



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

KPMG Insight

Vol.

46

January
2021

| 特集 |

After/Withコロナ時代の企業経営

— 未曾有の危機を乗り越える

📍 Focus

- 自動車業界2020年 振り返りと今後の展望
- 持続可能なスマートシティプロジェクト成立の要件
- 保険のIndustry Overview
～コロナ禍の業界動向と保険会計の将来展望～

home.kpmg/jp/kpmg-insight



特集

02 After/Withコロナ時代の企業経営

— 未曾有の危機を乗り越える

04 **連載** After/Withコロナ時代の企業経営 — 第2回 —

自己改革を社会改革へ
クライアント改革に範を示す自己改革の覚悟



【ゲスト】 島津めぐみ氏 富士通株式会社 執行役員常務 グローバルソリューション部門デジタルインフラサービスビジネスグループ長

福田譲氏 富士通株式会社 執行役員常務 CIO 兼 CDXO 補佐

【インタビュアー】 阿久根直智 KPMG FAS 執行役員 パートナー

FOCUS

自動車セクター

10 自動車業界2020年 振り返りと今後の展望

小見門恵 KPMGジャパン

モビリティ研究所

16 持続可能なスマートシティプロジェクト成立の要件

倉田剛 あずさ監査法人/馬場功一 KPMGジャパン

保険セクター

22 保険のIndustry Overview
～コロナ禍の業界動向と保険会計の将来展望～

山下光 あずさ監査法人

会計・監査／税務 Topic

会計・監査

28 会計・監査情報(2020.9 -11)

高田朗／鶴谷香穂 あずさ監査法人

税務

39 税務情報(2020.10-11)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／内藤直子 KPMG税理士法人

経営 Topic

ガバナンス・リスク

40 パーパスを軸としたポートフォリオ転換 ～CEOサーベイ結果からの考察～

程原真幾／菅野香織 あずさ監査法人

ガバナンス・リスク

44 CFO × ROIC × ESG ESG視点からみた事業ポートフォリオの評価と サステナブルファイナンスの活用

土屋大輔 あずさ監査法人

テクノロジー

48 アルゴリズムミック・リーダー DXを主導するリーダーの心構え

松本剛 KPMGコンサルティング

テクノロジー

52 コロナ禍におけるIT投資の動向 ～2020年度グローバルCIO調査より～

浜田浩之／吾郷周三／荒木良之 KPMGコンサルティング

海外 Topic

56 オーストラリアの2020/21年度連邦予算案 (税制部分)および直近の税務動向

吉岡 伸朗／楊揚／都丸亮太 KPMGオーストラリア

KPMG Information

- 60 ニュースリリース
- 61 Thought Leadership
- 62 出版物のご案内
- 64 海外関連情報
- 65 日本語対応可能な海外拠点一覧
- 66 KPMGジャパングループ会社一覧
デジタルメディアのご案内
セミナー情報

KPMG Insightの最新号、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



KPMG Insight Vol.46

発行日：2021年1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

A person in a blue long-sleeved shirt and dark pants stands on a dirt path on the edge of a large, layered rock formation. The sun is rising behind the rock, creating a bright glow and lens flare. In the distance, a valley is visible with several hot air balloons floating in the sky. The overall scene is peaceful and hopeful, symbolizing overcoming challenges.

特集

After/Withコロナ時代の企業経営 — 未曾有の危機を乗り越える

2020年、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行を受けて、世界経済と人々の生活が大混乱となった。慣習化した制度やルールが破壊され、COVID-19とともに歩むべく、経済活動も働き方も大きく変化したのである。しかし、この変化はまだ終わっていない。現在進行形で、多くの企業が事業戦略の抜本的な見直しに迫られている。そこで本シリーズでは、直面するコロナ禍にどのように対応し、どのように危機を乗り越えていくのか、日本を代表する企業の戦略をお伺いする。



連載 After/Withコロナ時代の企業経営 - 第2回 -

自己改革を社会改革へ

クライアント改革に範を示す自己改革の覚悟

[ゲスト]

富士通株式会社

執行役員常務

グローバルソリューション部門

デジタルインフラサービスビジネスグループ長

島津 めぐみ氏

執行役員常務

CIO 兼 CDXO補佐

福田 譲氏

特集

連載 After/Withコロナ時代の企業経営 – 第2回 –

自己改革を社会改革へ

クライアント改革に範を示す自己改革の覚悟

多くの企業がコロナ禍で苦しい経営を迫られるなか、富士通は2020年、大規模かつドラスティックな自己変革プロジェクト「Work Life Shift¹」「フジトラ²」を相次いで打ち出した。ニューノーマルにいち早く適応し、新しい働き方、新しい企業のあり方を模索する富士通は今、何を成し遂げようとしているのか。

「After/Withコロナ時代の企業経営」シリーズ第2回は、エンジニア出身で多様性への取り組みを積極的に推進している執行役員常務グローバルソリューション部門デジタルインフラサービスビジネスグループ長の島津めぐみ様、富士通のDX改革を牽引する執行役員常務CIO(最高情報責任者)兼CDXO(最高デジタル変革責任者)補佐である福田譲様にお話を伺う。

1 Work Life Shift : <https://www.youtube.com/watch?v=8EnaYcHff8&t=16s>

2 フジトラ : <https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/10/5.html>

ゲスト

富士通株式会社

執行役員常務

グローバルソリューション部門
デジタルインフラサービスビジネスグループ長

島津めぐみ氏

執行役員常務

CIO 兼 CDXO補佐

福田譲氏

インタビュアー

KPMG FAS

執行役員 パートナー

阿久根直智



Megumi
Shimazu

島津めぐみ氏



Yuzuru
Fukuda

福田譲氏

伝統を守るために 個人々のスキルを高めつつ、 組織としての変革を実現していく

—— 富士通は、7月にニューノーマルに対応した新しい働き方のコンセプト「Work Life Shift」、10月には新事業創出、戦略事業の成長、プロセス標準化、人事制度などを含む全社DXプロジェクト「フジトラ (Fujitsu Transformation)」を発表されました。このタイミングでこのような大改革を発表されたのはコロナ禍を意識されたことでしょうか。

島津 今回の改革がコロナ禍と重なったのは偶然です。しかし振り返ってみると、コロナ禍は改革の追い風になっています。

福田 もしコロナ禍がなくても、富士通は変わっていったと思います。コロナ禍がなければ変革に疑問を呈する人もいたでしょうが、現状では社員の大半が変革に前向きになっています。

島津 ビジネスモデルも変わりました。6月に「FUJITSU Hybrid IT Service」というサービスを提供開始しましたが、これは「言われた通りに作る」というビジネスモデルから脱却したものです。

今、部下には「これからの富士通をレストランに」ということをよく言います。そもそも、私が「富士通をレストランに」と思ったのは、幹部社員との面談がきっかけです。今までの富士通は、お客様に料理を提供するとき、みんなお客様を喜ばせるために一

所懸命いろいろな料理を作っていましたけれども、担当者によって味付けが異なっていました。これは経営側からすると、「担当者の料理であり、富士通の料理ではない」ということになります。ですから、「富士通のメニュー、味はこうです」という、レストランにしましょうと。まずは、富士通の誰が作っても同じ料理は同じ味にできなければならぬ。そのうえで、「これはおいしいけど、もう工夫欲しい」など、いろいろなご意見をいただき、改良していければいいのです。

また、注文に対して「はい、わかりました」とただ料理を作るのではなく、富士通ができることを積極的に提案して「それが食べたい」と言ってもらえるように、今、ビジネスモデルを改革しています。

—— ビジネスモデルを変えるとはいえ、お客様から「やっぱりカスタムで作ってほしい」、「紙の仕様書がほしい」などの要望があると思います。レシピの決まったメニューで対応するのはなかなか難しいと思いますが、そのあたりはどのように工夫されているのでしょうか。

島津 お客様の要件の本質をきちんと理解をして、すでにあるサービスを紹介するか、もしサービスがない場合は、サービスに追加か検討した上で、それでも、お客様独自の要件であれば、そこはカスタムとしてビジネスライクに対応します。

—— これまでの富士通の強みは、個々のお客様に適した提案力でした。決まったメニューをベースにするということは、これまでの営業とはまったく異なるアプローチになります。このアプローチを実践して

いくために、どのようなことが必要だと思えますか。

福田 老舗レストランで看板料理を注文すれば、いつでも同じ一流の味の一品が出てきます。それは、誰が作っても同じ味にできるよう、訓練されているからです。基本はそこだと思えます。誰が作っても一流の味を出せるようにするには、個が強くてはいけません。一方で、老舗であっても、メニューを改定する、時代に合った味付けを開発するなど、新しいことへのチャレンジは必要です。

つまり、伝統と革新ということ。伝統を守るために個々の技量を一定レベル以上にする一方で、一人ひとりの得意技を磨いていく。守破離でいう「破」や「離」に踏み込んでいくためには、その前提として「守」をきちんと押さえていないといけません。そのうえで、「これが当店おすすめの新作です」といったような、自信と革新性のある提案が必要なのです。

当たり前のことを継続しつつ、自らを変えられることができる。これを実現するには、相当のレベルが求められます。そのためには、個々人がきちんとありたい姿を描き、日頃の業務を単なる作業ではなく、自分を自己開発していく機会と捉える必要があります。お互いにフィードバックし合い、高め合うカルチャーを醸成できる人事制度や教育制度の整備が不可欠となるでしょう。

島津 決まったメニューをベースにすると、個の価値がなくなってしまうかと思うかもしれませんが、しかし個は、レストランでいえば、料理に合うお酒を勧めたり、お客様の年齢や体調に合わせた柔軟な対応をとる、といった部分で生きてきます。富士通は、そういう面で一人ひとりの個を強くして、お客様によりよいサービスを提供していきたいと考えています。

Work Life Shift

富士通は、新型コロナウイルスの感染拡大によって生じたニューノーマルにおいて、DX企業への変革をさらに加速し、従業員がこれまで以上に高い生産性を発揮し、イノベーションを創出し続けられる新しい働き方として「Work Life Shift」を推進しています。「Work Life Shift」は、「働く」ということだけでなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、Well-beingを実現するコンセプトです。

フジトラ (Fujitsu Transformation)

富士通は、デジタル時代の競争力強化を目的として、製品やサービス、ビジネスモデルに加えて、業務プロセスや組織、企業文化・風土を変革する全社DXプロジェクト(フジトラ: Fujitsu Transformation)を7月に立ち上げ、2020年10月より本格始動しました。

「日本的」「真面目で地道」な社員の ポテンシャルを発揮させるための 「Work Life Shift」

—— 7月に発表した「Work Life Shift」は、
どのような経緯で始まったのでしょうか。

福田 新型コロナウイルスの感染拡大によるニューノーマルにおける新たな働き方を定義した「Work Life Shift」は、富士通がどのように自己変革に臨むのかを示す象徴的なプロジェクトです。

私が4月に入社してすぐの経営会議で、「新型コロナを通じて働き方が変わっていくだろう」という話になりました。どうせ変わるのであれば「早くやろう」と。そこからは速かったですね。すぐに精緻なプランが人事・総務から提案され、意思決定を経て7月に発表。4兆円規模の日本企業でここまで大きく方向性を変えることを宣言したのは、富士通が最初だったのではないのでしょうか。このときのスピード感は、私が入社前に想像していた日本企業を大きく超えていました。

後から知ったのですが、総務と人事はコロナ禍の前から、働き方改革の準備をしていたのだそうです。コロナ禍で一気に広まったリモートワークについても、富士通

は2017年4月からテレワーク勤務制度を正式に導入していましたが、働き方を変えていこうという思いはもともとありました。つまり、トップからの指示がなくても現場はあらかじめ準備していた。企業としては強みです。

—— いわゆるボトムアップ形式ですね。

福田 そうですね。前職の欧州企業では、トップダウンの強くて良い面を多く経験しましたが、同時にトップダウンには脆さや弱さもあると感じていました。富士通がこのレベルのボトムアップができることは非常に強いと感じます。

しかし、同時に課題も出てきました。それは、ここまで準備ができていのに、コロナ禍でのトップからの指示がなければ、このタイミングでは実現できなかったであろう、ということです。富士通の社員は、上司から言われなくても、他者が見てなくても、日頃から真面目に地道に勉強、研鑽しています。しかし成果がなかなか表面化しない。今回のように緊急事態やトップからの指示がなければ化学反応を起こさないというのは、もったいないことです。

—— ボトムアップの強さをもっと活用できるのではないかとお考えになったということでしょうか。

福田 そうです。そこで、富士通のカルチャー変革を始めました。一つ例を挙げると、11月初旬から実施した総選挙があります。自分たちの企業文化を変えるためにはどうしたらいいのか、社員の投票で決めよう、というものです。

たとえば役職の肩書について。よくメールの宛名に肩書が書かれたり、「〇〇部長」と呼んだりしますよね。これは日本の文化といえます。しかし、「正解が見えない時代だからこそ、立場に関係なく多様な意見を交わそう」というありがたい姿からすると、これは課題です。そこで、今回の総選挙では「役職呼称を社内ではやめよう」ということを投票することにしました。役職で呼ぶたい方は従来通りでもかまいません。ただ、社内で「さん付け」をスタンダードにすれば、余計な気遣いをしなくてもすむようになります。ひいてはオープンでコラボレーティブな雰囲気・カルチャーに近づくと考えたのです。これには結構関心がある人が多いようで、短期間で4000票くらいの投票がありました。

島津 役職呼称について、私はずっと問題視してきました。異動で別の部署に行ったとき、最初の挨拶で『さん付け』にしましょう」と話したくらいです。役職はたくさんあるので間違えやすいですし、部長と統括部長、シニアマネジャーとシニアディレクターのように、どちらが上司なのかかわりにくいものもあります。これでは間違えないほうが無理があるというものです。ですから「さん付け」を推奨していますが、全社レベルにはなっていません。富士通は組織が大きく、そういうカルチャーだからなのでしょう。

しかし、従来通りの男性社会で、同じような価値観を持っている人たちだけで意思決定していくというのは、もう限界があると思っています。

福田 本来ならば、たとえば同じ「日本人・40代・男性」でも、考えていることはそれぞれ違うはずですが、日本はカルチャー的に同質化しやすいですね。人に迷惑を



Megumi Shimazu

島津 めぐみ氏

1987年4月 富士通入社。システムエンジニアとして企業のシステム構築に従事。ニューヨーク駐在経験を経て、現在は、データセンター、クラウド、ネットワーク、セキュリティを中心としたインフラ事業と働き方改革を支援するITサービス事業を担当。2016年富士通で女性として2人目の執行役員となり、2019年1月執行役員常務に就任。

かけないとか、入社式は紺のスーツを着るとか。だからこそ、その良い面を残しつつ、個を出していく必要があります。このことを明確に打ち出すことによって、本来多様性を発揮させることがチームとしての強さにつながるのです。持っているポテンシャルを出し、改革の礎にしたいと思っています。

トップが変わったことで、 人事もビジネスも ドラスティックに変わった

—— エンployeeエクスペリエンス変革の一環として総選挙を行ったのですね。

福田 そうですね。社員は、どうしても「会社は、会社は」と言ってしまうのですが、「会社」とは、巡り巡って自分たち自身のことを言っているわけです。会社が大きいほど心理的な距離はできやすいのではないかと思います。だからこそ、「会社とは私たち自身なのだ」ということをみんなが再確認する必要があります。

日本は世界でもエンゲージメントが低い国ですから、この課題を解決するのは大変です。エンゲージメントを上げて自分事にする。富士通は今期からエンployeeエンゲージメントという非財務指標を経営の主要指標に加えました。

—— 人を中心にするチェンジマネジメントは、これまで多くの日本企業が挑戦してきました。ところが、一時的にはうまくいっても、結局は元の木阿弥に戻ってしまうことが多いように見受けられます。さきほど、福田さんはトップダウンとボトムアップにはそれぞれの良さがあるとおっしゃっていましたが、今後のチェンジマネジメントでどのようなことが起こると想定されているのでしょうか。

福田 なんととっても、主役は社員です。

Yuzuru Fukuda

福田 譲氏

1997年SAPジャパン入社、23年間勤務、2014-2020年の約6年間、代表取締役社長。2020年4月、富士通に入社、CDXOを兼務する社長を補佐し、同社自身のDX、およびCIOとして社内ITの責任者、日本型DXの探索・実践とフレームワーク化に取り組んでいる。「日本を、世界をもっと元気に」がパーパス。



富士通は昔からヒューマンセントリックな会社です。個々人が勤勉で、成熟していて、自分の意見をきちんと持っている。ところが、会社に来て、チームになった瞬間に1+1が1.7くらいになってしまう。階層が積み重なると、力が落ちてしまうのです。

これは富士通だけの問題ではありません。「和をもって尊しとなす」、これはみんなで助け合うという日本がもともと持っているすばらしい文化ですが、弊害もあります。たとえば、目立ったことをすれば排除されるか、上司がいる前で部下は意見を言いくいと。そういう不文律的な弊害から解き放つことで、もともと持っている強みを活かせるのではないかと思います。ですからこの改革は、何かを根本的に変えるのではなく、本来のポテンシャルを引き出すことに主眼を置いているのです。

島津 やはり「人」だということです。AIとか、DXとか、いろいろなことが今はありますけれども、会社は「人」で成り立っているからです。しかし、富士通はその「人」を活かしていませんでした。ポテンシャルがあっても、それを引き出せずにいたのだと思います。

たとえば、富士通には基本的に多くの部門を経験するような異動がありませんでした。入社時に配属されたら定年までその部署で仕事をして、他部門に異動する

ということが少なかったのです。もちろん制度的には他の組織に異動できるのですが、いろいろな制約があり、実際には難しいものがありました。

—— 制度に実行性が伴っていなかったということでしょうか。

島津 そうです。さきほど申し上げたように、基本的には縦割り、しかも異動もない。これでは、いくら社員にポテンシャルがあり、それぞれ意見を持っていても、声を上げられませんよね。心の中にバリアがあって、行動を抑制してしまっていたのです。それが、今では改善されてきています。

—— 組織の論理が優先されていたというわけですね。なぜ、変わったのでしょうか。

島津 トップが変わったことが大きいのです。昨年、代表取締役社長に就任した時田が、人事制度を大きく変えました。今の富士通は、異動は公募ですし、外部から役員も招聘しています。これは、これまでの富士通ではありえなかったことです。

また、ビジネスのあり方も変わりました。たとえば5Gのビジネスは社長直轄で行っていますが、これまでの富士通ならば、ビジネスはそれに関連する事業部だけで展開し、全社的なビジネスに発展させることはしませんでした。スタッフも、ネットワーク



時田 隆仁氏

Takahito Tokita
(写真中央)

2019年6月に代表取締役社長、2019年10月にCDXO(最高デジタル変革責任者)に就任し、2020年7月から福田謙氏と共に全社DXプロジェクト「フジトラ」を経営メンバー全体のリーダーとして、富士通グループの部門・グループ・リージョンを横断した変革に取り組んでいる。

関連の中から選んでいたはずですが。しかし、5Gビジネスは組織の責任者含めてスタッフ全員を公募で集め、新たに5GVertical Service室をオープンしました。

—— 公募の範囲はどうでしょう。富士通単体か、それともグループ全体なのでしょうか。

島津 グループ全体です。「富士通を変えていくのだ」という経営層の熱量と強い意志は社員にも伝わります。そのおかげか、5GVertical Service室の競争率は7.5倍となりました。しかも、室長は飛び級での就任です。従来の人事制度では等級が足りなくても、今の富士通はジョブ型ですから、飛び級もありなのです。

福田 また、人事のデータドリブンへの変革も試んでいます。今回、エクスペリエンスマネジメントと言われる領域のプラットフォームを導入しました。社員の意見を集約するとともにエンゲージメントを可視化するツールで、入社年数に何らかの因子があるのか、部署やマネジャーが変わったことでどんな変化が起こるのか、そういうことを非常に細かく定量・追跡できる仕組みです。

—— モデリングするということですね。

福田 はい。マーケティング部門でも、世界中のお客様にデジタルサーベイを開

始しました。どこに満足され、何に不満なのか、それはどのような因子があるのか、そういったことをAIで分析し、解明しようと考えています。その分析結果と業績を組み合わせることで、こういう状態のエクスペリエンスのお客様は伸びている、こういうお客様はパイプラインが減っているなど科学的に定量化し、パターンを方程式にしていきたいと思っています。この仕組みを完成させ、本当の意味でのデータドリブン経営を実現させる。それが今回の取り組みの狙いのひとつでもあります。

島津 富士通は、今まで十分にデータを活用しきれていませんでした。これからの経営はデータで語らなければならないと考えています。

実感の伴う先行例を 発信していくために、 まず富士通の中でDXを実現する

—— 「Work Life Shift」では、2022年度末までにオフィス規模を現在の約半分にする一方、サテライトオフィスを拡張し、TV会議システムなどのインフラ環境を整備するとされています。

福田 個人で仕事をするソロワークの日は、会社に来る必要はありません。でも、

お互いにインタラクションする機会は今後も大事で、そのときにはオフィスに来てほしいわけです。そこで、コラボレーション用のオフィスをアクティビティベースドワーキング (ABW) で用意することにしました。

Work Life Shiftの構成要素はすごく多いのですが、なかでもオフィスは重要な要素です。必ずしも小洒落たオフィスである必要はありません。働き方を変えるのは、「オフィス×ITツール」だったり、「オフィス×カルチャー」「オフィス×勤務規定・人事制度の変更」であり、全部がつながっているんです。

—— これもグループ全体でしょうか。

島津 グループ全体です。今までの富士通の課題は、グループと富士通が離れていることでした。オフィスを2分の1にするというのは、本日もグループ会社も合わせてです。みんな集まってくださいということの意味します。

—— オフィスという意味でも、ICTという意味でも集約したということですね。でも、なかにはそういうのは苦手という社員もいるのではないのでしょうか。

島津 一部はそうです。しかし、富士通ではすでに、自分の席というのはありません。蒲田のソリューションスクエアができた2003年から、課長も部長も含めて、基本的にフリーアドレスにしました。

—— フリーアドレスは、いわゆる企画系の仕事には適していますが、エンジニアの方には抵抗があるように思えます。そうした人たちから、昔ながらの固定席がほしいという要望はないのでしょうか。

福田 効率よく仕事をするための集中する場所がありますし、ディスプレイを2面、3面使えるような席もあります。ただ、価値を最大化する働き方は昔と違ってきていると思います。

—— 今後、「Work Life Shift」をグローバル展開される予定はあるのでしょうか。

島津 グローバルで同時展開します。このことは、海外でもプレスリリースしています。実は、海外では別のブランド名で同じような取り組みをしていましたが、今回、「Work Life Shift」のブランド名でグローバル展開することにしました。

福田 海外でも、富士通の外国人社員

には、日本に対してリスペクトをもっている人が多いです。でも、働き方はもう少しモダンにしたい、変えたいと思っている。今回の変革に関しては、日本以上に海外のほうが基本的にはウェルカムですね。どんどんやってくれ、と。

島津 こうしたことが実現できるのは、トップのバックアップがあるからです。「Work Life Shift」の日本・グローバル同時展開も、社長の指示です。これまでは数字に縛られてできなかったことを、今は社長自ら「まずやってみよう」と言い出すほどです。

—— 最後に、「フジトラ」プロジェクトへの1000億円の投資に対する説明責任をどのようにイメージされているのか、教えてください。

福田 富士通は、利益率が1%上がれば営業利益が300億円超上がります。生産性を高めるとともに、働きやすさや働きがいが高めることで社員のエンゲージメント

への上振れ効果を狙い、決めたものです。残念ながら他の先進国に比べて、日本は過去20年でITに最も投資をしていない国になってしまっていました。これまで、経営にとってITはコストであり、もっと効率化し、削減すべき対象と見られてきたわけです。ITはコストという側面だけでなく、効果を得るための投資という側面も持っています。そして、DX時代はITを戦略的に活用することでビジネスモデルやサービスを変え続けられるかの勝負です。富士通にとっても、ユーザー企業と一緒に解決していかなければならない課題だと思っています。富士通自身を変えていく「フジトラ」はその先駆けと言ってもいいでしょう。

—— 実際に富士通内でDXを実現し、その空気そのままにサービスとプロダクトをお届けしていこうという、素晴らしい仕組みですね。ありがとうございました。

📍 KPMGジャパン 富士通担当パートナー
(写真左から)山根慶太、ロケット和佳子 / (写真右)阿久根直智



阿久根 直智

株式会社 KPMG FAS
執行役員 パートナー

2017年にKPMG FAS入社以降、TMT(テクノロジー・メディア・テレコム)セクターを中心に、化学およびライフサイエンスセクターにおけるM&Aおよびキャピタル・ストラクチャーに関するアドバイザリー業務に従事。KPMG以前は、モルガン・スタンレー証券投資銀行本部にて、テクノロジー業界(産業電機、ITサービス、半導体)カバレッジを務める。その後、フロンティア・マネジメントにおいて、クロスボーダーM&Aアドバイザリー業務に携わった後、UBS証券投資銀行本部に移籍。同社において、ヘルスケア・化学業界担当チーム責任者および民生電機業界カバレッジとして、数多くの国内・クロスボーダーM&A案件におけるファイナンシャル・アドバイザリー業務ならびにエクイティ・ファイナンス案件に携わった実績がある。


自動車業界2020年 振り返りと今後の展望

KPMGジャパン 自動車セクター統轄パートナー

KPMGモビリティ研究所 所長

KPMGコンサルティング 執行役員パートナー

小見門 恵

 2020年、自動車業界は新型コロナウイルス(以下「COVID-19」という)により大打撃を被りつつも、自動車が誕生して以来の大変革、すなわちCASE(Connected:コネクティッド、Autonomous:自動化、Sharing/Shared:シェアリング/シェアード、Electrification:電動化)対応という自動車業界の大きな潮流は着実に前進しています。

コネクティッドでは、自動車のソフトウェアの重要性が増すなか、自動車内外から生まれるデータの連携と利活用が加速。顧客へのサービス価値増大に寄与すると同時に、セキュリティ上の懸念への対処も前進しています。自動化は世界各地で実証実験が実施され、日本では世界で初めて自動運転レベル3の型式指定がなされました。シェアリング/シェアードに関しては、コロナ禍における消費者選好の変化がカーシェアリングなどにも影響を及ぼしています。観光MaaS(Mobility-as-a-Service)や地域課題解決などの目的でさまざまな実証実験が行われ、オンデマンドバスなど一部サービスでは事業化の成功事例も出始めています。電動化の流れは加速し、水素社会確立に向けた動きも活発化しています。また、CASEすべてに関係する取り組みとして物流MaaSや商用車は注目に値するでしょう。



小見門 恵
Megumu_Komikado

POINT 1

不確実性の増す事業環境下でも
自動車市場は回復

2020年はCOVID-19が世界を席卷、環境規制の強化、地政学的な変化などと相まって自動車業界を取り巻く事業環境はますます不確実性を増していますが、一時落ち込んだ自動車生産・販売は各地で回復基調にあります。

POINT 2

CASE対応は着実に前進している

CASE対応は、サステナビリティへの配慮と各種政策、規制の後押しもあり、着実に前進しています。さまざまな実証実験が各地で行われ、事業化が成功している例も出始めています。

POINT 3

今後につながる取り組みの萌芽は
多数ある

通信インフラとソフトウェアの進化、データ利活用と顧客提供価値の高度化、商用車や物流MaaSの動向、環境規制対応と電動化など、今後につながる取り組みの萌芽は多数あります。なかでも、水素社会確立へ向けた取り組みについては、サステナビリティの観点からも、注目すべきです。

I はじめに

自動車業界は、自動車が誕生して以来の大きな変革期にあります。特に2020年は激動の1年となりました。CASEの潮流の先端を走っていると考えられているTesla社の時価総額がトヨタ自動車株式会社(以下「トヨタ」という)を上回り、自動車メーカーで首位になったことは、将来の自動車業界を考えるうえで大きな出来事でした¹。本稿では2020年1年間の主だった動向を振り返り、2021年以降を展望します。

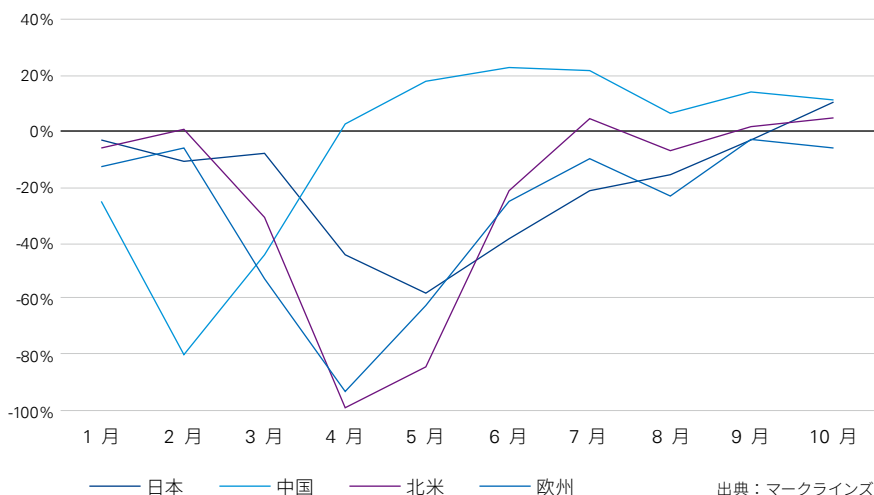
II 自動車業界、2020年の動向

2020年の自動車業界のスタートを切ったのは、1月初旬に開催されたCESでした。このとき私たちは、トヨタが発表した「コネクティッド・シティ (Woven City)」プロジェクト構想に大きな衝撃を受けました。「コネクティッド・シティ」プロジェクトとは、東富士工場跡地に2,000戸規模のコネクティッド・シティを建設し、水素エネルギーや自動運転技術などの活用のための実験場とするというものです。2021年に着工する予定になっています²。

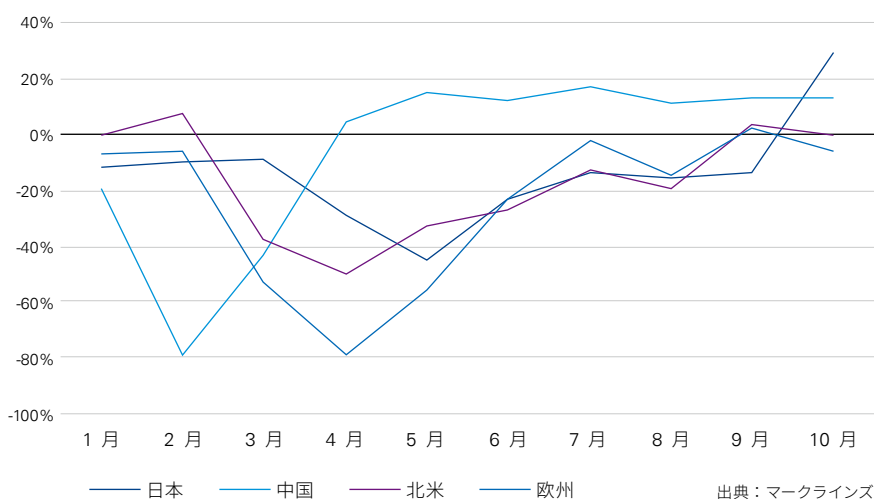
CESでは、他にも2020年がさらなる飛躍の年になることを予感させる発表がありました。ソニー株式会社は、欧州系サプライヤーなどと協力して製作した電気自動車のコンセプト「VISION-S」を発表、自動運转向け技術やエンターテインメント技術を実装した試作車として大きな話題となりました³。また、Daimler AG社傘下のMercedes Benz社はAVATAR社とのパートナーシップの下、サステナビリティに配慮した自動運転電気自動車のコンセプトモデルを発表しています⁴。

しかしながら、COVID-19の世界的流行によって自動車業界の事業環境は一変しました。COVID-19は、まず1月中旬以降に中国で感染者が急増、感染は日韓へと

図表1 自動車の生産水準(前年同期比)



図表2 自動車の販売水準(前年同期比)



拡大しました。3月には、中国が抑制傾向となる一方で、欧米で感染者数が中国を上回るようになり、6~8月には中南米やインドで感染爆発を起こしています。9月以降、欧米を中心に第2波、第3波が押し寄せ、11月初旬には世界の感染者数が累計5000万人を超え、死者数も125万人に達しました。

これにより、一時は自動車の生産量・販売量ともに前年を大きく下回る水準となり、自動車業界は多大な影響を被りました。COVID-19の感染状況は、感染爆発の程度や各国の政策に応じて地域ごとに異なり、10月以降も各地で第2波、第3波が押し寄せています。COVID-19の世界的

流行の行方は不確かですが、各地域の生産および販売の前年同月比は、図表1~2に示すとおり回復基調にあります。

また、CASE対応やサステナビリティといった自動車業界の大きな潮流も着実に前進し続けています。KPMGが毎年行っている自動車業界に関わる調査⁵(以下、GAES2020;16ページ)によると、2017年以降、バッテリー式電気自動車、コネクティビティとデジタル化、燃料電池車、ハイブリッド車が主要トレンドとして定着しています。

ここからはこれらCASEの潮流に基づき、主だった動きを見ていきます。

III 着実に前進するCASE対応

1.コネクティッド

自動車にとって、ソフトウェアの重要性はかつてないほど高まっています。特に、自動車がさまざまなデータを生成し、インフラなどと「つながり」、人流など他のデータ(オルタナティブデータ)と組み合わせることによって利活用が進むことは、自動車会社がモビリティサービス提供会社へと変革し、顧客に対するサービス価値を高めていくうえできわめて重要です。

しかしながら、COVID-19対応を通じて、あらためて日本はデジタル化にも、Society 5.0の実現にも遅れていることが明らかとなりました。こうした現状に危機感を抱いた政府は7月、内閣府主導で「統合イノベーション戦略2020」⁶を策定しました。「統合イノベーション戦略2020」では、「新型コロナウイルス感染症により直面する難局への対応と持続的かつ強靱な社会・経済構造の構築」を1つの柱としていることから、Society 5.0を支える通信・データ基盤インフラ整備の推進が期待されます。係るインフラ整備により、コネクティビティはさらに高まるものと思われま。

また、2019年から韓国や米国で始まった5Gの商用サービスは、2020年によく日本でも開始されました。5Gが今後普及するにつれ、通信事業者と自動車メーカーが協業して顧客向けにソリューションを提供することが一層可能となります。さらに、次世代を意識した取り組みもすでに出始めています⁷。

コネクティビティの進化により、ユーザーはOver-the-airで、たとえば自動車のソフトウェアの追加購入やアップデートを通じ、オプション機能を後付けすることが可能となります。各メーカーは「xxx Connect」等の名称で、スマートフォンなどを利用する顧客に対し、ドアロックなど車両の一部操作、ナビゲーション機能利用、異常発生通知、緊急時対応などの

サービスを提供しています。EUでは、車対車、車対インフラ、インフラ対インフラのコミュニケーションに使われる協調型高度道路情報システム(C-ITS)の基準の整備も進められています⁸。

上述したように、コネクティビティは顧客に対して利便性を提供しますが、その一方でセキュリティ上の懸念も増加させます。インターネット接続されている車両やその制御システムのハッキングを通じ、エンジン、アクセル、ブレーキなどさまざまな機能を制御することが可能となり得るからです。そのため、こうした自動車サイバーセキュリティの脅威に対する規制やその取り組みの標準化に向けた動きが世界中で展開されています。国連欧州経済委員会自動車基準調和世界フォーラム(UN/ECE WP29)では、車両の型式認証にサイバーセキュリティの実装を求める規制案を策定し、TF-CS/OTAタスクフォースはサイバーセキュリティ管理システム(CSMS)の認証制度の運用および型式認証時の特定車種に対するCSMSの適用を要件として提案しています。これらの要件は、EUでは2022年から義務化予定で、コネクティッド車両を前提とした型式認証制度が始まろうとしています。これと並行して、国際標準化機構(ISO)でも車両のサイバーセキュリティ規格の策定が進められています(ISO/SAE21434)⁹。

日本におけるコネクティビティに関して特筆すべき取り組みとしては物流MaaSが挙げられます。経済産業省は、2020年4月、商用車業界として、1.トラックデータ連携の仕組みの確立、2.見える化・混載による輸配送効率化、3.電動商用車活用・エネルギーマネジメントに係る検証の3つの方向性を示しました。そして、これらに基づき6事業者を選定、現在、各種実証実験が進められています¹⁰。

2.自動化

GAES2020では、自動運転車が公道を走るのは「2025年」と回答した自動車業

界のエグゼクティブは19%でしたが、これは前年度に比べて10%の減少となりました。その一方で、「2030年」と答えたエグゼクティブは5%増えて46%となりました。この結果は、自動運転の実務上の課題認識が高まっていることを示唆しています(「GAES2020」33ページ)。

米国では、Google系のWaymo社がアリゾナ州フェニックスで運転手のいない自動運転ロボタクシーによるライドヘイリング事業を10月に再開しました¹¹。また、General Motors社はCruise AVの増産を支援するためにミシガン州の組立工場に3.5百万ドルを投資¹²、Cruise社は自動運転ロボタクシーの実証認可を得てサンフランシスコにて実証実験を行う予定です¹³。

英国では、日産自動車株式会社(以下「日産」という)がロンドンにて行われる自動運転プロジェクトを主導し、シミュレーション、顧客体験、実地検証を組み合わせ、無人自動車の実用化に向けた取り組みを始めました¹⁴。

2025年までに新車販売に占める自動運転車の割合を半分に引き上げると報道されている中国では¹⁵、百度が「アポロ計画」でレベル4の自動運転ロボタクシー、自動運転ミニバス、バレーパーキングなどの実証実験を¹⁶、滴滴出行が上海で自動運転ロボタクシーの試験的サービスを開始しています¹⁷。

日本では、2019年5月の道路運送車両法の一部改正を受けて、2020年3月に自動運行装置の保安基準が策定されました。これに基づき2020年11月11日、本田技研工業株式会社(以下「ホンダ」という)が世界で初めて国土交通省からレベル3の型式指定を取得、2020年度中に高速道路本線上での渋滞時の自動運転を可能とする車両を発売する予定です¹⁸。

3.シェアリング/シェアード

COVID-19の世界的流行は、明らかに消費者選好に大きな影響を与えています。

KPMGが5月末から9月下旬にかけて実施した消費者動向調査では、公共交通機関利用に不安を覚える消費者は37%にのぼり、自家用車利用、徒歩や自転車利用に安心を覚える消費者が増加しています(それぞれ25%、9%)¹⁹。このような変化は、広まりつつあったカーシェアリングなどにも影響を及ぼす可能性があります。また、リモートワークの広がりや背景として、ワーケーションという新たな働き方が提唱されるなど、サービスとしてのモビリティには多様な目的達成の一助となることが期待されています。

ただし、モビリティをサービスとして捉えたときに、消費者の求めるサービスの形は都市部と農村部ではまったく異なるものになるだろうと、自動車業界のエグゼクティブは考えています(「GAES2020」40ページ)。

MaaSに関して言えば、実に多くの事業者が、世界中でエコシステムを形成しています。日本では、経済産業省、国土交通省によるスマートモビリティチャレンジの枠組み²⁰の内外で、観光MaaSなどをはじめとするさまざまな実証的取り組みが行われています。特にオンデマンドバスについては、アイシン精機株式会社(以下「アイシン」という)が提供する「チョイスコ」などのように、事業化が進んでいる事例も出始めました²¹。また、電動スクーターや電動自転車、1人乗り電気自動車などのマイクロモビリティも、コロナ禍での移動手段として、その価値が再度見直されています。

2020年は、自動車のサブスクリプションサービスも拡大しました。トヨタはすでに2019年からサービス提供を始めていました²²が、Hondaは2020年1月²³から、日産は3月²⁴からそれぞれサービスを開始しました。他にも、いくつかの事業者がサブスクリプションサービスを提供しています。自動車の所有形態が多様化し、かつコロナ禍で自動車保有の選好が高まるなか、サブスクリプションサービスは今後も注目するに値するでしょう。

4. 電動化

2030年、2040年時点のパートレイン技術の構成比に関しては、自動車業界のエグゼクティブの認識が変化しました。GAES2020の調査開始以来初めて、内燃機関がバッテリー式電気自動車に最大シェアの座を明け渡したのです(「GAES2020」30ページ)。自動車メーカーの技術的取り組みが規制当局により左右されるとの見方が大勢を占めるなか(「GAES2020」17ページ)、電動化の動きは各国・地域のエネルギー政策とあわせた各種環境規制の強化などを背景に加速されてきている感があります。ガソリンによる内燃機関のみの新車販売を将来禁止する意向を示す国・地域も増えており²⁵、コロナ禍による販売の落ち込み時においても電気自動車販売は堅調な伸びを示しています。

欧州では、多くの国・地域が電気自動車購入に対する税制上の優遇措置や購入補助金などを設け、販売を後押ししています²⁶。その結果、EUにおける2020年第3四半期の電気自動車のマーケットシェアは9.9%にのぼり、前年同期比3.3倍となりました²⁷。

日本では近年、災害が多発していることもあり、被災時の電源確保に電気自動車が活用され始めています。日産は横浜市、山梨県、福井県など30超の地方自治体と「災害連携協定」を締結、災害時の電力供給源としてバッテリー式電気自動車「リーフ」を活用することを約しました。また、パーチャルパワープラント構築に向けた実証事業に取り組む意向も発表しています²⁸。トヨタと株式会社本田技術研究所は燃料電池バスと、可搬型外部給電器・可搬型バッテリーを組み合わせた移動式発電・給電システムを構築、「いつでも・どこでも電気を届ける」実証実験を2020年9月に開始しました²⁹。

また、2020年は世界各地で燃料電池車、水素活用の動きが活発化しました。欧州では、7月にEU Hydrogen Strategyが

発表され、経済成長をもたらす重点投資領域としてクリーンな水素製造を行っていく計画が示されました³⁰。中国でも9月に、水素バリューチェーン全体を対象として、燃料電池車の開発を促進する方針が示され、2023年までの4年間に37,500~60,000台の燃料電池車がマーケットに出回ると想定されています³¹。

日本では、2017年12月に策定された水素基本戦略の下、2050年を視野に水素社会実現に向けた目指すべき姿や方向性・ビジョン、実現に向けた行動計画が示されています³²。それを受けてトヨタは、燃料電池車の共同開発や水素バリューチェーン推進協議会の設立など、燃料電池や水素の活用に関連するさまざまな計画を矢継ぎ早に発表しました³³。2020年7月には、中部電力株式会社と豊田通商株式会社とともに、再生可能エネルギー発電事業を推進する「トヨタグリーンエナジー」を設立する³⁴など、脱炭素化に向けた取り組みを積極的に実行しています。

IV

2021年展望 —まとめに代えて

2020年のCASEの潮流に関係する主な動きをあらためて振り返ると、実にさまざまな取り組みが行われていることが分かります。2021年以降も、これらの取り組みは加速し、既存サービスはさらに深化され、新たなサービスも生まれるなど、ますます盛んになるでしょう。

ここで今後の業界動向を左右するうえでキーワードを1つ挙げるとしたら、それは「サステナビリティ」です。日本は2050年までに、中国は2060年までに、温暖化ガスをゼロにする目標を掲げています。米国も、バイデン氏の下でパリ協定に復帰する見込みです。自動車業界はさまざまな業界を巻き込んで脱炭素社会の実現に向けて、新たな技術を追及しながら、人とモノに関わる将来のモビリティの姿を模索し続けていくことでしょう。

最後に、2021年に特に注目しておくべき論点として、各種データ利活用の高度化、通信インフラと車載ソフトウェアの進化、物流MaaS、電気自動車活用、水素社会確立へ向けた取り組みを挙げます。これらは、ユーザー、顧客、住民志向で推進されていく限り、将来スマートシティ、スーパーシティの一部に実装されていくものと考えます。

- 1 2020.7.1 「テスラ時価総額22兆円、トヨタ超え自動車首位に」
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO61052180R00C20A7100000/>
- 2 2020.1.7 「トヨタ、「コネクティッド・シティ」プロジェクトをCESで発表」
<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/31170943.html>
- 3 2020.1.7-10 「VISION-SをCES2020にて発表」
<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/vision-s/news.html#entry1>
- 4 2020.1.7 「Inspired by the future: The VISION AVTR」
<https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Inspired-by-the-future-The-VISION-AVTR.xhtml?oid=45295514>
- 5 第21回グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2020
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/11/automotive-executive-survey-2020.html>
- 6 <https://www8.cao.go.jp/cstp/tougosenryaku/index.html>
- 7 例えば、2020.10.30 「トヨタ自動車とKDDI、新たな業務資本提携に合意」
<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/34209580.html>
- 8 EUROPEAN COMMISSION 「COMMISSION DELEGATED REGULATION (EU) .../... of 13.3.2019 supplementing Directive 2010/40/EU of the European Parliament and of the Council with regard to the deployment and operational use of cooperative intelligent transport systems」
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9a2fe08f-4580-11e9-a8ed-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_1&format=PDF
- 9 <https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/cyber-security/cyber-strategy/automobiles.html>
- 10 2020.7.21 「動き出すぞ「物流MaaS」！」
<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200721003/20200721003.html>
- 11 2020.10.8 「Waymo is opening its fully driverless service to the general public in Phoenix」
<https://blog.waymo.com/2020/10/waymo-is-opening-its-fully-driverless.html?m=1>
- 12 2020.10.22 「GM Invests \$4.25M In Michigan For Cruise AV Production」
<https://gmauthority.com/blog/2020/10/gm-invests-4-25m-in-michigan-for-cruise-av-production/>
- 13 2020.10.16 「It's Time To Drive Change」
<https://medium.com/cruise/its-time-to-drive-change-f447f27cb353>
- 14 ServCity <https://www.servcity.co.uk/about>
- 15 2020.11.11 「中国、新車販売の50%を自動運転に 2025年めど」
<https://www.sankei.com/world/news/201111/wor2011110030-n1.html>
- 16 Apollo <https://apollo.auto/index.html>
- 17 2020.6.27 「DiDi Robotaxi Service Begins Operation in Shanghai」
<https://www.didiglobal.com/news/newsDetail?id=923&type=news>
- 18 2020.11.11 「自動運転レベル3 型式指定を国土交通省から取得」
<https://www.honda.co.jp/news/2020/4201111.html>、同 「世界初! 自動運転車(レベル3)の型式指定を行いました」
https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha08_hh_003888.html
- 19 2020.11 「Responding to consumer trends in the new reality」
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/consumers-new-reality.pdf>
- 20 2020.7.31 「新しい地域MaaS創出を推進! 令和2年度スマートモビリティチャレンジの実証地域を選定しました」
<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200731005/20200731005.html>
- 21 KPMG モビリティ研究所 「始まった地方交通革命」
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2020/jp-rural-transportation-revolution-begins.pdf>
- 22 2018.11.1 「トヨタ自動車、クルマとの新しい関係を提案する新サービスを開始」
<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/25168997.html>
- 23 2020.1.28 「最短1カ月から利用できる新たな月額定額モビリティサービス「Honda Monthly Owner(ホンダ マンスリー オーナー)」を中古車で開始」
<https://www.honda.co.jp/news/2020/c200128.html>
- 24 2020.3.13 「日産自動車、インターネットで新車を注文できる新しい定額利用サービス「NISSAN ClickMobi(クリックモビ)」を開始」
<https://global.nissannews.com/ja-JP/releases/release-0959fd61799e2fd4f17a9f2505000500-200313-00-j>

- 25 ノルウェー、スウェーデン、オランダ、ドイツ、英国、フランス、イスラエル、インド、中国、米国カリフォルニア州、カナダケベック州など
- 26 European Automotive Manufacturers Association (以下、ACEA) 「ELECTRIC VEHICLES: TAX BENEFITS & PURCHASE INCENTIVES」
https://www.acea.be/uploads/publications/Electric_vehicles-Tax_benefits_purchase_incentives_European_Union_2020.pdf
- 27 2020.11.5 ACEA「Fuel types of new cars: petrol 47.5%, hybrids 12.4%, electric 9.9% market share third quarter 2020」
<https://www.acea.be/press-releases/article/fuel-types-of-new-cars-petrol-47.5-hybrids-12.4-electric-9.9-market-share-t>
- 28 2020.11.16 「分散型エネルギーリソースを活用したバーチャルパワープラント構築に向けた経済産業省資源エネルギー庁補助事業「VPP 構築実証事業」の実施について」
<https://global.nissannews.com/ja-JP/releases/release-8b140a650fe9701f0480741b3e0f4edc-201116-02-j>
- 29 2020.8.31 「災害時の電力確保を目指し、移動式発電・給電システムを構築して電気を届ける実証実験を開始」
<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/33598919.html>
- 30 EU Hydrogen Strategy
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_1296
- 31 2020.10.1 S&P Global 「China's new fuel cell vehicle subsidy policy focuses on whole value chain」
<https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/coal/100120-chinas-new-fuel-cell-vehicle-subsidy-policy-focuses-on-whole-value-chain>
- 32 平成 29 年 12 月 26 日再生可能エネルギー・水素等関係閣僚会議「水素基本戦略」
<https://www.meti.go.jp/press/2017/12/20171226002/20171226002-1.pdf>
- 33 1月7日 Woven City、2月3日船舶向け燃料電池システム開発、3月6日「中部圏水素利用協議会」立ち上げ、3月23日日野自動車株式会社(以下、日野)との燃料電池大型トラック共同開発、6月5日中国における商用車用燃料電池システムの研究開発会社設立、6月15日定置式FC発電機実証運転、8月31日前述のホンダとの実証実験、9月17日デンヨー株式会社と共同開発した燃料電池電源車実証開始、10月6日日野と北米で燃料電池大型トラック共同開発、同日ハイブリッド鉄道車両(燃料電池)の試験車両開発、10月13日燃料電池大型トラックの走行実証2022年春開始、10月14日「水素バリューチェーン推進協議会」設立など
<https://global.toyota/jp/newsroom/>
- 34 2020.4.3 「再生可能エネルギー発電事業を推進する「トヨタグリーンエナジー」を設立」
<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/32098053.html>

関連情報

KPMGジャパン自動車セクター

ウェブサイトでは、インダストリー関連する情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/automotive.html>


本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン 自動車セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com

持続可能なスマートシティプロジェクト成立の要件

あずさ監査法人
KPMGモビリティ研究所
倉田 剛 / パートナー
KPMGジャパン
パブリックセクター
馬場 功一 / パートナー

 スマートシティプロジェクトは、健康、医療、食料、環境、エネルギーなどさまざまな都市問題を最新のテクノロジーによって解決し、快適で住みやすい社会の実現を目指すものです。

近年では、国や自治体、大学、企業が中心となり、日本各地で計画や実証実験が発表・推進されています。

しかし、現状のスマートシティプロジェクトは、人々の期待やニーズ、ウォンツを必ずしも実現できるものとは言えず、経済合理性の観点からも持続可能なものになっていないケースが多く見られます。スマートシティプロジェクトはコストを抑えつつ、参加者が可能な限り多くのベネフィットを受けられるように工夫をしなければなりません。

本稿では、持続可能なスマートシティプロジェクトを成立させるための基本的な考え方を提示します。

(本稿の意見に関する部分は筆者の私見であります)



倉田 剛
Takeshi_Kurata



馬場 功一
Kouichi_Baba

POINT 1

スマートシティを
ブームで終わらせないために

人々の暮らし方や都市のあり方が劇的に変化している今、スマートシティの実装にあたって求められることは何か。6つの視点から掘り下げます。

POINT 2

なぜ、スマートシティプロジェクトは持続しないのか

スマートシティを持続可能にするビジネスモデルを確立できた事例は多くありません。社会課題の解決を実現するためには、まず何が必要とされているのかを考えます。

POINT 3

ベネフィットの最大化とコストの最小化を両立させる

経済的合理性を成立させるためには、ベネフィットを幅広く捉え、コスト削減の工夫をこらし、負担を少しずつ分け合う施策が必要です。

POINT 4

データによる裏付けと参加者同士の信頼関係を構築する

参加者に納得・合意してもらうには、蓋然性の高いデータに基づいた説得力ある説明と、信頼関係の構築が何より大切になります。

スマートシティをブームで終わらせないために

近年、日本各地でスマートシティの実証実験や構想・計画が発表・推進され、2010年前後以来の第2次スマートシティブームの様相を呈しています。また、新型コロナウイルス（以下、「COVID-19」という）の世界的流行を機に人々の働き方、暮らし方、都市のあり方に変化が見られます。

スマートシティプロジェクトの多くは、国や自治体、大学、企業が中心となって進めています。しかしながら、必須インフラが相当レベル整備されているわが国においては、新しいテクノロジー、特にデジタルテクノロジーの活用を中心とする技術オリエンテッドな計画が多数を占めています。一方、スマートシティの実現には、新技術の活用だけでは十分とは言えません。その効果を最大限に発揮するための規制緩和・新ルールの設定、ユーザーのリテラシー向上・意識改革、産官学民のコラボレーションなどさまざまな課題があります。言うまでもなく、これらはすべてエンドユーザーである都市生活者のニーズやウォンツに対応するものでなくてはなりません。

先般、KPMGモビリティ研究所では、より進化したスマートシティの実現に向けて、KPMG中国によるアジア太平洋主要都市の調査に加え、国内5都市でアンケート調査を実施しました。そして、その調査結果を基に、必要要素として挙げられた「交通機関／モビリティ」「教育(将来の労働力の育成)」「住環境」「医療サービス」「エネルギー／資源」「テクノロジー」の6つの視点から考察を試みました。残念ながら、アンケートから読み取れる住民の期待やニーズは、現状のスマートシティの計画や実証実験とは依然、以下の点において乖離があるように見受けられます。

- ・ 都市住民が求めるスマートシティは、先端テクノロジーを活用した利便性の高い都市というよりも、暮らしに密着し

たもの、たとえば医療サービスの高度化に対するニーズの方が高い

- ・ 多くのスマートシティ計画に見られるモビリティやエネルギーについては、都市住民はある程度満足している
- ・ KPMGの考えるスマートシティでは、スマートシティの構築だけでなく、都市そのものの持続的成長のため、都市での人材供給・イノベーションが必須と考えているが、これらへの都市住民の認識は必ずしも高くない

さらに、それぞれの分野を観察すると、アジアの都市、あるいは日本の都市間において、以下の示すような特徴が見られます。

交通機関／モビリティ

国内の大都市では、すでに公共交通機関網が充実していることもあり、アジアの各都市と比較すると、全体的な評価が高くなっています。都市部で今後改善が求められるのは、歩行者重視の交通インフラです。なお、今回は大都市での調査のためこのような結果となりましたが、地方部では公共交通機関の維持そのものが大きな課題となっており、さらに掘り下げた検討が必要になるでしょう。

教育：将来の労働力の育成

スマートシティの持続的発展のためには住民参画が必須と考えられますが、その基盤となる教育については、上海やシンガポール等、教育先進国と比較すると全体的に低い住民評価になっています。一方で、いずれの都市においても「継続的な教育／生涯学習の推進」が重要と認識されており、今後、生涯教育やテクノロジー教育も含めた教育の充実が進むことが期待されます。

アジア諸国では、スマートシティの構成要素であるイノベーション推進のために教育そのものが重要と考えられています

国内都市では、教育機関や他都市との連携、インセンティブなどを重視している住民が多くなっています。

住環境

アジアでは、都市により住環境そのものの格差が大きいため、住民満足度の高い都市と低い都市とが混在しています。一方、国内5都市での住環境については、どの都市も相対的に高い満足度を示しました。ただし、少子高齢化社会を反映してか、「高齢者や障害者に優しい住環境」については改善が必要と認識されています。

また、都市活動に直結する「交通渋滞の軽減／モビリティの改善」に関する課題感も高くなっています。加えて、昨今の自然災害の増加などの影響を受けて、気候変動を意識している住民も多く、今後のスマートシティ・住環境において配慮すべきポイントの1つとなっています。

医療サービス

国内5都市の住民の関心が最も高いのが、医療サービスの充実です。本調査はCOVID-19の世界的流行前に実施したのですが、「感染症の管理／予防の強化」については「最も必要」と認識されました。アジア諸国ではそれほど高くなかったことも考えると、住民の感染症に対する意識の高さがうかがえます。

一方、テクノロジーを活用した医療システム改善の必要性についての認識はそれほど高いものではありませんでした。しかし、今回のCOVID-19の世界的流行を経験し、相当に住民の期待が高まり、意識も変わったものと思われます。

エネルギー／資源

日本では都市のエネルギーインフラが充足しているため、他のアジアの都市で比較的高かった「エネルギー効率の改善」は必ずしも重視されていません。一方

で、ESG(環境、社会、ガバナンス)やSDGs (Sustainable Development Goals) といったキーワードに代表される環境意識の高まりを背景に、水力発電や風力発電、太陽光発電などの再生可能エネルギーの利用加速が今後の重要課題と認識されています。

テクノロジー

スマートシティは急速なテクノロジーの進化により実現可能となりつつありますが、その実装には、利用者である住民意識に配慮することが重要です。国内5都市では、モビリティ関連のテクノロジーや決済関連のテクノロジーは比較的浸透していることが分かりました。一方で、行政サービスや医療サービスの浸透は低くなっています。今回のCOVID-19の世界的流行でも一部明らかになりましたが、これらの適用・浸透が今後の課題と言えるでしょう。全国各地で進むスマートシティ計画や今回実施したアンケート調査結果を踏まえると、今後、わが国においてスマートシティの構築を推進し、都市での生活をより豊かにしていくためには、「そもそもスマートシティとは何か?」「誰のためのものか?」というユーザー視点に立ち戻り、課題解決を目指す、という再認識が必要です。あわせて、スマートシティの開発・構築だけでなく、都市マネジメントとでもいうべき持続性、都市に関わる各主体(自治体、企業、住民など)から見た持続性も考慮していくことが重要です。

II なぜ、スマートシティプロジェクトは持続しないのか

現在、多くの大企業やスタートアップがいわゆるスマートシティビジネスへの参入を試みっていますが、ビジネス的に大きな成功を収めた事例はほとんど聞かれません。Googleの関連会社であるSidewalk Labs社がカナダのトロントで計画し、Green

Fieldで未来志向のスマートシティとして注目されていた総額数兆円ともいえる大規模なスマートシティプロジェクト(参考文献: Toronto Tomorrow; 2019 Sidewalk Labs LLC)が、2020年5月をもって終焉を迎えたのも象徴的な出来事と言えるでしょう。

脱炭素化、交通弱者の救済、災害対応など、さまざまな社会課題の解決を標榜してスマートシティのマーケットに参入してきた大企業やスタートアップも、「持続可能=“儲かる”ビジネスモデル」を確立するにはどうすればいいのか、という根本的な問題に改めて向き合う局面にきているでしょう。

言うまでもなく、スマートシティマーケットに参入している企業は、ビジネスの一環としてこのマーケットを捉えています。言い換えれば、事業として収支が合わなければ継続することはできません。先に述べた通り、スマートシティの究極的な目的は長期的な視点でみた時の住みやすい街作りであり、個々の企業が持っているプロダクトやサービスの短期的な実証ではありません。国や自治体が募集する実証事業の年度単位での補助金獲得自体が目的化してしまい、持続可能性をないがしろにしてしまうようであれば、本末転倒です。

新しい産業分野において、特に技術革新を伴うイノベーションの初期段階では客観的な事業収支の計算は非常に困難です。たとえば、自力もしくは家族が運転する自家用車を利用できない交通弱者を救済するためのコミュニティバスは、自動運転による無人走行が実現すれば、ビジネス的に十分に成り立つと考えられますが、それが実現するまでの人件費、自動運転の安全性や最適なおペレーションを検証するための実証事業のコストを誰が負担すればよいか、という問題があります。

III ベネフィットの最大化とコストの最小化を両立させる

以下に、“都市課題をビジネスで解決す

る”という新しい分野において経済的合理性を成立させるための要件、すなわち「スマートシティのファイナンスモデル」の検討にあたって必要となる視点を整理するための基本的な考え方を示します。

大前提として、スマートシティプロジェクトの参加者が個々に抱える個別の課題への対症療法だけでは抜本的な解決は図り得ず、利害関係者を中長期的な観点で広く捉えたうえで、複合的で革新的な施策が必要と考えます。

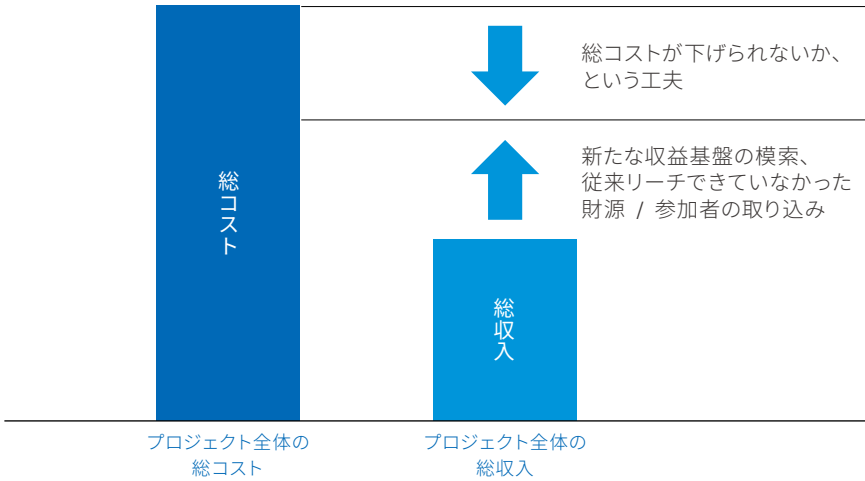
まず、中長期的な観点から、プロジェクトの全体の総コスト(導入のためのコストのほか、年々の運営・維持にかかるランニングコストも含める)と、当該プロジェクトから予想される総収入を見積もります。多くの“実証プロジェクト”では、事業化の目的が立っていないため、プロジェクト遂行前にこうしたプロセスを経ずに実施する機会が多いのではないのでしょうか。しかし、事業として継続させることを前提とするのであれば、まずは収支の全体像を明らかにし、中長期的な視点で捉えたときの総収入と総費用のギャップを埋めるために何をすべきか、というアプローチを取る必要があります(図表1参照)。

すべての参加者のベネフィットを明らかにする

“スマートシティ”と一口に言っても、その実施内容は多種多様です。防犯や防災のための監視カメラの設置、交通弱者救済のためのコミュニティバスの導入、行政手続きの電子化など、地域ごとに課題は異なり、それぞれに必要な導入コストも、年々のランニングコストを賄う方法もさまざまです。

先に挙げたコミュニティバスを例にとってみましょう。“コミュニティバス”は交通業界ではよく使われる用語ですが、一般的には地方自治体が運営する、高齢者や学童など交通弱者の救済、市街地の活性化等を目的としたバスのことを言います。既存のバス路線との棲み分けなど運用上

図表1 収入と費用を中長期的に捉える



図表2 参加者とベネフィットの洗い出しの例

参加者	ベネフィット	資金供与の方法
バスを利用する地域住民	<ul style="list-style-type: none"> ● 移動手段の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 運賃
地元企業	<ul style="list-style-type: none"> ● 広告による企業認知度向上 ● 賑わい創出による来客数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 協賛金 ● 広告料
バスを利用しない地域住民	<ul style="list-style-type: none"> ● 街の賑わい創出による資産価値の上昇 ● 高齢の家族の健康増進、医療費減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小口出資 ● クラウドファンディング
地域サポーター(OB/OG、I/Uターン希望者)	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域への愛着・貢献意欲の充足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小口出資 ● クラウドファンディング ● ふるさと納税

の課題も抱えていますが、最大の課題はそのほとんどすべてが赤字である、ということです。持続可能なビジネスモデルに転換するためには、参加者すべてを洗い出し、参加者それぞれにとっての中長期的なベネフィットを可視化するとともに、それに応じたコスト負担をお願いする、という方法が考えられます。

コミュニティバスの多くは、運賃100円など路線バスに比べて安価な料金設定で運行しています。この場合、100円×利用者数が運賃収入となりますが、これだけでは収支が賅えません。したがって、運賃収入以外にも収入を得る工夫が必要になります。KPMGモビリティ研究所が2020年5月に公表した「始まった地方交通革

命～持続可能な地方版MaaSを成立させる要因とは」では、地方自治体による補助率を6割程度にまで減らしたアイシン精機の「チョイソコ」の事例を紹介しています。「チョイソコ」は無償運賃からサービスを開始しましたが、その後200円に有償化しています。また、地元企業に協賛・広告を募り、エリアスポンサーになってもらいました。こうした工夫によって、運行経緯の3～4割をカバーすることが可能となり、補助率の削減を成し遂げたというわけです。重要なことは、バス利用者や地元企業以外にも目を向けることです。バスを利用しない地域住民、あるいはその地域出身者などのサポーターに対するベネフィットを可視化することで、少額でも多くの人から資

金を募り、収入を得る手段を増やすことは可能です。現に、地方の公共交通が、ふるさと納税やクラウドファンディングなどを使って自治体の活動資金を集める手法は広まりつつあります。この際、訴求するベネフィットは「施設の無料使用权」や「街の賑わい創出による資産価値の上昇」といった定量的なものだけにとどまりません。「地域への愛着・貢献意欲の充足」といった定性的なものも含め、できるだけ網羅的に洗い出す必要があります(図表2参照)。

冒頭にふれたSidewalk Labs社がトロントで計画していたスマートシティプロジェクトでは、通常の再開発と比較して7倍の経済成長をもたらし、毎年約1.4兆円の経済規模をもたらすと同時に、93,000人の雇用創出、89%のCO2削減などの効果が試算されていました。だからこそ、Sidewalk Labs社が1,300億円以上を先行投資しつつも、関与するIT企業やトロント市等多くの関係者から多額の資金拠出のコミットを得ることに成功したのです。

総コストの削減は“重ね合わせ”や“技術革新”で実現できる

コスト(費用)サイドに目を向けると、データを用いた“重ね合わせ”により、コストを下げるすることができます。たとえば、国土交通省が公表している乗合バス収支状況(年度別)によれば、現在、全国の乗合路線バスの約7割が赤字です。また、典型的な民間バスの収入の3割程度が、国や自治体からの補助金で賅われていると言われています。同時に、上記のコミュニティバスは民間のバス会社が自治体からの委託を受けて運行しているケースが多く見られます。

仮に、ある地方自治体が路線バスに対して1億円の補助、コミュニティバスの運行としてスクールバスに5,000万円、病院巡回バスに3,000万円の業務委託料を支払っているにもかかわらず、それぞれの乗車率が低いのであれば、相互利用により自治

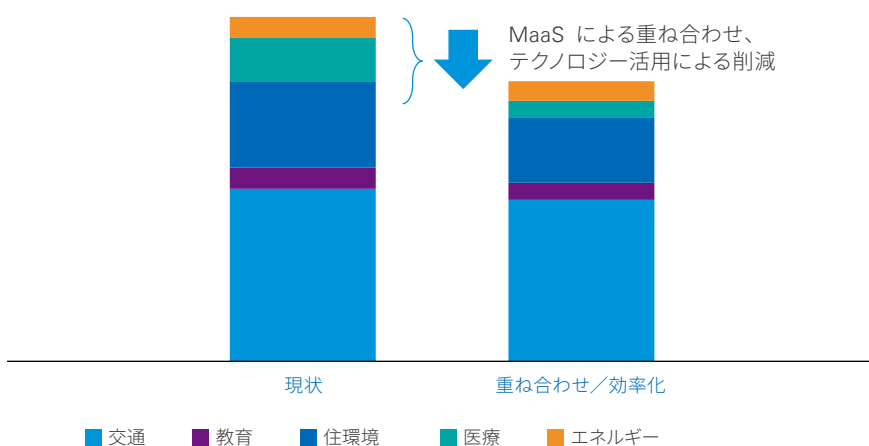
体による負担を低く抑えられるようになるでしょう。先に紹介した「始まった地方交通革命～持続可能な地方版MaaSを成立させる要因とは」で紹介するフィンランドのMaaSスタートアップKyyti社は、公共交通が整備されていない地方において、行政が負担する通院、通学、介護施設などへの移動にかかわる経費をAIによる「相乗り」によって削減することに成功しました。

さらに、大きな視点で捉えるのであれば、自家用車の保有率が高い地方部において、稼働していない時間の乗用車を交通手段のない高齢者や学童などを乗せる「自家用有償旅客運送」が注目されています。安全面やサービス提供者のインセンティブなどの面で課題はありますが、「重ね合わせ」によるコスト削減とともに、「有給資産の有効活用」という意味でも、有効な手段と言えます。

こうした“重ね合わせ”を可能にするには、データとテクノロジーの利活用が不可欠です。それぞれの目的に応じた利用者が、どの時間、どれくらい、どこからどこまで移動して、乗車率(空席率)はどれくらいか、ということ タイムリーに把握できて初めて“重ね合わせ”が可能になるのです。また、異なる移動先の乗客を最適ルートで結ぶためには、AIによるルート解析が必要となります。そのためには、異なる用途での重ね合わせを可能にする制度的な手当てでも必要になるでしょう。

技術革新による運用コストの削減も考慮する必要があります。たとえば、タクシー

図表3 コストの重ね合わせ・テクノロジー活用によるコスト削減



の運用コストは7割以上が人件費だとされています。仮に最適配車・ルートをAIが決定したとすると、このコストは下がるでしょうし、さらに言えば自動運転による無人タクシーが実現すると、運用コストは劇的に下がります。しかしながら、自動運転の実用化までにかかるコストは、開発や試験運用を含めると多額に上ると考えられており、そのコストを将来のベネフィットと照らし合わせて誰にどのように負担してもらおうか、という問題があります。

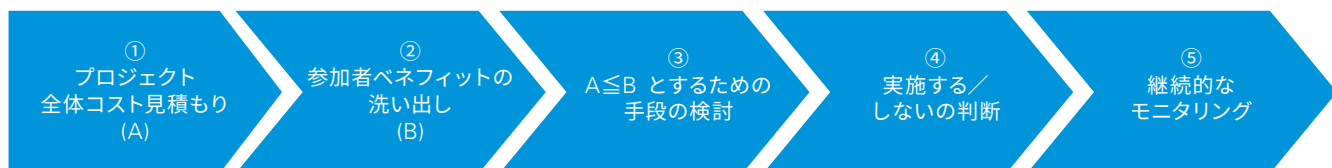
IV データによる裏付けと参加者同士の信頼関係を構築する

本稿では、交通弱者の救済を例にとつて説明しましたが、これらの手法、持続可

能なビジネスモデルを描けないでいる多くのスマートシティプロジェクトにも適用可能と考えています。改めて整理すると、ステップとしては概ね以下のようになります(図表4参照)。

①～③の検討を行っても広い意味での“経済性”が成り立たないのであれば、プロジェクトを実施しない、という判断をすべきですし、プロジェクト開始後も定期的にモニタリングを行い、必要に応じて計画を見直す必要があるでしょう。もちろん、これらは“考え方”であって、実際にすべての参加者に納得してもらい、資金負担をしてもらうには、蓋然性の高いデータに基づいた説得力のある説明が必要となりますし、運用フェーズにはさまざまな予期しない出来事も起こります。本稿で取り上げた「チョイソコ」やKyytiも、さまざまな困難と格闘

図表4 検討プロセス全体像



- プロジェクト全体の中長期的なコストを見積もる(導入コストだけでなく、運用コストも含める)
- プロジェクト参加者を広く捉え、参加者にとってのベネフィットを中長期的な視点で全て洗い出す
- ベネフィットに見合う資金負担の可能性を探る
- (A) と (B) のギャップを埋めるための手段を探る【コストサイド】用途の重ね合わせ、最新技術の活用など【収入サイド】移動データを活かした新たなビジネスの創出など
- 中長期的な視点でプロジェクトを実施する/しないの判断
- KPI 設定によるモニタリング、適宜の計画見直し

していると聞きます。また、結果として計画はとん挫したものの、Sidewalk Labs社は2018年だけで4回も住民とのラウンドテーブルミーティングを行い、合意形成に力を注ぎました。

地域住民以外の個人や企業、特に大企業を参加者として招き入れる場合、合意形成の難易度は格段に上がります。トロントの例を見ても分かる通り、わが国においても巨大インフラや大型の商業施設など“経済効果の起爆剤”のような存在を誘致するような場合には、住民の合意形成に時間がかかったり、計画自体が中止になったりするようなケースも多く見受けられます。

立ち足る幾多の困難の突破を可能にするには、データを用いた説得力のある根拠と制度面の手当て、そして“すべての人が住みやすい街を作りたい”という、プロジェクト参加者一人ひとりの想い、信頼関係の醸成が鍵となるでしょう。

KPMG モビリティ研究所では、本稿で提示したフィナンシャルモデルを基に、具体的な適用ケースをまとめたレポートを近日中に刊行する予定です。

関連情報

KPMG モビリティ研究所コンテンツ

ウェブサイトでは、モビリティやスマートシティに関する国内外の最新動向等を紹介しています。

<http://home.kpmg/jp/mobility>

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
KPMG モビリティ研究所
倉田剛 / パートナー

☎ 03-3548-5159 (代表電話)
✉ takeshi.kurata@jp.kpmg.com

保険のIndustry Overview

～コロナ禍の業界動向と 保険会計の将来展望～

あずさ監査法人
金融事業部 金融AAS室
山下 光 / マネジャー

 2020年は、新型コロナウイルス(以下、「COVID-19」という)の感染拡大という大きな出来事がありましたが、「保険会計」という観点からも非常に重要な年となりました。

まず、財務会計面では、国際会計基準審議会(IASB)が、IFRS第17号「保険契約」の修正を公表しました。IFRS第17号は、2023年1月1日以後に開始する事業年度からの適用により、暫定基準である現行のIFRS第4号を置き換える新しい保険会計としての性格を有しています。

規制面では、「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議」の最終報告書が取りまとめられました。これは、資産・負債の一体的な経済価値ベースの評価を通じ、保険会社の財務状況を的確に把握しようとする資本規制であり、2025年の導入が提言されています。

たとえば、COVID-19のような経済的に大きなインパクトを与える事象が発生した際に、IFRSの保険会計では会計数値にどのように反映されるでしょうか。本稿では、コロナ禍における保険業界の動向を確認するとともに、保険会計の将来展望について解説します。

(本稿の意見に関する部分は筆者の私見であります)



山下 光
Hikaru_Yamashita

POINT 1

新しい時代の保険会計

保険業界にとって、2020年は財務会計や規制の領域で重要な年となりました。財務会計面では保険の国際会計基準の最終版(IFRS第17号)が公表され、規制面では「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議」の報告書が取りまとめられました。コロナ禍の動向も含め、業界トピックを紹介します。

POINT 2

保険会社の未来のKPIは？

IFRS第17号では、収益認識や保険負債測定の原則が、日本基準を含む既存の会計基準とは大きく異なります。IFRS第17号の適用に伴い、これまで日本の保険会社でKPIとして重視されていた保険料等収入や経常利益に代わる新たなKPIが台頭する可能性があります。

POINT 3

財務諸表利用者が 注目すべき開示ポイント

IFRS第17号では、1.財務諸表で認識した金額の説明、2.IFRS第17号を適用する際の重要な判断、3.保険契約から生じるリスクの性質および程度の3区分の開示が求められています。現行の日本基準では要求されていない詳細な保険負債に関する分析やリスクの開示が規定されています。

保険業界の動向と新しい時代の保険会計

1. コロナ禍における保険業界の動向

2021年を迎えましたが、昨年COVID-19の感染拡大によって私たちの生活様式も大きく変わり、徐々にWith/Afterコロナ時代の恒常的な生活様式の確立に向けた動きが進んでいます。

こうしたなかでの保険業界の動向ですが、保険金の支払いという点では、日本の生命保険会社の財務に与える直接的影響は今のところないと思われます。これは、諸外国の感染状況に比べて、これまでの日本の感染状況に鑑みると日本はCOVID-19による死亡数・感染者数が統計数値に影響を与えるような規模ではないからです。一方、日本の損害保険会社では、イベントなどの中止に伴う保険金等支払いが増加した一方で、外出自粛で自動車事故などが減少したことで、自動車保険や傷害保険の保険金等支払いは前年同期比で減少したという報道もなされています（2020年9月期）。

このように、保険業界ではコロナ禍による直接的な影響は、現段階ではそれほど深刻なものではありません。とはいえ、今後の経済環境の悪化など、間接的影響は懸念されます。マクロ経済の悪化や生活様式の変化に伴う今後の保険契約の伸び悩みのほか、資産運用面でも世界的な利下げでの低金利環境による運用難など、薄く長くコロナ禍による影響が継続するのではないかといった観測も聞かれることから、今後の動向には注意を要します。

また、保険会社では、コロナ禍によってさらなるデジタル化を迫られると予想されます。今後も非接触・非対面の営業等に対するニーズが継続することで、従来の対面依存の業務スタイルを見直さざるを得なくなると考えられます。

図表1 コロナ禍における主な保険業界トピック

キーワード	ポイント
保険金等支払い	日本の生保・損保には、コロナ禍による深刻な直接的影響は今のところ生じていない。
新契約獲得	対面営業の自粛などから、主に生保で新契約の保険料収入が減少した（2020年9月期）。 外出自粛や生活様式の変化に伴い今後の新契約獲得がどのようになっていくについては注意を要する。
資産運用	低金利環境の継続による運用難で、一部の保険会社は外債運用を拡大するといった報道もなされている。マクロ経済の悪化に伴う運用収益の減少など、資産運用面での懸念があり、引き続き注意を要する。
デジタル化	対面依存の業務を見直す必要性が強まり、デジタル化が一層進むものと予想される。

2. 新しい時代の保険会計

2020年は、「新しい保険会計」という観点からも非常に重要な年となりました。

まず、財務会計の領域では、国際会計基準審議会（IASB）が2020年6月25日に、IFRS第17号「保険契約」の修正を公表しました。これは2017年5月に公表されたIFRS第17号をよりスムーズに適用するため、簡素化や移行措置の軽減、適用時期の延期等を行ったものです。IFRS第17号は「最初の真に国際的な保険契約の会計基準」と位置付けられており、暫定基準である現行のIFRS第4号を置き換える新しい保険会計としての性格を有しています。IFRS第17号の適用日は、2023年1月1日以後に開始する事業年度からとされています。

また、規制の領域でも、2020年6月26日に「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する有識者会議」の最終報告書が取りまとめられました。これは、2019年に発足した当該会議において、金融庁を中心に計10回にわたって検討を行った成果です。当該規制は、資産・負債の一体的な経済価値ベースの評価を通じ、保険会社の財務状況を的確に把握しようとする資本規制です。報告書では、2025年を目標に経済価値ベースのソルベンシー規制（ESR規制という）の導入が提言されています。保険会社は、その算定が必要となるほか、算定結果に対する妥当性検証や経済価値ベースに基づくリスク管理のため

のより高水準のガバナンスが、個社レベルだけでなく、連結グループレベルで求められることとなります。

IFRS第17号も、ESR規制も、共通の目的は保険会社のバランスシートを経済価値ベースで捉え、財務状況を適時・的確に把握するという点にあります。マクロ経済になんらかの影響を与える事象が発生した場合、金利や為替などが大きく変動する可能性があります。経済価値ベースで保険負債を測定するという事は、このような変動を保険負債に適時に反映するという事です。もちろん、金利や為替などの金融リスクだけではなく、死亡率や損害率などの非金融リスクについても、できる限り適時に反映することとなります。

特に、IFRS第17号を日本の保険会社が任意適用した場合、有価証券報告書に開示される会計数値も当該経済価値ベースの数値となりますが、これは多くの財務諸表利用者や利害関係者にとって大きな変化となるでしょう。コロナ禍による経済的な影響も、より実態に沿った数値で適時・的確に把握できるようになるかもしれません。

次のセクションからは、仮に日本の保険会社がIFRS第17号を適用した場合、将来の会計数値や経営指標（KPI: Key Performance Indicator）の開示がどのようになるかについて、主要なポイントを解説します。

II 保険会社の未来のKPIは？

IFRS第17号は、2017年5月に公表されたものの、一部の利害関係者は、適用時期やいくつかの規定に関して懸念や要望を表明していました。そこでIASBでは、寄せられた懸念・要望等を踏まえ、IFRS第17号の修正要否に関する議論を行いました。2020年6月に公表されたIFRS第17号の修正は、こうしたコメント等を踏まえ審議を重ねた成果です。

最終基準書における修正ポイントの一覧は図表2のとおりですが、KPMGのポイント解説速報もあわせて参照ください。

さて、IFRS第17号の導入により、収益認識や保険負債測定の方法が大きく変更される可能性があります。これに伴い、新規のKPIの導入や既存のKPIに関する継続利用の可否を検討する必要性も生じることが予想されます。

1. 収益認識は現金主義から発生主義へ

現行の日本の保険会計では、収益認識は基本的に現金主義に基づいており、当期に保険契約者から収受した保険料がそのまま当期の保険料等収入として損益計算書のトップライン(売上)に計上されます。一方、IFRS第17号は、当期に提供したサービスに応じて収益を認識するという考え方を原則としており、当期に収受した保険料の多寡は直接的には収益計上に結びつきません。COVID-19のような経済的インパクトの大きい事象が発生し、仮に保険料収入が大きく減少した場合、日本基準ではその影響がすぐさまトップラインに現れますが、IFRSではそこまで顕著にはなりません。既存の保険契約による発生主義ベースの収益によってカバーされ、より実態に沿った収益認識となります。

日本の保険会社の収益力を表す指標

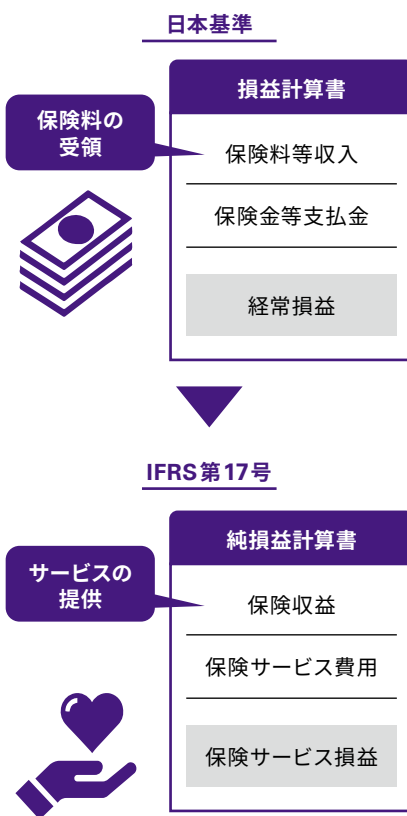
としては、保険料等収入が現在最も重視されており、直近会計期間の保険料等収入の順位が新聞報道などでクローズアップされますが、IFRS第17号におけるトップラインは日本基準とは意味合いが異なるため、従前と同じように取り扱うことはできないと思われる点に留意が必要です。

図表3に示したとおり、IFRS第17号の純損益計算書では、保険収益に対して保険サービス費用を差し引き、保険サービス損益という段階損益を認識します。この保険サービス損益は、保険契約の履行に直接起因するキャッシュ・フローのみによって計算されており、現金受払いをベースとした日本基準における経常損益よりも、保険サービスの提供という保険の本業から生じた利益の性格が強いと言えます。IFRS第17号導入後は、トップラインのランキングよりも、ボトムである保険サービス損益の大きさが重要なKPIの1つになるかもしれません。

図表2 2020年IFRS第17号最終基準書の修正ポイント一覧

#	修正のポイント
1	IFRS第17号の発効日を、2023年1月1日以後に開始する事業年度とする
2	一定の要件を満たす貸出契約について、IFRS第17号またはIFRS第9号「金融商品」のいずれかを選択できる
3	一定の要件を満たすクレジットカード契約等について、IFRS第17号の適用範囲から除外する
4	将来に更新が見込まれる保険契約グループに起因する新契約費を、将来の保険契約グループへも配分する
5	期中財務報告(B137項)に関する規定の適用については、全社レベルでの会計方針の選択とする
6	一般的な測定モデルのカバー単位について、投資に関するサービス(投資リターン・サービス)も考慮する
7	変動手数料アプローチのカバー単位について、投資に関するサービス(投資関連サービス)も考慮する
8	変動手数料アプローチにおいて、契約上のサービス・マージンを調整しない処理(リスク軽減オプション)の適用機会を拡大する
9	当初認識時において元受保険契約が不利な契約となった場合に、保有する再保険契約との会計上のミスマッチを解消する
10	以下に係る移行措置につき、追加の軽減措置を加える企業結合等により取得した保険契約 <ul style="list-style-type: none"> • リスク軽減オプション • 裁量権のある有配当性を有する投資契約 • 保有する再保険契約の損失回収要素 • 期中財務報告 • 新契約費の回収に係る資産
11	保険契約資産・負債の財政状態計算書上の表示を、保険契約ポートフォリオレベルで区分して表示する

図表3 日本基準との収益認識の比較イメージ



2. 将来利益の現在価値であるCSM

IFRS第17号の保険負債の測定は原則として、将来キャッシュ・フローを見積り、その現在価値として保険負債を計算します。また、保険金などキャッシュ・アウトフローの不確実性のマージンとしての「リスク調整」も見積ります(将来キャッシュ・フローとリスク調整をあわせて「履行キャッシュ・フロー」と言う)。そして、保険負債を見積もる仮定(死亡率・損害率・事業費率・割引率など)は、每期最新の状態にアップデートするとともに、保有する保険契約が将来獲得する利益の現在価値を保険負債の中に前受利益のように含めることが求められます。ここでの利益の現在価値のことを、「契約上のサービス・マージン(Contractual Service Margine:CSM)」と言います。

日本基準の貸借対照表開示では、保険負債である責任準備金にどの程度のマージンが見込まれているかをうかがい知ることができません。しかし、IFRS第17号では、将来利益の現在価値であるCSMが明示的に開示され、投資家も当該数値を確認することができます。図表4に示したとおり、CSMは保険期間にわたり、各報告

期間に配分・保険収益に計上されることから、CSMの残高は重要な指標になり得ると考えられます。保険会社には、財務の健全性確保の観点から十分な資本を備えるための規制の枠組みが適用されていますが、保険会社の中長期的な収益性や財務の健全性を判断する際には、CSMの残高も重要になると思われます。

なお、保険契約から生じるキャッシュ・フローのうち、保険料などのインフローによって保険金や事業費などのアウトフローを賄えない赤字契約は「不利な契約」と呼ばれ、当該赤字額は即時費用処理されます(結果として、CSM残高はゼロになります)。このように、当該不利な契約に係る損失を適時に認識する点も、IFRS第17号の重要な考え方の1つです。また、明示的に開示されることから、不利な契約の損失額(の有無)も重要な指標になり得るでしょう。

III

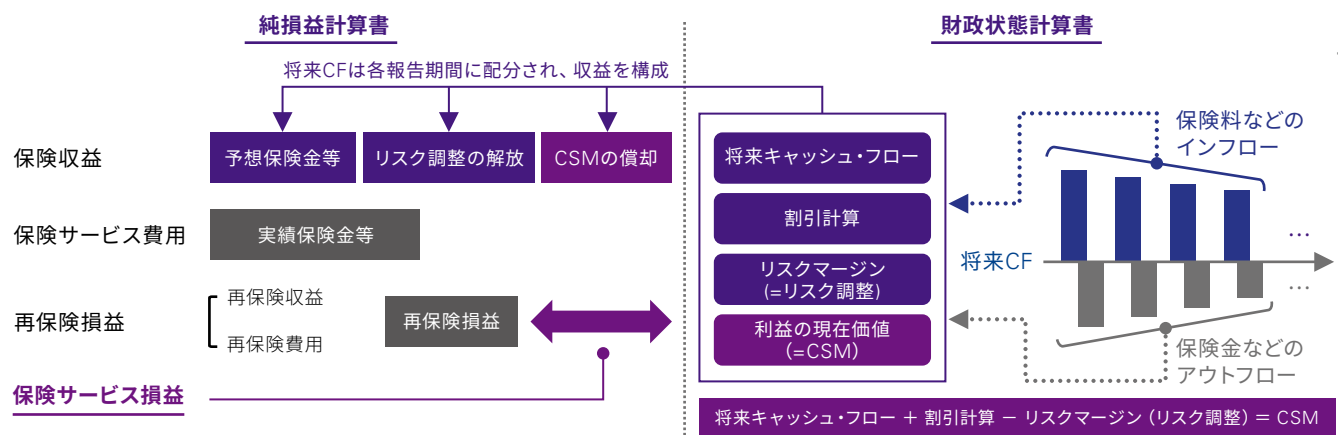
財務諸表利用者が注目すべき開示ポイント

IFRS第17号で求められている開示要求は、主に、1.財務諸表で認識した金額の説明、2.IFRS第17号を適用する際の重要な判断、3.保険契約から生じるリスクの性質および程度の3区分に分けられます。以下では、それぞれの区分における開示のポイントについて、アナリストや投資家など財務諸表利用者の視点で重要になると思われる内容を紹介합니다。

1. 財務諸表で認識した金額の説明

この区分では、保険収益や保険サービス費用の内訳を構成する項目の開示のほか、CSMの収益計上スケジュールの開示などが求められます(図表5参照)。また、保険負債の期首残高から期末残高までの変動事由を記載した調整表の作成も求められています。これは、当該調整表の変動内容を確認することで、その会計期間における大まかな保険負債の動きを把握することができるということです。これらの開示項目は、現行の日本基準では要求され

図表4 IFRS第17号の原則的な保険負債測定イメージ



- 保険契約から発生する将来のキャッシュ・フローを見積り、当該キャッシュ・フローの現在価値が財政状態計算書の保険負債の残高となる。
- 保険金などキャッシュ・アウトフローの不確実性のマージンとしてのリスク調整と、将来利益の現在価値であるCSMも保険負債を構成する。
- 保険負債の構成要素は各報告期間に配分され、保険収益を構成する。(保険収益は各報告期間におけるサービスの提供を反映する) 当該保険収益に対して実績の保険金や事業費、再保険損益などを差し引くことで、保険サービス損益が算定される。

ていないIFRS第17号特有の開示です。また、保険負債の変動事由を細かく反映する調整表の開示などは、その作成に時間を要することが想定されます。財務諸表利用者にとっては有用である一方、財務諸表を作成する企業としては、IFRS第17号を導入することに伴う追加負担の1つとなるでしょう。

2. IFRS第17号を適用する際の重要な判断

この区分では、保険契約を測定するために使用したインプット、仮定および見積り技法の開示が求められるほか、保険契約に適用される割引率のイールド・カーブの開示などが求められます(図表6参照)。また、IFRS第17号の保険負債では、保険金などキャッシュ・アウトフローの不確実性の対価としての「リスク調整」という金額を測定することが求められています。その際、当該リスク調整をどの程度の信頼水準で測定したかという、バリューアットリスク(VaR)のようなリスク管理の概念に紐づく開示も求められています。

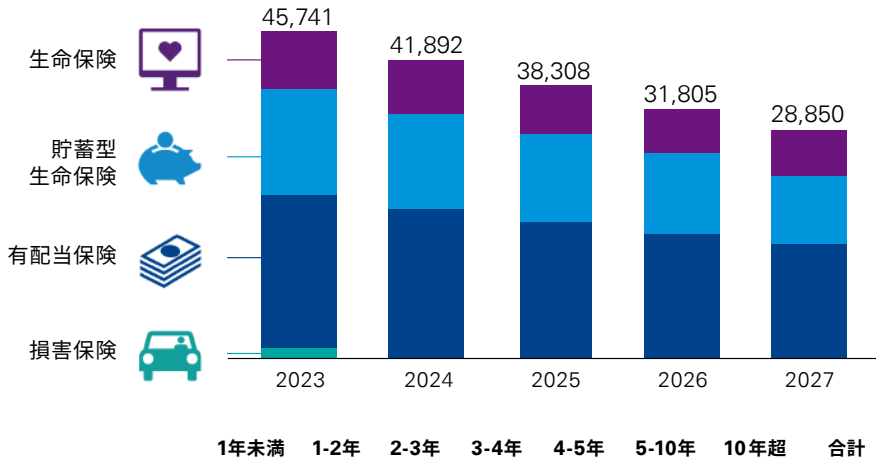
IFRS第17号の保険負債は企業の見積りに基づくため、当該見積りに関する企業の判断やその根拠などの開示は、財務諸表利用者にとって保険負債がどのように計算されているかを理解するうえで重要なヒントとなるでしょう。

3. 保険契約から生じるリスクの性質および程度

この区分では、リスクの集中、感応度分析、発生した保険金のクレーム・ディベロップメント、信用リスク、流動性リスクといったリスクの性質に基づいた開示が求められます。これらのリスク開示は、暫定基準である現行のIFRS第4号の開示と類似する部分もありますが、より詳細化・具体化されている点に留意が必要です。

リスク開示では、たとえば市場リスクの感応度分析では、保険契約から生じるリ

図表5 期末保有契約に係るCSM残高の推移および将来の収益計上予定額の開示



2023年12月31日

保険契約

	1年未満	1-2年	2-3年	3-4年	4-5年	5-10年	10年超	合計
生命保険	538	479	426	376	329	1,076	3,463	6,687
貯蓄性生命保険	987	939	891	862	823	3,785	3,595	11,882
有配当保険	2,311	2,165	2,032	1,916	1,803	9,314	7,617	27,158
損害保険	13	1	-	-	-	-	-	14
合計	3,849	3,584	3,349	3,154	2,955	14,175	14,675	45,741

出典：以下を参考に一部筆者修正

“Illustrative disclosures for insurers” – KPMG IFRG Limited、2020年9月(<https://home.kpmg/xx/en/home/services/audit/international-financial-reporting-standards/ifrs-illustrative-financial-statements/ifrs-illustrative-financial-statements-insurance-insurers-ifrs17.html>)

図表6 イールドカーブの開示

	2023年					2022年				
	1年	5年	10年	15年	20年	1年	5年	10年	15年	20年
据置定額年金、ユニバーサル生命保険及び伝統的有配当保険										
EUR	0.38%	0.55%	1.16%	1.71%	1.81%	0.32%	0.50%	1.11%	1.66%	1.77%
SGD	1.29%	2.16%	2.62%	2.85%	3.02%	1.15%	2.02%	2.54%	2.80%	2.98%
USD	1.69%	2.48%	2.83%	3.01%	3.13%	1.55%	2.37%	2.74%	2.96%	3.10%
即時定額年金及び損害保険契約										
EUR	0.96%	1.13%	1.70%	2.29%	2.39%	0.86%	1.02%	1.63%	2.18%	2.28%
GBP	2.01%	2.95%	3.38%	3.58%	3.63%	1.88%	2.79%	3.17%	3.33%	3.45%
SGD	2.18%	3.05%	3.51%	3.74%	3.91%	2.07%	2.96%	3.46%	3.71%	3.89%
USD	2.67%	3.46%	3.81%	3.99%	4.11%	2.46%	3.28%	3.64%	3.84%	3.96%
その他のすべての保険契約										
EUR	0.09%	0.26%	0.87%	1.42%	1.52%	0.06%	0.24%	0.85%	1.40%	1.50%
GBP	0.67%	1.61%	2.04%	2.24%	2.29%	0.62%	1.53%	1.91%	2.06%	2.18%
SGD	0.92%	1.79%	2.25%	2.48%	2.65%	0.81%	1.68%	2.20%	2.45%	2.63%
USD	1.04%	1.83%	2.18%	2.36%	2.48%	0.96%	1.78%	2.14%	2.34%	2.46%

出典：以下を参考に一部筆者修正

“Illustrative disclosures for insurers” – KPMG IFRG Limited、2020年9月(<https://home.kpmg/xx/en/home/services/audit/international-financial-reporting-standards/ifrs-illustrative-financial-statements/ifrs-illustrative-financial-statements-insurance-insurers-ifrs17.html>)

図表7 市場リスクの感応度分析

	CSM		純損益		資本	
	通貨高	通貨安	通貨高	通貨安	通貨高	通貨安
2023年12月31日						
EUR(4% 変動)						
- 保険契約及び再保険契約	59	(57)	(782)	780	(897)	895
- 金融商品	-	-	739	(739)	898	(898)
	59	(57)	(43)	41	1	(3)
GBP(4% 変動)						
- 保険契約及び再保険契約	44	44	(575)	578	(652)	652
- 金融商品	-	-	528	(528)	679	(679)
	44	44	(47)	50	27	(27)
USD(3% 変動)						
- 保険契約及び再保険契約	29	(26)	(835)	832	(1,213)	1,210
- 金融商品	-	-	829	(829)	1,280	(1,280)
	29	(26)	(6)	3	67	(70)

出典：以下を参考に一部筆者修正

“Illustrative disclosures for insurers” – KPMG IFRG Limited, 2020年9月(<https://home.kpmg/xx/en/home/services/audit/international-financial-reporting-standards/ifrs-illustrative-financial-statements/ifrs-illustrative-financial-statements-insurance-insurers-ifrs17.html>)

スク変数の変動に対する感応度と金融資産から生じるリスク変数の変動に対する感応度との関係を説明する方法での開示が要求されます(図表7参照)。現行の日本基準に比べ、バランスシートの資産・負債双方の観点での分析に資する開示が求められていると言えるでしょう。

これにより、財務諸表利用者にとって、コロナ禍による影響など、市場環境等の変化が保険負債や業績に与える影響をより推定しやすくなることが期待されます。

IV

まとめ

COVID-19によって、我々を取り巻く環境は大きく様変わりしました。「時代が一気に10年進んだような感覚」や「コロナ禍となる前の状態には戻ることはいかない」などとも言われますが、保険業界も例外ではありません。リモートワークや脱押印主義、パンデミックリスクへの対応といった各種オペレーションの変更やリスク対応の高度化は、今や喫緊の課題と言えます。また、非対面・非接触型営業を構築してデジタル化をより一層推進したり、コロナ禍の生活様式を踏まえた保険商品を販売するなど、保険ビジネスの形態も変わっていくことが予想されます。

奇しくも、保険会計の分野でも今年大きな変化がありました。財務会計の領域では、より実態を反映することを目指した新しい保険会計(IFRS第17号)が公表され、COVID-19のような大きな出来事も企業の実態を踏まえつつ適時・的確に捉え

ることが期待されています。加えて、保険規制の分野でも同様の動きが見られます。

こうした変化に対応することは保険業界にとって負荷が高い側面もありますが、一方で、保険の有用性や利便性を高めたり、保険商品を選択する際の有効な目安になったり、保険会社の健全性向上に寄与すれば、保険契約者にとっても大きなメリットと言えるでしょう。

関連情報

保険業界に関連するコンテンツ

ウェブサイトでは、保険業界に関連する情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/insurance.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
金融事業部 金融 AAS 室
山下光 / マネジャー

☎ 03-3548-5125 (代表電話)
✉ hikaru.yamashita @jp.kpmg.com

会計・監査情報(2020.9-11)

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9月～11月分の記事を再掲載したものです。会計・監査ダイジェストでは、日本基準、国際基準（国際会計基準審議会(以下「IASB審議会」)の動向を含む)、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紹介いたします。

会計・監査ダイジェスト

最新の2020年12月号は
こちらからご覧になれます。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/01/accounting-digest-2020-12.html>

Highlight

主な留意すべき公表

2020年9月号

I ASBJ、実務対応報告第40号「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」を公表

2021年末のLIBOR公表停止を見込み、LIBORを参照する金融商品についてヘッジ会計に関する特例的な取扱いを設けるものです。

II 法務省、「会社法の改正に伴う法務省関係政令及び会社法施行規則等の改正案」を公表

「会社法の一部を改正する法律」等の施行に伴い、株式交付に関する定め追加や、取締役等の報酬等に関する定めの新設等を提案しています。

※ 2020年11月27日に省令が交付されていますのでご注意ください。詳しくは、2020年11月号【法務省、会社法改正に伴う「会社法施行規則等の一部を改正する省令」を公布】をご参照ください。

III ASBJ、実務対応報告公開草案第60号「取締役の報酬等として株式を無償交付する取引に関する取扱い(案)」等を公表
事前交付型と事後交付型に区分して基本的な会計処理及び開示を提案しています。

2020年10月号

IV ASU案「リース(トピック842)－限定的な改善」の公表

利害関係者からのフィードバックを受けて変動リース料関連の規定などに見直しが提案されています。

V ASU案「参照金利改革(トピック848):適用範囲の改善」の公表

公表停止対象ではない金利指標を参照するデリバティブについても改革の影響を受ける可能性があることを考慮し、追加的な対処を提案するものです。

2020年11月号

VI 法務省、会社法改正に伴う「会社法施行規則等の一部を改正する省令」を公布
会社法の改正に伴い、関連する会社法施行規則、会社計算規則等の改正が行われました。

VII 金融庁、「その他の記載内容」及びリスク・アプローチの強化のための「監査基準の改訂に関する意見書」等を公表

「その他の記載内容」に対する監査人の役割の明確化及び監査基準をめぐる国際的な動向に対応したリスク・アプローチの強化のため、「監査基準の改訂に関する意見書」が公表されました。

VIII IASB 審議会、公開草案「セール・アンド・リースバック取引におけるリース負債(IFRS第16号の改訂案)」を公表

セール・アンド・リースバック取引におけるリース負債に関し、通常のリース取引から生じるリース負債とは異なる測定規定を新たに設けることが提案されています。

日本基準

① 法令等の改正

【最終基準】

1

ASBJ、「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」を公表

ASBJは2020年9月29日、実務対応報告第40号「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」（以下、「本実務対応報告」）を公表しました。本実務対応報告は、2021年12月末をもってLIBORの公表が停止されることが見込まれていることを受けて、LIBORを参照する金融商品について必要と考えられるヘッジ会計に関する特例的な取扱いを設けることにより、金利指標改革に起因するLIBORの置換に直接関係のある契約条件の変更・契約の切替えについてヘッジ会計の継続が可能となるような取扱いを定めるものです。

具体的には主な内容は次のとおりです。

● ヘッジ会計の原則的処理方法(繰延ヘッジ)

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

さらに、事後テストにおける有効性評価の結果、ヘッジの有効性が認められなかった場合であってもヘッジ会計の継続が認められています。この扱いはヘッジ対象及びヘッジ手段の双方の契約において後継金利指標への置換が生じた時点以降についても適用が可能であり、2023年3月31日以前に終了する事業年度まではヘッジ会計の継続適用が認められています。2023年4月以降の事後テストの取扱いは公開草案には明記がありませんでしたが、有効性評価の算定起点について原則はヘッジ開始時としつつ継続適用を条件に金利指標置換時も認めることが今回新たに明記されました。

また、ヘッジ会計が金利指標改革とは関係なく中止された場合で、ヘッジ対象に本実務対応報告の対象となる契約切替が生じた場合でも、ヘッジ会計は終了とはならず、切替え後の契約に基づきヘッジ対象に損益が認識される時点までヘッジ手段の損益等の繰延処理は継続されることが、公開草案へのコメントを受けて新たに明記されました（本実務対応報告第17項）。

● 時価ヘッジ

公開草案では時価ヘッジの取扱いが明記されていませんでしたが、本実務対応報告では時価ヘッジを適用する場合にも、繰延ヘッジと同様の取扱いを認めることが明記されています。

● 金利スワップの特例処理

金利スワップの特例処理についても繰延ヘッジに準じた措置を設けることで、2023年3月31日以前に終了する事業年度までの継続適用を可能とする対応がされています。

● 振当処理

振当処理についても同様に、2023年3月31日以前に終了する事業年度までは当処理の適用の継続を可能とするための措置が定められています。

本実務対応報告は公表日以後適用できます。ただし、公表日より前にヘッジの中止又は終了が行われたヘッジ関係には、上述の本実務対応報告第17項を除き適用できません。また、本実務対応報告の取扱いはヘッジ関係ごとに適用を選択できます。

なお、金利指標の選択に関する実務や企業のヘッジ行動については不確実な点が多いことから、本実務対応報告の公表から約1年後に金利指標置換後の取扱いについて再度確認する予定であることが明らかにされています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2020年10月7日発行）

【公開草案】

1

法務省、「会社法の改正に伴う法務省関係政令及び会社法施行規則等の改正案」を公表

※ 2020年11月27日に省令が交付されていますのでご注意ください。詳しくは、2020年11月号【法務省、会社法改正に伴う「会社法施行規則等の一部を改正する省令」を公布】をご参照ください。

法務省は2020年9月1日、「法務省関係政令及び会社法施行規則、会社計算規則その他法務省令の改正案」（以下、「本改正案」）を公表しました。

本改正案は、「会社法の一部を改正する法律」等（2019年12月4日成立、同月11日公布）の施行に伴い、関連する会社計算規則や会社施行規則等の改正を行うためのものです。

会社施行規則については、役員等の報酬に関する事項、役員等賠償責任保険契約や補償契約に関する事項等について、事業報告における開示事項の拡充を提案しています。

一方、本改正案で提案されている会社計算規則の改正は主に以下のとおりです：

- 改正法で株式交付制度が新設されたことを受け、株式交付における株主資本等変動額に関する定めを新設
- 改正法で取締役又は執行役の報酬等として金銭の払込み等を要しないで株式を発行することができるようになったことを受け、そのような場合に増加する資本金の額等についての定めを新設

本改正案は、原則として、改正法の施行日（2021年3月1日を予定）

2020年9月号

から施行される予定です。また、経過措置が設けられる予定です。
コメントは2020年9月30日に締め切られています。

❶ 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

【公開草案】

1

ASBJ、実務対応報告公開草案第60号「取締役の報酬等として株式を無償交付する取引に関する取扱い(案)」等を公表

ASBJは2020年9月11日、実務対応報告公開草案第60号「取締役の報酬等として株式を無償交付する取引に関する取扱い(案)」(以下「本公開草案」という)等を公表しました。本公開草案では、2019年12月に改正された会社法第202条の2により新たに定められた取締役の報酬等として株式を無償交付する取引を対象として、次の事前交付型と事後交付型に区分して基本的な会計処理及び開示を提案しています。

区分	取引の定義の内容
事前交付型	<ul style="list-style-type: none"> 対象勤務期間の開始後速やかに、契約上の譲渡制限を付した株式の発行等を行う。 権利確定条件が達成された場合、譲渡制限が解除される。 権利確定条件が達成されない場合、企業が無償で株式を取得する。
事後交付型	<ul style="list-style-type: none"> 契約上、株式の発行等について権利確定条件が付されている。 権利確定条件が達成された場合、株式の発行等が行われる。

その概要は以下のとおりです：

- いずれも取引の性質にはストック・オプションとの類似性があることに鑑み、費用の認識や測定については、企業会計基準第8号「ストック・オプション等に関する会計基準」に準じた取扱いを提案しています。即ち、企業が取締役等から取得するサービスは、その取得に応じて株主資本(事前交付型)もしくは「株式引受権」(事後交付型)を相手に費用計上します。「株式引受権」は、新株予約権と同様の位置づけとして、純資産の部の株主資本以外の項目に今回新設が提案されるものです。
- 一方、割当日の取扱いや失効等の取扱いについては事前交付型と事後交付型では取引の仕組みが異なるため、取引形態毎の定めを提案しています。
- 開示についてもストック・オプション基準等の取扱いを基礎とした注記事項が提案されています。

本公開草案の実務対応報告は、改正会社法の施行日以後に生じた

取引から適用することが提案されています。

コメントは2020年11月11日に締め切られています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報(2020年9月17日発行)

国際基準

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

修正国際基準

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

米国基準

❶ 会計基準等の公表(米国財務会計基準審議会(FASB))

【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

1

ASU案「フランチャイズ企業—顧客との契約から生じる収益(サブトピック952-606):実務上の便法」の公表(2020年9月21日、FASB)

フランチャイズ企業(フランチャイザー)は、加盟店(フランチャイジー)がフランチャイズに加盟する際、フランチャイズ関係の設立や様々な開店前サービスの提供の対価として、加盟料(初期のフランチャイズ・フィー)を一括で受け取ることが多くあります。当該加盟料の会計処理について、トピック606「顧客との契約から生じる収益」の適用にあたり、非公開のフランチャイズ企業(特に設立後間もない又は小規模の企業)から、収益認識の時期及び金額の分析に関する実務上の困難さが指摘されていました。また、FASBは、いくつかの非公開のフランチャイズ企業が、履行義務の識別にあたり、トピック606へのあてはめを行わずに、加盟料は常にライセンス期間にわたって認識されるとみなしている場合があることを懸念しました。本ASU案は、新たなサブトピック952-606を追加し、非公開のフランチャイズ企業が受け取る加盟料収入の会計処理にあたり、一定の要件を満たす場合、加盟店に提供する開店前サービスを単一の履

行義務とみなす実務上の便法を導入することを提案しています。また本便法を適用するための設例を含んでいます。本便法により非公開のフランチャイズ企業は開店前サービスが知的財産に係る履行義務と別個かどうかの検討を簡便的に実施できるようになり、多くのケースでトピック606の意図とより近い会計処理が行われ、企業間比較可能性が向上するとFASBは考えています。また、本ASU案は、非公開のフランチャイズ企業に、本便法の適用にあたり、ロイヤルティ（継続的なフランチャイズ・フィー）及び当該ロイヤルティと継続的なサービスとの関連性の評価を要求することを提案しており、もしロイヤルティ収入が、サービスに係る継続的な費用に合理的な利益を加えた額を回収できない可能性が高い場合、本便法の適用が認められないことが提案されています。

適用時期及び経過措置については、企業がまだトピック606を適用していない場合、トピック606と合わせて本ASU案を適用することが提案されています（2019年12月15日より後に開始する事業年度及び2020年12月15日より後に開始する事業年度の期中期間から修正遡及アプローチ又は完全遡及アプローチにより適用します）。一方で、企業が既にトピック606を適用している場合、本ASU案を2020年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用することが提案されています。この場合、トピック606が適用された日より遡及して適用することが提案されています。

コメントは2020年11月5日に締め切られています。

❗ 上記のほか、以下の最終基準の公表がありました。

【最終基準】

1

ASU第2020-07号「非営利企業(トピック958):非金融資産の拠出を受けた非営利企業による表示及び開示」の公表(2020年9月17日 FASB)

KPMGの関連資料:Defining Issues (英語)

2020年10月号

日本基準

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

国際基準

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

修正国際基準

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

米国基準

❶ 会計基準等の公表(米国財務会計基準審議会(FASB))

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

1 ASU第2020-08号「ASCの改善、債権—返還不要な手数料及びその他の費用(サブトピック310-20)」の公表(2020年10月15日 FASB)

FASBは、意図しない形でガイダンスが適用されないようASC(会計基準編纂書)を改善・明確化するプロジェクトを進めており、本ASUの公表もその一環として行われました。当該プロジェクトで取り扱われている事項は、基本的には、現在の会計実務に重要な影響を与えたり、その適用にあたって多くの企業に負担を増加させたりすることは想定されていません。なお、本ASUは、利害関係者の認識を高め、適用を促進するために、同プロジェクトのもとでの他のASCの改善とは独立して公表されています。

FASBは、2017年3月にASU第2017-08号「債権—返還不要な手数料及びその他の費用(サブトピック310-20):償還可能負債性証券のプレミアム部分の償却」を公表し、プレミアム価格で購入した償還価格及び償還可能日が確定した償還可能負債性証券のプレミアム部分については最も早い償還可能日までに償却する旨の改訂を

行いました。本ASUは、発行者による償還可能日が複数存在する場合における上記の規定の取扱いの明確化を図るものです。具体的には、そのような証券の保有者は、各報告期間において帳簿価額が次回償還日における償還価格を超過するかどうかを判定し、超過額については原則として次回償還日までに償却を行うことを明確化しました。本ASUは、適用開始事業年度の期首時点で保有する償還可能負債性証券及びその後新規購入した償還可能負債性証券について将来にわたって適用します。適用開始と早期適用は以下のとおりです。

区分	公開の営利企業	その他の企業
適用開始	2020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)	2021年12月15日より後に開始する事業年度(期中期間は2022年12月15日より後に開始する期中期間)
早期適用の可否	認められない	2020年12月15日より後に開始する事業年度及び期中期間より認められる

2 ASU第2020-09号「負債(トピック470):SECリリースNo.33-10762に基づくSEC関連の要求事項の改訂」の公表(2020年10月22日 FASB)

本ASUは、2020年3月に公表されたSECリリースの内容をASCに反映するためのものです。当該SECリリースの解説については下記 Defining issues (英語)を参照してください。

KPMGの関連資料:Defining issues (英語)

3 ASU第2020-10号「ASCの改善」の公表(2020年10月29日 FASB)

「ASCの改善」は、基準の技術的な改正のためのFASBの継続的なプロジェクトの一環で、基準の明瞭化や意図しない基準の適用を排除するため、実務に重要な影響がないと見込まれる範囲で基準の改訂を行うため、継続的に公表されています。本ASUには、「その他の表示(Other Presentation Matters)」セクションと「開示(Disclosure)」セクションとで要求事項の整合性を取るための改訂などが含まれています。

KPMGの関連資料:Defining issues (英語)

【公開草案(会計基準更新書 (ASU)案)】

1
ASU案「リース (トピック842) – 限定的な改善」の公表
(2020年10月20日 FASB)

本ASU案は、リース (トピック842) の適用後レビューで利害関係者から指摘された複数の論点に対応するため、以下の改訂を行うことを提案しています。

論点1: 変動リース料を含む販売タイプリース-貸手の会計処理

トピック842では、指数やレートの変動に基づかない変動リース料は、リース債権の当初測定に算入されず、当該変動リース料の基礎となる事実及び状況の変動が生じた期のリース収益として処理されます。このため、リース料のほとんどが指数やレートの変動に基づかない変動リース料から構成されるリース契約について、貸手がこれを販売タイプリースに分類した場合、リース期間全体でみれば利益の発生が見込まれるリース契約であっても、リース開始日において認識中止される原資産の帳簿価額と、当該変動リース料が算入されないリース債権との差額が損失として認識される場合があります。このような契約は特にエネルギー産業でより広まってきており、利害関係者から会計処理が実態を表さないという指摘がされていました。

本ASU案は、貸手がリースの分類を検討するにあたり、リース料のほとんどが指数やレートの変動に基づかない変動リース料から構成されているリース契約について、トピック842の販売タイプリースの要件を満たすか否かに関わらず、オペレーティング・リースとして分類することを提案しています。

論点2: リース負債の再測定の選択-借手の会計処理

トピック842では、リース契約に指数やレートに基づく変動リース料が含まれている場合、借手が、当該指数やレートの変動のみに伴いリース負債を再測定することは禁止されています。一方、IFRS第16号「リース」は、指数やレートの変動によりリース料が変動した場合、借手にリース負債を再測定することを要求しています。米国会計基準とIFRS®基準の両方で財務諸表を作成しているデュアル報告企業が借手の場合、この要求事項の相違により同一のリース契約について異なる会計処理が求められることから、実務上の負担が生じているという指摘がされていました。

本ASU案は、指数やレートの変動によりリース料が変動した場合に、リース負債を再測定することを企業全体の会計方針として選択できること、また、この選択を行った企業はその旨を開示することを提案しています。

論点3: リース契約の範囲を縮小する契約変更

複数のリース構成要素を含むリース契約について、契約を変更し、その一部を早期解約した場合 (たとえば、自動車100台をまとめてリースする契約について、そのうち30台を早期に解約するようなケース。当初契約に含まれていた解約オプションの行使による一部解約の場

合は含まない。) 、トピック842は、残余部分について、リースの分類を再検討し、会計処理を修正することを企業 (借手及び貸手) に要求しています。しかし、早期解約が残余部分の経済実態に影響がない場合でもリースの分類の再検討や会計処理の修正が求められることで、実務的な負担が生じている点や、経済実態に影響がないリース契約の残余部分について会計処理を修正することは実態を適切に表さないことについて、利害関係者から問題が指摘されていました。本ASU案は、リース契約の一部のみの早期解約が行われ、残余部分の経済実態に影響がない場合に、これをリースの条件変更としては扱わず当該残余部分のリース分類の変更や会計処理の修正は行わないことを提案しています。

本ASU案の適用時期は、利害関係者からのフィードバックを踏まえて決定されます。早期適用を認めること、また、企業が、本ASU案に含まれる各論点の改訂を個別に適用し、それぞれに経過措置を採用することを認めることが提案されています。

ASU案のコメントは2020年12月4日に締め切られています。

KPMGの関連資料: Defining issues (英語)

2
ASU案「1株当たり利益 (トピック260)、借入金-条件変更及び消滅 (サブトピック470-50)、報酬-株式に基づく報酬 (トピック718) 並びにデリバティブ及びヘッジ-自己の株式に係る契約 (サブトピック815-40): 単独で存在し資本に分類される先渡契約及びオプション契約の特定の条件変更又は交換に関する発行者の会計処理」の公表 (2020年10月26日 FASB)

本ASU案は、単独で存在し資本に分類される先渡契約及びオプション契約 (たとえば、新株予約権) に対して条件変更又は交換が行われる場合で、条件変更又は交換後の契約も同じく資本に分類される場合を対象としています。このような場合の発行者の会計処理は、現状、明確なガイダンスがないことから、たとえ経済的に類似の条件変更又は交換であっても実務にばらつきが生じています。そこでFASBは会計処理の明確化を図るために本ASU案を公表しました。本ASU案はFASBの発生問題専門委員会 (EITF) の会議のコンセンサスに基づいています。

本ASU案は、「報酬-株式に基づく報酬 (トピック718)」の対象となる金融商品の条件変更又は交換、又は「デリバティブ及びヘッジ (トピック815)」に基づきデリバティブとして会計処理されている契約には適用されません。また、本ASU案は、保有者の会計処理にも影響を与えません。

本ASU案は、単独で存在し資本に分類される先渡契約及びオプション契約に対して行われる条件変更又は交換の影響について、発行者が行う認識及び測定の会計処理が取引の経済的実質を反映するよう、原則主義的な枠組みを提案しています。本ASU案の主な提案は以下のとおりです。

2020年10月号

1. 条件変更又は交換は、既存の金融商品を新たな金融商品に交換するものとして取り扱います。
2. 条件変更又は交換の影響は、条件変更又は交換後の金融商品の公正価値が取引前の金融商品の公正価値を上回る場合において、その超過分として測定します。なお、下回る場合については本ASU案の適用はありません。
3. 条件変更又は交換の影響は、その取引の実質に基づき、あたかも対価として現金が支払われた場合と同様に、以下の通り認識します。
 - a. 資本を発行する取引：「その他の資産及び繰延費用（トピック340）」に基づき、資本発行コストとして認識します。
 - b. 負債を発行する取引又は負債の条件変更：「借入金（トピック470）」及び「利息（トピック835）」に基づき費用として認識します。
 - c. 財又はサービスの対価：「報酬－株式に基づく報酬（トピック718）」に基づき費用として認識します。
 - d. 上記以外：配当金として認識します。
4. 取引の実態が複数の要素から構成されている場合には、影響額を各要素に按分します。

本ASU案の適用日は、関係者からのフィードバックの後に決定する予定です。企業は、本ASU案の適用方法として、遡及適用又は将来に向かっての適用のいずれかを選択でき、早期適用も認められています。

本ASU案のコメントは2020年12月28日に締め切られています。

KPMGの関連資料: Defining issues (英語)

3 ASU案「参照金利改革（トピック848）：適用範囲の改善」の公表（2020年10月29日 FASB）

FASBは、2020年3月にASU第2020-04号「参照金利改革（トピック848）－財務報告へ及ぼす影響に対する軽減措置」を公表し、LIBOR等、公表停止が予定される金利指標を参照している契約について、参照金利改革から生じる潜在的な会計処理上の負荷を軽減するための選択可能なガイダンスを提供しました。ASU第2020-04号についての解説は会計・監査ダイジェストの2020年3月号を参照してください。

ASU第2020-04号の適用範囲は公表停止が予定される金利指標を参照する契約又はその他の取引とされています。この点、公表停止の予定がない金利指標を参照しているデリバティブであっても、公正価値を算定する際の割引計算、デリバティブの公正価値を基礎とする証拠金の計算、証拠金の付利の計算には特定の金利指標が使用されており、当該金利指標が参照金利改革により代替される場合には会計的な影響がある、との指摘が利害関係者からなされています。

本ASU案は、上記のような割引計算や証拠金計算、証拠金の付利

計算に使用される金利が金利指標改革により代替される場合（これを discounting transition と称する）は、デリバティブの参照金利に公表停止の予定がなかったとしても、当該デリバティブが軽減措置の対象となるよう、ASU第2020-04号の適用範囲を明確にすることを提案しています。結果として、当該デリバティブは、契約変更の軽減措置の対象となり、またヘッジ手段に指定されている場合にはヘッジ会計に関する特定の軽減措置の対象となります。

本ASU案は、最終基準として公表された日から適用されることが提案されています。適用にあたっては、2020年3月12日（ASU第2020-04号の公表日）が含まれる期中報告期間の期首から、もしくはそれ以降の任意の日から遡及適用するか、または最終基準が公表された日を含む期中報告期間内の任意の日から、もしくはそれ以降の任意の日から新たな契約変更に対し将来に向かって適用することが選択できます。また、本ASU案による軽減措置は、ASU第2020-04号と同様に、原則として2022年12月31日を超えては適用できません。本ASU案のコメントは2020年11月13日に締め切られています。

日本基準

① 法令等の改正

【最終基準】

1

改正会社法の施行日を定める政令を公布

2020年11月20日、改正会社法（2019年12月4日成立、同年12月11日公布）の施行日を定める政令（以下、「本政令」）が公布されました。本政令によると、改正会社法の施行日は2021年3月1日とされています。なお、改正会社法のうち、一部は別の施行日が設けられており、これについては別途政令が公布される予定です。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2020年11月25日発行）

2

法務省、会社法改正に伴う「会社法施行規則等の一部を改正する省令」を公布

法務省は2020年11月27日、会社法の改正に伴い、「会社法施行規則等の一部を改正する省令」（以下、「本省令」）を公布しました。

本省令は、改正会社法（2019年12月4日成立、同年12月11日公布）の施行に伴い、関連する会社法施行規則、会社計算規則等の改正を行うためのものです。なお、パブリックコメントを受けて、一部、事業報告の記載事項等について省令案からの変更がありますが、大きな方向性については変更ありません。

会社法施行規則の改正では、役員等の報酬に関する事項、役員等賠償責任保険契約や補償契約に関する事項等について、事業報告における開示事項が拡充されています。

一方、会社計算規則の改正は主に以下のとおりです。

- 改正会社法で株式交付制度が新設されたことを受け、株式交付における株主資本等変動額に関する定めを新設
- 改正法で取締役又は執行役の報酬等として金銭の払込み等を要しないで株式を発行することができるようになったことを受け、そのような場合に増加する資本金の額等についての定めを新設

本省令は、原則として、改正会社法の施行日（(1)参照）から施行されます。また、一定の経過措置が設けられています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2020年12月8日発行）

【公開草案】

1

金融庁、改正会社法等の施行に伴う金融庁関係政府令等の改正案を公表

金融庁は2020年11月6日、「『会社法の一部を改正する法律』及び『会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律』の施行（1年3月以内施行及び1年6月以内施行）等に伴う金融庁関係政府令等の改正案」（以下、「本改正案」）を公表しました。

本改正案は、改正会社法（2019年12月4日成立、同年12月11日公布）及び会社法整備法の施行等に伴い、関連する金融庁関係政府令等の改正を提案するものです。

(1) 財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等

会社法の改正に伴い、主に以下の関連する財務諸表等規則の改正が提案されています。

- 株式引受権を計上する場合における貸借対照表の表示及び株主資本等変動計算書の区分表示
- 株式交付制度の新設に伴う改正

(2) 企業内容等の開示に関する内閣府令

会社法の改正に伴い、「コーポレート・ガバナンスの概要」及び「役員報酬等」における開示の拡充等、所要の改正が提案されています。

本改正案は、原則として、改正会社法の施行日（2021年3月1日）から施行されることが提案されています。

コメントは2020年12月7日に締め切られています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2020年11月10日発行）

① 監査関連

【最終基準】

1

金融庁、「その他の記載内容」及びリスク・アプローチの強化のための「監査基準の改訂に関する意見書」等を公表

金融庁は2020年11月11日、企業会計審議会が取りまとめた監査基準の改訂に関する意見書及び中間監査基準の改訂に関する意見書

2020年11月号

を公表しました。

これらの意見書は、「その他の記載内容」に対する監査人の役割の明確化を図るとともに、監査報告書に必要な記載を求めるほか、監査基準をめぐる国際的な動向に対応してリスク・アプローチの強化を図るものです。具体的な内容は、以下のとおりです。

(1) 「その他の記載内容」に関連する改訂

監査した財務諸表を含む開示書類のうち当該財務諸表と監査報告書とを除いた部分の記載内容である「その他の記載内容」について、監査人が通読し、当該情報と財務諸表又は監査人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかについて検討すること、またその結果を監査報告書に記載することとされました。これにより、監査人の当該情報に係る役割の明確化、監査の対象とした財務諸表の信頼性の確保が期待されます。

(2) リスク・アプローチの強化

近年の公認会計士・監査審査会の検査における指摘に対応するため、特別な検討を必要とするリスクを含む重要な虚偽表示のリスクの評価についてその強化を図るほか、会計上の見積りについて適切に評価されたリスクに対応した深度ある監査手続が必要と考えられました。このため、国際的な監査基準との整合性を確保しつつ、監査の質の向上を図ることとされました。

具体的には、財務諸表項目レベルのリスク評価にあたり、固有リスクと統制リスクを分けて評価するほか、固有リスクについては、重要な虚偽の表示がもたらされる要因を勘案し、虚偽の表示が生じる可能性と当該虚偽の表示が生じた場合の影響を組み合わせで評価することとされました。また、会計上の見積りについては、リスクに対応する監査手続として、原則として、経営者が採用した手法並びにそれに用いられた仮定及びデータを評価する手続が必要である点が明確にされました。さらに、特別な検討を必要とするリスクについては、固有リスクが最も高い領域に存在すると評価したリスク、と定義することとされました。

(3) 日本公認会計士協会による会長声明

日本公認会計士協会は、「監査基準の改訂に関する意見書」の公表を受けて、2020年11月11日付けで会員に宛てた会長声明を發出しています。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2020年11月16日発行)

Information

1

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2020」を公表

金融庁は2020年11月6日、「新型コロナウイルス感染症」、「ESG(環境、社会、ガバナンス)」に関する開示の好事例を取りまとめた「記述情報の開示の好事例集2020」を公表しました。

当該事例集では、開示の充実を促すことを目的に、投資家・アナリストから紹介された有価証券報告書における開示例を公表しています。「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例では、非財務情報(記述情報)や財務情報における追加情報等について解説しています。「ESG」に関する開示例では、特に好事例として注目した項目として、「SDGs(持続可能な開発目標)と事業との関連性」、「ダイバーシティ」、「気候変動」、「人材育成・人材投資」、「DX(デジタルトランスフォーメーション)」及び「経営者メッセージ」の6項目に関する開示を解説しています。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2020年11月10日発行)

国際基準

1 会計基準等の公表(IASB審議会、IFRS解釈指針委員会)

【公開草案】

1

IASB審議会、公開草案「セール・アンド・リースバック取引におけるリース負債(IFRS第16号の改訂案)」を公表

IASB審議会は2020年11月27日、公開草案「セール・アンド・リースバック取引におけるリース負債(IFRS第16号の改訂案)」を公表しました。

IFRS解釈指針委員会は変動リース料を含むセール・アンド・リースバック取引の会計処理について検討を行い、2020年6月にアジェンダ決定を公表しました(詳細は当法人のIFRS-ICニュースをご参照ください)が、この審議の過程で、セール・アンド・リースバック取引から生じる負債の測定については基準が明確ではないことが明らかになり、IASB審議会での検討が行われました。

本公開草案は、セール・アンド・リースバック取引から生じる負債をリース負債であると位置づけたうえで、セール・アンド・リースバック

取引から生じる使用権資産及びリース負債の当初測定の方法を特定し、さらにリース負債の事後測定に係る新規の要求事項を追加することを提案しています。本公開草案の内容はすべてのセール・アンド・リースバック取引に適用され、特にリースバック取引に係るリース料に変動リース料が含まれている場合には、従前の会計処理から変更が生じる可能性があります。

本公開草案は、最終基準の適用日及び移行措置について、以下のよう

- 適用日は、利害関係者からのコメントを受けて決定される。
- 早期適用は認められる。
- 最終基準は、IFRS第16号「リース」の適用開始日後に締結されたセール・アンド・リースバック取引について、IAS第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」に従い原則として遡及的に適用される。

本公開草案に対するコメントの期限は、2021年3月29日です。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2020年12月4日発行）

【討議資料】

1

IASB 審議会、討議資料「共通支配下の企業結合」を公表

図表



IASB 審議会は2020年11月30日、討議資料「共通支配下の企業結合」（以下、本討議資料）を公表しました。

本討議資料は、共通支配下の企業結合における移転先企業（たとえば図のB社）の会計処理を対象としています。すなわち、企業グループの支配当事者（P社）、共通支配下の企業結合における移転元企業（A社）及び被移転企業（C社）の会計処理は、他のIFRS基準に基づくため、本討議資料の対象には含まれません。

本討議資料では、共通支配下の企業結合であっても移転先企業の非支配株主に影響がある場合は原則として取得法を適用し、それ以外の取引（完全所有会社同士のすべての企業結合を含む）には簿価法を適用することがIASB 審議会の予備的見解として示されています。同予備的見解によると、移転先企業が上場企業の場合は取得法が要求される一方、移転先企業の非支配持分がすべて関連当事

者によって保有されている場合は簿価法が要求されます。また非支配株主が存在しても、移転先企業が非公開企業の場合であって非支配株主全員の同意を得られている場合には簿価法の適用が認められます。

なお、取得法の適用に際しては、原則としてIFRS第3号の規定に準ずるものの、移転にあたって取得した資産及び負債の公正価値が支払われた対価を超える場合には、（IFRS第3号で要求される割安購入益を認識するのではなく）移転先企業への資本の抛出が行われたものとして処理することが予備的見解として示されています。

一方、簿価法の場合は、引き継がれる帳簿価額は支配当事者における帳簿価額ではなく被移転企業自身の帳簿価額とし、支払対価との差額は資本とすることが示されています。なお、移転先企業の株式をもって支払対価に充当した場合の対価の測定については、特段の定めを置かないこととされています。

その他、情報提供に対する費用対効果を考慮する一方で、類似の取引については同質の情報を提供しよう開示規定を整備することが提案されています。

IASB 審議会は、本討議資料に対するコメントを踏まえて、予備的見解のすべてまたは一部を含む公開草案を作成することを検討する予定です。

本討議資料に対するコメント期限は、2021年9月1日です。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2020年12月11日発行）

修正国際基準

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

米国基準

❶ 会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

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

1 ASU第2020-11号「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11月5日 FASB）

本ASUは、COVID-19感染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点の軽減措置を提供しています（本ASU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ません）。

- 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

	従前の適用日*1	新たな適用日
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 従前の適用日は、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として、表示される最も早い期間の期首または前期の期首のいずれかを選択できます。前期の期首を選択すれば、修正再表示は前期分のみとなり、負担の軽減が図られます。また、早期適用するか否かにかかわらず移行日を確定することができるため、企業は移行日を確定させたくうえで基準の適用準備を行い、早期適用するか否かの意思決定は事後に行うことができるようになります。なお、2020年7月に公表されたASU案では、早期適用を選択する際の移行日は前期の期首であることが要求されていましたが、最終基準では表示され

る最も早い期間の期首を選択することも認められるように変更されました。

上記の結果、12月決算のSEC登録企業（小規模登録企業ではない）の場合の適用日と移行日の関係は、次のとおりとなります。

早期適用の選択	移行日の選択	適用日	移行日
早期適用を選択しない場合	表示される最も早い期間の期首	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	前期の期首	2022年1月1日	2021年1月1日（前期の期首）
早期適用を選択する場合	表示される最も早い期間の期首	2022年1月1日	2020年1月1日（前々期の期首）

KPMGの関連資料: Defining issues (英語)

関連情報

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

各基準についてのより詳細な情報、過去情報は、あずさ監査法人のウェブサイトをご確認ください。

日本基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/j-gaap.html>

IFRS基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/ifrs.html>

修正国際基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/jmis.html>

米国基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/us-gaap.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
高田朗、鶴谷香穂

☎ 03-3548-5112 (代表電話)
✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

税務情報(2020.10-11)

KPMG税理士法人

本稿は、2020年10月から11月に財務省および国税庁等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ

最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。



home.kpmg/jp/tax-topics

2020年度税制改正

ーグループ通算制度に関する情報

2020-10-01 (KPMG Japan e-Tax News No.209)

2020年9月30日、官報号外第203号において、2020年度税制改正で連結納税制度より移行することとされたグループ通算制度（2022年4月1日以後開始事業年度より適用）に係る地方税の省令が公布されました。

また、9月29日には、国税庁より、グループ通算制度への移行に伴い申請書等及び届出書の様式を改正・新設する法令解釈通達が公表されました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/10/e-taxnews-20201001.html>
英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2020/10/e-taxnews-20201001.html>

経済産業省

ー「攻めの経営」を促す役員報酬インセンティブプラン導入の手引の改訂

2020-10-01 (KPMG Japan e-Tax News No.210)

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『「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～の改訂版を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/10/e-taxnews-20201001-2.html>

国税庁

ーグループ通算制度に係る通達の発遣等及び届出書の様式等の改正・新設

2020-10-06 (KPMG Japan e-Tax News No.211)

国税庁は10月5日、グループ通算制度に関する様々な情報を集約した「グループ通算制度について」というページを公表しました。

このページには、9月30日付で発遣されたグループ通算制度に係る通達のリンクも掲載されています。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/10/e-taxnews-20201006.html>

国税庁

ー新型コロナウイルス感染症に関するFAQの更新

2020-10-26 (KPMG Japan e-Tax News No.212)

国税庁は10月23日、新型コロナウイルス感染症に関連する税務上の取扱いをQ&A形式で網羅的に解説する「国税における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と申告や納税などの当面の税務上の取扱いに関するFAQ」を更新しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/10/e-taxnews-20201026.html>
英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2020/10/e-taxnews-20201026.html>

関連情報

税務コンテンツ

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
大島秀平、風間綾、山崎沙織、内藤直子
✉ info-tax@jp.kpmg.com

パーパスを軸としたポートフォリオ転換 ～CEOサーベイ結果からの考察～

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

程原 真幾 / ディレクター ・ 菅野 香織 / ディレクター

KPMGは、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。今回は、多くの重要な市場が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の深刻な影響を受ける前の1月～2月、および感染拡大後の7月～8月に調査を実施しています。これにより、世界的な感染拡大とそれによるビジネスへの広範な影響がCEOの戦略や意識にどのような変化を生じさせたかを理解することができる非常に興味深い内容となっています。本稿では、CEO調査の結果から重要性が高まっている企業の課題とその対応策について考察し、特に、企業のパーパスを基軸とした経営管理として、事業ポートフォリオ転換の加速に向けての事業ポートフォリオ管理の仕組みの構築のポイントをご説明します。

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。

POINT 1

グローバルCEO調査では、CEOの79%がコロナ禍においてステークホルダーのニーズに対応するために自社のパーパス(存在意義)を再定義する必要があると回答した。より持続可能で包括的なアプローチに焦点を当てた「パーパス」を基軸とした経営が必要になると考えられる。

POINT 2

なぜ今、ポートフォリオ転換なのか。KPMGでは、①ビジネスモデルの大きな変革の要請も背景に、事業単独の転換ではなく、組織力(ケイパビリティ)の変革の観点でのポートフォリオ転換が必要となってきていること、②長期的な成長のためには、競争優位につながる成長投資を打ち続けていく必要があり、これら投資に振り向ける余力の確保のためにも、選択と集中への必要性がますます高まっていること、と考えている。

POINT 3

事業ポートフォリオ転換における成功のカギは、①「なりたい企業イメージのトップマネジメント間での合意」とそれに基づく、②「断固とした(転換推進の)決意」、また、③「撤退判定対象の選別とモニタリングルールの明確化」である。



程原 真幾
Maki_Hodohara



菅野 香織
Kaori_Kanno

①

コロナ禍は世界のCEOの戦略や意識を変えた

1. CEO自身への影響が戦略変更につながる

本調査では、39%のCEOが、COVID-19による自身または家族の健康上の影響を実際に受けたことがわかりました。そして、そのうちの55%のCEOはコロナ禍への戦略的対応を変更しています。従業員や地域住民と同じように、CEOが健康上の問題に直面したことにより、人を気遣うリーダーシップがこれまで以上に発揮され、社会課題への対応の使命をより意識した戦略へと変更されたと考えられます。

2. 新しいリスクパラダイム：人材

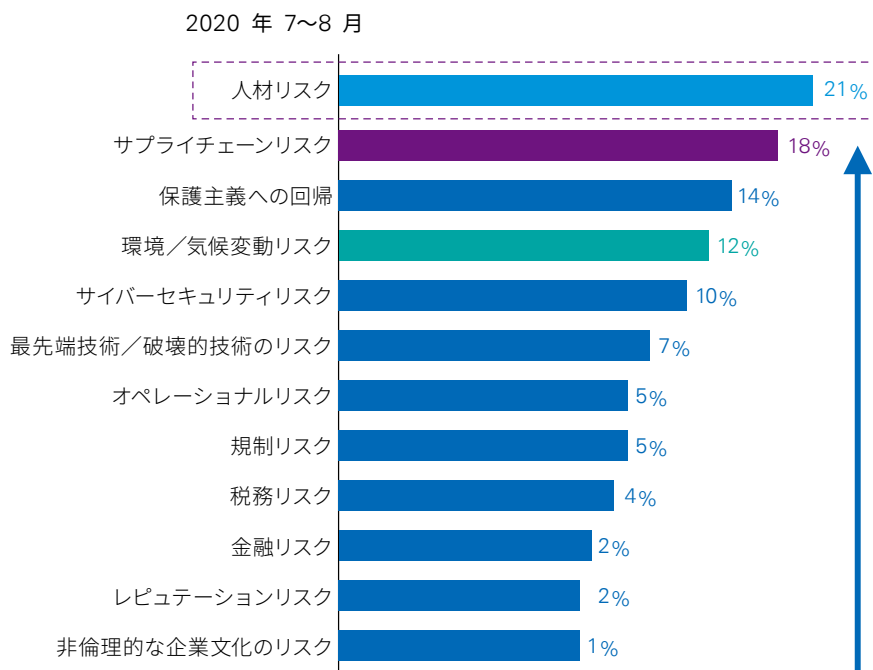
1～2月の調査時には、人材リスクは12個のリスク項目のなかで、成長を脅かすリスクとして最も関心の低いリスクでした。しかし、感染拡大以降、人材リスクは、サプライチェーンリスク、保護主義への回帰、環境／気候変動リスクを押さえて最大の懸念事項となりました(図表1)。今後も拡大が続けば、従業員のつなぎとめや採用、労働生産性の維持などの状況が悪化し、CEOの懸念はさらに高まると考えられます。

3. ニューノーマルに照準を合わせた組織的能力の強化

(1) 社会への貢献とパーパス(存在意義)の再定義

COVID-19の感染拡大により、CEOの企業の取り組みに対して、社会からますます厳しい視線が向けられています。人命や健康上の危機下において、CEOの79%が自社のパーパスの再評価を余儀なくされたと認め、パーパスの見直しを社内外にアピールするとともに、重要な社会的課題に取り組み、社会から信頼され、同時に

図表1 成長に対する脅威の変化



出典：KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition

従業員のエンゲージメントを高める組織づくりを進めています。

(2) 人材パイプラインの構築

CEOの73%がリモートワークの拡がりや採用候補者の人材プールが拡大していると回答しました。組織のパーパスを見直し、従業員や潜在的な人材プールに選ばれる魅力ある企業へと成長することのほか、自社の採用戦略を見直すことで、ニューノーマルに向けて必要な人材パイプライン構築に取り組んでいる企業が多いと考えられます。

(3) DXの加速

CEOの63%はコロナ禍で新しいデジタルビジネスモデルや収益源の創出のためのデジタルトランスフォーメーション(以下、「DX」という)が加速し、17%はコロナ禍以前に予想していた数年先の導入状況に到達したと回答しています。コロナ禍におけるトップマネジメントのリーダーシップの下、迅速にDXによるビジネスモデルの

改革が進んだことがわかります。

②

ニューノーマルに求められるCEOの姿勢

1. 従業員や地域社会を含むあらゆるステークホルダーのニーズへの対応

これまでと異なる行動様式で形成されるニューノーマルの中で成功するためには、成長できる組織づくりの鍵となる従業員の獲得と育成、顧客行動の変化の把握と対応、社会課題への対応を求める地域社会への貢献など、あらゆるステークホルダーのニーズに対応することで信頼を獲得し、それを経営の基盤とする必要があります。1～2月の調査では、76%のCEOが、組織の主な目的をステークホルダーの長期的価値や社会の改善と捉えていることがわかりました。短期的な株主に対する経済的利益だけではなく、長期的で広い視野を持つこの方向性はコロナ禍により

不可逆的となり、CEOはあらゆるステークホルダーのニーズを把握し、ステークホルダー間で異なるニーズを調整しながら経営の舵取りを行う必要が高まると考えられます。

2. パーパスを基軸とした 長期的視点での経営

コロナ禍により、多くの企業は必要に迫られて、意思決定、新テクノロジーの導入、さらには物理的距離の弊害を解消した新しい働き方への改革を迅速に進めました。これからの企業の課題は、コロナ禍への短期的な対応は避け、長期的に最も価値を生み出せる分野への取り組みと投資に集中することです。ニューノーマルに向けては、企業はより持続可能なビジネスを創出し、広く社会をより良くするための挑戦に取り組むことが要求されます。短期的な利益の増加よりも長期的な価値に焦点を当ててビジネスを行うには、より持続可能で包括的なアプローチに焦点を当てた「パーパス」を基軸とした経営が必要になります。

III 事業ポートフォリオ転換の 加速にむけて

II章のとおり、パーパスを基軸とした長期的視点での経営により、経営者は貴重な経営資源をコア事業の強化や将来への成長投資に集中させる必要があり、そのためには、やはり、事業ポートフォリオの転換と必要な事業再編の意思決定が急務と考えます。

一方で、事業ポートフォリオ見直し・経営資源の最適配分の推進は、これまで、長く企業で取り組まれているテーマであり、失敗事例も多く目にします。そこで、III章では、あらためて、「なぜ今、事業ポートフォリオ転換なのか?」について整理し、KPMGでのプロジェクト事例に基づき、事業ポ

ートフォリオ転換推進の成功のカギと仕組みの構築について考察します。

1. なぜ、いま、ポートフォリオ転換が 必要なのか

まず1つ目は、COVID-19という有事をきっかけに、環境変化に対応した、組織力(ケイパビリティ)の変革が求められている点です。すなわち、この有事において、対処療法的な対応でなく、中長期的な事業構造改革、特に、働き方やビジネスモデルの変革も背景に、持続的な成長性・競争力を確保していくことが至上命題となっていることは疑いの余地がないと考えます。そういう意味では、事業単独の転換でなく、組織力(ケイパビリティ)の変革の観点でのポートフォリオ転換が必要となってきました。これまでは各事業それぞれが今稼げているか、キャッシュを生み出しているか、営んでいる事業それぞれについて、各事業単独での競争力を評価し、企業としての主力事業・注力領域を考えていたと思いますが、これからは、たとえば、DXを取り入れたビジネスモデルへの変革に向け、新事業領域への進出も見据えたポートフォリオへの組替など、企業グループ全体として目指す方向性を決め、それに沿って必要なケイパビリティを備えていくシナリオを持つべきと考えます。

2つ目は、継続的な成長投資への余力の確保の観点です。このような事業環境が不安定で、ビジネスモデルの大きな変革さえ求められる環境下でも長期的に生き残り、維持・成長していくためには、競争優位につながる成長投資を打ち続けていく必要があり、このような、継続的な成長投資の余力を生み出すためには、やはり、既存事業の選択・撤退、事業の組替の必要性はますます高まっていると考えます。また、成長投資を打っていくにあたっては、短期的な視点だけでなく、10年～20年先を見据え、財務指標だけでなく、ESGなどの非財務的な観点からの意思決定も必要

と考えます。

2. 事業ポートフォリオ転換へ推進の 成功のカギ

KPMGが考える成功のカギは、①「なりたい企業イメージのトップマネジメント間での合意」とそれに基づく、②「断固とした(転換推進の)決意」、また、③「撤退判定対象の選別とモニタリングルールの明確化」の3つです。まず、①パーパスを基軸として、中長期的になりたい企業イメージをトップマネジメント間で合意し、自社が注力すべき領域、自社が「ベストオーナー」な領域の認識を共有することが最も重要です。当たり前のことかもしれませんが、この、トップマネジメント間で合意された方向性が、ポートフォリオ転換の枠組みの根幹となります。

そして、やはり②断固として撤退・転換を実行するという決意をトップマネジメントが持つことが必要です。そのためにも、「なぜ自分たちは、今、事業ポートフォリオ転換を進めていく必要があるのか?」の問題意識を明確にしておくことは不可欠です。このように、①②がトップマネジメント間で腹落ちしていれば、あとは、③その判断の俎上に挙げるべき対象とモニタリングの仕組みを構築していくこととなります。

3. 事業ポートフォリオ転換推進の 仕組みの構築

ポートフォリオ管理の目的は、経営管理における事業評価プロセスとして、事業の位置づけを評価し、経営資源活用の優先順位を決定すること、および、自社の企業価値最大化の観点から、自社が「ベストオーナー」かどうかも含め考慮し、事業継続の可否を判断し、事業の切出しを含めた事業再編を促進することです。

そのような目的に合致した事業ポートフォリオの軸をデザインすることが重要です。たとえば、過去・現在については「成

長性(事業基盤伸び率・売上高成長率等)×「資本効率(ROIC・EVA等)」と定義し、各事業の目標・状況をバブルの大きさとともにマッピングし、目標達成に向けての戦略指令を出していく仕組みとします。

図表2では、縦軸は売上高成長率、横軸はROICスプレッドと置き、縦軸・横軸の高中低レベルを定義のうえ、その3×3の9ゾーンごとに、拡大(投資拡大・利益最大化・資本効率追求)、維持、強化または売却、再構築、撤退検討等の戦略指令のパターンをセットし、連結全体での最適化に向けて、トップダウンでの事業側への戦略指示と経営資源活用優先順位の決定、および撤退・転換の意思決定につなげていきます。

特に、撤退検討ゾーンにプロットされた事業については、図表3の2次評価の判定の考え方によりさらにスクリーニングし、

「撤退検討対象事業」を選別します。撤退検討対象事業となった事業の責任者は、回復に向けての通常の事業戦略・計画のシナリオのほか、最悪シナリオと最大損失も策定し、その計画承認者をトップマネジメント(CEOやCFO)へ移管し、モニタリングを進めていくべきと考えます。

また、過去・現在を主とした視点にとどまらず、中長期の視点で、企業のパーパスを強く意識し、事業ポートフォリオの将来像を描いていくことも重要です。中長期の将来目標は、たとえば、縦軸に「事業の魅力やポテンシャル」、横軸に「自社の強さ(シェア、独占・寡占度、競争力等)」と定義するのがこれまで多く見られた形ですが、これからは、評価軸にESGの視点も加え、財務指標だけでなく、非財務情報も連携した形でのマネジメントが求められると考えられます。

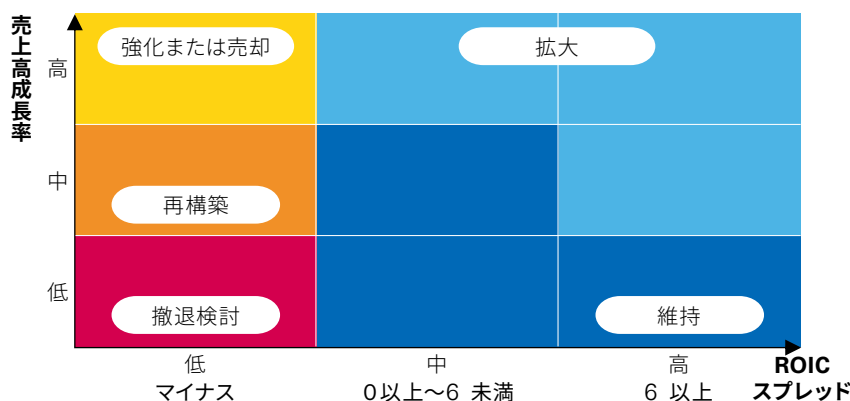
最後になりましたが、事業ポートフォリオ転換を加速し、中長期的な企業価値の最大化を図っていく仕組みをよりよく機能させるため、社外取締役を中心とした、取締役会の監督機能の強化と、パーパスを基軸とした事業ポートフォリオ転換を推進する姿勢を積極的にステークホルダーに開示することを通じて、ステークホルダーとの対話を促進していくことも大切だと考えます。

関連情報

KPMGインターナショナル(チェアマン:ビル・トーマス)は、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月～2月に、世界主要11カ国1,300人のCEOを対象に調査を実施しました。その後、世界的な感染拡大におけるCEOの戦略や意識の変化について理解するため7月～8月に世界主要8カ国315人のCEOを対象に追加調査を実施しました。両調査では、年間収益が5億米ドル超の企業を調査対象としており、それらのうち3分の1は同収益が100億米ドル超の企業です。1月～2月の調査は11カ国(オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、オランダ、スペイン、英国、米国)の11業界(投資運用、自動車、銀行、小売/消費財、エネルギー、インフラ、保険、ライフサイエンス、製造、テクノロジー、通信)の経営者を対象とし、その後の追加調査は業界はそのまま、8カ国(オーストラリア、カナダ、中国、フランス、イタリア、日本、英国、米国)の企業の経営者を対象としています。ウェブサイトでは、本調査結果を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2020/09/global-ceo-outlook.html>

図表2 事業ポートフォリオの枠組み例(過去・現在)



図表3 撤退検討対象事業判定基準

判定の考え方	
1次評価	事業ポートフォリオ管理上の撤退検討ゾーンにプロットされる事業
2次評価	以下の項目を総合的に勘案 <ul style="list-style-type: none"> ・寡占状態、シェア(業界での位置、シェア)や規模(売上高) ・将来X年以内での、事業ハードルレート以上の達成 ・営業利益・営業キャッシュフローX期連続赤字 ・事業特性(定期的な比較的巨大な減損の発生可能性、営業レバレッジが高くスプレッドが薄い) ・ESG観点からのグループ全体への貢献度等

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

☎ 03-3548-5120 (代表電話)
 ✉ maki.hodohara@jp.kpmg.com
 ✉ kaori.kanno@jp.kpmg.com

CFO × ROIC × ESG

ESG視点からみた事業ポートフォリオの評価と サステナブルファイナンスの活用

あずさ監査法人

アドバイザー本部 グローバル財務マネジメント

土屋 大輔 / ディレクター

ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組みを中期経営計画において言及する企業が増えてきました。

今、日本企業に求められているのは事業ポートフォリオの組み替えによるROIC（投下資本利益率）の向上です。事業ポートフォリオ評価それ自体が一緒に就いたばかりという企業が多い中で、事業ポートフォリオとESGを関連付けて経営管理を行っている企業は決して多くありません。また、事業ポートフォリオ転換には資金調達ニーズが発生し、その過程でサステナブルファイナンスの活用も活発になると想定されます。しかしながらサステナブルファイナンスはまだ黎明期ということもあって、現状ではESGに対するアピールの側面が強いのも事実です。

投資と調達はCFOの管掌です。これらの問題意識を踏まえ、本稿では、ESG視点からみた事業ポートフォリオ評価とサステナブルファイナンスの活用についてCFOの立場から考察します。

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

✔ POINT 1

日本企業には事業ポートフォリオの転換が求められている。事業ポートフォリオ評価にはROICの向上といった財務評価のみならず、事業性評価も求められる。

✔ POINT 2

事業性評価としてESG視点の組み込みが必要不可欠である。各事業抱えるESGリスクを視覚化し、ESGリスクのコントロールとROICの向上の両観点から事業ポートフォリオを評価する必要がある。

✔ POINT 3

事業ポートフォリオの転換に必要な資金の調達手法のひとつとしてサステナブルファイナンスの活用が考えられる。また、財務格付機関もESG要素を信用格付に織り込み始めており、通常の調達もサステナブルファイナンスの側面を持ち始めている。

✔ POINT 4

事業ポートフォリオの転換とサステナブルファイナンスを組み合わせた投資・調達戦略の立案が求められる。



土屋 大輔
Daisuke_Tsuchiya

① 事業ポートフォリオ評価におけるESGの組み込み

1. 事業ポートフォリオ組み換えの必要性

日本企業の資本生産性が低い理由のひとつとして、事業ポートフォリオの組み換えが不十分であり、不採算事業を抱えている点が指摘されています。経済産業省は、2020年7月31日に「事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～（以下、「事業再編ガイドライン」という）」を公表し、日本企業の事業ポートフォリオの組み換えが進まなかった問題点を整理するとともに、事業ポートフォリオの評価にあたってのベストプラクティスの例示や経営陣、取締役会の役割、投資家とのエンゲージメント方法等について解説しています。

事業再編という言葉からは、多様な事

業を抱えるコングロマリット企業が想起されますが、単一事業であっても競争優位性を持続させるためには展開するサービスや商品の組み換えは常に求められるものであり、その意味で事業再編ガイドラインは全上場企業を対象にしているといえます。

事業再編ガイドラインでは、事業ポートフォリオについて取締役会が確認すべき事項として、経営理念・価値基準に基づいたビジネスモデルや経営戦略の設定、複数の事業を有する合理性、ベストオーナーの観点等について触れられています。これらは相互に関連する事項ですが、端的に持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現という観点では1) 資本コストを上回る資本収益性の確保と成長性、および、2) ESG要素を含む中長期的な持続性の2点が事業ポートフォリオ管理において適切に評価されているか、に集約されます。

2. 事業ポートフォリオの評価方法

事業ポートフォリオを評価する際には、一般的に4象限フレームワークを用います。縦軸と横軸の組み合わせによって事業ポートフォリオを4つの象限に区切り、各事業の位置づけを明確にします。

事業ポートフォリオの評価とその組み換えが企業価値向上を目的とするのであれば、ROICといった資本生産性指標を評価軸のひとつとして用いる必要があります。事業別に異なるWACCを設定している場合は、単純にROICを使用するのではなく、ROIC SpreadやEVAを評価軸として設定することも必要です。

もう一方の評価軸は成長率や利益率を用いるのが一般的です。また、事業をプロットするバブル(円)の大きさとしては投下資本や売上高を用い、事業の規模を図示する方法もあります(図表1)。ただ、こうした財務的評価は、事業の資本生産性を評価するうえで極めて重要ですが、事業性評価の視点が欠けています。正しく

事業ポートフォリオを評価するためには財務的評価と事業性評価を同時にかつ複合的に評価する必要があります。

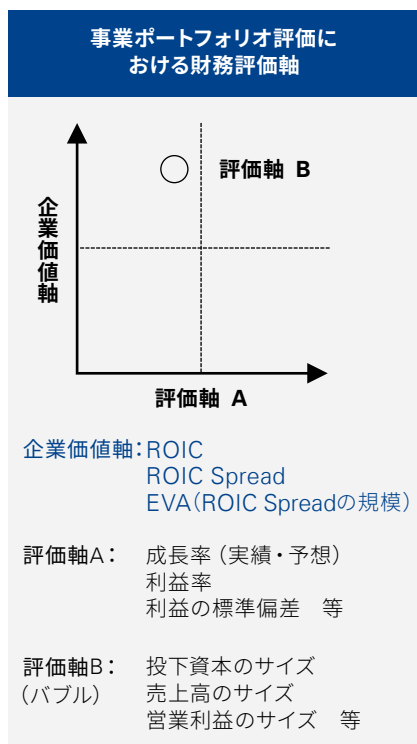
従来と異なり、事業環境の不確実性が高まる昨今では、ビジネスモデルの持続性を客観的に評価する視点が不可欠です。ビジネスモデルの持続性が損なわれると、フリーキャッシュフローの創出力の低下を通じて企業価値を毀損する要因となります。KPMG Insight Vol. 27 (2017年11月号)「事業リスクとしてのESGの把握と企業価値向上」にて考察したとおり、機関投資家はビジネスモデルの持続性を阻害する要因をESGの切り口から評価していますが、事業ポートフォリオの評価を実施する際には、この視点を取り入れ、自社の抱える事業ポートフォリオの持続性を客観的に評価することが不可欠です。事業ポートフォリオ評価においてESG視点を取り入れることで、経営管理を高度化させるだけでなく、マーケットと目線を合わせ、投資家との対話の効用を高めるという狙いもあります。

3. ESG評価の組み込み

ESGに関するリスクエクスポージャーは業種によって異なります。たとえば、電力や化学はESGのうちE(環境)のリスクが突出して高いのに対して、サービス業等は必ずしもそうとは限りません。事業ポートフォリオにおける持続性の評価の実施にあたっては、事業特性に応じてESGリスクを指数化し、事業ポートフォリオにマッピングをしていく必要があります。

ESGリスクの指数化には様々な手法が考えられますが、マーケットと目線を合わせるという意味でESG格付やESG基準の手法を援用する方法があります。ESG格付はまだその黎明期にあるということもあって、格付機関ごとの評価の相関性が乏しいことや評価基準にばらつきがあること、評価手法も開示情報をベースにしているという点で課題があるのも事実ですが、業種ご

図表1 事業ポートフォリオの財務的評価



とにESGファクターのリスクウェイトを把握することが可能であること、また、ESG格付機関の主要顧客である機関投資家等の声を踏まえて毎年基準は見直されており、市場のおおよその目線を確認することができる、というのが特徴です。

また、ESG格付は通常、企業グループを一体として評価したうえで格付を算出していますが、事業ポートフォリオ評価の実施にあたっては、事業ごとに該当するESGのリスクファクターを適用したうえで評価していく必要があります。

図表2は事業ポートフォリオの評価方法の一例を示しています。具体的には下記手順に則って評価を実施します。

- ① ESG格付・ESG基準等より各事業に関連するESGリスクファクターを抽出
- ② ESG格付・ESG基準等を参考にE・S・G毎にリスクウェイトを設定
- ③ 抽出したリスクファクター・リスクウェイトに基づきE・S・G毎の各リスクの総量を算出
- ④ ROIC×ESGリスクに基づき、事業ポートフォリオにマッピング

事業ポートフォリオは静態的に捉えるのではなく、動態的に評価する必要があります。この事例ではD事業はROICは高水準ですが、ESGリスクも高くなっています。持続性という観点では高リスク事業であり、適切にリスクがコントロールできなければ将来的にROICは低下し、企業価値を大きく毀損するリスクをはらんでいます。

事業ポートフォリオを評価するCFOの立場からすれば、リスクが「managable」であるか、また、「mitigate」が可能かという観点から事業の点検が必要となります。最近では温室効果ガスのネットゼロに向けた議論が盛んですが、産業によっては技術的な問題などもあり、必ずしも100%リスクオフできないものもあります。

また、リスクに対応するうえでは新たな投資が必要となる場合があります。投資は短期的にはROICの低下の要因ともな

り、リスク低減施策の実行が短期的に資本生産性を犠牲にすることもあり得ます。

事業ポートフォリオ評価の最大の目的は経営資源の最適配分を実現し、企業価値を持続的に高めていくことにあります。日本ではROICによる評価それ自体が始まったばかりではありますが、各事業のESGリスクを「management」、「mitigation」そして必要投資の観点からROICと合わせて総合的に評価することで、各事業の足元の位置付けと想定されるリスク・リターンを持続性の観点から視覚化し、事業ポートフォリオの組み換えやその方向性の判断に役立てていくことが重要です。

II サステナブルファイナンスの活用

事業ポートフォリオの転換にあたって、企業側では今後も資金調達ニーズが高まることが想定されます。そこで調達手段としてサステナブルファイナンスの活用を検討する企業が今後増加するものと考えられます。

サステナブルファイナンスに厳密な定義はありません。議論が先行しているEUでは、「投資の意思決定に際してESGを考慮し、持続可能な経済活動やプロジェクトへの長期投資を増やすプロセス」としていますが、広義にはESG指数の組み入れやequity投資家による投資、狭義にはグリーンボンドに代表されるESG債(SDGs債ともいう)の発行を通じた資金調達が想定されます。

ESG債には代表的なものとして下記のものが挙げられます

- グリーンボンド:資金用途がグリーンプロジェクトに限定される債券
- トランジションボンド:グリーンボンドの発行基準を満たさないものの、低炭素・脱炭素に移行(トランジション)するためのプロジェクトを資金用途とする債券
- ソーシャルボンド:社会課題に取り組む

プロジェクトの資金に限定された債券

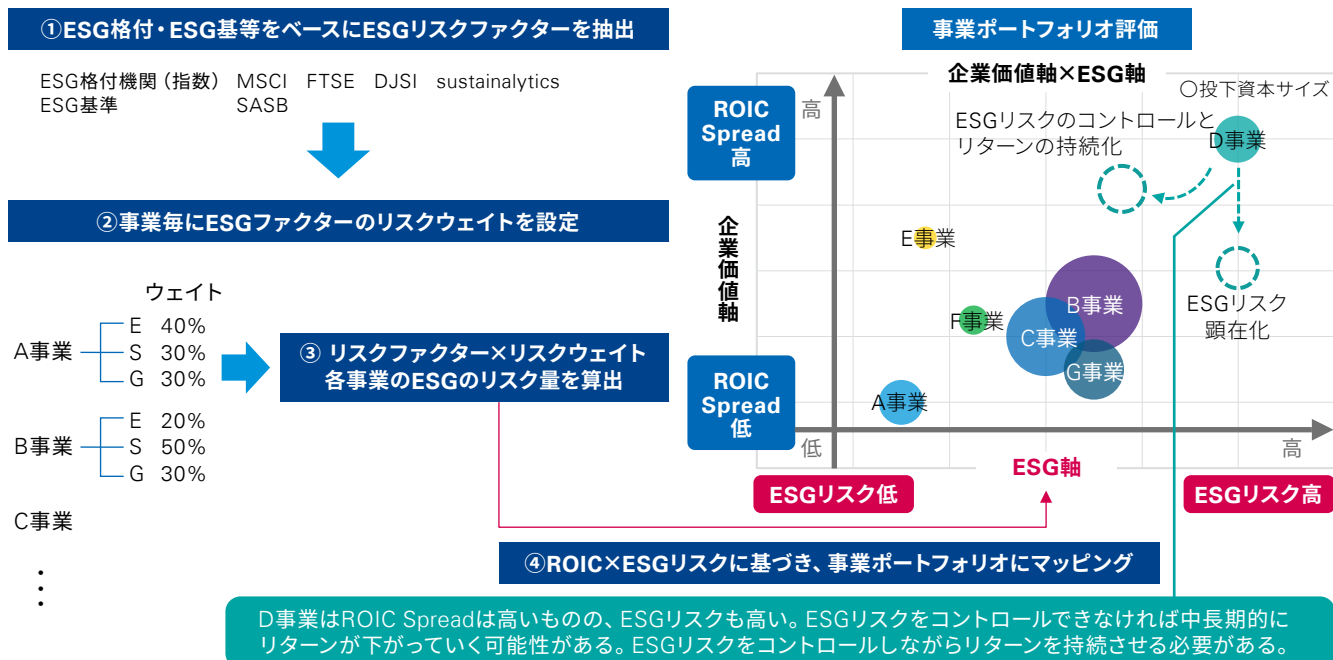
- サステナビリティボンド:グリーンプロジェクトおよびソーシャルプロジェクト双方の資金用途に限定された債券
- サステナビリティ・リンク・ローン:貸付条件をサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットの達成状況に連動させることで、借り手に目標達成に向けた動機付けを促進し、環境・社会の面から持続可能な事業活動および成長を支援するローン

これらの債券やローンの特徴として、資金用途が起債の目的に応じて使用されているかどうかを証明するために第三者による評価が求められます。つまり、企業からすれば、当該評価を得るために追加コストを負担してまで調達を行うというものです。

日本証券業協会の統計に基づきKPMGが集計したところ2016年9月~2020年9月末にかけて上場企業によって72本のESG債が発行されています。ESG債の発行額は総額9,432億円(平均131億円)、平均デュレーションは6.0年、金利は0.347%でした。発行されたESG債と同じ格付の社債の平均利回りと標準偏差を比較したところ、金利差はほとんど認められませんでした。つまり、現状ではESG債を活用する金利メリットはなく、ESGに取り組んでいるというアピール以外の効果を見出すことは難しいということになります。また、ESG債はその用途が限定されているところではありますが、たとえば生産設備の環境対応投資といったように単発的な投資に留まり、事業ポートフォリオ全体のESGリスクの低減につながらなければ、金利メリットどころか資本コストの上昇を通じて中長期的に企業価値を毀損する可能性もあります。

S&P、Moody's、R&I、JCRといった大手格付機関は信用格付の判断において2019年よりESG評価を取り入れ始めています。具体的には、産業リスクや同業他社との競争優位性、財務評価にESG要素を

図表2 ROIC×ESGの事業ポートフォリオ評価



加味したうえで、企業の返済能力の評価に反映しています。格付機関によってアプローチ方法や取り組みの濃淡が異なるのは事実ですが、ESGへの取り組みが信用格付の変動を通じて企業の調達余力や調達コストに影響を与えるケースが今後は出てくるものと想定されます。金融機関が石炭火力発電所の新設に対する投融資を停止するという動きもあり、信用格付それ自体がサステナブルファイナンスの色を帯びてきているともいえます。

ESG債を含むサステナブルファイナンスはまだ発展途上にあり、今後は価格の下方硬直性や金利メリットなども含めて議論が発展していくと思われます。金利メリットについては、サステナブルファイナンスの市場が拡大していく中で、中長期的には調達コストも引き下がり、CFOからみて資金調達手段の多様化につながる可能性があります。

しかし、重要なのは、既に株式・債券ともにESG要素を加味した企業価値や企業の信用力評価は始まっているということです。株式市場・債券市場、場合によっては

金融機関による貸し出しも含めて、調達コストの上昇や調達余力の縮小といった課題に直面する可能性があります。言い換えれば、equityおよびdebt capacityは少なからずESGへの対応力に左右される局面が今後は生じ得るということになります。

その意味でも企業はESGのリスクファクターがROICやキャッシュ・フローの持続性にどのようなインパクトを及ぼし得るのかを評価する仕組みが必要です。そのためにも自社の事業ポートフォリオをROIC×ESGの両観点から評価し、企業価値を持続・向上させるために事業の組み換えとビジネスモデルを持続させるための投資についての方針を打ち立てていく必要があります。事業ポートフォリオ評価とサステナブルファイナンスへの対応におけるCFOが果たすべき役割はますます重要になっていくものと考えられます。

関連情報

- 「キャッシュリターンを意識した財務フレームワーク - ROIC経営の死角に対応する-」(KPMG Insight vol.39 2019年11月)
- 「ESG・ROICモデル～ESGと企業価値の連関を目指して」(KPMG Insight vol.34 2019年1月)
- 「資本コスト経営～ROICの活用と最適資本構成の実現」(KPMG Insight vol. 32 2018年9月)
- 「事業リスクとしてのESGの把握と企業価値向上」(KPMG Insight vol.27 2017年11月)

「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
アドバイザー本部
グローバル財務マネジメント
土屋大輔/ディレクター

☎ 03-3548-5111 (代表電話)
✉ daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com

アルゴリズムミック・リーダー DXを主導するリーダーの心構え

KPMGコンサルティング

松本 剛 / パートナー

DX (Digital Transformation、デジタルトランスフォーメーション、以下「DX」という)の推進はすべての企業にとって喫緊の課題です。多くの企業は何らかの取り組みをしていますが、デジタル技術の進化に伴って既存のマーケットや競合の定義が変化し、過去の成功体験や他社のベストプラクティスに学ぶアプローチでは大きな成長を望みにくくなっています。動きが早いDX時代において、経営者と企業が担うべき役割がどのように変化しているのか、また個人がいかに備えるべきか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。



松本 剛
Go_Matsumoto

✔ POINT 1

アルゴリズムを多用するDX社会においてはリーダー層の業務においても従前とは異なるアプローチが求められる。

✔ POINT 2

これまでのように企業が業務を設計し、細かにモニタリングをするモデルでは大きな成長は望めず、データを軸とした課題の把握、スピードを持って業務を再設計するための権限委譲、そしてそれらを支える組織やルールの整備こそが重要である。

✔ POINT 3

より顧客満足を引き出すための業務を設計するには、個人も新しい技術に目を光らせて、技術の本質を理解し、自社資産との掛け合わせにより新しい価値をどのように生み出せるのかを常に考えることが必要である。

I はじめに

DXという概念は、言葉そのものは一般化してきているものの、定義が曖昧で文脈によっては意味が変わってくるため厄介です。DXに関する問い合わせが増えてきた頃、書籍「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（著：マイク・ウォルシュ）」を翻訳する機会を得ました。従来の書籍でよく見られる新しい要素技術の紹介や先進企業の事例紹介とは異なるアプローチで、経営者や管理職の目線からアルゴリズムが蔓延する社会での企業や経営者の在り方に踏み込んだ良書です。私たちがクライアントに日々お伝えしている断片的なメッセージを抽象化して一般的な心構えとしてまとめたような印象もあります。

この本ではアルゴリズム時代におけるリーダーの在り方を問うという意味で、このタイトルがつけられました。本稿でもDX時代におけるリーダーシップの在り方について、書籍のメッセージを中心にKPMGジャパンの視点を交えつつ解説します。

II DXの本質を考える

ビジネス上の他の流行り言葉とは異なり、DXは抽象的な概念であり、人によって解釈が異なります。この言葉は、デジタル活用を行わなければマーケットから取り残されるという“必要性”を指している“概念”なのか、もしくは具体的なデジタル化の取り組みのことを指すのか、はっきりしません。ただ明確なのは、多くの人々がDXにより何らかの影響を受けることを認識しており、それが良いものか悪いものかを理解できないまま、対応しなくてはならないのだと感じていることです。初期にDXの概念を世に広めた書物に「Digital Disruption (James McQuivey 著)」があります。新しい技術の誕生により、既存の産業構造が変わるた

め、何もしなければ破壊される（会社は存続できない）という強烈なメッセージを謳っていました。ネットの映像配信により淘汰されたレンタルビデオチェーンや、デジタルカメラへのシフトに失敗したフィルムメーカー等の事例は耳にされたことがあると思いますが、デジタルによる創造的破壊によって、旧態依然とした産業は淘汰され、またAI（人工知能）にとってかわられる仕事も多数あると信じていましたが、クライアントに対して多くのデジタル関連のPoC（Proof of Concept：新しい技術やアイデアに対して、期待した効果が得られるか確認するために行う小規模な実験プロジェクト）を提供するうちに、この理論に対して疑問を抱きました。「デジタルとは果たして人間からすべてを奪うものなのか」と自問すれば、そうではないような気がしているのです。AI、RPA（Robotic Process Automation）などの実用化がここ数年で著しく進み、その効果に疑いはなく、高い成果を挙げるためには利活用は避けて通れないという思いがありながらも、使用して、はじめてわかった「デジタルは万能ではない」という現実と、それに伴って得られた不思議な安心感があります。AIを活用して最大の価値を得るためには、AIの使い方を考え、より良い予測値を引き出すための教師データの設計も人間が行わなければなりません。人間が導き出す仮説や方向性が誤っていれば、デジタル活用の効果は得られません。つまり、人間が提供する価値の大きさに気付いたのです（ただし、『人が紡ぎだす有機的な成長のストーリーが軸にあるので、デジタルは恐れるに足らず、人中心の世の中であることに変わりはない』と結論づけるのは間違っており、やはり、良い仮説を作るためにはデータ分析やAIを高度に活用することが必要です）。

DXが従来の外部環境の変異と異なるポイントの1つは、これまでの技術革新がメーカー主導の閉じた世界の中で行われたために普及のスピードが緩やかで企業も対応について検討する時間を取るこ

ができた点に比べて、さまざまな開発者が多層に関与して品質を上げるオープンソースに基づき、PoCやアジャイル開発といった「まずはやってみよう」という進め方が相まって実用化までのスピードが格段に早くなっている点です。デジタルとの向き合い方を整理して把握し、対応方針をスピード感を持って決めること、また、環境変異をモニタリングして随時見直すことができる柔軟性があれば、DXは恐れるに足らずと言えるのではないのでしょうか。

III DX時代の経営者の役割

DX時代において、経営者はどのような役割を果たすべきでしょう。ターゲットであるマーケットの成長が続き、自社のシェアを拡大することで大幅な売上げが見込めるのであれば、企業は既に設定されたKPI（重要業績評価指標）をモニタリングしてPDCAのサイクルを回すことに集中していれば良いのですが、その前提であるマーケットがデジタル化の波によって縮小したり、新しいビジネスモデルを携えた参入者が著しい勢いでマーケットシェアを奪い取っていくようなケースにおいて、KPIの管理だけでは大きな成長は望めません。新しいマーケット、新しい競合相手と戦うために、顧客が一層の満足を得られるプロセスを設計するべく、不要なプロセスを削除し、必要なプロセスを見直し続けるというアプローチが必要となります。改善が必要なプロセスを見つけるためには、リーダーの勘や経験を頼りにするのではなく、データ分析に基づいた良い仮説を持つ必要があります。たとえば、業務の生産性をどのように上げるのかというテーマがある場合、これまではリーダーや主要メンバーからのヒアリングにより問題を特定していましたが、社員ひとり一人の移動履歴をセンサーで取得してPCのログを解析することにより、より精緻な改善のための仮説ができます。経営者にとって必要なのは、こ

こういったデータ分析を軸にした仮説構築のアプローチを社内で一般化させ、現場でプロセスを改善できるように自主性を醸成して権限を持たせて、実行しやすい組織やガバナンスを設計することです。これまでは業務の在り方にまで正解を見つけて現場に細かに指示するのが経営者の仕事であり、マイクロ管理をするリーダーが成功するケースも多く見られましたが、DX時代においては、問題点を明らかにして共有し、社員が主体的に業務を改善しやすい環境を作るべきです(図表1参照)。

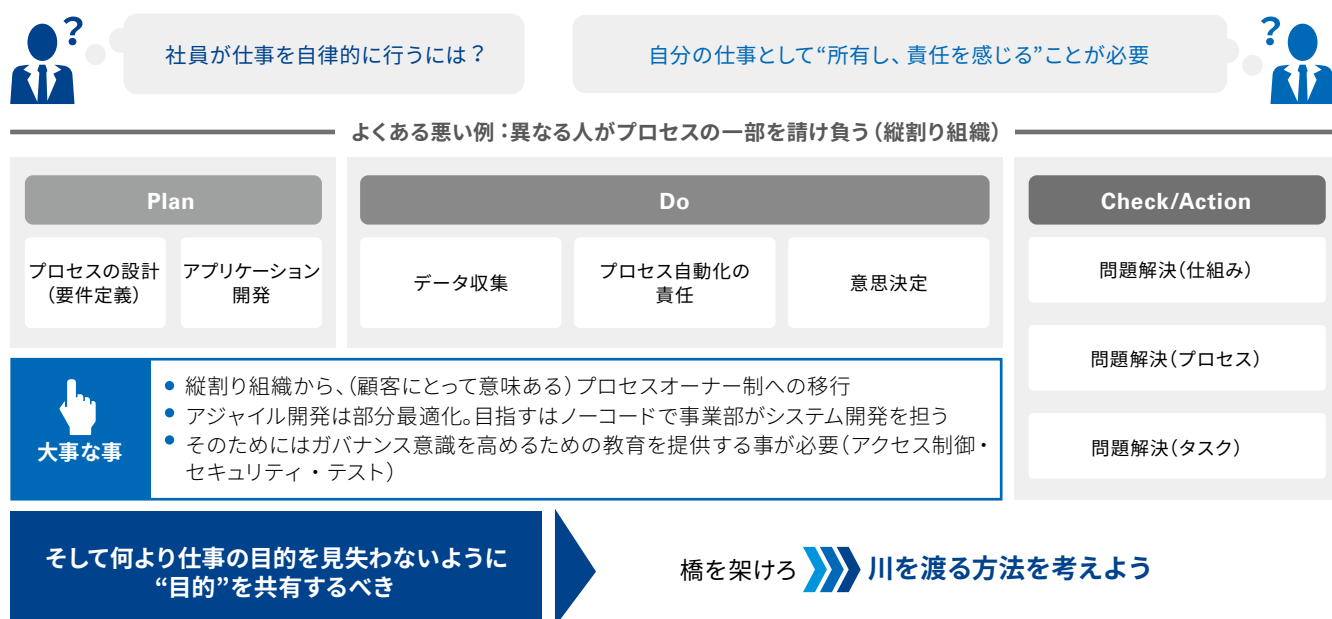
IV アルゴリズム時代における人の役割

アルゴリズム時代において個人が意識すべきことに目を移してみましょう。「DXとは、異質ではない1つのパラダイムシフトのドライバーに過ぎない」ということも語ってきましたが、それでは、身構える必要がないのかというとそうでもなく、これだけ多くの要素技術がすさまじいスピードで実用化されていくなか、要素技術がどのように

業務とかかわるかを常に想像することにより、データ分析を軸としたプラットフォームや製品に関する洞察を得ることができるのです。自らの専門領域に留まらず、そういった業務とのかかわりを想像するためには、技術で何ができるかについて常に新しい情報を入手しておくことが求められます。重要なのは、ユースケースとしての技術の使い方を学んでそれを模倣しようとするのではなく、技術の機能と仕組みをよく理解することです。ビジネスの勤が養われたリーダーは、「どのような局面で使われたか」に着目し、「自社や業務で同じ使い方を当てはめられるか」という思考に捕らわれがちです。ビジネスケースを理解するのはなく、技術を学ぶ場として割り切り、これを繰り返すことで、自身の業務に活かせる新しいアイデアが生まれてくるでしょう。今日の機械は自己学習し、特定の作業は人間の能力に匹敵するか、それを上回る精度でより早く実行することが可能です。しかし、マシンインテリジェンスをどのように使って経験を創造するかということは人間しか考えることができません。その点を理解して業務の定義を行うことが求めら

れます。昨今、新型コロナウイルス対策としてのリモート業務への移行に端を発して、ジョブ型モデルに移す企業が増加していますが、その際に必要となる職務記述書(Job Description)は、以前は単に作業項目を羅列したものでしたが、今はジョブ(仕事)の目的を分かりやすく記載し、当人に、そのために何を行うかをしっかり考え、自律的に自身の業務を設計するオーナーシップを求めるものとなりつつあります。どれだけ精緻に作業をこなせるかを競うのではなく、成果を最大化するためにどのようなプロセスを設計すべきかを意識することが各々の人間の業務になります。このパラダイムシフトは現在の経営層世代にとっては違和感があるかもしれませんが、生まれたときからAIやデジタルを駆使した製品やサービスに囲まれている今の若者たちは“人がやるべき仕事”を自然に理解できていますので、目的を軸にした業務プロセスの設計を行うのであれば、若い年齢層を積極的にメンバーに加え、業務の進め方について意見を募るのが良いでしょう。

図表1 仕事を自分のこととして捉える



V 最後に

紹介したいいくつかの心構えやアプローチは、書籍「アルゴリズムック・リーダー」の中にある思考・原則の一部です。戦後の高度成長期に右肩あがりの経済を経験した企業とその経営者は、成功体験からより良い“ベストプラクティス”をこぞって研究し、それを再現することで成長を加速してきました。私たちも事例から学ぶことをクライアントに推奨し、共に研究し、ベストプラクティスの仕組みを導入することを生業にしてきた側面があります。一方で本書では、過去の経験から学ぶ帰納的な手法では、解決できない問題があることや、マーケットの成長を上回る劇的な成長を遂げることが難しい旨を示唆しています。データ分析を軸に質の良い問題仮説を導き出し、現場主導で解決できるアプローチを推奨しています。アルゴリズム社会での経営は、経営者の独創性やセンスから生み出される強烈なビジョンが必要であるという印象を持つ方も多いようですが、経営者としての役割の大部分は論理とデータ活用によって方向性を定義できるのです。アルゴリズム社会においてはデータによって自明な意思決定の範囲がより増えたということなのでしょう。本書では、成功へのアプローチを示唆していますが、これは成功を確約するものではありません。経営者のセンスに依拠したマネジメントを行っても自社のサービスや製品に光るのがあれば著しく成長する企業はあり、アルゴリズムに対応した経営を目指すべきなのは収益の改善だけが目的ではないと考えます。既存の業務とそれに紐づく大きな資産を持つ企業にとっては、爆発的な成長を目指すことは難しく、規模の拡大だけをテーマにした経営は成り立ちません。利益の多くを内部留保に回す日本企業において、売上が伸長しても従業員の給与が急激に上がるわけでもなく、また欧米企業と比較し相対的に低いROI（投資対効果）

では株主が喜ぶわけでもありません。ニューノーマル（新常态）における企業の在り方を議論するにあたり、所属する従業員の業務を通じた幸福度を担保することは企業の重要な役割になっているのではないのでしょうか。目的の共有、透明性の高い意思決定、権限委譲といった進め方が、従業員に与えるポジティブな影響とそれが企業の中長期の成長に寄与する点は、本書で書かれていない、もう1つのアルゴリズムック・リーダーが生み出す効果であると言えるでしょう。

書籍情報



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

マイク・ウォルシュ（著）
松本 剛（監訳）

KPMGジャパン（翻訳）
出版：日本経済新聞出版
2020年9月16日刊行
320頁 2,000円(税抜き)

関連情報

オンラインセミナー「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」

AI時代のリーダーの行動・思考と組織づくりの方法について、マイク・ウォルシュ氏と松本剛が講演／パネルディスカッション

配信方法：オンデマンド配信

公開期間：2021年1月25日（月）～2月12日（金）

視聴時間：60分程度

受講料：無料（事前登録制）

主催：KPMGジャパン

お申込みURL

kpmg.com/jp/algorithmic-seminar

本稿に関するご質問等は、
以下までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
マーケティング部

☎ 03-3548-5111（代表電話）

✉ kc@jp.kpmg.com（代表メールアドレス）

コロナ禍におけるIT投資の動向

～2020年度グローバルCIO調査より～

KPMGコンサルティング

浜田 浩之/パートナー・吾郷 周三/ディレクター・荒木 良之/シニアマネジャー

2008年の世界金融危機は、私たちの記憶に残る最悪な景気後退の1つですが、今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行は、それ以上に大きく世界を揺るがせています。経済、テクノロジー、暮らしが変わりつつあるなか、日本企業はデジタル変革やIT投資について、どのように考えるべきでしょうか。

KPMGは例年、英国Harvey Nash社と共同で、世界のCIOにIT戦略等の調査を行っており、2020年度は、2019年12月～2020年3月と、2020年5月～8月の2回に渡って 新型コロナ前と以降とで調査を実施し、世界83カ国4,219人のCIOより回答を得ました。本稿では、調査結果のなかから、IT戦略やデジタル変革、サイバー攻撃など、日本の経営者が知るべき重要トピックについて、新型コロナの影響がどのように生じているのかを解説します。

なお、本文中のデータおよび意見は2020年度のグローバルCIO調査レポートに基づくものであることをあらかじめお断りします。

POINT 1

コロナ禍への対応のために、企業はIT予算の5%程度を追加支出した。

POINT 2

新型コロナの影響下にあっても、企業は、デジタル変革やAI等の先進的なデジタル技術の採用を加速させている。

POINT 3

デジタルリーダー企業は、保有データの価値の最大化や、データ戦略の効果的な実行に積極的に取り組んでいる。このことは遅れをとる企業との業績の格差がますます拡大することを示唆する。

POINT 4

リモートワーク化が進み、サイバー攻撃の対象領域が拡大したため、サイバーセキュリティの重要性が高まっている。4割以上の回答者が新たなサイバー攻撃を経験していた。



浜田 浩之
Hiroyuki_Hamada



吾郷 周三
Shuzo_Agou



荒木 良之
Yoshiyuki_Araki

Ⅰ コロナ禍対応で急増するIT投資

1. 新型コロナが、ITの重要性を一層強く認識させた

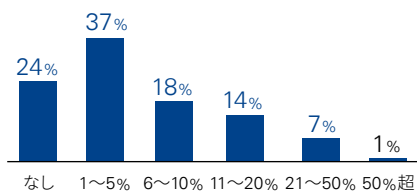
昨年度のKPMGの調査によれば、2020年初頭、IT投資は過去15年間で最も高い水準に達していました。「オペレーションの効率化」「顧客とのつながり／関係性の改善」「新しい製品やサービスの開発」といった中長期的な目標の達成が目指されていました。しかし、先例のない規模とスピードで新型コロナが世界中に広がったことで、顧客戦略の転換やリモートワークへの対応など、企業は設備投資と事業運営費の両面から予定外の負担を強いられることになりました。

本年度のCIO調査によると、新型コロナによる危機に対処するために、企業はIT予算の5%程度を追加支出しています（5%は回答中央値）（図表1参照）。米調査会社のForresterによると、世界のIT支出は2019年に3兆5千億米ドルに達していることから、危機が始まってからの初めの3ヵ月間で、コロナ禍対策のための支出は週当たり150億米ドルが費やされたと考えられます。

その一方で、「今後12ヵ月間にIT予算増加を見込んでいる」との回答者は、新型コロナ前と以降とではグローバルでは51%から43%、日本企業では71%から53%へと減少しました。とはいえその値は依然として

図表1 新型コロナの影響によるIT支出の急増

2020年は新型コロナ対応に、どれだけの追加IT支出がありましたか？
(IT/テクノロジー予算全体に占める割合)



金融危機後の2009年を大幅に上回っており、今後も純増が見込まれます。これは、ITの観点から見れば、今回の状況は過去の危機とは性質が異なっているように見受けられます。

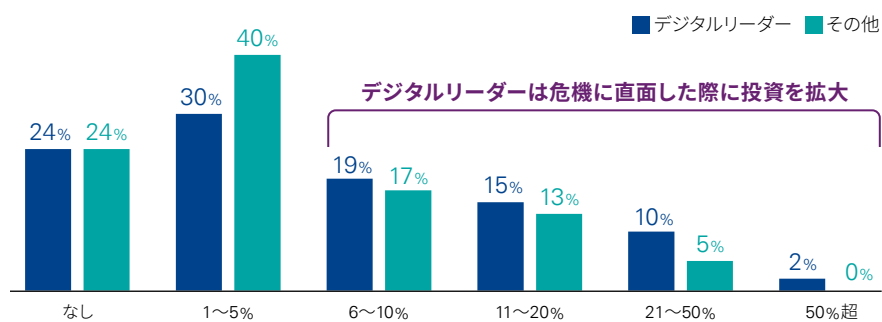
2. 主要事業はコロナ禍にあっても変革が進む

主要事業の大きな変化を見込んでいた企業の割合は、新型コロナ以降、減少しました。多くの企業がかつてない大きな変化を経験し、必然的に変革が求められる状況を見ると、これは意外に感じられるかもしれません。新型コロナ前のCIO調査では、82%の企業が変革は通常のビジネスの一部だと考えていました。しかし、この未曾有の状況下において、変革そのものの意味が、刻々と変化しており、企業は見つめ直していると考えられます。ただ1つ確かなことは、97%の回答者が何かしらの変革を進めており、34%は大規模または抜本的な変革を計画していることです。変革の流れが止まることはなく、今後も多くの変化が起こるものと考えられます。

また、回答者の約半数は、新型コロナの流行がデジタル変革とAIを初めとする先進的なデジタル技術の採用を加速したとみています。コストを低減するために、企業は生産性の向上と業務の効率化を進めますが、先進的なデジタル技術はそれを実現する鍵となるからです。

図表2 デジタルリーダーは、コロナ禍でもIT投資を拡大させている

2020年は新型コロナ対応に、どれだけの追加IT支出がありましたか？



Ⅱ 拡大するデジタルデバイド

1. デジタル技術がパフォーマンスと業績の格差を広げる

今回の新型コロナのような重大な事態に備えていた企業は多くはないと考えられますが、当初から他社よりうまく危機に対処している企業があります。今回のCIO調査において、デジタル技術を「効果的」または「非常に効果的」に活用してビジネス戦略を推進していると自己評価した企業を、私たちは「デジタルリーダー」と定義しました。

デジタルリーダーは、市場の変化の兆しを読み取り、他社に先駆けて先進的なデジタル技術を取り込むことで、より迅速かつ着実に市場が求める製品・サービスを投入しようとしています。そのため、危機が起きた際も、他社がコストや人員の削減に向かうなか、逆にIT投資を拡大させています（図表2参照）。また、機会があればすぐさま事業を展開・拡大できるよう、先進的なデジタル技術への投資も行っており、今後もIT投資を継続していくでしょう。

これがどのような結果をもたらすのでしょうか。CIO調査では、保有するデータの価値を効果的に最大化していると回答したデジタルリーダーの割合は、イノベーションに消極的あるいはIT投資額が低い企業に比して4倍近く、またデータ戦略を効果

的に実行しているとの回答割合は4.5倍にも上りました。このような結果から、デジタルリーダーとそのほかの企業とでは、デジタルの活用と業績における格差がますます拡大していくと予想されます。

また、主要部門に導入された先進的なデジタル技術について調査した結果、コーポレートサービス部門とIT部門を中心に、クラウドが広く普及していることが分かりました。インテリジェントオートメーション、AI、機械学習の利用も企業全体で勢いを増しています。特に急激に広がっているのは、基幹業務での利用です。AIと機械学習をIoTと組み合わせて効率と品質の向上を図ろうというわけです。さらに、エンタープライズSaaS、特にクラウドベースのERPは企業変革の重要課題となっています。

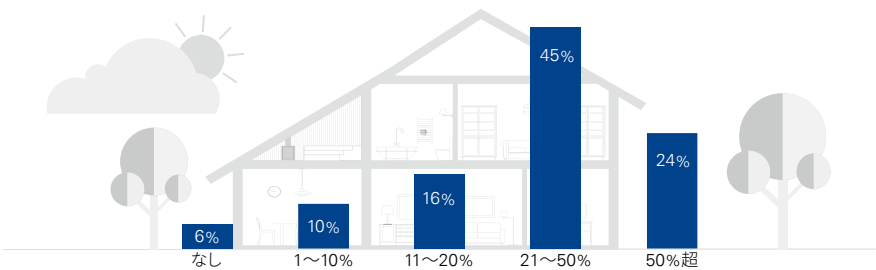
2.ITへの投資はブランドを強化する

クラウドベースのソフトウェア利用の急増、個人用デバイスからのリモートアクセス、複雑な技術環境における大量のデータ管理によって、サイバー攻撃の対象領域は大幅に拡大しました。このため、サイバーセキュリティとプライバシーは、新型コロナ以降の世界において最も重要な投資対象となりました。

デジタルリーダーは、サイバーセキュリティを顧客の信頼を獲得する手段と捉えており、そのほかの企業に比べて2倍以上、ITのライフサイクル全般にリスク、セキュリティ、品質保証の仕組みを組み込んでいます。ITプロジェクトのライフサイクルの初期段階で「効果的」または「非常に効果的」に「リスクとセキュリティを考慮できている」と回答した割合は、デジタルリーダーでは52%に上りますが、そのほかの企業では22%に留まりました。この違いが、品質の向上、インシデントの減少、カスタマーエクスペリエンスの向上につながり、結果的にブランド力を強化します。

また、新型コロナ以降、顧客は企業との接点において従来とは異なるつながり方を

図表3 新型コロナ後も在宅勤務が中心となる従業員の割合



求めています。この変化により、多くの企業はカスタマーエクスペリエンスへの投資を重視し、優先課題に位置付けていますが、その対応にはインフラとクラウドのアップグレードが必要となります。

III リモートワーカーを狙ったサイバー攻撃の波

2019年は、サイバー犯罪の防止への投資が拡大したためか、サイバー攻撃を受けたとする件数が減少していました。しかし、新型コロナの影響により、大勢の従業員の働く場が突如としてオフィスから自宅へと変わりました。その結果、安全な企業ネットワークに守られた環境から離れることとなり、サイバー攻撃の対象もまた急激に拡大しました。

CIO調査によると、86%の企業がかなりの割合の従業員をリモートワークに移行させています。そして、多くの人材が少なくとも今後6~9か月にわたり、リモートワークを行うことが予想されています。「新型コロナ後は在宅勤務を行う従業員がいない」と見込む回答者はわずか6%。一方で、およそ4分の1の回答者は、新型コロナ後も従業員の過半数が主にリモートで仕事をするようになると考えています(図表3参照)。

そうしたなか、リモートワークに移行したことで、回答者の約4割がサイバー攻撃の増加を経験しました。回答者の4分の3は、「新型コロナによって攻撃対象領域が拡

大したために、サイバーセキュリティの重要性が高まった」と答えています。

新型コロナ以降に増えた攻撃は、主にスピアフィッシングとマルウェア攻撃で(図表4参照)、リスク増大の要因は、新たにリモートワークとなった従業員です。そのため、企業は社外とのネットワークセキュリティへの対応に力を入れる一方で、社内の人材教育にも重点を置かなければなりません。サイバーセキュリティのノウハウは、2021年に最も求められるスキルセットです。

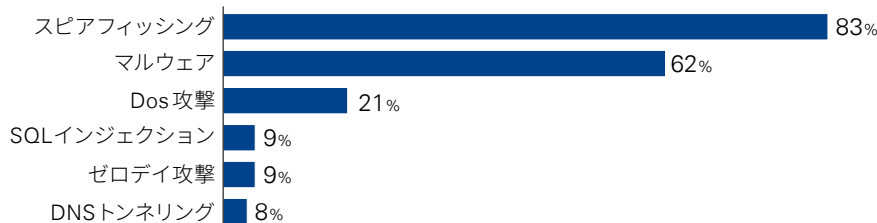
しかし、企業によっては、必要なセキュリティ対策のスキルが社内にはないというケースもあります。それにもかかわらず、新しいシステムを採用せざるを得ないような場合は、企業は攻撃に対して堅牢なシステムを構築するためにアウトソーシングの検討が必要となります。

IV 新型コロナ危機から回復するには

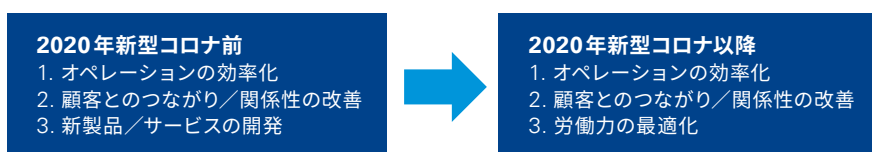
近年のCIOはデジタルテクノロジーの加速に追いつき、ビジネスに貢献するため必死でしたが、新型コロナの到来により、状況が一変したように見えます。しかし、実態はどうでしょうか。

新型コロナがビジネスと生活のあらゆる面において劇的な影響を与えていることは間違いありませんが、企業経営の鍵となる基本要素は変わらないのではないのでしょうか。経営層にとっての最優先課題は、新型

図表4 新型コロナにより増加したサイバー攻撃の種類



図表5 ビジネスの課題トップ3



コロナ以降も、それ以前と変わらず「オペレーションの効率化」と「顧客とのつながり／関係性の改善」なのです（図表5参照）。

新型コロナ危機で事業や戦略の根本的な方向転換を迫られている企業もありますが、ほとんどの企業は既に着手していたことを加速させたに過ぎません。それどころか、一部の企業にとっては、今回の影響がむしろ追い風となっています。

いずれにしても、企業は迅速に新型コロナ危機に対応しなければなりません。危機への対応は企業によって異なりますが、KPMGでは4つのモデルに類型しています（図表6参照）。

38%と最も多く該当するモデルが「変革による再浮上」です。このモデルにおいては、迅速化、効率化、コスト削減のための新しいデジタル化への投資、さらにはITオペレーティングモデルを変化させていくことが特徴づけられます。

これに続くのが、「急拡大」(29%)と「通常業務の改善」(26%)です。「急拡大」はITオペレーティングモデルにより、スピードとリスクのバランスをとりながら多角的に戦略を加速していくモデルです。また「通常業務の改善」は現在の投資ポートフォリオを深めて、成長率と収益性を高めようとするモデルです。

自社製品・サービスに対する需要の恒

久的な落ち込み、長引く景気後退を乗り切るだけの資本が足りない、あるいはデジタル変革を適切に進められない、といった理由により新型コロナ危機からの回復に苦しむ企業は「ハードリセット」を強いられますが、これは7%にとどまりました。

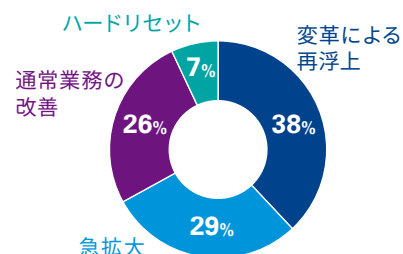
IT戦略の実践状況は、同じ業種であっても企業によって異なります。3分の2以上の企業は現行のビジネスモデルを大幅に変革、または修正していくと考えられます。テクノロジー、電力・公益事業、ヘルスケア業界を中心に29%の企業は需要が急拡大し、得られた利益を活かすために規模拡大と新しい働き方を必要としています。ただその一方で、これより割合は少ないものの、通信や製造・自動車などの業界ではハードリセットを経験しています。

ほとんどの企業は1つだけの回復モデルに当てはまらず、製品・サービスの構成によって複数の異なるモデルを経験しています。また、複数の地域や業種にまたがる企業の場合、同時に複数のモデルに当てはまることも十分にあり得ます。それぞれの変化のスピードは異なり、それぞれに課題があります。それが新型コロナの影響の複雑さなのです。

新型コロナは、世界経済に深刻なダメージをもたらしましたが、同時にこれまで前提としてきた働き方や仕事のやり方を見直す

図表6 新型コロナ危機への対応:4つのモデル

自社のビジネス・テクノロジー戦略において注力していることを最もよく表しているものはどれですか？



きっかけともなりました。特に、リモートワークや非対面での顧客対応など新型コロナ対応で新たに導入された仕組みは、単なるデジタル技術の導入にとどまらず、全社的なデジタル変革の契機となっています。これは、欧米に比べてデジタル化が遅れていると言われている日本企業も同様です。その際、新型コロナ前にデジタル変革の先進事例・成功事例が出ていたことは、それを参考にできる多くの企業にとって幸運なことでした。

CIO調査で明らかになったように、コロナ禍への対応スピードは企業によって異なります。しかし、デジタル変革は確実に、かつ加速度的に進展していくはずですが。

本稿およびCIO調査が皆様のご参考になれば幸いです。

尚、本稿でご紹介したCIO調査レポートは、巻末でご紹介しています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
 浜田浩之／パートナー
 吾郷周三／ディレクター
 荒木良之／シニアマネジャー

☎ 03-3548-5111 (代表電話)
 ✉ kc@jp.kpmg.com (代表メールアドレス)

オーストラリアの2020/21年度連邦予算案 (税制部分) および直近の税務動向

KPMG税理士法人

吉岡 伸朗 / パートナー

KPMGオーストラリア

楊 揚 / ディレクター・都丸 亮太 / シニアマネジャー

オーストラリア連邦政府は、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックの影響で延期されていた連邦予算案を2020年10月6日に発表しました。今回の連邦予算案では、12年ぶりの財政黒字化を見込んでいた昨年から一変して、対GDP比で11%の2,137億豪ドルの赤字を見込んでおり、これは第二次世界大戦終戦時以来の水準です。連邦予算案は、個人所得税減税の前倒し、即時償却制度の一時的な強化、新規雇用の促進と倒産回避を目的とした助成金の交付を含む幅広い政策により、プライベートセクターがオーストラリア経済を牽引することを期待しています。

本稿では、10月に発表された2020-21年度連邦予算案に関する税務論点のうち主たる内容およびその法制化の状況について概説します。税制の観点からは、今回の連邦予算案でも昨年に引き続き日系企業・駐在員等への影響は限定的となっています。なお、本稿は国際税務研究会 月刊「国際税務」の2020年12月号に掲載された記事を基にしたものです。

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

POINT 1

2020年連邦予算案は、昨年度に引き続き日系企業への影響は限定的となっている。本邦タックスヘイブン税制の検討に影響する大企業向け法人税率の引下げ案は提示されなかったが、研究開発優遇税制の強化に伴い、当該税制が適用される場合には実効税率への影響に留意する必要がある。

POINT 2

資産即時償却制度に関しては、対象企業の範囲の拡大が2020年11月23日に提案され、日系企業のオーストラリア子会社も要件を満たせば本制度の適用が可能となることを見込まれる。

POINT 3

オーストラリアでの売上が年間250百万豪ドルを超える大企業を対象に、税務当局による新たな税務レビューが開始されたため、対象企業は早急な対応準備が推奨される。



吉岡 伸朗
Nobuaki_Yoshioka



楊 揚
Yang_Yang



都丸 亮太
Ryota_Tomaru

① 連邦予算案の解説

1. 欠損金の繰戻し還付

連邦予算案では、COVID-19の影響を受けて税務上欠損ポジションに陥った企業のキャッシュフローを支援するため、欠損金の繰戻し還付制度を新たに導入する方針が示されました。該当の制度に係る法案は2020年10月9日に議会を通過し、10月14日にRoyal Assentを受け、既に施行されています。

欠損金の繰戻し還付の適用は任意であり、企業は引続き既存の欠損金の繰越控除制度による欠損金の繰越しを選択することも可能です。なお、合計年間総収入額は、日本を含む海外の親会社等の売上等を含むため、多くの在豪日系企業の合計年間総収入額は50億豪ドル以上となり、欠損金の繰戻し還付制度の適用対象外となることが想定されます。本制度の概要は、図表1のとおりです。

2. 資産即時償却制度

連邦政府は予算案において、企業の設備投資の前倒しを促進し経済を後押しするため、資産の即時償却制度を強化するため、資産の即時償却制度を強化する一時的な税制優遇措置の導入を発表しました。該当の法案は2020年10月9日に議会を通過し、10月14日にRoyal Assentを受け、既に施行されています。本制度の概要は、図表2のとおりです。

この措置においても、欠損金の繰戻し還付と同様に合計年間総収入額の閾値が存在するため、日系企業を含む多くのグローバル外資系大企業の在豪子会社は、本制度を適用することができません。なお、オーストラリアのフライデンバーグ財務相は、外資系企業の在豪子会社がこの措置の適用対象外となることは意図していなかったとして、2020年11月23日に、本制度の対象企業の定義を変更し、下

記の両方の要件を満たす企業を本制度の対象とすることを発表しました。

- 2018-19年度または2019-20年度の収入金額 (statutory and ordinary income (excluding non-assessable non-exempt income)) の合計が50億豪ドル未満であること
- 2016-17年度から2018-19年度の間、1億豪ドル以上を有形減価償却資産に投資したこと

上記一点目の条件により、既存の法律のグローバルグループの収入額の合計ではなく、オーストラリアにおける収入額を基準として判断されることとなります。なお、本稿執筆時点(2020年11月末)において本変更に関する法案は公表されていません。

3. 研究開発優遇税制

連邦政府は、研究開発活動によるイノベーションとビジネスの成長を目的として、研究開発優遇税制につき議会で審議中であった旧法案の内容を強化することを

発表しました。該当の法案は2020年10月9日に議会を通過し、10月14日にRoyal Assentを受け、既に施行されています。改正内容は、2021年7月1日以降に開始する年度から適用されます。具体的には、図表3のとおり実施されます。

4. 法人の居住者判定テスト

連邦予算案では、外国法人がオーストラリアで税務上の居住者に該当するかを判定する基準の明確化が盛り込まれており、「オーストラリアとの重要な経済的つながり」がある場合に、オーストラリアの税務上の居住者として取り扱うことが提案されました。

外国法人は、「中核的な商業活動(Core commercial activities)が、オーストラリアで行われ」、かつ「中心的な管理および支配の場所がオーストラリアにある」場合に、「重要な経済的つながり」テストを満たすとされ、2017年3月15日付で取り下げられた税務ルーリング (Taxation Ruling、以

図表1 欠損金の繰戻し還付制度

対象企業	合計年間総収入額が50億豪ドル未満の企業		
適用年度	2020-21年度または2021-22年度の法人税申告		
欠損金の発生年度	2019-20年度	2020-21年度	2021-22年度
繰戻し対象年度	2018-19年度	2018-19年度 2019-20年度	2018-19年度 2019-20年度 2020-21年度
手続き等	適用年度の法人税申告において還付可能な税額控除を適用することにより、繰戻し対象年度に支払った法人税の還付を受ける。還付可能な税額は、繰戻し対象年度の納付済み法人税相当額、または企業のフランキングクレジットの残高のいずれか低い金額が上限とされる。		

図表2 資産即時償却制度

対象企業	合計年間総収入額が50億豪ドル未満の企業(対象拡大予定)
対象資産および支出	2020年10月6日午後7時30分から2022年6月30日までの間に取得した新品の減価償却資産または資本的支出(金額規模問わず)
制度内容	最初に使用した年度または使用可能となった年度において、その取得価額の全額を損金に算入することができる

図表3 研究開発優遇税制

	旧法律	旧法案	今回施行された法律																					
優遇税制の対象となる適格研究開発費の上限額	100百万豪ドル	150百万豪ドル	150百万豪ドル																					
R&D税額控除率(還付可能) - 中小企業:合計年間総収入額が20百万豪ドル未満	43.5%	法人税率 + プレミアム13.5% 還付額の上限は4百万豪ドル	法人税率 + プレミアム18.5% 還付額の上限は設けない																					
R&D税額控除率(還付不可) - 大企業:合計年間総収入額が20百万豪ドル以上	38.5%	法人税率 + R&D intensity (研究開発費 ÷ 年間の支出総額)に 応じたプレミアム (3 Tiers)	法人税率 + R&D intensity (研究開発費 ÷ 年間の支出総額)に 応じたプレミアム (2 Tiers)																					
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tier</th> <th>Intensity range</th> <th>Intensity premium</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0-4%</td> <td>4.5%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4-9%+</td> <td>8.5%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9%+</td> <td>12.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Tier	Intensity range	Intensity premium	1	0-4%	4.5%	2	4-9%+	8.5%	3	9%+	12.5%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tier</th> <th>Intensity range</th> <th>Intensity premium</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0-2%</td> <td>8.5%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2%+</td> <td>16.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Tier	Intensity range	Intensity premium	1	0-2%	8.5%	2	2%+	16.5%
Tier	Intensity range	Intensity premium																						
1	0-4%	4.5%																						
2	4-9%+	8.5%																						
3	9%+	12.5%																						
Tier	Intensity range	Intensity premium																						
1	0-2%	8.5%																						
2	2%+	16.5%																						

下「TR」という)2004/15で採用されていたアプローチと整合しています。

外国法人に係る居住者への該当性の判定基準であったTR2004/15は、2016年の税務訴訟において、「実際の中心的管理および支配の場所がオーストラリアであるにもかかわらず、人為的に当該場所が海外にあるかのように見せかけていた外国法人が敗訴し、当該外国法人がオーストラリアの居住者である納税者とされたこと」をきっかけに取り下げられていました。このため、2017年3月15日後は、TR2018/5および実務的コンプライアンスガイドライン (Practical Compliance Guideline、以下「PCG」という)2018/9において、原則として「実際の中心的管理および支配の場所」がオーストラリアにあることのみをもって、外国法人がオーストラリアの居住者として取り扱われることになっていました。

上記の変更は、法案がRoyal Assentを受けた日の後に開始する最初の事業年度から有効となりますが、オーストラリア税務当局 (Australia Taxation Office、以下「ATO」という)がTR 2004/15を撤回した2017年3月15日から遡及適用するオプションが設けられ過去から現在まで一貫した取り扱いとできるように配慮されています。

たとえば、海外子会社を有するオースト

ラリア企業が当該海外子会社の事業に関する意思決定をオーストラリアから行っており、TR2018/5およびPCG2018/9の影響で当該海外子会社を税務上オーストラリア法人としてオーストラリアで税務申告をせざるを得ない状況等となっていた企業にとって喜ばしい修正案といえます。なお、本稿執筆時点 (2020年11月末)では、該当の法案は公表されていませんが、居住者の判定はオーストラリアでの法人税課税額の決定に影響するため、法案やガイダンス等の公表状況を注視すべきです。

II オーストラリア税務動向 (連邦予算案以外の重要論点)

昨年に引き続き、今回の連邦予算案でも日系企業に影響する税務論点は限定的です。連邦予算案以外で日系企業に影響がある最近のオーストラリアの税務動向を併せて概説します。

1. ATOによるCombined Assurance Reviewの開始(2020年10月～)

ATOは、2020年10月より、オーストラリアの大企業を対象に、Combined Assurance Review (以下「CAR」という)

を開始しました。CARは、ATO内部の租税回避タスクフォースが、Top 1,000 Combined Assurance Programにおいて実施するレビューで、1,000 Tax Performance Program(2017年～2020年12月終了予定)における法人税に係るStreamlined Assurance Review (以下「SAR」という)に代えて実施されることとなりました。

CARの概要は下記のとおりです。

- 対象企業: Top 1,000 (オーストラリアでの売上金額が250百万豪ドル超)の企業
- 対象税目: 法人税およびGST
- 対象期間: 法人税: 過去4年 / GST: 過去1年 (各企業の状況によりATOが決定)
- 実施期間: 約4ヵ月 (SAR実施済みの場合、約2～4ヵ月)

ATOは、CARにおいて、大企業による適切な法人税および、Goods and Services Tax (以下「GST」という)の納税に関して確証を得る、もしくは特定の税務リスクを発見することを目的としています。

法人税については、SARの内容と類似しており、税務ガバナンス体制、重要な取引、ATOが公表している税務リスクが高いとされる取引、過去の会計処理と税務処理の差異などに係る大量の資料の提供が求められます。また、GSTについては、主にGSTに係る税務ガバナンス体制や税務

リスクエリアを把握するための情報提供が求められます。

SARやGSTのSARを受けた企業もCARの対象となり、その場合、SAR/GSTのSARの結果に応じてCARの内容が調整され、発見事項に関する改善状況もレビューされます。

ATOは、SARのプロセスで注視された分野に関する最新情報を公開しており、移転価格、減価償却、研究開発、欠損金、連結納税などの分野は、依然として最も注目されています。また、SARでは税務ガバナンス分野で低い評価を受ける納税者が多かったため、CARでは税務ガバナンスの改善も、期待されています。

CARでは、膨大な量の資料提供やATOとの質疑対応などが求められ、納税者は多大な負担を強いられます。したがって、オーストラリアでの売上金額が250百万豪ドル超の在豪子会社を有する日系企業は、ATOによる精査に耐えられるよう、早い段階で準備を開始することが推奨されます。

2.大規模グローバル企業の定義拡大

大規模グローバル企業(Significant Global Entity、以下「SGE」という)の定義の改正に関連する法案(Treasury Laws Amendment (2020 Measures No. 1) Act 2020)は、2020年5月25日に Royal Assent を受け、2019年7月1日以降に開始する事業年度から適用されることとなりました。

SGEの定義拡大の目的

本改正の主な目的は2つあります。

改正前、SGEの定義は、連結財務諸表を作成している企業グループのみを対象とし、企業グループの構成会社の判定にあたっては、会計上の連結に関する例外がすべて認められていました。したがって、全世界収入が10億豪ドル以上の多国籍企業グループであっても、連結財務諸表を作成する必要がなければ、SGEに該当しま

図表4 SGE/CbCREのみに適用される税務規定

SGE/CbCREに適用される規定	CbCREのみに適用される規定
多額の罰金規定	国別報告制度
多国籍企業租税回避防止規定	一般目的財務諸表の提出義務
迂回利益税	

せんでした。また、SGEである企業グループに属する子会社であっても、会計上の例外により、連結範囲から除外される場合は、その子会社はSGEに該当しませんでした。そのため、会社の性質(連結財務諸表を作成する必要があるか)、および会計上の処理(連結の対象外か)によって、企業グループ間で、税務規定の適用関係に不整合が生じていました。

さらに、国別報告制度に関する豪州の規定とOECD移転価格ガイドラインの間にも不一致が生じていました。改正前の豪州のSGEの範囲は、OECD移転価格ガイドラインの国別報告制度の適用範囲より狭くなっていました。

上記の不整合性を解消するために、SGEの定義が拡大されました。

主な変更点

改正による主な変更点として、SGEの範囲の拡大があります。既存のSGEに加えて、名目上の上場企業グループ(Notional Listed Company Group、以下「NLCG」という)を定義し、全世界収入が10億豪ドル以上のNLCGのグローバル最終親会社(Global Parent Entity、以下「GPE」という)とその構成会社もSGEの範囲に含まれます。NLCGとは、GPEの株式等が金融商品取引所等に上場していると仮定した場合に連結財務諸表が作成されることとなる企業グループを指しています。また、NLCGの構成会社を判定する際、会計上の連結に関する例外は一切認められません。NLCGのGPEには、公開企業の他、個人、非公開企業、トラストやパートナーシップ、

さらにその他の投資事業体も含まれます。したがって、個人が、NLCGのGPEとして、SGEに該当することも考えられます。

また、改正により、SGEと別に、CbCREの定義が導入されました。CbCREでは、個人は該当せず、CbCREグループの構成会社を判定するにあたっては、会計上の連結の例外(重要性の例外を除く)を考慮します。

今回の変更に伴い、SGE特有の税務規定の5つの内、国別報告制度と一般財務諸表の提出義務は、すべてのSGEではなく、CbCREのみに適用されることとなりました(図表4参照)。

改正による影響

改正前の規定で既にSGEに該当していた企業は引き続きSGEに該当するため、本改正による影響はありません。ただし、SGEとCbCREには、上記の特有の義務と税務規定が適用されるため、たとえば会計上で連結財務諸表を作成する必要がない日系企業がオーストラリアに子会社を有しているケースや、グループの連結財務諸表を作成しているが会計上の重要性の例外により連結されていないオーストラリア子会社を有するケースなど、オーストラリアに今までSGEの範囲に含まれていなかった子会社・関連会社等を有する日系企業は、改めてSGE/CbCREに該当することとなるかを検討し、必要に応じて対策を講じることが推奨されます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
吉岡伸朗／パートナー
✉ nobuaki.yoshioka@jp.kpmg.com

KPMGオーストラリア
楊揚／ディレクター
✉ yyang6@kpmg.com.au

都丸亮太／シニアマネジャー
✉ rtomaru1@kpmg.com.au

ニュースリリース

経営・総論

KPMGジャパン森チェアマン、 「第22回日経フォーラム 世界経営者会議」に登壇



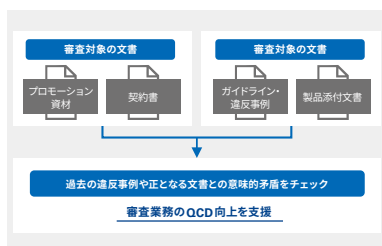
2020年11月10日(火)11日(水)の2日間、「第22回日経フォーラム 世界経営者会議」が開催されました。KPMG ジャパンは2014年から本イベントに特別協賛しており、7回目を迎えましたが、昨今のコロナ禍の状況を鑑み、今年は初のオンライン開催となりました。「分断を超えて新常态へーFacing new normal beyond divisions」というテーマのもと、世界中から著名な経営者がオンラインで登壇し、ニューノーマル時代の企業のあるべき姿について講演しました。KPMG ジャパンからは森チェアマンが登壇し「企業が今こそ持つべき羅針盤とは」と題し、ニューノーマル時代の企業経営における「パーパス(企業の存在価値)」の重要性について説きました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2020/09/global-management-forum-2020.html>

事業・サービス

KPMGコンサルティング、RegTechに対応した AIソリューション「GRACE」の提供を開始



KPMGコンサルティングは、自然言語処理技術を活用し、ライフサイエンス業界におけるコンプライアンス対応を効率化・高度化するRegTechに対応したAI(人工知能)ソリューション、「GRACE(グレース、General Regulatory Affairs and Compliance Enhancer)」を開発し提供を開始しました。GRACEは、自然言語処理技術による高度な文脈理解に基づき広告などのプロモーション資料や契約書等の審査業務を支援し、チェックの抜け・漏れ防止、属人化の排除、品質の底上げ、確認作業時間の短縮、バッチ処理による効率化などの効果が期待できます。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

home.kpmg/jp/press-grace

調査・レポート

「年金運用ガバナンスに関する 実態調査2020」を発表



あずさ監査法人は、確定給付型企業年金の運用担当者155名を対象に、第2回目となる年金運用ガバナンスに関する実態調査を2020年8月～9月に実施し、調査結果を発表しました。第1回目の実態調査(2018年10月～11月)から大きく改善があった項目はなく、年金運用担当者への育成や従事体制等の支援は不十分な状況が続いています。また新型コロナウイルス感染症の影響で、新たな課題も浮き彫りとなりました。本調査では、年金運用人材配置の状況、スチュワードシップ・コードの受け入れ方針など、担当者がリモートワーク下で直面する課題やそれらに対する提言をまとめています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2020/12/research-pension-governance.html>

CSR活動

FITチャリティ・ラン2020 (Financial Industry in Tokyo for Charity Run) への協賛



FITチャリティ・ランは、金融サービスおよび関連企業で働く有志によって運営されているイベントです。

KPMG ジャパンも地域社会への貢献の一環として、2007年から参加しています。このイベントへの参加費は、法人からの寄附とともにイベント終了後に複数の社会福祉団体に寄附されます。今年はコロナ禍にあり、様々な制約がある中、FITを通じて支援を届けたい方々、その支援を受けて地域社会の課題に取り組む方々が、社会的距離を保ちながらも、つながり、かかわり合える機会を提供すること、および、地域社会へポジティブインパクトを与えることを目的に、引き続き、協賛支援と職員の参加を実施しました。

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>



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。

エネルギー

年次財務諸表ガイドー開示例 2020年9月 COVID-19関連補足資料

2020年12月
English / Japanese

この冊子は、KPMG InternationalのIFRGメンバーファームが「IFRS年次財務諸表開示例・ガイド」の補足資料として作成した「COVID-19 supplement」を日本語訳したものです。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/12/covid-19-supplement.html>

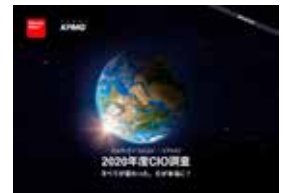
自動車

HARVEY NASH / KPMG 2020年度CIO調査

2020年12月
English / Japanese

すべてが変わった。だが本当に？

今回のCIO調査は、世界83カ国、4,219名のCIO(最高情報責任者)およびテクノロジーリーダーを対象として、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の前と、拡大以降の影響について、2019年12月～2020年3月と2020年5月～8月の2回に渡り世界最大規模の意識調査を実施し、その調査結果を報告しています。



kpmg.com/jp/cio-s-2020

インフラストラクチャー

KPMGグローバルCEO調査2020 COVID-19特別版

2020年11月
English / Japanese

今回のCEO調査では、多くの国が都市封鎖(ロックダウン)による影響を受け始める前の2020年1～2月に1,300人のCEOを対象に初回調査を実施した後、CEOの意識の変化を検証するため7～8月初旬に315人のCEOを対象に追加調査を行いました。コロナの影響によって生じた、CEOの戦略や意識の変化に関する分析結果をまとめた調査レポートです。京セラ株式会社の山口悟郎代表取締役会長のインタビューも掲載しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2020/11/ceo-outlook.html>

自動車

グローバル・オートモーティブ・ エグゼクティブ・サーベイ2020

2020年11月
English / Japanese

21回目となる本サーベイでは、COVID-19によって加速する、世界の自動車市場の細分化・拡散が明らかになりました。COVID-19は広範囲かつ複雑に影響を及ぼしていますが、自動車業界において、これからも変わらない確かなことは「変化が発展を生む」ということです。30カ国1,154人の自動車業界エグゼクティブと2,000人以上の消費者を対象とした調査結果を報告します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/11/automotive-executive-survey-2020.html>

ガバナンス・リスク

消費者と新しい現実(ニューリアリティ) 変化する顧客のニーズ、行動、期待に備える

2020年12月
English / Japanese

経済的な制約下において先進的なデジタル技術を活用し、より賢く行動する消費者(企業)が登場しています。彼らはCOVID-19を機に世界中のあらゆるモノの価値に変化が起きていると考えています。KPMGが企業の意思決定や計画に関して実施した調査結果を全3シリーズにわたり報告します。今回は、企業の意思決定や計画に有用な3つの事項(経済状態に左右される支出と新しいセグメントの台頭、デジタルに精通した消費者の登場、ブランドへの信頼は多面的)について解説しています。



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

消費財・小売

サードパーティリスク管理の展望2020

2020年10月
English / Japanese

組織が商品やサービスを顧客に届ける上で、第三者(サードパーティ)であるサプライヤーへの依存度が高まり、組織にとって戦略的なサードパーティリスク管理(TPRM)プログラムが必要になってきています。本稿では、KPMGが実施した、組織のTPRMに関する調査の結果に加え、効果的なTPRMのフレームワークおよびTPRMの高度化に向けて組織が講じるべき手段を紹介します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/10/third-party-risk-management-outlook-2020.html>

出版物のご案内

新刊

図解 収益認識基準のしくみ<改訂版>



2018年3月に公表された収益認識基準は、判断が多く求められるとともに、概念的で難解な会計基準だという声がよく聞こえます。また、2020年4月に公表された改正基準では、今までとは大きく異なる開示の定めが追加されていますが、基準が求める開示を正確に読み取るためには、一定の時間と労力を要すると考えられます。本書では、収益認識基準の初学者でも短時間で容易に理解できる内容とするために、効果的な図解とその項目のエッセンスであるポイントを、各トピック毎に見開きの形で配置するといった工夫をしています。収益認識基準に関わるすべての方に手に取って頂きたい一冊です。

新刊

図解 & 徹底分析 IFRS「新保険契約」<改訂版>



IASBは、2020年6月にIFRS第17号「保険契約」の修正を公表しました。これは、2017年5月に公表されたIFRS第17号について、利害関係者から寄せられたコメント等を踏まえ審議を重ねた最終基準書です。本書は、難解と言われるIFRS第17号を豊富な図解・設例を用いて、実務上の諸論点およびインパクトを分かりやすく解説しています。保険契約の会計処理の要となる保険契約負債の測定については特に多くの図解を用いて解説し、会計処理については充実した設例を用いて仕訳を具体的に理解できるよう工夫しています。また、表示・開示については想定される開示例を多く用いて視覚的に解説しています。さらに、導入にあたっての実務上の諸論点についても具体的な保険商品の例を用いて解説するとともに、国際保険規制との比較、日本基準・米国会計基準との比較も盛り込み、IFRS第17号を多角的に理解できるように工夫しています。

新刊

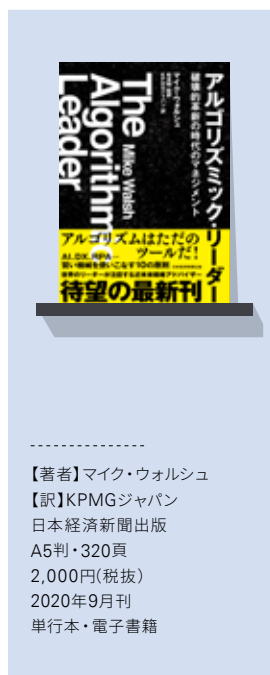
業種別アカウントング・シリーズ II 1. 銀行業の会計実務(第2版)



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。

新刊

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



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るでしょうか？ 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。


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>

出版物一覧

● 新刊
 ● 準新刊
 ■ 単行本
 ↓ (電子書籍/アプリ) ※あずさ(あずさ監査法人)/TAX(KPMG税理士法人)/KC(KPMGコンサルティング)/FAS(KPMG FAS)

ジャンル	書籍名	発行年月	出版社	頁数	定価(税抜)	編著者*	形式	
IFRS関連	図解&徹底分析IFRS「新保険契約」<改訂版>	● 2020年12月	中央経済社	380頁	4,200円	あずさ		
	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			
	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			
	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			
	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			
	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			
	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			
	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	図解 収益認識基準のしくみ<改訂版>	● 2020年11月	中央経済社	216頁	2,300円	あずさ		
	CFOのためのIT利活用強化書	● 2020年 8月	中央経済社	380頁	3,600円			
	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			
	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			
	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			
	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			
	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			
	xVAチャレンジ -デリバティブ評価調整の実務-	2017年12月	金融財政事情研究会	776頁	8,000円		KPMG/あずさ	
業種別シリーズ	業種別アカウントティング・シリーズ							
	I	1.建設業(第2版 2017年発行) 2.食品業 3.医薬品業★ 4.造船・重機械業 5.商社★ 6.小売業★ 7.不動産業(第2版 2018年発行) 8.運輸・倉庫業★ 9.コンテンツビジネス 10.レジャー産業★	2010年 7月	中央経済社			あずさ	
	II	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	あずさ	
	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★	● 2019年 9月	中央経済社	544頁	4,800円	あずさ		
税務	2020年度税制改正後のタックス・ヘイブンを活用した税制	● 2020年 7月	中央経済社	328頁	3,800円	TAX		
	タックス・ヘイブンを活用した税制の実務詳解	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円			
経営	アルゴリズム・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		
	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		
	続・事業再編とパイアウト	● 2019年11月	中央経済社	256頁	3,300円	FAS		
	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		
	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		
	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		
	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		
	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		
	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			
	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		
	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			
	ASEAN企業地図 第2版	2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS		
	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	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	
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	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		
	不適合会計対応の実務 一予防・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	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		
	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			
	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			
公会計等	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	あずさ		
	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			
	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			
	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			
	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			


 海外関連情報

日本語版海外投資ガイド

KPMGジャパンにおいては、新興国を中心に24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4月21日更新

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。


<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/04/china-investment-guidebook-2020.html>


2020年11月19日更新

2021年版 中華民国台湾投資環境案内

Japanese

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。現地法人と支店の比較、駐在員事務所も含めた設立手続きや駐在員の居留ビザ及び居留証等について具体的に解説し、また、巻末に勘定科目の中国語と日本語の対照表等も掲載しています。


<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2013/10/taiwan.html>


2020年11月4日更新

2020/2021年版 ドイツ投資ガイド

Japanese

本冊子では、2020/2021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、連結財務諸表作成義務免除制度など）、税務（ATAD実施に向けた財務省法案、日・EU EPAなど）、アドバイザー（M&A関連、再編など）、法務（破産法、労働法など）などの最新のテーマをカバーしています。また、経済、税務、法務における新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響についても、各章で解説しています。


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


2020年11月10日更新

2020年度版 ミャンマー投資ガイド

Japanese

本投資ガイドではミャンマーに投資またはミャンマー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。ミャンマーの投資規制、税制、会計・監査制度についての基本的な情報を15のポイントに絞って解説いたします。


<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/10/myanmar.html>

日本語版海外投資ガイド一覧

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
インド	2018年
中国	2020年
インドネシア	2015年
シンガポール	2018年
タイ	2016年
台湾	2019年
フィリピン	2019年
ベトナム	2018年
マレーシア	2020年
ミャンマー	2018年
トルコ	2014年
イタリア	2019年
ベルギー	2017年
スペイン	2020年
チェコ	2017年
ドイツ	2019年
ハンガリー	2019年
ポーランド	2014年
ロシア	2017年
ブラジル	2013年
ペルー	2017年
南アフリカ	2018年
香港	2020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。

国	都市	連絡先担当者	E-mail
Asia Pacific	Australia	Sydney Brisbane Melbourne Perth	黒葛原 啓一 Tsuruzahara Keiichi ktsuzurahara@kpmg.com.au
	China	Shanghai 上海 Beijing 北京 Tianjin 天津 Guangzhou 広州 Shenzhen 深圳 Hong Kong 香港	林田 弘徳 高部 一郎 佐藤 繁 稲永 繁 池貝 誠 吉田 圭吾 Hironori Hayashida Ichiro Takabe Shigeru Sato Shigeru Inanaga Makoto Ikegai Keigo Yoshida hironori.hayashida@kpmg.com ichiro.takabe@kpmg.com shigeru.sato@kpmg.com shigeru.inanaga@kpmg.com makoto.ikegai@kpmg.com 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 Komiyama yuji.komiyama@kpmg.com
		Mumbai	空谷 泰典 Taisuke Soratani soratani@kpmg.com
		Bengaluru	田村 暢大 Nobuhiro Tamura nobuhiro@kpmg.com
		Ahmedabad/Pune	空谷 泰典 Taisuke Soratani soratani@kpmg.com
	Indonesia	Jakarta	三竿 祥之 Yoshiyuki Misao yoshiyuki.misao@kpmg.co.id
	Korea	Seoul	中村 康宏 Yasuhiro Nakamura ynakamura5@kr.kpmg.com
	Laos	Vientiane	宮田 一宏 Kazuhiro Miyata kazuhiro@kpmg.co.th
	Myanmar	Yangon	大塚 大輔 Daisuke Sakamoto dsakamoto1@kpmg.com
	Malaysia	Kuala Lumpur	渡邊 和哉 Kazuya Watanabe kazuyawatanabe1@kpmg.com.my
	New Zealand	Auckland	仲谷 一宏 Kazuhiro Nakatani kazunakatani@kpmg.co.nz
	Philippines	Manila	谷本 智則 Tomonori Tanimoto ttanimoto1@Kpmg.com
	Singapore	Singapore	星野 淳 Atsushi Hoshino atsushihoshino@kpmg.com.sg
	Taiwan	Taipei 台北	友野 浩司 Koji Tomono kojitomono@kpmg.com.tw
		Kaohsiung 高雄	蔡 莉菁 Michelle Tsai michelletsai@kpmg.com.tw
	Thailand	Bangkok	三浦 一郎 Ichiro Miura imiura@kpmg.co.th
	Vietnam	Hanoi	大門 亮介 Ryosuke Okado ryosukeokado@kpmg.com.vn
Ho Chi Minh City		谷中 靖久 Yasuhisa Taninaka yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	
Americas	United States of America	米州及び全米統括	森 和孝 Kazutaka Mori kazutakamori@kpmg.com
		Los Angeles/Pacific Southwest	前川 武俊 Taketsoshi Maekawa tmaekawa@kpmg.com
	Atlanta/Southeast	日柳 真一 Shinichi Kusanagi skusanagi@kpmg.com	
	Chicago Metro/Midwest	康子 メットキャフ Yasuko Metcalf ymetcalf@kpmg.com	
	Columbus/Mid-America	猪又 正大 Masahiro Inomata minomata@kpmg.com	
	Dallas/Texas	マルロー ミカエリ Marlo Michaeli mmichaeli@KPMG.com	
	Bay Area/North Pacific/Hawaii	北野 幸正 Yukimasa Kitano ykitano@kpmg.com	
	New York/Northeast	鈴木 康三 Kozo Suzuki ksuzuki@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	
	Vancouver	岡村 慎一 Shinichi Okamura sokamura1@kpmg.ca	
Mexico	Leon	島村 敬志 Terry Shimamura tshimamura@kpmg.ca	
	Mexico City	河田 厚司 Atsushi Kawata akawata1@kpmg.com.mx	
Tijuana	東野 泰典 Yasunori Higashino yasunorihigashino@kpmg.com.mx		
Europe, Middle East & Africa	United Kingdom	London	東野 泰典 Yasunori Higashino yasunorihigashino@kpmg.com.mx
	Belgium	Brussels	杉浦 宏明 Hiroaki Sugiura hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk
	Czech	Prague	木村 祐也 Yuya Kimura ykimura1@kpmg.com
	France	Paris	斉藤 佳輔 Keisuke Saito keisukekaito@kpmg.cz
	Germany	Düsseldorf	浅井 美公子 Mikiko Asai mikikoasai@kpmg.fr
		Hamburg	津上 孟彦 Takehiko Tsugami takehikotsugami@kpmg.com
		Frankfurt	藤井 晃太郎 Kotaro Fujii kfujii1@kpmg.com
	Hungary	Munich	神山 健一 Kenichi Koyama kkoyama@kpmg.com
		Budapest	足立 和久 Kazuhisa Adachi kazuhisaadachi@kpmg.com
	Italy	Milan	福山 祐介 Yusuke Fukuyama yusuke.fukuyama@kpmg.hu
	Ireland	Dublin	青木 翔 Sho Aoki shoaki@KPMG.it
	Netherlands	Amsterdam	吉野 真貴 (日本から対応) Masataka Yoshino masataka.yoshino@jp.kpmg.com
	Poland	Warsaw	前田 桂司 Keiji Maeda maeda.keiji@kpmg.com
	Russia	Moscow	波多野 純 Jun Hatano junhatano@kpmg.pl
	South Africa	Johannesburg	野村 雅士 Masashi Nomura masashinomura@kpmg.ru
	Spain	Barcelona	二村 友啓 Tomohiro Nimura Tomohiro.Nimura@kpmg.co.za
		Madrid	飯田 孝一 Koichi Iida kiida@kpmg.es
	Switzerland	Basel	矢萩 信行 Nobuyuki Yahagi nobuyukiyahagi@kpmg.es
	Turkey	Istanbul	尾島 龍児 Ryuji Ojima ryujiojima@kpmg.com
	UAE	Dubai / Abu Dhabi	平沼 美佳 Mika Hiranuma mhiranuma@Kpmg.com
		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 | 東京 03-3266-7543 / 大阪 06-7731-1000 / 名古屋 052-589-0500

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、監査や保証業務をはじめ、IFRSアドバイザリー、アカウントティングアドバイザリー、金融関連アドバイザリー、IT関連アドバイザリー、企業成長支援アドバイザリーを提供しています。金融、情報・通信・メディア、パブリックセクター、消費財・小売、製造、自動車、エネルギー、ライフサイエンスなど、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するとともに、4大国際会計事務所のひとつであるKPMGのメンバーファームとして、147の国と地域に広がるネットワークを通じ、グローバルな視点からクライアントを支援しています。

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

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

盛岡オフィス 019-606-3145
新潟オフィス 025-227-3777
長岡オフィス 0258-31-6530
富山オフィス 0766-23-0396
福井オフィス 0776-25-2572
高崎オフィス 027-310-6051
静岡オフィス 054-652-0707
浜松オフィス 053-451-7811
岐阜オフィス 058-264-6472
三重オフィス 059-350-0511
岡山オフィス 086-221-8911
下関オフィス 083-235-5771
松山オフィス 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 03-6229-8000
名古屋事務所 052-569-5420
大阪事務所 06-4708-5150
京都事務所 075-353-1270
広島事務所 082-241-2810
福岡事務所 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リー業務を、日英対応の“バイリンガル”で提供しています。

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。

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

株式会社 KPMG FAS

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

東京事務所 03-3548-5770
大阪事務所 06-6222-2330
名古屋事務所 052-589-0520
福岡事務所 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。

東京事務所 03-3548-5303
大阪事務所 06-7731-1304

KPMG ヘルスケアジャパン株式会社

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

03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

監査、税務、アドバイザリーサービスで培ったプロフェッショナルの専門的知見と、最新のデジタル技術との融合を高めることを使命とし、共通基盤とソリューションを創出し、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。

03-3548-5144

Audit

あずさ監査法人

TAX

KPMG税理士法人
KPMG社会保険労務士法人

Advisory

KPMGコンサルティング
KPMG FAS
KPMGあずさサステナビリティ
KPMGヘルスケアジャパン

KPMG Ignition Tokyo (デジタルテクノロジープラットフォーム)

📌 デジタルメディアのご案内

主要トピック



会計・監査コンテンツ
home.kpmg/jp/act-ist



税務コンテンツ
home.kpmg/jp/tax-topics



新型コロナウイルスが
ビジネスに与える影響
home.kpmg/jp/covid-19



プロセスマイニング
home.kpmg/jp/pm



RegTech(レグテック)
home.kpmg/jp/regtech



FinTech(フィンテック)
home.kpmg/jp/fintech



コーポレートガバナンス
home.kpmg/jp/cg



サイバーセキュリティ
home.kpmg/jp/cyber



海外関連情報
home.kpmg/jp/overseas



Brexit(英国のEU離脱:ブ
レグジット)に関する解説
home.kpmg/jp/brexit



「KPMG 会計・監査 AtoZ」アプリ

<https://home.kpmg/jp/kpmg-atoz>

「KPMG 会計・監査 AtoZ」では日本基準、IFRS、米国基準、修正国際基準についての最新情報をいち早くお知らせします。また、日本基準やIFRSの主要な規定を、トピックごとに初心者にもわかりやすく動画で解説しています。



Digital 監査ウェブサイト

<https://digital.azsa.or.jp>

「Digital 監査ウェブサイト」では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。



メールマガジン

<https://home.kpmg/jp/mail-magazine>

KPMG ジャパンのホームページ上に掲載しているニューズレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせしています。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。

<現在 配信中のメールニュース>

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 アカウンティングニュース	企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、IFRSを含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニューズレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。
あずさ IPO ニュース	株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。
KPMG Consulting News	企業の抱える課題についての解説記事や独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせします。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニューズレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting & 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。

home.kpmg/jp/ja/events

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



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

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

© 2021 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.

© 2021 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.