



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 44

September 2020

【Focus】

ニューノーマル時代における
カスタマー戦略の再構築

アフター・コロナでの消費者心理を捉えて

home.kpmg/jp/kpmg-insight



Focus

2 ニューノーマル時代における カスタマー戦略の再構築

アフター・コロナでの消費者心理を捉えて

KPMGコンサルティング
パートナー 古谷 公



会計・監査／税務 Topic

- 8 **税務**
デジタル経済課税の現状と将来の移転価格管理
KPMG税理士法人 藤原 拓哉
- 13 **会計・監査**
会計・監査情報(2020.5-6)
あずさ監査法人
高田 朗／行安 里衣
- 20 **税務**
税務情報(2020.6-7)
KPMG税理士法人
大島 秀平／風間 綾／内藤 直子

経営 Topic

- 25 **テクノロジー**
プラットフォーム事業 その強さの源泉
KPMGコンサルティング 山田 宏樹
- 30 **テクノロジー**
デジタル時代における経理財務業務の新常態
～財務データ分析プラットフォームFDAを利用したトランスフォーメーション～
あずさ監査法人
高羽 満／畠山 卓哉／三浦 一成
- 35 **テクノロジー**
ISMAP一国が定めるセキュリティ評価制度
あずさ監査法人 山口 達也／柴田 裕

経営 Topic

- 39 **テクノロジー**
DXで加速する金融機関のサードパーティとの連携とそのリスク管理
KPMGジャパン 保木 健次
あずさ監査法人 大久保 恵子
- 43 **経営管理**
自動車業界におけるCOVID-19の影響
KPMGコンサルティング 奥村 優
KPMGジャパン 高橋 智也
- 47 **経営管理**
ニューノーマル時代の不正リスク管理
KPMG FAS
林 稔/佐野 智康/廣原 茉耶
- 51 **経営管理**
岐路に立つ日本の人事部門、変革に向けた一手
KPMGコンサルティング
大池 一弥/油布 顕史
- 56 **経営管理**
リスク視点に基づく企業における「人権」対応
KPMGあずさサステナビリティ
猿田 晃也/今井 由美子/岩井 美緒
- 61 **ガバナンス・リスク**
COVID-19が加速させる
非財務情報報告を巡る世界の動き
KPMGジャパン 高橋 範江
- 65 **ガバナンス・リスク**
EUサステナブルファイナンス（気候変動、ESG等）
開示ルールの整備と我が国の対応
KPMGジャパン 加藤 俊治

海外 Topic

- 69 インド：コロナ禍における経済活動の再開から見えた
新たなリスク課題と、ニューノーマルへのシフト
KPMGインド
井上 ゆかり
- 73 コロナ禍におけるチェコ、ハンガリー、
ポーランドの最新投資環境
KPMGチェコ 斉藤 佳輔
KPMGハンガリー 福山 祐介
KPMGポーランド 波多野 純

ご案内

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

Focus

ニューノーマル時代における カスタマー戦略の再構築 アフター・コロナでの消費者心理を捉えて

新型コロナウイルスの影響で世界が大きくうごめくなか、顧客の価値観、行動が大きく変わっています。また、それに対する企業活動も大きな変革を求められています。

本稿ではKPMGインターナショナルで2020年5月から6月に実施した“Consumers and the new reality”調査から明らかになった消費者の価値観や購買行動の変化を紹介します。そして、消費者の変化をおさえたうえで、さらにはこれまで日本企業が抱えてきたカスタマー戦略上での課題を踏まえて、日本企業がカスタマー戦略を再構築していくための4つのステップを解説します。

KPMGコンサルティング株式会社

KPMG Global Strategy Group
Customer



パートナー
ふるや とおる
古谷 公

Point

1

新型コロナで景色が一変

現状の延長線上のままではカスタマー戦略は早晚頭打ちになることは明白である。どの企業でも企業活動を行っていくうえでは、ニューノーマルを想定して動くことが求められる。

Point

2

消費者心理の変化

2020年の5月に実施したKPMGインターナショナルの主要11カ国の調査から、「“Value for Money (価格に見合った価値)”の強り」、「顧客体験が一気にデジタルに移行」、「ブランド戦略で“信頼”がより重要に」が明らかになった。

Point

3

カスタマー戦略の再構築

「プライシング政策やマーケティング費用配分の見直し」、「カスタマージャーニーの最大限のデジタルシフト」、「“Value for Money (価格に見合った価値)”の要素を強めたビジネスモデルへの移行」、「“信頼、信用、安心”を強化したブランド戦略への転換」の4ステップが重要である。

Point

4

直面する難局は企業変革の絶好のチャンス

現況を難局と捉える向きも多いが、ニューノーマル時代への変曲点は企業変革の絶好のチャンスである。これまでのしがらみをすべて排除し、抜本的な企業変革を実現すべきだ。戦略策定、組織運営、人材マネジメント等、包括的な視点から企業経営を見つめ直すことが次の時代に繋げる大きなステップとなる。

2020年：新型コロナで景色が一変

多くの人が東京オリンピックを楽しみにしていた今年、急速に新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が世界に波及し、我々の置かれた環境や日々の行動は大きく変わりました。

- **ワークスタイル**：職場に出勤して仕事をしていましたが、現在（2020年7月上旬 執筆時点）はテレワークが普及・定着しています。
- **車の所有**：車を所有する世帯は減少傾向でしたが、現在は公共機関に頼らない移動手段として、車の所有を考え直す世帯も増えてきているようです。
- **食生活**：外食の需要が大きく減り、家での消費に移行してきています。
- **物の購入**：以前からネット上での物品購入比率が高くなることが予測されていましたが、現在はさらに加速しています。

新型コロナが収束した後の世界、いわゆるニューノーマルと言われる時代はどのようになるでしょう。企業でもニューノーマル時代を想定して動くことが求められており、現状の延長線上での事業運営では早晚頭打ちになることは明白です。

|| 新型コロナが引き起こした消費者心理の変化

新型コロナウイルス感染症拡大は世界に多大な影響を及ぼし、大きな節目となりました。この一件は消費者マインドにどのような影響を与えたのでしょうか。そして、それらに対して企業はどのような対応が求められるのでしょうか。

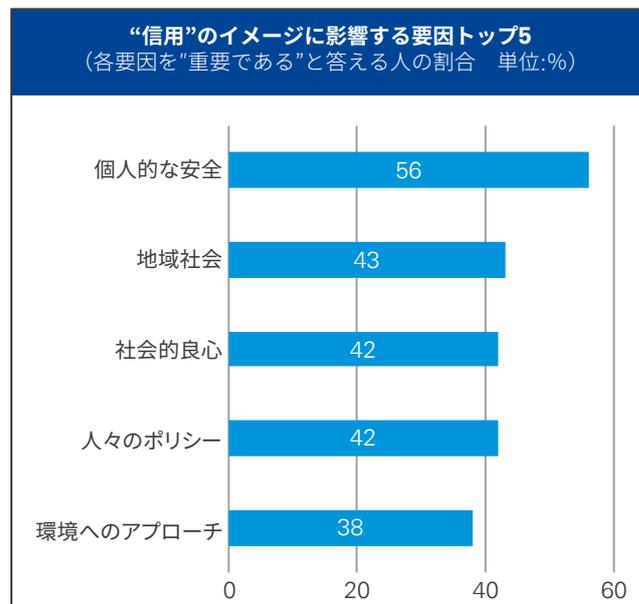
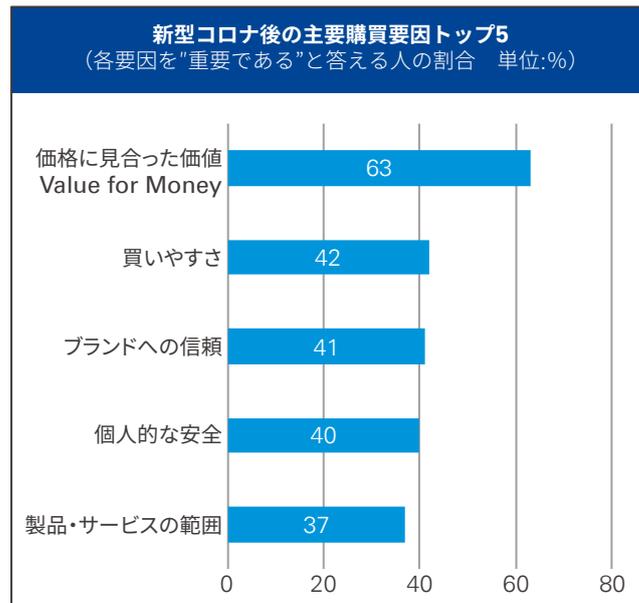
KPMGでは世界主要国11カ国の一般消費者を対象に、“Consumers and the new reality” 調査と題して、生活の価値観、購買行動の変化などを調べるため、オンラインでのアンケート調査を実施しました。調査期間は2020年5月末から6月中旬で、有効回答を各国1,000名以上、11カ国、合計では12,334名より得ました。

今回の調査から3つの大きな変化が読み取れました。●参照 図表1

1. 贅沢消費の買い控えと“Value for Money（価格に見合った価値）”の強まり
2. 顧客体験がデジタルに移行
3. ブランドに求める要素で“信頼”がより重要に

それでは、その意味するところを紐解いていきましょう。

図表1 | “Consumers and the new reality” 調査結果



出典 KPMG “Consumers and the new reality” 調査 2020

1 贅沢消費の買い控えと“Value for Money”の強まり

すべての対象国で約40%の回答者が「贅沢消費（割高なブランド品購入や贅沢なエンターテインメントや体験型サービス）は控える」と答えています。実質所得の減少と新型コロナが及ぼす心理的なインパクトの両面が消費者マインドへ影響しているとKPMGでは分析しています。

特に日本は、ブラジル、イタリア、スペインと並び、財務的な圧迫を深刻に感じており、日常の必需品以外の大きな購買はなるべく控える人が非常に多い状態になっています。

最終的に何を買うかを決める消費者の購買決定要因も変化しています（図表1上図参照）。“Value for Money”や“価格そのもの”の重要度は当然のことながら大きく上がっています。

この結果が示唆するのは、各企業は現状の商品・サービス、ビジ

ネスモデルやオペレーションを見直す節目にあり、より“Value for Money”に適合する戦略見直しが必要だということです。消費者の“Value for Money”志向の強まりは、短期的な緊急避難ではなく、中長期的に続く嗜好の変化と捉えるべきです。

2 顧客体験がデジタルに移行

「ステイホーム」により、より安全で簡単に商品やサービス、関連情報にアクセスしたいというニーズがどの業界でも強まっています。それに伴い、急速に顧客体験（認知、情報探索、比較、購買からアフターサポート）の多くがデジタルに移行しています。簡単にアクセスできることがデジタル・シフトの肝になり、幅広い層で強く望む要素になっているようです。

そのような全体傾向の中でも、いくつか面白い兆しも見え始めています。消費者においては、家族や友人とのコミュニケーションはこれまで以上にメッセージアプリやSNSに移行している傾向があり、同様に、企業内でもテレワークの導入により、eメールなどから移行している傾向が顕著になっています。

コミュニケーションのデジタルシフトに伴い、支払方法、決済方法も“現金離れ”が進むことも明白です。電子マネーやクレジットカードの利用はこれまで以上に加速的に増加し、キャッシュレス先進国の中国やブラジルだけでなく、日本においても大きく進展していくことは間違いありません。

この結果が示唆するところは、これまで以上にカスタマージャーニーのデジタルシフトを加速する必要があること、デジタルでの情報交換や決済増加に伴い、セキュリティの確保が重要になっていることです。攻めの“デジタルを最大限活用したカスタマージャーニー変革”を、守りの“デジタルにおけるリスクのミニマイズ、セキュリティの担保”とバランスをとりつつ、実行していくことが求められます。

3 ブランドに求める要素で“信頼”がより重要に

アフターコロナの消費者心理の変化を考えれば、ブランディングの考え方も改めなければなりません。顧客がブランドに対して、より“信頼、信用、安心”を求めるようになってきているからです。これまでのブランディングのセオリーでは、各々のブランドが定義している「ブランドの在るべき姿（ブランド・プロミス）」が実現できているかどうかで、ブランド力が決定されると考えられてきました。しかし、ニューノーマル時代では、それだけでは消費者は納得せず、どのようなブランドにおいても“信頼、信用、安心”が重要となります。

消費者は常に“信頼、信用、安心”を求めています（図表1下図参照）。「この企業は利益よりも私への価値提供を優先してくれるか」、「私の顧客情報は安全な状態であるか」、「この企業は社会に対する使命をどう定義して果たしているのか」等です。消費者と“信頼、信用、安心”を巡る企業のかかわりはこれまで以上に複層的で、文脈にも大きく依存するものになっています。

また、“信頼、信用、安心”を語る切り口としては、「顧客の安全」だ

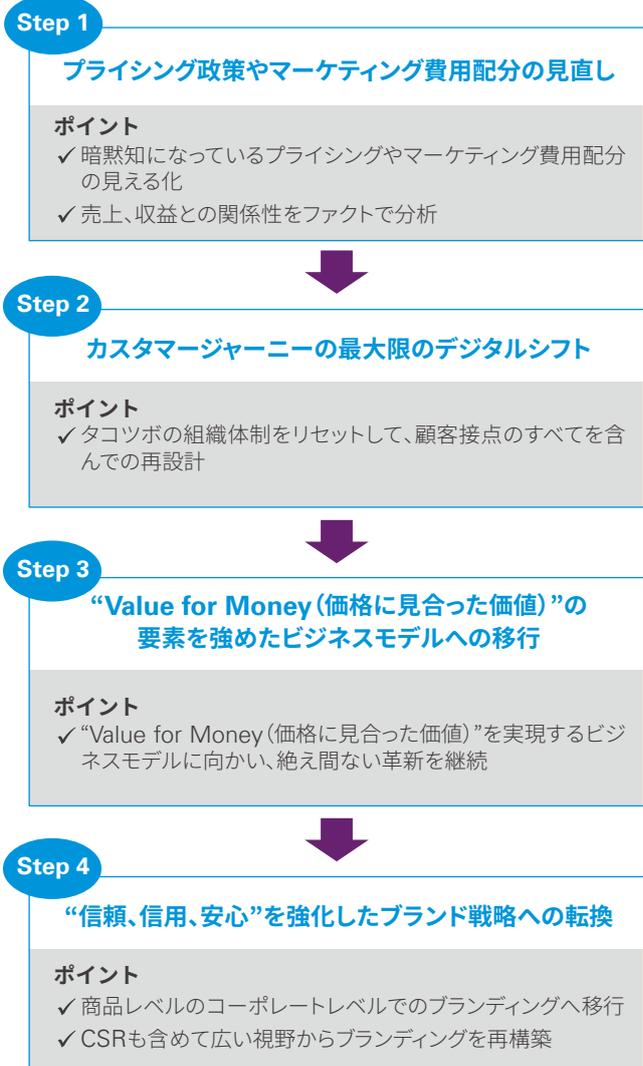
けでなく、「地域社会、経済とのかかわり」、「環境への配慮」、「人権に対するポリシー」など、幅広く、奥も深くなっています。

企業はいま一度、“ブランド・プロミス”や“提供価値”を見直し、ニューノーマル時代に、どのような社会貢献をしていくのか、再定義する必要があります。企業としてどのような場面、側面で“信頼、信用、安心”の意識を顧客のなかに育むのか、その具体的な企業活動を明らかにして徹頭徹尾実行していくことが重要となるでしょう。

III カスタマー戦略の再構築

それでは、カスタマー戦略をどのように変革していくべきでしょうか。前述した消費者心理の変化とこれまで日本企業が克服できなかった課題も踏まえて、カスタマー戦略を再構築する4つのステップを説明します。●参照 図表2

図表2 | カスタマー戦略再構築のアプローチ



出典 KPMG分析

それでは、一つひとつのステップが具体的にどのようなことを説明していきます。

Step1: プライシング政策やマーケティング費用配分の見直し

今回の新型コロナの影響で、売上、収益共に落ち込んでいる企業が少ないありません。大きな変革のための投資はなかなか厳しい状況となっています。カスタマー戦略を再構築していく場合、まず考えなければならないのは無駄なキャッシュアウトやコストを削減することです。運転資金や利益をなるべく積み上げることが、大きな変革、方向転換を実現するために必要となります。

一般にコスト削減と言えば、購買費や人件費がまず頭に浮かびますが、カスタマー戦略にまつわるプライシング政策やマーケティング費用配分の見直しは、無駄なキャッシュアウトやコストの削減には非常に有効な施策です。多くの日本企業においては、日々のプライシングやマーケティング費用配分が見える化されていないことが多く、結果としてファクトに基づいた分析的かつ戦略的なプライシング政策やマーケティング費用配分が実現できていません。

しかし、最近ではアナリティクス機能の進化、デジタル化が加速し、以前よりも簡単に利用できるようになりました。コストは大きくなく、実行にも時間はかからず、効果はそれなりに期待ができます。営業利益の10~20%程度の改善が実現されるケースも珍しくありません。したがって、カスタマー戦略を再構築する第一歩としては、現状の活動の見直しをファクトベースで科学的に行い、財務的な体力を温存していく一挙両得の施策と言えます。

Step2: カスタマージャーニーの最大限のデジタルシフト

昨年、日本企業においてもカスタマージャーニーやタッチポイントマネジメントの重要性は認知されており、変革に取り組んでいた企業も多数ありました。しかし世界的に見て先端的なカスタマージャーニーを実現できている日本企業は多くはありません。

この原因は日本企業の典型的な考え方や思考のクセが影響しているのではないかと筆者は考えます。多くの日本企業ではカスタマージャーニーのデジタル化へ臨む時に、「まずどの部分がデジタル化できるか」を考え、デジタル化ができそうもない部分は、そのまま残していることが多くあります。なぜなら「ショールームでの面談はお客様にとって最も重要」、「TV広告は認知拡大に効果が高いし、代理店も期待している」等の理由から既存部門には本格的にメスを入れない、入れられないことが多いからです。

デジタル化できるところだけをデジタル化していくという、引き算のカスタマージャーニーによって、企業側から現状のカスタマージャーニーを見れば、社内の様々な部門をまたぐ継ぎ接ぎのカスタマージャーニーになっており、コストは高く、かつ一貫したマネジメントが難しいものになっています。その結果、顧客が感じるストレスは多く、満足度も高くありません。

本来であれば、社内の部門や組織建てはさて置き、顧客の望むカスタマージャーニーを明らかにし、ゼロベースでデジタルと非デジタルのタッチポイントを設計すべきです。その結果として顧客の満足度が高いカスタマージャーニーが実現できるのです。

今回の新型コロナの一件は、日本企業にとっては一気にデジタル化を進めるための大きなチャンスとして捉えられます。過去のしがらみを忘れ、虚心坦懐に顧客視点からカスタマージャーニーを設計していけば、自ずとデジタル化は最大限進んでいくのです。なぜなら、カスタマージャーニーのデジタル化を削いでいる要因は既得権益に守られた既存部門の硬直的な考え方が大きな要因となっているからです。

Step3: “Value for Money”の要素を強めたビジネスモデルへの移行

本調査による最も象徴的な判明結果は、どの国の消費者も“Value for Money”をより意識しながら、商品選択をするようになったということであり、これは短期の緊急措置的な変化というよりも、中長期的なトレンドと考えるべきです。

それはなぜでしょうか。緊急時には財務的な不安感から消費者は否が応でも“Value for Money”を意識しながら、商品選択をするようになります。以前はまったく選択肢になかった商品を購入・使用する経験も自ずと多くなり、「初めて使用したが、意外にいい。これで満足」という商品にも出会い、消費者は“Value for Money”の勉強をして、より賢くなっていくのです。

賢くなった消費者は、今後もどのようなパンデミックが来るかわからないという警戒心も持つため、ニューノーマル時代に以前よりも“Value for Money”で判断する消費者が増えるのは当然の流れになります。

それでは、これに企業としてどのように対応すべきでしょうか。やはり“Value for Money”を切り口に、既存の商品・サービス、ビジネスモデルを見直していくべきです。言い換えれば、“Value for Money（価格に見合った価値）”を実現するビジネスモデルに向かい、絶え間ない革新を継続することです。

一方で残念ながら、この点では出遅れている日本の経営者が多いようです。KPMGが毎年世界各国のCEOにアンケートを実施している「グローバルCEO調査」(11カ国、有効回答：約1,300名のCEO(日本の100名を含む))から垣間見ることができたのは、日本の経営者のビジネスモデルを変革していこうとする考え方は欧米の経営者に比べて残念ながら弱いということです。日本のCEOはイノベーションを技術開発・製品開発という狭義に捉える傾向が強く、ビジネスモデル全体を変革し、競争力の高いものにしていくという視点が未だ弱いようです。

ビジネスモデルのイノベーションを幅広く検討していくツールとして、世界有数のビジネススクール、スイスのIMDは、イノベーション・ピアノキー(イノベーションの鍵盤)という枠組みを提唱しています。その枠組みは、イノベーションを「ビジネスモデル」、「プロダクト」、「ネッ

トワーク」、「チャネル」、「コミュニケーション」の5つの要素に分けて考えるというものです。

日本企業においても、このような枠組みを利用しながら、ビジネスモデルの革新を日々絶え間なく続けていき、顧客に対して満足度の高いサービスを提供し続ける一方、オペレーションのコスト構造はできる限り最小化して、利益を最大化する努力を常に行うことが極めて重要です。環境変動の激しい現代においては、時間をかけて利益を取れる体質にするよりも、利益を取れる時はそれを常に最大化する努力を怠らないことが重要です。

Step4: “信頼、信用、安心”を強化したブランド戦略への転換

最後はブランド戦略の在り方についてです。前述したとおり、ニューノーマル時代においては、どのようなブランドも“信頼、信用、安心”がより重要な要素になります。

しかし、それに着手する前に、日本企業のブランディングの課題を解決しなければなりません。日本企業は欧米企業に比べ、大きく遅れているのが一般的な現状です。ブランディングが十分に理解されておらず、商品・サービスの認知向上、販売促進が活動の中心になっており、ブランド力を事業の差別化要因として活かせるまでにはなっていません。

一方、先進的な欧米企業では“商品・サービスレベル”ではなく、“コーポレート・事業レベル”でのブランディングになっており、アピールポイントも“商品・サービスの差別性”ではなく、“提供価値やブランド・プロミス”を中心としています。こうすることで、ブランディング活動の成果が消費者の中に一貫して蓄積されやすく、結果として中長期的に強いブランド資産が構築できるからです。強いブランド資産が溜まれば、既存事業での伸長や新規事業への拡張がし易く、ブランド力をレバレッジできる段階になるのです。

今後は、日本企業のブランディングを“場当たりの、刹那的な商品・サービスの認知向上、販売促進”という活動から、“中長期を睨んだコーポレート・事業レベルでの提供価値を訴求するブランディング”に移行していき、それをベースにしたうえで、今回の調査から明らかになった“信頼、信用、安心”等を提供価値に盛り込んでいくことが重要です。さらには、いわゆるマーケティングやブランディングという商業的な事業活動だけでなく、最近脚光を浴びているESGやSDGsを含め、CSRや地域貢献活動などの要素も組み込んだ大きい枠組みでブランディング活動を再定義する必要があります。

能性を常に意識しなければなりません。コロナ収束後には、安定したニューノーマルの時代が到来するというのではなく、その時代も激動期であることには変わりないのです。

日本企業はこの激動の時代を乗り越えていく備えができていますでしょうか。筆者の経験から見る限り、まだまだ課題は多いと感じます。なぜなら、1960年代後半や70年代前半から脈々と培われた従来型の戦略立案アプローチや経営マネジメントの仕組みで、未だ多くの日本企業が運営されているからです。

それは、5年から10年のレンジで事業環境を俯瞰し、企業ビジョンや経営目標を定め、たうえて、「中長期戦略」を策定・決定し、それを単年度の経営計画に落とし込んでいくものです。しかし、昨今企業を取り巻く環境変動や競争関係の変化があまりにも激しく、戦略の前提がすぐに崩れてしまうことが継続的に発生しています。従来の戦略計画の方法論はすっかり効力を失いつつあり、見直しが必要な状況になっています。

2010年代に入り、リタ・マグレイスがその著書「競争優位の終焉」（日本経済新聞出版）で看破したとおり、「一時的競争優位の獲得」の積み重ねが、強い企業を作っているという指摘もあります。欧米企業の多くは、いち早く「一時的競争優位の獲得」の積み重ねを推進する戦略マネジメントに移行しています。いま世界的に、オープンイノベーションが活発化していますが、世界をリードするベンチャー企業と付き合うには、このマネジメントは必須要件であり、日本企業も早く激動期でのマネジメントへ移行していかなければなりません。

今回、新型コロナが引き金になりましたが、ニューノーマル時代の到来は企業変革の絶好のチャンスです。しがらみをすべて排除し、抜本的な企業変革を実現できる機会として、戦略策定、組織運営、人材マネジメント等を包括的な視点から見つめ直すべきです。そして、抜本的な企業変革を実現することが次の時代に繋ぐための大きなステップになります。ニューノーマル時代に臨み、根本的な企業変革に取り組みされる日本企業が増えていくことを願ってやみません。

Ⅳ 結び：ニューノーマル時代到来は企業変革の絶好のチャンス

肝に銘じなければならないのは、ニューノーマル時代が定常状態として長く続くことを前提にはいけないということです。

新型コロナ以外の要素でもいわゆる“ブラックスワン”が起こる可

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 古谷 公

☎ 03-3548-5111 (代表電話)

✉ toru.furuya@jp.kpmg.com

デジタル経済課税の現状と将来の移転価格管理

KPMG税理士法人

国際事業アドバイザー

パートナー 藤原 拓哉

2018年以降加速したデジタル経済課税の国際的議論は、当初の目標であった2020年末のコンセンサスベースの合意に向けた正念場に差し掛かっています。デジタル経済課税の議論は、GAFAをはじめとする自国のデジタル企業が狙い打ちされる結果をよしとしない米国と、デジタル企業への課税権を主張したいその他の諸国との間の政治的相克のなか、国際課税ルールの原則の見直し（Pillar 1）という大義のために1つのテーブルに多数の国が参加して継続されてきました。最近米国がPillar 1からの離脱を表明するなどPillar 1の合意形成には暗雲が立ち込めていますが、各国によるデジタルサービス税（以下「DST」という）の動向次第では米国が交渉のテーブルに戻ってくる可能性も完全には否定できません。

本稿は、デジタル経済課税の経緯を簡単に振り返った後、Pillar 1の議論の中心である統合アプローチについての論点、ならびに統合アプローチを踏まえた移転価格管理上のポイント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。



藤原 拓哉

ふじはら たくや

【ポイント】

- 国際課税の枠組みを大きく転換するPillar 1における統合アプローチは、一定の場合に物理的プレゼンスがない市場国にネクサスを見出し「利益A」として課税権を認めることに意義がある。
- Pillar 1のもう1つの要諦は、多国間の協議体制の紛争解決メカニズムの提案にある。移転価格税制の適用範囲である利益B/Cに関して、多国間の合意により設置された機関を通じた紛争予防・解決手続を提案している。
- デジタル経済課税に係るPillar 1の成立には、国際課税制度全体のあるべき姿を見据えた多国間枠組みによる政治的合意が不可欠であり、米国を含む主要国の今後の動向を注視する必要がある。

1. デジタル経済課税の議論の進展

1. 議論の進展¹

1998年のOECDオタワ会議以降継続してきたデジタル経済課税の議論は、途中、税源浸食と利益移転（BEPS）プロジェクトにおいて取り扱われた後、OECD/G20の枠組みを拡大した包括的枠組み（OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS、以下「IF」という）によって今日まで引き継がれています。

2018年3月にはデジタル経済課税に関する「中間報告書」が発表され、次いで2019年1月にOECDはIFが承認した「ポリシーノート」を公表し、国際課税の基本原則について合意すべき具体的な2つの議論の柱を打ち出しました。その1つが、デジタル化する経済による広範な課題に対処するための現在の国際課税ルール（ネクススルール、ならびに独立企業原則に基づく利益配分ルール）の見直し（以下「Pillar 1」という）でした。その後、2019年2月13日には公開討議のための論点を整理した「公開討議草案」が公表されています。ここで提示された複数の提案は、価値創出の源泉をユーザーの所在する市場国に認め、利益の配分方法については残余利益分割法を指向する点で共通していましたが、対象事業をどの範囲に設定するかという点で見解の対立が依然として残っており、課税中立性とデジタル経済への対応の必要性という相克のなかで議論が進んでいたことを窺わせます。

2019年5月に公表された「作業計画」におけるPillar 1に関する進展は、物理的プレゼンスを有しない市場国に対する新たな課税

権の配分方法に焦点を当て、利益配分とネクススルールの一貫性のある見直しを実施するために、解決する必要があるさまざまな技術的論点について整理していることです。作業計画が論じた利益配分方法に関する3つの提案（修正残余利益分割法、定式配分法、および仕向地ベースアプローチ）、ならびにそれらに付随して検討すべきとされた諸課題は、後述するPillar 1に関する統合アプローチの意図を理解するうえで重要な視点となります。

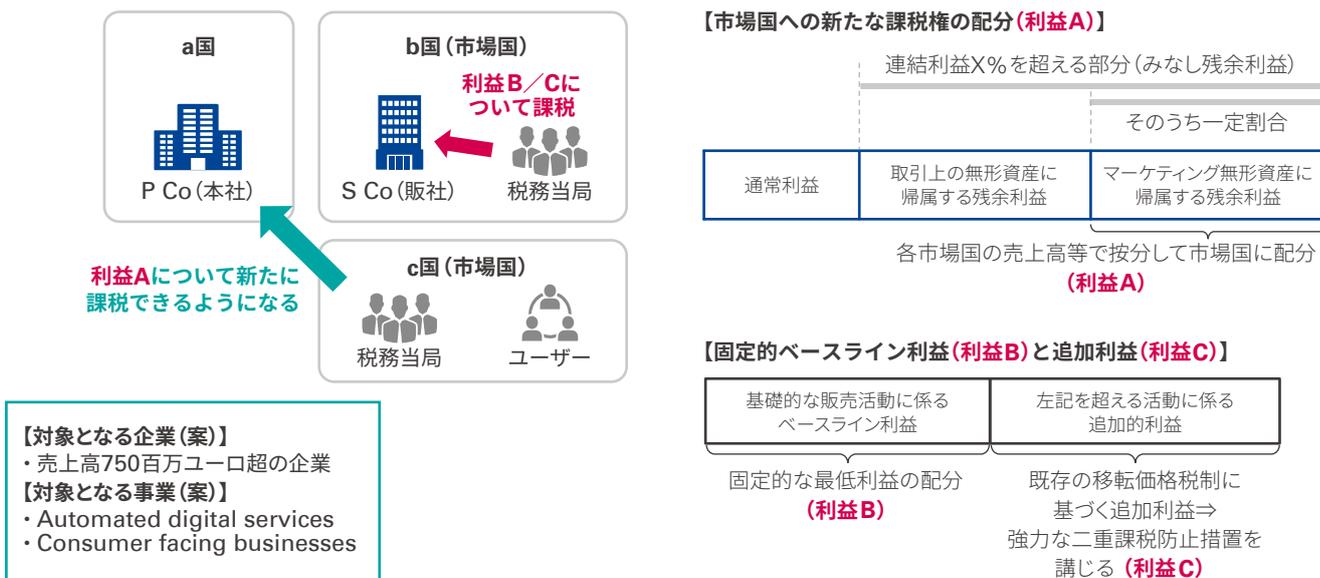
2. Pillar 1に係る統合アプローチの概要

OECD事務局は、2019年10月9日に、「統合アプローチに係る事務局提案」の概要を含むパブリックコンサルテーションドキュメントを公表しました。統合アプローチは、1920年代に確立した物理的プレゼンスに基づく課税権の配分を定めた現在の国際課税の原則を大転換するものとされています。加えて、物理的プレゼンスがない状況のみならず、物理的プレゼンスが存在する状況についても、既存のルールを変更する必要があるとして新たな国際課税ルールの枠組みを提案しました（図表1参照）。

(1) 利益A

利益Aは、多国籍企業が国境を超えて市場国において経済活動を行っているにもかかわらず、その市場国に物理的プレゼンスを有していないために市場国の課税権が及ばないという問題に対応して設定された新たな課税権を構成します。利益Aは、大規模な消費者（ユーザーを含む）向け事業（Consumer facing business）に適用さ

図表1 統合アプローチの概念図(大枠合意)



1 誌面の都合上、デジタル課税の議論の経緯についてはその概略を紹介するにとどめる。OECDが公表した複数のレポートの典拠情報を含む詳細は、経済産業省委託事業「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築に係る国際経済調査事業（諸外国等における経済の電子化を踏まえた課税の動向等に係る調査研究事業）」の調査報告書（受託者：KPMG税理士法人）に詳しいので参照されたい。https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kokusaisoizei/kokusaisoizei_research_r1.pdf

れ、物理プレゼンスに依存するのではなく、主に売上に基づく新しいネクサスの概念が認識されることとなります。OECDによれば、利益Aの概念は、独立企業原則の適用を超えている、とされています。利益Aが個々の企業に与えるインパクトは、利益Aの詳細設計（対象ビジネスの範囲、適用除外、利益A認識のための閾値等）に依存することとなります。

(2) 利益B

利益Bは新たな課税権を創設したのではなく、独立企業原則から逸脱しない範囲で「基礎的な販売活動に係るベースライン利益」に強制的な定式配分を採用するものです。そのため、利益Bは、独立企業原則の適用をめぐる企業と課税当局の紛争を回避することを狙い、二重課税のリスクとコンプライアンスコストの低減を意図したものと説明されます。「ベースライン利益」の基準に関しては、(1) 単一の固定割合、(2) 業界および／または地域によって異なる一定の割合、または (3) その他の合意された方法、によることができるとしました。

(3) 利益C

利益Aと利益Bの導入に伴い従来の移転価格税制との衝突が生じる領域を指し示すために、概念上設けられたものが利益Cです。利益Cに関しては、それ自体の定義付けに積極的な意義はなく、利益Aや利益Bに対する統合アプローチ下での課税の結果、独立企業原則の適用を通じて二重課税が生じ得る所得、あるいは市場国で主張される利益Bを超える追加的利益を総称した概念であり、利益Cについては二重課税の防止と強力な紛争解決手段を講じる必要があるとされています。

3. 大枠合意とその後

統合アプローチに係る事務局提案について、米国は特に利益Aに関して、これまで長く続いている独立企業原則やネクサスのルールからの逸脱を強制するおそれがあり重大な懸念があると表明しました。2019年12月3日付でSteven Mnuchin米国財務省長官からAngel Gurría OECD事務総長宛ての書簡²によって提案された「第1の柱に関連するセーフハーバー提案」にその主張が反映されています。米国以外の主要国は、セーフハーバー提案は、Pillar 1の枠組みを骨抜きにするものだとして批判しました。このような場外戦を経て、IFは2020年1月31日に『経済のデジタル化から生じる税務上の課題に対処するための2つの柱からなるアプローチに関する

「BEPSに関するOECD/G20包摂的枠組み」による声明³』(以下「大枠合意」という)を公表しました。IFは、Pillar 1に関する統合アプローチについて大枠合意に至ったところで宣言し、詳細な検討状況を記載した付属文書を公表しています。

大枠合意では、当初2020年7月に予定していたIF会議で合意に至る目標を設定していました。今般の状況を踏まえてIF会議は10月に延期されたものの、OECDは最近まで2020年内にコンセンサスを得ると公言していたところですが、ところが、米国は2020年6月に入り、Pillar 1に係るコンセンサス形成は不可能だとして議論からの離脱を表明し、暫定措置としてのDSTを導入・施行を予定する各国に対して報復措置を示唆するに至ります。俄然先行きが見えなくなったデジタル課税（特にPillar 1）の議論ですが、米国の大統領選挙前の政治的に微妙な時期の態度であることを踏まえても、IFにおける議論が米国の動向との関係で今後どのように展開するのか、引き続き予断を許さない状況にあると言えます。

II. デジタル経済課税の枠組み下における移転価格管理

前述のとおり、Pillar 1における統合アプローチが実現するかどうかは不透明な状況にあるものの、デジタル経済に対処する方法としての統合アプローチは従来の国際課税の枠組みに大きな変更をもたらすものであり、その設計の如何によってはグローバルに活動する企業にとって大きな税務戦略上のインパクトを与える可能性があるものと思料されます。IFで引き続き議論されている統合アプローチの設計上の論点の詳細は他の解説⁴によるとして、大枠の方向性に関してグローバル企業が対処すべき移転価格管理上の論点について、検討材料は多くないものの若干の考察を行うこととします。

1. 利益A

物理プレゼンスのない市場国に新たに配分される利益Aは定式的に把握されるものであり、対象事業、適用除外、事業のセグメンテーション、金額的閾値等の諸々の基準が定められれば、各企業においてインパクトの大小（利益Aが発生しない場合を含む）は当然あるものの、納税義務の認識と納付手続（簡素化された報告と登録に基づく仕組みワンストップショップが提案されている）については比較的明確になるものと思われる。ただし、利益Aの計算

2 <http://www.oecd.org/newsroom/letter-from-oecd-secretary-general-angel-gurrria-for-the-attention-of-the-honorable-steven-t-mnuchin-secretary-of-the-treasury-united-states.htm>

3 OECD (2020), Statement by the OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS on the Two-Pillar Approach to Address the Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – January 2020, OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS, OECD, Paris.

4 前掲注1参照

方法として、連結財務諸表を出発点とすることが謳われているため、その詳細は専ら政治的合意に委ねられている状況にあるものの、いずれにせよ企業は連結財務諸表作成作業において、利益Aを含む新たな国際課税の枠組みを踏まえ、事業別・地域別等セグメンテーションを作成する必要が生じると思われます。自社の事業に係るデジタル化のウエイト付け（“Digital differentiation”）についての検討も必要になると考えられます。

他の問題として、利益Aがエンティティ（PEを含む）のない国に配分されることにより、必ず利益Aに対応する（独立企業原則に基づきいずれかのエンティティに配分済みの）利益Cとの関係で一旦二重課税が生じるのですが、市場国とどこの国との間で二重課税が生じているか（租税債務を負う法人はだれか）について重要な論点が生じるものと推察されます。利益Aに係る租税債務を負う法人がどのように決定されるかという問題に加え、二重課税の解消のために外国税額控除の方法を採るとすれば、債務者法人の側で控除できる税額がそもそも存在するかどうかという問題があり、控除不能な場合は短期的には連結税負担が増えてしまう可能性もあります。利益Aに関して二重課税が完全に解消されるように租税債務者の認識を行うこと、ならびに各国による税務調査が散発的に展開されないような安定的な仕組みの構築が必須との認識が既にIFにおいて示されています。

2. 利益BおよびC

2-1. 利益Bのコンプライアンス

利益Bの概念は既存の移転価格税制の枠内にあるとされていることから、その適用対象は利益AのようにConsumer facing business等に限定されず、規模の大小や業種を問わず広く適用されるものと想定されています。ベースライン利益としての利益Bが及ぶ対象は、基本的なマーケティング、および流通機能であるとされています。利益Bは「売上高×固定率」で算定され、この固定率は地域と業種により異なる設計とすることが提案されているところです。

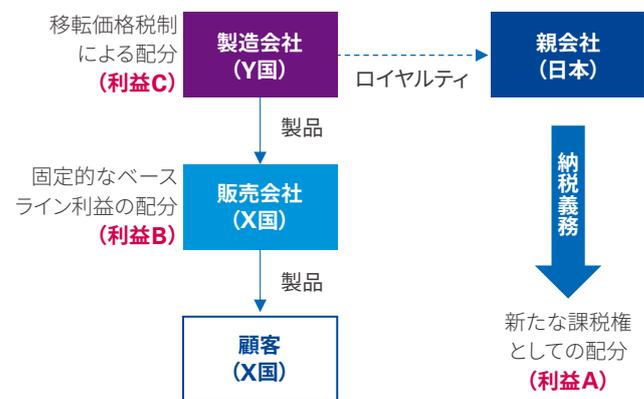
企業におけるプランニング上の視点としては、販売機能を有する国外関連者がどの業種区分による利益Bの羈束を受けることになるのかをあらかじめ把握する検討作業が必要になると考えられます。そのうえで、当該国外関連者が果たす機能、負担するリスクの様態を踏まえて、利益Cとしての追加的利益を配分すべきか否かに係るスタディを行い、納税者としてのポジションを明らかにしておく（必要に応じて文書化する）ことが求められます。納税者の予測可能性を高めるべく、OECDから販売会社等の機能リスクプロファイルを利益Bとの関係で類型化整理したガイドラインが示されることが望ましいとしても、どの程度明瞭なガイドラインが示されるかは不透明な状況にあります。

2-2. 利益Bを起点とした利益配分管理の重要性

加えて、利益Bが「売上高×固定率」で機械的に算定されるために、当該拠点に帰属した会計上の利益と税務上求められる利益Bと差異が生じた場合に、それをどのように調整するか、という問題があります。販売会社等の会計上の利益が利益Bとされる額に足りない、またはそれを超えた場合に、実際に行った関連者間取引のうちのいずれにその差異を帰属させるべきか、について難しい技術的な問題が生じると思われます。

典型的な例としては、**図表2**のようないわゆる外—外取引（X国の販売会社がY国の製造会社から購入しているケース）において、利益Bが適用されると、二重課税をあらかじめ回避しようとすれば対応的に関連者間取引を通じて他拠点の利益を増減させるしかありません。納税者において販売会社等への利益Bの配分と、関連取引の相手側であるY国製造会社の移転価格リスクの管理を、期中の取引価格の設定・運用を通じて管理するというのは、言うは易く行うは難し、になるものと思われます。たとえば、販売会社の所在するX国の税務当局がベースライン利益としての利益Bに加えて追加的利益としての利益Cを要求する可能性もあると思われますし、逆に、X国の利益Bの配分を優先させた結果として、Y国製造会社の方で移転価格リスクが顕在化する恐れもあります。X国とY国の必要配分所得額が各々足りない場合、無形資産を保有するアントレプレナーとしての日本の親会社が最終的な所得配分管理責任を負うことになると考えられますが、X国の配分利益の妥当性に関する主張に柔軟性がなくなることは、日本企業において海外における二重課税リスクが顕在化しやすくなる要因となるかもしれません。日本企業においては、先述の機能リスクに係るスタディを踏まえて、期中取引と期末調整を組み合わせた実績利益配分管理の仕組みを構築することが今以上に求められると思われますし、コンプライアンス対応として販売会社の利益Bを優先せざるを得ないとすれば、その利益原資を関連者の誰にどのように負担させるかをあらかじめプランニングしておく必要が生じるのではないかと思料されます。

■ 図表2 利益Bと利益Cの調整に係る問題



III. おわりに

市場国への利益Aの配分の是非は政治的に決着される問題であると割り切ったうえでの議論として、B to C事業における利益Aのインパクトは企業により大小さまざまになることが想定されます。どのような政治的決着になるとしても、利益Aは今後の政治的合意の結論を受けてその計算メカニズムの特徴を踏まえた企業の行動を誘引することになると思われます。利益Aが連結財務諸表の数値を起点として計算されることになると、大なり小なりセグメント開示について税務戦略的な要素を加味した検討が必要になります。

IFの議論では、利益Bの導入によって二重課税のリスクとコンプライアンスコストを簡素化としているものの、個別の取引に焦点を当てると、むしろ独立企業原則に基づく分析上のフレキシビリティを制約してしまう側面が強調されると別の紛争の種を撒いた結果にはなりはしないかという懸念もあります。IFは、利益A、および利益Bの概念の導入に伴って紛争を解決し二重課税を防止するための強力な手段の必要性を説き、IFのメンバーを代表する紛争解決のための代表者パネルの設置を提案しています。ここまで大胆な提案であることを踏まえると、IFの利益A・利益Bに関する提案は、先進国・途上国を巻き込んだ、マルチ協議体制づくりのための布石であると捉えるのが自然かもしれません。マルチ協議体制の紛争解決メカニズムについては壮大な提案であり、その実現可能性については見通せないものの、新たなネクサス概念に基づく利益Aに関する提案と並ぶ、Pillar 1の要諦になるものと推察されます。

Pillar 1に係る統合アプローチ提案の移転価格管理実務へのインパクトは、独立企業原則を体面上維持しつつ導入された利益Bとそれに連動する他の関連者における利益Cとの調整をどのように行い、事前リスク管理と事後の紛争解決手続（本当にそれが導入され機能するのであれば）とをいかに使い分けるかという問題になります。企業においては、すべての移転価格上の問題を代表者パネルを通じた事後的解決に委ねるといことも現実的ではありません。そうすると、利益Bへのコンプライアンスの達成と、それに伴う利益Cの二重課税の発生回避のためのプランニング（利益配分管理をしやすいSCM再構築を含む）が今にも増して必要になることが予想されます。デジタル経済課税が実現した暁には、実体法的観点では利益A、B、Cの相互作用を正しく理解し、同時に手続法的観点では相対・マルチの租税条約関係を適時にキャッチアップしつつ、グローバルの税務プランニングを推し進めることが今にもまして重要になるものと思われます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
 パートナー 藤原 拓哉
 TEL:06-4708-5150 (代表電話)
 takuya.fujihara@jp.kpmg.com

会計・監査情報 (2020.5-6)

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5月分と6月分の記事を再掲載したものです。会計・監査ダイジェストは、日本基準、国際基準、修正国際基準及び米国基準の会計及び監査の主な動向を簡潔に紹介するニュースレターです。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】

(1) 緊急・時限的なウェブ開示の対象拡大に関する会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令

法務省は2020年5月15日、会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令(法務省令第37号)(以下「本省令」という)を公布し、同日から施行した。

本省令は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、定款上の手当てが行われていることを前提に、本省令の施行の日から6か月以内に招集の手続が開始される定時株主総会に限り、単体の貸借対照表や損益計算書等(監査役等による監査報告及び会計監査人による会計監査報告も含む)をいわゆるウェブ開示によるみなし提供制度の対象に含めることとするものである。

ただし、貸借対照表及び損益計算書については、会計監査報告に無限定適正意見が付されていることなどの一定の条件がある。

● 施行日・失効

公布の日(2020年5月15日)から施行されている。

本省令による改正に係る会社法施行規則及び会社計算規則の規定は、施行日から起算して6か月を経過した日に、その効力を失う。ただし、同日前に招集の手続が開始された定時株主総会に係る事業報告及び計算書類の提供については、なおその効力を有する。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年5月15日発行\)](#)

(2) 金融庁、会計方針、収益認識及び会計上の見積りに関する開示等の会計基準の改訂等を踏まえた「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」等を公布

金融庁は2020年6月12日、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則(以下「財務諸表等規則」という)等の一部を改正する内閣府令」等(以下「本改正」という)を公表した。本改正の概要は以下のとおりである。

- ① 企業会計基準委員会が2020年3月31日に公表した「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準(企業会計基準第24号・改正)」、「収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号・改正)」及び「会計上の見積りの開示に関する会計基準(企業会計基準第31号)」等を受けて、財務諸表等規則等について所要の改正を行っている。
- ② 2020年3月31日に公表・改正した上記3つの会計基準を、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第1条第3項及び財務諸表等規則第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して追加指定する改正を行っている。

本改正は、公布日(2020年6月12日)から施行されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年6月16日発行\)](#)

【公開草案】

(1) 法務省、収益認識・会計上の見積り注記に関する「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6月4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、企業会計基準委員会が2020年3月31日に公表した「収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号・改正)」及び「会計上の見積りの開示に関する会計基準(企業会計基準第31号)」

を受けて、会社計算規則の改正を行うことを提案している。

本省令は、公布の日から施行される予定であり、適用時期については会計基準等と整合するように経過措置を設けることが提案されている（ただし、収益認識に関する事項に関して早期適用の定めがない点について会計基準と相違がある）。

本省令案に対するコメントは2020年7月3日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2020年6月10日発行)

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

(1) ASBJ、「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い（案）」を公表

ASBJは2020年6月3日、実務対応報告公開草案第59号「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い（案）」（以下「本公開草案」という）を公表した。本公開草案は、2021年12月末をもってLIBORの公表が停止されることが見込まれていることを受けて、LIBORを参照する金融商品について必要と考えられるヘッジ会計に関する特例的な取扱いを設けることにより、金利指標改革に起因するLIBORの置換に直接関係のある契約条件の変更・契約の切替えについてヘッジ会計の継続が可能となるような取扱いを定めることを提案している。

具体的には主な内容は次のとおりである。

- ヘッジ会計の原則的処理方法（繰延ヘッジ）

ヘッジ対象となる予定取引の実行可能性の判断に際しては、ヘッジ対象の金利指標が既存のLIBORから変更されないとみなすこと、また、ヘッジの有効性評価に関する事前テストの実施においては、ヘッジ対象及びヘッジ手段の参照する金利指標が既存の金利指標から変更されないと仮定することを認めることが提案されている。

さらに、事後テストにおける有効性評価の結果ヘッジの有効性が認められなかった場合であってもヘッジ会計の継続を認めること、またこの扱いをヘッジ対象及びヘッジ手段の双方の契約において後継金利指標への置換が生じた時点以降についても適用し、2023年3月31日以前に終了する事業年度まではヘッジ会計の継続適用を認めることが提案されている。

- 金利スワップの特例処理

金利スワップの特例処理についても繰延ヘッジに準じた措置を設けることで、2023年3月31日以前に終了する事業年度までの継

続適用を可能とする対応を提案している。

- 振当処理

振当処理についても同様に、2023年3月31日以前に終了する事業年度までは当処理の適用の継続を可能とするための措置を提案している。

適用時期について、本公開草案では、公表日以後適用できることが提案されている。本公開草案の取扱いは、ヘッジ関係ごとに適用を選択できることが提案されている。

なお、金利指標の選択に関する実務や企業のヘッジ行動については不確実な点が多いことから、本公開草案の最終化から約1年後に、金利指標置換後の取扱いについて再度確認する予定であることが明らかにされている。

コメントは2020年8月3日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2020年6月10日発行)

3. 監査関連

【最終基準】

該当なし

【公開草案】

該当なし

4. INFORMATION

(1) 会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方（追補）

ASBJは2020年5月11日、第432回企業会計基準委員会（2020年5月11日）において、会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方について同年4月10日の第429回企業会計基準委員会に引き続き審議を行い、その議事概要（以下、第429回企業会計基準委員会の議事概要に対し「本議事概要追補」という）を公表した。

2020年4月10日の議事概要では、重要性がある場合、最善の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響に関する一定の仮定は追加情報としての開示が求められるとしていた。本議事概要追補では、これまでどのような開示情報が公表されたかを踏まえ、当年度の財務諸表の金額に対する影響の重要性が乏しい場合であっても、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある場合には、新型コロナウイルス感染症の今後の広がり方や収束時期等を含む仮定に関する追加情報の開示が強く望まれることが示された。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2020年6月29日発行)

(2) 新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の開示について

金融庁は2020年5月21日、新型コロナウイルス感染症に関連して、経営者の視点による充実した開示を行うことが、投資家の投資判断や投資家と企業との建設的な対話、資本市場の信頼性の向上などの観点から重要であるとして、有価証券報告書における以下の開示の充実を求める文書を公表した。

I. 財務情報における追加情報の開示

II. 非財務情報(記述情報)の開示

また、金融庁は同日、有価証券報告書レビューの実施概要を更新し、新型コロナウイルス感染症の影響に関する開示を審査対象とする旨を公表(2020年5月29日更新)した。

補)」(以下「本議事概要」という)を更新したことを公表した。

本議事概要では新型コロナウイルス感染症に関連する見積りの仮定(以下「コロナに係る見積りの仮定」という)に関して四半期決算開示の考え方を以下のとおり示している。

- ①前年度の財務諸表にコロナに係る見積りの仮定に関する追加情報を開示している場合で、四半期決算においてその仮定に重要な変更を行ったときは、変更内容を追加情報として記載する。
- ②前年度の財務諸表にコロナに係る見積りの仮定を開示していないが、四半期決算にて重要性が増し新たに仮定を開示すべき状況になったときは、仮定の内容を追加情報として記載する(他の注記に含めて記載している場合を除く)。
- ③前年度の財務諸表にコロナに係る見積りの仮定の開示をしている場合で、四半期決算にて当該仮定に重要な変更を行っていないが、重要な変更がないことが有用な情報となる場合はその旨の追加情報の開示を行うことが望ましい。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2020年5月22日発行)

(3) 新型コロナウイルス感染症の影響に関する記述情報の開示Q&A—投資家が期待する好開示のポイント—

金融庁は2020年5月29日、有価証券報告書の記述情報における新型コロナウイルス感染症の影響に関する開示について、投資家等が期待する好開示のポイントをQ&Aとして公表した。

当該Q&Aは、開示の充実を促すことを目的に、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題」や「事業等のリスク」など10項目について好開示のポイントを解説しているものであり、新たな開示事項を加えるものではない。

また、金融庁は同日、有価証券報告書レビュー(法令改正関係審査)の調査票を更新し、新型コロナウイルス感染症の影響に関する開示の有無、開示しない場合の理由について、有価証券報告書提出会社から財務局等に対して調査票の提出を求めることを公表した。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2020年6月3日発行)

(4) ASBJ、議事概要「会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方」を更新(四半期決算開示の考え方)

ASBJは2020年6月26日、四半期決算の開示における考え方を明らかにするため、議事概要「会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方(2020年4月10日、5月11日追

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2020年6月29日発行)

(5) 金融庁、「四半期報告書における新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の開示について」を公表

金融庁は2020年7月1日、「四半期報告書における新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の開示について」(以下「本文書」という)を公表した。

本文書では、四半期報告書において、今般の感染症の影響に関する企業情報を適時適切に開示することは、投資家の投資判断にとって重要であるとの考えのもと、企業会計基準委員会が公表した議事概要「会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症に関する開示の考え方(2020年4月10日、5月11日追補、6月26日更新)」(前述の「(4) ASBJ、議事概要「会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方」を更新(四半期決算開示の考え方)」を参照)を踏まえた開示上の留意点等が示されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報(2020年7月6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) 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する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）

金融庁は2020年5月29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2020年5月31日までに公表した次の国際会計基準を、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。

- （改訂）国際財務報告基準(IFRS)第16号「リース」(2020年5月28日公表)
本改正は公布の日から適用される予定である。
コメントは2020年6月29日に締め切られている。

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) 不利な契約—契約履行のコスト（IAS第37号の改訂）

IASBは2020年5月14日、「不利な契約—契約履行のコスト（IAS第37号の改訂）」（以下「本改訂」という）を公表した。

本改訂は、IAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」に規定される不利な契約の判断をする際に、契約履行のコストには契約に直接関連するすべてのコストを含めるべきであることを明確化するものである。具体的には次の両方によって構成される。

- 契約を履行するための増分コスト（例えば、直接の労働及び財）
- 契約の履行に直接関連して配分されるその他のコスト（例えば、契約履行のために使用される、ある有形固定資産に係る減価償却費の配分など）

併せて上記を適用するうえで誤解を生じさせると考えられる点に関し文言の整理も行われている。

本改訂は、2022年1月1日以降に開始される年次報告期間に適用され、本改訂が最初に適用された年度の期首時点に存在する契約に適用される。比較情報の修正再表示は認められておらず、当初の適用日における累積的な影響は、利益剰余金またはその他の資本

の構成要素に対する期首残高の調整として認識される。早期適用は可能であるが、その場合はその事実を開示しなければならないとされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年5月21日発行\)](#)

(2) 概念フレームワークへの参照（IFRS第3号の改訂）

IASBは2020年5月14日、「概念フレームワークへの参照（IFRS第3号の改訂）」（以下「本改訂」という）を公表した。本改訂は、現行のIFRS第3号の会計処理の要求事項を大きく変えることなく、IFRS第3号において参照する「概念フレームワーク」を、最新のものへ更新することを目的としている。なお、2019年5月に公表された公開草案からの実質的な変更は行われていない。

本改訂は、IFRS第3号「企業結合」に対して、以下の3つの修正を行っている。

- 取得日時点において認識される資産と負債の定義の参照先である概念フレームワークのバージョンを1989年版から2018年版に更新した。
- 上記更新により企業結合時に認識される資産・負債の範囲について現行のIFRS第3号からの変更が生じることを回避するため、IFRS第3号の認識原則に更なる例外を設け、IAS第37号もしくはIFRIC解釈指針第21号「賦課金」の適用対象となる負債や偶発負債については、2018年版の概念フレームワークではなく、IAS第37号もしくはIFRIC第21号に基づいて、取得日時点において現在の義務を有しているか否かを判定することとした。
- 取得企業が偶発資産を認識できないことを明確化した。

本改訂は2022年1月1日以降に開始する事業年度の期首以降に取得日がある企業結合に対して、将来にわたって適用される。2018年3月に公表された「IFRS基準における概念フレームワークへの参照の改訂」で行われた全ての改訂を適用している場合には、早期適用も認められる。なお、早期適用する場合においてその事実の開示は必要とされない。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年5月21日発行\)](#)

(3) 有形固定資産：意図した使用の前の収入（IAS第16号の改訂）

IASBは2020年5月14日、「有形固定資産：意図した使用の前の収入（IAS第16号の改訂）」（以下「本改訂」という）を公表した。

本改訂の主な内容は以下のとおりである。

- 資産が正常に機能するかどうかの試運転を行った時に生産し

た物品の販売に関する収入を、その有形固定資産の取得原価から控除することが禁止された。

- その代わりに企業は、資産が正常に機能するかどうかの試運転を行った時に生産した物品の販売に関する収入は、関連する適切な基準書に従って純損益に認識する。
- 包括利益計算書上、資産が正常に機能するかどうかの試運転を行った時に生産した物品の販売に関する収入、及び生産に係る費用が区分表示されていない場合、それぞれ金額を開示し、それらが包括利益計算書のどの項目に含まれているかを明らかにする。

企業は本改訂によって、資産を意図した方法で稼働可能な状態にするために発生した費用（有形固定資産の取得原価に含まれる項目）と、生産に関して発生した費用（純損益に認識される項目）を区分することが求められる。こうした費用の配分は見積り及び判断を伴う可能性があり、企業によっては、より細かいレベルで費用を管理することが求められる可能性がある。

本改訂は2022年1月1日以降に開始する事業年度から適用される。表示する最も早い年度の期首以降に、経営者が意図した方法で稼働可能にするために必要な場所及び状態に置かれた有形固定資産に限り、遡及的に適用する。また、早期適用が認められる。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年5月21日発行\)](#)

(4) IFRSの年次改善(2018年—2020年サイクル)

IASBIは2020年5月14日、「IFRSの年次改善」(2018年—2020年サイクル)を公表した。このIFRSの年次改善には、4つの基準書に関連する改訂が含まれている。

- IFRS第1号「国際財務報告基準の初度適用」において、すでにIFRSに移行済みの会社の子会社、関連会社及び共同支配企業が、その資産・負債を親会社等のIFRS移行日に基づいて測定することを選択していた場合、換算差額累計額の測定についても同様の扱いとできる旨を明確化
- IFRS第9号「金融商品」において、金融負債の認識の中止に関する定量的判定基準である10%テストに含めるべき手数料及びコストは、借手・貸手間で受け払いされる手数料及び借手又は貸手が他方に代わって受け取った、又は支払った手数料のみである旨を明確化
- IAS第41号「農業」において、公正価値の測定にあたりキャッシュ・フローの見積りには税金を含めないこととする要求事項を削除
- IFRS第16号「リース」の設例の修正

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年5月21日発行\)](#)

(5) COVID-19関連レント・コンセッション(IFRS第16号の改訂)

IASBIは2020年5月28日、「COVID-19関連レント・コンセッション(IFRS第16号の改訂)」(以下「本改訂」という)を公表した。本改訂により、COVID-19(新型コロナウイルス感染症)感染拡大の直接的な結果としてレント・コンセッション(賃料の免除・支払猶予等)を受けたリースの借手は、これがリースの条件変更に該当するかどうかの評価を行わなくともよいとする実務上の便法(以下「本便法」という)を選択できる。

現行のIFRS第16号によれば、リースの当初の契約条件の一部ではなかったリースの範囲又はリースの対価の変更(「リースの条件変更」)は、割引率を見直したうえでリース負債を再測定し、使用権資産の帳簿価額を修正しなければならない。

これに対し、本改訂は、COVID-19関連のレント・コンセッションであって、かつ、従来の支払期日が2021年6月30日までに到来するリース料の減額であるなどの特定の要件を満たすものに限定して、本便法の適用を認めている。本便法を適用した場合、対象となるレント・コンセッションは「リースの条件変更には当たらないもの」として会計処理を行うことになる。

本改訂は、2020年6月1日以降に開始する事業年度から遡及適用し、本改訂を初めて適用した事業年度の期首剰余金等において遡及適用の累積的影響を調整する。本改訂が公表された2020年5月28日時点でまだ発行が承認されていない財務諸表を含め、年次報告・期中報告を問わず早期適用が認められている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年6月2日発行\)](#)

(6) IASB、「IFRS第17号『保険契約』の修正」を公表

IASBIは2020年6月25日、IFRS第17号「保険契約」の内容を一部修正した「保険契約の修正」を最終化し公表した(以下「本基準書」という)。本基準書は、2019年6月に公表された公開草案(ED/2019/4)「保険契約の修正」について寄せられたコメントを踏まえ、審議を重ねた結果として公表されたものであり、主な修正論点の内容は次のとおりである。

① 発効日の延期

IFRS第17号の発効日を2年遅らせ、2023年1月1日以降に開始する事業年度からとする。

② IFRS第17号の適用範囲に関する追加的な例外措置

保険契約の定義を満たす貸付契約やクレジットカード契約等に

つき、従来一般的に保険会計が適用されていなかったことに鑑み、特定の要件を満たす場合についてIFRS第17号の適用範囲についての例外的な措置を設けることとした。

③更新契約に係る保険獲得キャッシュ・フロー

保険獲得キャッシュ・フローに関連する更新後の契約にも配分し、更新後の契約を認識するまで保険獲得キャッシュ・フローを資産として認識する。また、更新後の契約を認識するまで当該資産の回収可能性を評価しなければならない。

④保険収益の認識

一般的な測定モデルにおける保険収益の認識(契約上のサービス・マージン(CSM)の各報告期間への配分)は、保険カバーだけでなく、保険契約が提供する投資リターン・サービスも含めて考慮する。

その他、リスク軽減オプションの拡充、再保険契約における会計上のミスマッチの低減、移行措置に関する要求事項の緩和などの論点について、新たな追加修正が行われている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年7月1日発行\)](#)

【公開草案】

(1) 公開草案 (ED/2020/3)「負債の流動又は非流動への分類—発効日の延期 (IAS第1号の改訂案)」

IASBは2020年5月4日、公開草案 (ED/2020/3)「負債の流動又は非流動への分類—発効日の延期 (IAS第1号の改訂案)」(以下「本公開草案」という)を公表した。

本公開草案は、COVID-19 (新型コロナウイルス感染症)感染拡大の影響を受けて、2020年1月に公表された「負債の流動又は非流動への分類 (IAS第1号「財務諸表の表示」の改訂)」の発効日を、2023年1月1日以降に開始する事業年度に1年延期することを提案している。なお、発効日の延期以外の内容に変更はなく、早期適用は引き続き認められることが提案されている。

本公開草案に対するコメントは、2020年6月3日に締め切られている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年7月20日発行\)](#)

3. INFORMATION

(1) 新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の開示について

金融庁は2020年5月21日、新型コロナウイルス感染症の影響に

関する企業情報の充実を求める文書を公表するとともに、5月29日には「新型コロナウイルス感染症の影響に関する記述情報の開示Q&A—投資家が期待する好開示のポイント—」を公表した。

また、有価証券報告書レビューの実施概要を更新し、これらの開示を審査対象とすることや調査票の提出を求めることを公表した。

本件については、本稿 I. 日本基準 4.INFORMATION (2) を参照のこと。

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、特にお知らせする事項はありません。

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

IV. 米国基準

1. 会計基準等の公表 (米国財務会計基準審議会 (FASB))

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

(1) ASU第2020-05号「顧客との契約から生じる収益 (トピック606) 及びリース (トピック842)—特定の企業の適用日」の公表 (2020年6月3日 FASB)

本ASUは、新型コロナウイルス感染症拡大により影響を受ける企業の負担を軽減するため、特定の企業について「顧客との契約から生じる収益 (トピック606)」及び「リース (トピック842)」の適用時期を1年延期することを規定している。

● トピック606

本ASUにより、2020年6月3日現在で財務諸表をまだ公表していない (または財務諸表が公表可能な状態になっていない) 一定の企業について、トピック606の適用日が1年延期されるが、延期前の適用日を選択することも認められる。なお、公開の営利企業等で、すでにトピック606を適用している企業については、本ASUの対象ではない。

フランチャイズ企業 (フランチャイザー) が加盟店 (フランチャ

イジー)の加盟時に受け取る一時金(加盟金)に係る収益の認識時期について、FASBは今後論点検討を開始することを決定している。これを受けて、当初のASU案は非公開営利企業のフランチャイザーについて新収益基準の強制適用の1年延期を提案するものであったが、公開草案に寄せられたコメントを踏まえCOVID-19の影響を勘案し、対象を拡大したものである。

のこと。

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](#)

● トピック842

非公開企業及び公開の非営利企業のうち財務諸表をまだ公開していない企業について、新リース基準の適用時期が延期された。早期適用は引き続き認められる。

	公開の営利企業および特定の公開非営利企業(まだ財務諸表を公表していないものを除く)等(変更なし)	公開の非営利企業で、財務諸表をまだ公表していない企業(本ASU)	非公開企業(本ASU)
トピック842の適用開始時期	2018年12月16日以降開始する事業年度(同期間に含まれる期中期間)	2019年12月16日以降開始する事業年度(同期間に含まれる期中期間)	2021年12月16日以降開始する事業年度(期中期間については2022年12月16日以降開始する事業年度)

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining issues\(英語\)](#)

【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

該当なし

2. 監査関連

該当なし

3. INFORMATION

(1) 新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の開示について

金融庁は2020年5月21日、新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業情報の充実を求める文書を公表するとともに、5月29日には「新型コロナウイルス感染症の影響に関する記述情報の開示Q&A—投資家が期待する好開示のポイント—」を公表した。

また、有価証券報告書レビューの実施概要を更新し、これらの開示を審査対象とすることや調査票の提出を求めることを公表した。

本件については、本稿I.日本基準 4.INFORMATION (2)を参照

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

税務情報 (2020.6 - 7)

KPMG 税理士法人

本稿は、2020年6月から7月に財務省・国税庁等から公表された税務情報並びに 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. 国税庁 — グループ通算制度に関する Q&A の公表

2020年度税制改正では連結納税制度の見直しが行われ、グループ通算制度（2022年4月1日以後開始事業年度より適用）へ移行することとされました。

これを受け、国税庁は6月3日、以下の Q&A を公表しました。

■ グループ通算制度に関する Q&A (令和2年6月)

https://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/group_faq/index.htm

この Q&A (全93ページ) は、グループ通算制度に関する税務上の取扱い等を43の設問を用いて解説するもので、2020年3月31日に公布（2020年4月1日施行）された所得税法等の一部を改正する法律に基づき作成されています。

なお、グループ通算制度に係る政省令等が公布された際には、随時、記載内容等について改訂が行われる予定とのことですが、7月31日現在、以下の「2. グループ通算制度の政省令（国税）の公布」に伴う改訂は行われていません。

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No.199 (2020年6月8日発行)
(日本語)

KPMG Japan e-Tax News No.199 (2020年6月8日発行) (英語)

2. グループ通算制度の政省令（国税）の公布

グループ通算制度に係る政省令（国税）が、以下のとおり公布されました。

■ 6月26日 官報号外第129号 法人税法施行令等の一部を改正する政令(政令第207号)

<https://kanpou.npb.go.jp/old/20200626/20200626g00129/20200626g001290000f.html>

■ 6月30日 官報号外第134号 法人税法施行規則等の一部を改正する省令(財務省令第56号)

<https://kanpou.npb.go.jp/old/20200630/20200630g00134/20200630g001340000f.html>

なお、グループ通算制度に係る地方税の政省令は7月31日現在、まだ公布されていません。

【政令公布に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No.201 (2020年6月26日発行)
(日本語)

KPMG Japan e-Tax News No.201 (2020年6月26日発行)
(英語)

【省令公布に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No.203 (2020年6月30日発行)
(日本語)

KPMG Japan e-Tax News No.203 (2020年6月30日発行)
(英語)

3. 国税庁 — 法令解釈通達の発遣

国税庁は、主に2020年度税制改正に対応した以下の改正通達を公表しました。

■ 法人税基本通達等の一部改正について(法令解釈通達)(6月30日付)

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/kaisei/2006xx/index.htm>

2020年度税制改正項目のうち、たとえば子会社からの配当と子会社株式の譲渡を組み合わせた租税回避への対応や、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」の導入に伴う売買目的有価証券の時価評価金額の計算等の見直しを踏まえた通達の新設・改正等が行われています(2020年度税制改正における連結納税制度からグループ通算制度への移行に関する改正通達は、今回公表された改正通達には含まれていません)。

- 第1 法人税基本通達関係
- 第2 連結納税基本通達関係
- 第3 租税特別措置法関係通達(法人税編)関係
- 第4 租税特別措置法関係通達(連結納税編)関係
- 第5 東日本大震災の被災者等に係る国税関係法律の臨時特例に関する法律関係通達(法人税編)関係

■ 「法人課税関係の申請、届出等の様式の制定について」の一部改正について(法令解釈通達)(6月30日付)

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/kaisei/200630/index.htm>

■ 「所得税基本通達の制定について」の一部改正について(法令解釈通達)(6月29日付)

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/shotoku/kaisei/200629/index.htm>

■ 「租税特別措置法に係る所得税の取扱いについて」の一部改正について(法令解釈通達)(6月29日付)

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/shotoku/sochiho/kaisei/200629/index.htm>

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No.204 (2020年7月7日発行)

4. 国税庁 — 改正の概要・あらましを公表

国税庁のウェブサイトにて、毎年この時期に公表される改正の概要・あらましが掲載されました。

■ 「令和2年度 法人税関係法令の改正の概要」

https://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/kaisei_gaiyo2020/01.htm

法人税の主要な改正((1)5G投資促進税制、(2)子会社からの配当と子会社株式の譲渡を組み合わせた租税回避への対応、(3)オープンイノベーション促進税制)についてはイメージ図や算式等を交えて、また、それ以外については表形式により、改正のポイントがまとめられています(全31ページ)。

■ 「令和2年度 所得税の改正のあらまし」

<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/shotoku/r2kaisei.pdf>

2020年度税制改正における所得税の主な改正事項及び2018年度・2019年度税制改正事項のうち2020年度分の所得税から適用される主なものについて解説しています。また、「新型コロナウイルス感染症等の影響に対応するための国税関係法律の臨時特例に関する法律」(2020年4月30日公布・施行)による措置のうち、所得税関

係の事項についても触れられています(全20ページ)。

II. 2019年度税制改正

国税庁 — 2019年度税制改正に対応した法人税に係る改正通達の趣旨説明の公表

国税庁は7月8日、2019年度税制改正に対応して発遣された「法人税基本通達等の一部改正について(法令解釈通達)」(2019年6月28日付)※に関する以下の趣旨説明を公表しました。

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

■ 令和元年6月28日付課法2-10ほか2課共同「法人税基本通達等の一部改正について」(法令解釈通達)の趣旨説明

<https://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/200708/index.htm>

【第1 法人税基本通達関係】

仮想通貨取引に関する法人税法上の取扱いの整備に対応して新設・改正された通達に係る趣旨説明が含まれています。

【第2 租税特別措置法関係通達(法人税編)関係】

以下の改正に対応して新設された通達に係る趣旨説明等が含まれています。

- 試験研究費の税額控除制度のうち特別試験研究費(オープンイノベーション型)に係る税額控除における特別試験研究費の範囲の見直し(研究開発型ベンチャー企業・一定の民間企業等への委託試験研究に係る試験研究費の額の追加)
- 移転価格税制における(1)独立企業間価格の算定方法へのディスカウント・キャッシュフロー法(DCF法)の追加、(2)移転価格税制上の無形資産の定義の明確化及び(3)評価困難な無形資産に係る国外関連取引(特定無形資産国外関連取引)に関して、税務当局が取引後の事実関係を参照して取引価格の適正性を検証することを可能とする措置(特定無形資産国外関連取引に係る価格調整措置)の導入

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No.205 (2020年7月15日発行)

III. 新型コロナウイルス感染症拡大防止関連情報

1. 経済産業省 — 「新型コロナウイルスの影響により株主総会の延期等を行う場合の役員給与の損金算入について」の公表

経済産業省は6月12日、「新型コロナウイルス感染症関連」※1の「株主総会（オンラインでの開催等）、企業決算・監査等の対応」※2のページにおいて、以下の資料を公表しました。

※1 <https://www.meti.go.jp/covid-19/index.html>

※2 https://www.meti.go.jp/covid-19/kabunushi_sokai.html

■ 新型コロナウイルスの影響により株主総会の延期等を行う場合の役員給与の損金算入について

<https://www.meti.go.jp/covid-19/pdf/sonkinsannyu.pdf>

この資料は、新型コロナウイルス感染症の影響により、決算・監査に関する業務に大きな遅延が生じ株主総会の延期等を行う企業の役員給与について、法人税法上の損金算入の手続等に関する考え方を以下のとおり整理したものです。なお、これらの内容は国税庁に事前に確認を行ったものであるとのことです。

(1) 定期同額給与

【定期同額給与のうち通常改定の期限】

原則	3月経過日等※ ※ 会計期間開始の日から3ヵ月（確定申告書の提出期限の延長の特例により税務署長の指定する月数の延長が認められている場合には、指定月数に2を加えた月数）を経過する日
特例	定期同額給与の改定※が3月経過日等後にされることについて特別の事情があると認められる場合には、その改定の時期 ※ 継続して毎年所定の時期にされる改定に限る

【今回示された考え方】

新型コロナウイルス感染症の影響により、決算・監査に関する業務に大きな遅延が生じ、定時株主総会を延期することとなったことに伴い、定時株主総会に合わせて継続して毎年所定の時期にされる役員給与の通常改定が3月経過日等後に行われる場合	自己の都合によらない「特別の事情があると認められる場合」に該当し、定期同額給与の通常改定時期の要件を満たす
---	---

(2) 事前確定届出給与

【事前確定届出給与に係る届出の期限】

原則	株主総会等の決議により役員の職務について事前確定届出給与の定めをした場合におけるその決議をした日（同日がその職務執行の開始の日後である場合には、その開始の日）から1ヵ月を経過する日
特例	上記の1ヵ月を経過する日が4月経過日等※後である場合には、その4月経過日等 ※ その職務執行の開始の日の属する会計期間開始の日から4ヵ月（確定申告書の提出期限の延長の特例により税務署長の指定する月数の延長が認められている場合には、指定月数に3を加えた月数）を経過する日

【今回示された考え方】

新型コロナウイルス感染症の影響により、決算・監査に関する業務に大きな遅延が生じ、定時株主総会を延期することとなったことに伴い、事前確定届出給与に係る定めについての株主総会等の決議が例年の株主総会等の決議の時期より遅れることとなったため、4月経過日等までに事前確定届出給与に関する届出ができない場合	国税通則法第11条（災害等による期限の延長）が認められる
--	------------------------------

(3) 業績連動給与

【損金算入される一定の業績連動給与の適正手続終了時期要件】

要件	3月経過日等※までに報酬委員会が決定していること等の適正な手続を経ていること ※ 職務執行期間開始日の属する会計期間開始の日から3ヵ月（確定申告書の提出期限の延長の特例により税務署長の指定する月数の延長が認められている場合には、指定月数に2を加えた月数）を経過する日
----	--

【今回示された考え方】

新型コロナウイルス感染症の影響により、決算・監査に関する業務に大きな遅延が生じ、継続会を開催又は株主総会を延期することとなったことに伴い、適正な手続を経た業績連動給与の決定が3月経過日等後になった場合	上記の要件は満たさないただし、以下の《事例》のような場合には、その決定は3月経過日等までに行われたものと認められ、上記の要件を満たす
--	--

《事例》

- 継続会を行う場合においては、3月経過日等までに開催する当初の株主総会で役員選任決議と併せた決議により業績連動給与を決定し、その後の決算報告を継続会で行う場合
- 3月経過日等までに開催する報酬委員会又は報酬諮問委員会への諮問を経た取締役会において業績連動給与を決定し、延期された株主総会においてその給与に係る金額等の承認や役員選任の決議を行う場合

【上記に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No.200（2020年6月17日発行）

2. 中小企業庁 — 新型コロナウイルス感染症対応下における経営力向上計画の認定に関する柔軟な取扱いの公表

中小企業庁は6月16日、「経営サポート『経営強化法による支援』」※のページに掲載している以下の資料を更新しました。

※ <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/index.html>

■ 中小企業等経営強化法に基づく支援措置活用の手引き(令和2年度税制改正対応版)

https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/pdf/tebiki_zeiseikinyu.pdf

P11に「新型コロナウイルス感染症対応下における経営力向上計画の認定に関する柔軟な取扱いについて」(A～C類型共通の取扱い)というページが新たに追加されました。具体的な内容は以下のとおりです。

【前提 — 設備の取得時期について (P.10)】

(下記は、以前より示されていた取扱いです)

- 中小企業経営強化税制の適用を受けるためには、中小企業者等は、工業会証明書又は経済産業局確認書を取得したのち、経営力向上計画について主務大臣の認定を受ける必要がある。
- 経営力向上設備等(以下「設備」という)は、経営力向上計画の認定を受けた後に取得することが原則であるが、設備を取得した後に経営力向上計画を申請することも例外的に認められる。この場合には、その設備の取得日から60日以内に経営力向上計画の申請が受理される必要があるとともに、遅くともその設備を取得し事業の用に供した事業年度内に経営力向上計画の認定を受ける必要がある。

【新たに示された「柔軟な取扱い」(P.11)】

新型コロナウイルス感染症の影響により、経営力向上計画の申請時に必要な工業会証明書又は経済産業局確認書の発行遅延等により、設備を取得した事業年度末までに認定を受けられないケースにおいて、以下の特例が講じられる旨が示されています。

- 2020年2月以降に取得した設備に関しては、設備取得から経営力向上計画の申請(受理)までの期間が60日を超過する場合であっても、2020年9月30日までの期間は、その申請は受理される。
- 2020年9月30日までの期間に申請された経営力向上計画については、特例措置として、設備を取得し事業の用に供した事業年度内に認定を受けたものと同様に取扱われる(この特例措置により、中小企業経営強化税制の適用要件を満たすことになる)。

また、税務署へ提出することとされている経営力向上計画の認

定書が、前述の特例措置の適用により、確定申告書の提出期限までに入手できない場合の取扱い等も記載されています。

3. 国税庁 — 納税の猶予制度の特例 — 「特定日」の改正

新型コロナウイルス感染症等の影響により収入に相当の減少があった納税者を救済するため、「新型コロナウイルス感染症等の影響に対応するための国税関係法律の臨時特例に関する法律」(2020年4月30日公布・施行、以下「新型コロナ税法」という)により、「納税の猶予制度の特例」が設けられました。

「納税の猶予制度の特例」とは、2020年2月1日から納税の猶予を受けようとする国税の納期限までの間の任意の期間(連続した1か月以上の期間に限り)において、新型コロナウイルス感染症及び、そのまん延防止のための措置の影響により、納税者の事業に係る収入が前年同期に比べておおむね20%以上減少しており、かつ、一時に納税を行うことが困難であると認められる場合には、無担保かつ延滞税なしで1年間、納税の猶予が認められる措置です。

この特例措置による納税の猶予の対象となる国税は、「2020年2月1日から『特定日』までに納付すべきほぼ全ての国税」であり、この「特定日」は新型コロナ税法に係る政令により定められています。2020年6月26日、官報号外第129号※において、「新型コロナウイルス感染症等の影響に対応するための国税関係法律の臨時特例に関する法律施行令の一部を改正する政令」が公布され、上記の「特定日」が以下のように改正されました。

※ <https://kanpou.npb.go.jp/old/20200626/20200626g00129/20200626g001290000f.html>

【改正前】2021年1月31日

【改正後】2021年2月1日

この改正により、この「納税の猶予制度の特例」の対象となる国税は、「2020年2月1日から2021年2月1日までに納期限が到来するほぼ全ての国税」となりますのでご注意ください。

なお、国税庁のウェブサイトや国税庁及び財務省から公表されている各種資料等においても、「特定日」に係る記載内容が変更されています。

4. 国税庁 — 所得税関連の通達の発遣

国税庁は6月29日、以下のページにおいて新たな法令解釈通達を発遣しました。

■ 新型コロナウイルス感染症等の影響に対応するための国税関係法律の臨時特例に関する法律関係通達(所得税編)の制定について(法令解釈通達)

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/shotoku/shinkoku/2006xx/index.htm>

新型コロナ税法により設けられた以下の2つの所得税関連の特例に関する通達が含まれています。

- 指定行事の中止等により生じた権利を放棄した場合の寄附金控除又は所得税額の特別控除の特例
- 住宅借入金等を有する場合の所得税額の特別控除の特例

【上記3及び4に関する e-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No.202 (2020年6月30日発行)
(日本語)

KPMG Japan e-Tax News No.202 (2020年6月30日発行)
(英語)

【新型コロナ税法に関する KPMG Japan tax newsletter】
(2020年6月24日発行)

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策における税制上の措置
(日本語)

New Tax Measures for COVID-19 (英語)
(2020年7月17日発行)

※上記2020年6月24日発行のKPMG Japan tax newsletter
でお知らせした納税の猶予制度の特例の内容を、最新の情報
に更新したものです。

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策 - 納税の猶予制度の特例
(日本語)

COVID-19 - Special Grace Period Provision (英語)

IV. 租税条約

セルビアとの租税条約 — 署名

財務省は7月22日、日本国政府とセルビア共和国政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とセルビア共和国との間の条約」の署名が7月21日に行われたことを公表しました。セルビア共和国との間ではこれまで租税条約は存在せず、本条約は、両国間の経済関係の発展を踏まえて新たに締結されるものです。

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

《財務省プレスリリース》

日本語：セルビアとの租税条約が署名されました

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20200722ser.html

英語：Tax Convention with Serbia was Signed

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20200722ser.html

V. その他

国税庁 — 年末調整手続の電子化に関する資料の公表・改訂

国税庁は年末調整手続の電子化に関し、(1)のパンフレットの公表及び(2)(3)のFAQの改訂を行いました。

(1) 令和2年分からの年末調整手続の電子化について

「年末調整手続の電子化に関するパンフレットについて」*というページに、年末調整手続を電子化するにあたり、勤務先及び従業員が準備すべき事項等を記載したパンフレット(スケジュール、勤務先向け1~3、従業員向け1~3の7つに分割されています)が掲載されています。

* https://www.nta.go.jp/users/gensen/nenmatsu/nencho_pamph.htm

(2) 年末調整手続の電子化及び年調ソフト等に関するFAQ

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

(3) 年末調整控除申告書作成用ソフトウェアに関するFAQ (ソフトウェア開発業者等の方向け)

https://www.nta.go.jp/users/gensen/nenmatsu/pdf/nencho_faq01.pdf

税務コンテンツ

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

home.kpmg/jp/tax-topics

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

プラットフォーム事業 その強さの源泉

KPMGコンサルティング株式会社

Technology Media & Telecom

ディレクター 山田 宏樹

プラットフォーム企業と呼ばれるテック企業が株式市場等で高い評価を受ける一方で、多くの「伝統的バリューチェーン型事業者」がその脅威に晒されています。プラットフォーム事業者の強さの源泉は、「業務モデル」、「エコシステム」および「顧客理解力」の3つの要素にあります。

プラットフォーム事業は、伝統的バリューチェーン型事業者が行う生産、販売といった業務を実施しないかわりに、まったく異なる業務ケーパビリティを有します。また、プラットフォーム事業者は、デジタル技術の階層構造に沿ってエコシステムを巧みに構築・強化することにより顧客囲い込みを実現します。同時に、顧客のあらゆる生活シーンとのタッチポイントを通じて膨大な顧客データアセットを獲得することにより顧客個々を深く理解します。

伝統的バリューチェーン型事業者は、これらのプラットフォーム事業の特性を踏まえたうえで、プラットフォーム事業と向き合う必要があります。

本稿は、プラットフォーム事業者の強さの源泉である3つの要素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。



山田 宏樹
やまだ ひろき

【ポイント】

- プラットフォーム事業者の強さの源泉は、「レバレッジを実現する業務モデル」、「エコシステム」、および「顧客理解力」の3要素にある。
- プラットフォーム事業者の業務ケーパビリティには、そのレバレッジを効果的に機能させる業務とレバレッジに伴うリスクをコントロールする業務の2種類がある。
- プラットフォーム事業者は、デジタル基盤の各階層を巧みに相互連携する仕組みを作り上げることにより、エコシステムを構築・強化し顧客囲い込みを行う。
- プラットフォーム事業者は、多様なタッチポイントを通じて顧客行動を広く捉えることにより、顧客個々を深く理解する。
- 伝統的バリューチェーン型事業者の対抗策としては、自らプラットフォーム事業を開始することや既存プラットフォームを活用する等の方法がある。

I. プラットフォーム事業の拡大と脅威

1. プラットフォーム事業の拡大

2020年5月にGAFAM¹とよばれるプラットフォーム企業5社の株式時価総額合計が、東証1部約2170社の合計を上回りました。²プラットフォーム事業者は、商材生産・提供のための物理的アセットを保有する必要がないため、財務的負担や業務負荷から解放されており、それにより急速な事業拡大が可能となります。

プラットフォーム事業の対象領域は、既に、小売り・EC、運送・飲食デリバリー、宿泊施設、旅行代理店、人材派遣・仲介、メディア、中古品売買、ベンチャーキャピタル、個人融資と多岐にわたっており、B2C領域やC2C領域を中心にB2B領域にまで裾野が広がっています。

本文章においては、下記特徴を有する企業をプラットフォーム事業者とします。

- 「生産者」「消費者」の2つのグループを仲介
- 2グループの価値交換を促進・支援（「生産者」の提供価値は、製品・サービス、情報・コンテンツ等）
- デジタル技術を取引手段の中心として活用（ウェブサイト、アプリ、携帯デバイス、等）

2. 伝統的バリューチェーン型事業者のチャレンジ

伝統的に企業は、「調達」「製造」「物流」「販売」「サービス」という所謂バリューチェーンに沿って、自社内部リソースを通じて付加価値を加えることで価値を生み出してきました（本文章ではこれら企業を「伝統的バリューチェーン型事業者」という）。ところが現在、多くの伝統的バリューチェーン型事業者がプラットフォーム事業者からの脅威・競争に晒されるようになってきており、その対応策の検討が急務となっています。

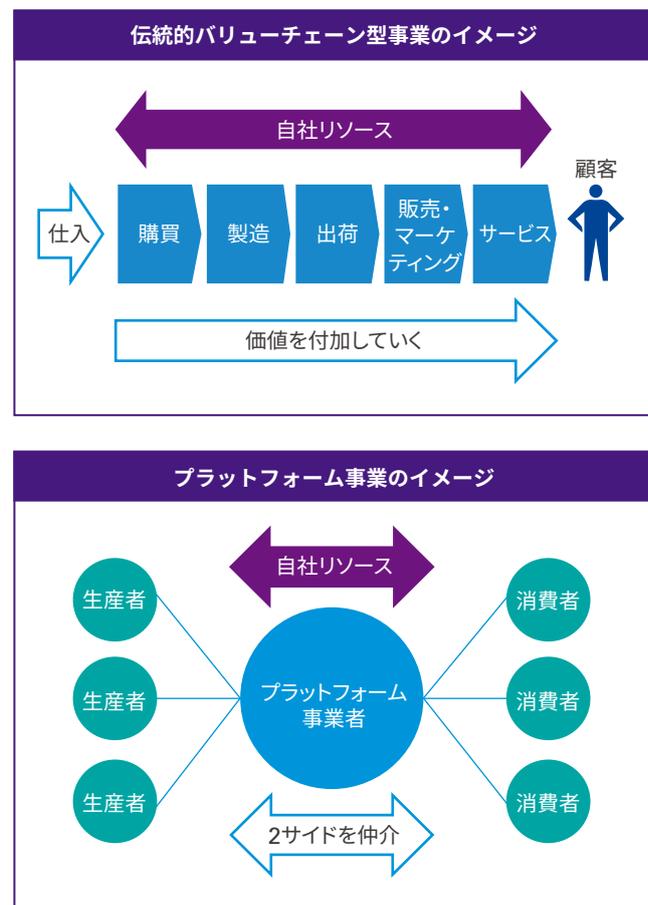
II. 競争力の源泉と伝統的事業形態との相違点

プラットフォーム事業者の競争力・企業価値実現の源泉はどこにあるのでしょうか？そこには、「レバレッジを実現する業務モデル」、「エコシステム」、および「顧客理解力」の3つの要素があると考えます。これら3つの要素それぞれについて、伝統的バリューチェーン型事業者との顕著な違いを見てみましょう。

1. レバレッジを実現する業務モデル

プラットフォーム事業者は、調達、生産、販売といった業務を自社で行わない代わりに、これら業務を行う多数の社外生産者を束ね、消費者との取引を実現するという伝統的企業とはまったく異なるレバレッジを効かせた事業モデルを採用しています。プラットフォーム事業者の業務ケーパビリティは、レバレッジを適切に機能させるものより構成されます（図表1参照）。

図表1 伝統的バリューチェーン型事業 vs プラットフォーム事業



2. エコシステム

伝統的バリューチェーン型事業者の多くは、商材を大量生産しそれらを売り切るというビジネスモデルで価値創造・提供を行ってきました。それに対して、プラットフォーム事業者は、デジタル技術を事業基盤としますが、その各階層を巧みに相互連携させることによりエコシステムを構築・強化します。顧客との多層での関係を

1 Google（Alphabet）、Apple、Facebook、Amazon、Microsoft

2 日本経済新聞、「GAFAMの時価総額、東証1部超え560兆円に」、2020/5/9

築くことにより、トランザクションベースではなく継続的なリレーション構築を行います。

3. 顧客理解力

デジタル事業を行わない多くの伝統的バリューチェーン型事業者は、その顧客行動を捉えることが難しく、顧客を「マス」としてしか扱うことができませんでした。一方で、デジタル基盤上で、事業を展開するプラットフォーム事業者は、顧客のデジタル上の行動を逐一把握することができるようになり、One2One対応やパーソナライゼーションというアプローチが可能です。

このように、伝統的バリューチェーン型事業者とプラットフォーム事業者との間には相違点がありますが、3要素のそれぞれについて深掘りしたいと思います。

III. レバレッジを実現する業務モデル

図表2にあるように、プラットフォーム事業者の業務プロセスモデルには生産、販売という業務が含まれませんが、その代わりに伝統的バリューチェーン型事業者が有しない業務を実施します。

図表2 プラットフォーム事業者の業務プロセスモデル



プラットフォーム事業モデルの特徴はレバレッジにあると前述しましたが、これら業務プロセスには、2種類のものがあります。1つは、レバレッジを効果的に働かせるための業務です。もう一方は、生産アセットを外部ステークホルダーに依存するという事業モデルであることに潜む不安定さに対応するためのリスク対応の業務です。いくつかの代表的な業務について見てみたいと思います。

1. レバレッジを機能させる業務

(1) 需給バランスとマッチング

プラットフォーム事業は、生産者と消費者の双方が揃い、両者の価値交換が行われはじめて成立する事業モデルです。利用者と生産者の数の需給バランスをとることがプラットフォーム事業者の重要な業務ケーパビリティの1つと言えます。これは単に生産者と消費者の登録数のバランスをとるということだけではなく、事業形態によっては時期や場所などの様々な要素によって刻々と変動する需要に対して、生産者の供給を最適化したり、関連する情報を判断することを意味します。たとえば、ライドシェア事業であれば、顧客と運転手のマッチングを行うとともに、相乗りのマッチング、走行ルート、到着時間、料金等の多くの項目を瞬時に判断する能力が必要となります。

(2) 収益モデルマネジメント

プラットフォーム事業者における収益モデルは、多様な収益要素を組み合わせ設計することが可能です。

消費者からのみではなく生産者側からも収益獲得が可能で、また「販売者」でなく「取引仲介者」という立場から、取引手数料や会費など多彩な収益形態の設定が可能です。また、広告モデルを採用すること、事業ライフサイクルに応じてモデルを変化させること、サービス機能や顧客セグメントごとに収益モデルを変化させるフリーミアム等の採用、等様々な要素を考慮したモデル設計を行います。

(3) データ活用

後述するようにプラットフォーム事業者は、豊富な顧客データアセットを獲得することが可能ですが、業務プロセスの観点からは、これらのデータを業務最適化・効率化のために効果的に活用する能力が必要です。

データ活用が可能な領域は、生産者と消費者のマッチング最適化や需給調整、One2 Oneマーケティング、物流の最適化、価格最適化、CX/UX向上、不正コンテンツの発見、等の多数の領域が考えられます。

また、自社利用に限定せず、データを生産者と正しい方法にて共有することにより、生産者の最適な生産・供給体制構築の支援をするという視点も重要です。

(4) CX/UXマネジメント

主な顧客接点デジタルであるプラットフォーム事業にとって、ウェブサイトやアプリ等の使い勝手やデザインを含めたCX（カスタマーエクスペリエンス）やUX（ユーザーエクスペリエンス）が重要で、これらの微細な差異が消費者や生産者の誘致・サービス利用促進に大きな影響を及ぼします。優れたプラットフォーム事業者はCX/UXに徹底的に拘ります。

図表3 エコシステムのデジタル技術階層構造

カテゴリ	階層	例
個別サービス	商材・コンテンツ	動画、音楽、書籍
	プラットフォーム 非プラットフォーム事業	プラットフォームサービス、ECサービス
共通サービス	顧客ロイヤリティポイント	ポイントサービス
	決済／金融	クレジットカード、スマホ決済、融資サービス
	ID	共通顧客ID
基本ソフトウェア	OS、基本ソフトウェア	OS、メールサービス、ウェブブラウザ
ハードウェア	デバイス	PC、スマホ、ウォッチ、AIスピーカー、VR、店舗
基盤	ネットワーク／通信	モバイルサービス
	インフラ	クラウドサービス、ロジスティクスサービス

たとえば、消費者に対してストレスフリーな決済、クリック数の極小化、商材比較の容易性等が検討すべき対象となります。消費者に対してのみではなく、生産者側に対しても商材出品手続きの簡素化などの優れた体験を提供する必要があります。

2. リスク対応の業務

生産、販売といった業務を社外ステークホルダーに依存するプラットフォーム事業者にとって、社外が実施する業務も含めたリスクをコントロールする必要があります。同時にプラットフォームビジネスにおける生産者は、企業のみではなく個人・アマチュアの参加を促すという特徴もあり、これも品質のばらつきを招く可能性があります。

プラットフォーム事業者は、品質管理、生産者・消費者間のトラブル対応、不正対策といった様々なリスクへの対処方法を、これまでとは異なり、社外ステークホルダーである生産者や消費者を巻き込んだ形で構築する必要があります。たとえば、品質管理の仕組みとしては、生産者と消費者の間でのレーティング・レビュー機能等が検討対象となります。

IV. エコシステム構築

プラットフォーム事業はデジタル技術を基盤としたサービスであり、インフラ、デバイス、ソフトウェアといった階層から構成されますが、各階層を相互連携することによりエコシステムを構築します。消費者は、スマホ、アプリ、決済手段などといった各階層を組み合わせることで、サービスを快適に利用することができます。

(図表3参照)。

プラットフォームサービス提供者は、それらの階層間の相互連携の仕組みを巧みに構築・強化することにより、事業を強固なものにします。もはや優れたデバイスだったとしても、アプリとのスムーズな連携が保証されないものでは顧客に見向きもされません。

また、ハードやソフトに加えて決済手段や顧客ポイント制度などの横串サービスをも組み合わせることにより、エコシステムをより強固なものにします。プラットフォーム事業者は、このように顧客との間に巧みに連携された関係を構築することにより、トランザクション単位ではなく、より継続的で安定した関係を顧客と構築します。

エコシステム構築・拡大の前提として、プラットフォーム事業者は、複数の階層に事業範囲を広げる必要がありますが、いくつかの拡大シナリオについて考えてみたいと思います。

1. 個別サービスの多様化

既存のプラットフォームとは別に新たにプラットフォーム事業を構築したり、プラットフォーム以外のサービス提供を始めます。たとえば、ライドシェアのプラットフォーム事業者が飲食デリバリーの事業に進出するようなシナリオです。

2. 新たな階層に進出

サービス階層であるプラットフォーム事業に加え、それを支える新たな階層へ進出します。たとえば、書籍販売プラットフォーム事業者が、新たにデバイス階層である電子書籍リーダーを提供するような形です。

3. 特定階層内の拡大

既に進出している階層内において事業拡大を行うパターンです。たとえば、PCを提供している事業者が、スマホ、タブレット、ウォッチ、VRといった別デバイスを提供する形です。またデバイスは、顧客とのタッチポイントの役割を果たすものと捉えるとリアル店舗進出もデバイス拡大の1つと考えることができます。

また、エコシステム拡大を、ターゲット顧客層の視点から捉えることも重要です。B2C事業領域を主戦場にしていた事業者が、企業向けサービスの提供にも力を入れることにより事業拡大を行うことが可能です。たとえば、小売・EC事業者が、生産者側である企業に対してクラウドビジネスサービスを展開するケースです。

V. 顧客理解力

1. 顧客行動の把握

デジタル上の購買前行動（検討、参照）、購買行動、購買後のサービス利用行動といった様々な顧客行動データの取得・分析を通じて、基本的属性のみならず、顧客の興味、関心、嗜好から、さらには信条、主義といったより内面に踏み込んだ洞察も可能になります。

このように顧客を深く理解することにより、メッセージの個別化、パーソナライゼーション、高精度リコメンドという形で、顧客訴求力のあるピンポイントでの顧客への価値提案が可能となります。

2. さらなる顧客データアセットの拡大に向けて

さらなる顧客理解の精度向上に向け、プラットフォーム事業者は顧客データアセットの拡充を目指します。

拡大の方法の1つは、デジタルの世界に留まらず、リアルの世界までカバレッジを広げることです。リアル店舗等での顧客情報収集まで広げることにより、デジタルとリアルの双方の世界から顧客をより統合的に捉えることが可能となります。

またPCやスマホから、VR、ウォッチ、AIスピーカーと多様な形態のデバイスに広げ、より広範に顧客生活シーンとの接点を持つことで、顧客の端末入力情報だけでなく、視覚情報、会話情報、移動情報等といったより幅広い情報へのアクセス可能性が広がります。

3. プライバシー保護対応

個人データ保護を含めた顧客のプライバシーへの対応についても、怠ることなく実施する必要があります。情報漏洩対策やGDPRを含めた各国保護規制への遵守が必要とされます。また、規制・法令遵守を超えて、倫理的・道徳的な観点より顧客から信頼される

という視点が必要です。顧客からデータの収集・利用等に関する理解と合意を得、この事業者であれば安心だと思ってもらえる信頼感を獲得する必要があります。仮に顧客が自身のデータを乱用・悪用されたと感じた場合は、プラットフォーム事業者は信頼性を失いその事業継続・成長に大きな致命傷を負うことになりかねない、といっても言い過ぎではないでしょう。

VI. 伝統的バリューチェーン型事業者の戦い方

プラットフォーム事業者の市場での競争力・影響力が増す中、バリューチェーン型事業者はどのような対策をとることができるのでしょうか？ 競争力のある商材を保有し、独自リソースにて顧客を誘引できる事業者であれば、プラットフォーム事業と距離をおき、既存路線のまま進むという選択肢を採ることも可能でしょう。

それ以外の事業者はどのような対策ができるのでしょうか？

「自社が新たにプラットフォーム事業を開始すること」と「既存プラットフォーム事業者を自社事業に活用する」ことの大きく2つの選択肢があると考えます。

前者ケースで既に競合となるプラットフォームマーが存在する場合は、差別化戦略を検討する必要があります。既存事業者とは異なるターゲット顧客セグメントの設定、ニッチ市場へのフォーカス、より優れたUX/UI提供、異なる収益モデルの設定等の様々な選択肢を検討する必要があります。

一方で、後者の戦略である既存プラットフォーム事業者を活用する場合は、プラットフォーム特性や収益性等を踏まえ、事業範囲の棲み分け等を明らかにすることが重要です。たとえば、EC事業者であれば、プラットフォームは自社プロモーションの場と位置づけ、自社サイトに誘導し利益確保する等の戦術が考えられます。

以上いずれの道を選択するにせよ、もはやプラットフォーム事業の存在抜きで事業環境を語る事が難しい時代においては、多くの企業にプラットフォームの存在を踏まえた戦略の検討が必要とされていると言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター 山田 宏樹
TEL：03-3548-5111（代表電話）
hiroki.h.yamada@jp.kpmg.com

デジタル時代における経理財務業務の新常態

～財務データ分析プラットフォームFDAを利用したトランスフォーメーション～

有限責任 あずさ監査法人

Digital Innovation部

ディレクター 高羽 満

シニアマネジャー 畠山 卓哉

アカウントティングアドバイザーサービス

シニアマネジャー 三浦 一成

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、企業にテレワーク環境への対応を迫り、従来抱えていた経理財務業務の課題（紙ベース、属人化等）を浮き彫りにしました。今後もWithコロナの状況は避けられないことが見込まれるため、業務のデジタル化・標準化を進めることが多くの企業にとって喫緊の課題となりますが、KPMGは、単に業務の提供価値を現状に据え置いたままデジタル化するのではなく、経理財務業務が抱える最大の課題である「高付加価値化へのシフト」を進める好機と捉えて、Withコロナ時代のNew Realityに向けた取組みを行うことが必要と考えます。経理財務業務で価値を創出するためには、企業活動に係るデータ（財務データ）を集計・報告するにとどまらず、それらを分析し、経営層に対して各種のインサイト（洞察や提言）を提供することが必要です。属人的な判断や直感によるものではない、データより導き出された客観的な判断や深度あるデータ分析から生まれるインサイトが企業活動の変革や改善に活かされるよう、経理財務業務の高度化が必要です。本稿は、あずさ監査法人が、日本企業のために独自開発した財務データ分析業務のプラットフォーム「Financial Data Analytics（以下「FDA」という）」と今回リリースした3つのツール（子会社分析、仕訳分析、経費分析）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。



高羽 満
たかば みつる



畠山 卓哉
はたけやま たくや



三浦 一成
みうら かずなり

【ポイント】

- 新型コロナウイルスへの対応は今後も続くことが見込まれる。経理財務業務のテレワーク化の障害となった紙ベースの業務・属人化は、経理財務業務の本質的な課題解消として取り組む必要がある。
- 既存の業務を単にデジタル化するだけでは低付加価値な業務が温存される恐れがある。
- これを機に経理財務業務の高度化に向けた改革に取り組むことが肝要である。
- 経理財務業務の価値は、データ分析から得られる客観判断やインサイトの経営への提供によって創出される。
- データ分析により経理財務業務の高度化に取り組む企業に向けて、あずさ監査法人が、日本企業のために独自開発したFDAとリリースした3つのツール（子会社分析、仕訳分析、経費分析）を解説する。

I. コロナ対応で見えてきた 経理財務業務の課題と改革

1. コロナ対応で見えてきた本質的な課題への対応の必要性

新型コロナウイルス、その収束が見えないなかで、引き続きビジネスや働き方へ影響を与えています。4月の緊急事態宣言から本格化した企業のコロナ禍は、経理財務業務にも対応を迫り、そのなかで従来から抱える課題をも浮き彫りとなりました。振り返ると、経理財務業務の主な課題は、テレワークで決算業務に対応する等現場オペレーションの課題、出勤率の調整等の人事・労務上の課題、不確実性が増し情報が不足するなかでの見積り等の経営判断上の課題、事業継続のための資金繰りの確保など財務上の課題、リモート環境下での外部監査対応等コンプライアンス上の課題など、多方面にわたっていたのではないのでしょうか。コロナ対応で顕在化した最大かつ本質的な課題は、経理財務業務において、長年見直されてこなかった紙を前提とした業務（紙資料での確認や押印等）により、デジタル化やデータ活用が遅れ、一部の業務が属人化し、手作業等による非効率な状態にあることを認識しつつも本腰を入れて改革に取り組みなかつたことにあるのではないかと考えます。また、このことは、テレワークが進まない主な原因にもなっていると考えられます。多くの企業は、新型コロナウイルス感染症で直面した困難を乗り越え、既に今後の変化に向けた行動を起こしていると思われる。経理・決算業務を聖域とはせず、本質的な課題へ対応することは急務と考えます。

2. 経理財務業務の改革で考慮すべき視点

多くの企業にとっては、紙を前提とした業務、たとえば、伝票への押印や紙の資料を見ながらチェックする業務などの存在がテレワーク化の障害となっているため、これらの業務をデジタル化し、紙なしで業務が完結できるようにすることが喫緊の課題であり、実際に取組みを進めている企業も増加していると思われます。一方で、現行の業務を単にデジタル化するだけでは、業務そのものの提供価値は変わりません。たとえば、従来形式的に行われていた押印を電子承認に変えるようなケースを想像してみてください。テレワークの実現だけを目的として、業務のデジタル化を進めるのではなく、紙ベースの業務は効率がいだけでなく、付加価値が低い業務が集中している実態も直視して、経理財務業務を効率化・高度化させることも目的に加えて、業務を棚卸し、各業務のそもそもの必要性や提供価値を点検したうえで、デジタル化などの実施方法の見直しを進めることが重要です。

また、いわゆるWithコロナでテレワークが常態化することに対

応して、業務のデジタル化と合わせて、業務を標準化して属人化を排除すること、個別の業務に加えて業務の分担・進捗状況の全体も「見える化」することも重要となります。さらに、これらの取組みを親会社の経理財務部門だけでなく、グループ全体に広げることによって大きな成果を上げることができます。これらの取組みに係るソリューションの1つとして、決算デジタルプラットフォームによるグループ会社の決算業務マネジメントが挙げられます。決算デジタルプラットフォームは、標準化された処理手続きやエビデンスを含めた成果物をシステムで管理することで、グループ会社の決算業務の進捗状況の見える化を実現し、加えて、担当者が適宜フォローを実施することで、リモート環境下であっても、品質を維持しながら決算業務を想定時間内に完了することを支援します。決算デジタルプラットフォームの詳細については、KPMG Insight Vol.43 (2020年7月号)¹をご参照ください。

経理財務業務の高度化はさまざまな方法が考えられますが、1つの例として、財務データやその他の企業活動に係るデータを分析することにより導き出される客観的判断やインサイトを経営に提供することが考えられます。業務のデジタル化は、業務に利用する情報がデジタルデータ化されていることが前提となるため、データ分析に代表される、データを活用した業務の高度化を併せて進めることが有用です。本稿では、財務データ分析プラットフォームFDAをご紹介します。企業がデータ分析による業務の高度化を進めるために、FDAの財務データ分析ツールを利用することをお勧めします。

II. データを活用した経理財務業務 の高度化の必要性

KPMGジャパンが実施した「CFOサーベイ2019」では、経理人材に今後求められる能力として、全体の65%が「データ分析・解析能力」を挙げています。テクノロジーを活用して、より多くの財務情報をさまざまな視点・角度から分析・解析する能力を組織として備えること、能力を発揮するその仕組みを構築することが必要になると考えられます。

FDAは、初期導入コストなしの月額料金ですぐに利用が可能であり、多くの日本企業の経理財務部門にとって必要と考えられる財務データ分析の標準的な機能が備わっているため、データ分析を経理財務部門に定着させる変革の第一歩としてご利用いただくことに適しています。データ分析業務による業務の高度化を成功に導くためには、まずFDAの利用を通じて、基礎的なデータ分析業務やその価値を十分に理解し、その定着を図ったうえで、自社に必要なデータ分析の要件やデータ分析業務の運用体制の整備・拡充を図ることが重要です。

1 「With/Afterコロナを生き抜くためのCFOアジェンダとDigital Transformation—ニューノーマルに備える決算デジタルプラットフォーム—」

III. FDAの特徴と3つのツールの利用について

1. FDAの特徴

FDAは、SaaS (Software as a Service) 型のオンライン上のデータ分析業務プラットフォームです。FDAには、あずさ監査法人が有する財務分析ノウハウをベースとして、多くの日本企業に共通の分析ニーズに対応するように、独自開発されたツールが実装されています。また、FDAは、自動で数値の分析とビジュアルの作成を実施するため、手作業でのレポート作成作業が大幅に削減することが可能となり、分析結果を踏まえた次のアクションの検討に時間を割くことができます。FDAの特徴については、**図表1**を参照ください。

現在、リリースしている3つの分析ツールは、財務、子会社の業績分析や不適切会計の検知などに有用な「子会社分析」、会計処理の誤りや異常な取引の検知・モニタリングに有用な「仕訳分析」、従業員立替経費の異常兆候の検知・モニタリングに有用な「経費分析」となります。上記の3つのツールは、財務データ分析により不適切会計の兆候を特定することができるため、コロナ影響による混乱やリモートワーク環境下で管理機能が低下している恐れのあるグループ会社に対し、親会社によるけん制機能を補完する手段としても利用が可能です。また、異常の兆候があった項目に対する調査

結果等をコメント欄に残すことができますので、その知見、経験をデータとして蓄積することが可能です。

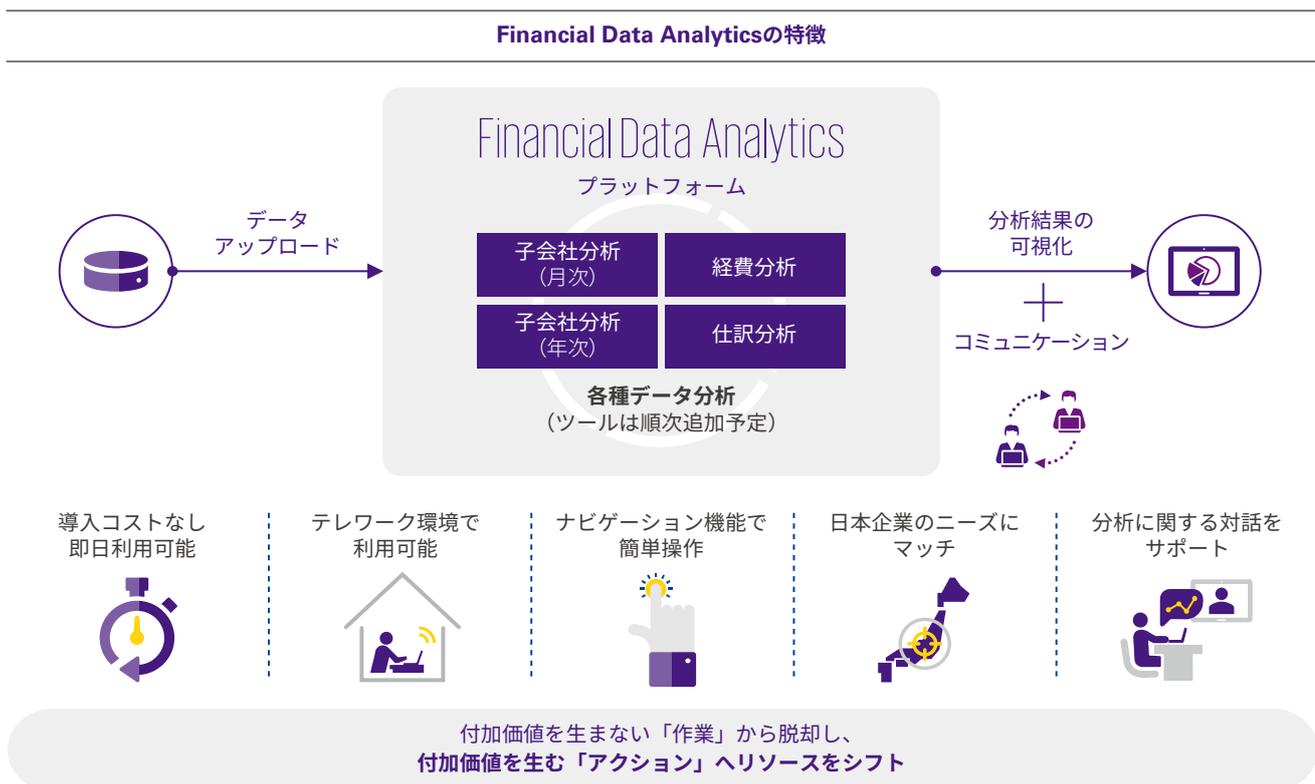
現状の財務分析の3つのツールは、主として、企業の経理財務部門での利用を想定していますが、グループ会社を管理する経営管理部門や親会社の経理部門を含むグループ会社を監査する立場にある内部監査部門、グループ会社全体のリスクマネジメントを担うリスク管理部門でのご利用も可能です。

2. 3つのツールについて

(1) 子会社分析ツールについて (年次、月次)

親会社経理財務部門等が子会社の財務数値を分析するためのツールです。子会社分析ツールは、グループ会社から提出される連結パッケージデータ(連結調整前)を分析対象とします。子会社分析ツールは、分析指標および閾値の組合せにより定義された分析シナリオに基づき異常値を検知し、検知結果をビジュアルに表示します。加えて、分析担当者は、ツールを利用することで、前期・前年同月比較のほか、長期トレンドやセグメント中央値比較といった視点での分析を行うことができます。異常検知された項目については、原因の調査が実施されることを想定し、調査方法や調査結果をコメントとして記載して記録する機能を実装しています。継続してツールを利用することにより、分析に係る知見・ノウハウが蓄積されるため、属人化の排除のほか、データ分析の効率化・高度化に繋

図表1 FDAの特徴



図表2 ツール画面(例)

子会社分析



仕訳分析



経費分析



がる効果が期待できます。また、ツールは、分析シナリオごとに検知された異常値に基づき、子会社のリスクがスコアリングされるため、内部監査部門等の監査計画策定やリスク評価の参考情報としても活用いただけます(ツール画面(例)は、図表2参照)。

活用の例としては、子会社分析ツールでは、グループ会社の連結パッケージデータの財務指標数値を3年間経年比較するため、大局的な視点で、不適切会計に繋がる重要な会計不正や誤謬の兆候がないかを確認・検討することをサポートします。たとえば、ある子会社が属するセグメントは業績不調にもかかわらず、当該子会

社だけは業績を維持しているようなケースでは、在庫回転期間の長期トレンドや子会社間比較などを併せて確認することで、在庫の過大計上(原価の過少計上)による粉飾の兆候の有無を検証することが可能です。また、異常項目の数に基づく子会社リスクスコアリング機能やスコアの推移を確認できる機能などが備わっています。これらの機能を使った分析と実態の調査・検証を繰り返すことで、真にリスクの高い子会社を検知して、根本原因の特定や改善に注力することが可能となります。またたとえば、同じ地域にある子会社間で生産性指標を比較して、生産性が悪い子会社を特定した

うえで、当該子会社を対象とした詳細なデータ分析により原因を特定し、生産性向上に向けた指導や提言を行うことにも利用できます。

(2) 仕訳分析ツールについて

経理財務部門・内部監査部門等が、会計仕訳をモニタリングすることにより会計処理の誤りや異常な取引の兆候を検知するためのツールです。仕訳分析ツールは会計システムから出力される仕訳明細データが分析対象となります。分析担当者は、月次などのサイクルで、仕訳量の傾向や異常兆候、ルール逸脱について、大きな変動や調査を要する項目がないかを確認します。仕訳データ分析ツールで提供される分析シナリオは、特にエラーや不正が発生しやすいハンド仕訳・決算整理仕訳を対象にリスク仕訳を抽出します。仕訳分析ツールでは、抽出された仕訳がユーザによる内容の把握と絞り込みを効率的・効果的に行えるインターフェースを備えています。仕訳分析ツールは、絞り込みの過程を履歴として残す機能のほか、異常項目に対する調査結果をデータとして取り込む機能を実装しており、データ分析に係る知見・ノウハウの蓄積、メンバー間での共有に活用いただけます（ツール画面（例）は、**図表2**参照）。

活用の例としては、上述した子会社分析ツールで高リスクとしてスコアリングされた子会社を対象に仕訳分析ツールで詳細に分析をすることが考えられます。仕訳分析ツールは、対象子会社の仕訳明細データを対象にデータ分析することで、分析担当者が不適切会計に繋がるような異常の兆候を示す仕訳の選定と実態調査の準備をサポートします。また、異常な仕訳の実態・原因調査を通じて、子会社に対するけん制力を発揮し、不適切会計を予防する経理財務ガバナンスを向上させることも期待できます。また、仕訳分析ツールは、仕訳量やハンド仕訳の割合を確認することができるため、経理業務量に見合った人員が配置されているのか、ハンド仕訳を減らすような施策がとれているのか、リソース配置の見直しや業務効率化に向けたアクションの検討に繋げる目的にも利用できます。

(3) 経費分析ツールについて

経費分析ツールは、経理部門・内部監査部門等が、従業員立替経費明細データや勤怠データ等を使用して、従業員の立替経費をモニタリングするためのツールです。経費分析ツールは、従業員立替経費の取引全体から異常取引を自動検知し、分析結果を担当者が一目でわかるように可視化するもので、無駄な支出の兆候、申請・承認ルールからの逸脱の兆候、不正利用リスクシナリオに該当するデータを確認でき、経費の適正化などを目的としたモニタリングにご活用いただけます。分析担当者は、異常と判断した経費取引の原因・実態調査を行うことが想定されますので、調査対象取引の一覧出力機能のほか、調査結果を記録してツールに取り込む機能も備えており、継続利用によりデータ分析とモニタリングのノウハウ

の蓄積が図られます。モニタリングを通じた不正利用への抑止力の発揮などが典型的な利用方法として想定されます。また、経費データの詳細な分析を通じて、経費削減のアクションに繋げることも考えられます。

IV. 今後に向けて

あずさ監査法人は、アカウンティングアドバイザーサービスとDigital Innovation部が連携し、日本企業の経理財務業務の高度化に活用いただけるような分析ツールの研究・開発を進めています。FDAでは、財務データ分析機能の拡充、追加の財務データ分析ツールのリリースを予定しています。本稿が、経理財務業務の変革の第一歩となれば幸いです。FDAや財務分析のツールのご利用申請やサービスの詳しい内容のお問合せは、以下のサイトよりご連絡ください。

本サービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。競合企業のご利用はご遠慮ください。また、弊法人の都合により、業務を提供できるお客様の範囲（個人のお客様を含む）や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。

Financial Data Analytics (FDA) コンテンツ

ウェブサイトでは、FDAを紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/financial-data-analytics.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
ディレクター 高羽 満

mitsuru.takaba@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 島山 卓哉

takuya.hatakeyama@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 三浦 一成

kazunari.miura@jp.kpmg.com

ISMAP 一国が定めるセキュリティ評価制度

有限責任 あずさ監査法人

IT監査部

パートナー 山口 達也

シニアマネジャー 柴田 裕

2020年（令和2年）6月3日より、政府情報システムのためのセキュリティ評価制度 ISMAP¹が正式に運用開始されました。これにより、中央省庁によるクラウドサービスの調達が加速するだけでなく、民間でのさらなるクラウド利用が進み、Society5.0の実現に大きな弾みがつくことが見込まれます。

本稿では「ISMAPの概要と今後の展開」について解説すると共に「言明書作成の考慮事項」「ISMAP取得計画時の考慮事項」を詳らかにしています。これらが貴社の取組みの一助となれば幸いです。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします（本稿執筆時2020年7月20日現在の情報に基づき作成されたものとなるため、その後情報で最新でない恐れがある点をご留意し、あくまでも参考情報としてご利用ください）。

【ポイント】

- ISMAPは、中央官庁のための仕組みに留まらず、広く外部委託先としてのクラウドベンダ管理における活用が期待される制度である。
- CSP²が作成する言明書は、監査機関が実施する情報セキュリティ監査を考慮する必要がある。
- ISMAP取得計画には、「ISMAP基本規程」を始めとする諸規定の内容を理解し、遵守することが必要である。



山口 達也
やまぐち たつや



柴田 裕
しばた ゆたか

1 Information system Security Management and Assessment Program の略

2 Cloud Service Provider の略

I. ISMAPの概要と今後の展開

1. 制度概要

政府情報システムのためのセキュリティ評価制度（以下「ISMAP（イスマップ）」という）は初めて国が策定するセキュリティ評価制度であり、2020年6月3日に運用が開始されました。この制度は、国際基準等を踏まえて策定したISMAP管理基準に基づき、各管理基準が適切に実施されているかを第三者であるISMAP監査機関リストに登録された監査機関が情報セキュリティ監査を実施するプロセスを経て、要求する基準に基づいたセキュリティ対策を実施していることが確認されたクラウドサービスをISMAPクラウドサービスリストに登録する制度です。今後、日本の各政府機関がクラウドサービスを調達する際は、原則として、この制度の公表するISMAPクラウドサービスリストに掲載されたサービスから調達を行うこととなります。

このISMAPの基本的枠組みは以下の4点に収斂されます。

- 政府情報システム調達への入札参加を検討するクラウドサービスプロバイダー（以下「CSP」という）は、ISMAP管理基準への適合状況を説明書として作成する。
- 説明書に記載された内容を、監査機関が確認（情報セキュリティ監査）し、実施結果報告書を作成する。
- CSPは説明書と実施結果報告書をISMAP運営委員会に提出し、委員会の審査に合格するとISMAPクラウドサービスリストに登録され公表される。
- 登録の継続には、毎年更新審査が必要となる。

2. 本制度の設立意義

これまでSOC2やISO認証制度等の情報セキュリティやクラウドセキュリティに関する複数の枠組みが存在していました。本制度は、必ずしも最高水準であることを保証するものではないものの、その要求水準の高低ではなく、国が一定の標準的な水準を設定し、またその状況を確認する具体的なプロセスを明示したという点で、これまで存在した認証制度とは一線を画すものとなっています。ISMAPの制度検討の過程においても、当該制度が単にわが国の各政府機関のみの利用だけでなく、今後は重要産業分野等の企業においても、活用されていくことを想定して策定するとされており、世の中に、「国としての1つのセキュリティ対応における具体的な基準を示した」という点で画期的であると考えられます。

3. 外部委託先管理への期待

本制度は、CSPからの単なる申請のみでなく、情報セキュリティ監査を経て、審査・登録される仕組みであること、また毎年継続して更新が必要であることから、登録されたサービスのセキュリティに関する内部統制が一定のレベルにあることを示すものとして、特

に外部委託先管理における委託元企業の管理負担の軽減に寄与することが期待されます。

実際のサービス提供にあたっては、クラウドサービス内で多段階のサプライチェーンが形成されているほか、マルチテナントモデルを前提としているため、委託元（クラウド利用）企業の個別ニーズに対応するカスタマイズは想定しておらず、クラウド利用者が要求するセキュリティ水準の要請にCSPが個別に応えることは、現実的ではありません。さらに、他の利用者との秘密保持契約上の制約を理由に、特定の利用者による個別のモニタリングや情報開示に応じていないCSPもあります。

このような状況に対してISMAPは、登録されたサービスのセキュリティレベルを「保証」するものではないことや、制度上、報告書が非開示であるという限界があるものの、国が認める水準を維持していることが第三者により確認されたサービスとして公表されるものであるため、クラウドサービスの利用企業は、当該制度への登録状況を確認することにより、セキュリティに関して一定の内部統制が維持されていると判断することが可能となります。

本制度の枠組みは、今後の進展次第では、現在さまざまな企業で課題となっているSociety 5.0が示す水平・垂直両方向に拡大するサプライチェーンの多重化・広範囲化が進展する環境における、外部委託先管理に対する1つの実効的な管理手法を提供するプラットフォームとなる可能性も秘めていると考えられます。

4. 今後の展開

本制度は6月に運用が開始された状況であり、最初のISMAPクラウドサービスリストの公表は2020年度後半（第4四半期頃）になると想定されますが、その間にも制度の運用状況を踏まえ、細かな修正や、枠組みの拡大を継続的に検討するための新たなWG等が設置される予定となっています。「クラウドサービスの安全性評価に関する検討会とりまとめ」（2020年1月）によれば、公表されたISMAP管理基準は、政府の情報システム上で取り扱う情報の性質等により求められるセキュリティ水準による管理基準の項目数・統制の強度等のレベル分けにおいて、レベル2に相当するものであり、将来的には、より簡易で、中堅・中小のCSPでも比較的気軽に申請ができるレベル1や、逆に安全保障に直接関係するような極めて重要性が高いサービスを対象とした、より厳格な要求水準を求めるレベル3の設定も登場する予定となっているとのことです。

また、今後、米国やオーストラリアにおける同様のクラウド評価制度との相互認証を目指すための「日本における評価制度」として位置付けられる可能性もあり、CSPのみではなく、利用する側となるわが国の企業も本制度を理解しておくことが重要であると考えられます。

II. 言明書作成の考慮事項

1. 言明書作成のポイント

CSPは、ISMAPの制度が要求する管理基準に対し、自社のクラウドサービスにおいて対応する内容を個別管理策として言明書を通じ明らかにする必要があります。言明書は、言明の対象範囲、システム構成等の情報および次の3区分の管理策のうち実施している項目について記述することが求められます。

- ガバナンス基準(全18項目が必須)
経営陣に求められる情報セキュリティガバナンスプロセスとして、すべての管理策への対応が求められる。
- マネジメント基準(全64項目が必須)
管理者に求められる情報セキュリティマネジメントプロセスとして、すべての管理策への対応が求められる。
- 管理策基準(統制目標と詳細管理策で構成される1075項目から実施する項目を選択)
管理策基準は、組織として対応すべき情報セキュリティ対策として必須とされる統制目標と、各統制目標に対応した詳細管理策で構成されている。原則として、すべての統制目標および基本言明要件に指定された一部の詳細管理策については対応が必須になる。基本言明要件以外の詳細管理策は、言明対象となるサービスに係る組織、環境、技術等に応じて選択する。

2. 詳細管理策の選定

管理策基準のうち、基本言明要件として必須とされる詳細管理策以外については、CSPが言明の対象を選定する必要があります。

詳細管理策のなかには相互に補完関係にあるものがあるため、基本的には、申請対象のサービスにおける情報セキュリティリスクの評価に基づき、各統制目標を実現するための有効性、効率性等を勘案したうえで必要な詳細管理策を選定します。

したがって、統制目標が実現できれば詳細管理策のすべてを対象とする必要はありませんが、選定しない詳細管理策がある場合は、その理由を記述する必要があります。また、選定した詳細管理策に不備が発見された場合には、それと補完関係にある詳細管理策を選択していないことにより統制目標が達成できないというリスクに留意する必要があります。

3. 個別管理策の記述

対象となる管理策(ガバナンス基準、マネジメント基準を含む)の選定後、実際に自社ではどのような対応を行っているかを個別管理策として記述する必要があります。ISMAPにおける管理策の理解と管理策に対する自社の内部統制のマッピングは、これまでSOC2やISO認証制度に対応してきたCSPにとっては比較的容易だと思われそうですが、管理策自体の数が非常に多いことから、相応の体制を用意して計画的に実施することが望まれます。

社内のリソースで対応が困難な場合は、外部のコンサルティングサービスに委託することも考えられますが、外部委託を行う場合は自社の内部統制の状況を十分理解した担当者が監督することが重要になります。

管理策の読み解きについては、管理策の元となったJIS Q27001/27002/27014/27017の解説書等を参考にすることも有効です。また、各管理策がISMAP管理基準で示される定型管理策1/2/3のいずれに該当するかを把握することで管理策がCSPに求めているレベル(管理策の実施・機能の提供・情報の提供)を理解することが可能になります。

個別管理策の記述にあたっては、対象となる規程や実際の運用において使用される証跡の固有名、および管理策を実施する役職者を明確にしておくことが望まれます。これは監査の際に証跡として提示が必要となるため、個別管理策の記述の段階から監査を意識することで、監査対応の効率化を図ることが可能です。

4. セルフアセスメントの実施

制度初年度は、情報セキュリティ監査として整備状況の確認が行われます。自社の個別管理策についての整備が実際に行われているか、あらかじめ自社でギャップ調査(セルフアセスメント)を行うことが推奨されます。監査によって発見事項が検出された場合、報告書日付から2ヵ月以内に改善が完了する改善計画書を提出する必要がありますが、発見事項の内容によっては、対応が間に合わない恐れがあるためです。セルフアセスメントでギャップが発見された場合は、整備・運用の改善に要する期間も考慮したうえで言明書に記載する監査対象期間を検討する必要があります。

5. 情報セキュリティ監査への対応

CSPは、監査機関による情報セキュリティ監査を受け、監査機関が発行する「実施結果報告書」を言明書に添付してISMAP運営委員会に登録申請を行います。そのため、CSPは監査機関との監査契約に先立ち、言明書を作成する必要があります。

情報セキュリティ監査は、あらかじめISMAP運営支援機関により審査・登録を受けた監査機関との契約に基づき実施されます。契約に際しては、ISMAP情報セキュリティガイドラインに規定された条項について合意することが必要です。本情報セキュリティ監査自体は保証型監査ではなく、個別管理策の整備状況(制度2年目以降は運用状況も含む)について標準監査手続を適用した結果判明した事実のみを確認・報告するものですが、対象とする個別管理策すべてについて実施が必要なため、監査対応に伴う時間とコストについても見込んでおく必要があります。

III. ISMAP取得計画時の考慮事項

1. 基本事項

ISMAPに取り組むCSPにとって、言明書やISMAP管理基準を理解し、登録を目指すクラウドサービスに合わせて対象となる管理策を選定することは、重要な作業となります。

それと同様に、「政府情報システムのためのセキュリティ評価制度基本規程」をはじめとする各規程の内容を理解し、その定めを遵守しながら、どのように自社のクラウドサービスをISMAPクラウドサービスリストに登録し維持していくかの計画を立てることも重要です。各種規程から計画を検討するうえで知っておくべき基本事項を図表1に整理しました。

図表1 基本事項のまとめ

確認事項	制度上の規程事項	参照事項
年間のリスト承認回数	四半期に一度ISMAP運営委員会が開催	ISMAP運営規則 2.3.1
評価対象期間	最低3ヵ月以上1年を超えない期間	ISMAP情報セキュリティ監査ガイドライン 4.4.1 (3)
実施結果報告書日付	言明書に記載の監査対象期間の末日から3ヵ月以内を作成日(報告日)とする実施結果報告書	ISMAPクラウドサービス登録規則 3.2 ISMAP情報セキュリティ監査ガイドライン 4.7.4
提出期限	実施結果報告書の作成日(報告日)から1ヵ月以内に申請が必要	ISMAPクラウドサービス登録規則 4.2
登録の有効期間は?	監査の対象期間の末日の翌日から1年4ヵ月以内に更新申請が必要	ISMAPクラウドサービス登録規則8.1

細かく要件が指定されており、それらを考慮しながら、計画を検討することが重要となります。また、毎年更新が必要となるため、自社の年間イベントを考慮して申請時期を検討する必要もあります。

2. スケジュールイメージ

前述の基本事項に基づき、申請時期によるISMAP申請スケジュールをイメージしたものが図表2です。

制度立ち上げ当初は、多少不規則なスケジュールとなることも想定されますが、やがて安定したものになると想定されます。

監査機関による情報セキュリティ監査は、おおむね設定された監査対象期間の後半から監査対象期間の末日後1ヵ月の間で実施されることが多いと思われます。たとえば、10月1日から9月30日を監査対象期間としている場合、6月から10月の間で2回から3回の評価が実施されることになり、相応の業務負荷が想定されます。既に他の認証や監査制度に取り組まれている場合は、監査対応の業務負

図表2 年間スケジュールイメージ

評価対象期間	10月1日から9月30日	1月1日から12月31日	4月1日から3月31日	7月1日から6月30日
実施結果報告書日付	11月中旬	2月中旬	5月中旬	8月中旬
審査文書提出	11月下旬	2月下旬	5月下旬	8月下旬
審査期間	12月から2月中旬	3月から5月中旬	6月から8月中旬	9月から11月中旬
ISMAP運営委員会承認	2月下旬	5月下旬	8月下旬	11月下旬
リスト公表	3月中旬	6月中旬	9月中旬	12月中旬

荷を適度に分散させるなどの検討が必要となります。

3. その他の留意事項

ISMAP基本規程附則3に「当初1年間の評価は整備評価のみを行う」とあり、施行日の2020年6月3日から1年以内の申請は整備評価のみを行うこととなりますが、これ以降は整備・運用評価が必要となるため、一定の運用期間が必要となります。

ISMAPクラウドサービス登録規則5.6によると、期間内に審査が終えることができないことが明らかな場合、ISMAP運用支援機関が申請を受理しないとあります。不受理になると情報セキュリティ監査の再実施が必要となるため、監査機関との契約前に、ISMAP運用支援機関への問合せを行っておく必要があります。

ISMAP情報セキュリティ監査ガイドライン 4.5で他の認証や監査制度等の結果の利用は認められていません。しかしながらほかの監査への対応にあたって収集した証跡の利用は、容認されていますので、監査機関が同一の場合には、監査対象期間を双方で合わせるといった調整を行うことを前提にすれば監査対応を効率化できる可能性があります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー 鈴木 雅之
TEL: 03-3548-5805 (代表電話)
Masayuki.b.suzuki@jp.kpmg.com

DXで加速する金融機関のサードパーティとの連携とそのリスク管理

KPMGジャパン

フィンテック・イノベーション部

副部長 ディレクター 保木 健次

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部

シニアマネジャー 大久保 恵子

デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展は、金融機関に対して自前主義からオープンイノベーションへの転換という大きな変革を迫っています。非対面チャネルにおける顧客接点（UI）の維持拡大のためには、金融以外の機能を提供することが求められ、顧客基点のサービス開発では外部事業者（サードパーティ）の技術などの積極的な活用が求められています。

他方で、従来の外部委託とは異なる多様なサードパーティとの連携のあり方が登場したことで、金融機関は、これまでの外部委託先に対するリスク管理手法とは異なるサードパーティに対するリスク管理体制を構築するという新たな課題に直面しています。

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。

【ポイント】

- ー デジタルトランスフォーメーションの進展により、金融機関が外部事業者（以下「サードパーティ」という）と連携するオープンイノベーションの動きが加速している。
- ー サードパーティとの連携は、従来のような外部委託に限らず、API接続や決済サービスの加盟店、クラウドサービスの利用など多様な形態が現れている。
- ー サードパーティに対するリスク管理は、厳格な外部委託先管理の手法を当てはめると過剰なものとなるため、連携の形態や業務への影響度、第三者認証の活用など取り得るリスク管理手段などを勘案し、適切なサードパーティに対するリスク管理を構築する必要がある。



保木 健次
ほき けんじ



大久保 恵子
おおくぼ けいこ

I. DXで加速する金融機関の サードパーティとの連携

1. DXへの対応で不可欠になるサードパーティとの連携

デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という）が進展するなかで、顧客の消費行動がPCやスマホ経由にシフトするとともに、商品やサービスを提供する事業者ではなく、顧客を基点としてあらゆるビジネスモデルが再定義・再構築されています。

金融機関もこうした流れと無縁ではありません。たとえば、顧客との取引は、店舗といった対面チャネルからインターネット経由の非対面チャネルにシフトする動きが継続しています。

こうした非対面チャネルへのシフトに対応するうえで、留意すべき点が2つあります。

1つは、顧客接点（以下「UI」という）を維持拡大するために、サードパーティと連携協働するオープンイノベーションが不可欠だということです。

「企業」単位ではなく「商品・サービス」の単位でアンバンドリング（分解）され、顧客ニーズに応じてリバンドリング（再構築）されるUIが支持される非対面チャネルにおいては、単に金融の機能を非対面で提供するだけではUIを獲得することは難しくなっています。

金融機関は、顧客に支持されるUIを構築し、そこに自社の金融機能「も」提供する仕組みを構築する必要があります。そのためには、顧客ニーズを捉える商品・サービスを提供するサードパーティと連携して、顧客基点でのUIの価値を高める戦略が求められます（図表1参照）。

もう1つは、UIではなく自らが顧客に提供する商品・サービスの価値を高めるために、サードパーティを積極的に活用する方向への転換です。可能な限り自前リソースで対応しようとするのではなく、顧客基点でニーズを捉えた商品・サービスとするために積極的にサードパーティのリソースを活用する姿勢が求められています。

いずれにしても、金融機関は、これまでよりも多くのサードパーティと連携協働し、ビジネスを再構築していくことがDXに対応するうえで必要不可欠となっています。

2. 顧客接点を維持拡大するためのサードパーティとの連携

金融機関がUIを獲得するためサードパーティと連携している事例として、地方金融機関などがクライアントに対して提供しているビジネスマッチングの情報等が挙げられます。

金融機関が法人のクライアントに対してインターネットバンキング（以下「IB」という）等のサービスを提供することが増えていますが、単にIBを提供するだけでなく、法人ポータルを構築し、IBはそのなかの1つの機能として提供しつつ、ビジネスマッチングの情報等を提供することがあります。

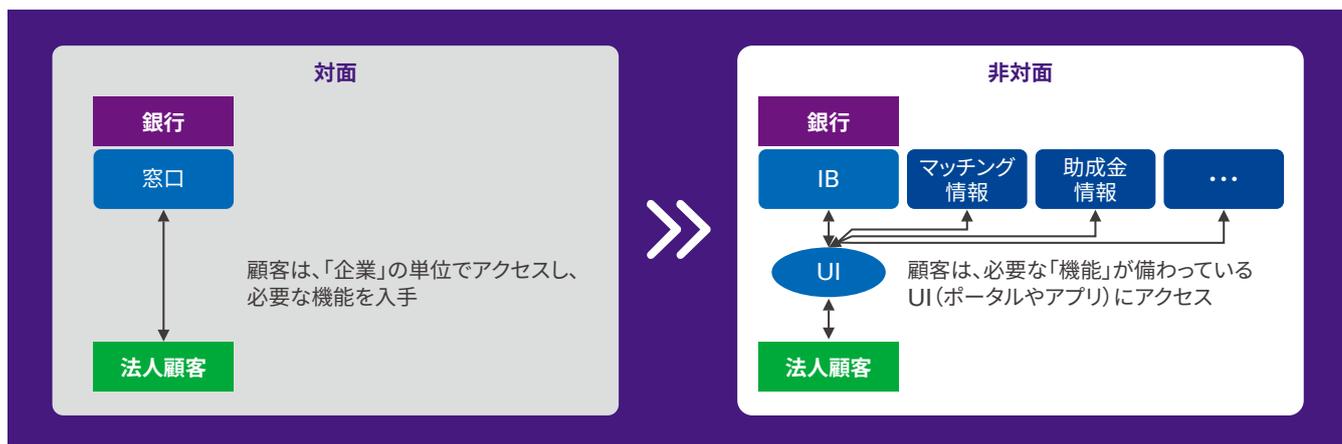
ただ、自行の保有する情報では十分とは言えないことから、他の地方金融機関と連携して双方のクライアントが双方の保有する情報を利用可能にするといった提携が行われることがあります。そして、こうした金融機関の保有する情報をマッチングさせるプラットフォームを提供するスタートアップ企業が現れています。金融機関は、そのスタートアップ企業と提携することでそこに提携している金融機関の情報が利用可能になります。サードパーティと連携してUIの価値を高めていると言えます。

また、金融分野において顧客ニーズに合わせて商品やサービスをリバンドリングしたUIとして、家計簿アプリを提供する電子決済等代行業者が挙げられます。

顧客が利用する金融機関に応じて、金融機関のIBといった機能をリバンドリングし、顧客の金融資産の全体像を把握しやすくし、効率的に家計管理が行えるようにしています。

金融機関の観点からは、UIを獲得しているわけではなく、API接続を通じて銀行機能だけを提供している形態であることから、受動的なサードパーティとの連携協働と言えますが、外部委託とは異なる新たなサードパーティとの連携であることに違いはありません。

図表1 非対面チャネルにおけるUIに求められる機能



3. 新しいサービスを提供するためのサードパーティとの連携

サードパーティと連携して新たなサービスを創出する事例として、2018年11月から取り扱いが認められたオンラインで完結する本人確認方法（以下「eKYC」という）が挙げられます。

従来の非対面による本人確認は、転送不要郵便を顧客住所宛に送付するプロセスが入り、取引開始まで数日を要していました。これに対して、eKYCでは転送不要郵便のプロセスが不要となり顧客が取引を希望しているタイミングで取引開始が可能となるため顧客基点の観点から金融機関が導入を進める価値はあります。

他方、金融機関がeKYCを導入するためには、本人確認書類や本人の画像を撮影するソフトウェアを準備する必要があります。

法規制上の要件を満たすソフトウェアを金融機関単体で開発・運用する負担は軽くないうえに、顧客にとっても仕様の異なるeKYCが乱立することは好ましいことではありません。

こうした課題に対して、金融機関は、eKYCサービスを提供するサードパーティと連携することで解決することも可能です。この場合、金融機関は非対面における本人確認プロセスの一部を当該サードパーティに委託することになります（図表2参照）。

II. サードパーティのリスク管理

1. 多様化する金融機関とサードパーティとの連携の形態

これまで金融機関においてサードパーティとの連携といえば、複数行が連携して構築する共同センター等も含め、情報システムの「外部委託」が中心でした。

しかしながら、近年拡大している金融機関とサードパーティとの連携は、前述の電子決済等代行業者との「API接続」のように基本的に対等な立場であるケースや、大手クラウド業者のクラウドサービスの利用など力関係が逆転して金融機関の方が立場が弱いケースなど多様化が進んでいます。

また、前セクションでは取り上げなかったものの、銀行等が単なる銀行機能の提供にとどまらず、〇〇ペイやデジタル地域通貨のような決済サービスを提供する場合は、当該決済サービスに係る「加盟店」という形態で銀行等と連携するケースもあります。

2. 外部委託先に係るリスク管理

サードパーティとの連携に伴う金融機関のリスク管理のあり方については、従来から存在していた外部委託先に対するリスク管理とそれ以外のサードパーティに対するリスク管理で大きく異なります。

まず、金融機関にとって、外部委託先に対するリスク管理は、これまで長年にわたって経験してきており、金融情報システムセンター(FISC)安全対策基準等の評価基準を始め、リスク評価手法も確立されています。

また、業務委託契約に基づく外部委託の場合、委託元となる金融機関が委託先となる企業に対して強い立場に立つため、金融機関は、財務基盤も含めて厳格な基準を設け、資料提出や実施調査に至るまで強力な権限を保持しながらのリスク管理が可能です。

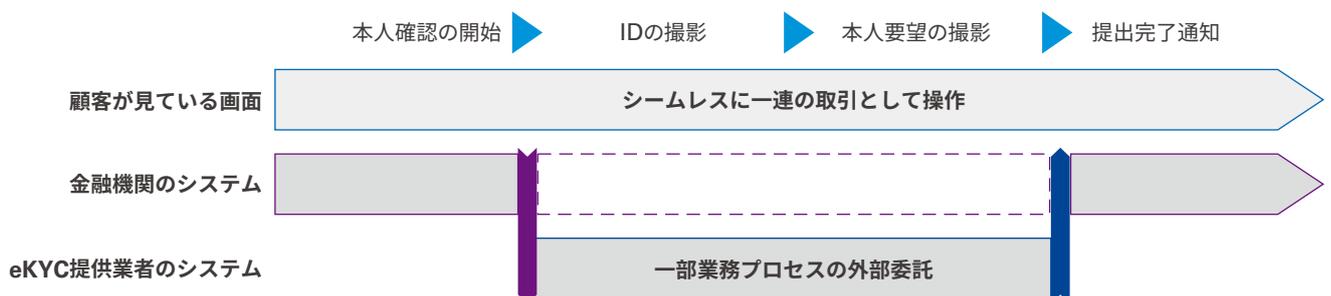
3. 外部委託先以外のサードパーティのリスク管理

外部委託先以外のサードパーティに係るリスク管理は外部委託先に係るリスク管理と比較して異なる点が多く、外部委託先管理の手法をそのまま当てはめることは適切ではありません。

まず、外部委託先以外のサードパーティは、これまで触れてきたような電子決済等代行業者、クラウド業者、決済サービス提供における加盟店など非常に多様であるとともに、一般的に対象となる企業数は外部委託先よりも多くなります。このため、リスク管理の対象となるサードパーティを、適切な定義の設定も含めて自社にかかわるサードパーティの全体像を正確に把握することから始める必要があります。

次に、金融機関とサードパーティの契約関係についても留意が必要になります。業務委託契約とは異なる形態で連携する場合、必

図表2 eKYCにおける一部業務プロセスの外部委託の例



ずしも業務委託契約のように金融機関が委託先企業に対して強い権限を有しているわけではなく、契約前のデューデリジェンス（以下「DD」という）や契約後の定期的なモニタリングにおいて、サードパーティが提出・開示可能な資料・情報の範囲が制限されることがあります。

たとえば、スタートアップ企業の場合、リソースが限られることから1人が複数の業務を兼任することが多くけん制機能が不十分であったり、資金力が乏しく業歴も浅い場合は、事業継続性も含めて慎重なDDが求められるほか、業務提携後の変遷のスピードも通常の外委託先より速いと考えられることから、モニタリングの頻度を高める必要がある場合もあります。

対象となる企業数が多くなることも含めて、すべてのサードパーティに対して、外部委託先と同様のDDおよびモニタリングを実施しようとするのではなく、サードパーティに対するリスク評価や委託等する業務の重要度、第三者認証の活用可能性など取り得るリスク管理手法等を踏まえて、適切なサードパーティに係るリスク管理体制を構築する必要があります。

III. 最後に

新型コロナウイルスの感染拡大は、企業と顧客の双方に行動変容を促し、非対面・非接触へのシフトを加速させています。これまで徐々に進展していたDXでしたが、従来型の対面・接触を伴うビジネスモデルが制限される環境により、急激に非対面・非接触へとビジネスモデルの転換を迫られています。

このことは、サードパーティとの連携も急速に拡大していくことも意味します。

金融機関は、これまでと異なるサードパーティとの連携を推進するとともに、そのリスク管理のあり方についても早急に検討・確立していく必要があります。

フィンテックコンテンツ

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

自動車業界におけるCOVID-19の影響

KPMGコンサルティング株式会社

自動車セクター

パートナー 奥村 優

KPMGジャパン KPMGモビリティ研究所

マネジャー 高橋 智也

7月に公表された最新の通商白書によると、今回のコロナ禍による世界経済への影響は「戦後最悪の経済危機」とされています¹。2020年6月の世界全体のライトビークル販売台数は前年同月比で18.1%減少にとどまり²、底を打った4月から回復の傾向がうかがえますが、白書でいわれるような影響が今後も継続すると予想されます。自動車業界においてそれは単に自動車販売台数の減少にとどまらず、自動車を含むモビリティそのものの在り方に大きな変化をもたらすと考えられます。本稿では、このような状況を踏まえつつ、KPMGが2月にグローバルで実施した年次アンケートの結果などを紐解きながら、中長期的にどのような変化が起こりうるかを考察します。

なお、本稿は2020年7月29日時点の情報に基づき執筆しました。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】

- COVID-19の影響により自動車による移動が減少した。一方でネットショッピングの増加による配送ニーズは増加した。
- 米国KPMGの予測では、今後米国では自動車の年間の総移動距離が約9.2%減少する可能性がある。
- KPMGが2020年2月時点で行ったアンケート調査によると、消費者のコストに対する意識が高いことがわかり、この傾向はその後COVID-19の影響を受けてさらに高まっていると考えられる。
- 消費者のコストへの意識の高まりは、サブスクリプションモデルのような、より柔軟な自動車保有／利用の契約形態を求めることに繋がる。
- そのようなニーズは、アダプティブクルーズコントロールやエンジン出力のような、車体に固有だった機能に対しても拡大する可能性がある。
- 自動車業界の時価総額はウェブ／デジタル企業とモバイル／テック業界の合計と比べて5分の1程度であり、生き残りを考えるうえでは、モビリティエコシステムにおける自社の役割を検討する必要がある。



奥村 優
おくむら まさる



高橋 智也
たかはし ともや

1 経済産業省、通商白書2020、<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2020/index.html>

2 自動車産業ポータルMARKLINES、LMC Automotive 2020年6月自動車市場月報（グローバル）、https://www.marklines.com/ja/report/global_report_202006

I. COVID-19がもたらした影響

1. 日本国内における影響

日本自動車工業会によると日本における四輪車普及率は2017年末時点で612台（人口1,000人当たり台数）であり、米国、オーストラリア、イタリア、カナダに次いで5番目の普及率となっています³。自動車メーカーやそのグローバル販売台数も多く、自動車大国の1つであることは疑いありません。その日本では、COVID-19の影響により、他国における都市封鎖とまではいかないものの「不要不急の外出は控える」という号令の下、自動車の移動は大幅に減少しました（例：5月の首都高速道路通過台数データによると、前年同月と比べると31.0万台/日の減少⁴。また、パーク24が運営するタイムズパーキングの5月の売上高は前年同月比33.5%減⁵、パーク24のレンタカーを含むモビリティ事業の売上高は同45%減⁶。5月の国内ガソリン販売量は同22.4%減の3.1百万kl⁷）。

一方で、4月7日から5月25日までの緊急事態宣言の下ではテレワークやリモート会議が基本的な働き方となり、外出機会が激減したことによって、オンラインショッピングの利用者が増加しました（総務省の「家計消費状況調査（2020年5月分）」によると、5月度のネットショッピング利用世帯（2人以上の世帯が対象）は50.5%で、前年同月比で8.2ポイントの増加。ネットショッピングの支出額は16.5%の増加。支出額の名目増減率に寄与した主な項目として食料が11.49%とトップ⁸）。それに合わせて宅配便の取り扱い実績も増加しました（例：ヤマト運輸の5月の小口貨物取扱実績は、宅急便で前年同月比19.5%増の約1億65百万個⁹）。

2. 米国での自動車移動距離減少予測

COVID-19の影響による今後の消費者の行動変化を予測することは困難であり、さらにそれが今後の自動車業界にどのような影響を与えるかを予測するためには、短期的な要因と長期的な要因の両方があることもあり、複数のシナリオを検討せざるをえません。短期的な可能性に目を向けると、たとえば最近米国でKPMGが実施した簡易的なアンケートによると、一定数の通勤者が公共交通機関から自家用車に乗り換える可能性が示唆されています¹⁰。郊外への引っ越しや、自動運転車モビリティサービスの普及により、VMT

（VMT: Vehicle miles travel）の増加に繋がる可能性があります。一方で、長期的には私たちが注目している在宅ワークの増加と電子商取引の増加（それによる商用車需要の増加）という傾向は永続的なものであることも示唆されています。米国のVMTは約3兆マイルですが、通勤や買い物のための移動がその40%を占めていることもあり、今後米国では約2,700億マイル（約9.2%）もVMTが減少する可能性があります。これによって自動車を所有する必要性が減り、米国における自動車保有台数が1,400万台減るとKPMGでは予測しています。これは日本の自動車業界にとっても無視できないものであり、程度の差はあっても同様の傾向が米国以外の国でも想定されることから、これまで継続的な販売台数の増加を見込んでいたグローバルの自動車業界にとって新たな課題となる可能性が高いと考えています。

II. 自動車業界で予測される変化

1. 消費者の関心はコストへ

ここからは、COVID-19の影響がグローバルに拡大する直前の2月にKPMGが実施した年次アンケートの結果から、今後の自動車業界で予想される変化について検討します。

消費者に対して自動車購入やモビリティサービスを利用する際に重視するポイントを聞いたところ、日本では38%（1位）、グローバルでは46%（2位）の消費者が「トータルコストの透明性」を重視すると答えました（図表1参照）。これは2月時点に実施されたアンケートですので、その後のCOVID-19による世界経済の減速を考えると、消費者のコストへの関心はさらに高まっていると考えられます。そしてこの傾向は、自動車の保有や利用における契約形態にも影響すると考えられます。グローバルの自動車業界の経営者の74%が「サブスクリプションモデルが未来のオンデマンドモビリティの形である」ということに同意しています。消費者は必要な時だけ、その分のお金を払って自動車を利用するようになるとみられています。このような契約形態の柔軟性は、自動車の機能やサービスにも波及するとKPMGでは考えています。自動車に対してオンデマンドでの機能追加（必要な時だけ使用料を支払う形態）のニーズを消費者に聞いたところ、グローバルの回答結果1位はカーナビゲーションシステム（30%）、同2位はアダプティブクルーズコン

3 一般社団法人日本自動車工業会、http://www.jama.or.jp/world/world/world_2t2.html

4 首都高速道路株式会社、首都高速道路通行台数等データ、<https://www.shutoko.co.jp/company/database/traficdata/>

5 パーク24株式会社、2020年10月期パーク24グループ月次速報数値、<https://ssl4.eir-parts.net/doc/4666/tdnet/1849288/00.pdf>

6 Bloomberg、急成長のカーシェアが新型コロナで失速、接触回避か-CASEの一角、<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2020-06-19/QBXZJQDWX2PS01>

7 石油連盟 石油製品バランス5月速報値、<https://www.paj.gr.jp/statis/statis/index.html>

8 総務省統計局、家計消費状況調査 ネットショッピングの状況について（二人以上の世帯）、https://www.stat.go.jp/data/joukyou/pdf/n_joukyo.pdf

9 ヤマト運輸株式会社、2020年5月小口貨物取扱実績、http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytcc/pressrelease/2020/news_200604.html

10 米国KPMG、Automotive's new reality、<https://advisory.kpmg.us/articles/2020/automotives-new-reality.html>

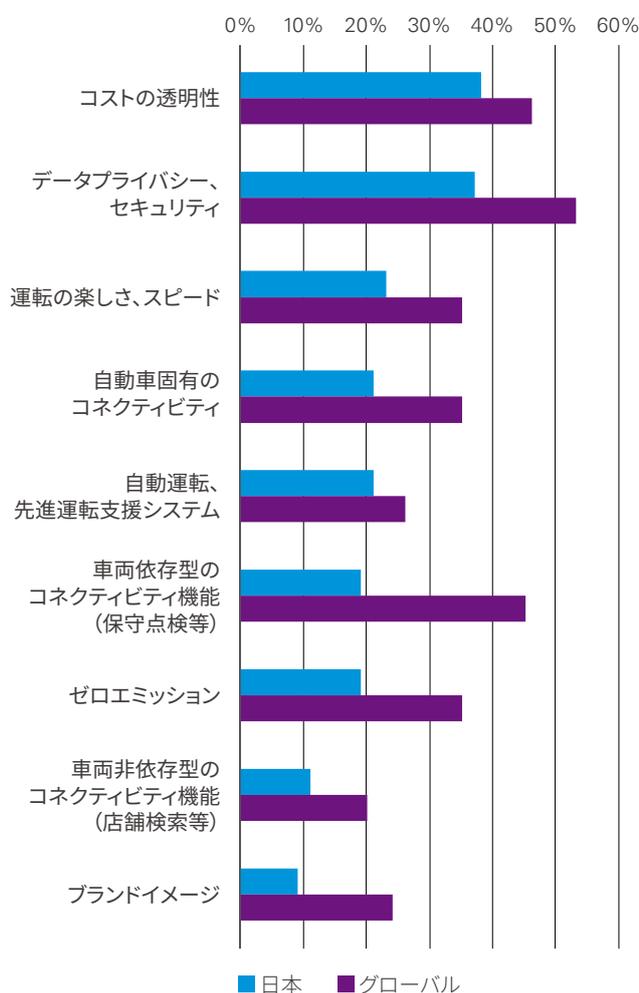
トロール（19%）、同3位がエンジン出力（17%）という結果になりました（図表2参照）。カーナビについては既にスマートフォンでの無償・有償のアプリケーションの利用が進んでいますが、今後は自動車を構成する主要機能そのものについても「必要な時だけお金を払って使う」という形態が出てくる可能性があります。既にテスラでは、ソフトウェアを追加購入することで車体を買替えることなくオンデマンドかつオンラインでAutopilot機能を追加したり、低価格モデルのバッテリー容量を増やしたりできるサービス提供の実績があります。

また、サステナビリティ（持続可能性）に関する調査では、「自動車業界においてサステナビリティが重要な差別化要因になるか?」という問いに対して経営者・消費者の42%が肯定し、「製品固有の機能（CO₂やNO_xの排出低減等）としてのサステナビリティの実現」が重要と回答しています。コスト意識が高まる中で、今後もサステナビリティへの高い関心が続くかどうか注視する必要がありますが、気候変動や環境破壊といったリスクがなくなったわけではありませんので、継続的な取組みが求められることになると考えられます。

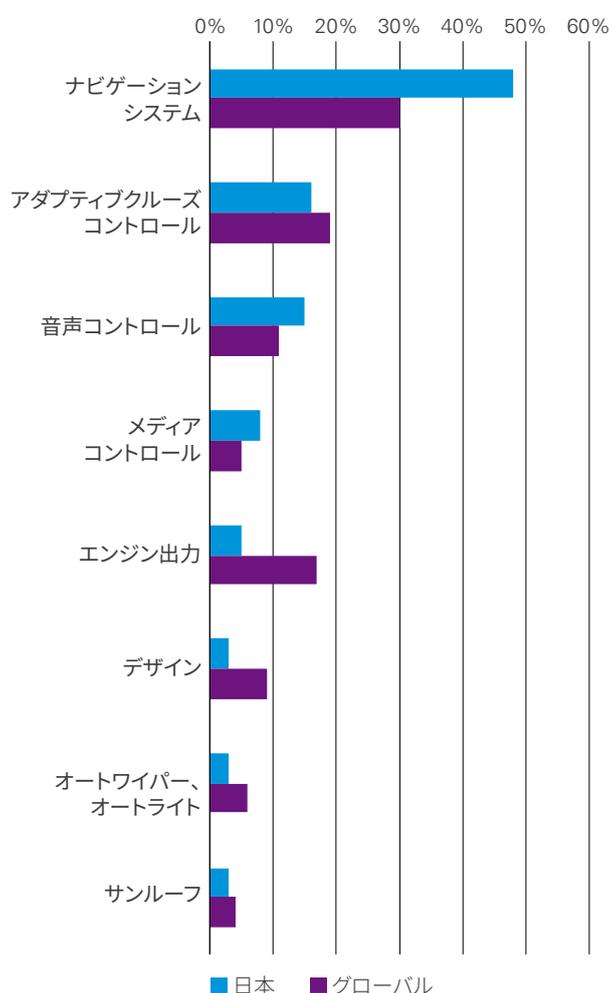
2. 自動車業界を取り巻く勢力

テスラの時価総額の急増が6月後半から話題になっていますが、テスラを含む自動車業界とそのライバル業界との比較で見ると、その総額の差は大きく広がっています。2020年5月11日の時点では、モバイル/テック業界（Appleなど）の時価総額は自動車メーカーの2.3倍、ウェブ/デジタル業界（Google、マイクロソフトなど）は4倍にまで膨らんでいます（図表3参照）。サプライヤーを含めた自動車業界全体で見ても、その時価総額はウェブ/デジタル企業とモバイル/テック業界の合計と比べて5分の1程度にとどまります。COVID-19後は自動車業界各社の収益性は低下することが確実であることを考えると、自動車業界各社は個社での生き残りよりも、モビリティを取り巻くエコシステムにおいて自社を必要としてくれるプレーヤーといかに連携を深め、企業価値や存在意義を高められるかが重要になると考えられます。

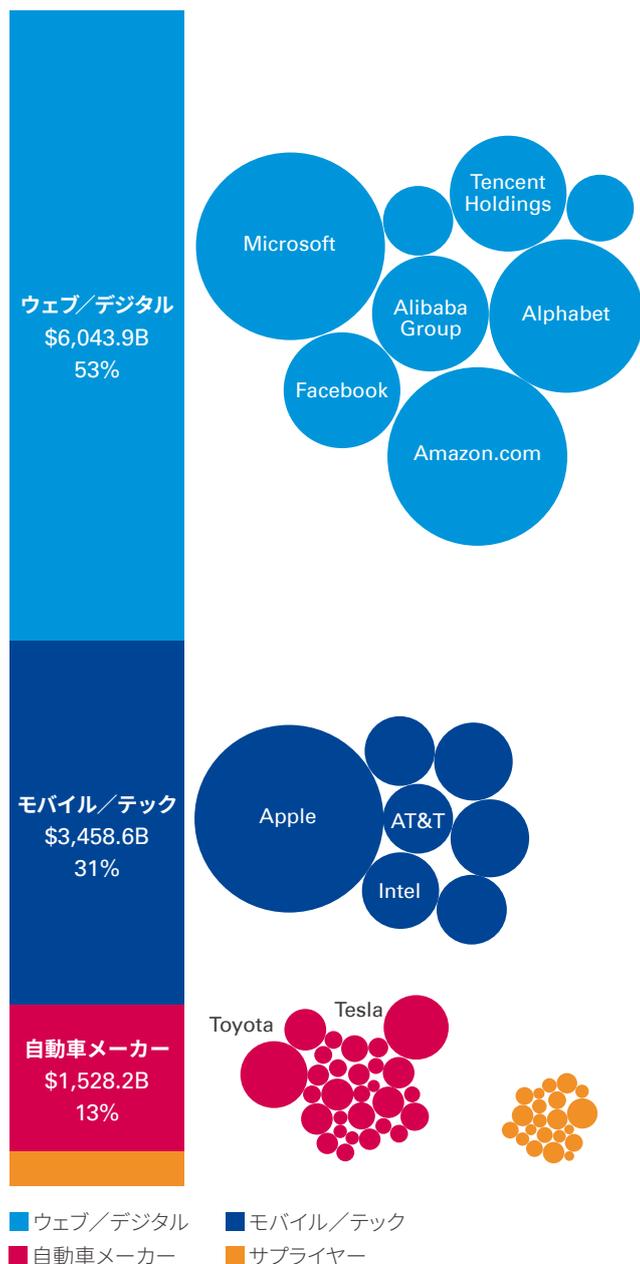
図表1 自動車購入やモビリティサービスを利用する際に重視するポイント（消費者回答）



図表2 オンデマンドでの機能追加で使いたい機能（消費者回答）



図表3 時価総額の比較



出典：Pitchbookの2020年5月11日時点のデータをもとにKPMGがとりまとめた。グローバルの自動車メーカー及びサプライヤーの上位50社、ウェブ/デジタル及びモバイル/テック企業の上位15社について時価総額を集計した。パーセンテージは総額に占める割合を表す。

III. まとめ

COVID-19は2020年を決定づけるイベントであり、今後何年にもわたって社会、政治、ビジネスに影響し続けるのは間違いありませんし、既に人々の働き方や買い物の仕方に広範な変化をもたらしています。生活様式の変化は、自動車の走行距離だけにとどまらず、自動車業界の広範囲に影響を及ぼす可能性があります。本稿では、COVID-19がどの程度自動車の移動に変化をもたらしたか、また、これが自動車業界に長期的な変化をもたらす可能性がある

かを、アンケート結果等を交えて考察しました。自動車業界の協争（co-competition：競争しながらも協力し合う）は今後ますます加速すると考えられます。将来のシナリオの変化を予測し、現在の製品やサービスへの影響を分析したうえで、その投資を含めたポートフォリオの見直しが必要になるでしょう。

関連するコンテンツ

「KPMGグローバル自動車業界調査」は、グローバルの自動車業界の経営者1,154名、消費者2,028名を対象に行われたアンケート調査です。アンケートは2020年2月にインターネットで実施しました。

「KPMGグローバル自動車業界調査」(英語版)のPDFは次のURLからダウンロードできます。



https://automotive-institute.kpmg.de/GAES2020/downloads/global_automotive_executive_survey_2020.pdf

日本語版冊子は10月上旬に発行予定です。

サーベイの詳細(英語版)は、こちらのホームページからご覧いただけます：

<https://automotive-institute.kpmg.de/GAES2020/>



脚注10の「Automotive's new reality: fewer trips, fewer miles, fewer cars?」(英語版)のPDFは次のURLからダウンロードできます。

<https://advisory.kpmg.us/articles/2020/automotives-new-reality.html>

日本語版冊子は9月上旬に発行予定です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
自動車セクター
パートナー 奥村 優
TEL:03-3548-5111 (代表電話)
masaru.okumura@jp.kpmg.com

KPMGジャパン
KPMGモビリティ研究所
マネジャー 高橋 智也
TEL:03-3548-5111 (代表電話)
tomoya.takahashi@jp.kpmg.com

ニューノーマル時代の不正リスク管理

株式会社 KPMG FAS

フォレンジック部門

マネージング・ディレクター 林 稔

シニアマネジャー 佐野 智康

アソシエイト 廣原 茉耶

新型コロナウイルス感染症（以下「COVID-19」という）の発生により、従来型のリスク管理活動の限界が露見しました。リスク管理活動を抜本的に見直し、「想定外リスク」を「想定内」にしていく取組みが不可欠といえます。

COVID-19に伴う景気低迷と社会構造の変化にともない、企業における「不正リスク」が高まっています。一方、感染症の蔓延下では従来型の内部監査等の実施が難しいため、企業における「不正発見・対応力」が低下することが予想されます。これらの状況より、不正が長期にわたり発見されず「想定外」の損害が発生する可能性も懸念されます。

不正による想定外の損害発生を避けるためには、ニューノーマル時代に適した「リモート監査・調査」の手法を確立する必要があります。そこで本稿では、ニューノーマル時代において注意すべき不正リスクと、「リモート監査・調査」の手法を構築する際のポイント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】

- COVID-19に伴う景気低迷等により、企業の不正リスクが高まる可能性があるが、従来型の内部監査等の実施が難しくなるため「リモート監査・調査」の手法確立が必要となっている。
- ニューノーマルの時代では、①現地訪問型の監査・調査の困難さ、②精査対象資料をデータで受領する必要性、③社内コミュニケーション手法の変化等を考慮して内部監査等を変革する必要がある。
- これらを踏まえた「リモート監査・調査」の導入時のポイントとして、①データを積極活用した不正検知、②受領データの改ざんリスクへの対応、③コミュニケーションデータの分析、等が挙げられる。



林 稔
はやし みのる



佐野 智康
さの ともやす



廣原 茉耶
ひろはら まや

I. 「想定外リスク」への取組み

1. 従来型のリスク管理活動の限界

COVID-19が発生し、従来型のリスク管理活動の限界が露見しました。COVID-19の発生を予測することは困難であり、まさに「想定外リスク」であったといえます。一方、2019年12月末から翌年1月にかけて中国におけるCOVID-19の蔓延が報道され始めた頃に、グローバルベースでの情報収集、ビジネスへの影響の見積り、出勤停止・テレワーク導入等の方針決定を迅速に実行できた企業とそうでない企業で明暗が分かれました。

COVID-19の発生以前からリスク管理活動の形骸化に悩んでいた企業は少なくないと思われます。具体的には、リスク管理活動が「単体思考」「部門縦割り」「事業軸でのリスク認識」に偏重しており、グループ全体の視点での重要リスクが漏れたり、グループ本社の経営層が参加する会議体における海外の重要リスクの検討が不十分なこと等の問題がありました。

2. 「想定外」を「想定内」にする取組みの必要性

ニューノーマル時代におけるリスクをすべて予測することは難しいかもしれませんが、経営への悪影響を最小限に抑えるためには、事業環境の変化を正確かつ迅速に把握し、将来発生し得るリスクを可能な限り予測したうえで、「想定外」を「想定内」に変えていく必要があります。すなわち、COVID-19のような「想定外」の重大リスクの兆候を本社が早期に集約し、迅速に対応策を実行していくリスク管理の仕組みへ抜本的に見直す必要があります。

COVID-19の影響により様々な経営上のリスクが高まっていると考えられますが、景気低迷等を契機として発生する不正リスクには特に注意が必要です。「わが社は大丈夫」と思いこむ中で「想定外」の損害が発生する前に、「想定内の事象」として不正リスクを管理していくことが肝要です。

次章以降では、景気低迷等により不正リスクが高まる理由を説明したうえで、ニューノーマル時代に対応したリスク管理活動の高度化の一環として「リモート監査・調査」手法を構築する必要性およびポイントを解説します。

II. ポストコロナの不正リスク

1. 「景気低迷」が不正リスクに与える影響

COVID-19は景気低迷をもたらしていますが、不正リスクにどのような影響を及ぼすのでしょうか。この点について、2008年に発生したリーマン・ショックを例に検討します。COVID-19とリーマン・ショックは、経済に与える影響の性質が異なりますので単純比較は難しいですが、過去の教訓から学ぶことは将来のリスクを想定するうえで有用です。

(1) 米国公認不正検査士協会 (ACFE) の研究

米国公認不正検査士協会 (ACFE) は、リーマンショックが不正リスクに与えた影響に関する研究結果において、景気低迷下では不正発生率の3つの要因である「不正を働く動機」「不正を働く機会」「不正の自己正当化」が生じやすくなるため、様々な不正リスクが高まると結論付けています (図表1参照)。

図表1 景気低迷が不正リスクに与える影響

不正を働く動機	不景気により、企業・個人の両方において経済的なプレッシャーが高まる。
不正を働く機会	人員削減等のコスト削減を行うことで、内部統制や積極的な不正防止策の簡略化をもたらす、不正を働く機会が増加する。
不正の自己正当化	景気悪化を伝えるニュースが相次ぐ中で、無力感、悲愴感、孤立感などに苛まれ、不正行為を正当化する感情を生む。

出典：Occupational Fraud: A Study of the Impact of an Economic Recession (ACFE)

(2) 日本公認会計士協会による分析

2010年4月に日本公認会計士協会が公表した「上場会社の不正調査に関する公表事例の分析」には「昨今の景気低迷、ならびに企業・個人の業績へのプレッシャーに繋がる成果主義等の企業風土が影響したと思われる不正行為が行われた上場企業数が増加している」と記されています。

実際に、リーマンショックによる景気低迷が契機となり、多くの企業において不適切な会計処理が行われました。筆者の複数企業における監査・不正調査の経験を踏まえても、景気低迷により企業の不正リスクは確かに高まるものと考えられます。

2. COVID-19による「社会構造の変化」

COVID-19の発生は、社会構造の変化をもたらしています。具体的には、ヒトは移動せずモノが移動する社会への急速なシフト、在宅勤務・テレワーク導入等による働き方の変化、事業継続等の観点でのサプライチェーンの見直し等が挙げられます。

COVID-19の影響で想定される不正リスクを検討する際には、前項で挙げた「景気低迷」に加えて、これらの「社会構造の変化」を考慮する必要があります。

3. COVID-19の影響で想定される不正リスク

「景気低迷」や「社会構造の変化」により企業・事業が受ける影響は様々ですが、一般的には次のような不正リスクが高まると考えられます (図表2参照)。

まず、会計不正、カルテル、贈賄等のリスクが挙げられます。事

図表2 ポストコロナで想定される不正リスクと発生要因

会計不正 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上・利益確保 ● 事業存続 ● 財務制限条項の抵触回避
カルテル 	<ul style="list-style-type: none"> ● 価格・シェア維持
贈賄 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注確保 ● 物流混乱に伴う通関における贈賄要求 ● COVID-19関連寄付を装った贈賄要求
キックバック 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人資産の減少/借入金返済 ● 取引業者の損益維持インセンティブ ● 取引業者の変更
情報漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> ● テレワーク導入に伴うセキュリティ脆弱性を突いたデータ持ち出しやサイバー攻撃
取引詐欺 	<ul style="list-style-type: none"> ● COVID-19対策に関連する取引等を装った詐欺の増加(巻き込まれ)

業モデルが「景気低迷」「社会構造の変化」に対応できない場合、とにかく売上・利益を確保したいとの動機が生じ得ます。

次いで、キックバックのリスクが挙げられます。取引先見直しの機会が増える中で受注を確保したい取引先と、個人資産の減少や将来の雇用不安等を抱く調達担当役員との利害が一致する可能性があります。

さらに、サイバー攻撃や、社員や外部委託先の担当者による情報の持ち出しによる情報漏洩リスクが想定されます。テレワークの急速な導入により、セキュリティの脆弱性が顕在化する企業が増加するためです。また、COVID-19対策に関連する取引等を装った詐欺等に巻き込まれるリスクにも注意が必要です。

III. 監査・調査手法の再構築

1. 不正発見・対応力の低下

COVID-19の蔓延下では、拠点や子会社（特に海外）に赴き監査や調査を行うことが難しくなりますので、企業の「不正の発見・対応力」は大きく低下します。現代社会は、地球温暖化等による環境変化や移動手段の発達に伴い、COVID-19に限らず感染症の蔓延リスクが高いと指摘する専門家も見られます。これを踏まえ、ニューノーマル時代に適した監査や調査の手法を構築することが喫緊の課題といえます。

2. 監査・調査手法の再構築に向けて

ーリモート監査・調査のポイントと注意点ー

現地に赴かず内部監査を効率的に行うためには、データを有効活用した「リモート監査」の仕組みを確立する必要があります。

また、感染症の蔓延下で重大な不正が発覚した場合、従前の方

法で不正調査を行うことが難しくなるため、危機管理の観点から「リモート調査」の準備も必要です。

特に、不正が発覚した際に、監査・調査の不備により投資家・社会に対して説明責任を果たすことができない場合、企業のレピュテーションに大きな影響を与えますので、「リモート監査・調査」による不正発見・対応力の再構築は重要課題といえます。

KPMG FASフォレンジック部門では「Fraud Data Analyticsチーム」を設置して不正検知技術の研究開発を行っています。また、COVID-19の蔓延下において複数の不正調査を行った実績があります。これらの経験を踏まえて、企業がリモート監査・調査手法を構築する場合における重要ポイントと注意点を解説します。

(1) 不正検知（データ活用型のモニタリング）

従来型の内部監査の手法を見直し、データ活用型のモニタリング（不正検知）の仕組みを構築する必要があります。近年、機械学習等の解析技術や分析結果の可視化ツールの進歩に伴い、不正検知の仕組みを導入する企業が増えつつありますが、COVID-19の影響でこの動きはさらに加速すると考えられます。不正検知の仕組みを導入する際のポイントを以下に挙げます。

検知対象とする不正リスクの検討：企業が有するデータ量は膨大で不正の種類・手口も様々のため、すべての不正を検知対象とすることは不可能です。不正リスク評価を行い、重大な影響を与える不正の種類・シナリオを選定することで、検知対象とする不正リスクを絞り込む必要があります。

データの棚卸・検知対象データの検討：検知対象として選定した不正リスクに関連するデータの棚卸を行ったうえで、各データに含まれる情報の内容、内部監査人等によるアクセス可否、データの取得方法、データの更新頻度、データ形式・項目の統一性、データ加工の難易度等、様々な観点から検知対象とするデータの検討を行います。

検知条件の検討：検知対象とした不正リスクシナリオを踏まえて、データの検知条件を検討します。検知データ件数が多すぎると、監査等の業務が非効率となり、見落としの原因になります。したがって、検知データを絞り込む条件設定ノウハウが重要になります。過去に発生した不正を分析し、類似不正を検知する条件を見つける方法が有効です。

検知方法・結果表示方法の検討：不正検知を行うアルゴリズムや、検知結果を表示するツール等を検討します。特に、大容量データを分析する場合や常時モニタリングを実施する場合には、Excel等で実施するのは困難です。近年、KPMGをはじめ様々なベンダーが不正検知ツールをリリースしていますので、内製で対応する方法と比較して活用を検討することが有用です。

(2) データ受領・閲覧

不正検知の分析対象データや、検知されたデータに関する証憑・契約書等を受領する機会が増加しますので、グループ内の共有フォルダやファイル共有システムの準備が必要になります。

また、監査・調査において、証憑・契約書等を画像データ (PDF、JPEG等) を取得して確認する際には、改ざんリスクに注意する必要があります。画像データは画像編集ソフトによる虚偽情報の切り貼りで容易に改ざんが可能ですが、その痕跡を目視で発見するのは極めて困難です。実際に、近年では通帳データを書き換えて不正を行っていた事案が複数発生しています。

改ざんリスク対策には**図表3**に記載した方法が考えられますが、各方法にはメリット・デメリットがありますので、監査・調査の目的や状況によって、最適な方法を選択することが有用です。特に、「画像改ざん検知ツール」は、画像処理技術を用いて改ざん箇所を特定できるため有効な手法ですので、今後の技術進化動向は注目に値します。

データとの契約形態によっては、データのダウンロードができない場合があるので注意が必要です。チャットを含めたコミュニケーションデータを容易に閲覧できる環境にあるか確認しておくことが重要です。

(4) インタビュー

現地に赴きインタビューを行うことが原則難しい状況にありますので、ウェブ会議システム等を活用しつつ、顔の表情やしぐさを見ながら質問を変え、適時に資料依頼を行ったり証拠資料を提示する等、不正の事実確認に最新の注意を払う必要があります。

被疑者に直接インタビューを行う必要がある場合には、感染対策を行いつつ、臨機応変に対応することが必要となります。なお、不正調査の事案で、発熱を理由にインタビューへの協力が拒まれた事例も実際にありますので、このような点にも留意しながら監査・調査の計画を策定することが必要です。

【図表3】 画像データの改ざんリスク対応策

	方法	メリット (上段) デメリット (下段)
郵送	<ul style="list-style-type: none"> 被監査・調査先に対象取引を伝える 証憑を郵送させる 	証憑が偽造されるリスクが低い 通常業務に支障のある証憑は郵送が難しい
オンラインインタビューで確認	<ul style="list-style-type: none"> オンラインインタビューで被監査・調査先に対象取引を伝える その場で証憑を準備させWebカメラで写す 	その場で準備させることで改ざんリスクを低減 鮮明に映らない場合、詳細確認が難しい
画像改ざん検知ツールの利用	<ul style="list-style-type: none"> 被監査・調査先に対象取引を伝える PDF等の電子ファイルで証憑を受領する ツールを利用して改ざん有無を確認する 	文書改ざんの有無を確認することができる ツールの限界により検知できない場合がある

IV. おわりに

企業情報のデジタル化・クラウド化に伴い、企業経営におけるデータ活用戦略の重要性が高まっていますので、リモート監査・調査の推進により監査・調査の効率化・高度化を図ることは時代の要請だと考えられます。

ただし、本稿で取り上げた不正検知 (データ活用型のモニタリング) を実施するためには、データを分析可能な状態で保持していることが大前提となります。ニューノーマル時代におけるデータ活用戦略を検討する際には、「不正検知」の視点も考慮したうえでデータ保持のあり方を検討することが不可欠といえます。

リモート監査の導入には、重大リスクの内容・シナリオの想定とデータ抽出条件の設定などのノウハウが必要になります。また、リモート調査を実施する際には、従前にも増して証拠保全や調査手続の設計において慎重な対応が求められます。これらを円滑に行うためには、早い段階から不正リスクの専門家に相談し、知見・ノウハウを活用することが成功の鍵といえます。

(3) 電子メール・チャット等のレビュー

近年、平時から電子メールをモニタリングすることで、不正検知に取り組む企業が増えつつあります。また、不正調査では電子メールレビューが一般的な調査手法となっています。

COVID-19により在宅勤務の環境整備が進んだ結果、ビジネスチャットアプリが急速に普及しました。これに伴い、チャットで社内コミュニケーションを行う機会が急増しています。そのため、自社が導入しているコミュニケーションツールの利用状況等を踏まえて、監査・調査対象を検討する必要があります。

なお、チャットデータをクラウド環境で保管している場合、ベン

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
 TEL:03-3548-5770 (代表電話)
 マネージング・ディレクター 林 稔
 minoru.hayashi@jp.kpmg.com

シニアマネジャー 佐野 智康
 tomoyasu.sano@jp.kpmg.com

岐路に立つ日本の人事部門、 変革に向けた一手

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 大池 一弥

ディレクター 油布 顕史

「終身雇用」「年功序列」「定年制」といった、戦後の高度経済成長で人口が急増した社会で成立した独特の雇用慣行は限界に達し、さらに今日の新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、日本型の雇用制度が変わり始めています。本稿では、このような状況における「これからの事業推進に貢献する人事部門」について解説します。

KPMGでは、「人事部門の現状と未来への展望」を明らかにすることを目的に、2019年に世界中のHRリーダー1,362人（うち、日本65人）に調査を行い、その回答結果を基に、日本企業の人事部門の現状と課題についてグローバル企業と比較した「日本版レポート」をまとめました。当レポートでは、今後の人事部門の位置づけや組織化、ビジネスへの貢献方法、デジタル化に向けた人材データ活用、さらには今日注目されつつあるエンプロイーエクスペリエンス（従業員経験）向上への対応等、非常に示唆に富んだものとなっています。今回は、そのエッセンスを紹介します。

【ポイント】

- ー 日本の人事部門は、現状に高い危機意識を持っているものの、人事機能の価値を高めるためのビジョンや打つべき施策が明確になっていない状況である
- ー 年功序列・終身雇用をベースにした雇用慣行のもとで、日本の人事管理や人事制度は、従業員を均一の「集団」とみなして運用されてきた。しかし、今日では従業員1人ひとりが異なる価値観や能力を持つ「個人」として捉え直されており、日本は諸外国に比べてその対応が進みにくい可能性がある
- ー 今後の人事部門の価値向上へのポイント：①従業員を集団ではなく個人として捉え直し、施策やルールを検討する ②今まで以上に現場に寄り添いながら人事問題を解決する「ビジネスパートナー」としての役割が重要となる ③データに基づく意思決定が必要となり、従業員の「個」を適切に把握して異動配置に活かすデータ分析と活用による人材マネジメントの高度化が重要である



大池 一弥
おおいけ かずや



油布 顕史
ゆふ けんじ

I. 岐路に立つ日本の人事

1. 日本の人事の現状（グローバルとの比較）

今回の調査で、グローバルと日本の結果を比較すると一定の共通点がある一方で相違点もみられました。典型的なものを以下に記載します。

① 人事部門は価値提供部門ではなく、オペレーション管理部門と認識されている

「人事部門は、価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）としてみなされているか？」という設問に対して、日本はグローバル平均を約15ポイント上回る60%が同意をしています。

② タレントマネジメントの自信度が低い

優秀な社外人材の惹きつけ、社内人材の離職防止（リテンション）、社内人材の育成といったタレントマネジメントに関する自信の度合いについて確認した結果、日本はすべての項目でグローバル平均より低い結果となりました。

③ 組織内での価値創出に時間を要している

「現在多くの時間と労力を注いでいる施策」について、日本はグローバルと異なり、「組織内で価値を創出するための新しい方法の特定」が他を大きく引き離して1位となっています。一方、グローバルでは、「事業戦略に沿ったカルチャーづくり」に多くの時間と労力を注いでいます（図表1参照）。

2. 経営陣・従業員の人事部門に対するニーズの変化

このような現状の背景には、人事部門に対する経営陣および従業員の期待の変化があります。

グローバル全体でみると、従業員に対する捉え方が、異なる価値観・能力を持つ「個」へとシフトしています。しかし、日本においては、終身雇用をベースにした雇用慣行により、均一の価値観・能力を持った「集団」として捉える傾向が強く、人材マネジメントや人事制度もこのことを前提に運用されています。

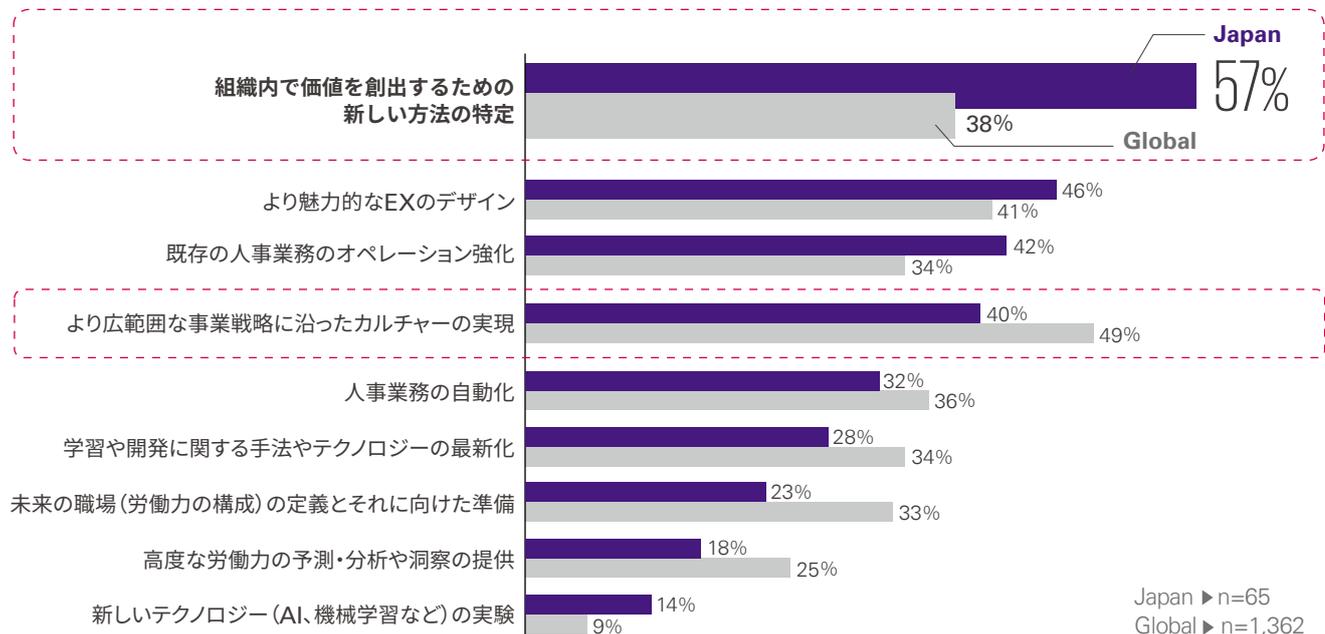
グローバルで「集団」から「個」へのシフトが加速する中で、従来型の人的管理を続けていくのか、あるいはその在り方を抜本的に変えていくのか、日本の人事部門は今重要な岐路に立っています（図表2参照）。

II. 「集団」から「個」へのシフトに向けた3つのキーワード

前述の調査結果から、「集団」から「個」へのシフトに向けた取組みのポイントを「エンプロイーエクスペリエンス（EX：従業員経験）」「HRビジネスパートナー（HRBP）」「人材データ活用」の3つのキーワードに整理しました。

本稿では、ポイントのみを解説しますが、より詳しい内容については、本稿末に記載のレポート「Future of HR 2020～岐路に立つ日本の人事部門、変革に向けた一手～」をご参照ください。

図表1 人事部門が現在多くの時間と労力を注いでいる施策は？（複数回答）



1. 高まるエンプロイーエクスペリエンス (EX: 従業員経験) への関心

従来の日本企業は、従業員を「集団」で捉える傾向が強く、「志向性の異なる個人」に焦点を当てることがありませんでした。しかし、労働市場が流動化し、労働者の価値観も多様化した今日では会社と従業員の主従関係が対等または逆転してきています。

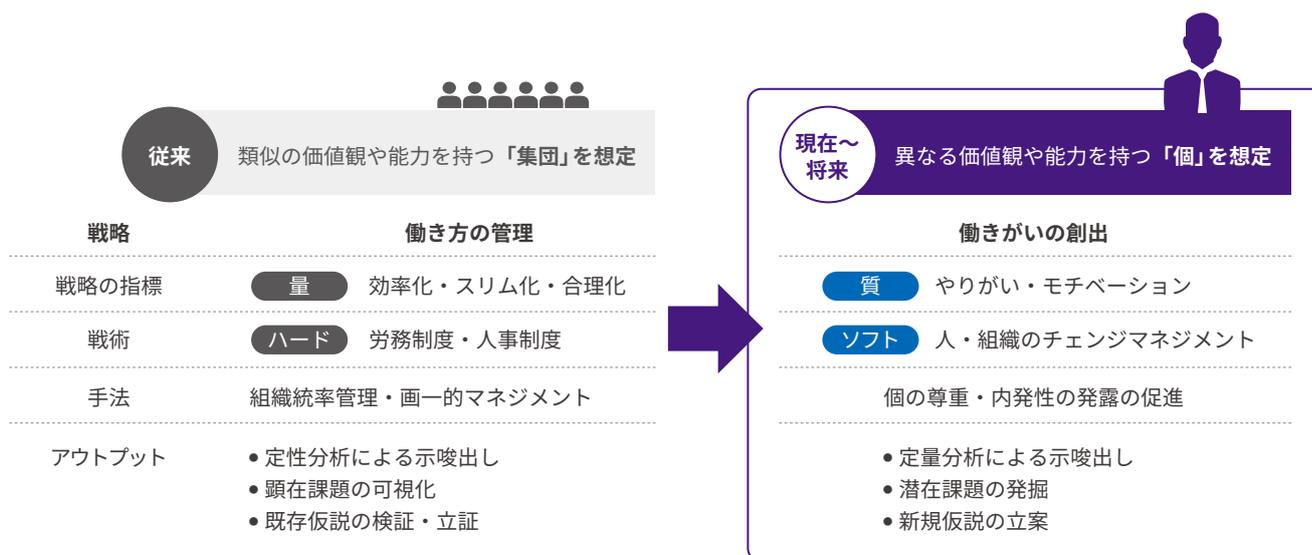
それに対応するため、従業員個人のエンゲージメント（働きがい）を高める大きな要因である「会社での経験価値（エンプロイーエクスペリエンス）」に注目が集まっています。

本調査でも、前述の「現在多くの時間と労力を注いでいる施策」において、EXが前年（2018年）の7位から2位にジャンプアップしており、その関心は急激に高まっています。

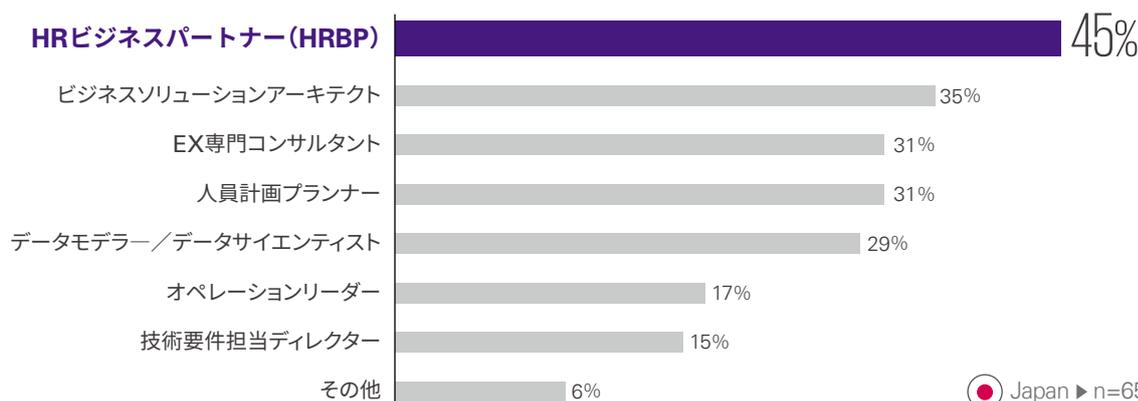
2. ビジネスパートナーとしての期待役割の高まり (HRビジネスパートナー)

企業が対応すべき業務の複雑化に伴い、必要となる要員のスキルが高度化・多様化し、オペレーション中心であったこれまでの人事業務は限界に達しつつあります。今後は、フロントやミドルといった現場で求められる人的ニーズを把握し、量だけでなく質も見合った人材をタイムリーに供給できる必要性が高まってくることから、現場に寄り添いながら人的問題を解決できるビジネスパートナーとしての役割が重要になってくると思われます。本調査においても、「今後、投資すべき人事部の役割」として、ビジネス貢献に関する項目が最上位に上がっており、ビジネスパートナーとしての人事部は大きな期待を受けるものと考えられます (図表3参照)。

図表2 人事部門に対するニーズの変化



図表3 人事部門において、今後2～3年間で投資を行う必要がある役割は？ (複数回答)



3. 「個」の把握と意思決定に活かせる人材データの活用

要員管理にかかわるこれまでの日本の人事業務は、“勤と経験”に基づく素案の作成と現場間の利害調整でしたが、昨今の不確実性の時代においては、データによる明確な根拠を基に経営に提言し、意思決定を促すことが求められます。

特に優秀な人材のエンゲージメントを高めるためには、従業員の「個」を適切に把握して異動・配置に活かすといった人材マネジメントの高度化は不可欠であり、人材データの活用は例外なくすべての人事部門の重要な課題となっています。本調査においても、「今後2～3年間で多額の投資を行うと予想される人事テクノロジー」の第1位に人材データ分析が浮上しており、その必要性が強く認識されています（図表4参照）。

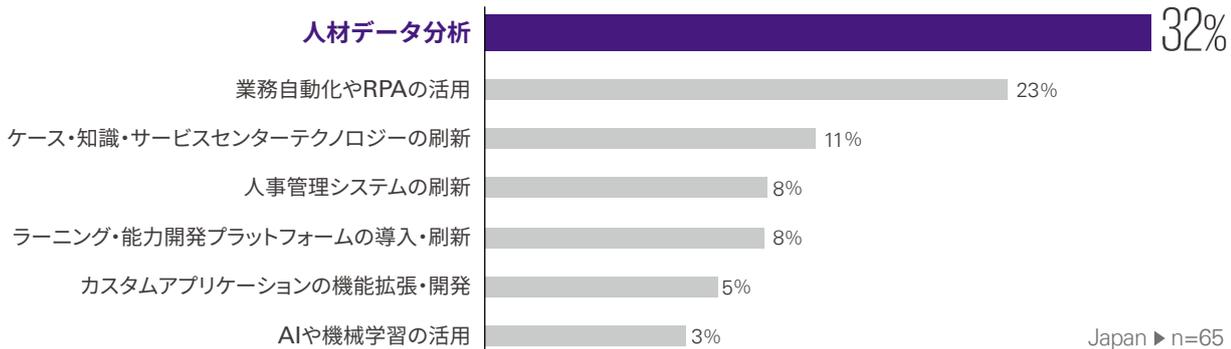
III. これからの人事部門は「未来」×「ソフト」志向へ

今回の調査結果を通じて、「集団から個人を重視した人材マネジメント」「全社統制組織から現場最適型組織」「経験重視からデータ重視」といった人事のトレンドが見えてきます。これまでの人事業務は、「仕組み・体制」と「日常業務対応」に偏向していましたが、これからは、風土や従業員の感情といったソフト面と将来のあるべき人事部門の姿に目を向けていく必要があります。

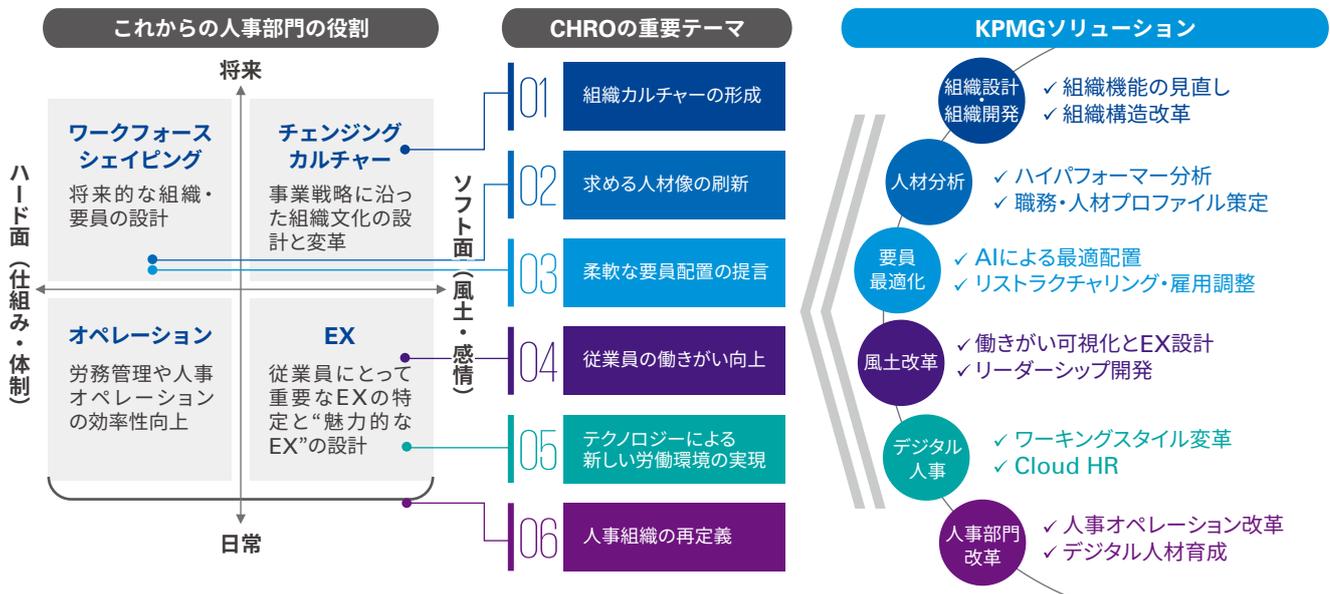
グローバルの先進的な人事部門は、従業員の日常の仕事やキャリア構築の過程で生じる様々な体験をテクノロジーの活用により瞬時に把握し、対応する必要があると考えています。これは従業員を甘やかすことではなく、従業員を能力を持ったタレントとみなしたうえで、その貴重な人材を引き留め、戦力として有効活用することを意味しています。

今後の人事部門の価値は、従業員1人ひとりの能力を個別に高め

図表4 今後2～3年間で多額の投資を行うと予想される人事テクノロジーは？（複数回答）



図表5 これからの人事部門の役割とKPMGのソリューション



ることではなく、所属している従業員の持つ多様なスキルや能力を統合したり分散させることを通じて各部門に配分できる組織能力がポイントになります。

さらに、従業員中心の視点を持ちながらもビジネスに沿ったカルチャー（組織風土）へのシフトを推進するとともに、デジタル化の進む職場環境に適応可能な要員を受け入れることができる能力も必要です。今後の参考として、CHRO（最高人事責任者）の取組みテーマを整理しました（図表5参照）。

当レポートが今後の人事部門変革の参考となれば幸いです。

【KPMG組織人事アドバイザーについて】

KPMGでは、人事部門の将来に向けた課題を解決する経験や調査結果、ノウハウをグローバルで提供しています。今回の調査結果やそれに関連するお問い合わせは下記までご連絡ください。



ウェブサイトでは、今回の調査結果の詳細を紹介しています。

Future of HR 2020
～岐路に立つ日本の人事部門、変革に向けた一手～
home.kpmg/jp/fhr-2020-j

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 大池 一弥
ディレクター 油布 顕史
TEL:03-3548-5111（代表電話）
Kazuya.oike@jp.kpmg.com
Kenji.yufu@jp.kpmg.com

【協力者】

竹下 真理、銀林 莉子、細水 太津彦、鞍田 彩佳

リスク視点に基づく企業における「人権」対応

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

パートナー 猿田 晃也

ディレクター 今井 由美子

シニアコンサルタント 岩井 美緒

これまでESG投資においては、「E（環境）」の気候変動リスクに大きくウェイトが置かれてきましたが、昨今は「働き方」や「従業員の健康と安全」、そして「人権」といった「S（社会）」の 이슈についても、注視すべきリスクとしての認識が高まっています。特に「人権」は、企業のグローバル・サプライチェーンを安定的かつ継続的に維持していくための重要なイシューとして、ESG投資家からの注目を集めています。ESG投資家は、企業が「人権」を事業活動上の重要なリスク・ファクターと捉え、その低減に努めているか否かを確認しているのです。

本稿では、人権がビジネスの文脈で取り扱われるようになった背景を今一度整理したうえで、人権をリスクマネジメントの一環としてマネジメントすることの重要性や、その具体的手法を解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- 投資先の中長期的な企業価値向上とリスク回避による持続安定性の観点から、ESG投資の中でも投資家が注目を寄せる重要度の高いイシューの1つが「人権」である。
- 投資家からの要請に適切に応えていくためには、「人権」をリスクとして捉え、「オペレーショナルリスク」「法務リスク」「レピュテーションリスク」「財務リスク」という視点に基づき、マネジメント・サイクルの中で適切に「人権リスク」を管理することが肝要である。
- 投資家に、人権に対する取組みが十分ではなく、説明責任も果たされていないと捉えられてしまう場合、企業評価が割り引かれることも想定される。



猿田 晃也
さるた てるや



今井 由美子
いまい ゆみこ



岩井 美緒
いわい みお

I. リスクマネジメントの観点から「人権」を管理すべき重要性

1. はじめに

企業の人権尊重に対する姿勢や対応状況に注目が集まっている背景には、機関投資家による資産運用においてESG投資が大きな関心を集めていることが挙げられます。ESGとは環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の頭文字をとった呼び方で、企業の持続的成長を予測し判断するための指標の1つであると認識されています。ESG投資においては、投資判断に投資先の中長期的な企業価値向上とリスク回避による持続安定性という観点を取り入れます。そのためESG投資家は、投資先企業の財務パフォーマンスはもとより、非財務情報(将来財務情報)であるESGにかかる評価を行い、投資意思決定に反映させるのです。

「人権」は、ESGの「S(社会)」に区分されており、ビジネスの持続性の観点において投資家が注目する、重要度の高い 이슈の1つとなっています。人権を尊重した事業活動を行うことが、企業として当然の対応という考え方が浸透しはじめている一方、ESG投資家は、業種/業態ごとに異なる「人権」に対するエクスポージャー(リスクとしての重要度合い)を考慮しつつ、企業の人権への対応状況を確認しています。たとえば、金融セクターの「人権」にかかるリスク・エクスポージャーはMediumであるのに対して、資源採掘などを行う鉱業に分類される企業のそれはHighとされています¹。つまり、よりリスク度合いが高い業種においては、業種特性を踏まえたより高度な対応が求められているのです。

2. 企業に対する人権対応要請の高まり

経済が大きく成長し、特に1970~1990年代にかけては、グローバル・サプライチェーンを擁しつつビジネスを展開する企業の影響力がひときわ顕著になりました。その結果、サプライチェーンの末端における児童労働、安い労働力による搾取など、さまざまな形態の人権侵害が、特に消費者やNGOからクローズアップされ、加害者である企業は世界的な非難的となりました。また、特にアフリカ諸国の紛争地域などから産出される鉱物の採掘や取引における人権侵害の深刻さにも注目が集まり、企業として責任ある対応を求める声が世界中で高まりました。

このような背景を経て、2000年代の国際社会では、人権尊重にかかる指針策定の動きが活発になり、その結果2011年には、「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下、本原則という)が国連の人権理事会で全会一致で採択されました。米ハーバード大学教授のジョン・ラギー氏が提唱したことに因んで、本原則を「ラギー・フ

レームワーク」と通称することもあります。3つの柱から構成される本原則は、企業がビジネスを行ううえで留意すべき人権尊重にかかるポイントを体系的にまとめた初の指針であり、グローバルで共通する有効なフレームワークとして広く浸透しています。本原則の企業における運用については、後述の「III. 「人権マネジメント」のあるべき姿」において解説します。

企業に人権尊重の責任が求められるはじめた背景

従来、人権の尊重は、国家に求められる「義務」として理解されてきました。基本的人権が国際規範の中で公式に認められたのは1948年の国連総会にて採択された「世界人権宣言」ですが、国の都合により個人の人権が制限される事態を防ぐべく、「国家」対「個人」の図式が前提となっていました。「世界人権宣言」の採択以降は、基本的人権の内容を規定する条約や規範が次々と策定され、人権概念は時代や社会の変化に応じて発展していきます。企業活動のグローバル化により引き起こされた人権侵害に対しては、「国」という単位だけではなく、当事者である「企業」が責任主体となって問題に対処することが求められるようになったのです。すなわち、社会の変化に伴って人権尊重の構図が「国家」対「個人」から「企業」対「個人」に変化したと整理することができます。

II. 人権に絡む4つのリスク

企業が「人権」に十分配慮した事業を行うことは、事業戦略の方向性にかかわらず必要不可欠です。ESG投資では、企業の責任範囲を広く捉えています。ビジネスを持続的に成長させ、中長期的に企業価値を向上させるためには、自社のみならず、関係企業や取引先を含めたサプライチェーン全体を適切に管理・監督する必要があります。たとえば、自社のサプライヤーが、15歳未満の子どもを労働力として利用する、あるいは従業員に不当に安い賃金しか支払っていない事実があるとします。当然ながらこれは国際規範に違反する人権侵害として糾弾される行為であり、かつ、結果として調達の継続困難によりビジネスの持続性に支障をきたす「リスク」にも繋がります。安価な調達という短期的なメリットと引き換えに、中長期的には、不買運動、ストライキ、訴訟、サプライチェーンの監督不行き届きによるレピュテーションの毀損、ダイベストメントといった多様な事象に対処する必要に迫られることになり、中長期的デメリットが短期的メリットを大きく凌駕します。

ビジネスの持続可能性を担保する観点から、投資家が企業に求める人権尊重の対応レベルは年々高度になっています。投資家が

1 FTSE ESG Ratingsの区分に基づく。

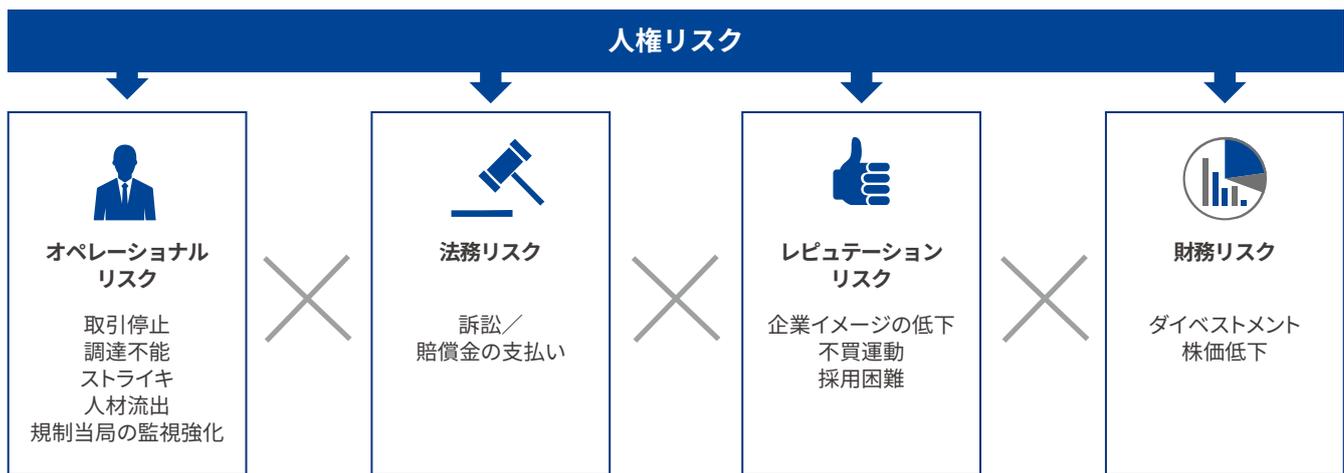
らの要請に適切に応えていくためには、「人権」をリスクとして捉え、マネジメント・サイクルの中で適切に管理することが肝要です。具体的には、「オペレーショナルリスク」「法務リスク」「レピュテーションリスク」「財務リスク」という4区分から、「人権」が与える事業へのインパクト（影響）を把握することが重要です（図表1参照）。

先進国を拠点にグローバルにビジネス展開するA社が、新興国に工場を構えるB社に製品製造の一部を委託していたとします。B社において、従業員の労務管理が適切になされず、劣悪な環境下で労働に従事している状況があれば、B社のずさんなマネジメントが人権侵害に当たるとしてメディアに取り沙汰されるに留まらず、A社も糾弾される事態となり得ます。その結果、B社の労働環境を改善するという一次的な対応で事態は收拾できず、投資家、消費者へのA社からの説明責任が問われることとなり、さらにはA社製品に対する不買運動がグローバル規模で広がることになりかねません。

このような事例は、業種を問わず実際に発生しており、珍しい話

ではありません。A社の状況を、前述の人権リスクの4区分になぞらえると、サプライチェーンの管理・監督不足を要因として、「レピュテーションリスク」を増幅させてしまったということになります。騒動が長引けば、「レピュテーションリスク」だけでなく、「オペレーショナルリスク」や「財務リスク」に影響が波及することも想定されます。グローバル・サプライチェーンを擁しつつビジネスを展開する企業にとって、サプライチェーンの持続性を保つことは不可欠です。リスクの低減を図るためには、自社グループと同様の高い管理水準をサプライチェーン上の企業にも適用し、実効性を担保することが肝要です。

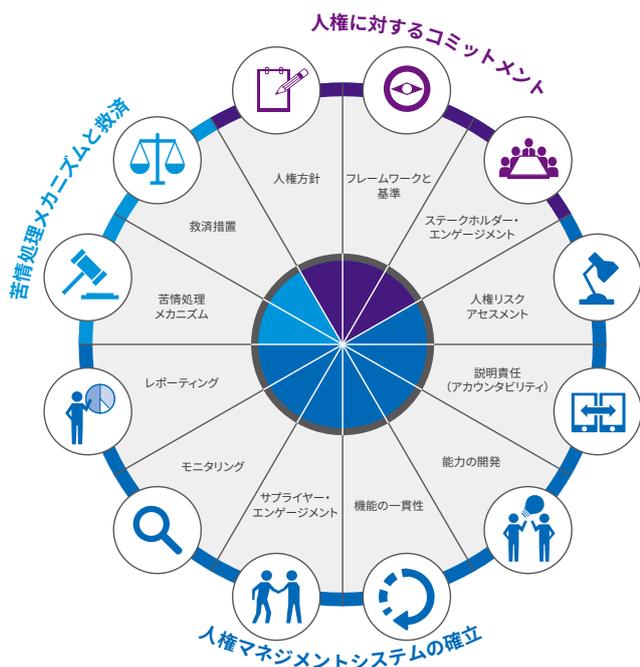
図表1 企業にとっての人権リスク



「人権」に絡む4つのリスク		
オペレーショナル リスク	取引停止	自社やサプライチェーンにて発見された人権侵害により、顧客から取引を謝絶されるリスク。
	調達不能	サプライチェーンにおいて人権侵害が発見され、主要原料などの調達が困難となるリスク。
	ストライキ	劣悪な労働環境や不当な待遇などを理由に、自社やサプライチェーンにてストライキが発生するリスク。
	人材流出	劣悪な労働環境や不当な待遇などを理由に、自社やサプライチェーンにて人材が離職するリスク。
法務リスク	訴訟／賠償金の支払い	人権侵害による訴訟から賠償金の支払いなどが発生するリスク。
レピュテーション リスク	企業イメージの低下	「人権を尊重していない企業」というイメージが付くリスク。
	採用困難	「人権を尊重していない企業」というイメージから、人材の確保が困難になるリスク。
財務リスク	ダイベストメント	自社やサプライチェーンにて発見された人権侵害により、投資家から資金を引き上げられるリスク。
	株価低下	自社やサプライチェーンにて発見された人権侵害により、株価が低下するリスク。

参考：OECD (2018), OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct

図表2 「人権」マネジメントのあるべき姿



人権方針	人権を尊重するコミットメントを対外的に示しており、その内容は事業方針に浸透し、社内外のステークホルダーにも伝達されている。
フレームワークと基準	人権に関連するすべての法令に従い、人権を尊重している。
ステークホルダー・エンゲージメント	外部のステークホルダーとの協働機会を活用し、人権にかかる基準の遵守を強化している。
人権リスク・アセスメント	自社のサプライチェーンに対して、人権にかかる正式なリスク評価を実施しており、必要なリソース(財源、経営資源、時間)を割り当てている。
説明責任	人権にかかる 이슈の説明責任が、適切なレベルおよび役割に割り当てられている。
能力の開発	人権リスクの特定や人権マネジメントに携わる従業員は、その職務を果たすために必要な知識やスキルを備えている。
機能の一貫性	人権方針や人権にかかるプロセスは各事業で一貫しており、内部システムと人権関連の基準は整合している。
サプライヤー・エンゲージメント	人権に関する基準にしたがって、サプライヤーと有意義なエンゲージメントを実施している。
モニタリング	人権に対する負の影響を低減するために実施した対応策の効果をモニタリングしている。
レポートング	人権に関するインパクトにどのように対応しているかについて、外部とコミュニケーションを行っている。
苦情処理メカニズム	人権侵害等に対する通報(苦情)に早期に、かつ直接的に対応できる、オペレーショナル・レベルで効果的なメカニズムを整備している。
救済措置	仮に人権に対して負の影響を及ぼした場合、適切な対応を行っている。

III. 「人権マネジメント」のあるべき姿

1. 有効なフレームワーク

「人権」をリスクの観点から管理するに当たって有効なフレームワークとして機能するのが、国連の人権理事会にて全会一致で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」です。本原則は3つの柱から構成されており、本稿では「人権を尊重する企業の責任」(第2の柱)および「救済へのアクセス」(第3の柱)の中から、企業にとって重要なポイントを3つ解説します。

(1) 人権尊重に向けたコミットメントの表明

企業には、事業規模や自社を取り巻く事業環境等を踏まえて策定した人権を尊重するための方針(コミットメント)を対外的に示すことが求められています。「ビジネスと人権に関する指導原則」の原則16には、企業の人権方針に期待する諸条件が明示されていますが、とりわけ重要なのは、人権方針が企業における高位の意思決定機関(経営戦略会議や取締役会レベルなど)にて承認されることです。すなわち、自社のガバナンスの対象として「人権」を重要な要素だと認識していることを、対外的に示すことが必要になります。

(2) リスク・アセスメントの実施、およびその結果特定した負の影響の軽減や是正を図るデューデリジェンス実施

企業には、「人権」に関する 이슈が自社事業およびサプライチェーンにとって与える影響について、リスクの観点から評価することが求められています。リスク・アセスメントにあたっては、国際規範が定める各種人権への対応状況を評価する調査表を策定し、状況分析する手法が一般的です。具体的な項目としては、たとえば公的書類により最低就労年数に満たない労働者がいないことを確認しているか(児童労働の禁止、社会権規約第10条3項)、労働者の労働時間や休暇に関する方針を社内規程にて明文化しているか(休息および余暇をもつ権利、世界人権宣言24条)、雇用従業員の信教の自由を阻害していないか(思想、良心および宗教の自由、世界人権宣言第18条)などが挙げられます。リスク評価を通じて人権にかかる負の影響を特定した後は、是正措置を講じるとともに、将来的な負の影響の削減に向けた予防措置の整備も行います。バリューチェーンが多岐にわたる企業であれば、リスクが大きいと懸念される事業やサービス/製品などを特定し、そこから優先的に対応することが望ましいです。

(3) 人権侵害などが発生した場合の救済措置制度の整備

企業には、人権侵害により影響を受けた人々が救済措置を受けられるよう、制度を整備することが求められています。救済制度は利用者からのアクセスが可能であり、かつ、実効性が保証されるも

のであることが不可欠です。実務的観点において企業が取り組むべき最初のステップとしては、内部通報制度の整備が挙げられます。通報制度にあたっては、社内のみならず社外ステークホルダーに対しても公平に開かれたシステムであり、通報したことで利用者が不利益を被らない体制になっていることが重要です。

2. 「人権」マネジメントのあるべき姿

実効性のあるリスクマネジメントを推進するためには、3つのポイントを踏まえつつ、人権に対するコミットメントの表明から救済措置制度の整備までを包括した対応を取ることが肝要です（[図表2](#)参照）。一方で、人権リスクにおいて留意すべきイシューやエクスポージャーは業種・業態により異なるため、業界特性や自社の実情に鑑みつつ、対応の網羅性や深度を調整する必要があります。

3. 人権対応の高度化

欧米企業と比較して、「ビジネスにおける人権」に対する日本企業の意識は、依然として低い状況にあります。仮に実態として人権リスクが低い状況であっても、制度を整え、マネジメントし、投資家や他のステークホルダーに対して人権リスクとそのマネジメントにかかる一連の説明をすることが必要です。特にESG投資の考え方が広く浸透している欧米では、「人権」をリスク・ファクターと捉えたマネジメントが常識としてビジネスの一部に組み入れられています。一方、日本企業において、そのレベルに到達している企業はごく一部です。したがって、欧米企業との比較においては、人権に対する取組みが十分ではなく、また説明責任も果たされていないと捉えられてしまうことで、企業評価が割り引かれることも想定されます。

今後、「人権」にかかる企業への要求事項はますます高度化し、かつ、対応状況にかかる適切な説明（情報開示）への圧力も強化されていくことが想定されます。ビジネスの持続性を保ちつつ中長期的な企業価値向上を実現するためには、人権リスクにかかる包括的対応に着手することが不可欠だと言えます。

人権関連アドバイザー

KPMGあずさサステナビリティは、さまざまな人権課題への対応を支援しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/sustainability-services/human-rights.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGあずさサステナビリティ 株式会社
シニアコンサルタント
岩井 美緒
mio.iwai@jp.kpmg.com

COVID-19が加速させる 非財務情報報告を巡る世界の動き

KPMGジャパン

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 高橋 範江

近年、気候変動リスクに代表される非財務情報の報告に対し、企業や投資家等の間で注目が集まっています。新型コロナウイルス感染症（以下「COVID-19」という）による世界的なパンデミックの発生により、多くの企業、投資家、従業員などが影響を受け、平時におけるリスクマネジメントの在り方を見直す必要性に迫られることになりました。たとえば、気候変動は中長期的に企業のビジネスモデル、戦略、業績や持続可能性に影響を及ぼすのに対して、想定外のパンデミックは短期間で業績や存続を左右する事実が明らかになっています。

つまりCOVID-19は、ひとつの非財務的事項が、企業の財務や持続可能性に及ぼす影響の大きさを明確に知らしめたとも言えます。企業は、COVID-19の短中長期的なビジネスへのインパクトを分析するだけでなく、COVID-19以外のビジネスリスクや戦略との関連性も踏まえて検討し、わかりやすくステークホルダーに伝えていく必要性が一層高まってきています。

その一方で、数百にもものぼる非財務報告に係る基準・フレームワークやメトリックスは、作成企業や利用者に混乱をもたらしています。この課題を解決し、財務情報との繋がりを重視し、統一化された非財務情報の報告を可能にするために、主要な機関がグローバルレベルでの議論を加速させています。

本稿においては、この動きの一部をご紹介します。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。



高橋 範江
たかはし のりえ

【ポイント】

- 環境・社会・知的資産等の非財務的な事項は、短中長期的に企業の財務的価値や持続可能性に影響を及ぼすため、財務情報と整合性のとれた非財務情報の報告のあり方は企業にとっての課題である。
- 非財務情報については、基準、フレームワークやメトリックスが乱立し、企業と利用者の双方に混乱をもたらしている。こうした課題を解決するために、より財務情報との関連性を高め、適合した非財務情報の報告をめざして多くの機関が協調を模索する動きを見せている。
- 本稿においては、国際統合報告評議会、世界経済フォーラム、Accountancy Europeの動きを紹介する。

I. COVID-19が加速させる財務情報とより統合された非財務情報の報告の必要性

企業活動のグローバル化や地球環境に対する懸念の高まりなどを背景に、気候変動や人権問題等の環境・社会における事項や、知的資産等のインタンジブルズなど、非財務情報に関する報告は、企業や投資家はもちろん、市場にかかわる多くの関係者等から注視されるようになりました。非財務的な事項が、中長期的に企業のビジネスモデル、業績や持続可能性に影響を及ぼすという認識が浸透するにつれ、投資家を始めとするステークホルダーは、企業の経営者が環境・社会・インタンジブルズ等の非財務的な事項をどのように捉え、管理しているかを理解し、その意思決定に資する報告を期待し、その内容に高い関心を寄せるようになりました。

このような背景の中で、COVID-19による世界規模のパンデミックは、短期間で多くの企業の流通、収益、ビジネス形態、雇用等に多大な影響を及ぼし、業績のみならず、場合によっては持続可能性をも脅かすことになりました。また、このパンデミックの収束が不透明な中、第2波・第3波への懸念も示されており、今後とも企業は生き残りをかけて、中長期的に臨機応変な対応を求められています。そして、企業のステークホルダーである従業員、仕入業者、顧客、投資家等の資金の出し手等にも、それぞれに異なる様相の中長期的な影響が生まれてきています。

このように、パンデミックという社会厚生や衛生に類する事象は、企業の業績やビジネスモデルに短中長期的な見直しを余儀なくし、ステークホルダーにも複雑な影響を与えることを、多くの人々が実感しています。これは、社会的な事象が企業の財務や持続可能性にいかに関結しているかの1つの証左とも言えます。

今や経済問題となったパンデミックが、短中長期的にビジネスにどのような影響を及ぼすのか、またどのようなガバナンス体制のもとでビジネスリスクや機会を特定・管理し、どのような短中長期的な戦略を策定・遂行するのかといった企業の行動に対して、ステークホルダーはこれまで以上に関心を示しています。また、企業のビジネスに影響を及ぼす事象はCOVID-19のみではありません。企業には、他の短中長期的な外部環境や事象とも関連させて、企業価値を左右する課題や事項を総合的に特定し、戦略を見直したり、関連するKPIを明らかにしたりすることが期待されています。つまり、より財務情報と関連した非財務情報の報告への要請が、COVID-19のパンデミックによって加速したと言えます。

II. 乱立する非財務情報の基準やフレームワークと、その統一化

非財務情報の報告に関する課題のひとつに、SASB¹、GRI²、CDP³、CDSB⁴、TCFD⁵等のさまざまなフレームワークや基準が存在していることがあります。類似する報告事項の目的や定義が微妙に異なることもあれば、メトリックスの算定方法が基準間で必ずしも一致していないこともあるため、作成企業のみならず、報告書の利用者にも混乱が生じています。また、数多くある非財務情報に関する基準やフレームワークをどのように「使いこなす」のかについても、理解が十分に浸透しているとは言えません。非財務情報を報告・開示すること自体への「義務感」が先行してしまい、将来的に企業の財務状況に大きな影響を及ぼすような非財務情報が必ずしも含まれていない傾向すら見られます。

そのため2018年頃より、グローバルで「統一化」された非財務情報の報告フレームワーク、基準、メトリックスに対する要望や、財務情報とより統合された非財務情報の報告の在り方について、欧州を中心にさまざまなイニシアティブや議論が加速しています。本稿では、より統一化され、より財務情報と関連した非財務報告を実現するためのイニシアティブや議論をいくつか紹介します。

III. 非財務報告をめぐる欧州、および世界の動きについて

1. 国際統合報告評議会

より統合され、比較可能な企業報告を支援する目的で、国際統合報告評議会⁶（以下、「IIRC」という）によって設立されたCorporate Reporting Dialogue⁷（以下、「CRD」という）は、2018年11月にBetter Alignment Project（以下、「当プロジェクト」という）を立ち上げました。当プロジェクトの目的は、CRDを構成する各基準設定団体の基準やフレームワークの開示要求事項の類似点と相違点を整理し、これらの混乱を低減することでしたが、当時の資本市場からの関心の度合いの高さを鑑みて、気候変動に関する開示に焦点をあてています。

具体的には、CRDに参画している非財務情報の基準設定団体であるCDP、CDSB、GRI、IIRCとSASB（以下、「当プロジェクト参画組織」という）が公表している各基準もしくはフレームワークを、TCFDの原則、推奨される開示内容および指標例（illustrative example metrics）とマッピングしています。その結果、当プロジェクト参画組織の基準とフレームワークは相互間のみならず、TCFDの提言とも高い整合性があることが確認されました。同時に、気候

1 <https://www.sasb.org/>

2 <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

3 <https://www.cdp.net/en>

4 <https://www.cdsb.net/>

5 <https://www.fsb-tcf.org/>

6 <https://integratedreporting.org/>

7 <https://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/>

変動情報に代表されるESG情報のより良い報告の促進に向けて実施すべきことも明確になりました。詳細は、2019年9月に公表された当プロジェクトのレポートである“Driving Alignment in Climate-related Reporting - Year One of the Better Alignment Project⁸”をご参照ください。

なお、その後CRDは、グローバルで統一化された非財務報告の必要性を認めているものの、これを遂行するのはCRDの役割ではないと結論づけ、当プロジェクトは終了することになりました。ただしCRDは、当プロジェクトの参画組織のコミュニケーションプラットフォームとして、今後とも存続する予定です。

2. 世界経済フォーラム年次総会2020年 IBC分科会

企業の目標が社会の長期的な目標と一致した時に社会への貢献度が最も大きくなる、という考えのもと、“The Compact for Responsive and Responsible Leadership⁹”が、2017年において世界経済フォーラムのIBC (International Business Council)分科会により公表されました。それ以来、IBC分科会は、投資家のみならず他のステークホルダーも同時に繁栄していくために、どのようにして企業は短期的および長期的な課題をバランス良くマネージすべきかについて検討を開始しました。企業が抱える課題の1つとして、企業が投資家やステークホルダーに向けてその価値創造を伝えようとする場合、測定方法や報告に一貫性がない点が挙げられました。それを受けて、IBC分科会は、企業がESG事項やSDGsへの貢献度に関する意味ある報告を、一貫性および比較可能性を持って実施できるような提案を策定するタスクフォースを2019年に立ち上げました。

当タスクフォースは、4大監査法人とバンク・オブ・アメリカにより構成され、世界経済フォーラムがコーディネート・取りまとめを行ないました。その結果、2020年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会において、“Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation¹⁰”が公開草案として公表されました（コメント期間は2020年6月5日まで）。

当公開草案は、既存の基準やフレームワークにおいて公表されているメトリックスや開示事項をより拡張させ、シナジーを持たせながら、共通のコアとなるメトリックスや推奨される開示事項を提示することを目的としています。新たにメトリックスや開示要件を発行することが意図ではなく、むしろ、非財務報告に見られる分散化を低減し、マテリアルなESG事項に関する報告を可能とする体系的な解決（たとえば、一般に公正妥当と認められる国際報告基準の策定）を促進させるためのものとなります。

内容に関する評価はさまざまですが、世界の政治やビジネス界におけるリーダーが集まる世界経済フォーラムの場でこの種の公開草案が公表されたことは、中長期的な環境や社会課題に対する企業の対応や、ステークホルダーへの一貫性のある比較可能な企業報告が世界的にも期待されていることを明示しています。

3. Accountancy Europe

前述のとおり、環境・社会課題や知的資産等のインタンジブルズは企業の価値創造や持続可能性に欠かせないものの、非財務報告に関する基準やフレームワークが数多くあることから負担や混乱が生じており、グローバルで統一化された非財務情報へのニーズが高まっています。その背景の中で、Accountancy Europe¹¹（以下、「AE」という）は2019年12月に“Interconnected Standard Setting for Corporate Reporting¹²”（以下、「AEペーパー」という）を公表しました（コメント期間は2020年3月31日まで）。

AEペーパーは、非財務情報の報告への混乱の低減と、より財務情報に統合された非財務情報を含む企業報告体系の在り方に関する議論を活性化させる目的で公表され、4大監査法人やIIRC元CEOのポール・ドラックマンなどから構成されるタスクフォースメンバーにより作成されました。

AEペーパーにおいては、財務情報とより統合され、グローバルに統一化された非財務情報の基準設定の必要性を認識したうえで、非財務報告の基準設定に欠かせない9つの視点（図表1参照）を提示しています。そして、財務情報とより統合された非財務情報の報告を実現させるための報告体系に関する4つのアプローチについても提案しており、中でも4つ目のアプローチ（図表2参照）を推奨しています。このアプローチは、国際財務報告基準・国際会計基準（IFRS）が国際会計基準審議会（IASB）により基準が設定されている

図表1 非財務報告の基準設定に欠かせない9つの視点

- urgency
- global or local solution
- oversight
- due process of standard setting
- responding to stakeholder interests
- framework and metrics
- materiality lens
- legal embedding
- role of technology

出典：ACCOUNTANCY EUROPE
INTERCONNECTED STANDARD SETTING FOR CORPORATE REPORTING
December 2019

8 <https://corporatereportingdialogue.com/publication/driving-alignment-in-climate-related-reporting/>

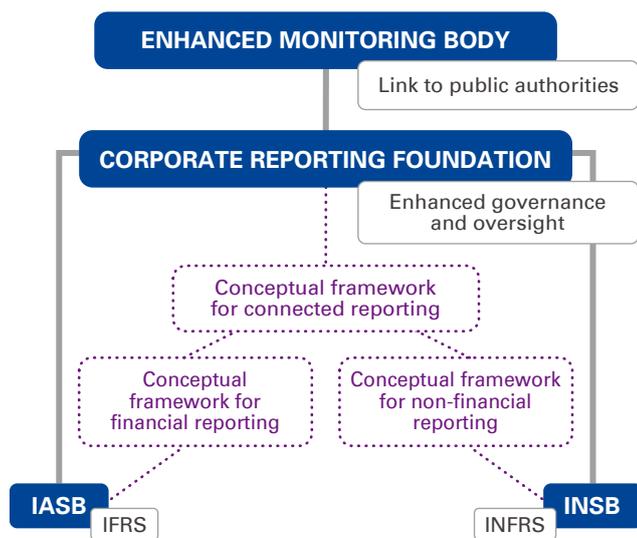
9 http://www3.weforum.org/docs/Media/AM17/The_Compact_for_Responsive_and_Responsible_Leadership_09.01.2017.pdf

10 <https://www.weforum.org/whitepapers/toward-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>

11 <https://www.accountancyeurope.eu/>

12 <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/191220-Future-of-Corporate-Reporting.pdf>

図表2 報告体系に関する4番目のアプローチ



出典：ACCOUNTANCY EUROPE
INTERCONNECTED STANDARD SETTING FOR CORPORATE REPORTING
December 2019

一方で、国際的な非財務報告基準（INFRS）については、新規に設立するInternational Non-financial reporting Standards Board（INSB）により策定され、IASBとINSBは、Corporate Reporting Foundation（CRF）という新たな組織により監督されるという提案です。

さらにAEペーパーは、財務情報と非財務情報の基準やメトリックスを統合した形で報告するために用いるグローバルなフレームワークとして、IIRCにより公表された国際統合報告フレームワーク¹³（以下、「IIRCフレームワーク」という）を挙げています。

当AEペーパーは、IIRC、SASBやGRI等の企業報告に係る基準設定団体、監査法人、国際会計士連盟（IFAC）などの専門家組織の関心を多く集めました。寄せられたコメントを反映し、AEは2020年6月に、そのフォローアップペーパーである“Follow-up Paper: Interconnected Standard Setting for Corporate Reporting~Feedback analysis¹⁴”（以下、「AEフォローアップペーパー」という）を公表しました。AEフォローアップペーパーには、主に以下の点が記載されていました。

- AEペーパーで提案された、非財務報告基準の設定に関する9つの視点と、財務情報とより統合された非財務情報を実現するための企業報告体系に関する4つ目のアプローチに賛同するコメントが多く寄せられた。
- 財務情報とより統合された非財務情報の報告を実現させるためには、グローバルレベルでの解決策が必要である。そのため、既存の基準やフレームワークをもとにグローバルに統一されたメトリックスの必要性に関して、概ね同意を得ている。

- 財務情報と非財務情報が統合された形で企業報告を可能にするフレームワークとして、IIRCフレームワークに加えて、IASBによるマネジメントコメントリーを挙げているコメントがあった。

また、AEフォローアップペーパーには、非財務情報の報告をめぐる世界の動向がまとめられています（例：EUの非財務情報開示指令（Non-Financial Reporting Directive, Directive 2014/95/EU）の改正、上述の世界経済フォーラムIBC分科会のホワイトペーパー、米国の動き、IIRCフレームワーク改正等）。さらに、信頼性のある非財務情報の開示を促進させる手段として非財務情報の保証も取り挙げられ、国際監査・保証基準審議会（IAASB）により公表されているExtended External Reporting Assurance¹⁵の公開草案（コメント期間は2020年7月13日まで）も紹介されています。

IV. まとめ

本稿で紹介したのは、財務情報とより統合され、一貫性、比較可能性、信頼性、透明性を備えた非財務情報の報告を目指す世界的な動きの一部にすぎません。それは、COVID-19、気候変動、人権問題等の非財務的な事項がビジネスにとってクリティカルであることを、多くの企業、投資家、基準設定団体、規制当局、アカデミア等が認識し、意見発信を行っていることから実感できます。

今後、グローバルな非財務情報の報告基準やメトリックスの策定、適切な手続きを経た関係者の合意に基づく監督体制の構築等の実現までには、まだ一定の時間がかかると考えられます。一方で、今般のパンデミックが短期的にビジネスに与えた重大なインパクトは、想定外の非財務的事項がいかにか財務に直結しているかを明確に証明することになりました。今後、非財務情報の報告に関する課題への対応や解決に向けて、多くの関係者の議論が醸成され、一丸となった解決への動きが加速していくことが望まれます。

統合報告アドバイザー 統合報告に関する調査や関連ニュース等を紹介しています。

home.kpmg/jp/integrated-reporting

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）

有限責任 あずさ監査法人 パートナー 高橋 範江

TEL:03-3548-5106（代表電話）

integrated-reporting@jp.kpmg.com

13 <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

14 <https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/200615-Follow-up-paper-Interconnected-standard-setting.pdf>

15 <http://www.iaasb.org/projects/extended-external-reporting-eer-assurance>

EUサステナブルファイナンス（気候変動、ESG等） 開示ルールの整備と我が国の対応

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

本稿では、EUで導入が始まったサステナビリティに関する開示ルールをご紹介します。このルールは、KPMG Insight Vol.43（2020年7月号）でご紹介したEUタクソノミーを中心としたEUサステナブルファイナンスの枠組の1つです。開示ルールは、投資会社、保険会社、銀行などに自社に係るサステナビリティ関連の開示、その販売あるいは投資アドバイスの対象となる金融商品に係るサステナビリティ関連の開示を要求しています。機関投資家、個人投資家は、こうした開示情報によってESG、気候変動リスクに貢献する企業からサステナブルな金融商品を購入することができます。

また、グローバルなデファクトスタンダードになる可能性があるEUのグリーンマーケット戦略に関して、我が国の対応をオプション形式で展望します。世界各国、地域がグリーンリカバリーを目指す中で、グローバルな緩和マネーの争奪戦に我が国が劣後しないよう、慎重かつ迅速に判断する必要があると思われれます。

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



加藤 俊治
かとう しゅんじ

【ポイント】

- EUでは、金融市場参加者と、その販売・アドバイスする金融商品に関する開示ルールの整備が最終局面を迎えている。
- EUタクソノミーを中心としたEUグリーンマーケットは、グローバルスタンダードになる可能性がある。
- グリーンマネーのグローバルな争奪戦に我が国が劣後しないように、対策を検討する必要がある。

I. EUの金融市場における サステナビリティ開示ルール

1. はじめに

EUでは2019年12月に欧州グリーンディールを公表し、2050年までに気候中立（温暖化ガス排出量の実質ゼロ）を目指すことを表明しました。そのためには産業技術のイノベーションと並んで、それを可能にするための莫大な民間資金が必要になります。そこで、民間資金を環境的にサステナブルな投資案件（金融商品）に確実に誘導するために、何がサステナブルであるかを明確化するためのタクソノミー（分類）に関する規則（Taxonomy Regulation、以下TR）を2020年6月に整備しました。

民間資金の投資の対象となる経済活動が環境的にサステナブルな案件であると言えるためには、下記の6つの目標と4つの要件を満たさなくてはなりません。これを満たした経済活動が環境的にサステナブルな経済活動としてグリーンラベルの対象となり、その経済活動を営む企業、その経済活動を含む金融商品がグリーンな企業および金融商品としてグリーン志向、ESG志向の民間資金の投資対象となります。

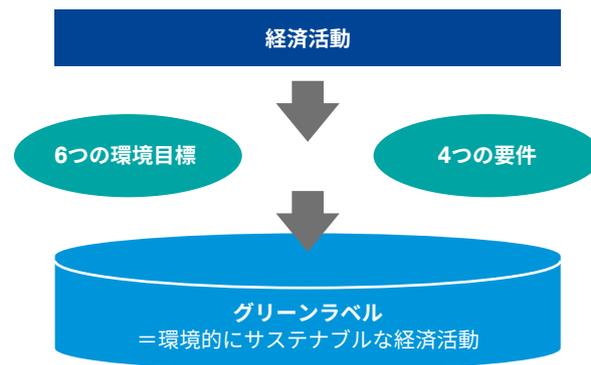
（6つの環境目標）

- 気候変動の緩和
- 気候変動への適応
- 水資源等の使用と保全
- 循環経済等への移行
- 大気・水・土壌等の汚染防止
- 植生・森林・希少種などエコシステムの保護

（4つの要件）

- 上記6つの環境目標のうち少なくとも1つ以上を対象とし、それを実質的に貢献すること
- 残りの環境目標について重大な損害をもたらさないこと（do not significantly harm、以下DNSH）
- OECD（経済協力開発機構）の多国籍企業行動指針、国連のビジネスと人権に関する指導原則、労働における基本的原則および権利に関するILO（国際労働機関）宣言などに準拠すること（社会（S）とガバナンス（G）に関する最低限のセーフガード規定）
- 科学的根拠に基づいた一定の技術スクリーニング基準（technical screening criteria、以下TSC）に準拠すること

グリーンラベルまでのプロセスは以下のとおりです。



2. サステナビリティ開示ルールの概要

（1）スコープと定義

EUは2019年11月27日に“REGULATION (EU) 2019/2088 on sustainability – related disclosures in the financial services sector”（金融サービスセクターにおけるサステナビリティ関連開示規則、Sustainable Finance Disclosure Regulation、以下SFDR）を採択しました。その適用は、2021年3月10日からとされています。

EU加盟国が独自にサステナブルファイナンス、ESG投資関連の開示ルールを定める場合は、各国の事情による細かな相違により国境をまたぐ資金移動や金融商品間の比較が難しくなります。それでは冒頭に述べた民間資金の活用が困難になることから、EU域内の統一ルールとして定められたのがSFDRです。

なお、2020年4月23日にSFDRの下位法令のドラフト（以下CP: Consultation Paper）²が公表されており、同年9月1日までが意見募集期間となっています。

SFDRでは、金融サービスセクターでメインプレイヤーとなる金融市場参加者（financial market participant）と金融アドバイザー（financial advisor）に対して、契約前、契約後のそれぞれの期間を対象に、彼ら自身とその取り扱う金融商品に関する開示義務を負わせています。

主な定義は以下のとおりであり、既存のEU法令、TRと関連した定義となっています。

金融市場参加者とは、保険会社、銀行等与信金融機関、投資会社、資産運用会社などを指します。

金融アドバイザーとは、投資アドバイスを提供する保険商品の仲介会社、銀行等与信金融機関、資産運用会社などを指します。

金融商品とは、投資信託、年金商品などを指します。

サステナブルな投資とは、以下のようなインジケーターによって測定される経済活動に投資することをいいます。たとえばエネルギー利用、再生可能エネルギーの利用、資源利用、温室効果ガス

1 EUで定められる法令には、DirectiveとRegulationがある。前者は、EU加盟国が国内事情を反映して一部修正することができるが、後者は、EUで採択された次第修正されることなく各加盟国の法令となる。

2 Joint Consultation Paper ESG disclosures, Draft regulatory technical standards with regard to the content, methodologies and presentation of disclosures Article 2a, Article 4(6) and (7), Article8(3), Article9(5), Article10(2) and Article11(4) of Regulation (EU) 2019/2088

排出量、生物多様性とサーキュラーエコノミーなどの環境目的 (E: environmental objective) に貢献する経済活動、または不平等もしくは社会的な絆、雇用関係、人的資本などの社会目的 (S: social objective) に貢献する経済活動であって、他の環境目的、社会目的を著しく害さない (DNSH) こと、投資対象が被投資会社である場合には適切なガバナンス (G: governance) が実施されており、健全な経営組織、被用者との関係、報酬制度を備え、税法順守などを行っている企業に対する投資を指します。

サステナビリティ・リスクとは、それが発生した時に実際にあるいは潜在的に重要なネガティブインパクトを投資価値にもたらすようなESGに関連した事象等を指します。

サステナビリティ・ファクターとは、人権、反腐败などに関するE、S、および雇用に関する問題を指します。

(2) 主な開示ルールの概要

① サステナビリティに有害な影響を与える事象に関する会社レベルの開示

サステナビリティに有害な影響を与える場合には、その投資がサステナブルな投資に該当しない可能性が高くなり、ESG志向の投資家の意思決定に影響することになります。そこで、SFDRは金融市場参加者に対して会社レベルでの開示を要請しています。

まず、金融市場参加者がサステナビリティ・ファクターに基づく投資意思決定において、サステナビリティに与える主要で有害な影響を考慮している場合には、販売しようとする金融商品のタイプ、主要で有害な影響を与える活動の大きさと性質を十分に考慮したデューデリジェンスポリシーに関するステートメントをウェブサイトで公表しなくてはなりません。ステートメントの中には、サステナビリティに与える主要で有害な影響の特定とプライオリティ付けに関するポリシーおよびインディケーターに関する情報、主要で有害な影響に対する計画されたアクションなどを含まなくてはなりません。

一方で、金融市場参加者が、サステナビリティ・ファクターに基づく投資意思決定においてサステナビリティに与える有害な影響を考慮していない場合には、考慮しなかった理由、有害な影響を考慮する意思があるのか、あるとすればいつなのかを同様にウェブサイトで公表しなくてはなりません。

次に金融アドバイザーは、投資アドバイスしようとする金融商品のタイプ、その活動の大きさと性質を十分に考慮して、サステナビリティに与える主要で有害な影響を考慮してアドバイスしているかどうかに関する情報をウェブサイトで公表しなくてはなりません。これらを考慮していない場合には、その理由と考慮する意思があるのか、あるとすればいつのかを、同様にウェブサイトで公表しなくてはなりません。

② サステナビリティに有害な影響を与える事象に関する金融商品レベルの開示

2022年12月30日までに、金融市場参加者が販売しようとする金融商品に関しては、その金融商品がサステナビリティ・ファクターに与える主要で有害な影響を考慮したものであるか、どのように考慮したのかについて、明瞭かつ根拠に基づいた説明、および定期開示においてサステナビリティ・ファクターに与える主要で有害な影響に関するステートメントを開示しなくてはなりません。

③ その他の主な開示

その他の主な開示としては、インデックスを利用することでその金融商品をサステナブルな投資であるとしている場合には、そのインデックスがどのようにサステナブルな投資目的と整合しているのかに関する情報、そのインデックスが市場で広く用いられている他のインデックスとどのように異なり、どのような理由でサステナブルな投資目的と整合していると判断したのかに関する説明を開示しなくてはなりません。

また、EやSを促進するものとして金融市場参加者が販売する金融商品に関しては、EやS、その他のサステナブルな投資目的に関する説明、対象とする投資目的に対するサステナブルな投資であると評価・測定した手法、モニタリング手法、評価・測定に関連するサステナビリティに関するインディケーター、その金融商品がサステナビリティに与える影響の概要を開示することとされています。

(3) サステナビリティに対して主要で有害なインディケーター

開示に必要となるサステナビリティに対して主要で有害なインディケーター (PASI: Principal adverse sustainability indicators) は、CPIにおいて定量的なインディケーターとして32種類用意されています。気候その他の環境 (E) に関連したものが16種類、人権、反腐败など社会 (S)・雇用関係に関するものが16種類です。

前者の例としては温室効果ガス排出量、エネルギー効率、生物多様性など、後者の例としては社会・雇用問題 (ジェンダー問題など)、人権 (強制労働など)、反腐败などに関する定量的指標が含まれています。

こうした内容も金融市場参加者の開示対象に含まれているのは、SFDRの大きな特徴であり、開示負担は大きいものと予想されます。

II. 我が国の対応

これまでEUのSFDR、TRの概要をみてきましたが、このような開示ルール、投資ルールは何のために設定されているかを考えてみる必要があります。SDGs、パリ協定、サステナビリティの達成・確

保のためという一面もありますが、経済政策であるというもう1つの側面を忘れてはなりません。

SDGs、パリ協定、サステナビリティのどれをとっても、現状の延長線上では達成できません。達成するためには、イノベーションが必要であり、そのためには巨大な資金が必要です。新型コロナ危機前から続く低成長、そして新型コロナ危機によって世界中の中央銀行による緩和マネーがグローバルに溢れており、その緩和マネーの争奪戦の最前線がまさにこの分野なのです。

EUはこのグローバルマネーの争奪戦に勝利するために、EU全域をカバーする緻密な戦略、つまりグリーンディールとサステナブルファイナンス戦略を策定しました。そのルールを中心は、産業・業種ごとにどのような経済活動がサステナブルであるかを定義するTRと、本稿で概説したSFDRによる開示情報です。SFDRのサステナブルな投資に関する定義は、SFDRがTRと深く結びついていることを表しています。6月に成立したTRではE（環境）のみを対象としていましたが、TRの最後には今後の検討項目の1つとしてS（社会）に関するタクソノミーが明確に提示されていました。今後、TRのアップデートが進む中で、Sに関するタクソノミーが確立されれば、SFDRとの連携はさらに強くなります。そしてTCFDを含む非財務情報開示も、タクソノミーに準拠する形で発展することになります。

グリーンボンドなどグリーンマーケットにおいてはEUがマーケットリーダーになっており、タクソノミーを中心としたEUのストラクチャー、ルールがグローバルなデファクトスタンダードになる可能性はある程度高いのではないかと想像されます。

翻って我が国には、EUのようなマーケット全体を包み込む単一のルールは確立されていないように見えます。

我が国にとっても、新型コロナ危機後のグリーンリカバリーにおいてサステナビリティに関する民間資金への期待は大きく、グローバルマネーの争奪戦において劣後することは許されない状況にあると考えられます。

我が国としては、タクソノミーを法制化するのか、法制化する場合にはEUタクソノミーを受け入れるのか、独自のタクソノミーを開発するべきなのかを検討する必要があると思われます。

まず、タクソノミーの法制化を考えると、そのメリットとしてESG志向を強める投資家に対して安心感を与えられることが指摘できます。気候変動対策、環境政策は中長期の課題です。これから市場に参入してくるミレニアル世代はSDGsネイティブ世代であり、確実にグリーンなプロジェクト等に投資することを望むようになると予測できます。そして、我が国の資本市場において外国人投資家の占める割合が大きいことを考えれば、法制化することで彼らの資金を呼び込む手段が1つ増えると捉えることができます。

また、2020年3月に再改訂されたスチュワードシップコードでは、資産運用企業などの機関投資家と被投資企業との間でサステナビリティに関する建設的な対話（エンゲージメント）を実施することが、明確に求められるようになりました。こういった企業活動

をサステナブルなものとして考えているのかは、各被投資企業の固有の事情によってさまざまではあると考えられますが、法制化されたタクソノミーがあれば、一定の目線にしたがって被投資企業のサステナビリティに対する取組み状況を資産運用会社等が評価することが可能になると考えられます。

一方で法制化した場合には、それが固定化されてしまい、新しい産業や技術の開発、イノベーションをかえって阻害する可能性もあるという大きなデメリットもあります。

こうしたメリット、デメリットをよく吟味して、法制化の可否を検討することが望まれます。

次に、仮に法制化する場合にEUタクソノミーを受け入れるのか、独自のタクソノミーを開発するのか問題となります。

EUタクソノミーがEUの経済政策の中心の1つであるということは、EUタクソノミーのTSCはEU域内の産業界、各企業の固有の事情を反映して定められることを当然意味しています。したがって、EU企業と日本企業が競合するようなエリアに関しては、日本企業にとってEUタクソノミーは参入ハードルとなり得ます。これは、EUタクソノミーを受け入れる場合のデメリットであり、環境政策、産業政策の一部がEUの同政策の強い影響を受けざるを得ないことも予想されます。

一方で、グリーンマーケットのリーディングプレーヤーはEUであり、気候変動対策がグローバルマネーの誘致合戦であることを重視するならば、EUタクソノミーを受け入れる方がメリットが大きくなることも考えられます。

もう1つの折衷的な選択肢としては、独自のタクソノミーを開発したうえで、EUから同等性評価を受ける方法があります。同等であると評価されれば、EUタクソノミーを受け入れる際のメリットを享受できる可能性があり、実際にGDPR（EU一般データ保護規則）では、同等性評価を受けることで、日本とEUの間でのデータ流通の円滑化が図られています。

いずれにしても、気候変動対策、環境政策が経済政策でもあるという側面に十分留意して、今後の方策を検討する必要があると思われます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG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>
TEL:03-3548-5125 (代表電話)

インド：コロナ禍における経済活動の再開から見えた新たなリスク課題と、ニューノーマルへのシフト

KPMGインド

アソシエイトディレクター 井上 ゆかり

新型コロナウイルス感染症という、200年に一度と言われる未曾有の危機のなか、「ニューノーマルへの対応」というフレーズはニュース等で何度となく繰り返されており、「コロナ禍対応」というテーマで繰り返される情報に、少々食傷気味の方も多岐かもしれません。

とはいえ、通常時にも「混沌としている」と表現される、インドという国における新たな事業運営スタイルへの変容は、当地で事業活動を行う日系企業にとって成長に向けた重要なファクターとなると思われます。

本稿では「インドにおけるリスク」に焦点を当て、差し迫った「危機」にどのように対応すべきか、インドでの事業活動における危機管理と将来に向けたリスク管理の変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。



井上 ゆかり

いのうえ ゆかり

【ポイント】

- 新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、インドでは2020年3月25日からロックダウンが開始されたが、6月1日以降段階的に解除され、経済活動も再開された。
- 経済活動の再開に伴い、インドで活動を続ける日系企業では、コンプライアンスやガバナンスに関する問題が顕在化している。
- 新型コロナウイルスの影響が今後長引くことを想定して、今ある危機への対応のみならず、長期的視点に立った事業機能の再構築が求められる。
- リスク管理の変容と、重要なガバナンス上の実施事項について紹介するとともに、長期的課題にいかに取り組むべきかを解説する。

I. インドにおけるコロナ禍対策と、経済活動再開に向けた取組み

3月25日から発令されたインド全土でのロックダウンは数回の延長を経て、6月1日以降段階的に解除されており、その解除方針やガイドラインが公表されています。企業にとって大きな課題となっていた州を越える人の移動も、第4期ガイドラインをもって、(一部地域を除き)双方の州政府の合意により許可されることとなりました。日系企業を含む多くの現地企業は、第2期・第3期のガイドラインでの部分緩和により事業活動再開に向け動き出す方針を打ち出したものの、人の州間移動が禁止されていたため、労働者が州外から通勤することができず、労働力の確保が大きな課題となっていました。第4期ガイドラインにて前進した形となります。

とはいえ、インドでの感染拡大は今やアメリカ・ブラジルに次いで世界3位¹という規模で広がりを見せており、未だ終息の目途は立っていません。日本をはじめとした各国と同様、インドにおいても先行きの見えないなか、手探りの状態で経済活動がスタートしています。日系企業を含む多くの企業が、政府が公表したガイドライン「事業再開の基準 (Standard Operating Procedure)」に則り経済活動を再開している一方で、経済活動の再開に伴う新たなリスクが浮き彫りになっています。

II. 経済活動再開で見た新たな「危機」

KPMGインドによるコロナ禍でのリスクに関するサーベイ結果²によると、人的資源に依存した組織はデジタル化が遅れている背景もあり、工員などの労働力が生産能力に直接インパクトを与えており、それは生産活動のみならず遠隔でのバックオフィス業務の推進・維持にも影響を及ぼしています。またそれらの影響を軽減すべく、多くの組織が生産戦略とサプライチェーンの再評価に加え、新たな事業運営体制構築の必要性があるとしています。このサーベイにおけるリスク項目は、いずれもインドに限らず全世界で見られる傾向・項目であると思われませんが、インドで事業を営む企業は、事業運営上のインパクトを注視し、事業運営形態の再構築を目指していることがわかります。その一方で、今回のクライシスに乗じた不正やサイバーインシデントの発生数が増加傾向にあることも見逃すことはできません³。以下、コロナ禍のインドで発生した問題事例を紹介します(図表1参照)。

インドの事業リスクは平時においても高いと言われており、ガバナンスやリスクを意識しながら事業活動を行う必要性がありました。それに加え今回のコロナ禍における混乱と、それに伴う日本人駐在員の国外退避が重なり、事業活動の再開を契機に多くの問題

図表1 コロナ禍のインドにおける問題発生事例

	問題発生事例	問題発生の要因			
		制度	運用	人的	ITシステム
贈収賄 従業員不正	ロジスティクスの確保や工場再開承認等、政府交渉の増加による贈収賄の発生	✓	✓	✓	
	意思決定権者(駐在員等)の不在に伴う監視・管理機能の不全による、不正発生	✓	✓	✓	✓
	売上達成目標のプレッシャーに由来する、不明瞭・架空取引の発生			✓	✓
	新規サプライヤーとの緊急の契約締結に伴う、不明瞭な取引の発生	✓	✓	✓	
IT・サイバー	昇給・ボーナスの停止を背景とした、企業情報の販売・完成在庫の販売等の不正発生		✓	✓	✓
	リモートワーク環境下におけるサイバーセキュリティの不備の結果、サイバーアタックを受ける	✓			✓
事業運営上の 問題	ITセキュリティの不備による情報漏洩	✓		✓	✓
	緊急時かつマネジメント不在に伴う管理不全による、ガバナンス・コンプライアンス問題の発生		✓	✓	✓
	オペレーション再開後の、生産管理や品質管理者の不在による業務品質の低下		✓	✓	
	必要材料・パーツの入手、購入経路や新規サプライヤーの確保困難	✓	✓		
	労働人員の確保、安全担保の難しさ	✓	✓	✓	✓

1 世界保健機関レポート“Coronavirus disease (COVID-19) situation reports”
<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>

2 KPMGインド“COVID-19: Surviving and thriving through a pandemic COVID-19 Risk assessment survey” June 2020
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2020/06/kpmg-covid-survey-2020.pdf>

3 KPMG英国“The rise of ransomware during COVID-19”
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/05/rise-of-ransomware-during-covid-19.html>

図表2 問題を引き起こす4つの要因

 <p>制度上の不備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経理財務チームによる、効果的でない統制 ● 不適当な権限移譲 ● 社員の職位や等級制度に問題を引き起こす複雑な組織ヒエラルキー ● 内部統制上の不備 ● 弱い権限制御体制 ● 社内規定やプロセスの未整備 ● 非効果的な報告体制 	 <p>運用上の要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 属人的な運用プロセス ● 曖昧なベンダー／サプライヤー選択プロセスや評価・管理体制 ● 過度に柔軟な、承認プロセス 	 <p>人的要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 部門長による外部利害関係者との取引のコントロール ● 他部門と協力せず、各部門長がバラバラに業務を実施 ● 日本人マネジメントと現地ローカルスタッフ間の、信頼関係や構築協力体制の不備 ● 長年にわたり勤務している現地ローカル社員への過度な依存 	 <p>ITシステムの不備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ITシステムの未整備、非効率的な利用 ● 弱いITの全体統制 ● 不十分なデータバックアップ、復旧管理体制
--	--	--	---

が顕著化・可視化されてきています。

問題を引き起こす原因としては、意思決定権者（駐在員などのマネジメントも含む）の不在による臨時対応と監視機能の低下、そして不正に手を染める原因となる売上目標達成へのプレッシャーや職業・収入不安等があります。これらの問題発生要因は「制度上の不備」、「運用上の要因（プロセス不徹底もしくは不備）」、「人的要因」、「ITシステムの不備」の4つに大きく分類できます（図表2参照）。

過去のさまざまな事案を見る限り、これらの要因が単独で問題の発生に至るケースはほとんどなく、いくつかの要因が重なり合った場合に問題が発生しています。

過去のさまざまな事案を見る限り、コロナ禍以前であれば、駐在員などの意思決定権者（人）が監視機能の一端を担っていたり、け

ん制を利かせることができていたかもしれません。またオフィスで業務をしていれば、オフィスエリアのセキュリティ機能内での活動が可能で、不明瞭な活動はできなかったかもしれません。しかし現在の事業環境下では今まで以上に問題発生要因が重複しやすく、また監視機能の低下により事態の発見までに要する時間も長くなっていることから、今までであればハンドルできていたものも「問題」に発展してしまうケースが多くなっているのが現状です。

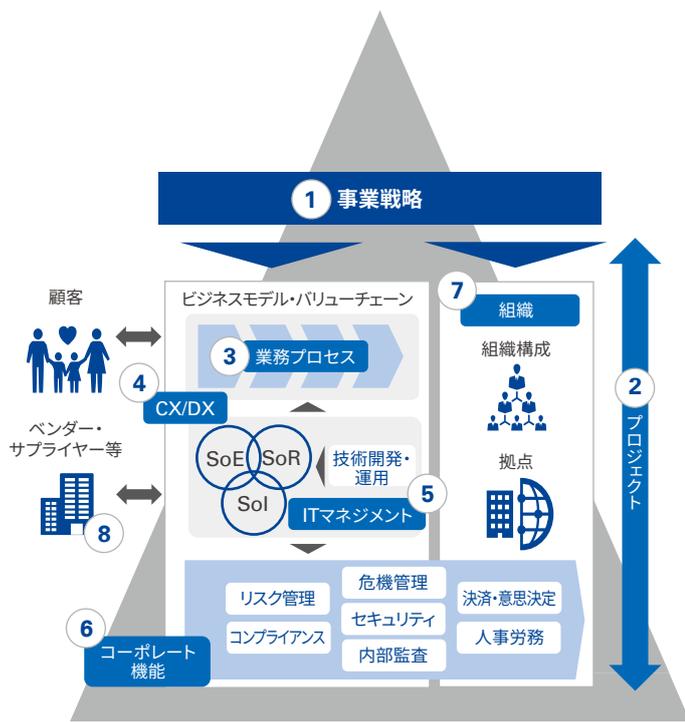
ここで重要になるのが、コロナの影響が長引くことが想定される中で「今後」どのようにしてリスク回避をするか、という点です。今まで管理監督者としてコンプライアンス遵守や不正リスク回避に当たってきた日本人が現場にいない今、「どのようにしてその問題を回避するか」という観点からオペレーションを再構築する必要があります。

図表3 重要なガバナンス上の事項

外部要因もしくは外部要因のいずれに起因しようとも、危機が及ぼす混乱は日々の業務に影響を与える。しかしながら、このような状況下においても、以下のような重要なガバナンス上の事項を維持する必要がある。

 <p>主要なステークホルダーが不在の中での権限移譲</p>	<p>発注、支払、単価決定、雇用などの事業を運営する上で重要となるアクティビティは、中断することなく継続される必要がある。</p>	 <p>投資に対するプロアクティブなモニタリング</p>	<p>投資に対する満期をトラッキングし、許容可能なレベルのリスクとリターンに対する再投資などの判断を行い、可能な限り損失を避ける必要がある。</p>
 <p>法令遵守</p>	<p>納税や申告などのコンプライアンスに対し、期限内に対応する必要がある。</p>	 <p>重要な契約や保険の適時更新</p>	<p>保険、主要な原材料、スペアパーツ、各種の保守、電気水道などの重要なサービスに対する契約が存在し、かつ有効である必要がある。</p>
 <p>重要な支払処理の継続</p>	<p>従業員やベンダーなどへの重要な支払処理は、適時かつ必要な承認がなされた上で実行される必要がある。</p>	 <p>データ管理の強化</p>	<p>リモートワーク環境下では個人のパソコンや脆弱なネットワークを利用することが考えられるため、物理的および電子データに対する管理を強化する必要がある。</p>
 <p>運転資金の効果的な活用</p>	<p>資金の実入りが細る中で重要な支払への処理を優先するなどして、運転資金を適切に管理する必要がある。</p>	 <p>ロックダウン状況下における重要な施設のセキュリティ強化</p>	<p>工場、倉庫、データセンターやR&Dなどの重要施設に対する物理的なセキュリティを強化する必要がある。たとえ外部ベンダーによって管理されていても、強化が求められる。</p>

図表4 各機能における緊急課題と長期的リスク対応



	<緊急課題>	<長期的リスクへの対応>
1	<ul style="list-style-type: none"> 組織のスリム化、効率化 業務継続上のリスク分散 売上達成目標に対する施策 資金繰り対応 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな収益モデルの構築 SSCの活用推進も含めた事業戦略の再構築 事業継続プランの再構築
2	<ul style="list-style-type: none"> 現在進行中/計画中のプロジェクトの継続の可否判断やその方法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力の強化施策 プロジェクト運営の効率化 業務代替方法の検討
3	<ul style="list-style-type: none"> リモートワークの円滑化 IT設備・インフラの整備と管理 臨時意思決定プロセス構築 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の効率化と高度化 ニューノーマルに適した業務構築 アウトソーシングの活用
4	<ul style="list-style-type: none"> 取引機会損失の防止 新規顧客の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> フロント業務のデジタル化 バックオフィス業務のデジタル化 生産工程・管理の自動化
5	<ul style="list-style-type: none"> リモートワークに即したIT化およびITガバナンスの策定 クラウドへの移行 	<ul style="list-style-type: none"> 文書管理システムなどを活用したリモートワーク対応領域の拡大 ITマネジメントの外注化
6	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務に伴う各種セキュリティの強化 サイバーインシデントへの準備 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル危機管理体制構築 在宅勤務下でのガバナンス・コンプライアンス体制構築 サイバーセキュリティの高度化
7	<ul style="list-style-type: none"> 社員の安全の確保 在宅勤務、給与・福利の見直し リモート下での監査機能・ガバナンス体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 評価・昇給制度の再構築 モチベーション保持施策 リロケーションも含む効率化推進
8	<ul style="list-style-type: none"> 代替サプライヤーの確保 業務ソースの補完 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの再構築 ホットスポットの定期的な変更に伴うサプライヤーの変更

ます。内部要因もしくは外部要因のいずれに起因しようとも、危機が及ぼす混乱は日々の業務に影響を与えるという事実があり、そしてコロナ禍のようなクライシス下においても重要なガバナンス上の実施事項を円滑に遂行する必要があります(図表3参照)。発生要因が複合しないよう、事業機能や構造を新しく構築し、現在、また未来の「危機」への対応が早急に求められていると言えます。

III. 将来に向けたリスク管理の在り方

企業内の各機能はコロナ禍において種々の問題・課題を抱えており、それらについて緊急に解決すべき課題と、長期的視点で見たリスク対応課題を、図表4にまとめました。それぞれ代表例のみを列挙していますが、「これらにすべて対応しなくてはいけないのか」と、辟易してしまう方も多いのではないのでしょうか。

前述のサーベイ結果でも、緊急事態下においては、差し迫った緊急課題への対応が優先される一方、長期視点に立ったリスクへの対応については、つい先送りされる傾向が顕著に見られました。しかし長期的な視点に立ったリスク対応は、単に将来にむけた事前準備ではなく、新たな事業運営様式、いわゆる「ニューノーマル」への対応施策となる重要課題であると言えます。さらに、長期化や慢性化が予想されるこの事態においては、緊急課題のみにフォーカスすることは、将来的な事業運営に大きな影を落とす可能性すらあるのです。

ただし、前述したとおり、問題の発生にはいくつかの要因があり、それらが複合することで問題が深刻化したり、事業にインパクトを与えてしまう事態につながります。つまり種々ある課題の中で、どのエリア・要因を強化することが最も効率が良いのか、また要因が複合しないようにそれぞれの機能が担う役割や責任は何なのかを整理する、まずはそこからスタートすることが取組みの第一歩だと考えます。現在の各企業における人員体制によっては、早急にITシステムの再構築が求められるケースもありますし、監視機能を持つ人材を配置できない状況であれば内部監査機能を委託するなどして監視機能を高める等、それぞれの企業の状況に合わせた対応策を検討することが重要です。

長期的課題を単にコロナ禍における課題として片づけるのではなく、「今まさに直面している、企業の存続に向けた危機対応課題」であると捉え、グローバルな企業競争力を向上させるべく、従前の考えに囚われることのない新しい事業運営体制構築を目指すことが望ましいと考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGインド
アソシエイトディレクター 井上 ゆかり
yukariinoue@kpmg.com

コロナ禍におけるチェコ、ハンガリー、ポーランドの最新投資環境

KPMGチェコ

マネジャー 齊藤 佳輔

KPMGハンガリー

マネジャー 福山 祐介

KPMGポーランド

マネジャー 波多野 純

コロナ禍による中長期での需要減少が予想され、コスト削減・経営効率化を目的とした事業モデルの再構築が検討されるなか、安価で優良な人材や進みつつあるデジタルインフラ整備を理由として、中東欧諸国はふたたび日系企業の新規投資先として注目されつつあります。本稿では、第1章ではチェコ、第2章ではハンガリー、第3章ではポーランドを取り上げ、それぞれの国における投資インセンティブ制度などの最新投資環境について、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う影響にも触れながら解説します。

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】

- チェコ：過去十数年間にわたり、グリーンフィールド投資と拡張投資の両方の観点で非常に注目されている一方で、失業率は著しく低い水準にあり、今後は高付加価値産業に焦点を当てるべく、2019年に投資優遇措置法を改正している。
- ハンガリー：企業の投資促進のためにさまざまなインセンティブ制度が設けられているが、将来は、高付加価値創出を誘導するインセンティブ制度に変化することが予想される。一方、コロナ禍による過度な外国資本算入を制限するために、外国資本に対する投資規制が導入された。
- ポーランド：特徴として質の高い人材市場、地理的アドバンテージ、EU基金による恩恵が挙げられる。インセンティブと呼ばれる研究開発／投資／環境関連の手厚い助成制度があり、各企業のビジネスに応じた利用が重要となる。一方、コロナ禍により一時期に財政状態が悪化した戦略的重要企業を保護するため、外資による敵対的買収規制が導入された。



齊藤 佳輔
さいとう けいすけ



福山 祐介
ふくやま ゆうすけ



波多野 純
はたの じゅん

I. チェコ投資環境

1. 背景

チェコは昨今の安定した経済成長、教育水準の高い労働者、中央ヨーロッパに位置する地理的優位性等の要因から非常に魅力的な投資環境にあり、外国からの直接投資を積極的に受け入れてきました。その一方で近年、失業率は著しく低い水準で推移しており、多くの企業が人材不足の問題に直面しています。そこで政府は、外国からの投資プロジェクトの誘致を、労働集約型のプロジェクトから、より高い技術を創出する高付加価値プロジェクトに方向転換し、2019年に投資優遇措置法を抜本的に改正しました。

2. 投資優遇措置法の概要

① 投資インセンティブの概要

投資インセンティブは投資優遇措置法で定められており、法人税の免除（最高10年間）、雇用創出に対する助成金、土地の低廉価格での提供等で構成されています。また、申請が認められる投資の種類は製造業、技術センター、戦略的投資等で構成されています。本稿では、日系企業が最もよく利用している製造業での申請かつ法人税の免除について説明します。

② 投資インセンティブを受けるための主な要件

投資優遇措置法においては、以下の要件が充足される必要があります。

- 投資インセンティブの権利付与の決定から3年以内に要件を充足すること
- 国家補助の対象となる投資金額が最低5年維持されること
- 投資プロジェクトの着手が投資インセンティブ申請書の提出後であること
- 投資プロジェクトの電力消費の定量的分析等、環境的側面の評価を実施すること
- 投資プロジェクトによってその地域にもたらされる便益を定量化すること

上記に加えて、製造業においては以下の要件が充足される必要があります。

- 有形固定資産および無形固定資産に対する最低投資額が100百万CZK(約4.5億円、1CZK=4.5円換算)であること(特定の地域においては最低投資額は上記の半額)
- 「高付加価値」を証明するプロジェクトであること

上記の「高付加価値」の定義は以下のとおりです。

- 投資プロジェクトを実施する地域で業務に携わる従業員のうち、少なくとも80%の従業員が当該地域の平均賃金を上回り、かつ次の3つのいずれかの要件を充足すること

ー投資インセンティブの受領者は研究開発活動において研究機関／大学と提携する必要があり、投資総額の1%以上をこの提携に費やしていること。同時に、少なくとも10%の従業員が大学卒業資格を有すること

ー少なくとも全従業員のうち2%が研究開発活動に従事していること

ー投資インセンティブの受領者は、プロジェクトの投資総額の少なくとも10%を研究開発目的の機械設備に投資していること

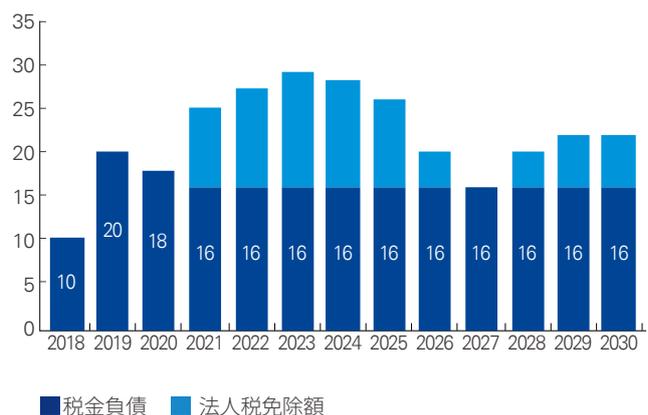
なお、改正投資優遇措置法のもとで、製造業においては新規雇用創出数（最低20名）が適用条件から削除されました。

③ 法人税の免除

投資インセンティブの要件を満たした場合、最高10年間の法人税の免除を受けることが可能となります。新規事業者の場合には、金利所得を除いた所得に対して課される法人税が免除となり、既存事業者の拡張の場合、免除される法人税額は、「新規事業者であるとした場合に適用される法人税額の免除額」と「免除の対象となる事業年度の直前3事業年度の平均法人税額」の差額となります（**図表1**参照）。この算定方法は、法人税の免除の範囲は拡張により増加した利益を限度とするという発想に基づいています。

2018～2020年の3年間の税額平均（当例では「16」）を上回る税額が、2021～2030年の10年間において免除されます（免除される上限額は④参照）。

■ 図表1 既存事業者のケース



④ 国家補助の上限額

インセンティブの総額は、国家補助の許容水準を超えることはできません。EU法の定めによる国家補助の上限額は、適格コスト（土地、建物、機械装置、特定の無形資産への投資）の25%となります。また、投資額によって次のようにインセンティブの割合は変動します。

投資金額	最大補助
50百万ユーロ以下	25%
50百万～100百万ユーロ	12.5%
100百万ユーロ以上 ^(※)	8.5%

(※) 100百万ユーロを超える投資プロジェクトについてはEUの承認が必要となります。

⑤ 個別留意事項

投資インセンティブの要件充足後の所得の計算では、減価償却費の計算やR&Dの税額控除等において、税額が最小となるように計算することが求められています。また、関連当事者との取引において、意図的に課税所得を移転する取引は厳しく規制されており、場合によっては投資インセンティブの権利が取り消されてしまう可能性もあるため、グループ会社間との取引、特に移転価格については細心の注意を払う必要があります。

3. まとめ

現在のコロナ禍において、チェコ政府は税制面からのさまざまな施策を設けていますが、意図的な租税回避行為を防ぐため、税務当局の調査はより厳しくなることが想定されます。特に、前述の移転価格の領域については多くの在チェコ企業が税務当局より指摘を受けているため、投資インセンティブの要件を充足するためには、関連当事者との取引が課税所得の意図的な移転と見なされないよう、グループ間取引の価格決定には特に留意する必要があります。

II. ハンガリー投資環境

1. 背景

ハンガリーでは堅調な経済成長、比較的安価で優秀な労働力、ヨーロッパ西側諸国へのアクセスの容易さ、政府による積極的な支援を背景に、近年、外国資本による投資が安定した推移を見せています。政府は、国内産業育成に重点を置いており、製造業（特に自動車産業）の進出を後押ししています。

2. ハンガリー投資インセンティブ制度概要

企業のハンガリーへの進出や設備投資を促すため、さまざまな投資インセンティブ制度が設計されています。企業はハンガリーで、個別助成金、法人税の減免、研究開発助成金、雇用助成金、教育訓練給付金、EU基金等を利用することができます。本稿では、個別助成金、法人税の減免、研究開発助成金について解説します。

① 個別助成金

新規進出をする場合、多くの企業が検討するのが個別助成金の活用です。かつては、個別助成金の支給要件のひとつに投資による新規雇用創出が設けられていましたが、現在はこの要件が撤廃さ

れたため、より活用しやすくなりました。個別助成金の活用を検討する場合には、以下の点を考慮する必要があります。

- 進出する地域により、投資額に対する助成率が異なる。助成率の範囲は20～50%。ブダペスト近郊は助成率が低く、地方は高い傾向にある。
- 実行後の投資は助成金の対象外となるため、投資実行前に申請する必要がある。
- 投資実行後、大規模法人は5年間、中規模・小規模法人は3年間にわたり、投資内容に関するモニタリングが実施される。

② 法人税の減免

法人税の減免制度も新規進出時に活用されています。申請が認められた場合、投資を実施した企業は、投資完了後12年間にわたって法人税の80%が減免されます。個別助成金の支給要件と同様に、かつては、投資による新規雇用創出が適用要件のひとつでしたが、現在は撤廃されています。現在は、投資額が基準額を上回る場合に申請可能です。基準額は、投資が実行される地域、もしくは企業の規模により異なります。

③ 研究開発助成金

大規模法人の研究開発活動およびハンガリー国内の研究開発拠点の設置を促進するために、2017年から研究開発助成金制度が開始しました。1～3年の研究開発プロジェクトによる、3百万ユーロ超の支出と研究開発者25名の新規雇用創出が支給要件です。なお、助成金の支給には、ハンガリー知的財産庁による研究開発活動の認定も必要です。

3. コロナ禍による外国資本に対する投資規制

2020年5月26日より、外国資本の過度な買入を防止することを目的として、指定産業（食品、製薬、金融等）に属する企業への外国資本からの投資（株式の取得、増資、組織再編等）のうち、条件を満たすものは、投資実施後10日以内に報告することが義務付けられました。外国資本とは、①EU、EEA、スイス以外の国に所在する企業または個人、②EU、EEA、スイス以外の国に所在する個人または企業の支配下にある、EU、EEA、スイスに所在する企業、と定義されています。報告を怠った場合には、投資が取り消され、罰金が科せられる場合があります。なお、この措置は2020年12月31日までの時限措置とされていますが、延長の可能性があるため留意が必要です。

4. まとめ

政府は、低廉な労働力を活用した工業国から、高付加価値を創出する工業国への転換を図ろうとしています。そのため、投資インセンティブ制度も、雇用創出から価値創出を重視した制度に変化することが予想されます。投資インセンティブの活用にあたっては、最新情報の入手と、専門家の関与が推奨されます。

III. ポーランド投資環境

1. 背景

給与水準に比して質が高く英語話者も多い人材市場、ドイツと国境を接しつつ東西欧州の中央付近に位置するという地理的優位性、そしてEU基金の恩恵享受を背景に、2019年のGDP成長率は4.1%とEUの中で上位に位置しています（EU全体では1.7%）。従来から自動車産業を始めとした製造業が主要な国内基盤となっていますが、優良な人材市場を背景にシェアードサービスセンターの設立等も盛んになってきており、また政府としても中長期的な産業構造の変化を見据えて先進的・革新的な企業への助成、インフラ整備を積極的に行っています。

2. ポーランド投資インセンティブ制度概要

2014年から2020年まで、ポーランドはEU地域政策により、EU基金として825億ユーロ以上を受領予定です。これは、EU加盟国中で最大の割当金額です。翌年以降については、2021年から2027年までを対象にEU内で現在予算の審議がなされていますが、ポーランドについては2020年までと同様に最大規模の恩恵を受ける可能性が高いと見られています。この基金とポーランド内部の予算を背景に、投資段階、操業段階での各種優遇制度が設けられています。具体的には、次のような企業活動が優遇制度の対象となります。

- 研究開発：新製品開発および既存製品あるいは既存サービスの改善、技術開発、製造プロセス改善、研究インフラ
- 投資：新工場建設、既存工場拡張、新製造ライン、新技術への投資
- 環境：省エネ、原材料削減、再生可能エネルギー、ゴミ管理

3. 実務上利用漏れが多い研究開発インセンティブ

インセンティブ制度には、先述のとおり大枠の区分はあるものの、実務上は多数の制度により構成されており、制度利用について個々の企業のビジネスに合わせた最適な組み合わせを検討することが重要です。研究開発インセンティブについても多数の制度が設けられていますが、その中に研究開発の税務補助（R&D Tax Relief）があります。当該制度は非常に適用しやすい制度である一方、誤解が多く、企業が優遇を取り漏れているケースが多いため、以下概要を説明します。

① R&D Tax Reliefの概要

一定条件を満たす費用を法人税から控除できるという制度です。対象費用について、通常の損金算入に上乗せして法人税を減額する効果を持ちます。

② よくある誤解について

研究開発（R&D）という名称に影響され、適用範囲に誤解が生じやすい制度ですが、実際は以下のように広範囲を対象としています。

- 中小企業、大企業ともに適用可能
- 研究開発部門以外での発生費用にも適用可能
- 明確なプロジェクト単位で研究開発活動をしている必要なし
- 企業内部でのみ利用できる改善活動でも適用可能

③ 過去の適用漏れに係る還付の可能性

当該制度の適用漏れがあれば、制度が開始した2016年度まで遡って当局に還付を請求でき、数千万円規模の還付があるケースも発生しています。

4. コロナ禍に伴う外資による敵対的買収規制

2020年7月より一定分野の企業の買収または持分取得について、EU外、EEA外またはOECD外からの直接的または間接的な敵対的買収を防ぐため、規制当局の審査が必要となりました（2年間の時限立法）。趣旨はコロナの影響により一時期に財政状態が悪化した戦略的重要企業を保護することで、以下を対象としています。

- 上場企業
- 戦略的に重要な分野の企業：重要なインフラに係るソフトウェア、電力、石油・ガス、医療関連、軍事・防衛等

5. まとめ

コロナ禍による影響やブレクジット等により、今後のEU内の力学の急激な変化は必至です。そういった中でポーランドを新たな欧州拠点候補としている日系企業にとって、インセンティブを始めとした現地の重要制度の的確な把握は、よりいっそう重要になると考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGチェコ
マネジャー 齊藤 佳輔
keisukeksaito@kpmg.cz

KPMGハンガリー
マネジャー 福山 祐介
Yusuke.Fukuyama@kpmg.hu

KPMGポーランド
マネジャー 波多野 純
junhatano@kpmg.pl

KPMGジャパン、新型コロナウイルス感染症のビジネスへの影響や対応策について情報発信



KPMGジャパンでは、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の流行拡大によるビジネスへの影響やその対応策について、監査、税務、セキュリティ・コンプライアンスや事業継続、事業戦略などのアドバイザーの観点からさまざまな解説や知見を集め、ウェブサイトにて公開しています。

メールマガジンでも月に数回程度、最新情報をタイムリーにお届けしていますので、ぜひご登録ください。



ご登録フォーム

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

特集ページ home.kpmg/jp/covid-19

メールマガジンへのご登録はこちらから home.kpmg/jp/covid19-mail

あずさ監査法人、財務データ分析ツール「Financial Data Analytics」を提供開始

有限責任 あずさ監査法人は、2020年7月1日より、SaaS (Software as a Service) 型プラットフォームビジネスの第一弾として、財務データ分析ツール「Financial Data Analytics (フィナンシャル データ アナリティクス 以下、FDA)」の提供を開始しました。FDAは、あずさ監査法人

が豊富な業務提供実績で培った知見を活かして、日本企業のために独自開発した財務データ分析ツールです。各種の財務分析を簡単な操作で行うことができ、初期導入コストなしの月額料金ですぐに利用が可能です。



詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/financial-data-analytics.html>

あずさ監査法人、「ISMAPに対応する情報セキュリティ監査および事前診断サービス」を提供開始

有限責任 あずさ監査法人は、2020年6月11日より政府情報システムのためのセキュリティ評価制度 (通称ISMAP、以下「本制度」) に対応する情報セキュリティ監査の実施結果報告書および事前診断サービスの提供を開始しました。

1. ISMAP対応クラウド情報セキュリティ監査サービス
当法人は、クラウドサービス事業者が行った内部統制に関する言明書に対し、本制度で定められた監査基準・手続等に基づき情報セキュリティ監査を実施し、登録申請に必要な「実施結果報告書」を提供します。

2. 「ISMAP対応事前診断サービス」
当法人の情報セキュリティおよび監査の専門家が、クラウドサービス事業者が行ったリスク分析結果を踏まえ、クラウド情報セキュリティ監査に向けた効率性も考慮したうえで事前準備をサポートします。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/05/what-is-ismap.html>

KPMGコンサルティング、ServiceNow JapanとGRC分野のデジタルトランスフォーメーション事業で協業を開始

KPMGコンサルティングは、ServiceNow Japan合同会社と、ガバナンス・リスク・コンプライアンス分野のデジタルトランスフォーメーション (DX) を実現するためのコンサルティングおよび統合プラットフォーム構築において協業を開始しました。GRCソリューションに強みを持

つServiceNow Japanと協業のための契約を締結し、同社が提供するServiceNow® IRMを活用することで企業内のGRC業務および各種コーポレートサービスの統合、デジタル化、そして効率化を総合的に支援することが可能となります。また、GRC機能のDXを考察すべく、

2020年7月に両社にてオンラインセミナーを開催し、GRCのDX化の方向性や実際の適用例と、「ServiceNow GRC」を活用した従来にはない新しいGRC業務について紹介しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2020/06/digital-grc-transformation.html>

Thought Leadership

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



半導体企業に不可欠な イノベーションと人材管理

2020年7月
English / Japanese

KPMGが毎年発行する『グローバル半導体業界調査』(第15回/全3レポート)、本パート3では、今後3年間にわたる半導体業界にとっての戦略上の優先事項と、直面するであろう課題に焦点を当てて考察します。なお、パート1では、研究開発の効率性および関税の軽減における財務・運営上の機会に焦点を当て、パート2では、半導体業

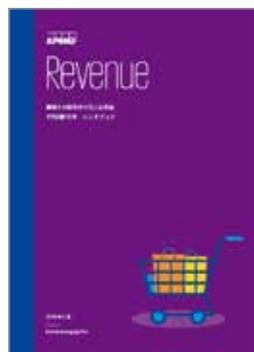
界の最大の成長機会をテーマに、将来収益を期待される主要な製品や用途を紹介しています。

※本レポートはKPMGと世界半導体連盟が世界の半導体企業のシニアエグゼクティブ195名を対象に実施したウェブベース調査の結果をまとめたものです。

パート1 : home.kpmg/jp/semiconductors2020-1

パート2 : home.kpmg/jp/semiconductors2020-2

パート3 : home.kpmg/jp/semiconductors2020-3



顧客との契約から生じる収益 IFRS第15号 ハンドブック

2020年7月
English / Japanese

IFRS第15号のもとでの収益認識が日常業務となった今、さまざまな論点が我々のもとに集まっています。本冊子は、2016年9月に公表した解説資料「図と設例による解説 - IFRS第15号『顧客との契約から生じる収益』(2016年改訂版)」を、2019年のIFRS第15号の改訂を反映して大幅加筆したものです。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/07/ifrs15-handbook-2020-07-08.html>



2020年の主要な規制上の10の課題

2020年7月
English / Japanese

2020年の主要な規制上の課題を検討するにあたり、KPMGでは新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による混乱を踏まえて見通しの修正を行い、その結果、各領域における影響とリスクのレベルを変更しました。地政学的変化、クレジット・クオリティ、資本と流動性資金のシフトなど10の課題について解説しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/07/ten-key-regulatory-challenges.html>



2020年のリテール業界における 世界的なトレンド

2020年6月
English / Japanese

COVID-19は、リテール業界にすでに起こっていた「ビジネスモデルの進化」、「目的の重視」、「妥協のないコスト削減」、「消費者の力の増大」といった主要なトレンドに拍車をかけています。コロナ禍によってもたらされたリテール業界における世界的なトレンド、新しい現実(ニューリアリティ)にいかに対応するか、KPMGの専門家が考察します。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/05/global-retail-trends.html>



アジアパシフィック地域における 医療機器産業の環境変化

2020年6月
English / Japanese

医療機器メーカーのアジアパシフィック地域への進出が進む中、今後は異業種においても、国内外のヘルスケアエコシステムに目を向け、予防・診断・治療の各領域で事業拡大に動くことが考えられます。本レポートでは、医療機器関連企業がAPAC地域への新たな事業機会を得るべく、医療機器産業の各国の動向から規制環境、販売流通ネットワーク、関連企業の進出状況について考察します。

home.kpmg/jp/md-apac



サイバーセキュリティの 主要検討課題 2020

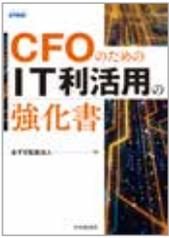
2020年6月
English / Japanese

第4次産業革命が進む中、新しいビジネスモデル、新しいテクノロジー、新しいパートナーシップの融合が求められています。しかし、ビジネスのデジタル化の一方では、巧妙化するサイバー攻撃に対する懸念も増えています。本レポートでは、ビジネスの主要な成功要因として成長の原動力になり得るこれからのサイバーセキュリティについて考察し、推奨される対抗策を提示します。

home.kpmg/jp/cs-considerations-2020

出版物のご案内

CFOのためのIT利活用の強化書



2020年8月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・380頁 3,600円(税抜)

昨今のデジタル革命に代表されるような大規模なディスラプション(創造的破壊)により、グローバル規模の競争環境が大きく変化しています。この環境下で、企業がその変化をチャンスとするために、CFOはCEOなどの意思決定者に対し、意思決定に資する適確な情報を適時に提供することが一層必要とされるようになってきています。

本書は、このような環境のもと、財務経理機能の望まれる将来像とそれを実現するためのITの利活用について、アドバイザーあるいは監査の第一線で活躍する、会計とITの両者に精通した気鋭のプロフェッショナルが解説を行うものです。

本書を手にとられた方が、プロフェッショナルたちの日本企業の経理財務機能実現に向けた熱意を感じていただけることを期待しています。

- 序章 CFOに求められる役割
- 第1章 取引処理の効率化のためのIT活用①
- 第2章 取引処理の効率化のためのIT活用②
- 第3章 取引処理の効率化のためのIT活用③

- 第4章 財務報告/分析の高度化のためのIT活用
- 第5章 意思決定サポート向上/付加価値創出のためのIT活用
- 第6章 システム構築プロジェクトへの参画

アプリ版 「中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典」



2020年7月販売開始

【アプリ版編著者】

あずさ監査法人 GJP中国事業室

切替 丈晴、増田 進、中村 祥子

物書堂 2,700円(税抜)

本アプリの特徴

- ✓「辞書 by 物書堂」のApple StoreのURLからダウンロード可能。iPhoneでの快適な操作環境を実現。
- ✓パターン検索(任意文字/漢字/かな/グループ/アナグラム/クリップボード検索)
- ✓ブックマーク機能、表示履歴、検索履歴

2016年12月に税務経理協会より発行した書籍版「中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典」が好評で、利用者からアプリ版を要望する声も寄せられたため、この度、辞書アプリの分野では多くのユーザーを抱える物書堂にご協力いただきアプリ版を発行しました。

今回発行したアプリ版は書籍版と同様に投資・会計・税務を中心に中国子会社管理にも役立つ実践的・実務的な用語辞典となっています。日本語、中国語、英語の3か国語に対応し、投資・会計・税務に関する用語だけでなく、実務上の利便性を考慮し、経済・金融・IT等に関する基本用語も加えた約5,800語を収録しています。さらに、アプリ版の特徴として中国固有の用語(72語)の解説や分野別検索機能も追加しています。

中国関連ビジネスに携わる方々はもちろん、海外事業に携わるビジネスマンや興味をお持ちの学生の方々にとっても利用しやすいアプリとなっています。

本アプリの構成と使い方

日本語→中国語・英語

中国語→日本語・英語

英語索引

附属資料(日本語訳・英語訳)

- ・勘定科目コード表
- ・財務諸表開示例

アプリの新規追加機能

- ・中国固有の用語(72語)解説
- ・中国分野別検索



こんなときどうする? 「会計上の見積り」の実務(第2版)



2020年6月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・464頁 4,000円(税抜)

本書は、収益認識会計基準をはじめとして「会計上の見積り」がある項目に焦点を当て決算作業に携わる実務家の方々や、広く財務諸表監査を実施する監査人の方々の読者として理論的観点のみならず実務的な観点も考慮して記載しているところに特色があります。全体を通じて、会計上の見積りを行う上での各々の要素の検討点を重点的に記載するとともに、会計上の見積りを行う際の重点ポイントを「監査人はここを見る!!」として明らかにすることで実務の参考に資するように心掛けました。

また、会計上の見積りは監査上の主要な検討事項(KAM)となることが想定されるため、KAMとするかどうかを判断する際のポイントの例示をできるだけ具体的に記載するように心掛けました。

本書が、決算作業に関係する実務家・監査人をはじめ、財務諸表を利用される方々、公認会計士の監査に関心を持たれる幅広い読者に有益であることを期待しています。

第1編 会計上の見積りと監査上の主要な検討事項

- ① 会計上の見積り
- ② 監査上の主要な検討事項(KAM)

第2編 会計上の見積りが含まれる項目

- ① 収益認識会計基準
- ② 収益認識会計基準に関連する論点
- ③ 繰延税金資産の回収可能性
- ④ 固定資産の減損

- ⑤ のれんの評価
- ⑥ 関係会社投融資の評価
- ⑦ 棚卸資産の評価
- ⑧ 滞留債権の評価
- ⑨ 賞与引当金
- ⑩ 資産除去債務

第3編 監査実施上の留意点

- ① 会計上の見積りの監査
- ② 監査上の主要な検討事項

出版物一覧

KPMGジャパンでは、会計・税務・アドバイザーに関して、わかりやすく解説した数多くの書籍を出版しています。詳しい内容や出版物一覧につきましては、ウェブサイトをご覧ください。また、ご注文の際は、直接出版社またはKindleストアまでお問い合わせください。

home.kpmg/jp/publication

◆ = 新刊 📖 = 電子書籍化またはアプリ ● = 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	CFOのためのIT利活用の強化書	◆ 2020年 8月	中央経済社	380頁	3,600円	あずさ監査法人
	2	こんなときどうする? 「会計上の見積り」の実務(第2版)	● 2020年 6月	中央経済社	464頁	4,000円	
	3	日本基準・IFRS対応 不動産取引の会計実務	● 2020年 6月	中央経済社	416頁	4,500円	
	4	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	
	5	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	
	6	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	
	7	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	
	8	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	
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	3. 保険業の会計実務(第2版)	● 2019年 9月	中央経済社	544頁	4,800円	
税務	1	1. 銀行業 2. 証券業(第2版 2018年発行) 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			あずさ監査法人
	1	タックス・ハイブンを策税制の実務詳解	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	
経営	1	日経MOOK まるわかり!eスポーツ・ビジネス	● 2020年 6月	日本経済新聞出版本部	112頁	1,600円	KC
	2	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	
	3	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
	4	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
	5	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
	6	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
	7	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
	8	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
	9	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	
	10	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	KC
	11	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	
	12	ASEAN企業地図 第2版	📖 2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS
	13	BtoB決済デジタルイゼーション XML電文で実現する金融EDIと手形・小切手の電子化	📖 2018年12月	金融財政事情研究会	212頁	1,600円	KPMG
IPO	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第3版)	2019年 3月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第4版)	2019年 2月	中央経済社	468頁	4,800円	
内部統制 内部監査 不正	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第4版)	2018年 7月	中央経済社	412頁	4,400円	あずさ監査法人
	2	不適切会計対応の実務ー予防・発見・事後対応	2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	あずさ/TAX
海外	1	中国子会社の投資・会計・税務(第3版)	📖 2018年 8月	中央経済社	1,096頁	12,000円	KPMG/あずさ
	2	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	
	3	アプリ版「中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典」	📖 2020年 7月	物書堂		2,700円	
	4	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
公会計等	1	独立行政法人会計の実務ガイド(第3版)	● 2019年 9月	中央経済社	432頁	4,300円	あずさ監査法人
	2	学校法人会計の実務ガイド(第7版)	2019年 3月	中央経済社	448頁	4,600円	
	3	社会福祉法人会計の実務ガイド(第3版)	2018年 3月	中央経済社	312頁	3,400円	
	4	公益法人会計の実務ガイド(第4版)	2017年 4月	中央経済社	344頁	3,800円	

日本語版海外投資ガイド

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

2020年版 中国投資ガイド



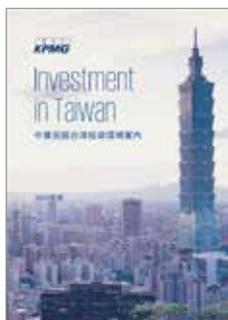
Japanese
本投資ガイドは、中国での事業展開等を考えられている方々のため、投資等に係る基本的な情報を提供することを目的としております。中国での事業活動に役立つと思われる会社法、税制、会計などの主要な法規制動向について解説しています。
2020年4月21日更新
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/04/china-investment-guidebook-2020.html>

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>

2020年版 台湾投資環境案内



Japanese
本冊子は、台湾へ既に投資を開始しているか、または台湾への投資を予定している日系企業の皆様に、事前調査に資する情報を紹介することを目的として作成したガイドブックです。本冊子では、台湾投資への事前調査として、台湾の概況、政治情勢、為替規制、労働環境及び関連法規、金融情勢といった一般的事項から、企業組織設立手続きや会計、税制に関する基本事項等について幅広く解説しています。
2019年11月27日更新
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2013/10/taiwan.html>

2019/2020年版 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>

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

<http://home.kpmg/Jp/investment-guide>

投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年
インド	2018年	フィリピン	2019年	ベルギー	2017年	ロシア	2017年
中国	2020年	ベトナム	2018年	スペイン	2020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	2020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

新型コロナウイルス(COVID-19)対応：各国最新情報

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大に対する海外諸国の税制対策や法令などについて、KPMGの海外ネットワークを通じ、情報を集約しています。

home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2020/03/covid-19-overseas.html

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	
Australia	Sydney				
	Brisbane				
	Melbourne	黒葛原 啓一	Tsuzurahara Keiichi	ktsuzurahara@kpmg.com.au	
	Perth				
China	Shanghai 上海	高部 一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	
	Beijing 北京	厚谷 禎一	Teiichi Atsuya	teiichi.atsuya@kpmg.com	
	Tianjin 天津	佐藤 繁	Shigeru Sato	shigeru.sato@kpmg.com	
	Guangzhou 広州	稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	
	Shenzhen 深圳	池貝 誠	Makoto Ikegai	makoto.ikegai@kpmg.com	
	Hong Kong 香港	吉田 圭吾	Keigo Yoshida	keigo.yoshida@kpmg.com	
Cambodia	Phnom Penh	山田 知秀	Tomohide Yamada	tomohideyamada1@kpmg.com.kh	
India	Delhi	後谷 賢	Satoshi Gotani	satoshig@kpmg.com	
	Chennai	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiy1@kpmg.com	
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	
	Bengaluru	田村 暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	
	Ahmedabad/Pune	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	
Indonesia	Jakarta	三竿 祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	
Korea	Seoul	中村 康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	
Laos	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	
Myanmar	Yangon	坂本 大輔	Daisuke Sakamoto	dsakamoto1@kpmg.com	
Malaysia	Kuala Lumpur	渡邊 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	
New Zealand	Auckland	仲谷 一宏	Kazuhiro Nakatani	kazunakatani@kpmg.co.nz	
Philippines	Manila	谷本 智則	Tomonori Tanimoto	ttanimoto1@Kpmg.com	
Singapore	Singapore	星野 淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	
Taiwan	Taipei 台北	友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	
	Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	
Vietnam	Hanoi	大門 亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	
	Ho Chi Minh City	谷中 靖久	Yasuhisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	
Americas		連絡先担当者		E-mail	
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	
	Atlanta	近藤 進一	Shinichi Kondo	skondo@KPMG.com	
	Chicago	康子 メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	
	Birmingham	加藤 慎吾	Shingo Kato	shingokato@kpmg.com	
	Boston	小高 琢也	Takuya Kodaka	takuyakodaka@kpmg.com	
	Dallas	田上 裕也	Yuya Tanoue	yuyatanoue@kpmg.com	
	Denver	美香 クラーク	Mika, Clark	mikahori@kpmg.com	
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	yukimasa@kpmg.com	
	Houston	石田 有司	Yuji Ishida	yuiishida@kpmg.com	
	Louisville	マリンス ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	
	Nashville	流田 宜幸	Yoshiyuki Nagareda	yoshiyukinagareda@kpmg.com	
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	
	Portland	武良 勇樹	Yuki Mura	yukimura@kpmg.com	
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	yukimasa@kpmg.com	
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	yukimasa@kpmg.com	
	Woodcliff	今野 宗史	Soshi Konno	skonno1@kpmg.com	
	Brazil	Sao Paulo	吉田 幸司	Koji Yoshida	Kojiyoshida1@kpmg.com.br
		Compinas	大村 公一	Koichi Omura	koichiomura@kpmg.com.br
Canada	Toronto	海野 将至	Masashi Umino	masashiumino@kpmg.ca	
	Vancouver	齊藤 賢一	Kenichi Saito	kenichisaito1@kpmg.ca	
Chile	Santiago	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	
	Leon	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	
Mexico	Mexico City	河田 厚司	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	
	Queretaro	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	
		青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	
Europe, Middle East & Africa		連絡先担当者		E-mail	
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	
Belgium	Brussels	木村 祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	
Czech	Prague	斉藤 佳輔	Keisuke Saito	keisukeisaito@kpmg.cz	
France	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	
Germany	Düsseldorf	岡本 悠甫	Yusuke Okamoto	yokamoto1@kpmg.com	
	Hamburg	久松 洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kyoyama@kpmg.com	
	Munich	足立 和久	Kazuhsa Adachi	kazuhsaadachi@kpmg.com	
Hungary	Budapest	福山 祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	
Italy	Milan	青木 翔	Sho Aoki	shoaoiki@KPMG.it	
Ireland	Dublin	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	
Netherlands	Amsterdam	前田 桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	
Poland	Warsaw	波多野 純	Jun Hatano	junhatano@kpmg.pl	
Russia	Moscow	野村 雅士	Masashi Nomura	masashinomura@kpmg.ru	
South Africa	Johannesburg	二村 友啓	Tomohiro Nimura	Tomohiro.Nimura@kpmg.co.za	
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	
	Madrid	矢萩 信行	Nobuyuki Yahagi	nobuyukiyahagi@kpmg.es	
Switzerland	Basel	尾島 龍児	Ryuji Ojima	ryujiojima@kpmg.com	
Turkey	Istanbul	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@Kpmg.com	
UAE	Dubai/Abu Dhabi	笠間 智樹 (駐在予定)	Tomoki Kasama	Tomoki.Kasama@jp.kpmg.com	

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

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

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

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

札幌事務所	TEL 011-221-2434	盛岡オフィス	TEL 019-606-3145
仙台事務所	TEL 022-715-8820	新潟オフィス	TEL 025-227-3777
北陸事務所	TEL 076-264-3666	長岡オフィス	TEL 0258-31-6530
北関東事務所	TEL 048-650-5390	富山オフィス	TEL 0766-23-0396
横浜事務所	TEL 045-316-0761	福井オフィス	TEL 0776-25-2572
京都事務所	TEL 075-221-1531	高崎オフィス	TEL 027-310-6051
神戸事務所	TEL 078-291-4051	静岡オフィス	TEL 054-652-0707
広島事務所	TEL 082-248-2932	浜松オフィス	TEL 053-451-7811
福岡事務所	TEL 092-741-9901	岐阜オフィス	TEL 058-264-6472
		三重オフィス	TEL 059-350-0511
		岡山オフィス	TEL 086-221-8911
		下関オフィス	TEL 083-235-5771
		松山オフィス	TEL 089-987-8116

KPMG税理士法人

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

東京事務所 TEL 03-6229-8000
名古屋事務所 TEL 052-569-5420
大阪事務所 TEL 06-4708-5150
京都事務所 TEL 075-353-1270 ※2020年7月1日に開設しました。
広島事務所 TEL 082-241-2810
福岡事務所 TEL 092-712-6300

KPMG社会保険労務士法人

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

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

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

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

株式会社 KPMG FAS

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

東京本社 TEL 03-3548-5770
大阪事務所 TEL 06-6222-2330
名古屋事務所 TEL 052-589-0520
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ー）を提供しています。

TEL 03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

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

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)

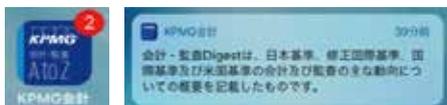
デジタルメディアのご案内

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
新型コロナウイルスがビジネスに与える影響	home.kpmg/jp/covid-19
プロセスマイニング	home.kpmg/jp/pm
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スレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせするサービスを実施しています。現在配信中のメールニュースは下記のとおりです。配信ご希望の方は、Webサイトの各メールニュースのページよりご登録ください。

home.kpmg/jp/mail-magazine

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

セミナー情報

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

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

© 2020 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.