



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

# KPMG Insight

Vol.

47

March  
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

- テクノロジー・メディア・テレコム業界の状況とソニーの経営改革
- コロナ禍において小売企業が獲得すべき機能とは  
— コロナ禍における消費者意識のトレンド調査より
- 脱炭素化というパラダイムシフトへの挑戦  
顧客の脱炭素化ニーズへの対応が価値創造の源泉に



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3回 — リアル・セクター×ITで価値創造 日立製作所にユニークな競争力が生まれる理由

[ ゲスト ] 河村芳彦氏 株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務 CFO 兼 財務統括本部長  
[ インタビュアー ] 中尾哲也 KPMG FAS 執行役員 パートナー



## FOCUS

テクノロジー

## 10 テクノロジー・メディア・テレコム業界の状況とソニーの経営改革 山根慶太/木暮公彦/和田智 KPMGジャパン

リテール

## 20 コロナ禍において小売企業が獲得すべき機能とは — コロナ禍における消費者意識のトレンド調査より —

伊藤勇次 KPMGジャパン

気候変動

## 28 脱炭素化というパラダイムシフトへの挑戦 顧客の脱炭素化ニーズへの対応が価値創造の源泉に

関口美奈 KPMGジャパン

## 会計・監査／税務 Topic

会計・監査

### 34 会計・監査情報 (2020.12-2021.01)

高田朗／鶴谷香穂 あずさ監査法人

税務

### 43 税務情報 (2020.12-2021.1)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／内藤直子 KPMG税理士法人

## Topics

ガバナンス・リスク

### 44 ニューノーマルへの対応— Statement of Purposeを著す意義

ロバート G. エクス オックスフォード大学サイド・ビジネススクール客員教授  
芝坂佳子 KPMGジャパン

会計・監査

### 48 2021年3月期決算の留意事項 (会計)

橋本浩史 あずさ監査法人

ガバナンス・リスク

### 54 令和元年改正会社法の施行始まる ～取締役の報酬決定方針の義務化、6月総会における 開示拡充～

和久友子／山田桂子 あずさ監査法人

税務

### 61 2021年3月期決算の留意事項 (税務)

大島秀平／風間綾 KPMG税理士法人

## KPMG Information

68 ニュースリリース

69 Thought Leadership

70 出版物のご案内

72 海外関連情報

73 日本語対応可能な海外拠点一覧

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



## KPMG Insight Vol.47

発行日：2021年3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

| 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

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行は未だに続いているものの、一部国家・地域でワクチン供給が開始されたことで、終息への兆しが見え始めました。

1年に及ぶコロナ禍中で、2019年3月末の決算発表では事業環境が不透明であることを理由に業績予想を開示しない企業が相次ぎましたが、年末年始にかけて2020年の業績を上方修正する企業も出てきました。

直面するコロナ禍にどのように対応し、事業環境の変化をいかに戦略に取り込んでいくのか。日本を代表する企業に企業経営・戦略についてお伺いします。



連載 After/Withコロナ時代の企業経営 - 第3回 -

## リアル・セクター×ITで価値創造 日立製作所にユニークな競争力が生まれる理由

[ ゲスト ]

株式会社 日立製作所

代表執行役 執行役専務  
CFO 兼 財務統括本部長

河村 芳彦氏

連載 After/Withコロナ時代の企業経営 – 第3回 –

# リアル・セクター × IT で価値創造 日立製作所にユニークな競争力が生まれる理由

Yoshihiko

Kawamura

株式会社 日立製作所

代表執行役 執行役専務  
CFO 兼 財務統括本部長

河村 芳彦 氏

コロナ禍はグローバルサプライチェーンを築き上げた製造業にも大混乱をもたらし、数多くのメーカーに大きな経済的損失を与えている。2021中期経営計画で環境領域への積極的な投資と、新たな経営管理指標の導入を決定した日立製作所もまた、大きな影響を受けた一社だ。しかし日立製作所は、2021中期経営計画に掲げた戦略も資本配分の方針も「変えない」と明言した。コロナ禍によって外部環境が大きく変化しても、戦略を変えずにいられるのはなぜか。

「After/Withコロナ時代の企業経営」シリーズ第3回は、戦略と財務の一体化を目指す日立製作所の代表執行役執行役専務CFO兼財務統括本部長 河村芳彦氏に、日立製作所の投資戦略と事業ポートフォリオ戦略などについてお話を伺う。

【インタビュー】

株式会社 KPMG FAS  
執行役員 パートナー

中尾 哲也



## 戦略と財務経理を一手に担う “日立製作所CFO”のミッション

—— CFO(Chief Financial Officer:最高財務責任者)というポジションは、多くの日本企業では経理人材のキャリアゴールのような位置づけと捉えられています。河村さんは商社から日立製作所にご入社され、昨年CSO(Chief Strategy Officer:最高戦略責任者)からCFOに就任なさいました。日本企業のCFOとしてはあまり例のない人事だと思えます。

**河村** CSOや経営企画部は、財務経理のラインと経営企画のラインを分けた日本の会社独自のものです。アメリカの会社には普通はこうしたポストはありませんが、日本の大多数の会社は取り入れています。

日立製作所も、長年の慣行から財務経理部門と経営企画部門を分けています。2020年4月から経営企画部門にあった投融資戦略本部を財務経理部門に統合し、財務経理部門で経営会議に上げる投融資案件を精査することになりました。今後、投融資戦略と財務経理の統合に取り組んでいきます。

—— その河村さんから見て、CFOのミッションとはどのようなものだと思いますか。

**河村** CFOのミッションにはいろいろあるでしょうが、私は、「経営トップへのサポート」、「資金調達と資源配分」、「DX(デジタル・トランスフォーメーション、以下DX)」、この3つを念頭に置いています。

まず、「経営トップへのサポート」というのは、投融資案件や資金調達の問題、資金のアロケーションなど投融資や財務関連の現状を分析して、状況を解釈し、トップに意見を具申することですが、私はこれがCFOの一番大事な仕事だと思っています。日立製作所では、経営会議で投融資案件も幹部人事もすべて議論することになって

いますので、経営トップに正しい状況をインプットし、経営トップが正しい判断を下せるような情報環境を整える必要があります。

2つ目の「資金調達と資源配分」も大きなテーマです。日立製作所は総資産が約10兆円ありますが、スイスABB社のパワーグリッド事業の買収に必要な資金を1兆円のデットで調達する等、巨額の資金を使っています。当然ながら、デット・エクイティの比率には最適なレベルがありますので、その見極めをしなければなりません。案件に優先順位をつけて資金のアロケートするのは経営トップですが、その判断基準をレコメンデーションするのが仕事になります。

3つ目の「DX」。これは、本社部門の仕事に大きな影響があります。DXを活用して財務経理の仕事を高度化、合理化、効率化する、あるいは他部署との関係を調整し、強化することもできます。DXの中にどのようにして財務経理の仕事を取り込むかということも、重要なミッションと考えています。

## 想定外の事態があったとしても 揺るがない中期経営計画を策定する

—— 新型コロナウイルス(COVID-19)の世界的流行で、御社でもキャッシュマネジメントの強化や「働きがい改革」など、矢継ぎ早に施策を打っていらっしゃいます。一方で、コロナ禍で営業利益が下振れするなど、中期経営計画を策定したときには想定していなかった事態が起きているにもかかわらず、「2021中期経営計画の基本的な資本配分、資源配分は変えない」「2兆から2.5兆の成長投資は変えない」と言い切っています。これには驚かされたのですが、コロナ禍前の目標や計画を維持される理由をお聞かせください。

**河村** 2021中期経営計画は、数字の目標以外にも、定性的にこうありたいというビジョンも含めて策定しました。数字は微

調整しても、戦略を大きく変える必要はないと思います。

この中計には、2つの大きな数字を埋め込んでいます。1つは「ダブル10」。営業利益率で10%、ROIC(Return on Invested Capital:投下資本利益率)で10%の2つで、「ダブル10」です。もう一つが、「2.5兆円の投資のキャピタル・アロケーション」です。この「2.5」という数字と、さきほどの「ダブル10」、この2つの数字は今のところコロナ禍でも変更することは考えていません。一方で、コロナ禍を受けて中計達成の「時期」については検証を進めています。

—— コロナ禍で外部環境は大きな影響を受けたが、目指すところは変わらない。そういうメッセージということでしょうか。

**河村** そうですね。四半期ごとの予算はともかく、3カ年の経営計画は中期計画ですから大きな変更は不要という認識です。

中計の策定時には、「ダブル10」は詳細にわたって議論し、おそらくは達成できるだろうと判断したというもあります。2.5兆円の資金アロケーションにしても、今回のABBのパワーグリッドの買収資金はデットで調達しましたが、本来ならば営業利益がもっと多いはずでしたから、もう少しデットが少なくてもよかったです。さまざまな可能性を考慮して作り込みましたので、中計の基本方針を変えることはないと思います。

## ITとリアル・セクターを 掛け合わせた価値創造を目指し、 資源配分を見極める

—— 日立製作所は数多くの事業を展開しています。その中で、御社の先進的なデジタル技術を活用したソリューション、サービス、テクノロジーを包括したデジタル・イノベーションプラットフォーム「Lumada(ルマダ)」を中心とするIT関連の

成長戦略もいくつか掲げていらっしゃいます。多角的な事業のどの領域に投資をしていくかの判断が難しいように思いますが、今後はどのようにして経営資源の配分を行っていくのでしょうか。

**河村** 会社全体の利益の半分以上をIT関係が占めています。2020年はCOVID-19の影響で巡航時よりも少なくなりますが、営業利益約4,000億円、この5割強がIT関連です。こうした現状を見ると、理論的にはもっとITに資源配分をした方がいいということになります。

しかし、日立製作所は純粋なIT会社ではなく、鉄道、自動車部品、パワーグリッドなどリアル・セクターで仕事をしています。リアル・セクターがあるからこそ、ITと掛け合わせることで新たな価値が創出され、日立製作所のユニークな競争力を生み出しています。

ハードウェアは投資規模が大きいので

どうしてもROICが低くなる傾向があり、結果的に資源が入りづらくなります。IT分野にもっと資源を集中させる方がいいという議論がありますが、リアル・セクターへも応分の投資を行い、全体としてリターンがバランスするように対応しています。リアル・セクターへの投資はLumada(ルマーダ)との親和性も勘案しています。

—— なるほど。ITとリアル・セクターへの投資を調整するためにROICを使われているということですね。

**河村** すべての仕事で資本コストが見合うことは現実的には難しいですね。ROICスプレッドが大きい領域に投資していきたいと考えています。

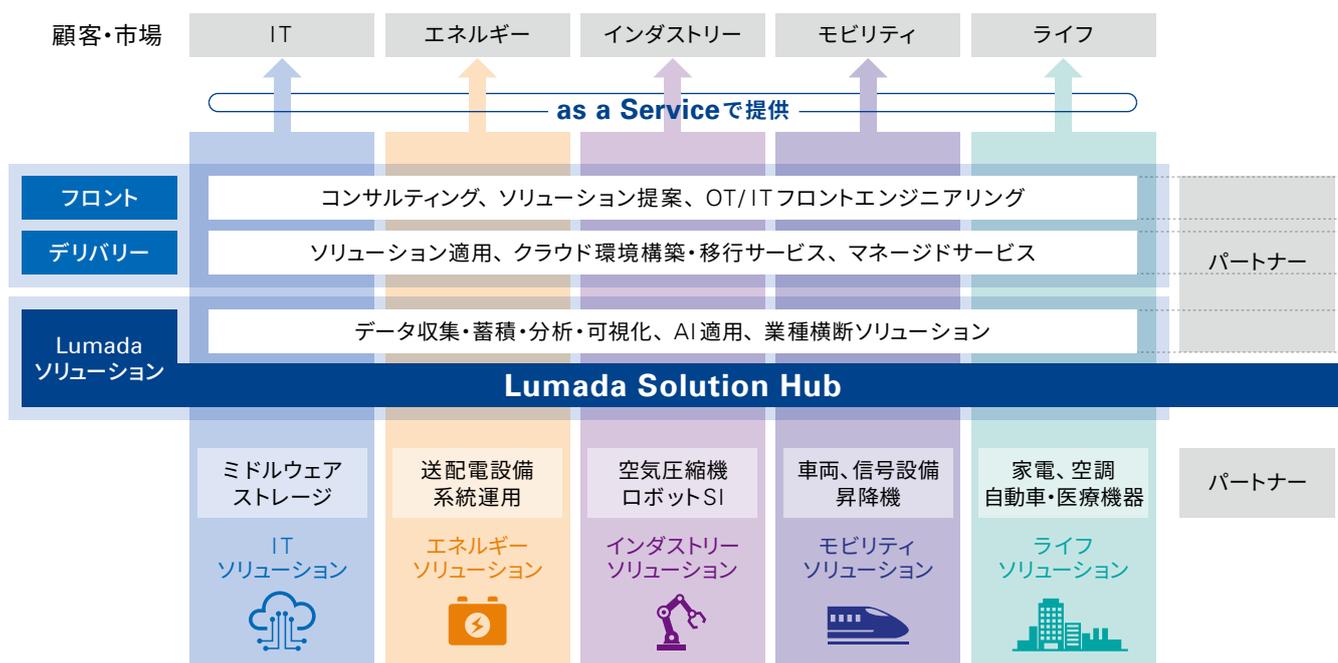
—— 投資のバランスを取るために、Lumada(ルマーダ)はどのような役割を担うのでしょうか。

**河村** Lumada(ルマーダ)がリアル・セクターとのつなぎの要です。

鉄道で言えば、かつては車両のような“モノ”中心に売っていましたが、今は様子が変わっています。全体システムの制御、チケットティングや駅のパッセンジャー・コントロールといったものが重要で、そこに積極的に投資しています。エレベーターやパワーグリッドもそうです。エレベーターはすでに納入したものをどうサポートしていくか、遠隔監視が中心課題になっています。

そうしたハードウェアにこそ、Lumada(ルマーダ)によるソリューションが最適だと思います。単純に車両やエレベーターを売るのではなく、Lumada(ルマーダ)のようなITソリューションも一緒に導入する。ほとんどがそういうビジネス・モデルに変わってきています。お客様の投資行動そのものが変わってきていますから、ハードウェアと非常に親和性が高いLumada(ルマーダ)のようなITソリューションに投資をしようという

- フロントが主導し、顧客の経済・社会・環境価値を向上するソリューションをas a Service<sup>※</sup>で提供
- 各産業分野向けの技術、ソリューションを連携させ、課題解決型としてサービス提供を拡大



※システム・プロダクト提供からサービス提供へ事業モデルをシフト

出典：日立 統合報告書 2020 (2020年3月期)

潮流になっています。

—— 市場もビジネス・モデルも事業部によってまったく異なりますから、資源配分は難しそうな気がします。今、お話いただいた鉄道は、車両ビジネスから信号システムのような領域に軸足を移行しつつありますし、日本のエレベーター事業は保守サービスで利益率の比較的高いビジネスになります。

そうすると、利益率の高い事業部は「もっと投資させてくれ」と言うものですが、会社全体から見て投資しなければならない優先順位とは、必ずしも一致しないかもしれません。CFOの立場からすると、儲かっている事業部の利益を振り替えることになりますから、事業部間の調整は相当大変なのではないでしょうか。

**河村** まさにおっしゃる通りで、一番神経を遣っているところです。しかし、社長は、これについてはITだけで成長するのではなく、全体のバランスを取りながら成長していくと、一貫して言っています。トップがブレませんから、我々もセクター間のデコボコを均して、全体として総合的なシナジーが出るように調整しています。

社長の視点から見ると、その方が中長期の成長が期待できると考えているからです。

—— そうしたトップの姿勢は大切ですよ。

**河村** 大事ですね。オーナー会社だけでなく、トップが非オーナーの会社でも大事です。トップが人事を行い、資源配分を決めるわけですから、経営にはトップの考え方や生き様が強く反映されます。

## ROICの採用で 投資コストを意識させ、 投資家に対するメッセージに



## Yoshihiko Kawamura

河村 芳彦氏

—— 御社は経営の指標を従来のROA (Return on Assets: 総資産利益率) からROICに変更されました。ROICを用いると、一般的に投資が縮小してしまうことがあります。新規事業は初期には黒字にならず、短期的に赤字となってしまうからです。その結果、ROICとしては押し下げ圧力が出てしまうため、目標を達成しようとする、投資をためらう傾向があるわけですが、それでも御社はROICの採用に踏み切りました。どうしてでしょうか。

**河村** これまでの日立製作所は、投資という意味では営業利益や当期利益などフロー中心に考える傾向があり、資本コストに対しての意識が相対的に希薄でした。フローの利益が上がっていれば、他の経

営管理指標、たとえば資本効率等にはあまり注目しませんでした。しかし、フローの利益が上がっていても資本コストを割るようなリターンの仕事は、企業価値を毀損する場合もあると考えています。「資本コストから収益を見るのが基本である」ということを企業文化に入れたいと思っていました。

ROICではなくROE (Return on Equity: 自己資本利益率) でもよいのではないかという議論もありました。しかし、総資本という意味では、やはりROICがよいだろうということになりました。

また、今おっしゃった「短期ではいろいろな投資が難しい」というのは、確かにそうです。算数の計算でいけば、そうなってしまいます。ただ一方で、日立製作所には不稼働の

資産、相対的に低収益の資産もそれなりにあります。したがって、資本コストを全面的にキャプチャした方がいいだろうということにもなりました。

今後未来永劫にROICを用いるというわけではありません。将来、資産状況等がよりクリアーになり、想定よりも高い収益性が出てくれば、ROICではない、より成長に重きを置いた指標に変えることもあるでしょう。ROICについては、このようにかなり弾力的に考えています。

—— 資本コストをきちんと意識してもらうことが大きなメッセージというわけですね。

**河村** そうです。IRでも資本コストをきちんとクリアーしていることを説明する必要があります。

—— そうしたメッセージを発信するのはもちろんのこと、CFOとしては資金調達に特に重要なミッションと言えます。今回は、新しいファイナンスにも取り組んでいらっしゃるとお伺いしましたが、どのようなことでしょうか。

**河村** いろいろと研究はしておりますが、私は「営業キャッシュ」と「アセット・セールス」、それから「デット」の3つの組み合わせで考えています。

まず「営業キャッシュ」です。これは、巡航時では5,000~6,000億円あります。これだけのキャッシュがあれば経営的にも多様な手が打てます。一番に大事なのは、営業キャッシュを確実に増やしていくことです。次に「アセット・セールス」です。これについてはいろいろと議論がありますが、アセット・セールスも適切な範囲できちんとやるべきだと思っています。資産効率が相対的に劣化するアセットを切り離しキャッシュに変えていきます。

そして「デット」です。今までの日立製作所はバランス・シートが強く、デットがすごく小さかった。デット・エクイティ・レシオが0.2~0.3くらいでした。そのおかげで今回

1兆円のレバレッジがかけられたのですが、レバレッジをかけても0.7くらいで止まりました。

デットについては、レバレッジをかければもっと成長できるのではないかと。成長を最大化するにはやはりデットを活用することが必要です。今回のデットは大きくレバレッジがかかりましたので、成長も加速するものと思っています。デットが一定ラインを超えると危険と言われますけれども、節度感のあるレバレッジであればデットの活用は非常に大事です。

現段階ではエクイティで資金を調達することはあまり考えておりませんので、「営業キャッシュフロー」、「アセット・セールス」、「デット」。この3つの最適な組み合わせで対応する予定です。今年はコロナの影響で巡航時よりも営業キャッシュが下回ったので、来年以降は増えるだろう営業キャッシュの一部をデット・サービス返済に回して、徐々に巡航レベルに戻したいと思っています。

## 現在の事業ポートフォリオの礎となった、2009年経営危機の経験

—— 欧米企業に比べて、多くの日本企業は事業の入れ替えが上手いとは言えません。その点、御社は事業ポートフォリオを、戦略性をもって再編を進めてこられました。どのような経営判断で行っているのでしょうか。

**河村** 十数年前の経営危機のインパクトが残っています。当時、日立製作所は8,000億円近い損失を出し、会社存亡の危機に陥りました。この損失額は、当時の日本の製造業としては最大でした。当時は先程お話した資本コストの議論も希薄で、それぞれ投資し事業を拡大し、上場子会社は22社にも上りました。製造プロ

セスも内製化が中心で典型的な日本の製造業でした。

川村社長とその後任の中西社長が最初に手をつけたことこそ、ポートフォリオの入れ替えでした。半導体やテレビなどの不採算事業から撤退等し、相対的にリターンが劣化する資産を外して、どんどん切り替えていった。これは、当時の日本企業としては相当大胆だったと思います。強いリーダーシップで対応されたと聞いています。

川村会長、中西社長らが道筋をつけ、東原社長がその流れを強化しています。アセット、上場子会社、株式の持ち合い等の、こうした問題は今ではほとんどアドレスしています。

—— 子会社の整理では売却もされていますが、売却する相手先を選定する際、何か基準はあったのでしょうか。

**河村** それについては、社長がいつも言うことがあります。「売却後もその会社が成長できないといけな」ということです。売却後に経済合理性だけで事業を分割されたりしたら、従業員もアンハッピーですからね。どこに売却するかは、価格だけで決めることはありません。成長戦略の妥当性を総合的にみるようにしています。

—— 売却後も踏まえて、ポートフォリオを考えていかないといけないということですね。

**河村** 日本の歴史の古い会社のポートフォリオをいじるというのは結構大変で、歴史や、従業員や、顧客も抱えていますから、そう簡単にはできません。教科書みたいに、算数だけで決めるわけにはいかないのです。

—— 今おっしゃったような方針の場合、投資家の期待と必ずしも一致しないケースも出てくるのではないのでしょうか。

**河村** 出てきますね。日立製作所の判断に納得できないという投資家が出てくるのは

仕方ないと思っています。これに対しては、資本市場とのコミュニケーション量を増やしていき、できるだけ会社の実態を理解していただく、思い切って情報開示のレベルを上げています。

—— 開示する情報量を増やしているということですが、それにはどのような意図があるのでしょうか。

**河村** 日立製作所の株式は、実はβ値が高いのです。そのため、株価の下落時には資本市場の変動以上に落ちてしまいます。このβ値をどうコントロールするかが課題となっているのですが、やはり一番いいのは資本市場とのコミュニケーションの質・量を上げることです。いきなり発表したら資本市場も驚いてしまいますよね。そうならないように、日ごろからコミュニケーションを深め、会社の実態を理解していただくということです。今後、そういう情報環境を作っていく、開示する情報量を増やすことにしたのです。

---

### 「収益性×成長性×環境フレンドリー」な投資で、今後の一層の成長を目指す

---

—— 最後に環境問題についてお聞かせください。先日の説明会では、環境価値をコミュニケーションしていくとおっしゃってました。2020年7月に買収手続きが完了した日立ABBパワーグリッド社(以下HAPG)も環境評価型のファイナンスでしたね。

**河村** 環境問題は、今、大きなテーマと言えます。それは、ビジネスとしての環境問題もありますし、会社の機能を維持するための環境問題もあります。世界全体で温室効果ガスを減らそうと高い目標を掲げていますから、企業としてもそれに積極的にコミットしていく必要があります。

—— 説明会では、スマートグリッドやEモビリティなどの事業を推進することで環境に貢献していく、というメッセージをすごく意識されていると思ったのですが、その

点はいかがでしょうか。

**河村** 今後、この領域にはかなりの力を入れていきます。たとえば、HAPGを設立して3カ月間で受注したのは、デジタル変電所、温室効果ガスの排出量を最小限にするアセット・マネジメント・システム、EVバッテリーのチャージング・ステーションなど、ほとんどが環境関係でした。おそらくこの傾向は続くと思いますので、日立グループの中ではHAPGが環境の仕事を展開するアームになると思っています。

モビリティでは、自動車事業は、今後、環境関連に注力していきます。その舞台となるのが、日立オートモティブシステムズとホンダ系の3社を合併させた新会社日立Astemoです。

環境にフレンドリーな投資は十分可能だと思っています。従来は投資を「収益性」と「成長性」のマトリクスで考えていましたが、そこにもう1つ「環境」という軸を加えた3軸で考えていくということ、今、一生懸命議論しているところです。

—— ありがとうございます。




---

### 中尾 哲也

株式会社 KPMG FAS  
執行役員 パートナー  
KPMG ジャパン  
日立製作所担当パートナー

事業会社を経たのち、2001年にKPMGに入社。2006年にパートナー(ディールアドバイザー)就任。M&A等を通じた事業再生(リストラクチャリング)やポートフォリオ再編(グループ再編)、M&A後の企業価値向上(PMI)に関するアドバイザーサービスを手掛ける。特に大規模なクロスボーダーM&A案件に数多く関与している。

---

# テクノロジー・メディア・ テレコム業界の状況と ソニーの経営改革

KPMGジャパン

Technology, Media and Telecomセクター

山根 慶太 / 執行役員パートナー

木暮 公彦 / シニアマネジャー

和田 智 / ディレクター

 新型コロナウイルス（以下、「COVID-19」という）の影響が長期化するなか、テクノロジー・メディア・テレコム業界（以下、「TMT業界」という）の各企業は、自らの経営体質強化とともに、そのケイパビリティの発揮によって、デジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」という）の担い手・イネーブラーとして、社会変革をリードすることが期待されています。本稿では、TMT各業界の課題、事業機会を概観したうえで、テクノロジーおよびメディア・エンタテインメント業界の代表企業としてソニーを取り上げ、過去20年間にわたる経営改革の取組みから、いかに事業構造を転換してレジリエンスな体質を構築してきたのかを分析し、現在の変化の激しい環境下の企業経営に資する観点の抽出を図ります。（本稿の意見に関する部分は筆者の私見であります）



山根 慶太  
Keita\_Yamane



木暮 公彦  
Kimihiro\_Kogure



和田 智  
Satoshi\_Wada

CFOサーベイ担当

## POINT 1

### TMT業界各社に対する期待

COVID-19をはじめとする環境変化に自らを適応させるとともに、DXや5Gを通して顧客や社会に対してどのような価値提供の機会があるのかを考えます。

## POINT 2

### ソニーはいかにして事業構造を転換させたのか

エレクトロニクス事業の競争激化による業績悪化を受けて、ソニーは新たな強みの構築に注力しました。その過程を振り返ります。

## POINT 3

### ソニーの事業構造転換を成功に導いた3つの思考

2010年代を通してのソニーの経営改革には、基本的かつ長期的視点が不可欠な3つの成功要因が貫かれていました。

## COVID-19影響下のTMT 業界の課題と事業機会

2020年初頭より世界各国へ伝播したCOVID-19感染の影響は、2021年に入ってもなお継続しています。TMT業界の各企業は、ロックダウンによる社員の出勤への制約やサプライチェーンの寸断といった事態に見舞われましたが、ネットワーク・IT技術の活用によりCOVID-19の存在を前提とする新しい勤務形態やビジネスモデルの構築に取組み、相対的には影響を軽微に抑え、新たな事業機会を創出するといった例も多く見出すことができます。

DXの推進により、自らの環境変化への適応を図ることはもちろんのこと、顧客としての消費者やすべての産業の各企業に対しても同様に、DXの効用、経済価値をもたらすイネーブラーとしての役割が期待されている業界といえるでしょう。

この業界は、GAFAM (Google、Amazon、Facebook、Apple、Microsoft)、BATH (Baidu、Alibaba、Tencent、Huawei)といったプラットフォームとの関係性をどのように捉えるかが極めて重要です。各国の規制動向やプラットフォーム自身によるデータ活用のガバナンス強化の方向性を注視し、競争戦略および協業方針を練っていくことが、これまで以上に必要になると考えられます。そこで以下では、テクノロジー、メディア、テレコムそれぞれの業界の現状と今後の方向性について概観します。

### 1. テクノロジー業界

2020年前半は、部品供給の停滞を主因とする生産拠点の稼働停止や商品・サービスの需要動向の不透明感から、業況の先行きに慎重な見方を示す企業が多数を占めました。しかし後半に入ってから、比較的早期にサプライチェーンが回復したことに加えて、リモートワーク体制構築のための関連製品やITソリューションの導入、巣ごもり需要に伴う大型テレビなどの

耐久消費財の販売回復により、テクノロジー業界の業績はおおむね順調に推移しています。

しかしながら、COVID-19の再度の感染拡大リスクや米中摩擦などの地政学リスクから、引き続き販売サイドまでを含めたサプライチェーンの保持、BCP(Business Continuity Plan; 事業継続計画)の備えに最大限の注意を払う必要があります。

テクノロジー業界は、今後もDXの取組みを自らの体質強化に向けてはもちろんのこと、顧客へのソリューション提供の担い手となることが期待されています。たとえば、NECや富士通などはITソリューションのなかで一貫して企業のDX取組みの支援を強化していますし、三菱電機や日立製作所、パナソニック、ソニーなどもそれぞれ重点を置くファクトリー、社会インフラ、メディア・エンタテインメントなどの顧客基盤に対して、新たな技術導入を提案し、社会貢献を果たそうとしています。COVID-19対策として三密(密集、密接、密閉)の状況を回避する無人化、リモート化などコンタクトレステックと呼ばれる技術の導入がそれを活かすデータ分析技術とともに、従来の想定をはるかに上回るペースで進んでいるのは、その好例といえるでしょう。

加えて、2050年カーボンニュートラルに向け、再生可能エネルギー、蓄電池への技術開発・投資を改めて加速させる動きも明確になってくると予想されます。一方で、これら社会変革における事業機会は、GAFAMなどのプラットフォームも着眼していることは間違いありません。自社の注力領域検討に際しては、彼らと競うのか、避けるのか、それとも組むのかの見極めが不可欠となります。

### 2. メディア業界

COVID-19の影響が生じる以前のデジタル化対応レベルが、現在の業況を二分しています。

感染第一波における緊急事態宣言の終了に伴い、ライブイベント、コンサート、映

画劇場公開などの再開が試みられましたが、集客数の制約などによって、リアルのビジネスは依然として厳しい状況が続いています。AR技術などを活用した無観客でのオンラインライブ配信など意欲的な取組みも始まっていますが、裾野の広い業界を支えるには一段のブレイクスルーが必要といえそうです。一方で、巣ごもり需要を捉えたOTT(Over-The-Top)事業者による動画配信、音楽ストーリーミングサービスは活況を呈し、リアルが厳しいコンテンツ業界を支える構図となっています。

広告業界においても、二極化の傾向は同じです。出稿企業のマーケティングは「外出・遠出」関連は低調、「自宅・近場」関連は復調し、新聞・テレビなどの既存媒体は低調の一方、インターネット広告は好調という状況が続いています。

ただし、この産業の前提として良質なコンテンツの存在があることにはいささかの変化もありません。いかに良質なコンテンツの創出・制作を継続させるか、またいかにそれを顧客に届けるのか。その本質に、各事業体の今後の業況が左右されるものと考えられます。

従来、映画、テレビ、音楽などの制作現場は、数多くのアーティストやスタッフの集積によって行われていました。それを、リモート、バーチャル環境で代替・成立させるための技術開発・トライアルは、すでに始まっています。前述の新しいイベント実施・マネタイズの場合創出と合わせて、テクノロジーおよびテレコム企業の貢献・事業機会開拓が強く求められています。

また、電通や博報堂などの大手広告代理店においては、顧客企業のメディアバイイングに加えてマーケティング領域のDXコンサルティングの訴求を始めており、今後の動向が注目されます。

こうした戦略検討にあたり、テクノロジー業界同様、GAFAMなどプラットフォームとの関係性を見極めが重要であることはいうまでもありません。

### 3. テレコム業界

モバイル通信事業者へのCOVID-19のマイナス影響は限定的です。むしろ中長期的に見ると、リモートやオンラインによるビジネス活動の活発化によりDX需要が加速し、プラスとなると見込まれます。

2020年3月末に各社が開始した5Gの通信サービスへの影響として、関連イベントの中止、オリンピック・パラリンピックの延期に加え、中国の製造工場の稼働停止等による5G対応iPhoneの販売遅延やネットワーク機器の投資後倒しが心配されました。しかし、iPhone12シリーズの発売は1ヵ月程度の遅れで順次開始され、今では増産の方向にあります。インフラ整備も、キャリア各社とも当初より前倒しの計画を発表しています。これらのことから、テレコム業界においては、COVID-19の影響はリカバリーフェーズに入っているといえるでしょう。

高速大容量・高信頼低遅延・同時多接続という5Gの特性は、IoTやAIなどと組み合わせ合わせたソリューションとして真価を発揮するため、法人の顧客向けのビジネス立上げが期待されています。ファクトリー、社会インフラといった業界それぞれの課題解決に向けた通信ソリューションが提供される必要があり、ここで通信キャリア各社とテクノロジー企業のパートナーシップによるB2B2Xモデルの構築・提供が求められることとなります。

メディア業界で触れた制作現場やライブイベントに向けたソリューションを一例として、各企業のDXの取組み、さらにはスマートシティ構想まで、広く事業機会が存在しているといえます。エンドユーザーとして受益者となる各企業、イネーブラーとしてソリューションを提供するテクノロジー企業、そして通信ネットワークを提供する通信事業者、その三方に大きなベネフィットをもたらすこの事業モデル取組みの成否は、今後の日本の産業競争力を左右するものとして注視が必要と考えます。

そこで次項では、テクノロジーおよびメ

ディア・エンタテインメント業界それぞれの代表格であり、またその複合という独特の事業体を形成しているソニーを取り上げ、いかなる環境変化のなか、どのような経営上の施策を打ち、現在のポジションを構築したのかを振り返り、今後の企業経営の方針検討に資するポイントの抽出を試みることにします。

## II

### ソニーの事業構造転換の取組み

ソニーの業況は、2018年3月期に過去最高の営業利益7,349億円を計上した後、8,000億円超、利益率10%の収益性を継続し順調に推移しています。COVID-19の影響が広がった2020年4~6月期こそ、サプライチェーンの寸断や販売店の営業停止、映画の劇場公開延期などを受け、慎重な通期見込みを示しましたが、ゲームや映像・音楽コンテンツのオンラインサービスでの販売拡張や高品位の有機ELテレビの販売好調などの追い風を受け、2021年3月期の業績は直近の三期と同等かそれ以上に高い利益水準に着地すると見込まれています。

これには、好調なゲーム事業の存在やリカーリングビジネスへの転換の成功などさまざまな要因が指摘されていますが、外部環境変動への耐性が極めて高い事業構造が確立されつつあると捉えることもできます。いうまでもありませんが、この体制は一朝一夕に形づくられたものではありません。永年の経営改革への尽力によって構築されてきたものと認識する必要があります。

本稿では、過去20年ほどの経営環境や業績の推移、そこでいかなる取組みがなされてきたのか。公開情報であるアニュアルレポートとプレスリリースをベースに振り返りながら、中核の成功要因を見出していきたいと思えます。

### 1. エレクトロニクス産業の競争環境の変化

まず、過去約20年の連結業績の推移を確認していきましょう。図表1に示すとおり、ソニーは1998年3月期に営業利益5,202億円を達成後、2008年3月期にも一度、3,745億円の高水準の営業利益を計上します。

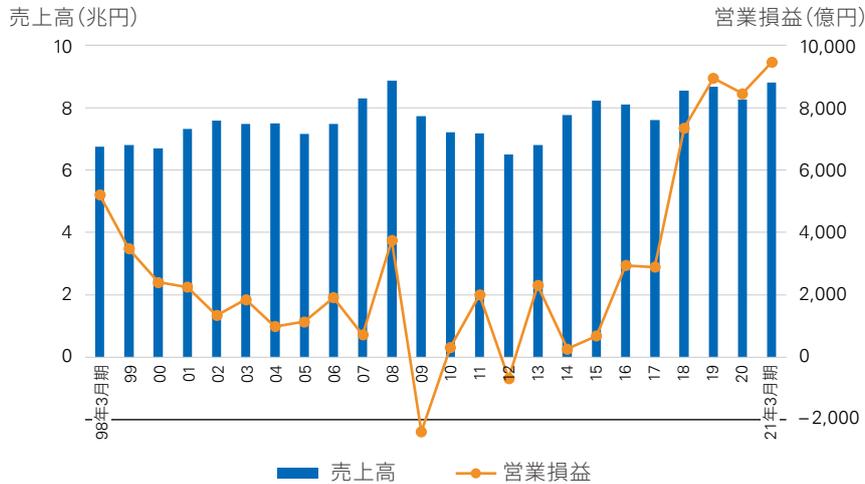
しかし、その後は、2016年3月期に回復基調に乗るまで2度の赤字を含めて一進一退の状況が続きました。なお、この1998年3月期、リーマンショックの影響をも受けた最大の赤字2,278億円を計上した2009年3月期、そして2020年3月期の主な事業構成別営業利益は、図表1の下段に示したとおり大きく変化しています。

この推移は、エレクトロニクスビジネスのアナログ技術からデジタルへのシフトが決定的となり、競争環境が大きく変動したなかでの業績悪化、およびそこから脱却を目指した構造転換のフェーズと、大局的に2つのフェーズと捉えることができます。

2000年代のソニーのエレクトロニクス事業が置かれた状況については多くの論評・分析がなされているため、ここではごく簡潔に総括します。当時のソニーが確立させていた勝ちパターンは、音楽や映像を記録するフォーマットを定め、それを楽しむためのユニークなハードウェアをリリースし、ユーザーをロイヤリティ高く取り込むというものでした。ビジネスモデルとしては、音楽のCD、映像におけるDigital Videoカセットやブルーレイディスクなどの規格に基づき、消耗品である記録メディアや音楽・映像・ゲームのパッケージソフトを継続的に販売するというもので、すでにリカーリングの妙味を享受していたといえるでしょう。

それが、2001年に発売されたアップルの音楽プレイヤーiPod、2003年に開始された音楽配信サービスiTunes、さらには2007年に導入されたスマートフォンiPhoneによって一変しました。ソニーはビ

図表1 ソニーの連結売上高と営業損益の推移



営業利益の主要ビジネスセグメント別構成の変化(単位: 億円)

	98年3月期	09年3月期	20年3月期	備考
エレクトロニクス	3,140	-1,681	3,229	20年3月期は半導体が2,356億円
ゲーム	1,170	-585	2,384	
音楽	540	非開示	1,423	09年3月期はその他に計上
映画	360	299	682	
金融	200	-312	1,296	
その他	-210	1	-559	09年3月期はソニーエリクソン持分利益も計上
合計	5,200	-2,278	8,455	

ビジネスモデル間の競争環境に置かれ、従来の勝ちパターンからの戦略転換を余儀なくされることとなったのです。

記録媒体は、汎用品であるハードディスクドライブと半導体メモリーへとシフトし、永年蓄積したメカトロニクス技術をベースに世界最小最軽量を謳うハードウェアをウォークマンやデジタルスチルカメラ、ビデオカメラのそれぞれに販売する機会はスマートフォン一つに集約されていきます。一定のクローズドな環境下でハード・ソフト両面で収益を上げるビジネスモデルは、デジタル技術の浸透によって購入部品の組合わせで参入可能となるオープンな競争環境に晒され、高い収益貢献が困難な状況に帰結していったのです。

同様の流れは、もう一つの主力商品であるテレビの領域でも起こりました。中核デバイスの液晶パネル製造には巨額の投

資が不可欠な一方、テレビの最終製品は数多くの新規参入者による価格競争の構図となりました。液晶の調達戦略を選択したソニーのテレビ事業は、2005年3月期以降、10年累計で約8,000億円の赤字を計上することになり、重大な経営課題を招く結果となります。

2000年代半ばまでのエレクトロニクスの産業構造は、フォーマット規格から中核デバイス、最終製品とソフトウェアまで垂直統合型が中心でした。しかし、アップルが確立したビジネスモデルにより急速に水平分業化し、中核デバイスはサムスン電子を筆頭とする集中的な投資戦略により規模の経済が支配する世界に移行していきました。この時期、営業利益率1~4%レベルを前後していたソニーの収益性は、2009年3月期に営業赤字2,278億円と急激に悪化し、抜本改革を模索する2010

年代を迎えることとなります。

## 2.再生を賭けた新たな中核ビジネスの探求

業績の急激な悪化に直面したソニーは、試行錯誤も含めてさまざまな経営施策を打ち出していきますが、そこには以下の3つの思考が貫かれていたと考えます。

- (1) 強みを発揮し得る事業領域を探求する
- (2) 競争関係と協業の可能性を常に考える
- (3) 改革に取り組むにあたり、企業および社員が醸成してきたカルチャー・価値観をその拠り所に位置付ける

これらが相互に連携し、かつ一貫して保持されたことで、現在の業況に繋がる成功要因になり得たと考えられます。以下、時間軸と合わせて確認、検証します。

2009年3月期の決算発表と同時に強調された施策は、まず徹底した固定費の圧縮でした。先述のエレクトロニクス産業の構造変化に対応するべく、製造事業所の統廃合が進められ、2005年にグローバルに65あった拠点が2010年には43拠点となり、その後も不断の絞り込みが行われています。引き続いて、継続的に取り組むべき事業、および研究開発であるか否かの選択と集中の検討がなされ、VAIO、中小型液晶、リチウムイオン電池の事業売却や有機EL開発のスパインアウトなどが実施されました。同時に、これらを支援していた本社や販売会社の固定費適正化も実施されたこととなります。2014年からは、テレビをはじめとするエレクトロニクスの各事業部門の分社化も進められ、事業運営に対する一層のアカウントビリティ強化を通して、アセットのコントロールと収益改善がより厳格に求められていきます。

これらの施策と並行して注力されたのが、今後の競争環境のなかで強みを発揮して、ソニーの再成長を牽引する事業領域・ビジネスモデルを探求することでした。成長

が期待され、2012年にエリクソンとの合併持分を吸収して事業拡大に取組んだスマートフォン事業も、2015年3月期には営業権の減損を含め2,000億円強の営業赤字を計上するなか、ソニーグループ全体の屋台骨となり得る領域の選択肢は当時、決して多くなかったと想像されます。

各種報道のとおり、現在のソニーの業況を、ゲーム・音楽・金融におけるリカリングビジネスと、CMOSイメージセンサー（以下、「イメージセンサー」という）が牽引しているのは明確ですが、これらがいかに選択され、現在のポジションを形成できたのかを可能な限り分析・想定し、参考にし得る知見とすることが肝要と考えます。そこで、基本的なフレームワークですが、Customer/Competitor/Companyの三軸で構成される3C分析で、当時のソニーの戦略立案を想定してみたいと思います。

まず、Customerの軸ですが、いうまでもなくソニーには従来からのロイヤルティの高い顧客層に加えて、ゲームのPlayStationが醸成してきた熱心なゲームユーザーというアセットが形成されつつありました。これをいかに守り、広げていくことができるか。これが、最初の検討ポイントであったと考えます。

続いて、Competitorの軸ですが、先述のアップル、サムスン電子に加えて、すでにGAFAMが強力なプラットフォームとしてその地位を確立しつつあったことから、競争関係が徹底的に検討されたものと想像します。その結果、自ら同様のプラットフォーム構築で対抗することは避け、ある特定領域で絶対的な強みを有するレイヤーマスターとなることを目指す、および顧客との関係性強化のために彼らを利用することを選んだといえるでしょう。音楽や電子書籍の配信サイトの立上げを起点に自らプラットフォームとなることも検討されていたと推測しますが、有限なリソースのなか、自社が強みを発揮できる領域を突き詰めたくて冷静に経営判断されているものと考えます。

3つ目のCompany、すなわち自社の能

力ですが、2013年のPS4導入に向けて、まず直接の競合であるマイクロソフトのXboxに勝り、かつ近い将来にクラウドゲームに本格参入することが自明のGAFAMに対し、いかに先手を打つか。そのためのハードウェア構成とネットワークサービスの在り方が徹底して検討されました。ゲームソフトというIP(Intellectual Property)の強みをいかに活かすかと並行して、音楽・映画で蓄積してきたコンテンツIPをさらに強化し、どのように利活用していくか。すなわちCustomerに届けていくかが検討され、大手音楽出版会社の買収、そしてGAFAMを含めた音楽配信サイトやストリーミング事業者に対するオープンなコンテンツ提供という判断に繋がったものと考えます。もう1つの集中領域となったイメージセンサーについては、10年レンジでの技術開発ロードマップが精緻に検討され、競合を圧倒するケイパビリティが構築可能との経営判断を得たものと想像します。

このような戦略検討の結果、強みを確立させると意思決定した領域に対して集中的な資本投下がなされました。図表2に示すとおり、音楽出版会社EMIの完全子会社化への3,900億円超の出資、イメージセンサーへの7,000億円レベルの設備投資など、全体戦略の成否をかけた判断を下しており、重要な成功要因になったといえるでしょう。

こうした集中領域の選定と資本投下によって、ゲームはネットワークサービスの月間アクティブユーザー数が1億人レベル、売上高がハードウェアのそれを上回る

水準に成長し、将来のCompetitionに向けたCustomer基盤強化を進めることができています。音楽は世界最大級のコンテンツIP保有者として、ストリーミングによって再成長する市場でのリカリングを実現し、年間1,000億円超の営業利益を創出する事業体となりました。引き続き、ゲーム、音楽、映画、アニメのコンテンツIP強化と融合を図り、D2Cサービスを通じたCustomer囲い込みに注力するものと考えられます。また、イメージセンサーは、研究開発と製造設備への継続投資によって、アップルをはじめとするスマートフォンのCompetitorをロイヤルCustomerに転換することに成功しました。市場シェアの過半を押さえることで、ゲームと同水準の営業利益を計上するに至っています。プラットフォームとの関係性の観点では、2019年に発表されたクラウドゲームとイメージセンサーにおけるマイクロソフトとの協業をどのように進めていくのか、今後の試金石として注目していきたいと思います。

本稿で詳しくは触れませんが、いち早くD2Cのビジネスモデルを確立し、年1,000億円規模の営業利益をもたらす金融事業が、2010年代をかけたソニーの事業転換を一貫して支え続けていたことは改めて評価されるべきと考えます。一方、エレクトロニクスビジネスは固定費適正化と共に、ハイエンド商品に特化して収益性の回復を追求した結果、テレビは15年3月期より黒字化、スマートフォンもブレイクイーブン水準まで回復しており、CustomerがコンテンツIPを楽しむインターフェースとして、

図表2 主な大型投資・買収案件

時期	事案	投資・出資額
12年	ソニーエリクソン持分	10.5億ユーロ
18年	EMI完全子会社化	約3,900億円
18~20年	イメージセンサー設備投資	3年累計6~7,000億円
20年	金融事業完全子会社化	約4,000億円
20年	米アニメ配信会社買収	約1,200億円

引き続き高付加価値な商品・サービスの創出を目指していくと考えられます。

ここまで2009年3月期以降、10年強の再生に向けた取組みを考察してきました。最後に、3つ目の成功要因として挙げた企業文化が、どのように作用したのかを確認していきます。

ソニーでは、現在、グループ全体に共通するPurpose(存在意義)を「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」と定めたうえで、各ビジネスユニットごとに適切なVisionを定義して事業運営を行っています。こうしたグループ内の方向性やベクトル合わせは少しずつアジャストして進められていますが、社員一人ひとりが「自分たちはソニーという遊びやエンタテインメントのための商品・サービスを創る会社に入った。それは家電やインフラといった生活に不可欠な存在ではないかもしれないが、ソニーの一員として世の中にインパクトを与える何かを生み出していきたい」と、おおむねこうした意識を持っていると言われています。もちろんB2Bの事業部門もありますが、それも放送局やアーティストの活動を支援する製品や技術を提供していますので、上記の思いは共通するところがあります。

2000年代の電子機器の産業構造が変化する過程では、テレビやPC、半導体を切り離して産業向けB2Bに特化していくフィリップスやシーメンスをベンチマークすべきとの考え方が主流であったと認識しています。その方向が正しい選択肢だった企業がある一方で、ソニーはあくまでも音楽、映像、そしてエンタテインメントの領域で強みを見出そうとしました。その動機付けは、構成する社員の意識から必然だったと考えます。それがゆえに、長期間の事業構造転換の過程にあっても、エンジニアを中心とする社員のモチベーションは保たれ、現在の状況を生み出す原動力であり続けたのではないかと想像しています。

### 3.事業ポートフォリオ構築の成果とのお残る課題

ここまで述べてきたように、ソニーは2000年代から2010年代半ばまでアナログからデジタルへのシフトに苦しみ、さらにはコングロマリットディスカウントとの批判にも晒されてきました。アクティビストファンドの米サード・ポイントには、2013年に音楽・映画、2019年には半導体の分離独立の要請(2019年は金融事業の持分売却を含む)を受けてきたほどです。しかし、ソニーが自ら考え抜いて強みを発揮できると判断した事業を保持し、継続強化してきた結果として、複数の高収益ビジネスユニットで形成されるレジリエンス能力の高い事業体が確立されつつあります。米中摩擦などの地政学リスクによってネガティブなインパクトを受ける事業があったとしても、他の主要ビジネスがそれをカバーして一定の収益水準、事業継続性を保持できる構図です。これは、前述した3つの思考によって自らのDXを実行して構築した新たな強みです。今後、ソニーにはイネーブラーとして、そのケイパビリティを伝播させる動きが期待されています。

その1つの方向性として、従来からのR&Dの基軸の「リアリティ」「リアルタイム」に「リモート」を加えた「3Rテクノロジー」を2020年より打ち出しました。COVID-19の影響長期化が不可避の状況下、リモート環境下で従前どおりの高品位なコンテンツ制作を可能とする「バーチャルスタジオ」、営業活動や重要会議に対面同等の臨場感をもたらす「テレプレゼンス」といったソリューションのグループ内展開を進めています。今後、こうしたテクノロジーを自らに対してだけでなく、D2CおよびB2Bの顧客に対しても展開し、ニューノーマルのライフスタイル形成に積極的な貢献を図っていくものと考えられます。

さまざまな側面から経営改革に取り組んでなお、多くの経営課題は残っていますし、外部環境は今後も激しく変化していくことは間違いありません。映画の劇場公開先

送りの累積は再開時の競合激化のみならず、パッケージソフトやストリーミングでの販売開始遅れとあわせて、中期レンジでの業績インパクトは避けられない見通しです。また、多額の損失を計上するカテゴリーはほぼ解消できたとはいえ、電子機器のコモディティ化の流れは変わりません。引き続き、固定費適正化の観点は事業運営に不可欠といえます。加えて、現在の利益創出の柱であるゲームとイメージセンサーは、いずれも有力Competitorの動きが活発です。したがって、これまでと同様かそれ以上に強みを探求し、リソース投下を継続する必要があります。

新たなビジネスカテゴリーの創出・ローンチも引き続き重い課題です。電子機器ビジネスとしては、まだ定まっていないポストスマートフォンのユーザーインターフェースを、なんとしても創出したいところでしょう。また、Purposeに照らし合わせると、自動車車内のエンタテインメントを中核とするモビリティ、スポーツとテクノロジーを融合させた新たなコンテンツの創出、AI技術を最大限活かしたエンタテインメントロボティクスといった領域から、次のチャレンジがなされるものと推測されます。

### III ソニーにおける成功要因の総括

本稿の最後に、20年にわたるソニーの事業構造転換を推進したと考えられる3つの要因を改めてまとめておきます。

- (1) 強みを発揮し得る事業領域を探求する。自ら考え抜き、長期レンジでの取組み・投資の継続を覚悟すること。データを中心にエコシステムを形成するプラットフォーマーの存在を意識し、特定領域のレイヤーマスターとなることを目指す。並行してリソースの最適配置、固定費適正化を意図する構造改革を実行し、強みの確立に向けた投資が可能な体質保持を励行する。

- (2) 競争関係と協業の可能性を常に考える。1つの思考軸としてプラットフォームとの競争を念頭に、他社との協業を含めた施策によってレイヤーマスター形成を追求する。それを梃子に競合だったプラットフォームを利用、場合によっては組むことも可能なポジショニングを図っていく。
- (3) 改革に取り組むにあたり、企業および社員が醸成してきたカルチャー・価値観をその拠り所に位置付ける。

ソニーの場合は、(1)の思考の結果として、イメージセンサーへの継続投資、ゲーム・音楽・金融のリカーリングモデルへの注力が選択されましたが、これは永年のグローバルな競争で得た経験値や洞察を戦略立案のフレームワークに組み込んだうえ、意思決定されたものと考えます。2000年代のアップルやサムスン電子との競合から、彼らのエコシステムの形成アプローチや設備投資の意思決定のスピード感を、厳格にSWOT分析に反映し、注力すべき事業領域を定めたのでしょう。また、従前の垂直統合型のエレクトロニクスビジネスからの脱却が不可欠であったこと、および(1)の思考によって注力領域とそれ以外の判断を明確にしたことで、(2)の協業志向に大きく舵を切り、ユーザー志向でマーケットインの発想が前提のD2Cサービスでの成功に直結したと考察しています。そして、これらの施策に取り組む際の実動力となったのは、社員および組織の根底に流れる(3)のPurpose(存在意義)、Values(価値観)です。この3つの要因が相互に連携したことによって、現在の事業構造の構築に至っていると総括します。

テクノロジー企業がメディア・エンタテインメントの領域に積極的に取り組み、メディア・エンタテインメント企業もまた市場プレゼンス強化に向けてテクノロジーの取込みを図る、さらにテレコム企業がすべてに共通のバックボーンとして浸透していくという産業構造転換が現在進行形で進むなか、本稿が関連業界に身を置かれ

る皆様の事業展開検討の一助となること  
がありましたら幸いです。

## Appendix

CFOサーベイ  
COVID-19特別版

## 1. CFOサーベイ概要

KPMGジャパンは、これまでに経験したことのない試練に直面した企業の戦略の変化などを把握するため、2020年10月に日本の上場企業のCFOを対象に「CFOサーベイ COVID-19特別版」(以下、本サーベイ)を実施しました。

本稿では、テクノロジー・メディア・テレコム業界に絞って、本サーベイ結果に見られた特徴と背景について考察します。

## 2. テクノロジー業界

COVID-19によりかつてない危機に見舞われ、これまでにない変化を求められました。その影響の大きさは、「コロナ禍を受け対応の必要性が高まった項目」として、テクノロジー業界のCFOの94%が「変化や危機に対する柔軟な対応」を挙げたこと、その比率が全業界のなかでも最も高かったことが示しています。

COVID-19による影響の特徴は、自然災害と異なり、生産設備の損害は被らなかったものの、国境を越えた人の移動が制約され鎖国状態となり、経済活動に負の影響を及ぼしていることです。

COVID-19による制約が長期化するなか、テクノロジー企業は2つの課題に直面しています。

第1の課題は、地政学的な観点も含めたグローバルサプライチェーンの最適化です。本サーベイでも「中国への集中を改め、他のアジアへシフトを検討」する動きが見られました(図表1参照)。中国はCOVID-19の流行源である一方、調達や生産の依存度が高く、生産・サプライチェーンの寸断による影響を受けたためです。

ただ、この動きが即「脱中国」となるわけでもないとも考えます。あくまで中国への過度な依存をリスクととらえ、過度な部分

図表1 テクノロジー企業の動向①

コロナ及び貿易摩擦を踏まえ、現時点で実行中または検討中の施策があれば選択してください。(複数選択)

グローバル最適コストの  
生産体制へのシフト

35%

生産体制の中国集中を改め、  
他アジアへシフト

32%

コロナ禍を受け、貴社のBCPへの今後の取組みについて、あてはまるものを最大3つ選択してください。(複数選択)

海外グループ会社へのBCPの拡大・展開

テクノロジー企業

48%

全体

16%

経理財務業務において現時点で実行中または検討中の施策があれば選択してください。(複数選択)

グループ統一のシステム導入

テクノロジー企業

42%

全体

21%

出典：KPMG CFOサーベイCOVID-19特別版

を複数購買、複数拠点生産などBCP的な観点から中国以外に振り向け、「適正な依存」に最適化する取組みと見るのが適切です。

国を跨いだ最適な生産拠点網・サプライチェーン構築のためには、調達・生産・物流効率のみならず、各種規制や税制(特に転輸価格税制)などの検討も行う必要があります。生産・サプライチェーンの再構築までは行わない場合でも、感染症や地政学的リスクの顕在化などの自然災害以外の事由で人やモノの移動が制約を受

けた場合の影響分析とBCPプランの検討は必要です。

第2の課題は、海外マネジメントの遠隔管理・リモート化と、現地化をいかに進めていくかというものです。

従来、日系企業の多くは、日本からリジョン本部や各現地法人に日本人メンバーを赴任させ、マネジメントを行ってきました。

COVID-19により人の流れが制約を受ける状況下でも、機動的に現地ビジネスを進め、本社が必要なコントロールやガバナンスを発揮するには、日本からの間接統治を可能とするビジネス基盤と意思決定を支援する各種プラットフォームの整備が必要となります。その必要性は、本サーベイにおいて経理財務業務のなかで実行中・検討中の施策として「グループ統一のシステム導入」を挙げたテクノロジー企業のCFOが42%と、他業界の約2倍に達したことからうかがえます(図表1参照)。

このテーマは過去数十年にわたって言い古されてきたテーマでもありますが、海外拠点、特に買収会社などへの徹底は優先劣後して取り残されてきました。決算早期化の障壁要因として認識はされながらも、手処理で何とか対応してきたというのが現実だったのです。しかし、人による手処理に頼りにくくなったCOVID-19の影響により、今後はシステムのグローバル共通化などの経営管理基盤のデジタル化、DX化が一層進展すると思われます。

テクノロジー企業における「DX化の進展」には2つの意味があります。1つはテクノロジー企業自らがDX化を進めること、もう1つは、他業界に対してDX化を進めるためのツール・ソリューションを提供するイネーブラーとなることです。

従来、テクノロジー企業のライバルは同業のテクノロジー企業であり、幅広い分野にR&D投資を行い、自前で揃えた総合的な製品・ソリューションのラインナップで競争を行ってきました。

ところがデジタル化の進展により、R&Dや製品上市への障壁が下がった結果、テ

テクノロジーはテクノロジー企業の専売特許ではなくなり、GAFAのような非テクノロジー企業がテクノロジーをもって特定の市場を席捲するようになりました。テクノロジー企業のライバルは、もはやテクノロジー企業だけではないのです。

このような競争環境のもと、他業種とのオープンイノベーションを促進し、イネンブラーとしての立ち位置を築くことは、テクノロジー企業として勝ち抜くための戦略の1つとなるでしょう。

### 3. メディア業界

コロナ禍において、ネットを用いたコンテンツビジネスは好調な一方、映画やライブなどのリアルビジネスは不調という二極化傾向にあります。そのようなメディア業界において、本サーベイでは以下の3つの特徴が見られました(図表2参照)。

- ① 新規事業開発やM&Aへの取組み意向が高い
- ② ノンコア事業売却の動きが見られる
- ③ リーダーではなく実務スタッフが不足

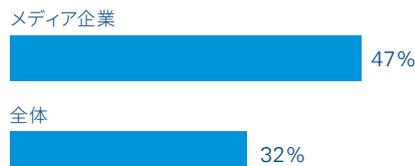
新規事業開発やM&Aへの旺盛な取組み意向は、リアルビジネスを抱える伝統的メディアを中心に生き残りをかけた構造変革への必要性を、メディア企業自身が認識していることの表れでもあります。あわせてノンコア事業売却への意向も顕著に見られますが、これは構造変革の原資確保の動きであるとも推測されます。

人材不足については、「リーダーではなく実務スタッフが不足」との回答が他業界の3倍に達しているのも特徴的です。これは、従前からの人手による創作・制作活動・スキル等に課題があることを示唆しています。構造変革の主なテーマとなるであろうリアルビジネスのDX化、特に疑似体験化(VRなど)等を担うデジタル人材の確保が急務といえるでしょう。

図表2 メディア企業動向

M&A機会を発掘する動きがある場合、本格的に動くことが想定される時期について選択してください。(単一選択)

既に開始済み(または常時新規案件を積極的に探している)



コロナ禍で実行中または検討中の事業の再編領域があれば選択してください。

(複数選択)



既存投資先の売却・再編や新規M&A機会の発掘に際しての懸念について選択してください。(単一選択)

人手不足(有能な推進リーダーはいるが実務スタッフが不足)



出典：KPMG CFOサーベイCOVID-19特別版

### 4. テレコム業界

COVID-19による短期的な影響として、通信事業においては携帯端末の売上が減少し、先行きの不透明感にみまわれました。

Withコロナ・Afterコロナの世界において、リモート化やオンライン化のさらなる進展が予測されることはプラス要因です。

一方で政府からの圧力等を背景とした価格競争の激化による携帯通信事業のトップライン減少は避けられないとも予測されることから、今後は5G等の巨額投資が必要なインフラを競合他社と共用にするなどの投資効率の向上やコスト削減によ

る利益率向上への取組みが求められます。

非通信事業では、ペイメント事業を中心としたグループ企業による経済圏拡大や新事業モデルへの変換を図る必要があります。

そのようなテレコム業界において、本サーベイでは以下の3つの特徴が見られました(図表3参照)。

図表3 テレコム業界動向

グループ全体のガバナンス上の課題として重要性が高まったものがあれば選択してください。(複数選択)

業務の可視化



既存投資先の売却・再編や新規M&A機会の発掘に際しての懸念について選択してください。(単一選択)

人手不足(有能な推進リーダーはいるが実務スタッフが不足)



コロナ禍で実行中または検討中の人事労務領域の施策があれば選択してください。(複数選択)

人事考課(パフォーマンス管理)の見直し



出典：KPMG CFOサーベイCOVID-19特別版

- ① 業務の可視化への取組み意向が高い
- ② 事業再編、新規事業拡大に向けた人材が不足
- ③ 人事考課の見直し機運が高い

新しい取組みの推進や事業モデルの実現のためには、まず新旧複数事業を効率的に管理可能な業務のデジタル化が必要です。またデジタル化に際しては、現状業務の可視化も不可欠です。そのうえで新しい事業を支える人材確保への取組みが求められます。従来ビジネスで求められるコアコンピタンスのみを基にした人事評価や処遇を見直し、市場価値の高い人材を獲得可能な競争力のあるものとしていく必要があります。

#### 関連情報

#### KPMG ジャパン テクノロジー・メディア・通信コンテンツ

ウェブサイトでは、インダストリーに関連する情報を紹介しています。

<http://home.kpmg/jp/ja/home/industries/technology-media-telecommunications.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 テクノロジー・メディア・通信セクター

✉ [Sector-Japan@jp.kpmg.com](mailto:Sector-Japan@jp.kpmg.com)

# コロナ禍において小売企業が獲得すべき機能とは

## ー コロナ禍における消費者意識のトレンド調査より ー

KPMGジャパン

消費財・小売セクター

伊藤 勇次 / 統括パートナー

 消費者の購買行動意識は、昨年来のコロナ禍によって大きく変化しました。その影響は、緊急事態宣言に伴う外出自粛によって拡大し、リアル店舗を持つ多くの小売企業は非常に厳しい業績となっています。一方で、食品スーパーやドラッグストアをはじめとする一部の業態、オンライン小売企業は業績を大きく伸ばしています。その結果、小売企業は勝ち組と負け組とに分かれ始めています。

このコロナ禍において、小売企業はどのように既存のビジネスを見直し、消費者の新しい生活様式に基づいたケイパビリティを獲得すべきでしょうか。

本稿では、KPMGがグローバルの消費者に対して定期的に行っているバルスサーベイの結果を基に考察します。



伊藤 勇次  
Yuji\_Ito

### POINT 1

#### コロナ禍による消費者意識の変化

昨年来KPMGが実施している消費者バルスサーベイによると、多くの消費者は今後1年以上、COVID-19との長期的な共存に向けて消費行動を変える必要があると考えています。

### POINT 2

#### 小売業における信頼の獲得

コロナ禍により毀損した小売業の安心と安全。オンライン販売は、今一度消費者から信頼を獲得する非常に有用な手段となり得ます。

### POINT 3

#### 競争優位性を発揮できるオンラインビジネスモデルの選択

小売企業がオンラインでの売上向上を実現するには、3つのオンラインビジネスモデルのなかから、自社の優位性を発揮できるモデルを選択する必要があります。

### POINT 4

#### オンラインビジネス成功に向けた8つのケイパビリティ

コロナ禍の厳しい環境下において、小売企業がオンラインで成功するためには、必要となる8つの機能をどのように獲得するかが重要となります。

## I はじめに

2020年12月下旬までに行われた企業各社の四半期決算発表によって、新型コロナウイルス(以下、「COVID-19」という)の影響が財務的にも明らかになりました。当然のごとく、COVID-19の影響を受け、多くの企業が非常に厳しい決算内容となっています。特に、外食業、アパレル業、またそれらを事業ポートフォリオに持つ百貨店やGMSなどリアル店舗を持つ小売企業は、緊急事態宣言の発出以降、外出自粛や行動制限に伴う消費活動減退に加えて、企業自体も開店時間短縮・休業を余儀なくされたことで非常に大きな痛手を受けています。2021年1月以降、再び首都圏を中心に緊急事態宣言が発せられたこともあり、2020年度の決算は引き続き厳しい結果となることが予想されます。

2021年を迎え、小売企業はどのように消費者と向き合い、事業を適応させ、推進していくべきでしょうか。本トピックでは「顧客が求める安心・安全」について、KPMGが定期的に行っているCOVID-19関連の消費者パルスサーベイの結果を基に考察します。

## II

### 消費者パルスサーベイから見えてきた4つの特徴

KPMGは、グローバルで60,000名以上の消費者にコロナ禍における購買要因やチャネルの相互作用、企業に対する信頼など、消費活動に関するインタビューを継続的に行い、COVID-19発生から現在までのタイムリーな消費トレンドを追跡しています(図表1参照)。ここでは、最新の消費者パルスサーベイから4つの特徴をご報告します。

#### 1. 消費者はCOVID-19との長期的な共存を予想

消費者は、このニューノーマルの状況が今後も1年以上続く予想しており、「個人の安全」「消費の抑制」「デジタルシフ

ト」は日常化していくと考えています(図表2参照)。

#### 2. 43%の消費者が経済的に困窮

43%の消費者が経済的に困窮、もしくは

図表1 調査対象の国・地域



消費者ニーズ、行動、嗜好に対するCOVID-19の継続的な影響を理解するため、KPMGインターナショナルは4か月間にわたって12の国・地域で7,000名以上の消費者を対象に6回インタビューを行い、消費者パルスサーベイを実施しました。COVID-19の発生が消費者の行動にどう影響するのか、そして企業にこれがどのような影響を与えるのか、各調査から判断していきます。本エクゼクティブサマリーには、2020年5月29日から8月24日までの期間に実施した第1回から第5回の消費者パルスサーベイに基づくデータが含まれています。

図表2

最新の消費者パルスサーベイによると、消費者はニューノーマルの状況が1年以上続く予想しており、前回のレポートにおける基本的な発見事項は現在、日常の一部になっています。全体として、価値と利便性の両面に対する基本的な消費者ニーズは、それぞれの国・地域の経済的な命運に結びついています。

個人の安全が、消費者の行動、サブライヤーの選択、チャネルの活用を変えています。

消費者はCOVID-19を考慮して、個人の安全を益々優先するようになっています。企業が安全対策をあまり厳格に講じていない際に起きるものであり、この結果、信頼感が低下します。

消費者が自分の財政状態とコストパフォーマンスばかりに気を取られている状況は変わりません。

消費者は支出よりも、貯蓄と債務の返済を選択するため、当面は購買を抑制するでしょう。

購入のしやすさが経済に影響を与えます。

多くの小売業者にとってデジタルは最も利益の少ないチャネルであるため、デジタルへの逃避は小売業者に多大な経済的影響を与えるでしょう。



はCOVID-19により経済的影響を受けていると答えています。また、消費者の63%が、商品購入の際に「価格」を重要な要素と考えています。このCOVID-19による影響は長引くことが予想されていることから、将来における不安を感じ、今後、貯蓄に回りたいと考えている消費者が44%いることも重要なポイントです。

### 3.消費支出の減少率は22%

日本の消費者の44%が、このコロナ禍の状況が1年以上続くと考えています。また、今後6~12カ月にわたり消費支出は22%減少することが調査結果から予想されます。特に奢侈品に対する消費は、コロナ禍発生前と比べると34%減少すると予想されます。

### 4.食料品の購入金額は増えるが、購入頻度は大きく低下

消費者は店舗や屋外施設を利用するにあたり、個人の安全に対する安心感を企業に強く求めています。たとえば、食料品の購入金額はコロナ禍発生前より11%増加している一方で、購入頻度は17%低下するなど、外出先をより慎重に選び、まとめ買いを行っている傾向にあることがうかがえます(図表3参照)。

## III 小売業としての信頼を取り戻す

### 1.小売業に対する信頼が損なわれている

小売、特に食料品小売業は高い信頼感が消費者にありました。しかしながら、このコロナ禍の環境下において、時間の経過とともにその信頼感は損なわれてきていることが調査から明らかになっています。これは日本でも同様です。

しかし、これは企業が何かを行った結

図表3

自宅で過ごす消費者が増えたことに伴い、食料品への支出増加が見込まれています...



%は支出動向 (COVID-19前と比較して、支出増一支出減) を表しています。

1カ月の支出について、COVID-19の感染拡大前と比較した場合、今後6-12カ月でどのように変化すると思えますか。

出典:「消費と新しい現実」、KPMGインターナショナル(2020年8月)

...ただし、買い物の頻度はCOVID-19の感染拡大前よりも低下しています



%は買い物頻度の動向 (COVID-19前と比較して、買い物頻度増一買い物頻度減) を表しています。COVID-19の感染拡大前に比べて、食料品を購入する頻度はどのように変化しましたか(増加、減少、変わらない)。

出典:「消費と新しい現実」、KPMGインターナショナル(2020年8月)

果として信頼を失ったわけではありません。消費者が購買行動において店舗への訪問を忌避し、従業員と直接的に対応することに不安を感じているからです。したがって、企業は消費者のその気持ちに寄り添い、信頼を獲得するための活動を行う必要があります(図表4参照)。

### 2.オンラインは消費者の不安を払しょくする手段

経済産業省の調査データによると、国内のオンライン小売市場は2019年時点で19兆3,609億円と、すでに世界第4位の規模となっています。つまり、オンライン市場はもはや誰もが認める成長チャネルなのです。それと同時に、消費者の新たな期待に応えるための重要な手段にもなっ

ています。

小売企業にとってオンラインでの販売手段は、リアルチャネルで店舗を敬遠する消費者の再獲得という点で非常に有用です。だからこそ、安心・安全を求めてオンラインでの購買にシフトしてきた消費者に、自社の安心・安全をあらゆる手段で訴えなければなりません。こうした活動は、ニューリアリティの時代において自社の信頼を取り戻し、ロイヤルティを高めるためには必要なことだと考えます(図表5参照)。

### 3.実店舗での信頼・安全を取り戻すために

消費者は、いずれは実店舗に来店するようになるでしょう。しかし、それはあくまでも個人の安全に対する懸念が軽減され

る場合に限られます。したがって小売企業は、自社の実店舗において顧客と接する機会を最小限にし、感染リスクを可能な限り減らし安全性を高める努力を行わなければなりません。バスケットやトレイの消毒はもちろんのこと、店内のさまざまな什器や商品を顧客がむやみに接触しないような取組み、キャッシュレス決済やセルフレジEC小売企業や大手スーパーが試験的に導入しているスマートカートの導入、無人店舗など、感染リスクを減らすあらゆる手段の実行が求められるのです。これまで、これらの手段は、安全性よりも顧客データの収集によるパーソナライズされた販促活動による効果に着目されてきました。しかし、顧客の実店舗に求める安全という重要な要望を応える1つの有効な手段にもなり得ます。今後、多くの小売企業が積極的に採用を検討するべきと考えます(図表6参照)。

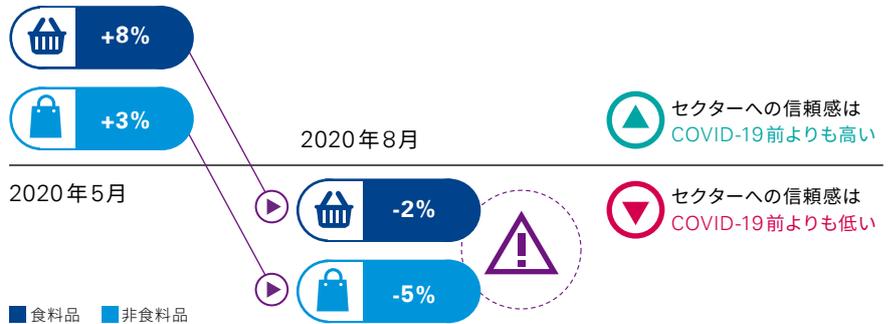
#### 4. 地域経済への貢献もまた、安心安全の提供につながる

これまで価格は、消費者が小売業に求める重要な要素でした。デフレ経済のなか、スーパーを始めとする多くの小売企業はいかに競合他社よりも商品を安く提供するかに注力してきたように思います。

コロナ禍においても、多くの顧客は価格を小売企業に期待する重要な要素です。その一方で、調査結果からは、地域コミュニティを支えたいという強い思いと地元の商品が高品質で安全であるという消費者の意識が、このCOVID-19を契機に一段と高まっていることが明らかとなりました。消費者は、このコロナ禍において生じる企業の衛生関連のコスト状況に対しては非常に無関心であり、それによる販売価格の上昇は決して許さないといわれています。一方で、地域コミュニティ全体での安心・安全に対するコストとしての商品価格の上昇については寛容な理解を示しています。この結果は、大手小売業が地域のサプライヤーと提携、または世界的ブランドがブラ

図表4

食料品と非食料品の小売業は信頼感が低下しています。顧客の多くが以前と比較すると信頼感は低いと回答しています。



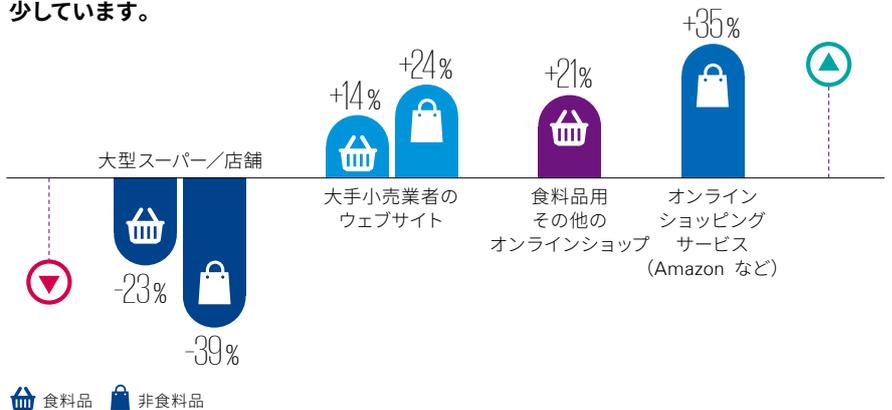
%は信頼度(COVID-19前と比較して、信頼度増—信頼度減)を表しています。COVID-19の感染拡大前と比較して、現在、企業をどの程度信頼していますか。

出典：「消費と新しい現実」、KPMG インターナショナル(2020年8月)

信頼は、消費者が考える価値と同じ価値を小売業者が示すことによって生まれます。消費者は小売業者に対して、消費者の安全をこれまで以上に重視することを期待しています。

図表5

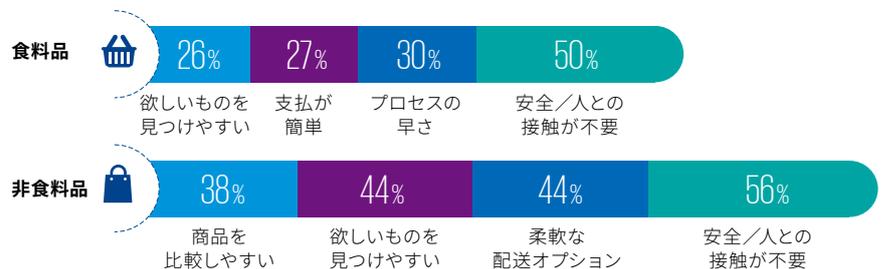
小売ではウェブサイトチャネルの利用が増加している一方、大型店舗の利用は大幅に減少しています。



COVID-19の流行期間中に小売に関する買い物習慣はどのように変化しましたか?

出典：「消費と新しい現実」、KPMG インターナショナル(2020年8月)

個人の安全やチャネルの便利さを求める気持ちが、オンラインチャネルの利用につながっています。食料品については、経済的に困窮している消費者も安全を重視しています(50%)。



ンドをローカライズし、その国・地域との密接な関係を構築していくことが、企業としての収益性の確保のみならず、安全に関する消費者とのつながりを強化し、よりロイヤルティを高めることにもつながることを十分に理解していることに他なりません。

#### IV 小売企業が今後考えるべきこと

ここまで、KPMGが消費者パルスサーベイから得られたコロナ禍における消費者の購買意識の変化を見てきました。この結果を鑑み、依然厳しい状況のなかでの小売企業が取るべき方策について考察してみましよう。

##### 1. オンラインで地域と消費者を繋げる

実は、この現在の状況は、これまでの小売企業が直面していた危機、つまりeコマースの進展によりリアルでの売上がオンラインにより浸食されている状況に拍車をかけたにすぎません。すでにeコマースの小売売上高は、2010年から2024年の間にグローバルベースでCAGR17%の成長が予想されています。そして、これは日本でも同様の成長が予想されています。

この成長率は、次に成長が期待されているディスカウント企業の売上成長率(CAGR3.4%)と比べても非常に高い成長速度です。また、小売市場におけるEC化率は、COVID-19発生前の2019年時点ですでに国内で6.8%、グローバルで16%のシェアを占めるまでになっています(図表7参照)。

内外一体の経済成長戦略構築にかかると国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)報告書繰り返しになりますが、COVID-19は、この小売市場におけるオンライン化の流れを加速させたにすぎません。しかし、その結果として、2020年は巣ごもり消費や店員との接触を避けた買い物需要の増加により、これまで店舗での購入、

図表6

いずれまた大型スーパーや店舗に行きたいと強く願っているのは、消費者の3人に1人のみです。消費者の信頼を構築するためにすべきことは、まだまだ多く存在します。



■ 食料品 ■ 非食料品

かつてのような頻度でスーパーや大型小売店に行きたいと思いませんか。

「はい」と回答した消費者は、できるだけ早く戻ろうとします。

出典：「消費と新しい現実」、KPMGインターナショナル (2020年8月)

顧客がまた行きたいという気持ちになるには、顧客が期待する安全対策を小売業者が講じていることを示す目に見える形の証拠が必要です。

大型店舗へ行く動機となる要素は何ですか。

##### 食料品

- 1 バasket / トレイの消毒
- 2 手指消毒剤の提供
- 3 ソーシャルディスタンスの徹底
- 4 低価格
- 5 スタッフの PPE(個人防護具)の着用

##### 非食料品

- 1 ソーシャルディスタンスの徹底
- 2 手指消毒剤の提供
- 3 顧客数の制限
- 4 低価格
- 5 Basket / トレイの消毒

スーパーや大型店舗がどのような対策を実施していれば、近い将来また来店したいと思いますか。

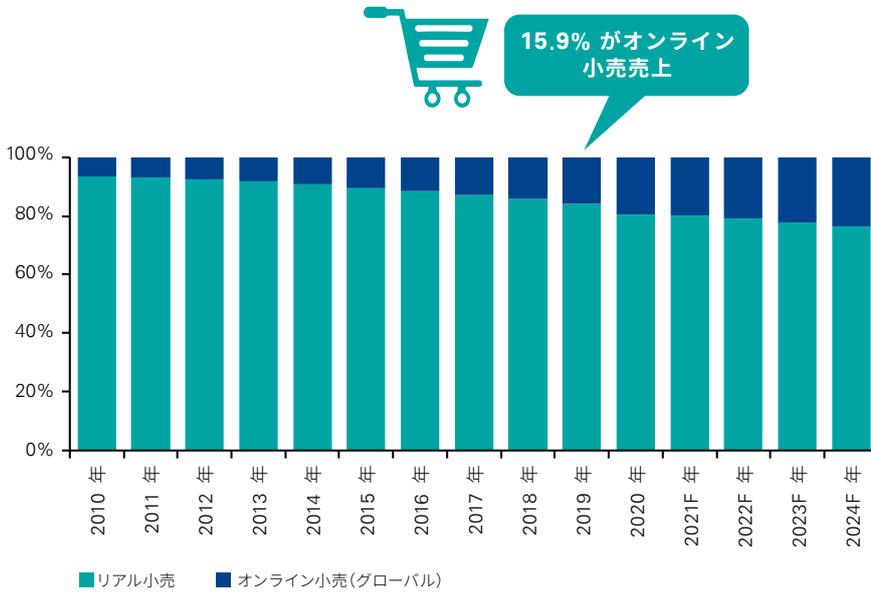
出典：「消費と新しい現実」、KPMGインターナショナル (2020年8月)

消費が主流だった食品や医薬品、カフェやディナーなどのEC化率は急激に増加しました。そのような状況において、ECによる売上獲得が実現できている企業はどの程度あるのでしょうか？ 小売企業は全国で約112万。そのうち大企業が1万企業であるのに対して、中小企業は約111万です。その中小企業の多くが、自らのウェブサイトもしくはオンライン販売のプラットフォームを介した販売活動が十分にできていない状況にあります。

先のパルスサーベイの結果が示すとお

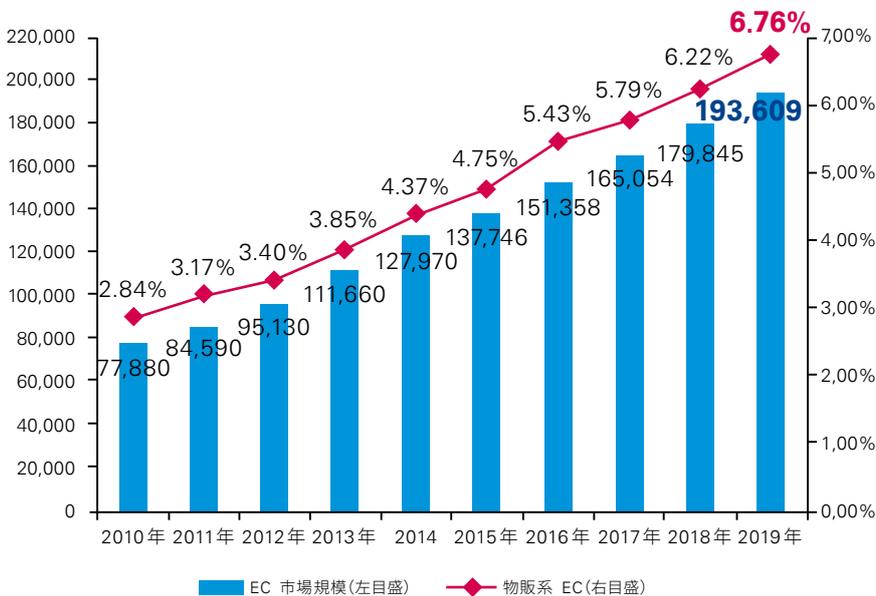
り、オンラインでの消費者とのコミュニケーションは自社の売上向上に寄与するだけでなく、自社の安心・安全に対する取組みを消費者に訴求し、リアルチャネルでの販売減少を食い止める重要な手段となっています。加えて、ある程度の規模の小売企業にとっては、地域の中小企業、特にオンラインの取組みに困難を感じている企業と消費者を結びつける役割を担うことで、地域全体の消費活動を活性化するとともに、地域全体の安心、安全に寄与することにもなります。これは、単に社会的

図表7 リアル小売 vs. オンライン小売(グローバル)



Source: Euromonitor, accessed 19 November 2020 出典：経済産業省 令和元年度

図表8



出典：令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業  
 (電子商取引に関する市場調査) 報告書」(経済産業省)  
<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html> を加工して作成

貢献という位置づけだけではありません。地域貢献により自社のブランド価値を高め、結果として売上向上につながるのではないかと推測します。Amazon、楽天市場、

Uber Eats、出前館などといった全国レベルで行っているECプラットフォームは、地域を問わず全国の中小企業のなかで“逸品”といわれる商品を生産・製造している企

業を探し出し、自社のオンラインチャンネルで販売を行うことで高い評価を得ています。一方で、これまでリアル店舗での販売が主流であった中堅以上の小売企業は、自社製品のオンライン販売での拡充に傾注している状況であり、消費者に十分に浸透しているとはいえません。自社製品の販売だけにこだわらず、小売企業が地域の小売企業のプラットフォームとして自社のオンラインプラットフォームの利活用を目指すことは、大手EC企業との差別化という意味でも有用なのではないでしょうか。

## 2. 自社の強みを理解したオンラインの利活用

一口に小売企業といっても、単一の商品カテゴリーに特化した企業、大手GMSやSC企業、外食チェーン企業などさまざまな業態があります。また、商圈も全国展開、地域内もしくは地域ごとの特色を活かしたセールス・マーケティングなど、経営方針も多様多様です。したがって、各企業の特徴に合わせたオンラインの活用を行わなければ、効果的な売上向上は望めません。

すべての小売企業は自らのオンラインプラットフォームでのビジネスを行う際、グローバルEC企業をはじめとした大手プラットフォームとの競争にさらされます。現時点で既存のプレーヤーがすでに大きな市場シェアを獲得しているなか、小売企業が今後ECサイトで確実に売上を獲得するためには、大きく3つの方向性でビジネス戦略を検討する必要があります(図表8参照)。

## 3. プラットフォームエコシステムへの参加・構築

小売企業がオンラインでの売上獲得を目指す方法の1つ目は、前述の大手企業によるECプラットフォームに参加し、一サプライヤーとしての機能を果たすことです。これは、ある意味、自社ブランドでの販売をあきらめということでもあります。そのか

わりに、大手企業のECサイトのブランド力とオンラインショップの運営にかかる顧客管理、決済、配送といったさまざまなインフラを利用することが可能となり、非常に低コストでオンラインチャネルを獲得することができます。ただし、プラットフォームへ販売手数料の支払いも発生しますので、収益的には劣後します。また、同一のプラットフォーム上で同様の商材を扱う小売企業が数多く存在するため、他社が取り揃えていない商品の獲得や魅力的な自社開発商品がない場合、確実な売上増加は期待できないというデメリットもあります。

一方、自社がプラットフォームを目指すならば、既存のプラットフォームとの差別化を図る必要があります。その方法の1つが、前述の自社商圏地域の中核企業となることです。地域内の中小小売企業を自社プラットフォームに参加させ、商圏内の消費者を自社プラットフォームに呼び込む取組みを目指す。これも非常に有用な施策として考えられます。

#### 4.OMOによる質の高い購買体験の提供

2つ目の方法としては、自社のリアルチャネルとオンラインとの垣根をなくし、両チャネルを連携させたOMOの取組みを積極的に進めていくことが挙げられます。

OMOの取組みとしては、たとえばオンラインで購入した商品を店舗で受け取れる「店舗受取」、実店舗にて商品のQRコードを読み取ることで、自社サイト上で商品の詳細情報の閲覧やいつでも購入できるようにするためのマイページへのタグ付け、顧客がリアル店舗での商品購入時に顧客IDを提示することでオンライン・オフライン双方での購買履歴管理などがあります。これら取組みにより、可能な限りオンラインとオフラインの垣根を外した購買体験の提供を目指します。

消費者を自社サイトに取り込み、自社のOMO施策を顧客に体験してもらうため

には、いかに顧客が容易に自社サイトへアクセスできるかが重要となります。そのためには、小売企業の多くが導入しているポイントカードの電子化やスマホアプリの開発などデジタル化への投資は必要不可欠です。また、顧客にとって違和感なくオンラインとオフラインを往来してもらうためにも、店舗のフォーマットに準じたオンラインショップの作成が求められます。

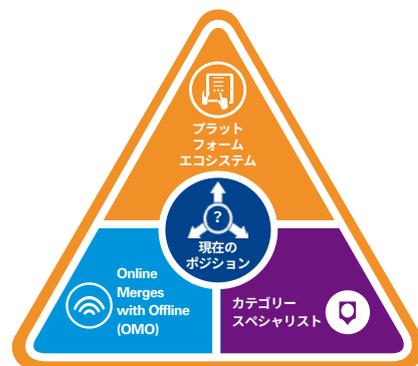
#### 5.カテゴリスペシャリストへの転換

競合他社にない品揃えや従業員の商品知識の高さが自社の競争優位性となっている小売企業の場合、オンラインでの販売活動はその強みをさらに活かすことができます。

たとえば、自社の特徴が他社とは異なる品揃えにあるのであれば、その強化はオンラインサイトならば容易です。なぜならば、リアル店舗と違い、商品陳列の場所など物理的な制約条件がオンラインにはないからです。また、従業員の商品知識をナレッジデートとしてデジタル化し、顧客からの質問に対しAIチャットボットで対応できる仕組みを構築すれば、より多くの顧客からの質問に対応することが可能となります。

これらは、ロイヤルティの高い顧客を継続的に囲い込むことのできる強力なケイパビリティでもあることから、この顧客基盤を活用した新たな商品・サービスの提供を試験的にオンラインで行い、それを拡大させることで新たなビジネスチャンスにもなり得るでしょう(図表9参照)。

図表9



#### V

### これからの小売業が持つべき8つのケイパビリティ

ここまでは、コロナ禍における売上の向上、加えてリアル店舗に対する顧客と地域の安心安全を訴求する有用な手段としてのオンラインの利活用を行うにあたっての考え方について、コロナ禍における消費者の購買意思のトレンドに基づき紹介してきました。

最後に、今後小売業がこれらオンラインの利活用を行うにあたって必要となる8つのケイパビリティについて説明します。これらのケイパビリティの重要度は、先に説明した3つのビジネスモデルによっても異なります。また、それぞれのケイパビリティは自社で一から構築することも、そのケイパビリティに特化した企業との提携によっても獲得することが可能です。

#### 1. 顧客インサイト導出に基づいた戦略的アクションを遂行する機能

オンライン、オフラインの双方から得られる顧客データを統合的に管理し、データの整合性、プライバシーおよびセキュリティへの対応を行いつつ、多角的に顧客と製品の購買傾向を分析する。それぞれのチャネルでの最適な顧客購買体験を提供する分析主導型の企業文化を育む機能。

## 2. イノベティブな商品・サービスを開発・調達する機能

最もロイヤルティが高く、収益性の高い顧客に着目し、彼らにとって最も付加価値が高く、他社との差別化を図った商品・サービスを開発、調達する機能。

## 3. 顧客中心の購買体験をデザインする機能

オフラインチャネルとオンラインチャネルをシームレスに統合し、常に進化する顧客の期待に適應する購買体験をデザインすることで、顧客のエンゲージメント、満足度、ロイヤルティを促進させる機能。

## 4. デザインした顧客の購買体験を忠実に具現化する店舗設計およびオンラインショップの設計機能

デザインされた購買体験に基づき、オフラインにおける店舗と、オンラインにおけるショップページとを統合的に設計する機能。

## 5. 応答性の高いサプライチェーン業務遂行機能

オンラインとオフライン双方の需要を統合的に分析・予測し、在庫ロスや機会損失の極小化に寄与する需給計画、在庫計画の策定および業務遂行機能。

## 6. 顧客指向経営に基づき行動規範が形成された調整機能

トップの経営方針が現場に迅速に落とし込まれ、顧客指向の判断が現場まで徹底されるとともに、重要な業績パフォーマンス指標として評価されるよう設計された組織機能。

## 7. 先進的なデジタル施策に適切に対応可能なテクノロジーアーキテクチャ

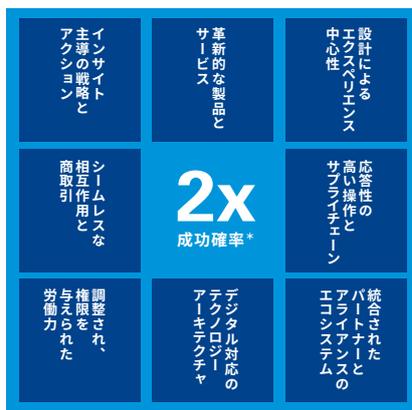
オフラインとオンラインによるシームレスな顧客体験を提供でき、従業員に対しても適切なデジタルツールの提供が可能な全社的なIT基盤。

## 8. ステークホルダーとの強力なパートナーシップとアライアンスエコシステム

サードパーティの効果的な活用により、新しい市場や顧客へのアクセス、商品・サービスの市場投入までの時間短縮、コスト削減を行い、現行機能とのギャップを補える対応力。

これらのケイパビリティを意識的に獲得しているか否かで、コロナ禍におけるビジネスモデルの変革の成功可能性は2倍の違いがあるという調査結果が、KPMGの分析により明らかになっています(図表10参照)。

図表10



\*Note: (a) Base: 1,299 professionals involved with customer-centric strategy decisions.

Source: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of KPMG, September 2018.

### 関連情報

#### 消費財・小売業コンテンツ

ウェブサイトでは、インダストリーに関する情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/consumer-retail.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  
消費財・小売セクター  
伊藤勇次/統括パートナー

✉ [yuji.ito@jp.kpmg.com](mailto:yuji.ito@jp.kpmg.com)

# 脱炭素化という パラダイムシフトへの挑戦

## 顧客の脱炭素化ニーズへの対応が 価値創造の源泉に

KPMGジャパン  
エネルギー&インフラストラクチャーセクター  
関口 美奈 / 統括パートナー

 脱炭素化の潮流は、歴史上例を見ない明確さと規模のゲームチェンジャーとして出現しました。この潮流は、技術革新を促進すると同時に災害や金融危機を含む人類の危機を未然に防ぎ、持続可能な社会の実現を目指すものであり、人類が史上初めて主体的に起こすパラダイムシフトと言えます。

脱炭素化においてエネルギー企業が中心的な役割を果たすであろうことは明白です。今後、事業で使用する電力のグリーン化を進める需要は大幅に増加するでしょう。エネルギー企業は、このニーズに応えるために、脱炭素社会というニューパラダイムに新たな事業機会を見出し、事業戦略を構築していかねばなりません。同時にこれは、新たな価値を提供するエネルギー企業の変容の道のりでもあります。

本稿では、脱炭素化に伴い急変する需要家のニーズに焦点を当て、エネルギー企業として需要家の脱炭素化にどのように寄与しながら自社の事業転換を図っていくかについて考察します。



関口 美奈  
Mina\_Sekiguchi

### POINT 1

脱炭素化というパラダイムシフトにおけるエネルギー企業の役割は重大

自社の脱炭素化のみならず、需要家の脱炭素化ニーズへの対応が新たな価値の源泉となります。

### POINT 2

グリーン電力調達へのニーズが急増

RE100への加盟企業を中心に、世界的に影響力のある大企業がグリーン電力調達ニーズの急増をけん引しています。

### POINT 3

コーポレートPPAを用いた需要家ニーズへの対応

エネルギー企業がスケールメリットと多様な発電ポートフォリオ、複数顧客の異なる電力使用パターンを活用して柔軟性の高いコーポレートPPAを提供することで、双方のメリットにつながります。

### POINT 4

包括的脱炭素化支援サービスを通じたビジネスモデルの変容

コーポレートPPAを入り口として需要家の脱炭素化に対する包括的な支援サービスを提供することで、従来のビジネスモデルからの変容が図れます。

## I 脱炭素化というパラダイムシフト

私たちは今、「脱炭素化」という壮大なパラダイムシフトを目の当たりにしています。脱炭素化の必要性は、2015年のパリ協定以来広く認識されてきました。欧州の国々では、2019年後半から他の地域に先んじて、政府が2050年カーボンニュートラルにコミットし、関連法案の制定を開始しました。これらの気候変動への対応は、翌2020年に突如発生したコロナ禍により、一時的に緩和するかと思われましたが、多くの国々がコロナ禍による経済低迷への刺激策としてグリーン・リカバリーを打ち出したことから、この熱はより一層の高まりを見せています。そして、ついにはわが国も2020年10月、菅首相によって2050年カーボンニュートラルが宣言されました。

脱炭素化は、今や新たなゲームチェンジャーとして我々の生活や社会のあり方、価値観やビジネスを大きく変えようとしています。これほど明確で大規模なゲームチェンジャーの出現は、歴史上、類を見ません。つまり、脱炭素化への潮流は、人類が史上はじめて主体的に未来を変えようとする壮大なパラダイムシフトなのです。

## II 脱炭素化におけるエネルギー企業の役割

脱炭素化という大規模で長期間にわたる道において、エネルギー企業が中心的な役割を果たさなければならないことは明白です。日本について言えば、図表1に示すように、2018年の二酸化炭素排出量約11億3,800万トンのうちエネルギー転換部門(電気事業者、ガス事業者、熱供給事業者、石油精製業者を含む)が占める直接排出量割合は40.1%。当然ながら、二酸化炭素を最も多く排出しています。このことから、わが国の2050年カーボンニュートラルというターゲットに、エネ

ルギー企業の脱炭素化が大きく寄与することは間違いありません。

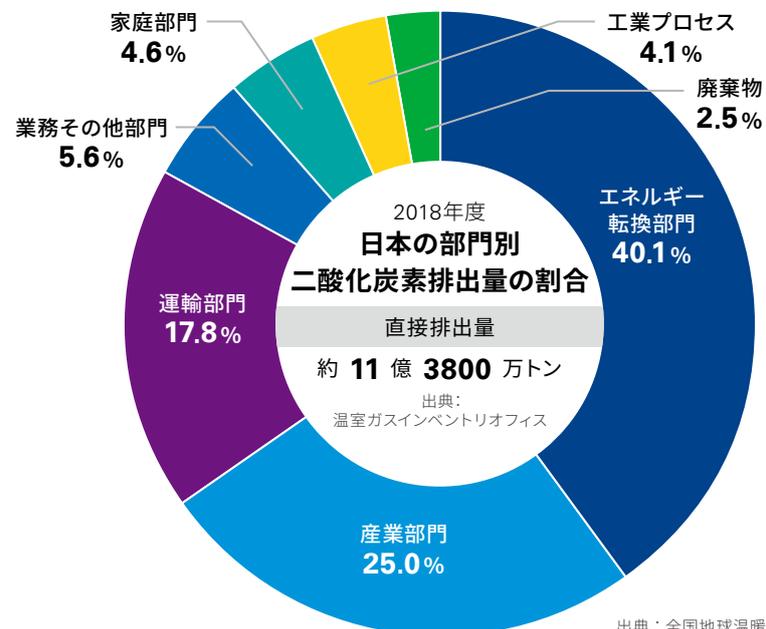
石炭火力発電施設の段階的な縮小、アンモニアや水素混焼比率の順次上昇、再生可能エネルギー発電への積極的な投資やその他の非化石燃料の活用を含む中長期間における移行は、エネルギー企業が今後の戦略を検討するうえで中核となるでしょう。さらに、発電アセットポートフォリオの脱炭素化は、単に国の方針や金融界の要請である以上に、需要家の要請に応えるという使命によるものでもあります。

2020年12月時点で、事業で使用する電力の100%再生可能エネルギー化にコミットする国際イニシアチブ、RE100に加盟する企業数は世界で280社、日本企業も45社に達しました。脱炭素化に伴う規制対応や内外のステークホルダーからの要請により事業で使用する電力のグリーン化を進める企業は、アップルやフェイスブック、マイクロソフト、グーグル等の企業を旗頭に急増しています。エネルギー企業は、こうした需要家へのグリーン電力の供給を可能にするために、脱炭素化というパラダイムシフトの中に新たな事業機会

を見出すべく事業戦略を構築していかなければなりません。

前述したとおり、このパラダイムシフトは従前の慣習を覆す破壊的で大規模なものです。未来のエネルギー企業は、従前からの継続路線から脱却し、新たに出現する外部環境の変化、すなわち規制や税制の動向、顧客の趣向やニーズ、技術変革や商業化のタイミング、投資案件の出現等を冷静に見極めながら、新たな価値を提供する事業者へと変容していかなければならないのです。

図表1 2018年度日本の部門別二酸化炭素排出量の割合



### III 需要家の脱炭素化に寄与するグリーン電力の供給

2050年までに事業で使うすべての電力を再生可能エネルギー（以下、「再エネ」）にしている企業の大半は、おおむね図表2に例示する施策を打ち出しています。

図表2 脱炭素化を目指す事業者の施策(例)

施策
<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネの推進、IoT等を活用した機器の電力使用量のコントロール</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所における再生可能エネルギーの自家発電と自家消費</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>非化石燃料由来あるいは再生可能エネルギー由来の電力(グリーン電力)の購入</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自社が賃貸するオフィスビルのグリーン電力化を要請</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーへの直接投資</li> </ul>

特に再エネ由来の電力（いわゆるグリーン電力）への需要は世界でも急拡大しており、RE100に加盟するグローバル企業280社だけを見ても、その再エネ需要量は2030年には247TWhにのぼり、そのうちの224TWhが不足する見通し<sup>1</sup>とされています。このことから、エネルギー企業の発電アセットポートフォリオの脱炭素化の必要性が読み取れます。つまり、エネルギー企業は発電アセットの脱炭素化と並行して、グリーン電力調達を求める需要家企業に提供すべきソリューションを検討する必要があります。まずは、グリーン電力調達の方法として現時点で選択可能なもの、あるいは可能となりつつあるものを整理しておきましょう。

#### 1. 需要家によるグリーン電力調達の方法

図表3に示す様に需要家企業が再エネを調達するには、主に4つの「論理的に可

能」な方法があります。あえて「論理的に可能」と付け加えたのは、より効果的と思われる方法は、現時点での日本での制度やインフラの中で運用するには制限があるためです。しかしそういった分野にこそエネルギー企業の新たな価値の源泉があります。まずは、米国や欧州等で先行している手法も含めた方法論を整理し、日本のエネルギー企業にとってオポチュニティとなり得る分野を見ていきます。

最もシンプルなのは、自社工場などの敷地内(オンサイト)に太陽光などの再エネ発電設備を設置し、自家発電した電力を自家消費する方法です。同様に、小売電気事業者<sup>2</sup>からプレミアム価格で再エネ電力メニューを購入する方法も、需要家の視点からは分かりやすい仕組みと言えます。これらよりも若干複雑なのが、実際の電力とは切り離された再エネのグリーンプレミアム価値だけを「グリーン電力証書」という形で購入し、電力と組み合わせる方法です。

そして、昨今米国や欧州などで拡大普及しているのが、コーポレートPPA<sup>3</sup>と呼ばれる再エネ調達手法です。コーポレートPPAは、需要家企業が直接、再エネ発電事業者と10~20年にわたる電力購入契約を結ぶというもので、価格その他の条件は電力の売り手である発電事業者と買い手である需要家との間の第三者取引の交渉によって決まります。そのため、交渉によっ

ては、需要家企業が発電施設に建設資金を投じる場合もあります。なお、コーポレートPPAにはオンサイトとオフサイトの2種類があり、オフサイトの場合には、再エネ発電所から送配電事業者が所有する系統、あるいは自営線を経由して消費施設に電力を供給します。

従来、日本の再エネ発電事業者は、電力会社との間の「特定契約」によって、長期間にわたる固定金額(FIT)で再エネ由来の電力を電力会社に買い取ってもらっています。

FITの価格が再エネ発電事業者の投資決定や資金調達のため十分な水準であれば、彼らにあえて需要家企業に直接電力を販売するコーポレートPPAを選ぶインセンティブはありません。また、日本のFIT価格は、下がり続けているとはいっても、まだまだ市場価格よりもかなり高い水準にあります。需要家企業としても、FIT価格に匹敵する水準で再エネ発電事業者から電力を購入することは、現時点では経済的に現実的な選択とは言えません。

しかし、状況は変わりつつあります。2022年には「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法(再エネ特措法)」の改正が予定されており、FIP(Feed-in-Premium)制度<sup>4</sup>が導入されます。FIP制度とは、相対取引や卸電力取引所で再エネ電力を売却した場合、市場価格にプレミアムを上乗せした価格

図表3 グリーン電力調達の的方法

種類	詳細
オンサイト再エネ発電	自社工場敷地内に再エネ発電設備を設置し、自家発電した電力を自家消費する方法
グリーン電力購入	小売電気事業者からプレミアム価格で再エネ電力メニューを購入する方法
グリーン電力証書の購入	実際の電力とは切り離された再エネのグリーンプレミアム価値だけを「証書」という形で購入し、電力と組み合わせる方法
コーポレートPPA	需要家企業が直接、再エネ発電事業者と10~20年にわたる電力購入契約を結ぶ再エネ調達手法。オンサイトの場合には需要家企業の敷地内の再エネ発電設備であるため送電線を経由しない。オフサイトの場合には、敷地の外にある発電設備から送配電事業者が所有する系統、あるいは自営線を経由して消費施設に電力を供給する

を受け取るという制度のことです。つまり、FIPの下ではこれまでの固定買い取り金額という保証はなくなり、再エネ発電事業者は相対取引か卸電力取引所で電力を売ることになるのです。これは、ベース収入となる部分をコーポレートPPAで売電しながらプレミアムを受け取ることが可能になるということです。一方、需要家企業側にとっては、FIPによるプレミアムを除いた市場価格の水準で再エネ電力を調達する道が開くことになります。このようにFIP制度の導入を機に、日本でもコーポレートPPAが広く活用される契機となる可能性があります。

## 2.物理的コーポレートPPAの課題を解決する仮想的コーポレートPPA

注目されるコーポレートPPAにも課題があります。それは、コーポレートPPAをオフサイト、すなわち自社工場などの施設の敷地外の離れた場所で行う際には需給バランスを維持する必要があるということです。これを再エネ発電事業者や需要家が個社ベースで行うにはかなりの手間がかかります。また、米国のように需要地と発電所が州を超えて遠隔になる場合も「物理的コーポレートPPA」は困難になります。こ

した課題の解決策として出現したのが「仮想的コーポレートPPA」と呼ばれる仕組みです。再エネ発電事業者は、発電した電力をその地域の電力卸市場に売り、卸売価格を受け取ります。こうすることで、需給調整は系統運用管理者が担うことになります。一方、需要家も事業運営に必要な電気は地域市場から通常通り調達します。こうすれば、再エネ発電事業者も需要家も、煩雑な需給バランス業務から解放されるというわけです(図表4を参照)。

この物理的な電力の取引と並行して、需要家は「仮想的コーポレートPPA」という一種のオプション契約を再エネ発電事業者と締結し、再エネ発電業者に約定した固定価格と自社が地域の電気小売業者に支払った金額の差分を支払います。この仮想コーポレートPPAを通じてオプションを行使することで、再エネ発電事業者から環境価値を購入し、便宜的に再エネ電力を購入した、としてCO2を削減するのです。

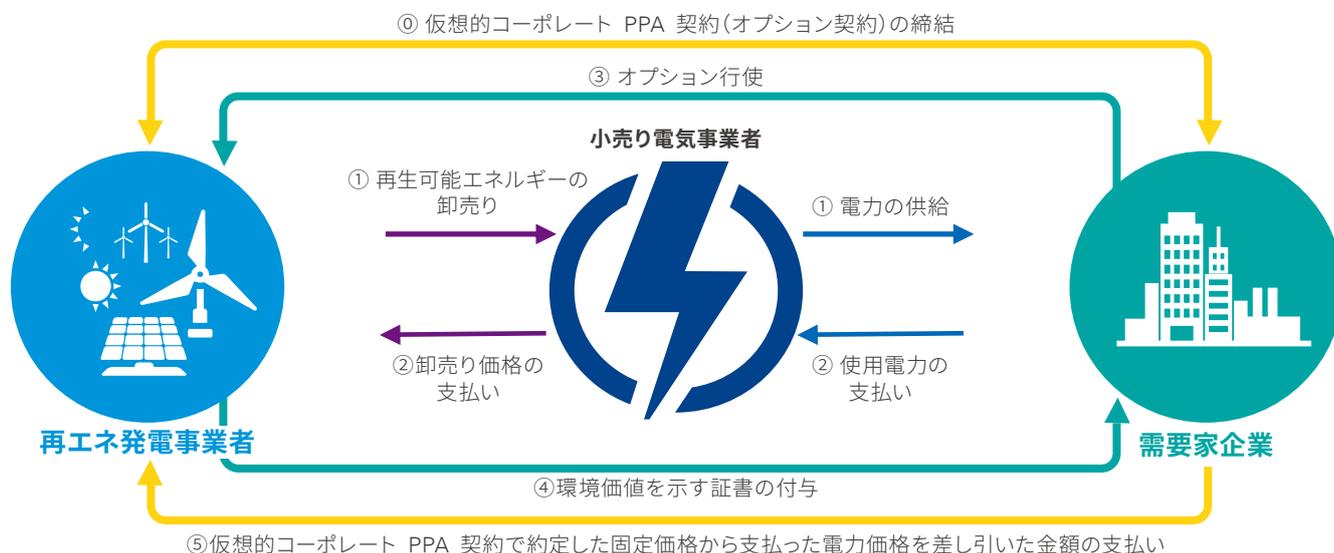
仮想的コーポレートPPAの優れた点は、発電所と需要家の拠点が離れていても運用が可能である点に加えて、前述したように煩雑な需給調整を系統運用管理者に任せられることです。

仮想的コーポレートPPAは、再エネ発

電事業者と需要家の距離が離れている場合が多い米国で始まりました。また、米国では州によっては、いまだに小売りが自由化されておらず、物理的にコーポレートPPAを活用することができない場合もあります。このような背景から仮想的コーポレートPPAは、米国の需要家企業のグリーン電力調達に便利な手法となっています。コロナ禍にもかかわらず、世界のコーポレートPPAの契約容量は、米国を中心に前年を上回るペースで拡大<sup>5</sup>しており、今後さらに欧州、南米、豪州・台湾等でも普及拡大が見込まれています。特に米国では、グーグルがコーポレートPPAを締結したことを契機に、大手事業者の間で普及が進んでいるという背景があるようです。ここでもRE100加盟企業の影響力の大きさが見て取れます。

翻って日本の状況を見ると、そもそも現時点における再エネの総量が圧倒的に少ないことは否めません。しかし、国としての再エネのさらなる投資促進や水素活用社会に向けた技術投資の促進、また必要な制度の整備や経済合理性の確保への取り組み等、にわかに市場は動き出しました。

図表4 仮想的コーポレートPPAの仕組み



## IV

## エネルギー企業による需要家への脱炭素化支援サービス

## 1. 電力会社によるコーポレートPPA

コーポレートPPAは、一見、既存エネルギー事業者の競争になりえそうに見えます。しかし海外では、すでにコーポレートPPAに対する需要家の急増を戦略的に取り込んでいるエネルギー企業の例も見受けられます。その一つにイタリアのエネルギーがあります。

エネルギーは、北南米を中心に欧州、豪州の8カ国において、計7.2GWに上る87件のコーポレートPPA<sup>6</sup>を大規模な需要家企業と締結しています。需要家企業の脱炭素化目標や消費電力の規模・パターンに合わせて、陸上風力とメガソーラーを中心とした多様なグリーン電源ポートフォリオから仮想的なものも含めたコーポレートPPAを組成しています。複数の需要家に対し、それぞれにカスタマイズした契約を締結したうえで、コーポレートPPAを束ねているのです。こうすることで、需要家にとっては、スケールメリットによる購入価格の低減が可能となります。一方、エネルギーとしては、需要パターンが異なる複数の需要家と契約することで、供給量の平準化が可能となるのです。

## 2. 包括的な脱炭素化支援サービス

コーポレートPPAだけに留まらず、エネルギーはEnel X等のグループ企業のテクノロジーや専門性を組み合わせ、需要家の脱炭素化戦略策定から実行に至る一連の包括的な支援サービスも提供しています。脱炭素化戦略・方針の決定に必要な議論を促すための経営層向けワークショップの開催から、自家発電や蓄電設備の設置、デマンド・レスポンス等のエネルギーマネジメント機能の搭載、さらには、消費電力量および排出量等を可視化するダッシュボードや各種の気候変動関連の開示

に必要な情報を一挙にとりまとめるレポートニングツールの導入まで、提供するサービス内容は多岐にわたります<sup>7</sup>。このようにエネルギーは、コーポレートPPAを入口として、幅広い脱炭素化支援サービスを展開し、需要家企業における脱炭素化ニーズの包括的な取り込みを試みています。

## V

## 脱炭素化を機としたエネルギー・トランジションへのパラダイムシフト

脱炭素社会に向けたパラダイムシフトが始まりました。需要家の脱炭素化ニーズは、グリーン電力の調達のみならず、脱炭素化の道のりが必要になる新たな技術の取込みや排出量、削減量の計測とトラッキング、信頼性の高い開示カーボン・マネジメント、炭素税の最小化と多岐にわたります。また、TCFD(Task force for climate change related financial disclosure; 気候関連財務情報開示タスクフォース)は、企業に自社の炭素排出量のみならず、サプライチェーン上流の炭素排出量の開示も求める方向で議論が進んでいます。そのため、エネルギー企業には、これらのニーズに対してソリューションを提供することが求められています。しかし、これらのどれひとつとして簡単に提供できるものではありません。大型投資が必要だったり、技術開発や商業化のための大幅なコスト低減が求められたり、あるいは国の制度の抜本的な見直しが必要となる事項も少なくありません。

脱炭素社会を前提とした自社の長期的な目標を定め、短期・中期・長期の戦略を検討するうえで、自らの事業ドメインの再定義が必要となるのです。今まさに、新たな価値を提供するエネルギー事業者への変容の道のりに一歩を踏み出すべき時が来たのです。

- 1 ReNews 2020年8月11日版 Corporate clean power demand outstripping supply
- 2 地域ごとの電力会社に加え、新電力を含む。
- 3 Power Purchase Agreementの略。電力購入契約。
- 4 FIP制度では、自身が発電した再生エネルギーを卸電力市場(もしくは相対取引)で販売する義務を負うが、売電収入として市場価格にプレミアムを上乘せした価格を受け取ることができる。
- 5 <http://Corporate clean power demand 'outstripping supply' - reNews - Renewable Energy News>
- 6 <http://Our Products and Services for Companies | Enel Green Power>
- 7 <http://Sustainability Energy Management & Reporting | Enel X>

## 関連情報

## エネルギー&amp;インフラストラクチャーコンテンツ

ウェブサイトでは、インダストリーに関連する情報を紹介しています。

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

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/energy.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  
エネルギー&インフラストラクチャー  
セクター

関口美奈/統括パートナー

☎ 03-3548-5125 (代表電話)

✉ [mina.sekiguchi@jp.kpmg.com](mailto:mina.sekiguchi@jp.kpmg.com)



# 会計・監査情報 (2020.12-2021.01)

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12月～2021年1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しています。

会計・監査ダイジェスト

最新号はこちらからご覧  
いただけます。



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

## Highlight

主な留意すべき公表

### 2020年12月号

I

財務省、ウェブ開示の対象拡大及び監査基準改訂を受けた「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令案」を公表

監査基準の改訂を受けて必要となる手当てが提案されています。

※ 2021年1月29日に省令が交付されています。詳しくは、2021年1月の記事をご参照ください。

II

ASBJ、企業会計基準適用指針公開草案第70号(企業会計基準適用指針第30号の改正案)「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」を公表

電気・ガス事業の現行実務において一般的に採用されている検針日基準について、新基準の下での取扱いが整理され、収益の見積りに関する代替的取扱いが追加的に提案されています。

III

ASU案「企業結合(トピック805):顧客との契約から生じる契約資産及び契約負債の会計処理」の公表(2020年12月15日 FASB)

企業結合を通じた契約資産・契約負債の取得については、公正価値測定に代えて、被取得企業における認識・測定を取得企業が原則引き継ぐこととなるような例外規定の導入が提案されています。

### 2021年1月号

IV

ASBJ、実務対応報告第41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」等を公表

改正会社法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につき、会計上の対応が最終化されました。

V

ASBJ、企業会計基準適用指針公開草案第71号(企業会計基準適用指針第31号の改正案)「時価の算定に関する会計基準の適用指針(案)」を公表

適用指針公表時に経過的对応とされていた投資信託の時価の取扱いなどにつき提案が行われています。

## 日本基準

### ❗ 法令等の改正

#### 【公開草案】

### 1 法務省、ウェブ開示の対象拡大及び監査基準改訂を受けた「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令案」を公表

※ 2021年1月29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、2021年1月号【法務省、ウェブ開示の対象拡大及び監査基準改訂を受けた「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」を公布】をご参照ください。

法務省は、2020年12月4日、ウェブ開示の対象拡大及び監査基準改訂を受けた「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令案」(以下、「本省令案」)を公表しました。

本省令案の概要は以下の通りです。

#### (1) ウェブ開示によるみなし提供制度に関する改正

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けたウェブ開示の対象範囲の拡大の特例措置が2020年11月16日に失効したことを受け、当該措置の延長が提案されています。

#### (2) 監査基準の改訂を受けた改正

2020年11月に「その他の記載内容」等に関する監査基準の改訂が行われたことを受けて、事業報告及びその附属明細書の内容と計算関係書類の内容又は会計監査人が監査の過程で得た知識との間の重要な相違等に関して会計監査人の監査報告で記述を求める旨を会社計算規則に追加するほか、所要の整備を行うことが提案されています。

#### (3) 施行期日・失効

上記(1)は、2021年9月30日に原則として失効する時限的措置として公布の日(「会社法の一部を改正する法律」の改正に伴う部分は、その施行日である2021年3月1日)から施行することが提案されています。

上記(2)は、2022年3月31日以後終了する事業年度に係る計算関係書類についての会計監査報告から適用(2021年3月31日以後終了事業年度からの早期適用も可能)することが提案されています。

コメントは2021年1月6日に締め切られています。

### 【Information】

### 1 金融庁、「ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(5)を公表

金融庁は、2020年12月18日、「ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(5)(以下、「本意見書」)を公表しました。

本意見書は、来春のコーポレートガバナンス・コードの改訂を見据えて、コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保について提言を行ったもので、2022年に創設されるプライム市場(仮称)の上場企業には原則独立社外取締役の3分の1以上の選任を求めるものとなっています。また、今後、プライム市場(仮称)の上場企業には一段高い水準のガバナンスが求められることから、早期に実効的なコーポレートガバナンスの構築が期待されるとしています。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2020年12月22日発行)

### ❗ 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

#### 【公開草案】

### 1 ASBJ、企業会計基準適用指針公開草案第70号(企業会計基準適用指針第30号の改正案)「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」を公表

ASBJは2020年12月25日、企業会計基準適用指針公開草案第70号(企業会計基準適用指針第30号の改正案)「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」(以下、「本公開草案」)を公表しました。電気事業及びガス事業ではいわゆる検針日基準による収益計上の実務が存在しています。企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を適用した場合、決算月の検針日から決算日まで生じた収益を見積ることとなりますが、本公開草案では、その見積りの適切性を評価することが困難であることから、見積方法について代替的な取扱いを追加的に定めることが提案されています。当該収益の見積りは、通常、使用量又は単価(若しくはその両方)を見積って行われますが、この見積りに関連して追加することが提案されている代替的な取扱いの内容は次のとおりです。

## 2020年12月号

項目	内容
使用量	決算月の月初から月末までの送配量を基礎として、その月の日数に対する未検針日数の割合に基づき、日数按分により見積る。
単価	決算月の前年同月の平均単価を基礎として見積る。

コメントは2021年2月25日に締め切られています。

なお、本公開草案は、2020年改正の企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等の適用時期等と同様に、2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することが提案されています(早期適用可)。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2021年1月12日発行)

### ! 監査関連

#### 【公開草案】

#### 1 金融庁、その他の記載内容に関する「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表

2020年12月24日、金融庁はその他の記載内容に関する「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令(案)」(以下、「本改正府令(案)」)という等を公表しました。

本改正府令(案)は、2020年11月に、金融庁/企業会計審議会より、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(「その他の記載内容」)に係る監査基準の改訂が公表されたことを踏まえて示されたものです。

本改正府令(案)では、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」、「企業内容等の開示に関する内閣府令」及び「『財務諸表等の監査証明に関する内閣府令』の取扱いに関する留意事項について(監査証明府令ガイドライン)」を改正することが提案されています。「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令(案)」では、主に監査報告書における「その他の記載内容」に関する記載事項について、監査基準の改訂を踏まえて以下を追加するよう、改正が提案されています。

- その他の記載内容の範囲
- その他の記載内容に対する経営者及び監査役等の責任
- その他の記載内容に対して公認会計士又は監査法人(以下「監査人」という)は意見を表明するものではない旨
- その他の記載内容に対する監査人の責任
- その他の記載内容について監査人が報告すべき事項の有無及びその内容

なお、これは有価証券届出書にも適用されますが、有価証券届出書の記載事項のうち、金融商品取引法第5条第1項第1号に掲げる事項(当該募集又は売出しに関する事項)等を、「その他の記載内容」から除くことが提案されています。

コメントは2021年1月22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(2021年1月7日発行)

## 国際基準

### ! 会計基準等の公表 (IASB審議会、IFRS解釈指針委員会)

#### 【討議資料】

#### 1 IASB審議会、情報要請「適用後レビュー:IFRS第10号『連結財務諸表』、IFRS第11号『共同支配の取決め』及びIFRS第12号『他の企業への関与の開示』」を公表

IASB審議会は2020年12月9日、情報要請「適用後レビュー:IFRS第10号『連結財務諸表』、IFRS第11号『共同支配の取決め』及びIFRS第12号『他の企業への関与の開示』」(以下、本情報要請)を公表しました。

適用後レビューは、IASB審議会のデュープロセスの一部であり、IASB審議会が財務諸表利用者、作成者及び監査人に対する基準上の要求事項の影響を分析する目的で行われます。

IASB審議会が情報要請している内容は、主に以下のとおりです。

区分	項目	
IFRS第10号 「連結財務諸表」	投資先に対するパワー	(a) 関連性のある活動の判定
		(b) 投資者に、投資先に対するパワーを与える権利
		(c) 議決権の過半数を有していない場合の支配
	パワーとリターンの関連	(a) 本人と代理人 (b) 契約上の取決めを伴わない代理人の関係
投資企業	(a) 投資企業識別のための要件	
	(b) 投資企業である子会社	
会計処理の要求事項	(a) 投資者と投資先の関係の変化	
	(b) 事業を構成しない子会社の部分的な取得	

IFRS第11号 「共同支配の 取決め」	IFRS第11号の適用対象外である協力の取決め
	共同支配の取決めの分類
	共同支配事業の会計処理の要求事項
IFRS第12号 「他の企業への 関与の開示」	他の企業への関与の開示

本情報要請に係るコメント期限は、2021年5月10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17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

【公開草案(会計基準更新書 (Accounting Standards Update; ASU))】

### 1

ASU案「企業結合(トピック805):顧客との契約から生じる契約資産及び契約負債の会計処理」の公表(2020年12月15日 FASB)

本ASU案は、以下の項目に関連した多様性や矛盾に対処することにより、企業結合において取得された収益に関する顧客との契約に係る会計処理を改善することを目的として公表されています。

- (a) 企業結合において取得された契約負債の認識
- (b) 支払条件及び取得企業による取得後の収益認識に対する支払条件の影響

#### (a) 契約負債の認識

トピック805「企業結合」は、一般的に、企業結合において取得された識別可能な資産及び負債を公正価値で認識・測定することを要請していますが、繰延収益に関する負債については、取得日において法的義務が存在する場合にのみ取得企業はこれを負債認識するという実務が行われていました。トピック606「顧客との契約から生じる収益」が履行義務という概念を導入したことで、取得日において法的義務が存在していなくても未充足の履行義務に基づいて契約負債(従来概念にお

ける繰延収益に対応)を認識すべきかが不明確になっていました。

#### (b) 支払条件

現行の実務においては、契約上の支払いのタイミングが、取得後の収益認識に影響を与える可能性があります。例えば、履行義務が同一の契約であっても、取得前に全額前払いされた契約は、一般的に、契約期間を通じて取得後に支払いが行われる契約と比較すると取得後の収益認識を減少させます。これは、公正価値評価の技法上、評価に含められない要素があるために企業結合において取得された契約負債の公正価値は被取得企業において測定されていた価額を下回ることとなり、その後調整がないまま収益に転化するのに対して、取得後に支払いが行われる場合は公正価値測定の対象となる契約負債が存在せず、取得後の収益認識額が影響を受けないためです。しかし、支払条件の違いのみによって取得後の収益認識に差異が生じることは適切ではないとの意見がありました。

本ASU案は、トピック805における一般的な公正価値測定の原則に対する例外として、企業結合において取得された契約資産及び契約負債をトピック606に基づいて認識及び測定することを提案しています。その結果、一般的に、被取得企業がトピック606に基づいて財務諸表上認識・測定していた価額をもって取得企業は契約資産又は契約負債を認識することになります。本ASU案は、顧客との契約から生じる公正価値で認識・測定される他の資産や負債(例えば、顧客関連の無形資産)に関する会計処理には影響しません。

本ASU案では、最終基準の適用日以降に発生した企業結合に対して、将来に向かって適用することが提案されています。また、早期適用は、期中期間における適用を含めて認めることが提案されています。ただし、期中期間で早期適用をした企業は、当該期中期間を含む事業年度の開始時点以降に発生したすべての企業結合について、本ASU案を適用する必要があります。なお、本ASU案の適用日は、利害関係者から寄せられたフィードバックを踏まえて決定される予定です。

コメントの締切は2021年3月15日です。

KPMGの関連資料: Defining issues (英語)

### 2

ASU案「無形資産一のれん及びその他(トピック350):減損の兆候を評価するための代替的な会計処理」の公表(2020年12月21日 FASB)

現行のサブトピック350-20「無形資産一のれん及びその他:のれん」のもとでは、企業は、会計年度を通じてのれんの減損の兆候の有無についてモニタリングし評価する必要があります。また、減損の兆候が発生した場合、企業は、報告単位の公正価値が帳簿価額を下回っている可能性が高いかどうかの分析を行う必要があります。このとき、のれんが減損している可能性が減損していない可能性よりも高いと企

業が結論付けた場合、企業はのれんの減損テストを行う必要があります。減損の兆候の分析及び結果として生じるのれんの減損テストは、減損の兆候が発生した日を基準に行う必要があります、事後的に識別された事実や状況の変化を考慮したり後知恵を利用したりすることはできません。このような取扱いは、年次ベースでしかのれんの減損等の報告を行わない非公開企業について、期中における減損の兆候の評価及びのれんの減損の測定(必要な場合)にコストと複雑性を生じさせることとなり、今般の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大に伴う経済環境の不確実性と四半期ごとの事実及び状況の大幅な変化は、この問題をさらに顕在化させたとも言われています。さらに、一部の非公開企業は年次財務報告プロセスの一部として減損の兆候の分析を行う可能性があるため減損の兆候が発生していたかどうか及び減損の兆候が発生した日を判断することが難しい可能性があること、一方で期中にのれんの減損評価を行うことが年次ベースでしか財務報告を行わない非公開企業の財務諸表利用者にとって有用な情報を提供しない可能性があることも指摘されていました。

本ASU案は、財務情報を年次ベースでのみ報告する非公開の営利企業及び非営利企業に対して、サブトピック350-20で要求されるのれんの減損の兆候の識別及び評価を事業年度末にのみ行うオプションを提供することを提案しています。本ASU案のオプションを選択した企業は、期中にのれんの減損の兆候をモニタリングする必要はなく、代わりに事業年度末における事実及び状況を評価して、のれんが減損している可能性が減損していない可能性より高いかどうかを判断することになります。のれんを償却するオプションを選択せず、事業年度末以外の日にのれんの年次減損テストを実施する企業は、のれんの年次減損テストを実施した後事業年度末までの間の期間における減損についてはその兆候の評価を事業年度末にのみ行うことになります。なお、トピック235「財務諸表の注記」及びサブトピック350-20における既存の要件を超える追加的な開示の要求は提案されていません。

本ASU案は、2019年12月15日より後に開始する事業年度から将来に向かって適用することを提案しています。未公表、又はまだ公表可能になっていない財務諸表については早期適用を認めることが提案されています。また、会計方針の変更の際にはトピック250「会計上の変更及び誤謬の訂正」に基づき変更後の会計方針のほうがより適切であることの評価が原則求められていますが、本ASU案の代替的な会計処理を適用するという会計方針の変更については本ASU案の適用日後将来に向かって1回限り、そのような評価を行うことなく会計方針を変更することが無条件で認められています。

コメントは2021年1月20日に締め切られています。

-----  
KPMGの関連資料: Defining issues (英語)  
-----

## 日本基準

### ❗ 法令等の改正

#### 【最終基準】

1 法務省、ウェブ開示の対象拡大及び監査基準改訂を受けた「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」を公布

2021年1月29日、法務省はウェブ開示の対象拡大及び監査基準改訂を受けた「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令(令和3年法務省令第1号)」(以下、「本省令」)を公布しました。本省令の概要は以下の通りです。省令案からの修正はありません。

#### (1) ウェブ開示によるみなし提供制度に関する改正

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けたウェブ開示の対象範囲の拡大の特例措置が2020年11月16日に失効したことを受け、当該措置を延長するものです。

#### (2) 監査基準の改訂を受けた改正

2020年11月に「その他の記載内容」等に関する監査基準の改訂が行われたことを受けて、事業報告及びその附属明細書の内容と計算関係書類の内容又は会計監査人が監査の過程で得た知識との間の重要な相違等に関して会計監査人の監査報告で記述を求める旨を会社計算規則に追加するほか、所要の整備を行うものです。

#### (3) 施行期日・失効

上記(1)は、2021年9月30日に原則として失効する時限的措置として公布の日(「会社法の一部を改正する法律」の改正に伴う部分は、その施行日である2021年3月1日)から施行されます。

上記(2)は、2022年3月31日以後終了する事業年度に係る計算関係書類についての会計監査報告から適用(2021年3月31日以後終了事業年度からの早期適用も可能)されます。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2021年1月29日発行)

### ❗ 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

#### 【最終基準】

1 ASBJ、実務対応報告第41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」等を公表

ASBJは2021年1月28日、実務対応報告第41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」(以下「本実務対応報告」という)等を公表しました。本実務対応報告では、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定めています。

区分	取引の定義の内容
事前交付型	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>権利確定条件が達成された場合、譲渡制限が解除される。</li> <li>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。</li> </ul>
事後交付型	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

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」(以下「ストック・オプション会計基準」という)に準じた取扱いを定めています。即ち、企業が取締役等から取得するサービスは、その取得に応じて払込資本(事前交付型)もしくは「株式引受権」(事後交付型)を貸方として費用計上します。「株式引受権」は、新株予約権と同様の位置付けの項目として、純資産の部の株主資本以外の項目に新設されたものです。
- 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、取引形態によって異なる取扱いを定めています。
- 開示についてもストック・オプション会計基準及び企業会計基準適用指針第11号「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針」の取扱いを基礎とした注記事項が定められています。

本実務対応報告は、改正会社法の施行日(2021年3月1日)以後に生じた取引から適用されます。なお、その適用については、会計方針の変更には該当しません。

2021年1月号

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報(2021年2月5日発行)

【公開草案】

1 ASBJ、企業会計基準適用指針公開草案第71号(企業会計基準適用指針第31号の改正案)「時価の算定に関する会計基準の適用指針(案)」を公表

ASBJは2021年1月18日、企業会計基準適用指針公開草案第71号(企業会計基準適用指針第31号の改正案)「時価の算定に関する会計基準の適用指針(案)」(以下、「本公開草案」)を公表しました。本公開草案は、企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」の公表時、一定の検討を要するとして経過的な取扱いとされた(1)投資信託の時価の算定に関する取扱い、および(2)貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記に関する取扱いについて提案するものです。

(1) 投資信託の時価の算定に関する取扱い

市場における取引価格が存在しない場合、投資信託財産に含まれる主要な資産等が金融商品か不動産かにより、また、解約又は買戻請求(以下、合わせて「解約等」という)に関して市場参加者からリスクの対価を求められるほどの重要な制限があるか否かによって、以下の取扱いとすることが提案されています。

区分	投資信託財産が金融商品	投資信託財産が不動産
解約等に重要な制限がない場合	基準価額を時価とする。時価の定義を満たす、他の算定方法による算定価格を利用することも可	
解約等に重要な制限がある場合	一定の場合には、基準価額を時価とみなすことができる <sup>※1</sup> 。	基準価額を時価とみなすことができる <sup>※1</sup> 。

※1 企業会計基準適用指針第19号「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」で求められる、金融商品のレベル別の時価等の注記は不要。その代わりに、レベル3の金融商品に求められる注記に準じて、それぞれ一定の内容を注記する。

(2) 持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記に関する取扱い

貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資については、時価の注記を要しないこととし、その場合、時価の注記を行っていない旨及び対象となる組合等への出資の貸借対照表計上額の合計額を注記することが提案されています。

なお、本公開草案は、2022年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度における年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から適用することが提案されています(早期適用可)。

コメントの締切りは2021年3月18日です。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報(2021年1月22日発行)

! 監査関連

【公開草案】

1 『監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告』の改正について(公開草案)の公表

2021年1月27日、日本監査役協会及び日本公認会計士協会(監査基準委員会)は『監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告』の改正について(公開草案)(以下、「本公開草案」)を公表し、意見募集を開始しました。本公開草案は、前回(2018年1月)改正以降に行われた監査基準の改訂(2018年及び2020年)等を反映し、監査上の主要な検討事項(KAM)やその他の記載内容の監査人の手続の明確化等を踏まえたものとなっています。コメントは2021年2月26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(2021年1月29日発行)

! Information

1 金融庁、「新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限について」を公表

金融庁は2021年1月8日、「新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限について」を公表しました。新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、やむを得ない理由により有価証券報告書等を期限までに提出できない場合は、財務(支)局長の承認により提出期限を延長することが認められています。また、新型コロナウイルス感染症の影響により臨時報告書の作成自体が行えない場合には、そのような事情が解消した後、可及的速やかに提出することで、遅滞なく提出したものと取り扱われることとなります。

2 経済産業省、「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示FAQ(制度編)」を公表

経済産業省は2021年1月18日、「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示FAQ(制度編)」(以下、「本FAQ」)を公表しました。

## 2021年1月号

本FAQは、「一体開示」及び「一体的開示」について、関係者から寄せられた質問を取りまとめたものです。「一体開示」とは、会社法と金融商品取引法の両方の要請を満たす一つの書類を作成して、株主総会前に開示することをいいます。「一体的開示」とは、「一体開示」に加え、会社法に基づく事業報告及び計算書類と金融商品取引法に基づく有価証券報告書の記載内容を可能な範囲で共通化し、別々の書類として作成・開示する場合等を包含する広い概念をいいます。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2021年1月19日発行）

## 国際基準

❗ 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「規制資産及び規制負債」を公表

IASB審議会は2021年1月28日に、公開草案「規制資産及び規制負債」(以下、「本公開草案」)を公表しました。

料金規制の対象となる企業(料金規制企業)は、企業が顧客に財又はサービスを提供する期間とその対価を顧客に請求できる期間とが異なることに起因し、将来の規制料金を引き上げる権利又は引き下げる義務を有することがあります。しかしながら、現行のIFRS®基準にはこのような権利又は義務並びにそれらの財務業績への影響についての規定が存在せず、企業間の比較可能性が困難になっていることが問題視されていました。

本公開草案は、「顧客との契約に適用される規制料金を決定する強制可能な権利又は義務」を創出する規制上の取決めが適用される料金規制企業に対して、規制資産及び規制負債を財政状態計算書に認識し、関連する規制収益及び規制費用を純損益に計上することを提案しています。ここで、規制資産とは、すでに提供された財又はサービスに関連する対価を、顧客への将来の請求額に含めて規制料金を決定するという料金規制契約が創出する強制可能な現在の権利であり、規制負債とは、既に収益として認識されている、将来提供される財又はサービスに関連する対価を、顧客への将来の請求額から控除して規制料金を決定するという料金規制契約が創出する強制可能な現在の義務をいいます。本公開草案の提案は、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」等の現行規定を前提に投資家に必要な情報を補完するためのものであり、規制資産及び規制負債は顧客等に対する債権及び債務には当たりません。規制資産及び規制負債は財政状態計算書上で別掲し、規制収益と規制費用はその純額を収益のすぐ下に別掲表示することが提案されてい

ます。また、報告期間における収益及び費用との関係や、報告期間末における規制資産及び規制負債に関する情報を注記することが提案されています。

IASB審議会は、本公開草案に対するコメントを踏まえて、基準の最終化を検討する予定です。本公開草案に係るコメント期限は2021年6月30日です。なお、新しいIFRS基準は現行のIFRS第14号「規制繰延勘定」を置き換える形で最終化されることが提案されています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2021年2月4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

❗ 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2021-01号「参照金利改革(トピック848):適用範囲」の公表(2021年1月7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等の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月号をご参照ください。

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した。

## 2021年1月号

本ASU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にASU第2020-04号の適用範囲を明確化するものです。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の適用は企業の任意ですが、本ASUは発行と同時に有効となります。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、本ASU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。企業が本ASUに含まれる改訂をヘッジ関係に適用した結果として生じる調整は、当該選択を行った日に反映させます。また、本ASU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。

-----  
KPMGの関連資料:Defining issues (英語)

### 2 ASU第2021-02号「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(2021年1月28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一般的です。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、開店前サービスをフランチャイズ・ライセンスとは区分せず、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フランチャイズ・ライセンスとは別個の履行義務とみなす実務上の便法を導入しています。また本ASUは、開店前サービスに含まれる複数のサービスを単一の履行義務とみなすことを会計方針として選択することを認めています。当該実務上の便法及び会計方針を採用した企業は、その事実を開示する必要があります。

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を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、トピック606が適用された日より遡及して適用します。早期適用は認められています。

#### 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](https://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](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)

# 税務情報(2020.12 - 2021.1)

KPMG税理士法人

本稿は、2020年12月から2021年1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 tax newsletterおよび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](https://home.kpmg/jp/tax-topics)

## 国税庁

### - グループ通算制度に係る通達の趣旨 説明の公表

2020-12-02 (KPMG Japan e-Tax News  
No.213)

国税庁は12月1日、9月30日付で発遣された「グループ通算制度に関する取扱通達の制定について(法令解釈通達)」のうち、主要制定項目に挙げられている通達等の趣旨を取りまとめた趣旨説明を公表しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/12/e-taxnews-20201202.html>

## 2021年度税制改正大綱

2020-12-18 (KPMG Japan tax  
newsletter)

12月10日、政府与党(自民党・公明党)は「2021年度税制改正大綱」を決定しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/12/tax-newsletter-20201218.html>

英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2020/12/en-tax-newsletter-20201218.html>

## 国税庁

### - 新型コロナウイルス感染症に関する FAQ等の更新

2020-12-21(KPMG Japan e-Tax News

No.214)

国税庁は12月15日、新型コロナウイルス感染症に係る様々な税務関連情報を掲載している「新型コロナウイルス感染症に関する対応等について」というページを更新しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/12/e-taxnews-20201221.html>

英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2020/12/e-taxnews-20201221.html>

## 税制改正関連情報

2021-01-12 (KPMG Japan e-Tax News  
No.215)

国税庁及び資源エネルギー庁は、12月18日から1月7日にかけて、2018年度～2021年度税制改正に関する情報を公表しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/01/e-taxnews-20210112.html>

## 国税庁

### - 在宅勤務に係る費用負担等に関する FAQ等の公表

2021-01-18 (KPMG Japan e-Tax News  
No.216)

国税庁は、1月13日に新型コロナウイルス感染症に関連するFAQを更新し、1月15

日に在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ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/2021/01/e-taxnews-20210118.html>

## 2021年度税制改正

### - 電子帳簿等保存制度の見直し

2021-01-26 (KPMG Japan tax  
newsletter)

12月18日発行のニューズレターのうち、電子帳簿等保存制度の見直しに関する内容の英語版です。

#### 【詳しくはこちら】

英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/01/en-tax-newsletter-20210126.html>

#### 関連情報

## 税務コンテンツ

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

[home.kpmg/jp/tax-topics](https://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、内藤直子、山崎沙織

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

# ニューノーマルへの対応— Statement of Purposeを著す意義

オックスフォード大学サイド・ビジネススクール客員教授

ロバート G. エクレス

(翻訳) KPMGジャパン コーポレートガバナンスセンター・オブ・エクセレンス/統合報告タスクフォース

芝坂 佳子/パートナー

COVID-19は、100年に一度とも言える影響を企業に及ぼしたと言われていま  
す。社会的課題と財務的な価値との関連性はますます顕著となり、「Build Back  
Better」の考え方に基づく戦略が、価値向上にむけた施策を後押しするものとなっ  
てきています。企業には社会における自らの存在意義(パーパス)を明確に打ち出  
したうえで、ステークホルダーの属性を意識した意思決定や行動が求められていま  
す。では、その実態とそのための方策をどう進めていけばよいのでしょうか? 経営者、  
そして取締役の役割とは何でしょうか?

本稿は、企業価値とサステナビリティにかかわる領域における世界的な権威のひとり  
であるオックスフォード大学客員教授のロバート G. エクレス教授のプレゼンテー  
ションをもとに、いくつかの教授の著作等を参考に解釈を加え、書きおこしたもので  
す。

なお、本文中の意見に関する部分については、エクレス教授の見解です。また、翻  
訳と解釈に関する部分には、翻訳者の私見が含まれていることもお伝えいたします。

## ✔ POINT 1

ニューノーマルが出現する中で、CEOのリーダーシップの下、すべての取締役に  
よる自らの責任とコミットメントと共に、企業の存在意義を表す「パーパスステ  
ートメント」を著す意義は大きい。

## ✔ POINT 2

株主資本主義からステークホルダー資本主義への展開はもはや不可逆的であ  
り、企業は幅広いステークホルダーを考慮した行動が求められる。

## ✔ POINT 3

パーパスに基づく経営の実践に、財務非財務の双方、および相互の関係性の  
表出したメトリクスを採用し、報告することは有効な方法のひとつである。



ロバート・G・エク  
レス氏  
Robert G. Eccles



芝坂 佳子  
Yoshiko Shibasaki

## ① パーパス(存在意義)とはなにか

ニューノーマルといわれる社会の中で、企業の取締役会が「パーパスステートメント」を公表することは極めて大きな意味があります。まず、前段階として、パーパスとはなにかについて明確にしておきたいと思えます。

ここでご紹介する定義は、オックスフォード大学等がリードして進めている「The Enhancing Purpose Initiatives」に基づくものです。本プロジェクトでは、通常使われているミッション、ビジョン、バリューといった概念と併せて整理をおこなっています。

まず、パーパスとは、組織が存在する理由のことです。ミッションは、組織が何をしようとしているのか?と定義することで、ビジョンでは、組織がどのような影響を与えようとしているかの意図を示します。そして、バリューは、組織がどのように振舞うのか、すなわち、行動規範を指すものです。

このように整理したうえで、パーパスに焦点をあてて、議論をしていきたいと思えます。

最近では、日本に限らず、広く欧米でも、パーパスに関する新聞記事をよく見かけるようになりました。投資家の問題提起としては、2017年に、グローバルで展開をしているブラックロック社の会長兼CEOであるラリー・フィンク氏が、自らの書簡の中で「私と私たちの会社は、利益を生み出す以上に、パーパスを有しているべきである」と述べていました。しかし、その当時、彼の発言は、受け手に少々混乱を生じさせたものとなっていました。

企業のCEOは、フィンク氏に対し「それはどういう意味なのですか?我々は利益を生んでいないということなのですか?パーパスのために利益を棄損するようなトレードオフを容認すべきなのですか?」といった類の反応を示したのです。

そこで、フィンク氏は翌年の書簡の中で、「獲得すべき利益の源泉はパーパスにあります。つまり、利益の獲得がパーパスではない、ということです。しかし、パーパスを達成すれば、結果として利益を生み出すことができます」と述べています。フィンク氏は、2020年の初頭には、SASBやTCFDについて言及した書簡なども公表していることも、併せて指摘しておきたいと思えます。

次に、オックスフォード大学の同僚であるコリン・メイヤー氏が、2019年に上梓した書籍について、触れておきます。

彼は、自身の優れた著作のひとつである『Prosperity :Better Business makes the Greater Good』(Oxford Univ Pr/ 2019)において、何百年もの歴史の中から企業活動を分析し、ひとつの見解を見出しました。それは「企業は単に株主のために利益を生み出すためにのみ存在するという考え方は、比較的最近の概念であり、歴史的にはそうではない」ということです。そして、これは、ミルトン・フリードマンの議論に裏付けられたイデオロギーを継続する必要などない、ということの意味しています。

## ② パーパス(存在意義)をめぐる実態

2019年8月に米国の経営者団体であるビジネスラウンドテーブルがパーパスに関する声明を発出する際に、彼らは前述のメイヤー教授の著作等を参考に活発な議論を行い、181社もの大手企業CEOが署名するに至りました。その内容は1997年に出された「Statement of Corporate Governance」と比較してみると、大きく違っていることがわかります。なぜなら、1997年の声明は、極めて株主中心のアプローチとなっていたからです。

2019年のパーパスに関する声明では、企業は株主だけでなく、従業員、顧客、地域社会、サプライヤーに対しても責任があ

ると述べています。もちろん、それなりに意義のある動きとはいえませんが、ある側面からみると不十分なものであったと考えています。それは、私自身も共同議長として関与した2020年9月に行われた「COVID-19 and Inequality」と呼ぶプロジェクトの調査結果から導き出され、「パーパスの実態を何う試金石」になっているとみることができそうです。

この調査には561社からの回答を得ました。90%の企業が、株主とステークホルダー双方のための便益提供を志向しており、92%の企業がステークホルダー資本主義を支持していました。また、学者等のアカデミアよりも、企業や投資家のほうがステークホルダー資本主義志向が広がると予想している点は興味深いです。

つまり、社会の方向性としては「ステークホルダー資本主義」であることが明らかなのです。そこで、取り組むべき課題は、実態を理解したうえで、企業の存在意義たるパーパスと、ステークホルダー資本主義の関係性について考察し、成果につなげる方法を提起することであると考えています。

その前提として、いくつかの事実を紹介していきます。

MSCI社が行った「Keeping score on stakeholder capitalism: looking for accountability in all the new places.」と題した報告や、LSEとコロンビア大学の研究者が共同でおこなった「Do the Socially Responsible Walk the Talk?」という研究では、アプローチは異なるものの、ビジネスラウンドテーブル署名企業の、社会的課題に対するパフォーマンスは、それ以外の企業と比較して上回ってはいない、との結果が公表されています。

また、前述した「COVID-19 and Inequality」の結果でも、ビジネスラウンドテーブル署名企業は、COVID-19環境下、わずかにアンダーパフォームとなっています。

もうひとつ興味深い調査があります。ハーバードロースクールの研究者によるもので、署名企業173社にコンタクトをした

ところ、取締役会から承認を得たうえで、サインした企業が1社にすぎなかったというものです。この件について、ビジネスラウンドテーブルに問い合わせましたが、納得できる回答を得ることはできませんでした。しかし、その点の追求は本質的な私の役割ではありません。

### III 企業価値向上の土台となるパーパス

必要なのは、「企業の存在意義であるパーパスを明確に表明するためには何をすべきか」、そして「そのパーパスを実現するためにどう行動すべきか?そして、その行動がなされていることを確認し、表わすために何をすべきか」を考えることです。

まず第一に「Statement of Purpose」を著し、2ページ程度で表明することです。これは、私の著作である『統合報告の実際』(日本経済新聞出版/2015)の中で最初に提案し、その後、発展させたものです。存在意義であるパーパスを既に表明している企業の場合であれば、事業に対する影響の大きいステークホルダーそれぞれについて、その内容を明確にしていのですが、その際には、判断の土台となる時間軸について意識する必要があります。さらには、ステークホルダー相互のトレードオフが生じた際の対処方針なども求められます。

パーパスは企業固有のユニークなものとなるはずですが、残念ながら、現有する多くのミッションステートメントといわれるものは、企業名を置き換えてもあまり違和感がないものがみられます。それでは、「Statement of Purpose」とは言えません。

次にステートメントの中には、ネガティブな側面を記載するということが、SDGsでも指摘されている負の外部性への考察なしに、企業は社会的な課題に取り組むことはできませんし、どのような企業であれ、排除は不可能だからです。

残念なことに、ビジネスラウンドテー

ブルの声明に署名した企業の中で、自社のステートメントを公表した企業はどれもありません。私は数社のCEOと話をしましたが、いろいろと言い訳はあるものの、彼らの真剣さに対し、疑義が残らざるを得ない現状のようです。

事例はまだ少ない中で、素晴らしい取り組みについて紹介したいと思います。米国企業フィリップモリスインターナショナルは、世界中にビジネスを展開し、多くの著名なブランドを有しています。2020年のプロキシステートメントを初出として、彼らは様々な場面で、ステートメントの内容を掲出しています。プロキシステートメントは法的な義務を伴う書類であり、彼らがどれだけ真剣に、かつ責任をもって自らの存在意義を実現しようとしているのかを示していると思います。

もう1つの事例は、スウェーデンのプライベートエクイティであるEQTという会社です。数十億ドルの運用資産の内、インパクトファンドが100億ドルあります。ESGにかかわる運用と管理について、ポートフォリオ全体への影響をどう考えるのか、という視点を私は極めて重視しています。彼らは公表したステートメントを企業憲章に組み込むと同時に、年次報告書においても掲載しているのです。

私自らの使命は、世界の多くの企業に「Statement of Purpose」を公表していただけるようにすることです。今後、さらなる事例を共有していきたいと願っています。

しかし、ステートメントを表明しただけ

では、不十分です。どのようにパーパス、すなわち存在意義を実現し、企業価値につなげていくのかを説明し、結果としての社会的価値、そして、株主を含むステークホルダーの便益に資する活動につなげていってこそ、その意義があるのです。

先ほども言及したメイヤー教授、Center for Corporate Reputationの創設者であるルパート・ヤンガーとともに私が共同議長を務めている「The Enacting Purpose Initiatives」は、欧州における企業の集まりであるThe European Steering Groupの支援を受け、投資家も含んだ産官学の関係者で構成されるイニシアティブです。2020年夏に公表したレポートでは、企業における実践を支援するSCOREフレームワークを提唱しました(図参照)。

このフレームワークに基づくステートメントの作成を、投資家の協力も得て、今後、米国で推進するための活動を始める予定となっています。ぜひ、2021年後半には日本を初めとするアジアでも展開していきたいと考えています。

では、「The Statement of Purpose」から企業価値の向上につなげていくための具体的な方法とはなんのでしょうか?各国ごとに異なる事情もあるのですが、米国での展開を例として紹介しましょう。

まずは、ステートメントを作成することです。そして、そのステートメントに、取締役会全員がコミットメントをはっきりと表明

- SIMPLIFY :** (なぜ、何をといった) 枠組みを共有しつつ、シンプルで説得力のあるパーパスを示す。
- CONNECT:** シンプルかつ明確にパーパスを示したら、組織内のアクションに落とし込む(戦略やキャピタルアロケーションに関する意思決定)
- OWN:** まずは取締役会がオーナーシップを持ち、かつパーパスを実行するための適切なストラクチャー、統制機能、プロセスを整備する。
- REWARD:** パーパスの達成状況を評価するために、どのようにパフォーマンスを測定するかについて定義する。
- EXEMPLIFY:** リーダーシップの大きな役割として、コミュニケーションやナラティブな戦略を通して、パーパスに息を吹き込む。

図 SCOREフレームワーク

することです。CEOや議長だけでは意味がありません。企業の存在意義は、経営の意思決定を判断する根拠となります。

次に、パーパスに基づいて活動している企業の姿を、外部の適切な理解につながる高質な報告書にして説明することです。そのためフレームワークとして統合報告は有用なものです。財務パフォーマンス、ESGを含む非財務事項のパフォーマンスをそれぞれに示すだけでなく、相互の関連性を伝えてこそ、企業の存在意義実現にむけた道筋を知らせることが可能となります。

報告の中には、存在意義実現の目標を表すならんかのターゲットをおくことも大切です。社会的なインパクトであることも多いはずですから、幅広く検討して設定し、年次報告書では進捗等を、たとえネガティブなものであっても、公表する姿勢が求められると思います。

三番目は、法律的な枠組みを利用することです。米国デラウェア州法に則したPublic Benefit Corporation(PBC)という形式があります。

PBCはパーパスを表明し、社会、環境、およびすべての企業のステークホルダーに十分に配慮して行動する必要がある形態です。たとえば、売却等をする場合でも価格だけではなく、労働者、消費者、地域社会の利益を保護する責務を取締役は有しています。とはいえ、けっしてNPOではなく、営利企業として存在し、有名な企業としてはパタゴニアが挙げられます。

#### IV ステートメント作成のススメ

最後に、日本企業への私なりの示唆を述べたいと思います。

日本では500を超える企業が統合報告書を作成しています。米国は30社ほどにすぎませんから、多くの企業がここからパーパスをベースとする取り組みを始められることは素晴らしいと思います。しかし、同時

に、パーパスを実装し、統合報告書の質を改善していく必要性が高いことも認識しています。

パーパスステートメントの発想は、前述したように統合報告に関わる実際を考察する中で生まれたものです。なぜなら、ステークホルダーが関心を有している課題に対して、経営者の視点から影響が大きいと判断した事項の内容とそれを表すメトリクスを決定し、説明することが統合報告の基礎であるからです。

日本企業の多くは、素晴らしいカルチャーを有しておられます。しかし、サプライチェーンが深く長くなり、グローバル化とともに多様性が高まり、ますます広範な社会的課題が、様々な姿で企業価値に直接間接に複雑な影響を与えるようになってきています。今一度、パーパスを、そして取締役会が表明する2ページ程度のステートメントとして著すことを少しでも早く実践すべきであるとお薦めしたいと考えます。

#### V おわりに(パーパスを考える意義)

本稿は、ESGにかかわる領域、特に、企業経営とその報告にかかわる著名な有識者のひとりであるエクレス教授のプレゼンテーションを書き起こしたものです。

いま、企業報告は大きな変換点にあります。「報告」という言葉を聞くと、外部に向けて公表する媒体や要求等を中心に考えがちですが、中身には報告する主体である企業の姿が如実に表出するものです。ですから、正確な報告のためには、これにふさわしい内部の仕組みが、不可欠となっていきます。これからの「報告」に求められる内容は、活動結果だけではなく、企業が創出した、あるいは、創出しようとしている「価値」とそのプロセスに焦点があたっていることも、現在、進んでいる変化の大きな特徴です。

本プレゼンテーションで強調されている「パーパスステートメント」は、社会におけ

る存在意義を、外部者との関係性の中で明らかにするものです。単に「こうありたい」という標語ではありません。現在のエコシステムにおいて極めて影響力の強い主体である企業が、事業の中で実現しようとする自らの存在意義を、わかりやすく内外の関係者と共有することは、戦略的な施策を通じた長期的な価値向上実現のための土台になっていくでしょう。

エクレス氏が、パーパスステートメントへのCEOや取締役会の関与を強く推奨しているのは、長期的、かつ包括的な視座が求められる立場であるからであり、企業価値向上に対する責務を果たすことにもつながるからです。ニューノーマルの先にある社会で支持される価値を実現するためにも、有意義な提言であると思います。

#### 関連情報

##### KPMGジャパン

##### コーポレートガバナンスセンター・オブ・エクセレンス (CoE) / 統合報告タスクフォース

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

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

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/09/corporate-governance.html>

本稿に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

##### KPMGジャパン

##### コーポレートガバナンスセンター・オブ・エクセレンス (CoE) / 統合報告タスクフォース

☎ 03-3548-5106 (代表電話)

✉ corporate-governance@jp.kpmg.com

# 2021年3月期決算の留意事項（会計）

あずさ監査法人

会計プラクティス部

橋本 浩史 / マネジャー

2021年3月期決算においては、「会計上の見積りの開示に関する会計基準」や改正「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」、「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」等が適用されます。また、執筆時点(2021年1月)で公開草案が公表されている会計基準等のいくつかは2021年3月期決算からの適用または早期適用が予定されています。

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

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



橋本 浩史  
Hirofumi\_Hashimoto

## ☑ POINT 1

2021年3月期決算において、原則適用となる会計基準等は次のとおりである。

- ① 「会計上の見積りの開示に関する会計基準」
- ② 改正「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」
- ③ 「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」
- ④ 「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」

## ☑ POINT 2

2021年3月期決算において、早期適用が可能な会計基準等は次のとおりである。この他にも、執筆時点で公開草案である「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」が2021年3月までに最終化された場合、早期適用可能となる予定である。

- ① 改正「収益認識に関する会計基準」等
- ② 「時価の算定に関する会計基準」等

## ① 「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の概要

### 1. 概要

2020年3月31日に、ASBJより、企業会計基準第31号「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(以下「見積り開示会計基準」という)が公表されました。

#### (1) 範囲

見積り開示会計基準は、会計上の見積りの開示に適用することとされています。

#### (2) 開示目的

見積り開示会計基準の開発にあたっての基本的な方針は、個々の注記を拡充するのではなく、原則(開示目的)を示したうえで、具体的な開示内容は企業が開示目的に照らして判断することとされています。

会計上の見積りは、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出するものですが、見積り開示会計基準においては、当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目における会計上の見積りの内容について、財務諸表利用者の理解に資する情報を開示することを目的とされています。

#### (3) 開示する項目の識別

会計上の見積りの開示を行うにあたり、当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目を識別します。識別する項目は、通常、当年度の財務諸表に計上した資産及び負債とすることとされています。また、翌年度の財務諸表に与える影響を検討するにあたっては、影響の金額的な大きさとその発生可能性を総合的に勘案して、各企業において判断することが考えられる

とされています。

#### (4) 注記事項

会計上の見積りの開示は独立の注記項目とし、識別した項目が複数ある場合には、それらの項目名は単一の注記として記載します。

また、識別した各項目について、会計上の見積りの内容を表す項目名とともに、次の事項を注記することとされています。

- ・ 当年度の財務諸表に計上した金額
- ・ 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報(例として、当年度の財務諸表に計上した金額の算出方法やその算定に用いた主要な仮定、翌年度の財務諸表に与える影響が挙げられている)

#### (5) 個別財務諸表における取扱い

連結財務諸表を作成している場合に、個別財務諸表において見積り開示会計基準に基づく開示を行うときは、前述の(4)「会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報」について連結財務諸表における記載を参照することができるかとされています。

なお、識別した項目ごとに、当年度の個別財務諸表に計上した金額の算出方法に関する記載をもって「会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報」の注記事項に代えることができるとされています。

### 2. 適用時期及び経過措置

2021年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度の年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から適用されます。

また、適用初年度においては、表示方法の変更として取り扱うものの、適用初年度の連結財務諸表及び個別財務諸表に併せて表示される前連結会計年度における

連結財務諸表に関する注記及び前事業年度における個別財務諸表に関する注記(比較情報)に記載しないことができるとされています。

### 3. コロナ禍における見積り(ASBJ議事概要)

2020年4月10日、ASBJは、会計上の見積りに関して、議事概要「会計上の見積りを行ううえでの新型コロナウイルス感染症の影響の考え方」(以下「議事概要」という)を公表しました(2020年5月11日に追補版が公表されています)。執筆時点(2021年1月)の状況を踏まえると、新型コロナウイルス感染症の影響は当面続くことが想定され、当期においても議事概要を考慮する必要があると考えられます。

したがって、新型コロナウイルス感染症が拡大している状況において、「財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて、その合理的な金額を算出する」上では、新型コロナウイルス感染症の影響のように不確実性が高い事象についても、一定の仮定を置いて最善の見積りを行う必要があります。また、一定の仮定を置くにあたって、外部の情報源に基づく客観性のある情報を用いることが望ましく、それができない場合には、企業自ら一定の仮定を置くことになるものと考えられます。

## ② 改正「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」の概要

### 1. 改正の概要

2020年3月31日に、ASBJより、改正企業会計基準第24号「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(以下「改正過年度遡及会計基準」という)が公表されました。

改正過年度遡及会計基準は、関連す

る会計基準等の定めが明らかでない場合に採用した会計処理の原則及び手続に係る注記情報の充実を図るために改正されたものです。ここで「関連する会計基準等の定めが明らかでない場合」とは、特定の会計事象等に対して適用し得る具体的な会計基準等の定めが存在しない場合を指しています。たとえば、関連する会計基準等が存在しない新たな取引や経済事象が出現した場合に適用する会計処理の原則及び手続で重要性があるものや、業界の実務慣行とされている会計処理の原則及び手続のみが存在している場合で重要性があるものが想定されています。

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

## 2.適用時期及び経過措置

2021年3月31日以後終了する事業年度の年度末に係る財務諸表から適用されます。

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

### III 「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」の概要

#### 1.概要

2020年3月31日に、ASBJより実務対応報告第39号「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計

の適用に関する取扱い」(以下「グループ通算制度実務対応報告」という)が公表されており、すでに前期(2020年3月期)決算から適用されています。

グループ通算制度実務対応報告は、2020年3月27日に成立した「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律第8号)において創設されたグループ通算制度について、2020年3月27日(以下「改正法人税法の成立日」という)以後に終了する事業年度の決算(四半期決算を含む)に係る税効果会計の適用に関して必要と考えられる取扱いを示すことを目的として公表されたものです。

改正法人税法の成立日以後に終了する事業年度の決算(四半期決算を含む)において、グループ通算制度の適用を前提とした税効果会計における繰延税金資産及び繰延税金負債の額については、グループ通算制度への移行等について、企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」第44項の定めを適用せず、改正前の税法の規定に基づくことができるとされています。

実務対応報告第5号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その1)」及び実務対応報告第7号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その2)」に関する必要な改廃をASBJが行うまでの間は、この実務対応報告が適用されることとなります。なお、執筆時点(2021年1月)では、ASBJにおいて上記を廃止したうえで、新たな実務対応報告を公表することについて検討が行われています。

### IV 「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」の概要

#### 1.概要

2021年12月末をもってロンドン銀行間取引金利(London Interbank Offered

Rate。以下「LIBOR」という)の公表が恒久的に停止され、LIBORを参照している契約においては参照する金利指標の置換が行われる可能性が高まっています。特に、ヘッジ会計の適用については、現行の企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」等の定めに従うと、金利指標改革の影響のみに起因して、その適用を中止または終了し、損益を認識することになるという懸念が多く聞かれたことから、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会計処理及び開示上の取扱いを明らかにするために、2020年9月29日、ASBJは実務対応報告第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「実務対応報告第40号」という)を公表しました。

実務対応報告第40号の概要は次のとおりです。

- ・金利指標置換の前後で経済効果が概ね同等となることを意図した契約条件の変更や契約の切替を適用範囲とし、金利指標の置換前、置換時、置換後に分けて、ヘッジ会計の継続が可能となるような特例的な取扱いを定めている。
- ・金利指標置換前には、主に次のような特例的な取扱いが認められる。
  - ◇繰延ヘッジの有効性評価の事後テストに関して、テストの結果、ヘッジ有効性が認められなかった場合でもヘッジ会計の適用を継続できる。
  - ◇また、金利スワップの特例処理や振当処理が認められるための一定の条件を満たしているかの判断にあたり、既存の金利指標から変更されないこととみなすことができる。
- ・金利指標置換後も、金利指標置換前の取扱いを適用し、繰延ヘッジ、金利スワップの特例処理を、2023年3月31日以前に終了する事業年度まで継続できる。

なお、実務対応報告第40号は公表日

の2020年9月29日以後適用できることとされており、その適用において、ヘッジ関係ごとに実務対応報告第40号の適用を選択できることとなっています。

## V 「時価の算定に関する会計基準」等

### 1. 概要

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

「時価算定会計基準」については、「2020年3月期決算の留意事項(会計)」(KPMG Insight Vol.41<sup>1)</sup>)において、次の項目について解説していますので、詳細はそちらをご覧ください。

1. 範囲
2. 時価の定義
3. 時価の算定方法
4. 第三者から入手した相場価格の利用
5. 市場価格のない株式等の取扱い
6. 開示
7. 適用時期及び経過措置

### 2. 投資信託の時価の算定等に関する公開草案(「時価の算定に関する会計基準の適用指針(案)」の公表)

2021年1月18日に、ASBJより、企業会計基準適用指針公開草案第71号(企業会計基準適用指針第31号の改正案)「時価の算定に関する会計基準の適用指針(案)」(以下「改正時価算定適用指針案」

という)が公表されています(コメント期限:2021年3月18日)。なお、今回改正される適用指針は、2022年3月31日以後終了する事業年度の年度末から適用され、2021年4月1日以後開始する事業年度の期首から早期適用可とすることが提案されています。

改正時価算定適用指針案では、投資信託の時価の算定等に関して、主に次の取扱いを規定することが提案されています。

- ・ 投資信託財産が金融商品である投資信託の時価の算定及び注記に関する取扱い
- ・ 投資信託財産が不動産である投資信託の時価の算定及び注記に関する取扱い
- ・ 貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記に関する取扱い

## VI 改正「収益認識に関する会計基準」等の概要

### 1. 会計基準の概要(開示以外)

2018年に公表された「収益認識に関する会計基準」等(以下「2018年収益認識基準」という)では、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(以下「IFRS第15号」という)と同様、約束した財またはサービスの顧客への移転を当該財またはサービスと交換に企業が権利を得ると見込む対価の額で描写するように、収益の認識をするという基本となる原則に従って収益を認識するために5つのステップを適用することとされています。

また、従来の実務等を考慮した重要性に関する代替的な取扱いが定められています。

### 2. 2020年改正収益認識基準の概要

2020年3月31日に、ASBJは改正企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等(以下「2020年改正収益認識基準」という)を公表しました。

#### (1) 改正の経緯

2018年収益認識基準においては、注記について、2018年収益認識基準を早期適用する場合の必要最低限の注記のみを定め、2018年収益認識基準が適用される時(2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首)までに、注記事項の定めを検討することとされていました。また、収益認識の表示に関する事項についても同様に、財務諸表作成者の準備期間を考慮したうえで、2018年収益認識基準が適用される時までに検討することとされていました。

2020年改正収益認識会計基準においては、2018年収益認識基準から新たに次の定めが追加されています。

- ・ 表示に関する要求事項
- ・ 注記に関する要求事項
- ・ 適用初年度の比較情報に係る表示及び注記の経過措置

また、契約資産の性質に係る会計処理についても見直しが行われています。

#### (2) 表示に関する要求事項

2020年改正収益認識基準では、表示に関して2018年収益認識基準から次の定めが追加されています。

- ・ 顧客との契約から生じる収益の額に関する損益計算上の表示科目(例:売上高、売上収益、営業収益等)
- ・ 顧客との契約から生じる収益の区分表示または注記
- ・ 重要な金融要素が含まれる場合の取扱い

- ・貸借対照表上の表示科目(契約資産・契約負債・顧客との契約から生じた債権に関する適切な科目の例示、契約資産と顧客との契約から生じた債権及び契約負債の区分表示または注記)

### (3) 注記に関する要求事項

注記事項の検討は、次の基本的な方針に基づいて行われています。

- ・包括的な定めとして、IFRS第15号と同様の開示目的及び重要性の定めを2020年改正収益認識基準に含める。また、原則として、IFRS第15号の注記事項のすべての項目を2020年改正収益認識基準に含める。
- ・企業の実態及び重要性に照らしての個々の注記事項の要否判断を行うこと、また、開示目的に照らして重要性が乏しいと認められる項目は注記しないことができることを明確化する。

上記の方針を受けて、2020年改正収益認識基準では、収益認識に関する注記の開示目的は、「顧客との契約から生じる収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性を財務諸表利用者が理解できるようにするための十分な情報を企業が開示すること」とし、その達成を目的に2018年収益認識基準から次の定めが追加されています。

- ①重要な会計方針の注記(主要な事業における主な履行義務の内容、当該履行義務を充足する通常の時点)
- ②収益認識に関する次の注記
  - ・収益の分解情報(収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性に影響を及ぼす主要な要因に基づく区分に分解した情報)
  - ・収益を理解するための基礎となる情報
  - ・当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報

- ③連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表における注記(個別財務諸表で注記不要の項目及び連結財務諸表の注記の記載を参照できる項目)
- ④工事契約等から損失が見込まれる場合の注記(当期の工事損失引当金繰入額及び(同一の工事契約に関する棚卸資産と工事損失引当金がともに計上される場合は)棚卸資産と工事損失引当金の相殺の有無と関連する影響額)

上記④は企業会計基準第15号「工事契約に関する会計基準」に定める注記事項を引き継いだものであり、IFRS第15号には定めのない事項となっています。

### (4) 契約資産の性質に係る会計処理の見直し

契約資産の会計処理について、契約資産が金銭債権に該当するか否かについては言及されていませんが、貸倒引当金の会計処理及び契約資産の消滅を含め、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」における債権の取扱いに準じて処理することが明確化されました。

また、外貨建ての契約資産に係る外貨換算については、外貨建取引等会計処理基準における外貨建金銭債権債務に係る外貨換算の取扱いに準じて処理することとされています。

### (5) 適用初年度の比較情報に係る表示及び注記の経過措置

2020年改正収益認識基準の適用初年度の比較情報において、次の経過措置が認められています。

- ・新たな表示方法に従い組替を行わないこと
- ・2020年改正収益認識基準に定める注記をしないこと

### (6) 適用時期

2020年改正収益認識基準は2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することとされています。

ただし、早期適用として、2020年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することができることとされています。早期適用については、上記の取扱いに加えて、2020年4月1日に終了する連結会計年度及び事業年度から2021年3月30日に終了する連結会計年度及び事業年度までにおける年度末に係る連結財務諸表及び個別財務諸表から適用することができることとされています。なお、2018年収益認識基準は、2021年3月31日以前に開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用できます(ただし、2020年改正収益認識基準を適用している場合を除く)。

## 3. 検針日基準を採用していた事業に関する動向

### (1) 概要

2020年12月25日、ASBJは企業会計基準適用指針公開草案第70号「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」(以下「2020年収益認識適用指針公開草案」という)を公表しました。

これは、2020年改正収益認識会計基準に対して、電気事業連合会及び一般社団法人日本ガス協会より受けた提起を踏まえ、従来検針日基準を採用していた電気事業及びガス事業に関して別途の対応を図ることの要否等について審議を行い、公表されたものです。

2020年収益認識適用指針公開草案では、検針日基準(毎月、月末以外の日に実施する検針による顧客の使用量に基づく収益計上)による収益認識を認めない一方で、電気事業及びガス事業における決算月に実施した検針の日から決算日までに生じた収益を見積る方法について、

財務諸表間の比較可能性を大きく損なわせない範囲で代替的な取扱いを定めることが提案されています。

## (2) 適用時期

2020年収益認識適用指針公開草案では、前述の2020年改正収益認識会計基準と同様の適用時期とすると提案されています。そのため、仮に公開草案の提案内容で2021年3月31日までに最終基準化された場合には、2020年改正収益認識会計基準と同様に2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することとなり、本3月期決算において早期適用が可能です。

## Ⅶ

### 「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」の概要

#### 1. 概要

2021年1月28日、ASBJは実務対応報告第41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」(以下「株式報酬実務対応報告」という)等を公表しました。

これは、2019年12月に成立した「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号。以下「改正法」という)により、「会社法」(平成17年法律第86号)第202条の2において、金融商品取引所に上場されている株式を発行している株式会社が、取締役等の報酬等として株式の発行等をする場合には、金銭の払込み等を要しないことが新たに定められたことを受けて公表されたものです。

また、改正法の施行に伴い、2020年11月27日に、法務省は改正法等の施行に伴う「会社法施行規則等の一部を改正する省令」を公布しました。改正法及び本省令に関する詳細は、「令和元年改正会社法の施行始まる～取締役の報酬決定方

針の義務化、6月総会における開示拡充～」の記事において解説しています。

株式報酬実務対応報告の概要は次のとおりです。なお、株式報酬実務対応報告は改正法の施行日である2021年3月1日以後に生じた取引から適用されますので対象となる取引が生じる場合はご注意ください。

#### 【適用範囲】

- ・ 会社法第202条の2に基づく、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する。

#### 【会計処理】

- ・ 対象取引として、事前交付型と事後交付型を想定する。
- ・ 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」(以下「ストック・オプション会計基準」という)の定めに従う。
- ・ 一方、株式交付のタイミングが異なる点や、事前交付型において株式交付の後に企業が株式を無償で取得する点については、取引形態毎に異なる取扱いを定める。
- ・ 事後交付型における、新株の発行等が行われるまでの間の報酬費用の相手勘定として、株式引受権が新たに設定されている。新株予約権と同様、純資産の部の株主資本以外の項目として計上される。
- ・ 株式報酬実務対応報告に定めのないその他の会計処理について、類似する取引又は事象に関する会計処理がストック・オプション会計基準又は企業会計基準適用指針第11号「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針」(以下「ストック・オプション適用指針」という)に定められている場合には、これに従って行う。

#### 【開示】

- ・ スtock・オプション適用指針における注記事項を基礎とし、ストック・オプションと事前交付型、事後交付型とのプロセスの違いを考慮して、注記項目を定める。
- ・ 具体的な記載方法はストック・オプション適用指針の定めに従う。
- ・ 1株当たり情報の算定にあたっての取扱いを定める。

- 1 <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/03/settlement-account-20200304.html>

#### 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。

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>

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

本稿に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

#### 有限責任 あずさ監査法人

☎ 03-3266-7580 (代表電話)

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

# 令和元年改正会社法の施行始まる

## ～取締役の報酬決定方針の義務化、6月総会における開示拡充～

あずさ監査法人

会計プラクティス部

和久 友子/パートナー・山田 桂子/マネジャー

2020年11月27日、令和元年会社法改正に伴う「会社法施行規則等の一部を改正する省令(令和2年法務省令第52号)」(以下「改正省令」という)が公布されました。改正会社法の施行日と同様、株主総会資料の電子提供制度に関する改正規定を除き、2021年3月1日から施行されます。取締役の報酬等の決定方針として取締役会で決議すべき事項や施行日以後に付与する株式報酬等に関する株主総会の決議事項の改正、また、2021年3月期決算において対応が必要な事業報告における取締役等の報酬の開示の拡充等に対応するため、早急に準備を進める必要があります。

本稿は、こうした2021年3月1日より施行される会社法施行規則及び会社計算規則の主な改正の概要について解説します。また、必要に応じて本改正省令の基礎となる改正会社法の内容にも触れています。

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

### POINT 1

取締役の報酬等の内容の決定方針として取締役会で決議すべき事項を定める規定の新設や、株式報酬等に関する株主総会の決議事項の改正とともに、役員報酬や補償契約・役員等賠償責任保険契約等について株主総会参考書類及び事業報告における開示が大きく拡充されている。

### POINT 2

取締役等の報酬として株式を無償交付する場合の株主資本等に関する規律、貸借対照表等における表示、注記の規律が新設されている。また、改正会社法において導入された新しい組織再編手法である株式交付について株主資本等に関する規律が新設されている。

### POINT 3

改正省令の施行日は、原則として2021年3月1日である。株主総会参考書類及び事業報告について経過措置が設けられている。



和久 友子  
Tomoko\_Waku



山田 桂子  
Katsurako\_Yamada

## ① 取締役の報酬等

### 1. 取締役の報酬等の決定方針として決議すべき事項

改正会社法では、取締役の報酬等の内容に係る決定プロセスの透明性を向上させる観点から、指名委員会等設置会社ではない上場会社等の取締役会に対し、取締役の個人別の報酬等の決定方針を決定することを義務付けています(法361 VII)。具体的に決定すべき内容は、以下のとおりです(施規98の5)。

① 取締役の個人別の報酬の次の事項の決定に関する方針 (i) 業績連動報酬等がある場合、その業績指標の内容及び業績連動報酬等の額又は数 (ii) 非金銭報酬等がある場合、その内容若しくは数又はその算定方法 (iii) その他の報酬の額又はその算定方法
② 個人別報酬等の種類(上記(i)～(iii))の割合
③ 取締役に対し報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針
④ 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法 (i) 全部又は一部を取締役その他の第三者に委任する場合は、委任を受ける者、委任する権限の内容、権限が適切に行使されるための措置がある場合はその内容 (ii) (i) 以外
⑤ 上記のほか、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する重要な事項

ここでは、報酬等を大きく3つのカテゴリ、すなわち、(i) 業績連動報酬等、(ii) 非金銭報酬等及び(iii) その他の報酬に分類し、それぞれ決定すべき方針の内容が定められています。

報酬等がどのカテゴリに該当するかは、報酬等の内容に応じて個別に判断します。

仮に、業績連動報酬等及び非金銭報酬等のいずれにも該当する報酬等の場合(たとえば、業績指標に応じた個数のストックオプションを報酬として付与する場合)、上記①(i)(ii)のいずれも決定すべき方針の内容となります。

上記③「取締役に対し報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針」には、たとえば、在任中に定期的に支払うか、退職慰労金等として退任後に支払うかなどの点についての方針が含まれると考えられます。また、④(i)「全部又は一部を取締役その他の第三者に委任する場合」の規定は、実務で広く行われている代表取締役等への委任(いわゆる再一任)を想定した規定であり、再一任するかどうか、任意の報酬委員会を設置するかどうか等が含まれると考えられます。

当該規定に関しては経過措置が設けられていないため、施行日後、すみやかにこれらの決定方針を決定する必要があると考えられます。

### 2. 取締役等の報酬等として株式及び新株予約権等を交付する議案における決議事項の明確化

改正会社法では、取締役又は執行役の報酬等として株式若しくは新株予約権又はこれらと引換えにする払込みに充てるための金銭を付与する場合においては、既存の株主に持株比率の低下や希釈化の影響による経済的損失が生じる可能性があることから、付与の必要性を判断することができるように、定款又は株主総会の決議により法務省令で定める「一定の事項」を定めなければならないこととしています(法361Ⅲ③～⑤、409Ⅲ③～⑤)。

改正会社法施行規則では、当該議案に係る決議事項の具体的内容が明確化されています(施規98の2～98の4、111～111の3等)。

### 3. 事業報告における開示の拡充

#### (1) 会社役員の報酬等に関する事項

改正会社法施行規則では、取締役を含む会社役員の報酬等が適切なインセンティブを付与するものであるか否かを株主が判断することができるように、事業報告による開示の拡充が図られています。拡充された記載事項は以下のとおりです(施規121④、⑤の2～⑥の3)。

- |   |
|---|
| ① 報酬等の額又は総額   |
| ② 業績連動報酬等に関する事項<br>－業績指標の内容及び当該業績指標を選定した理由<br>－業績連動報酬等の額又は数の算定方法<br>－業績連動報酬等の算定に用いた業績指標に関する実績 |
| ③ 非金銭報酬等に関する事項<br>－非金銭報酬等の内容  |
| ④ 定款又は株主総会の決議による定めに関する事項<br>－決議等の日<br>－当該定めの内容の概要<br>－当該定めに係る会社役員の数                           |
| ⑤ 取締役の報酬等の決定方針に関する事項*1<br>－当該方針の決定の方法<br>－当該方針の内容の概要<br>－個人別報酬等の内容が方針に沿うものであると取締役会が判断した理由     |
| ⑥ 会社役員の報酬等の決定に関する方針*2   |
| ⑦ 再一任に関する事項<br>－委任を受けた者の氏名等<br>－委任された権限の内容<br>－委任した理由<br>－委任された権限が適切に行使されるようにするために講じられた措置の内容  |

\*1 取締役の報酬等の決定方針につき決定義務がある会社を対象

\*2 取締役の報酬等の決定方針につき決定義務がある会社以外は省略可

上記①「報酬等の額又は総額」は、業績連動報酬等、非金銭報酬等及びそれら以外の報酬等に分けて記載することが求

められます。

上記②「業績連動報酬等の額又は数の算定方法」については、業績連動報酬等と業績指標との関連性等、業績連動報酬等の算定に関する考え方を株主が理解できる程度の記載が求められます。株主が開示された業績指標に関する実績等から業績連動報酬等の具体的な額又は数を検算にて導くことができるような記載が必ずしも求められるわけではありません。

同様に③「非金銭報酬等の内容」についても、非金銭報酬等によって会社役員に対し適切なインセンティブが付与されているかを株主が判断するために必要な程度で記載することが求められます。たとえば、非金銭報酬等に株式が含まれる場合には、当該株式の種類、数や当該株式を割り当てた際に付された条件の概要等を記載することが考えられます。

## (2) 株式報酬等に関する事項

改正会社法施行規則では、当事業年度中に会社役員(会社役員であった者を含む)に対して職務執行の対価として交付した株式がある場合には、その数や交付を受けた人数を役員の区分ごとに記載す

ることが求められます(施規122I②)。

## 4. 金銭の払込みを要しない取締役等の株式報酬の株主資本変動額、貸借対照表の表示及び注記

改正会社法では、上場会社が取締役又は執行役の報酬等として株式を発行等する場合には、金銭の払込み等を要しないこととする定めが新設されました(法202の2)。

この改正会社法に基づく取締役の報酬等として株式を無償交付する取引については、その会計処理と開示を明らかにするため、2021年1月に企業会計基準委員会により実務対応報告第41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」等が公表されています。

改正会社計算規則では、この場合における株主資本変動額、貸借対照表の表示及び注記についての定めが新設されています。

### (1) 株主資本変動額

取締役の報酬等として株式を無償交付する取引は、取締役等が株式会社に對

し役務を提供するタイミングが当該株式の割当日の後か前かによって、事前交付型と事後交付型の2つに類型化されており、会社計算規則において、株主資本変動額がそれぞれの場合に応じて規定されています。いずれも「取締役が提供した役務の公正な評価額」に基づき、株主資本変動額を算定することを共通のコンセプトとしています。

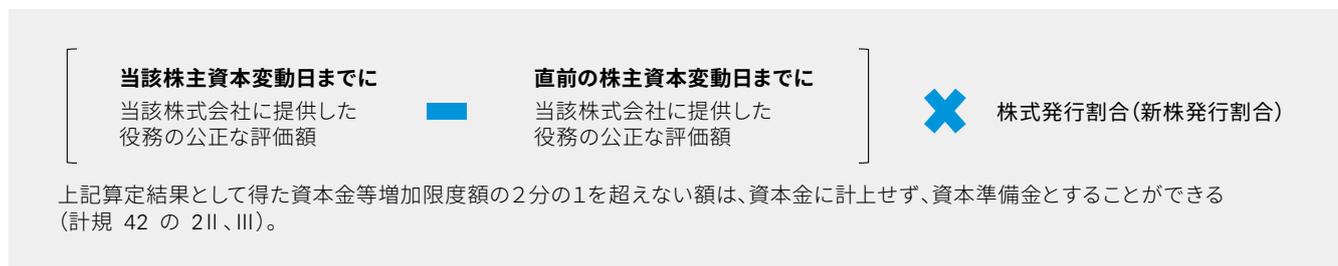
#### ① 割当日後に役務を提供する場合(事前交付型)

割当日後にその職務の執行として募集株式を対価とする役務を提供する場合、各事業年度の末日(株主資本変動日)において増加する資本金の額(資本金等増加限度額)は、図表1の算定式によって得た額となります。

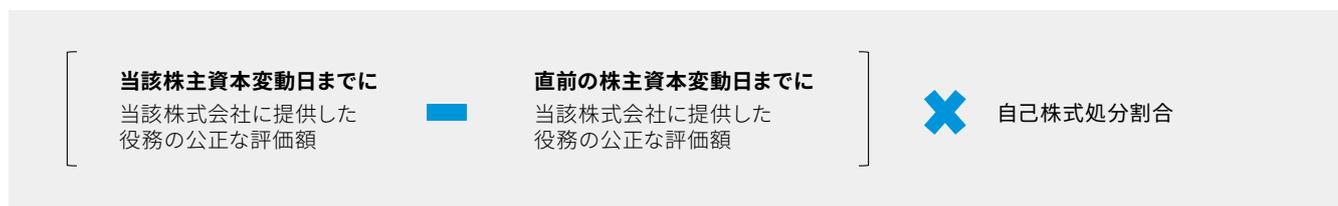
次に、自己株式の処分により行う場合は、当該株式の割当日において、処分する自己株式の帳簿価額をその他資本剰余金の額から減ずるものとし(同条IV)、株主資本変動日において、図表2の算定式によって得た額につきその他資本剰余金の額を変動させます(同条V①)。

なお、当該取締役等が当該株式の割当

図表1 新株発行による場合の資本金等増加限度額



図表2 自己株式処分による場合の資本金等増加限度額



てを受けた際の契約に従って当該株式を当該株式会社に無償で譲り渡し、当該株式会社がこれを取得するときは、当該自己株式の処分に際して減少した自己株式の額を、増加すべき自己株式の額とします(同条VII)。

## ② 割当日前に役務を提供する場合(事後交付型)

割当日前にその職務執行として募集株式を対価とする役務を提供する場合には、当該役務の公正な評価額を、「株式引受権」として計上します(計規54の2I)。その後、実際に株式会社が取締役等に対して当該株式を割り当てた日において、新株発行の場合は、株式引受権の帳簿価額を減額し(同条II)、同額の資本金又は資本準備金を増加させます。自己株式を処分した場合は、処分する自己株式の帳簿価額との差額をその他資本剰余金とします(計規42の3I~III、IV)。

## (2) 純資産の部の区分

貸借対照表及び連結貸借対照表における純資産の部の区分並びに株主資本等変動計算書及び連結株主資本等変動計算書の区分については、「評価・換算差額等」又は「その他の包括利益累計額」と「新株予約権」の間に株式引受権を表示することとされています(計規76I①ハ、②ハ、96II①ハ・②ハ)。

## (3) 株主資本等変動計算書に関する注記

株主資本等変動計算書及び連結株主資本等変動計算書に関する注記として、「当該事業年度又は連結会計年度の末日における株式引受権に係る当該株式会社の株式数」を開示することとされています(計規105IV、106③)。

## II 補償契約と役員等賠償責任保険契約

### 1. 補償契約

改正会社法では、役員等がその職務執行に関して法令の規定に違反したことが疑われ、又は責任追及に係る請求を受けたことに対処するために支出する費用(防御費用)や、第三者に生じた損害を賠償する責任を負う場合の損失(賠償金や和解金)の全部又は一部を株式会社が補償することを約する契約(補償契約)を役員等との間で締結することができるものとする規定が新設されています(法430の2)。このような補償契約には、役員等に対して適切なインセンティブを付与するという意義がある一方で、その内容によっては役員等の職務執行の適正性に影響を及ぼすおそれがあり、また典型的に利益相反の可能性も高いとされています。

#### (1) 株主総会参考書類の記載事項

改正会社法施行規則では、情報提供の観点から、役員等の選任議案における候補者と株式会社との間で補償契約を締結しているとき又は締結する予定があるときは、株主総会参考書類に「当該契約の内容の概要」を記載しなければならないこととしています(施規74I⑤、74の3I⑦、75⑤、76I⑦、77⑥)。具体的に何を記載すべきかは、補償契約は多種多様なものがあり得るところ、各株式会社における個別具体的な事情に応じて判断すべきものとされていますが、このような趣旨を踏まえて、株主が当該契約の内容のうち重要な点を理解するにあたり、必要な事項を記載することが求められると考えられます。

#### (2) 事業報告の記載事項

上述(1)と同様の観点から、事業報告において以下の情報開示が求められます(施規121③の2~③の4等)。

- ① 当該役員の氏名
- ② 当該補償契約の内容の概要(当該補償契約によって役員等の職務執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じている場合はその内容を含む)
- ③ 補償契約に基づき、いわゆる防御費用を補償した場合において、当事業年度に当該役員等が職務の執行に関して法令に違反し又は責任を負うことを知ったときはその旨
- ④ 株式会社が役員に対して補償契約に基づき損害賠償金や和解金を補償した時はその旨及び補償金額

なお、公開会社と非公開会社では、記載対象の範囲が異なるため、留意が必要です。

### 2. 役員等賠償責任保険契約

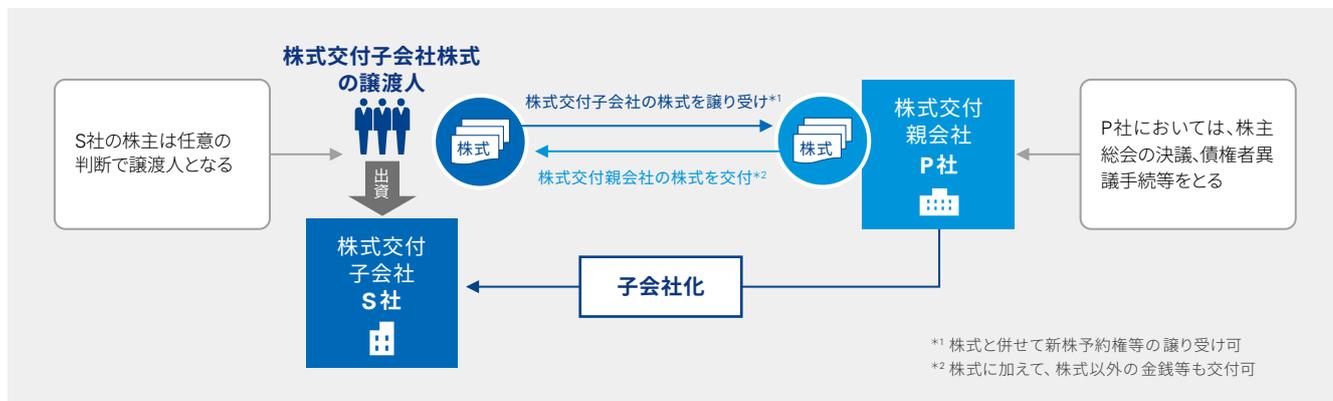
改正会社法では、役員等のために締結される保険契約(法430の3I)に関する規定が新設されました。いわゆるD&O保険やそれに準ずる保険に係る保険契約が該当することが想定されます。改正会社法施行規則では、これには該当しない保険契約を定める規定が新設されています(施規115の2)。

#### (1) 株主総会参考書類の記載事項

役員等賠償責任保険契約も1. 補償契約と同様、典型的に役員等の職務の執行の適正性に影響を与えるおそれがあること、利益相反性が高いこと等から、これらの契約の概要が株主にとって重要な情報であると考えられます。このため、改正会社法施行規則では、役員等の選任に関する議案を提出する場合において、候補者を被保険者とする役員等賠償責任保険契約を締結しているとき又は締結する予定があるときは、「当該契約の内容の概要」を記載することが求められます(施規74I⑥、74の3I⑧、75⑥、76I⑧、77⑦)。

どの程度の記載を要するかは、個別具体的な事情に応じて、株主が当該役員等賠償責任契約の内容のうち重要な点を

図表3 株式交付制度



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

理解するにあたり、必要な事項を記載することが求められると考えられます。

## (2) 事業報告の記載事項

上述(1)と同様の観点から、事業報告において以下の情報開示が求められます(119②の2、121の2①等)。

- ① 被保険者の範囲
- ② 当該役員等賠償責任保険契約の内容の概要
  - 被保険者の実質的な保険料負担割合
  - 填補対象となる保険事故の概要
  - 当該契約によって被保険者である役員等の職務執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じている場合その内容

## III 社外取締役関係

### 1. 社外取締役の設置の義務付け

社外取締役は、少数株主を含む全ての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場にある者として、業務執行者から独立した客観的な立場で会社経営の監督を行い、また、経営者あるいは支配株主と少数株主との利益相反の監督を

行う等の役割を果たすことが期待されるものとして、改正会社法において上場会社等での設置が義務付けられました(法327の2)。

### 2. 株主総会参考書類の記載事項

株主総会参考書類においては、社外取締役による監督の実効性を担保するため、「社外取締役に選任された場合に果たすことが期待される役割の概要」を記載することが義務付けられています(施規74IV③、74の3IV③)。これは、施行前の会社法施行規則の規定による記載に加え、株式会社が社外取締役候補者に対して、どのような視点から取締役の職務の執行の監督を期待しているかなど、当該社外取締役候補者にどのような役割を期待しているかをより具体的に記載することを要求するものです。

なお、上場会社等における社外取締役設置の義務化により、株主総会参考書類に「社外取締役を置くことが相当でない理由」を記載しなければならないこととする従前の規定(改正前の施規74の2)は削除されています。

### 3. 事業報告の記載事項

改正会社法施行規則では、事業報告において「社外取締役に果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要」を記載することが求められます(施規124④ホ)。これは、社外取締役に期待される役割を当該社外取締役にどの程度果たしたかについて事後的に検証することができるようにすることにより、社外取締役による監督の実効性を担保することを狙ったものです。

なお、2. 株主総会参考書類の記載事項と同様に、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を記載しなければならないこととする従前の規定(改正前の施規124II、III)は削除されています。

## IV 株式交付

### 1. 株式交付とは

改正会社法では組織再編の新たな手法として株式交付制度が新設されています(法2⑩の2、法774の2～774の11、816の2～816の10等)。株式交付とは、株式交付親会社(図表3のP社)が株式交付子会社(S社)を子会社化するために、S社の株式を譲り受け、当該株式の譲渡人に対し

図表4 株式交付親会社の会計処理と株主資本変動額

企業結合会計基準等における分類	会計処理	株主資本等変動額	適用条文
取得(逆取得を除く)	パーチェス法 (時価処理)	吸収型再編対価時価又は株式交付子会社の株式及び新株予約権等の時価を基礎として算定する方法	39の21①
共通支配下の取引 (子会社間での株式交付)	簿価処理	株式交付子会社の財産の株式交付直前の帳簿価額を基礎として算定する方法	39の21②
共通支配下の取引 (子会社株式の追加取得)	時価処理	吸収型再編対価時価又は株式交付子会社の株式及び新株予約権等の時価を基礎として算定する方法	
共同支配企業の形成	共通支配下の取引と同じ	共通支配下の取引と同じ	39の21③
逆取得			

て当該株式の対価としてP社の株式を交付するものです。

ここでの「子会社化」とは、自己及び子会社と合わせて議決権の50%超を保有することにより子会社化しようとする場合に限られます(施規4の2)。会計上の実質支配力基準に基づくものではありません。実質支配力基準によると判断の余地があり、当初子会社化できると企図していても、株式交付の効力発生日が到来した時に、子会社と判断されず、株式交付の要件を満たさないこととなると、法律関係が混乱するおそれがあります。このため、株式交付をする前に客観的かつ形式的な基準により判断できるように議決権基準が採用されています。

## 2. 株式交付における株主資本等の計算等

会社計算規則においては、この株式交付制度の新設に伴い、以下のような改正が行われています。

- 株式交付における株主資本等の計算
- のれん・株式に係る特別勘定に関する規定
- 株式交付が無効とされた場合等における資本金の額の増減
- その他所要の規定の整備

### (1) 株主資本等の計算

株式交付の会計処理は、吸収合併や株式交換と同様に、「企業結合に関する会計基準」(以下「企業結合基準」という)によることになると考えられます。会社計算規則においては、株式交付を「吸収型再編」の1つとして捉え、株式交換の規定を参考とした規律が設けられています。図表4は、会社計算規則における株式交付の親会社の会計処理と変動する株主資本等変動額を示したものです。

### (2) のれん・株式に係る特別勘定に関する規定

株式交付について、適正な額ののれんを計上することができるものとするための改正が行われています(計規112III⑥)。株式交付においては、株式交付親会社においてパーチェス法に基づく場合にのれんが計上されることはなく、のれんが計上されるのは株式交付子会社の株式を財産の帳簿価額を基礎として算定する方法、すなわち簿価処理をする場合かつその対価も株式交付親会社株式以外の現物である場合に、その差額を資産として計上する場合に限られるものと考えられます(負債としてののれんは零)。

株式に係る特別勘定についても、適正な額を負債に計上することが認められます(計規12)。これも簿価処理をする場合において、株主資本相当額がマイナスである

ために株式の帳簿価額がマイナスになるときに生じるものであり、当該規定によりマイナスの額を「組織再編により生じた株式の特別勘定」として負債に計上することを認めるものと考えられます(企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針第226項参照)。

## V 親子会社関係

上場子会社における少数株主保護の議論等を踏まえ、親会社を有する株式会社における情報開示を充実する改正が行われています。まず、株主総会参考書類において、取締役及び監査役選任議案の候補者が親会社等との関係者であるときの記載事項の対象期間を過去5年から10年に拡大されています(施規74III③、IV⑦ロハ、74の3III③、IV⑦ロハ、76III③、IV⑥ロハ)。

また、事業報告においては、親会社を有する株式会社は当該親会社との間に当該株式会社の重要な財務及び事業の方針に関する契約等が存在するときは、その内容の概要を記載することが求められます(施規120I⑦)。

図表5 株主総会参考書類に係る経過措置

経過措置	
①	<p>社外取締役候補者が果たすことが期待される役割の概要、報酬等が相当である理由(附則2IX)</p> <p>施行日前に招集手続が開始された株主総会に係る株主総会参考書類については、適用されない</p>
②	<p>補償契約及び役員等賠償責任保険契約(附則2VI)</p> <p>施行日前に締結される契約については、適用されない</p>
③	<p>取締役等候補者と親会社等の関係についての記載拡充(附則2VII)</p> <p>施行日以後にその末日が到来する事業年度のうち最初のものに係る定時株主総会より前に開催される株主総会に係る株主総会参考書類については適用されない</p>
④	<p>社外取締役を置くことが相当でない理由(附則2VII)</p> <p>施行日以後にその末日が到来する事業年度のうち最初のものに係る定時株主総会より前に開催される株主総会に係る株主総会参考書類については記載が必要</p>

図表6 事業報告に係る経過措置

経過措置	
①	<p>親会社との間の重要な財務及び事業の方針に関する契約等に関する事項、会社役員の報酬等に関する事項、社外役員が期待される役割に関して行った職務に関する事項(附則2XI前段)</p> <p>施行日前にその末日が到来した事業年度のうち最終のものに係る事業報告については適用されない</p>
②	<p>補償契約及び役員等賠償責任保険契約(附則2X)</p> <p>施行日前に締結される契約については、適用されない</p>
③	<p>社外取締役を置くことが相当でない理由(附則2XI後段)</p> <p>施行日以後にその末日が到来する事業年度のうち最初のものに係る事業報告については記載が必要</p>

## VI 経過措置

取締役の報酬等の内容の決定方針として取締役会で決議すべき事項や、株式報酬等に関する株主総会の決議事項の改正、会社計算規則の改正等については特段の経過措置はありません。

他方、株主総会参考書類及び事業報告に関する改正は、図表5、図表6に示す経過措置が設けられています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
 和久友子／パートナー  
 山田桂子／マネジャー

☎ 03-3548-5125 (代表電話)  
 ✉ tomoko.waku@jp.kpmg.com  
 ✉ katsurako.yamada@jp.kpmg.com

# 2021年3月期決算の留意事項（税務）

KPMG税理士法人

タックステクニカルセンター

大島 秀平/パートナー・風間 綾/シニアマネジャー

2020年度税制改正では、企業の事業革新につながるオープンイノベーションを促進する観点から、次世代のイノベーションを担うベンチャー企業への出資に係る新たな税制措置が講じられました。また、大企業における内部留保、特に現預金の増加に鑑み、交際費等の損金不算入制度の見直し、賃上げ及び投資の促進に係る税制の設備投資要件の強化及び収益が拡大しているにもかかわらず賃上げも投資も消極的な大企業に対し一部の租税特別措置の適用を停止する措置の強化が行われました。そのほか、子会社から配当等を受け取った後に、その子会社株式を譲渡することにより譲渡損失を創出させる租税回避に対処するための措置も新たに講じられています。

本稿では、大企業(主に資本金1億円超の法人)の2021年3月期の税務申告に影響のある5項目にフォーカスして改正のポイントについて解説するとともに、2020年度税制改正で手当てされた連結納税制度からグループ通算制度への移行に伴う単体納税制度の見直しに関し、2021年3月期における税効果会計の適用に係る留意点についてもお知らせいたします。

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

## ✔ POINT 1

オープンイノベーション促進税制が創設された。また、大企業における交際費等の損金不算入制度が見直されるとともに、大企業に対する賃上げ及び投資の促進に係る税制および一部の租税特別措置の適用を停止する措置の適用要件が強化された。

## ✔ POINT 2

子会社からの配当と子会社株式の譲渡を組み合わせた租税回避に対応するため、子会社株式の帳簿価額からその子会社から受ける一定の配当等の額のうち益金不算入相当額を減算する措置が創設された。

## ✔ POINT 3

グループ通算制度への移行に伴い見直しが行われた単体納税制度の項目については、2020年3月27日において連結納税制度を適用していない企業及び同日より後においても連結納税制度を適用しない企業は、2021年3月期決算において、これらの改正内容を踏まえた税効果会計を適用することになる。



大島 秀平  
Shuhei\_Ohshima



風間 綾  
Aya\_Kazama

## ① オープンイノベーション促進税制

### 1. 制度の概要

オープンイノベーション促進税制(特別新事業開拓事業者に対し特定事業活動として出資をした場合の課税の特例)とは、適用対象法人が、2020年4月1日から2022年3月31日までの期間内に特定株式を取得して、その取得した事業年度(取得事業年度)終了の日まで引き続き有している場合において、その特定株式の取得価額(100億円を限度)の25%相当額以下の金額を取得事業年度の確定した決算において特別新事業開拓事業者ごとに特別勘定を設ける方法(\*)により経理したときは、その特別勘定の金額を損金の額に算入できる制度です。

(\*) その事業年度の決算の確定の日までに、剰余金の処分により積立金として積み立てる方法を含みます。

#### (1) 適用対象法人

本制度の適用対象法人は、青色申告法人で、新事業開拓事業者と共同して特定事業活動を行う株式会社その他これに類する法人です(図表1参照)。また、投資事業有限責任組合等を通じて出資を行う場合の一定の組合員等である上記の法人も、本制度の適用対象とされます。

#### (2) 特定株式

特定株式とは、特別新事業開拓事業

者の株式のうち、次の要件のすべてを満たすことにつき経済産業大臣の証明を受けたものをいいます。

- (i) その株式が特別新事業開拓事業者の資本金の額の増加に伴う払込みにより交付されるものであること。
- (ii) その株式の保有が(i)の払込みによる取得の日から5年を超える期間継続する見込みであること。
- (iii) その株式の取得が本税制の適用対象法人及び特別新事業開拓事業者の特定事業活動に特に有効なものとなると認められるものであること。

(iii)は、経済産業大臣の共同化調査により明らかにされるもので、具体的には以下のいずれにも該当することをいいます。

- 特別新事業開拓事業者が内国法人である場合、取得する株式の額が1億円(適用対象法人が中小企業者(\*)である場合は1,000万円)以上、特別新事業開拓事業者が外国法人である場合には取得する株式の額が5億円以上であること。
- その取得が純投資目的のものその他一定のものに該当しないこと。
- 適用対象法人の行う一定の事業活動又は特定事業活動が経済産業大臣の定める基準に適合すること。

(\*) 中小企業者：以下の法人  
(i) 資本金の額等が1億円以下の法人(以下の法人を除く)

- 発行済株式の総数等の2分の1以上が同一の大規模法人(資本金の額が1億円を超える法人等)に所有されている法人
- 発行済株式の総数等の3分の2以上が大規模法人に所有されている法人
- (ii) 資本又は出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人

なお、特定株式について経済産業大臣の証明を受けようとする者は、特別新事業開拓事業者の株式を取得した日を含む事業年度の末日の60日前から30日後までの間に、所定の申請書を添付書類とともに経済産業大臣に提出しなければならないこととされています。

#### (3) 特別新事業開拓事業者

特別新事業開拓事業者とは、新事業開拓事業者(図表1参照)のうち、既に事業を開始している者であって、次のいずれにも該当する者(これに類する外国法人を含む)をいいます。

- 株式会社であること。
- 設立の日以後10年未満であること。
- 未上場かつ未登録の会社であること。
- その株式の過半数を一の法人グループが有していないこと。
- その株式の3分の2以上を法人が有していないこと。
- 特定事業活動(図表1参照)を行っている又は行う予定であること。
- 風俗営業又は性風俗関連特殊営業に該当する事業を営まないこと。
- その役員が暴力団員等でない(暴力団員等が会社の事業活動を支配しない)こと。

#### 2. 特別勘定経理額の損金算入

適用対象法人は、特定株式について経理した特別勘定の金額に相当する金額(特定株式の取得価額の25%相当額(一の

図表1 新事業開拓事業者及び特定事業活動

新事業開拓事業者	新商品の開発又は生産、新たな役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、新たな事業の開拓を行う事業者(新たに設立される法人を含む)であって、その事業の将来における成長発展を図るために外部からの投資を受けることが特に必要なものその他の一定のもの
特定事業活動	自らの経営資源以外の経営資源を活用し、高い生産性が見込まれる事業を行うこと又は新たな事業の開拓を行うことを目指した事業活動

出資により取得した特定株式ごとに最大25億円))を損金算入することができます。ただし、この損金算入は、所得基準額<sup>(\*)</sup>が限度とされます。

<sup>(\*)</sup> 所得基準額：この制度による損金算入及び3.の益金算入を適用せず、かつ、取得事業年度において支出した寄附金の額の全額を損金の額に算入して計算した場合におけるその取得事業年度の所得金額から、翌事業年度以降に繰越される欠損金額がある場合のその欠損金額を差し引いた金額(その計算した所得金額が125億円を超える場合には、125億円)

なお、この規定は、適用対象法人の確定申告書等にこの制度により損金の額に算入される金額の記載があり、かつ、その金額の計算に関する明細書及び特定株式に係る経済産業大臣の証明書の添付がある場合に限り適用されます。

### 3. 特別勘定取崩し額の益金算入

特別勘定を設けている法人の各事業年度について、特定勘定に係る特定株式を発行した人と共同して特定事業活動が行われていることにつき経済産業大臣の証明がされない場合、特定株式を譲渡する場合及び特定株式につき剰余金の配当を受ける場合など一定の場合には、それぞれの場合に応じた取崩し額を益金の額に算入しなければなりません。ただし、取得の日から5年を経過した特定株式であることを経済産業大臣により証明された場合は除かれます。

## II 交際費等の損金不算入制度

法人が各事業年度に支出する交際費等の額のうち、損金算入限度額を超える金額は、損金に算入しないこととされています。

2020年度税制改正により、この制度の適用期限が2年間延長されましたが、期末資本金の額等が100億円超の大企業については、接待飲食費の50%を損金に算入することができる特例によって交際費が大きく変化している状況とはいえ、現預金の大幅な減少に寄与していないという理由から、この特例の対象から除外されました(図表2参照)。

## III 賃上げ及び投資の促進に係る税制

### 1. 法人税における特例措置

大企業である青色申告法人が、2021年3月31日までに開始する各事業年度において、十分な賃上げや国内設備投資を行うなどの要件を満たす場合には、賃上げ金額の一定割合の税額控除が認められます。

2020年度税制改正では、設備投資額が増えてきている状況に鑑み、賃上げへのインセンティブを通じた税制効果を発揮しやすくなるよう、以下に示すとおり、大企業向けの制度の設備投資要件が強化さ

れました。

### 大企業向けの適用要件及び税額控除

#### 【適用要件】

- (i) 当期の給与等支給額 > 前期の給与等支給額
- (ii) 継続雇用者に対する当期の給与等支給額  $\geq$  継続雇用者に対する前期の給与等支給額  $\times$  103%
- (iii) 国内設備投資額  $\geq$  当期償却費総額  $\times$  95%<sup>(\*)</sup>
- (iv) 教育訓練費の額  $\geq$  前2期の平均教育訓練費の額  $\times$  120%

<sup>(\*)</sup> 2020年3月31日以前に開始した事業年度は90%

#### 【税額控除】(法人税額の20%が上限)

- 【適用要件】の(i)(ii)及び(iii)を満たす場合:  
(当期の給与等支給額 - 前期の給与等支給額)  $\times$  15%
- 【適用要件】のすべての要件を満たす場合:  
(当期の給与等支給額 - 前期の給与等支給額)  $\times$  20%

図表2 交際費等の損金算入限度額

		損金算入限度額	
		2020年3月31日までに開始する事業年度	2020年4月1日から2022年3月31日までに開始する事業年度
中小法人 <sup>(*)</sup>		下記のいずれかの選択適用 (i) 800万円 (ii) 接待飲食費の50%	
中小法人以外	資本金の額等100億円以下	接待飲食費の50%	
	資本金の額等100億円超	接待飲食費の50%	0

<sup>(\*)</sup> 中小法人：期末資本金の額が1億円以下の普通法人等をいい、以下の法人を除く。

- 大法人(資本金の額が5億円以上である法人等)による完全支配関係がある法人
- 100%グループ内の複数の大法人に発行済株式の全部を所有されている法人

### 用語の意義

- 給与等支給額：国内雇用者に対する給与等の支給額で、各事業年度の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの
- 国内雇用者：法人の使用者（役員の特殊関係者及び使用者兼務役員を除く）のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者
- 継続雇用者：当期及び前期の全期間の各月において給与等の支給を受けた一定の国内雇用者
- 国内設備投資額：法人が当期に取得等をした国内資産でその当期末において有するものの取得価額の合計額
- 国内資産：国内事業の用に供する棚卸資産、有価証券、繰延資産以外の資産のうち、①建物及び建物附属設備、②構築物、③機械装置、④船舶、⑤航空機、⑥車両運搬具、⑦工具及び器具備品、⑧一定の無形固定資産、⑨一定の生物（時の経過によりその価値の減少しないものを除く）
- 当期償却費総額：法人の有する減価償却資産につき当期の償却費として損金経理をした金額

## 2. 法人事業税(外形標準課税)付加価値割における特例措置

外形標準課税の対象法人が、2021年3月31日までに開始する各事業年度において、「1. 法人税における特例措置」の【適用要件】(i)～(iii)の要件を満たす場合には、付加価値割の課税標準である付加価値額から一定額を控除することができます。

### 《参考情報》

2020年12月21日に閣議決定された「令和3年度税制改正大綱」では、2021年4月1日から2023年3月31日までの間に開始する各事業年度における、「1. 法人税における特例措置」の【適用要件】及び【税額控除】の見直しが提案されています。これに伴い、「2. 法人事業税(外形標準課税)付加価値割における特例措置」の適用要

件および控除額も見直される予定です。

## IV 子会社株式簿価減額特例

子会社株式簿価減額特例とは、内国法人が一定の子会社から配当等を受け取った後に、その子会社株式を譲渡することにより譲渡損失を創出させる租税回避に対処するために2020年度税制改正により設けられた制度で、内国法人が一定の子会社から一定の配当等の額(みなし配当を含む)を受けると、子会社株式の帳簿価額からその配当等の額のうち益金不算入相当額を減算する措置です。

### 1. 制度の概要

内国法人が他の法人(その内国法人の連結子法人を除く)から配当等の額を受けるときは、内国法人が有する他の法人の株式等の帳簿価額は以下に示す金額とされます。

(\*1) その配当等の額に係る決議日等においてその内国法人と当該他の法人との間に特定支配関係(\*2)がある場合に限る。

(\*2) 特定支配関係：以下のいずれかの関係をいう。

(i) 一の者(その者が法人である場合には、その者、その役員及び役員の特殊関係者をいう)が法人の発行済株式又は配当等議決権(\*3)等(自己の株式又は配当等議決権等を除く)の50%超を直接又は間接に保有する場合におけるその一の者とその法人との関係(当事者間の支配の関係)

(ii) 一の者との間に当事者間の支配の関係がある法人相互の関係

(\*3) 配当等議決権：以下に掲げるものをいう。

- (i) 剰余金の配当、利益の配当または剰余金の分配に関する決議に係る議決権
- (ii) みなし配当事由に関する決議に係る議決権
- (iii) 役員を選任に関する決議に係る議決権

### 【要件】

(a) > (b) × 10%

- (a) 内国法人が他の法人から受ける(i) 対象配当等の額(\*1)及び(ii) 同一事業年度内配当等の額(\*2)の合計額
- (b) (a) (i) 及び(ii) の配当等の額に係る各基準時の直前においてその内国法人が有する当該他の法人の株式等の帳簿価額のうち最も大きいもの

(\*1) 対象配当等の額：内国法人が特定支配関係のある他の法人から受ける配当等の額で、完全支配関係内みなし配当等の額(\*3)を除く。

(\*2) 同一事業年度内配当等の額：その対象配当等の額を受ける日の属する事業年度開始の日(同日後にその内国法人が当該他の法人との間に最後に特定支配関係を有することとなった場合には、その有することとなった日)からその受ける直前の時までの間にその内国法人が当該他の法人から配当等の額を受けた場合(その配当等の額に係る決議日等においてその内国法人と当該他の法人との間に特定支配関係があった場合に限る)におけるその受けた配当等の額で、完全支配関係内みなし配当等の額(\*3)を除く。

(\*3) 完全支配関係内みなし配当等の額：他の法人に一定のみなし配当事由が生じたことに基因して配当の金額とみなされる金額。

### 【帳簿価額】

当該他の法人の株式等のその対象配当等の額に係る基準時における移動平均法により算出した一単位当たりの帳簿価

額 = [(a) - (b)] / (c)

- (a) その株式等の基準時の直前の帳簿価額
- (b) その対象配当等の額のうち益金不算入規定(\*)により益金の額に算入されない金額に相当する金額(益金不算入相当額)
- (b) の金額は利益積立金から減算)
- (c) その株式等の数

- (\*) 益金不算入規定: 以下の規定をいう。
- (i) 受取配当等の益金不算入
- (ii) 外国子会社から受ける配当等の額の益金不算入
- (iii) 適格現物出資による資産の譲渡に係る益金不算入

## 2. 適用除外規定

図表3に示す(1)から(4)の要件のいずれかに該当する場合には、本制度の適用はありません。

なお、図表3のいずれの要件にも該当せず、本制度の対象となる場合であっても、その益金不算入相当額の全額について株式等の帳簿価額を引き下げるのではなく、配当のうち特定支配日後に生じた利益剰余金の額から支払われたと認められる部分を本制度の対象から除く特例計算も設けられています。

また、内国法人が①関係法人を被合併法人又は分割法人とする合併又は分割型分割(特定支配日と対象配当等の額を受ける日の10年前の日とのいずれか遅い日以後に行われたものに限る)に係る合併法人又は分割承継法人である他の法人または②関係法人から配当等の額を受けた他の法人のいずれかから対象配当等の額を受ける場合における、適用除外規定の潜脱を防止するための規定も講じられています。

## 3. 適用時期

本制度は、法人が2020年4月1日以後に開始する事業年度において受ける対象配当等の額について適用されます。

### 《経過措置》

法人が2020年4月1日以後に開始する事業年度において受ける対象配当等の額に係る基準時が同日前に開始した事業年度の期間内のいずれかの時である場合には、以下の経過措置が適用されます。

- 一定の場合を除き、2020年4月1日以後最初に開始する事業年度開始の時を、その対象配当等の額に係る基準時とみなす。
- 他の法人の株式等の2020年4月1日以後最初に開始する事業年度開始の時の直前における帳簿価額が、その対

象配当等の額に係る基準時における帳簿価額に満たない場合には、「1.制度の概要」の【帳簿価額】(b)の益金不算入相当額は、その益金不算入相当額にその基準時における帳簿価額のうちその開始の時の直前における帳簿価額が占める割合を乗じて計算した金額とする。

## V

### 租税特別措置の適用制限

中小企業者以外の法人が、2021年3月31日まで(\*)に開始する各事業年度において、以下に掲げる要件のいずれにも該当しない場合(その事業年度の所得金額がその前事業年度の所得金額以下である一定の場合を除く)には、以下の特定税額控除制度を適用することができません。

図表3 要件

(1) 内国株主割合要件	内国法人と特定支配関係にある他の法人(普通法人に限り、外国法人を除く)の設立の時から特定支配日(内国法人が当該他の法人との間に最後に特定支配関係を有することとなった日(以下(2)及び(3)において同じ))までの期間を通じて、当該他の法人の発行済株式の総数等(自己株式等を除く)に占める内国株主(普通法人(外国法人を除く)、協同組合等又は居住者)による保有割合が90%以上であり、かつ、その内国法人がこれを証する書類を保存していること。
(2) 特定支配日利益剰余金額要件	特定支配日とその対象配当等の額を受ける日の属する当該他の法人の事業年度開始の日前である場合において、「(a) - (b) ≥ (c)」であり、かつ、その内国法人がこれを証する書類を保存していること。 (a) 当該他の法人のその対象配当等の額に係る決議日等前に最後に終了した事業年度の貸借対照表に計上されている利益剰余金の額 (b) (a)の事業年度終了の日の翌日からその対象配当等の額を受ける時までの間に当該他の法人の株主等が当該他の法人から受ける配当等の額の合計額 (c) 当該他の法人の特定支配日前に最後に終了した事業年度の貸借対照表に計上されている利益剰余金の額(当該他の法人のその特定支配日の属する事業年度開始の日以後に当該他の法人の株主等が当該他の法人から受けた配当等の額(その配当等の額に係る基準時がその特定支配日前であるものに限る)がある場合には、その配当等の額に対応して減少した当該他の法人の利益剰余金の額の合計額を減算した金額)
(3) 10年超支配要件	特定支配日からその対象配当等の額を受ける日までの期間が10年を超えること。
(4) 金額要件	対象配当等の額及び同一事業年度内配当等の額の合計額が2,000万円を超えないこと。

なお、要件及び特定税額控除制度の内容は、2020年度税制改正により一部改正されていますのでご注意ください。

(\*) 2021年度税制改正により、適用期限は2024年3月31日まで延長される予定です。(中小企業者の用語の意義は「1. オープンイノベーション促進税制」の用語の意義をご参照ください)。

**【要件】**

- (i) 継続雇用者に対する当期の給与等支給額 > 継続雇用者に対する前期の給与等支給額  
(いずれも零の場合、この要件を満たすものとされる)
- (ii) 国内設備投資額 > 当期償却費総額 × 30% (\*)

(\*) 2020年3月31日以前開始事業年度は10%

(継続雇用者、給与等支給額、国内設備投資額及び当期償却費総額の利用の意義については、「III 賃上げ及び投資の促進に係る税制」をご参照ください)

**【特定税額控除制度】**

- 試験研究費の総額に係る税額控除制度及び特別試験研究費の額に係る税額控除制度
- 地域経済牽引事業の促進区域内において特定事業用機械等を取得した場合の法人税額の特別控除制
- 革新的情報産業活用設備を取得した場合の法人税額の特別控除制度(\*)
- 認定特定高度情報通信技術活用設備を取得した場合の法人税額の特別控除制度(\*\*)

(\*) 本制度は、2020年度税制改正により2020年3月31日をもって1年前倒しで廃止されていますが、同日までに認定を受けた一定の法人は、従前どおり本制度の適用を受けることができる経過措置が講じられています。

(\*\*) 本制度は、「特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律」の施行の日(2020年8月31日)から施行されています。

**VI**

**グループ通算制度への移行に伴う単体納税制度の見直しに係る税効果会計**

2020年度税制改正では、連結納税制度が抜本的に見直され、グループ通算制度(2022年4月1日以後開始事業年度より適用)へ移行することとされました。これに伴い、企業会計基準委員会は2020年3月31日、実務対応報告第39号「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」を公表し、改正法人税法の成立日(2020年3月27日)の属する事業年度において連結納税制度を適用している企業及び同日より後に開始する事業年度から連結納税制度を適用する企業は、実務対応報告第5号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その1)」等に関する必要な改廃が行われるまでの間は、グループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目について、改正前の税法の規定に基づいて税効果会計の適用を行うことができるとする取扱いを示しました。

グループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目は図表4のとおりですが、本実務対応報告の適用法人ではない企業は、2021年3月期決算において、これらの改正内容を踏まえた税効果会計を適用することになりますので、留意が必要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人  
大島 秀平 / パートナー

☎ 03-6229-8000 (代表電話)  
✉ shuhei.ohshima@jp.kpmg.com

**図表4 単体納税制度の見直しが行われた項目**

受取配当等の 益不算入制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 関連法人株式等または非支配目的株式等に該当するか否かの判定は、100%グループ内の法人全体の保有株式数等を合算して行う。</li> <li>• 関連法人株式等に係る負債利子控除額を、関連法人株式等に係る配当等の額の4%相当額(その事業年度において支払う負債利子の額の10%相当額を限度)とする。</li> </ul>
寄附金の損金不 算入制度	一般寄附金等の損金算入限度額の計算要素の一つである資本基準額は、資本金の額及び資本準備金の額の合計額に基づき計算する。
貸倒引当金	100%グループ内の法人間の金銭債権は、貸倒引当金の対象となる金銭債権から除く。
資産の譲渡に係 る特別控除額の 特例	取用換地等の場合の所得の特別控除制度により損金の額に算入する金額の合計額は、100%グループ内の法人全体で定額控除限度額(5,000万円)を限度とする。

(上記の見直しは、2022年4月1日以後開始事業年度より適用)



 ニュースリリース

経営・組織

## KPMGフォーラム



「2020年度KPMGフォーラム」を、2月16日・17日・18日の3日間にわたりオンラインで開催しました。オンライン開催ならではの企画として、ESGの世界的な権威であるロバート・G・エクス氏に基調講演をしていただきました。加えて、サステナビリティ、DX、セクター情報など、企業の皆様の関心の高いテーマを中心に、9つのライブセッションと30のオンデマンドコンテンツを公開しました。初めてのオンライン開催でしたが、たくさんの方々にご参加いただき、好評のうち終了しました。次回5月号で、講演の一部をピックアップしてご紹介します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。  
<https://home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2020/12/kpmgf-2020.html>

事業・サービス

 KPMGコンサルティング、米国ゲーム会社  
 Hi-Rez Studios社の新作「Rogue Company」の  
 日本市場におけるB to B事業強化を支援


Hi-Rez Studios社の新作ゲーム「Rogue Company」は、北米・欧州を中心に世界中でユーザー数を増やしていますが、この度、日本市場でのB to B事業の強化、新規事業の創出および企画・実行をKPMGコンサルティングが支援することになりました。自治体と連携したゲーム内仮想空間やバーチャルツーリズムを活用したゲームコンテンツの強化、若年層へのブランディング、マーケティングチャネルの拡大を行い、将来的には、Hi-Rez Studios社の支援対象国を拡張し、日本国内だけでなく、海外市場へ支援を拡げていくことを検討しています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。  
[kpmg.com/jp/esports-hirez](https://kpmg.com/jp/esports-hirez)

調査・レポート

 「KPMGジャパン  
 CFOサーベイ COVID-19特別版」を発表


KPMGジャパンは、コロナ禍での優先課題の認識とアフターコロナを見据え今後高まるCFOの役割について、「KPMGジャパン CFOサーベイ COVID-19特別版」を実施しました。国内の上場企業560社のCFOを対象に、2020年10月に調査しています。調査の結果、CFOの71%は2年以内に業績が回復するという見通しを示しました。しかし、ヘルスケア業界がおおむね1年以内と回答しているのに対し、自動車業界は1～3年と幅広に見ているなど、業界ごとの差が顕著になっています。

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/2021/01/cfo-survey.html>

CSR活動

 シチズンシップ活動  
 KPMGジャパン  
 年末募金実施報告

<b>【2020年度実績】</b> 東日本大震災ふくしま子ども寄付金 (福島県) 東日本大震災みやぎ子ども育英募金 (宮城県) いわたの学び希望基金 (栃木県) 令和2年7月豪雨災害義援金 (日本赤十字社) 中東人道危機救援金 (日本赤十字社)	パートナー・職員 1,049名  総額 11,000,000円
<b>【東日本大震災被災地支援実績】</b> 復旧期 (2011年) 約2億5千万円 復興期I (2012年～2015年) 累計2,300万円 復興期II (2016年～2020年) 累計1,880万円	

2011年3月11日に発生した東日本大震災により、甚大な被害を受けられました皆様に、あらためてお見舞い申し上げます。私たちKPMGジャパンは、発生直後から、義捐金・支援物資、ボランティア、プロボノ支援等、様々な取り組みをおこなってきました。震災をきっかけに始めたパートナー・職員による年末募金は、現在も継続して実施しています。2020年度は、東日本大震災被災地における子どもたちの育英を目的とした継続支援、その他日本での自然災害被災地支援、KPMGインターナショナルからのGlobal Appealに対応した支援などを目的に実施しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。  
<https://home.kpmg/jp/ja/home/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。

## ガバナンス・リスク

### ネットゼロに向けて

2021年1月  
English / Japanese

気候変動リスクとカーボンニュートラルに対する取組みは、企業経営にとって重要な課題となり、ここ数年で企業報告に大きな変化がみられます。本レポートでは、世界のトップ企業250社の企業報告に対して、気候変動リスクとネットゼロへの移行に焦点を当てた12の質の評価基準を設けて詳細分析し、好事例やKPMGインターナショナルの見解と共に、日本企業に対する考察を掲載しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/01/global-sustainability-reporting2020.html>

## RegTech

### 2021年の主要な規制上の10の課題

2021年1月  
English / Japanese

創造的破壊(Disruption)は、金融サービス業界を作り変え、金融サービス企業の物理的・戦略的オペレーション、テクノロジーシステム・データセキュリティ、商品・サービス、顧客とのやり取り、サードパーティとの関係・提携の全側面に影響を及ぼすでしょう。本レポートではこれらによって生じる、規制課題の各領域で重視する10の規制インサイトを取り上げています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/ten-key-regulatory-challenges.html>

## ガバナンス・リスク

### サステナブル・ファイナンスの提供

2021年1月  
English / Japanese

COVID-19のパンデミックは、ビジネスセクターが国境を越えて相互に緊密に関連していること、環境問題がますます切迫した状況であることを浮き彫りにしました。サステナブル・ファイナンスの追求は現在、規制上の優先課題となりつつあります。EUで始まった規制イニシアチブが拡大し、企業の報告要件と金融サービス規制との間の調整が進んでいます。本レポートでは、EUによる規制の影響などを解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/01/corporate-governance-20201224.html>

## 会計・監査

### IFRS®基準財務諸表ガイド - 開示例(2020年9月版)

2021年1月  
English / Japanese

この冊子は、国際財務報告基準(IFRS基準)に準拠した財務諸表を作成する際に利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。2020年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2020年8月31日時点で公表されているIFRS基準を反映しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2017/03/ifrs-financial-statements.html>

## エネルギー

### 新たな最適化の時代

2021年1月  
English / Japanese

米国にて2020年1月に初めてCOVID-19の感染が確認されてから時間が経つにつれ、世界がこのパンデミックに対応する中で推し進めてきた構造変革から後戻りできないということが明白になってきました。石油ガス業界にとっては、混乱と変動に適応してきた業界の長い歴史が、現在のどてつもない課題に取り組む基盤となります。本稿では、石油ガス企業がCOVID-19による恒久的な変化をいかにして競争優位へと導くことができるのか考察します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/01/revival-of-the-fittest.html>

## 経営管理

### ニューノーマルにおける経営者の役割

2020年12月  
Japanese

COVID-19の発生から早くも1年が経過しようとしています。この間に私たちの生活は一変し、それまでは考えもしなかったことが日常となりました。企業を取り巻く環境もコロナ禍によって劇的に変化しましたが、経営者はそうしたニューノーマルの世界でもさらなる成長を目指し、変革を起し続けていく必要があります。本レポートでは、ウィズコロナ・アフターコロナの時代に求められる経営者の役割と企業のあり方について解説します。

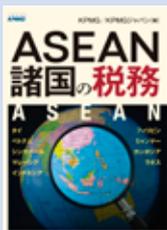


[kpmg.com/jp/ceo-nn](https://kpmg.com/jp/ceo-nn)

## 出版物のご案内

新刊

### ASEAN諸国の税務



本書は、2020年6月30日時点で有効な税法規定や一般的にみられる実務について執筆しています。

ASEAN諸国の9カ国において実務でも影響の大きい個人所得税、法人所得税、源泉税、付加価値税の4つの税目に関し、各章の解説項目を統一して比較しやすくしました。また序章にASEAN諸国の税制比較として各国制度の比較を行い特徴の整理をしています。

ASEANにおいて、投資や事業の展開がされている、また今後進出を検討されている方々にとって、非常に実用性が高い一冊です。

【編】KPMG/KPMGジャパン  
中央経済社  
A5判・660頁  
7,000円(税抜)  
2020年3月刊  
単行本

新刊

### 業種別アカウンティング・シリーズ I-6

### 小売業の会計実務(第2版)



本書では、小売業の、業法・規制や会計処理、内部統制上の留意点、監査上のポイント等について解説しています。会計処理については、業務フローを販売、購買、棚卸資産、固定資産等に分類するとともに、特徴的なコンビニエンスストアについては別建てで解説しています。

第2版では、収益認識会計基準や、2021年3月期から適用される「監査上の主要な検討事項(KAM)」等をフォローすると共に、デジタル化の波を受け増えている電子商取引(EC)における監査の留意点も解説しています。KAMは先に導入された海外の事例から小売業における検討事項を明らかにしています。

【編】あずさ監査法人  
中央経済社  
A5判・332頁  
3,200円(税抜)  
2021年2月刊  
単行本

新刊

### 会社法決算の実務(第15版)



本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

さて、令和元年会社法は2021年3月1日から施行されることになりました。これにより、2021年3月期決算において、事業報告の記載内容の充実など実務的な対応が必要となります。このため、第15版では、いち早く改正会社法の内容を盛り込むとともに、本書の冒頭に、「令和元年改正会社法に係る法務省令等の改正サマリー」を追加し、改正内容が一覧できるようにしています。また、例年どおり、「2021年3月期以降の決算上の留意事項」を掲載し、3月期の会社法決算において、新たな会計基準等の適用など最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ掲載しています。

【編】あずさ監査法人  
中央経済社  
A5判・1,000頁  
6,900円(税抜)  
2021年2月刊  
単行本

新刊

### 実装CVC 技術経営から戦略・財務リターンまで



本書は、イノベーションに向けて大企業側が具備すべき技術経営のあり方や、よりリアルなスタートアップ投資の実践手法等について、前著「実践CVC」との重複は一切ない内容で構成しています。

☑ CVCの最先端事例として、外資系CVCのNext47、GEベンチャーズ、国内系CVCのイーザイ、パナソニックベンチャーズ、凸版印刷を紹介。

☑ 特別寄稿(第7章)では、ニコンのCVC活動を、実践・理論双方の見地から、Exitに至るプロセスについて解説。

【編】KPMG FAS  
中央経済社  
A5判・244頁  
2,600円(税抜)  
2021年1月刊  
単行本

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>	<span style="color: red;">●</span> 2020年12月	中央経済社	380頁	4,200円			
	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	あずさ		
	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	会社法決算の実務(第15版)	<span style="color: red;">●</span> 2021年 2月	中央経済社	1,000頁	6,900円			
	図解 収益認識基準のしくみ<改訂版>	<span style="color: red;">●</span> 2020年11月	中央経済社	216頁	2,300円			
	CFOのためのIT利活用の強化書	2020年 8月	中央経済社	380頁	3,600円			
	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	あずさ		
	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			
	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 ーデリバティブ評価調整の実際ー	2017年12月	金融財政事情研究会	776頁	8,000円	KPMG/あずさ		
業種別 シリーズ	業種別アカウンティング・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(第2版 2021年発行)★ 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)	<span style="color: orange;">●</span> 2020年 9月	中央経済社	460頁	4,300円	あずさ
	3.保険業の会計実務(第2版)		2019年 9月	中央経済社	544頁	4,800円	あずさ	
	II	2.証券業(第2版 2018年発行) 3.保険業 4.自動車・電機産業★ 5.素材産業 6.化学産業★ 7.エネルギー・資源事業★	2012年 9月	中央経済社			あずさ	
		税務	2020年度税制改正後のタックス・ヘイブン対策税制	2020年 7月	中央経済社	328頁	3,800円	
	タックス・ヘイブン対策税制の実務詳解		2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	TAX	
	経営	実装CVC 技術経営から戦略・財務リターンまで	<span style="color: red;">●</span> 2021年 1月	中央経済社	244頁	2,600円	FAS	
		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	<span style="color: orange;">●</span> 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・事業再編とバイアウト		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決済デジタイゼーション XML電文で実現する金融EDIと手形・小切手の電子化		2018年12月	金融財政事情研究会	212頁	1,600円	KPMG		
IPO		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		
	不適切会計対応の実務 ー予防・発見・事後対応	2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	あずさ/TAX		
海外	ASEAN諸国の税務	<span style="color: red;">●</span> 2021年 3月	中央経済社	660頁	7,000円	KPMG		
	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			
	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	KPMG/あずさ		
	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			
	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円			
公会計等	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	あずさ		
	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>

## 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
台湾	2020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	2020年
トルコ	2014年
イタリア	2020年
ベルギー	2017年
スペイン	2020年
チェコ	2017年
ドイツ	2020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



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>

## 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 Tsuzurahara 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 Chennai Mumbai Bengaluru Ahmedabad/Pune	後谷 賢 小宮 祐二 空谷 泰典 田村 暢大 空谷 泰典 Satoshi Gotani Yuji Komiya Taisuke Soratani Nobuhiro Tamura Taisuke Soratani satoshig@kpmg.com yujikomiyai1@kpmg.com soratani@kpmg.com nobuhiro@kpmg.com soratani@kpmg.com	
	Indonesia	Jakarta	三竿 祥之 Yoshiyuki Misao yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	
	Korea	Seoul	中村 康宏 Yasuhiro Nakamura ynakamura5@kr.kpmg.com	
	Laos	Vientiane	宮田 一宏 Kazuhiro Miyata kazuhiro@kpmg.co.th	
	Myanmar	Yangon	坂本 大輔 Daisuke Sakamoto Daisuke.Sakamoto@jp.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 Tomonori.Tanimoto@jp.kpmg.com	
	Singapore	Singapore	星野 淳 Atsushi Hoshino atsushihoshino@kpmg.com.sg	
	Taiwan	Taipei 台北 Kaohsiung 高雄	友野 浩司 蔡 莉菁 Koji Tomono Michelle Tsai kojitomono@kpmg.com.tw michelletsai@kpmg.com.tw	
	Thailand	Bangkok	三浦 一郎 Ichiro Miura imiura@kpmg.co.th	
	Vietnam	Hanoi Ho Chi Minh City	大門 亮介 谷中 靖久 Ryosuke Okado Yasuhisa Taninaka ryosukeokado@kpmg.com.vn yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	
	Americas	United States of America	米州及び全米統括 Los Angeles/Pacific Southwest Atlanta/Southeast Chicago Metro/Midwest Columbus/Mid-America Dallas/Texas Bay Area/North Pacific/Hawaii New York/Northeast	森 和孝 前川 武俊 日柳 真一 康子 メットキャブ 猪又 正大 マルロー ミカエリ 北野 幸正 鈴木 康三 Kazutaka Mori Taketoshi Maekawa Shinichi Kusanagi Yasuko Metcalf Masahiro Inomata Marlo Michaeli Yukimasa Kitano Kozo Suzuki kazutakamori@kpmg.com tmaekawa@kpmg.com skusanagi@kpmg.com ymetcalf@kpmg.com minomata@kpmg.com mmichaeli@KPMG.com ykitano@kpmg.com ksuzuki@kpmg.com
		Brazil	Sao Paulo Compinas	吉田 幸司 大村 公一 Koji Yoshida Koichi Omura kojiyoshida1@kpmg.com.br koichiomura@kpmg.com.br
		Canada	Toronto Vancouver	齊藤 賢一 島村 敬志 Kenichi Saito Terry Shimamura kenichisaito1@kpmg.ca tshimamura@kpmg.ca
		Mexico	Leon Mexico City Tijuana	河田 厚司 東野 泰典 東野 泰典 Atsushi Kawata Yasunori Higashino Yasunori Higashino akawata1@kpmg.com.mx yasunorihigashino@kpmg.com.mx yasunorihigashino@kpmg.com.mx
		United Kingdom	London	杉浦 宏明 Hiroaki Sugiura hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk
Belgium		Brussels	木村 祐也 Yuya Kimura ykimura1@kpmg.com	
Czech		Prague	斉藤 佳輔 Keisuke Saito keisukekaito@kpmg.cz	
France		Paris	浅井 美公子 Mikiko Asai mikikoasai@kpmg.fr	
Germany		Düsseldorf Hamburg Frankfurt Munich	津上 孟彦 藤井 晃太郎 神山 健一 足立 和久 Takehiko Tsugami Kotaro Fujii Kenichi Koyama Kazuhiisa Adachi takehikotsugami@kpmg.com kfujii1@kpmg.com kkoyama@kpmg.com kazuhiisaadachi@kpmg.com	
Hungary		Budapest	福山 祐介 Yusuke Fukuyama yusuke.fukuyama@kpmg.hu	
Italy	Milan	青木 翔 Sho Aoki shoaki@KPMG.it		
Netherlands	Amsterdam	前田 桂司 Keiji Maeda maeda.keiji@kpmg.com		
Poland	Warsaw	波多野 純 Jun Hatano junhatano@kpmg.pl		
Russia	Moscow	野村 雅士 Masashi Nomura masashinomura@kpmg.ru		
South Africa	Johannesburg	二村 友啓 Tomohiro Nimura Tomohiro.Nimura@kpmg.co.za		
Spain	Barcelona Madrid	飯田 孝一 矢萩 信行 Koichi Iida Nobuyuki Yahagi kiida@kpmg.es nobuyukiyahagi@kpmg.es		
Switzerland	Basel	尾島 龍児 Ryuji Ojima ryujiojima@kpmg.com		
Turkey	Istanbul	平沼 美佳 Mika Hiranuma mhiranuma@Kpmg.com		
UAE	Dubai / Abu Dhabi	笠間 智樹 Tomoki Kasama tkasama1@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



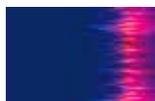
会計・監査コンテンツ  
[home.kpmg/jp/act-ist](https://home.kpmg/jp/act-ist)



税務コンテンツ  
[home.kpmg/jp/tax-topics](https://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](https://home.kpmg/jp/covid-19)



プロセスマイニング  
[home.kpmg/jp/pm](https://home.kpmg/jp/pm)



RegTech(レグテック)  
[home.kpmg/jp/regtech](https://home.kpmg/jp/regtech)



FinTech(フィンテック)  
[home.kpmg/jp/fintech](https://home.kpmg/jp/fintech)



コーポレートガバナンス  
[home.kpmg/jp/cg](https://home.kpmg/jp/cg)



サイバーセキュリティ  
[home.kpmg/jp/cyber](https://home.kpmg/jp/cyber)



海外関連情報  
[home.kpmg/jp/overseas](https://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](https://home.kpmg/jp/brexit)



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 日本のホームページ上に掲載しているニュースレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせしています。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・アドバイザリ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スレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。

あずさ IPO ニュース

株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。

KPMG Consulting News

企業の抱える課題についての解説記事や独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせします。

KPMG Sustainability Insight

環境・CSR部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。

KPMG Integrated Reporting &  
Corporate Governance Update

統合報告やコーポレートガバナンスに関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](https://home.kpmg/jp/ja/events)

## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com  
home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



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

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

© 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.