る税率が2021年から7%となった(2019年においては6%)。

き、その清算損の金額が500万ユーロを超える場合には、現行の要件に加えて次の3つの要件のすべてを充足する場合にはのみ清算損の損金算入を認めることとする。

- オランダ法人がその子会社を支配していること(株式の保有割合が50%超である場合など)
- その子会社が(オランダを含む)EUまたはEEAに所在していること
- その子会社の解散決議が、原則として、その子会社の事業活動停止日の属する暦年の翌年1月1日から3暦年以内になされていること

## IV. その他(子会社清算損)

現行のオランダ国内法においては、オランダ法人が有する子会社(その株式が資本参加免税の対象となる株式であるものに限る)が清算した際の清算損は、当該子会社とその所在地国における事業を完全に撤退する場合など、一定の場合に限って損金算入が認められています(たとえば、上述の子会社が同一の企業グループ内の別会社に当該事業の全部または一部を譲渡して事業を継続する場合には、清算損の損金算入は認められない)。

この点に関し、次のような方向性で改正を行うことを検討する旨が公表されていますが、法案はまだ提出されていません。

- 2021年1月1日以後に開始する事業年度に生じる清算損につ

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

———  
 KPMG税理士法人  
 マネジャー 河崎 嘉人  
 Yoshito.Kawasaki@jp.kpmg.com

Meijburg & Co (KPMGオランダ)  
 アムステルフェーン事務所  
 シニアマネジャー 宮本 健一  
 Miyamoto.Kenichi@kpmg.com

## KIT、ブロックチェーンを用いて履歴追跡が可能な「KPMG Origins」の提供開始



株式会社 KPMG Ignition Tokyoは、オーストラリア、中国、日本のメンバーファームと連携して「KPMG Origins」を開発し、日本においてもサービスの提供を開始しました。

「KPMG Origins」は、ブロックチェーンなどの先端技術を融合しサプライチェーンのデータの可視化と履歴追跡を可能とするプラットフォームで、

国際取引で生産管理の信頼性を消費者に証明し、生産者や企業の競争力を向上させることを目的として開発されました。

このプラットフォームを導入することにより、生産者や企業は、消費者との信頼関係を構築し、売り上げの増進やブランド力向上を実現することができます。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2019/12/kpmg-origins.html>

## KPMGコンサルティング、湘南ベルマーレのデジタルイノベーションパートナーに

KPMGコンサルティング株式会社 (KC) は、J1 プロサッカー клуб「湘南ベルマーレ」とオフィシャルクラブパートナー契約を締結し、「デジタルイノベーションパートナー」に就任しました。2020年2月～2021年1月末まで、デジタル変

革の戦略策定から施策推進までの支援をはじめ、企業や大学等を巻き込んだオープンイノベーションの企画・運営などを推進し、ステークホルダーとのイノベーションエコシステムの形成を促進していきます。



左から、湘南ベルマーレ・水谷社長、eSports・Blues選手、SLEDGE選手、KC社長・宮原

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

[home.kpmg/jp/bellmare-kc](https://home.kpmg/jp/bellmare-kc)

## KPMGコンサルティングと慶應義塾大学FinTEKセンター、日本企業のフィンテック導入に関する調査を実施



KPMGコンサルティング株式会社と慶應義塾大学FinTEKセンターは、日本国内の上場企業を対象に実施した、企業のフィンテック導入に関する実態調査の結果をまとめた調査レポート「Fintech Initiative 2030」を発表しました。

本レポートは、国内の上場企業を対象に実施

したアンケート調査の結果と、国内トップ企業の有識者へのインタビューで構成されており、日本企業のフィンテック導入に関する実態について分析・考察しています。調査結果から、フィンテック活用への意識・取組みの状況には、企業間格差が大きいことが明らかになりました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

[home.kpmg/jp/fintech-survey-2019](https://home.kpmg/jp/fintech-survey-2019)

## KPMGジャパン、ブラインドサッカー男子日本代表をスポンサー支援

KPMGジャパンは2020年1月1日に、ブラインドサッカー男子日本代表のスポンサー契約をNPO法人日本ブラインドサッカー協会（以下「JBFA」という）と締結しました。

KPMGジャパンは、2014年からJBFAへの支援を開始しています。

今回の男子日本代表のスポンサー契約により、これまでの国内大会への特別協賛など、ブラインドサッカー普及発展への継続支援に加え、各種国際大会でのメダル獲得を目指す男子日本代表の強化を支援します。

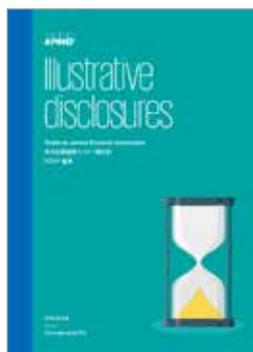


CSR活動についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/about/csr.html>

# Thought Leadership

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



## 年次財務諸表ガイドー開示例 2019年9月

2020年1月  
English / Japanese

この冊子は、国際財務報告基準(IFRS)に準拠した財務諸表を作成する際に利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。2019年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2019年8月31日時点で公表されているIFRSを反映しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/01/ifrs-financial-statement-2019-09.html>



## 年次財務諸表ガイドー開示例 チェックリスト 2019年9月

2019年12月  
English / Japanese

本冊子は、国際財務報告基準(IFRS)に準拠した財務諸表を作成する際に最低限必要となる開示項目を特定することにより、初度適用企業を含む財務諸表作成者に役立つよう作成されています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/12/ifrs-disclosure-checklist-2019-09.html>



## インテリジェント オートメーションへの チャレンジと成功の条件

2020年1月  
English / Japanese

ビジネスの世界におけるIAの目的、技術、サービス、課題とその解決方法について、KPMGインターナショナルがHFS Researchの協力を得て2019年に実施した調査の結果を基に解説しています。

[home.kpmg/jp/ja/ia-challenge-success](https://home.kpmg/jp/ja/ia-challenge-success)



## 顧客ロイヤルティの真実

2020年1月  
English / Japanese

消費者のロイヤルティを維持するものは何か。20カ国以上の18,520人の消費者を対象としたKPMGの本調査では、消費者がリピーターになる要因の変化や、地域別、世代別のロイヤルティに対する意識について真実を探り、いかに消費者ロイヤルティを維持、獲得するかを考察します。

[home.kpmg/jp/customer-loyalty](https://home.kpmg/jp/customer-loyalty)



## Frontiers in Finance バンキングの未来は過去を凌駕するか

2020年1月  
English / Japanese

世界の金融業界のデジタル化について銀行のレガシーシステムのアップグレード、デジタルバンクの買収・設立の側面からデジタルモデルの定義について解説しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/01/fif61-bankings-future-outweigh-its-past.html>



## 5GがもたらすB2B2X市場の 将来予測 Part 1

2019年12月  
Japanese

KPMGは、全3回にわたり、5G(第5世代移動通信システム)の普及によって期待される法人向けビジネスの市場規模予測と業種別の展望を考察します。第1回目となる本レポートでは、エネルギー業界と製造業を取り上げます。

[home.kpmg/jp/5g-report-pt1](https://home.kpmg/jp/5g-report-pt1)



## Managing technology innovation — 技術革新を管理する

2019年12月  
English / Japanese

多くの企業では、技術革新への機動的な投資に対し、既存システムとの統合や新システムへの入替等を判断することが困難になっています。本レポートは、KPMGの「Technology Industry Innovation Survey」、「グローバルCEO調査2019」等の回答を参考に、イノベーションの牽引、促進、課題について考察します。

<https://author.kpmg/content/kpmgpublic/master/ja/home/insights/2019/12/managing-technology-innovation.html>



## IFRS第16号「リース」 ～適用に向けて～ シリーズ6:リースの構成要素

2019年12月  
Japanese

本シリーズは、IFRS第16号に関して、実務担当者等が一般的に疑問に思うであろう論点、そして基準の理解に際して混乱しやすいと思われる論点について、Q&A及び設問形式により明確化を目指すものです。第6弾である本冊子は、リース会計を適用するうえでの会計単位である「リースの構成要素」について解説しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/09/ifrs-leases-2017-07-06.html>

# 出版物のご案内

## 会社法決算の実務(第14版)



2020年2月8日刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・976頁 6,900円(税抜)

本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

第14版では、本書の冒頭に、「2020年3月期以降の決算上の留意事項」を掲載し、3月期の会社法決算において、最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ、掲載しています。

2020年3月期以降の決算上の留意事項

資料1 会計基準適用時期一覧表

資料2 未適用会計基準適用時期一覧

第1章 会社法決算と開示制度

第2章 株主総会招集通知等

第3章 事業報告

第4章 計算書類等および連結計算書類の総則

第5章 貸借対照表等

第6章 損益計算書等

第7章 株主資本等変動計算書等

第8章 注記表

第9章 附属明細書

第10章 監査報告

第11章 決算公告

第12章 臨時計算書類

第13章 会計基準等の新設・改正

第14章 IFRS任意適用制度と会社法開示

付録

1 コーポレートガバナンス関連の動向

2 令和元年会社法改正の概要

3 掲載事例一覧表

4 会社法決算関係用語集

## デジタル・ファイナンス革命



2019年12月刊

【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・266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。

目次

序章 経理財務部門を取り巻く環境

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 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



2019年12月刊

【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も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基準を真に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

## 『詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)』

## 『中国子会社の投資・会計・税務(第3版)』電子書籍化のご案内



『詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)』『中国子会社の投資・会計・税務(第3版)』をはじめ、中央経済社より出版された書籍の一部は2019年12月より電子書籍化(Kindle版)されています。電子書籍化(Kindle版)によりタブレットやスマートフォンで閲覧できますので携帯しやすくなりました。KPMGジャパンで出版された書籍のなかで電子化されたその他の書籍は、次ページの出版物一覧で確認してください。

【Amazon Kindle版】

『詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)』

中央経済社 書籍定価:9,200円(税抜)

『中国子会社の投資・会計・税務(第3版)』

中央経済社 書籍定価:12,000円(税抜)

※ご注文の際は、直接Kindleストアまでお問い合わせください。

# 出版物一覧

KPMGジャパンでは、会計・税務・アドバイザーに関して、わかりやすく解説した数多くの書籍を出版しています。詳しい内容や出版物一覧につきましては、ウェブサイトをご覧ください。また、ご注文の際は、直接出版社またはKindleストアまでお問い合わせください。

home.kpmg/jp/publication

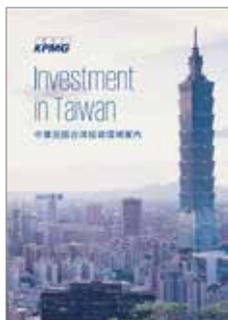
◆ = 新刊    ➡ = 電子書籍化    ● = 2019年7月以降刊行

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	定価(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	455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	<b>詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)</b>	➡ 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	<b>会社法決算の実務(第14版)</b>	◆ 2020年 2月	中央経済社	976頁	6,900円	あずさ監査法人	
	2	株式報酬の会計実務 日本基準とIFRSの論点解説	● 2019年12月	中央経済社	524頁	5,400円		
	3	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		
	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
業種別 アカウントティング・ 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			
税務	1	タックス・ハイブンを対策税制の実務解説	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	TAX	
	1	<b>デジタル・ファイナンス革命</b>	➡ ● 2019年12月	東洋経済新報社	266頁	1,800円	KC	
経営	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	<b>SDGs・ESGを導くCVO(チーフ・バリュー・オフィサー) 一次世代CFOの要件</b>	➡ 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		
	9	<b>マルチクラウド時代のリスクマネジメント入門(電子書籍のみ)</b>	➡ 2019年 3月	翔泳社	104頁	700円	KC	
	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	<b>ASEAN企業地図 第2版</b>	➡ 2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS	
	12	<b>BtoB決済デジタルライゼーション XML電文で実現する金融EDIと手形・小切手の電子化</b>	➡ 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	<b>中国子会社の投資・会計・税務(第3版)</b>	➡ 2018年 8月	中央経済社	1,096頁	12,000円	KPMG/あずさ	
	2	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円		
	3	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円		
公会計等	1	独立行政法人会計の実務ガイド(第3版)	● 2019年 9月	中央経済社	432頁	4,300円	あずさ監査法人	
	2	学校法人会計の実務ガイド(第7版)	2019年 3月	中央経済社	448頁	4,600円		
	3	社会福祉法人会計の実務ガイド(第3版)	2018年 3月	中央経済社	312頁	3,400円		
	4	公益法人会計の実務ガイド(第4版)	2017年 4月	中央経済社	344頁	3,800円		

## 日本語版海外投資ガイド

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

### 2020年版 台湾投資環境案内



Japanese

本冊子は、台湾へ既に投資を開始しているか、または台湾への投資を予定している日系企業の皆様に、事前調査に資する情報を紹介することを目的として作成したガイドブックです。本冊子では、台湾投資への事前調査として、台湾の概況、政治情勢、為替規制、労働環境及び関連法規、金融情勢といった一般的事項から、企業組織設立手続きや会計、税制に関する基本事項等について幅広く解説しています。

2019年11月27日更新

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

### 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、労働環境、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カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。

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

詳細は下記URLをご参照下さい。

<http://home.kpmg/Jp/investment-guide>

投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年
インド	2018年	フィリピン	2019年	ベルギー	2017年	ロシア	2017年
韓国	2019年	ベトナム	2018年	スペイン	2018年	ブラジル	2013年
インドネシア	2015年	マレーシア	2019年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2018年	ミャンマー	2018年	ドイツ	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	2019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](http://home.kpmg/jp/brexit)

# 日本語対応可能な海外拠点一覧

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

Asia Pacific		連絡先担当者	E-mail	TEL		
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61(2) 9335-7822	
	Brisbane	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61(2) 9335-7822	
	Melbourne	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61(2) 9335-7822	
	Perth	鈴木 史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61(8) 9263-7382	
China	Shanghai 上海	高部 一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86(21) 2212-3403	
	Beijing 北京	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86(10) 8508-5889	
	Tianjin 天津	佐藤 繁	Shigeru Sato	shigeru.sato@kpmg.com	86(22) 2329-6238 Ext. 610-5000	
	Guangzhou 広州	稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86(20) 3813-8109	
Cambodia	Shenzhen 深圳	最上 龍太	Ryuta Mogami	ryuta.mogami@kpmg.com	86(755) 2547-1121	
	Hong Kong 香港	森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270	
	Phnom Penh	山田 知秀	Tomohide Yamada	tyamada@kpmg.co.th	66(2) 677-2467	
	Delhi	後谷 賢	Satoshi Gotani	satoshig@kpmg.com	91(12) 4307-4000	
India	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	
	Seoul	中村 康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	82(2) 2112-0263	
Korea	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66(2) 677-2126	
Laos	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95(1) 860-3361	
Myanmar	Kuala Lumpur	渡邊 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60(3) 7721-3107	
Malaysia	Auckland	仲谷 一宏	Kazuhiro Nakatani	kazunakatani@kpmg.co.nz	64(9) 363-3579	
New Zealand	Manila	谷本 智則	Tomonori Tanimoto	ttanimoto1@kpmg.com	63(2) 885-7000	
Philippines	Singapore	星野 淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	65/6508-5803	
Singapore	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886(2) 8758-9794	
Taiwan	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886(7) 213-0888	
	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66(2) 677-2119	
Thailand	Hanoi	大門 亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	84(24) 3946-1600	
	Vietnam	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 メットキャブ	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	小高 琢也	Takuya Kodaka	takuyakodaka@kpmg.com	1(617) 988 5985	
	Dallas	田上 裕也	Yuya Tanoue	yuyatanoue@kpmg.com	1(214) 840 2253	
	Denver	美香 クラーク	Mika, Clark	mikahori@kpmg.com	1(303) 382 7581	
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1(614) 241-4648	
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1(408) 367-4915	
	Houston	石田 有司	Yuji Ishida	yuiishida@kpmg.com	1(713) 319 2000	
	Louisville	マリンス ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1(502) 815-1336	
	Nashville	流田 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	Atsunori 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	
	Brussels	木村 祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	32(2) 708-4457	
Belgium	Prague	斉藤 佳輔	Keisuke Saito	keisukesaito@kpmg.cz	420(222) 123-120	
	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33(1) 5568-6533	
France	Düsseldorf	岡本 悠甫	Yusuke Okamoto	yokamoto1@kpmg.com	49(211) 475-6178	
	Hamburg	久松 洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	49(40) 32015-4022	
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49(69) 9587-1909	
	Munich	足立 和久	Kazuhiisa Adachi	kazuhiisaadachi@kpmg.com	49(89) 9282-1072	
Germany	Budapest	福山 祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	36(1) 8877174	
	Milan	青木 翔	Sho Aoki	shoaki@KPMG.it	39(348) 007-2805	
Italy	Dublin	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353(1410) 2770	
	Amsterdam	前田 桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	31(88) 909-1725	
Netherlands	Warsaw	波多野 純	Jun Hatano	junhatano@kpmg.pl	48(22) 528-1184	
	Moscow	野村 雅士	Masashi Nomura	masashinomura@kpmg.ru	7(495) 937-4444	
Russia	Johannesburg	二村 友啓	Tomohiro Nimura	Tomohiro.Nimura@kpmg.co.za	27(11) 647-7111	
South Africa	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	
Spain	Basel	尾島 龍児	Ryuji Ojima	ryujiojima@kpmg.com	41(58) 249 2732	
	Istanbul	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@kpmg.com	90(533) 457-1741	
Switzerland	Dubai/Abu Dhabi	笠間 智樹 (駐在予定)	Tomoki Kasama	Tomoki.Kasama@jp.kpmg.com	03-3266-7543	
	UAE					

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

# KPMGジャパン グループ会社一覧

## 有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約6,000名の人員を擁し、監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザリーサービス、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	盛岡オフィス	TEL 019-606-3145
仙台事務所	TEL 022-715-8820	新潟オフィス	TEL 025-227-3777
北陸事務所	TEL 076-264-3666	長岡オフィス	TEL 0258-31-6530
北関東事務所	TEL 048-650-5390	富山オフィス	TEL 0766-23-0396
横浜事務所	TEL 045-316-0761	福井オフィス	TEL 0776-25-2572
京都事務所	TEL 075-221-1531	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
神戸事務所	TEL 078-291-4051	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
広島事務所	TEL 082-248-2932	浜松オフィス	TEL 053-451-7811
福岡事務所	TEL 092-741-9901	岐阜オフィス	TEL 058-264-6472
		三重オフィス	TEL 059-350-0511
		岡山オフィス	TEL 086-221-8911
		下関オフィス	TEL 083-235-5771
		松山オフィス	TEL 089-987-8116

## KPMG税理士法人

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

東京事務所 TEL 03-6229-8000  
大阪事務所 TEL 06-4708-5150  
名古屋事務所 TEL 052-569-5420  
広島事務所 TEL 082-241-2810  
福岡事務所 TEL 092-712-6300 ※2020年2月4日に開設しました。

## 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  
福岡事務所 TEL 092-741-9904 ※2020年2月4日に開設しました。

## 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。

TEL 03-3548-5144

Audit

あずさ監査法人

Tax

KPMG税理士法人  
KPMG社会保険労務士法人

Advisory

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

KPMG Ignition Tokyo  
(デジタルテクノロジープラットフォーム)

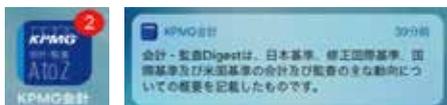
# デジタルメディアのご案内

## 主要トピック

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

## 「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](http://home.kpmg/jp/kpmg-atoz)



## Digital 監査ウェブサイト

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](http://home.kpmg/jp/mail-magazine)

あずさアカウントिंग 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](http://home.kpmg/jp/ja/events)

## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



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

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

© 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.