



K P M G N e w s l e t t e r

# KPMG Insight

Vol.

45

November  
2020

| 特集 |

## After/Withコロナ時代を考える 価値を創造し続けるための「信頼」と「連携」

### 🎯 Focus

- COVID-19と金融機関の経営環境
- 日本製造業復権の鍵は「顧客との壁」を打破するECM改革にあり
- 多様化する顧客ニーズに対応するためのDX実現とは—



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

# Contents

KPMG Insight Vol.45  
November 2020



特集

02

## After/Withコロナ時代を考える 価値を創造し続けるための「信頼」と「連携」

04

連載 After/Withコロナ時代の企業経営 – 第1回 –

### ソフトバンクグループの財務戦略

【ゲスト】 後藤芳光氏 ソフトバンクグループ株式会社 取締役専務 CFO 兼 CISO 兼 CSusO  
【インタビュー】 岡田光 KPMGジャパン ソフトバンクグループ担当パートナー



10

### 国際競争に打ち勝つスタートアップ・エコシステム — 社会価値創造への取組み

【ゲスト】 米津雅史氏 東京都 戦略政策情報推進本部 特区推進担当部長  
【ゲスト】 中谷義昭氏 早稲田大学 オープンイノベーション戦略研究機構 副機構長・統括クリエイティブマネージャー  
【インタビュー】 阿部博 あずさ監査法人 企業成長支援本部 インキュベーション部長



## Focus

16

### 金融 COVID-19と金融機関の経営環境

寺澤豊／内聖美／大庭寿和 あずさ監査法人

22

### 製造 日本製造業復権の鍵は「顧客との壁」を打破するECM改革にあり — 多様化する顧客ニーズに対応するためのDX実現とは —

大木俊和 KPMGコンサルティング

## 会計・監査／税務 Topic

29	会計・監査	KAMの強制適用に向けた課題と必要な対応	関口智和 あずさ監査法人
34	会計・監査	会計・監査情報(2020.7-8)	高田朗／鶴谷香穂 あずさ監査法人
39	税務	コロナ禍に係る移転価格上の対応について	中宇根幹夫 KPMG税理士法人
43	税務	在宅勤務に関する所得税・社会保険	永井貴史 KPMG税理士法人
47	税務	税務情報(2020.8-9)	大島秀平／風間綾／内藤直子 KPMG税理士法人

## 経営 Topic

52	テクノロジー	インテリジェントオートメーションによる ビジネスプロセスの変革	信田人／竹ノ内勇太／慎世宰／一戸寿哉 KPMGコンサルティング
57	テクノロジー	企業におけるIT業務機能のあるべき姿 ー変化に素早く対応するIT実現のために	浜田浩之／竹下智／鈴木徳之 KPMGコンサルティング
62	経営管理	リモート決算下における経理機能再配置	伊藤久明 あずさ監査法人／府中善英 KPMGコンサルティング
67	経営管理	ニューノーマル時代に向けた AML/CFT態勢の変革	味田修一郎 あずさ監査法人
71	ガバナンス・リスク	英国のTCFD強制適用、責任投資原則(PRI)に よるEUタクソノミー適用テスト	加藤俊治 KPMGジャパン

## 海外 Topic

76		シンガポール発のASEAN DX推進のすすめ	宮坂修司 KPMGシンガポール
80		新型コロナウイルス関連海外情報(2020.7-8)	あずさ監査法人 グローバル・ジャパニーズ・プラクティス

### ご案内

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| 82 KPMGジャパン Information | 86 海外関連情報            |
| 83 Thought Leadership   | 87 日本語対応可能な海外拠点一覧    |
| 84 出版物のご案内              | 88 KPMGジャパン グループ会社一覧 |
| 85 出版物一覧                | デジタルメディアのご案内         |

### KPMG Insight Vol.45

発行日：2020年11月  
発行所：KPMGジャパン  
〒100-8172  
東京都千代田区大手町1丁目9番7号  
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

最新号、バックナンバーは  
KPMGホームページよりご覧いただけます。

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



特集

## After/Withコロナ時代を考える 価値を創造し続けるための「信頼」と「連携」

コロナ禍の世界的流行を受けたロックダウンと先鋭化する米中対立によって、世界経済は1930年代に起こった大恐慌レベルの景気後退になると予測されている。2020年6月にIMF（国際通貨基金）が発表した「世界経済見通し（WEO）」は、4月の予想から1.9ポイント下落の-4.9%。コロナ禍とともに、あるいはコロナ禍の終息後に訪れるであろうニューノーマル時代に、行政、企業、アカデミックが新たな価値を創造し、持続的に成長していくためには信頼と連携が必要である。

04

連載 After/Withコロナ時代の企業経営 — 第1回 —

### ソフトバンクグループの財務戦略

【ゲスト】 後藤芳光氏 ソフトバンクグループ株式会社 取締役専務 CFO 兼 CISO 兼 CSusO

【インタビュアー】 岡田光 KPMGジャパンソフトバンクグループ担当パートナー

10

### 国際競争に打ち勝つスタートアップ・エコシステム

— 社会価値創造への取組み

【ゲスト】 米津雅史氏 東京都 戦略政策情報推進本部 特区推進担当部長

【ゲスト】 中谷義昭氏 早稲田大学 オープンイノベーション戦略研究機構 副機構長・統括クリエイティブマネージャー

【インタビュアー】 阿部博 あずさ監査法人 企業成長支援本部 インキュベーション部長

## Dialogue



連載

After/Withコロナ時代の企業経営 — 第1回 —

## ソフトバンクグループの財務戦略



インタビュアー＝岡田 光  
KPMG ジャパン ソフトバンクグループ担当パートナー

新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19という）の世界的流行は人々の移動を制限し、世界経済に深刻なダメージを与えている。日本企業も程度の差はあるもののほとんどの業種で業績が悪化、多くの企業が事業戦略の抜本的見直しを迫られた。コロナ禍によってマーケットが動揺するなか、3月、ソフトバンクグループは自己株式取得と負債削減のために保有株式を資金化して4.5兆円を調達するプログラムを発表した。そこで、「After/Withコロナ時代の企業経営」シリーズ第1回として、コロナ禍を乗り越えるために下したソフトバンクグループの決断とコロナ禍におけるCFOのミッションについて、ソフトバンクグループ株式会社取締役専務CFO兼CISO兼CSusOの後藤芳光氏にお話を伺った。

ソフトバンクグループ株式会社  
取締役専務 CFO 兼 CISO 兼 CSusO

## 後藤 芳光氏

Yoshimitsu Goto

一橋大学卒業後、安田信託銀行（現みずほ信託銀行）に入行。2000年6月にソフトバンク（現ソフトバンクグループ）へ入社し、2012年7月から常務執行役員財務部長、2018年4月から同社専務執行役員CFO 兼 CISO、2020年6月から同社取締役として、資金調達など財務運営を統括。また、ソフトバンク(株)の取締役や福岡ソフトバンクホークス(株)の代表取締役社長CEO 兼オーナー代行も兼任。



### マネジメントの役割はリーダーの任命と権限委譲

—— COVID-19の世界的流行はさまざまな変化を引き起こしましたが、CFOの役割にも変化があったのでしょうか。もし、変化があったのだとしたら、どのような変化が起きたのか、お話しいただけますでしょうか。

**後藤** コロナ禍によって、CFOの役割はより多様化していますし、各社それぞれ役割と取り組むべきミッションを抱えています。ですから、ソフトバンクグループ（以下、SBGという）のCFOとしてのミッションも、たとえば総合商社や航空会社のCFOとはまったく異なるものとなります。特に、コロナ禍のような不確実性が増した状況下では、ミッションも役割も企業ごと、産業ごとに異なるのではないかと思います。

実は私のSBGのCFOとしての一番のミッションはコロナ禍前とまったく同じで、「経

営がやりたいこと」を、リスクをマネージしながら効率的に実現することなのです。あらゆる市場変化に対応できる財務運営、前向きな意思決定に深く関与していく経営と最高にシンクロした戦略的財務運営を行うことです。

実際、今年の3月にはまさに前代未聞の市場変化が起きたわけですが、こうした外部の環境変化に即して思い切った対応を素早く意思決定し、実行することで、短期的なミッションを果たしましたし、現在はより中長期的な観点から戦略的財務運営を行っています。

—— 後藤さんは福岡ソフトバンクホークスのCEOも兼任されていらっしゃいますが、グローバルベースで投資を行うSBGのCFOと、地域密着なビジネスを行う福岡ソフトバンクホークスのCEOの役割に違いはあるのでしょうか。共通点と相違点を教えてください。

**後藤** マネジメントにとって重要なことは、

「意思決定プロセスをクリアに持ち、ブレない判断を行う」ことと、「権限委譲をきちんとできるか」だと考えています。そういう意味では、CEOのミッションもCFOのミッションもまったく同じです。

それぞれの会社ごとに取り組むべきテーマは違いますが、テーマを明確にしたらテーマごとに信頼できるリーダーを選び、目をつぶって任す。そして、目を開けたときに気づいたことを言う。これが大事です。

“

「意思決定プロセスをクリアに持ち、ブレない判断を行う」

「権限委譲をきちんとできるか」

”

—— 「目をつぶって任す」。わかっている、実行するのはなかなか難しいように思えます。

**後藤** 最初からマネジメントが目を開けていたら、船頭が2人いるということになってしまいますよね。それでは、リーダーはうまく動いてくれません。こういうと難しく聞こえるかもしれませんが、リーダーになるのは長いこと付き合ってきた、いわば戦友なわけですから、言葉はいりません。それに本当に必要なときには、向こうから相談にきます。こうした関係を築けていれば、権限委譲は成功しているといえます。業種が違って、ローカル・グローバルという視点が違っていても、マネジメントとしてやるべきことは正しい意思決定です。

日本では少ないですが、欧米ではたとえば自動車の製造会社の社長がまったく違う業種の社長に転職するというのが普通に起きます。優れたCEOは、異業種においても優れたCEOとして活躍するとされています。営業マンだって同じで、自動車の販売会社のトップセールスマンは、不動産や証券会社でもトップのセールスマンになれるでしょう。これは、知識に差があるという話ではありません。目の前にいる仕事相手が何を考えているかを相手の立場に立って推し量り、どれくらい相手の動きに遅れずについていけるかです。これができる人はどの分野でも活躍できます。コロナ禍ではなおのこと、こうした力が必要とされるのではないかと思います。

——リーダーを任命するにあたり、一番重視するのは何でしょうか。

**後藤** その人がどれだけのミッションをコンプリートしてきたかという点です。ただし、実績だけを見ることはしません。単純に売上が伸びたかどうかだけでなく、その人が記憶に残る人間であるか、顧客からどのくらい支持されているか、社内で

特に部下からどれだけ評価されているかなど、多面的に評価します。そういう意味では、360度評価の下半分の180度評価が大事だと思っています。

——リーダーには、必ずしも知っている人が任命されるとは限りません。これまで関係性があまりなかった人や外部の人と一緒に新しいことをする際、どのようなことを重視すべきだと思いますか。

**後藤** まず信頼することです。個人的に全然知らない人であっても、何らかの理由で選ばれたわけですから、その理由を理解し、お互いに分かり合える努力をすることです。私は基本的に性善説なので、相手の思考の理解に努めて、無意味に敵を作らないようにしています。

そのせいか、あまり知らない人でも、社交辞令やお世辞を言うとうまくやりたいと思っている人と、こちらの身になっていると真剣に考えてくれる人を見分けることができます。ですので、これまであまり関係性がなかったとしても、そういう方を信頼するというのは難しくはないですね。

### 総額4.5兆円に及ぶステークホルダーに対する還元がSBGのコロナ禍への対応

——コロナ禍によって世の中のあり方が大きく変化しましたが、SBGはコロナ禍に対してどのような対応をなさったのでしょうか。

**後藤** コロナ禍対応を含め、各ビジネスの経営は各子会社や投資先のビジネスオーナー、CEOが行っており、戦略的投資

持株会社であるSBGは各社の対応と結果としての企業価値の状況を注視しています。コロナ禍で世の中のあり方は大きく変わりましたが、グループ内でコロナ禍によってビジネスに大きな影響を受けた子会社や投資先はごくわずかです。これは、SBGが基本的にAIやITを基盤とする企業への投資を行ってきたからです。

一方、マーケット全体としては、コロナ禍で資本市場が大きく動揺したため、戦略的投資持株会社としてのSBGも非常に重要な局面を迎えました。そこで、我々は多くの企業が保守的な対応を行う中で我々にしかできないこと、我々がマーケットに対してすべきことは何かを考え、その結果として我々の株式と債券の価値下落によってダメージを負ったステークホルダーに対する大規模な還元を行うことにしました。

具体的には、3月に公表した自己株式取得と負債削減のための4.5兆円のプロプログラムです。ここ最近ではアップルが500億ドル(約5兆3500億円)の自己株式買いを発表しましたが、SBGのこのプログラムにおける2.5兆円※という規模の自己株式取得は国内において過去最大だと思えます。

負債削減については、「単なる借金の返済ではないか」というご指摘も受けましたが、我々としては単なる返済ではないという認識でいます。マーケットが大きく動揺している時期の返済の必要がない期限途中での償還は、何らかの理由で期限まで当社の債券を保有できなくなった投資家に資金化の機会を与えるということです。そういう意味で、我々は「還元である」と考えています。

負債についても、前述のプログラムで

※2020年3月13日の取締役会決議に基づく自己株式取得を含む(総額5000億円)

### 自己株式取得と負債削減のための 4.5兆円のプログラムを決定

ソフトバンクグループは2020年3月23日、自己株式取得と負債削減のために最大4.5兆円の同社保有資産の売却または資金化を決定した。これにより、最大2兆円の自己株式取得に加え、残額を負債の償還、社債の買入れ、現預金残高に充当すると公表した。



既に1.2兆円の削減を行っています。その1つとして個人向け社債の買入償還を実施しました。2000億円のオファーに対し、最終的には約1600億円の買入申込みとなり、400億円未達に終わりましたが、非常にうれしいことでした。資金を還元したいと投資家へ提案したら、逆に投資家の側からむしろ社債を持ち続けたいという方々も多かったということ。我々はそう理解しています。

自己株式取得は、株価が上がるという目に見える形でマーケットの反応を知ることができます。しかし、個人向け社債の投資家とは、通常は証券会社を通じたやりとりで限定されていますから、今回のようなケースで、ダイレクトに個人投資家の考えを知ることができたのは非常に良かったと思っています。

——株主だけでなく、債券投資家に対

しても大規模な還元を行うことを決断したということですが、株主と債券投資家の関係性についてどのように考えていらっしゃいますか。

**後藤** 今のSBGがあるのは、我々の株式を保有し、リスクテイクをしてくれている株主と、それにレバレッジをかけて、株主に対する価値を2倍にも3倍にもしている債券投資家のおかげだと思っています。

ファイナンスの世界では「株主と債権者の関係性はトレードオフだ」とよくいわれますが、私は株主と債権者は持ちつ持たれつの関係で、企業価値を高める観点から言えば、実は同じ船に乗っていると考えています。債権者にとって企業価値が高まっていくことは、究極的には負債の返済の蓋然性が高まっていくということです。その意味では、企業価値というのは株主目

線だけで見えるものではないと思っています。

コロナ禍によってマーケットが大きく動揺したときに、我々が戦略的投資持株会社として行った思い切った対応は、その後のマーケットの反応を見る限り、ステークホルダーの皆様非常に喜んでいただけたのではないかと考えています。

### 「福岡発」の世界一を目指し結果として地域に貢献する

——企業の社会貢献活動について伺います。福岡ソフトバンクホークスを通じて、地域社会に対してどのような貢献をしようとお考えですか。

**後藤** 地域創生や地域貢献という考えで福岡ソフトバンクホークスの経営は行っていません。確かに、日本の野球ビジネスは地域に根差したビジネスモデルであり、



地域に根差した事業展開をしています。 「福岡の皆さまへ」ではなく「福岡発」が大事と考えています。福岡発で全国区になり世界的にも有名になった明太子のように、「福岡発」で世界一を目指し、世界一になったものを福岡、九州の人々に自慢に思ってもらうことが大事なのです。それが福岡の皆さまの成功体験、自信、礎となり、最終的には地域還元につながるものと考えています。

——「福岡発」で世界一になるために、福岡ソフトバンクホークスに求められることは何でしょうか。

**後藤** 何よりも強くなることです。福岡ソフトバンクホークスは強くないといけないうし、毎年優勝しなければならない。強くなれば、地域にも優しくなれます。そして、そのための努力により、ブランドも、そこから派生するビジネスも、日本や世界において成長し、期待されるようになります。福岡ソフトバンクホークスの社長に就任するとき、「福岡発で世界一の会社に

したい」と話しましたが、福岡ソフトバンクホークスも世界一になれば、結果的には地域貢献にもなるのではないかと考えています。

ただ、とても残念なことに、九州は度重なる自然災害に悩まされています。次の「サステナビリティ経営」の質問でもお答えしますが、長い歴史の中で幾度も氾濫の被害に遭うこの地域に、それでも住み続ける人たちの気持ち、業、宿命論を深く理解しないと、本当の意味での支援や地域貢献は難しいのではないかと考えています。

### 流行に流されない真のサステナビリティ経営を志向

——近年、サステナビリティ経営が目ざされていますが、それについてどのようにお考えでしょうか。

**後藤** 安定的な運用を目指す投資家にとって、数多くの投資対象の中からより安定的な投資先を選ぶために、いくつかの視点を持つのはごく当たり前のことです。

そういう視点の1つとして、企業のサステナビリティやESGに対する対応を見ることは重要だと思います。

こうした投資家の観点からみると、SBGはより説明を強化していく必要があると認識しています。また、ステークホルダーが求める情報を提供するためには、できるだけ世界の共通の枠組みを踏まえながら努力をしていく必要があると考えています。

世界が持続可能な社会の実現に向かう中、サステナビリティやESGについて考えていない企業はないでしょう。しかし、ESGの本質に対する理解がなければ、格付を上げるための小手先の対応に終始してしまい、実質的な対応が行われない恐れがあります。また、昨今では石炭火力産業について持続可能ではないといわれていますが、もしかすると将来的には情報産業も、人権侵害など人々の脅威となって持続可能でないとされることだってあり得るわけです。

何が言いたいのかというと、ESG格付のような欧米主導で定義されているサステナビリティ・スタンダードというものは、時代の流れによって常に変わるということです。ですから、そうしたスタンダードに振り回されるのではなく、常に大局的な見地から、企業として世の中のために何ができるかを必死に考えて、そのために経営を行うことが、サステナビリティ経営において本質的に求められているのではない

“ 常に大局的な見地から、企業として世の中のために何ができるかを必死に考えて、そのために経営を行うこと ”

でしょうか。

SBGはESGという枠にとらわれず、より幅広い視点から人々を幸せにするために必要なことを誰よりも考えて経営を行っていると自負しています。また、持続可能性というのは、究極的にはビジネスが人々の役に立っているかということだと思いますが、すべての領域で人々の役に立つようになることはできません。ですから、SBGは「情報」に絞り込んで、経営を行っています。

——最後に、Withコロナの世界で実現したいことを教えてください。

**後藤** コロナ禍で、これまでのように飛行機に乗って世界中を飛び回って同じ価値観を共有できる同志に会うことは難しくなりましたが、一方でより高い視点から、より広い視野で、戦略的な思考をする時間が多く取れるようになりました。逆説的ではありますが、これは非常によかったと思っています。



そして、この期間に改めて思ったことは、我々は「情報革命」における革命家であり、冒険家だということです。革命家である孫さんを支え、「険しさ」をあえて「冒す」人として、世の中のトレンドや潮流に流されることなく、本当に人々が幸せになるために必要なことを考え、これからも誰かが作った枠にはまって守りに入ることのないように、その実現に向けた挑戦を続けていきます。

——ありがとうございました。

#### 新連載「After/Withコロナ時代の企業経営」について

COVID-19を契機に世界中で人々の生活スタイルや活動の基本設計が変化したことで、地政学の観点も踏まえたグローバルオペレーション、グローバルマネジメントの早急な変革など、多くの企業が事業戦略の抜本的な見直しに直面しています。そこで、本誌では直面する変化への対応について、日本を代表する企業のCXOにお伺いする新連載「After/Withコロナ時代の企業経営」を展開していきます。

↓ KPMGジャパン ソフトバンクグループ担当パートナー：岡田 光 (写真中央) / ロケット 和佳子 (写真右)



#### 岡田 光

株式会社 KPMG FAS  
代表取締役パートナー

国内外のM&A案件におけるフィナンシャル・アドバイザーとして、助言、事業価値評価、ストラクチャリング等の業務において数多くの実績を有し、電機、商社、小売、製薬、IT関連セクター等において豊富な案件経験を有する。1991年以降KPMGニューヨーク事務所にて会計監査、財務アドバイザー等の業務に従事した後、95年よりKPMGコーポレートファイナンスにおいてM&A案件のフィナンシャル・アドバイザー業務に従事。経済誌等への寄稿多数。中央大学ビジネススクール(大学院戦略経済研究科)客員教授。慶應義塾大学大学院 特別招聘准教授。米国公認会計士。

東京都 戦略政策情報推進本部  
特区推進担当部長

**米津 雅史**氏  
Masafumi Yonazu

東京大学卒、旧建設省入省。外務省在ニューヨーク総領事館領事、国土交通省大臣官房人事課課長補佐、国土交通省住宅局住宅政策課企画専門官、国土交通副大臣秘書官、国土交通大臣秘書官、内閣官房内閣総務官室企画官、国土交通省総合政策局総務課企画官、内閣府政策統括官（防災）付参事官、東京都政策企画局国家戦略特区推進担当部長を歴任し、2019年から現職。「スタートアップ・エコシステム東京コンソーシアム」の設立等に尽力。

## Dialogue

# 国際競争に打ち勝つ スタートアップ・エコシステム — 社会価値創造への取り組み



インタビュアー＝阿部 博

あずさ監査法人 企業成長支援本部 インキュベーション部長  
パートナー・公認会計士

従来の日本は、社会価値を創造するような革新的な技術やアイデアを成果に結びつける仕組みが十分ではなかった。しかし、新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19という）の世界的な流行によって経済が混乱するいま、社会課題のスピーディな解決に向けて、産官学による新しい連携のあり方が求められている。

今回は、スタートアップ・エコシステムとオープンイノベーションをキーワードとして、新しい産業社会を構築するために多様なエコシステム形成施策に取り組んでいる東京都 戦略政策情報推進本部 特区推進担当部長の米津雅史氏と、大学の第三の役割として「社会価値創造」を掲げる早稲田大学 オープンイノベーション戦略研究機構 副機構長・統括クリエイティブマネージャーの中谷義昭氏にお話を伺った。

## 産官学が連携して前進する「スタートアップ・エコシステム」の形成

——日本政府は経済発展と社会的課題の解決を両立するため、Society 5.0を打ち出しました。大企業とベンチャー企業が相互に連携してオープンイノベーションを生じさせ、幅広い知見と経験によって社会的課題をスピーディに解決しようというものです。いまは新型コロナウイルスの世界的流行（パンデミック）によって、この取り組みもさまざまな影響を受けているかと思いますが、まずは現状のスタートアップ・エコシステムについて、米津さんからご説明いただけますでしょうか。

**米津** 新型コロナウイルスが拡大する前から国全体としてスタートアップ・エコシステムへの取り組みがなされてきましたが、スタートアップに対する投資額が十分ではないということもあり、なかなか成果に結びつけられませんでした。そこで、都市に着目し、スタートアップをインキュベートするような場を育んでいく支援策を集中して行うことにしました。それが「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略」です。

早稲田大学 オープンイノベーション戦略研究機構  
副機構長・統括クリエイティブマネージャー

## 中谷 義昭氏

Yoshiaki Nakatani

1978年3月早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了(電気工学専攻)、同年4月三菱電機株式会社に入社。電力・産業システム事業所公共部長、同副事業所長(兼)品質保証推進部長、神戸製作所副所長、受配電システム製作所長、役員理事・系統変電システム製作所長、常務執行役・電力・産業システム事業本部長などを経て、2014年4月専務執行役・電子システム事業本部長に就任。この間、スマートグリッド事業や宇宙利用自動運転技術等の新事業創出に貢献。また、電力技術世界会議であるCIGREの日本国内委員会副委員長を務め、大学・電力会社・産業界の立場を超えた議論の取りまとめに取り組んだ。2018年9月より現職。



そして2020年7月に、グローバル拠点と推進拠点都市が各4カ所選定されました。地方自治体、大学、民間組織が連携し、政府の支援のもとでグローバルに活動するスタートアップを創出・成長させていく目的のためです。

そのグローバル拠点の1つに東京都が選ばれました。「東京コンソーシアム」として、東京都心部を核に、川崎市、横浜市、和光市、つくば市、茨城県を結び、東京大学、慶應義塾大学、早稲田大学などの有力大学と連携して、スタートアップの新技術・新サービスの実証フィールドをコーディネートしようという試みが、まさに始まるどころです。

COVID-19の影響も受けていますが、今後の社会経済を見据えたときにイノベーションの取組みを遅らせるわけにはいきません。

### スタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアム

スタートアップ・エコシステムの形成促進、産学官によるスタートアップの創出や成長促進等の取組みを行い、192の組織が参画(2020年9月現在)。現在、「ポストコロナワーキンググループ」「大学を中心としたエコシステム拠点強化ワーキンググループ」を立ち上げるなど活動を開始しており、スタートアップ・エコシステムのさらなる発展に向け、積極的に活動している。

——東京コンソーシアムには早稲田大学も参加されていますが、それとは別に、独自の取組みとして、2018年10月にオープンイノベーション戦略研究機構を立ち上げられています。早稲田大学がオープンイノベーション戦略研究機構を立ち上げた背景とはどのようなものなのでしょうか。

**中谷** オープンイノベーション戦略研究機構は、2018年度に文部科学省の「オープンイノベーション機構の整備事業」に早稲田大学が採択されたことで発足しました。日本の場合、企業と大学の共同研究の多くは、企業の開発担当者と大学の教員の対一の関係から成り立っています。個人の付き合いから始まっていることから研究の規模は小さく、1件当たりの研究費が100万円前後という案件が半数近くを占めています。対して、海外の共同研究は複数の教員が参加するプロジェクト型で、1件当たりの研究費は日本の10倍くらいになります。米津さんがおっしゃったように、投資額が全然違うわけです。そうした背景から、産学連携のあり方は以前から議論されてきました。

それを受けて、文部科学省が「オー

ブンイノベーション研究機構の整備事業」を起こしました。この年に採択された大学は全部で8大学でした。我々が文部科学省から受けたミッションは、第1に共同研究の相手が民間企業であること。日本の民間企業の大学への投資額が海外に比べ甚だ低いことが背景にあります。第2に共同研究対象が競争領域で、企業の競争力強化や差別化に資するものであること。これは、公的資金の研究はほとんどが協調領域であり、研究終了後の事業化や社会実装されるルートが明確でないことが多いからではないでしょうか。第3は組織対組織であること。先ほども申し上げたように、従来の個人対個人では研究規模が小さく、続かないからです。研究もそうですし、事業の持続性という意味でも続きません。

——なぜ、持続性が担保されないのでしょうか。

**中谷** 背景に少子高齢化があります。学生も働き手も少なくなるということは、つまり企業の研究キャパシティが狭まるということです。従来、日本の大企業の多くは自前主義で、自分たちで研究開発部門を持ち、クローズドに競争力を高めてきました。それ

はそれで日本の企業は発展し、「技術立国日本」、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の一時代を築きました。

しかし、いまはプレイヤーが多様化し、グローバル化、モノからコトへの製品価値変化等を背景に開発スピードが加速しているのに加え、少子高齢化や社会構造の変化で、企業の研究開発キャパシティの強化どころか維持が危うくなってきます。何も変わらなければ日本企業のイノベーション能力は低下を続けるということです。このような変化の激しい社会環境で、従来の自前主義だけで研究開発をやっていいのか、持続性が担保できるのかという懸念があります。これからは、完全自前主義から脱却し、事業創生や課題解決までオープンなイノベーションキャパシティを取り入れるべきでしょう。その必要性に、企業や産業界全体も気がついていると思います。

——おっしゃるとおりです。KPMGにも、2019年11月にインキュベーション部ができたのですが、その経緯はまさしく中谷先生がおっしゃったように、世の中の変化にあります。これまでの日本は、海外に比べて民間からの投資が少ないですし、どちらかというと大企業中心の世界でした。

その状況が明らかに変わってきています。たとえば、いまの学生は既存の企業ではなく、ベンチャーに入る方も増えてきました。若くて優秀な人材が30歳くらいで会社を作り、数十億もの資金調達をしています。こうした流れを受けて、今後は社会の構造が変わっていくはずですよ。

そこでKPMGでは、社会価値を創造できる企業、革新的な技術やアイデアを有する企業、若い経営者たちを発掘して支援していこうと、インキュベーション部を立ち上げました。

## 大学の中立性が、オープンイノベーション実現のキーとなる

—— 歴史を振り返ると、イノベーションの担い手は個人の発明家から大企業の研究所へ、そしてアカデミアとベンチャーへと交代してきました。しかし、産官学による共同研究は、1980年代のバブル前でも盛んに行われていましたよね。

**中谷** 私が総合メーカーに入社したのは1978年ですが、その当時は産官学というよりも、自前主義が主流だったような気がします。とにかく競争力をつけるのだというところで仕事をしていましたね。

—— 現場はそうだったかもしれません。ただ企業の外から見ると、当時は官が音頭を取って、旗を振っていたように見えていたかもしれません。

**中谷** おそらくですが、どこかで止まっていたのでしょう。さまざまな、官庁主導のオールジャパン型のプロジェクトがあったと思いますが、よく見るとどこかで止まっていて、なかなか成果にたどり着いていなかったのではないのでしょうか。その原因を突き詰めてPDCAを回さなければ、プロジェクトは先に進みませんからね。

—— 80年代の流れは、バブル崩壊も受けてか途絶えてしまいました。いま、COVID-19によって、せっかく盛り上がってきたオープンイノベーションの機運がまたもや落ち込み始めているように感じます。前回と同じようなことにならないようにするためには、どうすべきだと思いますか。

**中谷** これは私の想像ですが、前のときは

エコシステムになりきれていなかったのだと思います。社会環境や法規制、そうしたものをクリアしないで、ただやりたいことのアドバルーンを揚げていた。しかし、本当に産官学のエコシステムを回すのであれば、それらの社会環境の壁を突破する必要があります。そのためには、中立性を持った人が旗振り役になるべきなのですが、おそらく、そういう役割を持った存在がいなかったのではないのでしょうか。

通常、企業は「あの会社と組んで協業したい」と思っても、そう簡単には言いだせないし、うまく進みません。たとえ法規制をクリアできたとしても、社内外のリスク回避を考慮しすぎたり、お互いの利害関係が先立ってしまい進まなくなるからです。

その点で大学は「中立性」を有しています。その立場で個々の企業では対応しにくい協調領域創出から競争領域への接続や異業種連携までもアカデミア主導でできることがあれば取り組んでみようと思っています。現在、大学主導のコンソーシアム設立や活動を複数進めているところです。実際、企業の方と話していても、そういう希望をされる企業は多いです。

—— 東京都はいかがでしょうか。オープンイノベーションの火を絶やさないためには、官としてどのような取組みをすべきだと思いますか。

**米津** いくつかの側面があります。中谷先生がおっしゃったように、大学側でも独自に全学でインキュベーションを支えるような仕組みが整ってきていますし、そういう仕組みを持つ大学も増えてきています。ですが、体制的に未整備、あるいは整備段階という大学も、まだまだたくさんあります。1つは、そうした大学に対して仕組

みづくりを国と連携しながら支援していくことです。

また東京都は、多様なプレイヤーを顔が見えるような形でゆるやかに結びつけられないかと考えています。地域の課題解決には、まさに大学がキーとなってくるはずで、大学と、それから地域の開発を担うような数多くの複数の業種の方々が、これからいろいろな課題解決をするために、どういふネタを持ってきて、どうやって進めていくのか。いま、そうした地域の課題に即するような枠組みが、少しずついろいろなところでできつつあります。しかし、多様なプレイヤーを結びつけることは、1人がやることでも、できることでもありません。それを東京都が担い、具体的なものとして発展していければと思います。

### 時代に即した価値創造の方法を追求し、技術や人材を一層活かす工夫を

—— 近年、ベンチャー企業と大企業の関係が対等になってきたように感じます。従来であれば、ベンチャーは自分たちの研究に没頭し、大企業がそのベンチャーの技術を利用するという役回りでしたが、それが変わってきたように思えます。若くても起業でき、資金調達が可能となったことで、必ずしも大企業と組まなくてもビジネスを進められるというように、起業家の意識が変わってきたのです。こうした流れに対して企業も変わるべきだと思いますが、いかがでしょうか。

**中谷** ベンチャーとの付き合い方においては、海外の企業に比べて、日本の企業は事前に子細に分析をし計画を立てることに多くの時間をかけます。その結果、計画を断

念することも多いと聞きます。要は、慎重に、失敗しないことが前提の意思決定をするわけです。開発で言えば「ウォーターフォール型」、インキュベーションの世界では「コーゼーション型」といいますが、これは失敗を許さない世界です。日本の大企業は従来ウォーターフォール型が当たり前のプロセスであり、それはそれで日本企業の堅実なる経営に大いに貢献してきたと思います。しかし、インキュベーションということ考えたときには、このようなやり方だけでは先に進みません。

そこで出てきたのが「アジャイル型」、インキュベーションの世界でいう「エフェクチュエーション型」です。失敗して、そこから学び、もう1度トライすることを繰り返し、スピードと連携を重視する。つまり失敗を許す多産多死の世界です。海外のインキュベーションの多くの成功事例はこのようなプロセスを踏み生まれてきました。全部をエフェクチュエーション型とは言いませんが、日本の企業もアジャイル型やエフェクチュエーション型の考え方を学び、イノベーションに取り入れるべきです。

**米津** 日本の大企業は圧倒的に高い技術を持っていますし、資金も豊富です。人材の質も非常に高い。しかし、外から見ると、イノベーションのためのイノベーションという感じがします。そのため、一部の企業では、新規事業部のな部署が旗を振っても、それがコアの事業に本当に刺さる取組みになっていないように見えます。

スタートアップとの付き合い方でも、双発的な取組みが刺さるような形にするためにはもう一工夫する必要があるでしょうし、人材についてもベンチャーが大企業に求めることは多くあります。さまざまなルールがあるなかで、大企業の知見や知

恵を新しい芽に活かさないか、工夫をすべきでしょう。

### スタートアップへのインキュベーションでさらなる成果へ繋げる

—— 東京都は、調査会社 Startup Genomeが今年6月に発表した「Global Startup Ecosystem Ranking 2020」でベリンや深圳、シンガポールなどを抑え、初めて15位にランクインしました。急浮上したという感じがしますが、ここまでランクを上げることができた理由について、どのように分析されているのでしょうか。

Global Startup Ecosystem Ranking	
< Top 30 >	
1	Silicon Valley
2 (tie)	New York City
2 (tie)	London
4	Beijing
5	Boston
6 (tie)	Tel Aviv-Jerusalem
6 (tie)	Los Angeles
8	Shanghai
9	Seattle
10	Stockholm
11	Washington DC
12	Amsterdam-Delta
13	Paris
14	Chicago
15	<b>Tokyo</b>
16	Berlin
17	Singapore
18	Toronto-Waterloo
19	Austin
20	Seoul
21	San Diego
22	Shenzhen
23	Atlanta
24	Denver-Boulder
25	Vancouver
26	Bangalore
27	Sydney
28	Hangzhou
29	Hong Kong
30	Sao Paulo

出典：Startup Genome「Global Startup Ecosystem Report 2020」  
<https://startupgenome.com/report/gser2020>

**米津** ここ数年の変化だと捉えています。いまの部署に来て2年くらいになりますが、当時の東京は、ランキングではまったくの圏外でした。サンフランシスコやボストンなどに比べて起業の数自体が少ないですし、投資額も小さかったからです。

これだけでしたら想定内ですが、それよりもショックだったことがあります。それは、東京を含めた日本の都市の状況が世界的に知られていなかったことです。世界的な指標をつかさどる機関や他の都市の方から、統計データなどがオープンになっていないためにランキングのしようがないと指摘されたのです。世界に向けた発信とか、ファクトの説明といったところが少なかったのではないかと。そう反省し、プロセスを改善してきました。

一方で、早稲田大学のような先進的な大学や、KPMGのようなインキュベーションを加速する能力を持った企業の取組みが、COVID-19によるパンデミックの前から進んでいました。そうした取組みが徐々に実を結んできたことも大きいと考えています。

圏外から15位にランクインできたのは、そうしたことの結果でしょう。しかし、東京という都市のポテンシャルを考えたとき、15位で満足すべきではありません。我々としては、さらにランクアップさせるためにもう一工夫、二工夫していかなければならないと認識しています。

**中谷** GDP3位の国の首都がランキング15位というのは、確かにまだまだ上位に行くポテンシャルがあると思います。おそらく3位くらいまでの実力はあるのではないかと考えています。東京は企業、情報、人材が集中しており、国内外のアクセス優位性もあります。コロナ禍で地域分散の議論が沸いて

いますが、現状ではイノベーション創出には世界有数の環境ではないでしょうか。

ご存知のとおり早稲田大学は東京都新宿区にあります。そうしたポテンシャルの高いエリアに大学があるというのは、1つの強みと言えます。研究所をつくるにしても、当然ですが新宿の真ん中に作れますし、インキュベーターを周りに集めれば、パレー構想に近い活動もできます。そういう意味では、早稲田大学は恵まれた場所にあるといえるでしょう。それをどううまく回していくかというのが、今後の我々の課題です。

—— 昔も今も変わらないかもしれませんが、ある時代のある人が頑張ってきて、結果に繋がってきたと思います。それでも、まだ日本は15位。さらにランクを上げるには、大学からベンチャー企業が出てきて知識や成功体験を積み上げていき、次の会社へ、また次の会社へと循環させるエコシステムを作っていかなければなりません。

そのために必要なのはやはり人材、それもCEOやCFOなど、会社の経営にかかわる人材です。アントレプレナー教育で知識を授け、そうした人材が集まることによって起業するような環境をつくっていくことが大事ではないかと思っています。

### よりオープンで迅速なイノベーションのためのエコシステムを目指して

—— それでは、スタートアップ・エコシステム、あるいはオープンイノベーションを構築するにあたっての課題と、それに対する取組みについてお聞かせください。

**米津** 課題はいくつかありますが、今回の議論に即して言えば、具体的な成果として、

どういう形で目に見えるものを出していけるかが課題と言えます。たとえば、研究がPoC(実証実験)にとどまり、なかなか実装に結びつかないことは課題です。これを解決するには、やはり一対一の関係ではなく、業種を超えた取組みとして骨太なものにしていく必要があると考えています。

東京コンソーシアムは、東京都だけでなく、周辺地域を結ぶ形をとっています。たとえば、PoCを実施するにしても、1つの地域だけではなかなか完結できません。PoCは環境データを得るために、実験する地域を変えて何度も行うものだからです。地域を変えるたびに各地域での規制やプロセスをクリアしなければならず、行政の許諾を得なければならぬため、時間と手間がかかり、時期を逃してしまう可能性があります。

そこで、その手続をワンストップにすることで、スピードアップを図りたいと思っています。たとえば、1つの手続によって各地での実験を可能にする。あるいは企業側の目的のための適地を探す。そうしたことに対して、連携した枠組みのなかで提案していければと思っています。

また、東京コンソーシアムではポストコロナの環境での産官学の新しい形を見据えて、それぞれの立場でどう変わっていくべきかという議論もはじまっています。

**中谷** 冒頭にお話したように、組織対組織型に変えていくことだと考えます。そのために当機構は、企業からニーズを引き出す活動と、共同研究をプロジェクト型で進めるための活動、この2つに注力しています。

まず、企業からニーズを引き出す活動です。経営ビジョンに向かって立ち止まることなく変化をしていこうとする姿勢は、我々

にも伝わってきます。そこで、何をやりたいのか、ニーズは何か、ウォンツは何かを問いかけたとき、「今やりたいのはこれです」と答えられる企業は意外に少ないものです。

そこで、受け皿となる大学として、早稲田大学では本当のニーズ、ウォンツを引き出すための支援をしています。これは有償で、研究体制、研究テーマを決めるプレ・ラボラトリーという活動です。企業の技術者、早稲田大学の研究者、リサーチ・アドミニストレーター(URA)、クリエイティブマネージャーなどのディスカッションを通し、企業が本当に求めている研究テーマと体制を絞り込むのが目的です。

2つ目は、共同研究をプロジェクト型で進めるための活動です。海外有名大学のオープンイノベーションへの取り組み方は組織対組織型が主流であり、社会実装拠点としてエコシステムの中心になっています。社会課題や新事業創生を真正面から捉えたとき、大学側はその課題に対して役立つ研究シーズで答えなければならない。ですが、そうした研究シーズは1つの課題に対して1つのシーズとは限らず、複数のシーズが必要と考えるのが自然です。であるならば、複数の教員がプロジェクト型で共同研究を進めるのが組織対組織型のあるべき姿だと思っています。我々は大学側でそれを実行しています。



なお、プロジェクト型で研究を進めるのならば、コーディネーターが必要になります。企業であれば、プロジェクトには必ずプロジェクトマネージャーがいますよね。しかし、大学には、コーディネートという考え方が定着しているか疑問です。理由は単純で、一対一の共同研究では必要がなかったからです。そのコーディネーター機能をどうするのか、そのマネジメントも当機構は担っています。

今後は、大学として企業との付き合いを一層深め、社会課題の解決に資するような研究課題を、組織対組織型で進めていきたいと考えています。

—— 貴重なご意見を聞かせていただき、ありがとうございます。東京を日本の、そして世界のエコシステム都市にするためには、規制が多すぎるように思います。これを解決していくには、経団連も含めた企業、大学、官公庁この三者が本当の意味で

1つになっていく必要があるのではないのでしょうか。大企業には蓄積された技術や資金がありますし、大学発ベンチャーには革新的なアイデアを有する企業もあります。それらを活かしつつ、常日頃からヒト・モノ・カネをお互いに交流させることができれば、withコロナでも社会価値を創造していき、日本を発展させていけるのではないかと思います。

## 阿部 博

有限責任 あずさ監査法人  
企業成長支援本部 インキュベーション部長  
パートナー・公認会計士

監査法人に入社して以来、金融商品取引法監査・会社法監査をはじめ、株式上場支援業務、デューデリジェンス業務などに従事。現在は監査業務のほか、企業成長支援本部インキュベーション部長として大学発ベンチャーへのサポートやオープンイノベーションのイベントを推進。著書に「株式公開の実務Q&A」(共著、第一法規)、「株式総会の運営と決議」(共著、第一法規)、「有価証券届出書等におけるリスク情報の完全分析」(共著、中央経済社)。



出典：早稲田大学 オープンイノベーション戦略研究機構

# Focus

## COVID-19と 金融機関の経営環境

金融庁は、令和2事務年度金融行政方針として「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」を発表しました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応は、「資金繰り支援」から「経営改善・事業再生支援等」に軸足を移すとし、金融機関に対してコロナ後の新たなビジネスモデルの構築に関して対話していく、とされています。人口減少や少子高齢化、マイナス金利政策の継続といった厳しい収益環境、コロナ禍の世界的拡大や自然災害に加え、デジタル化の進展など金融機関を巡る経営環境は大きく変化しています。金融機関には「期待される機能の発揮」のため、こうした変化を踏まえた持続可能なビジネスモデルを構築すること、またニューノーマルへの変革を後押しする多様な金融仲介システムの構築に向けた取組みが求められます。これらを踏まえたコロナ禍およびコロナ後の金融機関事業活動のあり方について、2つの具体的なトピックスを説明します。

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部



パートナー  
てらさわ ゆたか  
寺澤 豊



パートナー  
うち きよみ  
内 聖美



マネージング・ディレクター  
おおば としかず  
大庭 寿和

Point

1

### 金融機関に求められる 期待機能の発揮に向けて

コロナ禍による行動様式や価値観の変化への対応を踏まえ、変革への「動態性」を持って、健全性と適切性を担保しながら期待機能を発揮していくことが、金融機関にとって今後の生き残りの要件となる。

Point

2

### コロナ禍における 重要機能の継続態勢整備と オペレーティングモデルの 見直し

金融機関における重要機能の1つである経理・財務報告プロセスを例に、コロナ禍における態勢整備状況と、ニューノーマルに向けた検討課題やオペレーティングモデル見直しの方向性について紹介する。

Point

3

### クレジットポートフォリオ 運営

コロナ禍を受け、収益等への不透明感が高まるなか、金融機関にはこれまで以上に機動的かつきめ細かなクレジットポートフォリオの運営が求められている。そのための重要なツールとなるストレステストやRAF運営と、モデルリスク・ガバナンスの重要性について説明する。

## はじめに

金融庁の令和2事務年度金融行政方針は、「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」というテーマを掲げ、コロナ禍において、およびコロナ後に向けての金融行政のあり方について整理しており、「金融機関に期待される機能の発揮」という観点が軸の1つとなっています。

内容は、もちろん「コロナ禍」というリスクの顕在化による日本経済への影響への対応が喫緊の課題とされていますが、従来からの「成長戦略」に基づく政策の遂行と統合的なものであり、「成長戦略フォローアップ」(2020年7月)のとおり、「コロナ後」に向けて、必要な金融の期待機能発揮のためのさまざまな規制改革への取組みを進めるものになっています。

金融機関は「パンデミック」というリスクの顕在化を経験し、新型コロナウイルスおよびその感染リスクの理解に努め、どのように感染リスクを受容可能なレベルまでコントロールしながら事業活動を継続できるかを模索しています。従業員や外部委託業者等、関連するサービスプロバイダーの感染リスクコントロールによる行動様式・基準の変化と事業活動継続という観点だけではなく、顧客や市場参加者の行動様式・基準の変化に伴うサービス提供能力の維持、競争力の維持という観点での取組みを行っています。

「在宅勤務」を機能させるために必要な要件も整備されてきていますが、「在宅勤務＝生産性向上」という結果にはならず、目的達成のために必ずしも適切なアプローチではない領域があることも認識されています。また在宅勤務を組み合わせることが、既存の内部統制の有効性および内部統制の前提であるカルチャーや倫理意識レベルにどのような影響を与えるのかについての検証も、今後の課題と考えられます。つまり、「コロナ禍」の経験による価値観や行動様式

の変化への対応という点と、もともとの日本の成長戦略の方向で求められている金融機能のあり方、生産性の向上を含めた対顧客競争力の向上への取組みという点で、金融機関にはリスク対応能力の向上はもちろんのこと、事業やその提供体制、執行体制のトランスフォーメーション能力、技術力を持つこと、さらにはその「動態性」が必要となります。

それは、いわゆる3ラインモデルの合理的で柔軟な見直し、「ジョブ型雇用」等の雇用形態の多様化、さまざまな働き方の組合せを含めたプロセスやインフラの改革的見直し、個人レベルでの権限と責任の明確化とレポーティングラインの簡素化等を含み、これらをリスク、生産性、コストおよび収益性の総合的管理の下で、健全性と適切性についての説明力を保持しながら推進することが生き残りの要件となります。

また金融機関の場合、クレジットポートフォリオの観点から与信リスクの変化およびリスクマネジメント能力を評価し、マネージしていくことも必要であると考えられます。

次に、コロナ禍およびコロナ後の金融機関事業活動のあり方について、2つのトピックスを説明します。

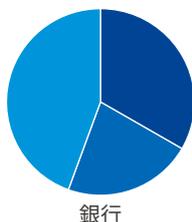
## 金融機関の経理・財務プロセスにおけるリモートワーク対応

金融機関には、社会機能の維持において不可欠な金融インフラとして、コロナ禍においても必要な業務を安定的に維持・運営していくことが求められます。新型コロナウイルス感染拡大を受け、金融機関においても新たな業務態勢、たとえばリモートワーク、スプリット運営、時差出勤等といった手法と、それらの手法を有効に機能させるために必要なプロセスやインフラを含む態勢整備を行いながら、品

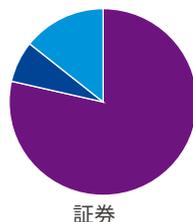
図表1 | 決算業務在宅率

2020年3月期

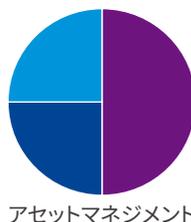
在宅率 ● 0~10% ● 11~30% ● 31~70% ● 71~100%



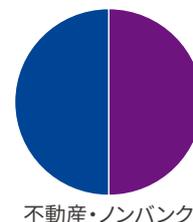
銀行



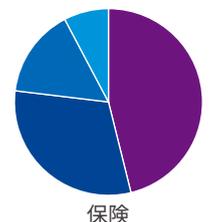
証券



アセットマネジメント

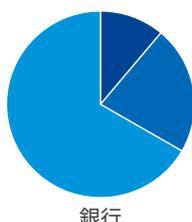


不動産・ノンバンク

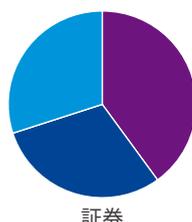


保険

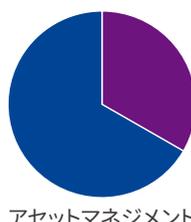
2020年6月期 (第1四半期)



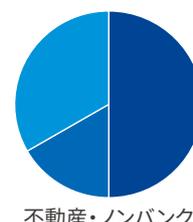
銀行



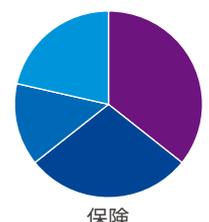
証券



アセットマネジメント



不動産・ノンバンク



保険

出典：KPMGによる調査

質と効率性を確保しつつ業務運営の維持・向上を図っています。ここでは、その一例として金融機関における経理・財務報告プロセスに着目し、コロナ禍において金融機関が決算業務をどのように対応したのか、またコロナ後のニューノーマル時代に向けた今後の検討課題と対応方針等について整理します。そのうえで、経理機能のほかコーポレート機能全般について、コロナ禍を契機とした変革におけるアプローチについて考察します。

## 1 2020年3月期および2020年6月期（第1四半期）における決算対応

2020年3月期および2020年6月期（第1四半期）における決算業務についての、金融機関の業種ごとのリモートワーク状況（在宅率）を調査した結果は前ページ図表1のとおりです。●参照 図表1

調査結果によれば、銀行の在宅率は他の業種に比べ低い水準にあります。また一般的に、日系の金融機関では在宅率が低く、外資系の金融機関においては在宅率が高い傾向が見られました。

さらに、2020年6月期においては、3月決算時に比べ、全体的に在宅率30%未満の割合が高くなってきており、在宅率低下の傾向がみられます。この主な要因としては、緊急事態宣言による出社制限要請が解除されたことから、誤りや手戻りのない正確な決算作業を優先するため、従来どおりの確立した出社環境での経理プロセスをとる傾向に移ったことが考えられます。

## 2 リモート環境下での好取組事例

リモート環境下での決算業務において、以下の好取組事例が確認されました。●参照 図表2 先進的な取組事例としては、主にリモートワークに対応したインフラの構築・整備（アクセス、ペーパーレス化等）や業務プロセスの標準化等が挙げられています。

図表2 | リモート環境下での好取組事例

好取組事例	具体的内容
インフラ構築・整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革の一環としての、リモートワークに対応したインフラ構築・整備</li> <li>リモート環境から主要データへアクセス可能に</li> <li>電子的ワークフローの利用</li> </ul>
ドキュメンテーション徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務プロセスのドキュメンテーション化による属人性の排除</li> </ul>
ペーパーレス化	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙面のデジタル化・データ化</li> </ul>

## 3 リモート環境下での課題

リモート環境下での決算業務において、次の課題が確認されました。●参照 図表3 インフラ構築・整備といった課題のほか、これまで決算作業は対面コミュニケーションや紙面に依拠してきたことから、リモート環境下での非効率性や正確性の阻害が課題として挙げられています。

図表3 | リモート環境下での課題

課題例	具体的内容
インフラ構築・整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定システムへのアクセス不可</li> <li>デバイス不足、VPN接続者数制限</li> <li>システム投資・キャパシティの問題</li> </ul>
ペーパーレス化	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙面に依存したプロセスと作業</li> <li>独自EUC業務・オペレーションの存在</li> </ul>
経理体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>リモート下でのコミュニケーションが困難（進捗管理・連携等）</li> <li>OJTの課題</li> <li>リモート環境下での生産性の問題</li> </ul>

## 4 認識された課題に対する考察

コロナ禍の影響によって急速に拡大したリモートワークにより、これまで認識されてこなかったインフラや非対面による課題が顕在化してきています。ここまで議論した決算業務におけるリモート環境下での課題は、主に①制度・ルール、②コミュニケーション、③業務プロセス、④IT環境、⑤人事労務の5つの領域に分類されます。

それぞれの領域に対して、リモート環境下での決算業務を品質と効率性を確保しながら推進するために、各金融機関において想定される対応策の例は、以下のとおり整理されます。●参照 図表4

図表4 | 課題に対する対応策（例）

<p><b>（制度・ルール）特定システムへのアクセス可否</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>決算作業に必要な情報の絞り込みと情報セキュリティレベルを整理、必要情報へのアクセスを可能にする取組み</li> </ul>
<p><b>（コミュニケーション/人事労務）リモート環境での適切なコミュニケーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション目的の再整理など、効率的な業務推進のための見直し</li> <li>OJT・人材育成の観点でのリモートコミュニケーション</li> </ul>
<p><b>（業務プロセス）進捗管理と作業連携の効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経理要員の作業進捗の見える化</li> <li>オートメーション化を進めるための取組みと投資（BPM高度化など）</li> </ul>
<p><b>（業務プロセス）紙面を前提とした作業と承認フロー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ペーパーレスを前提とした業務プロセスの見直し</li> <li>レビューや承認目的の再確認（不必要に重層的な承認の排除、ツール等の導入による追跡可能性の向上）</li> </ul>
<p><b>（業務プロセス）独自EUC・独自オペレーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>徹底した標準化・簡素化・平準化</li> </ul>
<p><b>（IT環境）VPNなどリモートアクセスのインフラ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>決算要員がリモートで業務が効率的にできる水準の貸与PC、VPN接続、個人所有端末からの接続インフラ投資</li> </ul>

## 5 在宅経理・業務プロセスのデジタル化レベル

先行する金融機関においては、決算業務のリモート化を推進するために上述の5つの領域での高度化を進めています。

これらの主要領域における金融機関の取組状況はさまざまであるも

図表5 | 金融機関における決算体制のデジタル化レベル

領域	レベル1	レベル2	レベル3
制度・ルール	<ul style="list-style-type: none"> <li>部分的な通達による暫定対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク規程</li> <li>e-文書法、電子帳簿保存法に対応した規程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報ガバナンス・セキュリティ規程・細則の整備・運用</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>電話、メール、Web掲示板</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビデオメッセージ、チャット、Web会議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タスク管理ツールとコミュニケーションツールとの統合</li> <li>リモートでの共同作業・ネットワーキング等の新たな文化</li> </ul>
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に紙による業務フロー</li> <li>部分的な電子ワークフローや紙のスキャン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業内部業務のデジタル化</li> <li>電子ワークフロー</li> <li>電子文書管理</li> <li>紙証憑の電子化フロー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先含む業務のデジタル化</li> <li>電子契約、電子請求、EDI、タスクの可視化</li> <li>決算作業のオートメーション化</li> </ul>
IT環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内PC持出し、または承認された私有端末</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VPN、仮想デスクトップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンタープライズ・セキュリティ基盤の確立</li> </ul>
人事労務	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤怠管理・在籍管理ツール試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記ツールの定着</li> <li>eラーニング研修の充実</li> <li>ベストプラクティスの共有プロセス確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークに適した人材ケア・教育方法・パフォーマンス評価の確立と浸透</li> </ul>

の、主に上記3段階のデジタル化のレベルに分類されるものと考えられます。●参照 図表5

## 6 あるべき経理体制の断続的構築に向けて

リモート決算体制を含めた経理体制の構築については、その要請が必ずしも規制に基づくものではなく、かつ地域や各金融機関の置かれている状況により異なることから、推進にあたってはまず経理を中心にヘルスチェック（自己診断）を行い、自社の状況を事前に把握するとともに、自らの方向性を定めた目標設定、すなわち“将来あるべき経理部像”を整理するところから始める必要があると考えられます。●参照 図表6

## 7 まとめ

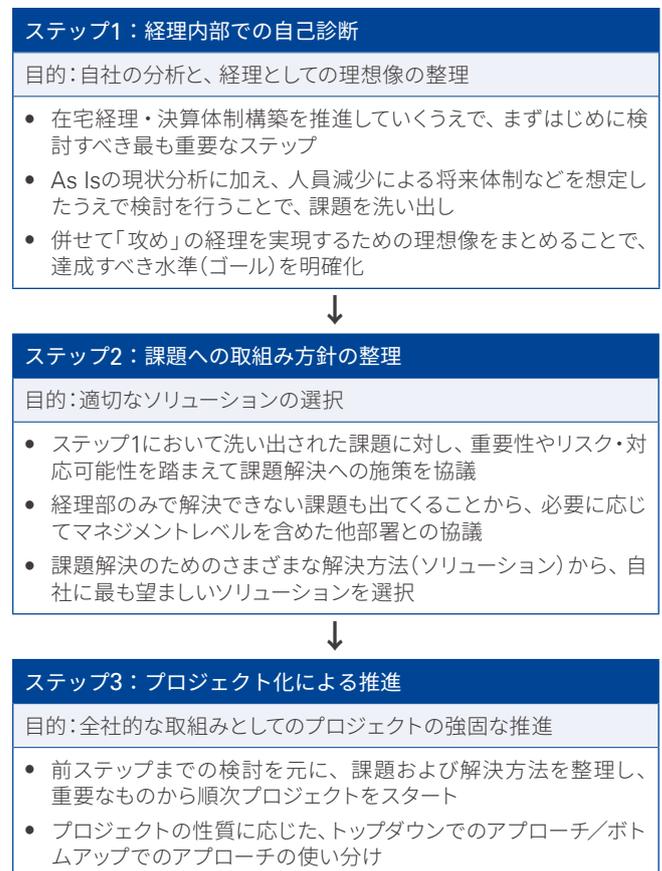
これまで経理機能に着目し、リモート決算体制を1つの事例として、金融機関におけるコロナ禍およびニューノーマルと言われるコロナ後に向けた業務改革の取組みを紹介してきました。

一方で金融機関には、顧客・市場・地域・従業員等といったステークホルダーの多様な期待に応えつつ、サービス提供能力、競争力の維持、生産性の向上を達成し、サステナブルな企業価値の創出を行うことが期待されています。そのためには、経理機能のみならず、その他の重要業務領域について、企業価値の創出を支えるコーポレート機能においてもトランスフォームし、環境、価値観、行動様式等の変化に対応したビジネスモデルに変革していく必要があると言えます。

そのような変革のためには、目の前に対応を迫られる事象のみに捉われず、それぞれの機能のあるべき将来姿を整理し、そこへ向かう過程の1つとしてリモート等の事象対応を行うという鳥瞰的視点を

持って推進していくことが望まれます。そして、このプロセスにおいては、マネジメントの強いリーダーシップの発揮のもと、既成概念にとらわれない業務改革による金融機関の期待機能の発揮が求められていると言えます。

図表6 | リモート決算体制の構築ステップ



## III クレジットポートフォリオ運営

コロナ禍においては、金融機関におけるクレジットポートフォリオ運営、具体的には与信先群のリスクの変化を適切に把握し、それをきめ細かく管理していくための体制が一層重要になります。以下、金融機関の収益力低下と自己資本への影響、機動的なストレステストおよびリスクアペタイトフレームワーク（以下RAFという）運営、最後にそれを支えるモデルリスク・ガバナンス強化およびモデルバリデーション（検証）業務の3つに焦点を当て、COVID-19下でのクレジットポートフォリオ運営のポイントを考察していきます。

### 1 金融機関の収益力低下と自己資本への影響

長引く低金利政策や地方での人口減少と潜在成長力の低下、オーバーバンキング等の要因に加え、COVID-19の発生に伴う景気後退は、金融機関（特に地方金融機関）の与信業務の収益をさらに低下させる可能性があります。COVID-19の影響として懸念された中小零細企業の資金繰り困難化については、政府・日銀の積極的な支援策が大きな成果を上げたと言えますが、金融機関にとっては、さらなる貸出利鞘の低下圧力が懸念されているからです。最近では日銀の鈴木審議委員が8月27日の講演で、長引く金融緩和の副作用として金融機関の利益率の低下に言及し、その背景の1つとして「貸出スプレッドの低下」を指摘しています。具体的には、昨年度の地方銀行のネット利鞘の平均がマイナス2bps程度となるなか、政府サポート等をもとに実施される民間金融機関を通じた実質無利子の融資枠約52兆円は中小零細企業向け貸出の約2割にも相当するため、こうした資金繰り支援策は貸出スプレッドの下押し圧力に繋がる可能性がある、というものです。

景気後退期における円滑な資金供給は金融機関の重要な使命ですが、今後COVID-19の影響で信用コストの増加も懸念されるなか、ネット利鞘がマイナスの状況では、自己資本の目減りを通じて貸出余力が減少し、その使命が果たせなくなる可能性があります。したがって、プロパー貸出については改めてリスクに見合った金利設定に留意するとともに、さまざまなケースを想定した予兆管理やシナリオ分析により、きめ細かなクレジットポートフォリオ運営を行う必要があります。こうしたフォワードルッキングなリスク把握やリスクテイク方針策定・見直しのための有用なツールとして、機動的なストレステストおよびRAF運営が挙げられます。

### 2 機動的なストレステストおよびRAF運営

機動的なストレステストおよびRAF運営については、当局・金融機関の間でその重要性が認識されており、足下ではCOVID-19がクレジットポートフォリオに与える影響を把握するための必要不可欠なツールとなっています。近時FRBが実施した監督上のストレステストにおいて、こうした運営で参考になる事例が示されているため、以下紹介していきます。

FRBは、米大手銀行に対するストレステストの結果を6月に公表しましたが、COVID-19の影響を機動的かつ大胆に考慮しています。まず、定例の年次ストレステスト（Dodd-Frank Act Stress Test）および包括的資本分析（CCAR）を実施しましたが、ここでのシナリオは2月に策定され、COVID-19の影響を考慮していなかったため、急遽新たなシナリオを策定し、機動的にストレステストを実施しました。具体的には、3本の景気変動シナリオ（V字：2020年前半に急激な景気後退、その後急回復。U字：2020年前半で大幅に景気後退、その後も影響が長期化しゼロ成長が継続。W字：2020年前半の景気後退および回復後、同年後半に再び景気後退）を設定するとともに、COVID-19の影響を、実質GDP成長率、失業率、10年国債金利の3指標に限定して反映させ、さらにセクター別のストレスを考慮するために、マクロ経済指標の悪化では捉えきれないリスクを個別に評価しました（対象産業：リテール、旅行業、宿泊業、飲食業等／定性対応：信用格付を1グレード低下）。その結果、銀行の健全性に対する不確実性が高まったと判断し、自社株買いおよび配当増額の停止や資本計画の再提出といった厳しい要請を行いました。

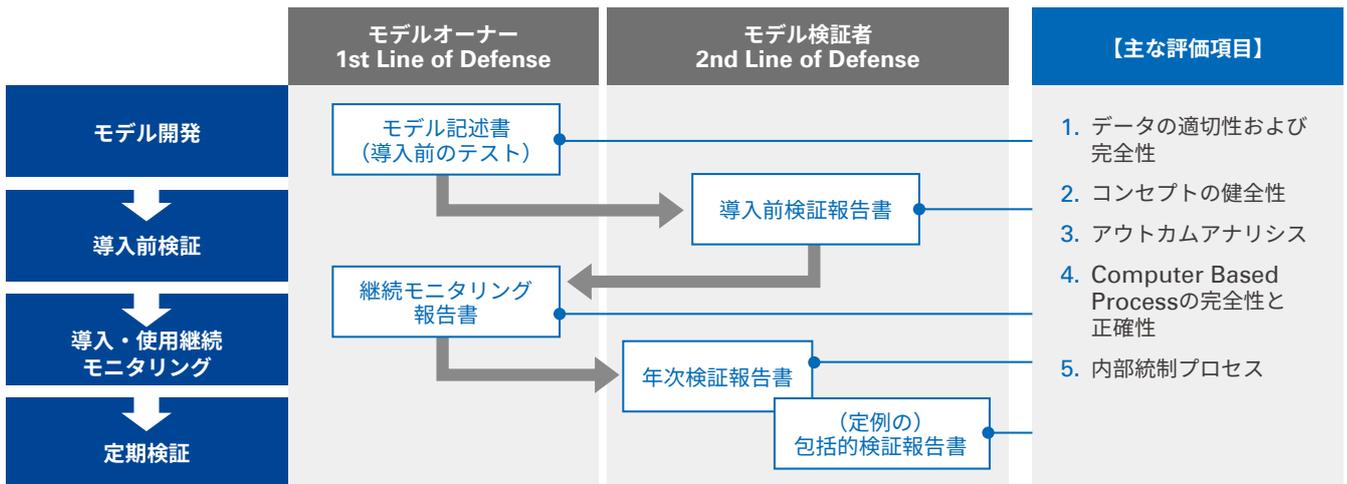
こうした対応は、定例のストレステストに縛られることなく、急激な環境変化に対して自社のクレジットポートフォリオを対象に追加的な分析を実施し、リスクアペタイトを機動的にかつ大胆に変更する事例と捉えることも可能であり、RAF運営のヒントになるかもしれません。

### 3 モデルリスク・ガバナンス強化およびモデルバリデーション業務

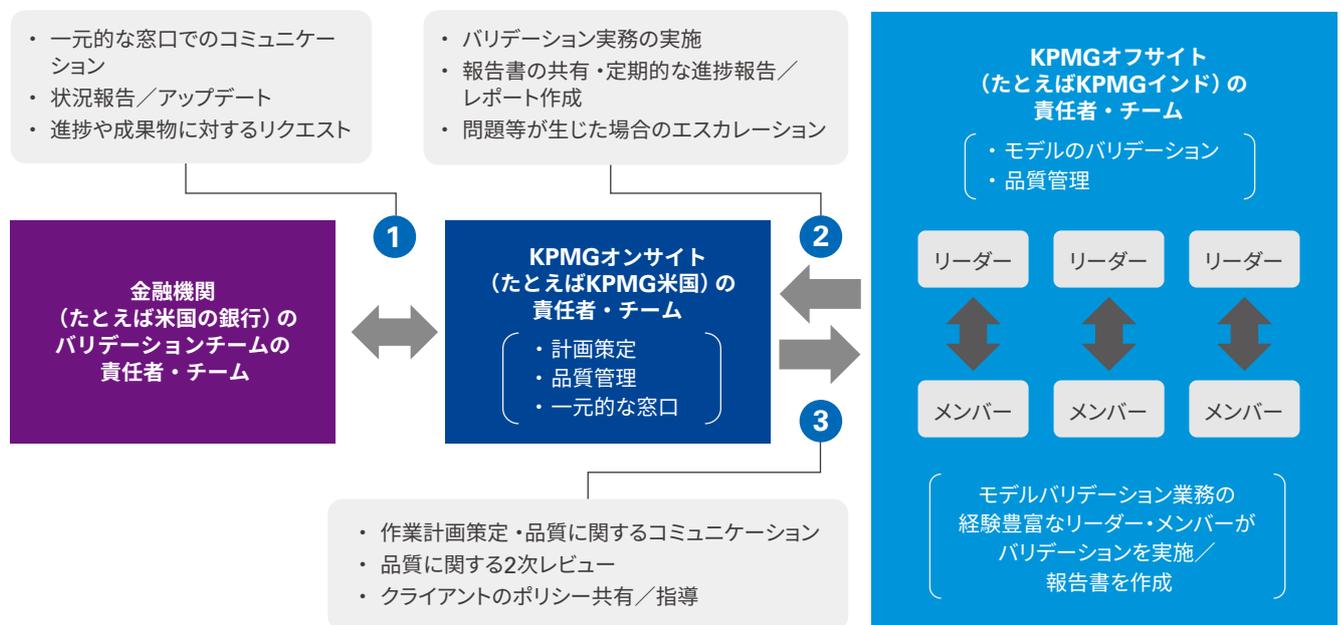
最後に、こうしたストレステスト・シナリオ分析を始めとした定量的なリスク管理や金融業務を支えるモデルリスク・ガバナンスおよびモデルバリデーション（検証）業務の重要性について解説します。モデルリスク・ガバナンスとは、各種モデル（信用・市場リスクストレステスト、プライシングモデル等）について、適切なデータや正しいコンセプトの下に開発されているか、独立した立場からそれらがバリデーションされているか、モデルの使用中に環境変化に起因する問題が生じていないか、適時に文書化がなされているか等を適切に評価し高度化を図る枠組みであり、モデルのライフサイクルに応じた一連のガバナンスを意味しています。●参照 図表7 米国や欧州では、モデルリスク・ガバナンスの欠如はリスク評価やビジネス上の判断を誤らせ、ひいては金融機関の経営を揺るがすものと認識されており、当局の要請は極めて厳格となっています。

特に米国では、モデルリスク・ガバナンスに係るガイダンス（SR11-7:FRB&OCC 2011）をベンチマークに、上述の年次ストレステストおよび包括的資本分析といった規制や内部管理における体制整備が進み、経営管理に浸透しています。また欧州においても、近時はストレステストにおけるモデルリスク管理原則（BOE 2018）や、資本規制における内部モデルのレビュープロセスに係るガイド（ECB 2019）もあり、その注目度は高まっています（詳細はKPMGのグローバル

図表7 | モデルリスク・ガバナンス



図表8 | マネージド・サービスの活用



サーバイを参照1)。

今年初旬にCOVID-19の拡大を受けてマーケットが大きく変動した際には、現状モデルの継続使用を判断するためのバリデーション強化の動きが見られた一方で、リソース制約や業務効率化の観点から、外部専門家 (たとえばインドの技術者リソース) によるマネージド・サービスの活用 (参照 図表8や、在宅勤務をも想定したクラウド環境によるバリデーション体制の整備も検討されています。

日本においては、現時点では当局からの要請も限定的であり、モデルリスク・ガバナンスを重要な経営課題の1つとして位置付けている金融機関はごくわずかです。しかし、機動的なクレジットポートフォリオ運営においてモデルへの依存度は高まる一方であり、AI/ML

といった技術の進展も考慮すると、その重要性を強く認識すべきと考えられます。今後の、COVID-19を踏まえた米欧金融機関の高度化・効率化の取組みもヒントにしながら、日本の金融機関においてもモデルリスク・ガバナンスの枠組みを整備していくことがより期待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。

有限責任 あずさ監査法人  
金融アドバイザー部長 パートナー 内 聖美

☎ 03-3548-5125 (代表電話)

✉ kiyomi.uchi@jp.kpmg.com

1 KPMG インターナショナル "Model Risk Management - A global benchmark analysis of significant banks" (英語)  
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/model-risk-management-survey.html>

# Focus

## 日本製造業復権の鍵は 「顧客との壁」を打破する ECM改革にあり

— 多様化する顧客ニーズに対応するための  
DX実現とは —

日本の製造業が長らく停滞しています。停滞を打破するためには、IoT、AI、デジタルツインなどの最新デジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という）が必要と言われていますが、何から優先的に進めていくべきか悩まれている経営層の方も多いと思われます。本稿では、日本製造業が停滞から抜け出すために、ものづくりプロセスにおいて着目すべき視点やこれまで取り組んできた改革活動の経緯などを考察したうえで、日本製造業が復権を実現するためのDXアプローチについて解説します。

KPMGコンサルティング

IMセクター



シニアマネジャー  
おおき としかず  
大木 俊和

Point

1

### ものづくりはECMで 決まる

ものづくりプロセスにおいて、QCDを決定するのは、商品企画・設計開発などのエンジニアリングチェーンマネジメント（ECM）であり、ECM改革が今後の日本製造業復権のポイントとなる。

Point

2

### 「効率化」に力点がおかれた ECM改革が停滞の原因

ECM領域で注力されてきた活動は、業務効率化の視点での業務改革とITシステム導入。欧米企業と比較し、製品／サービス開発強化の視点でのIT投資は十分でなかった。

Point

3

### 解決すべきECMの 3つの壁

「SCMとの壁」「経営との壁」「顧客との壁」の3つの壁を打破するDXが、今後の改革活動のポイントとなる。その中でも最も解決が難しく、製造業の明暗を分ける壁は「顧客との壁」である。

Point

4

### 「顧客との壁」を打破する ためのDXとは

「顧客との壁」を打破するためには、今後ますます多様化する顧客ニーズに対処することが必要となる。アプローチとして「顧客ニーズの把握力強化」と「顧客ニーズへの対応スピード強化」の2つのDXがある。

# ものづくりはエンジニアリング チェーン (ECM) で決まる

## 1 日本の製造業

日本製造業の成長が停滞していると言われ続け、もう20年以上にもなります。実際、日本の製造業は停滞しています。国内製造業のGDPは、1990年代に最大120兆円規模だったものが、2000年代以降は、90~110兆円程度の推移となっており、横ばいもしくは減少傾向となっています。同時期の米国製造業のGDPが約100兆円(1990年)から約150兆円(2016年)の伸び、中国製造業が約50兆円(1990年)から、約300兆円(2016年)と大幅な伸びを示していることに比較すると、日本の停滞ぶりが顕著にわかります。

日本製造業復活に向けたアプローチとして、モノづくりからコトづくりへの変革、スマートファクトリーの実現、IoT、AI、デジタルツインの技術活用など、さまざまな議論がなされていますが、何から優先的に進めていくべきか悩まれている経営層の方も多いと思われます。本稿ではまず、強い製造業とは何かについて改めて確認した後、その強みを取り戻すために今後日本の製造業が取り組むべきポイントについて考察していきます。

## 2 強い製造業とは

それでは、強い製造業とはどのような企業でしょうか。定義はさまざまありますが、QCD(品質・コスト・納期)が優れた製品・サービス(以下「商品」という)を開発製造できる企業という定義があります。違和感を覚える方は少ないと思いますが、理由を簡単に述べることは、二の足を踏まれる方もいるのではないのでしょうか。

これはバリューエンジニアリング(VE)という理論で説明することができます。●参照 図表1 左辺のVは顧客への提供価値(Value)を示しており、右辺の分子Fは機能(Function)・性能・品質、分母のCはコスト(Cost)となります。すなわち高機能、高性能、高品質な商品を低コスト(低い売価)で提供できるようになれば、顧客への提供価値は最大化し、売れる商品になるという考え方になります。あとは、その最大化できた商品を顧客が求めるリードタイムに合わせることであれば、その企業は他社を完全に凌駕することが可能となり、QCDが強い製造業ということになります。

図表1|バリューエンジニアリング(VE)の概念式

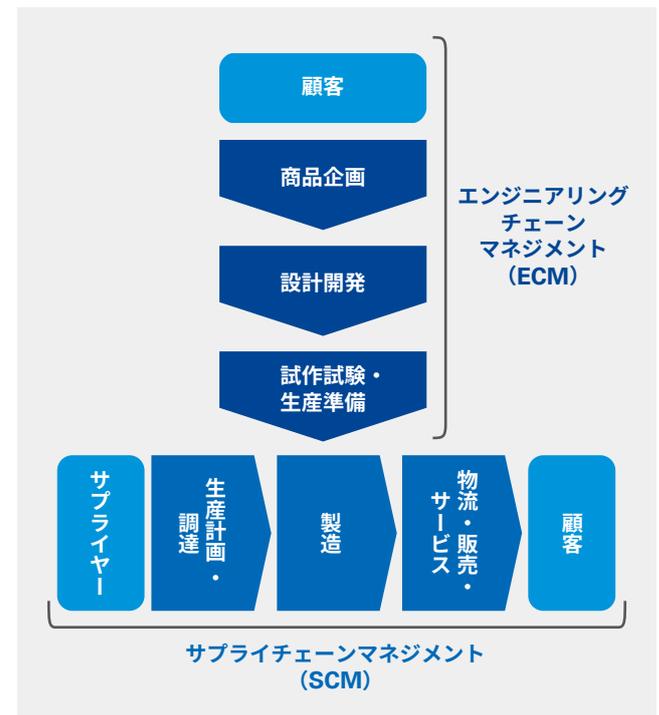


出典: KPMG分析

## 3 QCDを高めるための視点

次にもものづくりプロセスにおけるQCDを高めるための視点について考えます。ものづくりプロセスには、大きく2つのプロセスがあります。●参照 図表2 生産計画、調達、製造、販売などの開発された製品を顧客の需要に対応するために供給していくサプライチェーンマネジメント(以下「SCM」という)のプロセスと、商品企画、設計開発、試作試験、工程設計などのターゲット市場やその市場における顧客ニーズを検討したうえで新商品を生み出していくエンジニアリングチェーンマネジメントのプロセス(以下「ECM」という)です。

図表2|ものづくりプロセス(ECM・SCM)



出典: KPMG分析

QCDを高めるためには、ものづくりプロセスのどこに着目すべきでしょうか。答えはECMになります。なぜなら、QCDがそこでほとんど決まるからです。

国土交通省の「平成29年度自動車リコール届出内容の分析結果について」によると、設計起因の品質不具合は平均62%(2013~2017年の5年間)であったという分析結果となっています。数年前に問題となった自動車部品メーカーによる大規模リコールも、主要因が設計にあったためにリコール対象範囲が大きく、会社が存続できない状況にまで至りました。製造工程の特定の設備や人的な組立ミスなどであれば、一部製品の不具合で済みます。

コストも同様です。KPMGが、ある産業機械メーカーにおいてもものづくりプロセスのコスト発生と決定に対する分析を行いました。

●参照 図表3 結果、費用が実際に発生するのは、SCMの調達・製造が大きな割合を占めますが、コストをどこで決定しているかは、商品企画・設計開発段階で総コストの59%にも及び、どのようにつくる

かを決定する生産準備プロセスまで含めると80%にもなりました。

リードタイムもECMの設計開発や試作試験で多くの時間とリソースを費やしていることは想像に難くないと思います。したがって、「QCDは、ECMで決まる」といっても過言ではありません。ECMで他社に勝てる製品を生み出せなければ、SCMをいくら強化したところで他社には勝つことができないということになります。

## 「効率化」に力点が置かれたECM改革が停滞の原因

### 1 日本製造業における改革活動の経緯

これまで日本の製造業が改革活動にどのように取り組んできたのかを振り返ります。戦後、日本の製造業は高まる需要に対応するため、自動車、テレビなどの画一的な製品をいかに大量生産するかに力点を置き、工場のオートメーション化に注力してきました。

その後、プラザ合意による円高、貿易摩擦、経済高度化による国内労働賃金の高騰などから、日本の製造業は海外進出を余儀なくされたことで、グローバル生産を実現する調達、生産、物流などのSCM領域の改革を推進してきています。SAPに代表されるような業務標準化ニーズに対応するERPパッケージシステムの発展も後押し

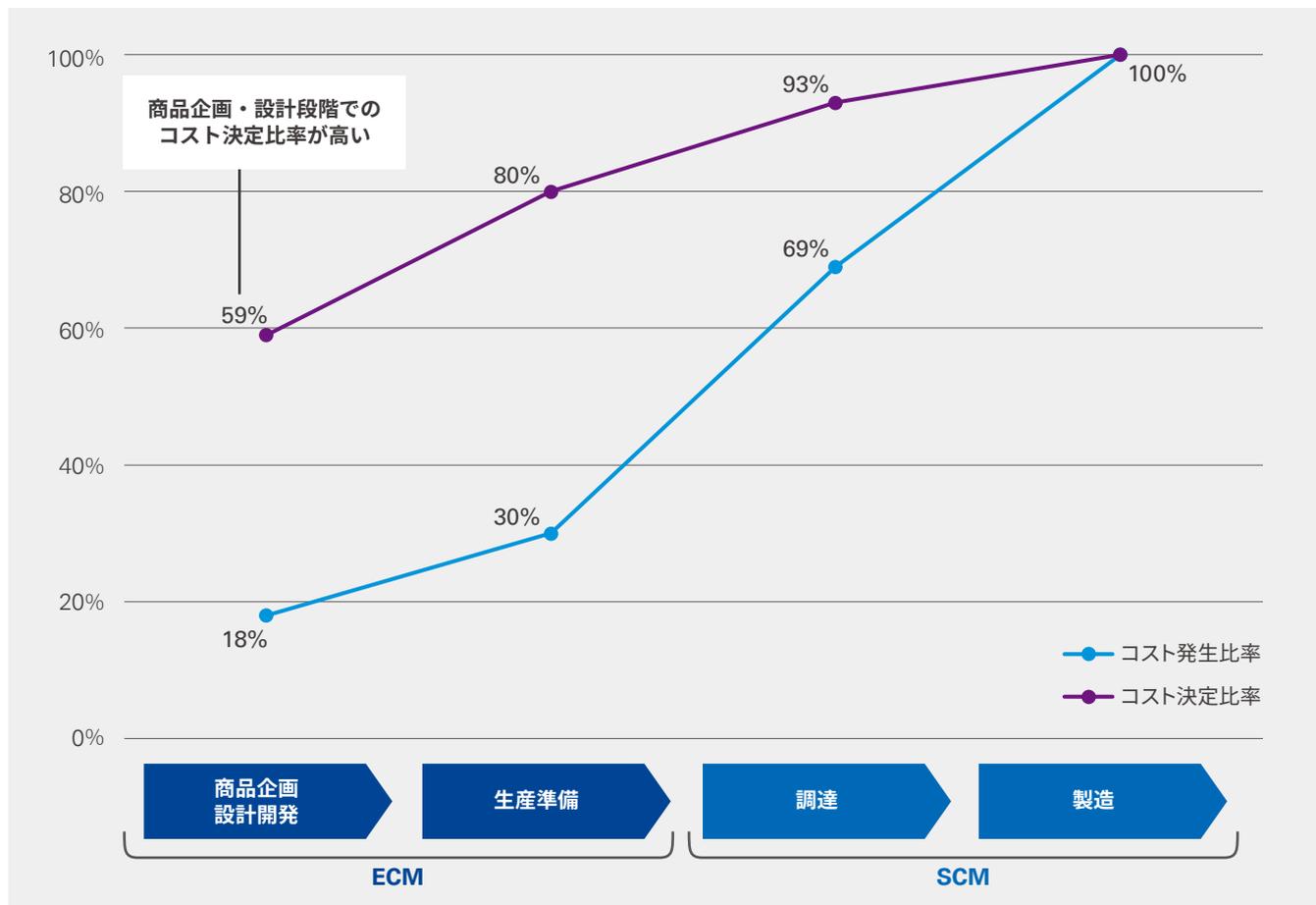
となり、製造業のSCM改革はデジタル技術を活用した改革活動に多大な投資を行ってきました。

その後、中国、韓国などの新興メーカーが、日本企業と同等レベルの品質の製品を低コスト、短納期で提供してくるようになり、いくら強いSCMを構築していても、日本の製造業は新興メーカーに苦戦を強いられることとなりました。よって、先進的な企業から、新興メーカーに勝つためにECM領域の改革に力を入れて、商品の付加価値やコストダウンを高めようとする動きが活発になってきたという経緯となります。

### 2 業務改革とITシステム導入に注力してきたECM改革

ECMの改革活動の動向について詳細に見ていきます。ECMでは、モジュラーデザイン、コンカレントエンジニアリング、原価企画、プロダクトマネージャー制の適用などの業務プロセス改革の取組みに力を入れてきました。デジタル化への取組みというと、業務の効率化に重きを置いたものとなっており、設計図面の管理業務、図面作成業務、シミュレーション業務などの効率化の視点で、CAD、CAE、PDMなどのITシステム導入に留まりました。一部の企業では、PLM（製品ライフサイクル管理システム）という設計開発段階だけでなく、顧客ニーズの情報からサービスに必要な部品表情報などの製品ライフサ

図表3 | コスト決定とコスト発生割合



出典：KPMG分析

イクル全体の情報の一元管理や活用を狙った先進的なデジタル投資も行われるようになりましたが、結局PDM（製品情報管理）レベルの使い方になってしまっている企業が多いのが現状であると認識しています。

JEITA（電子情報技術産業協会）「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析（2013）」によると、日米のIT予算の使用用途に関して、米国では「ITによる製品／サービス開発強化」などの「攻めのIT投資」のポイントが高くなっていることに比べ、日本では「ITによる業務効率化／コスト削減」などの「守りのIT投資」に重きを置いているという調査結果となったことも前述の動向と整合が取れます。

QCDを高めるために、ECMにおける改革が重要であることを述べてきましたが、これまでの日本の製造業における改革活動は、工場やSCM領域の投資に力点を置いており、その後のECM改革でも業務改革や守りのIT投資が中心となっていました。日本の製造業のECM改革が、欧米勢のそれと比較してデジタル化への取組みが十分でなかったことが、QCD向上に繋がらず、日本の製造業が停滞してきた原因の1つであると筆者は考えます。

## 解決すべきECMの3つの壁

では、日本の製造業が停滞から抜け出すために、今後どのようなデジタル化を進めるべきでしょうか。ECMでは解決されていない3つの壁があると考えます。「①SCMとの壁」、「②経営との壁」、「③顧客との壁」になります。●参照 図表4 これら3つの壁をデジタルで解決することが今後の取組みのヒントとなります。

### 1 SCMとの壁

「SCMとの壁」とは、ECMで検討した製品図、工程図、部品表などの情報が、SCM側のシステム（サプライチェーンマネジメントシステム、製造実行システムなど）にシームレスかつタイムリーに連携されていないことが挙げられます。例として、未だに多くの企業でE-BOM

（設計部品表）とM-BOM（生産部品表）連携が、人手を介して実施されています。途中に人的対応が入ることで設計変更情報を生産側に反映させるための時間が多くかかったり、人的ミスなどの発生により不具合の原因となったりします。昨今、インダストリー4.0でキーワードとして挙げられているマスカスタマイゼーションの実現も、まずはこの問題を解決することが必須となります。

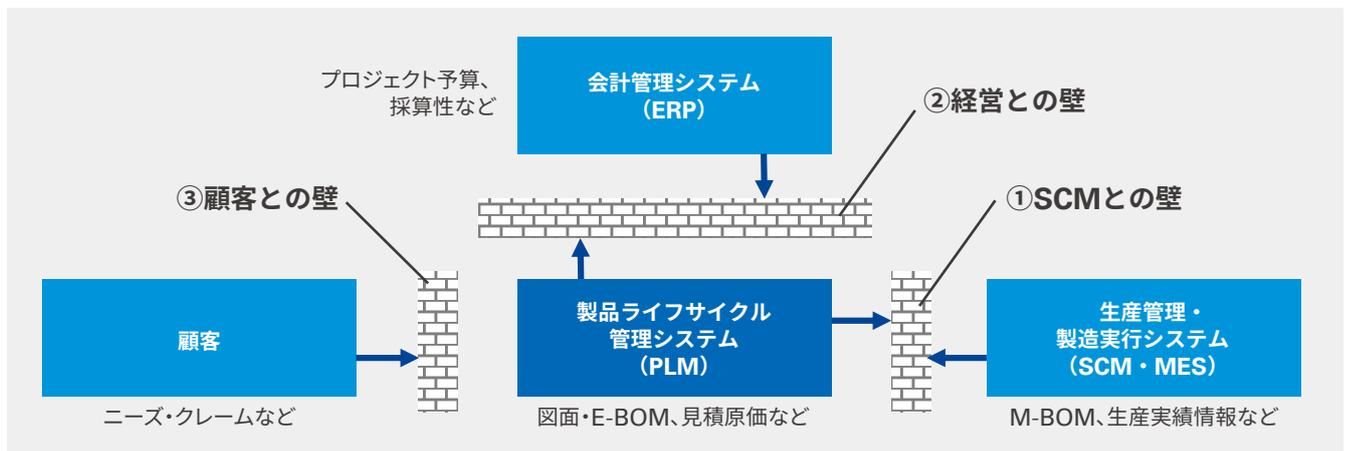
### 2 経営との壁

「経営との壁」は、原価管理の例があります。設計開発段階では、目標の性能やコストに追い込むため、開発と検証のサイクルを繰り返す必要があり、多くの時間とリソースが費やされます。また重厚長大な製品であれば、1回の試作費用、試験費用も多大なものとなります。商品企画段階で目標予算を立て、その予算を達成するようにプロジェクトを遂行するのですが、設計開発段階や工程設計段階での想定外の技術課題の発覚や量産性に見合わない設計図面の修正などで見積もっていた予算、工数を超過することが多々あります。問題は、その商品開発プロジェクトごとの状況変化をリアルタイムかつ金額などの経営へのインパクトがわかる情報で連携、可視化されていないということです。経営層が複数の商品開発プロジェクトの予実や上市タイミングを把握し、商品開発プロジェクトのGo / No Goや、リソース配分を正しく判断できるようにするため、ECMのプロジェクト状況の可視化をデジタルで解決する取組みが必要となります。

### 3 顧客との壁

最後に「顧客との壁」になりますが、顧客との壁は、商品開発前（商品企画・設計開発時）と商品開発後（市場投入後）の2つがあります。後者の商品開発後の「顧客との壁」は、商品を売った後にも顧客と繋がり、サービスとして商品の提供価値を向上させていく取組みとなります。有名な事例として、米ゼネラル・エレクトリック社の航空エンジンがあり、エンジンの稼働データから、エンジン部品の故障タイミングを顧客に知らせたり、最適な燃料消費のための航空機の

図表4 | ECMの3つの壁



出典：KPMG分析

運航経路を分析するなどのサービスを提供しています。センシング、通信などのIoT技術やビッグデータ、AIなどのIoTプラットフォーム技術の進展があり、モノづくりからコトづくりの号令のもと、多くの日本企業も取り組んでいると思います。

前者の商品開発前の「顧客との壁」とは、顧客ニーズと商品の乖離のことを示しています。前述のQCDの中のQの視点となりますが、顧客から求められる機能、性能、品質に対して、いかに製品を整合させるかという取組みになります。これまで述べてきた壁のうち、解決が最も難しく、今後製造業の明暗を分ける壁は、この“商品開発前の顧客との壁”になると筆者は考えます。次章で、その理由やデジタル化で解決するための方策について考察していきます。

## Ⅳ 「顧客との壁」を打破するためのDXとは (多様化する顧客ニーズへの対処法)

### 1 顧客ニーズ把握の難しさ

製造業のプロセスについてシンプルに考えてみます。製造業とは、B to B、B to Cに関係なく、顧客から「顧客ニーズ」を把握し、「仕様・図面」に変換してから、その「仕様・図面」に基づいた「商品（製品・サービス）」を開発製造することです。●参照 図表5 どの市場をターゲットにするかという議論は別途ありますが、上記のプロセスでまったくエラーがなければ、少なくともターゲット市場においては、QCD

のQの視点では、他社に負けない商品を生み出すことができるようになります。では、上記プロセスのどの過程でエラーが起きやすいかというと、最初の「顧客ニーズ」の段階になります。すなわち、“顧客ニーズを正しく把握する”ことが難しいのです。以前より海外市場への展開が必要となり、グローバルでの顧客ニーズ把握に苦労していますが、ミレニアル世代に代表されるパーソナライズ消費トレンドの高まりによるニーズの多様化や今回のCOVID-19の拡大などの想定外の環境変化から、今後はさらに顧客ニーズの把握は難しくなってくると予測されています。

### 2 多様化する顧客ニーズへの対処法

今後、ますます多様化する顧客ニーズを把握するためには、デジタル活用がポイントになり、アプローチとしては2つあると考えます。1つは、顧客ニーズの把握力をデジタルで高めるアプローチ（DXによる顧客ニーズの把握力強化）、もう1つは、顧客ニーズは完全に把握できないことを前提に、市場投入後の製品改良をデジタルで迅速に行えるようにするアプローチとなります（DXによる顧客ニーズへの対応スピード強化）。●参照 図表6

#### アプローチ1: DXによる顧客ニーズの把握力強化

現在、顧客ニーズを適切に把握できない大きな理由として、顧客ニーズ情報が部門ごとに構築されたシステムで管理されているという「情報のサイロ化」が起きていることが挙げられます。営業部門や

図表5 | 製造業の概念図



出典：KPMG分析

図表6 | 多様化する顧客ニーズへの対処法

1	DXによる顧客ニーズの把握力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 部門ごとに管理されている顧客ニーズをデジタル活用で一元管理できるようにする</li> <li>✓ デジタル活用で正しいニーズを選別できるようにする</li> </ul>
2	DXによる顧客ニーズへの対応スピード強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客ニーズは把握できないことを前提に、市場投入後の製品をニーズの多様化に合わせて改良できるようにする</li> </ul>

出典：KPMG分析

サービス部門が入手する改善要望やクレームなどの顧客ニーズはCRM（顧客情報管理システム）に、またテストマーケティングの検証結果や実験結果のデータは、試験部などが管理するデータベースに個別に管理されており、企画担当者や設計開発担当者が、その情報に容易にアクセスできないケースが起きています。これらの情報を商品群ごとに紐付けされた状態で整理・一元管理し、容易にアクセスできるようにする仕組みが必要となります。ポイントとなるのは、顧客ニーズを管理できるPLMの要件管理機能の活用になり、CRMに格納されているニーズ情報や試験部門で実施した検証結果情報を高度にPLMへ連携するためのインテグレーションが1つの解となります。●参照 図表7 また、膨大な顧客ニーズから、「本当の顧客ニーズ」を選別する力も必要となります。そのためには、市場投入後の商品の稼働状況や顧客の使用環境などをIoT技術を活用し、データとして収集することで、顧客の改善要求やクレームが、データの観点からも論理的に正しいのかを確認できるようにすることが必要となります。すなわち、「正しい顧客ニーズ」のみをPLMの要求管理機能に格納することが求められます。

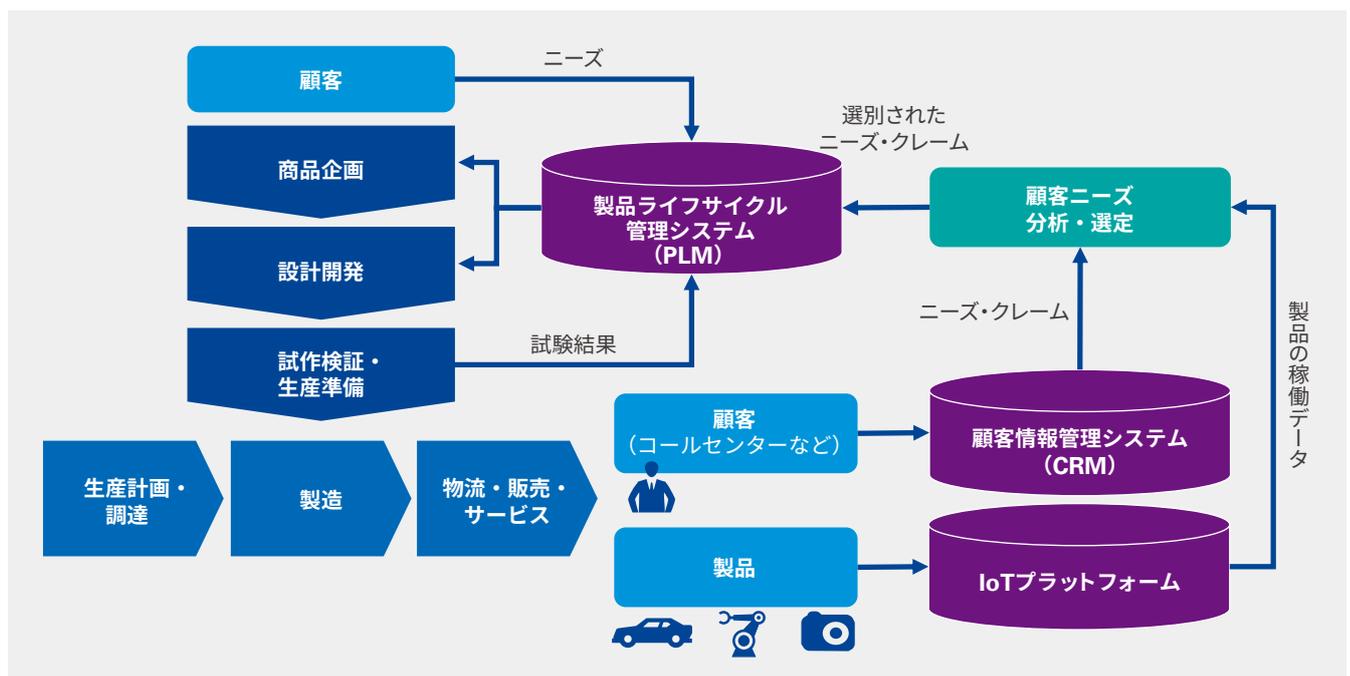
## アプローチ2：DXによる顧客ニーズへの対応スピード強化

2つ目のアプローチは、顧客ニーズは刻々と変化するものであり、完全に読むことは不可能であるということ为前提にした考え方になります。まずは競合に先行して、ベシック版の商品を市場に投入し、その後バージョンアップすることで商品を顧客ニーズに合わせていくというアプローチとなります。ハードウェアが比重を占める従来型の商品では、市場投入後の変更は、ほとんど不可能でしたが、現在の商品は電子化、ソフトウェア化が進み、無線でソフトウェアを更新する

OTA（Over the Air）技術も進展したことで、商品の重要な機能・性能をソフトウェアバージョンアップで変更することが可能となっています。現在は、自動車のカーナビゲーションの更新など簡易的なソフトウェアプログラムの修正で使われているシーンが多いですが、今後は例として、米テスラ社が先行している自動運転機能のOTA利用が挙げられるでしょう。将来的に、自動運転機能は、走る地域によって法規制やユーザーの嗜好が異なるため、自動運転判断ロジックを都度ソフトウェアで更新することが求められるようになると言われており、それをOTAで実現しようという動きがあります。●参照 図表8

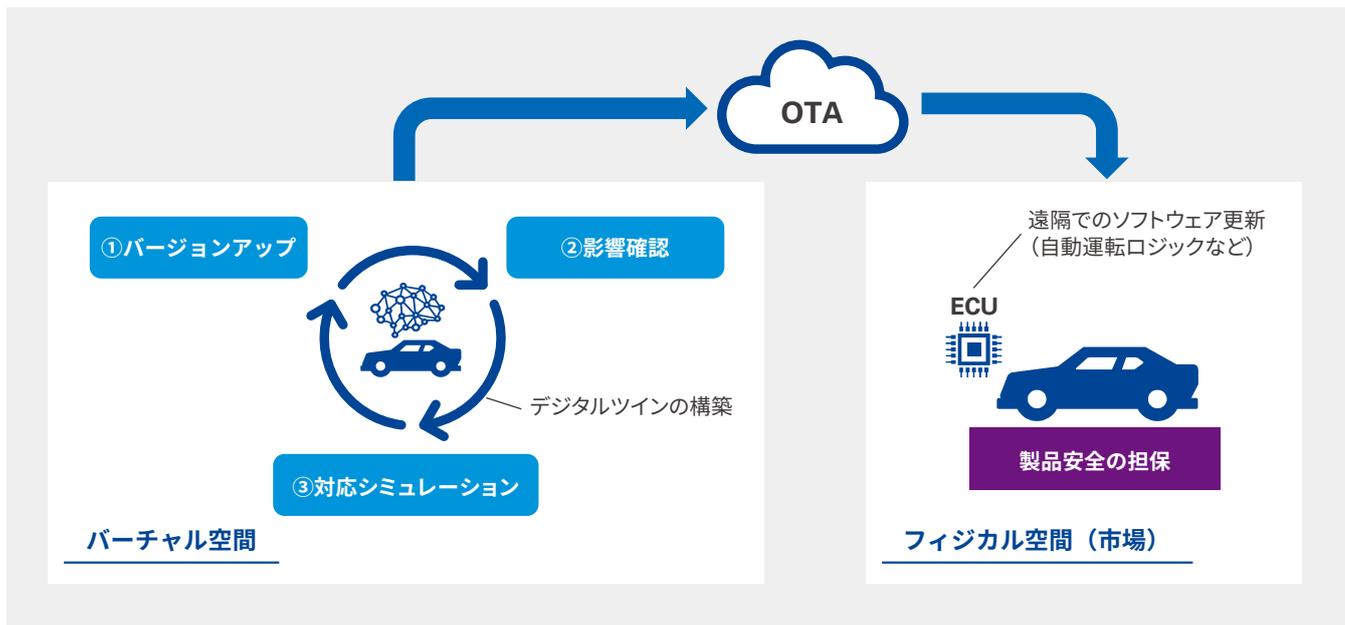
OTAでの商品改良を実現するためには、セキュリティ強化が大きな課題の1つではありますが、最も難しいと言われているのは製品安全の担保になります。ソフトウェアの変更によって、ハードウェアパーツに対する想定外の不具合が生じることを防止しなければなりません。しかし、ハードウェアは、コストダウンやリードタイムの観点で都度サプライチェーンの適正化を行うため、小規模な設計変更を実施したり、部品の調達先を変更したりします。購入部品の生産終了品（EOL部品）によっても設計変更を実施しなくてはなりません。よって、同じ機種でも、仕向地や製造タイミングによって、違う部品で構成されており、ソフトウェア変更の影響を完全に人手で予測することは不可能となります。したがって、バージョンアップする商品の設計情報、調達情報、製造実績情報などのさまざまな情報をデジタル化し、モデル化することで、ソフトウェア変更の影響を高度にシミュレーションできるようにするための仕組みが必要となります。すなわち、市場投入後の商品状態がバーチャル環境で再現され、ソフトウェア変更の影響予測や対応を検討することが可能な“製品のデジタルツイン”の構築が必須となります。

図表7 | アプローチ1:DXによる顧客ニーズの把握力強化



出典：KPMG分析

図表8 | アプローチ2:DXによる顧客ニーズへの対応スピード強化



出典：KPMG分析

多様化するニーズへの対処法として2つのアプローチを解説してきましたが、実際に取り組むためには、どちらのアプローチが自社に合っているかの検討が求められます。自社商品の顧客ニーズが、外的要因に大きく影響を受けやすいのか?(B to B or B to Cなのか?)、ハードウェア、ソフトウェアの構成比率がどの程度なのか?などの論点になります。今回のCOVID-19感染拡大から学んだこととして、「不確実性への対応」が今後の製造業の優劣を決めるポイントとなるのは間違いないでしょう。このタイミングを機に、自社の長期的な商品戦略やデジタル戦略を練り直す必要があると考えます。

やり方を大きく変えるインパクトをもたらしており、変革の好機とも捉えることができます。ECMのDXを実現することで日本製造業が停滞を抜け出し、以前のように世界の製造業からお手本と言われるようになることを切に願います。

## V 最後に

これまで日本の製造業がECM改革に取り組む際のポイントを解説してきましたが、改革を阻む要因の1つが過去の成功体験であると考えます。日本の製造業の強みと言われてきた、「現場主義」や「すり合わせ」は、3つの壁を打破するDX実現に必要な視点である「部門横断」、「全社最適」と相反する性質を有しています。具体的には、これまでのECM改革は、「現場主義」で進められたため、業務定着や効果の早期刈取りの観点から大きな効果を得ながらも、活動内容や範囲は、近視眼的なものとなりました。また、コンカレントエンジニアリングや大部屋設計が代表例となる「すり合わせ」においても、ECM領域の業務は、複雑で業務標準化の難易度は高いという考えのもと、デジタル活用はほとんど行われず、人のコミュニケーション力で対応してきました。

このように、強みと言われていた部分が改革活動を阻害している場合、それを変えることは大きなエネルギーが必要であり、容易ではないでしょう。しかし、今回のCOVID-19の発生は、価値観や仕事の

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
シニアマネジャー 大木 俊和

☎ 03-3548-5111

✉ [toshikazu.oki@jp.kpmg.com](mailto:toshikazu.oki@jp.kpmg.com)

# KAMの強制適用に向けた課題と必要な対応

有限責任 あずさ監査法人

開示高度化推進室

室長 パートナー 関口 智和

2020年3月期から、「監査上の主要な検討事項」(以下「KAM」という)の記載に関する実務が開始されており、2021年3月期から上場企業等の監査報告書におけるKAMの記載が強制適用となります。

KAMの記載は、監査人が監査報告書において定型的でない情報について記載する初めての試みであるほか、早期適用の事例においては、KAMの記載を契機に企業開示への影響が一定程度あった旨が多数報告されています。本稿では早期適用の事例を振り返りつつ、KAMの強制適用に向けた課題と必要な対応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。



関口 智和  
せきぐち ともかず

## 【ポイント】

- 2020年3月期から開始されたKAMの早期適用の事例は50社弱に留まったが、早期適用の事例は2021年3月期の監査や企業における対応を検討する際に有用である。
- 早期適用事例からは、KAMの記載を契機に、財務諸表や財務諸表以外の有価証券報告書における記載内容について追加的な開示が必要になった事例が多数あった旨が報告されている。また、財務諸表利用者からは、KAMの記載と企業開示（事業等のリスク、重要な会計上の見積り、監査の状況に関する記載を含む）との繋がりがより明示的にされるべきとの見解が示されている。
- 2021年3月期の監査や企業における対応の検討にあたっては、こうした点に留意して、早期に具体的な検討に着手することが望まれる。

## I. はじめに

2020年3月期の財務諸表監査から、監査報告書における「監査上の主要な検討事項」(以下「KAM」という)の記載に関する実務が開始され、2021年3月期の財務諸表監査から、上場企業等の財務諸表監査において監査報告書にKAMの記載が義務付けられます。

KAMの記載は、監査人が監査報告書において定型でない情報を記載し、外部者に発信する初めての試みであり、企業開示との関係についてさまざまな実務的な課題が指摘されています。他方、2020年3月期の財務諸表監査から開始された実務経験から、多くの教訓が得られています。

本稿では、早期適用の経験を総括したうえで、2021年3月期の財務諸表監査にあたって企業の観点から留意すべき事項について解説します。

## II. KAMの早期適用から得られた教訓

### 1. 公表データからの概要分析

2020年3月期におけるKAMの記載事例は47の企業に係る財務諸表監査でした<sup>1</sup>。この結果を踏まえると、連結財務諸表の監査報告書においては、2個程度のKAMが、個別財務諸表の監査報告書では、1個程度のKAMが記載されていました。

これをさらに詳しく分析していくと、以下のように整理できます。

- 被監査会社が属する業種別にみると、金融業の会社に対する監査報告書では比較的多くのケースでKAMが記載されていた一方、同一業種に属する会社でKAMを記載した事例がまったくないケースも多くあった。
- 被監査会社のほとんど(44社)が上場会社であったが、3社は非上場会社であった。なお、これらの非上場会社については、当該会社の親会社の連結財務諸表監査の監査報告書においてKAMが記載されていた。
- 被監査会社(47社)のうち、SEC登録会社が8社あった。これらの会社の監査報告書では、PCAOB監査基準による監査報告書において、同基準で記載が要求されている「監査上の重要な事項(Critical Audit Matters、以下「CAM」という)」が記載されていた。
- KAMの記載は金融商品取引法上の監査報告書でされていたが、会社法監査報告書上でKAMの記載がされた事例も1件

あった。

- 項目別にみると、連結財務諸表監査にあたっては固定資産／のれんの減損損失の計上の要否の検討や貸倒引当金の評価がKAMとされている事例が多かった。他方、個別財務諸表監査報告書では関係会社株式の評価がKAMとされている事例が多かった。

図表1は、早期適用事例について被監査会社の会計基準別の内訳を示したものです。

図表1: 早期適用事例における被監査会社の会計基準

被監査会社が適用する会計基準	被監査会社数
日本基準	24
IFRS	19
米国会計基準	4
計	47

また、項目別の分析は、図表2・3のように示すことができます。

図表2: 連結財務諸表監査におけるKAM

項目	被監査会社数
固定資産の減損	18
のれんの減損	15
貸倒引当金の評価	10
収益認識	9

図表3: 個別財務諸表監査におけるKAM

項目	被監査会社数
関係会社株式の評価	14
収益認識	8
固定資産の減損	5

### 2. KAMの記載に関するテーマ別の分析

KAMの事例をもう少し具体的なレベルでみていくと、以下のような点が気付き事項として挙げられます。

#### (1) KAMとする事項の識別

図表2・3に示されるように、2020年3月期の早期適用事例では、そのほとんどが会計上の見積りに関するもの(固定資産やのれんの減損損失の計上の要否に関する評価を含む)でした。これは、会計上の見積りに関する会計基準の改訂や事業活動の複雑化を踏まえ、監査の実施において、会計上の見積りの合理性および関連する

<sup>1</sup> SEC登録会社に係る監査の特例によって、2019年12月期の財務諸表監査の監査報告書でKAMが開示された事例が1件ありました。これを加えると、これまでの事例は48社に係る財務諸表監査となります。

開示の妥当性の評価に、監査チームの上位者のリソースが最も多く費やされている実態を反映しているものと考えられます。また、今後、会計上の見積りに関する監査の基準が強化されると、この傾向は強まるかもしれません。

しかし、早期適用事例の中には、会計上の見積りに関する事項以外でも、以下のような論点がKAMとされている事例がありました。

- 収益認識計上額の適切性の評価
- ITシステムに関する内部統制の整備・運用状況の評価
- 重要な監査上の論点が生じた要因(例：新型コロナウイルス感染症の拡大や拡大予防措置の強化)による影響が財務諸表に適切に計上されているかの評価

さらに、KAMの記載に先立ち、潜在的影響額と発生可能性という2つの軸から、監査役会等と議論を実施した項目の潜在的な重要性について評価を行い、当該評価結果が前年度の評価結果と比較してどのように変化したかについて、一覧の形式で記載している事例もありました。当該事例は、KAMに該当するとされている事項がどのような理由で監査役等とのコミュニケーションが実施された監査上の論点から選択されたかを財務諸表利用者に説明するために記載されたものと考えられます。

## (2) KAMがないと判断された事例

KAMの早期適用において議論になっていた論点の1つに、「KAMがないと報告するケースがどの程度あるか」という点がありました。具体的には、実務上、大型の企業買収等の通例でない重要な事象に該当しない場合、こうした論点を本当に監査報告書に記載すべきなのかという疑問が監査実務において呈されました。この点、2019年7月に日本公認会計士協会から公表されたQ&Aでは、KAMがないと判断されるのは、「強いてあげるとすれば、たとえば、事業活動を行っていない純粋持株会社が考えられる」とされていました。

早期適用の事例では、KAMがないと判断された事例は、必ずしも事業活動を行っていない純粋持株会社の監査に限定されるものではなかったものの、事業会社を傘下に抱える持株会社の個別財務諸表監査を除いて、KAMがないと判断された事例はありませんでした。

## (3) KAMの記載を踏まえた企業情報の追加的な開示

KAM記載の早期適用にあたって最も関心を集めていた論点が、KAMの記載を契機として、企業情報の追加的な開示が必要となるかに関する点でした。

この点、2020年3月期においては、企業内容等の開示に関する内閣府令の改正が施行され、各企業において有価証券報告書における記述情報の大幅な拡充がされていたこともあり、前事業年度の開示と比較して拡充された開示情報がKAMの記載によるものか否かについて、公表データからのみでは識別できません。

しかし、当法人における経験では、早期適用事例のうち過半の監

査業務において、KAMの記載を契機として、財務諸表における注記事項、または、事業等のリスクや会計上の見積りに関する記載を拡充した事例がありました。また、IFRSや米国会計基準の適用企業においては、財務諸表の注記事項に関する追加的な開示の拡充の程度が比較的限定的だった一方で、これまで開示の程度が比較的限定的だった日本基準の適用企業においては相当な追加開示を行った事例もあったようです。

なお、記述情報の拡充に関する要請を踏まえ、KAMの記載にあたって課題とされた企業の未公表情報の開示に関する課題が解決されたという事例も含めると、開示を拡充した企業の割合はさらに大きくなります。

## (4) 会社法監査報告書においてKAMが報告された事例

金融庁／企業会計審議会では、KAMの記載要求を監査基準に導入すべきか否かについて、会社法上の監査報告書においてKAMを記載すべきかが重要な論点の1つとされました。審議では、株主総会前にKAMが提供されることが望ましいこと等を踏まえると会社法上の監査報告書においてもKAMを記載すべきとの指摘があった一方で、会社法上の監査報告書に記載するには日程上課題があるとの指摘が示され、当面、会社法上の監査報告書においてはKAMの記載を求めないとされました。

このように会社法では監査報告書におけるKAMの記載は任意とされていますが、2020年3月期の監査では、会社法上の監査報告書においてKAMが記載されていた事例が1件ありました。当該事例では、会社法上の監査報告書が公表された時点で、KAMに記載した情報のうち重要なものが企業からも開示されていたようです。

## (5) 株主総会における対応

KAMの早期適用にあたっては、これが株主総会における議論の対象になるかどうかについて関心が集まっていました。

この点に関する網羅的な調査は困難ですが、ほとんどの早期適用事例では、株主総会でKAMが取り上げられ、議論になった事例はなかったようです。

## 3. 早期適用の事例に対する財務諸表利用者の見解

財務諸表利用者からは、2020年3月期の監査におけるKAMの事例について概ねポジティブに評価する見解が聞かれているようです。これは、早期適用事例では、監査チームにおいて企業と早期の段階から協議を開始したほか、監査法人内部においても多層的な審査プロセスを経る等、相当の時間を掛けて文案が詰められていった事例が多かったことを反映したものと考えられます。

他方で、一部の財務諸表利用者からは、以下のような見解が聞かれています。

- KAMの決定理由および内容の記載と監査上の対応との関連

が分かりにくかった。

- 企業から開示されていない機密情報といえるようなものが記載されていなかった。
- 監査上の対応の記載に専門用語が多く用いられており、監査実務経験のない者にはわかりにくかった。

さらに、財務諸表利用者からは、以下のように、KAMの記載と企業開示との繋がりが分かりにくいとの指摘もされています。

- KAMで記載されている事項の内容を理解するために、有価証券報告書の事業等のリスクや重要な会計上の見積りの記載、または財務諸表における注記事項を参照しても、KAMの記載の前提となる背景が十分に理解できなかつた。
- KAMに該当するとされた事項が、企業のガバナンスにおいてどのような問題意識がもたれ、解決されたかが分かりにくかつた。たとえば、KAMとして識別された事項への対応が、有価証券報告書の「監査の状況」における「監査役等の活動状況」に記載されていると、監査役等がKAMとされた事項への監査上の対応をどのように評価し、どのような対応がされたかをより適切に理解でき、結果として、企業のガバナンスが機能しているかを評価するのに役立つのではないかと。

### III. KAMの強制適用に向けた課題と必要な対応

以上に記載した早期適用の事例を踏まえると、企業におけるKAMの強制適用に向けた課題およびこれについて必要な対応として、以下のような点が挙げられます。

#### 1. KAMの識別について

2020年3月期における早期適用事例を踏まえると、連結財務諸表監査においては、これまでに実施されていた監査人とのコミュニケーションにおいて報告されていた監査上の論点を出発点としたうえで、固定資産やのれんの減損損失の認識の要否の検討のような会計上の見積りに関する会計上の論点のほか、ITシステムの評価や収益認識に関する会計上の論点がKAMに該当する可能性があるかについて、ディスカッションを行うことが考えられます。

特に、収益認識については、現行の会計基準に基づく会計処理に関する監査上の論点のみならず、2021年4月より開始される連結会計年度または事業年度から企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」が適用されることも考慮し、未適用の会計基準に関する注記事項がKAMに該当する可能性があります。

また、継続企業の前提に関する重要な不確実性について注記をすべきかどうかについて検討を行ったものの、注記しないと結論づけた場合、これが当年度の監査において特に重要な事項に該当す

ると判断され、KAMとして記載することもあり得ます。こうした事例は、早期適用事例ではありませんでしたが、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、一部の業種では特に資金繰りについて懸念が高まっているという指摘もあり、こうした点がKAMとされるケースがあるかもしれません。

#### 2. KAMの記載について

早期適用の事例に対する財務諸表利用者からのフィードバックを踏まえると、KAMの記載にあたっては、KAMの決定理由および内容について、財務諸表の注記事項やそれ以外の有価証券報告書における記載との関連を意識して、全体として財務諸表利用者にとって理解しやすい情報となっているかに留意することが、極めて重要と考えられます。このため、監査チームと企業の財務・経理部門の責任者や監査役等との間で早期の段階から協議を開始し、企業開示という観点から全体的に俯瞰し、どこにどのような情報を開示するかについて意識のすり合わせを行うことが必要となります。

特に、早期適用事例においてIFRS適用企業においても財務諸表の注記事項の拡充が一定程度されていた事例が少なからずあったことを踏まえると、日本基準適用企業においては、追加的な開示についての検討が一層必要になると考えられます。この点、日本基準適用企業においては、2021年3月期から、企業会計基準第31号「会計上の見積りに関する会計基準」が適用され、固定資産について減損損失の認識は行わないとした場合でも、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクを検討したうえで、当該固定資産が開示すべき項目とされることも考えられます。この場合、当該開示の検討にあたってKAMの記載との関連を検討することは有意義な場合があります。

さらに、2020年3月期から開始された記述情報の開示の拡充についても道半ばとの指摘もあるほか、2022年3月期からは、その他の記載内容について新たな監査基準が適用され、監査人としても従来とは異なる責任を負うようになることも見込まれています。このため、有価証券報告書における事業等のリスクや重要な会計上の見積りに関する開示についても、KAMの文案を踏まえ、関連する事項について追加的な開示を行うべきかについて検討することも考えられます。

また、KAMが英文の監査報告書においても記載されることを踏まえ、英文のアンニュアルレポートにおける開示のあり方についても検討する必要性が生じる可能性があります。KAMの記載を契機とした開示の拡充に関する検討にあたっては、この点にも留意することが望まれます。

#### 3. 株主総会への対応について

2020年3月期における早期適用の事例を踏まえると、KAMの記

載について株主総会で質問される可能性は必ずしも高くはないと考えられます。

他方、実務的には、この点についてまったく対応しないと結論づける企業はほとんどないように考えられます。このため、企業においては、早期適用事例における検討も踏まえつつ、KAMに関する情報を株主総会前に株主に提供できるようにする必要があるかについて検討するとともに、監査チームとの間で、株主総会に向けてどのような点について留意しておく必要があるかについてディスカッションを行うことが考えられます。

## IV. おわりに

2021年3月期の監査においては、2020年3月期の監査で50件弱に留まっていたKAMの記載事例が3,000件程度にまで急激に増加することが見込まれます。

当法人を含め多くの監査法人において、KAMの検討は法人としての品質管理の観点から、監査チームレベルですべて完結し得るものではなく、法人内部における多層的なレビュー・プロセスを経て決定されていくものと考えられます。また、筆者は2020年3月期の監査において当法人のKAMの記載について実務的な責任者として対応してきましたが、筆者個人としても、KAMの記載は早期適用における少数の監査業務を対象とした検討ですら、相当程度負荷のあるものだったという実感があります。

こうした点を踏まえると、2021年3月期の監査におけるKAMの検討に向けては、本稿で記載した内容を踏まえつつ、早期に監査チームとの協議を開始し、監査プロセス、監査役等の対応、企業開示に対してどのような影響があるかを検討することが、円滑な実務に向けて極めて重要と考えられます。

当法人は、上記に記載したKAMの記載を契機とする対応も含め、国内外において企業開示の拡充への対応が重要な課題となっている状況に鑑み、2020年9月に品質管理本部／会計プラクティス部に「開示高度化推進室」を設置しました。開示高度化推進室は、制度対応を円滑な対応を進めるとともに、さらなる付加価値を提供できるよう、今後、監査チームおよび企業の取組みをサポートしていきます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
パートナー 関口 智和  
TEL:03-3548-5102 (代表電話)  
tomokazu.sekiguchi@jp.kpmg.com

# 会計・監査情報 (2020.7-8)

## 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7月分と8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) 法務省、「会社計算規則の一部を改正する省令」を公布  
法務省は2020年8月12日、「会社計算規則の一部を改正する省令」(以下「本省令」という)を公布した。

本省令は、企業会計基準委員会 (ASBJ) による2020年3月31日付けの「収益認識に関する会計基準 (改正企業会計基準第29号)」等の改正及び「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)」等の公表を受けて、会社計算規則の改正を行ったものである。

なお、会社計算規則第115条の2第1項第1号 (いわゆる収益の分解情報) 及び第3号 (当事業年度及び翌事業年度以降の収益の金額を理解するための情報) の注記については、本省令案に関する意見募集を通じて作成負担が過大となることへの懸念が寄せられたこと等を踏まえ、省令案での扱いを見直し、有価証券報告書を提出する大会社 (会社法第444条第3項に規定する株式会社) 以外の株式会社にあつては上記の注記を省略することができることとしている。

また、上記に限らず、いずれの注記も各株式会社の実情を踏まえ、計算書類においては当該事項の注記を要しないと合理的に判断される場合には、当該事項について注記しないことも許容されるとの考え方が示されている。

公布の日 (2020年8月12日) から施行されるが、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が設けられている。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報 \(2020年8月25日発行\)](#)

#### 【公開草案】

該当なし

### 2. 会計基準等の公表 (企業会計基準委員会 (ASBJ))

#### 【最終基準】

該当なし

#### 【公開草案】

該当なし

### 3. 監査関連

#### 【最終基準】

該当なし

#### 【公開草案】

該当なし

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】

(1) 金融庁、「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」の一部改正を公表

金融庁は2020年7月10日、「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」の一部改正を公表した。

国際会計基準審議会 (IASB) が2020年5月31日までに公表した

以下の国際会計基準が、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第93条に規定する指定国際会計基準として指定された。

(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)

IFRS第16号の改訂内容は、一定の要件を満たすCOVID-19関連のレント・コンセッション(賃料の免除・支払い猶予等)につき、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を借手に認めるものである。

公布の日(2020年7月10日)から適用される。

### 【公開草案】

該当なし

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

### 【最終基準】

#### (1) IASB、「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)」を公表

IASBは2020年7月15日、「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)」(以下「本改訂」という)を公表した。本改訂は、COVID-19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号の改訂)」の発効日を1年遅らせ、2023年1月1日以後に開始する事業年度から適用することとしている。なお、早期適用は引き続き認められる。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年7月20日発行\)](#)

#### (2) IASB、最終基準「金利指標改革—フェーズ2 (IFRS第9号、IAS第39号、IFRS第7号、IFRS第4号及びIFRS第16号の改訂)」を公表

IASBは2020年8月27日、最終基準「金利指標改革—フェーズ2 (IFRS第9号「金融商品」、IAS第39号「金融商品：認識及び測定」、IFRS第7号「金融商品：開示」、IFRS第4号「保険契約」及びIFRS第16号「リース」の改訂)」(以下「本改訂」という)を公表した。

IASBは、金利指標改革に伴う財務報告上の問題について、金利指標の置換え前の期間に生じる影響と金利指標の置換え時に生じる影響の2つのフェーズに分けて取り組んできた。本改訂は後者に対処するものであり、前者については2019年9月公表の「金利指標改革 (IFRS第9号、IAS第39号及びIFRS第7号の改訂)」で対処している。

本改訂の主な内容は、以下の通りである。

- 償却原価が算定される金融商品について参照する金利指標が変更されたとしても、このような契約上のキャッシュ・フローの算定の基礎が金利指標改革の直接の結果として必然的に変化し、かつ、新しい契約上のキャッシュ・フローの算定の基礎が変化が生じる前の基礎と経済的に同等である場合には、実務上の便法として、金融商品の帳簿価額の修正は行わず、変動金利の金利リセット時に準じて会計処理を行うこととする。
- ヘッジ会計については、以下の手当てを行う。
  - 金利指標改革から生じる不確実性がもはや存在しなくなった時点で新たなヘッジ関係を反映するようにヘッジ文書の変更を要求する。ここで、上記の金融商品の条件変更の実務上の便法が適用される場合と同じ2要件を満たす場合には、当該ヘッジ文書の変更をもってヘッジ会計が中止させられることはないこととする。
  - 項目グループのヘッジについては、従来の金利指標を参照するサブ・グループと新たな金利指標を参照するサブ・グループにヘッジ対象を分割し、項目グループのヘッジ対象に関する適格性要件の規定をサブ・グループ毎に別々に適用する。
  - 代替的な指標金利が契約上明示されていないリスク要素に指定される場合、指定時において独立して識別可能でなくても、指定した日から24か月以内に独立して識別可能になると企業が合理的に予想している場合には、これをリスク要素としてヘッジ対象指定できるものとする。この24か月の起算は、ヘッジ関係ごとではなく金利指標ごとに設定する。
  - IAS第39号のヘッジ会計を適用している場合に要求される「ヘッジの有効性に関する遡及的な評価」を累積ベースで行っている場合については、ヘッジ対象とヘッジ手段の公正価値変動の累積額を不確実性が解消した時点でゼロリセットするオプションを設ける。
- 金利指標改革から生じるリスクにどの程度晒されているか、代替的な指標金利への移行をどのように管理しているのか及び移行の完了度合い等に関する開示を行う。

本改訂は、2021年1月1日以降開始する事業年度から遡及的に適用し、かつ、早期適用が認められている。そのため、本改訂が適用されていれば継続していたはずのヘッジ関係であって、既にヘッジ会計の適用が中止されているものの、当該ヘッジ関係が本改訂適用開始日にヘッジ会計の要件を満たす場合には、あたかもそのヘッジ関係が中止されていなかったかのような処理をしなければならない。比較情報の修正再表示は要求されず、その場合、本改訂の適用による影響は、適用初年度の期首剰余金を調整する。

#### 【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報\(2020年9月4日発行\)](#)

【公開草案】

該当なし

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

### III. 修正国際基準

新たな基準・公開草案等の公表として、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) IASU第2020-06号「負債—転換権その他のオプション付き負債（サブトピック470-20）並びにデリバティブ及びヘッジ会計—自己の株式に係る契約（サブトピック815-40）—転換可能金融商品及び自己の株式に関する契約の会計処理」の公表（2020年8月5日 FASB）

発行者による転換可能金融商品の会計処理、及び自己の株式に関する契約がデリバティブの範囲の除外に該当するか、については、現行の会計処理が複雑であり、また実態よりも形式に基づき会計処理が行われているという批判がなされていた。本ASUは、資本と負債の両方の性質を持つ転換可能金融商品及び自己の株式に関する契約に関する複雑な会計処理を簡素化する改訂を行うとともに、開示情報の拡充を図っている。主な改訂は以下の通りである。

##### 転換可能金融商品

- 現行の会計基準では、転換可能な負債性金融商品（例えば、転換社債）は5つの会計処理モデルに基づき会計処理が行われている。全体を1つの負債性金融商品として認識する最も単純なモデルを除き、残りの4つのモデルはいずれも転換可能な負債性金融商品を負債部分と資本部分又はデリバティブ部分の各要素に分けてそれぞれ会計処理を行う（分離の方法についてもそれぞれのモデルで異なっている）。転換可能な優先株式についても、類似のモデルが存在している。
- 本ASUは、現行の転換可能金融商品に適用される上記5つの

会計処理モデルのうちの2つのモデル(beneficial conversion feature modelとcash conversion model)を削除することで簡素化を図っている。この簡素化により、より多くの転換可能な金融商品が全体を1つの金融商品として会計処理されることとなり、組み込まれた転換特性を分離して認識するケースが少なくなる。

- 情報の透明性や財務諸表利用者の意思決定の有用性を向上させるため、転換可能金融商品の契約条件等に関する開示の拡充も図られている。

##### 自己の株式に係る契約

- 自己の株式に係る契約（自己の株式により決済される可能性がある契約を指し、新株予約権のように単独で存在している金融商品や転換権のように他のホスト契約に組み込まれている金融商品の両者のケースがある）がデリバティブの範囲の除外に該当するか否かの判定は、契約が「自己の株式に連動しているか」及び「資本に分類されるか」という2つの要件に基づき行われる。いずれか一方でも満たさない場合には、契約は資産又は負債として（場合によってはデリバティブとして）会計処理される。
- 現行の会計基準では、契約が「資本に分類されるか」の判定にあたり、契約の決済が自己の株式ではなく現金で行われる可能性がある場合には当該契約は資本には分類されないとする考え方のもと、その評価に7つの条件が存在している。より実態に合致した検討を可能とするため、本ASUは、7つの条件のうち3つ（Settlement in unregistered shares、Collateral、Shareholder rights）を削除した。改訂後は、より多くの自己の株式に係る契約がデリバティブの範囲の除外に該当し、独立したデリバティブの場合には資本として会計処理され、組込特性の場合にはもはや分離して会計処理されないこととなる。

##### 1株当たり利益

- 転換可能金融商品の希薄化後1株当たり利益計算は、転換されたと仮定して算定する方法に統一する。
- 転換可能金融商品及び自己の株式に係る契約について、現金決済か株式決済かの選択が含まれる場合、希薄化後1株当たり利益計算は株式決済を前提とする。

## 適用事業年度と移行措置

本ASUの適用を開始する事業年度は以下のとおりである。

	公開の営利企業かつ SEC登録企業 (小規模登録企業を除く)	それ以外の企業
適用開始 事業年度	2021年12月15日より後に 開始する事業年度 (期中期間は年度と同じ)	2023年12月15日より後 に開始する事業年度 (期中期間は年度と同じ)

2020年12月15日より後に開始する事業年度より早期適用は可能であり、その場合、事業年度の期首から適用する必要がある。ダウンラウンド条項を有する転換可能金融商品については、早期適用に特別の規定が設けられている。

移行措置として、修正遡及による移行と完全遡及による移行の選択適用が認められている。また、すべての企業は、本ASU適用時点において、転換可能な負債性金融商品について取消不可の公正価値オプションを適用することが認められている。

### 【KPMGの関連資料】

[Defining issues \(英語\) \(FASB simplifies accounting for convertible instruments and contracts in an entity's own equity \(August 7, 2020\)\)](#)

## 【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU案))】

### (1) ASU案「金融サービサー保険 (トピック944): 適用日及び早期適用」の公表 (2020年7月9日 FASB)

本ASU案は、COVID-19拡大により影響を受ける保険会社の負担を軽減するため、ASU第2018-12号「金融サービサー保険 (トピック944): 長期保険契約の改訂」の適用対象となる長期保険契約を発行するすべての保険会社に対して、以下の2点の提案をしている (本ASU案は、トピック944が適用されない長期保険契約の契約者や保険会社以外の企業には適用されない)。

- トピック944の適用日の1年の延期
- トピック944の早期適用を選択する際の移行日に関する軽減措置

### 適用日の1年延期

	現在の適用日 (*1)	提案されている 適用日
SEC登録企業 (小規模登録 企業を除く)	2021年12月15日より後 に開始する事業年度及 びその期中期間	2022年12月15日より後 に開始する事業年度及 びその期中期間
トピック944 の対象となる それ以外の 企業	2023年12月15日より 後に開始する事業年度 末 (期中期間については 2024年12月15日より後 に開始する事業年度か ら)	2024年12月15日より 後に開始する事業年度 末 (期中期間については 2025年12月15日より後 に開始する事業年度か ら)

(\*1) 現在の適用日は、ASU第2019-09号「金融サービサー保険 (トピック944): 適用日」に基づく。

## 早期適用選択時の移行日に関する軽減措置

トピック944の早期適用を促す観点から、早期適用を選択した際の移行日を、表示される最も早い期間の期首ではなく前期の期首とする軽減措置を提案している。これにより、早期適用するか否かにかかわらず、移行日は同一日となる。例えば、前述の1年延期を前提として、12月決算のSEC登録企業 (小規模登録企業ではない) の場合には、以下のとおりとなる。

早期適用の選択	適用日	移行日
早期適用を 選択しない場合	2023年1月1日	2021年1月1日 (前々期の期首)
早期適用を 選択する場合	2022年1月1日	2021年1月1日 (前期の期首)

コメントは2020年8月24日に締め切られている。

### 【KPMGの関連資料】

[Defining issues \(英語\) \(Effective date for long-duration insurance contracts may be delayed \(June 12, 2020\)\)](#)

### (2) ASU案「報酬－株式報酬 (トピック718): 資本に分類される株式オプション報奨に係る基礎となる株式の現在価値の決定」の公表 (2020年8月17日 FASB)

企業が株式オプション報奨を発行する場合、トピック718は株式オプション報奨の評価のため、オプション価格モデル (例えば、ブラック・ショールズ・モデル等) を使用することを要求している。この点、非公開企業が株式オプション報奨を発行する場合、当該企業の株式には通常活発な取引市場がないため、オプション価格モデルに必要なインプットのうち、特に自社株式の現在の市場価格の算定にあたり実務的な負担が生じているとのフィードバックが利害関係者からFASBの諮問機関である非公開企業評議会 (PCC) に寄せられ、PCCが必要な会計基準上の手当てを検討していた。

本ASU案は、資本に分類される株式オプション報奨を発行している非公開企業が当該株式オプション報奨に係る公正価値を算定するにあたり、トピック718の要求事項に対する実務的な便法として、オプション価格モデルに代えて、内国歳入庁 (IRS) のIRCセクション409Aで認められているPresumption of reasonableness (合理性の仮定) の要求事項を満たす評価技法を用いて、株式の現在価値を算定することを認めることを提案している。当該実務上の便法は、株式オプション報奨ごとに採用できることを提案している。

当該実務上の便法は、本ASU案の適用日以降開始する事業年度、及び翌事業年度に含まれる期中期間に付与されたか変更された適切な報奨に対し、将来に向けて適用されることが提案されている。本ASU案の適用日は、関係者から寄せられたフィードバックを踏まえて決定される。早期適用は認められることが提案されている。

コメントは2020年10月1日に締め切られている。

【KPMGの関連資料】

Defining issues(英語)(FASB proposes a practical expedient for valuing nonpublic entity share option awards(August 17, 2020))

## 2. 監査関連

該当なし

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

### 会計・監査コンテンツ

多くの企業に影響する最新の会計・監査情報を、専門家がわかりやすく解説します。

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

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:03-3548-5112(代表電話)

[azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)

担当:高田 朗、鶴谷 香穂

## コロナ禍に係る移転価格上の対応について

KPMG税理士法人

国際事業アドバイザー

パートナー 中宇根 幹夫

今年の年明けには予想もできなかった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大は、短期間のうちに世界のあらゆる地域を巻き込んで、世界経済に甚大な影響を及ぼしています。これらがもたらす業績の悪化は、国外関連取引の実績にも当然反映されてきますが、残念ながら、このような非常事態発生による業績減退の際の移転価格ルールは我が国のみならず、国際的にも確立されていないため、企業としては現行ルールの趣旨にしたがって、できる限りの予備的対応を進め、不測の課税に備えなければなりません。本稿は、コロナ禍の影響の移転価格上の位置づけや、影響額の見積り、発生後の時期による対応方法の違い、実務の各場面での対応など、種々の論点について、企業側で取るべき対応をまとめたものです。各企業グループの状況に応じて参考にしていただきたいと思います。なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



中宇根 幹夫  
なかうね みさお

### 【ポイント】

- コロナ禍は非定常的事象であり、国外関連取引に与える影響は移転価格上の問題ではない。
- このため企業はできるだけ正確に影響額の見積りを行い、コロナ禍の影響がなかった場合の業績は独立企業原則を充足していることを当局に疎明する必要がある。
- コロナ禍発生から近い時期、しばらく後と、時期により疎明方法に工夫が必要になる。
- コロナ禍で発生した損失等については、受託製造現法等も含め、影響を受けたグループ企業全体でいかに負担を分け合うか検討が必要である。
- 今後の状況が見通せない中、事前確認では期間の短縮や最終年度調整への変更、再協議要請等の検討、調査対応では文書化作業を通じて自社の被った影響の詳細を整理しておく必要がある。

## I. コロナ禍の影響の移転価格上の位置づけ

対応を始めるにあたって、まずは新型コロナウイルス感染症の影響が移転価格上どう位置づけられるか正しい認識を持つことが肝要です。

独立企業間価格算定の基本は、「比較可能な状況下」での「比較可能な取引」について、独立企業間であれば得られたであろう条件に従って所得を調整する、ということですが、今般のコロナ禍の発生は、その前後で、比較可能性分析の主要要素の1つである「市場の経済状況」を一変させたことから、検証のベースである比較可能な状況が成立していません。また比較可能な取引に関しても、コロナ禍の影響を含まない過去複数年度のコンパラブル（比較対象会社）のデータは、コロナ禍の影響を受けた年度の業績の検証のためには使えません。

したがって、コロナ禍発生の影響で落ち込んだ利益水準が、コロナ禍発生以前のデータをもとにした独立企業間価格レンジから外れていたとしてもそれは独立企業原則に違背しているとはいえないこととなります。言い換えれば、コロナ禍の影響は移転価格上の問題ではありません。

このような正しい認識の下、自社の適切な対応策を策定する必要があります。

## II. 対応のフロー

企業における対応作業のフローは、概ね次のようなものになるでしょう。

- ① 企業グループ全体としてのコロナ禍の影響の有無の判定
- ② その影響のうち国外関連取引に係るものの仕分け
- ③ 影響の範囲、および影響額に係る具体的な見積り（見積り方針の策定）
- ④ コロナ禍の影響により現在の自社移転価格ポリシーを見直す必要があるかの検討
- ⑤ コロナ禍の影響に係るデータ・ファクトの収集・整理
- ⑥ 既存および今後のAPAへの対応
- ⑦ 今後の調査への対応（文書化）
- ⑧ 時間経過後の遡及的な調整の検討

### 1. 見積りに当たっての指針

フローの中で中心となるのは、コロナ禍影響額の見積り作業です。各社は影響額の見積りの方針を立て、それに沿って作業し、自社グループ内の関連データを収集・分析することになりますが、コロナ禍の拡大は過去例のない特殊な事象であるため、影響額の算

定作業は、極めて困難なものになると思われます。税務法令等には具体的な指針はないため、一般に公正妥当と認められる会計処理の基準に従って計算することになりますが、企業会計基準委員会が「議事概要」として公表した「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」（令和2年4月10日付公表、5月11日追補）等が参考になると思います。

### 2. 企業グループ内方針の作成

今次のコロナ禍の影響は全世界に及ぶため、影響額の取りまとめ作業も大規模なものになります。統一性のある見積りを行うため、まずは、本社内で取りまとめのルールについて策定し、その作業を担う内外のグループ企業に徹底させることが必要です。

### 3. コロナ禍影響額の例

見積りの際に含める項目としては、たとえば、外出制限や販売店の閉鎖などに伴う売上の減少、棚卸資産の廃棄損、在宅勤務のための機器等の費用増加、感染防止等のため衛生関連費用の増加、倉庫保管費用増加、資金調達に係る利子費用増加、商流変更に伴う経費など種々ありますが、これらの項目は業種や自社グループの事業内容によっても異なってくるものなので、適宜関係当局とも相談の機会を持つなどして、自社にとっての適切な項目を積算する必要があります。

1つの見方として、コロナ禍が特定の国外関連取引の損益に及ぼした影響の程度が、自社グループ全体に及ぼしたそれと概ね同水準であれば、見積り結果は一定の合理性を持っていることの1つの証左になるものと思われます。

## III. コロナ禍発生後の時期に応じた対応

### 1. コロナ禍発生直後の年度

コロナ禍に係る移転価格対応を行うにあたっては、時期によって、対応の仕方も変わってくることに留意する必要があります。

まず、コロナ禍が発生・本格化した2020～2021年を含む年度あたりについては、コロナ禍を巡る事態も刻々と変化し、コンパラブルとなるべき他社の情報はもとより、自社の影響額の見積りも容易ではないと考えられます。このため、定常時の第三者との比較に基づく独立企業間価格検証は実際上難しいため、仮定や予測値なども援用した柔軟性のあるアプローチで、可能な限り自社業績の適正性を主張するための準備をすることが大切です。

## 2. 事態が落ち着き定常的活動に戻り始めた後の期間

一方、2022年以降の年度ぐらになると、コロナ禍の影響が含まれた年度に係る自社データのほか、コンパラブル候補や業種全体のデータも入手できるようになってくるでしょうから、より通常の移転価格実務に近い形、すなわちコンパラブルの事績との比較により、自社取引結果の適正性、独立企業原則に違背していないことを証明できるようになると考えられます。

## IV. コロナ禍発生直後の年度における対応

コロナ禍影響見積り額を除いた業績の結果が、コロナ禍発生前のレンジに入っていることが示せれば、話は簡単です。

ただ仮にそうならなくとも、今回のような事象が起きた場合には、以前の独立企業間価格レンジ自体が変わってしまったと理解し、それを前提に種々の手法でコンパラブルを組み直したうえで、新たなレンジに照らして、自社の実績値が独立企業原則を充足していることを示すというアプローチもあるものと考えます。

### 1. コロナ禍を反映した比較可能性分析の試み

コロナ禍の下にある年度の独立企業間価格の検証では、コロナ禍で同様の影響を受けた企業を選定し直し、改めて独立企業間価格レンジを設定して、それに照らして、自社の実績値が独立企業原則を充足しているか、検証しなくてはなりません。

同じような影響を表すコンパラブルを選び出す方法として、売上減少率やコストの構成割合などが自社と同様か否かでスクリーニングをかけ、それに適合した企業でコンパラブル・セットを作るといった方法が考えられます。

突発事象発生に対する企業の反応には一定のタイムラグが生じますが、固定費割合が高い場合は一層その影響が大きく出る傾向があるので、コンパラブルの選定の際もこの点には留意する必要があります。

コンパラブルの再選定では、検証対象企業と同水準の固定費割合を持つ企業をピックアップするか、あるいは、コンパラブルの固定費割合を検証対象企業の水準に調整して、コンパラブル・レンジを作り、自社の実績と比べるといった調整が考えられます。

### 2. 予測値データ等の活用

コンパラブル候補の実績値の入手に時間がかかる場合は、各社が定期的に公表している業績予測値を使って、仮レンジを作り、そ

れと自社の実績を比べるという手法も考えられます。

なお、通常、コンパラブル・レンジは複数年度データの平均で算定されることが多くありますが、発生前の複数年度レンジはもはや意味をなさないで、発生年度以降のデータを使用すべきです。

### 3. 移動平均レンジの適用

レンジの適用に関しては、コロナ禍による影響が刻々と変わっていく状況を踏まえて、同じレンジを毎年度使うのではなく、各年度で洗替えたレンジ、あるいは移動平均のレンジを当てていくのが、経済実態に即していると思います。

## V. コロナ禍で発生した損失等の配分

今回のコロナ禍は、一部のオペレーションや一部の地域だけではなく、大部分のオペレーション、世界のほとんどの国に影響が及んでいる事象であり、多くの企業にとってはこれで生じた業績悪化や損失の分担をいかにするかが大きな関心事であると考えられます。

とりわけ現代はグローバルでの分業が進む中、新興国中心に設置したLRD (limited risk distributor)、CM (contract manufacturer)などにこのマイナスの影響を負担させるべきか、もしそうならどのように負担させるべきかは悩ましいところでしょう。

単純に考えれば、移転価格は機能・リスクに応じて損益を分けるのが基本ですから、親会社の事業計画・指示に従って、請け負った業務を遂行し、対価としてコミッション等を受領するLRDなどは、コロナ禍による損失の分担者から除かれる、あるいはLRDなどの現地業績にコロナ禍発生によるマイナスの影響を主張することは受け入れられないという結論も有り得ると思われれます。確かに、これらの関連者に過大な損失分担を強いたりするのは正しいこととは思えません。

しかしながら、コロナ禍がもたらす影響は、企業グループ全体に及ぶもので、誰もコントロールできない事象です。また、現地LRDであっても、コロナ禍が広がりを見せた後は、移動制限や在宅勤務命令、一時帰休の実施などで定常時のような業務遂行はできていなかったはずで、これを無視して定常時と同様の利益水準を杓子定規に主張することは理論的には無理があるでしょう。

さらに、企業グループ全体が損失を計上した場合、当該企業と取引する非関連企業も減収や利益水準の低下に見舞われることは例外的ではないと考えられることや、コロナ禍の影響がそもそも移転価格の枠外のものと考えられることを踏まえれば、コロナ禍関連の損失等は、本社だけが負うというのではなく、グループ企業も一部負担を引き受けるというのが妥当な処理であると考えられます。

したがって、LRDやCMなどもコロナ禍に係る応分の損失負担を

することはおかしいことではないでしょう。むろん負担の配賦は一律ではなく、個々の契約内容を精査して、それぞれの企業が何を保証されているかを確認したうえで、丁寧に決定する必要があります。

また、LRD等だけに限りませんが、今次のコロナ禍を契機として、現行契約の見直しを図り、「不可抗力条項 (Force Majeure)」など、不測の事態発生時の対応規定についても取り入れることなども有益と考えられます。

## VI. 実務の場面ごとの対応

### 1. APAに係る対応

#### (1) 合意済みAPAへの対応

既存のAPA については、コロナ禍発生により合意の前提となった経済環境などが一変し、「重要な前提条件」に抵触するとみなされるケースも少なくないと考えられます。このような事態への対応として、税務当局に対し自社が受けたコロナ禍の業績への影響額を報告したうえで、実施中のAPAを見直す必要があるかについて相談し、必要に応じて、① 再協議の要請や② APA期間の短縮、③ 最終年度調整への変更などを関係当局に対し要請することが考えられます。

#### (2) これから結ぶAPAへの対応

審査中またはこれから申請を行う案件については、コロナ禍の影響を所与として、申請内容の見直し（多くの場合、申請レンジの引下げ）を検討するほか、既存のAPA同様、APA期間の短縮や最終年度調整の採用の検討などを行うことになると思います。

### 2. 移転価格課税に係る対応

#### (1) ローカルファイルの準備等

3月決算の場合、コロナ禍の影響が本格的に業績に反映されてくるのは2021年3月期からとなるので、企業として当面注力すべきなのは、次回提出する「ローカルファイル」およびそのバックアップ資料の準備となります。この場合、事態の推移と自社への影響をカテゴリー別、地域別、時系列等で整理しておくことが必要です。特にコロナ禍前後でのオペレーションの変化や市場ごとの状況などについてはきめ細かくまとめておくことが重要であり、これが後日の紛争回避のベースとなります。

#### (2) 外国課税への備え

既に述べたとおりコロナ禍による業績の落込みは移転価格の射程外と考えられますが、諸外国、特に新興国の中には、この点を無

視して、現地国外関連者の実績からコロナ禍の影響分を区分けせずに、平常時の独立企業間レンジを適用して課税してくる国もあると想定されます。

あり得るのは、“世界のオペレーションはすべて日本の親会社が意思決定しているので、コロナ禍で発生した損失等もすべて日本側で負うべきだ”との主張です。

これに対しては、これまで現地当局が現法の機能と貢献を強く主張し、現法が同業者を上回るような利益水準を享受することを当然としながら、コロナ禍による損失等が生じた場合は引き受けないというのは、主張に一貫性が欠けているという点を指摘して反論していく必要があります。なお、現法がLRDやCMであった場合でも一定の損失負担をすべき点については上に述べたとおりです。

## VII. 終わりに

いずれにせよ、今般のコロナ禍のような特別な事象が発生し、それが国外関連取引に影響を与えた場合に、どのような処理をするのが正しいのか示す国際的なルールは現時点ではありません。

したがって企業側でもある程度、通常とは異なる創意工夫をして、自社の取引が独立企業原則上、問題がないことを示していかなければなりません。検討にあたっては、自社内の検討や専門家との意見交換のほか、適宜当局にも相談するなどして、思わぬ税務リスクに直面することのないよう、前広に準備を進めることが大切であると思います。

※この記事は、「税理」2020年9月号に掲載したものを一部、加筆・修正して転載したものです。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人

パートナー 中宇根 幹夫

TEL:03-6229-8000 (代表電話)

mikio.nakaune@jp.kpmg.com

# 在宅勤務に関する所得税・社会保険

KPMG税理士法人

APS-GMS

シニアマネジャー 永井 貴史

新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という）予防対策としての、緊急事態宣言の発令を機に、多くの企業がリモートワーク（在宅勤務）を採用することとなりましたが、緊急事態宣言が解除された後も、在宅勤務を継続している企業も多く、在宅勤務が新たな働き方として恒久化する動きも出てきており、従来の「勤務地＝会社」を見直す動きが活発化しています。

本稿では、在宅勤務を推進するにあたり、認識しておくべきと思われる項目について説明します。

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。



永井 貴史

ながい たかし

## 【ポイント】

- 一 通勤手当は、「就業の場所」への移動に充てる手当として、所得税法上、非課税とされる。ただし、新型コロナの影響により、在宅勤務を開始する場合、実質的な「就業の場所」と、雇用契約書等において定める「就業の場所」が、一時的に乖離する。このような状況が長期間継続する場合、通勤手当の所得税の取扱いについては、今後、税務当局からの指針等の公表が待たれるところである。
- 一 在宅勤務を恒久化する場合や通勤手当の支給方法を変更する場合、就業規則等の変更が必要となる。
- 一 その他、在宅勤務に起因する手当や会社の支援については、性質や内容を個別に確認し、所得税の課税対象となるか、判断することになる。

# I. コロナ禍における通勤手当

## 1. 定額で支給する通勤手当

### (1) 原則的な通勤手当の取扱い

多くの企業では、役員・従業員（以下「従業員等」という）に対して勤務地（＝就業の場所）である会社等に通うために要する交通費に充てるため、「通勤手当」を支給しています。電車、バス等の公共交通機関を利用する従業員等の場合には通勤定期代相当額、マイカー通勤等の場合には住居と勤務地の距離等を勘案して算定した金額を通勤手当とし、毎月定額の通勤手当を支給することが一般的です。

この通勤手当については、所得税法9条1項5号において、「給与所得を有する者で通勤するもの（以下（中略）「通勤者」という）がその通勤に必要な交通機関の利用又は交通用具の使用のために支出する費用に充てるものとして通常の給与に加算して受ける通勤手当（これに類するものを含む）のうち、一般の通勤者につき通常必要であると認められる部分として政令で定めるもの」は、所得税を課さないとされています。本規定が適用されるのは、「通勤者」となることから、住居と就業場所が別の場所であることを前提として規定された取扱いと解されます。

所得税法上、「通勤」に関する明確な定義はありませんが、他の法令を斟酌し、通勤を「労働者が就業に関し、住居と就業の場所との間の往復等の移動を合理的な経路および方法により往復すること（業務の性質を有するものを除く）」とすれば、就業の場所をどのように捉えるかがポイントとなります。

また、「手当」についても明確な定義はありませんが、就業規則等に基づき金額または金額の算定方法が定められている支給と解されます（ただし、業務において発生する経費の精算を除きます）。

### (2) コロナ禍における取扱い

就業の場所については、通常、従業員等との雇用契約や辞令において、定められています。就業の場所が会社と定められている場合、新型コロナウイルスの影響により在宅勤務となった場合であっても、その在宅勤務は、外的な要因による一時的な就業場所の変更であり、変更の通知や辞令がない限り、当面の間、通常就業場所を会社とすることで、差し支えないものと考えられます。

この場合、支給する定額の通勤手当は、「住居と就業の場所との間の往復等の移動を合理的な経路および方法により往復すること」に対する手当と考えられることから、所得税法9条1項5号の適用により、所得税を課税する必要はないものと考えられます。

なお、就業の場所が会社と定められている場合であっても、今後、在宅勤務期間が長期化し、会社での就業の実績が少ない状況が継続するときは、実質的な就業の場所が住居であると判断され、定額で支給される通勤手当のうち、通勤（「住居と就業の場所との間の往復等の移動」）の事実がないものとされる部分の金額について、所得税9条1項5号が適用できず、課税と判断される懸念もあり、この点について税務当局による指針の公表が待たれるところです。

## 2. 通勤手当の支給方法の変更

### (1) 検討にあたっての留意点

通常、交通機関を利用して通勤する従業員等に対しては、「住居から就業の場所までの定期代」相当額を定額の通勤手当として支給することが一般的ですが、新型コロナウイルスの影響により、在宅勤務の期間が長期化してきていることから、定額の通勤手当の支給を廃止し、コロナ禍における在宅勤務期間中、出社が必要となる場合には、定額の通勤手当の支給に代え、交通機関利用による実額（交通費）相当額を都度精算とすることを検討するケースが見られます。

前記変更をする場合、実態に即した形にはなりませんが、通勤の頻度によっては、交通費の精算額が定額の通勤手当を上回る場合もあり、会社としての費用負担が増加する可能性があります。したがって、制度の変更を検討する際には、制度変更後に予想される通勤頻度の見込み等を考慮し、経済的影響額を勘案のうえ、検討する必要があるものと考えられます。

また、前記検討の結果、交通費の支給方法を都度精算額に変更する場合、就業規則等で「住居から就業の場所までの定期代」等、定額の通勤手当を支給することが定められているときは、正当な理由なく、就業規則等で定める支給額が減額されたものとして取り扱われる可能性がありますので、通勤費の支給方法を変更する際、就業規則等の変更等の要否についても検討する必要があります。

### (2) 所得税への影響

定額の通勤手当の支給に代え、交通費を都度精算する場合でも、通勤に対する手当の支給として取り扱われることから、所得税法9条1項5号の適用により、非課税として取り扱われるものと考えられます。

## II. 在宅勤務の恒久化

### 1. 就業規則等の変更

在宅勤務が恒久化する場合、就業場所の明示が必要になるほか、就業ルールの変更が想定されるため、在宅勤務規程の作成を含めた就業規則等の見直しが必要となります。

また、就業の場所の変更に伴い、通勤手当の支給を変更する場合には、その変更についても、就業規則等の変更が必要となります(例：定額支給から都度支給へ変更する場合、「会社への移動に掛かる費用は、出張旅費と同様、経費精算をする」等)。

### 2. 出社に伴う交通費の所得税法上の取扱い

就業の場所が、従業員等の住居となる場合であっても、業務の都合上、出社をすることが想定されます。

前述のとおり、所得税法9条1項5号の所得税非課税の規定は、「通勤費用の支出に充てるための支給」に限定され、就業の場所が住居となる場合、住居と就業の場所との間の往復等の移動がなくなることから、在宅勤務日に出社する場合の交通費を支給する場合、本規定は適用できません。

ただし、従業員等が出社する際、住居と会社との間の移動について、その移動に要する実費(交通費実額等)を精算する場合、所得税法9条1項4号\*の規定を適用することが妥当と考えられます。

\* (所得税法9条1項4号) 給与所得を有する者が勤務する場所を離れてその職務を遂行するため旅行を(中略)した場合に、その旅行に必要な支出に充てるため支給される金品で、その旅行について通常必要であると認められるもの。

前記規定を適用し、住居と会社との間の交通費の精算は、出張旅

費の精算として取り扱われ、通常必要であると認められる金額の範囲において、所得税法上、非課税として取り扱われます。

図表1のとおり、就業の場所が会社であっても住居であっても、出社に伴う交通費に充てるための支出については、所得税法上はともに非課税として取り扱われます。

## III. その他の手当等

### 1. 在宅勤務手当の所得税の取扱いおよび対応

従業員等が住居で勤務することにより、住居での水道光熱費、通信費等(以下、「通信費等」という)の増加が予想され、「在宅勤務手当」の支給を検討する会社も散見されます。

これら通信費等の増加分が、従業員等の在宅勤務に起因するものであり、かつ、在宅勤務手当がその通信費等の増加相当分を補填するものであることを、客観的に把握・証明可能な場合、在宅勤務手当は、いわゆる実費精算として、非課税所得として取り扱うことが合理的と考えられます。しかしながら、実務上の適用にあたり、在宅勤務による通信費等の増加額を客観的に算定することは難しく、また、毎月の給与支給において精算することも事務手続上の負担が大きいものと考えられることから、課税の手当として取り扱うことが、実務上の対応として多いものと考えられます。

### 2. 在宅勤務用の備品を貸与または手当を支給する場合の税務上の取扱い

在宅勤務での労働環境を、会社と同水準に近づけることを目的に、在宅勤務にて使用する備品や消耗品(例：パソコンのモニター、プリンター等。以下、「備品等」という)を、会社が提供することを検討しているケースもありますが、その内容により、所得税の取扱いは以下のように異なります。

#### (1) 業務に必要な備品等(会社所有)を貸与する場合

業務に使用するため、会社が所有する備品等を、従業員等に貸与する場合、従業員等に対する課税処理は不要と考えられます。

また、新型コロナウイルスの影響により、在宅勤務への十分な準備が整わないなか、急遽、在宅勤務を開始している場合には、業務に必要な備品等の基準を明確化したうえで、従業員等が必要な備品等を購入し、領収証の提出による経費精算手続を経て、備品等の貸与を行っている場合も想定されます。この場合も、従業員等に対する現物給与として課税処理をする必要はないものと考えられます。

なお、備品等の所有権は、あくまで会社が有することとなるため、他の備品等と同様の管理(固定資産台帳での資産管理や消耗品

図表1

就業の場所	出社に要する交通費の支給方法	所得税	根拠条文	通常必要である金額の上限(非課税限度額)
会社	通勤手当	非課税	所得税法9条1項5号	有*
自宅	出張旅費の精算	非課税	所得税法9条1項4号	無

\* 1. 交通機関または有料道路を利用している人に支給する通勤手当  
1ヵ月当たりの合理的な運賃等の額(最高150,000円/月)  
2. 自動車や自転車などの交通用具を使用している人に支給する通勤手当  
通勤の距離が2km以上の場合に限り、その距離に応じて、4,200円から31,600円/月  
3. 交通機関を利用している人に支給する通勤用定期乗車券  
1ヵ月当たりの合理的な運賃等の額(最高150,000円/月)  
4. 交通機関または有料道路を利用するほか、交通用具も使用している人に支給する通勤手当や通勤用定期乗車券  
1ヵ月当たりの合理的な運賃等の額と2.の金額との合計額(最高150,000円/月)

の在庫管理等)が必要となります。

## (2) 備品等の購入を補填するために手当を支給する場合

従業員等が購入する備品等の購入代金を補填する目的で会社が手当を支給する場合、その支給額は、支給月の給与計算上、課税処理する必要があります。備品の所有権を、従業員等が有する場合、会社として固定資産の管理等を行う必要はありません。

前記(1)の対応が難しい場合には、会社が支給する金額について、課税処理することが、実務上の対応になるものと考えられます。

## IV. 社会保険の取扱い(注)

(注)出所:KPMG社会保険労務士法人

給与計算を担当する人事部にとっては、所得税と同様、社会保険の取扱いも留意すべきポイントとなりますが、在宅勤務に関する取扱い指針等は公表されていないため、社会保険についても、従来の取扱いに依拠することになります。

### 1. 通勤手当

前述した通勤手当およびその他手当に対する社会保険の取扱いは、**図表2**のとおりです。

図表2

就業の場所	出社に要する交通費の支給方法	健康保険料、介護保険料および厚生年金保険料	雇用保険料および労災保険料
会社	通勤手当	標準報酬月額算定の基礎	対象
自宅	出張旅費の精算	対象外	対象外

就業の場所が会社である場合に支給される通勤手当は、所得税法とは異なり、社会保険料の対象となります。

就業の場所が会社のまま、定額の通勤手当の支給に代え、都度精算をする場合であっても、「通勤手当」としての性質は変わらないため、社会保険料の対象となります。

一方で、就業の場所が原則住居であり、就業規則等において、「会社への移動に掛かる費用は、出張旅費と同様、経費精算をする」等と定めている場合には、社会保険上、経費の精算による支給と捉えられ、社会保険料の対象とはなりません。

## 2. その他手当

その他手当については、以下のような扱いになるものと考えられます。

### (1) 在宅勤務手当

在宅勤務手当については、前記III 1.の所得税の課非判定と同様、業務に必要な実費弁償分と客観的に示せない手当については、報酬に含めることとなり、在宅勤務手当の定額支給については、健康保険・厚生年金保険での随時改定判定の際の固定賃金に該当します。

### (2) 備品等の貸与または購入

備品等の購入にあたっては、前記III 2. (1)に該当する場合は、社会保険料の対象とはならない一方で、III 2.(2)に該当する場合は、臨時の支払いとして、社会保険料の対象になります。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

シニアマネジャー 永井 貴史  
TEL : 03-6229-8000 (代表電話)  
takashi.t.nagai@jp.kpmg.com

# 税務情報 (2020.8-9)

## KPMG税理士法人

本稿は、2020年8月から9月に財務省・国税庁等から公表された税務情報及びKPMG税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan 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. 財務省 — 税制改正の解説の公表

財務省は9月11日、「令和2年度 税制改正の解説」※を公表しました。

※ [https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/tax\\_reform/outline/fy2020/explanation/index.html](https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2020/explanation/index.html)

（「令和2年度 税制改正の解説」は7月17日に暫定版が公表されていましたが、今回公表されたものは、暫定版には掲載されていなかった「連結納税制度の見直しに関する法人税法等の改正」等を含む完成版です。）

「税制改正の解説」には、改正の背景や趣旨のほか、条文からは読み取ることができない解釈などが示されているため、改正内容の理解に役立ちます。

### 2. 国税庁 — グループ通算制度のQ&Aの改訂

国税庁は8月21日、以下のQ&A（改訂版）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)(令和2年8月改訂)

[https://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/group\\_faq/index.htm](https://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/hojin/group_faq/index.htm)

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から適用）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、グループ通算制度に係る疑問点等について税務上の取扱い等を取りまとめたQ&Aを公表しました。

この初版のQ&Aは、グループ通算制度を定める国税に係る法律（2020年3月31日公布）のみに基づいて作成されたものですが、このたび公表された改訂版の「グループ通算制度に関するQ&A」は、2020年6月26日に公布された国税の政令及び同じく6月30日に公布された国税の省令の内容が反映されたものです。

初版は43の設問を用いて解説されていましたが（全93ページ）、

今回の改訂版では新たに22の設問が設けられ、65の設問を用いて解説されています（全156ページ）。

### 3. 国税庁 — 連結納税制度の見直しに伴う申請書及び届出書の様式等の改正・新設

国税庁は9月29日、以下の法令解釈通達を公表しました。

■ 「法人課税関係の申請、届出等の様式の制定について」の一部改正について(法令解釈通達)(9月24日付発遣)

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/kaisei/200923/index.htm>

この法令解釈通達は、2020年度税制改正による連結納税制度の見直し（グループ通算制度への移行）に伴い、以下の申請書等及び届出書の様式を改正・新設するものです。

- 「連結納税の承認の申請書(初葉)」及び「『連結納税の承認の申請書』の記載要領(1)」【改正】
- 「『付表1(連結親法人となる法人の主要株主等の状況)』の記載要領」【改正】
- 「『付表2(発行済株式等の状況)』の記載要領」【改正】
- 「グループ通算制度へ移行しない旨の届出書」【新設】

なお、連結納税関係の申請書及び届出書等の情報や様式がまとめて掲載されている国税庁の「税務手続の案内」における「連結納税関係」※のページには、上記の改正後の様式等が既に掲載されています。

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

### 4. グループ通算制度の政省令（地方税）の公布

9月4日及び9月30日、それぞれ官報号外第184号及び官報号外第203号において、グループ通算制度に係る地方税の政令及び省令が公布されました。総務省の次のウェブサイトには、政省令の概要及び新旧対照表等が掲載されています。

■ 新規制定・改正法令・告示 政令

「地方税法施行令の一部を改正する政令(令和2年政令第264号)」

[https://www.soumu.go.jp/menu\\_hourei/s\\_seirei.html](https://www.soumu.go.jp/menu_hourei/s_seirei.html)

■ 新規制定・改正法令・告示 省令

「地方税法施行規則の一部を改正する省令(令和2年総務省令第94号)」

[https://www.soumu.go.jp/menu\\_hourei/s\\_shourei.html](https://www.soumu.go.jp/menu_hourei/s_shourei.html)

## 5. 5G投資促進税制 — 5G法の施行

2020年度税制改正において導入された5G投資促進税制<sup>※1</sup>は、5G法<sup>※2</sup>の制定が前提とされています。5G法は6月3日に官報号外第109号において公布されたものの、その施行期日を定める政令は未公布でしたが、8月28日、5G法の施行期日を定める政令が官報号外第178号において公布され、その施行期日が8月31日とされました。

※1 正式名称：認定特定高度情報通信技術活用設備を取得した場合の特別償却又は法人税額の特別控除

※2 正式名称：特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律

また、5G投資促進税制に係る法令のうち、法律及び政令(一部)は他の2020年度税制改正の法令と同様に3月31日に公布されていたものの、省令は未公布でしたが、同じく8月28日に官報第321号において公布されました。

これを受けて、8月31日、経済産業省は「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律」<sup>※3</sup>というページを開設しました。このページには、制度の概要や申請様式・申請要領等のほか、上記の関係法令が掲載されています。

※3 [https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/joho/laws/5g\\_drone.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/joho/laws/5g_drone.html)

また、総務省の「ICT地域活性化 支援施策」<sup>※4</sup>のページ(最下部の「(6)5G投資促進税制」)にも、制度の概要、申請様式及び申請要領等が掲載されています。

※4 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/top/local\\_support/ict/support/index.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/top/local_support/ict/support/index.html)

## 6. 東京都主税局 — 2020年度税制改正に対応した地方税の申告書様式等に関する情報の公表

2020年度税制改正に対応した地方税の申告書様式等が7月27日に官報号外第154号において公布されたことを受け、東京都は、「令和2年7月27日付地方税法施行規則様式改正への対応について」<sup>※</sup>というページを公表しました。

※ <https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/kazei/info/r2youshiki.html>

このページに掲載されている以下の資料では、東京都に申告を行う法人が使用する申告書様式に関する留意点が案内されています。

■ 令和2年7月27日付地方税法施行規則様式改正への対応について(法人事業税・特別法人事業税・法人住民税)

<https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/kazei/info/r2youshiki/besshi.pdf>

- 東京都では現在、様式の改定を行っており、改定後の様式の提供を開始するまでの間は、原則として改定前の様式(旧様式)により申告して差し支えない。
- 2020年度税制改正の内容反映後の法人事業税・特別法人事業税・法人住民税の申告を行う法人(電気供給業のうち小売電気事業等・発電事業等を行う法人を含む)については、改正による様式の新設や記載欄の追加等により、旧様式による申告が困難な場合があるため、以下のように申告する。
  - 改定後の様式の提供を開始するまでの間は、7月27日に公布された地方税の申告書様式等を使用して申告する。
  - 旧様式により申告する場合は、この資料の3～7ページに記載の留意点に従って申告する。

【上記 1. 及び 5. に関する e-Tax News】

[KPMG Japan e-Tax News No.208 \(2020年9月14日発行\) \(日本語\)](#)

【上記 2. に関する e-Tax News】

[KPMG Japan e-Tax News No.206 \(2020年8月25日発行\) \(日本語\)](#)

[KPMG Japan e-Tax News No.206 \(2020年8月25日発行\) \(英語\)](#)

【上記 3. に関する e-Tax News】

[KPMG Japan e-Tax News No.209 \(2020年10月1日発行\) \(日本語\)](#)

[KPMG Japan e-Tax News No.209 \(2020年10月1日発行\) \(英語\)](#)

【上記 4. に関する e-Tax News】

[KPMG Japan e-Tax News No.207 \(2020年9月4日発行\) \(日本語\)](#)

[KPMG Japan e-Tax News No.207 \(2020年9月4日発行\) \(英語\)](#)

[KPMG Japan e-Tax News No.209 \(2020年10月1日発行\) \(日本語\)](#)

[KPMG Japan e-Tax News No.209 \(2020年10月1日発行\) \(英語\)](#)

## II. 新型コロナウイルス感染症拡大防止関連情報

### 1. 徴収の猶予制度の特例（地方税）—「特定日」の改正

4月30日に公布・施行された「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」(以後、新型コロナ特法)により創設された「納税の猶予制度の特例」(国税)および「徴収の猶予制度の特例」(地方税)の対象となるのは、「2020年2月1日から『特定日』までに納付すべきほぼすべての国税・地方税」です。

国税については、新型コロナ特法に係る改正政令が2020年6月26日に公布され、「特定日」が「2021年1月31日」から「2021年2月1日」に改正されましたが、地方税については、「特定日」を定める地方税法施行令が改正されていない状況が続いていました。

9月4日、官報号外第184号において公布された以下の政令により、地方税においても「特定日」が「2021年1月31日」から「2021年2月1日」に改正されました。

#### ■ 新規制定・改正法令・告示 政令

「地方税法施行令の一部を改正する政令(令和2年政令第264号)」

[https://www.soumu.go.jp/menu\\_hourei/s\\_seirei.html](https://www.soumu.go.jp/menu_hourei/s_seirei.html)

(国税における「納税の猶予制度の特例」の概要及び「特定日」の改正に関する情報は、KPMG Insight 7月号掲載「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」\*1及び9月号掲載「税務情報(2020.6-7)」\*2をご参照ください。)

\*1 <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/07/tax-covid19-20200701.html>

\*2 <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/09/tax-information-20200901.html>

### 2. 東京都主税局 — 新型コロナウイルス感染症緊急経済対策に関する情報の更新等

東京都主税局は「新型コロナウイルス感染症拡大に関する対応」\*というページを設け、新型コロナウイルス感染症に係る税制措置(申告・納付期限の延長、徴収の猶予及び固定資産税・都市計画税の減額等)に関する情報を掲載している個別ページへのリンクを掲載しています。

\* [https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/new\\_virus.html](https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/new_virus.html)

8月には「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」(2020年4月7日閣議決定)において提案され、「地方税法等の一部を改正する法律」(2020年4月30日公布・施行)で手当てされた税制措置に関する(1)及び(2)の個別ページが更新されるとともに、(3)のお知らせ

(リーフレット)が掲載されました。

#### (1) 新型コロナウイルス感染症の影響により事業収入が減少している中小事業者等に対する令和3年度分の固定資産税・都市計画税の軽減措置について

[https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/ncov/new\\_virus\\_kotei\\_small.html](https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/ncov/new_virus_kotei_small.html)

この措置は、新型コロナウイルス感染症等の影響により中小事業者等の事業収入が一定程度減少した場合に、2021年度課税分の事業用家屋及び償却資産に係る固定資産税及び都市計画税の負担が軽減される措置です。

今回の更新により、特例申告書の東京都様式・別紙及びその記入例、特例申告書に添付する書類、申告までの流れ、注意事項並びによくある質問等が掲載されました。

#### (2) 生産性革命の実現に向けた固定資産税の特例措置の拡充・延長について

[https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/ncov/new\\_virus\\_kotei\\_revo.html](https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/ncov/new_virus_kotei_revo.html)

この措置は、中小事業者等が一定の期間内に認定を受けた「先端設備等導入計画」に従って先端設備等に該当する機械装置等並びに家屋及び構築物を取得した場合には、その先端設備等に係る固定資産税が新たに課されることとなった年度から3年間、固定資産税が0から1/2以下に軽減される措置です。

この軽減率は各市町村の条例(東京都は東京都都税条例)により定められますが、上記の個別ページに、「東京都(23区)は特例割合0で令和2年第3回東京都議会定例会に提案する予定」であることが追記されました。なお、この特例割合を定める東京都都税条例の一部を改正する条例案は、上記の記載どおり、第3回東京都議会定例会に提出され、10月8日開催の本会議で可決されています\*。

\* 令和2年第3回都議会定例会の条例案概要 別紙 都税

[https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/09/11/01\\_02.html](https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/09/11/01_02.html)

#### (3) 東京都における新型コロナウイルス感染症の影響による家屋の工事の遅延が原因で軽減措置の対象外となった場合における不動産取得税の減免について

[https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/ncov/ncov\\_05.pdf](https://www.tax.metro.tokyo.lg.jp/ncov/ncov_05.pdf)

このリーフレットでは、地方税法で定められている不動産取得税の一定の軽減措置について、新型コロナウイルス感染症の影響による家屋の工事の遅延に伴い、法令に規定する期間の要件を超過したため軽減措置を受けることができなかった不動産の取得者は、別途要件を満たした場合には、東京都における不動産取得税が減免されることを紹介しています。

## III. 租税条約

### 1. ジャマイカとの租税条約 — 発効

財務省は8月18日、「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とジャマイカとの間の条約」(2019年12月12日署名)を発効させるために必要な相互の通告が8月17日に完了したことを公表しました。これにより、本条約は2020年9月16日に効力を生じ、日本においては、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税： 2021年1月1日以後に開始する各課税年度の租税
- 課税年度に基づかないで課される租税： 2021年1月1日以後に課される租税

なお、情報交換及び徴収共助に関する規定は、対象となる租税が課される日又はその課税年度にかかわらず、2020年9月16日から適用されます。

日本とジャマイカの間には、これまで租税条約は存在せず、本条約は両国間の経済関係の発展を踏まえ、新たに締結されたものです。なお、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が設けられているほか、本条約の締結によって、両国の税務当局間において、本条約の規定に従っていない課税についての協議、租税に関する情報交換及び租税債権の徴収共助の実施が可能となります。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：ジャマイカとの租税条約が発効します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20200818Jam.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20200818Jam.htm)

英語：Tax Convention with Jamaica will Enter into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20200818Jam.htm](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20200818Jam.htm)

### 2. ウズベキスタンとの新租税条約 — 発効

財務省は9月25日、「所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国とウズベキスタン共和国との間の条約」(2019年12月19日署名)を発効させるために必要な相互の通告が9月17日に完了したことを公表しました。これにより、本条約は2020年10月17日に効力を生じ、日本においては、次のものについて適用されます。

- 課税年度に基づいて課される租税： 2021年1月1日以後に開始する各課税年度の租税
- 課税年度に基づかないで課される租税： 2021年1月1日以後

に課される租税

なお、情報交換及び徴収共助に関する規定は、対象となる租税が課される日又はその課税年度にかかわらず、2020年10月17日から適用されます。

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

なお、本条約は、ウズベキスタン共和国以外の国と日本との間で適用されている「所得に対する租税に関する二重課税の回避のための日本国政府とソヴィエト社会主義共和国連邦政府との間の条約」に影響することはありません。

#### 《財務省プレスリリース》

日本語：ウズベキスタンとの新租税条約が発効します

[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/international/tax\\_convention/press\\_release/20200925Uzb.html](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20200925Uzb.html)

英語：New Tax Convention with Uzbekistan will Enter into Force

[https://www.mof.go.jp/english/tax\\_policy/tax\\_conventions/press\\_release/20200925Uzb.html](https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20200925Uzb.html)

## IV. その他

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

経済産業省は9月30日、中長期の企業価値向上に対応する役員報酬プランの導入を促すために作成している表題の手引の改訂版を公表しました。

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

<https://www.meti.go.jp/press/2020/09/20200930001/20200930001.html>

この手引は2017年4月に初版が公表されて以来、3回改訂が行われていますが、第5版となる今回は、2020年度税制改正に係る部分を中心とした改訂が行われています。

主な改訂部分は以下のとおりです。

#### II. 株式報酬、業績連動報酬に関するQ&A

- 2020年度税制改正の概要及び適用時期を解説するQ&Aの新設《Q2-1及び2-2》

(昨年度の税制改正について解説する既存のQ2-1及び2-2が差し替えられたもの)

- 2020年度税制改正により整備された、譲渡制限付株式等を交付された役員等が死亡した場合の税務上の取扱いを解説するQ&Aの新設《Q22-1》
- 2020年度税制改正により見直された、業績連動給与の損金算入にあたり、算定方法の適切な決定手続において報酬委員会等の独立社外取締役等に求められる「独立職務執行者」(\*)に関する解説の追加《Q64-2》

(「独立職務執行者」について解説する既存のQ64-2が更新されたもの)

- (\*) 2020年2月に証券取引所において親会社の取締役等であった者に関し独立性基準の見直しが行われたことに併せて、法人税法上の「独立職務執行者」の定義が見直されています。

【上記に関する e-Tax News】

[KPMG Japan e-Tax News No.210 \(2020年10月1日発行\)](#)  
(日本語)

税務コンテンツ

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

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人

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

担当：大島 秀平、風間 綾、内藤 直子

# インテリジェントオートメーションによる ビジネスプロセスの変革

KPMGコンサルティング株式会社

ディレクター 信田 人  
シニアマネジャー 竹ノ内 勇太  
マネジャー 慎 世宰  
マネジャー 一戸 寿哉

世界情勢の変化や新型コロナウイルス感染症の影響により、ビジネス環境はかつてないほどのスピードで変化しており、これまで以上に「経営の敏捷性」の重要度が増えています。このような環境下においても、業務プロセスへのデジタル活用はデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」という）をはじめとした業務改革の取組みにより大きく進みましたが、その先に待ち受けるビジネストラansフォーメーションの実行には「意思決定の迅速化」と「オペレーションの柔軟性」の獲得が不可欠です。

本項では、これらの獲得に活用されるインテリジェントオートメーション（IA）のコンセプトと、その中で重要視されるテクノロジーの活用について解説します。

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

## 【ポイント】

- ー ビジネスにおける意思決定を加速するためには、ビジネスプロセスから得られるデータをリアルタイムで正確に把握することが必要である。これらの実現には、デジタルテクノロジーの活用が不可欠であり、持続的かつ敏捷な改善サイクル（OODAループ）を実施するための屋台骨となるのがIAである。
- ー IAは、テクノロジーが自動化をアシストするが、その中でも人手での判断をサポートするマシンラーニングが要になる。



信田 人  
のぶた じん



竹ノ内 勇太  
たけのうち ゆうた



慎 世宰  
しん せじえ



一戸 寿哉  
いちのへ かずや

# 1. DXの“屋台骨”インテリジェントオートメーション

## 1. 日本のDXを取り巻く環境はますます厳しい

ビジネス環境の変化は日々加速しています。日本では人口減という固有の背景もありますが、その厳しい状況に打ち勝ち、DXを成し遂げるための要点として、以下の2点が挙げられます。

- ① タイムリーかつ正確な状況把握に基づく意思決定
- ② 柔軟かつ効率的なオペレーティングモデルの構築

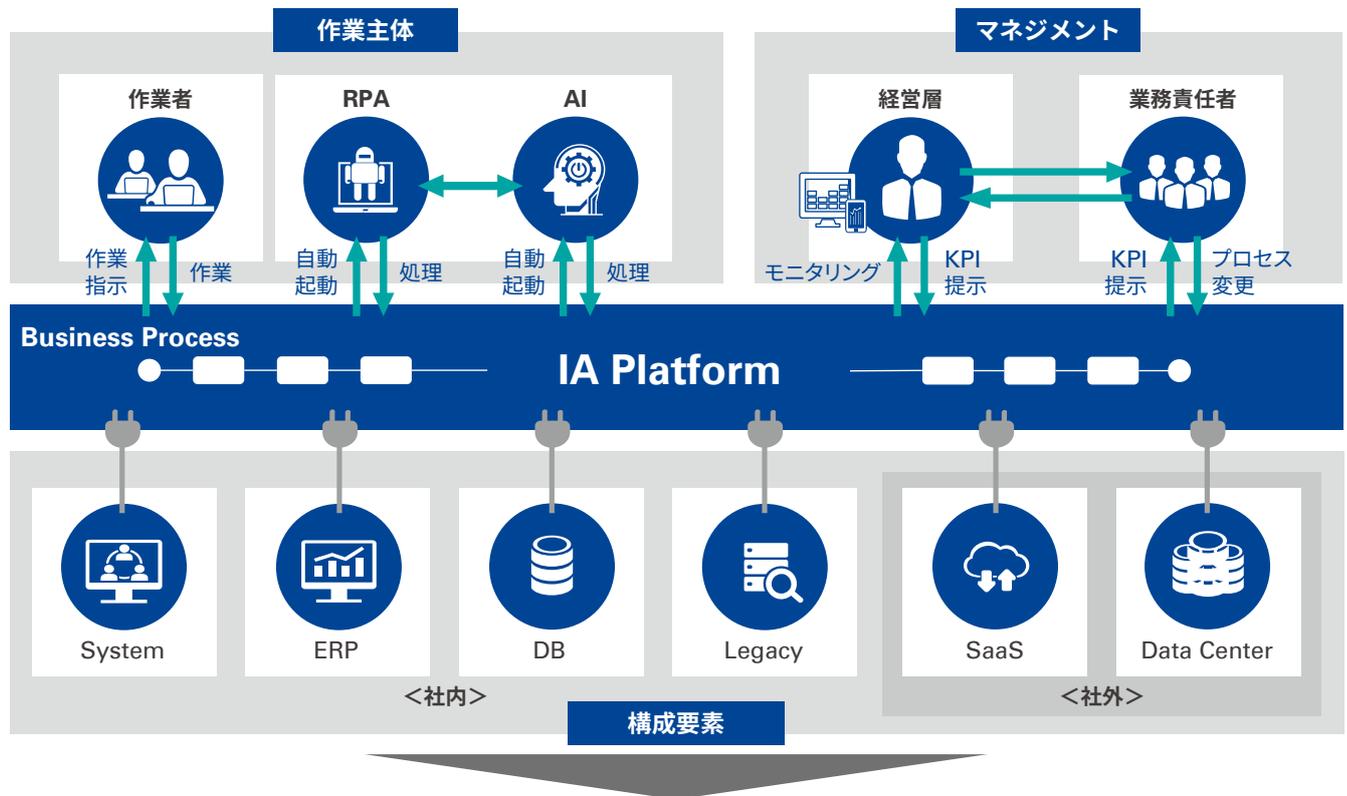
たとえば、保険業界では規制緩和に加えてInsTechと呼ばれる断続的なイノベーションが生まれています。次々と生まれる保険商品を収益化するため、契約から保険金の支払に至るまでの膨大かつ複雑な事務オペレーションを速やかに構築する必要があります。需要と事務オペレーションのキャパシティのバランスを把握すること、変化に合わせて迅速にそのキャパシティを拡大・縮小するこ

と、この両面を高いレベルで維持できなければ、「土俵にも上がれなくなる」世界が目前に迫っています。

一方で、熟練オペレーターが支えてきた事務オペレーションは、ヒトでは求められる品質への対応が困難になりつつあり、育成にかかる時間がビジネス拡大のボトルネックになるケースが多くなっています。日本においては、人口が減少の一途を辿り、コストを払っても人材が確保できないリスクも顕在化しています。人海戦術に頼るキャパシティの調整はスピードとコストの両面で限界を迎えているのです。

そこに立ち向かううえで必須のデジタル技術となるAI（人工知能）やRPA（Robotic Process Automation）などは、汎用的な技術が実用レベルに到達したことで、形も適用範囲も制限がなくなってきています。従来型の数年がかりのBPR（Business Process Re-engineering）とシステム導入を散発的に実施するだけではスピードも範囲も不十分であり、考え方を根底から変えることが求められています。DXは瞬発的なタスクフォースではなく、恒常的に取り組むべきテーマなのです。

図表1 インテリジェントオートメーションのコンセプト



## ビジネス変化に即時に対応する「経営の敏捷性」の獲得

すぐに・より正確で・より意味のあるデータ

いつでも・どこでも・簡単に  
変更できるビジネスプロセス

## 2. インテリジェントオートメーションで荒波に備える

AI、RPA、IoT (Internet of Things)、ブロックチェーン等、DXにかかわるキーワードは無数にあります。単発・単領域のデジタル導入ではなく、持続的・網羅的なDXの実現には、ベースとなるコンセプトが必要不可欠です。「ありとあらゆるテクノロジー」を有機的に駆使して「持続的かつ敏捷な改善」を実現する。まさに「DXの屋台骨」となるのが、IAです (図表1参照)。

従来のシステム構築との最も大きな違いは、ビジネスプロセスから生まれるデータを即時かつダイレクトに経営層に供給することです。従来、経営層はビジネスの「結果」として生じる財務的なレポートを中心に意思決定を行ってきましたが、IAの世界では、「過程」を含めたすべてのデータから即時での判断材料の獲得を目指します。また、ビジネスプロセスの作業主体・構成要素はすべてデジタルプラットフォーム上に接続され、重厚長大なAs-Is分析をせずともEnd to Endで俯瞰することができます。RPAやAIによるヒトへの依存度の極小化と組み合わせ、プロセスを質・量ともに柔軟に変化させることを可能にします。

## II. インテリジェントオートメーションがもたらす“経営の敏捷性”

IAが経営にもたらすメカニズムは、一言でいえば「OODAループ」です。ビジネス環境の変化が著しい昨今における経営は、安定的な状況を前提としたPDCAサイクルだけでは対応しきれない面が多く、その弱点を克服するうえで有効な武器と言えるでしょう。

本章では、OODAループを構成する要素、すなわち、Observe: 観察、Orient: 状況判断、Decide: 意思決定、Act: 行動、の4要素になぞらえて、いかにIAが「経営の敏捷性」を生み出すかを解説します。

### 1. Observe : 観察

ビジネスプロセスの現状把握は、マネジメントから現場に指示を出し、人手をかけてデータ収集を行うのが一般的です。しかし、収集に時間を要するために鮮度が落ちる、体制や期間の制約により収集範囲の抜け漏れが発生する、定量的にデータを収集する仕組みがなく定性的で不確実なデータに頼らざるを得ない、といった問題が発生しがちです。

この問題を解決するため、BPM (Business Process Management) を適用してビジネスプロセスをEnd to Endでデジタルプラットフォームに統合し、すべてのデータをデジタル化して蓄

積します。また、あらかじめ経営判断に必要なデータが収集できるようにプロセスを設計することで、結果として得られたデータを基に考えるボトムアップのアプローチから脱却し、トップダウンのアプローチを実現することができます。IAは、経営層に「すぐに」「より正確で」「より意味のある」データを提供します。

### 2. Orient : 状況判断

IAが目指す姿は、データ収集だけでなく、可視化・分析までを一気通貫で最適化した状態です。ビジネスプロセスから得られたデータをシームレスにBI (Business Intelligence) 機能に連携して、経営層が手間なく柔軟に分析できる高度なモニタリング機能を提供します。毎回手間をかけてグラフを作成するといった分析作業はなくなり、どのような分析軸を用いるかも経営層が自らカスタマイズすることが可能です。効率的かつ高度な分析機能により、タイムリーに良質な示唆を獲得できます。

### 3. Decide : 意思決定

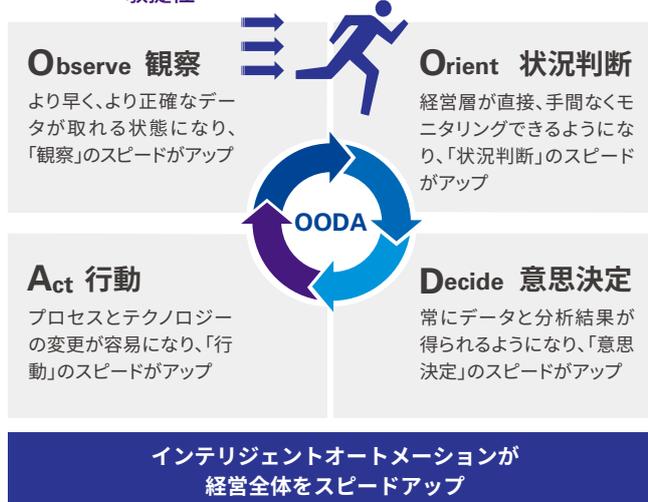
正確なデータと分析機能を即時かつダイレクトに提供されることにより、経営層は現場からの報告に頼らず迅速で的確な意思決定ができるようになります。現場との間で浪費していた情報共有の時間は圧縮され、より本質的な戦略の討議に時間を費やすことができます。「結果」のみならず「過程」からも得られる示唆により、経営層と現場、すなわち、ビジネスモデルとオペレーションモデルの齟齬が最小化され、意思決定の質が大幅に向上します。

### 4. Act : 行動

従来の業務改革は、特定の業務範囲に限定して散発的にBPRとシステム導入をするのが主流です。基本的にはそれぞれが独立し、必要な部分だけを連携するため、依存関係は俯瞰的に把握されていない状態です。プロセスが複雑化し、導入システムの数が膨大になった昨今の企業環境においては、どこかに変更が生じると、次々に想定外の影響が露見し、改修規模が膨らむという非効率な側面があります。

IAは、依存関係を常に正確に把握しながら、ヒトと複数のテクノロジーを組み合わせたプロセスをモジュール化することで、柔軟にプロセス変更を設計することが可能です。テクノロジー間は標準化したAPIやコネクタで接続し、変更の影響を最小化します。また、データモデリングも重要なポイントです。ビジネスプロセス全体を可視化し、共通的に必要となるデータ構造を統合管理して機能間のデータの整合性を保つことで、効率的かつ正確な変更を容易にします。

図表2 インテリジェントオートメーションがもたらす「敏捷性」



こうして生まれるOODAループが、外部環境の変化に即時に対応する敏捷性をもたらすのです(図表2参照)。

### III. インテリジェントオートメーションに圧倒的な力強さを与えるマシンラーニング

#### 1. マシンラーニングの価値は業務効率化だけではない

IAによってビジネスプロセスから得られるデータは、新たな価値を創出する可能性を秘めています。その鍵となるのがマシンラーニング(機械学習)であり、業務の効率化のみならず、トラブルの未然防止や顧客関係性の向上といった恩恵をもたらす、IAの敏捷性にさらなる力強さを与えます。以下に代表的な例を紹介します。

##### (1) 業務の効率化

人手不足、働き方改革などを背景に、RPAやOCRによる業務の自動化が急速に普及していますが、昨今はマシンラーニングを組み合わせた新たな取組みが実用化されています。

業務プロセスには、扱うデータが構造化されていない、仕分けの判断ロジックが複雑、表記揺れが多い、などの理由で、ルールベースで動作するRPAだけでは自動化できないプロセスが数多く存在します。これらのプロセスにマシンラーニングによる判断機能を追加することで、自動化範囲を大幅に拡大することができます。

また、営業や配送のルート最適化、在庫最適化、工事現場や医療現場での音声による入力など、これまで自動化が及んでいなかったフィールドワークにおいても、これを活用した業務の効率化が実現されています。

##### (2) トラブルの未然防止

画像や動画をコンピュータに認識させるには、膨大な色彩情報から全体像を捉える必要があり、従来型のプログラミングではコンピュータが人と同じ認識水準に達するのは困難でした。

マシンラーニングは、この画像・動画認識にブレイクスルーをもたらす、今や人の認識水準を超える精度に達しています。これらの技術は、品質検査や不良品の検品、異物混入の検知などでの活用が進んでいます。

さらに、ログやIoTセンサーデータの分析を組み合わせることで、機器の劣化予測やメンテナンス時期の最適化など、活用されることが少なかったトラブルの未然防止を目的とする利用についても加速しています。

##### (3) 顧客関係性の向上

ホームページや電話などで寄せられる顧客の音声データをマシンラーニングで分析し、顧客の潜在ニーズの把握および商品の需要予測、新商品開発など、顧客理解やマーケティング強化を図る事例が生まれています。また、SNSやニュースなどから、株主総会での質問を予想して回答に備えるなど、顧客との関係性向上におけるマシンラーニングの実用化が急速に進んでいます。

#### 2. データサイエンティスト不足の特効薬「AutoML」

さまざまな業界で活用されているマシンラーニングですが、大きな課題もあります。マシンラーニングは文字どおり学習する仕組みであり、最初から高い精度を出すことはできず、データの品質や量、アウトプットの表現方法をトライ&エラーで繰り返して改善していく必要があります。

当初から全行程の計画を立てて進めるウォーターフォール型の開発よりも、サブ機能ごとに開発をして臨機応変に対応するアジャイル型開発が適していますが、業務担当者と協働して柔軟に開発を推進できるデータサイエンティストが不足しており、マシンラーニング活用のボトルネックとなっている企業が多くあります。

こういった背景から、ノンコーディングかつ短期間での開発を目指す「AutoML(自動機械学習)」という手法が注目され、これをサポートするさまざまなサービスが生まれています。

通常、マシンラーニングの開発は、①データ・プレパレーション、②AIモデル開発、③デブロイの3ステップからなりますが、AutoMLはすべてのステップを支援し、専門家でなくとも短期間で高精度なモデルの開発ができるようにすることで、マシンラーニングの内製化を大きく前進させます(図表3参照)。

図表3 従来のAI開発とAutoMLによる開発の差異

AIの開発ステップ	従来の開発	AutoMLを用いた開発
<b>データ・プレパレーション</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ AIで利用するデータを機械的な学習が可能な形式に変換</li> <li>✓ プログラミング言語を駆使して実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 業務データを表計算ソフトでまとめるだけで、自動で最適なデータ形式に変換</li> </ul>
<b>AIモデル開発</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 数多くのAIアルゴリズムから最適なものを選択</li> <li>✓ 最適な選択には統計知識、AIモデル開発経験が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ データの特徴から最適なAIモデルを自動判断</li> <li>✓ データ不足や不要データのサジェスションに従い改善</li> </ul>
<b>デプロイ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 開発したAIモデルをユーザーインターフェース、他システムと連携</li> <li>✓ プログラミング言語を駆使して実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 簡単な操作でデプロイが可能</li> <li>✓ RPAなど他システムとの連携が容易</li> </ul>

## IV. おわりに

ビジネステクノロジーの変化に対応し、DXへ挑み続ける土台となるIAですが、手法や仕組みの導入だけでなく、その使い手となる人や組織の変革も忘れてはならない要素です。従来のシステム導入における、良いモノを採り入れて作るという考え方から、テクノロジーの活用をキャッチアップして変化に挑み続ける考え方へとアップデートを果たす必要があると考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
 ディレクター 信田 人  
 シニアマネジャー 竹ノ内 勇太  
 マネジャー 慎 世宰  
 マネジャー 一戸 寿哉  
 TEL:03-3548-5111 (代表電話)  
 jin.nobuta@jp.kpmg.com  
 yuta.takenouchi@jp.kpmg.com  
 seje.shin@jp.kpmg.com  
 kazuya.ichinohe@jp.kpmg.com

# 企業におけるIT業務機能のあるべき姿 —変化に素早く対応するIT実現のために

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 浜田 浩之

ディレクター 竹下 智

シニアマネジャー 鈴木 徳之

ビジネス環境の不確実性と市場の変化速度は加速してきており、先進的な企業は、これを危機ではなく、機会と捉えることができる俊敏性（アジリティ）を獲得して競争力を強化しようとしています。ビジネスとITシステムが一体化した現代において、ITシステムやそれを支えるIT業務にもこの俊敏性が求められています。

しかし、その実現は容易ではありません。先行事例などから有効であると想定できるアプローチを以下に挙げます。

- ① あるべき「全社ITアーキテクチャ」を描くこと
- ② 企業におけるIT業務機能の最適な配置をゼロベースで検討して、よりビジネスに連携できる姿を定義すること
- ③ 人材育成やプロセス・手法・ツール・プラットフォームなどの技術基盤の導入を全社レベルで持続的に実施すること

また、このアプローチを支える要素として、外部依存から脱却し、ビジネスとITの連携を深めて対応スピードを高めることの前提となる内製化推進も要諦であると考えています。

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

## 【ポイント】

- ビジネス環境の不確実性と市場の変化速度は加速している。
- これからのITシステム、IT業務に求められるのは、変化に素早く対応できる能力である。
- 上記を実現するには、あるべきITシステムの定義、最適なIT業務機能の配置、内製化の推進とソーシング戦略の見直し、人材育成、技術基盤（プロセス・手法・ツール・プラットフォーム）の構築を、戦略的かつ持続的に実施する必要がある。



浜田 浩之  
はまだ ひろゆき



竹下 智  
たけした さとる



鈴木 徳之  
すずき のりゆき

# I. 生き残るのは、変化に柔軟に対応できる者である

## 1. ビジネス環境の不確実性

人やモノ、そして、情報の交流が進んだグローバルフラットの時代においては、有事の際の影響が世界規模で急速に拡大することが明らかになりました。新型コロナウイルス感染症によるパンデミックのなか、多くの企業は生き残るために、カスタマーリレーションやグローバルサプライチェーンなど、ビジネスモデルの抜本的な見直しに迫られています。また、AIに代表される破壊的なテクノロジーが確実に社会に浸透しはじめており、今後どのようなテクノロジーが生まれ、それがどのようにビジネスを変えるのかも完全に予測することはできません。

このように、ビジネス環境の不確実性が高まる社会では、困難な状況や想定外の変化が発生しても企業活動を維持し、むしろビジネスの好機とする俊敏性や柔軟性が企業の競争力となると言えます。

## 2. 市場の変化速度

ビジネス市場の変化も急激に加速しています。10年永続できるビジネスモデルはなく、常に市場の変化に対応する必要があり、オペレーションも変化を続けることが常態（ニューノーマル）であると覚悟すべきです。

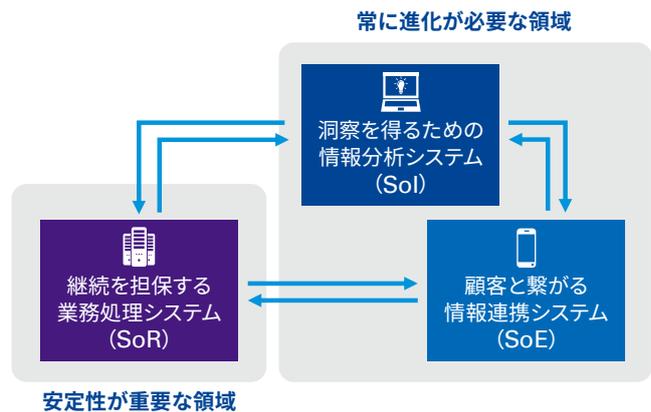
また、デジタルトランスフォーメーション（DX）は、もはや目指すべきものではなく、企業が生き残るために必要な前提条件になりつつあるとも言えるかもしれません。フロント、ミドル、バックエンドを連動してデータをスムーズに連携させることで、オペレーションとIT機能の一体化を促進し、柔軟でスピードのあるシステムと組織を構築することが重要です。

# II. あるべきITシステムの方向

## 1. 徹底的なシンプル化と最新テクノロジーによる継続進化

あるべきITシステムの全体像を考える際は、業務領域の特性にビジネス戦略を加味して検討することが重要です（図表1参照）。安定性や保守性が求められるSoR領域は、SaaS（Software as a Service）やクラウドなどの最新技術を活用しつつも、パッケージの標準機能に業務を合わせるアプローチを選択して、ITシステムとオペレーションを徹底的にシンプルにすることを検討すべきです。一方、企業の競争力の源泉となるSoE、Sol領域は、ビジネス環境の変化を前提として、最新のテクノロジーで持続的に進化させることが

図表1 ITシステムの特徴による分類



求められます。どのようにすればエンドユーザーにより深くタッチできるのか、どのようにすれば自社しか持ち得ないデータを収集できるのか、どのようにすれば独自の分析技術を実装できるのか、などの視点であるべき姿を追求し続けるべきです。

もう1つの重要な視点はデータです。データの利活用が競争力の源泉であるだけでなく、過去データの蓄積はお金では買えないという特質から、既存企業が新興企業に対して有利なポジションを確保できる差別化領域でもあります。しかし、データを有効に利活用している企業は非常に少ないのが実情です。

## 2. ITシステムを支えるIT業務機能のあり方の検討

変革を目指すには、あるべきITシステムの全体像を描いたうえで、現状のビジネスを維持しながら同時に理想を実現して、ビジネスの変化に素早く対応しながらシステムを変化させ続ける能力をも持たなければなりません。リーダーは不確実性と変化を前提として、IT業務機能の最適化をゼロベースで再検討すべきです。ソーシング戦略立案、内製化の推進などを考慮しながら、あるべきIT業務を構築することが求められています。

本章ではそれを実現するためのアプローチを提示します。

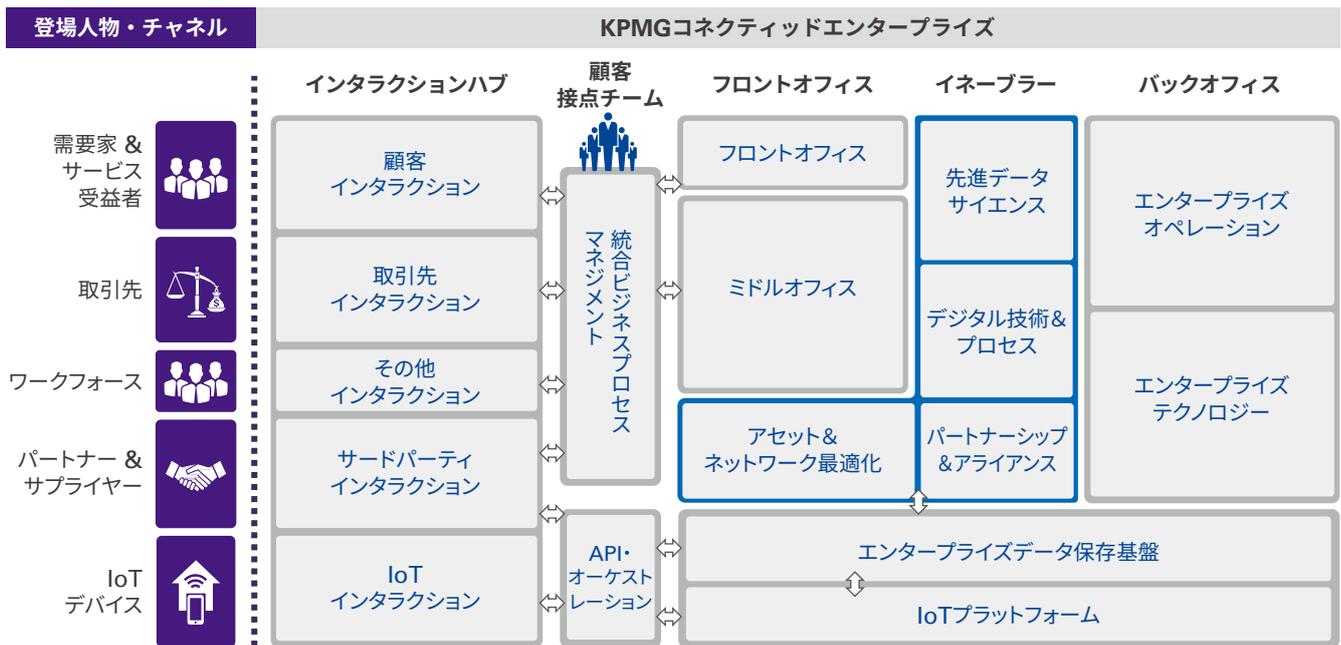
# III. IT業務機能の最適化アプローチ

## 1. 目指すべき全社ITアーキテクチャの定義

### (1) あるべき全社ITアーキテクチャの定義

IT業務機能の検討には、その前提となるあるべきITシステムの俯瞰図を描かなくてはなりません。そして、社会の変化に柔軟かつ迅速に対応するため、要件追加や変更が容易な目指すべきシステムアーキテクチャの定義が重要です。KPMGは、業務とITが一体となったリファレンス・アーキテクチャとしてコネクティッドエン

図表2 KPMGのコネクティッドエンタープライズ(サマリー)



タープライズ (図表2参照) を提示しており、このモデルをベースとして、業務、システムの現状、中長期のビジネス戦略、システム化方針などの情報を加味し、企業独自の全社ITアーキテクチャを構築していきます。参照モデルを活用した仮説アプローチは、効率性だけでなく、標準モデルというグローバルの知見を自社に取り込む機会となるでしょう。

(2) テクノロジーとのマッピング

あるべき全社ITアーキテクチャに対して、柔軟性の視点や長期のシステム化方針に基づき、「あるべきテクノロジー」をマッピングしていきます。その際には、どの領域についても、クラウド化、SaaS化を第一選択肢とすべきでしょう。これらのテクノロジーは実務に耐え得る有効な選択肢となっており、システムを資産ではなくサービスとして調達することで、変化に対する柔軟性を確保することに繋がります。

(3) あるべき全社ITアーキテクチャの共有

あるべき全社ITアーキテクチャは、ビジネス部門、システム部門の双方で共有すべきものです。そして、新規開発時だけでなく、保守においても常に参照し続けることで、目指すべき方向に向けて日常の活動を整合させるイネーブラーになります。

2. 企業のあるべきIT業務機能の配置を検討

(1) ビジネス部門を含めた企業におけるIT業務の再定義

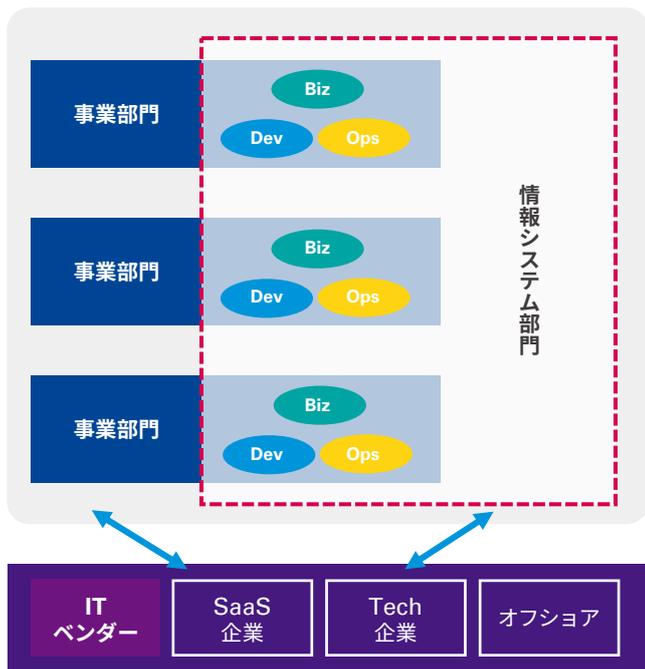
企業におけるIT部門の役割およびIT業務機能の最適化をゼロベースで検討することが重要です。事業部門とIT部門を一体化して、ビジネスとテクノロジーの融合を主導した方が効果的なアイデアが生まれ、企画、開発、導入の統合 (アジャイル、DevOps) が進み、効率性と迅速性が確保できるでしょう。これはビジネスマネージドITというモデル (図表3参照) であり、よりビジネスに近い組織にIT業務機能を実装します。このモデルの組織としての実現方法には検討の余地がありますが、いずれにせよ、デジタルリーダー組織<sup>1</sup>の多くは、テクノロジーを社内に広めて業務部門とIT部門の橋渡しを担う機能と、全社ITアーキテクチャを最適化して継続的に改善する機能を最適な組織設計により実装することが重要だと考えています。

(2) 内製化の必要性とソーシング戦略の立案

社会の変化に柔軟に対応してビジネスのスピードを加速させるためには、IT要員の内製化の検討が必要です。経済産業省のレポートである「IT人材白書2017 (情報処理推進機構)」によると、日本では、IT人材の約70%がベンダー企業に在籍しており、ユーザー企業にいる人材は30%に過ぎません。一方、米国ではこの比率が逆転し、65%の人材がユーザー企業に在籍しています。これは、日本の企業は、ITテクノロジーの外部依存度が非常に高いことを示してお

1 デジタルリーダー組織：デジタル技術を活用して顧客へ新しい価値を提供している企業。参考資料：「HARVEY NASH/KPMG 2019年度CIO調査」  
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/10/cio-survey-2019.html>

図表3 ビジネスマネージドITのイメージ



す。そのような人材は希少であるため、現状を把握したうえで段階的に、人材育成や配置転換、中途採用や専門人材の外部調達などを組み合わせ、企業としてのIT業務機能を強化していくべきです。

(2) アジャイル、DevOps等の手法・プロセスの導入

事業部門とIT部門がより密接にかかわり、迅速かつ柔軟に行動するためには、適切な手法やプロセスの導入が重要です。アジャイルやDevOpsなどの概念は新しいものではありませんが、デジタルリーダー企業<sup>1</sup>はSAFe® (Scaled Agile Framework®)<sup>2</sup>などの新しいフレームワークを活用するなど企業での実装に向けて継続的に改善を実施しています。新しい手法、プロセスの導入のためには、上述したようなスキルやプロセスの視点だけでなく、ビジネス担当者が使いやすいローコーディングツールや開発プラットフォームなどの技術基盤、組織・体制、全社の評価基準、さらには新しい企業文化の構築などを網羅的かつ段階的に実施することが重要です。

IV. モデル事例

り、ビジネスとITが融合するデジタルトランスフォーメーションの阻害要因だと考えられます。また、ビジネスに対してダイレクトに貢献するITシステムを主体的に検討して実行することができなければ、ビジネスの変化スピードに対応できないケースもあり得でしょう。

上流は内製、下流は外製という業務機能による従来の内外製の判断に加えて、内製化すべきシステム領域と外製のままで問題が少ないシステム領域の切り分けが重要です。安定性や保守性が求められるSoR領域は、コストメリットがあれば外製化推進の検討も有効ですが、常に進化が必要なSoE、Sol領域は、各ビジネスの実務メンバーとITメンバーの混成チームによるアジャイルでスピードを重視したシステム開発・保守が求められるため、その前提として内製化を進めるべきです。また、危機対応という視点でも内製化比率を高めておくことが有効と考えます。

3. 持続的な人材育成と技術基盤

(1) 求められるデジタル人材の定義と育成プログラムの策定

あるべきITシステムとその開発・保守のためには、必要となるデジタル人材の定義が重要です。従来のITスキルに加え、事業部と一体となり最適なソリューションを検討して推進する能力が求められます。また、ビジネス部門からの依頼対応といった守りの意識ではなく、周囲を巻き込み、主体的に推進する攻めの意識も必要で

段階的な組織的アプローチにより、工程単位の縦割り組織からプラットフォーム単位の多能工のIT要員からなるIT組織への変革、内製化の推進、ビジネス部門との連携に成功したモデル事例を紹介します(図表4参照)。

この変革により、ビジネスに対応した迅速性、柔軟性を獲得し、デジタルトランスフォーメーションを推進する組織基盤が構築されました。

—Step1: プラットフォームの整備と全社アーキテクチャの定義

クラウドシフト、SaaS化を推進する組織を新設し、これを実現するとともに、あるべきITシステム全体図(全社アーキテクチャ)を定義。プラットフォーム単位に企画、開発、保守を実施する基盤を順次整備していきました。

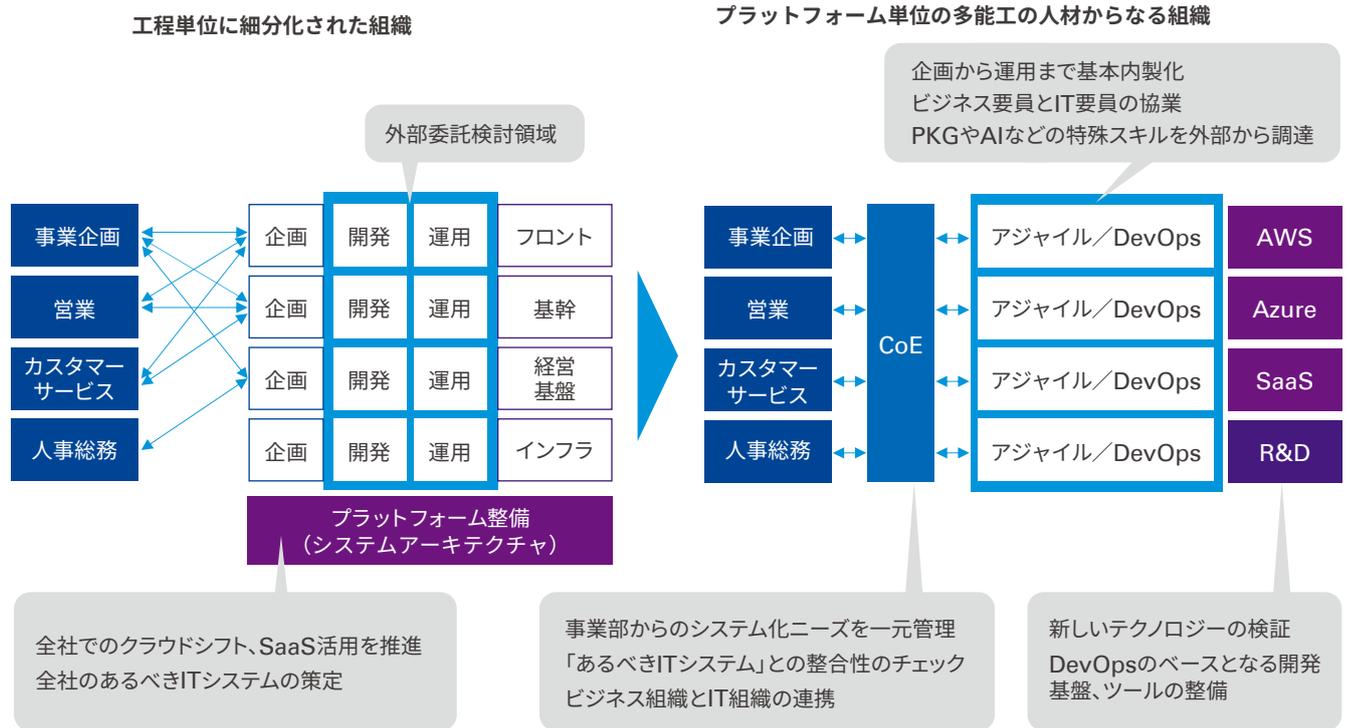
—Step2: ビジネス部門とIT部門を繋ぐ組織の設立

ビジネス部門からのIT化の要求を一元管理し、機能重複の廃除やあるべき全社ITアーキテクチャとの整合性をチェックする部門として「CoE (Center of Excellence)」を新設しました。この組織は、あるべきITアーキテクチャの視点で、システム化のGo/No Goの判断をする権限を有しています。これにより、新規開発、拡張開発などのIT業務実施のなかで、目指す姿にITシステムを近づけていきます。

2 SAFe (Scaled Agile Framework)®: エンタープライズ向けのアジャイル手法およびフレームワーク、ナレッジベース

経営

図表4 モデル事例



—Step3: プラットフォーム単位の多能工からなる組織へ

また、CoEは、ビジネス部門とIT部門の連携を推進し、よりビジネスに近い場所でシステム開発を実施することを支援しました。IT要員を細分化されたスキル人材から、1人で複数工程を担う多能工（コンカレント）となる意識付けをしながら、組織もシステム領域、工程単位から、プラットフォーム単位に再編し、1人のITメンバーが事業部と協力しながら、企画、開発、ローンチまでを実施する体制として、リードタイムを削減しました。これにより、外部要員への依存も大幅に低下しています。

—Step4: ツールとプラットフォームのさらなる整備

ITオペレーションを変革するための基盤として、最新の手法やツールを検証しDevOpsのさらなる高速／高度化を目指す「R&D」を新設しました。専門部署を設置することで継続的な成果を上げることになりました。ローコーディング環境や、開発・保守プラットフォームが整備されることで、ビジネス部門が主体となる開発・運用が可能となっています。IT部門の主たる役割は、環境を整備して、目指すITアーキテクチャを維持するための統制にシフトしていくこととなります。

V. おわりに

目指すべき全社ITアーキテクチャを定義し、企業のあるべきIT業務機能の配置を検討し、それらを実現する人材の育成と技術基盤

を構築することは、一朝一夕にできることではありません。トップの意思、持続可能な明確な方針、具体的な計画、現場を含め意識改革が必要であり、長期的で困難なチャレンジとなることでしょう。しかし、不確実性と変化速度が急激に加速しているビジネス環境を考えると、今こそ立ち向かうべきテーマであると考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

## リモート決算下における経理機能再配置

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

ディレクター 伊藤 久明

KPMGコンサルティング株式会社

Finance Strategy & Transformation

ディレクター 府中 善英

新型コロナウイルス感染症（以下COVID-19）が国内で初めて感染確認されてから既に10カ月が経過しようとしています。未だ収束はできていない状況です。このような状況を踏まえ、在宅勤務、リモートワークについては、COVID-19との併存期間（Withコロナ）だけに留まらず、最終的に社会的距離が緩和され平時に戻った後の世界（Afterコロナ）でも「ニューノーマル（新常态）」として継続していくことが予想されます。

本稿は、ニューノーマルとなるであろう在宅勤務・リモートワークを、経理部門の業務において実現するにあたり取り組むべきこと、および当該取組みにあたり、改めてSSC・BPOを含めた経理機能の再配置が必要でありその際に検討すべきことについて解説します。

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

### 【ポイント】

- ー リモート決算の実現に向けて各社取組みを行っているが、それらは、IT基盤の整理、ペーパーレス、ハンコレス、キャッシュレス、決算タスク可視化に大別される。
- ー これらの取組みをすべてのグループ会社において実施し、体制構築するのは困難なため、業種集約したSSCで一括してリモート決算体制を構築するのが望ましい。
- ー その際には、組織運営管理と標準化、BPO活用、人材育成の観点で、グループ内におけるSSCの位置づけを見直すとともに、将来的な財務経理部門全体の中での機能再配置を考える必要がある。



伊藤 久明

いとう ひさあき



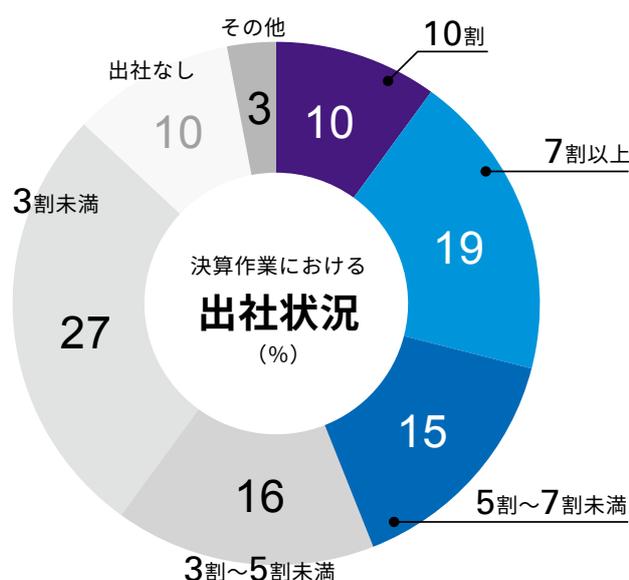
府中 善英

ふちゅう よしひで

## I. コロナ禍でのリモート決算の状況

一般社団法人日本CFO協会が、2020年6月に実施したアンケート調査結果によりますと、2020年3月期の決算において、44%の企業が5割以上の出社を強いられていたことがわかりました（図表1参照）。また、やむを得ず出社した原因としては、「紙」と「システム」が挙げられ、決算業務が依然として紙ベースで行われており、補完するシステムがないというケースが多く確認されました。

図表1 2020年3月期決算における出社状況



出典：一般社団法人日本CFO協会 ポスト・コロナの経理部門の変革に向けた現状と課題（2020年6月8日～6月30日）

## II. リモート決算への取組みと課題

このような情勢下において、各社ともに在宅でも経理業務が遂行できるような取組みに着手しています。それらの取組みを大別すると以下のように分類されます。

1. IT基盤整備
2. ペーパーレス
3. ハンコレス
4. キャッシュレス
5. 決算タスク可視化

### 1. IT基盤整備

4月に実施した日本CFO協会のアンケート調査結果によると、「テレワークの実施が可能な理由を教えてください（複数回答）」との問いに対し、「社内の業務システムに外部からアクセスできる（VPN

が整っている等安全である）」が90%、「PCを家に持ち帰ることができる」が81%、「自部門、連携する部門にWeb会議のツールがあり、全員が使用できる状態にある」が75%と、IT基盤に関連する回答が上位3項目を占めました。2. ペーパーレスから5. 決算タスク可視化までの、いわゆる業務プロセスに関連するリモート決算への取組みに注目が集まりやすいのですが、そもそもIT基盤がリモートワークに対応できていなければ、リモート決算を実現させることはできません。

### 2. ペーパーレス

ペーパーレスとは、文字どおり紙をなくすことであり、たとえば、請求書の電子化や経費精算における領収書の電子化などの、外部からの証憑の電子化が対象となります。請求書の電子化は、自社が受け取る側と発行する側の両側面があり、前者については、紙で受け取った請求書をOCRで読み取り電子化するものと、そもそも紙の請求書のやりとりを行わない、電子データで請求情報をやりとりするものとに分けられます。後者については、同じく紙の請求書を発行せず電子データでやりとりすることになります。

### 3. ハンコレス

ハンコレスとは、いわゆる承認の電子化を指します。承認を要するドキュメントを紙に出力し、承認ルートに従い押印して紙を回すという業務がよく行われています。中には、あらかじめ用意された押印欄では足りず、欄外まで承認印が押された紙書類を目にすることがあります。これをワークフローと呼ばれるツールを活用して電子媒体で承認を行ったり、電子印鑑を捺印したりするものです。ペーパーレス、ハンコレスともに、リモート決算のためというよりも、もとは業務効率化のため、紙の保管コスト削減のために取り組んでいた企業も多くありましたが、今回のコロナ禍におけるリモートワーク推進においても必須として各社取り組んでいるところ です。

### 4. キャッシュレス

キャッシュレスとは、現金のやりとりをなくすものです。リモートワークにおいては、紙などの現物を極力廃することが必要となりますが、現金のやりとりもまさに現物を扱うものと言えます。企業の中には、従業員との経費精算を、各事業所において現金決済で行うところが、まだ少なくありません。キャッシュレスはこれらを銀行振込、コーポレートカードや電子マネーの活用に移行することで、現金の管理コストを削減しようとするもので、もともとは業務効率化の取組みとして実施されてきましたが、同じくリモートワーク推進に必要な取組みと位置づけられています。

## 5. 決算タスク可視化

決算業務は、開示書類の作成というゴールに向けて、複数人が役割分担し、直列・並列のタスクをスケジュールに従い遂行していくことでなされます。コロナ以前であれば、その複数人は同じ経理部のフロアに所在し、顔を合わせながらの進捗確認や業務上の報告、連絡、相談ができていたところ、リモートワークにおいては対面での確認が阻害されることとなり、作業の進捗に加えて、本当に必要な作業手順、チェックを経て作業が行われたのかを確認することが難しくなりました。また、現時点では、初めてのリモート決算に、緊張感をもって作業を進めることができていますが、今後この状況が継続され、リモート決算を複数回実施するようになると、やがて慣れが生じ、実施すべきチェックがおろそかになる等、誤謬に繋がるリスクをはらんでいると言えます。

そこで、デジタルツールを活用し、財務経理要員が在宅で作業をしていたとしても、作業の進捗状況をデジタルツール上で管理して、作業状況をリアルタイムに把握できるようにする、決算タスク可視化が必要となります（図表2参照）。

さらに、必要な作業手順およびチェックを経て作業を行ったことを電子的に記録し、それを上長、さらには監査人に確認してもらうようにすることで、リモート決算に加えて、リモート監査にまで対応できるように取り組んでいるケースもあります。日本CFO協会のアンケート調査結果では、「テレワークに必要な以下条件において

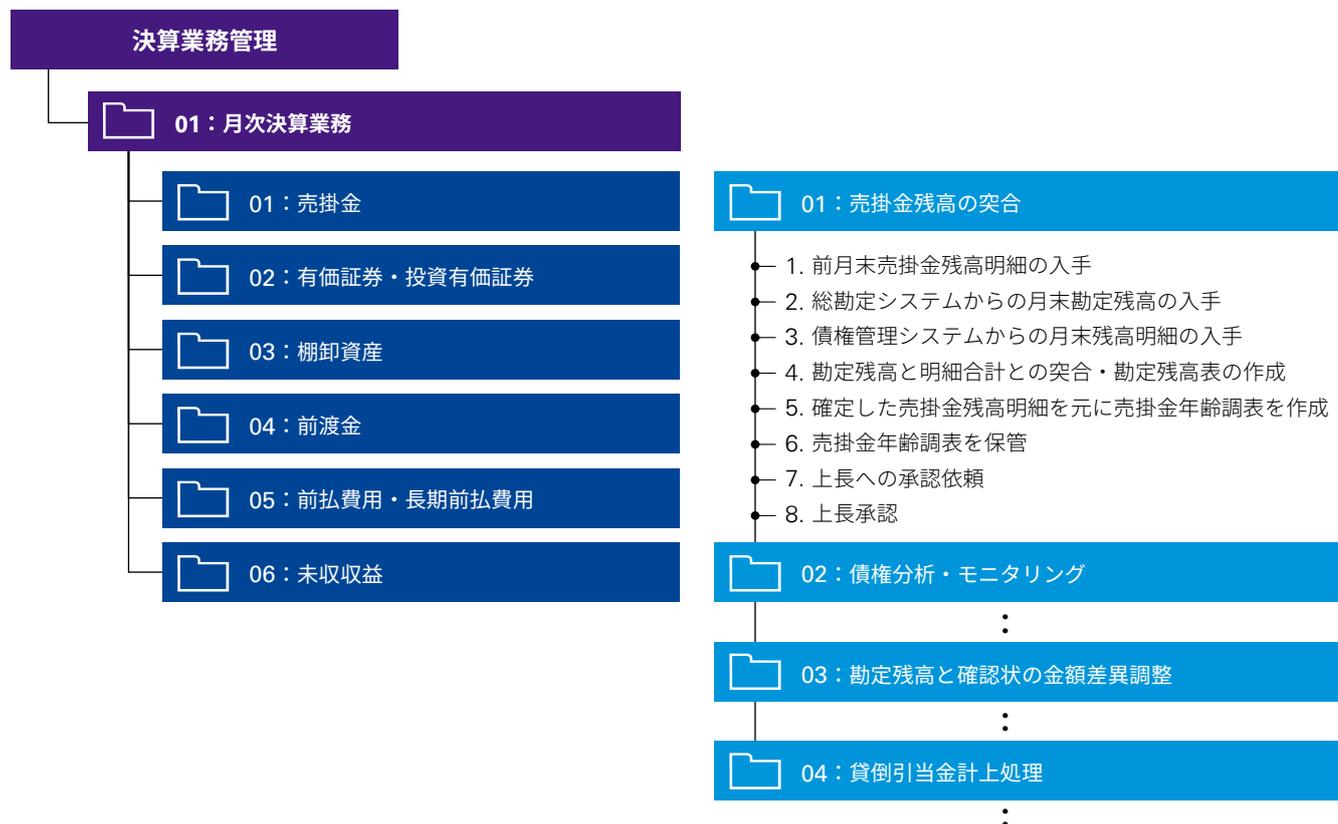
未対応の項目を選択してください（複数回答）」との問いに、「外部の関係者（銀行・監査法人・税理士・社労士・システム会社・コンサルティング会社等）がリモートでの対応が可能」との回答が59%で3番目に多い回答となっており、監査人対応のデジタル化も避けて通れない取組みとなります。

## III. SSC・BPOを含めた経理体制の見直し

このような取組みは、親会社1社で完結させられるものではなく、グループ会社が足並みをそろえ、同じようにリモート決算体制を構築しなければなりません。ただし、グループ会社の隅々まで、特に小規模会社においてまで、リモート決算の体制を整えるのは大変な手間とコストがかかります。そこで、業務集約したシェアードサービスセンター（以下「SSC」という）において、一括してリモート決算体制を構築して、グループ各社はSSCに情報を出してくれさえすればよい、とすることが考えられます。

SSCの目指す方向性はさまざまですが、今回のコロナ禍は、改めてグループ内におけるSSCの位置づけを見直すとともに、将来的な財務経理部門全体の中での機能再配置を考える契機になると考えています。その際には、次のような観点で検討を進めるのが良いでしょう。

図表2 決算タスクの可視化イメージ



## 1. 組織運営管理と標準化

リモート決算は、従来のようにオフィスに1カ所に集まって作業を行うのではなく、財務経理要員それぞれが在宅で決算業務を遂行することになります。作業場としてはリモートによる分散が進みますが、そうであるがゆえに、組織運営としては、さまざまな組織内の経理機能を一括して管理して、その中で標準化した決算業務ルール・プロセスを適用していくことが望ましいと考えます。

たとえば、支社経理、工場経理、事業部経理など、本社経理とは異なる組織に各経理機能が配置されることがありますが、本社経理以外の経理機能の業務は、本社からの統制よりも、各支社、工場、事業部の統制を強く受け、役割分担や業務ルール・プロセスが各所によりバラバラであるということが散見されます。あるいは、過去にM&A等で新たにグループに加わった会社の経理機能に対し、本社からのコントロールが十分に機能していないケースも見られます。これらは、リモート決算下において、一定の品質を維持することを難しくします。

他方で、これら各所における経理機能は、財務経理人材の育成という観点では、財務経理要員に多様な現場経験を踏ませることができる良い機会であり、積極的に活用していく必要があります。ただしそれは、各所におけるさまざまな異なる仕事のやり方を覚えることに終始するのではなく、よりビジネスを経理目線で学ぶ機会としなければならず、定型業務は標準化し、より付加価値の高い仕事に時間をさけるようにする必要があります。

したがって、これら業務をSSCにて請け負う際には、役割分担を整理し、業務の標準化を進める必要があります。そうでなければ、集約の効果を出すことは難しくなります。業務ルール・プロセスを標準化するとともに、各所における経理機能の役割分担を整理し、さらに、勤怠、教育、評価、キャリアパスについても、一貫した方針のもと、統一的に運用できるような見直しが見込まれます。

## 2. BPOの活用

コロナ禍にあって、諸外国では、ロックダウンによりオペレーションが止まってしまい、決算業務にも大きな制約が生じた拠点がありました。ただ、欧州では、主にコストの安い東ヨーロッパの遠隔地にBPOベンダーの拠点多く、欧州各社とBPOベンダーとのやりとりは、もともとデジタル化が進んでいたことから、BPOベンダーが出社しないと作業ができない環境であったのかどうかのポイントであったと言われていました。

国内外でBPOベンダーの活用は進んでいますが、ロックダウン、あるいは非常事態宣言下でのBPOベンダーのリモートワークの状況、今後の取組み予定を確認し、継続的な業務遂行が可能なのかどうかよく確かめる必要があります。

BPOベンダーの活用は、コスト削減を目的とするものが多く、

BPOベンダーの選定段階での事業継続性の評価は、会社の規模、取引実績などが評価項目を占め、リモートワークが可能かどうかを選定基準になるケースは稀であったと思われます。リスク管理、事業継続性という観点でのBPOベンダーの再点検が望まれ、再考する良い機会と言えます。

他方で、経理機能の再配置という観点からは、定型業務をSSCで抱え続けるのが良いのか、もしくはそれら業務はBPOベンダーにアウトソースし、SSCはより付加価値の高い業務にシフトしていく、という方向性も考えられます。特にリモート決算に必要なさまざまな取組みへのSSCに対する投資を自前で行うのか、それらサービスを活用できるBPOベンダーに任せるとの可否については、慎重な議論が必要と感じています。会社とBPOベンダーとのやりとりは、BPOベンダー活用の要件である場合デジタル化が進んでいるのに対して、会社とSSCとのやりとりのデジタル化は、BPOベンダーとのそれよりも遅れているという逆転現象が生じているケースもあるため、リモート決算実現に要する追加コスト、財務経理部門の今後のあるべき姿における定型業務を担う組織体と合わせて検討が必要となります。

## 3. 人材育成

SSCでは、オペレーションを効率的に実施するだけでなく、より付加価値の高いサービスを提供できるように専門化・高度化を進める取組みが見られます。また、グループ会社の各所にある経理機能のSSCへの集約化を進めると、対象業務に関する人材育成を担うのは、SSCしかないという状況にたどり着くこととなり、SSCへの期待は高まりを見せることとなります。

他方で、リモート決算が進むと、前節で言及したように、決算品質を維持することが難しくなり、思わぬ誤謬を生じさせる遠因となります。特に海外子会社における経理スキルに不安を抱える企業においては、業務品質劣化のリスクは避けられません。

SSCにて、スキルを持った財務経理要員を整えて、人材育成を進める必要があります。その際、注意すべき点として、古くて新しい「ぞうきんがけ」の議論があります。これは、SSC、特にBPOの活用を進めていくと、いわゆる定型業務を経験する機会が失われていくというものです。数年「ぞうきんがけ」と呼ばれるような定型業務を肅々とこなす中で学ぶことも多いとして、根強く残る考えなのですが、もはやそのような考えは古いと言わざるを得ません。むしろ業務ルールを整備し、プロセスを標準化し、それを学ぶことで、どのグループ会社においても決算業務を遂行できる能力を短期間で習得し、グループ会社の財務経理部門を含めたローテーションを通じて、財務経理要員に各社のビジネスへの理解を促進させる機会として位置付けることが重要です。また、RPAやAIといったテクノロジーを活用して定型業務を自動化し、財務経理要員は、専門化・高度化業務に注力するといった、役割分担の見直しも合わせて行

うべきでしょう。

## IV. おわりに

もちろんこのようなSSCの高度化、経理機能の再配置は、SSCに何を求めるか、そのグループ内における位置づけがどのようになっているのかによります。なかには、定型業務をミスなく、納期に間に合うように実施してくれればよいという位置づけのSSCもありますし、より付加価値の高いサービス提供を求められるSSCもあります。

ただ、設立して数十年もたつと、設立当初の高い志が薄れていき、改善に向けた取組みが少なく停滞気味であったSSC、経営の期待に応えられないSSCというものがあるのではないのでしょうか。コロナ禍は、SSCの高度化、経理機能の再配置の良い機会となります。たとえば、オペレーションはBPOに、SSCは会社の状況を読み取るプロのCFOを育成輩出することに特化するといったように、財務経理部門が行う業務を整理し、集約化する業務、外注化する業務、高度化する業務の棚卸しと合わせて、各業務を担う経理体制の見直しが必要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
アカウントティングアドバイザーサービス  
ディレクター 伊藤 久明  
hisaaki.ito@jp.kpmg.com

KPMGコンサルティング株式会社  
Finance Strategy & Transformation  
ディレクター 府中 善英  
yoshihide.fuchu@jp.kpmg.com  
TEL:03-3548-5120 (代表電話)

# ニューノーマル時代に向けたAML/CFT態勢の変革

有限責任 あずさ監査法人

金融アドバイザー部

AML・CFTアドバイザー室

ディレクター 味田 修一郎

コロナ禍を契機とした人々の行動の変化は、金融機関などの事業者のビジネスにも大きな変化とメリットをもたらす可能性があります。一方で、既に第三者による不正利用等の事案が発生していることからわかるように、この変化はマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策（Anti-Money Laundering/Combating Financing of Terrorism、以下「AML/CFT」という）など、金融犯罪対策上の課題・脆弱性も惹起します。

本稿では、個別の不正事案で指摘されるセキュリティなどの対策手法ではなく、その前提となるAML/CFTの観点から見た従来とは異なる2つの課題、取引プロファイルの変化と多様化、そして決済プロセスの分断と取引情報の断片化からもたらされるAML/CFT態勢の脆弱性に焦点を当てます。そして、具体的な対応例も交えながら、それら脆弱性を克服するための方向性について、ニューノーマル時代に必要なAML/CFT態勢の変革として解説します。

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。



味田 修一郎  
みた しゅういちろう

## 【ポイント】

- ニューノーマル時代の顧客行動の変化やさまざまなサービスにより、AML/CFTにおける新たな課題と、それに起因する脆弱性が惹起される。
- 「取引プロファイルの変化と多様化」においては、顧客行動の変化により「通常とは異なる取引」の識別が困難になるなどの脆弱性が想定される。
- 「決済プロセスの分断と取引情報の断片化」においては、サービスの提供者が複数にまたがることにより、「取引主体の同一性」と「不審な取引」が分かりにくくなるなどの脆弱性が想定される。
- これらの脆弱性に対応するためには、事業者自身のAML/CFT態勢のデータ・ドリブンへの変革と、官民の連携や業界団体での知見の共有、そして外部専門家との連携が重要である。

# I. コロナ禍を契機とした顧客行動の変化と課題

## 1. ニューノーマル～勤務形態の多様化と非対面取引等の拡大の加速

コロナ禍を契機として在宅勤務や時差出勤などの勤務形態の多様化が進み、また人との接触を避けるためにオンライン取引など非対面のサービス、キャッシュレスの利用が拡大しています。

非対面取引やキャッシュレスについては、金融機関など事業者側にとって業務効率化やデータを活用したマーケティング活動等のメリットもあり、従来からさまざまなサービスが開発・提供されてきましたが、今回は勤務形態の変化等も相まって、顧客の側にもこれらのサービスを利用する強い動機があることから、今までとは異なる次元でサービスの利用が拡大することが想定されます。

## 2. 個々の顧客のニーズや嗜好に合わせたサービス提供の拡大

これらのデジタル化された取引（チャネル）の拡大は、金融機関の店頭などでの営業施策に沿った売り方ではなく、個々の顧客ごとの取引履歴のみならず、ウェブの閲覧履歴等も含めた顧客の行動データ（digital footprints）に基づき、AI等の利用によって潜在的なニーズや嗜好に合わせたサービスの提案を可能にし、顧客に今までとは異なる購買行動を促すことが期待されます。

## 3. AML/CFTの観点からの問題点

このような変化は、AML/CFTの観点からは、特に「疑わしい取引」に関し、大きく分けて以下2つの問題（脆弱性）をもたらすと考えられます。

### (1) 取引プロファイルの変化と多様化

デジタル化された取引の拡大は、個々の顧客に即したマーケティングの有効性を高める一方で、AML/CFTの観点からは、顧客行動が想定外に変化し、多様化することにより類型化が難しくなり、今までの類型化された（また固定観念化された）顧客行動をもとに行っている「通常とは異なる取引」の識別が困難になると考えられます。

### (2) 決済プロセスの分断と取引情報の断片化

キャッシュレスやオンラインの決済サービスの拡大は、顧客の生活シーン等に合わせた決済の利便性を高める一方で、複数の事業者が関係する決済が増加することによって、事業者間での取引主

体の同一性確認が必要になり、また決済の背景にある個々の取引の原資や目的などの情報を把握することによる「不審な取引」の判断も、一層難しくなると考えられます。

# II. 求められるリスクベース・アプローチの深化

## 1. リスクベース・アプローチの深化

金融庁の「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に関するガイドライン」では、事業者自らが直面するリスクの特定にあたり「対応が求められる事項」に、「包括的かつ具体的な検証」として、「国によるリスク評価の結果等を勘案しつつも、自らの営業地域の地理的特性や、事業環境・経営戦略のあり方等、自らの個別具体的な特性を考慮すること」が挙げられています。

単に国の評価等の外部の情報だけで、いわば形式的にリスクを特定・評価するのではなく、自らの具体的なリスクデータ等（たとえば、自社における疑わしい取引と提供するサービスや顧客類型等との相関性のデータなど）も踏まえてリスクを特定・評価し、リスクベース・アプローチを深化させる必要があります。

## 2. 「取引プロファイルの変化と多様化」・「決済プロセスの分断と取引情報の断片化」への対応の方向性

これらの問題は、従来の取組みによるリスク事象の発現の予測を困難にし、脆弱性をもたらす可能性があります。

しかし、非対面取引やキャッシュレスに制約を設けることは、顧客の利便性を損ねることに繋がりがねず、現実的な解とはなりません。この流れをニューノーマルと受けとめて、リスクの特定・評価をタイムリーに行うなど、リスクの変化や多様化に対応できるようにするとともに、リスク事象をいち早く捉えられるよう、取引モニタリングを高度化するための態勢変革を行うことが重要と考えられます。

# III. 予測困難な時代に適応するAML/CFT態勢の変革

## 1. 取引モニタリング～取引プロファイルの多様化と変化への対応

### (1) 取引モニタリングの仕組みと課題

現在使われている取引モニタリングシステムの主要な検知手法は、「シナリオ」によるものです。

検知のためのシナリオは、たとえば、「消費性個人（＝取引の主体）が、1週間（＝対象期間）に、20回以上（＝取引頻度）の仕向送金（＝モニタリング対象のサービス）により、合計で10百万円（＝取引金額）超の取引を行う」のように、取引の主体とモニタリング対象サービス、そしてパラメーターとその値（＝閾値）で表されます。

この例は、一般的な消費性個人（給与所得者等）が、短期間に多頻度で多額の送金をするのは不自然であるという、いわば属性に起因する予見に基づくシナリオに沿って、疑わしい取引の候補を抽出するものです。

しかし、属性が同じであっても、取引プロファイル（取引の金額や頻度などの傾向）は必ずしも同じではありません。それにもかかわらず、上記のように一律に同じパラメーターと閾値が適用されるため、かなり大雑把なモニタリングになってしまいます。閾値の調整では適切なモニタリングができず、閾値を下げて誤検知による大量のアラートが出て処理に困る、あるいは閾値を上げて検知すべきものを漏らしてしまうことがあります。

特に、取引プロファイルが多様化し、また変化する時代においては、このような問題が顕著になります。

## （2）変化の時代の検知ロジックの改善アプローチ

上記の問題へ対応するためには、同じパラメーターや閾値を適用すべき顧客がどのような顧客かを特定することが有効です。

具体的には、顧客の属性や取引の全社データを分析し、取引プロファイルが似通った顧客を抽出します（＝ピアグループ分析）。これらの顧客をグルーピングして、シナリオの取引主体とし（＝顧客セグメンテーション）、またその取引主体のグループごとにパラメーター・閾値を設定することで、誤検知を減らし、顧客ごとの取引プロファイルに即して疑わしい取引の候補を抽出することができますと考えられます。

近年では、機械学習等の技術を使用して、より機動的に顧客セグメンテーションの見直しを行う取組みも欧米で行われています。従来の予見に基づく検知ロジックから、データに基づく検知ロジックに変え、データの変化（顧客の取引傾向の変化）に基づき適切にロジックを見直していく態勢にする必要があると思われます。

なお、欧米の有力なベンダーの取引モニタリングシステムには、個々の顧客の口座について、その過去の取引傾向や上記の取引プロファイルが似通った顧客の取引傾向と比較するなどして、統計的に異常な取引を抽出する「プロファイリング」の機能を有するものがあり、国内でも一部の先進的な金融機関が「シナリオ」検知機能などと併せて活用しています。「プロファイリング」検知機能は、シナリオに比して機動性に欠ける面もありますが、「シナリオ」よりも個々の顧客の取引プロファイルに即した異常値を検出できるため、事業者の規模やビジネスによっては有効と思われる。

## 2. 顧客のリスク管理～決済プロセスの分断と取引情報の断片化への対応

### （1）決済プロセスの分断と取引情報の断片化

冒頭（1.3.（2））で述べたように、銀行や資金移動業者など複数の事業者が関係するキャッシュレス決済の広がりや、一連の取引の流れを個々の事業者が把握することを困難にし、疑わしい取引の判断を難しくします。

たとえば、銀行の預金口座に給与が勤務先から振り込まれ、各種の支払先に直接振込や口座振替で支払を行っているケースでは、銀行は資金の源泉から資金の使途・頻度・金額まで把握したうえで、取引に不審点がないかどうかを判断できます。

一方で、銀行口座に、給与が勤務先から振り込まれ、そのお金を他の事業者のキャッシュレス口座に振り替えて、キャッシュレス口座から各種の支払先に支払うケースでは、銀行にとっては顧客の一連の支払プロセスの途中までしか把握できず（決済プロセスの分断）、最終的な支払先や実際の支払金額・頻度までは分からないため（取引情報の断片化）、取引に不審点がないかどうかを判断しにくくなり（キャッシュレス事業者も資金の源泉に関する情報がなく、支払情報だけで判断することになります）、上記のケースに比べてマネー・ローダリング等に対する脆弱性が高まると考えられます。

### （2）断片化した取引情報のもとでの顧客のリスク管理

前者の例では、銀行で一連の取引の把握ができるため、①継続的顧客管理による顧客からの情報取得と顧客リスク評価、②実際の取引傾向が①で取得した情報と整合的かどうかを判断、という2つのプロセスが、顧客のリスク管理の中核となります。

一方後者の例では、顧客のリスク管理を銀行とキャッシュレス事業者の双方が行い、①継続的顧客管理の強化による顧客からの情報取得と顧客リスク評価、②銀行から見たキャッシュレス事業者（あるいはその逆）の態勢の評価・管理、③実際の取引傾向に基づくリスク判断、の3つのプロセスを経て、総合的に判断することが中核になると考えられます。

大きく異なるのは、銀行とキャッシュレス事業者の双方がリスク管理の主体になること、そのため相互に態勢をチェックする必要があること、そして顧客のリスク評価と実取引の傾向との整合性が判断しづらいために、実際の取引傾向のリスク判断を、原資や使途とは別に独立して行う必要性が高まることです。

特に、後者の③実際の取引傾向に基づくリスク判断は、従来の人による判断を難しくします。そのため、リスク判断の精度を高めるために、断片化した取引情報に、今までAML/CFTで利用していなかったさまざまな情報（データ）を加えるなどして、蓄積した疑わしい取引に関するデータ等と比較して相関を分析し、不審な取引の兆

候を検出するモデルを作成し、リスク判断の参考として使用するなど、顧客のアクティビティをデータ分析することが考えられます。

### 3. ニューノーマル時代に向けたAML/CFT 態勢の 変革の方向性

#### (1) ニューノーマル時代に向けた態勢の変革の推進

本稿では、ニューノーマル時代においてもたらされるであろうAML/CFTの課題等について、筆者の長年の知見をもとに、取引モニタリングや顧客のリスク管理を題材にし、態勢の変革について具体的に説明してきました。

ニューノーマル時代では、今まで以上に金融取引がデジタル化され、顧客の行動は多様化・変化し、またさまざまな事業者が取引に参加することにより、資金フローなども複雑化すると思われる。このような時代においては、従来のように人手に頼ってAML/CFTのリスク管理を行うことは難しくなり、マーケティングと同様に、データをいかに活用して効果的かつ効率的にリスク管理を行うかということが重要になると考えられます。つまり、「データ・ドリブン」態勢が求められていくのです。

AML/CFTは規制上もリスクベース・アプローチをリスク管理の基本としており、データ・ドリブン態勢とは高い親和性をもっています。またリスク管理の効果にとどまらず、人手による運用コストを引き下げることが期待できます。

態勢を変革するうえで、データあるいはデータベースの管理の課題も出てくると思いますが、従来のAML/CFT目的以外のさまざまなデータの分析も重要になることを考えれば、少なくとも最終的には全社的なデータ管理態勢を構築することが必要です。分析を担う人材の育成も課題となりますが、事業者の規模等によっては、外部の専門家に随時あるいは定期的に分析を委託することも選択肢となります。

なお、データ・ドリブン態勢では、取引モニタリングで説明したように機動的に検知ロジックを見直すことなどから、AMLシステムの有効性の確保など、態勢に対するガバナンスの枠組みも一層重要になることも申し添えます。

#### (2) 外部との協力関係について

PPP (Public Private Partnership) によるリスクの知見やリスク事象に対する官民の連携、また業界団体での知見の共有、そして現在ACAMSで準備しているChapterのような専門家によるプラクティスの共有などは、変化の時代に対応して、自らの態勢の変革の適切性を確保するにあたって極めて重要です。これらにしっかりと取り組んでいくことが必要であると考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
金融アドバイザー部 AML・CFTアドバイザー室  
ディレクター  
味田 修一郎  
TEL:03-3548-5125 (代表電話)  
shuichiro.mita@jp.kpmg.com

# 英国のTCFD強制適用、責任投資原則（PRI）によるEUタクソミー適用テスト

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）

LEAD of TCFDグループ

テクニカルディレクター 加藤 俊治

本稿では、まず、英国政府が大手の年金の受託者に課すTCFD開示の強制適用について論じます。我が国では、TCFD賛同企業等が世界一多いことが称賛されますが、グローバルではもう一歩進んで、強制適用が検討されています。英国は、2019年7月のグリーンファイナンス戦略において、グローバルなグリーンマーケットにおいてリーダーシップを握る意思を明確にしており、2020年8月26日に公表された年金受託者に対するTCFD強制適用案は、その流れに沿っています。

次に、国連の責任投資原則（PRI）が実施した資産運用会社等40社によるEUタクソミーの適用テストの結果に関するレポートを採り上げます。その適用可能性に疑義が表されることもあったタクソミーですが、いよいよ実践フェーズに入ったといえるでしょう。ただし、EU域外の企業に対しては、その適用可能性に大きな課題があることが明示されています。

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。



加藤 俊治  
かとう しゅんじ

## 【ポイント】

- 英国の労働年金省は、大手の年金の受託者に対するTCFD開示の強制適用に関するコンサルテーションペーパーを公表した。強制適用は、英国のグリーンファイナンス戦略に沿ったものである。
- 国連の責任投資原則（PRI）は、資産運用会社等40社によるEUタクソミーの適用テストに関するレポートを公表した。EU域外企業への適用の難しさが明らかになったが、適用が開始され、投資先企業の開示が充実すれば、十分な効果を期待できると評価している。

# I. 英国のTCFD強制適用への第一歩

## 1. はじめに

英国政府は、2019年7月に「グリーンファイナンス戦略」を公表しました<sup>1</sup>。この戦略は、3本の柱から構成されています。

第1の柱は、ファイナンスのグリーン化です。これは、気候問題、環境問題から生じる金融に関連したリスクとビジネス機会を投融資の意思決定に反映させることで、グリーンな金融商品の市場を拡大することを指します。

第2の柱は、グリーンへのファイナンスです。これは英国の低炭素・脱炭素化社会達成に向けた金融面からのサポートを強化することで、グリーンな成長を達成することを指します。

第3の柱は、グリーンファイナンス分野において英国がグローバルなリーダーシップを獲得することです。第1の柱、第2の柱を通じて英国の金融業界がビジネス機会を獲得することで、グリーンファイナンスのグローバルな意味でのリーダーとなることを目指すものです。

英国政府は、このグリーンファイナンス戦略の中で、英国のすべての上場企業および大手のアセットオーナーに対して2022年までにTCFD最終提言に基づく気候変動リスクに係る開示を行うことを期待するとともに、強制適用の適切性について検討する旨を明示していました。

こうした流れの中で、2020年8月26日に英国の労働年金省 (Department for Work & Pensions) は、コンサルテーションペーパー “Taking action on climate risk : improving governance and reporting by occupational pension schemes” (以下「CP」という) を公表しました<sup>2</sup>。それは、英国の大手の職域年金等の受託者 (trustee) に対して、TCFDに基づいた気候変動リスクの開示を求める内容となっており、上記の2022年までの大手アセットオーナーに対するTCFD開示要請に沿う動きとなっています。

## 2. 英国年金基金の気候変動リスク等に対する現状のスタンス

CPでは、まず現状把握として、「年金基金等がどのように気候変動リスクやESGを活用して投資戦略を変更してきたのか」に関するアンケート結果を引用しています。

このアンケートの対象は、大手の確定給付年金30と大手の確定拠出年金10の、合計40です。

その結果、運用委託した資産運用会社の投資行動をモニタリングし、必要であれば資産運用会社を変更したり、債券、株式、

オルタナティブに関する2セクター以上のアセットアロケーションを変更しているとの回答が34%となりました。彼らは、BEST PRACTICEとして評価されています。

次に37%が、資産運用会社の指名に際して、気候変動リスクを実際に考慮し、1セクターのアセットアロケーションを変更していると回答しました。彼らは、GOOD PRACTICEとして評価されています。

そして残りの29%は、最低限のこしか実施しておらず、投資意思決定に変化が生じたとするエビデンスはないと回答しました。彼らは、DOING THE MINIMUMとして評価されています。

TCFDに基づく気候変動リスクに関する開示については、13%が全項目もしくはいくつかの項目に対応 (開示) しており、次の1年では全項目の対応が完了する見込と回答しています (BEST PRACTICE)。また、29%が次の1年で開示を始める予定と回答し (GOOD PRACTICE)、58%がまったく対応しておらず、次の1年で対応する計画もないと回答しています (DOING THE MINIMUM)。

## 3. CPの概要

CPIは、職域年金等の受託者にTCFD最終提言が求める4分野 (ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標) に関する活動 (activities) を要求 (regulations should require trustees to undertake the following activities) し、その活動に基づいた開示 (disclosure) を要求 (regulations should require trustees to make the following disclosures) するという構成になっています。

1つ特徴を挙げるとすれば、TCFD最終提言では戦略の中の一項目となっている、シナリオ分析に基づくレジリエンスを独立させている点があります。

したがって、以下ではTCFDの4分野にシナリオ分析を加えた、5分野に係る活動と開示の要求内容の概要を記載します。

### (1) ガバナンス

	活動	開示	概要
G1	○	-	気候関連リスクとビジネス機会を継続的に監視する。
G2	○	-	年金管理者が気候関連リスクとビジネス機会を評価し、管理する。
G1.1	-	○	受託者による気候関連リスクとビジネス機会の監視状況を開示する。
G2.2	-	○	気候関連リスクとビジネス機会を評価し、管理する際の各管理者の役割を開示する。

1 KPMG Insight Vol.40 「TCFDを巡る英国の動向 ～英国のグリーンファイナンス戦略、金融規制当局の動向を鳥瞰する～」参照。

2 意見募集は、2020年10月7日まで。

経営

(2) 戦略

	活動	開示	概要
S1	○	-	投資(確定給付年金の場合には、短中長期の資金調達戦略も含む)に影響するような気候関連リスクとビジネス機会を識別する。
S2	○	-	識別した気候関連リスクとビジネス機会が投資(確定給付年金の場合には資金調達戦略も含む)に与える影響を評価する。
S1.1	-	○	G1、G2の責任を負う者が識別した、短中長期の気候関連リスクとビジネス機会を開示する。
S2.2	-	○	気候関連リスクとビジネス機会が投資(確定給付年金の場合には資金調達戦略も含む)に与える影響を開示する。

(3) シナリオ分析

	活動	開示	概要
S3	○	-	少なくとも年1回以上、受託機関が可能な範囲で、年金の保有する資産、負債、投資戦略(確定給付年金の場合には資金調達戦略も含む)のレジリエンス(強靱性)を評価する。その際には、少なくとも2つの気候関連シナリオを利用する。そのうち少なくとも1つは、産業革命前と比較してグローバルな平均気温の上昇が1.5度から2.0度となるシナリオでなくてはならない。
S3.1	-	○	投資戦略(確定給付年金の場合には資金調達戦略も含む)の強靱性を受託機関が可能な範囲で開示する。その際には、少なくとも2つの気候関連シナリオを利用する。そのうち少なくとも1つは、産業革命前と比較してグローバルな平均気温の上昇が1.5度から2.0度となるシナリオでなくてはならない。

(4) リスク管理

	活動	開示	概要
R1	○	-	受託機関は、気候関連リスクを識別し評価するプロセスを継続的に採用しなくてはならない。
R2	○	-	受託機関は、気候関連リスクを管理するプロセスを継続的に採用しなくてはならない。
R3	○	-	受託機関は、気候関連リスクの全体的なリスクへの統合を確実に遂行しなくてはならない。
R1.1	-	○	受託機関が気候関連リスクを識別し、評価するために構築したプロセスを開示する。
R2.2	-	○	受託機関が気候関連リスクを管理するために構築したプロセスを開示する。
R3.3	-	○	上記のプロセスが、どのように全体的なリスク管理に統合されているのかを開示する。

(5) 指標と目標

	活動	開示	概要
M1	○	-	少なくとも1つは温室効果ガス排出量の指標を選択し、少なくとも1つはその他排出量に関連しない指標を選択することで、年金資産の気候関連リスクとビジネス機会を評価する。選択した指標は常に見直す。 少なくとも四半期ごとに、上記2つの指標に関するデータを可能な範囲で入手する。
M2	○	-	少なくとも四半期ごとに、温室効果ガス排出量の指標と排出量に関連しない指標を利用して、年金資産の気候関連リスクとビジネス機会に対する評価を行うために計算する。
M3	○	-	少なくとも年次では、M2に整合するように気候関連リスクを管理するための1つ以上の目標を定める。それは、温室効果ガス排出関連でも非関連でもよい。
M4	○	-	少なくとも四半期ごとに、受託機関が可能な範囲で、目標に対する達成度を測定する。
M1.1	-	○	温室効果ガス排出量の指標と、排出量に関連しない指標とを開示する。
M2.2	-	○	指標に関連するデータの入手が一部にとどまっていたり、見積データである場合には、その理由を開示する。
M3.3	-	○	M3における目標を開示する。
M4.4	-	○	M4における達成度を開示する。

## II. 国連の責任投資原則の EUタクソノミー適用テスト

### 1. はじめに

国連の責任投資原則(Principles for Responsible Investment、以下PRIという)は、2020年9月9日に“TESTING THE TAXONOMY - INSIGHTS FROM THE PRI TAXONOMY PRACTITIONERS GROUP”というレポートを公表しました。

このレポートは、EUタクソノミー<sup>3</sup>を資産運用会社、アセットオーナーが試験的に適用してみた結果から、適用上の課題や金融当局への提言をまとめています。

EUタクソノミーは、上場企業が自らの売上や設備投資額のうちEUが定めたグリーンな基準(EUタクソノミー)に準拠した割合を開示したり、資産運用会社や投資会社が自らのポートフォリオのうちどの程度がEUタクソノミーに準拠しているのかを開示することにより、企業活動や投資活動がどの程度グリーンであるのかを開示するものです。これによって、グリーンを志向する投資家は、グリーン度の高い企業や金融商品に投資することが可能になります。

3 EUタクソノミーについては、KPMG Insight Vol44「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わが国の対応」、KPMG Insight Vol43「EUタクソノミーの最終化、TCFDと新型コロナ危機後の世界」を参照。

このレポートは、2019年末から40社程度の資産運用会社とアセットオーナーの協力を得て開始されていることから、審議途中のEUタクソノミーを参照していることになります。

したがって、この結果をそのまま2020年6月に確定したEUタクソノミー規則（Taxonomy Regulation、以下TRという）が適用される状況に援用することはできません。しかし、レポートの目的が、EUタクソノミーを今後適用することになる資産運用会社やアセットオーナーへのアドバイス提供や、金融監督当局への推薦の提供であることから、特段の問題はないものと理解されます。

## 2. EUタクソノミーの適用上の課題と解決案

### (1) データ関連

資産運用会社やアセットオーナーが自らのポートフォリオのグリーン度を開示するには、投資先によるグリーン度の開示が必要になります。現時点ではTRが適用になっていないので、企業の開示を利用することはできない状況です。また、仮にTR適用開始後であっても、利用可能な粒度のデータが開示されない可能性もあります。

このような状況を踏まえたデータ関連の課題と解決案の概要は、以下のように提示されています。

課題	解決案
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要なデータが不明確、入手不可能、数値化されていない、信頼性に問題がある。</li> <li>● DNSH<sup>4</sup>に関する評価をデータ不足により実施できない。</li> <li>● EUタクソノミーをEU域外の投資先に適用するのは困難。</li> <li>● EUタクソノミーでカバーされていない経済活動がある。</li> <li>● 評価の対象となる経済活動が、EUタクソノミーの分類と企業の分類で異なっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資先企業との対話を実施して、データの不足や信頼性を補う。</li> <li>● 投資活動を行うチームとサステナビリティ専門家が協働する。</li> <li>● 投資先に対して、投資チームと協働してESGデューデリジェンスを実施する。</li> <li>● データプロバイダーの協力を仰ぐ。</li> <li>● 特にEU域外の投資先については、他の投資家と協働する。</li> </ul>

### (2) アプローチの方法

実際にEUタクソノミーを適用するアプローチにおいて認識された課題と解決案の概要は、次のとおりです。

課題	解決案
<ul style="list-style-type: none"> <li>● EUタクソノミーを理解するのに膨大な時間が掛かる。時間を掛けたからといって、正確な解釈ができるとは限らない。</li> <li>● DNSHを評価するには、高度な専門性が必要となる。</li> <li>● 技術に関する深い洞察がないとEUタクソノミーを解釈できない。</li> <li>● データが完全でないと結論の正確性を担保できない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最初は小さなグループから始める。</li> <li>● 場合によっては、主観的な評価になることについて合意形成する。</li> <li>● 第三者を利用する。</li> <li>● 投資先企業との対話を通じて、正確な評価に近づけていく。</li> </ul>

### (3) プロジェクトを開始する際の留意点

課題	解決案
<ul style="list-style-type: none"> <li>● すぐに利用できるソリューションやツールは存在しない。</li> <li>● 投資家には、能力、時間、リソースなどの限界がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データプロバイダーの利用を検討する。</li> <li>● 投資先企業のうちごく一部分をサンプリングして、そこから実施する。</li> </ul>

## 3. 金融規制当局への推薦

このレポートでは、試行した結果に基づいて立法上、監督行政上の推薦を行っています。

概要は以下のとおりです。

### (1) データ

EUタクソノミーに基づくグリーン割合開示は、投資先企業の開示状況に大きく依存します。正しいデータ、適切な粒度等を満たしたデータの入手可能性が重要です。

- EUタクソノミーの開示は非財務情報の開示に含まれるが、現行の非財務情報開示の範囲を超えるものになると想定される。また、非公開企業、グリーンボンドの発行体についても情報開示の拡充を検討するべきではないか。
- 現状の開示内容では、EUタクソノミー開示に利用するには粒度が粗い。事業単位、製品単位の収益開示、EUタクソノミーに準拠した企業の信頼できる開示情報が必要ではないか。
- DNSH等に関しては、開示形式の標準化が必要ではないか。
- 企業によるEUタクソノミー開示に対する監査、保証などの導入を検討するべきではないか。

### (2) ガイダンス

適切なガイダンスがないと、どの企業がグリーンで、どの金融商品がグリーンなのかを統一目線で正確に判断することが難しくなります。

4 脚注3を参照。

そこで、ガイドンスに関しては以下のようなレコメンデーションが主になされています。

- EUタクソミーのセーフガード<sup>5</sup>や質的判断基準しか示されないようなDNSHについては、チェックリストのようなものが必要ではないか。特にEU域外の企業を評価するには重要である。
- EU域外企業にEUタクソミーを適用するためのツールが必要ではないか。
- 売上のEUタクソミー準拠割合の計算に際して、損益計算書を使うのか、キャッシュフロー計算書を使うのかについて、ガイドンスが必要ではないか。
- マルチアセット戦略を採用しているファンドは、どのようにグリーン割合のダブルカウントを回避するのか、ガイドンスが必要ではないか。
- TRを初度適用する時点では、企業による十分な開示が行われていない可能性がある。データの入手可能性が低いことから資産運用会社等による開示の限界について、金融規制当局は何らかの配慮を行うべきではないか。

### (3) EUタクソミー関連法令の開発

今後の細かな法令の開発に際しても、いくつかレコメンデーションされています。

- EUタクソミーでカバーされていない経済活動を含める方向で検討することが適当ではないか。
- EUタクソミーに準拠しているか否かを不明確なワード、たとえば“near”や“neutral”などと表現しているケースがあるが、その意味を明確化した方が適当ではないか。
- EU域外の有価証券に投資している場合、EUタクソミー上の取扱いをどうするのか、方針が必要ではないか。
- 他国のタクソミーとの調整表など、タクソミーを開発している国との間でEUタクソミーをどのように当てはめていくのか、検討が必要ではないか。

## 4. 最後に

EUタクソミーは、当初はその適用可能性に疑義が表明されることがありました。

本レポートは、いろいろな適用上の課題や法令開発上の課題を提示していますが、それらは逆に、解決されれば、EUタクソミーがグリーンを測る統一目線として機能することを意味しています。

本レポートにおいてもその前文に、“Despite the practical challenges of trialling a new type of disclosure framework, many

signatories demonstrated that the Taxonomy is operational and that Taxonomy-alignment results are both useful and necessary as we continue our efforts towards a more sustainable financial system.”と記されています。

そこには、自信と確信が感じられます。実際に、EU域内の各企業が充実した開示を始めれば、投資家は安心してグリーン度合いを判断したうえで投資の可否を熟慮することができます。当レポートに参加した資産運用会社も、自信をもって顧客に対してグリーンな金融商品を推奨することが可能となります。

幸い、EU域外の企業に対しては現時点では適用が難しいと評価されており、本邦企業、金融機関にとっては、さもありなんという結果ですが、このEUタクソミーがうまく市場で受け入れられた時のことを予想し、我が国におけるEUタクソミー対策<sup>6</sup>を正面から考えるべきタイミングが来ているように感じられます。

#### (関連著作)

「TCFDを巡る英国の動向 ～英国のグリーンファイナンス戦略、金融規制当局の動向を鳥瞰する～」KPMG Insight Vol.40 2020年1月号

「EUタクソミーの最終化、TCFDと新型コロナ危機後の世界」KPMG Insight Vol.43 2020年7月号

「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わが国の対応」KPMG Insight Vol.44 2020年9月号

「EUタクソミー」の概要とわが国対策の方向性」中央経済社、旬刊経理情報2020年8月10日号

「グリーン政策によるESGマネー争奪戦始まる」金融財政事情研究会 週刊金融財政事情2020年8月24日号

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)  
LEAD of TCFDグループ

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)

[shunji.kato@jp.kpmg.com](mailto:shunji.kato@jp.kpmg.com)

<sup>5</sup> 脚注3を参照。

<sup>6</sup> KPMG Insight Vol44 「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わが国の対応」のII我が国の対応、「EUタクソミー」の概要とわが国対策の方向性」（中央経済社、旬刊経理情報2020年8月10日号）、「グリーン政策によるESGマネー争奪戦始まる」（金融財政事情研究会 週刊金融財政事情2020年8月24日号）を参照。

# シンガポール発のASEAN DX推進のすすめ

KPMGシンガポール

パートナー 宮坂 修司

2010年代に入り、各国、各事業体にVUCA時代（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）への対応が求められることが、声高に叫ばれました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の出現により、身をもってこの必要性を感じるようになったのが、まさに2020年ではないでしょうか。シンガポールは、小規模都市国家がなせるわざとはいえ、7月10日の総選挙を経ながらも、デジタルデバイスやビッグデータ分析を徹底的に活用し、ニューノーマル（新常态）に向けた学び方、働き方、遊び方について、ASEANの先頭ランナーとして経験値を蓄積し始めています。本稿は、日系企業におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）推進の触媒（カタリスト）として、シンガポールにおけるDXへの取組みを活用すべき事由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。



宮坂 修司  
みやさか しゅうじ

## 【ポイント】

- 自然災害、COVID-19、米中関係の緊張持続など、VUCAを前提とした企業統治・マネジメント力の獲得は必須である。
- シンガポールの競争優位性とデジタル推進力に学び、日本企業や日本の各都市・市町村の元来の強みを、デジタルとの融合によってより高付加価値に転換する試みが求められる。
- DX時代における技術前提（クラウド技術など）やワークスタイル・マネジメントスタイル（スクラム、アジャイルなど）を統率するために、多様な言語、文化、ジェネレーションのマネジメントを可能とする、高いコミュニケーション力のある人材の獲得および育成が急務となっており、ASEANフィールドでのスマートシティやデジタルネイティブ（従業員、顧客）を対象とした、事業実践を通じた経験値の習得に着手すべきタイミングがきている。

# I. VUCAがすべての前提に

## 1. 予測が難しい世界経済の見通し

KPMGが2019年1月から2月に、世界の約1,300名のCEO（最高経営責任者）を対象に実施した「より機動的に、レジリエンス経営へーKPMGグローバルCEO調査2019」の調査結果によれば、世界経済の今後3年間の成長見通しについて、成長すると回答しているCEOの割合はグローバル全体で62%と、2018年の67%から低下しています。日本のCEOにおいては昨年の85%から62%と大幅に減少しており、世界経済の見通しへの警戒感が強まっていたことが示されています。その後、2019年末から2020年現在まで、世界中で同時多発的に発生しているCOVID-19が経済活動に残した爪痕の大きさに関して論をまたないところです。

## 2. 企業の成長に脅威をもたらすリスクの激しい変化

前述のKPMGグローバルCEO調査では、自社の成長に脅威をもたらすリスクとして、世界と日本のCEOがともに環境／気候変動リスクを1位に挙げています（図表1）。世界的な異常気象、大型の台風・ハリケーンや洪水といった自然災害による影響をはじめ、低炭素・クリーンエネルギーへのシフトなど、環境意識の高まりやサステナブル経営を求める投資家からの圧力などに対する危機感が表れているものとみられます。

図表1 企業の成長に最も脅威をもたらすリスク(上位5位)

日本	2019年	2018年
1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
2	保護主義への回帰	サイバーセキュリティリスク
3	最先端技術／破壊的技術のリスク	環境／気候変動リスク
4	オペレーショナルリスク	最先端技術／破壊的技術のリスク
5	サイバーセキュリティリスク	レピュテーション／ブランドリスク
全体	2019年	2018年
1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
2	最先端技術／破壊的技術のリスク	サイバーセキュリティリスク
3	保護主義への回帰	最先端技術／破壊的技術のリスク
4	サイバーセキュリティリスク	環境／気候変動リスク
5	オペレーショナルリスク	オペレーショナルリスク

出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

次いで挙げられているのが、保護主義への回帰、最先端技術／破壊的技術のリスク、オペレーショナルリスク、サイバーセキュリティリスクです。これらに加え、米中間のさらなる緊張の高まりと、COVID-19関連の経済活動規制による企業リスクの増大が、わずかここ1年余りのうちにさらなるVUCA要素として追加されたこととなります。

今後はブラック・スワンと表現される、マーケット（市場）において事前にほとんど予測できず、起きた時の衝撃（混乱）があまりにも大きい事象の頻発が常態となる世界を前提に、柔軟かつ強靱な企業ケイパビリティを身につけながら成長を志向するという極めて難易度の高い舵取りが、企業経営者に求められる時代に突入したといえるでしょう。DXの推進を待たないで加速させなければならぬ理由もここにあると、筆者は考えています。

# II. シンガポールの競争優位性

## 1. 都市国家シンガポールの競争力

スイスのビジネススクールIMD（国際経営開発研究所：International Institute for Management Development）の世界競争力センターは、この6月に、63カ国を対象として国ごとの競争力を示した2020年版「世界競争力ランキング」を発表しました。首位は2年連続でシンガポールとなっています。日本は、ここ数年毎年順位を下げっており、東アジア・ASEAN諸国の中でもシンガポール、香港、台湾、中国、韓国、マレーシア、タイに次ぐ総合34位に甘んじているのが現状です。シンガポールは分野別の首位は獲得していないものの、「経済パフォーマンス」「政府効率性」「ビジネス効率性」「インフラ」の4分野のすべてにおいて7位以内の高順位であり、総合1位となっています。

また、同じくIMDが評価を行っている「世界デジタル競争力ランキング（2019）」においても、シンガポールは米国に次ぐ2位を獲得しています。判断基準は、新たな技術を習得するノウハウを示す「知識（Knowledge）」、デジタル技術の進化を示す「技術（Technology）」、DXを活用する適応力を示す「将来への備え（Future Readiness）」で構成されています。

特にその強みを詳細に分析すると、デジタル“人財”（Talent）の存在がうかがえます。新たなテクノロジーを吸収し、身につけ、利用するには、“人財”がキードライバーとして重要な役割を果たします。また新たなテクノロジーから生まれた製品やサービスを市場や社会の中に浸透させるための“政府の規制枠組み”も極めて重要であり、シンガポールはこの分野においてトップの評価を得ています。

## 2. 安定した政権による国家戦略の推進

シンガポールでは、7月10日に93議席を争う総選挙が行われました。COVID-19で影響を受けた経済の再生対策が主な争点となりましたが、独立以来政権を担い続ける与党、人民行動党がリー・シェンロン首相の統率のもと83議席を獲得し、圧勝しました。首尾一貫した国家成長戦略の推進を安定した政権が担い、政府の効率性や規制の一貫性、新しい取組みを始めるにあたっての枠組みの創出などを断続することなく達成していることが、高い競争力の源泉となっています。

COVID-19対応においても、かつてのSARSの教訓をもとに、国民・居住者の安全や、医療崩壊を起こさないための隔離対策が事前に準備され、いち早くスマートフォン、GPS機能つきトレーサーや住民番号による入退館管理などを導入、リアルなビッグデータの解析を基にした安全対策や行動規範のガイドライン策定および開示がなされました。

このような環境下で、政府側、民間側のあらゆるセクターにおいて、DXをCOVID-19以前にも増して推進していく動きがみられ、デジタル“人財”の海外からの誘致、教育・育成および獲得競争は、さらに激しくなっています。

## 3. 立ち遅れる日本のポジショニング

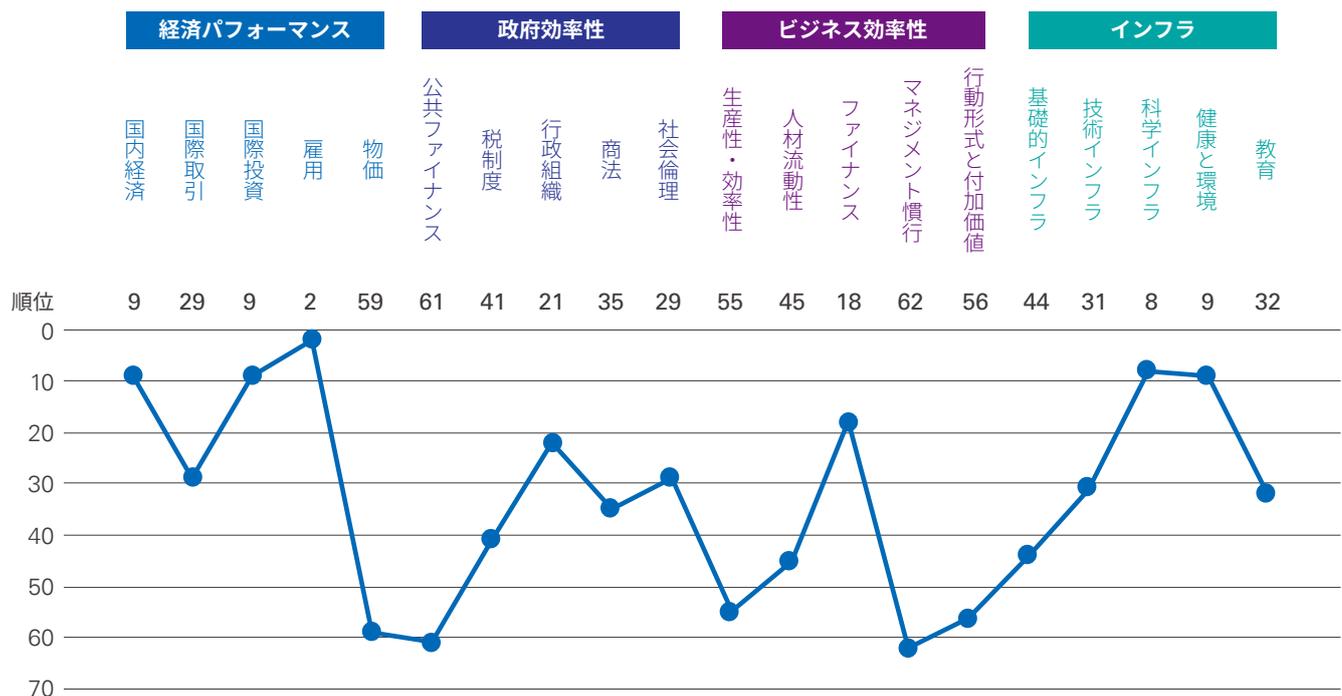
翻って日本の競争力評価は、63カ国中34位と残念な結果であり、ビジネス効率性と政府効率性が低評価となって、大きく足を引

張っているように見受けられます。公共ファイナンス、生産性・効率性、マネジメント慣行、行動形式と付加価値がそれぞれ61位、55位、62位、56位と、評価対象63カ国の中でも下から数えた方が早いポジションの評価に甘んじ、経年でみても凋落の一途を辿っています(図表2参照)。

また世界デジタル競争力ランキング(2019)においても日本は63カ国中23位となっており、東アジア・ASEAN地域でもシンガポール、香港、韓国、台湾、中国の後塵を拝しています。総合順位もさることながら、注目すべきは、「知識」のサブ評価項目の1つである「国際経験」、「将来への備え」のサブ評価項目である「機会と脅威」、「企業の機敏性」、「ビッグデータの活用と分析」の4項目について、63カ国中63位と最下位の評価をされているところです。耳の痛いこの評価結果の底辺には、シンガポールの強みであるデジタル“人財”の充実の裏返しとして、デジタル“人財”の育成の遅れ、層の薄さ、社会としての受容性の弱さが存在することが読み取れます。

また、ドイツの人材コンサルティング企業trendence社による2014年の調査では、5400人超のシンガポール新卒大学生に対して行われた就職人気企業ランキングで合計103社が挙げられたなか、日系企業は1社もランクインしていません。シンガポールへの外国からの直接投融資(FDI)において、日本はトップ10位に入る実績を過去から長期にわたり継続しており、かつ、相当な親日国であるシンガポールでのこの実態は、今後のDX実現に向けた優秀な人財をアトラクトする必要性という観点からも、分析に値すると考えられます。

図表2 世界競争力ランキング(2020)における日本の状況



出典：IMD「世界競争力ランキング」2020

## III. シンガポールを梃子とした ASEAN DX推進のすすめ

### 1. シンガポールの強みからの学び

シンガポールの国家としての競争力の源泉に、事業推進の枠組み（フレームワーク）作りが進んでいることの一例として、INFOCOMM MEDIA DEVELOPMENT AUTHORITY (IMDA) の取組みを紹介します。シンガポールはSG:Dフレームワークと称したトランスフォーメーションロードマップを公表し、この取組みにおけるゴールとして「継続的に改革を継続するデジタルエコノミーのリーディングエコノミーとなること」を掲げています。そのためにデジタルの活用を“Accelerate（促進）”し、その結果生じる“Compete（既存事業のディスラプションや競争）”を促進し、“ICMセクターを次世代のデジタル産業の成長エンジンに育成すること（Transform）”を戦略的な優先事項として定義しています。それを実現するためのイネーブラーは“Talent（人財）”、“研究&イノベーション”、“政策・規制・標準の整備”かつ“物理的なデジタルインフラの整備”であると定義し、各施策やエコシステムの構築に対するインセンティブの付与などを、政府が筋道をたてて主導し、推進しています。

技術要素のピラーとして、Cloud Native Architecture（クラウド技術の活用が前提）、AI、ヒューマンマシンコラボレーション、コードレスデバイス、XaaS、マルチクラウド、ブロックチェーン、APIエコノミーといった主要技術のトレンドについても言及され、その活用に関して目指すべき姿を分かりやすく提示しています。GAFAMというデジタルプラットフォーム企業を自国企業として所持せずとも、高いデジタル競争力を維持しているシンガポールから学び取るべきことは、多く存在するといえるでしょう。

### 2. 日本の強みのデジタルシフト

国際競争力において、残念ながら後塵を拝している日本企業ですが、かつては“ジャパンアズナンバーワン”とうたわれ、欧米の経営大学院がこぞって日本の成功要因を研究する時代も存在しました。その研究成果として、“カイゼン”活動や、社員間のコミュニケーション力を向上する施策としての“One on One”、“Outing（社員旅行）”がグローバル企業でも取り入れられるようになっていったことも事実です。

COVID-19により、デジタルツールを活用したリモートワークが新常态として定着化しつつあり、社員の顔色や声から状況を察知して最適なコミュニケーションや業務指示を行ったり、同調意識を活用して一定レベル以上の業務精度を実現したりする、元来の日本企業の強みが失われかねない状況となっています。これら日本企業のかつての強みを、いかにデジタルワールドの中で再現する

かが今後問われるでしょう。デジタル時代のコミュニケーションにおいては、最低限の前提条件である言語力のみならず、デジタル対応力、国際対応力、マルチカルチャー対応力の、教育段階からの育成が求められると考えられます。世界デジタル競争力ランキング上位の国では、既に教育レベルまで遡ってのデジタル“人財”育成施策が推進されています。

### 3. 実践を通じた経験値の蓄積と人財育成のすすめ

前述のとおり、グローバルの雇用市場における日系企業の魅力が劣後している状況のなか、既存人材を即戦力としてデジタル“人財”に転換していくための取組みが求められています。そのためには、机上やラボで抜け漏れのない戦略や製品を開発し、自社の製品・サービスを売りこもうとする既存スタイルから脱却し、戦略的な事業変革や事業トライアルの経験を蓄積する必要があります。

そのテストベッドとして、シンガポールおよびシンガポール企業には最良な環境が整いつつあります。また、さらなるインフラ投資を渴望しているASEAN諸国では、スマートシティ、スーパーシティ構築といった、デジタルの活用を前提とした新たなビジネスフィールドのニーズが存在しています。この状況のなか日本企業は、自社事業の売り込みだけでなく、シンガポール企業・ASEAN企業とのパートナーシップやJVという形も含め、フロントランナーのエコシステムに一歩足を踏み入れるための場の獲得と、自社内でDX推進を行い、トップダウンアプローチからアジャイル、スクラムアプローチといった新たな仕事の進め方をマネジメントでき、正しい人事評価にまで落とし込める新たな経営モデル（マネジメントシステム）の構築に早急に取り組むべきであると考えられます。今回のCOVID-19を、日系企業においてもシンガポールを触媒（カタリスト）としたASEAN事業や国内事業のDX推進にチャレンジする好機と捉え、失敗からも学ぶ姿勢で、待ったなしの“人財”育成の場の獲得に踏み出すことをおすすめします。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGシンガポール  
 コンサルティング・ジャパン・デスク  
 パートナー 宮坂 修司  
 TEL: +65-6213-3388 (代表電話)  
 shujimiyasaka@jp.kpmg.com

# 新型コロナウイルス関連海外情報 (2020.7-8)

本稿は、2020年7月から8月にかけてあずさ監査法人Global Japanese PracticeがKPMGジャパンウェブサイトを通じ発信した、新型コロナウイルス関連の海外情報をまとめてお知らせするものです。各記事の内容詳細は、各ウェブリンクよりご参照ください。

## I. アジア太平洋地域

### 1. 中国：COVID-19の影響を踏まえたインフラ金融およびM&A取引契約の検討 (2020年7月6日)

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が中国におけるインフラ金融およびM&A取引契約に与える影響についてまとめています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/07/china-infrastructurefinancing-covid19.html>

### 2. 台湾：COVID-19関連法令 (十二) (2020年8月)

COVID-19による影響を受けた営利事業者が一定条件を満たす場合、2020年度営利事業所得税の中間納付が免除されることについて解説しています。

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tw/pdf/2020/08/Kpmg-News202008J.pdf>

KPMG台湾では、これまで発信したCOVID-19関連情報を以下サイトにまとめています。

KPMG台湾ニューズレターウェブサイト  
<https://home.kpmg/tw/ja/home/services/audit/japanese-practice/japanese-practice-newsletter0.html>

### 3. タイ：オンラインセミナー資料一覧

KPMGタイでは、過去開催したCOVID-19関連情報を含むオンラインセミナー資料を公開しています。

<https://home.kpmg/th/en/home/services/th-gjp/th-gjp-seminar-materials.html>

### 4. インド：2020年度税務コンプライアンスカレンダー

COVID-19への対策として、インドでは税務コンプライアンスの緩和措置が発表されています。2020年度の主な税務コンプライアンスのカレンダー (2020年6月27日時点)、および税務コンプライアンスの緩和措置詳細を、下記にまとめています。

緩和措置後の税務コンプライアンスカレンダー (2020年6月27日時点)

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2020/jp-kpmg-india-compliancecalendar06272020.pdf>

またKPMGインドでは、中央政府、州政府、関連省庁などの複数機関からの通達を時系列にまとめたポータルサイト (英語) を開設しています。随時アップデートしていますので、ご参照ください。

中央政府、州政府、関連省庁からの通達 ポータルサイト  
<https://home.kpmg/in/en/home/insights/2020/04/covid-19-notifications.html>

## II. 欧州・中東・アフリカ地域

### 1. 英国：英国経済レポート 2020年6月 (2020年7月6日)

KPMG英国では、四半期ごとに英国経済レポートを発行しています。最新の英国経済レポートでは、景気後退の深刻さや、パンデミックを封じ込めるために講じられた措置が、今後2年間で英国の各産業や地域にどのような影響を与えるかを考察しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/07/uk-economic-repoot202006.html>

## 2. EMA：新型コロナウイルス感染症に関連した各国の施策について（2020年8月6日）

EMA（欧州、中東、アフリカ）地域各国における、COVID-19の影響を踏まえた税務、会計・監査、人事等の施策を、国ごとにまとめています（2020年8月更新）。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/05/ema-covid19-202004.html>

## 3. ドイツ：欧州主要国税務調査－第1回 ドイツ（2020年8月20日）

本シリーズでは、欧州主要各国における法人税、恒久的施設、移転価格税制およびVATに関する税務調査手続の概要、最新の税務調査に関する各国の動向に加えて、COVID-19の影響に対処するための各国における税制面での救済措置の概要を取りまとめ、情報を提供しています。第1回にあたる本稿では、ドイツにおける税務調査の現状を解説します。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/08/germany-tax-200820.html>

## 4. クウェート：納税期限延期措置（2020年7月8日）

クウェートの税務当局は、6月28日に2020年の通達No.4を発表しました。新型コロナウイルスの感染拡大による混乱に対応するため、2020年2月29日、3月31日、4月30日に終了する年度の税務申告および納税期限が延長されました。詳細はKPMGクウェートのニューズレター（英語）をご参照ください。

<https://home.kpmg/kw/en/home/insights/2020/07/kuwait-tax-alert-july-2020.html>

## 5. オマーン：納税期限延期措置（2020年7月9日）

2020年7月8日に、オマーンの税務当局は2020年の納税期限に関していくつかの優遇措置を発表しました。これは新型コロナウイルスの感染拡大に関する最高委員会の判断に基づき、税務当局が実施するものとなります。詳細はKPMG Lower Gulf事務所による下記サイト（英語）をご参照ください。

<https://home.kpmg/om/en/home/insights/2020/07/tax-flash-oman-tax-authority-announces-tax-relief-measures.html>

## III. 北米・中米・南米地域

### 1. 米国：COVID-19情報サイト

下記サイト（英語）では、KPMG米国が発信したCOVID-19に係る最新情報や洞察を公開しています。最新情報が随時更新されますので、ご参照ください。

<https://www.kpmg.us/insights/2020/covid-19-resilience-readiness.html>

### 2. 南米：COVID-19拡大による景気後退に対する各国政府の主な対策

KPMGラテンアメリカでは、COVID-19拡大による景気後退に対する政府の主な対策をまとめた資料（英語、2020年4月3日時点）を公表しています。下記サイトでは、アルゼンチン、チリ、ペルー、ブラジル、コロンビアに関して日本語で解説しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/05/southamerica-summary2020.html>

#### <新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対応：各国最新情報>

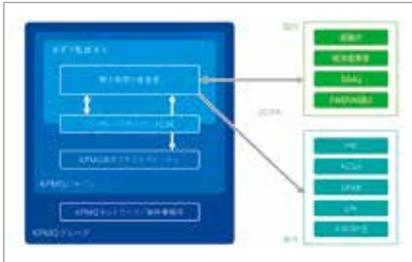
本稿でご紹介したCOVID-19に関連する海外情報は、以下のウェブサイトからアクセスいただけます。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2020/03/covid-19-overseas.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  
Global Japanese Practice  
[JapanesePractice@jp.kpmg.com](mailto:JapanesePractice@jp.kpmg.com)

## あずさ監査法人、「開示高度化推進室」を設置



有限責任 あずさ監査法人は、企業が非財務情報（もしくは、記述情報）の開示を充実させる取組みや今後の保証業務のニーズに対応するため、2020年9月1日より新たに品質管理本部内に「開示高度化推進室」を設置しました。今後、同室は体制の強化を図って次の取組みを行ってまいります。

- 国際監査基準 (ISA) 720 (2015年改訂版) を踏まえて改訂予定の監査基準への対応
- 有価証券報告書に含まれる記述情報（監査対象ではないが制度開示の一部である）の質の向上に寄与するための情報発信
- 保証業務の提供に関する調査・研究
- 政府、所轄官庁、日本公認会計士協会等に対する制度設計に関する提言

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/2020/08/kaiji.html>

## 「KPMGグローバルCEO調査2020」を発表

KPMGインターナショナルは、新型コロナウイルス感染拡大前後の世界の経営者の将来見通しや重要施策等を調査した、第6回目となる「KPMGグローバルCEO調査2020」を発表しました。KPMGは、多くの重要な市場が感染拡大の深刻な影響を受ける前の1～2月に世界主要11カ国1,300人、その後、7～8月に世界主

要8カ国315人のCEOを対象に調査を実施しました。

本調査によると、かつてない不透明な状況下においてCEOは、企業の成長にとって最も深刻な課題として人材リスクを挙げ、社会に対するより広範な貢献と企業のパーパス（存在意義）を検討しています。



詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/CEOOutlook>

## KPMGコンサルティングと日本気象協会、気候変動の緩和・適応に向けた総合コンサルティングサービスの提供で協業



KPMGコンサルティング株式会社と一般財団法人 日本気象協会は、気候変動の原因となる温室効果ガスの排出を抑制する「緩和」と気候変動によるリスクの軽減を目指す「適応」の両方に向けた高度予測分析に基づく総合コンサルティングサービスの提供で協業します。

このたびの協業でそれぞれの領域で培ったノウ

ハウを活用することにより、両社は気候変動に対する「緩和」、リスクの軽減を目指す「適応」の両方に向けたビジネスプランやモデルの変革、リスク管理態勢の高度化などをはじめ幅広いコンサルティングサービスの提供が可能となり、企業に対してより実効性のある支援を行っていく予定です。

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/media/press-releases/2020/08/kikouhendou-taiou-service.html>

## KPMGジャパン、「アクサ×KPMG ブラインドサッカー2020カップ」を開催

KPMGジャパンは、アクサグループ企業5社（以下アクサ）およびNPO法人日本ブラインドサッカー協会（以下JBFA）と共催で、「～ブラインドサッカーを未来へつなごう～ アクサ×KPMG ブラインドサッカー2020カップ」を2020年10月～2021年2月にかけて、全国8カ所で開催します。KPMGジャパンは、2016年よりJBFAとパー

トナーシップを結び、KPMGカップの開催等、ブラインドサッカーを応援してまいりました。今年は、新型コロナの影響により、アクサが長年特別協賛している「アクサ プレイブカップ ブラインドサッカー日本選手権」と統合した新しい形での開催となりました。全試合生配信という全国大会初の取組みも実施しています。



CSR活動についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/about/csr.html>

# Thought Leadership

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



## 世界的なエネルギー トランスフォーメーション

2020年10月  
English / Japanese

本稿は、2019年11月に開催したKPMG Global Energy Transformation Conferenceにおけるパネルディスカッションやプレゼンテーションの要約です。低炭素の未来への変革を議論すべくカンファレンスに参加した著名なゲストやスピーカーは、企業や政府の役割、レジリエントな電力システム構築の必要性および従業員の関与を含む多くのテーマについて、深い洞察を提供しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/10/getc-2019.html>



## 自動車利用に関するニューリアリティ 利用回数、走行距離および自動車保有台数は いずれも減少傾向にあるのか

2020年9月  
English / Japanese

新型コロナウイルス感染症は、米国における通常の運転習慣にどのような変化をもたらしたか、またその結果米国人による自動車の利用にはどのような長期的変化が生じるかについて、KPMGが考察しました。通勤および買い物のための移動の減少は、新車および中古車需要への直接の打撃をはじめ、広範囲にわたる影響を及ぼすと考えられます。自動車企業はこの想定外の課題を理解し、それに向けて備える必要があります。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/09/automotives-new-reality.html>



## スマートシティ わが国の主要5都市における意識調査～ 住みやすい街づくりのためにできること

2020年9月  
Japanese

KPMGモビリティ研究所は、日本の主要5都市、東京、大阪、名古屋、札幌、福岡におけるスマートシティに関する住民の意識調査を行いました。その結果についてKPMGの各分野のプロフェッショナルが分析を行い、専門家の見解や国内外の好事例を掲載しています。

<https://home.kpmg/jp/smart-cities>



## 製造業における新興・破壊 的技術動向

2020年9月  
English / Japanese

KPMGジャパン製造セクターが、KPMGインターナショナルによる調査(2020年6月)をもとに発行したレポートです。Industry 4.0のコンセプトは、航空宇宙産業を筆頭に、各産業で導入が加速しつつあります。i4.0とDXに不可欠な3D Printing、AR/VR、Robotics、Simulation、Product-Service Systemの主要な5つの技術について、技術概要と適用事例、浸透ドライバーおよび課題、近年の動向について解説します。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/09/emerging-technologies.html>



## レジリエンスを高める ～想定外に打ち勝つ組織づくりのために～

2020年9月  
Japanese

今般の新型コロナウイルス感染症の拡大は、企業経営の不確実性の1つの象徴またはきっかけに過ぎず、気候変動や地政学リスクなど、巨大な不確実性のうねりは第2第3の波となって企業経営を今後も脅かし続けることが確実視されています。本稿は、2017年後半に20回にわたり日経産業新聞に寄稿した「レジリエンスを高める」シリーズの原稿を、感染症拡大など社会の不確実性を踏まえ、改めての考察と示唆の必要性を加味し再編集したものです。

<https://home.kpmg/jp/resilience-risk-articles>



## どこへでも続く道 サプライチェーンの未来 - The future of supply chain

2020年8月  
English / Japanese

将来、サプライチェーンは、製品やプロセスではなく、顧客ニーズに大きく左右されるようになるでしょう。今後は信頼できるサードパーティのネットワークを通じて提供され、必要に応じ拡大・縮小や再結合が可能なモジュール機能のエコシステムに依存するようになると考えられます。サプライチェーンについての考え方は根本的に変わりつつあり、それが将来に影響を及ぼします。本レポートは、このように変化するサプライチェーンの未来について考察します。

<https://home.kpmg/jp/f-of-supplychain>

# 出版物のご案内

## 業種別アカウンティング・シリーズ II 1. 銀行業の会計実務 (第2版)

NEW



2020年9月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・460頁 4,300円(税抜)

本書では、金融検査マニュアル廃止後のディスカッションペーパーに従った貸倒引当金の考え方、時価算定基準、収益認識会計基準等をフォローしています。銀行業を取り巻く法規制や自己査定・リスク管理、ITの利用、会計処理、監査上の留意点等について解説しています。

その他にデリバティブ、時価開示、税効果会計等の会計上の重要論点や銀行業特有の税務を詳説しています。また、主要業務プロセスごとに内部統制上の留意点を解説するとともにIFRSでの取扱い、信用金庫・信用組合に係る論点等についても言及しています。

銀行経理、銀行監査等に係るプロフェッショナル必携の書となっております。

第1編 経営

- ① 銀行業とは
- ② 銀行を巡る法的規制・監督
- ③ 銀行の種類
- ④ 業界を取り巻く事業環境の変化
- ⑤ 銀行のビジネスモデル
- ⑥ リスク管理
- ⑦ 経営分析(重要な業績指標等)
- ⑧ 銀行業とIT
- ⑨ 信用金庫・信用組合の概要(銀行との違い)

第2編 会計・税務

- ① 会計関連法令
- ② ディスクローチャー
- ③ 銀行業に特有の勘定科目と会計処理
- ④ 銀行業における財務会計の重要項目
- ⑤ 主要業務プロセスと内部統制(IT含む)

- ⑥ 銀行等金融機関の時価等の開示
- ⑦ 銀行業に特徴的な税務と税効果会計
- ⑧ 銀行業に係るIFRSの概要
- ⑨ 信用金庫・信用組合に特有の会計・税務

第3編 監査

- ① 監査の分類と三様監査
- ② 我が国における公認会計士監査制度の生成とその発展
- ③ 我が国の銀行業における公認会計士監査制度の生成とその発展
- ④ 内部監査の実態
- ⑤ 監査役監査
- ⑥ 銀行業における検査・考査
- ⑦ 銀行業における会計監査上の留意点
- ⑧ 信用金庫・信用組合の会計監査

## アルゴリズムック・リーダー 破壊的革新の時代のマネジメント

NEW



2020年9月

【著者】マイク・ウォルシュ

【訳】KPMGジャパン

日本経済新聞出版・320頁 2,000円(税抜)

技術の進化、AIの深化によって機械は飛躍的に賢くなっていき、我々の日常業務を代替する範囲は着実に広がっていきます。その機械はどんどん複雑化するアルゴリズムのもとで動きます。では、日常生活のあらゆる側面を変革するこれらの進化が、仕事、リーダーシップ、および創造性の未来にとって何を意味するのかを理解できていますか？ 機械知能の急速な進歩のもと、21世紀における人間の知能の真の可能性は何なのでしょう？

本書は、未来を読むことで世界的に高い評価を受ける著者が、長年にわたる研究と最先端の専門家、経営者たちへのインタビューをもとに、アルゴリズム時代に成功するために必要な10の原則を提示するものです。前例のない変化を続けるこの時代に生き残り、繁栄するために、あらゆる規模の組織とリーダーに希望的で実用的なガイドを提供します。

1. 未来からの逆算
2. 10%ではなく10倍
3. 計算論的に考えよ
4. 不確実性を受け入れよ
5. 企業文化をオペレーティング・システムにせよ
6. 業務を行うのではない。設計するのだ
7. 自動化して、高度化せよ
8. 答えがYなら、Yは何だ？
9. 疑問に思ったら、人間に聞け
10. 利益ではなく、目的のための問題解決

## 2020年度税制改正後のタックス・ヘイブン対策税制

NEW



2020年7月刊

【執筆】

KPMG税理士法人 菅 健一郎

佐和公認会計士事務所 佐和 周

中央経済社・328頁 3,800円(税抜)

本書は、これらの改正を経て、さらに複雑になったタックス・ヘイブン対策税制の内容を分かりやすく解説しています。各章の最初に、図解や簡潔な解説を入れることで大枠をつかみやすくするとともに、必要なところをピンポイントで読めるようにQを細かく分けています。

第1部 タックス・ヘイブン対策税制の概要

1. 制度の概要
2. タックス・ヘイブン対策税制の全体像：フローチャート

第2部 段階別にみるタックス・ヘイブン対策税制の詳細

1. 適用対象となる会社の判定
2. 租税負担割合30%以上の外国関係会社の除外
3. 特定外国関係会社への該当性の判定
4. 租税負担割合20%以上の外国関係会社の除外
5. 経済活動基準の充足状況の判定—対象外国関係会社と部分対象外国関係会社(及び外国金融子会社等)の区分
6. 会社単位の合算課税
7. 受動的所得の合算課税
8. 合算課税に伴う外国税額控除
9. 合算課税後の配当益金不算入
10. ケース別 確定申告書への添付書類

# 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。

<https://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 アカウントिंग・ 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
	1. 銀行業の会計実務(第2版)	◆ 2020年 9月	中央経済社	460頁	4,300円	
	3. 保険業の会計実務(第2版)	● 2019年 9月	中央経済社	544頁	4,800円	
	II 2. 証券業(第2版 2018年発行) 3. 保険業 4. 自動車・電機産業★ 5. 素材産業 6. 化学産業★ 7. エネルギー・資源事業★	📖 2012年 9月	中央経済社			
税務	1 2020年度税制改正後のタックス・ヘイブン対策税制	◆ 2020年 7月	中央経済社	328頁	3,800円	TAX
	2 タックス・ヘイブン対策税制の実務詳解	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	
経営	1 アルゴリズムック・リーダー 破壊的革新の時代のマネジメント	◆ 2020年 9月	日本経済新聞出版	320頁	2,000円	KPMG
	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	KC
	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決済デジタルイノベーション 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



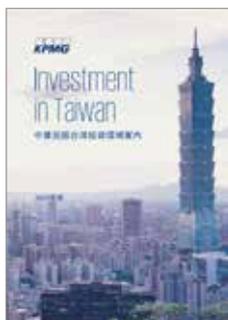
Japanese  
本投資ガイドは、中国での事業展開等を考えられている方々のため、投資等に係る基本的な情報を提供することを目的としております。中国での事業活動に役立つと思われる会社法、税制、会計などの主要な法規制動向について解説しています。  
2020年4月21日更新  
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/04/china-investment-guidebook-2020.html>

### 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をご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/investment-guide>

投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年
インド	2018年	フィリピン	2019年	ベルギー	2017年	ロシア	2017年
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。

<https://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	黒葛原 啓一	Tszurahara Keiichi	ktszurahara@kpmg.com.au	
	Brisbane				
	Melbourne				
	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	在原 伸	Shin Arihara	shinarihara@kpmg.com.kh	
India	Delhi	後谷 賢	Satoshi Gotani	satoshig@kpmg.com	
	Chennai	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	
	Bengaluru	田村 暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhiro@kpmg.com	
Indonesia	Ahmedabad/Pune	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	
	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	michelltsai@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	ykitano@kpmg.com	
	Louisville	マリンス ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	
	Nashville	流田 宣幸	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	ykitano@kpmg.com	
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@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	
		齊藤 賢一	Kenichi Saito	kenichisaito1@kpmg.ca	
Mexico	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	
	Leon	河田 厚司	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	
	Mexico City	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	
	Queretaro	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	keisukesaito@kpmg.cz	
France	Paris	浅井 美公子	Mikiko Asai	mikikoasai@kpmg.fr	
Germany	Düsseldorf	津上 孟彦	Takehiko Tsugami	takehikotsugami@kpmg.com	
	Hamburg	藤井 晃太郎	Kotaro Fujii	kfuji1@kpmg.com	
	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	
	Munich	足立 和久	Kazuhiisa Adachi	kazuhiisaadachi@kpmg.com	
Hungary	Budapest	福山 祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	
Italy	Milan	青木 翔	Sho Aoki	shoaki@KPMG.it	
Ireland	Dublin	吉野 真貴 (日本から対応)	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@jp.kpmg.com	
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、企業活動におけるさまざまな場面（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  
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)

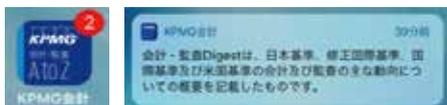
# デジタルメディアのご案内

## 主要トピック

会計・監査コンテンツ	<a href="http://home.kpmg/jp/act-ist">home.kpmg/jp/act-ist</a>
税務コンテンツ	<a href="http://home.kpmg/jp/tax-topics">home.kpmg/jp/tax-topics</a>
新型コロナウイルスがビジネスに与える影響	<a href="http://home.kpmg/jp/covid-19">home.kpmg/jp/covid-19</a>
プロセスマイニング	<a href="http://home.kpmg/jp/pm">home.kpmg/jp/pm</a>
RegTech (レグテック)	<a href="http://home.kpmg/jp/regtech">home.kpmg/jp/regtech</a>
FinTech (フィンテック)	<a href="http://home.kpmg/jp/fintech">home.kpmg/jp/fintech</a>
コーポレートガバナンス	<a href="http://home.kpmg/jp/cg">home.kpmg/jp/cg</a>
サイバーセキュリティ	<a href="http://home.kpmg/jp/cyber">home.kpmg/jp/cyber</a>
海外関連情報	<a href="http://home.kpmg/jp/overseas">home.kpmg/jp/overseas</a>
Brexit (英国のEU離脱：ブレグジット) に関する解説	<a href="http://home.kpmg/jp/brexit">home.kpmg/jp/brexit</a>

## 「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

会計・監査情報を積極的にお届けしています。  
<https://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。

<https://home.kpmg/jp/mail-magazine>

新型コロナウイルス関連 News & Insights	新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大がビジネスに与える影響について、監査・税務・アドバイザーの観点から情報を配信しています。
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 & Corporate Governance Update	統合報告やコーポレートガバナンスに関連する最新動向やその解説記事を、タイムリーに提供します。
KPMG FATCA/CRS NEWSLETTER	米国FATCA法および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さまざま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。

<https://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ける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 global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. 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 global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.