



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 42

May 2020

【Focus】

選ばれるBtoB製造企業とは？

レジリエンスを高める
グローバルクライシスマネジメント

新型コロナウイルス感染問題の難関を克服する
中国の支援対策

home.kpmg/jp/kpmg-insight

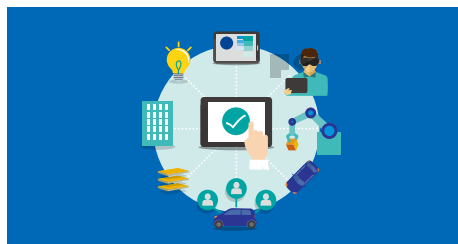


Focus

2 選ばれるB to B製造企業とは？

加速するコト売りモデルへの進化

株式会社 KPMG FAS
パートナー 岡本 准

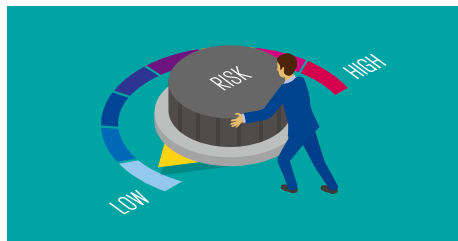


8 レジリエンスを高める グローバルクライシスマネジメント

～新型コロナウイルスの危機を乗り越えて成長する～

KPMGコンサルティング株式会社
パートナー 足立 桂輔

ディレクター 土谷 豪



会計・監査／税務 Topic

13

税務／海外

新型コロナウイルス感染問題の難関を克服する
中国の支援政策

KPMG 中国 平澤 尚子

会計・監査／税務 Topic

- 17 **会計・監査**
IFRS適用企業の財務業績指標設定上の課題
あずさ監査法人 李 煥洙
- 22 **会計・監査**
会計・監査情報 (2020.1-2)
あずさ監査法人
高田 朗／行安 里衣
- 27 **税務**
ビジネスの特徴や収益性に基づく適切な
移転価格ポリシーの策定・見直しについて
KPMG税理士法人
森 雅史／梶野 公彦
- 31 **税務**
税務情報 (2020.2-3)
KPMG税理士法人
大島 秀平／風間 綾／内藤 直子

経営 Topic

- 36 **テクノロジー**
プライバシーデータ利活用に求められる企業の説明責任
～ISO規格の活用による効果的なデータ管理体制の整備・見直し～
KPMGコンサルティング 大洞 健治郎
- 41 **テクノロジー**
日本におけるオルタナティブ・データの活用
KPMGジャパン 東海林 正賢
- 45 **経営管理**
金融機関における「お客様の声 (VoC)」活用の高度化
と顧客戦略への転換
KPMGコンサルティング 前川 知之
- 50 **経営管理**
顧客ロイヤルティの真実
KPMG FAS 中村 吉伸
KPMGコンサルティング 箕野 博之
- 51 **経営管理**
日系企業によるクロスボーダーM&Aの要諦
～海外事業の「さらなるバリューアップ」のための4つのアクションと課題～
KPMG FAS
山崎 冬樹／牛越 伊知郎
- 58 **ガバナンス・リスク**
日本企業の統合報告に関する調査からの考察2019
～投資家との建設的な対話のために～
KPMGジャパン
神山 清雄／郷原 聡志
- 63 **ガバナンス・リスク**
TCFD：義務化とEU規制改正の動向、IFRS開示と
会計監査の議論
KPMGジャパン 加藤 俊治

海外 Topic

- 67 組織再編に係るドイツ税制
KPMGドイツ
神山 健一／岡本 悠甫

ご案内

- 72 KPMGジャパン Information
73 出版物一覧
74 海外関連情報
- 75 日本語対応可能な海外拠点一覧
76 KPMGジャパン グループ会社一覧
デジタルメディアのご案内

Focus

選ばれるB to B製造企業とは？ 加速するコト売りモデルへの進化

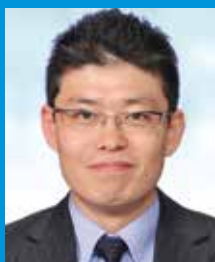
昨今のデジタル技術の進展により、日本企業においては、従来の製品・デバイスを販売する「モノ型所有」から、OT(Operational Technology)とIT(Information Technology)の融合によりサービス「コト型利用」へと、ビジネスモデルを進化・加速することが求められています。

かかる状況を踏まえて、「グローバル」「デジタル」「シェアリングエコノミー&プロダクトサービスシステム」をキーワードに、選ばれる製造企業とはどのようなものか。

本稿では、本年2月に開催されたKPMG特別セミナーの概要として、選ばれるBtoB製造業として重要となるエコシステムプラットフォームを構成するための要件である「OT」「IT」「PSS (Product Service System)の経営管理」の定義と各モジュール戦略について解説し、森川教授の提唱するデータ・ドリブン・エコノミーの講演内容についても紹介します。

株式会社 KPMG FAS

Strategy & Integration



パートナー
おかもと じゅん
岡本 准

Point

1

「コト売り」の実現にはOTとITを融合したPSS機能を実装したエコシステムプラットフォームの構築が有効であり、IoT技術の発達により現実性が出てきた。

Point

2

OTとITの融合は、顧客とモノづくりならびに製品・サービス情報と密連携することであり、デジタルデータを活用したメンテナンスソリューションへの展開が可能となる。

Point

3

PSSの進化形として、サブスクリプションモデルの台頭が予想され、サブスクモデル独自の業績管理と組織体制の構築が重要である。

Operational Technology

1 B to B製造業を取り巻く環境

日本のB to B製造企業の市場目線での財務成果（2018年度）は、PBRも1.3～2倍でROEも10%以上であり、実はそんなに悪くありません。しかし、重電産業を例にグローバルで収益性を俯瞰すると欧米企業が営業利益率で7～15%の水準に対して、日本企業は1～6%の水準に位置し、相対的には低い状況にあります。

製造業が今後10年で直面するであろうメガトレンドは、ロボティクス、VR/AR、AI・機械学習などOT（制御技術）とIT（情報技術）にかかわるものが挙げられます。したがって、B to B製造企業は、グローバル競争の中で、こうしたOTとITを融合した事業モデルを想定しながら、収益性を向上することになると考えられます。

B to B製造企業がこのOTとITのメガトレンドを考慮するに当たって重要な観点が、「技術のSカーブ」(Foster 1986)です。Sカーブに基づく、新技術の初期段階は既存技術の性能を下回るため、得てしてメガトレンドで生じる初期の技術革新を軽視しがちとなります。さらに、Sカーブの理論も昨今の技術革新の速さと複雑さを受けて、音楽CDとMP3ファイルのように急激な世代交代となる技術もあれば、HDDとSSD¹のように緩やかな世代交代となる技術もあり、こうした傾向を見定めながらメガトレンドを補足していくことが重要となります。

2 OT×ITのグローバル先進事例

モーションコントローラ業界を例にOTとITの融合の方向性を分析してみましょう。モーションコントローラ業界はエッジコンピューティングが効くなど、個別コンポーネントにかかわる要素技術が重要でした。そこにITが融合されることで、動力伝導機構全体の制御の高度化や自律化、省エネ制御などのフルターンキーソリューションへと付加価値は移行してきています。具体的には3DカメラやAI技術を活用した物体認識技術やすべてのモータの稼働監視が可能な省エネ制御システムなどが挙げられます。

こうしたOTとITの融合を実現すべくシーメンスやシュナイダーの欧州企業はシステム発想を基盤にコンポーネント領域に拡大するモジュール型の事業アーキテクチャを採用し、日本企業はコンポーネントからシステムを構成するインテグラル型を採用するといった対称的な戦略を採用しています。欧州勢日本勢ともフルターンキーソリューションを整備しつつあり、臨戦態勢は整い、これからの動向が注目されます。

3 顧客利用シーンを想定したOTとITの融合によるPSS (Product Service System)

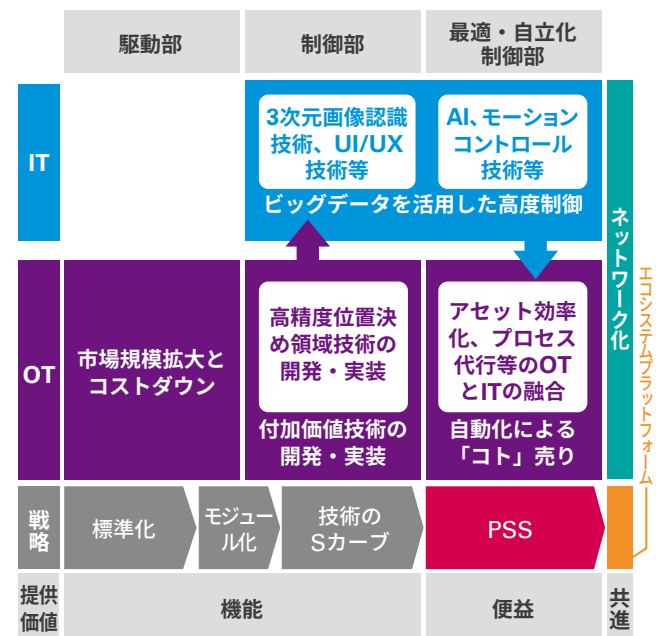
OTとITの融合で実現できることは平たく言うと、コト売りです。これはPSS（プロダクトサービスシステム）という形で理論立てられています。

PSSは10年以上前に提唱されていますが、ここ数年IoT技術の進展により、有効性が認められつつあり、コマツ、HILTI、ロールスロイスなど実現例も登場してきました。B to B製造企業はいよいよ資本財や生産財の提供のみならず、プロダクトライフサイクル最適化、アセット効率化、プロセス支援・代行といった機能をシステムとして提供することが求められています。コマツが建機の販売から建設現場全体の革新を支援する企業として建築バリューチェーンの最適化をシステムとして提供しているのはPSSそのものと言えます。

4 システム売りに必要な経営資源のM&A／スタートアップ活用

モーションコントローラ業界において、シーメンス等の欧米B to B製造企業は、OT領域での標準化戦略、モジュール化戦略、技術のSカーブ戦略を連ねることで市場規模拡大と付加価値技術の開発と実装を実現しています。そして、ビッグデータを源泉としたIT領域の技術実装を組み合わせたPSSによる自動化を図っています。この事業モデルの変遷に伴い提供価値も機能から便益へとシフトしています。そしてIndustry 4.0が目指すネットワーク化を実現すべくエコシステムプラットフォームの構築を意図するように伺えます。そうすると提供価値は自社を取り巻くステークホルダー全体での「共進」といったエコシステム全体の繁栄といったものになるのではないかと予想されます。●参照 図表1

図表1 | 欧米勢のOTとIT融合によるPSSの実現



出典：KPMG分析

1 HDDはハードディスクドライブ、SSDはソリッドステートドライブの略称で記憶デバイスの種類

Information Technology

1 デジタル化による企業の在り方

2030年を見据えると、都市化の進行、資源の不足、人口動態の変化、世界の経済力のシフト、テクノロジーの発展の5つのトレンドが挙げられます。こうした5つのトレンドは、産業構造が有為転変し、テクノロジーを活用したレジリエンスに向けて、組織レベルでのデジタルトランスフォーメーションが必要となります。

その中でも顕著な変化が、情報処理技術の変遷です。IT技術の発達に伴い、取得されたデータ価値は、データ処理⇒データ交換⇒データコミュニケーション⇒データイノベーションと発達すると予測され、これにより運用プロセスが効率化され、複雑な原因説明や将来予測などのデータの利活用が加速するでしょう。

そこでキーワードとなるのがデジタルです。デジタル化とはそもそもどういったことでしょうか。デジタル化には、DigitizationとDigitalizationの2つが挙げられます。Digitizationはデジタル技術の活用によりビジネス・プロセスを変換し、効率化や生産性、付加価値を向上させることと定義され、ユーザー・インフォメーションや生産性向上といった価値を生み出します。一方のDigitalizationは、デジタル技術の活用によりビジネスモデルを変換することと定義され、ユーザー・エクスペリエンスや破壊的競争力といった価値を生み出します。つまり、Digitizationは特定領域のデジタル化であり、Digitalizationは社内外含めた広い視点でプロセス全体をデジタル化することであるため、B to B製造企業は、自社がデジタル化により、改善を志向するのか、変革を目指すのかを明確にすることが重要です。

こうしたデジタル化を主導するCXOの役割は、社内であれば、業務オペレーションのための効率化の支援や社内横断的なデジタル変革を推進することが期待され、社外であれば、事業活動に有効と

されるデータを提供し、その活用促進や事業変革に必要な新しいオファリングを主導し、イノベーションを触発することが求められます。

2 製造業のカスタマーエクスペリエンス

カスタマーエクスペリエンスというと、B to C企業が想起されるかもしれませんが、デジタル化によって、B to B製造企業にとっても重要な概念となって来ました。具体的には、現場の良質なデータを蓄積して共有知化やAI、IoT、ロボット、VR/ARを活用し、現場の徹底的な省力化を図るといったことが挙げられます。

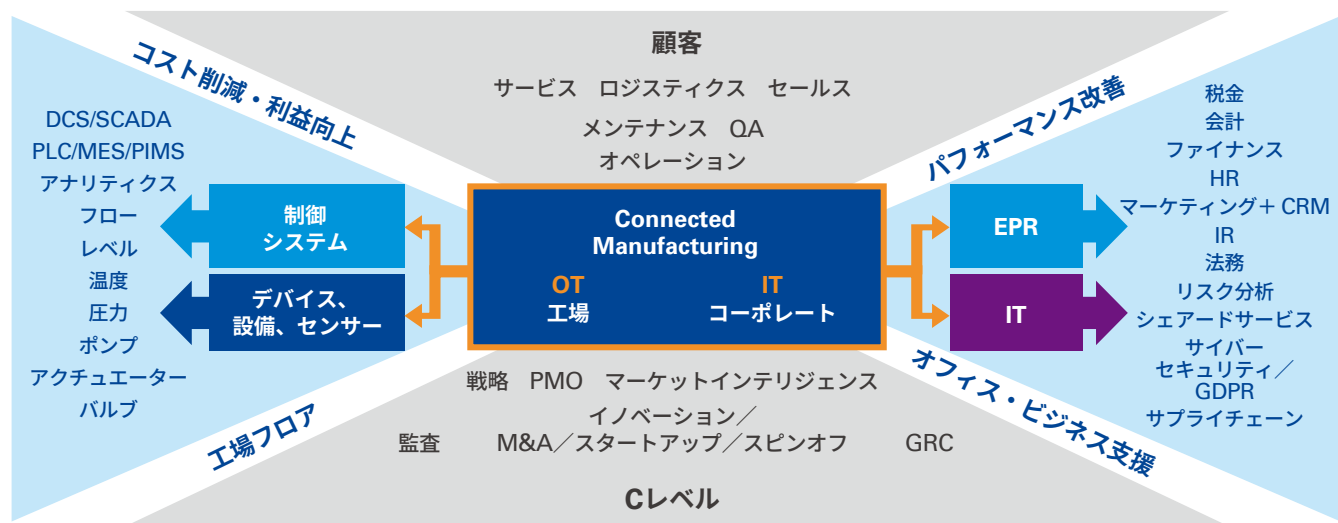
実際、A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of KPMG (2019)²によると、グローバル製造業の半数以上がカスタマーエクスペリエンスを優先事項として検討すべきと回答しています。こうしたことから、現在多くの製造現場で進んでいる機能のデジタルへの置き換えから顧客要求を把握し、サービス機能と連携するといったデジタルエクスペリエンス型基盤の形成が重要になってくると思われます。

3 顧客と繋がる時代へ

(KPMG Connected Manufacturing)

カスタマーエクスペリエンスの実現に向けて、KPMGは企業と顧客の価値ある繋がり方として、KPMG Connected Manufacturingとして、「高度なデータ分析&インサイト」「製品・価格・顧客戦略」「デザインによるエクスペリエンス中心主義」「シームレスな相互作用と商取引」「俊敏なSCMとオペレーション」「従業員の連携と能力強化」「デジタル技術アーキテクチャ」「パートナーとアライアンス」の8つのケイパビリティを掲げています。製造業はモノづくりから、データバリューチェーンプラットフォーム顧客と繋がることで、新たな事業モデルの段階に入っています。こうした状況では、優れた製品だけでは

図表2 | KPMG Connected Manufacturing の全体像



出典：KPMG分析

2 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2016/11/za-Forrester-Data-SA-Global-2016.pdf>

顧客期待価値を超えられず、パートナー、サプライヤーも含め顧客関係を強化できる製品サービスを創造することが求められます。また、IT/OTの格差は脅威になりつつあり、モノづくりと、顧客・製品・サービス情報を密連携し、デジタルデータを活用した新しい付加価値の提供が必要となります。そして、単にモノを売るのではなく、商品をモニタリングし、アフターケアも考慮することでメンテナンスソリューションも展開が可能となります。顧客はモノからサービスへ対価を払い、製造業と顧客は今後デジタルによって、近い将来より密接な関係になると考えられます。

こうした状況を想定の上、KPMG Connected Manufacturingは、顧客エクスペリエンスのデータを取得し、企業のフロント、ミドル、バックオフィスがOTとIT領域で連携し、顧客へ次なる製品やサービスを提供する仕組みや組織を具体的に示しています。●参照 図表2

III PSSにかかわる経営管理

1 IoTがもたらす新しいPSSビジネスモデル

IoT技術の発達とSDGsやESGの価値観の浸透もあり、現代は、モノの所有から利用へ消費スタイルを変えつつある併存型社会であります。米国の産業アナリストであるジェレマイア・オーヤン氏が策定した経済協働ハニカム（Collaborative Economy Honeycomb）というフィルターを通してみると、小分類のサービス種別は14種類から39種類と約3倍に増加し、多様化する市場ニーズに適用する形で拡大しています。こうした状況における利用型サービスの基本戦略は、囲い込みとなります。

では、製造業にはどのような影響が考えられるでしょうか。この多様化トレンドから製造業がとるべき選択肢は、UX³の最大化、製品バリエーションの多様性、プレミアム品質の3つありますが、特に前者2つを束ねたPSSが有効となります。PSSはI章で述べたとおり、OT×ITの活用による「コト売り」モデルですが、その中でも代表的なビジネスモデルが、サブスクリプションです。●参照 図表3

2 サブスクリプション・ビジネスにおける財務モデル

従来モデルの勝ちパターンは、「販売数を増やす」「値段を上げる」「コストを下げる」でしたが、サブスクビジネスにおいては、長期にわたる顧客とのリレーションを構築し、常に価値を提供し続けることが重要となります。まず、収益については、当年度の定期収益（ARR⁴）の成長と縮小の抑制が必要となります。コストについては、収益向上のための支出として定義され、ARRを加味した、対応コストの最適化を推進するシナリオが必要となります。結果として、サブスクビジネスのP/Lは、今期定期収益からスタートし、翌期の「定期収益」を維持・拡大する施策を講じた結果としての、「見越し収益力」を示すものとなります。

3 サブスクビジネスにおける業績評価

次にサブスクモデルで成長を促進するには、どのように業績管理をすべきかについて考察します。サブスクモデルの成長パターンは大きく2つあります。1つは、ARRの拡大であり、具体的には、新たなARRの獲得、継続ACV⁵（年間契約額）最大化、Churn（離脱客）の最小化があります。もう1つは、コスト低減であり、具体的には、定期コスト（原価、一般管理費、研究開発費）の低減と成長投資費用とのトレードオフの管理があります。

KPIとして、ARRの拡大は、ARRの成長率、サブスクライバー平均売上高、既存顧客維持率・解約率、定期コストの低減は、売上原価率、原価低減率、成長効率指標（新規契約金額を獲得するのに要したコスト効率を最大化するために、支出と実現額の効率性評価）の活用が有効です。

4 サブスクモデルを企業に定着させるためには

実際にサブスクモデルを機能させるには、KPI管理だけでは不十分です。サブスクモデルも運用主体は従来のビジネスモデルと同様に人です。よって、サブスクモデルに適した組織のあり方が求められます。特に重要となるのが、営業・マーケティング部門と事業企画・経理部門です。

図表3 | サブスクリプションモデルの特徴

	サブスクリプション ビジネスモデル	従来型モデル （プロダクト販売）
顧客ニーズ・ ビジネス モデル	「利用」	「所有」
収益モデル	定期収益・安定収入	各期ゼロスタート （各期新規契約⇒収益 認識）
顧客への 対応	売った後が勝負 導入前＜導入後	売るまでが勝負 導入前＞導入後
顧客からの 反応・顧客と の関係性	顧客が満足しなくなるとすぐ解約される ⇒ 長期にわたるリレーション構築を重視	・満足しなければ使わない⇒購入時に、選んでもらう ・買ってもらうことが重要
プライシング	・長期リレーション構築がしやすい、顧客が入りやすいプライシング ・顧客ニーズに応じて柔軟にデザイン変更	・原価率・利益率ベースで決定 ・一度決めると変更しにくい
製品・ サービス 企画	・サービスの機能向上・改善サイクル：短い ⇒顧客ニーズを随時理解し、常にニーズに応じた価値を提供し続けるモデル	・サービスの機能向上・改善 ・サイクル：比較的長い

出典：KPMG分析

3 User experience（顧客体験価値）の略称 4 Annual Recurring Revenueの略称 5 Annual Contract Valueの略称

営業・マーケティング部門が果たすべき役割として挙げられるのが、収益最適化を実現するプライシング機能です。サブスクリプションの勝ちパターンは長期にわたる顧客とのリレーションであると述べましたが、これは経年的に収益をもたらす仕組みであるため、そのためプライシングにより、収益メカニズムのほとんどが決まることを意味します。

事業企画・経理部門が果たすべき役割が、顧客満足向上の施策意思決定に必要な経営情報をタイムリーに提供していくことです。サブスクモデルの本質は、IoTにより顧客から直接繋がったりデータドリブンに事業を進化させ続けることです。よって、営業・マーケティング部門はもちろん、マネジメントに向けても顧客施策向上に必要な情報を提供し、組織全体が渾然一体となってサブスクモデルを発展させていくことがPSSにかかわる経営管理の要諦でしょう。

Ⅳ 製造業におけるデータ・ドリブン・エコノミー (東京大学：森川博之教授)

1 デジタル変革（生産性向上と価値創出）

まず、デジタル変革の象徴的な事例として、スポーツ界で活用されつつある選手の動きをセンシング技術によりデータで可視化する事例が挙げられます。ここではNFL（アメリカンフットボール）とNBA（バスケットボール）において選手のリアルタイムな動きを可視化しデータ化することで、どの選手をどのタイミングで休ませ、起用するか、といった戦術に活用されています。導入当初はマネタイズが見えない状態でしたが、そのデータに興味を持ったコアなファン層からアプリを開発する動きが始まり、そのアプリをファンが活用することで、集客数が増えるといった流れに変わってきています。他にもスペインでのペーパーラフ（お笑い劇場での一笑いに課金するモデル）の事例があり、アナログ化されているものをデジタル化することで見えてくるものがあります。

データ・ドリブン・エコノミーを実践するには、データ収集⇒データ蓄積・解析⇒現実世界への展開といった一連のループに気づくことが重要ですが、このループになかなか気づかないのが現実です。そのためのきっかけとして、「業務フローの棚卸から始めてみる」ことも良いと思います。これにより、現場で何がなされているのかを把握し、デジタル化できるアナログプロセスを見出すことで、このループに気づく可能性が出てきます。

2 すべてを再定義する

「気づく」ために求められる姿勢として挙げられるのが、固定・既成概念を取り払うことです。たとえばアメリカン航空が1960年に開始した座席予約システムSABREは、座席という物的資産をデジタル化したものとみなすことができますが、2000年にアメリカン航空本体の時価総額を上回ったこともあり、分離独立しました。データ・ドリブン・

エコノミーのループに気づいたケースです。自動車といった物的資産をデジタル化することで実現したUber、客室という物的資産をデジタル化することで実現したAirbnb、といったように会議室や倉庫などほかにもさまざまな物的資産をデジタル化することで、データ・ドリブン・エコノミーの一連のループに気づき得る可能性があるのではないのでしょうか。

また、ドイツのIndustry 4.0やアメリカのIndustrial Internetのような大きな旗を掲げることも効果があります。こうした大きな旗を掲げると、多くの人がこのことについて考えるようになります。その結果この一連のループに気づくようになるのです。

3 強い思いで海兵隊として働く

データ・ドリブン・エコノミーのようなイノベーションにかかわる取組みには「軽やかなフットワーク」が求められ、そして「高い死亡率」に苛まれます。これは“海兵隊”に求められる要件に合致し、強い思いを持った人に任せることが重要となります。“海兵隊”として新事業発掘するには、知の深化よりも知の探索が求められます。知の探索においては、強い思いとこだわりと夢が必須です。そうなると事業の捉え方も従来のPDCAではなく、OODAとなるでしょう。ネットフリックスは2007年にビデオレンタルからストリーミング配信に移りましたが、当時はインターネット速度もきわめて遅く、動画配信が主流になることが誰も予見していませんでした。しかし、ネットフリックスは誰よりも将来を洞察し、成功を掴んだわけです。インターネットは必ず速くなる、と信じたことで変化を生み出すことができるのではないのでしょうか。

4 顧客価値に深入りする

データ・ドリブン・エコノミーは、デジタルと現場（アナログ）をつなぐことで成り立ちますが、そのためにはつなぐ役割としての「カタリスト」が重要となります。カタリストの要件として挙げられるのが、「利他と共感力」です。自分よりも他人に思いを馳せられる人が、現場の課題に気づき、デジタルを実装できるのです。イノベーションには多様性も重要です。多様性の中から気づきが得られるためです。ただし、お互い土地勘がないという多様な環境の中から、顧客価値を明確にしていくことは簡単ではありません。よって、カタリストには、「お互いが与え合う」という価値観と行動様式がきわめて重要だと思います。こうした取組みにより、データ・ドリブン・エコノミーが実現されていくと考えています。

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。

株式会社 KPMG FAS
パートナー 岡本 准

☎ 03-3548-5776（代表電話）

✉ Jun.Okamoto@jp.kpmg.com

Focus

レジリエンスを高める グローバルクライシス マネジメント

～新型コロナウイルスの 危機を乗り越えて成長する～

新型コロナウイルスの世界的流行を受けて、WHO（World Health Organization: 世界保健機関）がパンデミック宣言を出しました。原因が不明であることと特効薬が未だ開発されていないことから、新型コロナウイルスは発生からわずか数ヵ月で世界各国に拡大。現在、多くの国・地域が感染拡大を防ぐために出入国を制限していますが、このヒトとモノの流れの遮断は業界を問わずあらゆる企業に多大な影響を与えています。

本稿執筆時点（2020年3月中旬）では新型コロナウイルスが収束する気配はありません。経済にも大きな影響を及ぼしており、社会的不安は一段と高まっています。しかし、先行きが不透明な危機だからこそ、より会社を強くしていくチャンスであるとも言えます。そこで本稿では、今回のパンデミックから得た知見を棚卸し、どのようなクライシスが発生したとしても事業を継続し、レジリエンスを高めるためのグローバルクライシスマネジメントについて考察します。

KPMGコンサルティング株式会社



パートナー
あだち けいすけ
足立 桂輔



ディレクター
つちや こう
土谷 豪

Point

1

自然災害対策のBCPからの脱却

日本企業が策定したBCPは、地震や台風などの自然災害用に最適化されているため、今回の新型コロナウイルスでは機能不全を起こしている。

Point

2

新型コロナウイルスの世界的流行から見えてきたBCPの課題

同時多発的に発生したことで現状把握とリスク判断が困難となり、グローバルサプライチェーンに大きく影響した。また、想定外の在宅勤務などで、ITの準備不足も顕在化した。

Point

3

パンデミックBCPを策定する4つのステップ

刻々と変化する感染の状況に迅速に対応していくには、強力なリーダーシップのもとでのパンデミックBCPの策定が重要である。

Point

4

レジリエントなグローバルクライシスマネジメントを構築する

未曾有の危機をチャンスと捉え、どのようなクライシスが到来したとしても対応できるよう、新たなグローバルクライシスマネジメントを構築する。

自然災害対策のBCPからの脱却

日本は地震や台風などの自然災害が非常に多いことから、企業の多くがBCP (Business Continuity Plan) を策定したり、訓練を実施したりと日頃から有事への意識が高いと言えます。こうした備えがあるからこそ、実際に地震や台風などで甚大な被害が生じて、日本は着実に復興してきました。ところが、今回の新型コロナウイルスの世界的流行では、自粛対応による業務影響やそれに伴う経済影響など、これまでに類を見ないレベルで社会に影響を与え、企業の危機対応を難しくしています。

大震災などの突発型クライシスの場合、電気や水道などのインフラや道路の寸断、建物の損壊などの被害が一気に現れ、経営リソースに大きな影響を与えます。物理的な被害によって、いわば強制的に業務やサプライチェーンの停止が引き起こされるのです。企業としてはある意味、受け身の状態から復旧活動を進めることになります。

一方、今回の新型コロナウイルスのようなクライシスの場合、物理的な被害はなく、発生当初の経営リソースへの影響も大きくありません。影響が出始めるのは、感染が拡大してからです。このような場合、状況を確認しながら「業務を計画停止する」「出社を制限する」などの判断を企業の経営陣が能動的に意思決定を行う必要があります。この点が突発型クライシスの場合との大きな違いであり、難しいポイントです。

では、なぜ意思決定が難しいのでしょうか。それは日本企業が策定しているBCPの多くが自然災害を想定したものだからです。しかも、それらのBCPは繰り返される自然災害によって見直され高度化しましたが、パンデミックBCPはそうではありません。10年前の新型インフルエンザの流行を受けて、政府の指導のもとでパンデミックBCPが作られたものの、その後パンデミックが発生しなかった点や、訓練なども自然災害を想定して実施するケースが多く、策定した企業の多くが見直しをしていなかったのではないのでしょうか。そのため、今回の新型コロナウイルスでは10年前に策定された新型インフルエンザのBCPを初めて適用した企業が多かったと考えられます。しかし、10年前に策定されたBCPは、この10年の環境変化に追いついておらず、機能しないケースが多分にあったと推察されます。

機能しなかった要因として、KPMGのクライアントからは以下のような声が寄せられています。

- ・パンデミックBCPは中核業務しか作っておらず、業務の見直しがされていなかった。
- ・感染拡大防止に関する初動の計画に留まっており、事業継続の観点で策定していなかった。
- ・全社員のリモートワーク環境を想定しなかった。
- ・日本国内での対応に留まっており、グローバルの情報が集まらなかった。

- ・自社あるいは子会社までしか想定しておらず、サプライヤーや海外子会社まで対応できていなかった。
- ・自粛の規模が想定外だった。
- ・感染の広がりやスピードが予想以上だった。
- ・サプライチェーンが分断されるほど影響を受けると思わなかった。

クライシスは、自然災害やパンデミックだけではなく、Business Continuity Institute HORIZEN SCAN REPORT 2020*によると、今後起こり得る脅威として「サイバー攻撃・データ破壊」「ITおよび電子機器通信の停止」「重大なインフラ障害」「タレント・スキル不足」「新規法令・規制変更」「重要な供給停止」「政策変更」「サプライチェーンのさらなる複雑化」などが挙げられています。これらの脅威に対応していくために、日本企業にはグローバルな視点からのクライシスマネジメントが求められます。

新型コロナウイルスの世界的流行から見てきたBCPの課題

それでは、新型コロナウイルスの世界的流行で日本企業がどのような状況に置かれたのでしょうか。ここでは代表的な3つの状況を取り上げて従来のパンデミックBCPの課題を明らかにし、その解を示します。●参照 図表1

図表1 | 新型コロナウイルス対応のキーポイント

01 発生国が多数にわたり、現状把握とリスク判断が困難

世界同時に発生したため、グローバルクライシスマネジメント体制が不十分な企業は、情報を収集できず、判断と対応に混乱が生じた。

→ グローバルクライシスマネジメント体制の見直し
⇒ 海外子会社等との報告・指揮系統の再構築

02 グローバルサプライチェーン全体への影響が発生

子会社・関連会社のみならず、委託先・サプライヤー・物流会社などサプライチェーンに関わるあらゆるプレイヤーに影響があり、情報収集の対象者や、対応方針の検討の難易度が高い。

→ グローバルサプライチェーンリスクマネジメントの実現
⇒ サプライチェーン上の脆弱性特定と再構築

03 在宅勤務やチーム制など、急激なワークスタイルの変化

在宅勤務や、時差出勤、複数チーム制による勤務など、従来は定着が不十分であったワークスタイルを短期間で求められたため、コミュニケーションエラーやITのキャパシティ、労務管理などに課題が発生した。

→ BCPも意識した分散型ワークスタイル・
ビジネスプロセスへの変革
⇒ 「いつでもどこでも同じように」仕事ができる体制の構築

* www.bsigroup.com/localfiles/en-gb/iso-22301/resources/bci-horizon-scan-report-2020.pdf

1 発生国が多数にわたり、現状把握とリスク判断が困難だった

しばしば耳にする課題の一つは、グローバルの情報がなかなか集まらないということです。また、現地子会社から日本の本社に報告するのは「誰から誰に」「何を」「いつまでに」が明確になっておらず、現地子会社でも地域統括会社を経由するのか、直接報告するのか、傘下会社の状況をどこまで把握すべきかという緊急報告ラインも機能しませんでした。たとえば、中国の支社や工場で感染者が何人いるか、タイの工場では何人なのか、イタリアの支社はどうなっているのか、各国・地域の感染状況に関する正確な情報が日本の本社にタイムリーに報告されてこないのです。

日本国内だけであるならば、情報収集はスピーディに正確に集められたでしょうし、緊急報告ラインが多少曖昧であっても臨機応変に対応できたでしょう。しかし、グローバルでは機能しませんでした。これは、BCPの緊急報告ラインが設定されていても、どこまでの情報を誰に報告するかというレベルの設定がグローバルで規定されていなかった、もしくは規定していたとしても実際に動かしたケースがなかったからだと考えます。つまり、グローバル危機管理体制が脆弱で形式的になっていたということです。

海外子会社等との指揮系統を再構築し、スピーディに正確な情報収集を実現させるためには、本社に一概に集約するのではなく、地域統括会社や地域で最も本社に近い会社を活用した情報収集や危機管理体制の構築をしていくことが一案です。特に会社の規模が大きくなり、海外子会社の数が増えてくると、本社からすべての子会社にパイプを持つことは容易ではありません。

2 グローバルサプライチェーン全体への影響が発生した

昨今のサプライチェーンでは、自社グループ以外にも、委託先やサプライヤー、物流会社など数多くのプレイヤーが参加するエコシステムが形成されています。そのため、今回の新型コロナウイルスでは、それらプレイヤーとどこまで情報を共有するか、どこまで対応を協調するか、高度な判断が求められました。

レピュテーションリスクを考慮するならば、子会社や孫会社などグループ会社の情報を収集するのは当然ですし、フランチャイズ展開しているのであれば、加盟店の情報も集めたいところです。しかし、各サプライチェーンを構成するプレイヤーとの情報共有体制ができていないケースが多く見受けられました。特に海外サプライヤーやライセンシーの情報を収集することは難しく、対応の指示を行うことに苦慮したという声が多く聞かれました。また、サプライチェーンを構成する各企業との契約でフォースマジュール条項（不可抗力条項）の宣言についても、明確に「感染症」という記載がないケースが多かったため、宣言を拒否される事例も発生し、取引への影響も計り知れないものがありました。

この課題に対する解は、サプライチェーン全体の脆弱性を災害等の物理被害だけでなく、リーガル面や税務面なども考慮し特定のうち、代替プランの構築や契約の見直し、在庫の確保等のグローバル

サプライチェーンリスクマネジメント体制を構築することです。

3 在宅勤務やチーム制など、急激なワークスタイルの変化が起きた

今回の新型コロナウイルスでは、濃厚接触者を含めた感染者の14日間の隔離なども想定し、ほとんどの企業が在宅勤務や時差出勤を導入していました。一方で、全社員が在宅勤務できるほどのITの準備（リソース面・アクセス権限など）ができていた企業は少なく苦労したのではないのでしょうか。

従来のBCPでは、リモートワークを想定しているケースは僅かで、出社基準においても会社から自宅までの距離を踏まえて設けている企業も多く、今回の対応では特に機能しなかったケースが多分に見られました。

インフラ面だけでなく、労務管理の観点でも「リモートワーク中の社員の労働時間管理」「評価制度」「事務職や派遣社員にもリモートワークを適用するのか」などの課題に直面し、働き方そのものを見直す機会になったと言えるでしょう。実務面でも、在宅勤務が可能であっても個人情報の取扱いや社内の重要システムへのアクセスの問題もあり、出社せざるを得ない業務も存在し、「業務そのものにおけるIT化の不十分さ」「コミュニケーションエラーの発生」などが顕在化しました。

この課題に対する解は、BCPも意識した分散型ワークスタイル・ビジネスプロセスを構築することです。この変革によって、「いつでもどこでも同じように」仕事ができる体制を構築します。

パンデミックBCPを策定する4つのステップ

今回の新型コロナウイルスの世界的流行では感染者と感染地域が少しずつ拡大したことで、国や地域による出入国規制、外出の制限・自粛などが強化されました。その結果、感染地域にある工場の操業が停止となり、サプライチェーンの分断が生じました。

今回のように刻々と変わる状況に迅速に対応するには、強力なリーダーシップが必要です。そこで、まず基本方針を策定して、意思決定する緊急対策本部を設置します。次に、緊急対策本部に各国政府やWHOの発表、国内外メディアからの報道、取引先や社員などからの情報を集め、対応策を決定します。具体的には、次の4つのステップでパンデミックBCPを策定していきます。●参照 図表2

- 1 基本方針と被害シナリオの策定
- 2 危機管理体制の決定
- 3 感染拡大防止策の決定
- 4 事業継続策の決定

ただし、すべてを緊急対策本部で意思決定する必要はありません。パンデミックは国や地域によって状況は異なるため、地域統括会社や子会社に任せるもの、本社で決定するものに仕分けし、情報収

図表2 | パンデミック対応用BCP策定の進め方

1 基本方針と被害シナリオの策定	新型コロナウイルス発生時の活動の判断の拠り所となる基本方針と、対応策のオプション検討の前提となる被害シナリオ（最大欠勤率、交通規制等）を策定する。
2 危機管理体制の決定	策定した被害シナリオを基に、緊急対策本部の構成・役割分担・招集手順、現地（海外）緊急対応本部の構成・役割分担・招集手順等を定める。
3 感染拡大防止策の決定	策定した被害シナリオを基に、感染拡大防止策のオプション（海外出張者の帰国手順、従業員等の検温手順等）とその実施手順等を定める。
4 事業継続策の決定	策定した被害シナリオを基に、在宅勤務、決裁権限の変更等、通常と異なる業務手順が必要と判断された場合に、その暫定対応手順を定める。

集の効率化とスピードアップを図ります。また、対応策には十分なオプションを用意し、適宜選択できるようにします。それにより、状況の変化に柔軟に対応していくことが可能となります。

1 基本方針と被害シナリオの策定

最初に行うことは、基本方針の策定と周知です。判断基準となる基本的な考えや姿勢を明確にし、それをトップ自ら語ります。これは、緊急対策本部の意思決定を海外子会社やグループ会社で支障なく実行していくために最も重要なことです。新型コロナウイルス対策の基本方針であれば、事業継続対応としては「重要業務の特定とリソース集中」「サプライチェーンの見直し」「働き方の見直し」が、感染防止策としては「出張・渡航禁止」「従業員・家族への注意喚起・健康管理」「セミナー・研修・会議・会合の制限」などが考えられます。この基本方針と外部環境、内部環境に基づいて自社の業務を「停止できない業務」と「計画停止する業務」などに振り分けてトップダウンで意思決定を行います。基本方針を定めることで、情報収集も緊急対策本部での議論もそれに沿ったものとなり、判断しやすくなります。

●参照 図表3

被害シナリオには、たとえば最大欠勤率、インフラやサプライチェーン関係者の被害と復旧見通し、自社ビジネスへの影響をまとめます。

今回の新型コロナウイルスでは、自粛期間が長期に渡り、業務影響や経済影響が大きく発生しました。過度な自粛を行うのではなく、専門家の意見や状況を踏まえて、適切な対応をスピーディに行うことが重要な一方で、対応に苦慮した企業も多かったと推察されます。

その際にも、経営者として、「何を意思決定の軸にするのか？」を明確にすることが求められます。政府からの情報やメディアの情報に惑わされながら流れに任せた意思決定をしているようでは、従業員や世間からの信頼を失う懸念も高まります。

たとえば、社会インフラを担うような企業であれば、自粛も必要ですが、社会インフラを絶対に止めないという「社会的責任」や、医療系の企業であれば新型コロナウイルスだけでなく「患者様の命を守る」という使命や経営理念があるはずです。BCPとは単なる災害対応ではなく、「企業活動・事業活動を継続する」ための計画です。真の意味で会社の企業価値を踏まえて、何を重視すべきかを考えることがこの基本方針策定の最も重要な意義となります。

2 危機管理体制の決定

緊急対策本部の構成と役割分担、招集手順を定めます。海外子会社にも、本社の緊急対策本部と連携する緊急対応本部を設置、その構成と役割分担、招集手順等を定めます。危機管理体制は、基本的に情報収集チームや海外対応チーム、顧客対応チームなどチーム分けをしますが、感染状況に応じてレベル分けし、段階に応じていつでも規模を変更できるようにしておきます。また、BCPを発動する前の初動対応体制にも考慮する必要があります。

チーム分けを行ったうえで、通常チームリーダーを設定しますが、リーダーが罹患した場合に備え、必ず2名以上設定することが重要です。単純な代行順位を定めておくだけでなく、常に状況と情報を把握できるリーダーレベルの人材を登用できるようにしておくことが不可欠です。

3 感染拡大防止策の決定

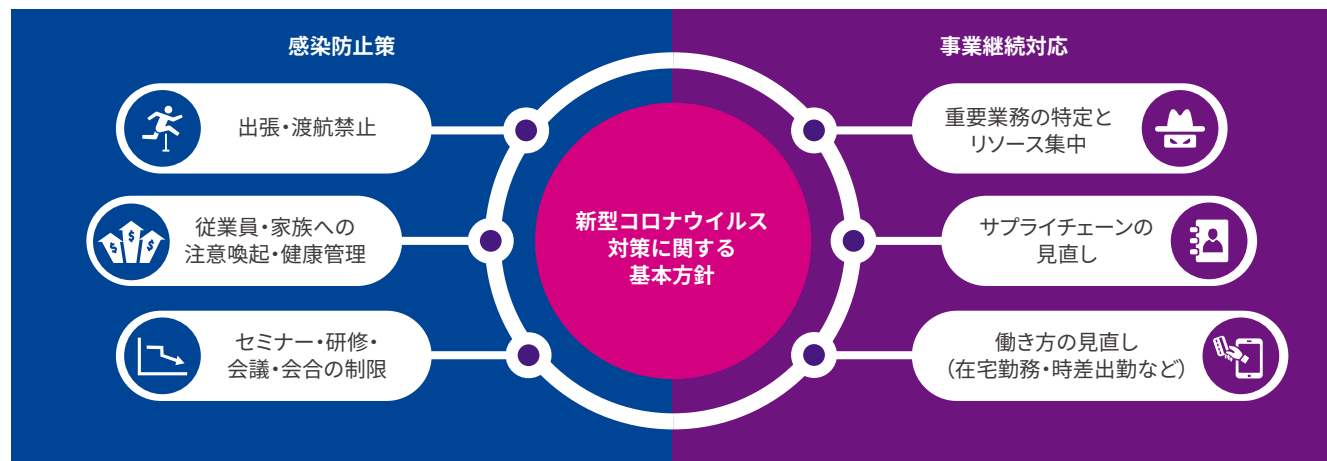
感染状況に応じたレベルとシチュエーション別に、感染拡大防止策のオプションとその実施手順等を定めます。国内発生の早期段階において、事業所内であれば、マスク着用や手洗い・うがいの徹底、事務所内の換気、消毒の徹底など、移動時としては、在宅勤務の実施や出張・会議の中止などのように感染防止策を洗い出します。その際、前倒しできるものも準備しておきます。

感染拡大防止策では、発症者が出たときの体制も構築します。たとえば、従業員や同居家族が発症した場合には感染力を踏まえた期間の自宅待機（新型コロナウイルスの場合は14日間）を、発症の疑いがある場合には出社を禁止し、医療機関で検査を受けさせるなどです。

感染拡大防止策として、今回は在宅勤務が推奨されましたが、現時点で環境が整っていない企業は、1日も早い整備が必要です。オフィスも固定席からフリーアドレス制への移行や、シェアオフィスの活用などを平時から進め、リモートワークに慣れておくことが重要です。

仮に地震や台風などの災害で被災した場合にも、在宅勤務は有効な手段となります。

図表3 | 緊急対策本部による情報集約と対応指示



4 事業継続策の決定

事業継続の判断には、たとえば1ヵ月間の工場の操業停止による損失度合いなどの判断材料が必要となります。そこで、事業を継続していくために必要な最低限の経営リソースを分析します。感染状況に応じたレベルや業務別に、事業継続に必要なリソースと不足すると予測されるリソースを洗い出しますが、その際には、必要となる知識やスキル、資格なども明確にしておくといでしょう。また、在宅勤務の可否、決裁権限の変更など、通常と異なる業務手順が必要と判断された場合の暫定対応手順も定めます。

今回の新型コロナウイルスのように、人的リソースが大きな問題となるケースにおいては、より一層、会社として継続すべき「優先事業・業務」の特定が重要になります。逆に言うと、「捨てる事業・業務」を決めることにもなり、普段優先事業・業務に従事していない従業員には不満や無力感などを与えることも懸念されます。このような場合において、経営者からは「今回の優先事業・業務の決定は、有事を乗り切るために会社として優先すべき事項を基本方針に則って定めた。理解と協力をお願いしたい」というような意思決定の考え方やプロセスなどを明確に提示していくことが重要です。

としているのか、その「リスク感度」を把握し、それに合わせて対応を「決断」する必要があります。たとえ本社が日本にあり、影響を受けることが少ないとしても、グローバル企業として相応の対応が必要です。

想定外のクライシスは、日本企業のレジリエンス強化に繋がります。危機を乗り越えるために、従業員一人ひとりの能力や意識が向上し、組織の力が高まるからです。また、変革のチャンスでもあります。今回の新型コロナウイルスの世界的流行では、強制的なリモートワークの動きが見られました。これを機に、これまでリモート化が進んでいなかった企業にも在宅勤務やリモートの勤怠管理などが導入されていくと考えられます。今後は、5G（第5世代移動通信システム）等の技術によって工場やプラントなどの自動化が進み、無人化やリモートワークも加速していくでしょう。

BCPや危機管理体制は、一度構築して終わりではなく、このような未曾有の危機に直面したタイミングや社会の環境変化に合わせて、生き物のように常に育て強化していくものです。

今回の危機を機会と捉え、日本企業のさらなるレジリエンスの強化に繋がることを願います。本稿がその一助になれば幸いです。

Ⅳ レジリエントなグローバルクライシスマネジメントを構築する

今回の新型コロナウイルスの世界的流行では、あらゆる日本企業が否応なく自社のBCP体制を検証することになりました。クライシス発生時は、平時に比べて情報量が大幅に不足するにもかかわらず、仕事量は増大します。状況が刻々と変化するため、意思決定する際にも時間的な余裕はまったくありません。一方で、意思決定がもたらす影響は大きく、外部評価も厳しいものとなりがちです。なぜならば、人命や企業の存続に直結するからです。

一般的に、日本企業は政府の方針や競合に合わせて動く傾向がありますが、クライシス発生時はそれでは遅いことが多々あります。各国・地域が新型コロナウイルスをどう捉え、どのような対策を取ろう

グローバルBCP構築支援コンテンツ

KPMGは、拠点の災害リスク調査、サプライチェーンの脆弱性特定、対応策の検討等を行い、世界中のどこで事故や災害が発生しても、事業の継続が可能となるよう、グローバルBCP構築を支援します。ウェブサイトでサービスの詳細をご覧ください。

home.kpmg/jp/global-bcp

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 足立 桂輔

ディレクター 土谷 豪

☎ 03-3548-1111 (代表電話)

✉ kc@jp.kpmg.com

新型コロナウイルス感染問題の難関を克服する 中国の支援政策

KPMG中国 上海事務所

税務部

パートナー 平澤 尚子

2020年年初、新型コロナウイルス性肺炎の感染が中国全土で急速に拡大して以来、中国の社会全体は丸となって協力し合い、この感染問題と戦ってきました¹。感染の予防・抑制および企業の出勤再開への利便性を図り、新型コロナウイルス性肺炎の拡大による悪影響をできる限り軽減することを目指し、中国各レベルの政府機関は、中央政府の一貫したリーダーシップの下、1月末から2月初旬、この特殊な時期に対応する一連の特別政策を打ち出しました。

本稿では、新型コロナウイルス性肺炎感染問題の防止・抑制期間における税金にかかわる一連の租税優遇および費用減免政策、人にかかわる個人所得税および社会保険関連の政策について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



平澤 尚子
ひらさわ なおこ

【ポイント】

- 新型コロナウイルス性肺炎感染問題の防止・抑制期間において、企業は税務申告作業などの延期に対応すると同時に、財政・税務措置、税金（社会保険）の納付延期・減免政策などを包括的に把握し、優遇政策の申請、納付延期申請や還付申請の可否を検討する必要がある。
- 一連の優遇政策では感染防止・抑制に関連する経済活動に対し、免税措置を適用することができるとしている。企業は優遇政策を適用できる経済活動の範囲および既存の優遇政策との違いを正確に理解し、優遇を最大限に適用するために証明となる資料を準備する必要がある。
- 個人に関しては、個人所得税の観点から非課税項目および控除項目が規定され、社会保険の観点からは社会保険料の納付猶予、社会保険費用の減免などが優遇政策として公布された。企業は現地政府と人的資源および社会保障部門などが公布する関連規定および実施細則を積極的に把握し、優遇政策を享受する。

1 “感染”の表記は新型コロナウイルスへの感染を指す

I. 背景

中国政府は、新型コロナウイルス性肺炎感染の防止・抑制業務をより一層強化するとともに、企業の発展を支援するために、2月初旬、財務部、国家税務総局および国家発展改革委員会より以下の4つの公告を公布しました。2020年1月1日から感染防止・抑制に係る租税優遇および費用減免政策の実施を明らかにしました。

財政部公告2020年8号（以下「8号公告」という）：「新型コロナウイルス性肺炎感染の防止・抑制へのサポートに係る課税政策に関する公告」

財政部公告2020年9号、（以下「9号公告」という）：「新型コロナウイルス性肺炎感染の防止・抑制へのサポートに係る寄付金の課税政策に関する公告」

財政部公告2020年10号、（以下「10号公告」という）：「新型コロナウイルス性肺炎感染の防止・抑制へのサポートに係る個人所得税政策に関する公告」

財政部公告2020年11号、（以下「11号公告」という）：「新型コロナウイルス性肺炎感染の防止・抑制期間における一部の行政事業性費用および政府性基金の免除に関する公告」

また、2020年1月30日付けで「新型コロナウイルス性肺炎感染問題の防止・抑制期間における社会保険取扱業務の着実な実施に関する人的資源社会保障部弁公庁の通達」（人社庁明電[2020]7号、以下「人社7号」という）を公布し、各地が国民生活と密接にかかわる社会保険取扱業務を着実に実施するよう要請しました。中国各地の省・市政府と人的資源および社会保障庁（局）も当該政策に応じて、権益の確保および感染問題の防止・抑制を社会保険業務の最重要課題として据えました。

さらに、国務院常務委員会は2月18日の会議で、感染問題による企業への影響を軽減するために企業の社会保険費用を段階的に減免することを決定しました。

新型コロナウイルス性肺炎感染問題の難関を克服するため、上記の数々の優遇政策は、多くの企業や納税者にとっては朗報と言えます。以下のセクションで優遇政策の具体的な内容を紹介させていただきます。

II. 税金にかかわる優遇政策

1. 企業にかかわる優遇政策のまとめ

（1）感染防止・抑制に重要な保障物資の生産・輸送

① 感染防止・抑制に重要な保障物資の生産

企業が生産能力拡大のために新規購入した関連設備に対して、当期の原価費用に一括計上して損金算入することを認める。

企業が月ごとに主管税務機関に2019年12月月末より増加した増値税増加留保税額的全額還付を申請することができる。

感染防止・抑制に重要な保障物資生産企業リストは、省レベル以上の発展改革委員会および工業情報化部が決定する。

② 感染防止・抑制に重要な保障物資の輸送

納税者が取得した関連収益に関する増値税を免除する。

感染防止・抑制に重要な保障物資の詳細な範囲は、国家発展改革委員会、工業情報化部が決定する。

（2）企業生産・運営の再開

① 感染問題に起因し重大な影響を受ける「苦難業界」

苦難業界企業が2020年度に発生した欠損に対して、欠損補填の最大年数を5年から8年に延長する。

苦難業界企業は、交通運輸、飲食、宿泊、旅行（旅行会社、観光地管理者を指す）の4分野である。

苦難業界企業の2020年度の主要業務収益は、収益総額（非課税の収益と投資による収益を除く）の50%以上でなければならない。

② 公共交通・運輸サービス、生活サービスおよび住民に生活必需品を提供するための集荷・配達サービス

納税者が取得した関連収益に関する増値税を免除する。

公共交通・運輸サービス、生活サービスおよび集荷・配達サービスの詳細な範囲は財税〔2016〕36号²⁾に準じる。

（3）感染防止物資の寄付

① 公益性社会組織または県レベル以上の人民政府およびその部署などの国家機関を通じた寄付

企業および個人が寄付する現金や物品に対して、課税所得を計算する際に全額控除を認める。

② 感染の防止治療の役割を果たす病院への直接寄贈

企業および個人が寄贈する物品に対して、課税所得を計算する際に全額控除を認める。寄贈者は感染の防止治療の役割を果たす病院が発行する寄贈受領書をもって控除を行うことができる。

③ 内製、委託加工または購入した貨物の寄付

企業および個人事業主が無償で自製、委託加工または購入した

2 財税2016年36号 「国家税務総局の増値税改革の全面展開に関する通知」、不動産業および建設業、金融業、生活サービス業などに対して全面的に増値税改革を実施することが規定されている

貨物を寄付した場合、増値税、消費税、都市維持建設税、教育費附加、地方教育費附加を免除する。

(4) 感染防止用の医療機器および医薬品に関する登録費用

① 医療機器製品および医薬品の登録手数料の免除

医療機器の緊急審査手続過程に入る防止・抑制製品に対して、医療機器製品の登録手数料を免除する。

医薬品の特別審査手続過程に入る治療・予防に関する医薬品に対して、医薬品の登録手数料を免除する。

(5) 航空会社の運営

航空会社が納付する民間航空発展基金を免除する。

2. 個人にかかわる優遇政策のまとめ

感染防止治療、防止・抑制に係る補助金、奨励金または現物の支給に関して以下の優遇政策が適用されます。

- (1) 感染防止治療業務に関与した医療従事者および感染防止業務担当者は、各レベル政府部門が規定した基準に基づき取得した一時的な業務補助金および奨励金に対する個人所得税が免除される。
- (2) 感染防止・抑制に関与した人員は、省レベルおよび省レベル以上の人民政府が規定した一時的な業務補助金および奨励金に対する個人所得税は免除される。
- (3) 企業から個人へのウイルス感染予防用の医薬品、医療用品および防護用品が支給される場合、企業が個人に支給する現物(現金を含まない)については、個人の賃金・給与所得に含めず、個人所得税が免除される。

III. 社会保険にかかわる優遇政策

1. 社会保険にかかわる優遇政策のまとめ

社会保険関連政策は、感染問題の防止・抑制業務において社会的に注目される社会保険業務にかかわる措置、特に社会保険料の納付猶予、企業の社会保険費用の減免などを明確にしました。多くの地方政府または人的資源および社会保障関係部門も関連政策を公布し、企業の負担軽減を図りました。人社7号は、国家の政策として積極的な指導の役割を果たし、感染問題収束後3ヵ月以内に社会保険料を納付することができるとし、保険加入者の個人の権益に影響を与えないことを明確にしました。また、2月18日の国务院常务会议の会議では、養老保険、失業保険、労災保険の企業納付分を段階的に減免することを下記のとおりに決定しました。

湖北省に対して：

- ・2～6月の期間においてすべての社会保険加入企業の納付分を免除する

湖北省以外の地域に対して：

- ・2～6月の期間において中小零細企業の納付分を免除する
- ・2～4月の期間において大企業の納付分を半免する

2. 各地の支援政策

多くの地方政府も各地の状況に応じて現地企業に適した支援政策を公布しました。以下にて主な地方支援政策の一部をご紹介します。

地方支援政策
(1) 社会保険基数調整の延期
(2) 社会保険納付比率の調整
(3) 社会保険料納付猶予期間の延長
(4) 社会保険料の還付

(1) 社会保険基数調整の延期

一部の省市は社会保険基数の調整を延期するか、または直接2020年の社会保険納付基数を調整しました。これらの措置は企業の社会保険納付コストの引き下げに直結します。具体的には下記のとおりです。

省／市	社会保険基数調整
上海市	2019年の従業員社会保険納付年度を2020年4月1日から2020年7月1日に順延する
四川省	2020年四川省の企業従業員基本養老保険納付基数の下限を調整しない

(2) 社会保険納付比率の調整

社会保険納付比率の引き下げは企業の雇用コストを直接低減できる措置です。国务院常务会议の会議で段階的な減免政策が確定されることに先立ち、一部の地方政府は既に関連規定を公布しました。具体的には下記のとおりです。

省／市	社会保険納付比率の調整
上海市	2020年の従業員医療保険料の企業納付比率を一時的に0.5%引き下げる
広州市	2021年4月30日までの労災保険料の納付比率を50%引き下げる 2020年の失業保険の変動比率を調整する。元の納付係数が0.6である場合、0.4にまで引き下げ、元の納付係数が0.8である場合、0.6にまで引き下げる
四川省	- 労災保険基金累計残高の納付可能月数が18ヵ月（18ヵ月を含む）～23ヵ月の統括地域および納付可能月数が24ヵ月（24ヵ月を含む）以上の統括地域に対し、2018年の比率の段階的な引き下げを実施する。以前の実行比率に基づきそれぞれ20%、50%引き下げる。労災保険変動比率の政策に従い引き上げる予定の企業に対する調整を先送りする - 失業保険の納付比率を1%の基準で実施する。納付比率の引き下げ政策は2020年4月30日まで施行される - 養老保険の納付比率を19%から制度的に16%に引き下げる

（3）社会保険料納付猶予期間の延長

感染問題による影響を受け、生産経営が困難に陥ったため、社会保険料を納付できない企業を対象に、最大6ヵ月の猶予期間延長を承認し、かつ猶予期間における滞納金を免除します。また、感染問題による影響を受け、連続して3ヵ月以上従業員に最低賃金を支払えない企業、あるいは3ヵ月以上正常な生産経営をできずに、従業員に生活費のみを支給する企業は、社会保険料納付猶予に関する規定に基づき、1年以下の納付猶予期間を申請することができます。当該社会保険料納付猶予期間の延長が適用される省・市は以下のとおりです。

納付猶予期間	適用省市
最大6ヵ月まで	南京市、蘇州市、廈門市、成都市、青島市
最大1年まで	青島市（通常、医療保険納付の延長期間は6ヵ月を上回ってはならない）

（4）社会保険料納の還付

深圳市、湖南省長沙市、陝西省西安市など多くの市では失業保険料還付条件の緩和に関する政策を公布し、より多くの企業が失業保険料の還付を享受し、企業の負担を軽減します。浙江省各地では感染問題による影響を受けた社会保険加入企業を対象に、企業の被害状況に応じて1～3ヵ月間の社会保険料を還付します。

IV. 企業の留意点

感染防止・抑制に重要な保障物資の生産企業に対する増加留保

税額の還付政策は、財政部、税務総局、税関総署公告2019年39号（以下「39号公告」という）³に比べて、企業の増加留保税額の6ヵ月間連続プラス、かつ6ヵ月目の増加留保税額が50万人民元以上、60%の増加留保税額の還付可能などを求めています。また、感染防止・抑制に重要な保障物資を生産する企業は、各月ごとに増値税増加留保税額の全額還付を申請することができるとしています。つきましては、企業は、近日基本生産資材の大量購入で生じた仕入税額を、8号公告の規定に基づき、増加留保税額の適時還付を申請することができ、キャッシュフローを改善することができると言えます。企業は8号公告の政策内容は以前に公布された留保税額還付政策（39号公告）と異なるポイントに留意し、実務上いかに従来の留保税額還付政策と整合性を保つか、企業と税務機関が共に考慮すべき留意点となります。また、企業が感染防止・抑制に重要な保障物資を輸送することで取得した収益に対して増値税を免除することを規定していますが、免税政策は感染防止・抑制に重要な保障物資の輸送による収益のみに適用されるため、企業は輸送した物資が中国政府が規定した感染防止・抑制に重要な保障物資であり、かつ取得した収益は上述の物資に関連していることを証明できるよう資料を保存することをおすすめします。

企業が個人に支給するウイルス感染予防用の医薬品、医療用品および防護用品などの現物は、賃金・給与所得に計上せず、個人所得税を免除することを明確化しています。しかし、企業所得税の観点から、防護用品を労働保護用品とみなして、関連原価費用の全額損金算入を行うか、あるいは従業員福利費として、賃金給与総額の14%まで損金算入を行うかは明確化されていません。また関連して、増値税仕入税額の処理においても、防護用品を労働保護用品として仕入れて、仕入税額控除を行うか、あるいは個人・集団消費として仕入税額のコストへの振替を行うかについて実務上どうすべきか地域税務局と確認されることおすすめします。

企業として、新型コロナウイルス性肺炎感染問題の防止・抑制期間における数々の優遇政策に対する理解を深め、優遇政策を最大限に享受し、経済ダメージの軽減を図ることをおすすめいたします。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG中国 上海事務所
税務部
パートナー 平澤 尚子
TEL: +86-21-2212-2888（代表電話）
naoko.hirasawa@kpmg.com

3 財政部、税務総局、税関総署公告2019年第39号「増値税改革の深化にかかる関連政策に関する公告」、増値税期末留保税額還付を申請可能な条件を規定している

IFRS 適用企業の財務業績指標設定上の課題

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

パートナー 李 煥洙

国際会計基準審議会（IASB）は、2019年12月17日に公開草案（ED/2019/7）「全般的な表示及び開示」（以下「本公開草案」という）を公表しました。本公開草案は、企業の業績報告における比較可能性及び透明性に対する財務諸表利用者の懸念に応えるためにIASBが進めてきた「基本財務諸表」プロジェクトによる検討を踏まえて公表されたものです。

本公開草案では、新しい純損益計算書の構造が提案されるとともに「経営者業績指標（以下「MPM」という）」という概念が導入されております。MPMの導入は、各企業のマネジメントにとって自社の財務数値のリスクや、投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話に用いる業績指標の見直しの契機になるものと思われます。

本稿では、本公開草案の内容のうち、提案されている純損益計算書の構造及び、IASBが導入を予定しているMPMの導入背景や概要について解説するとともに、IFRS適用企業の経営者が自社の財務業績を測るうえで留意すべきと考えられる項目について取り上げています。

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



李 煥洙
り かんしゅ

【ポイント】

- ー 提案されている公開草案では
 - ・ 企業間の比較可能性を推進するために、純損益計算書の構造が変わる。
 - ・ 経営者業績指標（MPM）と呼ばれる新たな概念が導入される。経営者が対外的なコミュニケーションにおいて採用するすべての業績評価指標がIFRS上のMPMとなるわけではなく、一定の要件が存在する。
 - ・ MPMに関してはIFRSで求められる損益の小計・合計との調整表等、一定の開示が要求される。
- ー MPMの導入は、IFRSを適用する企業のみならず、これからIFRS適用を予定している企業にとっても、自社の業績評価のためにどのような指標を採用するかについて見直す契機となる。

I. 経営者業績指標の導入背景

基本財務諸表プロジェクトの議論の過程において、多くの企業が財務諸表利用者とのコミュニケーションにおいて経営者の定義した業績指標を財務諸表外で提供しており、その有用性が認識されていました。一方で、そのような指標に関しては算定方法の透明性が不足している、継続性のない報告が行われているなどの懸念も提起されており、財務諸表の数値として含めてよいのかという議論がありました（本公開草案BC146～148）。

IASBIは、本公開草案において、経営者が採用する業績指標のうち、一定の要件を充足するものをMPMとして定義し、MPMIはIFRS基準で定めている指標を補完する可能性があり、業績についての経営者の見方及び事業の管理についての有用な洞察を財務諸表利用者に提供するものとして、関連する開示を財務諸表に含めるという結論に至りました（本公開草案BC151）。

II. 提案されている純損益計算書の構造とMPM

1. 純損益計算書の構造

—着眼点—

- 純損益計算書に新しい小計表示と区分が導入される。
- 目的適合性がある場合には追加的な小計を表示する。

まず、MPMIに関連する規定を見ていく前に、提案されている純損益計算書の構造を見ていきましょう。MPMIは後述するとおり、

原則としてIFRSが要求する純損益計算書上の項目以外のものを指すからです。

本公開草案では、比較可能性を高めるために共通の収益・費用の小計を定義し、純損益計算書に表示することを提案するとともに、これらの小計を表示するにあたり、純損益計算書において収益及び費用を4つの区分に分類して表示することを提案しています（図表1参照）。

また、本公開草案では現行IAS1号「財務諸表の表示」の規定と同様に、企業の財務業績を理解するために目的適合性がある場合は、追加的な小計を純損益計算書で表示するものとされています（本公開草案 第42項）。本公開草案によれば、追加的な小計を開示する場合は、下記のような要件を満たす必要があるとされています（本公開草案 第43項）。

- ・ IFRS基準に従って認識し測定した金額からなる科目。
- ・ 構成科目を忠実に表現する名称とし、明瞭かつ理解可能。
- ・ 期間ごとの継続性。
- ・ IFRS基準で要求される小計及び合計よりも目立たせない。

2. 経営者業績指標

—着眼点—

MPMIは

- 収益及び費用の小計でなければならない。
- IFRS基準に基づく収益及び費用に制限されない。
- 純損益計算書上の項目と調整開示等が必要。

(1) 経営者業績指標とは

収益及び費用の小計のうち、以下のすべてを満たすものと定義

図表1 提案されている純損益計算書のイメージ

収益		
売上原価		
売上総利益	○	営業
その他の収益		
販売費その他		
営業利益	○	
不可分な関連会社及び共同支配企業の持分法投資損益		不可分な関連会社及び共同支配企業
不可分な関連会社及び共同支配企業の売却益		
営業利益並びに不可分な関連会社及び共同支配企業の収益及び費用	○	
不可分でない関連会社及び共同支配企業の持分法投資損益		投資
配当収益		
財務及び法人所得税前利益	○	財務
財務活動による費用		
税引前利益	○	
法人所得税		
継続事業からの純利益	○	
非継続事業からの純損失		
当期純利益	○	

■：新たに定義された小計 ■：新たに設定された区分 ○：経営者業績指標との調整対象になりうる項目
出典：筆者作成

されています（本公開草案 第103項）。

- ・ 公のコミュニケーションにおいて、財務諸表外で使用される。
- ・ IFRS基準で規定される合計や小計を補完する。
- ・ 企業の財務業績の一側面について経営者の見解を示す。

MPMは、収益及び費用の小計に限定されています（本公開草案 BC154）。したがって、他の財務指標（使用資本利用率など）及び非財務指標（顧客維持率など）は含まれません（図表2参照）。

一方で、MPMは、IFRS基準に準拠していない会計方針に基づく収益及び費用を用いて計算される場合があるとされており、そのような収益及び費用を用いて計算されたMPMの利用を制限するものではないとされております（本公開草案 BC155）。

図表2 業績指標とMPMの関係

項目		MPM
IFRS純損益計算書上の収益及び費用の小計		×
IFRS純損益計算書上の収益及び費用の小計（追加的な項目）		△ （限定的）
上記以外の収益及び費用の小計	103項の要件を充足する	○
	103項の要件を充足しない	×
他の財務指標・非財務指標		×

出典：筆者作成

なお、「1 純損益計算書の構造」において言及した純損益計算書上の追加的な小計がMPMとなり得るかという点については本公開草案の検討過程のなかで議論になりました。これが認められれば、経営者の採用するMPMが、IFRSという制度会計の純損益計算書上に表示されることになるからです。結果として本公開草案では、当該追加的な小計がMPMになり得るものとしてMPMの財務諸表本表への記載を制限しておりません（本公開草案 BC164）。

一方でIASBとしては、純損益計算書上の小計としての表示に関する要求事項を満たすMPMはほとんどないであろうと予想しています。要求を満たすためには、そうした小計は次のようなものでなければならないとされていることが背景にあります（本公開草案 BC165）。

- ・ 提案している各区分の構成に合致する。
- ・ 費用機能法又は費用性質法のいずれかを使用した営業区分における費用の分析の表示を混乱させない。
- ・ IFRS基準を適用して認識し測定した金額で構成されている。

（2）経営者業績指標にかかる開示

MPMについては、業績についての経営者の見方を伝えるものであるとする理由、純損益計算書上の小計又は合計等のうち、最も直接的に比較可能な項目との調整表などの開示が求められます（本公開草案 第106項）。

III. 財務業績指標設定上の課題

MPMの導入は、IFRSを既に適用している企業のみならず、これからIFRSの適用を目指している企業にとっても、投資家をはじめとしたステークホルダーに対してどのような業績指標に基づく対話が適切か改めて再考する契機になると思われます。

このセクションではIFRSを適用する企業の経営者が直面しうる財務業績指標設定上の課題を取り上げてみました。これらのうち、一部の項目については、MPMの導入により、企業としての対外的な財務数値説明力の向上が期待されます。

一着眼点一

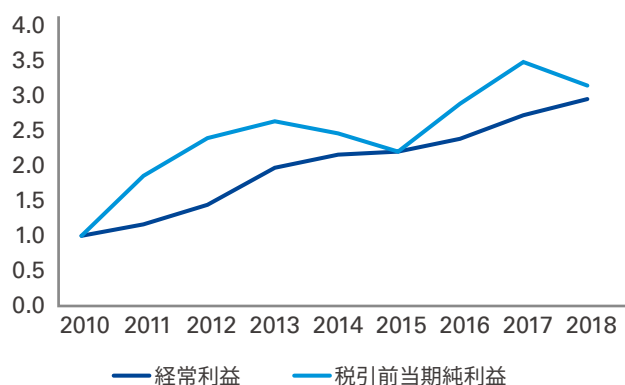
- 財務業績指標設定上考慮すべき項目の洗い出し。
- 要件を充足する場合、MPMへの反映も検討。
- 子会社を含めた一体管理。

1. 一時的・臨時的な損益

一時的・臨時的な損益項目については、IFRSに限らず「企業の定常状態における説明として適正な損益なのか」という観点から、財務数値マネジメント上の問題として頻繁に取り上げられる項目です。IFRSでは「一時的・臨時的な損益」を調整した損益区分はありませんが、日本基準では「経常損益」の開示区分に表れていると言えるでしょう。図表3は、日本基準を採用する東証一部上場企業の経常利益・税引前当期純利益の年度ごとの推移を図式化したものです。このグラフからも明らかなように、税引前当期純利益の変動は経常利益の変動に比して大きく、一時的・臨時的な損益は多くの企業でMPMに反映すべきか検討されることになると思われます。

典型的な調整項目としては、固定資産の除売却損益・減損・リストラクチャリング費用などが検討対象になるものと想定されます。

図表3 日本基準を採用する東証一部上場企業の経常利益・税引前当期純利益推移（2010年度を1とする）



出典：有価証券報告書より筆者作成

2. 財務数値の変動の大きい項目

(1) 株式関連

① 株式売却損益

持分金融商品（株式）の公正価値変動損益はIFRS上、純損益として計上する必要があるものの、一定の要件を満たす場合には純損益には反映させずに、その他の包括利益として計上することが認められています。ただし、売却した際でも、日本基準のように純損益に計上することが認められなくなるため（リサイクリングの禁止）、たとえばリストラ等の一時的な損失に対して株式の売却により純損益の帳尻を合わせるといったことは出来ません。

② 非上場株式の公正価値評価

IFRSでは非上場株式でも公正価値測定が求められています。①での説明のとおり、公正価値変動の損益をその他の包括利益に計上することで、純損益への影響を回避することができますが、その場合でも純資産の変動を回避することはできません。非上場株式が大きな含み益を有している場合には、取得原価による評価の日本基準と比較して純資産がかさ上げされ、IFRS財務数値から計算される資本効率が悪化する可能性があります。

(2) 外国為替の影響

① 為替レートの換算

IFRSでは、取引の為替換算につき海外の子会社を含めて原則として取引時点での為替レートで換算することが求められています。実務的には一定期間での為替レートの平均を用いるケースが多いものと想定されますが、為替変動の影響を受けやすい企業では、IFRS基準上の換算方法ではなく、「企業の想定為替レートに基づく損益」といった手法で業績管理・開示をすることも行われており、MPMとなり得る可能性もあります。

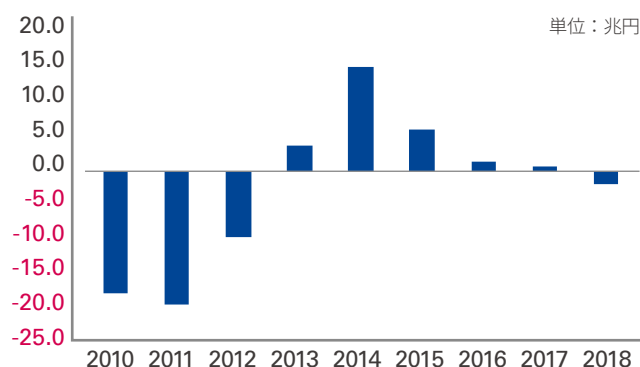
② 為替換算調整勘定

IFRSを適用している企業では在外子会社への出資を通じて海外に積極的に展開している企業も多く、在外子会社にかかる為替リスクについても注意を払う必要があります。

子会社の純資産の発生時（投資時など）と期末の為替レートとの差額は為替換算調整勘定として純資産の変動により処理され、子会社売却・清算時点において当該為替換算調整勘定は純損益に計上されます。この点、日本基準とIFRSの間に大きな会計基準の差異はありません。

いずれの基準を採用する場合でも図表4に示したとおり、タイミングによっては多額の純損益が顕在化する可能性もあり、III.1で述べたように一時的・臨時的な損益としてMPMに反映する余地があるものと想定されます。

図表4 東証一部上場企業の為替換算調整勘定残高推移



出典：有価証券報告書より筆者作成

3. その他

(1) 配当性向

配当性向は長期的な経営視点を基に投資家に対してコミットされるケースもありますが、一方で、IFRS上の純損益の変動性が高い場合には配当性向を設定することが困難なケースがあると想定されます。

このような場合には当該変動性を控除したMPMを設定し、配当性向をMPMに対する配当のレシオとして設定することも有用であると考えられます。

(2) 子会社管理

業態の異なる子会社に対しては、MPMが適切な評価尺度となっているか、子会社の意欲を削ぐものではないか等慎重な検討が必要になるでしょう。

また、IFRSでは親会社連結において子会社の決算数値を連結決算日より集計する必要があるため、一定のラグを認める日本基準よりもスピーディーなレポーティングが求められます。MPM作成のための数値集計は、当該レポーティングのタイムラインに合致させる必要があります。

図表5は、本セクションにおいて述べたIFRS適用企業の業績評価指標検討上のポイントを一覧にしたものです。全ての項目を網羅するものではありませんが、検討の流れとしては、まず自社の業績評価指標において考慮すべき項目を洗い出すことで、そのような項目を当該指標に反映するか検討するとともに、MPMとしてIFRS財務諸表に反映すべきものか併せて検討することになると考えられます。また、3.(2)で述べたように子会社を含めた一体管理も重要になると考えられます。

図表5 IFRS適用企業の業績評価指標検討上のポイント

項目	業績評価指標検討上の着眼点	MPMへの反映検討
1. 一時的・臨時的な損益	・固定資産の減損やリストラクチャリング費用の影響を業績評価指標上、どう捉えるか。	○
	・日本基準(単体)や「通例でない収益及び費用(本公開草案100項)」との整合性。	○
2. 財務数値の変動	・為替リスクを業績評価指標にどのように反映するか。	○
	・政策投資株式の売買損益については、当期純利益の調整として利用できないため注意が必要。	×
	・非上場株式の公正価値測定はGAAP上の資本効率悪化の懸念も(例:ROEの悪化)	×
	・公正価値変動を純損益に計上する区分の金融資産は、評価損益の変動を業績評価指標に反映するか検討。	○
3. その他	・MPMと配当性向の関係を検討。	○
	・決算期統一を前提とした迅速な財務数値収集を含む子会社ガバナンスの強化。	○

出典：筆者作成

IV. 会計基準に基づかない財務指標の海外での規制 (SECの例)

1. 米国における規制の概要

米国においては、会計基準に基づかない財務指標（以下「Non GAAP財務指標」という）に対する規制を会計基準の問題として捉えるよりも、SECによる開示規制により対処しています。IFRSとは異なり、「何を開示するか」といった点については比較的柔軟性が与えられている一方で、開示する場合のルールには非常に厳格なルールが定められています（Regulation Gなど）。

現時点において、我が国においてはSECのような規制は導入されておきませんが、経営者がMPMを定める際にどのような姿勢で臨むべきか参考になる点も多いと思われます。下記には開示上の要求ないし禁止事項の一部を抜粋しました。

- ・最も直接的に比較可能なGAAP指標の開示・調整
- ・最も直接的に比較可能なGAAPより目立たない開示
- ・経常的でない項目、不定期な項目または通常でない項目を調整することへの規制
- ・Non-GAAP財務指標の配置に関連する禁止事項
- ・表題の使用または説明に関連する禁止事項

Non GAAP財務指標の配置や表題の使用といったように「投資家にどのような印象を与えるのか」といった観点からもルールが定められていることが特徴的です。

2. 開示に対する経営者の責任

Non GAAP財務指標については財務報告にかかる内部統制を構成するわけではありませんが、SEC登録企業のマネジメントはDCP (Disclosure and control procedure) として定期的にその有効性を評価することが求められています。

また、AICPA（米国公認会計士協会）のCAQ（Center for Audit quality）から、Non GAAP財務指標に関連して監査委員会がマネジメントに対して質問を行うためのツールキットが公表されています。

その中では「透明性」「整合性」「比較可能性」「その他の重要事項」という形でカテゴリ化された質問項目が設定されています。日本企業でもヘルスチェックとして使用すると自社の問題が浮かび上がるかもしれません。

V. おわりに

MPMの導入を単に新しいルールの導入として捉えるのではなく、財務会計上の数値の問題点や潜在的なリスク、どのような業績指標が適正かということを見て直す機会として捉えることで、IFRS適用企業及びこれからIFRS適用を予定している企業において適切な財務業績指標を構築する契機となることが期待されます。

関連するWebコンテンツ

IASB、公開草案「全般的な表示及び開示」を公表
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/12/ifrs-news-flash-2019-12-26.html>
 Non-GAAP財務指標に係るSEC規則に関するガイダンス（英語）（米国基準）
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2017/09/non-gaap-financial-measures.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 李 煥洙
 TEL:03-3548-5125 (代表電話)
Kanshu.lee@jp.kpmg.com

会計・監査情報（2020.1－2）

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、2020年1月分と2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】

該当なし

【公開草案】

（1）法務省、時価の算定に関する会計基準等の公表を受けた「会社計算規則の一部を改正する省令案」を公表※

法務省は2020年2月10日、「会社計算規則の一部を改正する省令案」（以下「本省令案」という）を公表した。

本省令案は、2019年7月4日に企業会計基準委員会から公表された「時価の算定に関する会計基準」等、同年12月12日に金融庁から公表された「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）」を受け、会社計算規則の改正（以下「本改正」という）を行うためのものである。

本省令案では、金融商品に関する注記として表示すべき事項に「金融商品の時価の適切な区分ごとの内訳等に関する事項」を追加するほか、所要の整備を行うことが提案されている。「金融商品の時価の適切な区分ごとの内訳等に関する事項」とはいわゆる「時価のレベル別ヒエラルキー開示」であるが、本省令案では事業年度の末日において大会社であって有価証券報告書提出義務のある会社以外は省略が可能とする措置を提案している。

コメントの募集は2020年3月10日に締め切られている。本改正は公布の日から施行される予定である。

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

（1）金融庁、企業会計基準の指定に関する金融庁告示の一部改正案を公表※

金融庁は2020年1月31日、企業会計基準の指定に関して、「財務諸表等規則」及び「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正（案）（以下「本改正案」という）を公表した。

本改正案は、企業会計基準委員会が2019年12月31日までに公表した次の会計基準について、財務諸表等規則第1条第3項及び連結財務諸表規則第1条第3項に規定する一般に公正妥当と認められる企業会計の基準とすることを提案している。

- 企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」（2019年7月4日公表）
- 企業会計基準第9号「棚卸資産の評価に関する会計基準」（2019年7月4日公表）
- 企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」（2019年7月4日公表）

コメントの募集は2020年3月2日に締め切られている。本改正は公布の日から適用される予定である。

（2）ASBJ、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い（案）」を公表※

ASBJは2020年2月13日、実務対応報告公開草案第58号「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い（案）」（以下「本公開草案」という）を公表した。

本公開草案は、第201回通常国会に提出されている「所得税法等の一部を改正する法律」（以下「改正法人税法」という）案が成立した場合を想定して、改正法人税法の成立日以後に終了する事業年度の決算（四半期決算を含む）において、グループ通算制度の適用を前提とした税効果会計における繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」第44項の定めを適用せず、当面、改正前の税法の規定に基づいて算定できる旨（以下「本実務対応報告」という）を提案している。これは、同項は

決算日において国会で成立している税法の規定に基づき繰延税金資産及び繰延税金負債を算定することを要求しているが、グループ通算制度に関する税効果会計の取扱いについては、繰延税金資産の回収可能性の判断に関する考え方が必ずしも明らかではなく、グループ通算制度の適用を前提とした税効果会計の適用を行うことが実務的に困難であることから、ASBJにおいて検討が必要であることが考慮されたものである。そのため、本公開草案で提案されている会計処理が適用されるのは、「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その1）（その2）」に関してASBJによる必要な改廃が行われるまでの間とされている。

本公開草案は、本実務対応報告の範囲を、改正法人税法の成立日の属する事業年度において連結納税制度を適用している企業及び改正法人税法の成立日より後に開始する事業年度から連結納税制度を適用する企業とすることを提案している。また、本実務対応報告の対象は以下の項目とすることが提案されている。

- グループ通算制度への移行
- グループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目

コメントの募集は2020年3月9日に締め切られている。なお本公開草案は、本実務対応報告を公表日以後適用することを提案している。

3. 監査関連

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

(1) 金融庁、内部統制監査基準等の改訂を受けた「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令（案）」を公表※

金融庁は2020年1月10日、「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令（案）」（以下「本改正府令案」という）を公表した。

これは、2019年12月に実施され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を踏まえ、関連する内閣府令等において、内部統制監査報告書の記載事項の改正（新設された記載区分の追加、及び記載順序の変更への対応）が提案されたものである。

本改正府令案は公布の日から施行するものの、改正後の財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令の規定については、2020年3月31日以後終了する事業年度及び連結会計年度に係る財務諸表、財務書類及び連結財務諸表の内部統制監査について適用し、同日前に終了する事業年度等に係る財務諸表等の内部統制監査については、なお従前の例に

よることが提案されている。

コメントの募集は2020年2月10日に締め切られている。

4. INFORMATION

(1) 東京証券取引所、新市場区分の概要及びTOPIX（東証株価指数）等の見直しに関する今後の対応方針を公表

東京証券取引所は2020年2月21日、「新市場区分の概要等について」及び「TOPIX（東証株価指数）等の見直しに関する今後の対応方針について」（以下「本お知らせ」という）が公表された。本お知らせは、2019年12月27日に金融審議会市場ワーキング・グループ「市場構造専門グループ」において公表された報告書を受け、今後の市場区分やTOPIX等の見直しに向けて、現時点で想定される新市場区分やTOPIX等の見直しに関する概要や移行プロセス及び今後のスケジュールをとりまとめたものである。

「新市場区分の概要等について」では、東京証券取引所は、現行の市場第一部等の5つの市場区分に関して、2022年4月1日を目途に、明確なコンセプトに基づくプライム市場・スタンダード市場・グロース市場（いずれも仮称）の3つの市場区分への見直しを実施するとしており、各新市場区分のコンセプトや定量的・定性的基準等の新市場区分の概要、新市場区分への移行プロセス及び円滑な制度移行に向けた今後のスケジュールが示されている。

「TOPIX（東証株価指数）等の見直しに関する今後の対応方針について」では、東京証券取引所は、金融審議会「市場構造専門グループ」報告書で指摘された事項を踏まえ、より流動性を重視する方向でのTOPIX等の構成銘柄の選定方法の検討、浮動株比率の算定方法の検討及び指数ガバナンスの強化という観点から「指数コンサルティング」機能の導入や、「指数アドバイザー・パネル」の設置を行うとしている。なお、TOPIX等の新算出ルールへの変更は、新市場区分の見直しを受け、2022年4月以降に市場影響等を考慮し段階的に実施することが予定されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報（2020年2月26日発行）](#)

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

II. 国際基準

1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

(1) 金融庁、指定国際会計基準の指定に関する金融庁告示の一部改正案を公表※

金融庁は2020年1月31日、指定国際会計基準の指定に関して、「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正（案）（以下「本改正案」という）を公表した。

本改正案は、国際会計基準審議会が2019年12月31日までに公表した次の国際会計基準について、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることを提案している。

- 国際財務報告基準(IFRS)第9号「金融商品」(2019年9月26日公表)
- 国際会計基準(IAS)第39号「金融商品：認識及び測定」(2019年9月26日公表)
- 国際財務報告基準(IFRS)第7号「金融商品：開示」(2019年9月26日公表)

コメントの募集は2020年3月2日に締め切られている。本改正は公布の日から適用される予定である。

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

【最終基準】

(1) IASB、「負債の流動又は非流動への分類（IAS第1号の改訂）」を公表

IASBは2020年1月23日、「負債の流動又は非流動への分類（IAS第1号の改訂）」（以下「本改訂」という）を公表した。

本改訂は、負債を流動又は非流動へ分類する際の要件の1つである、「負債の決済を延期する企業の権利」を明確化するものである。現行のIAS第1号は「負債の決済を報告期間後少なくとも12ヵ月にわたり延期することのできる無条件の権利を企業が有していない場合」当該負債は流動負債に分類されるとしている。

本改訂の主な内容は以下の通りである。

- (1) 「決済を少なくとも12ヵ月にわたり延期することのできる権利」について
 - ① 改訂前基準では「無条件の権利」とされていたが、「無条件の」という文言を削除
 - ② 報告期間の末日現在に存在する権利であることを明確化
- (2) 「負債の決済」について
 - ① 「負債の決済」は、(a)現金又はその他の経済的資源(例：商品やサービス)の移転だけでなく、(b)企業自身の資本性金融商品の移転も該当することを明確化
 - ② 上記の「企業自身の資本性金融商品」により負債の決済が行われる場合であっても、当該負債が、IAS第32号「金融商品：表

示」の複合金融商品であって、同基準書に従って負債と資本に区分処理された結果認識されている負債部分である場合、資本部分として処理されている、金融商品の保有者に付与された転換権の存在は、当該負債の流動又は非流動への分類に影響を与えないことを明確化

本改訂は、企業がこれまで非流動負債に分類していた一部の負債を流動負債に分類することや、その逆の結果を生じさせる可能性があり、企業の財務制限条項（コベナント）に影響を及ぼす可能性がある。従って、本改訂に備える時間を企業に与えるため、発効日を2022年1月1日以後開始する事業年度としている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年1月30日発行\)](#)

【公開草案】

該当なし

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

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ない。

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2020—01号「投資—持分証券（トピック321）、投資—持分法及びジョイントベンチャー（トピック323）並びにデリバティブ及びヘッジ会計（トピック815）—基準の関係性の明確化—EITFの合意」（2020年1月16日 FASB）

本ASU（第2020—01号）は、トピック321、トピック323及びトピック815の関係について、以下の通り明確化している。

- トピック321の下で原価で測定されている持分証券について、持分法の適用を開始または中止する際に、観察可能な取引を

考慮した再測定が必要であることを明確化する。

トピック321は、公正価値を容易に決定できない持分証券について、公正価値によらず原価(あれば減損損失控除後)で測定する代替処理を認めている。ただし類似商品に関して観察可能な価格の変動がある場合にはそれを帳簿価額に反映しなければならない。

EITFは、この代替的測定の対象となる持分証券について、測定のベースが持分法へ(または持分法から)変更される場合において、そのような測定ベースの変更が観察可能な取引に基づくのであれば、持分法適用開始の直前または適用の中止にあたり公正価値で再測定されるべきであると結論付けた。

- 815—10—15—141項(a)の検討にあたり、その検討対象である先渡契約及び買建てコールオプションの決済・行使の結果取得される持分証券の事後測定が、持分法で行われるか、もしくは公正価値オプションが適用されるかについての考慮は不要であることを明確化した。

815—10—15—141項は、サブトピック815—10のサブセクション「負債及び持分証券に関する特定の契約」の規定が適用される先渡契約及び買建てコールオプションの範囲を定めている。同サブセクションの対象となる先渡契約や買建てコールオプションは、デリバティブ(トピック815)としても実質的な普通株式(トピック323)としても扱われない。ここで、同項(a)は、対象の先渡契約や買建てコールオプションについて、その決済や行使の結果取得することとなる持分証券がトピック321の適用対象となる一般的な持分証券であることを要求している一方、同項が「取得の結果持分法が適用される持分証券」や、「取得後公正価値オプションによる測定が選択される持分証券」にも適用されるかが明確ではなかった。

本ASUは、公開企業については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、それ以外の企業については2021年12月15日より後に開始する事業年度から、それぞれ将来に向かって適用される。早期適用は認められる。一定の要件を満たす場合は期中期間からの適用も認められるが、その場合、適用による調整額は当該期中期間の期首に反映される。

【あずさ監査法人の関連資料】

Defining Issues(英語)

(2) FASB、ASU第2020—02号「金融商品—信用損失(トピック326)及びリース(トピック842)—SEC スタッフ会計通牒第119号に基づくSECパラグラフの改訂及びASU第2016—02号「リース」(トピック842)の適用日に関するSECセクションの更新」を公表(2020年2月FASB)

本ASU(第2020—02号)は、主に以下の点についてASCに含まれるSEC関連の内容を追加または改訂している。

- 公表されたSECスタッフ会計通牒第119号の内容をASCに反映させる。

2019年11月にSECスタッフ会計通牒(SAB)第119号(以下「本SAB」という)がリリースされた。ASCのサブトピック326—20は償却原価で測定される金融資産等に適用される予想信用損失モデルについて規定しているが、本SABは同規定に関連してSECスタッフの解釈を提供するものである。具体的には、予想信用損失モデルに基づく信用損失引当金を測定するにあたり企業が考慮すべき要素、企業が構築すべき内部統制等のガバナンス体制、必要とされる文書化の内容や引当方法の妥当性に関する事後的な検証体制等について規定している。

本ASUは、本SABの内容をASCのサブトピック326—20のSECパラグラフに追加するものである。

- 2019年12月のAICPA全国会議において、SECスタッフが言及した以下の点をトピック842「リース」のSECセクションに反映させる(以下「本改訂」という)。

他の企業がSECへ提出する書類に自社の財務諸表等が含まれるために「公開の営利企業」(PBE)の定義に該当する企業(ただし他にPBEの要件は満たさない)が、新リース基準(トピック842)の適用を2020年12月15日より後に開始する事業年度(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に含まれる期間)からとすることについて、SECスタッフは反対しない。

公開の営利企業は、2018年12月15日より後に開始する事業年度及びそれに含まれる期中期間からトピック842を適用しているが、それ以外の企業については、ASU第2019—10号による適用日の延期もあり、2020年12月15日より後に開始する事業年度(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)からトピック842の適用が開始される。SECスタッフは、従来より、一定のPBEが新リース基準の適用について非公開企業のスケジュールを適用することにつき反対しない立場を明らかにしており、その旨はトピック842の適用日に関するSECセクションに明記されていた。本改訂は、ASU第2019—10号公表後も、一定のPBEが非公開企業に適用される延期された新リース基準の適用日を採用することを従来通り認めると

するスタッフ見解を、同セクションに追加的に織り込むものである。

本ASUは、公表された時点で既に有効となっているSEC関連の通達等をASCへ反映するものである。

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

（1）ASU案「非金融資産の抛出を受けた非営利組織の会計処理」の公表（2020年2月10日 FASB）

コメントの募集は2020年4月10日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues\(英語\)](#)

2. 監査関連

該当なし

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

※：2020年4月13日現在、最終基準が公表されていますのでご注意ください。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
TEL：03-3266-7580（代表電話）
azsa-accounting@jp.kpmg.com
担当：高田 朗、行安 里衣

ビジネスの特徴や収益性に基づく適切な 移転価格ポリシーの策定・見直しについて

KPMG税理士法人

国際事業アドバイザー

シニアマネジャー 森 雅史

マネジャー 梶野 公彦

1986年に日本において移転価格税制が導入されましたが、近年グローバルに事業を展開する企業においては移転価格リスク対応として、移転価格ポリシーの構築、移転価格文書の作成、ならびに積極的なAPAの活用などを進めていることかと想定しています。移転ポリシーについてはビジネスの特徴に即して、また、事業全体の収益性等を加味して策定されるべきものですが、ビジネスモデルによってはその策定に工夫が必要な場合や、また、事業実態や収益性については変化していくことが通常であることから、税務リスク低減のためには、移転価格ポリシーの定期的なチェックや見直しが必要な場合もあります。

本稿においては、主にビジネスモデルや収益性と移転価格設計の関連性や想定される移転価格の対応方針について、経理部／税務部の方々のみならず、事業部門の方々にもご理解いただきたい内容について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- ー 移転価格の対価設定方針（移転価格ポリシー）については、移転価格文書における検証方法と整合したものであることが望ましいが、場合によっては整合性を取ることが難しいケースもあることから、税務調査対応のため、ビジネスの特性や収益パターンも含めて、対価設定の根拠やロジックなどについて整理し、社内にて共通認識を持つことが望ましい。
- ー 各法人がビジネスにおいて果たす活動内容やビジネス上の重要性、ならびに各拠点の収益性等については、事業の継続とともに変化することが通常であることから、本質的な税務リスクの低減のため、状況の変化に伴いグループ間においてあるべき対価設定方針について見直し・再構築を行うことが肝要である。



森 雅史
もり まさし



梶野 公彦
かじの きみひこ

I. 移転価格ポリシーとは

国外関連者間¹における取引価格が、移転価格税制上、適切な対価（独立企業間価格）となるように、事前取引価格の設定方針を示したものが移転価格ポリシーと言われるものです。移転価格税制が日本に導入されて30年以上経過しており、グローバルに事業を展開する企業においては、既に社内において移転価格ポリシーを策定されているケースが大半であると想定しています。なお、稀に移転価格ポリシーが「移転価格文書」と誤解されることがありますが、「移転価格文書」とは、取引の事後において、当該取引の実際の対価が移転価格税制上問題がないことを示すことを目的としたもの（すなわち、「取引にかかわる過去の実績値」を用いた検証に主眼を置いたもの）であり、「現在、もしくは将来の取引対価の設定方針」を示すことを目的としている移転価格ポリシーとは趣旨が異なるものです。

移転価格ポリシーについては、必ずしも移転価格文書上の検証方法と整合している必要はないですが、移転価格ポリシーに基づいて国外関連者間の取引価格の設定・運用を行っていれば、取引の実績としても移転価格税制上問題がない結果となることが望ましいと言えます（たとえば、移転価格文書における取引対価の妥当性の検証方法として取引単位営業利益法（TNMM）を採用している一方、実際の対価設定方針は取引全体の利益をシェアするような形式を採用していた場合には、対価設定方針と移転価格の検証方法が整合していないこととなります）。したがって、移転価格ポリシーは移転価格の検証方法と整合性が取れるように策定することが望ましいと考えられます。また、検証方法の考え方や、移転価格上適正と考えられる結果自体についても、ビジネス全体の収益性の変動やその理由によっても変わる可能性もあるため、移転価格ポリシーについても、現行の事業実態に即しているか、定期的に見直しを行うことが望ましいと考えられます。

II. ビジネスモデル・収益性等と移転価格ポリシーの関係

前述のとおり、移転価格ポリシーについては移転価格の検証方法と整合性が取れるように策定することが望ましいと考えられますが、ビジネスモデルによっては整合性を確保して移転価格ポリシーの策定を行うことが難しいケースや、ビジネス自体の収益性にかかわる変動やその理由に応じて、定期的な見直しが必要となるケースもあります。

1. 自動車部品サプライヤーの場合

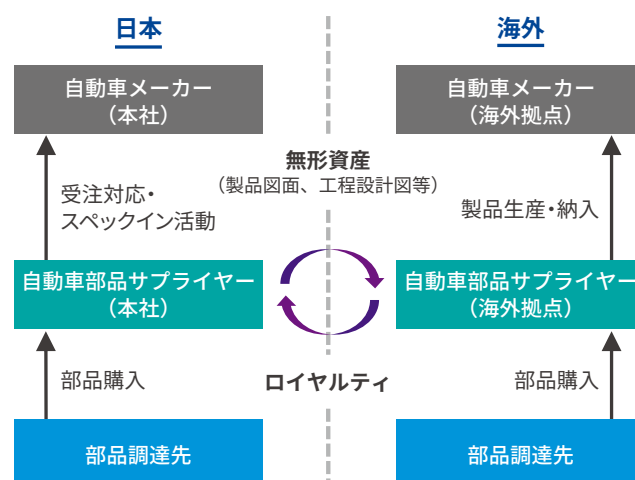
自動車メーカー側におけるグローバル車種にかかわる開発活動については、（特に、日系自動車メーカーの場合は）本社がある日本国内にて行われるため、自動車部品サプライヤー側における受注対応や、製品のスペックイン活動についても国内にて実施されることが一般的かと想定しています。なお、メーカー側におけるグローバル車種の開発後、海外市場向けの車両の生産活動については自動車メーカー側の各海外拠点にて行われることも多いため、特にTier 1の自動車部品サプライヤーもそれぞれの海外拠点（国外関連者）にて自動車部品を生産し、メーカー側の各海外拠点へ直接納入するケースが大半かと想定しています。

このような場合、自動車部品サプライヤーについては、本社から国外関連者である各海外生産拠点に対して製品図面や工程設計図等の無形資産を供与することが想定されます。また、国外関連者側では、自動車部品の生産に必要な部材等を、一部日本本社からの仕入れはあるものの、コストなどの兼ね合いから大半は地場の調達先より直接購入することが想定されます。

受注等の営業活動や、製品にかかわるスペックイン、ならびに生産技術等にかかわる開発活動が実質的に日本本社にて行われており、国外関連者側では単純な製品製造と現地顧客への納入がメインであるというビジネスの場合、各国税務当局は、国外関連者側の営業利益率が一定の利益水準となっていることを以って、移転価格（上記の場合、ロイヤリティ料率や日本本社から国外関連者への部材等の供給価格）の妥当性を検証する方法として、取引単位営業利益率（以下「TNMM」という）の適用を検討することが考えられます（図表1参照）。

上記のケースの場合、移転価格ポリシーの策定対象としては、主

図表1 自動車部品サプライヤーのビジネス（イメージ図）



¹ 本邦において国外関連者とは、外国法人であり、内国法人との間に、持株関係、実質的支配関係などがあるものを言い、一般的には「親子関係」や「兄弟関係」である外国法人のことを言う。なお、国外関連者との間の取引対価については税制上適切となることが求められる。

に設定するロイヤルティ料率になるかと想定しています。各海外拠点に供与している無形資産については基本的には同様のものであることから、ロイヤルティ料率についてグローバルに一律の料率を設定する場合、収益性等の兼ね合いから、拠点によっては赤字になってしまう可能性もあります。また、前述のとおり、海外拠点側の製品納入にかかわる受注についても、実質的に日本本社にて行われますが、仮に新規自動車メーカーへの納入実績の獲得のため、採算性を度外視した納入価格にて受注（すなわち、将来的なビジネス獲得のための先行投資としての受注）を行った場合、国外関連者が生産した部品については直接自動車メーカーの各海外拠点に販売されるというビジネスモデル上、当該国外関連者が実質的に当該先行投資としての赤字を負担してしまう可能性もあると考えられます。

なお、移転価格の検証方法としてのTNMMの考え方に基づいて、損益状況に応じて拠点別に異なったロイヤルティ料率を設定（もしくは変動ロイヤルティを設定）、もしくは毎期変更した場合、税務当局より拠点ごとに異なるロイヤルティ料率を設定している点や、毎期変更している点について疑問視されることになり、移転価格リスクが増加してしまう（たとえば、国外関連者への利益補填として疑問視される、など）可能性もあります。また、仮に各拠点の営業利益率が一定程度の水準となるようなロイヤルティ料率を設定できたとしても、製品受注状況などにかかわる変化によっては、将来的に特定の拠点が高収益となる場合もあれば、赤字となってくることも想定され、時間の経過とともに潜在的な移転価格リスクが増加する可能性もあります。

なお、相対的な重要性としては低いものの、ロイヤルティ以外の部品供給取引や、その他の役務提供取引（例：調達支援）にかかわる対価設定方針についても、ロイヤルティ取引との兼ね合いのなかで設定する必要もあると考えられます。

2. 医薬品販社の場合

医薬品業界においては、一般的に通常の製造業の販社よりも機能面や付随するリスク、さらには事業の収益性が高いものとみなされ、海外税務当局から相当程度の利益を海外販社に付与すべきであるといった見方がされることがあります。しかしながら、医薬品販社といえども一概に括ることができるものではなく、あるべき利益率の水準は大きく異なるものと考えられます。たとえば、以下のような検討ポイントが挙げられます。

① 事業内容：

取り扱う製品が、OTC医薬品か処方薬、または新薬かジェネリック医薬品か、さらにはそれらを複合的に取り扱っているのかどうかといった違いや、販売活動の内製化度合いなどによって、販社の果たす役割やグループ全体のバリューチェーンに占める販社の事業

への相対的な貢献度は大きく異なる可能性があるため注意が必要です。

② 製品ステージ：

医薬品事業の場合、一般的には販売・マーケティングに相当程度の投資が必要になることが多く、かかわる費用の負担関係および付随するリスク負担、重要なマーケティング投資の計画や意思決定を誰が行っているかといった分析が重要となります。特に新製品を販売する場合、市場への初期アプローチに多額のマーケティング投資が行われ短期的に費用がかさむ一方で、一定の市場シェアを確保できた場合、中長期的にはマーケティング費用の負担は相当程度軽減される傾向があります。特に長期間の販売が見込まれるOTC医薬品については、追加の開発費投資等は限定的で、マーケティング費用の負担も軽減されることから、高い収益が長期間持続するケースもあります。このような場合、当初は研究開発等の活動により本社の貢献割合が高かったものが、徐々に各国市場の販社の貢献が高くなっていくようなケースもあります。

③ 製品ポートフォリオ：

医薬品の特徴として、製品（群）によって収益性が大きく異なることも多いことが挙げられます。取り扱う製品ポートフォリオや個別の主力製品の特許・薬価等の兼ね合いで、売上が大きく変動することも多く、移転価格をしっかりとコントロールしていないと利益率が振れ易いと言えます。販社への価格設定については、TNMMに基づいて一定のマージンを残すケースが多いと言えますが、このようにさまざまな要因で、事業への貢献度は変化し得るものと考えられますので、自社の販社が果たしている役割についてよく整理をしたうえで、ベンチマークとする比較対象企業の妥当性や収益の配分状況についての合理性を税務当局にしっかりと説明できるようにしておくことが肝要と言えます。

事業を継続していくなかで、典型的には製品ポートフォリオの変化が生じた場合、個別製品ごとに移転価格を検討するのか、まとめて見るべきかといった議論や、主力製品のステージが変化した場合にどのように価格を変更していくのかといった議論が生じます。

高収益事業においては、ロイヤルティ料率が高くなりがちであることから、既存の取引価格を見直す運用だけでは課税リスクをコントロールしきれない場合には、グローバルな移転価格運営を円滑かつ効果的に実施するために取引設計の見直しを検討することが望ましい場合もあります。いずれにしても、状況の変化に伴うポリシーの見直しを怠っていた場合、既存の移転価格文書化の枠組みで無理に実績をサポートすることが本質的にあるべき独立企業間価格から乖離していく可能性があることに注意が必要です。

III. 移転価格ポリシーの策定におけるポイント

上述の2つの事例はあくまで考え方の例示にすぎませんが、その他の業界やビジネスモデルによっては、移転価格の検証方法と整合性を持った移転価格ポリシーの策定が難しいケースも多くあります。このような場合、単純に設定されるロイヤルティ料率や棚卸資産等の対価設定方針のみに焦点を置いたものではなく、前提となるビジネスの特徴や、ビジネス全体の枠組み・ストーリーを踏まえて移転価格ポリシー文書等を作成し、税務調査に備えて社内の共通認識を持つことが肝要となります。たとえば、拠点ごとに異なるロイヤルティ料率の設定を行わざるを得ない場合は、その背景や合理性、基準となるロイヤルティ料率の算定根拠、ならびに最終的な検証方法についても整理を行うことが望ましいと考えられます。単純な設定方針のみならず、その設定の背景も含めて移転価格ポリシーを検討・策定することにより、移転価格リスクの低減が可能と考えられます。

また、策定された移転価格ポリシーについては、策定当時のビジネスの特徴や、開発費等のコスト、ならびに各拠点の収益性等を前提としたものであることから、仮にこれらの要因に変更があった場合には、策定されたポリシー自体が現在の事業に馴染むものであるのかなど、グループ内における潜在的な移転価格リスクの有無を定期的に確認し、状況によっては見直すことが望ましいと考えられます。なお、ビジネスモデルや収益性以外の要因として、移転価格関連法令の改正状況などもあげられます。現行の移転価格ポリシーが最新の法令と照らし合わせて問題がないか定期的に確認することも重要になってきます。

いては、時間の経過とともに変化することが必然であり、移転価格ポリシーについてもこれら変更点を考慮し、また、定期的なモニタリングを行うことにより、年度末の検証時（文書作成時）には自ずと独立企業間価格であることを証明できるメカニズムを構築しておくことが最善と言えます。また、ポリシーの見直しを行った場合には、その背景にあるストーリーを考慮したうえで、必要に応じて移転価格文書のアプローチについても見直しをしていくことが肝要となります。

IV. おわりに

2000年代において、移転価格税制に基づく大型課税事案が相次ぎ、グローバルに事業を展開する多国籍企業については移転価格文書の整備やAPAの活用などにより、移転価格リスク対策が既に行われているものと思われます。その一方、既に移転価格対応を行ったからと、過去に策定したポリシーをそのまま現在も活用し続け、結果として潜在的な移転価格リスクを抱えてしまっている企業も見受けられます。また、コンプライアンス対応として移転価格文書だけは毎年作成するものの、実際の対価設定方針等については特に検討することもなく、その場しのぎの対応となってしまうケースもあるかと思います。

移転価格文書については、極論を言えば、あくまでも税務調査のための「お化粧」でしかなく、コンプライアンス対応の一環として移転価格文書を作成するだけでは本質的な移転価格リスクを低減することは困難です。また、ビジネス全体のプロセスや収益性につ

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
国際事業アドバイザー
シニアマネジャー 森 雅史
TEL : 03-6229-8352
masashi.mori@jp.kpmg.com

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

税務情報 (2020.2-3)

KPMG 税理士法人

本稿は、2020年2月から3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年度税制改正法案の成立及び政省令の公布

3月27日、第201回通常国会において2020年度税制改正に係る以下の2つの法案が可決・成立しました。また、3月31日、官報令和2年3月31日特別号外第37号において、これらの改正法が関連政省令とともに公布されました。

■ 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#02

■ 地方税法等の一部を改正する法律案

https://www.soumu.go.jp/menu_hourei/k_houan.html

■ 官報令和2年3月31日 特別号外第37号

<https://kanpou.npb.go.jp/20200331/20200331t00037/20200331t000370000f.html>

なお、2020年度税制改正では連結納税制度の見直し（グループ通算制度への移行）が行われることとされています（この改正は2022年4月1日以後に開始する事業年度から適用されます。）、この改正に関連する政省令はまだ公布されていません。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 188 (2020年3月27日発行) (日本語)

KPMG Japan e-Tax News No. 188 (2020年3月27日発行) (英語)

【連結納税制度の見直し（グループ通算制度への移行）の概要をお知らせするKPMG Japan tax newsletter (2019年12月18日(日本語)及び2020年2月7日(英語)発行)】

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)

2020 Tax Reform Proposals - Revision to Consolidated Tax Return Filing System (英語)

【主な改正項目の概要をお知らせするKPMG Japan tax newsletter (2019年12月20日発行)】

2020年度税制改正大綱 (日本語)

Outline of the 2020 Tax Reform Proposals (英語)

2. 税制改正関連法案の国会提出

2月18日、2020年度税制改正に関連する「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律案」が第201回通常国会へ提出され、経済産業省のウェブサイトに、法律案やその概要及び要綱等が掲載されました。

■ 「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律案」が閣議決定されました

<https://www.meti.go.jp/press/2019/02/20200218002/20200218002.html>

2020年度税制改正では、「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律案」の制定を前提として、認定特定高度情報通信技術活用設備（5G）投資促進税制（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）が創設されます。

3. 企業会計基準委員会 — 実務対応報告第39号「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」の公表

企業会計基準委員会は3月31日、以下の実務対応報告を公表しました。

■ 実務対応報告第39号「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」

https://www.asb.or.jp/jp/accounting_standards/practical_solution/y2020/2020-0331-04.html

2020年度税制改正による連結納税制度の見直し（グループ通算制度への移行）により、グループ通算制度の適用対象となる企業は、改正法人税法の成立日以後に終了する事業年度の決算（四半期決算を含みます。）において、企業会計基準適用指針第28号「税効果

会計に係る会計基準の適用指針^{※1}第44項に基づき、グループ通算制度の適用を前提として繰延税金資産の回収可能性の判断を行う必要がありますが、その判断を行うことについて実務上対応が困難であるとの意見があったことから、公開草案のパブリックコンサルテーションを経て、上記の実務対応報告が公表されたものです。

この実務対応報告により、改正法人税法の成立日以後に終了する事業年度の決算（四半期決算を含みます。）についてグループ通算制度の適用を前提とした税効果会計における繰延税金資産及び繰延税金負債の額については、実務対応報告第5号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その1）」^{※2}及び実務対応報告第7号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その2）」^{※3}に関する必要な改廃を企業会計基準委員会が行うまでの間は、グループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目について、注記を要件に、上記の適用指針第44項の定めを適用せず、改正前の税法の規定に基づくことができます。

※1 https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/zeikouka_20190422.pdf

※2 https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/20180216_15-2.pdf

※3 https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/20180216_16-2.pdf

II. 新型コロナウイルス感染症拡大防止関連情報

1. 国税庁からの公表情報

今般の新型コロナウイルス感染症に対する政府の方針を踏まえ、その拡大防止の観点から、国税庁は「新型コロナウイルス感染症に関する対応等について」[※]というページを設け、以下の各種ページ等へのリンクを掲載しています。

※ <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kansensho/index.htm>

（1）確定申告関係（申告・納付期限の延長）

「申告所得税、贈与税及び個人事業者の消費税の申告・納付期限が令和2年4月16日（木）まで延長されました」[※]というページには、以下の情報等が掲載されています。

※ <http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kansensho/kigenencho.htm>

■ 申告所得税、贈与税及び個人事業者の消費税の申告・納付期限の延長について告示しました

<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kansensho/pdf/0020003-039.pdf>

国税庁は2月27日、申告所得税等の申告・納付期限を2020年4月16日まで延長することをウェブサイトにおいて公表しましたが、3月6日には官報特別号外第20号において、国税通則法施行令第3条第2項（災害等による期限の延長）の規定に基づく国税庁告示第1号を告示し、申告、申請、請求、届出その他書類の提出又は納付（その期限が2020年2月27日から2020年4月15日までの間に到来するもの）をすべき個人のこれらの期限を2020年4月16日まで延長することを定めました。

このページには上記の国税庁告示第1号の内容が記載されており、申告・納付等の期限の延長の対象となるのは、申告所得税（及び復興特別所得税）、贈与税及び個人事業者の消費税（及び地方消費税）並びに国外財産調書及び財産債務調書であることが示されています。

■ 期限延長の対象となる主な手続について

<http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kansensho/tetsuzuki.htm>

国税庁告示第1号により申告・納付等の期限が延長されることとなる主な手続（申告所得税関係11件、贈与税関係3件、個人事業者の消費税関係2件及びその他2件（国外財産調書及び財産債務調書））が記載されています。

■（振替納税をご利用の方へ）口座からの振替日が、申告所得税は5月15日（金）、個人事業者の消費税は5月19日（火）になります

<http://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kansensho/furikae.htm>

2019年分の確定申告に係る延長後の振替納付日（申告所得税（及び復興特別所得税）は2020年5月15日、個人事業者の消費税（及び地方消費税）は2020年5月19日等）が示されています。

（4月6日には、「確定申告期限の柔軟な取扱いについて — 4月17日（金）以降も申告が可能です —」[※]というお知らせが掲載され、新型コロナウイルス感染症の各地での感染の拡大状況に鑑み、期限内に申告することが困難な納税者については、期限を区切らず、4月17日（金）以降であっても確定申告書が受け付けられることが公表されました。）

※ https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kansensho/pdf/0020004-021_01.pdf

（2）納税が困難な方へ（納税・換価の猶予）

「新型コロナウイルス感染症の影響により納税が困難な方へ」[※]というページには、新型コロナウイルス感染症の影響により国税を一時に納付することができない場合や新型コロナウイルス感染症に罹患した場合等の個別の事情がある場合に認められる換価の猶予（国税徴収法第151条の2）及び納税の猶予（国税通則法第46条）に関する情報が掲載されています。

※ http://www.nta.go.jp/taxes/nozei/nofu_konnan.htm

また、このページに掲載されている「新型コロナウイルス感染症の影響により納税が困難な方には猶予制度があります」※というリーフレットでは、上記の猶予制度の要件等を解説しています。

※ https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kansensho/pdf/0020003-044_02.pdf

(3) 新型コロナウイルス感染症に関するFAQ

新型コロナウイルス感染症に伴う申告手続や納付手続などに関するよくある問合せとそれについての一般的な回答を取りまとめた、「国税における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と申告や納税などの当面の税務上の取扱いに関するFAQ」※が掲載されています。

※ <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kansensho/pdf/faq.pdf>

このFAQは2020年3月18日現在の法令等に基づき作成されたもので、以下の6章から構成されています。

- 令和元年分の確定申告における申告・納付期限の一括延長関係(11問)
- 申告・納付等の期限の個別延長関係(6問(4月6日に1問追加))
- 納付等の手続関係(4問)
- 納付の猶予制度関係(7問(4月8日に1問追加))
- 申告所得税等の確定申告に係る申告相談関係(6問)
- 新型コロナウイルス感染症に関連する税務上の取扱い関係(1問(企業が生活困窮者等に自社製品等を提供した場合の取扱い))

2. 東京都主税局からの公表情報

国税庁の対応と平仄を合わせ、総務省は申告期限の延長等や納税が困難な方への対応について適切な運営がなされるよう、地方団体に要請しました。(総務省からの要請は、「新型コロナウイルス感染症の影響に伴う地方税における対応について」※に掲載されています。)

※ https://www.soumu.go.jp/menu_kyotsuu/important/kinkyu02_000399.html

これを受け、東京都主税局は、「新型コロナウイルス感染症拡大防止対策」※というページが設け、以下の情報等を公表しています。

※ https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/new_virus.html

(1) 申告・納付期限の延長

- 国税の申告・納付期限の延長に伴う対応について(新型コロナウイルス感染症拡大防止関係)

https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/oshirase/2019/shinkoku_enki.html

2020年2月27日から2020年4月15日までに到来する個人事業税の申告期限を2020年4月16日まで延長することを公表するものです(年の中途において事業を廃止した場合は除かれます)。

この取扱いは同日付けの東京都公示※に基づくもので、上記のページには、この東京都公示のリンクのほか、以下の情報等が掲載されています。

※ https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/oshirase/2019/R020313_kouji.pdf

- 事業を廃止した場合を除き、所得税の確定申告を行った納税者は個人事業税の申告を行ったものとみなされるため、個人事業税について別途申告を行う必要はない。
- 個人事業税の納税通知書は原則として8月に発送されるが、申告所得税及び個人事業税の申告期限が延長されたことに伴い、一部の納税者については9月以降に納税通知書が発送される可能性がある。

(2) 徴収・換価の猶予

- 新型コロナウイルス感染症の影響により納税が困難な方に対する都税における猶予制度

https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/new_virus_leaf.pdf

2ページのリーフレットで、徴収猶予(地方税法第15条)を受けることができるケースや、申請による換価の猶予(地方税法第15条の6)の制度概要が紹介されています。

■ 猶予の申請の手引

https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/new_virus_leaf.pdf

48ページの資料(令和2年4月版)で、徴収・換価の猶予を受ける場合の手続の流れ、適用要件及び申請のための必要書類等が、詳細に解説されています。

【上記に関する e-Tax News】

(日本語)

KPMG Japan e-Tax News No. 184 (2020年2月28日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 185 (2020年3月9日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 186 (2020年3月16日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 187 (2020年3月27日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 190 (2020年4月6日発行)

(英語)

KPMG Japan e-Tax News No. 184 (2020年2月28日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 185 (2020年3月9日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 186 (2020年3月16日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 187 (2020年3月27日発行)

KPMG Japan e-Tax News No. 190 (2020年4月6日発行)

III. 2018年度税制改正（国税庁からの公表情報）

1. e-Taxによる申告の特例に係る届出書等の公表

2020年4月1日以後開始事業年度より、資本金1億円超の法人等の一定の内国法人については電子申告（国税はe-Taxによる申告）が義務化されますが、この義務化の対象となる法人は、定められた期限内に、納税地の所轄税務署長に対し、適用開始事業年度等を記載した届出書を提出することとされています。また、電子申告が困難である場合や電子申告の特例の適用がなくなった場合にも、申請書・届出書を提出する必要があります。

国税庁は、法人税の申告、申請及び届出等の様式を掲載しているページ※に、以下の3つの届出書及び申請書を新たに掲載しました。

※ <https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/annai/hojin/mokuji.htm>

- e-Taxによる申告の特例に係る届出書

https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/annai/hojin/annai/etax_01.htm

- e-Taxによる申告が困難である場合の特例の申請書（取りやめの届出書）

https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/annai/hojin/annai/etax_02.htm

- e-Taxによる申告の特例の適用がなくなった旨の届出書

https://www.nta.go.jp/taxes/tetsuzuki/shinsei/annai/hojin/annai/etax_03.htm

2. 財務諸表のCSV形式データの作成方法に関する情報の公表

2020年4月1日以後の申告から、e-Taxにおける財務諸表について、現状のデータ形式（XBRL形式）に加えてCSV形式による提出も可能となることから、国税庁は昨年、e-Taxのウェブサイト「財務諸表のCSV形式データの作成方法（暫定版）」というページを設け、CSV形式データにおける財務諸表の勘定科目コード及び標準フォーム等の情報を暫定版として提供していました。

国税庁は2月27日、確定版の情報を掲載した新たなページ「財務諸表のCSV形式データの作成方法」※を公表するとともに、3月19日にいくつかの情報を追加で掲載しました。

※ https://www.e-tax.nta.go.jp/hojin/gimuka/csv_jyoho4.htm

このページに掲載されている情報は以下のとおりです。

- CSV形式データ作成に当たっての留意事項
- 財務諸表（貸借対照表、損益計算書、その他）（令和2年4月1日以後提出分）の勘定科目コード表及び標準フォーム

- 財務諸表CSV形式データの具体的な作成方法
- 勘定科目コード検索ツール（勘定科目コード表から該当するコードを検索できるツール）
- CSVファイルチェックコーナー（作成されたCSVファイルのエラーの有無をチェックできるコーナー）
- よくある質問（財務諸表のCSVデータ形式の作成及び提出方法等についてのよくある質問）

【上記に関するe-Tax News】

（日本語）

KPMG Japan e-Tax News No. 179（2019年8月2日発行）

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

KPMG Japan e-Tax News No. 185（2020年3月9日発行）

KPMG Japan e-Tax News No. 187（2020年3月27日発行）

（英語）

KPMG Japan e-Tax News No. 185（2020年3月9日発行）

KPMG Japan e-Tax News No. 187（2020年3月27日発行）

3. 年末調整手続の電子化及び年調ソフト等に関するFAQの公表

2018年度税制改正により、2020年10月1日以後に提出する給与所得者の保険料控除申告書及び住宅借入金等特別控除申告書については、年末調整において生命保険料控除、地震保険料控除及び住宅借入金等特別控除の適用を受ける場合の控除証明書等を電子データにより勤務先に提供することが可能になります。

国税庁は昨年、この年末調整手続の電子化に関する情報を掲載したページ「年末調整手続の電子化に向けた取組について（令和2年分以降）」※1をウェブサイト開設していましたが、2月17日、このページにおいてこれまで【作成中】とされていた「4 よくある質問（FAQ）」に「年末調整手続の電子化及び年調ソフト等に関するFAQ」※2が掲載されました。

※1 <https://www.nta.go.jp/users/gensen/nenmatsu/nencho.htm>

※2 https://www.nta.go.jp/users/gensen/nenmatsu/pdf/nencho_faq.pdf

このFAQは以下の5章から構成されています。

- 年末調整手続の電子化の概要（14問）
- 年末調整手続の電子化に向けた準備（勤務先）（16問）
- 年末調整手続の電子化に向けた準備（従業員）（18問）
- マイナポータル連携（12問）
- 年調ソフト（25問）

IV. その他

経済産業省「中堅・中小企業向け海外展開のための税制基礎資料」を掲載

経済産業省は、これまで様々な施策により中堅・中小企業の更なる海外展開を推進していますが、今後、より効率的な海外展開を行うためには、海外への進出・事業運営・撤退の各ステージにおいて、日本及び現地の税制、進出後のコンプライアンス要求等を正確に把握したうえで、最適な意思決定を行うことが重要となるという観点から、昨年度より、海外展開に係る検討の一助となる情報提供を行うための税制基礎セミナーを開催しています。

また、上記に加えて、企業が海外の事業活動に係る課税関係を適切に把握し必要な対策を実施するためには、企業がグローバルな税務ガバナンス体制を整備することが重要であるという観点から、今年度より新たに、日本の中堅・中小企業がグローバルな税務ガバナンス体制の整備を進めるうえで、各社にとっての望ましい姿や取り組むべき方策を考える際に必要な検討事項や留意事項をとりまとめ、経理・税務担当者向け及び経営者・経営企画・事業部向けのセミナーを開催しています。

これらのセミナーは、経済産業省の委託事業としてKPMG税理士法人が実施したものであり、以下のセミナー資料が経済産業省の「国際租税」※のページに掲載されました。

※ https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/kokusaisozei.html

【進出先国税制の概要について】

■ 令和元年度 経済産業省 委託事業 中堅・中小企業向け

海外展開のための各国税制基礎セミナー資料

https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/tax_kakkokugaiyou.pdf

この資料は、「Ⅰ 海外展開に際して検討すべき国際税務の基礎知識の解説」及び「Ⅱ 進出先国税制及び執行に係る最新状況の解説」の2章から構成されています。「Ⅱ」では、主要各国（米国、中国、タイ、インドネシア、ベトナム、シンガポール、インド、マレーシア、ドイツ、オーストラリア及びブラジル）の税制の概要や進出時の注意点及び移転価格税制等の情報が、図表を用いて網羅的に解説されています。

【グローバル税務ガバナンス体制整備について】

■ 令和元年度 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（進出先国税制等広報事業）

日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言

https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance_report.pdf

76ページの資料で、以下の6章から構成されています。

- はじめに
- 税務ガバナンスとは
- 税務ガバナンスの必要性
- 望ましい税務ガバナンスの在り方
- 日本企業における税務ガバナンス体制の現状と課題
- まとめ 望ましい税務ガバナンスを実現するための9つの提言

■ 令和元年度 経済産業省 委託事業 中堅・中小企業

【経理・税務担当者向け】

グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料

https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance_gaiyou1.pdf

■ 令和元年度 経済産業省 委託事業 中堅・中小企業

【経営者・経営企画及び事業部向け】

グローバル税務ガバナンス体制整備のための情報提供セミナー資料

https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisozei/taxgovernance_gaiyou2.pdf

上記2つのセミナー資料は、「令和元年度 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（進出先国税制等広報事業） 日本企業のグローバル税務ガバナンス体制の整備に向けた現状及び検討課題の整理と9つの提言」に基づき作成されたスライドです。

税務コンテンツ

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

home.kpmg/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人

Info-tax@jp.kpmg.com

担当：大島 秀平、風間 綾、内藤 直子

プライバシーデータ利活用に求められる 企業の説明責任

～ ISO規格の活用による効果的なデータ管理体制の整備・見直し～

KPMGコンサルティング

テクノロジーリスクサービス

パートナー 大洞 健治郎

企業のデータ利活用はあらゆる領域に広がっており、そのデータの多くはプライバシー性を有するものとして、各国のデータ保護規制の適用を受ける対象となっています。企業にとってデータ利活用は死活的に重要であり、現場が安心して取り扱えるように管理体制を見直すことが、急務とされます。

社会から求められる説明責任を果たすためにも、世界で広く認知された国際標準規格ISO/IEC 27701を活用して自社のデータ管理体制を見直すことは、有効な選択肢の1つです。また、限られたリソースで、複雑化するコンプライアンス対応を確実に推進して行くためには、ITツールの活用も積極的に検討して行くべきでしょう。

本稿では、各企業においてデータ管理体制の見直しを行う際の留意点と推奨事項について提言します。

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



大洞 健治郎
おおぼら けんじろう

【ポイント】

- ー データ利活用はあらゆる領域へ着実に広がっている。
- ー 新たな形態のデータ利活用がリスクの変容を生じさせ、世界各国でデータ保護規制の見直しが相次いでいる。
- ー 各企業においては、現場が安心してデータを取り扱えるよう、管理体制の見直しが急務となっている。
- ー 説明責任を果たせるよう管理体制を見直すにあたり、ISO/IEC 27701: 2019のフレームワークを活用することは、有効な選択肢である。

1. 増え続けるデータと厳格化が進む各国規制

情報通信白書（令和元年版／総務省）によれば、世界全体のデータトラフィックは約3年で2倍となるペースで増加しており、国内における直近の通信トラフィック増加率もほぼ同等となっています（図表1参照）。クラウド市場も直近5年間で年平均3割を超える成長を遂げており、ネットワークに接続されるIoTデバイスの台数も毎年2割程度の増加が続いていることから、企業が収集・利用するデータ量も実質的に年平均で2〜3割程度増加し続けているものと推測されます。

「うちではそんなに増えていないと思うけど？」もし直近の売上が横ばいで、ビジネス形態も変わっていないとすれば、このような疑問が湧いてくるかもしれません。しかし、経営者の目が行き届かない現場オペレーションの中でも、デジタル化の進展は着実に進んでいます。デジタル化とは無縁と考えていても、広報部門でCookieデータの利用を開始していたり、入退館ログが勤怠管理に利用されていたり、監視カメラの映像がデジタル化されてAIソフトで分析されていたりするのです。社会のデジタル化は新たなデータ収集・利用を生み出し続けており、従業員1人当たりのデータ取扱量は大幅な増加傾向にあります。

また、前述のIoTデバイスやクラウドサービスの利用に加え、複数事業者間によるデータ連携や共同サービス、AIによる自動意思決定など、データの利活用形態もますます多様化・高度化してきており、これまでの管理体制では対処しきれない新たなリスクが次々と生まれています。このため、世界各国は独自のデータ保護規制を相

次いで制定し、責任者の公表や処理記録の保持、監査の実施など、企業の説明責任を求める傾向がますます強まっています。近年の各国データ保護法令では、「域外適用」（国外の企業であっても条件に合致する場合には法令を適用すること）を宣言するものも多く、日本国内の企業であっても海外規制の遵守について目配りが求められていることから、企業のコンプライアンス対応は非常に複雑化しているのが現状です（直近の各国規制動向は図表2参照）。

データの利活用は企業にとって大変重要な戦略的要素であり、競争優位を生み出すために必要不可欠です。だからこそ、現場が法令違反を心配することなく、安心してデータを利活用できる管理体制の整備を進めることが重要です。

1. B2B 事業に及ぶ炎上リスク

まず、企業のさまざまな活動において処理されるデータの多くは、各国のデータ保護規制の適用を受ける「個人情報」に該当するという点について留意が必要です。一見すると個人情報には見えないデータであっても、識別子等によりどこかで特定の個人に紐づくものであれば、通常は個人情報と見なされます。Cookieデータが要注意であることは最近徐々に認知されてきましたが、同様に、テレワークの端末接続情報や貸与スマートフォンの位置情報、システムログインのための生体認証情報など、身の回りの多くのデータはプライバシー規制の対象になりえます。

また、一般消費者の情報を取り扱うB2C事業では、既に個人データ保護のための管理体制をしっかりと整えているケースも見受けられますが、B2B事業においては、未だ十分な管理体制が整っていない

【図表1】世界と日本のデータトラフィックの増加

世界全体のデータトラフィックの状況

単位:エクサバイト

年度	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
ビジネス領域 (前年比増加率)	12 -	14 (116.7%)	18 (128.6%)	22 (122.2%)	27 (122.7%)
コンシューマ領域 (前年比増加率)	48 -	59 (122.9%)	78 (132.2%)	100 (128.2%)	129 (129.0%)
合計 (前年比増加率)	60 -	73 (121.7%)	96 (131.5%)	122 (127.1%)	156 (127.9%)

※情報通信白書（令和元年版／総務省）の公表データに基づき筆者が作成

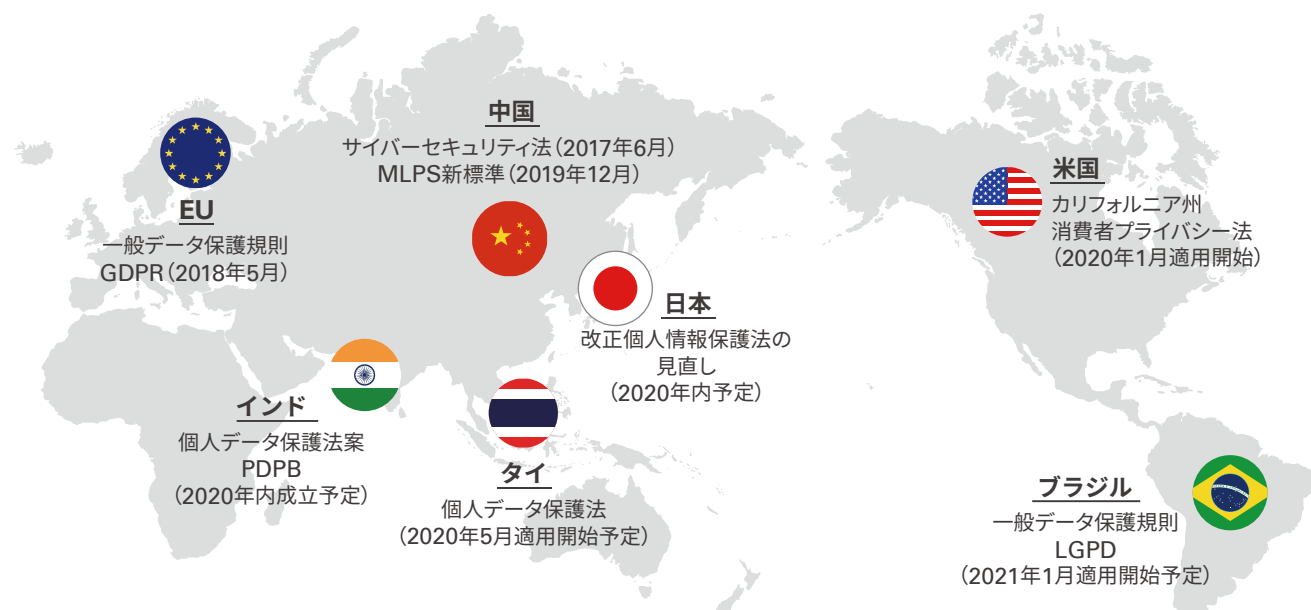
国内トラフィック(月間平均)の状況

単位:Gbps

回線種別	2017年	2018年	増加率
主要ISP ブロードバンド契約者回線(1契約者当たりアップロード)	29.6	35.3	119.3%
主要ISP ブロードバンド契約者回線(1契約者当たりダウンロード)	227.0	277.0	122.0%
主要ISP その他契約者回線(企業・データセンター等へのアウトバウンド)	688	868	126.2%
主要ISP その他契約者回線(企業・データセンター等からのインバウンド)	1,429	1,921	134.4%

※「我が国のインターネットにおけるトラフィックの集計結果」（2019年3月5日／総務省）に基づき筆者が作成

図表2 主要国における新たな個人データ保護規制の適用開始動向



※韓国、カナダ、インドネシア、マレーシア、オーストラリア、米国ニューヨーク州、ワシントン州など、その他多数の国々においても同様に改正の動きがみられる

いケースも少なくありません。採用活動で収集した応募者データを分析して、内定辞退の確率を予想していた事案もありましたが、海外プライバシー規制の対象には、このような人事関連のデータも当然含まれます。新たな規制対応の検討を十分に行っていないB2B事業者は、リスク認識が希薄で管理体制が弱いことが多いため、より一層の注意が必要です。

2. 2020年に予定される国内法の改正

今年2020年には、日本国内の個人情報保護法の見直しも予定されています。2017年に一度改正が行われましたが、その後3年ごとに見直されることになっており、今年はその最初の見直しのタイミングとなります。既に2019年末には制度改正大綱が公表されており、本稿が掲載される頃には具体的な内容が確定しているかもしれませんが、世界各国のデータ保護規制の流れを受け、個人の権利範囲が拡大され、開示要件の厳格化や事故発生時の報告義務など、企業の説明責任が一層求められる内容となる見込みです。一方で、仮名化情報の利用に係る制限の緩和など、データ利活用を推進するための改正案も含まれており、そういった観点からも、企業内におけるデータ管理の在り方をしっかりと見直し、法令違反の不安を払拭する良い機会となるでしょう。

II. 説明責任を果たせる管理体制の構築

説明責任を果たせる管理体制とは、どのようなものでしょうか。

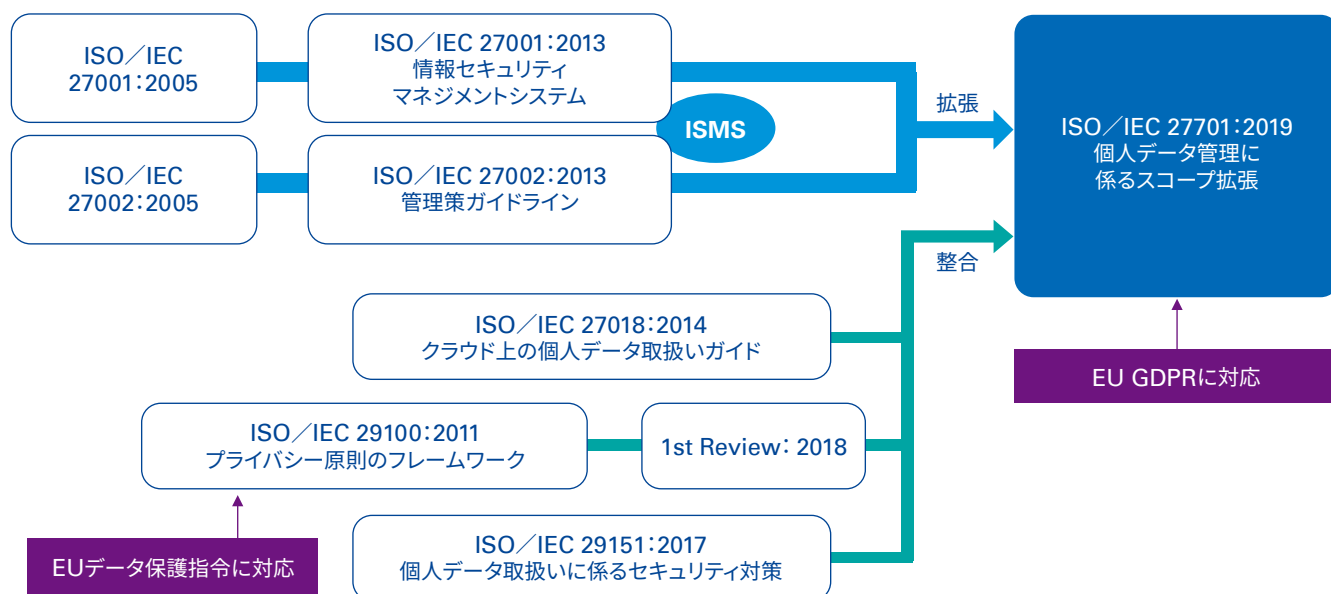
規制対応の観点からは、「法令を知らない従業員でも、社内のルールやプロセスに従って仕事をしている限り、各国法令に違反することがない」という環境を整備することが求められます。そのためには、法令要件を社内に周知するだけで終わらず、安全管理やプライバシー保護のための管理プロセス、管理基準、意思決定の仕組みといった管理の枠組み（マネジメントシステム）を整え、その中で、個々のリスクに対応する管理策やプロセスを計画・導入し、全体として各国法令要件を充足できるレベルへ調整していかなければなりません。

そういったマネジメントシステムには、少なくとも以下の機能が求められます（図表3参照）。

- ・ 相次いで生まれる新たなデータの取扱いを適時に把握し、その取扱いに潜むリスクを評価して必要な対策を指示できる
- ・ 新たな規制情報を施行前に入手し、自社への影響を分析して社内ルールへの反映を行う
- ・ 個々のデータ管理策の運用状況をモニタリングし、必要に応じて改善を行うとともに、対外説明が可能な文書化を行う

法令要件からマネジメントシステムを考えるという発想ではなく、あらかじめ整備されたマネジメントシステムの中で継続的に新たな規制要件を把握し、個別の管理策を評価し、規制要件から外れていないかどうかをチェックして改善するという機能が必要です。

図表4 ISO/IEC 27701とその他規格の関連図



データの取扱いは年々増加し、コンプライアンス対応は複雑化する一方ですが、管理組織に与えられるリソースは限られているというのが、多くの企業の実状です。だからこそ、昨今、コンプライアンス領域のシステム化、IT活用という視点が大変重要になってきているのです。

たとえば、前述のとおり、「リスクの高い新たな個人データの取扱いを管理組織が適時に把握できる仕組み」は大変重要ですが、未だに年に1度の棚卸しに依存するのみで、その結果も特に活用されていないといった企業は少なくないと推測されます。デジタルデータ社会と言われる現代において、それではほとんど意味を成しません。個人データの取扱い状況が、クラウド上のITツールで随時共有されるような仕組みを整備し、手間をかけずに台帳をシステム化して情報集約を開始することが望まれます。

ITツールの活用は、管理組織における業務の効率化と、現場における個人データの取扱い保護という2つの領域に大きく分けられますが、いずれの領域においても、さまざまなITツールや外部サービスが提供されていますので、それらをうまく活用していくことが今後は一般的となるでしょう。

V. まとめ

企業のデータ利活用はあらゆる領域へ着実に広がっており、これらの多くはプライバシー性を有するデータとして、各国のデータ保護規制を受ける対象となっています。一方で、データの利活用は企業にとって死活的に重要な課題であり、現場が安心してデータ

を取り扱えるための管理体制の構築は急務です。

社会から求められる説明責任を果たすためにも、広く認知された国際標準規格に基づくマネジメントシステムの構築は、今、有効な選択肢の1つとなっています。また、限られたリソースで複雑化するコンプライアンス対応を確実に推進して行くためには、ITツールの活用も積極的に検討して行くべきでしょう。

好むと好まざるとにかかわらず、デジタル化の波はリスクの変容と新たな規制環境を生み出しており、企業のデータ管理体制の見直しが迫られています。多くの日本企業では、今一度、自社における対応状況を再点検し、法令遵守に必要な体制の整備を進めることが必要となっています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
テクノロジーリスクサービス
パートナー 大洞 健治郎
TEL : 03-3548-5111（代表電話）
kenjiro.obora@jp.kpmg.com

日本におけるオルタナティブ・データの活用

KPMGジャパン

フィンテック・イノベーション部

ディレクター 東海林 正賢

海外の資産運用業界では、衛星画像やPOSの売上情報、流動人口や細分化された気象情報などあらゆる情報がオルタナティブ・データとして投資判断に活用されています。一方、日本の資産運用業界では、こうしたオルタナティブ・データの活用は十分に進んでいません。その要因としては、保守的な投資判断、高いデータ購入費用、データ分析人材の不足など様々な理由が考えられます。日本においても大手金融機関では実証実験が行われつつありますが、具体的な成果が出るまでには時間を要すると考えられます。本稿では、オルタナティブ・データ活用に向けた論点について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



東海林 正賢
しょうじ まさより

【ポイント】

- ー 日本の資産運用業界は、オルタナティブ・データ活用の面で海外に後れをとっている。
- ー オルタナティブ・データを用いた検証が進まないことで人材も育成できず、組織としてのノウハウも貯まていかない。
- ー 情報銀行や公共機関が日本の資産運用業に積極的にデータを提供し、オルタナティブ・データの活用基盤を官民挙げて作ることが望まれる。

I. オルタナティブ・データとは

1. 資産運用におけるフィンテック

金融業界におけるフィンテックの活用は、決済、支出管理、送金など消費者に身近なところから始まってきましたが、最近は資産運用の分野においても活発化しています。フィンテックの中でも決済や送金などは利幅が小さく、これまでのところ広告宣伝費を賄うことすら難しいのが現状であり、決済手段として獲得した顧客接点を活かして運用商品やレンディングのビジネスを行うことが収益化のためには不可欠です。そのため、獲得した顧客に対して小口での資産運用を促し、今まで投資に関心だった層を新たな顧客として開拓し、収益化に結び付けるといった事例が出始めています。このような消費者側のビジネスではUI/UXの改善が差別化のポイントになりますが、機関投資家側においては、運用成績の高度化をフィンテックの活用によって成し遂げることが必要となり、AIやRPAに注目が集まっています。同時にAIの進歩やシステム処理能力の向上により大量データを取り扱うことが可能になり、資産運用の世界でもより大量かつ多種多様なデータを活用することで、運用成績に大きな差が生まれるようになってきました。そのため、他社と運用成績において差をつけるためにはシステムの処理能力や分析能力だけでなく、分析の基礎となるデータそのものに大きな価値が見い出されるようになりました。

これまでも運用成績に差をつけるために誰よりも多くの情報を得ることが重要でしたが、経営者へのインタビューを行ったり、経営方針を分析したり、財務情報を統計的に処理するなど過去の経験や人手による作業が中心でした。それが、コンピューターによる予測モデルの構築と高速処理が一般的になってくると人手では扱えないような大量のデータを瞬時に分析することができるようになりました。また、これまでは手がつけられていなかった画像や文章など様々な情報を投資判断に使うことが運用成績に大きな影響を与えるようになってきました。今ではそういった様々なデータを資産運用会社向けに販売する会社も増えており、市場も年々大きくなってきています。

2. オルタナティブ・データの例

たとえば、人口衛星の撮影した画像から港に止まっている車の数を数えてその会社の今期の売上を決算発表よりも前に推定することができます。またPOSの売上情報を収集することで、毎日どんな商品がどのくらい売れているのかを誰よりも早く知り、売上が上がっているメーカーを探し出すことができます。WEB上を流れるトラフィックデータを調べることでどんなサイトで売上が上がっているのかをつかむこともできます。SNSのテキスト情報をマイニングすることで人気の出そうなブランドを早期につかんでメーカー

の業績予想に役立てるなども行われています。こういった分析は各企業の決算の公表前に精緻な予測をするために使われており、株式の売買をタイミングよく行うといったことに使われています。今まで人海戦術で集めて、分析していた情報をシステムで処理できる形の、データとして収集と加工を行い、今まで対応できなかったスピード感で大量かつ粒度の細かい情報を処理しています。

II. オルタナティブ・データの活用

1. オルタナティブ・データの収集

今までもこのようなデータは存在していましたが、活用はあくまで個人の経験と勘を補助的に支えるもので、人が目で見て頭で都度考えながら人間の経験と勘に頼った投資判断を補助するような位置づけでした。しかし、クオンツ運用やHFT（High Frequency Trading）といったシステムの高速自動処理が一般化してくると、より大きなコンピューティングパワーをかけてデータを処理することが当たり前になってくると同時に、運用成績で他社と差別化するためには、他社が持っていないような独自のデータを集めていくことに時間とコストをかけるようになってきました。各社が似たようなデータで大量の資産の運用を同じようなロジックで行ったことで、2007年には「クオンツ危機」と呼ばれるようなかつて運用成績が低下してしまうような事態も起こるようになりました。リスク回避のためには、他社の持っていないようなデータソースから多様な分析を行うことが求められるようになり、運用会社の負荷が高まってきました。そうすると代わりに大量の情報を収集・加工してシステムで分析できる形のデータとして供給してくれるデータプロバイダーといった企業も現れました。結果としてオルタナティブ・データを購入するためのコストはどんどん上がってしまい、大手データプロバイダーのOpimas社の発表資料では、オルタナティブ・データの市場規模は毎年20%以上の増加と見込まれています。

2. オルタナティブ・データの条件

では具体的に、どのような情報がオルタナティブ・データとして使えるのでしょうか？ これについては、世の中に存在するすべての情報が投資判断に使えるデータにもなり得る、といっても過言ではないでしょう。ただし、誰もが知っているような情報では、オルタナティブ・データであるとはいえません。なぜならオルタナティブ・データはアルファを生み出すことを期待されていて、世間に使い方が知られた瞬間に有益な情報ではなくなってしまうからです。有償か無償かは別にして、何がオルタナティブ・データとして使えるのかということについては、各社のノウハウとして秘密裏にされるのが普通であり、簡単に知ることはできません。逆に言えば、既に誰

もが資産運用に活用しているデータの方が価値が分かっているために高値で取り引きされていて、まだ活用方法が知られていない情報が無料で手に入れることができるといったケースもあり得るのです。その情報がデータとして価値を生むということが分かった瞬間から、重要なデータとして高値で取り引きされるようになるということも考えられます。

3. 日本のオルタナティブ・データ活用

ではこのオルタナティブ・データの活用について、日本の資産運用業界ではどの程度進んでいるのでしょうか？ 筆者が様々なお客様と会話させていただいた中では、日本ではオルタナティブ・データはまだ活用できていないと難しい状況です。一部の金融機関で実証実験が行われていますが、海外に比べると大きく出遅れていると言わざるを得ません。

日本でオルタナティブ・データの活用が進まない理由としては、以下のような仮説が考えられます。

(1) オルタナティブ・データを購入するための予算が獲得できていない

データの購入であっても費用対効果を明確にしない限り購入しにくい環境です。しかし、個別の運用商品に紐づけてデータを購入しても確実にリターンが得られるとは限らないため、稟議承認を得るには時間がかかります。一旦は研究開発費用で購入することになるため、実証実験を繰り返して実績を積み上げる段階にいると思われる。しかしデータを購入するだけでは効果を立証しづらく、結果的に継続的に購入することができていないと思われます。

(2) データ分析のための人材が不足している

オルタナティブ・データの活用にはデータ・サイエンティストが必須ですが、投資運用に詳しいデータ・サイエンティスト自体の数が圧倒的に不足しています。データ分析やシステム系人材というと、既に実績のある金融工学理論に基づいた数式を作り上げるか、システム部門へ配属されて基幹システムの構築に携わるかのどちらかという選択しかありませんでした。データ・サイエンティストのように新しい情報を探し出してそれを分析できる形に加工し、新たな知見を得てビジネスに繋げていくという非常に幅広いスキルが求められる人材を育成する仕組みができていません。

(3) インフラ環境の整備が遅れている

データを購入し、人材をそろえても、購入した大量のデータを蓄積したり、分析・加工のためのソフトウェアライセンスをそろえたり、処理するハードウェア環境を準備するなどのインフラ基盤が必要です。データ・サイエンティストやクオンツアナリストは各部門で個別に採用されているため、必要なインフラの稟議も個別に上申

されますが、このような大規模なインフラを各部門が個別に準備することは難しいと思われます。すべてを個々の投資運用部門が単独で準備するものではなく、データ・サイエンティストを集めた部門を組成し、人材もインフラも集中投資する必要があります。

(4) 成功した事例を参考にすることができない

海外の事例を基に新たな取組みを検討したいと考えても、どのようなデータを活用して高いリターンを上げたのかを開示している企業はほとんどありません。クオンツ運用を行っている運用会社にとっては重要なビジネスのノウハウであり、事例として世の中に出回することは既にアルファを生み出すことに繋がらないからです。

(5) オルタナティブ・データが高額のため試行錯誤が進まない

企業としてのノウハウを付けるために様々なデータを購入してテストする必要がありますが、オルタナティブ・データが高価なためたくさんの種類を買って試すことができていません。効果が出る出ないにかかわらず、多くのデータを購入して試してみて、意味が無いデータは何なのかも学習する必要があります。

(6) コンプライアンスへの不安

購入したデータが法的に問題がないのか、出所がどこなのか、継続的に購入できるのか、など様々な懸念が考えられます。懸念事項を1つずつつぶしていく作業を行うと情報の鮮度が失われてしまう可能性があります。

III. 情報銀行の可能性

1. 情報の価値化

そのような状況の一方で、情報を売ることによってビジネスを行うという日本独自のコンセプトである「情報銀行」がビジネスとして成功しているという話はあまり聞きません。情報を高く買ってもらうためのユースケースが不足しており、せいぜい顧客属性を使ってデジタルマーケティングの精度を上げるか、与信情報に活用してレンディングの審査の効率化を図るといったものではないでしょうか？

前述したように、資産運用業界においては多種多様なデータが高額で取引されているため、情報銀行で取り扱っているデータをオルタナティブ・データとしてのユースケースを確立し、資産運用業界に販売していくことで、情報の価値が飛躍的に高まるものと思われます。

情報銀行の側からすれば、既にデータが高額で取引されている市場ができ上がっているため、投資運用に役立つことを説明するための実証実験を始めるなどの施策を行うことで、新たな販路が開け

ることも考えられます。

2. 「スマートシティ」の情報をオルタナティブ・データへ

以上のことから、日本ではオルタナティブ・データの活用実績がなかなか積みあがらず、結果としてデータも流通せず、人材育成もされず、資産運用全体の高度化が進まないという状況に陥ってしまっています。考えられる解決策としては、先ほどの情報銀行の活用や、公共機関から資産運用業界に対して、都市のデータが自由に活用できる基盤を提供することもひとつのアイデアだと思います。

昨今では、新型コロナウイルスによってどこの企業が影響を受けるのかを、交通機関の稼働率、ホテルの予約状況など様々なところからデータを集めて分析を行っています。社会全体に散りばめられた情報は、すべてオルタナティブ・データとして投資判断の基準になる可能性があります。

資産運用業向けのデータ活用を促すためには、「スマートシティ」で取り扱われている都市の情報などはどうってつけであると言えます。

IV. おわりに

現在、日本のオルタナティブ・データを購入しているのは主に海外の機関投資家と言われています。日本の機関投資家が海外勢を上回るリターンを得るためには、オルタナティブ・データの活用が必須です。そのためには、インフラや人材を含めたオルタナティブ・データの活用基盤を構築する必要があります。今こそ、官民を問わず資産運用業界での様々なプレイヤーが連携を図り、国家戦略としてオルタナティブ・データ活用の流れを作っていく必要があると感じています。

参考文献：

「Use of Alternative Data for Asset Management Firms in Japan through Tokyo Data Highway March2020」(一般社団法人国際資産運用推進センター推進機構)

https://jiam.tokyo/cms/wp-content/uploads/2020/04/Alt_Data_Survey_with_Tokyo_Open_data_Eng.pdf

フィンテックコンテンツ

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン

フィンテック・イノベーション部

部長 東海林 正賢

<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/s/masayori-shoji.html>

TEL:03-3548-5111 (代表電話)

金融機関における「お客様の声（VoC）」活用の高度化と顧客戦略への転換

KPMGコンサルティング株式会社

シニアマネジャー 前川 知之

スマートフォンやタブレットといったモバイル機器、SNSの普及により、顧客はいつでもどこでも商品やサービスに関する情報を得ることができるようになり、実際の購買活動もこれらの媒体を通じて行うようになりました。こうしたデジタルを軸とした顧客行動の変化は、金融サービスにおいても既に影響を及ぼしており、顧客の店舗離れや顧客接点のデジタルシフトが進んでいます。

このような状況の中、顧客戦略を策定・実行していくうえで重要な判断材料となる顧客の声（Voice of Customer、以下VoCという）が対面や電話などで直接金融機関に入るケースは減少していくと想定され、金融機関は顧客接点の遷移を踏まえ、VoCを能動的に収集する対応が求められています。

本稿では、国内金融機関のVoC活用の現状と課題を踏まえ、広範囲かつ適切にVoCを収集し、顧客戦略へ転換していくためのアプローチを解説します。

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



前川 知之
まえかわ ともゆき

【ポイント】

- ー VoCは良質な顧客体験を設計・提供するうえで重要な判断材料である。
- ー 顧客接点のデジタルシフトにともない、VoCの収集方法もこれまでの対面や電話に加え、デジタルチャネルでも収集できるよう整備が必要である。
- ー 広範囲かつ適切にVoCを収集するために、音声認識技術、自然言語処理、ソーシャルリスニングツールや感情分析技術の採用も検討するべきである。
- ー VoCから得られた示唆を顧客戦略に反映する際には、実際のオペレーションへの落とし込みを視野に入れて整合性を確保し、部門間で一貫したオペレーションを構築する必要がある。

I. 「お客様の声」活用の再考

1. 良質な顧客体験の提供に繋がる「お客様の声」

消費者理解、顧客理解は、企業におけるマーケティング活動において欠かせない要素です。ターゲットとなる消費者や既存顧客の顕在化したニーズの把握のみならず、消費者のおかれている生活環境や行動に対する理解および共感をもとにした潜在的なニーズ（顧客インサイト）を顧客戦略や商品、サービス、実務オペレーションに反映させていくことが重要です。近年、商品やサービスのコモディティ化が進み、価格、機能面といった提供価値だけでは競争力が低下し、顧客の購買行動に繋がりにくくなってきています。それらを通して得られる満足感や喜びといった心理的な価値を考慮し、良質な「顧客体験 (Customer Experience)」（以下CXという）を設計し付加していくことが求められています。

2019年にKPMGが公表した「Global Customer Experience Excellence Report」では、良質なCXを提供しているトップ100社の企業は、他社に比べ過去5年間の売上成長率が2倍以上高いことが報告されています。これらの企業のように、より良いCXを設計して顧客にその価値を届けるためには、顧客自身が気づいていないような潜在ニーズにまで掘り下げてアプローチする必要があり、企業は顧客視点で顧客の心理状態を理解し、それに対して何を提供すべきかを突き詰めて検討することが求められます。

このようなCX設計を行ううえで、「お客様の声 (VoC)」は極めて重要なインプットデータだと言えます。VoCには、顧客の心理状態を理解するのにヒントとなる顧客の生の声が含まれます。企業が良質なCXを継続的に提供していくためには、日々の企業活動の中でより多く、適切にVoCを収集し、その分析結果から得られる示唆をCX設計に反映させ、企業価値の向上に繋げていくことが必須と考えます。

2. VoCの多様化

VoCに含まれるのは、対面や電話での会話、電子メールやメッセージアプリケーション、アンケートなどを通じて顧客から企業に対して直接伝わる苦情や意見、要望だけではありません。デジタル媒体が多様化し、SNSが消費者・市場に浸透した現在において、他社の管理する評価・比較サイトへの投稿や個人的な「つぶやき」等、企業に対する顧客の評価は世界中に拡散される可能性を秘めています。デジタルに慣れ親しんだ顧客は、それらの情報を収集し、商品やサービスの選択をするうえでの判断基準・参考情報として活用しています。したがって、ソーシャルメディアや比較サイトにおける投稿やつぶやきなど、不特定多数に晒される内容もVoCとして捉える必要があります。また、顧客からの苦情や意見、要望としての申し出以外に、顧客接点における態度や感情表現、行動履歴の中に

潜む「顧客の声なき声」も、顧客の潜在ニーズ把握に繋がる重要な内容が含まれていると想定します。

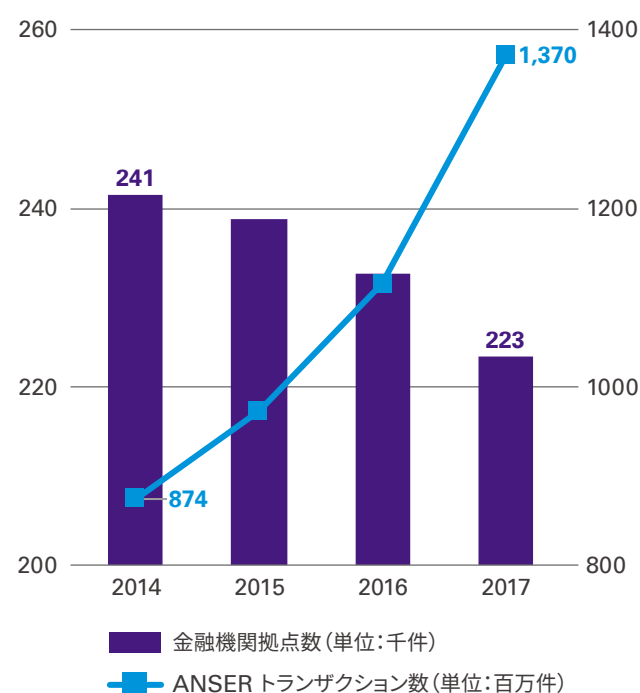
今後、企業がより高度なCXの提供を目指すうえで、顧客から直接申し出されるVoCのみならず、これまで把握しきれなかったVoCを能動的に収集し、顕在／潜在ニーズを把握していくことが必要です。

II. 金融機関におけるVoC活用の現状と課題

1. VoC収集方法の見直しの必要性

デジタルを軸とした顧客行動の変化により、多くの業界でこれまで前提としていた経営環境が大きく崩れてきています。金融業界においても例外ではなく、従来型の支店中心の金融機関では、店舗の統廃合や人員削減・配置転換、テクノロジーを活用した次世代型店舗へのシフト、店舗サービスの軽量化など、これまで競争力の源泉であった資産やチャネルのあり方についての見直しを余儀なくされています。金融情報システムセンター (FISC) 発行の「平成31年版 金融情報システム白書」によると、2014年度から2017年度にかけ、金融機関の拠点数は年平均2.5%減少した一方、金融機関へのインターネット／モバイル経由の取引を扱う代表的サービスであるANSERのトランザクション数は年平均16.2%増加となりました。

図表1 金融機関の拠点数とANSERトランザクション数



※金融機関拠点数は、銀行、生命保険会社、損害保険会社、証券会社の拠点数を合算
出典：FISC 平成31年度版 金融情報システム白書をもとにKPMG作成

(図表1参照)。金融機関は、このような顧客接点の遷移を的確に捉えてVoCの収集方法を見直し、今後の対策を検討する必要があります。

2. 金融機関におけるVoC活用の現状

インターネットやモバイルといったデジタルチャネルへのシフトが進んでいる現状を踏まえ、デジタルチャネルユーザーの窓口となる銀行ウェブサイトでのVoC収集方法と対応事例の公開の有無、主要なソーシャルネットワークサービスの公式アカウントの有無について、都市銀行(4行)、第一地方銀行(64行)、第二地方銀行(39行)の全107行を対象に、KPMGでは独自の調査を行いました(2020年2月15日時点)。

(1) VoCを積極的に受け入れる姿勢

・ トップページでのVoC受付案内:30行(28%)

顧客からの苦情や意見、要望を受け付けるための専用ページリンクとしてページ幅全体にまたがる大きなバナーで「お客さまの声をお聞かせください」と掲載している銀行がある一方、ページ下部に目立たない色の文字列で「ご意見・苦情」と掲載している銀行も存在しています。

・ 相談窓口の電話番号掲載:全行記載

・ Webフォームでの投稿受付:約半数の55行

金融庁「主要行等向けの総合的な監督指針」では、苦情等の発生状況に応じ、受付窓口における対応の充実を図るとともに、顧客の利便性に配慮したアクセス手段・アクセス可能時間を設定する等、広く苦情等を受け付ける態勢の整備が求められています。また、受付窓口や申し出の方式等について広く公開するとともに、顧客の多様性に配慮したわかりやすさも求められています。今後、顧客のデジタルシフトがますます進むと予測される銀行業界では、受付時間が限定的な相談窓口への電話のみならず、インターネット／モバイルチャネルで完結するVoC収集手段を拡充する対応が急務になると考えられます。インターネット経由でのアクセスユーザーを電話窓口へ誘導する行為(チャネルスイッチ)は顧客不便を引き起こし、本来のお客様の声を聞き損ねることに繋がります。

(2) 顧客への真摯な対応

顧客から受けたVoCをもとに実施した施策や改善事例を公開している銀行は、調査対象の18%にあたる19行にとどまりました。VoC対応のフィードバックは、顧客への真摯な対応の表れであり、企業イメージをより良いものとする取組みの1つと捉えられます。公開していた銀行の中には、対応済みの事例だけでなく、顧客の資産保護やセキュリティ強化のために対応できない事例についても、お詫びと理由を交えて掲載しているところも見られました。

(3) デジタルシフトを見据えたVoC収集チャネルの拡充

トップページに埋め込み型のチャット機能を整備している銀行は6行にとどまりましたが、調査対象の66%にあたる71行では、双方向コミュニケーションが可能な主要なソーシャルネットワークサービスで公式アカウントを有していました。今後はこれらのデジタルチャネルを利用し、より多く、適切にVoCを把握するための施策が求められます。

III. 異業種・海外事例にみるVoC活用のベストプラクティス

1. 日系某航空会社の事例

世界における日系航空会社の顧客満足度は総じて高く、格付け会社のランキングでもほぼ毎年トップ10に位置付けられています。ここでは、その中でも国内トップに君臨し続ける企業を取り上げ、VoC活用事例とともに顧客満足度を維持し続ける要因について解説します。

(1) 組織的なVoCの収集

顧客から直接受け取るVoCとともに、客室乗務員や空港スタッフ、予約・案内センターのスタッフ、セールススタッフ等、顧客接点で対応する社員が気づいたことを組織的にレポートする仕組みを有しています。顧客から直接受け取るVoCは年間2〜3万件であるのに対し、社員からのレポートは年間7万件を超えています。社員一人ひとりがサービス品質向上に向けた「気づき」を得るために行動し、能動的にVoCを収集・レポート・共有するオペレーションモデルが確立していると想定できます。

(2) ペインポイントの抽出と改善策の立案・実施

収集されたVoCから顧客にとってのペインポイント(困りごと)や課題を抽出し、各部署、または専門部会を通じて改善策を立案、実施する仕組みを有しています。たとえば、車椅子の顧客がボーディングブリッジを渡る際に苦労した経験をVoCとして受け付けた際には、当該顧客の動線を顧客視点で検証することで障害となるポイントを洗い出し、段差解消のためのボードを製作して全機種で利用できるようにしました。このような対応事例をウェブサイトで公開し、顧客へのフィードバックを行っているのも重要なポイントです。

2. 米国某銀行の事例

次に紹介する企業は、2000年頃より顧客を中心に据えた経営に取り組んでおり、シックスシグマの考えのもと徹底して顧客視点でプロセスを見直してきた結果、近年はリテール向け金融サービスにおける顧客満足度で高い評価を得ています。

(1) 顧客にとって苦情や意見、要望を伝えやすい仕組み

自社ウェブサイトのトップページから、VoCを伝えるまでの動線において、顧客の労力を極小化する仕組みを有しています。連絡方法に関しては、ウェブサイトでの入力やソーシャルネットワークサービスを使った双方向コミュニケーションが可能なチャネルを提供するとともに、顧客からの問い合わせが急を要する際には電話での問い合わせに誘導し、対面で会話したい場合には店舗への来店予約に誘導するなど、複数の連絡方法を顧客に提示し、顧客は自身の都合に合った方法を選択できるようにしています。

(2) 業績評価指標の見直し

顧客中心主義の実践に合わせ、社員が顧客にとって有意義なことをした場合には報われるよう、業績評価指標の見直しを行っています。ネガティブな苦情や意見を受けたとしても、その対応が結果的に顧客にとって有意義なものであれば社員が評価される仕組みを構築しており、社内への連携や事例共有の円滑化、さらには顧客に対し真摯に向き合う企業文化の醸成にも寄与すると想定できます。

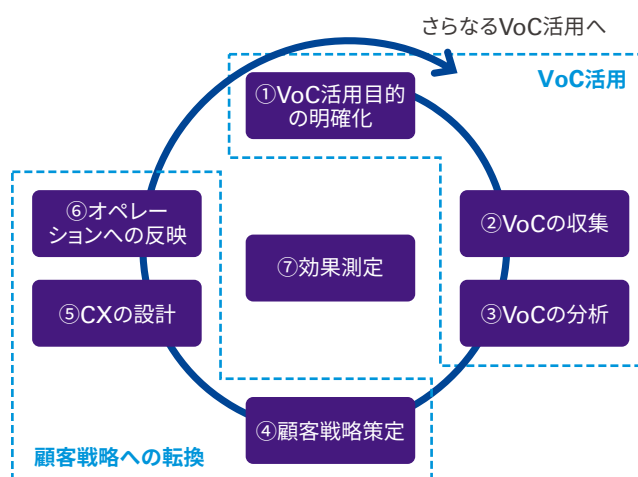
IV. 顧客に選ばれ続ける金融機関になるための成功要因

金融業界以外で良質なCXに慣れ親しんだ顧客に自社を選び続けてもらうためには、金融機関もまた異業種と同様に顧客視点で自社の商品やサービスを変革していく必要があります。そのためにはVoC活用の高度化と顧客戦略への転換、その戦略に沿ったCX設計が必要となります。金融機関が抱える現状と異業種、海外事例でのベストプラクティスを踏まえ、変革に必要なポイントを解説します。

1. VoCマネジメントサイクルの確立

VoCの収集、分析で得られた示唆をもとに実務オペレーションを改善し、その効果を計測しつつ、顧客からさらなるVoCを得てより良質なCXに仕立て上げ、これらを持続的に運用していくためには、自社独自の活用サイクルを確立する必要があります(図表2参照)。

図表2 VoCマネジメントサイクル



2. VoC活用の高度化

(1) VoC活用目的の明確化

多くの金融機関では、顧客からの苦情、意見、要望に対し、システム上の制約やこれまでの業務プロセス、事務規定を正として金融機関目線や都合で対処してきたことが多かったと想定されます。また、縦割りの組織構造になっているため、お互いの業務内容が見えず、顧客からの要望に対して他事業部や他部門と連携した業務改善が行いづらいという構造的な問題を有していることも考えられます。

今後、顧客目線でのサービス変革を実行していくために、VoCは良質なCX実現のインプットであり、選ばれる金融機関になるためには必要なインプットであるという意識を全社レベルで醸成していく必要があります。

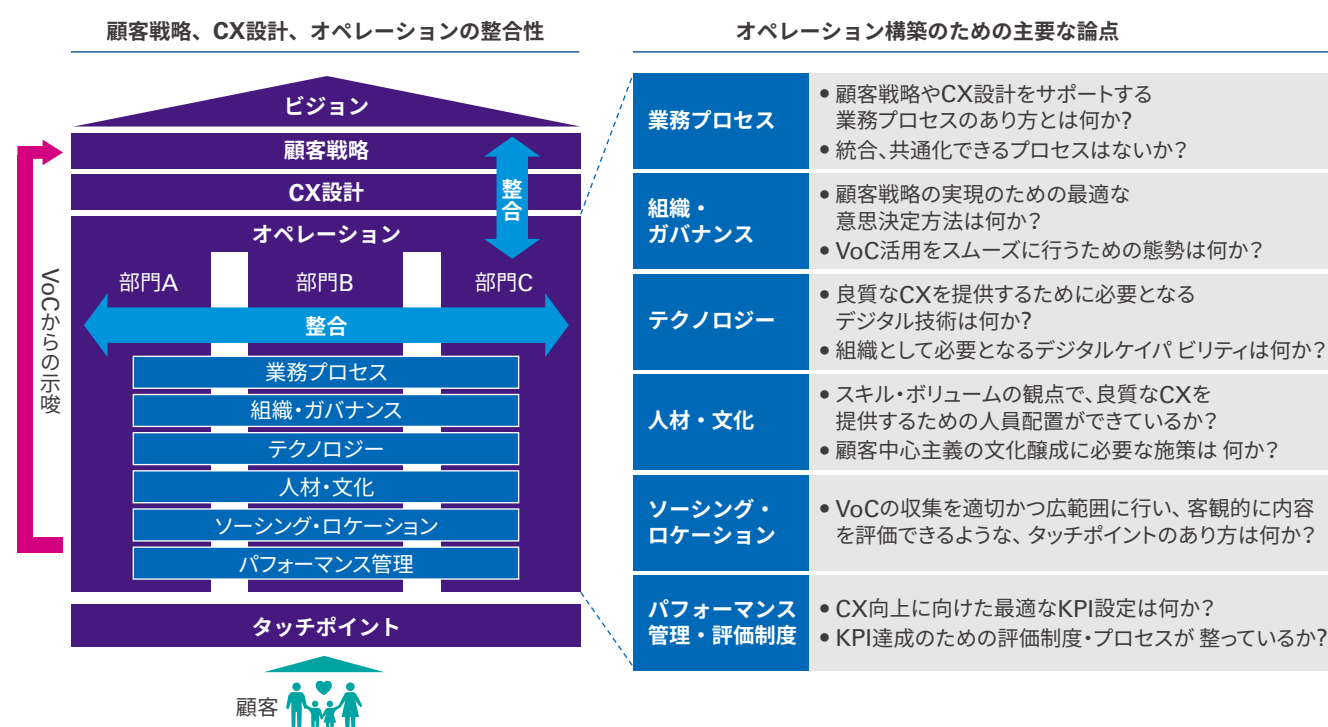
(2) VoC収集・分析におけるデジタルチャネルへの対応

顧客行動のデジタルシフトにともない、VoCの収集チャネルにもまたデジタルシフトが必要です。ウェブフォームの整備にとどまらず、自社のモバイルアプリの利用者に対して能動的な評価入力の促進、顧客が気軽にかつ簡便な操作でVoCを投稿できるようなチャットボット等を活用した収集なども考えられます。自社の顧客が利用するチャネルを把握して顧客視点でその動線を検討することで、どのようなデジタルチャネルへと進化させる必要があるのかを定めることが重要です。

(3) テクノロジー活用の検討

VoCをより広範囲かつ適切に把握し、データ分析に基づくことで示唆の質、量が向上します。テクノロジーや各種分析ツールを活用して効率化を図り、VoCの収集や分析のための顧客や社員への負担を軽減する仕組みが求められます。

図表3 顧客戦略、CX設計とオペレーションの整合性

**【音声認識技術、自然言語処理】**

音声認識技術により、VoCを自動的にテキスト化し、自然言語処理（形態素解析→構文解析→意味解析→文脈解析）にて苦情や意見、要望の分類、不要な情報の削除を効率化できます。

【ソーシャルリスニング】

ソーシャルリスニングとは、ソーシャルメディア上での消費者の声を収集・分析し、自社のマーケティング活動に役立てる手法です。ソーシャルメディアや電子掲示板の発展にともない、不特定多数に晒される投稿やつぶやきを収集・分析するツールやサービスが普及しており、これらを利用することで顧客インサイトの把握を効率化できます。

【感情分析技術】

声紋や表情、文脈をAIで分析することにより、「顧客の声なき声」としての感情の把握を効率化できます。

これらの技術適用は、各社の状況を踏まえ、投資対効果を捉えながら実施可否や優先順位を検討する必要があります。

3. 顧客戦略への転換

VoCから多くの示唆を得て、顧客中心の視点から顧客のインサイトと期待に対応したバリュープロポジションの強化に繋がる顧客戦略の策定やCX設計を実現しても、実際の業務に落とし込まなければ顧客に対し良質なCXを提供することはできません。策定された顧客戦略やCX設計をもとに、業務プロセスやテクノロジー、組織と人材のあり方、評価制度等のオペレーションを整備していく必要があります。

顧客戦略やCX設計と整合性の取れたオペレーションを策定するために、業務プロセス、組織・ガバナンス、テクノロジー、人材・文化、ソーシング・ロケーション、パフォーマンス管理・評価制度といった6つの観点でオペレーション構築のための論点を整理します（図表3参照）。整理された論点对し、現状の課題と根本原因について関係者と議論し、施策や取組みの優先順位について合意形成するアプローチを取ることで、部門間で整合性の取れたオペレーションを構築することが可能となります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

顧客ロイヤルティの真実

株式会社 KPMG FAS

執行役員 パートナー 中村 吉伸

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

この度、KPMGジャパンは、KPMGインターナショナルが発行した「The truth about customer loyalty」(2019年11月)の日本語訳「顧客ロイヤルティの真実 世界の消費者がリピーターになる理由を明かす」を発行しました。消費者のロイヤルティを維持するものは何か。これまでの消費者は、価値・便利さ・体験を基準に行動しました。しかしこれからは、選択・目的・プライバシーも重視されます。一方、企業は顧客を、守り、育て、戦略的に投資すべき対象として捉えはじめており、顧客ロイヤルティを理解しようと努めています。本調査レポートでは、20カ国以上の消費者18,520人を対象として顧客ロイヤルティに関する調査を実施し、その結果を報告しています。本稿では、その概要を解説します。

【ポイント】

ー 顧客によるロイヤルティの定義

ロイヤルティを得るには、従来のポイントやリワードよりも企業の透明性や誠実性の方が重要。

ー ロイヤルティを刺激するもの

消費者の特定企業・ブランドへの愛着は、サステナビリティ、企業の透明性、イノベーションへの取組みが自分と共通の価値観によるものかどうかで決まる。

ー ミレニアル世代(1982年～1999年生まれ)の真実

10人に6人以上がロイヤルティプログラムのリワードを個人利用よりも善意の寄付に充てたいと考えている。またデジタルネイティブは、従来型の店舗も活用している。

ー ロイヤルティプログラムを作り直す

ロイヤルティプログラムの改善は、使いやすさ、目的の明確さ、認知度を上げる、一新する、の4項目に焦点を当て取り組むべき。またプログラムを簡潔明瞭にし、デジタル技術を駆使すれば、消費者と長期的な関係を築くチャンスとなる。



中村 吉伸
なかむら よしのぶ



箕野 博之
みの ひろゆき

I. 顧客によるロイヤルティの定義

1. 顧客がリピーターになる要因の変化

ブランドに対するロイヤルティを得るのにポイントやリワードを有効な手段と答えた回答者はわずか37%にとどまりました。しかし、新興経済国ではこの割合が高く、中国で54%、メキシコで50%、インドで49%であり、これらの国ではポイントやリワードは未だ有効な手段と考えられます。一方、ほとんどの国では、ロイヤルティを得るために、ポイントやリワードよりも企業の透明性や誠実性の方が重要とされています。ブランドが取り組むイノベーションへの評価(43%)、ブランドの信用も引き続き重視されています。ジェネレーションZとミレニアル世代は、ベビーブーム世代・沈黙の世代よりもはるかに心地良さと親しみやすさを重視する傾向があります。

2. ポイントカードから顧客データへ

リワードは今でもロイヤルティプログラムには欠かせませんが、データによって顧客のことをより深く理解できるようになれば、オファーやプロモーションをカスタマイズし、パーソナライズする方が簡単な場合もあります。企業が次世代の消費者にリーチするためには、スマートな予測分析システムを備える必要があります。一方、自分のことを「特定のブランドの愛好家」と考える消費者はわずか8%でした。また46%の消費者が5年前よりも新しいブランドを試すことが増えたと回答しており、消費者の購買動機の変化が見て取れます。

3. 顧客ロイヤルティの価値の持続

顧客を獲得するには、顧客を維持するよりはるかに多額のコストがかかります。ロイヤルティの高い顧客はリピーター収益源として貴重です。回答者の52%が、例え競合商品を安く容易に買えるとしても、好きなブランドを買いたいと答えていることも、ロイヤルティが持続している証拠です。口コミが有力なマーケティング手法であることから、推薦者となり得る既存顧客が貴重な存在であることは明白です。回答者の86%が好きな企業やブランドを友人や家族に進めるとし、66%が肯定的なレビューをネットに書き込むと答えています。ミレニアル世代の10人に7人以上は、お気に入りのブランドについてレビューを書くことが多いと答えています。こういった、オンラインレビューの広まりは、デジタル化時代において、企業やブランドの評価を大きく左右します。ただし、この口コミの度合は、国によって異なります。日本では、特定企業を推薦する可能性の高い消費者はわずか56%でしたが、南アフリカでは95%でした。

インスタント・グラティフィケーション(欲しいものはすぐ手に入れたと思う消費者の欲求)が主流の時代では、競争力学は瞬間に変化する可能性があります。従来、顧客ロイヤルティを獲得する決めるは「価値・便利さ・体験」でしたが、これからは「選択・目的・プライバシー」も重要となります。

II. ロイヤルティを刺激するもの

1. 顧客がリピーターになる要因の変化

成熟ブランドのほとんどが、成長の85%以上をロイヤルティ顧客から得ています。しかし、ブランドと小売事業者は自社のロイヤルティプログラムを開発・発展させていくうちに、複雑にしすぎている可能性が高いです。ロイヤルティを刺激するものとして回答者の74%が商品の品質を、66%が金額に見合う価値を、56%が顧客サービスを挙げていますが、これらは普遍的な項目です。

今回のグローバル調査では、国、年齢層、商品カテゴリーによる興味深い違いが明らかになりました。消費者の37%が重視しているサステナビリティに対する取り組みは、中国では特に関心が高く半数以上に上ります。企業の誠実性と透明性については、ブラジルと中国では10人に6人が、またミレニアル世代の51%(全世代では49%)が重視しています。そしてすべての商品カテゴリーにおいて、消費者は商品を販売する小売事業者よりも特定のブランドにロイヤルティを持つ傾向があります。たとえば、食品や飲料を購入する時、少なくとも1つのブランドにこだわると答えた消費者は51%でしたが、それを販売する特定の小売業者にこだわるとした人はわずか38%でした。

インターネットも、ソーシャルメディア、オンラインレビュー、インフルエンサーを通じてロイヤルティを刺激します。中国では、消費者の40%(全体では23%)がお気に入りのインフルエンサーによる推薦に影響を受けており、2018年にはこうした推奨によって155億ドルの売上が発生しています。インド、メキシコ、タイの消費者もインフルエンサーの影響を受けやすく、世界中のミレニアル世代も4人に1人が影響を受けています。

2. 心と頭と財布

消費者の10人に6人が、特定企業に愛着を持っている理由として個人的な繋がりを感じているからと回答しており、企業が顧客の頭と財布だけでなく心にも訴えかける必要があることを示唆しています。そして、特定の企業やブランドへの愛着は、サステナビリティ、企業の透明性、イノベーションへの取り組みが、自分と共通の価値観に基づいているかで決まります。消費者と企業の関係は、二次的な取引主体から多面的な関係性へと変わってきており、顧客が何に価値を見出すかをカスタマーセントリック志向で徹底して理解することが重要です。多くの消費者は、従来のロイヤルティプログラムの特典が増えるより、サプライズ的なものやプレゼントを好んでいます。

3. パーソナライゼーション

消費者はパーソナライゼーションを求めているというのが業界の通説でしたが、パーソナライゼーションやロイヤルティプログラムを主要なメリットと感じている消費者は、わずか5人に1人でし

た。パーソナライゼーションを語る企業の多くは、顧客の名前が入った電子メールを送るレベルです。実際に顧客のセグメント化やマイクロセグメント化を行っている企業もありますが、顧客を十分に理解し一人ひとりに適切なクーポン、プロモーション、レコメンデーションを提供できる段階に達している企業はごくわずかです。本当にパーソナライズされたオファーは、はっきりと目に留まり、収益増に繋がります。

パーソナライゼーションには消費者のプライバシーへの懸念がつきものです。購買行動を追跡されることへの警戒心がロイヤルティプログラムへの参加を思いとどまらせる要因となっており、その傾向が最も高いのはドイツ（28%）ですが、中国と香港、カナダ、英国でもこの懸念が比較的高くなっています。

III. ミレニアル世代の真実

移り気、ナルシスト、権利意識が強いなどと言われるミレニアル世代について、本調査が示す実像は異なるものでした。ミレニアル世代の10人に6人以上が、ロイヤルティプログラムのリワードを個人的に使用するよりも善意の寄付に充てることを希望しています。ベビーブーム世代では、この割合は40%です。ミレニアル世代とさらに若いジェネレーションZは、上の世代よりもリワードを寄付することを選ぶ傾向が強く、特に中国とインドで強いです。ミレニアル世代は、あらゆる商品カテゴリーにおいて特定のブランドにロイヤルティを持つ傾向が強く、この傾向は年齢とともに薄れます。特にアパレル・靴・アクセサリー・化粧品については、特定のベンダーを好む傾向が強いのです。また、ミレニアル世代は、企業の透明性と誠実性、環境問題への取組み、イノベーションをロイヤルティの重要要素と考える傾向がやや強いです。世代間の違いが顕著なのは、ロイヤルティプログラムについてどう考えているかです。プログラムに参加しにくいリワードを得にくい、またはその両方だと考える人の割合は、ベビーブーム世代で49%、回答者全体で61%に対し、ミレニアル世代では69%に上ります。ミレニアル世代でプログラムに一切入っていない人は、わずか7人に1人です。入っている人のうち81%が、会員になったことでその企業への支出が増えると答えています。この割合は、ベビーブーム世代で61%、全体で76%です。なお、ミレニアル世代はデジタルネイティブですが、従来型店舗に強い親近感を持ち、カテゴリーを問わず50%の人が主にまたはすべて実店舗で買い物をすると答えました。これに対し、主にまたはすべてオンラインで買い物をすると答えた人は14%にとどまります。ミレニアル世代のインターネットの主な使いみちは、オンラインレビューの閲覧（46%）、お気に入りのインフルエンサーの発言の確認（24%）、ソーシャルメディア上の評判の把握（28%）です。また、評判を把握した後にソーシャルメディアを通じて購入しています（米国のミレニアル世代の35%）。

IV. ロイヤルティプログラムを作り直す

1. ロイヤルティプログラムの改善

消費者の59%がお気に入りのロイヤルティプログラムを週1回未満しか利用しておらず、回答者の96%が、顧客ロイヤルティプログラムに満足していないことから、顧客ロイヤルティプログラムを改善する余地があることは明らかです。現在のロイヤルティプログラムには5つの種類があります（図表1参照）。

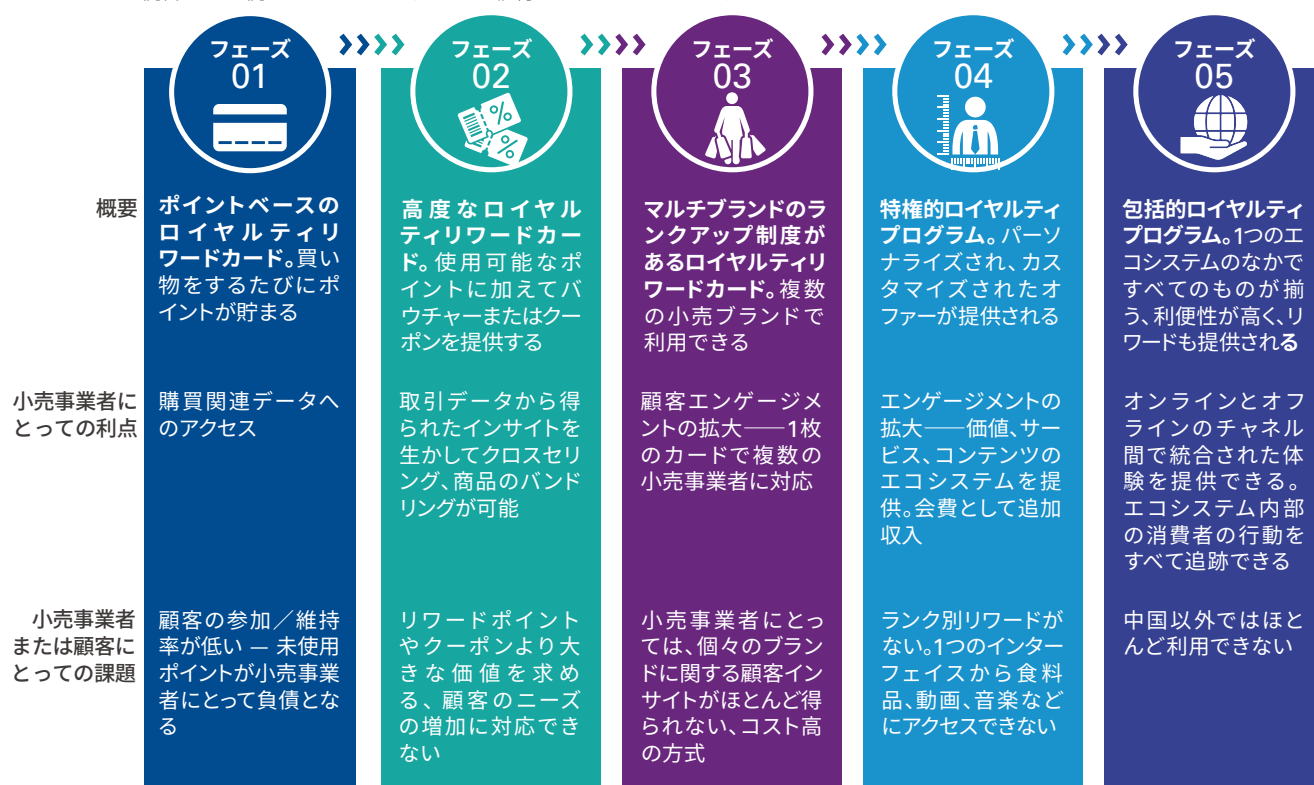
- (1) 消費者が買い物をするたびにポイントが貯まるポイントベースのロイヤルティリワードカード
- (2) クーポンや交換可能ポイントを提供する高度なロイヤルティリワードカード
- (3) 複数のブランドで利用できるマルチブランドのランクアップ制度があるロイヤルティリワードカード
- (4) パーソナライズされ、カスタマイズされたオファーが提供される特権的ロイヤルティプログラム
- (5) 1つのエコシステムの中ですべてのものが揃う、利便性が高く、リワードも提供される包括的ロイヤルティプログラム

改善の方向性は、(4)の直接または間接的にパーソナライズしたカスタマイズしたオファー付きの特権的ロイヤルティプログラムか、(5)のTencent（WeChatを通じて）やAlibabaなどの企業が提供している利便性に優れた包括的なロイヤルティプログラムとなるでしょう。ロイヤルティプログラムの改善においては、以下の4項目を重点検討すべきことが、本調査で明らかになっています。

- 使いやすさ：消費者の10人に6人以上がロイヤルティプログラムは参加しにくいリワードを得にくいと回答しています。面倒な登録手続、ルールや条件の説明不足や頻繁な変更、リワードの使い勝手の悪さなどが要因です。
- 目的の明確さ：ロイヤルティプログラムの会員の49%が、プログラムに入りすぎていると回答しており、リワードが分かりにくくなっていると考えられます。中国では消費者の72%が入っているプログラムが多すぎると答えており、入ったことを忘れ、ポイントを把握できなくなり、興味を失っている可能性があります。
- 認知度を上げる：ロイヤルティプログラムに入っていない消費者の3人に1人が、入っていないのはプログラムに気付いていないからと答えています。なお、全体では17%の消費者が1つもプログラムに入っていないませんが、その多くはプライバシー面を警戒し、あるいは選択の自由を保ちたいためであり、今後もプログラムに入らないと考えられます。
- 一新する：消費者の約半数は、ロイヤルティ顧客に対する新しいリワードの方法を求めています。共感や感情的な繋がりに真のロイヤルティを感じており、善意の寄付やエクスクルーシブな体験の提供など、思いがけないオファーが効果をもたらす新たな

図表1 ロイヤルティプログラムは進化している

小売事業者は、ポイントベースのロイヤルティプログラムから、パーソナライズされたオファーや体験を提供するため、統合された統一リワードプログラムへ移行しようとしています。



なりワードとなる可能性があります。

2. 新しい世代に向けた新しいプログラム

約4億人のミレニアル世代が暮らす中国では、Alibaba、JD.com、Tencentなどが、テクノロジーに精通したミレニアル世代にとっての顧客ロイヤルティを再定義し、デジタル技術を活用して顧客の日常生活へ浸透させています。

ミレニアル世代やジェネレーションZに訴求するためのロイヤルティプログラムは、どれほど複雑になっても、その中心となるリワード提案はシンプル、簡潔、明確にするべきです。デジタル技術は脅威と考えられがちですが、ブランドや小売事業者にとって、取引方法に関係なく顧客にアプローチし、消費者と長期的な関係性を築くチャンスです。顧客ロイヤルティの改革はまだ道半ばです。顧客の4人に3人は、より良いオファーを受けたら他で買うと答えているのです。

顧客ロイヤルティの真実



2020年1月発行

English/Japanese

本調査レポートは、ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。

www.home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/02/customer-loyalty-survey.html

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

執行役員 パートナー 中村 吉伸

<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/n/yoshinobu-nakamura.html>

03-3548-5363 (代表電話)

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 箕野 博之

03-3548-5111 (代表電話)

hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

日系企業によるクロスボーダー M&Aの要諦

ー海外事業の「さらなるバリューアップ」のための4つのアクションと課題ー

株式会社 KPMG FAS

海外事業バリューアップ (Global Value-up Services: GVS)

ディレクター 山崎 冬樹

シニアマネジャー 牛越 伊知郎

KPMG FAS海外事業バリューアップサービスチーム（以下GVSという）では、2018年9月刊行のKPMG Insight Vol. 32で「海外事業における日本企業の課題とバリューアップ実現のためのアプローチ」と題し、包括的な海外事業のバリューアップには「海外子会社における自律的かつ継続的なバリューアップ施策の実行」および「日本本社による積極的なサポート」という、海外事業バリューアップのPDCAサイクルの構築が重要であることを説明しました。

また、KPMG FASが2019年3月に発表した「M&A Survey～M&Aを成功に導くキーファクターと今後の課題に関する実態調査」では、調査対象企業の53%が「買収企業を経営できるグループ会社管理体制の整備」が、今後M&Aを成功させるために必要な取り組みであると答え、29%の企業が既に取り組みを始めていると回答しています。しかし、GVSが2019年3月に発表した「日系企業によるクロスボーダーM&Aの要諦～M&A／海外事業バリューアップ～」のインタビューにおいて、「当初想定したシナジーが計画どおり実現しているか？」との問いに対して「Yes」と回答した企業は、わずか3～4割にとどまっています。

本稿では、当該インタビューからの考察を踏まえた海外事業バリューアップの課題、およびそれら課題への個別アプローチ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 冬樹
やまさき ふゆき



牛越 伊知郎
うしおし いちろう

【ポイント】

- ー シナジー効果の発現に向けたアクションは、DD／PMI期と、その後の通常オペレーション期で異なる。通常オペレーション期における「さらなるバリューアップ」アクションに十分取り組んでいる企業は少ない。
- ー 「さらなるバリューアップ」アクションに対する共通課題は、現地でのモチベーションの低下、リソース不足およびカルチャーギャップである。
- ー 「さらなるバリューアップ」の鍵は、上記共通課題に加え、個別アクション特有の課題の理解であり、その攻略に対する示唆がGVSインタビューへの回答から浮かび上がった。

I. インタビューから見える「さらなるバリューアップ」の取組みの現状

1. シナジー効果の発現に向けたアクション

GVSでは、過去2～5年に日系企業により買収された企業35社（アジア太平洋地域15社、欧州10社、南北アメリカ10社）に対してインタビューを実施、その結果をもとに、2019年3月に「日系企業によるクロスボーダーM&Aの要諦～M&A／海外事業バリューアップ～」を発表しました。そのインタビューでは、M&Aの成功定義の1つである「シナジー（の発現）」は、新規市場・事業への進出、販売チャネルの相互利用による売上規模の拡大あるいは知財・ノウハウの取得等、地域によって優先度にバラつきがあること、期待する発現時期は概ねM&A実行後3年以内との中期的目線であること、および当該シナジーの発現が計画どおりに実現している、と回答した現地経営者はわずか3～4割に留まることが分かりました。

さらに、この3年間に企業が取り組むべきシナジーの発現に必要なアクションとは何かとの問いへの回答から、「デューデリジェンス（DD）／統合支援（PMI）」フェーズでは3つの項目（a～c）、ディーリング後のいわば「通常オペレーション」のフェーズでは4つ（①～④）の項目に分けられる、重要なアクション項目が浮かび上がってきました（図表1参照）。

2. 通常オペレーション期における「さらなるバリューアップ」アクションに対する取組み

昨今では、多くの企業がM&Aの成功におけるPMIの重要性を認

識し、PMIの準備に多大な時間・労力を費やしています。その結果、PMI完了直後から順調にシナジー効果の発現が実感されることも稀ではなくなりました。一方で、M&A後3年も経つと、シナジー効果どころか、海外子会社の業績がM&A前と比して悪化し、本社管理部門から我々が相談を受けることが多いのも事実です。

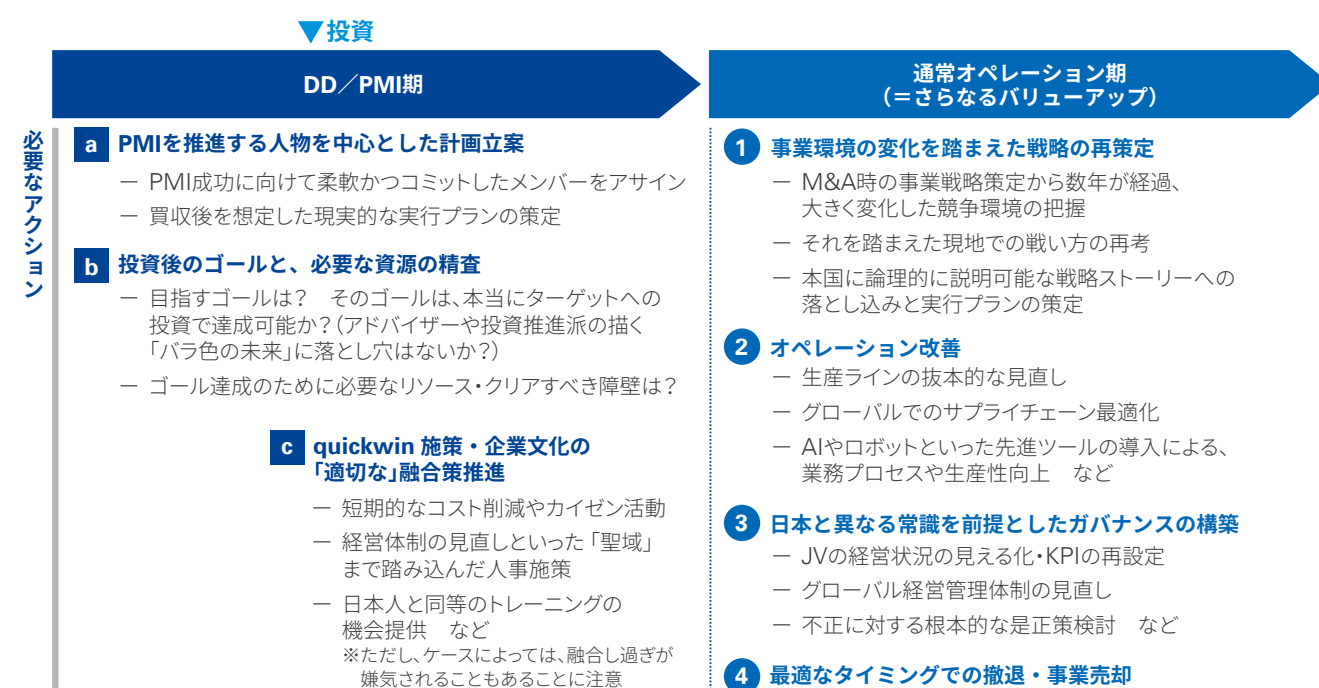
なぜ、このような事態に陥るのでしょうか。インタビューの回答の分析からは、通常オペレーション期に取り組むべき「さらなるバリューアップ」のための4つのアクション、①事業環境の変化を踏まえた戦略の再策定、②オペレーション改善、③日本と異なる常識を前提としたガバナンスの構築、および④最適なタイミングでの撤退・事業売却に、十分取り組めていないことが考えられます。さらにインタビューからは、多くの企業がそれらの取組みにおいて十分な実力が発揮できない理由として、全アクション共通、および個別アクション特有の課題が浮かび上がってきました。次項ではそれらを解説していきます。

II. 「さらなるバリューアップ」アクション共通の課題

1. 下がる子会社のモチベーションに反して上がる本社の要求

現地経営陣は、M&A実行後1～2年は目に見え、かつ簡単に対応できる課題をこなすことにより成果を出していきませんが、3年も経つと時間の経過とともに難易度を増す取組みに直面し、従業員のモチベーションが徐々に低下していくのを実感し始めます。今回のインタビューでも、多くの現地経営者が、従業員のモチベーション

図表1 シナジー効果の発現に向けたアクション



出所：インタビュー、KPMG Analysis

の維持が、「さらなるバリューアップ」アクションの遂行における大きな課題の1つであるとコメントしています。

さらに、このころから本社経営陣の期待値も数段上がり、ますます「現場」と「本社」、「現実」と「理想」とのギャップが広がることになるのです。このギャップの広がり、現場と本社それぞれの問題認識のズレをもたらし、適時に適切な連携を阻害して、以下に述べる現場でのリソース不足の一因となって行きます。

2. 現地でのリソース不足

図表2では、海外事業の6つの「バリューアップ」領域において経営陣がフォーカスすべき項目をまとめていますが、変化する企業の事業環境は、これら項目に対峙する経営陣に常に大きなプレッシャーを与え続けています。現地経営陣は絶えずアンテナを張り巡らせ、社内のリソースを活用して事業の舵取りをしていくわけですが、多くの企業で必要なリソースが不足している状況であることがインタビューから浮かび上がってきました。企業のリソースには限りがあり、また海外子会社は経営のためのマネジメント人材を十分に確保できていないケースが多く、図表1の①～④のアクションのうち最も優先度の高いアクションにすら、十分なリソースが割けないうのが現状のようです。

3. 異文化に対する理解

今回のインタビューにおける「戦略上抱えている課題は何ですか？」との設問に対しては複数の課題を挙げる回答が多く、同時進行的に複数の課題に取り組まなければならない現地マネジメントの苦労を伺い知ることができました。得られた回答の中では、「組織文化の融合・経営方針の浸透」および「ガバナンス・内部統制の強化」がそれぞれ回答の34%を占め、「販売・マーケティング戦略の見直し」の43%に次ぐ同率2位でした。

さらにアジア太平洋地域ではこれらの重要性が増し、「ガバナンス・内部統制の強化」が1位（40%）を獲得しています。アジア太平洋地域ではM&Aの対象となる多くの企業がオーナー企業であるため、「オーナー企業からの脱却に向けて意思決定プロセスの磨きこみが必要」という現地経営陣の問題意識が表れたものであり、特に新興国において大きな課題となっています。M&A後の統合をスムーズに進めるうえで、現地経営陣、特に日本からの出向者は、投資先の国・地域の文化や国民性が多種多様であり、それら「異文化に対する理解」が非常に重要であることを常に意識して現地従業員と接する必要があります。

III. 個別アクション特有の課題

1. 日本企業に多い間違い

本項では、個別アクション①～④特有の課題を順次解説していきます。

まず、インタビュー対象者も含め多くの現地経営陣が必要と認識しているアクション①「事業環境の変化を踏まえた（販売・マーケティング）戦略の再策定」に関するインタビューからの示唆は、現地経営陣の多くが戦略見直しの常套手段である「現地の市場調査・情報収集→市場環境の変化に基づいた戦略の修正→戦略の修正を加味した数値計画の修正→数値計画達成のためのアクションプラン作成」というステップを踏まず、戦略の見直しがないまま、数値計画のみ修正（多くは下方修正）してしまうという現実でした。またこの課題に対し、本社も現地市場の変化が見えていないために適切にサポートできず、「現地で考えて、進めておいて」という、やや投げやりとも言えるスタンスであることが、インタビュー回答者の1人（アジア太平洋地域の情報・通信会社の現地経営者）のコメントから

図表2 6つのバリューアップ領域において、経営陣がフォーカスすべき項目例



も浮かび上がっています。

次に、アクション②「オペレーションの改善」に関する課題の示唆は、「さらなるバリューアップ」に向けてDDにより把握されたオペレーションの課題に対処すべく、ターゲットオペレーティングモデル（TOM）を構築するも、財務の観点から効果の高い改善策を特定・モニタリングする体制が伴わないという現実でした。実際、今回のインタビューで「シナジー発現が計画どおり進んでいない」と回答した現地経営者の企業の多くで、本国への報告にオペレーションKPIが含まれていない状況であったことが判明しています（本社からリクエストされていない場合も含む）。

アクション③「日本と異なる常識を前提としたガバナンスの構築」に関する課題は、ガバナンス・コンプライアンスポリシー等の規程類を、投資先の地域・国の異なる事情を無視して親会社規定をそのまま使用してしまうことです。なお、今回のインタビューでは「親会社、現地のどちらのコンプライアンスポリシーを採用していますか？」との設問に「親会社」あるいは「不明」と回答した回答者が、実に8割近くもいました。

アクション④「最適なタイミングでの撤退・事業売却」に関してはさらに状況が厳しく、「撤退基準の設定状況」に関する設問に対して、実に7割以上の回答者が「基準なし」と回答しています。もちろんこれらの企業の多くでは、親会社・地域統括会社レベルできちんと撤退基準が整備されていると考えられますが、前述のとおり、市場環境も含め、海外子会社を取り巻く現地事業環境を最も理解しているのは現地経営陣であることを考えると、「本社で」との考えは的外れと言わざるを得ません。

2. 個別課題①および②への対応策

アクション①「事業環境の変化を踏まえた、戦略の再策定」に対する対応策としては、M&A実行時に行われるビジネスDDの活用が考えられます。ビジネスDDの目的は対象企業の外部事業環境（市場・業界／競合等）および内部事業環境（戦略、構造および業績等）の理解を得ることと、それに基づく将来事業計画の策定ですが、このビジネスDDレポートを活用することで、足元の市場環境変化を効率的に因数分解することが可能になります。また、現場と本社が同じ目線で、現在の課題と向き合うことを可能にしてくれます。なお、M&A実行時において、未だ多くの日本企業が、費用対効果の観点からビジネスDDを内部リソースで行うことは珍しくありません。しかし、グローバル化およびテクノロジーの進化により急速に変化している事業環境を正しく理解するには専門家によるサポートが有用なことは疑う余地はありません。

また、シナリオプランニングも有効です。特に新興国においては、外部環境の変化のスピードが（国内に比して）早く、事業計画の確実な予測がほぼ不可能なため、1つの未来を予測するのではなく、今後起こりうる変化を（やや極端なものも含め）想定した複数のシナリオを描き、戦略再構築のインプットとすることによって、柔軟

で達成可能な事業戦略の策定を可能にします。

アクション②「オペレーション改善」に対する対応策は、改善施策の導入・実装においてタイムリーなモニタリングを担保するために、海外子会社からの定期的な財務報告に加え、オペレーションKPIを含めることです。もちろん理想形は現地で経営（財務視点）と現場（オペレーション視点）が一体となったバリューアップの推進体制を構築することですが、現場から送られてくるオペレーションKPIに基づき本社が経営をサポート（効果の定量化および継続モニタリング）することにより、よりグループ戦略にアラインした現地オペレーション体制の構築が可能となります。

3. 個別課題③および④への対応策

インタビューからは、多くの企業がアクション③「日本と異なる常識を前提としたガバナンスの構築」に対し、さまざまな対策を取っていることを伺い知ることができました。これらには、行動規範の整備、規程の明文化や研修プログラムの導入等の、従業員の意識改革の促進を意図したものから、相見積もりの原則化や業務フローの電子化等、実務的なものも含まれていました。これまで述べたとおり、アクション③の取組みの鍵は、「まずは相手をよく知る」ことに尽きます。

アクション④「最適なタイミングでの撤退・事業売却」に対する対応策も、「まずは基準の整備に取り掛かる」ことです。AIの台頭等、急速なテクノロジーの進化に象徴される現在のDisruptiveな事業環境の変化は、多くの企業において急激な業績の悪化を引き起こしかねませんが、一方で、それは同時にオポチュニティーにもなります。

経営陣は常に自社グループの子・関連会社をモニタリングしつつ、最適なタイミングでの事業撤退・売却の迅速な意思決定が可能な体制を構築しておく必要があります。前述のとおり、今回のインタビューでも7割以上の回答者が「撤退についての明確な基準がない／明文化されていない」と回答していますが、この現実こそが日本企業がクロスボーダーM&Aが「不得手」（＝撤退や売却といった迅速かつ大胆な経営判断ができない）と言われる一因であるのかもしれない。撤退基準はもちろん特定の事業からの撤退時に重要ですが、さらに重要な局面は、変化し続ける環境の中で撤退した場合のシナリオを描くことにより、事業の方向性をより現実的に検討する、ポートフォリオの最適化なのです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
ディレクター 山崎 冬樹
TEL: 03-5348-5777
fuyuki.yamasaki@jp.kpmg.com

日本企業の統合報告に関する調査からの考察2019

～投資家との建設的な対話のために～

KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

ディレクター 神山 清雄

アシスタントマネジャー 郷原 聡志

統合報告書を発行する企業は年々増加し、統合報告書を用いた投資家をはじめとするステークホルダーへのアプローチが進むとともに、2019年に「企業内容等の開示に関する内閣府令」が改正されました。また、金融庁から「記述情報に関する開示の原則」が公表されるなど、有価証券報告書における情報開示の拡充が一層期待されています。

私たちは、有価証券報告書の記述情報に、統合報告書で従来から求められている多くの要素を織り込むことで、記載内容の充実が図られ、投資家と企業の建設的な対話のさらなる促進に繋がると考えています。

本稿では、統合報告書についての調査・分析の概要と、統合報告書と有価証券報告書の開示状況を比較した結果について解説します。

なお、本稿の多くは「日本企業の統合報告に関する調査」の内容に基づくものですが、本文中の意見の一部分については、筆者の私見が含まれていることをあらかじめお断りいたします。



神山 清雄
かみやま きよお



郷原 聡志
ごうはら さとし

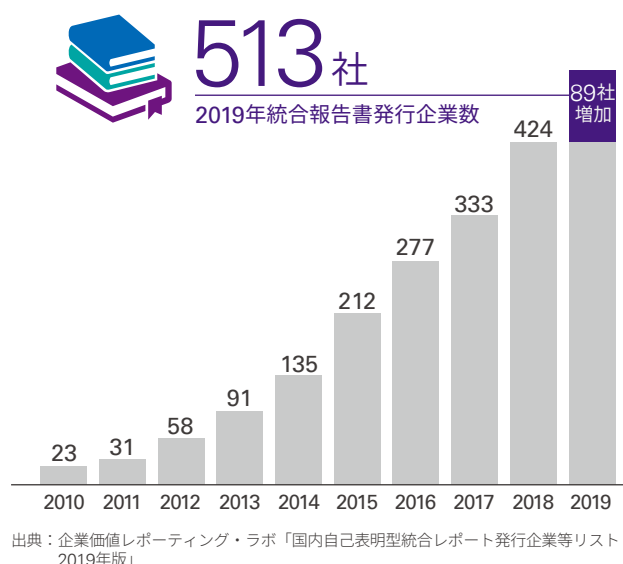
【ポイント】

- 経営者が「価値創造ストーリー」を伝えるために必要なピースは、①目指すべき企業の将来像、②企業をその将来像へ導くための経営戦略、③経営戦略の実行を支える経営基盤である。
- 読み手の正確な理解を得るためには、「価値創造ストーリー」を構成する情報の相互の繋がりを示すことが大切であり、企業の「マテリアリティ」は「価値創造ストーリー」を貫く軸となり得る。
- 有価証券報告書の記述情報で求められている「投資家が経営の目線で企業を理解することが可能となるような情報の提示」は、統合報告書において必要なピースが揃っている「価値創造ストーリー」と同じである。

I. はじめに

KPMGジャパンは、企業の自発的な取組みである統合報告書の発行を、企業と投資家の対話促進を通じて価値向上に貢献する取組みだと考え、2014年から日本企業の統合報告書における開示動向を継続して調査してきました。2019年の発行企業は、2018年を89社上回る513社となり、9年連続で前年比増加率20%で推移しています（図表1参照）。これは、まさに、企業、投資家双方の建設的な対話が進展する中で、そのツールとして統合報告書の必要性と活用が進んできた結果だと分析しています。加えて、株主の多くが、社会的な貢献を通じて持続的な価値を実現できる企業への投資を拡大していることも背景にあると考えられます。

【図表1】国内自己表明型統合レポート発行企業数の推移



投資家との対話においては、企業がその持続性を首尾一貫したストーリーで説明することが期待されています。自社のビジネスモデルをどのように進化させ、社会的な課題の解決にどう貢献できるのか、また、それをどのように実現するのかについて、長期的な経営戦略とそこから逆算で導き出される中期的な経営戦略を説明することが大切です。以下では、統合報告書および有価証券報告書における開示動向について、日経平均株価*の構成銘柄となっている企業（以下、日経225構成企業という）を対象とした調査結果を踏まえ、投資家と企業の建設的な対話に資するより良い企業報告を目指すためのポイントを説明します。

II. ストーリーで伝える

1. 経営者が、価値創造ストーリーを伝えるために必要なピースは何か

年々調査を重ねるごとに、その思いが生き生きと伝わる経営者メッセージが確実に増えてきたと実感しています。組織がどのような目的を有し、その目的達成のためにどのように取組みを進めているのか、その価値創造ストーリーについて、経営者が自らの責任に基づき語っている統合報告書も多くみられます。しかし、レポート全体を通じて、そのストーリーの妥当性や実現可能性を十分に伝えられているレポートは少数です。読み手の理解を十分に得るためには、ストーリーに必要なピースとなる情報が揃っている必要があります。また、ストーリーを構成する情報の相互の繋がりを示すことに加え、適切な順序での説明も大切です。

価値創造ストーリーに必要なピースの要素は、①目指すべき企業の将来像、②企業をその将来像へ導くための経営戦略、③経営戦略の実行を支える経営基盤に大別できます。①目指すべき企業の将来像には、企業を取り巻く経営環境とその変化の分析結果（リスクと機会）と、自社のパーパス（企業の目的）に基づく長期ビジョン、そして、自社のビジネスモデルの持続性に重要な影響を与えることとされる事象（マテリアリティ評価）が含まれます。②経営戦略には、企業の将来像を戦略目標とした長期経営戦略と、そのマイルストーンとしての中期目標を達成するための中期経営戦略が含まれます。そして、③経営戦略の実行を支える経営基盤として、ガバナンスへの言及が必要でしょう。

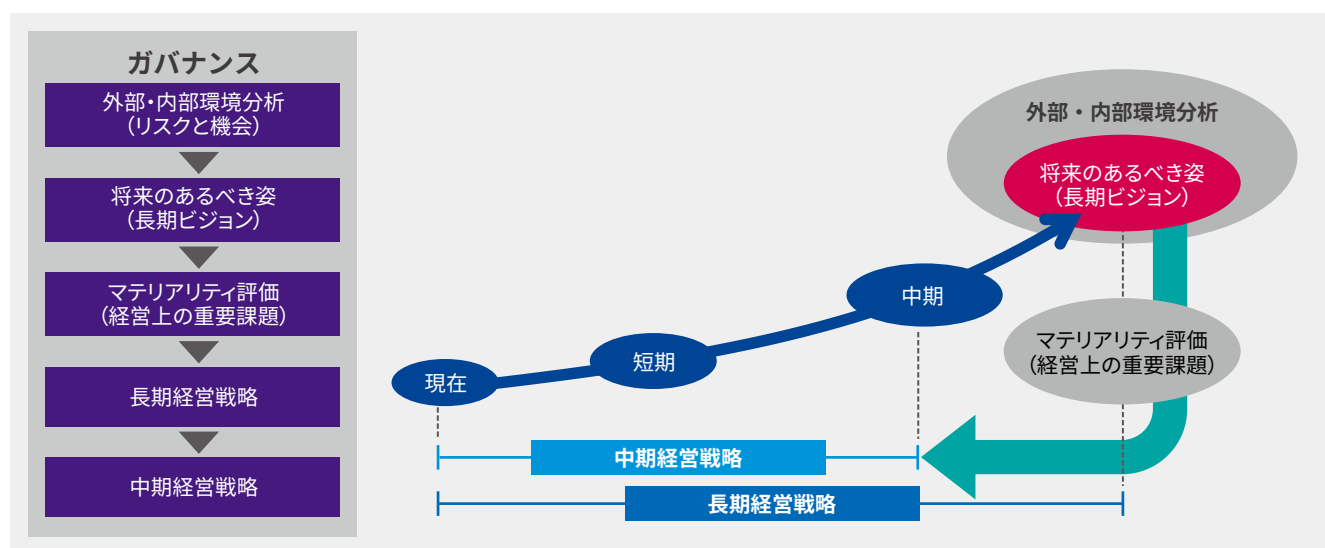
今回の調査結果によれば、統合報告書で中期経営計画を説明している企業は95%（166社）ですが、長期経営戦略についても言及している企業はそのうち39%（65社）でした。目指すべき企業の将来像を実現するためには、より長い時間軸での対応が不可欠な人材育成や研究開発など、短期・中期では成果の発揮が難しい要素が考慮されてくるはずですが、将来像の実現に向けた道筋と取組みをより長いスパンでとらえ、その同一線上にある直近の取組みとして中期経営戦略を説明すべきでしょう。

2. 必要なピースの相互の繋がりを示すことも大切

価値創造ストーリーに必要なピースが揃っていたとしても、それぞれの情報と価値創造ストーリーの関係性が明確に示されていないと、読み手の正確な理解には繋がりません（図表2参照）。価値創造ストーリーに必要なピースが関連性をもって統合報告書の中で説明されているかについて調査した結果、自社のビジネスモデルの持続性に重要な影響を与えることとされる事象（マテリアリティ評

*日経平均株価（日経225）は株式会社日本経済新聞社の登録商標または商標です。

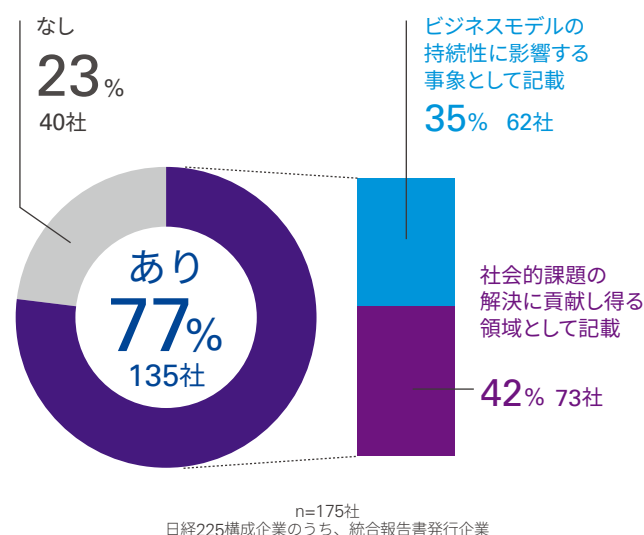
図表2 価値創造ストーリーと戦略の関係



価)と関連付けたリスクと機会を説明している割合は、調査対象企業の22% (39社)でした。統合報告書においてリスクと機会を説明している企業が78% (136社)であるのに対して低い割合です。マテリアリティ評価により、特定された企業のビジネスモデルの持続性に重要な影響を与える事象と経営上の重要課題は、それぞれの事象におけるリスクと機会の分析結果と関連付けて説明することが、読み手の正確な理解を促すために大切です。

また、ガバナンスに関しては、中長期の経営戦略を実行するうえで機能する体制と仕組みの構築、そして実効性のある運用に関する説明が求められます。戦略実行を支える仕組みとしてのCEOの具体的な要件を透明性の高い選解任手続とともに提示できれば、強固な戦略実行体制の説明となります。調査の結果、企業の持続的な成長を担い、経営環境の変化に対応した経営判断を行う最高経営責任者 (CEO)に求められる資質について言及している企業は10% (17社)でした。このようなガバナンスの記載は、読み手に対して価値創造ストーリーの納得感を醸成するために有効なものであると考えられます。

図表3 「マテリアリティの記載」に関する調査結果



企業のビジネスモデルの持続性の観点からマテリアルな課題が特定されているのは、36% (62社)にとどまりました。統合報告書の目的を鑑みれば、マテリアリティ評価においては、解決を目指す社会課題ではなく、自社が社会課題の解決に貢献しつつ経済価値を実現していくための阻害要因、換言すれば、企業のビジネスモデルの持続性に重要な影響を与える事象が特定される必要があります。経営者は、企業の目的達成に向けて、事業環境の変化を見通し、その状況下で事業を継続させるために、重要な経営課題を特定することが求められています。こうして特定したマテリアリティは、中長期経営戦略の基になる情報であり、価値創造ストーリーの軸となります。そのような価値創造ストーリーこそが、企業の持続性を見極めたい投資家との建設的な対話の実現に繋がります。

マテリアリティ評価は、その結果に基づいて中長期的な経営戦略

III. 財務インパクトの大きい非財務情報を伝える

1. 何のためのマテリアリティか、何のための非財務情報か

価値創造ストーリーを構成する情報に繋がりを持たせるうえでの核であるマテリアリティに言及する企業は増加しており、調査対象企業の77% (135社)に上りました。しかし、その半数以上の42% (73社)が、その企業が解決に貢献し得る社会課題における重点領域という意味合いでマテリアリティを示しています (図表3参照)。

が立案されるとともに、適切な経営資源の配分が検討されることから、取締役会による関与があつて然るべきです。ビジネスモデルの持続性の観点でマテリアリティを特定している企業のうち、マテリアリティ評価における取締役会の関与について言及されているのは、42%（26社）でした。取締役会での十分な議論を経て特定されたマテリアルな課題の説明は、必ずや価値創造ストーリーを貫く軸となり読み手の理解を深めることに寄与することでしょう。

IV. どのような媒体でも、根底にあるストーリーは共有する

1. 今こそ企業内連携を強化し、報告媒体間の不整合を回避する

2019年の「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正や、「記述情報の開示に関する原則」の公表を受け、いま、有価証券報告書の記述情報が大きく拡充されようとしています。法定開示である有価証券報告書においても、ルールへの形式的な対応にとどまらない開示の充実が求められています。

「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正および「記述情報の開示に関する原則」で期待されている開示内容の多くは、従来から統合報告書での記載をきっかけに検討されてきた価値創造ストーリーと親和性が高い項目です。そのため、有価証券報告書の記述情報には、統合報告書の記載内容との共通部分が増えていくことが想定されます。当原則の適用による有価証券報告書の開示内容の拡大のイメージを示したものが図表4です。取締役会や経営会議の議論の適切な反映をするうえで、経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、そしてリスク情報などについて開示内容の充実が求められています。また、重要性・セグメントを意識した観点での

開示情報の整理や図表などを用いたより読み手の理解が深まる工夫も求められています。

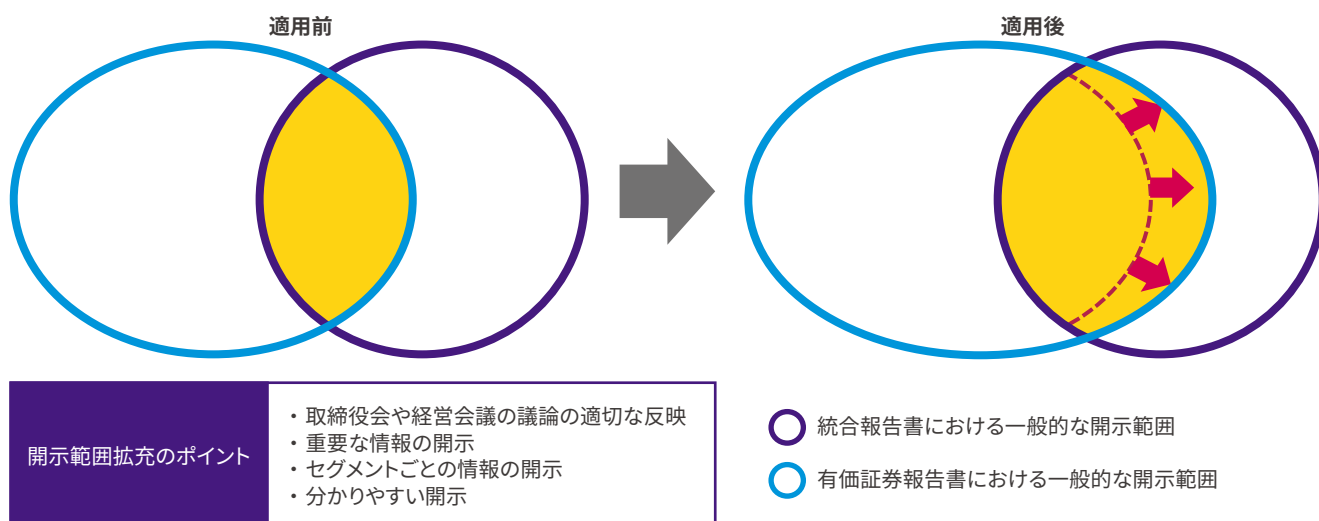
これらの開示に対する要請は、その多くが2020年3月期からの適用開始となっています。そこで、適用前の状況を把握することを目的に、有価証券報告書と統合報告書の開示状況の比較を行いました。

統合報告書において多くの企業がマテリアリティに言及している一方で、有価証券報告書においては、マテリアリティに関する情報を記載する企業は11%（25社）でした。今後はそれぞれの開示媒体で共通の価値創造ストーリーが記載されるとすれば、その前提となるマテリアリティについても同様に記載されることを期待しています。

また、有価証券報告書では、今期の財務成績に関する分析結果の説明が求められており、88%（199社）の企業が業績好悪の変動理由を記載しています。このうち、財務・非財務指標の両方を用いた説明のある企業は5%（12社）でした。統合報告書においては、58%（131社）の企業が業績好悪の変動理由を述べており、このうち15%（34社）の企業が財務・非財務指標の両方から説明しています。財務・非財務両方の指標を使用している企業は、業績の変動に影響を与える非財務指標を特定し、非財務指標の変動傾向を踏まえながら経営成績の分析を行っています。経営成績を測る指標として、財務的な成果が要請されることは当然ですが、非財務指標に基づく業績評価の提示は、現在および将来の企業価値を判断するための有用な情報になり得ます。売上や費用に影響を与える非財務指標の動向を踏まえた説明は、有価証券報告書における経営成績の分析の説得性の向上に繋がると考えられます。

企業は、多種多様な開示要請に応えるため、レポートごとに、その作成所管部門を分散しているケースが多いと思います。しかし、どのレポートにおいても、根底にある価値創造ストーリーが共有されていなければ、その有意性や実現可能性に疑問が生じます。今こ

図表4 「記述情報の開示に関する原則」の適用が開示範囲に与える影響



そ、部門間の連携を強化することで一貫したストーリーを共有し、それを開示媒体ごとの役割や読み手に応じて工夫して発信することが望まれます。その努力は、投資家と企業の対話を促進し、投資家からの信頼獲得にも繋がるでしょう。

日本企業の統合報告書に関する調査2019



2020年3月発行

「日本企業の統合報告書に関する調査2019」では、統合報告書についての継続的な調査・分析に加え、有価証券報告書の記述情報についても調査を実施し、「マテリアリティ」「リスクと機会」「戦略と資源配分」「財務戦略」「業績」「見通し」「ガバナンス」の7つの領域に

おける現状の開示状況と課題をまとめています。

ぜひご一読いただき、企業報告の質的向上に向けた課題を知るとともに、対話に資する一貫したストーリーを語るためのヒントを得ていただければ幸いです。

ウェブサイトリンクより、閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/03/integrated-reporting.html>



KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

統合報告に代表されるよりよい企業開示 (Better Business Reporting) に対する要請の高まりに対応するため、2012年に、KPMGジャパンの主なメンバーファームを横断して組成されました。

KPMGが長年にわたり、企業報告のあり方について続けてきた研究や、実務経験を活かしながら、企業レポートの高度化への貢献を通じて、資本市場の信頼性と透明性、そして、企業と資本市場とのより良いコミュニケーション実現に資することを目的としています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

TEL: 03-3548-5106 (代表電話)

integrated-reporting@jp.kpmg.com

TCFD：義務化とEU規制改正の動向、IFRS開示と会計監査の議論

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

毎年1月に開催されるダボス会議に関連して公表されるリスクレポートには、「発生可能性が高いグローバルリスクの上位5位」が含まれます。リスクは、環境、経済、社会、テクノロジーなどに分類され、例年であれば多様なリスクが上位5位までに並びますが、今年はそのすべてが環境関連となりました。この状況を反映して、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の重要性に対する認識も上昇しており、新たな動きが絶え間なく続いています。

本稿では、TCFDに関するトピックとして、その義務化（強制適用）、先進的な対応をするEUの動向として非財務情報開示規制の改正動向、非財務情報である気候関連リスクと財務情報を規律するIFRS（国際財務報告基準）との関係、財務情報を対象とする会計監査と非財務情報との国内外での議論の経過について紹介します。

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



加藤 俊治
かとう しゅんじ

【ポイント】

- ー COP26（第26回国連気候変動枠組条約締約国会議）でTCFD最終提言に基づく開示の義務化が議論される可能性が高まった。
- ー EUでは、気候関連リスクを含む非財務情報の開示に関する指令の改正に関する議論が始まった。
- ー 気候関連リスクに重要性がある場合には、既存のIFRSに基づき財務情報として対処可能であるとのレポートを、IASB（国際会計基準審議会）のボードメンバーが公表した。
- ー 気候関連リスクを含む非財務情報の内容の保証に関する議論が生じている。

（注）本稿で言及されているCOP26（2020年11月、英国グラスゴーで開催予定）は、延期されることが公表されています（2020年4月2日）※。

※ “COP26 POSTPONEMENT” (UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE UK 2020)

I. TCFDの義務化（強制適用）とCOP26

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¹は、気候関連（変動）リスクに関連する財務情報に係る任意のフレームワークですが、義務化（強制適用）を模索する動きが出てきており、それら2020年1月までの動きを前号でお知らせしました²。

今回は、2020年2月27日のイングランド銀行カーニー総裁³のスピーチ⁴を中心に解説します。

2. カーニー総裁のスピーチ

カーニー総裁は、イングランド銀行総裁およびCOP26におけるジョンソン首相のファイナンスアドバイザーという立場で、COP26のプライベートファイナンスに関するアジェンダ設定開始に関連したスピーチを行いました。最初に、2020年11月のグラスゴーでのCOP26におけるプライベートファイナンスセクターの目的は、すべてのファイナンスに関連した意思決定に気候変動を考慮することであると宣言しました。これは、銀行融資、保険会社の保険引受だけでなく、年金基金などのアセットオーナー、資産運用を担うアセットマネジャー（資産運用会社）を含めて、投融資判断等を行う場合に気候変動リスクを考慮することを求めるものです。そして、そのために必要なものとして3つのRに着目するべきであるとしています。

3つのRとは、開示（Reporting）、リスク管理（Risk management）、投資リターン（Return）です。このうちTCFD開示の義務化に関連するのは開示です。

開示に関しては、TCFDを共通フレームワークとして位置づけ、それに基づく開示の質と量の改善を求めています。そして、COP26に向けてTCFDに基づく開示の改善と充実を実施したうえで、各国当局と協調して気候関連リスクの開示を義務化するための道筋に目途をつけたいとしています。

具体的には、義務化の前提としてTCFDに基づく開示の改善点を意思決定有用性、比較可能性、継続性と効率性の観点から検討すること、2021年2022年のTCFDに基づく完全開示にコミットすること（その中にはスコープ1,2,3⁵の排出量削減戦略などを含みます）、投融資先の債務者・被投資会社に対してTCFDに基づく開示の継続性を要求することを推奨しています。

さらに、COP26に向けてFSB⁶（金融安定理事会）、IFRS⁷（国際財務報告基準）、IOSCO（証券監督者国際機構）などの基準設定機関と協力して、気候関連リスク開示の義務化に向けてベストのアプローチを模索していくと述べています。

3. 今後に向けて

スピーチに添付された書面⁸には、COP26では国内・国際レベルにおいて開示の義務化に向けた可能な道筋について合意することを目指すとしてされています。

COP26のアジェンダ設定がカーニー総裁を中心に検討されると推測されることから、その言動には今後も注意を要すると思われます。

II. EUの非財務情報開示規制の改正

1. はじめに

EUにおいてもTCFDに基づく気候関連リスクの開示は非財務情報に含まれると位置づけられていることから、EUの気候関連情報に関するガイドライン（TCFDガイドライン）は、非財務情報を規制する非財務情報開示指令（Non-Financial Reporting Directive, Directive 2014/95/EU、以下NFRDという）の中に位置づけられています⁹。

EC（欧州委員会）は、このNFRDの改正に関するコンサルテーションドキュメント¹⁰（以下CDという）を2020年2月20日に公表し、6月11日まで意見募集を行っています。

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

2 拙稿「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 Insight Vol.41 (2020年3月号))ご参照

3 カーニー総裁は2020年3月に退任している。本稿では当時の状況を踏まえ、「総裁」を用いる

4 “The Road to Glasgow”(BANK OF ENGLAND Speech by Mark Carney : Governor of the Bank of England, Finance Advisor to the Prime Minister for COP26, Guildhall, 27 February 2020)

5 スコープ1はGHG（温室効果ガス）のその企業による直接的排出量、スコープ2はその企業が購入した電力、熱等の消費による間接的なGHG排出量、スコープ3は企業のバリューチェーンの中で生じる間接的なGHG排出量からスコープ2を除いたものを指す

6 FSBはTCFDの母体。拙稿「TCFD：気候関連リスク開示の現状と課題」(KPMG Insight Vol.39 (2019年11月号))の「I.TCFDの背景と我が国の施策」ご参照

7 具体的には、IASB（国際会計基準審議会）を指す

8 “COP26 private finance strategy to drive Whole Economy Transition”

9 脚注2に同じ

10 CONSULTATION DOCUMENT “REVIEW OF THE NON-FINANCIAL REPORTING DIRECTIVE”

2. CDの背景

ESMA（欧州証券市場監督局）は、2019年12月18日にレポート¹¹を公表しましたが、その報告対象の中にESG開示（非財務情報）が含まれています。レポートでは、各種サーベイによる分析を行った後に3つの提言を行っています。

第1に、投資家に対して長期的な観点からの投資活動を促すために、非財務情報の開示に関する高品質な開示に向けてNFRDの改正を推奨しています。将来的にESGに関する開示基準の統一も求めています。

第2に、開示情報の記載場所と品質のバラツキを防止するために、開示場所をアニュアルレポートに限定するとともに、外部監査人に対して、非財務情報の記載の事実だけでなく、その記載内容およびマネジメントレポートとの一貫性に関する保証を提供させるべくNFRDを改正するよう推奨しています。

第3に、関連する他のDirective（指令）との整合性を確保するためにNFRDの改正を推奨しています。

3. CDの概要

CDでは、NFRD改正に際して、主に以下の項目に関する意見を求めています。

（1）開示すべき非財務情報の範囲と品質

現在のNFRDが比較可能性、信頼性、関連性の観点で大きな問題はないか、知的財産、人的資本、顧客基盤なども開示内容に追加するべきか等に関する意見を求めています。

（2）標準化

産業別に開示内容を標準化するべきか、TCFD、GRI（Global Reproting Initiative）、SASB（Sustainability Accounting Standard Board）などの既存のフレームワークに関して、どこまで取り込むべきか等に関する意見を求めています。

（3）重要性の原則

現在のNFRDは非財務情報の開示に関する重要性の判断として、サステナビリティが企業業績等に与える影響と企業が環境と社会に与える影響の二重の判断を求めているが、これを継続するべきか等に関する意見を求めています。

（4）記載内容の保証

現状では財務諸表は監査対象となっていますが、非財務情報の

内容は監査対象でなく、保証の対象にもなっていません。非財務情報の重要性が投資家にとって増加し続ける状況において、財務情報と非財務情報の保証の有無に関する現状の差異を適当と考えるか等に関する意見を求めています。

（5）非財務情報の開示場所

現在のNFRDは、一定の場合にはアニュアルのマネジメントレポートとは別個のレポートとして非財務情報を開示することを認めており、多くのEU加盟国がこの分離開示を認めていますが、別個のレポートとする場合には各国当局の法制的範囲外となります。これに関して、すべての必要な非財務情報がマネジメントレポートに記載されるべきと考えるか等に関する意見を求めています。

III. TCFDとIFRS

IFRSを開発するIASBのボードメンバーであるニック・アンダーソン氏は、気候関連リスクと既存の会計基準（IFRS）との関係に係る1つの考え方として「IFRS Standards and climate-related disclosures」（2019年11月）を公表しました。

その目的は、重要性の観点をふまえ、既存のIFRSがどのように気候関連リスクなどの新たなリスク情報に対応できるかを論じることにあります（図表1参照）。

一般的に気候関連リスクに関する開示情報は非財務情報として理解されていますが、同氏は気候関連リスクなどのエマージングリスクはIFRSにおいて明示的にはカバーされていないが、それらに関連する事項は現行のIFRSで対処可能であるとの立場を取っているようです。

仮に気候関連リスクに重要性があり、それが非財務情報だけでなく財務情報にも影響するということであれば、会計基準に照らし合わせたうえで財務情報に反映されることになります。

資源・エネルギー産業などの中には、パリ協定¹²を起点としてグローバルな流れとなっている低炭素社会、脱炭素社会にむけて、保有する資産が生み出すキャッシュフローを見積ったうえで資産の減損を検討するような企業もあるとの報道があり、今後は気候関連リスクが財務情報に影響するという傾向が生まれることも想定しておく必要があるかも知れません。

11 Report “Undue short-term pressure on corporations”

12 パリ協定の目標は、「世界全体の平均気温の上昇を工業化以前よりも2℃高い水準を十分下回るものに抑えるとともに、1.5℃高い水準までに制限するための努力を継続すること」とされている

図表1 レポートで取り上げられた基準等

IFRS	基準名称	気候関連リスクに重要性がある場合の主な影響と開示例
IAS1	財務諸表の表示	投資家等の意思決定に影響する場合の開示 例：資産の減損などにおいて気候関連リスクを考慮したか否か、どのように考慮したか
IAS36	資産の減損	有形固定資産、無形資産、のれん等の資産の減損に関する開示
IAS16 IAS38	有形固定資産 無形資産	耐用年数への影響
IFRS13	公正価値測定	資産の公正価値算定に影響した気候関連リスク
IFRS9、 IFRS7	金融商品 金融商品：開示	銀行などの貸倒引当金への影響
IAS37	引当金、偶発負債 および偶発資産	気候関連リスクに関連した引当金の計上など

また、監査人は、通読および検討に当たって、財務諸表や監査の過程で得た知識に関連しない内容についても、重要な誤りの兆候に注意を払わなければならない。

- 監査人は、その他の記載内容に関して、その範囲、経営者および監査役等の責任、監査人は意見を表明するものではない旨、監査人の責任および報告すべき事項の有無ならびに報告すべき事項がある場合はその内容を監査報告書に記載しなければならない。ただし、財務諸表に対する意見を表明しない場合には記載しないものとする。

その他の記載内容に関する上記の改訂事項は、2022年3月決算に係る財務諸表監査から実施される（2021年3月決算からの実施可）ことが予定されています。

気候関連リスクを有価証券報告書にその他の記載内容として掲載する場合には、財務諸表との関連性や重要な相違の有無等について十分留意する必要が生じてくるものと予想されます。

IV. 会計監査との関連

我が国の現行実務では、気候関連リスクの記載は有価証券報告書よりも統合報告書、CSRレポート、サステナビリティレポートなど、法定開示書類でない場所が主流となっています。

一方で、TCFDフレームワークは対象とする気候関連リスクを非財務情報と位置づけ、法定のアンニュアルレポートへの記載を原則としていることから、我が国では本来、有価証券報告書に記述情報として記載されることになります。

金融庁の企業会計審議会は、非財務情報の開示の充実が進んでいること等を踏まえ、2020年3月23日に「監査基準の改訂について（公開草案）」および「中間監査基準の改訂について（公開草案）」を公表しました。

その中で、監査した財務諸表を含む開示書類（有価証券報告書など）のうち、当該財務諸表と監査報告書を除いた部分の記載内容（本稿では記述情報と同じ）を「その他の記載内容」と位置づけ、これに対する監査人の手続の明確化と監査報告書への記載内容を定めています。

現行の監査基準においても、監査対象となる財務諸表の表示とその他の記載内容との重要な相違は、監査意見とは明確に区別され、監査報告書のなかの追記情報（情報提供）として位置づけられていましたが、公開草案ではその他の記載内容に関して下記のように定めています。

- 監査人は、その他の記載内容を通読し、当該その他の記載内容と財務諸表または監査人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかについて検討しなければならない。

（関連著作）

「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 Insight Vol.41（2020年3月号））

「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）

組織再編に係るドイツ税制

KPMGドイツ

フランクフルト事務所

シニアマネジャー 神山 健一

デュッセルドルフ事務所

シニアマネジャー 岡本 悠甫

多くの日系企業が欧州各地に進出している現在、欧州での事業および管理の強化と効率化、意思決定の質向上とスピードアップ、地域内での重複機能やコストの削減、コンプライアンスやガバナンス強化など、多面的な検討と対応を求められることがますます増えてきています。このような状況下では、企業グループ内の組織再編を行うことが、目的を達成するための1つの手段になり得ます。

組織再編を検討する際には、本稿の対象であるドイツ税務の観点以外にも、地域統括会社の設置要否、法人と支店の組織形態比較、シェアードサービスセンターの活用など、さまざまな要点があることを念頭に置く必要があります。

本稿は、ドイツにおける組織再編の手法、および各手法に係る税制を整理し、その基礎となる枠組みをご説明し、企業グループにとって最適な組織再編プランを税務の観点から考える際の参考にしていただくことを目的としています。

なお、今回は日系企業のドイツ拠点にとって一般的であるGmbH（ドイツ有限会社）形態に限定して、その組織再編の解説を行っている点をご理解ください。

また、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】

- ー 組織再編とは、ある経済的組織が他の組織下で継続されることである。ドイツ民事法上、組織再編はドイツ組織再編法に基づくものとして、包括承継による受け渡しが可能となる。
- ー ドイツ組織再編法に基づく組織再編では、消滅する会社側の清算等の事務手続を省略するなど、一度の法的手続で複数の過程を処理することができる。
- ー ドイツ組織再編税法では、一定の条件下で、承継される事業資産に含まれる含み益への課税を繰り延べることを認めている。また、合併登記手続を8ヵ月以内に実施することで、税務上は合併有効日に遡及しての承継が可能となる。
- ー 上記の両法律は、EU／EEA*内の他国企業とのクロスボーダー組織再編にも適用可能である。ただし、ドイツ組織再編税法の遡及的效果に関して、クロスボーダー案件では相手国の規則との調整が必要になる。

*EU：European Union／欧州連合、EEA：European Economic Area／欧州経済領域



神山 健一
こうやま けんいち



岡本 悠甫
おかもと ゆうすけ



I. 組織再編の基本的なパターン

組織再編にはさまざまなパターンが存在しますが、まずは組織再編法に基づく組織再編に関して解説を進めます（組織再編法第1条1項に掲げられている、合併、分割、資産譲渡、形態変更）。

組織再編法に基づく再編では、一般的手法で個別承継となる資産や負債の譲渡を包括承継で行うことができます。たとえば、負債引受を個別承継で行う場合はドイツ民法第414条以下に則り個別に債権者の合意を得なければなりません、包括承継の場合はその必要がありません。

また、組織再編法に基づく組織再編では、新たな持分の発行は生じますが、金銭の支払が生じる再編は対象としていません。

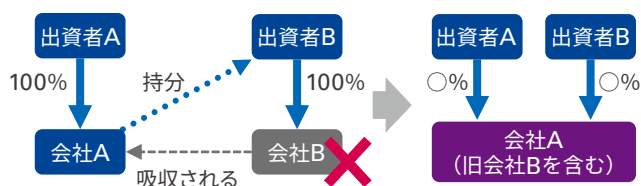
1. 合併 (Verschmelzung)

組織再編法に基づく合併では、一方（被合併会社）の資産および負債を、包括承継によりもう一方（合併会社）へ譲渡します。被合併会社は会社を清算することなく解散します。合併会社が既存の事業体、または新設された事業体かどうかで、合併方式が下記の2つに分類されます。

また、ドイツ国内間のみならず、EU/EEA内の国の企業との合併も認められています。

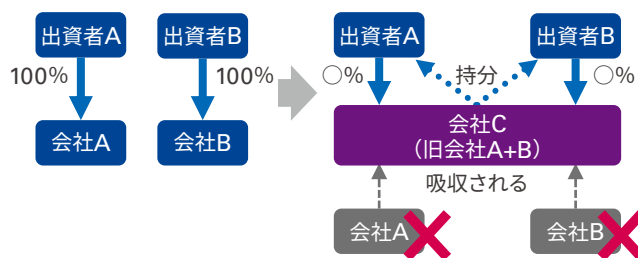
(1) 吸収合併 (Verschmelzung nach Aufnahme)

吸収合併は既存の被合併会社と合併会社間で行われます。被合併会社の資産および負債は包括承継により合併会社に引き継がれ、被合併会社は清算期間を待たずに解散します。被合併会社の出資者は、新たに合併会社の持分を持分交換により入手します。



(2) 新設合併 (Verschmelzung nach Neugründung)

新設合併は、新設された会社を新設合併会社として、被合併会社の資産および負債を包括承継させる方法です。吸収合併と同様に、被合併会社は清算期間を待たずに解散します。被合併会社の出資者は新たに新設合併会社の持分を得ることになります。

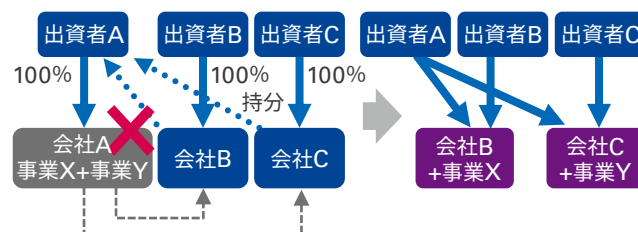


2 分割 (Spaltung)

分割とはある意味、合併の裏返しとすることができます。合併では複数の会社を1つにまとめますが、分割では、1つの会社を切り分けていくことになります。組織再編法による分割には、大きく分けてこれから紹介する3つのパターンがあります。さらに分割された事業体が既存の会社を組み込まれるか（吸収分割）、または新会社として独立するか（新設分割）に細分することができます。

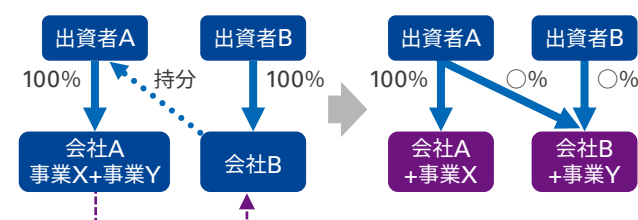
(1) 消滅を伴う分割 (Aufspaltung)

消滅を伴う分割では、既存の会社（分割会社）のすべての資産および負債は、複数（2社以上）の他の既存の会社（承継会社）、または新設される会社（設立会社）に部分的な包括承継が行われます。この場合、分割会社は清算期間を待たずに解散し、分割会社の出資者は、継承会社もしくは設立会社の持分を代わりに得ることとなります。



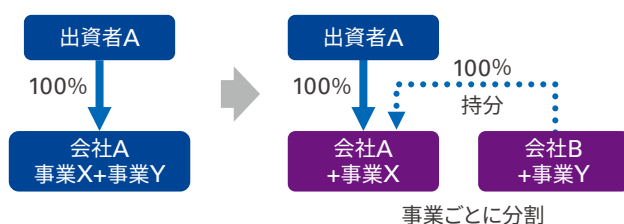
(2) 分割 (Abspaltung)

分割では、分割会社は引き続き存続します。その分割される事業は他の既存の会社（承継会社）、または新設される会社（設立会社）に部分的な包括承継が行われます。



(3) 分社 (Ausgliederung)

分社は、分割された事業体の持分を得るのが分割会社の出資者ではなく、分割会社自身であるという点が特徴的です。そのため、分割後には分割会社と継承会社は親子関係となります。



3. 資産譲渡 (Vermögensübertragung)

組織再編法で定められている資産譲渡とは、保険会社間または公営資本会社間でのみ行われる合併や分割を指します。そのため、本件の解説は省略します。

4. 形態変更 (Formwechsel)

これまで述べてきた組織再編法での再編パターンと異なり、形態変更では資産譲渡は行われません。形態変更では会社の法形態の変更を行うのみで、出資関係の変更は認められていません。

II. 組織再編税法に基づく税務上の取扱い

組織再編税法とは、合併、分割、資産譲渡、形態変更などに伴う企業の再編を行う際の税務上の取扱いを定めた法律です。当法律下では収益税（所得税および法人税、営業税）上の取扱いを規定しており、さらに組織再編は売上税や不動産譲渡税などの個別税法にも影響を及ぼします。

現在の組織再編税法は、ドイツ国内の無制限納税義務者のみならず、EU/EEA各国との国境を越えた組織再編にも適用されます。

1. 組織再編法と組織再編税法の関係

組織再編法と組織再編税法は必ずしも同様の組織再編を対象としていません。しかしながら、一般的に資本会社（GmbHなど）間で行われる合併や分割といった組織再編は、両法律に共通する部分に含まれます。

2. 資本会社間での合併における税務上の取扱い

税法上、合併では、原則的に移行される被合併会社の資産／負債は時価で評価されます（組織再編税法11条1項）。その場合、被合併会社の税務上の貸借対照表は時価にて作成されることになります。そのため、時価が帳簿価格を上回っている場合には、その差額分が被合併会社の合併譲渡益となり、法人税・営業税の課税対象となります。また、合併会社は被合併会社の資産／負債を当該時価で帳簿上引き受けることになります。

合併会社側では、被合併会社が行った評価方法に基づく税務上の価値で資産／負債を引き継ぎますが、そこから被合併会社への持分（簿価）、および合併費用を差し引いた金額が、税務上の合併利益／合併損失となります。

また、EU/EEA間での国境をまたぐ合併（Cross Border Merger）では、ドイツ国内法人にはドイツ法、他国の法人にはその居住国の法律が適用されます。

(1) 税務上の評価方法の選択肢

組織再編税法では、被合併会社の資産／負債を、時価以外に下記の条件下で、簿価または簿価と時価の間の価値で評価することを税務署へ申請できます（組織再編税法11条2項、3項）。

- 合併後も、合併会社が法人税課税の対象となっていること
- 合併後に、合併会社へ引き継がれた被合併会社資産を売却した際の売却益に対する課税権がドイツに留まること
- 合併の対価が持分であること、または対価がない場合（例、Upstream Mergerなど）

この場合、被合併会社は税務署へ申請する価値評価方法に基づく税務上の貸借対照表を作成することになります。簿価を上回る評価を行った場合（ただし時価まで）、時価評価の場合と同様に合併譲渡益が発生します。

また、クロスボーダーでの合併では、状況により時価以外での評価が可能か、確認が必要となります（特にドイツでの課税権を満たしているどうか）。

(2) 税務上、引き継げない項目

組織再編税法12条3項、同4条2項2文では、合併会社が引き継ぐことのできない項目を列挙しています。

- 繰越欠損金
- 相殺可能な欠損金
- 被合併会社で相殺できなかったマイナス所得
- 利息控除制限制度に基づく繰越可能なネット利息
- 利息控除制限制度に基づく繰越可能なEBITDA

実務上は、上記のように引き継がない欠損金を少しでも有効活用するために、合併の際の被合併会社の資産を時価または簿価と時価の間の価格で評価し、本来課税対象となる含み益を欠損金と相殺させることで、消滅する前に欠損金を利用することがあります。

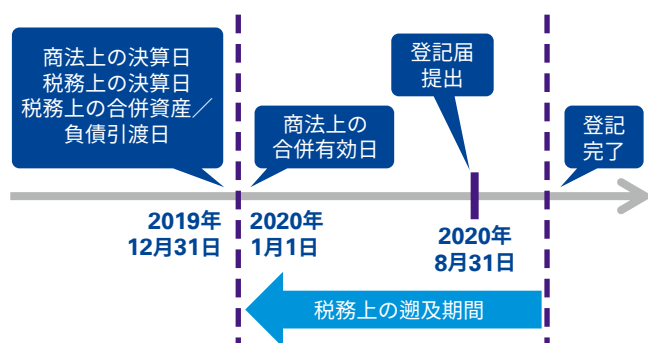
また、合併会社側に欠損金がある場合、合併により新たに発行される持分の比率により、法人税法上の欠損金利用制限の対象となる可能性があるため、注意が必要です。

グループ会社間の再編では、欠損金利用制限に含まれる適用除外項目に該当するかどうか、事前の確認が重要になります。

(3) 税務上の遡及的合併効果

組織再編税法では、税務上の課税所得の算定や被合併会社から合併会社に引き継がれる資産評価は、税務上の資産／負債譲渡日 (Steuerliche Übertragungsstichtag) に行われたとみなします。これは、組織再編税法上の合併有効日 (Verschmelzungsstichtag) の前日時点での税務貸借対照表が基準となります。

同様に、商法上も合併有効日の前日時点での財務諸表作成が必要になります。合併登記届提出は、商法上の決算日から8ヵ月以内に行われる必要があります。



上記の図を例にとると、合併有効日が2020年1月1日のため、商法上も税務上も、被合併会社は合併のためにその前日である2019年12月31日時点での合併前最終財務諸表を準備する必要があります。また、合併登記届提出が8ヵ月以内に行われているため、税務上は遡及して2019年12月31日時点での資産／負債の評価方法に基づいた税務上の財務諸表が有効となり、合併会社に引き継がれたとみなします (2020年1月1日に日付が変わる時点)。つまり、登記完了日ではなく、商法上の合併有効日から合併会社側での会計・税務処理が開始されたとみなされます。

被合併会社の税務年度 (商法上の会計年度) が暦年であれば、時価で評価を行った場合の合併譲渡益は、2019年度の税務申告の対象となります。

クロスボーダーでの合併の場合は、相手国の税務上の遡及規定にも注意する必要があります。ドイツでは8ヵ月の遡及期間を設けていますが、遡及期間が一致しない場合は、両国間での資産／負債

引渡日に不一致が生じ、どちらの国でも把握されない期間が生じる可能性があります。このような場合は、遡及期間が短い方へ合わせるなどの特別処置がとられます。

3. 資本金会社間での分割における税務上の取扱い

分割では、既に合併で説明してきた規則がそのまま適用される場合が多くあります。

組織再編税法で分割が認められているのは、ドイツ国内に所在地を有する資本金会社となります。さらに、分割会社だけでなく継承会社もドイツ国内に限定されます。したがってクロスボーダーでの分割は組織再編税法を適用できません (EUの基本概念に違反しているとの意見もあります)。

それに対し、組織再編税法上は既に改正が加えられており、問題なくクロスボーダーでの分割を行うことができます。

(1) 消滅を伴う分割 (Aufspaltung) と分割 (Abspaltung) の税法上の取扱い

両分割パターンは税法上、基本的に合併で説明した規則が適用されるため、税務上の遡及の効果も同様に適用されます。また、合併でも説明してきた移行される資産／負債の評価方法に関して、時価以外に、簿価または簿価と時価の間の価値での評価を下記の条件を前提に認めています。

- 分割される資産／負債が事業単位 (Teilbetrieb) として独立したものであること、さらに分割 (Abspaltung) の場合は、分割会社に留まる事業も独立した事業単位であること (実態のある事業単位)
- 独立事業単位には、人的会社への出資や資本金会社への100%の出資なども該当する (実体のない事業単位)。ただし、不正使用防止の規制もあるので注意が必要

また、分割のための税務上の決算日に独立事業単位が既に存在している必要があります。

一度の分割において複数の独立事業単位が承継される場合は、各独立事業単位ごとに資産／負債の評価方法を選択することができます。ただし、それぞれの独立事業単位内の資産／負債の評価方法は統一されていなければなりません。仮に複数の独立事業単位が1つの継承会社に分割され、その中の1つの独立事業単位のみが簿価での評価条件を満たせない場合、その1つの独立事業単位のみが時価で評価されることになります。

条件を満たせない場合は、時価で分割が行われることになり、資産上の含み益は分割会社にて分割譲渡益となり、法人税・営業税の課税対象となります。ただし、独立事業単位に留まる資産／負債は、引き続き簿価にて評価されます。

また、税務上の欠損金や利息控除制限に関して、分割の場合も継承会社は引き継ぐことができません。そのため消滅を伴う分割（Aufspaltung）では、すべての欠損金を分割会社は失うことになります。

分割（Abspaltung）の場合は、継承会社に割り当てられる欠損金部分が消滅します。

グループ会社間の再編では、合併の場合と同様に、欠損金利用制限に含まれる適用除外項目に該当するかどうか、事前の確認が重要になります。

（2）分社（Ausgliederung）の税法上の取扱い

税務上、分社（Ausgliederung）は分割とは別のものとして判断されます。

基本的な税務上の取扱いは、今まで見てきた分割と同じですが、分社の場合、簿価で独立事業単位（Teilbetrieb）を分割する場合、下記の条件を満たしている必要があります。

- 分割される独立事業単位の価値がマイナスでないこと
- 引き続き、ドイツ国内での課税が制限されていないこと

また、分割会社が受け取る継承会社の持分に対し、7年間の売却規制が生じます。

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 ドイツ
フランクフルト事務所
シニアマネジャー 神山 健一
TEL：+49-69-9587-1909
kkoyama@kpmg.com

デュッセルドルフ事務所
シニアマネジャー 岡本 悠甫
TEL：+49-211-475-6178
yokamoto1@kpmg.com

あずさ監査法人、京都府と企業の成長支援等に向けた連携・協力に関する協定締結



有限責任 あずさ監査法人は、京都企業の成長支援等に向けた連携・協力に関する協定を2020年3月24日に締結しました。

今回の締結により、昨年10月に策定の京都府総合計画に掲げた事業を推進していくうえで京都府を、世界的な競争に打ち勝てる新たな企業やビジネスが次々と生まれ、また、次代を担う若

者達が世界を舞台に活躍する「イノベーションの都」としていくことを目指します。

あずさ監査法人、機械学習を活用した会計不正リスク検知に関する特許取得

有限責任 あずさ監査法人は、国立大学法人一橋大学と共同で、勘定科目レベルで不正会計の検知を行う技術を開発し、2020年2月28日に特許（第6667865号）を取得しました。あずさ監査法人では、AI・機械学習を活用した不正リスク検知モデルを既に監査業務にお

いて活用しています。

ここに本特許技術を利用することで、今後、より精緻な勘定科目レベルの異常度を確率的に算出し、不正リスクの早期発見・対応に繋げることが可能となります。



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/2020/03/di-newmodel2.html>

KPMG、Microsoft Azure Sentinel向けの新しいセキュリティサービスを発表

KPMGは、サイバーセキュリティ、データ管理、業界に関する経験・知識をマイクロソフト社の技術と組み合わせ、企業のビジネスプロテクションの強化を支援するため、Microsoft Azure Sentinel向けの新しいセキュリティサービスを発表しました。

KPMGは、企業がビジネス要件に最も適したセキュリティ対策エコシステムを決定し、要件を満たすのに役立つセキュリティ対策変革プログラムの一環として、自社のプロセスや手続きへのAzure Sentinel導入支援や、企業の

ニーズに合わせてカスタマイズしたプレイブック、機械学習モデルを提供することができます。このマイクロソフト社とのコラボレーションにより、KPMGのサイバーセキュリティ領域におけるサービスがさらに拡充されます。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

home.kpmg/jp/mskc-azure-release

KPMGコンサルティング、経理財務部門の未来に関するグローバルサーベイ（日本語版）刊行

KPMGコンサルティングは、KPMGグローバルが経理財務部門の上級職員および経営幹部を対象に実施した意識調査「Future Ready Finance Survey 2019：経理財務部門における未来への準備度調査」の日本語版を刊行しました。

本調査から得られたデータからは、急速に変化する現在の事業環境に経理財務部門がどう対処していくかだけでなく、新しいテクノロジー、データ&アナリティクスなどの導入状況、AIが人材に及ぼす影響など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/finance-survey-2019

出版物一覧

KPMGジャパンでは、会計・税務・アドバイザリーに関して、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

NEW = 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	詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック(第2版)	→ 2016年 9月	中央経済社	1,488頁	9,200円	
	8	図解&徹底分析 IFRS「新リース基準」	2016年 7月	中央経済社	280頁	3,200円	
財務会計	1	会社法決算の実務(第14版)	● 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の論点詳解	● 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	
	II	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	
	II	1. 銀行業 4. 自動車・電機産業★ 5. 素材産業 6. 化学産業★ 7. エネルギー・資源事業★	→ 2012年 9月	中央経済社			
税務	1	タックス・ハイブun対策税制の実務詳解	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	TAX
経営	1	デジタル・ファイナンス革命	→ ● 2019年12月	東洋経済新報社	266頁	1,800円	KC
	2	続・事業再編とバイアウト	● 2019年11月	中央経済社	256頁	3,300円	FAS
	3	海外子会社リーガルリスク管理の実務	● 2019年 9月	中央経済社	280頁	3,500円	KC
	4	勘定科目統一の実務	● 2019年 7月	中央経済社	224頁	2,700円	あずさ監査法人
	5	不動産投資法人(REIT)の理論と実務(第2版)	2019年 6月	弘文堂	584頁	5,800円	あずさ/TAX
	6	経理・財務担当者のための「経営資料」作成の全技術	2019年 6月	中央経済社	496頁	5,400円	あずさ監査法人
	7	SDGs・ESGを導くCVO(チーフ・バリュー・オフィサー) 一次世代CFOの要件	→ 2019年 5月	東洋経済新報社	232頁	3,400円	KPMG
	8	RPA導入ガイド 仕組み・推進・リスク管理	2019年 4月	中央経済社	224頁	2,500円	KC
	9	マルチクラウド時代のリスクマネジメント入門(電子書籍のみ)	→ 2019年 3月	翔泳社	104頁	700円	
	10	まるわかり電力システム改革2020年決定版	2019年 2月	日本電気協会新聞部	264頁	2,000円	
	11	ASEAN企業地図 第2版	→ 2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS
	12	BtoB決済デジタル化 XML電文で実現する金融EDIと手形・小切手の電子化	→ 2018年12月	金融財政事情研究会	212頁	1,600円	KPMG
IPO	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第3版)	2019年 3月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第4版)	2019年 2月	中央経済社	468頁	4,800円	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第4版)	2018年 7月	中央経済社	412頁	4,400円	あずさ監査法人
	2	不適切会計対応の実務ー予防・発見・事後対応	2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	あずさ/TAX
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務(第3版)	→ 2018年 8月	中央経済社	1,096頁	12,000円	KPMG/あずさ
	2	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	
	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。事業拠点の構築について、外国投資規制を踏まえ会社設立、支店設立、駐在員事務所設置等にかかる登録手続きの流れを簡単に説明するとともに、社会、政治、経済の概況についてまとめています。

2020年4月7日更新

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



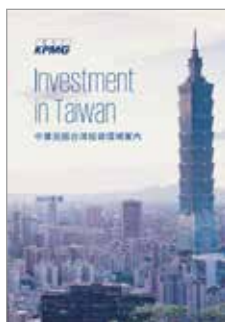
Japanese

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>

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>

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。

<https://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	2020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

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 厚谷 禎一	Teiichi Atsuya	teiichi.atsuya@kpmg.com	86/(10) 8508-7111
	Tianjin	天津 佐藤 繁	Shigeru Sato	shigeru.sato@kpmg.com	86/(22) 2329-6238 Ext. 610-5000
	Guangzhou	広州 稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
	Shenzhen	深圳 池貝 誠	Makoto Ikegai	makoto.ikegai@kpmg.com	86/(755) 2547-3415
	Hong Kong	香港 吉田 圭吾	Keigo Yoshida	keigo.yoshida@kpmg.com	852/2685-7603
	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
Korea	Seoul	中村 康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Laos	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Myanmar	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95/(1) 860-3361
Malaysia	Kuala Lumpur	渡邊 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
New Zealand	Auckland	仲谷 一宏	Kazuhiro Nakatani	kazunakatani@kpmg.co.nz	64/(9) 363-3579
Philippines	Manila	谷本 智則	Tomonori Tanimoto	ttanimoto1@Kpmg.com	63/(2) 885-7000
Singapore	Singapore	星野 淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	65/6508-5803
Taiwan	Taipei	台北 友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9794
Thailand	Kaohsiung	高雄 蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
Vietnam	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
	Hanoi	大門 亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	84/(24) 3946-1600
	Ho Chi Minh City	谷中 靖久	Yasuhiro Taninaka	yasuhisananaka@kpmg.com.vn	84/(28) 3821-9266
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331
	Atlanta	近藤 進一	Shinichi Kondo	skondo@KPMG.com	1/(404) 222-3005
	Chicago	康子 メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Birmingham	加藤 慎吾	Shingo Kato	shingokato@kpmg.com	1/(205) 715-6334
	Boston	小高 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	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	52/(555) 246-8300
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
	Queretaro	青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
Europe, Middle East & Africa		連絡先担当者		E-mail	TEL
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/(20) 7311-2911
Belgium	Brussels	木村 祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4457
Czech	Prague	斉藤 佳輔	Keisuke Saito	keisukesaito@kpmg.cz	420/(222) 123-120
France	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33/(1) 5568-6533
Germany	Düsseldorf	岡本 悠甫	Yusuke Okamoto	yokamoto1@kpmg.com	49/(211) 475-6178
	Hamburg	久松 洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	49/(40) 32015-4022
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69) 9587-1909
	Munich	足立 和久	Kazuhiisa Adachi	kazuhiisaadachi@kpmg.com	49/(89) 9282-1072
Hungary	Budapest	福山 祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	36/(1) 8877174
Italy	Milan	青木 翔	Sho Aoki	shoaki@KPMG.it	39/(348) 007-2805
Ireland	Dublin	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353/(1410) 2770
Netherlands	Amsterdam	前田 桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	波多野 純	Jun Hatano	junhatano@kpmg.pl	48/(22) 528-1184
Russia	Moscow	野村 雅士	Masashi Nomura	masashinomura@kpmg.ru	7/(495) 937-4444
South Africa	Johannesburg	二村 友啓	Tomohiro Nimura	Tomohiro.Nimura@kpmg.co.za	27/(11) 647-7111
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
	Madrid	矢萩 信行	Nobuyuki Yahagi	nobuyukiyahagi@kpmg.es	34/(91) 451-3112
Switzerland	Basel	尾島 龍児	Ryuji Ojima	ryujiojima@kpmg.com	41/(58) 249 2732
Turkey	Istanbul	平沼 美佳	Mika Hirayama	mhiranuma@Kpmg.com	90/(533) 457-1741
UAE	Dubai/Abu Dhabi	笠間 智樹(駐在予定)	Tomoki Kasama	Tomoki.Kasama@jp.kpmg.com	03-3266-7543

【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

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)		

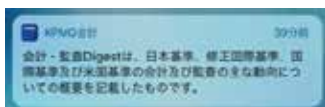
デジタルメディアのご案内

主要トピック

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

「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

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



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

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

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.