



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 36

May 2019

【特集】

これからの社外取締役の役割
～カタチから実効性のある企業統治へ～

【Focus】

KAM適用に当たっての留意点
—有意義な KAM による監査の透明化を進めるために—

kpmg.com/jp



特集

これからの社外取締役の役割 ～カタチから実効性のある企業統治へ

4 コーポレートガバナンス改革「第2フェーズ」 ～社外取締役の役割と今後の展望

ANA ホールディングス株式会社社外取締役
株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役
三井物産株式会社社外取締役 小林 いずみ氏

×

有限責任 あずさ監査法人 専務理事
KPMGジャパン コーポレートガバナンスCoE
統括パートナー 大塚 敏弘



10 社外取締役の「現在地」と「未来像」

KPMGジャパン 林 拓矢

14 コーポレートガバナンスの課題とあるべき姿

KPMGジャパン 和久 友子

18 「社外取締役フォーラム創設及び記念セミナー」開催報告

Focus

19 KAM適用に当たっての留意点 ー有意義なKAMによる監査の透明化を進めるためにー

あずさ監査法人 西田 俊之



会計・監査／税務 Topic

- 23 **会計・監査**
会社法制の見直しに関する要綱の概要
あずさ監査法人 飯嶋 めぐみ
- 26 **会計・監査**
会計・監査情報 (2019. 2 - 3)
あずさ監査法人
小松 拓史／行安 里衣
- 32 **税務**
税務情報 (2019. 2 - 3)
KPMG税理士法人 大島 秀平／
／山崎 沙織／風間 綾／内藤 直子

経営 Topic

- 36 **経営管理**
経理ガバナンスの観点からの子会社管理
～子会社の不適切会計の防止に向けた施策
あずさ監査法人
嘉島 昇／三浦 一成
- 42 **経営管理**
従業員エンゲージメント
～脳科学視点からの活用効果と今後の展望
KPMGコンサルティング
大池 一弥／深谷 梨恵／橋爪 謙
- 46 **経営管理**
「やって終わり」にしないコンプライアンス意識調査
～2018 年度を振り返り、令和時代に備える
KPMGコンサルティング 水戸 貴之
- 50 **経営管理**
CTOを待ち受ける6つの経営課題
KPMGジャパン 茶谷 公之
- 54 **テクノロジー**
AML / CFT 対応高度化と効率化
～RegTech イノベーション
あずさ監査法人 大塚 卓美
- 58 **ガバナンス・リスク**
日本企業の統合報告書に関する調査からの考察2018
～統合報告は誰のためのものか？
KPMGジャパン 芝坂 佳子
- 62 **ガバナンス・リスク**
年金運用ガバナンスに関する実態調査の概要
あずさ監査法人 枇杷 高志
- 67 **ビジネス戦略**
グローバル自動車業界調査2019
～地域別に異なるメガトレンドと、厳しさを増す競争環境
KPMGコンサルティング 奥村 優

海外 Topic

- 72 個人所得税法の改正と企業への影響
KPMG中国 森 雅樹
- 76 データ分析への期待の変化 ～ ①企業への影響
あずさ監査法人 北尾 俊樹

ご案内

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 80 KPMGジャパン Information | 84 海外関連情報 |
| 81 Thought Leadership | 85 日本語対応可能な海外拠点一覧 |
| 82 出版物のご案内 | 86 KPMGジャパン グループ会社一覧 |
| 83 出版物一覧 | デジタルメディアのご案内 |

特集

これからの社外取締役の役割

～カタチから実効性のある企業統治へ

【対談】

コーポレートガバナンス改革「第2フェーズ」

～社外取締役の役割と今後の展望 4

【寄稿】

社外取締役の「現在地」と「未来像」 10

【寄稿】

コーポレートガバナンスの課題とあるべき姿 14



A photograph of two doors set into a light grey wall. On the left is a vibrant red door with a black frame and a silver handle. On the right is a white door with a black frame and a silver handle. Both doors have a six-panel design. The doors are slightly ajar, revealing a dark interior space.

2014年6月、日本政府は「日本再興戦略」において、成長戦略のアクションプランの一つとして「コーポレートガバナンス」の強化を掲げた。日本企業の成長を促進し、その価値向上を高めることを目的とする取り組みである。それを受けて、2015年に「コーポレートガバナンス・コード」は運用開始された。本コードについて金融庁は、「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要

な原則を取りまとめたもの」と定義する。

運用開始から4年。2018年6月には初の改訂コードが公表された。そこで、本特集では、改訂コードで従来よりも重要性を増した社外取締役に焦点を当て、その役割と責務、日本企業がグローバル競争力を高めるために社外取締役をどのように活用していくべきかについて論じる。

コーポレートガバナンス改革「第2フェーズ」 ～社外取締役の役割と今後の展望

小林 いずみ 氏

こばやし いずみ

ANA ホールディングス株式会社社外取締役
株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役
三井物産株式会社社外取締役

三菱化成工業株式会社（現三菱ケミカル株式会社）、メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式会社を経てメリルリンチ日本証券株式会社に入社。2001年にメリルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長に就任する。世界銀行グループ多数国間投資保証機関（MIGA）長官、大阪証券取引所社外取締役など国内外の社外取締役、アドバイザー等に従事し、現在はANAホールディングス株式会社、株式会社みずほフィナンシャルグループ、三井物産株式会社などの社外取締役、公益社団法人経済同友会副代表幹事を務める。

コーポレートガバナンス・コードが改訂されて間もなく1年。改訂コードには、「取締役会メンバーの多様性確保」「CEOの選解任・報酬決定手続の強化と独立した指名・報酬委員会の活用」などのポイントが盛り込まれ、コーポレートガバナンス改革は「第2フェーズ」に入った。改革の推進にあたり、企業にとって社外取締役の役割がますます重要性を増している。

今回は、取締役会の機能、そのなかでの社外取締役の役割やダイバーシティの重要性について、メリルリンチ日本証券社長やMIGA長官を経てかずかずの企業の社外取締役を歴任されている小林いずみ氏にお話しをお伺いする。

取締役会の機能のあり方

大塚：社外取締役は取締役会においてその役割を果たすことになりますが、専門家や投資家と話していると、取締役会の機能そのものが、日本と欧米では違いがあると感じられます。先日、ACGA（アジア・コーポレート・ガバナンス・アソシエーション）のジェイミー・アレン事務局長とお話した時も感じました。これは歴史的な背景もあると思いますが、日本には意思決定機能を重んじる企業が多いような気がします。一方、欧米では監督機能を中心に考えるのが主流ですから、こうした取締役会の機能の違いがあると思います。

多くの日本企業のように意思決定機能に重点を置く場合であっても、いかに監督機能を発揮するのか考えないといけないと思いますが、日本企業における取締役会の機能について、小林さんはどのようにお考えですか。

小林：取締役会では、様々な案件が検討されます。そのなかで、その案件がどのような考え方や視点で議論され意思決定されるかということと、その意思決定が適切であるかを監督することは、どちらも重要です。意思決定機能と監督機能がそれぞれで機能するものでもないと思いますから、それらをまったく切り離してしまうのは現実的ではない気がします。

意思決定機能がまったく機能していないのは論外として、ある程度は取締役会が意思決定に関与していくことも必要だと思います。監督機能だけではなく、特に大きな投資案件などの場合は意思決定の力がなければ、取締役会はその機能を発

揮できないのではないのでしょうか。

大塚：それは非常に興味深いですね。

小林：リーマンショックが起きたときに、私はアメリカの企業で働いていました。本社のボードではありませんでしたが、リーマンショックのプロセスを見ていて、欧米企業の取締役会のあり方に大いに懐疑的になったものです。

当時、ウォール・ストリートの多くの企業の取締役会では、CEOのみが社内の人間でした。その他は全員社外の人間で、彼らが監督機能を担っていましたが、彼らに本当に監督できるのか、本当に内部のことがわかるのか、と思いました。社内の人間の都合のよい説明だけを聞いて、それで判断しているのではないかと。どれくらい現場の話が耳に入っているか、どのようなプロセスで執行が行われているか。相当の情報がなければ、適切な判断はできないと思うのです。

リーマンショックが起きる前は、取締役は全員社外の人間がやるべきだといった議論もありましたが、私は必ずしも社外の人間だけでやるのがベストだとは思いません。

大塚：それは、欧米を中心とした海外の声に過剰に反応すべきではないということでしょうか。

小林：ベストは何かということを探すべきだということです。

大塚：確かに、意思決定機能が必要というなかでも、ガバナンスという意味では監督



大塚 敏弘

おおつか としひろ

有限責任 あずさ監査法人 専務理事
KPMG ジャパン コーポレートガバナンス CoE 統括パートナー
2003 年 あずさ監査法人 代表社員 就任。
2017 年 専務理事に就任。現在は有限責任 あずさ監査法人 専務理事 (HR 統括)、を務める。

機能も果たさなければグリップが効かないように思えます。こうした取締役会における社外取締役の役割についてはどのようにお考えでしょうか。

小林：社外取締役の役割は株主の代表というだけではなく、私は社会や顧客など他のステークホルダーから「どのように会社が見えるか」という視点に立ち、利益を最大化していくことに貢献することだと考えています。

企業にはそれぞれの形態やビジネスがありますが、様々なステークホルダーのなかのどこに軸足を置くかは、その企業によって変わってくるのではないかと思います。

社外取締役に求められる「洞察力」と「質問力」

大塚：取締役会が意思決定に積極的に関与していくということについて、日本の企業には構造的な課題があるような気が

します。それは、各ラインのトップが、そのラインの利益代表のような形で取締役会に出席した場合です。その場合、個別最適の視点から自分の事業の利益を主張する、あるいはお互いに何も言わない不可侵な状態に陥ってしまうのではないのでしょうか。そのような場合、取締役会が実のある機能を果たすために、社外取締役はどうしたらいいと思いますか。

小林:二つ考えられます。一つは社外取締役が忖度しない人であることです。社外取締役は、社外取締役としての責任を負っていますから、自分が考えていることや懸念材料をストレートにぶつけることができる、そういう覚悟を持っていることが必要です。

もう一つは監査役との連携です。これは最近私が強く感じるところです。監査役は、社外を含めた取締役が見ることができない細部までよく見ているものです。取締役に上がってきていないけれども取締役が知ってなければいけない情報を事前に共有していただける、あるいは取締役会でお話していただけるということが非常に重要です。社内・社外にかかわら

ず、常勤の監査役が中立な立場で見えてくれるのが一番理想であると言えます。

大塚:なるほど。それは委員会方式では監査委員とか、監査等委員ということになるのでしょうか。

小林:取締役会の監査等委員会でも、社外ではやはり限界があります。ですから、適任なのはやはり常勤の監査役です。というのも、常勤の監査役は内部昇格の方々が多く、内部の情報に詳しいからです。ですから、彼らが本当に中立的な立場で監査するということがとても重要です。中立的な常勤の監査役と社外取締役・監査役との連携こそ、ここ何年か変化していくなかで一番価値があると、私は思っています。

大塚:その意味では、紙面に現れる内部情報だけではなく、例えば、取締役を務める人の性格や行動パターンに関する情報などのインフォーマルな情報も必要になるということですね。

ところで、社外取締役もその機能を果たすうえでは求められる資質があると思

います。

KPMGジャパンでは、2018年に社外取締役からみた取締役会の課題について意識調査を行い、その結果をまとめた「コーポレートガバナンスOverview 2018」を発行しました。社外取締役に必要な資質・能力についてアンケート調査したところ、85%の方が「潜在的なリスクを把握する質問力」と答えています(図表1参照)。

小林:社外取締役の一番の力は、私も「潜在的なリスクをあぶり出すことのできる質問力」だと思っています。その業界に対しての知識・知見は、やはり執行の方たちのほうが圧倒的に詳しいですし、社外取締役にそこまでの知識を求めるのは難しいでしょう。もちろん、ある程度は必要ですが、それよりも、内部の議論に収束しがちなメンバーに対して、「世の中はこういうふうに見えていますよ」「投資家はこういう視点で物事を見ますよ」ということを喚起できる質問力を持っていることが重要です。

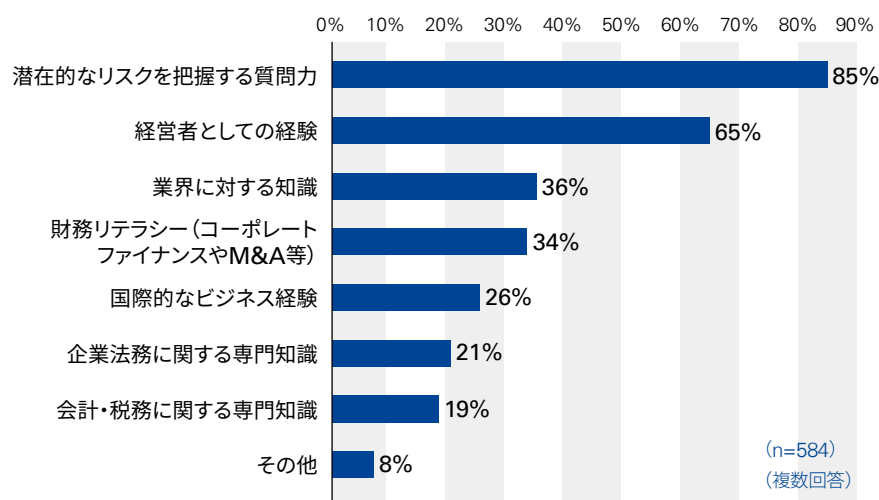
また、これはなかなか難しいことですが、取締役に上がってきた案件に隠れているリスクはないかを発見する嗅覚みたいなものも欲しいですね。

大塚:自社に都合の悪いことを隠してないかということですね。

小林:隠していないか、あるいはオブラートに包んで見えないようにしているか。さすがに隠している人はいないとは思いますが、「強調しない」ということはあります。議事を提案してくる人たちは、基本的にその議案を通したいわけですから。ですから、そこで何をあぶり出すか、つまりは質問力がとても重要になってくるというわけです。

■ 図表1 社外取締役に求められる資質

Q. 社外取締役としての日々の業務において、特に必要とされる資質・能力について以下の項目から3つお選びください。



出所: コーポレートガバナンスOverview2018

P26 図表II-4 社外取締役としての日々の業務において、特に必要とされる資質・能力

ジェンダー、専門性、国際性、世代……社外取締役の多様性が未来の企業を支える

大塚：2018年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードには、新たに社外取締役の多様性も入りました。社外取締役の多様性としては、どのようなものが求められていると思いますか。

小林：ダイバーシティについては、異なるバックグラウンドの方がいたほうが取締役役としては安心です。たとえば、自分の専門ではない領域に対して別の方が踏み込んだ質問をしてくれると、議論に参加するうえで非常に心強いです。

ダイバーシティというと、日本ではどうしてもジェンダーと捉えられることが多いですが、それだけではありません。先ほどのバックグラウンドもそうですし、グローバルの視点からその企業がどのように見られているのかという国際性のダイバーシティもあります。

最近よく思うのは、世代のダイバーシティがどの企業でもまだまだ足りていないということです。特にテクノロジーについてはそうです。今の時代、テクノロジーが事業のドライバーになっています

から、5年後、10年後に、その企業や業界がどのように変貌できるかという議論をしていくとき、テクノロジーに強い世代、あるいは将来の社会のニーズに対して敏感な世代が何らかの形で取締役会に関与する必要があるような気がします。

ただ、テクノロジーに強い世代というのは年齢的に若い層が多いので、取締役の候補となるには難しい面があるのが現状でしょう。でも、将来を見据えれば、企業はもう少し斬新に考えて、そうした人材を社外取締役に登用すべきだと思います。

大塚：その発想は、我々がコーポレートガバナンスの調査・分析をするうえではなかなか出てきませんでした。以前よく「ミレニアル世代」と言われましたが、まさにそういうことなのですね。

小林：私自身、実際に取締役をやっている、そこがとても不安になります。我々の決断や議論が、本当に10年後のビジネスモデルに対して正しい方向に向かっているのか。これが、なかなか検証できていません。

大塚：おっしゃるとおりです。しかも決め

ている人は、もしかしたら10年後には一線を退いている可能性もありますからね。

小林：そのとおりです。こういう時代だからこそやはり、そういう声もあったほうがいいのではないかと感じています。

社外取締役は、企業が適切にリスクを取れるよう背中を押してくれる存在

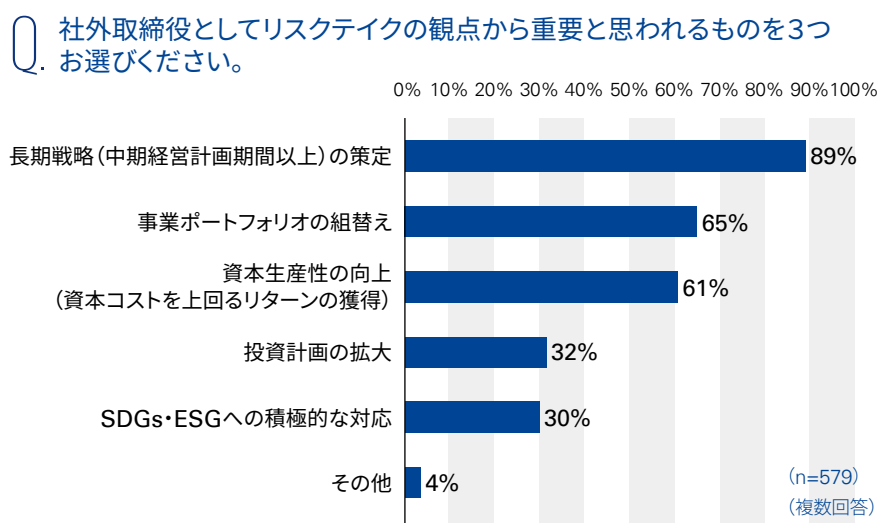
大塚：コーポレートガバナンス・コードでは、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が期待されています。この企業価値向上との関連において、取締役会の機能はどのように考えたらよいのでしょうか。

小林：短期の業績などは執行側が一番よくわかっているわけですが、短期的な議論に終始してしまうと、長期的な成長を阻害する判断をしてしまうかもしれない。会社の議論や判断は、あくまでも中長期の成長シナリオとストーリーがあってはじめてできることです。社外取締役というのは、中長期の視点でどのようなストーリーが最もこの企業を成長させることができるのか、というところに視点を置くべきだと思っています。

大塚：まずは執行側が、中長期の視点からストーリーをきちんと描ける必要がありますね。そのためには、やはり社外取締役の役割は大きいですね。

小林：そうですね。そのストーリーに基づいて、執行側が今期や来期の対応を考えていくことになりますし、それが中長期の視点から整合性があるか、どのように実行していくのかを確認するのが、社外取締役の役割だと思います。中長期での価値創造ストーリーを描くところで、社内と社外が協働し、議論を重ねていくことが重要です。そしてその上で執行がそれを実行しているかを監督します。

■ 図表2 社外取締役がリスクテイクの観点から重視するポイント



出所：コーポレートガバナンスOverview2018

P25 図表II-2 社外取締役としてリスクテイクの観点から重要と思われる事項

大塚：さきほどご紹介した2018年に実施した意識調査では、「リスクテイクの観点から重要と思われる事項」という質問に対して、実に89%の人が「長期戦略（中期経営計画期間以上）の策定」が重要と回答しています（図表2参照）。

社外取締役としてのリスクテイクとはどういうことを指しているのか、小林さんはどのようにお考えですか。

小林：リスクテイクに関して言えば、私はアクセルとブレーキの両方を一度に踏むことが必要だと思っています。ここでいう「アクセルを踏む」というのは「アクセルを踏んでリスクを取らせる」という意味ですが、これは実は「何もしないリスクを排除する」ということを意味します。中長期のストーリーの中で、「今ここでこのリスクを取らなければ、次の段階には行けないですよ」と、「背中を押す」ということです。

大塚：それはリスクを取らなければ縮小再生産になってしまうからということでしょうか。

小林：そうです。日本の企業の多くは、どちらかといえばリスクを取ろうとしません。より正確に言えば、自分たちがわかっているリスクは取ります。でも、取ろうとしているそのリスクは、もしかすると、本来は取るべきリスクではないものかもしれません。そういう意味で、アクセルも実は違う意味でのリスクを排除することだと思うのです。

要するに、リスクテイクをするということは、まさに中長期の成長において、ここでリスクを取らなければ、成長のベースができない、ということなのです。このような視点から考えると、取締役がリスクテイクのアクセルを踏むことは重要なことです。

大塚：リスクテイクといっても、何も考え

ないでテイクしていたら、それは単なる無謀な行為ですよね。その意味では、広い意味でのリスクマネジメントのなかでのリスクテイクであると、私は思います。これは会計士的な発想なのかもしれません。ですが、小林さんの今のお話では、機会損失のリスクも、リスクマネジメントの範疇になるということのような気がします。

小林：リスクをテイクするには、リスクを取る・取らないのプロズ&コンズを検討する必要があります。そのときに、明らかにダウンサイドで自分では管理しきれないリスクは取るべきではありません。しかし、ある程度管理できる目処が立っていて、しかもアップサイドがそれよりもあるならば、そのリスクは取るべきということになります。日本の企業の場合、リスクマネジメントはいかにしてリスクをゼロにするかという議論になりがちですが、そうするとリターンもないわけですが、いかにプロズ&コンズをしっかりとかつ効率的に検討できるかが重要になります。

大塚：すごく説得力があります。ダウンサイドのリスクだけではなく、潜在的なリターンの可能性も勘案し、それを含めたリスクマネジメントのなかでリスクテイクをしていく、ということでしょうか。そして、社外取締役は、状況によってはそのリスクを取ることを促すことがある、ということですね。こういうことを、ぜひ世の中全体に伝えたいですね。

CEOの選解任には、社内の「暗黙の了解」に左右されない視点が不可欠

大塚：小林さんは大手外資系金融機関でCEOのご経験もありですし、現在も社外取締役として様々な企業でCEOの選解任に関与されていらっしゃいます。そこで、これまでのご経験を踏まえて、CEOの選解任における社外取締役の役割についてお聞かせください。



小林：一つは、社外取締役がある程度CEO解任の権限を持っているということが重要だと思います。これは、実際に行使するかどうかという問題ではなく、権限を持っていることがCEOの暴走に対しての牽制になりますので、担保しなければいけません。

一方、CEOの選任は難しいものがあります。日本の企業の場合、ほとんどのCEOが生え抜きの人材です。昇格してきた人材の中で誰が一番適任かを社外取締役が100%純粋に決めるというのは容易ではありません。そのため、候補者の育成プランに社外取締役がどれだけ関与できるかが重要となります。

そもそも、CEOの候補には、いろいろなタイプの人を揃えなければなりません。なぜなら、どのタイプの人かがCEOに適しているかは、それぞれ企業によって、またそのとき企業が置かれている環境によって違うからです。たとえば、右肩上がりに順調に業績が伸びている場合、攻めが得意なタイプの人をCEOにしたほうが成長します。でも、企業が問題を抱えているときには、その問題の本質をあぶり出し、そこを解決していくようなことを得意とするタイプをCEOにしなければ危機的状況に陥ってしまうでしょう。

そうすると、CEO候補者を社内から発掘して育成するというプロセスをどのように構築していくか。それも、指名委員会の役割の一つではないかと、私は思います。

また、社外取締役は、いろいろな機会を作ってCEO候補者と接点を持つておくべきです。彼らの性格とスキル、人となりがある程度、理解しておかなければ、本当に次のCEOを選任するとなったときに、その企業の状況に対して、どの候補者が一番マッチしているかを判断できません。

そのときの状況にもよりますが、CEOの選任プロセスというのは、やはり現CEOと執行側の人たちも含めて議論し、最終的に決めるというのが一番妥当なの

ではないかと思います。

大塚：今のお話からは、CEOの選任における社外取締役の役割も、さきほどの取締役会の機能におけるそれと近いものがあるような気がします。そういう意味では、CEOの選任でも社内とは異なる視点が必要ということでしょうか。社内だけで決定してしまうと、何となく「次は彼だ」みたいな雰囲気が出てしまっていたりしますよね。

小林：日本の企業の多くにはそのような暗黙の了解があります。それが、企業が置かれている環境が大きく変わった場合、その人ではCEOとしてワークしないかもしれません。

大塚：旗が立ったときの時代はよかったかもしれないけれども、企業は生き物のように常に変わっていくものですし、外部環境も激変しますからね。その企業の状況に合ったCEOを選ぶには、候補者の育成の段階から社外取締役の視点と関与が重要です。

今後のコーポレートガバナンスへの期待

大塚：さきほど、常勤の監査役との連携が重要とおっしゃっていましたが、外部の監査法人に対してどのような期待をされているのでしょうか。

小林：監査法人は、内部の監査役とはまったく違う、独立した視点で見えています。会計監査の専門の方が必ずしも取締役会、監査役会のなかにいるとは限りませんので、監査法人にはそういう視点でのコメントをいただけるとありがたいと思います。

私はどこの会社でも、社外の監査役、監査法人との面談の機会を設けてくださいとお願いしています。そういう場を使って、「実はこういうことについて大きな見

解の違いがあります」とか、「収束はしたけれど、こういうことが議論の要点になりました」というようなことを共有していただけると、我々もものを見るとき視点として非常に役に立ちます。

大塚：多様な視点の一つということですね。会計監査の仕事をしていると、最近はずしも経理ラインだけで済まない、単なる開示の問題ではない話が増えてきているのをひしひしと感じます。入り口は財務情報や開示だとしても、突き詰めると財務経理だけではおさまらない話も非常に多いですね。

小林：そうですね。開示で問題になることというのは、実は財務経理の世界だけではなく、別のところに根本的な原因があると思います。

大塚：最後に、今後の社外取締役の展望と、日本のコーポレートガバナンスに対する期待をお聞かせください。

小林：今後さらに社外取締役が増えてくるとはと思いますが、やはり社外取締役とは何か、社外取締役を務めるにあたって自らが負う責任や役割について、しっかりと考え、勉強する場がないといけないと思います。

また、コーポレートガバナンス・コードは導入されてまだ間もないので、各社とにかく形を整えることから対応されていますが、これが形だけではなく本質的な考え方を議論する体制に進化していけるかどうか。ここに期待しています。

本稿に関するご質問等は、以下に記載のメールアドレスにご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMGジャパン
marketing@jp.kpmg.com

社外取締役の「現在地」と「未来像」

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)

(取締役会・リスクマネジメント担当)

パートナー 林 拓矢

コーポレートガバナンス・コードの適用開始により、日本企業にとってのコーポレートガバナンス改革がスタートを切ってから4年が経とうとしています。当時と比較すると、日本企業のコーポレートガバナンスにおける社外取締役の位置づけは大きく変化しました。また、2018年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂を機に、社外取締役の在り方をさらに見直す企業も増えてきています。

本稿では、さらに重要性を増す社外取締役の「現在地」を確認するとともに、今後、社外取締役に求められるであろう「未来像」について考察します。

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



林 拓矢
はやし たくや

point 1

社外取締役の「現在地」

コーポレートガバナンス・コードの要請を受け、社外取締役の重要性はさらに増している。

point 2

社外取締役の「未来像」

CEOや監査役と連携しつつ、事業戦略や事業の現場により踏み込んだ監督が期待される。

point 3

企業としての対応

社外取締役が事業戦略や企業文化をより理解する機会を提供する必要がある。

I. 社外取締役の「現在地」

日本企業の社外取締役の「現在地」を一言で表現するならば、「コーポレートガバナンス・コードの改訂により、さらに重要性を増してきている」です。その根拠として、以下の「3つの貢献」が挙げられます。

1. 指名・報酬を通じた監督への貢献

コーポレートガバナンス・コードの改訂により、補充原則4-10①において、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社で独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合、独立社外取締役を主な構成員とした任意の指名委員会・報酬委員会を設置することが求められることになりました。東証一部上場会社のうち指名・報酬に係る委員会を設置している企業は、2018年12月末時点で4割を超えており、JPX日経400対象銘柄企業に限れば7割を超えています（本誌 特集③「コーポレートガバナンスの課題とあるべき姿」図表1参照）。

これらの会社では、任意の指名委員会・報酬委員会を設置する場合、「社外取締役を主な構成員とする」という趣旨に鑑み、指名・報酬委員会の構成員の過半数を社外取締役としているか、委員長を社外取締役としていることが多いようです。これにより、経営陣幹部・取締役の指名・報酬についてCEOが専権事項として決定するという従来のスタイルを脱却し、社外取締役がより独立的・客観的な立場で経営陣幹部・取締役の指名・報酬の監督について貢献することが期待されています。

2. 多様性ある取締役会への貢献

コーポレートガバナンス・コードの改訂により、原則4-11では取締役会としての多様性の観点として「ジェンダーや国際性の面を含む」ことが明記されました。取締役会の多様性の在り方は取締役会の機能の在り方に連動しており、取締役会としてどのような意思決定・監督の機能を果たすべきかと考えるかによって、どのような人材を取締役として配置すべきかが定義づけられます。このため「ジェンダーや国際性」はすべての上場会社にとって必須の要件とまではいえませんが、多くの企業がグローバルに事業展開するなかで、この要件をいかに充足すべきかを検討しています。

日本企業の現状に鑑みると、事業のトップ（執行役員等）に女性が就任したり、海外子会社の外国人トップを本社執行役員に登用したりといった事例が増えてきてはいるものの、社内取締役に女性や外国人に登用している例はまだまだ僅かです。多くの日本企業では、今後、中期的な観点で女性や外国人の社内取締役登用を視野に入れた社内人材育成を進めるといった段階にあると思われます。

このため、短期的に女性や外国人の取締役を選任する場合、社外

から招聘するという方法が現実的な解決策となっています。グローバルでの経営経験や他社での取締役経験を持つ女性および外国人人材が社外取締役として登用されることを通じて、日本企業の取締役の多様性確保に貢献しているといえるでしょう。

3. 取締役会における審議の活性化への貢献

コーポレートガバナンス・コードの原則4-12において、「取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである」とあるように、取締役会では活発な審議を行うことが求められています。一方で補充原則4-11③により求められる取締役会の実効性の分析・評価において、多くの日本企業では、取締役会における審議の活性化が課題として認識されました。

取締役会での審議を活性化させる策の一つとして、各企業の取締役会において社外取締役による質問や助言をより多く求めるようになってきています。社内取締役の多くは業務執行を兼ねていることから、取締役会以前に経営会議等の執行の会議体において執行部門の代表としてすでに戦略の審議を終えているため、取締役会において社内取締役が改めて積極的に質問や意見を述べることは少ないようです。このような背景から、取締役会の審議は社外取締役によるリードが不可欠の要素となっています。

各企業のCEOや取締役会議長からも、取締役会での審議における社外取締役の役割の重要性に言及されることがよくあります。単に社外取締役自身の発言を期待しているということだけでなく、それらの発言を通じて社内取締役に新たな気づきを与え、社内取締役も巻き込んださらなる議論に繋がるという効果も感じられているようです。

このように、日本企業の取締役会が単なる決裁の場ではなく審議の場として機能するために、社外取締役は中心的な存在として今後もさらに貢献することが期待されています。

II. 社外取締役の「未来像」

日本企業における社外取締役の「未来像」を考えるにあたり、まずは「米国企業の取締役会の重要課題」を紹介します。コーポレートガバナンスに関する議論において、少なくとも日本よりも歴史のある米国企業の取締役会の現状は参考になると思われます。また、米国企業の取締役会においては社外取締役が多数派であることから、米国企業の取締役の関心事を知っておくことは日本の社外取締役の役割を考えるうえで有用となります。

1. 米国企業の取締役会の重要課題（2019年版）

米国KPMGは、2018年の1年間の調査研究と各社の取締役や産業界のリーダーとの意見交換の結果を基に、米国企業の取締役会が2019年に焦点を合わせるべき重要課題として、以下の7項目を提起しています。

- (a) 取締役会の構成員の多様性は保たれているか、戦略や将来的なニーズと一致しているか
- (b) デジタル技術の革新がもたらす創造的破壊をリスク管理と戦略に結びつけることは、いまだかつてなく重要かつ困難であると認識する
- (c) 企業が長期的な価値創造に焦点を合わせ、すべての重要な利害関係者の見解を理解するよう手助けする
- (d) CEOの後継者計画および全社的な人材開発を優先事項とする
- (e) 企業文化を戦略的資産および非常に重要なリスクとして、評価、監視、強化する
- (f) サイバーセキュリティおよびデータの機密性保護をリスク管理上の課題として、引き続き取締役会での議論を強化する
- (g) 企業の危機回避策およびその準備状況について再評価する

取締役会の構成員の多様性やCEOの後継者計画など、現時点における日本企業のコーポレートガバナンス上の課題と共通する事項も挙げられています。

一方で、事業の具体的なリスクに踏み込んだ課題認識については日本企業との違いも見られます。たとえば、デジタル技術による創造的破壊を企業の戦略とリスクにいかに関結につけるか、あるいはサイバーセキュリティなどの具体的なリスクに取締役会としていかに向き合うか、などです。また、いわゆるESGをはじめとする企業の長期的な価値創造、企業文化といった企業の持続的な成長にかかわる論点も見られます。

そこで、次に、これら米国企業との課題認識の相違点に着目し、日本企業の社外取締役が将来求められる役割について考察します。

2. 日本企業の社外取締役に求められる役割

米国企業の取締役会の重要課題の内容を鑑みると、日本企業の社外取締役に、事業戦略や事業の現場により踏み込んだ助言・監督が、将来的には求められるであろうと考えられます。そして、そのためには、CEOや監査役との連携を深め、さらなる機能発揮が期待されることになるでしょう。

（1）事業戦略や事業の現場により踏み込んだ助言・監督

① 事業リスクへの理解

これまでの社外取締役は、取締役会における「ブレーキ役」と位置づけられることが多く、どちらかというと個別案件において潜在

リスクを明らかにし、リスクコントロールを促す役割が期待されていると考えられます。

しかし、今後、社外取締役に求められるのは、単に個別案件のブレーキとしての役割だけではありません。経営者の示す戦略が株主・投資家やそれ以外のステークホルダーにとって最適なものになっているかを積極的に評価し、具体的なリスクについてリスクテイク／リスクコントロールの判断を支援する役割を担うべきと思われます。たとえば、デジタル技術が自社の戦略に与える影響を検討し、リスクと機会を明らかにしながら、取締役会としての意思決定をリードすることなどです。そのためには、社外ならではの具体的な事業リスクへの理解（専門的知識だけでなく、他業界での対応の経験なども含みます）を、自社の事業環境も踏まえながら取締役会に還元していくことが求められます。

② 企業文化への理解の深化

社外取締役として役割を発揮するうえでの難しさとして、企業文化の理解が深まらないことがよく挙げられます。米国企業の取締役会の重要課題に見られるように、企業文化は戦略的資産とも、リスクともなりうる重要な要素です。また、実際に日本企業において昨今発生している不祥事等の事例を見ても、企業文化にその原因があるとされているケースが多く見られます。

これからの社外取締役に、積極的に事業の現場に触れ、そこで働く従業員と意見交換を行うことにより、企業文化についてより深く理解し、自らの助言や質問が企業の持続的な成長に資する実効性あるものとしていくことが期待されます。

（2）CEOや監査役との連携によるさらなる機能発揮

① CEOとの適切な関係

近年、米国においても、CEOと取締役会議長・筆頭取締役（Lead director）等の連携・牽制関係が議論となっています。事業戦略を客観的にかつ具体的に評価するためには、単に牽制関係をつくるだけではなく、信頼関係を築くことも重要と認識されてきています。

これまでの日本企業の多くは、社外取締役に對してすべての情報を開示すべきではなく、企業文化などを含めてすべてを理解してもらう必要はないという認識が強くありました。しかし、社外取締役が戦略を正しく評価し、具体的なリスクを指摘するには、CEOを中心とした経営陣が戦略に込めた意思や前提となる環境分析等の情報を十分に共有する必要があります。

今後、社外取締役により事業に踏み込んだ助言を求めていくのであれば、事業戦略や事業リスクに関する情報を共有し、CEOをはじめとする経営陣と社外取締役とが意見を交わすなど、両者の間で適切な信頼関係を築くことが望まれます。

② 監査役とのさらなる連携

CEOをはじめとする経営陣幹部との信頼関係を深め、事業戦略

に関するより具体的な助言や監督を行う一方で、事業に関するリスクやネガティブな情報も、客観的な立場で把握し、意思決定や監督に生かしていく必要があります。

事業にマイナスの影響をもたらすようなリスク情報や、事業の現場に赴かなければわからない企業文化については、社外を含む監査役が多く情報を把握していると考えられます。これまでも監査役と社外取締役の連携の必要性については強調されていますが、将来の社外取締役の役割を考えると、日本企業のコーポレートガバナンスの強みである監査役制度をより活用することが期待されます。

III. 企業としての対応の方向性

上記のような「未来像」を描いた場合、社外取締役の受け入れ側、つまり各企業にはどのような対応・支援が求められるでしょうか。社外取締役に事業戦略や事業の現場により踏み込んだ監督を期待するのであれば、今まで以上に自社の事業や企業文化について、社外取締役に伝えていく必要があります。そうすることで、社外取締役をさらに活用できるでしょう。

1. 事業に対する理解に向けたさらなる機会提供

事業リスクや企業文化への理解を深めるには、自社の事業をより深く理解し、事業の現場に直接触れる機会を増やす必要があります。これらの取組みは現在も多く企業で行われていますが、今後は社外取締役による事業の現場への視察や従業員との意見交換の機会を持つこと、経営会議等の執行会議体にオブザーバーとして参加し審議状況を共有すること、事業に関連する技術動向や業界動向についての非公式な勉強会を頻度高く開催することなど、社外取締役の事業に対する理解向上の機会をより多く設定していくべきかもしれません。

2. 監査役との連携機会の提供

社外取締役の「未来像」でも述べましたが、日本固有の制度として存在する監査役は、コーポレートガバナンスの中枢にしながら事業の現場からの情報や企業文化にも触れることができる立場であり、社外取締役にとっても最良の情報源となり得ます。

その一方で、「連携の目的や内容がはっきりしない」という理由で社外取締役と監査役の連携について積極的ではない会社も見られます。しかし、社外取締役に期待される役割と社外取締役自身のニーズに応じ、改めて社外取締役と監査役の連携を検討し、事業リスクや企業文化に関する情報共有の機会を増やすべきと考えられます。

3. 社外取締役の兼務制限・報酬の見直し

指名委員会や報酬委員会の委員としての活動が増加したことにより、社外取締役の業務量はすでに増加の方向にあります。今後、自社の事業をさらに深く理解し、事業の現場に直接触れる機会を増やすには、社外取締役として従事する時間を増やす必要もあります。

社外取締役として実効性ある貢献を期待する以上、就任を依頼する際には、社外取締役としての予定兼務社数が一定以下であること、自社への従事時間を確保できるかを確認する必要があります。なお、従事時間を増加させる場合、当然ながら報酬の見直しも必要となるでしょう。

IV. おわりに

コーポレートガバナンス改革以前の日本企業にとって、社外取締役は大所高所からの「ご意見番」的な位置づけであり、事業の詳しい内容や企業文化に関する問題点を深く伝える相手ではありませんでした。しかしながら本稿で述べたように、社外取締役の重要性は年々高まっており、今後に向けては事業戦略や企業文化により踏み込んだ助言や監督が期待されています。企業の側も、社外取締役と距離を置くのではなく、自社の理解を深めてもらえるような環境を整備することによって、さらなる社外取締役の活用を進めることができるのではないのでしょうか。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社

KPMG ジャパン

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 林 拓矢

TEL : 03-3548-5111 (代表番号)

takuya.t.hayashi@jp.kpmg.com

コーポレートガバナンスの課題とあるべき姿

KPMGジャパン

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 和久 友子

わが国では、2014年のスチュワードシップ・コードの策定、2015年のコーポレートガバナンス・コードの実施等を経て、社外取締役が選任されることが一般的になりました。また、ROEや株主還元面での改善も進みつつあります。しかし、実質面を中心にいまだ多くの課題が残されており、ガバナンス向上のための議論は今も継続しています。

企業経営を支える基盤としてのコーポレートガバナンスは、その時々々の環境変化に対応しつつ、投資家との対話や、取締役会の有効性評価の結果等を通じて課題を認識し、解決するプロセスを通じ、継続的に改善していくことが重要です。

本稿では、今後、各企業がガバナンス向上に向けた取組みを行ううえでの参考として、最近の議論の動向から、コーポレートガバナンスに関するいくつかの課題とあるべき姿についてご紹介します。

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



和久 友子
わく ともこ

point 1

独立社外取締役の活用

経営陣幹部・取締役の指名・報酬プロセスに関与できるよう独立社外取締役を充実し、取締役会の実効性を高める。

point 2

取締役会の多様性

取締役会の機能を十分に発揮させるために、ジェンダーや国際性、世代などの多様性と適正規模を両立させる。

point 3

グループガバナンス

今後の議論を注視し、少数株主の利益保護の観点に配慮して、グループレベルでのガバナンスの実効性向上を図る。

point 4

質の高いディスクロージャー

有価証券報告書において、経営者の目線で、質の高いガバナンス情報や企業戦略、リスクを開示し、投資家と対話する。

1. 改訂コードのフォローアップからみる課題

1. 改訂コードへの対応状況

2018年6月1日、2015年にコーポレートガバナンス・コードが策定されてから初めての改訂が行われました。改訂コードでは、以下のことが定められました。

- 資本コストを意識した経営を行う
- CEOの選解任・報酬決定に関する手続きを強化する
- CEO選解任・報酬決定に関する手続きの強化のために、独立した指名・報酬委員会を活用する
- 取締役会メンバーの多様性を確保する
- 政策保有株式の削減に向けた方針・考え方を開示する

この改訂によって、原則数は73から78（基本原則5、原則31及び補充原則42）に増加しましたが、2018年12月末日までに提出された「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」によれば、コンプライア率は2017年7月に比べて全体的に下落しています¹。改訂・新設された原則のうち、市場第一部企業のコンプライア率の低い主な原則は、以下の3つです。

- ① 独立した指名・報酬委員会の設置（補充原則4-10①）
- ② 経営陣の報酬制度の設計・報酬額の決定（補充原則4-2①）
- ③ 取締役会のジェンダーや国際性を含む多様性、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者の監査役への選任等（原則4-11）

コンプライア率の低い、これら3つの原則の共通点は、いずれも独立社外取締役が関わるべき事項であることです。下落した要因としては、①については独立社外取締役を主要な構成員とするとされていること、②については客観性・透明性ある手続きが求められていること、③については内部昇進者のみでは多様性の確保が難しいことが挙げられます。つまり、この3つの原則は、独立社外取締役が質・量ともに十分に確保されていなければコンプライアすることはできません。

したがって、これらの原則をコンプライアするためには、一定の時間軸のなかで、独立社外取締役候補を確保することが必要になります。次期の会社法改正においても、一定の監査役会設置会社であって、有価証券報告書提出会社である場合には、社外取締役の設置が義務付けられることになります。これは、少なくとも1名の設置を義務付けるものにすぎませんが、ハードローにおいても社外取締役が必要だという強いメッセージは、社外取締役の確保に向けた後押しとなるでしょう。

それでは以下で①～③について詳しく説明します。

2. 独立した指名・報酬委員会の設置

指名・報酬委員会の設置企業は、2015年のコーポレートガバナンス・コードの実施後、年を追うごとに増えてきています（図表1参照）。

今回の改訂コードにおいて、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の独立性・客観性・説明責任を強化するため、「独立社外取締役を主要な構成員とする」任意の指名・報酬委員会など、独立した諮問委員会を活用することがうたわれました。このため、まだ委員会を設置していない企業においては、独立社外取締役候補を一定数確保し、指名・報酬委員会の設置を検討することが課題となります。

すでに委員会を設置している場合でも、委員会の権限、委員長の属性、構成員、開催頻度、審議の方法等の観点から、委員会の独立性や実効性を高めるために、運用の見直しが必要ないか検討する必要があります。

また、改訂コードにおいて、取締役会はCEO等の後継者計画に主体的に関与し、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、適切に監督を行うべきとされています。そのためには、新しいCEOが着任したらすぐに後継者の選定に着手すべきですが、このように経営者人事をシステムティックに進めるには、後継者候補の育成方針に独立社外取締役を中心とする指名委員会も関わるなど、CEO等と役割を分担しながら、後継者計画の客観性を確保できるような体制を構築することが重要です。

3. 経営陣の報酬制度の設計・報酬額の決定

改訂コードでは、客観性・透明性ある手続きに従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきとされています。経営陣の報酬の決定・支給方法やそれに基づく報酬の実績額は、企業価値向上に経営陣の適切なインセンティブとして機能しているかという観点から重要な情報です。そのため、独立社外取締役を中心とする報酬委員会が関与できる体制の構築が必要とされ、その設置・活用が求められているというわけです。

わが国では、取締役報酬について、多くの場合、株主総会でその総額を承認し、具体的な決定は取締役会からCEO等に再一任されます。また、経営陣の報酬の決定・支給方法等に関する説明や情報開示が不足しているとの指摘もあります。

有価証券報告書においては、経営陣の報酬内容・報酬体系と経営戦略や中長期的な企業価値向上との結びつきを検証できるよう、報酬プログラムの開示が求められます（2019年3月31日以後に終

1 市場第一部2,128社のうち、全78原則をコンプライアしている企業は386社で18.1%の△13.4ポイント、90%以上コンプライアしている企業は1,815社で85.3%の△7.7ポイントとなった（東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2018年12月末日時点）」（2019年2月21日公表）。
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000003u637.pdf>

了する事業年度からの適用)。報酬プログラムとは、報酬の決定・支給の方針や考え方であり、方針を定めていない場合にはその旨を開示します。また、報酬の額や算定方法の決定方針の決定権限者、報酬委員会が存在する場合にはその手続きの概要などについても記載が必要です。なお、決定権限者を記載する目的は、報酬決定プロセスの客観性・透明性を確保するためです。

次期の会社法の改正でも、要綱の議論の過程では、公開会社において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定を取締役に再一任するためには、株主総会の決議を要するといった手続きの規律の改正も提案されましたが、最終的には採用されませんでした。ただし、報酬等の決定方針に関する事項や取締役会の決議による報

酬等の決定の委任に関する事項、業績連動報酬等に関する事項等について、公開会社における事業報告による情報開示に関する規定の充実を図るものとされています。

このように、経営陣の報酬の決定・支給プロセスの透明性の確保については、引き続き注目される論点になるでしょう。

4. 取締役会のジェンダーや国際性を含む多様性等

改訂コードでは、取締役会が全体として適切な知識・経験・能力を備えることが求められています。そして、その機能を十分に発揮していくために、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきであるとしています。

取締役会の多様性については、現在のわが国の現状に照らして、まずはジェンダーと国際性が優先されたと考えられます。しかし、冒頭の対談にて小林いずみ氏は、「世代」の多様性にも取り組む重要性を指摘されています。多様性については、こうした視点も含め、経営戦略等を踏まえた取締役会の課題に調和させるべく継続的に考えていく必要があります。

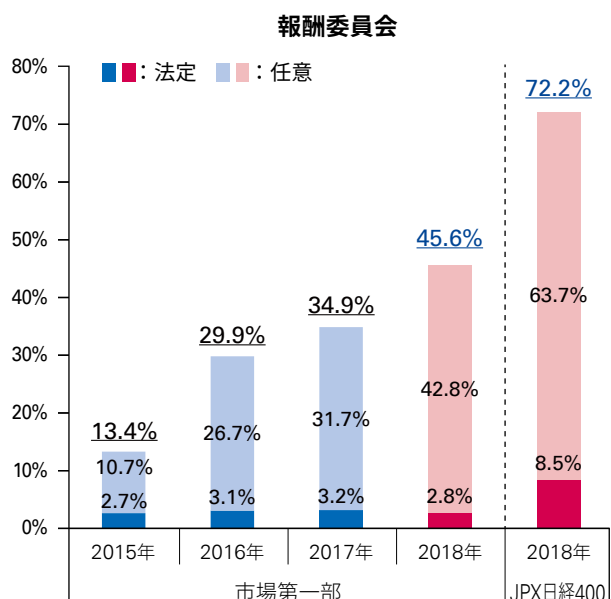
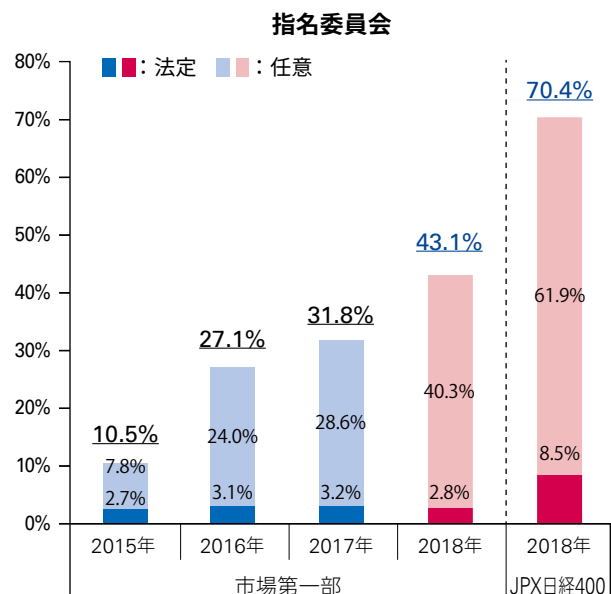
また、監査役についても、適切な経験・能力や財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきとしています。社内情報のハブといわれる常勤監査役との連携の必要性を指摘する声は、小林いずみ氏含め多方面から聞こえてきます。今後、有価証券報告書において「監査役会等の活動状況」の開示が始まることも踏まえ（2020年3月31日以後に終了する事業年度からの原則適用）、監査役会のメンバー構成についても継続的に検討する必要があります。

II. ガバナンスに関する残された課題

日本企業のグローバル化・多角化が進むなか、グループガバナンスの在り方がしばしば議論になります。M&Aにより買収した子会社の統合プロセス（PMI）や、グループとしての横串での資源配分に関する意思決定と事業部門への権限委譲との関係の在り方等、課題は多岐にわたります。それだけでなく、近年有力企業において、とりわけ海外子会社に対する内部統制やガバナンスの欠如が不正につながる事例が散見されており、守りのガバナンスという観点からも、グループガバナンスは日本企業の関係者の共通の課題となっています。

最近では、支配株主を有する上場子会社のガバナンス体制の問題が、わが国のコーポレートガバナンスの残された課題として議論されるようになってきました。上場子会社においては、その親会社と一般株主との間で利益相反が生じうる場面があり、またそれにもかかわらず、上場企業一般と比較すると、独立社外取締役・監査役の人数が劣後している状況にあるためです。こうしたことが上場子会社の企業価値のディスカウントにつながっており、特に投資家か

■ 図表1 指名・報酬に係る委員会の設置状況の推移(補充原則4-10①関連)



出典：東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2018年12月末日時点）」（2019年2月21日公表）

らは、上場子会社の一般株主の利益に関する強い懸念が示されています。これに対応すべく、上場子会社のガバナンスを強化せよという議論です。

具体的には、独立社外取締役の独立性判断基準を強化すること（支配株主出身者を選任しないこと）、取締役会の独立社外取締役比率を高めること、独立社外取締役のみまたは過半数を占める委員会において、少数株主の利益保護の観点から審議・検討することとし、取締役会においてもその審議結果が尊重される仕組みをつくること、上場子会社として維持することの合理的な理由の開示やガバナンスの実効性について説明責任を果たすことなどが、今後ガイドラインとして示されるようです²。

わが国の上場子会社数とその市場の占める割合は、欧米各国と比較してかなり高い水準にあります。このため、こうした状況を改善するため、将来的には何らかの法的対応を検討することも想定されています。このような動向も踏まえ、グループガバナンスの機能向上を図っていく必要があります。

III. 質の高いディスクロージャーに向けた課題

コーポレートガバナンスを向上させるためには、投資家との対話をより建設的で実効的なものとする必要があります。そのため、より充実した情報の開示が必要です。有価証券報告書は、形式的に要求事項を満たしていればよいというものではなく、中長期的な企業価値向上に向け、経営者の目線でビジネスモデルや戦略、課題やリスクを伝える手段として、より充実させていく必要があります。長期投資家は有価証券報告書をベースに企業分析を行っており、そうした投資家と対話をする中で得られるものも少なくないでしょう。

2019年3月31日以後に終了する事業年度からは、前述した役員報酬や監査役会等の活動状況に係る情報のみならず、政策保有株式に係る開示の拡充のためのルール改正も行われています。加えて、「経営方針、経営環境および対処すべき課題等」「経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」「事業等のリスク」などの開示について、プリンシプルベースのガイダンスである「記述情報の開示に関する原則」や企業開示の好事例も公表されています。

有価証券報告書の作成にあたっては、経営企画、財務、法務等の複数の部署によるボトムアップ方式による作成が一般的と思われます。しかし開示の充実を図るためには、「記述情報の開示に関する原則」が定めているとおり、取締役会や経営会議の議論を反映

し、経営者の目線で、一貫した情報や重要性（マテリアリティ）に応じた情報を開示することが肝要です。そのためには経営者が開示書類の作成に早期に関与して開示方針を示すなど、トップダウン方式により作成する必要があります。

IV. おわりに

本稿では、コーポレートガバナンスに関するいくつかの課題とあるべき姿について、最近の議論の動向を踏まえてご紹介しました。ガバナンスの実質を高めることは、独立社外取締役を活用し、取締役会の実効性を高めることです。そして、その視点はグループガバナンスのレベルとする必要があります。さらには、ガバナンス関連情報、企業戦略やリスクについて、取締役会や経営会議の議論を反映し、経営者の目線で開示することが重要です。

これらの課題が、各社の取締役会における活発な議論のきっかけとなれば幸いです。

コーポレートガバナンス Overview 2018

- 第2フェーズを迎えたコーポレートガバナンス改革と社外取締役からみた課題 -



第2フェーズを迎えたコーポレートガバナンス改革のポイントとKPMGジャパンが実施した社外取締役向け意識調査に基づき、社外取締役からみたコーポレートガバナンス改革の課題について分析と考察をしています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2018/11/corporate-governance-overview-2018.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

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE)
パートナー 和久 友子

TEL : 03-3266-7580 (代表番号)

Tomoko.Waku@jp.kpmg.com

2 未来投資会議資料7経済産業大臣世耕弘成「企業ガバナンスについて」（2019年3月7日）
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai24/siryou7.pdf>

「社外取締役フォーラム創設及び 記念セミナー」開催報告

2019年3月7日、社外取締役のみを対象としたフォーラムとしては日本初となる「社外取締役フォーラム創設及び記念セミナー」をザ・リッツ・カールトン東京にて開催しました。当フォーラムは、KPMGジャパンが昨年、社外取締役の皆様に対して実施した「コーポレートガバナンスに関する意識調査」において、「社外取締役間のネットワーク構築」に対する問題提起とご要望を多数頂戴したことや、コーポレートガバナンス改革の担い手として社外取締役の役割がますます重要になってくることを踏まえて創設しました。

記念セミナーでは、はじめに「社外取締役フォーラム」の創設について、理事長の酒井弘行よりご案内を申し上げます。次に、前述の意識調査について、調査結果の概要をコーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE) リーダーのパートナー山根洋人よりご説明しました。また意識調査にご回答いただいた社外取締役の中から、藤田純孝様 (古河電気工業株式会社／オリンパス株式会社 社外取締役)、安田結子様 (出光興産株式会社／株式会社村田製作所 社外取締役)、山下泉様 (株式会社イオン銀行／住友林業株式会社 社外取締役) の3名の方にご登壇いただき、東京事務所長 専務理事の高波博之をモデレーターとして対談を実施しました。対談の内容は、①取締役の役割、②CEOの選解任、③役員報酬、④政策保有株式、⑤投資家との対話、をテーマとし、ご回答の背景や社外取締役の現状と今後について、示唆に富んだお話を頂戴しました。社外取締役に求められる役割は各社の置かれた状況によって異なるものの、社外取締役の間で問題意識や課題を共有する機会が日本においては少ないこともあって、参加者の皆様は終始興味深く、聞き入られておりました。また、セミナー後はネットワーキング懇親会を開催し、盛会となりました。

KPMGジャパンでは、当フォーラムを通じ、今後も社外取締役の皆様のネットワーキングの機会を提供していくとともに、コーポレートガバナンスに関するセミナーの開催や直近の動向についての考察など、社外取締役の業務遂行に必要な情報を定期的に発信していく予定です。

より多くの社外取締役の皆様にご賛同いただけるよう努めてまいりますので、何卒ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



開会のご挨拶 理事長 酒井弘行



Key Findings パートナー 山根洋人



対談



懇親会



※「コーポレートガバナンスに関する意識調査」の結果については、上記の発行冊子にて考察を行っております。

社外取締役フォーラム メンバー登録に関して

本件に関するお問い合わせや「社外取締役フォーラム」にご登録をご希望される社外取締役の方は、以下に記載のメールアドレスにご連絡くださいますようお願いいたします。(当フォーラムへの登録は、原則上場企業現役の社外取締役もしくは就任予定者を対象とし限定しております。予めご了承ください。)

corporate-governance@jp.kpmg.com

KPMGジャパン／有限責任 あずさ監査法人

コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス(CoE)

【個人情報の取扱い】

ご提供いただく個人情報の利用目的等につきましては、当法人のHPに掲載している個人情報保護方針 (<http://www.kpmg.com/jp/privacy>) にご同意の上お申込み下さい。

KAM 適用に当たっての留意点

— 有意義な KAM による監査の透明化を進めるために —

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 西田 俊之

監査上の主要な検討事項（以下「KAM」という）の監査報告書への記載を含む監査報告書の透明化に関する監査基準及び監査基準委員会報告書の改訂等がおおむね完了し、実務への適用へ環境が着々と整いつつあります。今後は、KAMを実務で適用するに当たってのより具体的な方法論や、適用時に会社や監査人が迷うであろう事項等について、会社も監査人も共に検討しておく必要があります。本稿では、監査基準委員会報告書の公開草案に対するコメント対応表を参考に、KAMに関連して、経営者とのコミュニケーション、KAMの数・同業比較・時系列比較、未公表情報の取扱い、特別な検討を必要とするリスクとの関係、財務諸表への参照、監査人の守秘義務及び公共の利益との関係について解説します。

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



西田 俊之
にしだ としゆき

point 1

経営者との コミュニケーション

利用者にとって意味のあるKAMの報告のためには、緊密な経営者とのコミュニケーションが不可欠である。

point 2

KAMの数 ≠ 会社のリスク

KAMの数は会社のリスクを示さない。また、監査の品質も示さない。なお、KAMがないことは極めてまれである。

point 3

未公表情報の取扱い

KAMの記載に必要な情報は未公表であっても記載される。なお、公表は財務諸表注記である必要はない。

point 4

公共の利益との関係

KAMによる監査の透明化でもたらされる公共の利益と比較する不利益の範囲は極めて限定的である。

I. はじめに

監査上の主要な検討事項（以下「KAM」という）の監査報告書への記載を含む監査報告書の透明化に関する監査基準及び監査基準委員会報告書の改訂等がおおむね完了し、2020年3月期のKAMの早期適用を含む本適用への環境が着々と整いつつあります。

KAMに対する見方は財務諸表および監査報告書の利害関係者の立場によって大きく異なっており、また、監査基準や監査基準委員会報告書の記載では基本的な考え方は示されているものの、具体的なKAMの記載方法等は必ずしも十分な規定がなされているわけではないため、KAM適用に当たっての多くの疑問が生じているようです。そこで、本稿では、日本公認会計士協会から公表されている「監査基準の改訂に関する意見書」に対応する監査基準委員会報告書701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」等の公開草案に対するコメントの概要及び対応についてを参考にして、KAMを適用するに当たり留意すべき点について個別に記載しています。

II. KAM適用の留意点

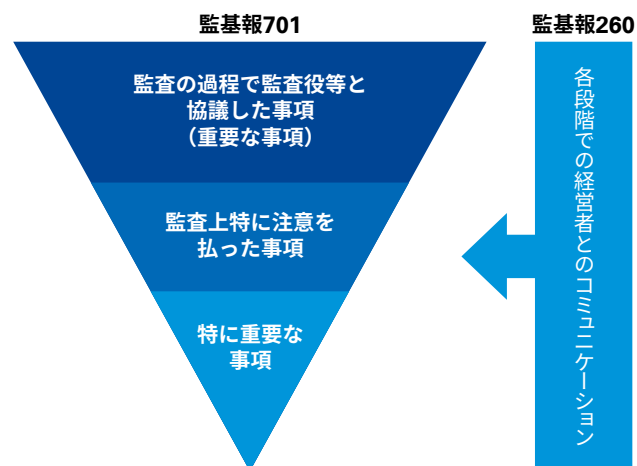
1. KAMに関する経営者とのコミュニケーション

経営者の中には、KAMの決定と監査報告書への記載が経営者の関与なしに行われてしまうことに懸念を感じている方もいるやに聞いています。これは、監査基準委員会報告書701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」（以下「監基報701」という）には、KAMの決定プロセスにおいて、監査人と経営者とのコミュニケーションに関する明示的な規定が存在しないことからこのような懸念が生じているものと思われます（図表1参照）。

しかしながら、財務諸表の作成責任や内部統制の構築責任を有する経営者との協議なしに財務諸表監査は成立しません。監査期間を通じて、監査人は経営者とコミュニケーションをとるよう求められていますし、監査の過程で経営者と監査人との間で協議した重要な事項について監査役等とのコミュニケーションを行うことが、監査基準委員会報告書260「監査役等とのコミュニケーション」（以下「監基報260」という）において求められています。

従って、KAMは監査人が最終的に自らの責任で決定するものですが、監査の過程で経営者と監査人との間で重点的に協議した内容がKAMとして選定されるものと考えられます。利用者にとって意味のあるKAMの報告のためには、監基報260に準拠した緊密な経営者とのコミュニケーションが不可欠となります。

図表1 KAMの決定プロセス



2. KAMの数・同業比較・時系列比較

KAMは上場企業に適用されることとなりますが、上場企業の監査において、監査人が監査役等とコミュニケーションを行った事項の中には、監査報告書においてKAMとして報告すべき内容が、どの企業にも少なくとも一つは存在するものと考えられます。

実際、営利活動を行っている上場企業においてKAMが存在しないケースというのは想定しづらく、例えば、純粋持ち株会社で投資先の業績がすべて好調であって減損のリスクがなく、投資先がすべて国内で税務上のリスクや税効果に係るリスクが僅少である会社であっても、関係会社から収受するロイヤリティやマネジメントフィーの妥当性など収益認識に関するリスクが存在するなど何らかのリスクの存在が想定され、相応の監査手続が実施されることからKAMとなる項目は存在すると思われます。

KAMの数については基準等にその目安が明示されているわけではなく、会社の置かれた環境や業界の複雑性等により変わってきます。海外の先行事例を見ても、KAMの数は2〜3個から7〜8個くらいまで様々であり、同一業種の会社であっても、KAMの数や記載内容は類似していないことも多くみられました。なお、KAMの数は、多ければ良いわけでも、少なければ良いわけでもなく、その多寡によって会社のリスク状況や監査人の監査の品質を計ることはできません。また、企業間でKAMの数や内容を比較することは必ずしも有用ではありません。

KAMは監査人が監査上特に注意を払った事項であり、当該年度の監査作業の中で相対的に多くの時間を使った事項ですので、KAMとして選定されるのは当該年度において相対的に重要な項目となります。そのため、前期にKAMとして選定された事項が、翌期により重要な事象の発生によって相対的な重要性を失いKAMとして選定されなくなることもあり得ます。そのため、KAMの期間比較はKAMの絶対的な重要性やリスクの変更を必ずしも示すものではない点に留意が必要です。

3. 未公表情報の取扱い

KAMは、監査の内容に関する情報を利用者に提供することを主眼としたものであり、企業の未公表情報を積極的に開示しようという趣旨のものではありません。ただし、監査の内容に関する情報を提供するうえで記載することが不可欠となる情報については、監査人は、会社による公表の有無に関わらず監査報告書にKAMとして記載する必要があります。わが国の開示制度における財務諸表の注記事項は、国際財務報告基準や米国会計基準に比べ、質・量ともに相対的に少ないことから、わが国ではKAMを記載する際に企業の未公表情報に触れる可能性が高いと考えられます。したがって、監査人は会社に対して未公表情報の開示について検討を依頼するケースが多く生ずると予想されます。この場合の公表は財務諸表での記載のみに限定されるものではなく、有価証券報告書での業績の状況やリスク情報での記載、有価証券報告書以外の開示書類による公表も含みます。

なお、監査人によるKAMの記載は、会社による情報の公表の有無に関わらないという性質上、監査人が経営者に対して未公表情報の公表を強制することはありません。しかしながら、監査人が未公表情報をKAMに記載することになる場合には、監査人は事前に経営者と緊密にコミュニケーションを行い、必要に応じて経営者が自主的に情報を開示するよう促すことが必要になると考えられます。また、監査人は、監査役等に対して未公表情報をKAMに記載することの必要性を説明し、監査役等が経営者に対して未公表情報の開示を行うよう後押しをして頂けるよう依頼することが望まれます。

4. 特別な検討を必要とするリスクとの関係

監査はリスクアプローチに基づいて実施されることから、通常、特別な検討を必要とするリスクは、監査人が特に注意を払った事項に該当することになると考えられます。ただし、収益認識に係る不正リスクや経営者による内部統制の無効化リスクのように、監査基準委員会報告書において特別な検討を必要とするリスクとして推定することを求められた項目については、リスクにかなりの幅があることから、必ずしも監査人が特に注意を払った事項に該当するわけではない点に留意する必要があります。

また、KAMは当該年度の監査作業の中で相対的に多くの時間を使った事項であるという側面がありますので、特別な検討を必要とするリスクのような絶対的な重要性の概念と監査人が特に注意を払った事項の考え方が必ずしも整合的になるものではないと考えられます。

5. 財務諸表への参照

監基報701では、KAMの記載項目として財務諸表への参照を示していますが、これは、すべてのKAMについて財務諸表への参照を求めているものではなく、財務諸表に注記がある場合の記載であるとされています。従って、KAMの記載を行うに当たり、監査人が会社に対して情報開示を要求する際には、必ずしも財務諸表への注記を求めることにはならないことに留意が必要です。

ただし、経営者は、財務報告の本来の趣旨を踏まえて、財務諸表利用者が財務諸表を適切に理解するための情報が十分提供されているかどうかという観点から、注記内容を検討することが必要ではないかと考えます。図表2は先行してKAMを報告している諸外国におけるKAMの実例をベースに作成した参考例ですが、実際のKAMの記載には、企業固有の情報を報告するという観点から考えると、このくらい具体的な記述が必要ではないかと考えられます。

図表2 KAMの記載例

KAMの内容及び理由	監査上の対応
貸借対照表に計上されているのれん(残高xx百万円)には、xx事業に関連するのれん(x百万円)が含まれており、総資産のxx%を占めている。当該のれんの減損テストに必要な将来キャッシュフローの見積りには、xx事業の収益予想に影響を及ぼす主要購買層であるxxの人口変動、xx(国名又は特定の製品など)市場における成長率、xxx国との関税の改正動向、及び割引率などの重要な仮定が用いられており、経営者の判断により重要な影響を受けるため、KAMに該当するものと判断した。……	将来キャッシュフローの見積りに経営者が用いた重要な仮定のうち、xxの人口変動、xx市場の成長率については、外部の複数の機関が公表しているデータと比較した。また、xxx国との関税の改正動向については法人内の税務の専門家から情報を入手し、会社の予測している製品価格及び売上数量に及ぼす影響について、過去の実績に基づく分析を基にした監査人の予測との比較を行った。……

このような記述を行うためには、現在の我が国における一般的な注記事項では不足である可能性があり、財務諸表上の注記が難しい場合は、財務諸表以外の開示手段について、フェア・ディスクロージャー・ルールを踏まえて、各会社にて検討を行う性質のものであると考えます。なお、有価証券報告書の記述情報の充実の一環として、「会計上の見積りや見積りに用いた仮定について、不確実性の内容やその変動により経営成績に生じる影響等に関する経営者の認識」の記載を求める開示府令の改正が行われており、2020年3月期の有価証券報告書から適用(2019年3月期の有価証券報告書から早期適用可)されます。これらの情報がその他の記載内容として開示された場合、監査人はKAMの記述に当たり、当該情報を参考とすることができます。

6. 監査人の守秘義務及び公共の利益との関係

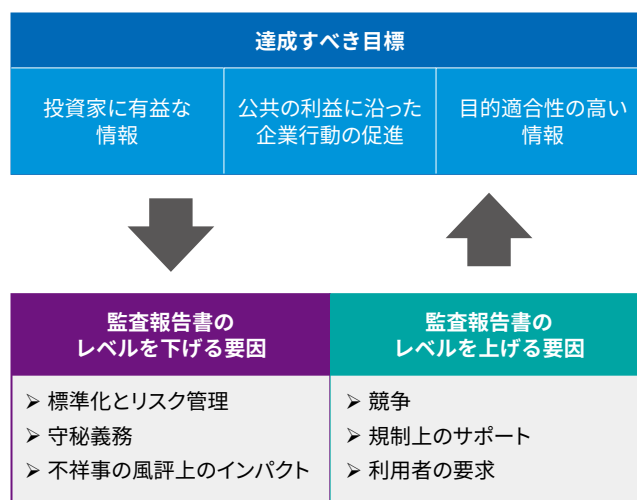
監査人は、監査基準によって求められているKAMの記載に関し、監査人が正当な注意を払っているのであれば、会社の未公表情報をKAMとすることも含めて、守秘義務が解除される正当な理由となります。この正当な注意義務の遵守は、KAMが利用者に対して監査に関する情報を提供するために必要十分な情報を提供しており、不必要に会社の未公表情報を提供することになっていないか、特に会社の取引先等の第三者の権利を不当に侵害していないかといった観点から検討することが必要となります。

また、監査の透明性の向上等のKAMの記載によりもたらされる公共の利益と比較する不利益の範囲は極めて限定的とされており、ほとんどの場合にKAMを記載することになると考えられます。KAMの記載に当たり企業にもたらされる不利益には、企業の株価への影響や借入又は資金調達への影響が考えられますが、これは企業情報の開示制度の趣旨から考えて、企業の財務諸表やその他の開示により利用者に伝達されることが想定されている情報であり、これをKAMとしない理由にはならないと考えられます。

企業にとってセンシティブな情報に該当するものとしては、たとえば訴訟事件の詳細や取引先との間で守秘義務を負っているような企業機密に属するような情報が挙げられますが、そのような情報の本当にセンシティブな部分については、KAMとして監査報告書に記載するにあたっては、KAMの記述の仕方を工夫することにより、企業の未公表情報を不必要に開示することにならないよう注意が必要と考えられます。

のインパクトを懸念した無難な記述などKAMの意義を減殺してしまう要因も存在します（図表3参照）。

図表3 監査報告書の透明化のために



監査人としては、本稿記載の事項に留意して有意義なKAMを報告するよう積極的に対応していく必要があると考えます。同時に、経営者・監査役等、投資家など財務報告のサプライ・チェーンの関係者によるKAMをよい制度にしていこうとする強い意思が、KAMを意味あるものにするために不可欠であると考えます。

III. おわりに

今回の監査報告書の透明化は、欧州をはじめとする諸外国において、監査への信頼性の回復を目的として推進されてきました。我が国においても、大企業を含む様々な会社での会計不祥事の発生を目の当たりして、私たち監査人が自らを律し、信頼性を回復して社会的責任をまっとうするためには避けて通れない道筋であると考えます。

Institution of Chartered Accountants in England and Wales が公表している“The Start of a conversation – The Extended Audit Report”（2017）によれば、今回の新しい監査報告制度は、脆弱な基盤の上に成り立っています。KAMの制度は、投資家にとっての有益な記述、公共の利益に沿った企業行動の促進に資する情報、目的適合性の高い情報を提供することで、監査の透明化という目標を達成するためのものです。監査法人間の品質向上に係る競争、規制当局のサポート、利用者の要求といったもので監査報告書のレベルは上昇する可能性がある一方、監査法人の過度のリスク管理や守秘義務を盾にしたボイラープレート化、不祥事の風評上

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 パートナー 西田 俊之
 TEL：03-3266-7580（代表電話）
 toshiyuki.nishida@jp.kpmg.com

会社法制の見直しに関する要綱の概要

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

マネジャー 飯嶋 めぐみ

2019年2月14日に開催された法制審議会第183回会議において、「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱」及び「附帯決議」が採択され、法務大臣に対して答申されました。

これは、2017年2月に、法務大臣から法制審議会に対して、近年における社会経済情勢の変化等に鑑み、企業統治等に関する規律の見直しの要否の検討の上、規律の見直しを要する場合にはその要綱を示すよう諮問がなされたことを受け、設置された会社法制（企業統治等関係）部会における調査審議を経て要綱案が取り纏められ、附帯決議とともに採択されたものです。

本稿では、当該要綱及び附帯決議の概要について解説します。

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



飯嶋 めぐみ
いいじま めぐみ

【ポイント】

【株主総会に関する規律の見直し】

- － 株主総会資料の電子提供制度が上場会社に義務付けられる。
- － 株主提案権の濫用的な行使を制限するため、提案することができる議案の数の制限や目的等による議案の提案の制限が設けられる。

【取締役等に関する規律の見直し】

- － 取締役等への適切なインセンティブの付与のための規律の見直しが行われ、株式報酬等に関する規定の明確化や公開会社における情報開示に関する規定の充実が図られる。
- － 社外取締役の活用のため、一部の業務執行につき社外取締役への委託が可能とされるとともに、上場会社等に社外取締役の設置が義務付けられる。

【その他】

- － 社債管理補助者の設置を可能とするほか、株式交付制度が新たに設けられる。

I. 株主総会に関する規律の見直し

1. 株主総会資料の電子提供制度

株主総会資料（株主総会参考書類、議決権行使書面、計算書類及び事業報告並びに連結計算書類）の電子提供制度により、株主の個別の承諾を得ることなく、株主総会資料を書面によらずインターネットを利用する方法で株主に提供することが可能となります。

（1）定款の定め

株式会社は、取締役が株主総会を招集するときは、株主総会資料の内容である情報について、電磁的方法により株主が情報の提供を受けることができる状態に置く措置（以下「電子提供措置」という）をとる旨を定款で定めることができるものとされます。現行法において、振替株式を発行している会社は、この定款の定めを設ける定款の変更の決議をしたものとみなされることとなります。このため、上場会社の株式は振替株式であることが求められていることから、上場会社には電子提供制度の利用が義務付けられることとなります。

（2）電子提供措置

（1）による定款の定めがある株式会社の取締役は、会社法第299条第2項各号に規定する場合には、株主総会の日の3週間前の日又は株主総会の招集の通知を発した日のいずれか早い日から株主総会の日後3ヵ月を経過する日までの間、電子提供措置事項に係る情報について継続して電子提供措置をとらなければならないものとされています。

この点については附帯決議がなされており、金融商品取引所の規則において、上場会社は、電子提供措置を株主総会の日の3週間前よりも早期に開始するよう努める旨の規律を設ける必要があるとされています。

（3）株主総会の招集の通知

（2）による電子提供措置をとる場合の株主総会招集通知の発送期限については、株主総会の日の2週間前までとされています。

（4）書面交付請求

（1）による定款の定めのある株式会社の取締役は、株主総会の招集の通知に際して、株主に対し、株主総会資料を交付し、又は提供することを要しないものとされます。ただし、インターネットの利用が困難な株主の利益に配慮する必要があることから、上記（1）による定款の定めのある株式会社の株主に、当該株式会社に対して電子提供措置事項を記載した書面交付請求を認めるものとされています。

（5）電子提供措置の中断

電子提供措置期間中に、どのような場合に電子提供措置の中断がその効力に影響を及ぼさないかについて定めることとされています。

2. 株主提案権

（1）株主が提案することができる議案の数の制限

株主提案権が行使される場合に当該株主が提出しようとする議案の数が10を超えるときは、10を超える数に相当することとなる数の議案については、会社法第305条第1項から第3項までの株主提案権の規定を適用しないものとされています。また議案の数については、①役員等の選任に関する議案、②役員等の解任に関する議案、③会計監査人を再任しないことに関する議案、④定款の変更に係る二以上の議案について異なる議決がされたとすれば当該議決の内容が相互に矛盾する可能性がある場合の当該二以上の議案については、それぞれ一議案として数えるものとされています。

（2）目的等による議案の提案の制限

①株主が、専ら人の名誉を侵害し、人を侮辱し、若しくは困惑させ、又は自己若しくは第三者の不正な利益を図る目的で株主提案を行う場合、②株主提案により株主総会の適切な運営が著しく妨げられ、株主の共同の利益が害されるおそれがあると認められる場合には、株主提案権の規定を適用しないこととされています。

II. 取締役等に関する規律の見直し

1. 取締役等への適切なインセンティブの付与

（1）取締役の報酬等

① 報酬等の決定方針

監査役会設置会社又は監査等委員会設置会社の取締役会は、取締役の個人別の報酬等の内容が定款又は株主総会の決議により定められている場合を除き、会社法第361条第1項に規定される取締役の報酬等の内容として定款又は株主総会の決議による同項各号に掲げる事項（報酬等の額、具体的な算定方法、金銭でないものについては具体的な内容）についての定めがある場合、当該定めに基づく取締役の個人別の報酬等の決定方針を決定しなければならないものとされます。

② 金銭でない報酬等に係る株主総会の決議による定め

取締役の報酬等のうち、（ア）当該株式会社の株式又は当該株式の取得に要する資金に充てるための金銭については、当該株式数の上限その他法務省令で定める事項、（イ）当該株式会社の新株予

約権又は当該新株予約権の取得に要する資金に充てるための金銭については、当該新株予約権の数の上限その他法務省令で定める事項、(ウ)金銭でないもの(当該株式会社の株式及び新株予約権を除く)については、その具体的な内容について、定款に定めていない場合には株主総会の決議によって定めるものとされています。

③ 株式報酬等

上場会社は、定款又は株主総会の決議による上記②(ア)に掲げる事項についての定めに従い株式を引き受ける者の募集をするときや、上記②(イ)に掲げる事項についての定めに従い新株予約権を発行するときは、出資を要しないものとする規定が設けられています。

④ 情報開示の充実

会社役員の報酬等に関して、報酬等の決定方針に関する事項や取締役会の決議による報酬等の決定の委任に関する事項、業績連動報酬等に関する事項等について、公開会社における事業報告による情報開示に関する規定の充実を図るものとされています。

(2) 補償契約、役員等賠償責任保険契約

一定の場合に役員等に係る費用や損失を株式会社が補償することを約する契約(補償契約)、株式会社が保険者との間で締結する保険契約のうち、役員等の職務の執行に関して生ずることのある損害を保険者が填補することを約する、役員等を被保険者とするもの(役員等賠償責任保険契約)に関する規定を設けることとされます。

2. 社外取締役の活用等

(1) 業務執行の社外取締役への委託

指名委員会等設置会社を除く株式会社と取締役との利益が相反する状況にある場合やその他取締役が株式会社の業務執行により株主の共同の利益を損なうおそれがある場合には、当該株式会社は、その都度、取締役の決定(取締役会設置会社にあつては、取締役会の決議。ただし取締役又は執行役への委任は不可)によって、当該株式会社の業務執行を社外取締役に委託できるものとされます。

(2) 社外取締役を置くことの義務付け

監査役会設置会社(公開会社であり、かつ大会社であるものに限る)であつて有価証券報告書提出会社である場合に、社外取締役を置くことを義務付けることとされています。

III. その他

1. 社債の管理

社債管理補助者の設置ができる場合や、社債権者集会の決議の省略が可能な場合等が定められることとされます。

2. 株式交付

株式会社が他の株式会社(会社法上の株式会社に限られ、外国会社は除く)をその子会社とするために、当該他の株式会社の株式を譲り受け、当該株式の譲渡人に対して当該株式の対価として当該株式会社の株式を交付する、株式交付に関する規律を設けることとされています。

3. その他

会社の登記に関して、新株予約権に関する登記、会社の支店の所在地における登記に関する規定を見直すこととされています。また、株式会社の代表者の住所が記載された登記事項証明書に関しては、本要綱では当該住所の登記事項からの削除や閲覧制限を行う規定は設けられませんでした。この点については附帯決議がなされており、株式会社の代表者が配偶者からの暴力の防止及び被害者の保護等に関する法律等に規定する被害者等であること等を理由としてなされた申出が相当と認められる時は、当該代表者の住所を登記事項証明書に表示しない措置を講ずることができる等の規律を法務省令において設ける必要があるものとされます。

このほか、取締役等の責任追及の訴えに係る訴訟における和解、議決権行使書面の閲覧等の請求に関する規律が設けられることとされるほか、株式の併合等に関する事前開示事項の充実や、会社法第331条第1項第2号の取締役の欠格条項(成年被後見人、被保佐人等)の規定を削除するものとした場合における規律の整備を行うものとされています。

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
マネジャー 飯嶋 めぐみ
TEL : 03-3548-5112 (代表電話)
azsa-accounting@jp.kpmg.com

会計・監査情報（2019.2-3）

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、2019年2月分と2019年3月分の記事を再掲載したものである。会計・監査ダイジェストは、日本基準、修正国際基準、国際基準及び米国基準の会計及び監査の主な動向を簡潔に紹介するニュースレターである。

I. 日本基準

1. 法令等の改正

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

(1) 金融庁、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則及び連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令（案）」を公表

金融庁は2019年2月18日、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則及び連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令（案）」（以下「本改正案」という）を公表した。

本改正案は、企業会計基準委員会が策定・公表した企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」（2019年1月16日公表）を踏まえ、財務諸表等規則及び連結財務諸表規則について所要の改正を行うことを提案している。

コメントの募集は2019年3月19日に締め切られている。本改正は、公布の日から施行され、2019年4月1日以後に開始する事業年度において行われる企業結合について適用される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ（2019年2月20日発行）](#)

(2) 金融庁、企業会計基準の指定に関する金融庁告示の一部改正案を公表

金融庁は2019年2月18日、企業会計基準の指定に関して、「財務諸表等規則」及び「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正（案）（以下「本改正案」という）を公表した。

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

企業会計の基準とすることを提案している。

- 企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」（2019年1月16日公表）

コメントの募集は2019年3月19日に締め切られている。本改正は公布の日から適用される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ（2019年2月20日発行）](#)

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

(1) ASBJ、「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い（案）」を公表

ASBJは2019年3月25日、実務対応報告公開草案第57号（実務対応報告第18号の改正案）「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い（案）」（以下「本公開草案」という）を公表した。

本公開草案は、2018年（平成30年）改正実務対応報告において検討の対象から除かれていた、国際財務報告基準第16号「リース」及び米国会計基準会計基準更新書第2016-02号「リース」を対象に、修正項目として追加する項目の有無について検討を行った結果、新たな修正項目の追加を行わないことを提案している。

コメントの締切りは2019年5月27日である。本改正は、公表日以後に適用される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報（2019年4月1日発行）](#)

3. 監査関連

【最終基準】

(1) 日本公認会計士協会、「監査基準の改訂に関する意見書」に対応する監査基準委員会報告書701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」等を公表

日本公認会計士協会は2019年2月27日、「監査基準の改訂に関する意見書」に対応する監査基準委員会報告書701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」等（以下「本報告等」という）及び公開草案に寄せられたコメントの概要とその対応を公表した。

本報告等は、日本公認会計士協会が、2018年7月に金融庁より公表された「監査基準の改訂について」を踏まえ、監査基準委員会報告書の新設及び改正について検討を行ったものであり、2018年10月19日に公表された公開草案から特に重要な変更はされていない。

本報告等のうち、監査基準委員会報告書701「独立監査人の監査報告書における監査上の主要な検討事項の報告」及び関連する要求事項・適用指針については、2021年3月31日以降終了する事業年度に係る監査から（2020年3月31日以後終了する事業年度に係る監査からの早期適用可）、それ以外の改正事項については、原則として2020年3月31日以降終了する事業年度に係る監査から適用することとされている。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2019年3月4日発行）

【公開草案】 該当なし

4. INFORMATION

(1) 法務省、法制審議会において「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱案」及び「附帯決議」を採択

法務省は2019年2月14日、法制審議会第183回会議において、「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱案」及び「附帯決議」を原案のとおり採択し、法務大臣に対して答申することとした。

なお、上記についての詳細は、本誌会計・監査／税務①「会社法制の見直しに関する要綱の概要」も参照のこと。

【あずさ監査法人の関連資料】

会計・監査ニュースフラッシュ（2019年2月18日発行）

(2) 金融庁、「有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書レビューの実施について（平成31年度）」を公表

金融庁は2019年3月19日、2019年3月期以降の事業年度に係る有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書に対するレビュー（審査）の実施概要について公表した。主なポイントは以下の通りである。

- 2019年3月期以降の事業年度に係る有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項として、「企業内容等の開示に関する内閣府令」、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等の公表を踏まえた「財務諸表等規則」等の改正を挙げており、改正内容の順守状況について、有価証券報告書レビューの法令改正関係審査を実施する。
- 今年度の有価証券報告書レビューの重点テーマ審査について、「関連当事者に関する開示」、「ストック・オプション等に関する会計処理及び開示」、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する会計処理及び開示」に着目して対象会社を選定する。
- 前年度の有価証券報告書レビューの審査結果として、法令改正関係審査及び重点テーマ審査に関する「適切ではないと考えられる事例」が指摘されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

ポイント解説速報（2019年3月28日発行）

(3) 金融庁、「記述情報の開示に関する原則」及び「記述情報の開示の好事例集」を公表

金融庁は2019年3月19日、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告における提言を踏まえ、ルールへの形式的な対応にとどまらない開示の充実に向けた企業の取組みを促し、開示の充実を図ることを目的として「記述情報の開示に関する原則（以下「開示原則」という）を策定するとともに、「記述情報の開示の好事例集」（以下「好事例集」という）をとりまとめ公表した。主なポイントは以下の通りである。

- 開示原則は、いわゆる「記述情報」について、開示の考え方、望ましい開示の内容や取り組み方をまとめたものであり、経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、リスク情報を中心に、有価証券報告書における開示の考え方等を整理することを目的としている。
- 記述情報の開示に共通する、求められる事項及び期待されている事項として、①経営目線の議論（資本コスト等に関する議論を含む）の適切な反映、②重要性（マテリアリティ）、③セグメント情報及び④分かりやすさを掲げている。

- 有価証券報告書における「経営方針・経営環境及び対処すべき課題等」、「事業等のリスク」及び「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」の開示について、それぞれ考え方と望ましい開示に向けた取組みについて整理している。

好事例集では、開示原則に対応して、好事例として着目したポイントをコメントしている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[ポイント解説速報（2019年3月28日発行）](#)

日本基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト（日本基準）へ](#)

II. 修正国際基準

1. 修正国際基準に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

（1）金融庁、修正国際基準の指定に関する金融庁告示の一部改正案を公表

金融庁は2019年2月18日、修正国際基準の指定に関して、「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正（案）（以下「本改正案」という）を公表した。

本改正案は、企業会計基準審議会が2018年12月31日までに公表した次の修正国際基準について、連結財務諸表規則第94条に規定する修正国際基準とすることを提案している。

- 修正国際基準の適用（2018年12月27日公表）

コメントの募集は2019年3月19日に締め切られている。本改正は公布の日から適用される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ（2019年2月20日発行）](#)

2. 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】 該当なし

【公開草案】 該当なし

米国基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト（修正国際基準）へ](#)

III. 国際基準

1. 我が国の任意適用制度に関する諸法令等（金融庁）

【最終基準】 該当なし

【公開草案】

（1）金融庁、指定国際会計基準の指定に関する金融庁告示の一部改正案を公表

金融庁は2019年2月18日、指定国際会計基準の指定に関して、「連結財務諸表規則」に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部改正（案）（以下「本改正案」という）を公表した。

本改正案は、国際会計基準審議会が2018年12月31日までに公表した次の国際会計基準について、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることを提案している。

- 国際財務報告基準(IFRS)第3号「企業結合」(2018年10月22日公表)
- 国際会計基準(IAS)第1号「財務諸表の表示」(2018年10月31日公表)
- 国際会計基準(IAS)第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」(2018年10月31日公表)

コメントの募集は2019年3月19日に締め切られている。本改正は公布の日から適用される予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[会計・監査ニュースフラッシュ（2019年2月20日発行）](#)

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

【最終基準等】 該当なし

【公開草案】 該当なし

3. 監査関連 該当なし

米国基準についての詳細な情報、過去情報は

[あずさ監査法人のウェブサイト（IFRS）へ](#)

IV. 米国基準

1. 会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

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

（1）ASU第2019-01号「リース（トピック842）-ASCの改訂」（2019年3月5日FASB）

本ASUは、2019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より適用される「リース」（トピック842）に関連して、以下の3点を改訂又は明確化するものである。

リースの原資産の公正価値：

トピック840では、製造業及びディーラーでないリースの貸手（一般的に金融機関）に対して、リースに供される原資産の公正価値を、値引き等反映後の取得原価で測定することを認める例外規定を設けていたが、現行のトピック842ではそのような例外が認められていない。

本ASUは、上記トピック840のガイダンスを、トピック842においても認めるものである。ただし、当該資産の取得からリースに供されるまでの期間が長期にわたる場合は本ガイダンスの対象とならず、トピック820の公正価値の定義（すなわち出口価格）に従って測定されることが求められる。

キャッシュ・フロー計算書の区分：

トピック840には明示規定はなかったものの、トピック942「金融サービス—預貯金及び貸付」には、預貯金や貸付を行う金融企業である貸手のキャッシュ・フロー計算書において、販売タイプリース及び直接金融リースの支払いの元本部分を投資活動に、利息部分を営業活動に分類する例示が存在する。トピック842のガイダンスでは販売タイプリース及び直接金融リースにおける借手から貸手への支払いをすべて営業活動に分類することが求められることとなったが、トピック942における例示が改訂されておらず、同トピックの対象企業では従来どおりの表示を行っている場合もあり、混乱が生じていた。

本ASUは、キャッシュ・フロー計算書に関してトピック842及びトピック942を整合するよう改訂し、トピック942の対象企業についてはトピック842の規定に関わらず、販売タイプリース及び直接金融リースの元本部分は通常の貸付と同様に投資活動に、利息部分及びオペレーティングリース料の支払いについては営業活動に分類することを求めるものである。

会計上の変更及び誤謬の修正（トピック250）：

現行のトピック842では貸手及び借手に対して、当該トピックを初年度適用する会計年度における移行措置について、トピック250に基づいた開示規定の例外が設けられており、以下の項目の開示が求められていないが、期中期間については明示的な例外規定が設けられていない。

- 継続事業からの利益
- 継続事業からの純利益（又は純資産（又は業績指標）の変動を示すその他の適切な科目）
- その他の影響のある財務諸表科目
- 1株当たり金額への影響額

本ASUは、期中期間においても上記の開示項目が要求されないことを明確にするが、トピック842の要件を変更するものではない。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

本ASUは、公開の営利企業については2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。それ以外の企業については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その期中期間から適用される。トピック842と同時に適用することを条件に、早期適用が認められる。

（2）ASU第2019-02号「エンターテインメント—映画 その他の資産—映画コスト（サブトピック926-20）及びエンターテインメント—放送事業者 無形資産—のれん及びその他（サブトピック920-350） 映画コスト及びプログラム材料のライセンス契約に関する会計処理の改訂」（2019年3月6日FASB）

現行のサブトピック926-20は、映画制作コスト及びテレビシリーズの制作コストの資産化について異なる要求をしている。サブトピック926-20の制作コストにつき、映画制作にかかるコストはすべて資産計上されるが、テレビシリーズの制作にかかるコストの資産計上額は、2次マーケットにおける収益が見込まれる説得力のある証拠の存在、又は過去における2次マーケットでの収益の実績がある場合を除き、1次マーケットにおけるエピソード毎の契約額を上限としている。

本ASUは、テレビシリーズの制作コストを映画制作コストと同様の要件に基づき資産化することを求めるものである。

また、本ASUは、サブトピック920-350の適用対象であるフィルム制作コスト及びプログラム材料のライセンス契約について、フィルムグループ・レベルでの減損テストを要求している。収益を生み出す単独又はフィルムグループの制作コストの公正価値が、資産化された制作コストの未償却残高を下回ることになる事象や状況の変化が生じた場合に、減損テストを実施することが求められる。そのような状況の例としては、技術革新、法的及び経済的な状況の急激な変化、視聴者の急激な減少、赤字又はキャッシュ・フローの流出などがある。フィルムグループとは、独立したキャッシュ・フローを生み出す制作コスト及びライセンス契約の最小の会

計単位である。また、未償却のフィルム制作コストについては、当該フィルムの制作が実質的に中止された場合は、損失処理することが求められる。

本ASUは、公開の営利企業については2019年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。それ以外の企業については2020年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中期間から適用される。また、公開の営利企業については、財務諸表が未公表であれば期中期間を含めて早期適用が認められる。それ以外の企業については、財務諸表が他者に開示されていなければ早期適用が認められる。

本ASUは、適用日の帰属する最初の報告期間から将来にわたって適用することが求められる。

(3) ASU第2019-03号「非営利企業（トピック958）- コレクションの定義の更新」（2019年3月21日）

サブトピック958-360では、芸術作品等のコレクションを売却した場合の会計処理及び開示に関するガイダンスは、非営利企業だけでなく営利企業にも適用されるとしている。

本ASUは、サブトピック958-360にあるコレクションの定義をAmerican Alliance of Museums（米国博物館協会）の倫理規定に使用されている定義と整合するように改訂し、コレクションを保有する企業に、コレクションを売却した代金を他の芸術作品の購入のために使用するか、コレクションの維持（direct care）に使用するかについての方針及び定義について開示を求めるものである。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

本ASUは、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期中期間から適用される。早期適用は認められる。

【公開草案（会計基準更新書案（ASU 案））】

(1) ASU案「金融商品－信用損失（トピック326）－移行処置」の公表（2019年2月6日 FASB）

FASBは2016年6月16日に、償却原価で測定される金融商品の信用損失の認識につき、従来の発生損失モデルに代えて予想信用損失モデルを導入したASU第2016-13号「金融商品－信用損失（トピック326）」（以下「ASU2016-13」という）を公表した。

トピック326の公表後、トピック326の導入に際して、新規に取得又は組成した金融商品に公正価値オプションの適用を選択した場合、過年度から償却原価で測定している同種の金融商品との間で比較性が損なわれることが指摘された。公正価値オプションの指定は金融商品の当初認識時点でのみ可能であり、その見直しはできないためである。

本ASU案は、サブトピック326-20の適用対象である金融商品（満期保有目的の債券を除く）について、サブトピック825-10に基づく公正価値オプションの指定をトピック326の適用開始時に行うことを金融商品ごとに認めるという移行措置を提案するものである。本オプションの適用を選択した場合は、その後の変更は認められない。簿価と公正価値の差額は累積的影響額として期首剰余金で調整され、その後はサブトピック820-10及び825-10に基づき会計処理される。

コメントの募集は2019年3月8日に締め切られている。本ASUは、ASU 2016-13を未適用の企業については、当該ASUと同時に発効することが提案されている。ASU 2016-13を適用済みの企業については、FASBが本ASU案に寄せられたコメントを考慮して発効日を決定する予定である。

(2) ASU案「企業結合（トピック805）－顧客との契約から生じる収益－取得した負債の認識－FASBの緊急問題専門委員会（Emerging Issue Task Force; EITF）の合意」の公表（2019年2月14日 FASB）

現行のトピック805は、「顧客との契約から生じる収益（トピック606）」の適用後に取得企業が企業結合によって引き受けた、顧客との契約から生じた契約負債について、トピック606に基づいて負債として認識するか否かについて明確なガイダンスを提供していないとされている。

本ASU案は、企業結合において取得企業が引き受けた、トピック606に基づく被取得企業の未充足の履行義務を、取得企業が負債として認識することを提案するものである。

コメントの募集は2019年4月30日に締め切られている。FASBは本ASU案に寄せられたコメントを考慮して発効日を決定する予定である。また、発効日以降に実施される企業結合から将来にわたって適用することが提案されている。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues（英語）](#)

(3) ASU案「株式報酬（トピック718）及び顧客からの収益（トピック606）」の公表（2019年3月4日 FASB）

2018年6月20日にFASBは、ASU第2018-07号「株式報酬（トピック718）－従業員以外に対する株式報酬の支払いに関する会計処理の改善」を公表し、物品又はサービスの販売に関連して顧客に付与された株式報酬について、トピック606に基づき売上の減少として表示するとしていた。ただし、株式報酬の測定についてはガイダンスを提供しておらず、当該報酬についてトピック606の非現金収益に関するガイダンスに基づいて契約日において測定するか、又はトピック718に基づいて付与日における公正価値で測定するかについて不明瞭となっている。

本ASU案は、顧客に支払われる株式報酬について、トピック718に基づき付与日における公正価値で測定し、売上高の減少として認識することを提案するものである。

コメントの募集は2019年4月18日に締め切られている。本ASU案は、ASU第2018-07号を未適用の企業については、当該ASUと同時に適用することが提案されている。ASU第2018-07号を適用済の企業については、当該ASUに合わせてASU第2018-07号の開始時点まで遡及適用し、その影響は利益剰余金の期首残高で調整することが提案されている。FASBは、適用日についてASU第2018-07号をすでに適用している関係者から寄せられたコメントを基に決定する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

(4) ASU案「法人所得税（トピック740）－開示フレームワーク－法人所得税に関する開示規定の改訂－2016年7月26日に公表した公開草案の改訂」の公表（2019年3月25日 FASB）

本ASU案は、2016年7月26日にFASBが公表した、開示フレームワーク・プロジェクトの一環として法人所得税に関する開示規定を改善するための公開草案を、米国税制改革「The Tax Cuts and Jobs Act」を反映して改訂し、下記の開示を追加又は削除することを提案するものである。

追加（すべての企業）：

- 内部取引消去前の、国内及び海外別の継続事業からの税引前利益（損失）
- 継続事業から発生する法人所得税等の相手別内訳（国税、地方税等）
- 支払った税金の相手別内訳（国税、地方税等）

追加（公開の営利企業）：

- 未認識の税務上の恩典を認識した財政状態計算書の勘定科目及び金額
- 評価性引当金の繰入・戻入金額及びその説明
- 繰越欠損金に関連する繰延税金資産を相殺する未認識の税務上の恩典の総額

改訂（公開の営利企業）：

- 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率の差異の原因になった項目のうち、5%を超える主な項目別の開示及び項目毎の増減の説明

削除：

- 子会社又はジョイント・ベンチャーに関連する一時差異について、トピック740の例外規定を適用して認識しないことにより繰延税金負債を計上しない場合に要求されている、一時差異の種類毎の累計額に関する開示

コメントの締切りは2019年5月31日である。本ASU案は、将来にわたって適用することが提案されている。FASBは、適用日及び早期適用が認められるか否かについて、関係者から寄せられたコメントを基に決定する予定である。

【あずさ監査法人の関連資料】

[Defining Issues \(英語\)](#)

2. 監査関連 該当なし

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
TEL：03-3548-5112（代表電話）
azsa-accounting@jp.kpmg.com
担当：小松 拓史、行安 里衣

税務情報 (2019.2-3)

KPMG税理士法人

本稿は、2019年2月から2019年3月に財務省・国税庁等から公表された税務情報及びKPMG税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan tax newsletter及びKPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてお知らせするものです。

I. 2019年度税制改正

1. 2019年度税制改正法案の成立及び政省令の公布

3月27日、第198回通常国会において2019年度税制改正に係る以下の3つの法案が可決・成立しました。また、3月29日、これらの改正法が関連政省令とともに公布されました。

■ 所得税法等の一部を改正する法律案

https://www.mof.go.jp/about_mof/bills/198diet/index.htm

■ 地方税法等の一部を改正する法律案

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

■ 特別法人事業税及び特別法人事業譲与税に関する法律案

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

■ 官報平成31年3月29日 特別号外第5号

<https://kanpou.npb.go.jp/20190329/20190329t00005/20190329t000050000f.html>

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 168 (2019年3月27日発行)
(日本語)

KPMG Japan e-Tax News No. 168 (2019年3月27日発行)
(英語)

【主な改正項目の概要をお知らせするKPMG Japan tax newsletter (2018年12月19日発行)】

2019年度税制改正大綱 (日本語)

Outline of the 2019 Tax Reform Proposals (英語)

トに、これらの法律案やその概要、要綱及び新旧対照表等が掲載されました。

■ 「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律案」が閣議決定されました

<https://www.meti.go.jp/press/2018/02/20190215002/20190215002.html>

2019年度税制改正では、中小企業等経営強化法の改正を前提として、たとえば以下の改正が行われることとされています。

- 税制適格ストックオプションの適用対象者の範囲に、一定の中小企業者等が認定社外高度人材活用新事業分野開拓計画（認定計画）に従って活用する社外高度人材（プログラマー・エンジニア、弁護士・税理士・会計士等）が追加されます。認定計画や社外高度人材の意義等の規定は、中小企業等経営強化法の改正案に含まれています。
- 中小企業の事業活動に災害が与える影響を踏まえ、事前防災を促進する観点から、防災・減災設備への投資に対する特別償却制度が創設されました。この制度の適用を受ける中小企業者は、事業継続力強化計画又は連携事業継続力強化計画の認定を受けることとされていますが、これらの計画や対象設備である事業継続力強化設備等の意義等の規定は、中小企業等経営強化法の改正案に含まれています。

II. 消費税

国税庁 ―「総額表示義務の特例措置に関する事例集」の改訂版等を公表

消費税法上、対消費者取引を行う事業者に対しては税込価格を表示することが義務付けられています（総額表示義務規定）が、「消

2. 税制改正関連法案の国会提出

2月15日、2019年度税制改正に関連する「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律案」が第198回通常国会へ提出され、経済産業省のウェブサイ

費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する特別措置法」(消費税転嫁対策特別措置法)において、現に表示する価格が税込価格であると誤認されないための措置(誤認防止措置)が講じられていることを要件に、2013年10月1日から2021年3月31日までの間、総額表示義務規定を停止する特例措置が設けられています。

2019年10月1日より消費税率が8%から10%に引き上げられると同時に軽減税率制度が導入されることを踏まえ、国税庁は4月1日、以下の通達を3月29日付で改正するとともに「総額表示義務の特例措置に関する事例集」の改訂版を公表しました。

- 「事業者が消費者に対して価格を表示する場合の取扱い及び課税標準額に対する消費税額の計算に関する経過措置の取扱いについて」の一部改正について(法令解釈通達)

<http://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/kansetsu/kaisei/190329/pdf/001.pdf>

- 総額表示義務の特例措置に関する事例集(税抜価格のみを表示する場合などの具体的事例)(平成27年4月)(平成31年3月改訂)

<http://www.nta.go.jp/publication/pamph/shohi/kaisei/pdf/sogakuhyojigimu.pdf>

また、総額表示義務の特例措置の要件とされる誤認防止措置の考え方については、財務省が公表している消費税転嫁対策特別措置法のガイドライン「総額表示義務に関する特例の適用を受けるために必要となる誤認防止措置に関する考え方」において示されていますが、このガイドラインも3月29日付で改正されています。

- 消費税転嫁対策特別措置法のガイドライン(総額表示義務の特例)について

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/consumption/20150401tenka.htm

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 169 (2019年4月2日発行)

III. 租税条約

1. モロッコとの租税条約 — 締結交渉開始

財務省は2月1日、日本国政府がモロッコ王国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を2月4日より開始することを公表しました。

《財務省プレスリリース》

日本語: モロッコとの租税条約の締結交渉を開始します

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20190201ma.htm

英語: Negotiations for Tax Convention with Morocco will be Initiated

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190201ma.htm

2. チュニジアとの租税条約 — 締結交渉開始

財務省は3月22日、日本国政府がチュニジア共和国政府との間で、租税条約を締結するための交渉を3月25日より開始することを公表しました。

《財務省プレスリリース》

日本語: チュニジアとの租税条約の締結交渉を開始します

https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international/tax_convention/press_release/20190322tun.htm

英語: Negotiations for Tax Convention with Tunisia will be Initiated

https://www.mof.go.jp/english/tax_policy/tax_conventions/press_release/20190322tun.htm

IV. その他

1. 国税庁 — 文書回答事例「英国子会社がオランダ法人と行う合併の取扱いについて」を公表

国税庁は3月7日、イギリスのEUからの離脱(Brexit)に関連した文書回答事例(2019年2月18日付)を公表しました。

- 英国子会社がオランダ法人と行う合併の取扱いについて

<http://www.nta.go.jp/about/organization/osaka/bunshokaito/hojin/190218/index.htm>

【事実関係】

- 内国法人A社はイギリスに100%子法人であるB社を有しており、B社は欧州における販売拠点として傘下に販売子会社を有している。
- A社はオランダに新たに100%子法人であるC社を設立し、Brexitの前に、B社の現在の事業をオランダに移転する予定である。
- このB社の事業の移転は、C社を合併法人、B社を被合併法人

とする吸収合併により行う。

- 本件合併に伴い、B社の株主であるA社に対してはC社株式以外の資産は交付されない。
- 本件合併により、B社の合併直前の資産及び負債の全てをC社が引き継ぐ。
- A社は本件合併後においてC社の発行済株式の全てを継続して保有する見込みである。
- 本件合併は、EU域内の異なる国に所在する会社間での合併を司る欧州議会及び欧州理事会2005/56EC指令を受けた現地国法令であるイギリス及びオランダの各国内実施法を準拠法として行われる。

【本件合併の取扱い】

回答者である大阪国税局は、以下に示すように、本件合併が日本の法人税法上の合併に該当するものであることを認め、法人税法の関係法令に照らして、(1)本件合併は適格合併に該当すること、(2)A社においてみなし配当の金額は生じないこと、(3)A社においてB社株式の譲渡損益は繰り延べられることを認めています。

- 法人税法上の合併は、日本の会社法を準拠法として行われる合併に限るとはされていないため、外国法令を準拠法として行われる法律行為及び異なる国に所在する法人間で行われる法律行為であっても、その法的効果が日本の会社法上の合併の本質的要素(消滅会社の権利義務の全部が存続会社に包括承継されること(包括承継)、消滅会社は清算手続を経ることなく自動的に解散して消滅すること(自動消滅))を具備し、日本の会社法上の合併に相当するものと認められる場合には、法人税法上の合併に該当するものとして取り扱うのが相当であると考えられる。
- 本件合併は、欧州議会及び欧州理事会2005/56EC指令に関するイギリス及びオランダの各国内実施法を準拠法として行われるものであり、包括承継及び自動消滅という法的効果が生じ、日本の会社法上の合併の本質的要素を具備すると認められるため、日本の法人税法上の合併に該当するものとして取り扱うのが相当であると考えられる。

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

経済産業省は、中長期の企業価値向上に対応する役員報酬プランの導入を促すため、『「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～』を公表しています。

2017年4月に初版が公表された後、同年9月に第2版が公表されていましたが、2019年3月8日、下記のページにおいて新たな改訂版が公表されました。

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

<https://www.meti.go.jp/press/2018/03/20190308001/20190308001.html>

第1章の『「攻めの経営」を促す役員報酬の概要』において、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」の改訂等を踏まえたページの追加・修正及び株式交付信託のスキーム図の追加等が行われました。

また、第2章の『株式報酬、業績連動報酬に関するQ&A』において、以下の改訂が行われています。

- 役員報酬に株式交付信託が用いられる場合の取扱いが、いくつかのQ&Aに加筆されたほか、Q16に「株式交付信託の税務上の取扱いについて教えてください。」というQ&Aが追加されています。
- 事前確定届出給与である株式報酬に相当するファントム・ストックを非居住者の役員に交付する場合の取扱いを整理したQ&Aなど、上記のQ16を含め全部で5つのQ&A(Q16、Q18、Q57、Q73及びQ76)が新設されています。
(このQ16のなかで、一般社団法人信託協会が国税庁等と協議して取りまとめた「役員向け株式交付信託に関する税務上の取扱い(平成31年2月)」^{※1}が紹介されています。なお、このQ&Aは、信託協会の「株式交付信託」^{※2}のページに掲載されています。)
- 既存のQ&Aについてもところどころ加筆修正が行われていますが、改訂された箇所は見え消し版(「II. 株式報酬、業績連動報酬に関するQ&A～平成28年度・平成29年度税制改正を踏まえて～」^{※3})で確認することができます。

※1 <https://www.shintaku-kyokai.or.jp/archives/026/201902/esop02.pdf>

※2 <https://www.shintaku-kyokai.or.jp/products/corporation/kabushiki.html>

※3 <https://www.meti.go.jp/press/2018/03/20190308001/20190308001-2.pdf>

【上記1.及び2.に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 167 (2019年3月11日発行)

3. 経済産業省 — 「中堅・中小企業向け海外展開のための税制基礎資料」を公表

経済産業省は、中堅・中小企業の更なる海外展開を推進していますが、今後、より効率的な海外展開を行うためには、海外への進出・事業運営・撤退の各ステージにおいて、日本及び現地の税制、進出後のコンプライアンス要求等を正確に把握したうえで、最適な意思決定を行うことが重要となるという観点から、2019年1月～2月にかけて、海外展開に係る検討の一助となる情報提供を行うための税制基礎セミナーを開催しました。

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

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

■ 中堅・中小企業向け海外展開のための税制基礎セミナー資料 (移転価格税制編)

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

■ 中堅・中小企業向け海外展開のための税制基礎セミナー資料 (主要各国の税制概要編)

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

これらの資料には、移転価格税制及び国際課税について、基本的な内容から実務上の論点まで網羅的かつ詳細にまとめられているほか、主要各国の税制の概要（法人所得税の課税方法、優遇税制措置及び税務調査のポイント等）も掲載されています。

4. 金融庁 — 恒久的施設（PE）に係る「参考事例集」の改訂版を公表

金融庁は4月1日、恒久的施設（PE）に係る「参考事例集」の改訂版（3月29日付）を以下のウェブサイトに掲載しました。

■ 恒久的施設（PE）に係る「参考事例集」の一部改訂について
<https://www.fsa.go.jp/news/30/20190322.html>

この「参考事例集」は、2008年度税制改正において独立代理人の規定が導入されたことを受け、国外ファンドと投資一任契約を締結し特定の投資活動を行う国内の投資運用業者が独立代理人に該当するかどうかの判定について、関係当局（財務省及び国税庁）との協議を経て、2008年6月27日に公表されたものです。

2018年度税制改正により、独立代理人の範囲の見直しが行われ

たことから、その改正の背景及び趣旨を踏まえ、関係当局との協議のうえ、改訂されています。

【上記に関するe-Tax News】

KPMG Japan e-Tax News No. 169（2019年4月2日発行）

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。
kpmg.com/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

———
KPMG 税理士法人

Info-tax@jp.kpmg.com

担当：大島 秀平、山崎 沙織、風間 綾、内藤 直子

経理ガバナンスの観点からの子会社管理

～子会社の不適切会計の防止に向けた施策

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザーサービス

ディレクター 嘉鳥 昇

シニアマネジャー 三浦 一成

日本公認会計士協会が2018年に公表した、内部統制報告書において開示すべき重要な不備を報告した企業数の推移調査の結果によると、昨今報告されている開示すべき重要な不備の半数程度は有価証券報告書の訂正に伴い報告されていることが示されています。我が国において内部統制報告制度が導入されてから10年が経ちましたが、内部統制報告書の訂正件数は近年増加傾向にあり、不適切会計¹に関する報道も後を絶ちません。子会社管理のためのルールやプロセスを十分に整備しないままM&Aやグローバル化を進め、企業グループの規模を拡大していった結果、度重なる不適切会計の発生に頭を悩ませている企業が多くあります。本稿では、経理業務の領域における親会社による子会社のガバナンスのあり方と具体的な施策について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



嘉鳥 昇
かとり のぼる



三浦 一成
みうら かずなり

【ポイント】

- 子会社管理の問題点として、①異常値を発見するという視点からの分析の欠如、②会計情報の透明性を確保する環境整備の遅れがあげられる。
- DA、AI等のテクノロジー技術の異常値分析への応用、会計システムの機能の向上は問題解決に有効ではあるが導入までには多くの時間を必要とする。今できることから改善着手し、不適切会計に対応する仕組みを整える必要がある。
- 子会社の会計情報の透明性を高め、決算数値に対する異常値分析を効果的に行うためには、分析のフォーム化を含め、子会社からの決算報告のレポートパッケージを見直す必要がある。
- さらに、すべての子会社で整備・運用する統制を定め、決算処理の前段階で取引データ入力の改ざんや誤謬を防止、抑制する効果を高める。

1 本稿において、「不適切会計」とは監査基準委員会報告書第35号「財務諸表の監査における不正への対応」における「不正」および「誤謬」の両方を指します。「不正」とは財務諸表の意図的な虚偽の表示であって、不当又は違法な利益を得るために他人を欺く行為を含み、経営者、取締役等、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為をいい、不正な財務報告（いわゆる粉飾）と資産の流用があります。「誤謬」とは、財務諸表の意図的でない虚偽の表示であって、金額又は開示の脱漏を含みます。

I. 子会社管理の問題点

昨今報告されている開示すべき重要な不備の内容を見ると、親会社における、子会社の会計情報に対するモニタリング不足という問題が浮き彫りになります。資産の流用の原因としては、当然子会社側における内部統制の整備不十分があげられますが、一人の経理担当者に業務が集中し第三者によるチェックが効いていないような状態を親会社が全く把握できておらず、是正していないことは、企業グループとして大きな問題です。また、親会社に比べると子会社の経理体制は相対的に脆弱な場合が多く、慢性的な人数、経験不足に悩まされているにも係わらず、親会社にそれを補うようなチェック機能、支援機能が整っていないケースも見受けられます。

公認会計士協会の調査によると、上場企業における不適切会計の特徴として、東証一部上場企業の不正には子会社経営者・従業員によるものが多く、内容の多くは不正な財務報告（粉飾）でした。一方で東証一部以外に上場している企業では、親会社経営者・従業員による不正が多く、内容も不正な財務報告に限らず資産の流用も多く含まれています。このことから、東証一部上場クラスの企業では、親会社は一定水準の内部統制が機能しているものの、子会社管理の仕組みの整備は十分といえず、そのような中で活発にM&Aやグローバル化を進め、親会社の内部統制さえ十分でない会社を子会社化し続けていくことは、グループにおける不適切会計が発生するリスクを高める危険な行為といえます。今こそ、子会社管理の問題点を整理し、しっかりと対策を行っておく必要があります。

開示すべき重要な不備の内容や、企業の経理業務を分析した結果、親会社が認識すべき子会社管理の問題点として、①異常値を発見するという視点からの分析の欠如、②会計情報の透明性を確保する環境整備の遅れ、の2点があげられます。

① 異常値を発見するという視点からの分析の欠如

子会社の財務諸表の内容について、毎期売上高や利益の増減原因の把握、業績の評価は行っている、異常値の発見を目的とした

分析まで行っている企業は多くありません。子会社における不適切会計の兆候を発見するには、まず子会社のリスク評価を行い、当該子会社の属する業界の慣行、業務の特殊性、過去事例や他社事例などを理解し、発生し得る不正行為、手口を想定したうえで、過去数年間の残高比較、取引額（量）比較、比率比較などの手法を使い分析を行う必要があります。しかしながら実際には、子会社の業務内容ばかりか経理体制や担当者の人物像、決算スケジュールやプロセス、会計システムの構成さえ十分に把握できておらず、どこに不適切会計の発生するリスクがあるかもわからないまま財務諸表を眺めている場合が多くあります。

② 会計情報の透明性を確保する環境整備の遅れ

仮に前述の異常値発見のための分析を行おうとしても、各社各様の業務プロセス、統制のもとで会計情報が作成されていたり、グループとして最低限確保したい経理業務の品質水準が不明確なために、子会社の情報の品質に差異が生じている場合があります。また、子会社の会計システムが不統一、会計情報を一元的に管理できる仕組みがないため、リアルタイムに必要な会計情報を入手、確認できないというようなインフラ的な問題を抱えている場合もあります。特に、M&Aや企業の統廃合を繰り返してきた結果、子会社のシステム構成そのものがブラックボックス化していて、会計情報がどこでどのように生成されるかを親会社で把握できていない場合は、不正を発見することが一層難しくなります。

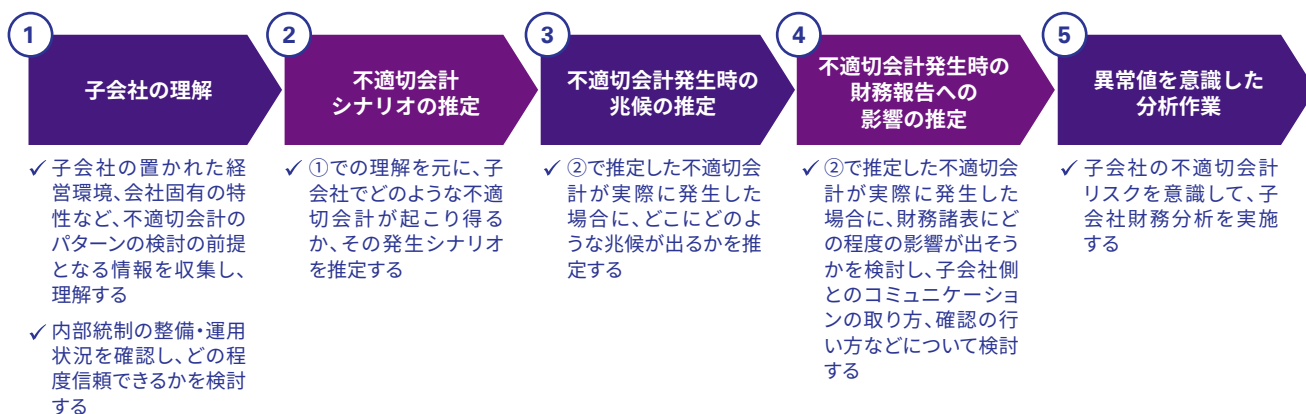
II. 子会社の不適切会計に対応するための仕組み

1. 異常値を発見するという視点からの分析の仕組みづくり

異常値を発見するという視点からの分析は図表1の手順により進めます。

子会社のリスク評価を適切に行うためには、子会社に対する十

図表1 異常値分析手順



分な理解が欠かせません。「地域」、「事業」、「経営者」、「戦略・計画」、「業務」、「システム」、「人材・組織」といった視点から子会社の特性を把握します。情報収集の方法としては書面や電子媒体による確認が多く用いられますが、子会社の経営者や経理責任者、担当者に対するインタビュー等により直接得られる心証は、書面や電子媒体による確認よりも格段に強い場合がありますので、両者をうまく組み合わせる必要があります。

子会社の理解、子会社における不適切会計シナリオ、不適切会計が発生した場合の兆候の推定、財務報告への影響の推定を行ったうえで、趨勢分析、比率分析、合理性テストといった代表的な分析手法を組み合わせ、子会社の会計情報における異常値を分析します。昨今では、表計算ソフトによる分析にRPA（Robotic Process Automation）技術を導入したり、CAAT（コンピュータ利用監査技法）ツールを活用して子会社の特定データを可視化、抽出することにより、異常値発見や分析業務の効率性を向上させる企業が増えてきました。現在、監査法人やシステムベンダーではDA（Data Analytics）やAI（Artificial Intelligence）を不適切会計の発見に役立てようと研究を進めていますが、データ分析に関する専門的知識を有する人材の確保、機械学習させるための多くの不適切会計データの収集など課題は多く、これらの技術が一般企業で実用化されるまでにはまだ数年が必要と考えられます。

2. 会計情報の透明性を確保するための仕組みづくり

グループ統一の会計システムを企業グループ全体に導入したり、各社の会計システムは異なったままグループ共通の会計帳簿（データベース）に取引データ／残高データを集めて各社の会計情報を一元管理できる仕組みを導入する企業は増えてきています。近年では、クラウド型会計システムが登場し、低コストでありながらリアルタイムで子会社の取引明細レベルの情報を親会社で見ることが可能になっています。企業グループの会計情報の集約化が進むことにより、財務諸表、連結決算のための情報の作成は子会社が、分析作業は親会社が行うというこれまでの役割分担は、今後は親会社にて子会社の財務諸表、連結決算のための情報を作成できるようになるため分析作業まで一気に行い、子会社は親会社による異常値分析結果に対して原因調査を行うという形に変わっていくと考えられます。

テクノロジーの進化による経理業務の進化には大変期待が持てますが、子会社の不適切会計を防止、早期発見することは企業グループにおける喫緊の課題です。このような経理業務の変化を見据えて、自社グループの子会社管理のあり方を検討し、今取り掛かれることから改善していく必要があります。次章では、経理業務を期中処理と決算処理とに分け、前者についてはグループ全体での内部統制の標準化、後者については決算業務の標準化という観点での取り組み事例を紹介します。

III. 具体的な施策の事例

1. 施策 — 子会社の決算業務の標準化

（1）子会社の決算数値の異常値分析

不適切会計を防止・発見できない原因の一つに異常値を発見する視点の欠如が考えられます。不適切会計を防止・発見するためには、親会社に報告する決算数値に異常値がないか適時に分析することが有効です。しかしながら、現実的には多くの会社で、自らの決算数値について異常値分析を実施していないケースや、仮に分析を実施したとしても子会社が親会社に決算数値を報告した後に分析をしているため分析自体が形骸化しているケース、親会社が異常値分析をしようにも子会社のビジネスや業務に対する知識や経験が無く実施が難しいケースなどがあるのではないかと推察します。

そこで、不適切会計を防止・発見の実効性を担保するためには、親会社へ決算報告を行う前に、子会社が子会社の決算数値について異常値分析し報告する仕組みを構築することがポイントと考えます。つまり、子会社が親会社に決算数値を報告するレポーティングパッケージの一部として異常値分析を取り込むことが重要です。

（2）決算テンプレートの活用

親会社がフォームを統一せず子会社へ様々な異常値分析の結果を報告することを認めている場合、親会社によるモニタリング、すなわち、子会社の異常値分析が適切に実施されたかどうかを親会社で確認することが困難となります。親会社によるモニタリングを実効性あるものとするためには、子会社の異常値分析のフォームを標準化することが必要と考えます。加えて、これを機会に親会社によるモニタリングが迅速に行われるように、既存の連結レポーティングパッケージの構成も見直し、新たな『決算テンプレート』として運用することが有用と考えます。

『決算テンプレート』とは、異常値分析の実施を想定し、子会社が親会社に決算数値を報告する既存のレポーティングパッケージの情報や子会社の決算資料の情報を基礎に作成される新たな決算報告のフォームです。子会社の決算報告資料が、決算テンプレートでインデックス化されることにより、資料番号がグローバルで同一となり、親会社による異常値分析の確認や子会社への調査依頼が容易となります（例示について図表2参照）。『決算テンプレート』は、子会社に対してグループ共通の決算業務の資料を成果物として求めるため、子会社の決算業務の標準化につながります。

（3）監査を参考とした異常値分析のアプローチ

『決算テンプレート』に組み込まれる異常値分析のフォームは、監査のアプローチを参考にしています。監査の異常値分析は、3つのフェーズに区切ることができます。具体的には、①勘定科目レベル

図表2 決算テンプレートのインデックス(例)

再構築 現在の連結RP・決算資料等の 利用を検討		分析 関連する科目を 集めて実施	
大分類	中分類 関連資料の とりまとめ	小分類 具体的な 資料名称	参照番号
総括	決算分類		A
		指標分析	A-10
		BS増減分析	A-20
		PL増減分析	A-30
		...	...
	組替表		B
詳細資料		PL BS組替	B-10
		...	...
	売上関連		C
		売上高&売上債権分析 ー リードシート	C-10
		売上総利益分析 ー リードシート	C-20
		売上債権滞留分析	C-30
		...	...
	仕入関連		D
		仕入債務及び棚卸資産分析 ー リードシート	D-10
		棚卸資産滞留分析	D-20
		...	...
	投融資		E
		貸付金増減分析 ー リードシート	E-10
		...	...
	固定資産		F
		有形固定資産増減分析 ー リードシート	F-10
		無形固定資産増減分析 ー リードシート	F-20
		...	...
	財務		G
		借入金増減分析 ー リードシート	G-10
		...	...
	税金・ 税効果		H
		税金費用及び繰延税金資産・ 負債分析 ー リードシート	H-10
		税金費用内容分析	H-20
		繰延税金資産・負債内容分析	H-30
		...	...
	⋮		
	開示		N
		個社の決算書	N-10
		...	...

(例 売上高および売上債権分析)で異常項目がないか、複数期間の実績値の増減比較・比率分析にて確認を実施する“勘定分析”、②異常値の懸念があると判断された場合の“個別調査”(例 売掛金の滞留分析)、③上記の①②の分析もふまえてP/L・B/Sなどを財務諸表に決算訂正などの影響が大きい不正・誤謬がないか大局的な観点での実施する“全体分析”があります。一般的に、P/L・B/Sの増減分析はどの会社でも実施されますが、“全体分析”に係る異常値分析が効果的となるためには、その前段階となる“勘定分析”が重要と考えます(“勘定分析”の例示について図表3参照)。なお、当該分析は、監査人等への説明資料ともなり得ますので、作成することは決して無駄な作業にはなりません。

(4) 将来を見据えた取組み

将来において、クラウド環境またはシングルインスタンスにより、子会社の会計データは、適時に親会社でも確認することが当たり前となる時代が到来するかもしれません。当該状況下では、子会社がレポーティングパッケージに自らのデータを入力するのではなく、親会社が子会社の決算テンプレートを作成し異常値分析をしたうえで、子会社へ決算テンプレートの内容確認と識別した異常値の調査を依頼し、子会社からその結果報告を受ける、という仕組みが構築されることも予想されます。当該状況下では、異常値分析の手法やその異常値判定の精度に係るナレッジが重要となります。現在の取り組むべき施策として、子会社の決算数値の異常値分析を標準化し、その分析結果を蓄積することは、将来を見据えた経営バナンスの第一歩、と考えます。

2. 施策 - 子会社の統制業務の標準化

(1) すべての子会社を対象とした最低限遵守すべき統制の整備

会社が決算数値の異常値分析を実施したとしても、そもそもの取引データ入力段階からが改ざんがなされていたら異常値が発見されない、ないし発見されるまでに時間がかかります。このため、特に取引データ入力時の正確性を担保する統制は重要です。しかしながら、内部統制報告制度では、業務プロセスの評価対象となるのは一部の重要な拠点のみであり、殆どの子会社の業務プロセス統制は評価されていないのが現状です。一方、近年、評価対象外となる主要でないセグメント、いわゆるノンコアからも不適切会計が発生するケースが続いています。その状況を考えると、内部統制報告制度の評価対象外となる子会社も対象に、グループとしてすべての子会社に最低限遵守を求める統制を特定し、統一的に運用することが必要と考えます。

図表3 勘定分析の例示－売上高および売上債権分析－リードシート

C-10

勘定科目分析

	X1年度	X2年度	X3年度－当期	増減	コメント
受取手形及び売掛金（残高）	1,000	1,050	1,200	B/Sより	得意先Aの債権が増加・・・
回転期間－12ヵ月平均売上	3.20	3.25	3.35	0.10	異常な増減はない・・・
回転期間－直近3ヵ月平均売上	3.00	3.30	4.10	0.80	A事業部の決算月の売上増・・・
総売上高（12ヵ月）	3,960	4,127	4,487	P/L	A事業部の売上が増加・・・
リベート（売上割戻）	200	240	180	-60	リベートが減少した理由は・・・
その他	10	10	8	-2	異常な増減はない・・・
（純）売上高	3,750	3,877	4,299	P/L	A事業部の売上が増加・・・
売上高成長率	1.4%	3.4%	10.9%	7.5%	A事業部が好調なこともあり・・・
売上予算達成率	110.2%	113.3%	100.1%	-13.2%	A（事）最終月の売上増により達成・・・
A事業部の売上高	2,831	2,985	3,353	セグメント	X社向けの決算月の売上増・・・
全売上に占める割合	75.5%	77.0%	78.0%	1.0%	
B事業部の売上高	919	892	946	54	新規顧客のZ社向けの売上増・・・
.....					

平均回収期間に対応する直近売上高で回転期間分析すると異常値となる。どこ向けの売上債権が増加？

売上高が増加しているのにリベートは減少。なぜ？

最終月の売上増により予算達成。売上計上は適切？

特徴

- 当該分析は子会社の決算数値の情報を転記・利用して作成可能
- 分析は親会社に報告する決算実績値を対象
- 分析手法の大部分は共通化が可能
- 分析結果をナレッジとして蓄積し、異常値判定をグループで共有化
- 親会社でも子会社の分析を確認することで子会社の不適切会計リスクへの対応状況を管理

(2) 統制テンプレートの活用

『統制テンプレート』とは、親会社を含むグループ子会社が最低限遵守すべき統制業務（以下、統一統制という）を明示し、対象となる業務プロセス領域、想定する不適切会計のリスクシナリオ、統一統制の内容を記載したフォームです。当該情報に、統一統制の子会社への適用状況、例外事項の管理状況を加えることで、会社は、統一統制の子会社への整備・運用状況の“見える化”が可能となります（例示について図表4参照）。この管理シートを作成し状況を一元化することで、会社は、漠然とした子会社管理の不安や懸念を低減することにつながると考えます。なお、子会社が統一統制をそのまま適用しない場合は、子会社の統制の不徹底を避けるため、例外事項として取扱い、親会社の承認事項として管理・モニタリングすることが重要です。

(3) 統一すべき統制の絞り込み

統一すべき統制は、内部統制報告制度のキーコントロールと重なる統制もありますが、同じとする必要はありません。すべての子会社へ適用することを考えると、親会社が統制の優先度を検討し、統制を絞り込むことが重要となります。その一方で、グループ全体で直ぐに遵守できない、テストすることが難しい等の理由で対象から外す必要もありません。

統制の絞り込みの手順は、まず現状調査により子会社の業務プ

ロセス（例えば 販売プロセス）の統制不足の領域を把握します。その統制不足から推定される不適切会計シナリオを暫定的に決め、その後、優先的に対応すべき不適切会計シナリオを決定します。その不適切会計シナリオに関連する複数の統制のなかから、最低限遵守を求める統制を絞り込みます。

例えば、子会社の販売プロセスの統制内容を現状調査した結果、判明した統制不足から懸念される複数のリスクシナリオが推定されたとします。検討の結果、“予算達成のため信用状態の悪い相手と取引を行うリスク”が特に優先的に対応すべきリスクとして選ばれ、当該リスクの軽減に関連する統制が、5つ挙げられたとします。具体的には、①与信調査の実施、②四半期ごとの与信限度額の更新に係る上長確認、③得意先の信用状況の継続の確認と社内伝達、④取引のつど取引額が与信限度額を超えていないかの確認、⑤与信に係る証憑のデータ保全です。この5つの統制から、一定の絞り込みの基準（例えば、取引後の発見統制ではなく、リスクを回避、軽減できるような取引以前の統制か、取引データの改ざん入力に係る統制かどうか、小規模子会社での対応が可能かどうかなど）で、統制を絞り込みます（図表4では統一統制として前述した②④の統制に絞り込み）。その際、あまり統制数を絞り込まず、5つのうち4つの統制が最低限遵守を求める統制数とすることもできます。しかしながら、統一統制の数が多くなればなるほど、たくさんの統制を子会社に求めるため、統制の整備に時間がかかります。当該取

図表4 統制テンプレートによる“統制の見える化”(例 販売プロセス)

統制 No.	事業	リスク シナリオ 番号	業務 プロセス	サブ プロセス	統制内容	統制対象	適用状況															
							親 会社	大規模 子会社					中規模 子会社					小規模 子会社				
								A	B	C	D	E	F	G	H	...	M	N	P	...		
1	A	1	販売	与信 管理	新規取引先はすべて与信管理規程に 基づいた信用度調査を実施する。	親、大、中	○ 整備済	○	○	○	○	○	○	整備中	○	...	統制外	統制外	統制外	...		
2	A	1	販売	与信 管理	すべての取引先に対して、与信管理 規程に基づき、与信限度額が設定さ れ、四半期に一度、限度額の更新の 要否を上長の承認のもと確認する。	すべて 統一統制	○	○	○	○	○	○	○	○	○	...	整備中	○	整備中	...		
3	A	1	販売	与信 管理	与信担当者は、既存の取引先を含め、 取引が発生する都度、取引先の与信 限度額が超えていないか確認する。	すべて 統一統制	○	○	○	○	○	整備中	○	整備中	整備中	...	整備中	○	例外	...		
4	A	2	販売	マスタ 登録	取引先マスタの申請者と登録担当者 は、担当者・所属部門を分離する。	親、大	○	○	○	○	○	○	統制外	統制外	統制外	...	統制外	統制外	統制外	...		
5	A	2	販売	マスタ 登録	単価マスタの変更入力者は、営業担 当者以外の者で、変更入力につき、 営業部の上長承認を得ていることを 確認し変更入力する。	すべて 統一統制	○	○	○	○	○	○	○	整備中	○	...	整備中	○	整備中	...		
6	A	3	販売	受注	正式受注前の出荷になる場合には、 受注入力者は、営業部の上長承認を 得ていることを確認し、受注入力を する。	すべて 統一統制	○	○	○	○	○	○	○	整備中	整備中	...	整備中	整備中	例外	...		
7	A	4	販売	出荷・ 検収	直送取引については、営業担当者は、 顧客から物品受領書を必ず入手し、 売上は、営業担当者以外が確認し、 入力する。	すべて 統一統制	○	○	○	○	整備中	○	整備中	整備中	例外	整備中	...	整備中	整備中	整備中	...	
...	...	...	...	...	...	...																

- 例外的な統制で代替する場合には、親会社の承認事項とし、親会社のモニタリング対象とする
- 最低限遵守すべき統制の数は、絞り込まないと子会社の負担増となり、整備・運用が難しくなる

組みは、制度対応ではないため、統一統制をできるだけ少ない数に
絞り込むことで、早期にグループとしての統制を整備し、必要があ
れば、統一統制を徐々に拡大していくアプローチの方が導入し易
いと考えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザーサービス
 ディレクター 嘉島 昇
 TEL : 03-3548-5120
 noboru.katori@jp.kpmg.com

従業員エンゲージメント

～脳科学視点からの活用効果と今後の展望

KPMGコンサルティング株式会社

ピープル&チェンジ

パートナー 大池 一弥

マネジャー 深谷 梨恵

コンサルタント 橋爪 謙

既に欧米では広く浸透しつつある、企業における組織と個人の“エンゲージメント”という概念ですが、数年前から日本国内でも「従業員エンゲージメント」として認知され、多くの企業でeNPS取得など可視化の取組みに着手しています。一方で従業員エンゲージメントが今なぜ経営にとって大事となるのか、企業は何を得て、個人や個人を通じた第三者へと何を還元していかなければならないか、経営者や人事部門も明確に即答できないのではないのでしょうか。本稿では、ヒトの進化の歴史と脳機能の本質を背景として紹介するとともに、脳科学の視点から従業員エンゲージメントを高める効果と科学的根拠について解説します。持続的な投資判断への参考の一助となれば幸いです。なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。

【ポイント】

- 集団を形成し、協力し合うことで過酷な環境を生き延びてきたヒトの脳は、「集団から認められる」＝「Reward（報酬）」、「集団から排除される」＝「Threat（脅威）」を本能的に感じる仕組みとなっている。
- 「Reward」状態にある脳は記憶や分析といった認知機能や、難易度が高い目標へチャレンジするなど主体性が高まる傾向にある一方、「Threat」状態にある脳は認知機能や主体性が弱まる傾向があり、周囲の評価などを気にしてしまう状態になりやすい。
- 一企業において組織と個人の関係性を表す従業員エンゲージメントの度合と「Reward」および「Threat」状態の間に相関関係があることをSCARFモデルが示しており、従業員エンゲージメントが高いことのメリットが脳科学的に証明されている。



大池 一弥
おおいけ かずや



深谷 梨恵
ふかや りえ



橋爪 謙
はしづめ けん

I. 脳は本能的に「Reward」を求め、「Threat」を避けようとする

ヒトは種の生存確率を高めるために、生き残り戦略として“集団形成”を選択したと言われています。集団を形成し、さらに社会を形成することで、狩りや農業を成り立たせて子孫を残し繁栄してきました。より過酷な環境においても集団として生き残り進化したヒトの脳は、意識的・無意識的に“自身が所属する集団をいかに存続させるか”、“集団からいかに認められるか”、“集団からいかに排除されないようにするか”を考えます。自身が所属する集団の崩壊や集団からの排除を避けるために、脳は社会的な立場（収入の高さ、居住エリア、学歴など）、周囲との関係性（周囲に対する自身の立場の優劣など）や評判などに自然に注意を向けるよう発達してきたと言われています。

そういった周囲との関係を通じて、脳が「集団から自身の存在が認められている」と感じる場合は“生”、もしくは食べ物や収入を得ることと同様に「Reward（報酬）」と捉えます。そして「Reward」状態にある脳は“生存確率が高い状態”と判断し、“快”と感じます。脳は生存確率をさらに高めるために“快”と感じるキッカケとなった行動や環境を求める傾向にあり、「Reward」状態を維持・強化しようとしています。

一方で、日常社会の中にあって“サーベルタイガーに襲われる”といった命を直接脅かす脅威は存在しないまでも、「集団から自身の存在が排除されている」と感じる場合は“死”もしくは、「Threat（脅威）」と捉えます。前述の「Reward」とは逆に、「Threat」状態にある脳は“生存確率が低い状態”と判断し、“不快”と感じます。脳は生存確率を高めるために、“不快”と感じるキッカケとなった行動や環境を避ける傾向にあり、「Threat」状態を緩和・弱化しようとしています。

脳が「Reward」状態にあるとき、ワーキングメモリー¹をつかさどる前頭前野が活性化され、認知資源が増えると言われています。その結果、目の前のタスクへの集中力や洞察力、創造力や問題解決力など、成果を出すために必要な様々な種類の思考力が高まりやすくなるということが分かっています。また、認知資源とは心理学の用語であり、集中や意思決定など脳が活動するときに消費するリソースと定義されています。たとえば、Appleの共同創業者の故スティーブ・ジョブズ氏が生前、黒のタートルネックにジーンズというスタイルを貫いていた理由は、必要のない決断回数を減らすため（認知資源の消費を抑えるため）、と言われています。また学習や能力の成長といった観点では、より高い目標や新たな分野へ挑戦する傾向が強まることも確認されています。

一方、脳が「Threat」状態にあるときの様々な反応の中から1つを

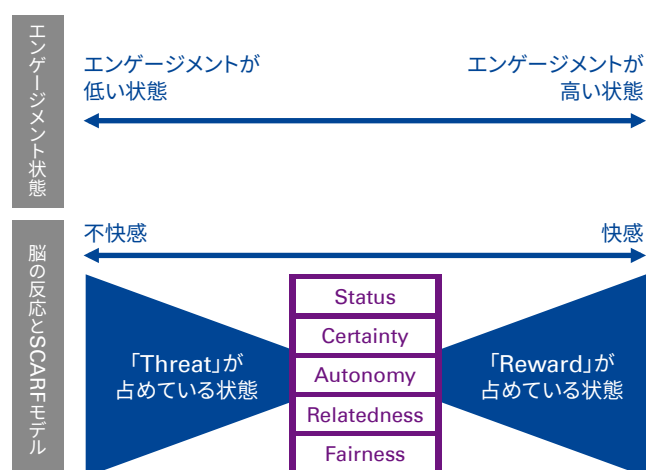
取り上げると、前頭前野が酸欠状態・認知資源不足に陥りやすく、創造力や問題解決力が低下してしまうことが分かっています。

II. 従業員エンゲージメントが高い脳は「Reward」状態であることが多い

米Neuroleadership Institute²（以下「NLI」という）は、米国内のある銀行を対象に行った実験結果³を基に、従業員エンゲージメント（定義については後述）が高い場合に脳は「Reward」状態であることが多く、低い場合に脳は「Threat」状態であることが多いと説明しています（図表1参照）。つまり従業員エンゲージメントが高い状態を作ることは、以下のような効果の創出に繋がると考えられます。

- ① 従業員が組織や個人の目標を達成するうえで欠かせない創造力や問題解決力などを発揮しやすくなる
- ② 洞察力や記憶力が高まることで学習を促進し、成長スピードがはやくなる
- ③ より難易度が高い目標や新たな分野へ挑戦しやすくなる

図表1 エンゲージメントとSCARFモデルとの関係



Neuroleadership InstituteのNeuroscience of engagement and SCARF : why they matter to schoolsを基にKPMG作成

1 ワーキングメモリーとは何か目的を持った作業をしている時に使われる記憶機能

2 Neuroleadership Instituteとは、ニューロサイエンスの観点から組織マネジメント研究を行っている研究機関およびコンサルティング会社。2015年からKPMG AustraliaはNeuroleadership Instituteと協働し、脳科学の知見に基づいた組織マネジメント改革のソリューションを開発

3 David Rock and Dr. Yiyuan Tang, 2009, Neuroleadership Institute, “Neuroscience of engagement”

III. SCARFモデルは「Reward」および「Threat」を感じる要因を明らかにする

NLIのCEOデビッド・ロック氏は、脳が認識する「Reward」および「Threat」の両方に影響を与える要因を「SCARFモデル」⁴にまとめました。図表1においてロック氏は、脳が「Reward」を感じやすく、「Threat」を感じにくい組織の仕組みや仕掛けを作ることで、従業員は記憶力や思考力といった脳機能をさらに発揮しやすくなると提唱しています。

■ Status (立場)

他者(同僚、上司、部下等)と比較して、自身は相対的に重要かどうか。職位や収入など様々な観点で自身の立場を他者と比較し、自身が有利か不利かを意識する。有利と感じると「Reward」状態に、不利と感じると「Threat」状態が脳を占める。

■ Certainty (確実性)

自身はある程度正確に次の出来事の予測をたてられるかどうか。脳は過去の経験から学んだことを基に判断・予測する。脳は経験したことや知っていることに対して安心を感じ「Reward」状態に、新たな挑戦や先行き不透明な状態に対して不安を感じ「Threat」状態が脳を占める。

■ Autonomy (自由裁量)

出来事のプロセスや成果に対して自身はコントロールできると感じられるかどうか。意思決定の自由度が高いと「Reward」状態に、マイクロマネジメントの強化、指示や命令に従わなかった時の叱責や罰則など自身の自由意志、選択の余地や行動が認められていないと感じると「Threat」状態が脳を占める。

■ Relatedness (仲間意識)

自身は他者を敵ではなく友達と感じられるかどうか。他者から必要とされている・認められていると感じると安心を感じ「Reward」状態に、無視されていると感じると不安を感じ「Threat」状態が脳を占める。

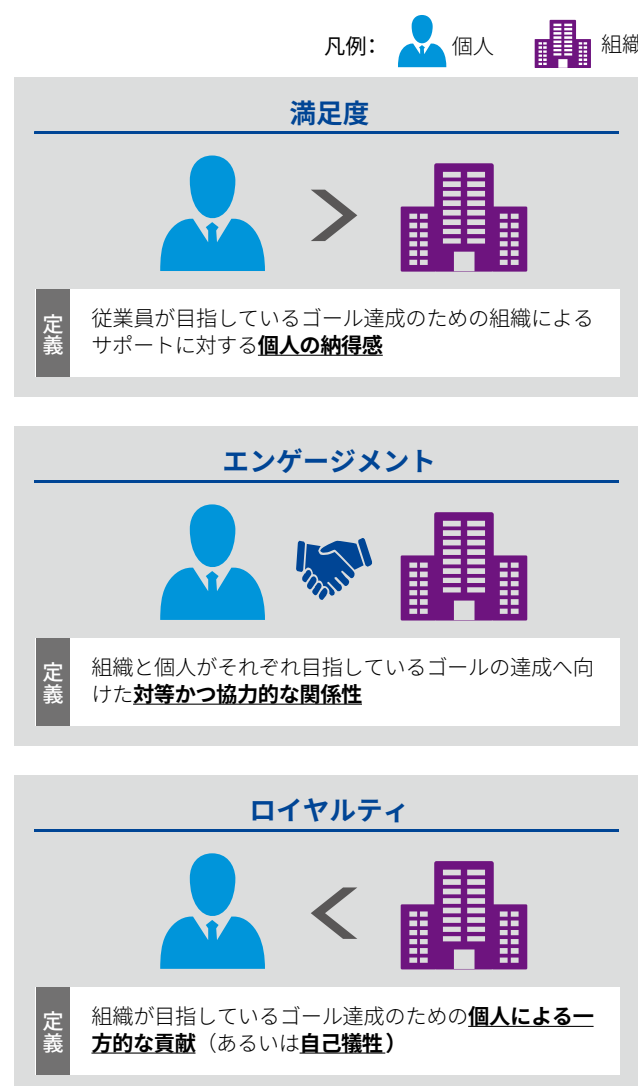
■ Fairness (公平性)

自身は周囲から平等に扱われていると感じられるかどうか。他者と比較して自身が同等に扱われていると感じると安心を感じ「Reward」状態に、差別されている、損をさせられていると感じると不安を感じ「Threat」状態が脳を占める。

IV. 従業員エンゲージメントとは“組織と個人が握手”している状態である

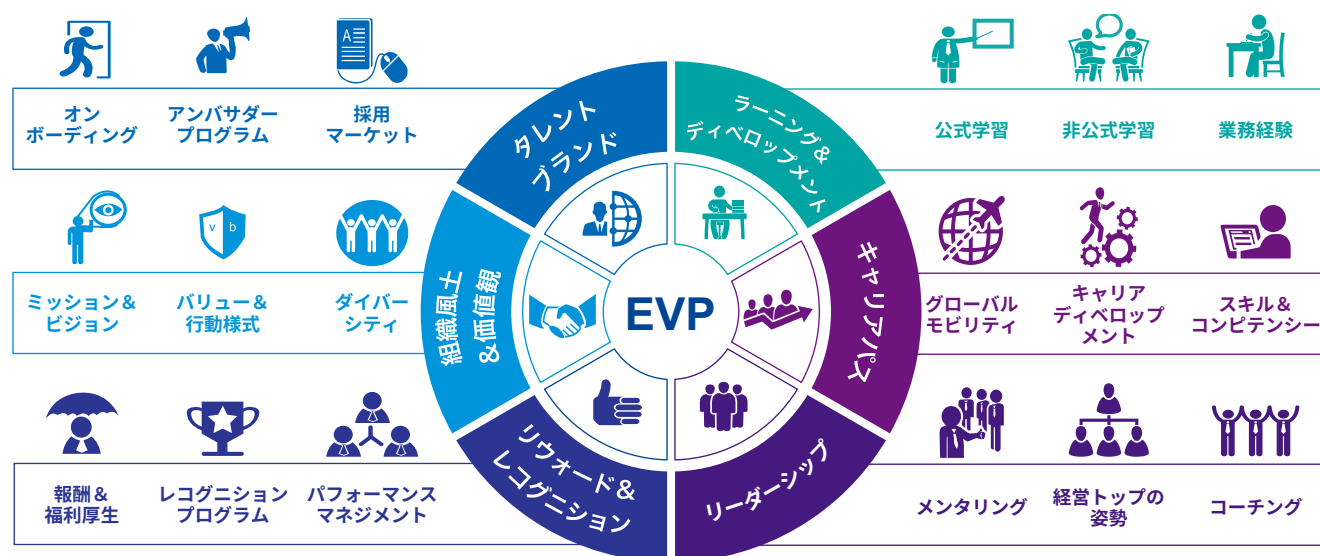
企業と従業員の関係性の中であって、“エンゲージメント”とは組織と個人がそれぞれ目指しているゴールの達成へ向けた対等かつ協力的な関係性を意味します。エンゲージメントと似たような概念として、ロイヤルティと満足度がありますが似て非なるもので、ロイヤルティとは組織が目指しているゴール達成のための個人による一方的な貢献(あるいは自己犠牲)であり、満足度とは組織によるサポートに対する個人の納得感を指します。従業員エンゲージメントとは“組織と個人が握手している状態”ともイメージでき、双方の利益のため双方が助け合うという対等な構図であることが概念解釈の最大のポイントです(図表2参照)。

図表2 満足度、エンゲージメント、ロイヤルティの違い



4 David Rock, 2008, Neuroleadership Institute, "SCARF : a brain-based model for collaborating with and influencing others"

図表3 Employee Value Proposition (EVP) の6領域



従業員エンゲージメントを測定する様々なアプローチがある中でもAppleやGoogleなど多くの企業が採用しているアプローチがeNPS (Employee Net Promoter Score) です。EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization) のような経営指標が財務状況を可視化できるように、eNPSは企業と従業員の関係性をより正確に可視化できる経営指標として多くの企業に利用されています。

従業員の生活や人生にとって“よい職場”であり続けるためにeNPSによる組織と従業員の関係性の可視化は、近年日本の多くの企業で導入が進んでいるものの、得られた定量・定性結果から、課題真因を分析し、最善な関係構築に向けた打ち手を投げ、成果をモニタリングしていくといったPDCAサイクルを永続的に回し続けるには至っていません。十分な投資判断がなかなか進まない理由として、得られる対価試算が困難であるがために優先度が上がらないことが安易に想像されます。「従業員エンゲージメントが高まれば、具体的に企業はどういったベネフィットを短期・中長期的に得ることができるのか」という問いに対し、明確な回答を持ち合わせていないのです。しかしながら前記に述べてきたように、従業員エンゲージメントが高まるほど、個人のモチベーションや内発性を高めやすく、人工知能 (AI) に代替不可能な創造的・判断的な能力が高まることがわかっており、従業員エンゲージメントを高めることが競争優位の源泉の保持への投資そのものであるということを、我々は改めて認識することができるのです。KPMGコンサルティングでは、EVPフレームワーク (Employee Value Proposition Framework) を活用し、従業員エンゲージメントを高める要素の洗い出しを支援します (図表3参照)。

従業員エンゲージメントを高めるためには、従業員にとっての職場が“有益である状態”が具体的に何を指すのかを、掘り下げて考える必要があります。それは従業員一人ひとりの職場外の時間も

含めた24時間、さらには人生100年時代とも言われるライフタイムそのもの＝“生活の一部”としての“よい職場”の在り方です。個人が対峙する地域社会、家族友人、情報・最新テクノロジーなどと、所属組織との関係の在り方も従業員エンゲージメントを高めるうえではより重要な要素になっていくはずです。

従業員エンゲージメントを“戦略”として捉え直すことは、企業が世の中に“機会をつくりだす”ことにも繋がっていきます。たとえば、地域における企業主導のソーシャルイノベーションなどのような社会変革のキッカケにも双方における“エンゲージメント”という概念を適用することが可能なのです。

関連トピック

KPMG Insight1月号 (Vol.34)

『新しい目標管理“OKR”：脳科学視点からの活用効果と概要』

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/01/objectives-key-results-20190131.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コンサルティング株式会社

パートナー 大池 一弥

TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

kazuya.oike@jp.kpmg.com

「やって終わり」にしないコンプライアンス意識調査 ～ 2018 年度を振り返り、令和時代に備える

KPMGコンサルティング株式会社
リスクコンサルティング
シニアマネジャー 水戸 貴之

グローバル化をはじめとする環境変化に対応できないまま、コンプライアンス対応上の意義が乏しいコンプライアンス意識調査を実施し続けている例が少なくありません。

日本版司法取引やGDPRの施行、海外贈収賄規制違反、品質不祥事等、2018年度に発生した制度変更・不正事案を踏まえれば、日本企業のコンプライアンス対応は、大きな転換点を迎えたものと考えられます。本稿では、そうした環境変化を踏まえ、投資対効果の高いコンプライアンス意識調査に再構成していくためのポイントや留意点を解説します。

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



水戸 貴之

みと たかゆき

【ポイント】

- ー 2018年度は日本企業に大きな影響を与える不正事案の発生、制度改正・導入がなされ、各企業においても対応を進める必要がある。コンプライアンス意識調査についても、法規制違反の未然防止に偏重することなく、不正の早期発見・発見後の適切な対応に資するものとすべく、実施目的を見直し、目的に沿った調査項目・対象・手法等を再検討していく必要がある。
- ー コンプライアンス意識調査を「やって終わり」にしないために、グローバルコンプライアンス体制構築・改善に向けた一連の施策のなかでの位置付けを明確にし、調査後に取り組むべきアクションにかかる仮説を検証する手段としてとらえ、実施することが肝要である。

I. はじめに

1. 形骸化したコンプライアンス意識調査の再生に向けて

多くの企業で実施されていると思われるコンプライアンス意識調査ですが、従前から行っている調査を見直さずに引き継いでいる等、調査がルーティーンワーク化し、形骸化してしまっている例も散見されます。

そこで、コンプライアンス対応の投資対効果の最大化に向け、事業のグローバル化をはじめとする環境変化や日系企業で相次ぐ不祥事等を踏まえ、新たな時代に対応したコンプライアンス意識調査へと生まれ変わらせるためのポイントと留意点を解説します。

II. 2018年度の振り返り

まず、今後の取組みを進めるにあたって踏まえておくべき環境変化・現況を確認するべく、コンプライアンスの観点から2018年度を振り返ります。

1. コンプライアンス活動に求められる発想の転換

2018年度、日本企業はコンプライアンス対応のさらなるグローバル化に向け、大きな転換点を迎えました。すなわち、グローバルコンプライアンスリスクの代表格である贈収賄リスクについて、リスクを十分に認識していたであろう企業でも防止しきれなかった事案、海外規制当局との司法取引を見据えた弁護士秘匿特権の保護を念頭に第三者委員会報告書の公開を限定的なものにするといった品質不祥事対応、さらに米国等で見られる手法の一部輸入である日本版司法取引制度の導入を受け、「法規制違反はすべからず未然防止すべきであり発生しない」との日本式コンプライアンス思考ではもはや通用せず、「法規制違反は起こり得るものである」として対応を進めるグローバルコンプライアンス思考へ、発想の転換を図る必要が生じています。

2. 依然として相次ぐ企業不祥事

2018年度は、2017年度以前から引き続いて、品質不祥事をはじめとするデータ改ざん、顧客や取引先との契約・手続違反事案が相次ぎました。また、罰金額が数百億円に上るFCPA（海外腐敗防止法、US Foreign Corrupt Practices Act）の摘発事案が発生し、海外贈収賄規制への対応の重要性が改めて確認されました。海外贈収賄規制については、日本版司法取引という新たな制度の第1号適用事案ともなり、その後、間を置かず第2号適用事案も発生し、新たな制度への対応が各企業の喫緊の課題と位置付けられることにもなりました。加えて、各企業に大きな負荷を強いることとなったGDPR（EU一般データ保護規則、General Data Protection Regulation）が2018年5月に施行され、2019年1月には5,000万ユー

ロの罰金が課される事案が発生しています。

このうち、海外贈収賄規制については、KPMG Insight Vol.22（2017年1月号）「今、見直すべきグローバル法務・コンプライアンスリスク対応 ～贈収賄規制対応を一例として～」にて、品質不祥事については、KPMG Insight Vol.31（2018年7月号）「誤解と混乱の「品質」リスクへの実効的な対応に向けて」にて、GDPRについては、GDPR関連記事バックナンバーにて、詳しく取り上げているので、あわせてご参照いただければと思います。

3. 日本版司法取引制度のインパクト

日本版司法取引制度とは、端的に言えば、他人の犯罪について捜査協力することで、自らの罪につき有利な処分を受けられるよう検察官と取引をするものです（図表1参照）。

図表1 日本版司法取引制度（証拠収集等への協力および訴追に関する合意制度）の概要

【概要】

- ✓ 2016年5月刑事訴訟法改正により導入、2018年6月1日施行
- ✓ 刑事手続きにおいて、検察官と被疑者・被告人の間で、当該被疑者・被告人が他人の犯罪事実を明らかにするための供述や証拠の提出を行う等の捜査協力と引き換えに、当該被疑者・被告人に有利な処分（不起訴・減刑）を行うことを合意する制度。



【対象となる犯罪】

- ✓ 金融商品取引違反、詐欺、業務上横領、文書偽造等の企業不祥事、不正で一般的にみられる事象も広く含まれる。
- ✓ 外国公務員贈賄罪、営業秘密侵害罪等を含む不正競争防止法も対象

本制度の第1号適用事案により、企業と役職員個人とが、刑事手続において対立関係となり得ることが明確になり、不正の早期発見、発見後の対応にかかる体制・取組みの見直しに取り組む企業が増加しています。

III. コンプライアンス意識調査の見直しポイント

前章で確認した環境変化を踏まえ、コンプライアンス意識調査の投資対効果を最大化するための主な見直しポイントを解説します。

1. 前提となる実施目的の見直し

環境変化を踏まえた見直しが行われておらず、「やって終わり」、すなわち、コンプライアンス意識調査の実施自体が目的化してし

まっている例が散見されます。コンプライアンス意識調査と一言でいっても、その目的は、コンプライアンス対応のみならず、CSR対応や不正の再発防止策など企業によって大きく異なります。社外開示情報となるため、回答率を100%に近づけることが至上命題となり、未回答者への催促で手一杯になった結果、分析・活用がおろそかになってしまう、再発防止策として導入したためどのタイミングで見直しを加えていいものか判断としないまま継続実施しているなど、コンプライアンス対応としての実効性の欠如はもちろん、そもそもの目的すら見失った形で実施されてしまっているケースが多く見られます。

コンプライアンス活動における発想転換の要請を踏まえれば、各企業においては、法規制違反の未然予防にかかる取組みへの偏重から、違反の早期発見・発見後の適切な対応にも目配りし、バランスのとれたコンプライアンス対応を志向していかなければなりません。米国FCPAの規制当局であるDOJ（司法省、Department of Justice）およびSEC（証券取引委員会、Securities and Exchange Commission）においても、すべての不正を防止できるコンプライアンスプログラムはないと明言しており¹、未然予防に偏った取組みは、かえってコンプライアンスプログラムの有効性・実効性を阻害することになりかねません。

現状の意識調査の目的を確認し、現況にその目的が該当するか検討するとともに、法規制違反の未然予防、早期発見および発見後の適切な対応に向けた具体的なアクションにつなげることを目的とするよう見直しを進める必要があります。

2. 調査項目

目的の見直しを踏まえ、法規制違反の予防・発見・対応をカバーしたコンプライアンスプログラム全体に目配りしつつ、法規制違反リスクやその予兆等について、調査項目に含めていくことが必要です。

ここでは、主に、贈収賄規制と品質不祥事を踏まえた検討を例に取り上げて解説します。

(1) 贈収賄規制

FCPAに特化したガイドラインであるFCPAガイドやコンプライアンス体制全般をカバーした「Evaluation of Corporate Compliance Programs」²を参照し、DOJ等の規制当局の要請事項を充足しつつ、関連するリスク概況を確認することで意識調査の実施意義を二重のものにすることができます。

よく見られる傾向として、年に一度の機会を有効活用しようと、

調査項目に広範な内容を含めようとしがちですが、実施目的に照らし、調査後に取り組むべきアクションにつなげるべく、仮説をもって絞り込みを行うことこそが肝要です。例えば、「予防策に比して早期発見策が不十分なので強化する必要がある」との仮説を立案しているのであれば、贈収賄防止関連規程と内部通報制度の認識状況を比較できるように設計するなど、調査後のアクションの正当性を根拠づける資料とすることを見据えて設問項目を立案するべきでしょう。

なお、KPMGでは、上述したものを含む、各種コンプライアンスガイドラインをとりまとめた「Compliance Program Framework」³を作成しています。図表2に、同Frameworkに基づいて、特に法規制違反の早期発見・発見後の適切な対応とのつながりが深い項目例を、贈収賄リスク概況の確認に係る項目例と合わせて、一例として掲載しています。

図表2 調査項目例

分類	項目	設問例
リスク概況	贈収賄リスク	● 公務員との接点があるか ● 国営企業と民間企業の区別は明確になっているか ● 接点がある公務員が有する裁量は大きいと感じるか
未然予防	人材、スキル	● 上司は売上・利益に偏重してコンプライアンスに反する指示をしていないか ● コンプライアンスに反した役職員は、公平かつ一貫性をもって懲戒されているか
早期発見	モニタリング／監査	● 内部通報制度の存在を認識しているか ● 法規制違反発生時の上司への報告・内部通報が自身の義務であると認識しているか
発見後の対応	問題対処・調査	● 法規制違反発生時の調査協力が自身の義務であると認識しているか ● ルールに準拠した文書管理を実施しているか⁴

(2) 品質不祥事

自社と近い事業を営んでいる企業、あるいは同種の業務にて発生した品質不祥事事案の第三者委員会報告書・社外委員会報告書を参照し、自社にも該当し得る原因・状況等を調査項目に含めることが考えられます。各事案で共通する原因については、前述のKPMG Insight Vol.31（2018年7月号）にてとりまとめているので、ご参照ください。あわせて、一般的な職場・就業環境について確認することも、品質不祥事をはじめとする法規制違反の原因につながる予兆確認となり得るため（図表3参照）、検討に含めるべきです。

1 FCPA違反につながるリスクの考え方や企業に求められるコンプライアンスプログラムをとりまとめたガイドラインであるA Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act（以下、「FCPAガイド」という。）において、DOJ and SEC understand that “no compliance program can ever prevent all criminal activity by a corporation’s employeesと記載されている。FCPAガイドの全文は米国DOJウェブサイトから入手できる

2 2017年2月8日、DOJにより、当局の不正調査における企業のコンプライアンスプログラムの評価に関する枠組みを示すものとして発表された。全文は米国DOJウェブサイトから入手できる

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>参照

3 Frameworkの詳細は、前掲KPMG Insight Vol.31（2018年7月号）「誤解と混乱の「品質」リスクへの実効的な対応に向けて」参照

4 当局からの調査時、文書管理が杜撰で存在するはずの文書が存在しないために証拠隠滅を疑われるといったリスクを念頭に置いている

図表3 職場・就業環境の課題と品質不祥事とのつながり

職場・就業環境の課題	品質不祥事例
人手不足・過剰労働	業務量過多により納期を守れず、データ改ざんを行った例
業務上のプレッシャー	営業部門からのプレッシャーに抗しきれずに取決めを逸脱した例
部門間のコミュニケーション	営業部門が顧客と取り決めた内容が社内に十分に展開されておらず、遵守できなかった例

ここでも、例えば、生産部門の非管理職層における人員不足が問題となっており、アプローチすべきといった仮説を有しているのであれば、その仮説を検証できるように比較対象とする部門や職層を設定したうえで設問構成を工夫することが考えられます。

3. 調査対象

自社グループの役職員を対象とすることは当然のこと、近時の贈収賄規制違反事案における賄賂の供与ルートおよび品質不祥事発生による影響に鑑みると、委託先やサプライヤー、エージェンツや仲介業者等の第三者に対しても調査を行うことが有益と考えられ、すでに取組みを行っている企業も見られます。前述のFCPAガイドにおいても第三者の継続的なモニタリングが要請されています。

英国現代奴隷法、豪国現代奴隷法および米国カリフォルニア州サプライチェーン透明法等の対応においてもサプライヤー等の調査が求められるため、あわせて検討されることをお勧めします。

4. 調査手法等

(1) ツール・システムの活用

既存のソフトウェアを用いた調査を行われている企業が多く見られますが、調査実施用のツール・システムの活用により、業務量を大幅に削減することが可能です。当該システムの活用により、調査実施側はもちろん、調査を受ける側の負担も大幅に軽減することができます。最新の調査用システムでは、守秘・情報システム面の課題をカバーしつつ、従業員保有のスマートフォンからの回答も可能とされており、回答者の便宜が図られています。

(2) 言語対応・質問数・実施時期等

海外拠点で意識調査を行う場合には、回答者の属性を念頭に置いた調査企画が必要となります。言語対応をはじめ、質問数の上限等、現地拠点担当者と事前相談したうえで検討することが望まれます。

(3) グローバル内部通報制度の実効性の補完

グローバル内部通報制度の整備・実効性向上に課題を抱えている企業は多いと思われますが、そうした課題への対応の一方策として、コンプライアンス意識調査に自由記述欄を設けて、内部通報

の代替とすることが考えられます。自発的な情報発信である内部通報よりも、意見・情報提供を求められる意識調査のほうが、回答者側の心理的負担を軽減できることから、率直な意見を収集しやすい傾向にあるように見受けられます。通報は法規制違反の発見手段として最も有力な手段⁵とされており、この機会に検討されることをお勧めします。

一方、回答可能な言語を幅広く設定している場合には、自由記述を翻訳する必要が生じるため、予算・リソースを考慮し、自由記述欄の回答については英語に限るといった工夫が必要です。

5. 分析・活用

意識調査の企画時から実際の取組みには、数ヵ月を要するため、推進力が低下する傾向にあり、加えて実施目的が明確でないために分析の視点が設定できず、活用に至らない例が散見されます。前述した実施目的の見直しともかかわりますが、コンプライアンス改善に向けた取組み全体のなかでの位置づけを明確にし、意識調査後のアクション案を念頭に置きつつ、意識調査自体にかかる時間・リソースの上限を決め、確実に活用まで進めることが必要です。

IV. 最後に

本稿では、コンプライアンス意識調査に焦点を当てて解説しましたが、コンプライアンス意識調査は、あくまでも一時点の姿を切り取ったものにすぎず、例えば経営陣・部門長の交代や事業の景況感によっても大きく結果が異なります。その結果に一喜一憂し、実施後の体制の整備・取組みの見直しといった改善につなげられなければ、調査を行う前後でコンプライアンス対応の水準にはまったく変化が生じないこととなってしまいます。

「やって終わり」ではなく、そこを起点とできるコンプライアンス意識調査を行うためには、調査後にとるべきアクションにつながる仮説を調査前に十分に検討したうえで調査項目・対象・手法等を見直し実施することが肝要です。

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コンサルティング株式会社
シニアマネジャー 水戸 貴之
TEL：03-3548-5111（代表電話）
Takayuki.Mito@jp.kpmg.com

5 公認不正検査士協会「2018年度版職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」によれば、不正発見の手段として、通報が圧倒的に多く全体の40%を占めている。全文はhttps://www.acfe.jp/upload/RTTN2018_J.pdf参照

CTOを待ち受ける6つの経営課題

KPMGジャパン

KPMGイグニッション東京

パートナー 茶谷 公之

人工知能やビッグデータを活用したデジタルトランスフォーメーションが急速に企業活動における重要性を増している中、テクノロジーという重要な資産を担うCTO（Chief Technology Officer）は今後その重要度は増すことはあっても、減ることはないと思われます。CTOは、経営陣の一人として、提供するプロダクト・サービスにおけるサイエンス・エンジニアリング・ビジネスの3分野での広範囲な領域で、経営判断や実行に深く関わる事になります。昨今は、特にデータやAIといったコンピューティング重視の開発手法や世界規模での人材獲得の結果として、地理的な分散開発などの新しい経営要因の存在が無視できなくなり、CTOにとって従来にはなかった経営課題が生まれています。そこで、本稿ではCTOの6つの役割について、実践的視点から解説します。

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



茶谷 公之
ちやたに まさゆき

【ポイント】

Point 1: ますます重要となるCTOの役割

技術開発に留まらず、技術経営視点がより重要である。

Point 2: 技術分野を越えるCTOの役割の普遍性

扱う技術分野に依らず、CTOが行うべき経営は共通である。

Point 3: 急速に変化・進化し、世界規模となる技術開発

常に先端を走る為の継続的アクションが必要である。

Point 4: 「失敗」を許容しつつ、成功させる手法が必要

技術開発における手戻りや陳腐化を想定した開発手法が必要である。

I. 今後さらに重要度を増していく CTOの役割

CTO職を明確に設置している企業はそれほど多くありませんが、CTOを置く企業でも開発や設計のヘッドをCTOとしてポジションしているケースが多いようです。CTOが開発や設計をリードすること自体は企業のテクノロジー関連業務としては重要な要素の一つであることは間違いのないものの、CTOが行うべき業務はそれだけに留まりません。経営陣の一員としてのCTOの役割としては、一言で言ってしまうと、テクノロジーを企業の経営資産とすべく、ヒト・モノ・カネを最適な形で運用・運営することに他ならないですが、実際には多様なマネジメント要素が必要となります。CTOが支えるべき領域は非常に広く、企業が提供するプロダクト・サービスの基本原理をなすサイエンス、基本原理の商用実現を行うエンジニアリング、そして事業経営・運営であるビジネスの3分野にまたがります(図表1参照)。

図表1 CTOが支える領域



対象とするプロダクト・サービスによっては一人のCTO がカバーすべきテクノロジーのスコープが、システム半導体のようなナノテクノロジーレベルからクラウドや、AI・ビッグデータのようなグローバルネットワークを活用するもの幅広いケースもあります。開発予算規模も年間数百万円・数千万円といった規模から数百億円以上と大規模なものまでさまざまなレベルが存在します。

また市場投入時期までの開発期間・設計期間にも長短のバリエーションがあり、サブプロジェクト群に依存関係が存在したり、プロジェクト開始当初の前提がプロジェクト期間中に変わってしまうこともあるでしょう。開発予算や開発規模が小さいから、実行が容易ということはなく、どのプロジェクトにも多様な困難が待ち受けているのは言うまでもありません。

II. 6つの経営課題

日々CTOを待ち受けている経営課題としては、たとえば、以下のような6つに分類できるでしょう。

1. 開発投資ポートフォリオのマネジメント
2. 世界規模で分散環境となることが少なくない開発チームの指揮
3. CEOや事業部門よりも先を見通したテクノロジーへの投資検討と実行
4. 技術負債といわれる旬が過ぎた技術資産からの脱却と新規資産への移行実現
5. 時にコンティンジェンシーが必要となる開発設計マネジメント
6. 技術者達の好みや意見が分散しがちな開発環境のマネジメント

以下にこれら6つのCTOが担う経営課題について、課題内容の解説と課題解決のアプローチを提言します。

1. 開発投資ポートフォリオのマネジメント

技術は日々進化します。したがって、昨年決めた方針が必ずしも完全な状態で維持されていないこともあり、また時折、これまでの常識を覆すようなディスラプティブな事象も起こります。特に技術基盤が大きく変化することが予測される場合、開発投資ポートフォリオを前年比で正常進化させるだけでは不十分なケースといえるでしょう。

今日でいえば、オンプレミス環境からクラウド環境への変化という事例がそれに相当します。テクノロジーの基礎に近い部分での変化ほど、より大きな影響を及ぼしますので、それを想定したヒト・モノ・カネの配分の組み換えを積極的かつ先取的に行うことがCTOの役割として必須となるでしょう。基盤技術の変化は、社内プロセスやルール・業界規則・関連法規など非技術課題の発生を誘発し、CTOは他のCxOと課題の解決を図っていきます。

また自社内開発で足りないものをどう確保するかという課題も開発投資ポートフォリオのマネジメントで重要な視点となります。M&Aなどにより企業ごと買収、アクハイア (Acqui-hire: 主に人材獲得を目的としたM&A) に代表されるような技術ケイパビリティの獲得を主目的とした吸収・合併、他社プロダクト・サービスのライセンスインによる確保、グループ内他社による開発、自社による開発といった選択肢が存在します。選択肢毎に、利点・欠点が存在するのは常なので、CTOを強く悩ませる経営判断であるのは間違いのないでしょう。それぞれの選択肢に対して、リスク分析・メリット分析などを実行することは可能であり、意思決定支援において可視化されるものの、CTOとしては中長期視点も含めて、判断することで短期的な環境変化などによる不測の事態からの影響を最小化できます。

2. 世界規模で分散環境となることが少なくない開発チームの指揮

コンピュータサイエンスを始めとした技術を有するソフトウェアエンジニア・サイエンティストチームを日本だけでは十分な陣容を構築することが容易ではなくなってきています。したがって、海外の有力大学のお膝元とも言える都市などに開発・設計拠点を置くことも少なくありません。どうしても拠点が離れていると、それぞれが個別最適化を図ってしまい、全体でみると大小多くの問題が散見されます。

タイムゾーンが離れた3拠点での同時開発は、カンファレンスコールなどが容易でなくなったりしますので、開発テーマをタイムゾーンが2つ程度に収まるようなロケーション群で実行するといった小さな工夫も効果的だったりします。各国で休日や新年などの祝いのタイミングも異なるので、こういった差異を理解しつつ、リリーススケジュールなどを組むことも成功率を上げる要因と言えるでしょう。

地理的な分散は、必ずしも常識やルールが一致していないことも意味します。こういったグローバル協業において頻繁に確認しておきたいのが、目指すべきゴールとその背景の共有になります。特に大規模開発においては、一度動き始めたらCTOと言えども、そのモーメントに逆らって軌道修正することが難しくなりますので、プロジェクトを始める際の慎重さに加えて、たとえば週ごと、月ごと、四半期ごとなどの進捗・課題確認および方向性修正などのイベントはあらかじめ設定しておくこと、プロジェクトメンバーもその為の情報を作っておくことができるので良いでしょう。また、期中における予算のリアロケーションを可能にする柔軟なルールや運用の導入も、成功率を向上させるうえで良い施策と言えるでしょう。

3. CEOや事業部門よりも先を見通したテクノロジーへの投資検討と実行

事業部門が欲しいといい始めてから、技術を仕込んで、遅きに失することは容易に想像がつくと思います。CTOの重要な役割の一つは、社内のだれよりも先んじて、将来必要となるテクノロジーに対して先鞭をつけておくことです。これは社外からの調達を前提としても良いですし、社内開発でも構いません。今後予測される市場の変化、技術の変化、法制の変化など、さまざまな変化要因をとらえて、自社の競争力を上げる技術資産を積み上げていくことが重要です。

CTOの持つさまざまな人脈ネットワークを通じて、常にアンテナを高く上げ、今後起こりうる変化の兆しをいち早くとらえるように意識しておきましょう。新技術に感度の高い知人・友人のSNSでの投稿などはとても参考になりますし、業界のオピニオンリーダーの発言とその背景にある「読み」を理解していくことで、先を見通す

スキルを強化していけるでしょう。

SNSを見てみると、先端的な技術トピックは割と同じ方から発信されているケースが少なくなく、技術分野ごとにそういった「エッジな人」がいっぱいいるので、注目しておくとも良いでしょう。

新規技術は、他社などでの採用実績が無いのが通常であり、リスク判断も容易ではなく、導入までの見通しも見えにくいのが普通です。他社で実績がでたものを採用するのみでは、自社から生まれるプロダクトやサービスの差異化が生まれにくく、競争力の増強をテクノロジー面から行えるとは言えません。新しい技術の先取的採用はCTOとしての重要な役割と言えるでしょう。

4. 技術負債といわれる句が過ぎた技術資産からの脱却と新規資産への移行実現

技術負債と言われる、もう句が過ぎてしまっているものの、事業部門などでいまだ使用されている技術資産からの脱却は、社内のステークホルダーが多い場合も少なくない為、難しい課題です。しかし、CTOがリーダーシップを発揮し、現在利用している技術よりも代替となる新技術に移行した方が遥かにメリットを有することを理解して貰わない限り、現行ユーザのモーメントは強く、ユーザに新しい技術資産へ移行して貰うことは実現できません。年間予算を立てる際に、見込みが確実なケースから、どうしても現行システムの運営コストから確定していくケースが多いのではないのでしょうか。

CTOの役割としては、敢えて止めるもの、つまり技術負債的システムに対する脱却予算を確保していくことにあるでしょう。社内的には、たとえば3年後には停止といった宣言などにより、社内モーメントを新技術側へ移行させていくようなマネジメントアプローチが必要かも知れません。

技術負債という概念とは真逆の話ですが、卓越した技術力や技術的知見というものは優秀なテクノロジストから次世代の優秀なテクノロジストへ技術進化しつつ継承されていくものも多い為、強いテクノロジーチームを構築するには、次世代人材が挑戦できる場を作り、次の主力テクノロジストとしての実力と経験を得られるような業務作りもCTOとしての役割でしょう。

5. 時にコンティンジェンシーが必要となる開発設計マネジメント

難易度の高い技術開発の場合、すべての構成要素が100%確実に商用化できる保証はありません。つまり、常に「失敗」が生じることを頭の片隅においておく必要があります。CTOとしては、開発要素と難易度の相関関係を頭に入れておき、常に難易度の高い案件の代替案を日ごろから模索していくことが必要です。

また難易度ばかりでなく、新技術・新製品の発表で想定していた

開発要素が大きな価値を持たなくなってしまうケースもあり、こういった場合は大きなスコープでの手戻りのような、開発構想の繰り返しという事態も起こりえますし、単なる採用技術の変更に留まらず、新技術を活用できる人材が異なるケースも出てきます。新技術の登場が予見できていれば、既存人材を含めた経営資源ポートフォリオの修正などをあらかじめ行うことができるので、CTOが持つ責任は小さくありません。

ただ、日ごろからコンティンジェンシーを意識しておく、実際に事象が生じて慌てることなく、対処できるようになりますので、日々の情報収集と机上シミュレーションが重要です。巨大な開発プロジェクトではCTO一人ですべてのコンティンジェンシーを考えておくのも容易ではないので、各技術分野のマネジメントに常に準備することを意識づけることも重要です。

6. 技術者達の好みや意見が分散しがちな開発環境・開発スタイルのマネジメント

コンピュータサイエンスをベースに成立しているソフトウェアエンジニアリングでは、日々新しいツール・言語・開発環境・開発スタイルなどが提案されています。それぞれ一長一短あるのですが、それ以上にエンジニア個々人の好みの問題も、この問題を複雑にしています。

流行りのツールだったり、メディアで話題になったものをエンジニアが使いたがるのは普通で、新たな仕組みや機能を社内に取り込むという意味で極めて重要な反応であり、極度に新しいものを忌避するのは避けたいところです。一方で、新しいものに特有の品質や機能が未成熟だといった商用システムで採用するには二の足を踏みたくなることもあるのは事実なので、パイロットプロジェクトを定義して、そこでの実証実験を経て、正式採用とするといった正式導入までの手順を構築しておくことで、一つの判断基準をチーム内に提供できます。

これをCTOとしてどうマネージするかという大正解はないのですが、開発プロジェクトとして、何を実現したいのか、というゴールを明確にして、関係者での建設的な議論を促す以外の方策はなさそうです。あくまでもツール・言語・開発環境に対して、好き嫌いといった主観による議論ではなく、良い／悪い・使える／使えない・効率的／非効率的といった客観的な視点での分析と結論をテクノロジーエキスパート達に促すということになります。

III. 最後に

以上、CTOが担う経営課題を6つに分類して、CTOが直面する課題を解説し、解決策を提示いたしました。CTOが取り扱う技術群は個々の企業のユニークネスを反映して個性的であるのが通常で

す。多様な技術領域から構成させるプロダクト・サービスを構築する事業の場合には、人材構成も非常に多彩になりがちです。多様な才能から構成される「ヒト」のマネジメントや次代への技能継承もCTOの大きな役割であると共に、一般解の存在しない難しい課題ですが、AIが様々なタスクを実行できる時代になっても、人材が企業の主役であることに変わりなく、優秀な技術人材を束ねるCTOの役割はAI時代にますます重要となるでしょう。

CTOはサイエンス・エンジニアリング・ビジネスの広範囲な3要素に関わる経営判断と実行を日々行っています。そのベースにある「技術経営」的な要素は、産業・業界、対象プロダクト・サービス、開発規模・予算規模、開発期間などの技術経営的なパラメータが変わっても、大きく変わることなく、個々のCTOの責務として存在しているとみています。本稿がCTOを始めとする技術経営を担う方々にとって参考となれば幸いです。

KPMGイグニション東京



「KPMGイグニション東京」は、会計監査、税務、アドバイザーサービスで培ったKPMGジャパンのプロフェッショナルやデジタルエキスパートの専門的知見と最新のデジタル技術を融合させ、日本企業がグローバル競争を勝ち抜くための経営課題について企業の方々とともに議論しながら、企業のデジタルトランスフォーメーションに向けたアクションに導くための推進施設としての機会を提供します。

ウェブサイトでは、「デジタル変革」「ブロックチェーン」等に関するコンテンツを紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2018/11/kpmg-ignition-tokyo.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

KPMGイグニション東京

パートナー 茶谷 公之

日本語：<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/c/masayuki-chatani.html>

English：<https://home.kpmg/jp/en/home/contacts/c/masayuki-chatani.html>

AML / CFT 対応高度化と効率化

～ RegTech イノベーション

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 金融アドバイザー部

RegTechサービスライン

シニアマネジャー 大塚 卓美

AML/CFT規制はグローバルに厳格化しており、金融機関の規制対応の不備に対し金融制裁は巨額のケースとなることもあります。金融犯罪の脅威に対する国際的あるいは日本国政府当局の規制に対して、金融機関による固有リスクに対する対応でリスク低減を図る中、残差リスクへの対応は個々に異なります。単純にパッケージシステムを導入すれば対応できるという事にはならず、自社の脅威やリスクを経営トップが把握した上で、コンプライアンス態勢やシステム仕様設計を個々に構築する必要があります。その課題に挑戦するイノベーション技術としてRegTech（レグテック）があります。KPMGでは2022年までに企業が抱える規制対応費用の35%はRegTechが占めると試算しており、規制対応の中心的な存在となると予想します。このRegTechの代表的な技術として、ビッグデータ解析・管理、AI（機械学習、ディープラーニング）などがあります。これらを自社で導入するだけでなく、一部は競合他社とコンソーシアムを構築し共有化を検討する動きや、業務を専門集団にアウトソーシングして規制対応することで、効率化・低コスト化を図る動きも海外ではみられます。

本稿は、AML/CFT規制強化の背景と、その規制対応に挑戦するRegTechについて、顧客管理（KYC）プロセスにおける事例とともに、将来についても解説します。

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



大塚 卓美
おおつか たくみ

【ポイント】

- AML/CFT規制の本質として、国際的なあるいは日本国政府当局の規制の枠組みだけでなく、残差リスクへの個々の企業の対応が求められる。
- 個々の企業が金融犯罪に対する防御手段として、RegTechと呼ばれるイノベーション技術が注目されている。
- RegTechの代表的な技術として、ビッグデータ解析・管理、AI（機械学習、ディープラーニング）があり、海外では急拡大している。
- イノベーション技術を自社に導入するだけでなく、一部は外部と共有化あるいはマネージドサービスに切り替えることで、効率化・低コスト化を図る動きもある。

I. AML/CFT規制強化の背景

1. AML / CFT規制の本質

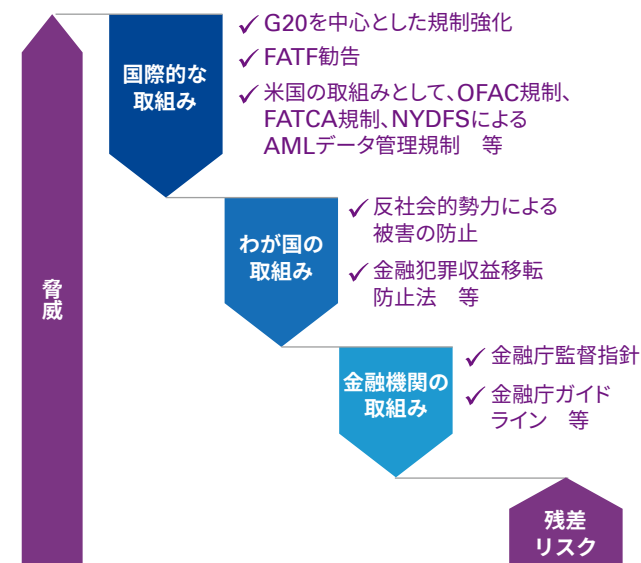
G20において各国は、租税回避、テロ資金供与及びマネー・ローンダリングへの戦い（AML/CFT）の重要な手段として、国際基準の効果的な実施を通じた法人及び法的取極めの透明性や、国内及び国際の場面における実質的所有者情報の入手可能性を一層向上させることをコミットしております。FATF勧告2012においてそれまでのAML対策とテロ資金供与対策を統合し、また、税犯罪とマネロンが密接に関係していることから、税犯罪により生じた収益を資金洗浄する行為をマネロン罪の対象とすることを求めています。これらを踏まえ各国は規制を厳格化し、対応の不備が指摘されれば巨額の金融制裁が科されるケースがあります。

またAML関連規制は、AML関連システムに係る内部統制にまで及んでおり、米国ではNYDFS（NY州金融サービス局）を通してSOX法に倣った宣誓規制を定めています。

- 適切な取引モニタリング・プログラムの維持
- 適切なフィルタリング・プログラムの維持
- 取引モニタリング、フィルタリング・プログラムともにデータ・マネジメントが適切であること
- 重要な改善、更新、再設計が必要と特定された領域、システム、プロセスについては、当該特定、および是正のため計画、実施に関する文書化を行い、当局検査時に提出可能な状態とすること
- 上記要件に準拠していることを毎年、当局に宣誓すること

日本では、金融機関全体への取組みとして、金融庁が改正犯収法に沿った監督指針やAML/CFT態勢に関するガイドラインの公表や改正を実施し、強化を図っています。国や金融機能全体での体系だった規制に対し、金融機関が固有リスクへの対応とリスク低減策を図り、残差リスクについては、個々の金融機関が個別に対応する必要があります。金融機関が自社のビジネスモデルや特徴に合わせ

図表1 AML/CFT規制の本質

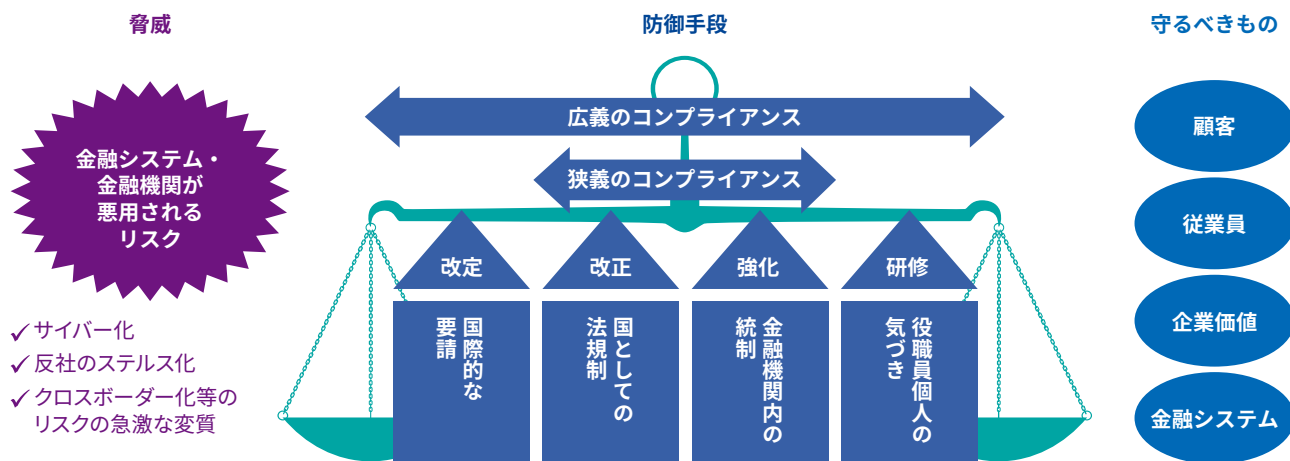


たコンプライアンス態勢を構築し、様々な脅威へ柔軟に対応することが求められます（図表1参照）。

2. 金融犯罪に対するコンプライアンスの位置づけ

金融システム・ネットワークを形成する金融機関が悪用されるリスクは国内のみならずクロスボーダーでリスクが高まっており、また、その手口も急激な変質を遂げている中、国際的な要請に対し、国として法規制改正による厳格化を実施し、それに対し、金融機関の取組みも規制対応を高度化させコンプライアンス態勢を強化していかなければなりません。組織としての防衛手段として、リスク評価書等により経営トップ自らが脅威を認識し、リスク対応度を常にモニタリングし、規制厳格化や脅威の変質を認識し、迅速に対応するトップダウンのコンプライアンス態勢が求められます。それを実務として安定的に運営していくには、役職員個々人の認識共有や一定水準のレベルの確保が欠かせなく、実務に直結する研修体制整備なども重要な防御手段です（図表2参照）。

図表2 金融犯罪に対するコンプライアンスの位置づけ



これら膨大な作業と改善を要する金融犯罪に対するコンプライアンス態勢について、これまでのマニュアル対応（人海戦術）だけでは非効率かつ限界があります。様々なイノベーション技術を駆使し、効率化と正確性や高度化を同時に実現させるソリューションとしてRegTech（レグテック）があります。

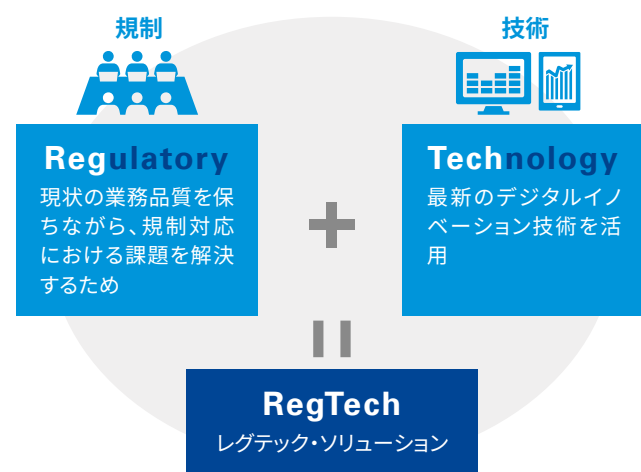
II. RegTech

規制に対応するためのイノベーション技術の積極活用については、昨今、注目されており、KPMGは、企業のRegTechコストが2017年では規制対応費用全体の4.8%程度であったところが、2022年には34.4%に急拡大し、RegTechを活用した対応が中心となると試算しています（KPMG:“There’s a revolution coming – Embracing the challenge of RegTech 3.0”）。

1. RegTechとは

複雑に絡み合う多種多様な規制を堅確に遵守するためには、従来の業務フローや個別システムに対する屋上屋的な対応や場当たりの対応では対処できず、抜本的な業務プロセス改革とプラットフォーム再構築が必要です。規制遵守違反となった場合の、レピュテーション低下や多額の制裁金リスクを考えれば、迅速かつ抜本的な改革は必須です。この大きな課題・規制（Regulatory）に対し、最新のデジタルイノベーション技術（Technology）を活用する分野がRegTechです（図表3参照）。

図表3 RegTechとは



2. RegTechの進化

RegTechの進化・発展の歴史として、‘Know Your Customer’（KYC）分野を例に簡単に説明します。

（1）RegTech 1.0からRegTech 2.0

RegTech初期（RegTech1.0）の1990年代から2000年代にかけては、特定の規制に対して、取引の分析や定量的なリスク管理におい

て様々な技術が応用されていました。その後、2001年の世界同時多発テロ以降のテロ対策や、2008年リーマンショック以降の金融機関への監督／規制強化の波から、コンプライアンス強化が進行する中、現在のKYCプロセスにおいては、顧客保護、健全性規制、金融安定化、疑わしい取引の未然防止等規制厳格化に対応するための個々の規制に対する受け身的な技術の活用（RegTech2.0）に留まっています。

（2）RegTech 3.0

RegTechの発展により、金融規制への対応のあり方について、抜本変革の時期にきています。従来の受け身的な対応からプロアクティブな対応へと進化・発展していこうとしています。ビッグデータを、プライバシー保護、サンドボックス環境による早期実践的対応、事案を予測した行動、ディープラーニング解析など、プロアクティブにデータ利活用することで規制厳格化への高度化対応を実現させる時代に進化・発展していくことでしょう。

III. AML／CFT規制対応におけるRegTechの適用例

AML／CFT規制強化により対応範囲や作業量増加によりコストは増大の一途をたどっており、投資効果を最大限に引き出すために、以下のような先進的な取組みが注目されています。多様化するビッグデータの有効活用プラットフォーム、そのデータの定型処理の自動化や高度な解析・自動化、それら技術の効率的かつ省力化を目指すエコシステムの利活用の検討の3つの適用例について説明します。

1. ビッグデータ活用プラットフォーム（データレイク）

金融犯罪の巧妙化に対応するために、先進的な金融機関では、規制に直接係るデータのみならず、間接的に係るデータを含めて、分析し、その結果から「予測的に」対応することを志向しています。多様化するオープンソースや、モバイル決済のような新たに次々と導入される決済手段などデータ取得元やデータ構造を、事前に特定・設計しておくことが困難になってきている中で膨大なデータを取り込み管理する必要があり、データガバナンスの高度化が急務となっています。そこで注目されているのが「データレイク」と呼ばれるデータ活用プラットフォームです。

これはあらゆるデータをそのままの状態ですべてに構造化することなく蓄積し、データ活用のための事前処理を極力削減した、多様化し増大するデータユーザーの業務目的に合わせた管理・流通を担うデータ基盤のことです。非構造化されたデータをただ集めただけでは、必要なデータがどこにあるかの特定に時間を要します。そこで、集めたデータのメタ情報をカタログ化（整理・分類）することで、利用目的に照らし適切なデータを発見することができ、データの特性を容易にし、データ品質を確保します。

2. 顧客管理 (KYC) におけるデジタルイノベーション技術

自動化には、RPAを活用したトランザクション処理の自動化から、AI（機械学習）によるデータ解析や非構造化処理を伴う非定型処理の自己処理、さらには自然言語処理やビッグデータ解析、画像認識・解析など高度な自律認知処理を伴う自動化といった3段階のデジタルレイバーのイノベーション技術があります。

(1) 定型処理の自動化 (RPA)

RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）は、頻度の高い手作業による反復作業の自動化を仮想ロボットに作業を完了させることで実現します。短期的に組織内の既存システムを改良することなく、容易な設計、少額投資で導入が可能であるため、一部の作業に対し人的要素を大幅に削減することができますが、あくまで短期的な対応に留まり、中長期的で抜本的なシステム更改や業務効率化計画を実現させるまでの一時的な対応に活用されるケースが多いようです。

(2) 非定型処理の自動化 (AI: 機械学習)

構造化、非構造化データを使用して自己学習を可能とします。機械学習モデルの利用により、最も関連するリスク要因の予測が可能となり、既存の取引モニタリング・ルールの強化が可能となります。このような対応により、従来の取引モニタリングシステムから出力されたアラートの確からしさを統計的に示すなど、人間による分析や意思決定のスピードアップを図ることが可能となります。

(3) 高度な自律処理 (AI: ディープラーニング)

意思決定サポートと先進的なアルゴリズムにより、認知的なプロセスの自動化が可能となります。自然言語処理や、仮説設定のための膨大なデータ取込み、検討、解釈をシステム自ら実施することができ、人間によるレビューの能力をはるかに超えた自律的処理が可能となります。現行のルールベース（教師データ）による決定論的取引モニタリングは自律的ではなく、決められたルールの範囲での自動化にすぎません。これに対して、全社的なイベントや要素を考慮し、自ら少ない教師データでもパターンを導き出し結果を出すプラットフォームに置き換える自律学習型処理により偽陰性を削減できる一方で、対応範囲を広げることで、未知のリスクを発見しやすくなります。

3 エコシステムの利用（共有化やマネージドサービス）

最先端のイノベーション技術を各企業が常に追い求めるには、高い知識レベルと高度な活用スキルや開発・維持コストがかかります。業務分野によっては、企業間で競争をするよりも、協調して規制等に対応することが、効率的でかつ業界あるいは国全体の態勢高度化が実現できる可能性があり、金融犯罪対策の分野では、海外の一部の先進諸国において、コンソーシアムや業界団体レベルでの協調を模索する動きが活発化しています。

(1) 顧客管理 (KYC) 共有化のニーズ

各金融機関が同一顧客の書類をそれぞれ集め、個々に同じようなKYCプロセスを繰り返し実行している現状は、金融システム全体から見ると非効率であり、別の金融機関と取引する都度、同様の書類提出を求められる顧客負担も小さくありません。例えば、他の金融機関が収集したり検証したデータを相互利用することで、金融機関や顧客双方の負担を減らすべきではないかという議論が各国でも行われています。

国が発行するデジタルアイデンティティの活用や、複数の金融機関間でKYCプロセスを共有化することができれば、既業務プロセスの省力化及び規制対応費用の削減、顧客体験の向上などが期待できます。さらに当局にとっても効率的な監督・モニタリングが実施しやすくなります。

(2) マネージドサービスの利用

金融機関は独自にKYC業務運営プロセスやシステムを構築・運営・メンテナンスし、人材確保および育成しています。これらを外部の専門家集団と構築しながら、それらの一部あるいは全てをマネージドサービスとして提供を受ける形態に変えることで、結果的に品質の保たれた業務を低コストで長期間にわたる運営を実現する狙いで、海外ではKYCプロセスを一部アウトソーシングする動きがあります。全てを自前で揃える非効率性を回避し、外部と積極的に協調することで、効率性を高める手法です。

IV. 最後に

より厳格化する規制当局の姿勢に対し「応急措置」で対応するというアプローチでは、結果的に通常のAML業務を担う社員数の増加や、追加的な文書やマニュアルプロセスで、事務的非効率化や一層の高コスト体質化を招くことになり、また、不備対応となれば厳しい金融制裁を科されることになります。一方、金融機関の対応が場当たり的では、顧客にとっては多くの文書の記入や、より長い受入時間を強いられるといった顧客体験の低下にもつながります。その課題に対してRegTechを活用することで、プロアクティブに解決し、積極的な効率化や高度化だけでなくビジネス競争力を向上させることを検討していくことが肝要です。

ウェブサイトでは、RegTech関連ニュース・レポート等を紹介しています。

<http://kpmg.com/jp/regtech>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
シニアマネジャー 大塚 卓美
TEL : 03-3548-5125 (代表電話)
regtech@jp.kpmg.com

日本企業の統合報告書に関する調査からの考察 2018

— 統合報告は誰のためのものか？

KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

パートナー 芝坂 佳子

統合報告書を発行する企業は年々増加し、2018年は414社にのぼりました。KPMGが「日本企業の統合報告書に関する調査」を始めた2014年は138社でしたので、5年間で3倍に増えたことになります。

私たちは、統合報告書の調査を通じて、統合報告書に対する日本企業の熱意を感じると同時に、分析を通じて、企業が抱える課題にも気づかされます。

本稿では、最新の調査を通じて私たちが感じた課題について考察し、統合報告の取組みをポジティブなアクションへとつなげるための提言をポイント解説します。

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



芝坂 佳子
しばさか よしこ

【ポイント】

- 統合報告書を、企業内部のさまざまな活動の成果物の一つであるにとらえれば、統合報告書の質の改善は、企業の持続可能性の向上につながっていく。
- 経営者のリーダーシップの発揮と取締役会の関与が、統合報告書そのものの質の改善を左右し、あわせて外部に伝える際の工夫も必要となってくる。
- 統合報告書を、企業と読み手の双方にとって、より「使える」ものとするためには、企業の持続的な価値向上に向けた見解を、企業内外に一貫性を持って伝えることのできる経営者の役割が大きい。

I. はじめに

KPMGは、統合報告書の発行が、企業と投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を促進し、企業価値の向上に貢献しうものとなるためにも、日本企業が発行する統合報告書の現状を見つめ、その成果や課題の一端を明らかにすることが必要と考え、過去5年にわたり調査を実施しています。

統合報告書を、企業内部のさまざまな活動を、将来にわたる長期的視点で示す成果物の一つであると考えれば、統合報告書の質を改善する取り組みは、企業の活動を長期の持続可能性を意識したものへと促すものとなりうと考えます。統合報告書の質を高めるには、経営者のリーダーシップの下、統合報告に関わる内部のプロセスそのものの改善とともに、外部に的確に伝えるための工夫の必要があるでしょう。

II. 統合報告書の質向上のためには

1. 経営者が発信するメッセージは リスクマネジメントにつながる

2019年3月19日に、金融庁は有価証券報告書における「記述情報の開示に関する原則」を公表しました。これは、有価証券報告書における経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、またリスク情報などに関する記述情報の開示の考え方を整理する目的で策定されたものです。そこでは、有価証券報告書の記述情報の中で、投資家が経営の目線で企業を理解することが可能となるような情報の提示が求められています。経営者の役割は、企業の中長期的な価値の向上であり、経営者が語るその道筋は、すなわち企業の「価値創造ストーリー」と言えます。

これは、統合報告書の根幹として求められているものと同じです。それは、金融庁が記述情報の開示に関する原則とともに公表した「記述情報の開示の好事例」にも、統合報告書から採用した事例が多く含まれていることからわかります。

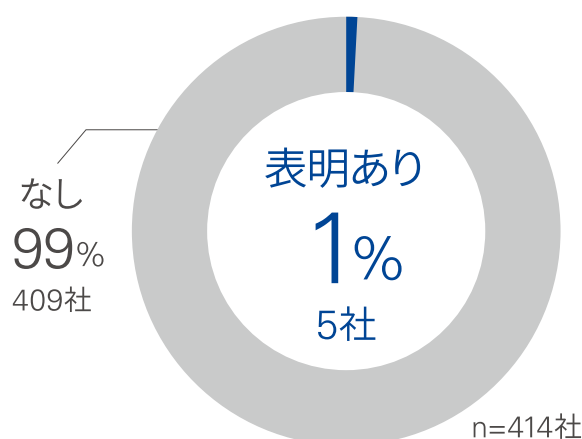
しかし、統合報告書を読んで、経営者の考える価値創造ストーリーや、その実現のための戦略や施策、あるいはその実行体制が必ずしも理解できるとは限りません。例えば、新聞や雑誌に掲載されるインタビュー記事などで、経営者の考える企業の価値創造ストーリーが生き生きと語られている様に感銘を受け統合報告書の内容を確認してみたところ、メッセージの中に読み手に訴求するものが感じられず、残念に思うことなどがあります。

また、今は、インターネットなどで、不確かな情報や風評が広がる懸念が拭えない時代です。レピュテーションリスクの低減のためには、まずは、企業が自ら伝えたいことを発信しておく必要性が高く、その先頭に立ちうるのは経営者に他なりません。なぜなら、企

業の将来について、最も長期的で、かつ俯瞰的な視点で見通しを立てるのは経営者であるはずで、外部も同様の認識を有しているからです。

今回の調査で、経営者が統合報告書の内容の正当性を表明しているかどうかを確認しましたが、正当性が表明されている企業は、わずか5社にとどまりました（図表1参照）。

■ 図表1 経営者による統合報告書の正当性の表明



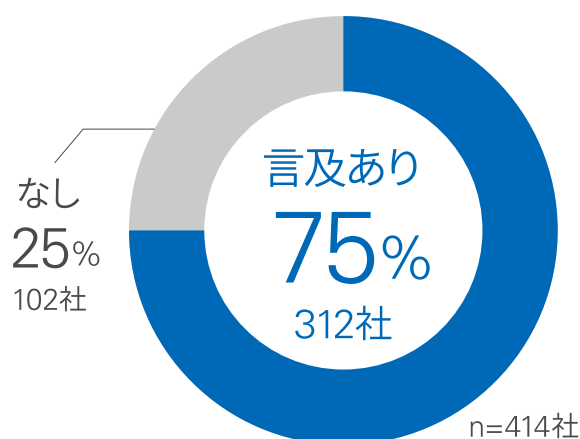
長期的視点から企業の将来の方向を、経営者の責任のもとで示すことは、株主や投資家の意思決定に資する情報の信頼性へとつながります。さらに、その情報に共感できる内部、外部の人たちとの協業の中から、多様な経営資源を活かし、企業価値を高めることにもつながるのではないのでしょうか。

統合報告書では、経営者の考えを表わすことが最初の一步です。もし、それができないのならば、それを可能とする組織やプロセスへと変更する必要があるとさえ言えるでしょう。

2. 「流行り」にまどわされずその背景を理解する

2018年に発行された統合報告書では、SDGs（持続可能な開発目

■ 図表2 SDGsへの言及



標)のロゴが非常に多く目につきました。SDGsに言及している企業の割合を調査したところ、実に75%にのぼりました(図表2参照)。

SDGsは、世界が共有するゴールです。しかし裏を返せば、これらのゴールの背景には、広範かつ複雑な課題がからみあった「システムリスク」が潜んでいるということであり、ゴールそのものよりも、むしろ、そのリスクを認識すべきでしょう。そのリスクを回避し、あるいは、チャンスに変え、企業が生みだす成果でどうSDGsの達成に貢献できるか、という視点を忘れてはなりません。

他にも、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言への関心の高まりがあります。

気候変動リスクは、統合報告書に記載されたリスクの中で、オペレーションリスク、サイバー・セキュリティリスクに続き、3番目に多い結果となりました(図表3参照)。

図表3 統合報告書で多く記載されたリスク

KPMGジャパン 統合報告書調査2018	リスク 重要度	KPMGグローバル CEO調査2018(日本) 一部改変
オペレーションリスク	1位	保護主義への回帰
サイバー・セキュリティリスク	2位	サイバー・セキュリティリスク
環境／気候変動リスク	3位	環境／気候変動リスク
n=351社		n=100社

TCFDの提言は、G20傘下の金融安定理事会が設立したTCFDにより、気候変動リスクが企業の財務に及ぼす影響の重大性に鑑み投資判断に必要な気候関連財務情報の開示を促したものです。世界的には、既に多くの企業が提言に沿った情報開示を進めています¹。つまり、既に、顕在化のリスクが高く、発生時の影響度も大きいという共通認識が広まっていると言えます。

しかし、これを新たな開示要請の一つとしてとらえるのでは適切ではありません。企業の持続可能性に影響を及ぼしうるシステム的な気候変動リスクを戦略やリスクマネジメントに統合し、俯瞰的に検討する契機ととらえ、価値創造の能力を高める活動とすべきでしょう。

SDGsやTCFDなどには、それぞれ提唱に至る背景があります。一方で企業には、そもそもの存在意義や目的があり、大切にしてきた企業理念があります。日本企業の多くは、社業を通じて社会へ貢献し、経済的価値と社会的価値をともに希求することを目指してき

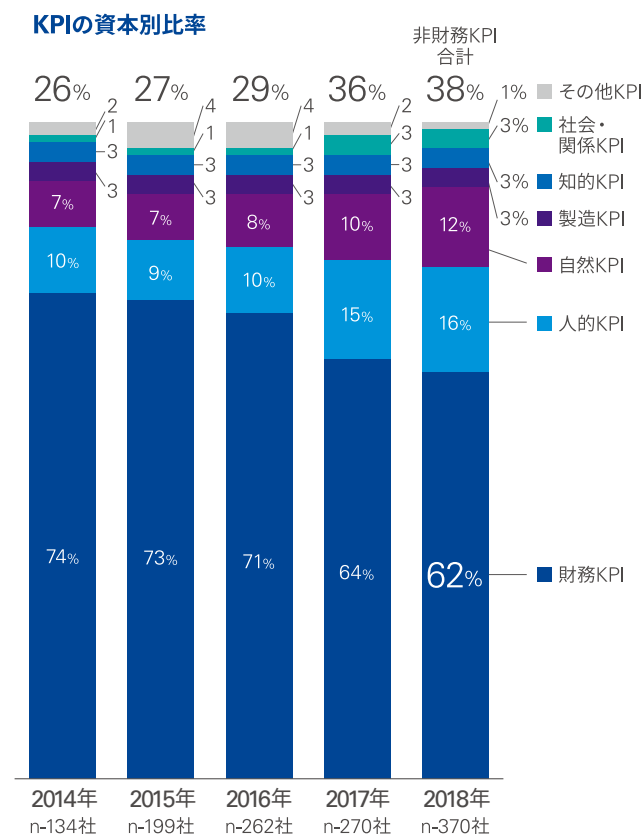
ています。ですから、SDGsやTCFDなどを、いま取り入れるべき流行りのキーワードとしてとらえて対応するのではなく、それらが提唱された背景が何かを考え、それを企業理念を実現するための活動に反映させることで、成果へと結びつけていくと良いのではないのでしょうか。そうすることが、統合報告書において、企業独自の文脈で、わかりやすく論理的に伝えやすくなるのだと考えます。

III. 読み手の理解を促すためには

経営者の考える価値創造ストーリーを統合報告書に描き、企業独自の文脈で説明したとしても、実際にはいかにその道筋を歩んでいるのかを伝えなければ、価値創造ストーリーは、「絵に描いた餅」となってしまいます。企業価値向上の道を着実に歩む実態までを示してこそ、読み手の理解は促されます。

統合報告書において、定量情報を集約したハイライトセクションに記載された主要指標(KPI)を、種別ごとに分類した結果を経年で見ると、非財務KPIの割合が2018年は38%となり、2014年の26%から年々増えています。ここに、非財務KPIの充実を目指す企業の努力が読み取れます(図表4参照)。

図表4 統合報告書で示されたKPIの種別比率



1 2018年9月 TCFDステータスレポート <https://www.fsb-tcf.org/publications/tcf-2018-status-report/>

しかし、そこに示されている非財務KPIは、その企業が目指す価値創造の歩みを表すものとなっているのでしょうか。長い時間をかけて洗練されてきた財務KPIと異なり、見えざるものを定量的に表そうという試みは、まだ道半ばであり、議論すべき点は多くあります。

だからこそ、企業ごとに異なる企業価値向上の道筋や、そこから生み出される有形無形の価値を表せる可能性が高く、言い換えれば、悩みもあると思います。

例えば、女性管理職比率は、いま流行りのKPIのひとつと言えます。しかし、「流行りだから」と努力をかけて集計しても、企業価値向上の歩みと関連付けた説得力のある説明がなければ、有用性のない余計な情報となりがねません。価値につながる成果は、企業の活動を通じて生み出されるものです。そこには、多くの人々が関わり、また多くの業務プロセスがあります。それらの人々、あるいは業務プロセスが価値へと結びつく過程で測定されているKPIがあれば、それは企業価値向上の道筋と結びつくものであり、価値創造ストーリーの確からしさを示すものになるはずで

IV. 統合報告の取組みをよりポジティブなものへ

変化が激しい環境下において、様々な開示要請に応え、数値や情報を集計するのは難しいという指摘もあります。しかし、だからこそ、長期的な視点で価値創造の道筋を示し、現時点での判断の背景を、読み手と共有する意義があります。どれだけ真摯に自らの責任を果たそうとしているのかを伝えようとする姿勢の中に、企業の誠実さが表れ、それが外部からの支持も得て、さらなるポジティブな行動へと導き、好循環を作り出します。統合報告書を、企業と読み手の双方にとって、より「使える」、そしてポジティブな行動を促すものとするためにも、企業の持続的な価値向上に向けた見解を、企業内外に一貫性を持って伝えることのできる経営者のリーダーシップは不可欠です。

統合報告書の質を改善させる取組みは、企業の活動をより長期の持続可能性を意識したものへと促すことができると考えます。「報告」は能動的なものであり、「させられる」ものではありません。その意味を統合報告書の取組みを通じて実感できれば、今後、有価証券報告書などの報告媒体にも適応され、一貫した信頼できるメッセージの発信にもつながっていくでしょう。

日本企業の統合報告書に関する調査2018



2019年3月発行

「日本企業の統合報告書に関する調査2018」では、「統合思考」、「価値創造」、「マテリアリティ」、「リスクと機会」、「財務戦略」「主要指標(KPI)」「ガバナンス」の7つの領域における開示状況を調査し、その結果から、日本企業の統合報告書の現状と課題を考

察し、提言をまとめています。

ぜひ一読いただき、統合報告書を巡る最新動向や課題を知るとともに、今後の実務の改善に向けたヒントを得ていただければ幸いです。

ウェブサイトリンクより、閲覧、ダウンロードが可能です。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/03/integrated-reporting.html>



KPMGジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

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

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン

統合報告センター・オブ・エクセレンス (CoE)

TEL : 03-3548-5106 (代表電話)

Integrated-reporting@jp.kpmg.com

年金運用ガバナンスに関する実態調査の概要

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部 金融アドバイザリー部

パートナー 枇杷 高志

2018年6月の改正コーポレートガバナンス・コードにより、上場企業は、自社の企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮を求められることとなり、その対応状況をコーポレートガバナンス報告書で開示することになりました。また、これに先立ち、2018年4月の確定給付企業年金法の改正で年金ガバナンスの強化が図られており、ほぼすべての確定給付企業年金における運用基本方針の策定や、一定規模の制度への資産運用委員会の設置などが義務付けられました。

このように、企業年金ガバナンスの強化が求められる中、本調査では、年金運用の人材配置の状況、年金運用に関するガバナンス体制・モニタリング体制をはじめ、企業が直面する課題やそれらに対する提言をまとめました。

本稿は、この調査結果のポイントについて解説します。

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



枇杷 高志

びわ たかし

【ポイント】

- ー 年金運用担当者は、他業務との兼務者が限られた時間内で独力で業務を行っているケースが多く、属人化やブラックボックス化のリスクもある。担当者がより年金運用に注力できるよう、人材配置上の配慮・社内人材の育成支援・外部専門家の利用によるサポートが望まれる。
- ー マネジメントへの運用状況報告の有無や頻度は企業間でばらつきがある。マネジメント自身が年金運用の重要性を認識し、定期的な実績報告態勢の整備や運用担当者の育成などを支援することが望まれる。
- ー 運用能力だけで運用委託先を決定している企業は30%程度にとどまり、特に小規模企業では運用能力より母体企業との取引関係が重視される傾向が見られる。年金加入者や受給者の利益に資するような運用委託先の選任を図るため、選任基準の明確化や定期的な評価態勢の整備が望まれる。

I. 調査実施の背景と概要

1. 調査実施の背景

2018年度は、企業年金の資産運用に関して以下の2つの大きな動きがありました。

(1) コーポレートガバナンス・コードの改正

2018年6月に改正された「コーポレートガバナンス・コード」により、上場企業は、自社の企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮を求められ、その対応状況をコーポレートガバナンス報告書で開示することになりました。

具体的には以下のことが求められました。

- 運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うこと
- そうした取組みの内容を開示すること
- その際、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきであること

(2) 確定給付企業年金のガバナンスの強化

2018年4月の確定給付企業年金法令の改正により、確定給付企業年金のガバナンス強化策として、以下のようなルールが設けられました。

- 運用基本方針の策定義務付け(資産運用リスクのないいわゆる「受託保証型制度」を除くすべての確定給付企業年金)
- 資産運用委員会の設置義務付け(年金資産100億円以上の確定給付企業年金)
- 資産運用委員会議事録の加入者への公表

これらは、確定給付企業年金を有する企業に対し、ガバナンスやモニタリングの改善を求めるものと言えます。

KPMGは、各企業の年金運用に関するガバナンスやモニタリングの状況やこれらに対する課題などを把握するため、本調査を実施しました。

本調査の結果を自社の対応状況と照らしていただき、今後の各社の年金運用ガバナンスやモニタリングの向上に役立てていただければ幸いです。

2. 調査対象

以下に該当する上場・非上場企業全業種(約1,900社)の年金運用実務担当者にアンケート調査を依頼し、2018年10月から11月にかけて211名の方からご回答をいただきました。

- 連結従業員数300名以上
- 有価証券報告書に退職給付制度に関する注記をしている

- 確定給付企業年金または厚生年金基金を実施している旨の注記がされている

なお、回答企業の属性は、連結従業員数では1,000名以上の企業が84%(うち3,000名以上が49%)を占め、年金資産額の規模では100億円以上の企業が58%(うち500億以上が21%)を占めています。

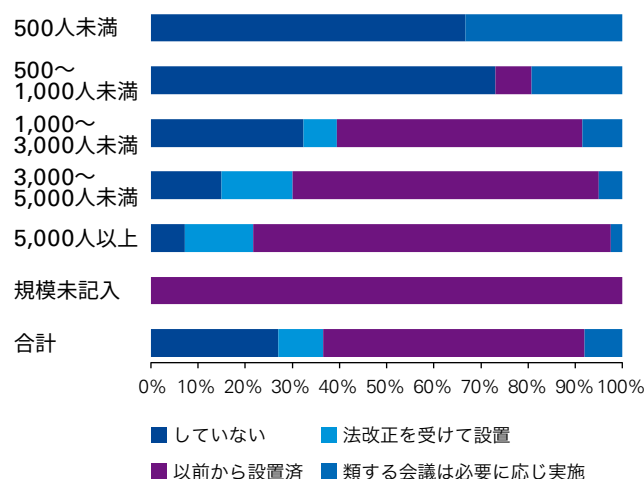
II. 調査結果

1. 年金運用に関するガバナンス体制

(1) 資産運用委員会等の設置状況

約4分の3の企業で年金資産運用を検討する委員会等の組織が設置されています。うち9%は2018年4月の確定給付企業年金法令の改正による運用委員会設置義務化(年金資産100億円以上の制度が対象)を受けて設置されたと回答しています。また、大企業ほど設置が進んでおり、逆に「必要に応じ実施」との回答は小規模企業ほど高くなっています(図表1参照)。

図表1 年金資産運用を検討する委員会(資産運用委員会等)の設置状況



(2) 資産運用委員会等の構成メンバー

財務経理・人事労務の両部門から参加している企業が多くなっています。また、「従業員代表」を挙げた企業が半数あることが注目されます。

規模別には、小規模企業ほど代表取締役の関与が多くトップダウン傾向が見られることと、受託機関の社員の関与が多いことが特筆されます。

なお、「その他」には、「法務・コンプライアンス部署」、「リスク管

理部署」、金融機関等の「資金運用部署」等が含まれています。

(3) 資産運用に関する意思決定階層

運用基本方針・ポートフォリオの制改定や運用委託先の決定・入替えといった年金運用の重要事項の決裁は、企業年金基金の理事会・代議員会での決議、母体企業の取締役会等での決議や役員決裁によって行われる企業が多くなっており、部長レベルに決裁が委ねられている企業は少数となっています。また、小規模企業では、人事労務担当役員が最終決定権限を有している企業が多く、企業年金制度全般の意思決定権限が人事労務部門に委ねられている傾向がうかがえます。

(4) まとめ

大企業を中心として、資産運用委員会の設置や財務経理部門の関与が進んでいますが、小規模企業企業ではこうしたガバナンス体制の整備が不十分な傾向が見られます。

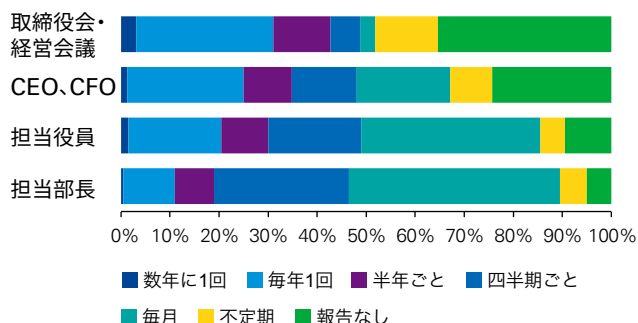
また、年金運用に関する意思決定権限は多くの企業でマネジメントレベルに委ねられており、年金運用の重要度が認識された権限設定がされていると考えられます。

2. 年金運用に関するモニタリング体制

(1) 資産運用実績の報告頻度

過半数の企業で担当役員への報告が毎月または四半期ごとに実施されており、約3分の2の企業ではCEO/CFOや経営会議への報告も年1回以上行われています。ただし、報告頻度が毎月という会社が一定数ある反面、報告なしという企業も一定数あり、ばらつきが見られます(図表2参照)。

図表2 階層別に見た年金運用実績の社内報告頻度



企業規模別に見ると、大企業ほど、担当役員への報告頻度が多くなり、またCEO/CFOへの報告が行われている割合も高い傾向が見られます。

(2) 運用報告に関する負担や課題

「専門的内容を上位者に理解させる工夫」を挙げた企業が最も多く、次に「社内担当者の専門能力不足」が多くなっています。これらは規模別にも有意な差は見られず、上位者の理解の向上や社内人材の育成は多くの企業に共通する課題と言えます。

一方、大企業を中心に「多数の運用実績の集計の作業負担」を挙げた企業も一定数あり、この点はRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)等の活用による効率化や外部サービス等の活用の余地がありそうです。

(3) まとめ

多くの企業では、毎月または四半期ごとに担当役員への報告がなされ、年1回はトップマネジメントへの報告がなされています。ただし、こうした報告がなされていない企業も一定数あり、対応にばらつきが見られます。

モニタリングの課題としては、「専門的内容を上位者に理解させる工夫」や「社内担当者の専門能力不足」を挙げる企業が多くなっています。また、大企業を中心に「多数の運用実績の集計の作業負担」を挙げた企業も一定数あります。

3. 運用人材配置の状況

(1) 主たる年金運用担当者の所属部署

全体としては、財務経理部門・人事労務部門・年金基金の3部門に概ね同一割合で所属している状況です。ただし、大企業では財務経理部門所属者が年金運用を主に担当している割合がやや多く、逆に小規模企業企業ほど人事労務部門所属者が従事している状況が目立ちます。

(2) 主たる年金運用担当者の経験年数

約半数の企業では経験年数5年以上で、うち2割の企業では10年以上となっています。専門知識が必要なため、経験者がある程度長く担当している状況がうかがえます。これらは企業規模別にも有意な差は見られず、多くの企業に共通するようです。

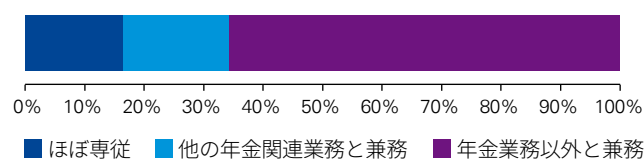
(3) 主たる年金運用担当者の業務従事度

他業務と兼務しているケースが非常に多くなっています。大企業でも、過半数は年金以外の業務との兼務となっています。兼務者の従事割合も低く、大半は業務時間の半分以下しか充てていない状況で、小規模企業ほどその傾向が高くなっています(図表3参照)。

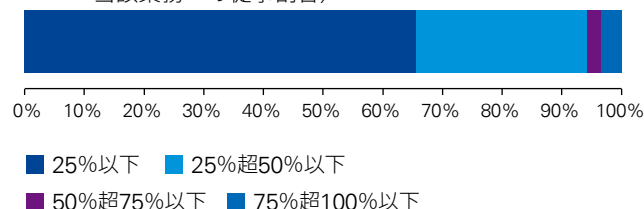
(4) 年金運用担当者の配置・育成状況

「一定の専門知識を有する人」や「所属部署の中で素養のある人」を選んで配置している企業が全体の60%程度となっています。大

図表3 年金運用担当者の業務従事度



(参考:「年金業務意外と兼務」と回答された方についての当該業務への従事割合)



企業のほうがそうした傾向が強く出ており、業務担当者の配置時は一定の考慮がなされているようです。

一方で、「母体企業が育成を支援している（他業務の付与の制限、研修の受講支援等）」という企業は企業規模を問わず20～30%程度であり、多くの企業では「特に支援はしていない（担当者の自己研鑽に委ねている等）」という状況になっています。

また、人材配置に関する課題として、4割の企業が「素養のある人がいても教育が困難」を、3割の企業が「運用人材配置の重要性について理解が得られない」を挙げており、育成の難しさを挙げる声が目立っています。

(5) まとめ

大企業では財務経理部門の人材が担当しているケースが多い反面、小規模企業では人事労務部門の人材が担当しているケースが目立ちます。

また、規模を問わず大半の企業では、他の業務を兼務しながら年金運用に従事している状況であり、かつ年金運用業務への従事割合も50%以下の方が大半となっています。

そして、人材の配置時には適性や経験を踏まえて人材を選んでいる企業が多いものの、育成については本人の努力に委ねられている企業が多くなっています。「人材配置の重要性について理解が得られない」ことを課題とする声も多く、人材育成に関する組織的対応の確立が課題といえます。

4. スチュワードシップ・コード対応

(1) スチュワードシップ・コード受入れ方針

「スチュワードシップ・コード」とは、責任ある機関投資家の諸原則であり、企業年金にも機関投資家として当該コードの受入れが推奨されています。

この「スチュワードシップ・コード」の受入れについては、検討中

と未検討がそれぞれ40%ずつあり、まだ対応を決めていない企業が大半となっています。

5. 外部専門家の利用

(1) 外部専門家の利用状況

運用受託機関以外の外部専門家を利用している企業は全体の40%程度ですが、その多くは大企業となっています。外部専門家の業態としては、独立系年金コンサルタントと金融機関系年金コンサルタントで大半を占めています。

(2) 外部専門家の利用目的

「運用機関や運用商品の選定」が最も多く、外部専門家利用企業の80%は運用機関・運用商品の選定を目的としています。次いで「運用基本方針策定」や「運用実績の集計・分析」を挙げる企業が多くなっています。

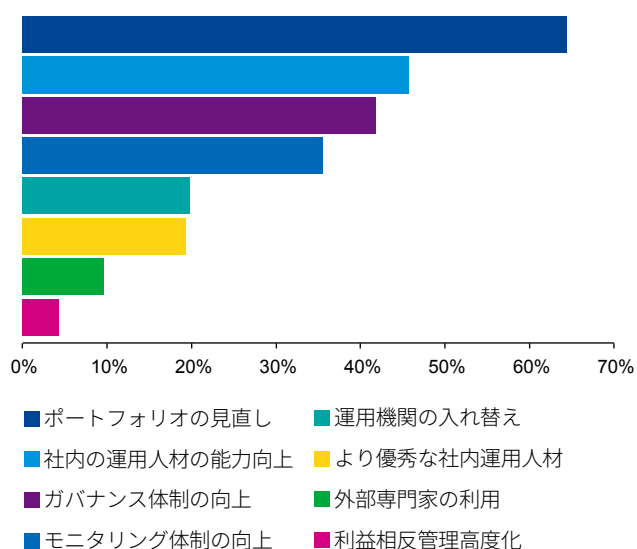
6. 利益相反管理

(1) 運用委託先決定における利害関係の考慮

企業年金の資産運用は原則として外部の金融機関に委託されますが、委託先の決定に際し、企業との取引関係（株式保有・融資・営業協力等）を優先して運用能力の低い金融機関を選ぶことは、年金受益者に対する利益相反になりうると考えられます。

本調査によると、純粋に運用能力だけで委託先を決定している企業は全体の30%程度となっています。大企業では運用能力のみで委託先を決定している企業が多い反面、小規模企業では母体企業との取引関係が重視される傾向が強いといえます。

図表4 今後の課題(上位3つまで)



7. 今後の課題

「ポートフォリオの見直し」が最も多く、次いで「社内の運用人材の能力向上」や「ガバナンス体制の向上」、「モニタリング体制の向上」が多く挙げられています（図表4参照）。

なお、規模別に有意な差があるのは「利益相反管理の高度化」で、5,000名以上の大企業のみで回答されています。

III. KPMGからの提言

最後に、本調査を踏まえて、企業がよりよい年金運用体制を構築するため、以下の提言をさせていただきます。

1. 運用人材の能力向上に向けた組織的な取り組み

他のメイン業務の傍らで、自己研鑽により能力向上を図りながら年金運用業務に従事している担当者が多い状況です。また、小規模企業では人事労務部門のメンバーが対応しているケースも多く、企業財務や資金運用により精通した財務経理部門メンバーの関与が十分でない可能性があります。

企業は、年金運用担当者がより運用業務に注力できるような業務付与に留意する必要があります。また、担当者の能力開発を支援する対応も必要と考えられます。実際の教育機会を企業が提供するの難しいとしても、社外研修や関連資格取得を企業が支援することが望まれます。

さらに、適材適所な役割付与を図るために、財務経理部門の参画や外部人材の採用などによってより素養のある人材を配置することも必要と思われます。

2. マネジメントの関与

一部の企業ではマネジメントへの定期的な運用実績報告がなされておらず、また運用人材の適切な配置や育成に関するマネジメントの理解不足が指摘されています。

マネジメント自身が年金運用の重要性を認識し、定期的な実績報告態勢の整備や運用担当者の育成などを支援することが望まれます。

加えて、マネジメント層が年金運用や年金制度運営の概要を理解できるよう、「マネジメント層を対象にした研修の実施」、「シンプルで分かりやすい運用報告の工夫」などの取り組みを推進することも必要と考えられます。

3. 利益相反への対応

一部の企業を除けば、年金運用受託機関との利益相反に関する対応はまだ課題として認識されていない状況です。

確定給付企業年金法で規定されている「受託者責任」を再確認し、加入者や受給者の利益に資するような運用受託機関の選任が図られるよう、選任基準の明確化や定期的な評価の態勢を整えることが必要と考えられます。

4. 外部リソースの利用

上述の取り組みを進めるには、年金運用や年金制度運営に関する専門知識や経験が必要になるため、必要に応じてこれらの事項に長けた外部機関のコンサルティングを受けることが望ましいと考えられます。

5. 当局等による中堅・中小企業への支援

調査項目全般を通じて、企業規模によって取り組みに差があることがうかがえます。

すでに当局や公的機関等による年金運用のベストプラクティスや管理ツールの提供もある程度されていますが、特に人的リソースに制約のある中堅・中小企業に対する支援の拡充が望まれます。

望まれる組織的対応～年金運用ガバナンスに関する実態調査2018（要約版）

本調査の結果については以下のウェブサイトで紹介しています。
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/02/research-pension-governance.html>

また、本調査の結果を含め、年金に関する各種トピックやセミナーについては以下のウェブサイトで紹介しています。
kpmg.com/jp/pension

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 パートナー 枇杷 高志
 TEL：03-3548-5125（代表電話）
Takashi.biwa@jp.kpmg.com

グローバル自動車業界調査 2019

～地域別に異なるメガトレンドと、厳しさを増す競争環境

KPMGコンサルティング株式会社

KPMGモビリティ研究所

パートナー 奥村 優

KPMGでは世界の自動車業界の現状と将来の展望を分析することを目的に、世界各国の主要自動車関連企業の幹部を対象としたアンケート調査を毎年実施しています。

20回目になる今年の最新の結果によると、地域別あるいは技術別の複雑なトレンドに対応して難しい経営判断が求められている実態が明らかとなりました。

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。



奥村 優
おくむら まさる

【ポイント】

- ー 2030年までの自動車業界の主要トレンドはコネクティッドやパワートレイン技術であり、サービスとしてのモビリティやモビリティエコシステムの理解についての重要性は相対的にまだ上位に来ていない
- ー 地域別に消費者の関心を見ると北米は内燃エンジン車への関心が依然として高い
- ー 中国ではハイブリッド車への関心がバッテリー式電気自動車への関心を上回っている
- ー 自動車メーカーは今後も様々な新規参入企業との協力関係を構築していくものと思われるが、新たなライバルであるWeb／デジタル企業やモバイル／テック企業との競争が厳しさを増すと考えられる

調査期間	2018年10月～11月
調査対象者	自動車メーカー、サプライヤー、販売ディーラー、金融サービス会社、モビリティサービスプロバイダー、ICT企業等、世界の自動車関連企業の幹部981名。 世界中の消費者2,028名(うち日本は143名)。
調査方法	インターネットによるアンケート調査
調査対象地域	日本(6%)、西欧(25%)、東欧(12%)、北米(14%)、南米(11%)、中国(11%)、インド・東南アジア(12%)、その他(9%)。カッコ内のパーセンテージは自動車業界幹部の回答者数割合を表す。

I. 主要国／地域別の結果概要

主なサーベイ結果について、日本、北米、西欧、中国の各国／地域の回答別に概要を図表1にまとめました。

日本の結果を見ると、主要トレンドとしてバッテリー式電気自動車への関心が薄いようですが、投資に対する意欲は見られます。自動車業界各社が採用する戦略として「他業界からの新規参入企業との協力」に回答が集中しており、様々な選択肢を挙げている他国／地域と傾向が異なっています。シェアを伸ばす自動車メーカーとして中国の回答以上に中国の自動車メーカーが挙げられており、これは例年同様の日本の回答の特徴となっています。

北米の回答を見ると、主要トレンドの上位6位までが50%以上の回答となっており、様々な分野に高い関心を持っていることがうかがえます。特に燃料電池車については他国／地域と比べても高い関心割合です。消費者が購入するパワートレーンとしては内燃エンジン車がトップです。採用する戦略は日本と大きく異なり、いずれかに特化するのではなく、必要に応じて様々な対応を行う姿勢が見て取れます。シェアを伸ばす自動車メーカーとして、上位5位までは日独が占めており、米国自動車メーカーの元気のなさを感じられます。

西欧の結果は、日米に比べて中国寄りの結果を見て取ることができます。例えば消費者が購入するパワートレーンに関してバッテリー式電気自動車の回答割合が中国に次いで大きく、シェアを伸ばす自動車メーカーを見ると6位以下に中国の自動車メーカーが3社ランクインしています。中国市場に対する関心の大きさがうかがえます。

中国は他国／地域と比べてバッテリー式電気自動車への関心が最も高く、逆に燃料電池車や内燃エンジン車については消費者の関心を含めて低い点が特徴的です。それを反映してか、シェアを伸ばす自動車メーカーとしてテスラモーターズが2位に来ているのに対して、トヨタグループは7位である点が他と傾向が異なります。採用する戦略として「自律的成長」の回答割合が高く、米国と同様に45%となっています。市場動向／事業展開に対する強気の姿勢がうかがえます。

全般的に、グローバルの自動車業界としてはモビリティサービスよりもコネクティッド化やパワートレーンの電動化に関心が高いといえます。また、シェアを伸ばす自動車メーカーとしてはトヨタグループやBMWに対する期待が大きくなっています。パワートレーンについては各国の規制の影響を受けつつ、内燃エンジン車含めて当面の間は様々な技術が併存する状況が続くと考えられます。

II. 自動車業界の動向

図表2として、自動車メーカーによる投資先会社数の推移を投資分野別に一覧にしました。図表1の結果概要にある通り、主要国／地域の自動車業界各社が採用する戦略として「他業界からの新規参入企業との協力」や「ジョイントベンチャーや戦略的提携といった企業間パートナーシップ」が上位に来ている点については、すでに数年前から自動車業界はそうのように動いているところであり、分野も多岐にわたります。この傾向は今後も続くものと考えられます。

一方で、自動車メーカーのライバルがWeb／デジタル企業（Google、マイクロソフトなど）やモバイル／テック企業（Apple、サムソンなど）となってきたことに鑑みると今後はこれまで以上に投資余力の競争になると考えられます。図表3はモビリティ業界を構成する4業種について主要各社のキャッシュポジションの推移をまとめたものですが、旧来の自動車業界の主要なプレーヤーであった自動車メーカーやサプライヤーの存在感が薄れつつあり、今後ますますその厳しさが増すことになると考えられます。特にパワートレーン系部品を扱うサプライヤーに関しては、規制や算出資源によって左右される国／地域別の市場動向／自動車メーカーの採用技術動向を見ながら、今後はさらに効率的な投資判断／効果的な経営判断が必要となるでしょう。

加速するモビリティ

- テクノロジーと消費者行動の急速な破壊的変革に対応した公共交通機関の最適化（翻訳版）



2019年4月

English / Japanese

米国における公共交通機関全体の利用者は過去10年で5%近く減少し、その主要因は同期間にバスの利用者が累積で15%減少したことでした。本レポートでは、公共交通機関が時代に即した存在であり続けるために、市当局と公共交通が変わりつつある消費者の期待に応えていく必要性について提言しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/04/accelerating-mobility.html>

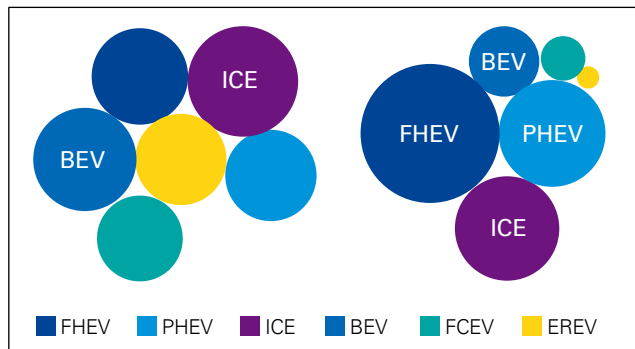
図表1 主要国／地域の結果概要 日本

2030年までの主要トレンド

52%	燃料電池車
48%	ハイブリッド車
39%	新興市場の成長
36%	自動運転車
34%	ビッグデータからの価値創造
32%	コネクティビティとデジタル化
30%	プラットフォーム戦略とモジュールの標準化
30%	内燃機関の小型化
29%	バッテリー式電気自動車
29%	モビリティエコシステムの理解
20%	サービスとしてのモビリティ
20%	西欧における生産合理化

投資するパワートレイン

購入するパワートレイン



採用する戦略

サプライヤー／委託業者への(非)中核業務の委託	27%
ジョイントベンチャーや戦略的提携といった企業間パートナーシップ	16%
合併・買収(業界横断的)	20%
合併・買収(業界内)	25%
自律的成長	23%
他業界からの新規参入企業との協力	41%

今後5年間でシェアを伸ばす自動車メーカー

1	北京汽車グループ
2	トヨタグループ
2	長安汽車グループ
2	東風汽車グループ
5	タタグループ(JLRを含む)
5	安徽江淮汽車グループ
7	BMW
7	吉利汽車グループ(ボルボ含む)
9	ダイムラー／メルセデスベンツ
9	比亜迪汽車

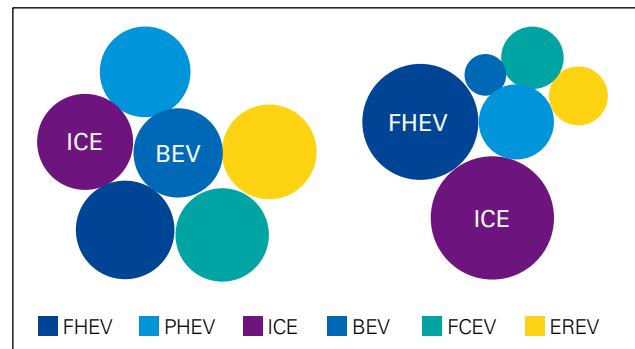
北米

2030年までの主要トレンド

60%	コネクティビティとデジタル化
59%	燃料電池車
54%	ハイブリッド車
54%	バッテリー式電気自動車
53%	新興市場の成長
52%	モビリティエコシステムの理解
46%	ビッグデータからの価値創造
46%	自動運転車
44%	プラットフォーム戦略とモジュールの標準化
44%	内燃機関の小型化
41%	サービスとしてのモビリティ
38%	西欧における生産合理化

投資するパワートレイン

購入するパワートレイン



採用する戦略

サプライヤー／委託業者への(非)中核業務の委託	41%
ジョイントベンチャーや戦略的提携といった企業間パートナーシップ	48%
合併・買収(業界横断的)	44%
合併・買収(業界内)	41%
自律的成長	45%
他業界からの新規参入企業との協力	59%

今後5年間でシェアを伸ばす自動車メーカー

1	トヨタグループ
2	BMW
3	ダイムラー／メルセデスベンツ
3	フォルクスワーゲングループ
5	ホンダ
6	フォード
7	ゼネラルモーターズ
7	北京汽車グループ
9	スズキ
9	テスラモーターズ

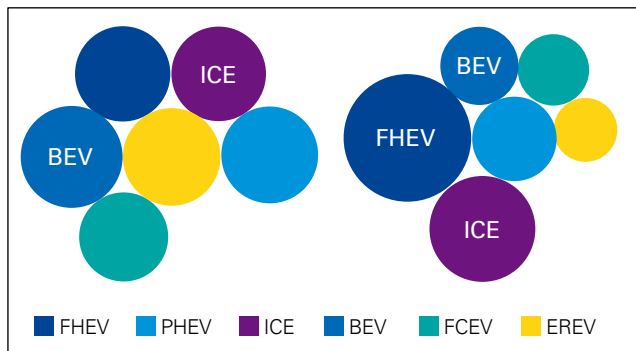
西欧

2030年までの主要トレンド

56%	燃料電池車
55%	バッテリー式電気自動車
54%	コネクティビティとデジタル化
49%	ハイブリッド車
40%	サービスとしてのモビリティ
40%	モビリティエコシステムの理解
39%	ビッグデータからの価値創造
38%	自動運転車
37%	新興市場の成長
34%	プラットフォーム戦略とモジュールの標準化
34%	内燃機関の小型化
29%	西欧における生産合理化

投資するパワートレイン

購入するパワートレイン



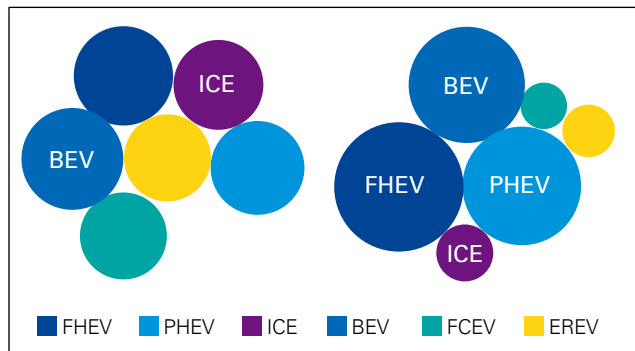
中国

2030年までの主要トレンド

59%	コネクティビティとデジタル化
59%	新興市場の成長
57%	バッテリー式電気自動車
55%	ビッグデータからの価値創造
48%	モビリティエコシステムの理解
48%	自動運転車
45%	ハイブリッド車
43%	燃料電池車
42%	サービスとしてのモビリティ
35%	プラットフォーム戦略とモジュールの標準化
26%	西欧における生産合理化
21%	内燃機関の小型化

投資するパワートレイン

購入するパワートレイン



採用する戦略

サプライヤー／委託業者への(非)中核業務の委託	30%
ジョイントベンチャーや戦略的提携といった企業間パートナーシップ	36%
合併・買収(業界横断的)	28%
合併・買収(業界内)	26%
自律的成長	28%
他業界からの新規参入企業との協力	44%

採用する戦略

サプライヤー／委託業者への(非)中核業務の委託	25%
ジョイントベンチャーや戦略的提携といった企業間パートナーシップ	43%
合併・買収(業界横断的)	29%
合併・買収(業界内)	27%
自律的成長	45%
他業界からの新規参入企業との協力	60%

今後5年間でシェアを伸ばす自動車メーカー

1	トヨタグループ
2	ダイムラー／メルセデスベンツ
2	フォルクスワーゲングループ
4	BMW
5	テスラモーターズ
6	吉利汽車グループ(ボルボ含む)
6	現代自動車グループ
8	ホンダ
8	北京汽車グループ
10	長安汽車グループ

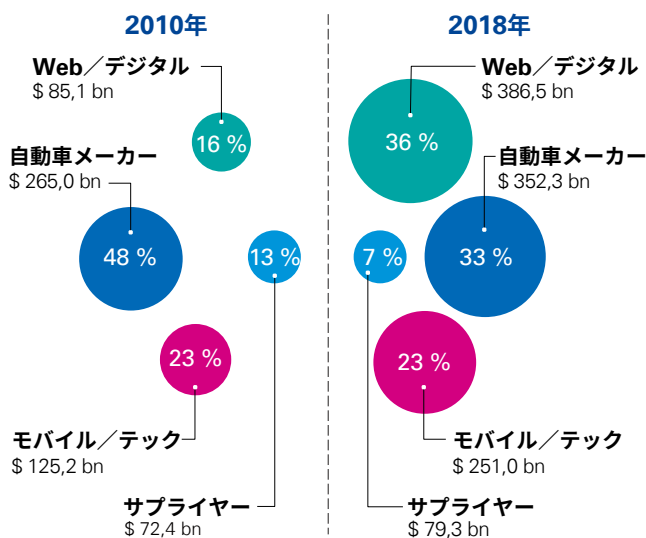
今後5年間でシェアを伸ばす自動車メーカー

1	BMW
2	テスラモーターズ
2	比亜迪汽車
4	ダイムラー／メルセデスベンツ
5	北京汽車グループ
6	フォルクスワーゲングループ
7	トヨタグループ
8	フォード
8	ホンダ
10	吉利汽車グループ(ボルボ含む)

図表2 自動車メーカーによる投資先会社数の推移

投資分野	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	総計
自動運転		1				4	10	15	17	47
コネクティッド		2		6	2	4	12	17	11	54
電動化／エネルギー	2	4	7	3	8	8	4	23	12	71
金融サービス	1	2	3	4	1	2	4	4	5	26
物流／ドローン／航空			2		1	2	3	8	2	18
製造	6	13	14	13	4	14	8	19	10	101
リテール／アフターマーケット	2	9	3	7	3		3	8	6	41
シェアリング型モビリティ		1	3	1	4	2	12	11	21	55
都市型モビリティ		1	4	2	3	3	8	2	7	30
計	11	33	36	36	26	39	64	107	91	443

図表3 キャッシュポジションの推移



注記

図表1: 主要トレンドは、各項目について「極めて重要」と選択した回答者の割合。投資するパワートレインは、「投資予定あり（自動車メーカー／サプライヤー）」「投資すべき（それ以外の自動車業界）」と選択した回答者の割合。購入するパワートレインは、今後5年間に購入する自動車のパワートレインとして選択した消費者の回答割合。採用する戦略は、自社がこれから成功を収めるうえで「極めて重要」と選択した回答者の割合。今後5年間でシェアを伸ばす自動車メーカーについては、シェアが「増加する」と選択した回答者の割合について、上位10社のみ記載した。

購入するパワートレイン以外はすべて自動車業界幹部の回答。

パワートレインは、FHEV: ハイブリッド車、PHEV: プラグインハイブリッド車、ICE: 内燃エンジン車、BEV: バッテリー式電気自動車、FCEV: 燃料電池車、EREV: レンジエクステンダー付きバッテリー式電気自動車のこと。

図表2: Pitchbookの情報をもとにKPMGがとりまとめた

図表3: グローバルの自動車業界メーカー及びサプライヤーについてはそれぞれの上位25社、Web/デジタル企業の上位7社、モバイル/テクノロジー企業の上位8社について公開情報をもとに現金及び短期投資の合計額を集計した。パーセンテージは各年の総額に占める割合を表す。

出典はすべて

Global Automotive Executive Survey 2019。

「KPMG グローバル自動車業界調査」2019年度版の結果についてはウェブサイトから閲覧できます。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2019/01/automotive-executive-survey.html>

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

https://automotive-institute.kpmg.de/GAES2019/downloads/GAES2019PressConferenceENG_FINAL.PDF

日本語版冊子は6月下旬に発行予定です。

サーベイの詳細（英語版）は、こちらのホームページからご覧いただけます：<https://automotive-institute.kpmg.de/>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
KPMGモビリティ研究所
パートナー 奥村 優
TEL：03-3548-5111（代表電話）
masaru.okumura@jp.kpmg.com

個人所得税法の改正と企業への影響

KPMG中国

上海事務所

マネジャー 森 雅樹

中国においてはこれまでの高度経済成長の時期が終わりを迎え、いわゆる安定成長期に入ってきたといわれています。経済成長を通じて、国民所得も上昇してきましたが、それに合わせて、住宅ローンなどの生活コストの上昇が顕著になってきました。このような中、中国政府は国民の税負担の軽減を通じて国内消費を下支えするとともに、高度な技能を有する人材を中国に引き付けることでより付加価値の高い産業を育成することを通じて安定的な経済成長を実現するべく、大型の減税策を柱とする税制改正の一環として個人所得税法の改正を行い、2019年1月1日（一部2018年10月1日より先行適用あり）より新しい個人所得税法が施行されるとともに、関連する実施条例・通達が公表されています。

本稿は、個人所得税法改正の概要とともに、今後留意すべき事項について解説します。

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



森 雅樹
もり まさき

【ポイント】

- 個人所得税法の改正は、多くの納税者にとって減税の効果をもたらす反面、計算方法等が複雑になっている。
- 外国籍個人に対して与えられている個人所得税の免税優遇措置について、2019年1月～2021年12月の3年間優遇措置の適用が延長されることとなった。同時に広州・深圳などのグレーターベイエリア地域において、高度な技能を持つ外国籍個人に対する優遇措置の適用対象範囲が拡大された。
- 徴収管理体制の強化として、税務当局と金融監督機関など他政府機関との協力体制が取られることが法律上明文化され、また、納税情報が信用情報システムと連携することも規定された。税務当局が補足可能な情報が増加することが想定されることから、今まで以上に個人所得税の納税コンプライアンス状況に留意する必要がある。

I. 個人所得税法改正の背景

2018年8月31日におよそ7年ぶりに個人所得税法が改正され、2019年1月1日より新個人所得税法が施行（一部2018年10月1日先行適用あり）されています。

1. 減税政策の推進による国内消費の活性化・競争力の強化

中国においては、鄧小平による改革開放後すぐの1980年に現在の個人所得税法の原型が制定されました。その後幾度かの改正を経て現在に至ります。今般個人所得税法が改正された背景の一つとして、中国の社会・経済環境が大きく変化したことがあります。中国においては、一人当たりの所得水準が先進国に比べてそれほど高くなく、個人所得税が税収全体に占める割合は非常に低いものでした。しかし、改革開放以後40年以上が経過し、現在世界第二位の経済大国となった中国では、北京、上海、広州並びに深圳などのいわゆる一級都市における住民を中心に所得水準が上昇する一方、都市部での住宅価格の上昇に伴うローンや子供の教育費、一人っ子世代による両親の扶養などを中心に所得に占めるこれら支出の負担割合が高くなってきており、最近では経済成長の鈍化と共に一部産業や地域を除いて所得水準の上昇が生活コストの上昇に追い付かず、一般消費者の国内での消費意欲を削ぐ一因となっていました。このような中、今回の税制改正では、旧来の所得水準や生活・社会様式を前提に制度設計されていた個人所得税法を現在の環境変化に合わせ制度改定することで、都市部における労働者世帯を中心とした人々の税負担を引き下げ可処分所得を増加させることを通じて国内消費活動の活性化に寄与すると共に、高い技術と競争力を持った人材を中国に繋ぎ留め、より付加価値の高い産業を育成し経済成長の原動力とすることを意図している側面があるものと考えられます。

2. 外国籍個人等に対する優遇措置の改正

今回の改正では、外国籍個人に対する個人所得税優遇措置の取り扱いについても、大きな改正が行われています。引き続き中国への外国からの投資を呼び込むことを意図しているものの、情報通信技術などに代表される先端技術を持つ人材の招聘を促進し、産業構造の高度化に資する人材誘致を目的とした見直しが行われています。

3. 徴収管理体制の強化

個人所得税の改正に先立ち、税務当局で利用する税務システムの統合を進めるとともに、2018年には従来税目毎に徴収権限が分かれていた国家税務局と地方税務局の統合を実施しました。なお、税務局の統合に合わせて、社会保険料の徴収も今後は税務局にて

統一的に実施されることになります。このような徴収管理体制の変化の中、改正された個人所得税法においても、個人所得税の徴収管理体制の強化について具体的に記載がされています。

II. 新個人所得税法の主な改正点

今回の個人所得税法改正における、主な改正点は以下の通りです。なお、本章では企業にとって最も影響の大きいと考えられる給与所得を中心に解説いたします。

1. 減税政策の導入

(1) 基礎控除額の引き上げ

一人月額3,500元の基礎控除額が、一人年額60,000元（月額換算で5,000元）に引き上げられました。なお、外国籍個人については、従来一人月額4,800元の基礎控除が認められていましたが、今回の改正に伴い外国籍個人についても一人年額60,000元に変更となりました（個人所得税法第6条）。

(2) 特別附加控除制度の導入

給与所得に対する控除項目は、社会保険料の自己負担額や上記(1)の基礎控除など限られた項目に限定されていました。特別附加控除制度が新たに導入され、①子女教育費、②住宅ローン利息、③住宅家賃、④社会人の継続学習、⑤高額医療費支出、⑥高齢者扶養支出の6項目について（各項目ごとに控除限度額等の制限あり）控除できるようになりました。これは、日本における扶養控除や医療費控除などに相当するもので、住宅価格や子供の教育費の上昇など現代の社会情勢を反映した税制上の負担軽減措置が導入されています（個人所得税法第6条、国発（2018）41号）。

(3) 所得に応じた適用税率区分の改正

中国においては以前より給与所得に対して日本と同様累進課税制度を導入していました。しかし現在の適用税率区分は2011年に改正された状態のままであり、所得水準の増加に対応しているとは言いがたい状況でした。今般の改正では、特に低所得層の税負担軽減を念頭に、3%～20%の低い税率が適用対象となる所得区分の範囲を広げました。なお、高額所得に適用される高税率帯の所得区分について変更はありませんでした（図表1参照）。

2. 優遇措置の主な改正点

(1) 外国籍個人に対する優遇措置

① 税務上の居住者・非居住者区分の判定と課税範囲

「中国に住所を有する個人（ここでいう住所を有するとは、国籍、

図表1 新旧個人所得税法における所得区分毎の適用税率

(単位:元)

旧税法			新税法		
年間課税所得額(RMB) (税込課税ベース)	税率		年間課税所得額(RMB) (税込課税ベース)	税率	
18,000以下の部分	3%	3%	36,000以下の部分	3%	
18,000超 54,000以下の部分	10%	10%	36,000超 144,000以下の部分	10%	
54,000超 108,000以下の部分	20%	20%	144,000超 300,000以下の部分	20%	
108,000超 420,000以下の部分	25%	25%	300,000超 420,000以下の部分	25%	
420,000超 660,000以下の部分	30%	30%	420,000超 660,000以下の部分	30%	
660,000超 960,000以下の部分	35%	35%	660,000超 960,000以下の部分	35%	
960,000超の部分	45%	45%	960,000超の部分	45%	

出典：中華人民共和国個人所得税法（旧税法においては、月次課税所得額に応じた適用税率表が利用されていたため、筆者にて年間課税所得額に修正）

家庭、経済的便益のために中国国内に習慣的に居住することを指し、一般的に外国籍個人が仕事で中国に特定期間派遣される場合は該当しません。」または、「中国に住所を有さず、かつ中国における暦年での滞在日数が183日以上の人」については税務上の居住者と判定されます。従前は満1年以上中国に滞在する場合に居住者と判定されていたことから、新税法においては税務上の居住者の範囲が拡大しています。また、税務上の居住者については、原則として全世界所得が課税対象とされていますが、「中国に住所を有さず、かつ中国における暦年での滞在日数が183日以上の人」の内、税務上の居住者である期間が連続満6年に満たない者については、主管税務当局への届出を経た上で、中国国外の源泉所得かつ国外の企業または個人が支払う所得については免税となる措置が取られています。なお、税務上の居住者であるいずれかの年度において、中国国外（香港、マカオ、台湾含む）へ一度に連続30日を超える期間出国した場合、連続居住年数の計算はリセットされると共に、新規定においては、既存の税務上の居住者も含め2019年を第1年目として年数計算を実施することとなります（個人所得税法第1条、個人所得税法实施条例第2条及び第4条、財政部 税務総局公告2019年第34号）。

② 外国籍個人の免税措置の延長

外国籍個人については、一定の条件の下、住宅家賃や子女教育費など特定の項目については個人所得税の計算上免税所得として取り扱われていました。今後2019年1月1日から2021年12月31日までの期間、当該免税措置の適用が延長されることとなりました。なお、当該免税措置と上記1. (2) 特別附加控除制度については、どちらか一方を選択適用することとなり、一度選択した制度について、同一年度内での変更はできません。ただし、通常特別附加控除制度

における控除限度額が免税措置において適用している免税所得額に比べ低いことから、一般的に外国籍個人は免税措置の適用を選択します（財税（2018）164号）。

③ グレーターベイエリアにおける優遇措置

外国籍個人で高度な技能を有する者等の内、広州市や深圳市などのグレーターベイエリアで働く者を対象に香港と中国本土でそれぞれ計算した個人所得税の差額に応じて補助金を支給する場合、当該補助金相当額について中国における個人所得税を免除する措置が公表されています。なお、本優遇措置の認定要件などについては、広東省や深圳市の個別通達に従うこととなります（財税（2019）31号）。

(2) 外国籍個人及び中国籍個人共通の優遇措置

年一回性賞与に関する優遇措置の延長

税務上の居住者（外国籍及び中国籍どちらも含む）については、一定の条件の下、年間の業績評価等に基づき支給される年一回性賞与に対して通常の給与所得とは別に優遇税率を適用することができる優遇措置がありましたが、外国籍個人の免税措置と同様2019年1月1日から2021年12月31日までの3年間適用が延長されることとなりました。なお、税務上の非居住者で複数月賞与（一回に全額取得する形態をとる期中賞与や年度賞与等を言い、毎月固定的に支払われる賞与や複数月の給与を一度に受け取る場合は除く）を受け取る場合（例えば、駐在員で帰任の年において183日未満の滞在となり非居住者として取り扱われる個人が受け取ることとなる半年分の賞与など）についても、別途優遇税率を適用することができるよう優遇措置が公表されています（財税（2018）164号、財政部 税務総局公告2019年第35号）。

3. 徴収方法の変化、徴収管理体制の強化

(1) 総合課税方式の採用、年度確定申告・還付制度の導入

旧個人所得税法においては、給与所得、労務所得、原稿料所得、財産所得などの各所得分類に応じて租税を課す分離課税方式が採用されており、日本のような総合課税方式は採用されていませんでした。従前より中国国内においても総合課税方式の採用が検討されていましたが、実務上の徴収管理の困難性などから、導入が見送られていました。今般徴収管理の環境が整備されたことから、給与所得、労務所得、原稿料所得、特許権使用所得の4つについて、年間の合計所得に基づき申告計算を実施し納税額を確定させる、総合課税方式が採用されました。これにより、いわゆる労務提供の対価として得る所得については、各所得段階に応じて、同一の税率が適用されることとなります。

また、総合課税方式を採用するのに合わせて、年度確定申告・還付制度が整備されました。なお、税務上の居住者判定の変更に加え、新税法の下では、居住者及び非居住者に対する税額計算方法が異なることとなります。給与所得については従来月次確定申告制度が採用されており、税務上の居住者・非居住者の違いによる納税計算方法の違いはありませんでしたが、今後駐在員の中国滞在日数に応じて、適用される計算方法が異なるケースも出てくることから、新たに税務上の非居住者のステータスに応じた個人所得税の計算方法が規定されています（財政部 税務総局公告2019年第35号）。

(2) 徴収管理体制の強化

① 税務当局と関連政府機関の連携及び信用情報システム

新しい個人所得税法においては、金融監督当局や公安、人民銀行などの各政府機関に対して税務当局が納税者情報や金融口座情報の確認をするにあたって協力義務を課しており、今後税務当局は企業以外から情報を入手できることが明記されており、税務当局の情報収集能力が飛躍的に向上することが想定されます。また、中国では、全てのデータを統合・一元管理し、企業や個人に関する信用情報データベースを構築し、当該信用情報に基づいて罰則やインセンティブを与える信用情報システムの整備を進めています。今回の税制改正においても、当該信用情報システムとの連携について言及されており、納税者及び源泉徴収義務者の法令遵守の状況を信用情報システムに組み込み、罰則やインセンティブを与えることを明記しています。信用情報システムの本格稼働後は、個人所得税の納税滞り等のコンプライアンス違反が発生した場合、当該情報が信用情報システムに記録され、結果として納税者個人や企業の信用ランクが低下することにより、例えば、個人の銀行口座開設や就業・居留許可の更新が困難となることや、企業の行政手続きの遅延や許認可の取得ができないなど、税務面以外にも影響を与えることが予想されます（個人所得税法第15条）。

② 海外関連者が支払う給与所得の情報提供

住所のない個人（通常外国籍個人が該当）が、中国国内での雇用による給与所得を得る場合で、当該雇用主である企業と関連関係のある海外関連者（例えば日本の親会社）が、中国企業に代わって中国国内での雇用に関する給与の一部または全部を支払う場合で、中国国内の雇用主に個人所得税の源泉徴収を委託しない場合、雇用主は給与支払い月の翌月15日以内に主管税務機関に対して関連情報（海外関連者と雇用主の間の出向契約内容、海外での給与支払い状況、納税者個人の連絡先等含む）を提供する必要があります（財政部 税務総局公告2019年第35号）。

III. 企業への影響と留意点

徴収管理体制の強化の欄でも解説したとおり、今まで以上に税務当局がアクセスできる納税者に関する情報源が増えることにより、納税者との間に存在する情報の非対称性による影響が大きく緩和されることが想定されることから、税務調査などで納税誤りを指摘されるリスクは高まっていくと考えられます。また、納税情報も信用情報システムの一部として連携されることにより、不適切な納税状況を放置しておくことは税務面以外の事業活動にも影響を与える可能性が出てくると想定されます。まずは、法に基づいて納税が実施されていることを確認するとともに、必要に応じて是正措置を取ることが肝要と考えられます。

また、直近ですぐに影響を与えるものではありませんが、現状2022年1月1日より、外国籍個人は各種補助（住宅家賃補助、語学訓練費補助、子女教育費補助）に関する免税優遇措置を適用できなくなると共に、年一回性賞与に関する優遇措置が廃止となり、基本的には外国籍個人も中国籍個人と同様の取り扱いを受けることとなります。特に駐在員の給与について手取保証を実施し、中国における個人所得税を企業負担としているケースが多い日系企業では、現在免税措置の対象となっている住宅家賃などについて新たに個人所得税の課税対象となることから、当該部分についての個人所得税額が追加の人件費として発生することとなると想定されます。今後中長期の事業計画を策定するにあたっては、当該人件費の増加についても適切に織り込む必要があると考えられます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG中国
上海事務所
マネジャー 森 雅樹
masaki.mori@kpmg.com

データ分析への期待の変化

～ ①企業への影響

有限責任 あずさ監査法人

パートナー 北尾 俊樹

ビッグデータやデータ分析という言葉を目にしない日はありません。また、「GAFA（ガーファ）」¹という書籍の流行などにより、シリコンバレーのIT企業に対する漠然とした警戒心が意識され始めました。

本稿では、データ分析の意義や企業への影響を振り返るとともに、次稿において前KPMG Global Audit D&A HeadのRoger O'Donnell氏へのインタビューを踏まえ、監査実務が企業側で起こっている変化にどのように対応していくのかという点について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。また、本稿は一般的なデータ分析の現状を監査への影響の導入として触れていますが、網羅的かつ各論点への詳細な言及は意図したものではありません。



北尾 俊樹
きたお としき

【ポイント】

- ー ビッグデータと呼ばれるデータの特徴は Volume, Variety, Velocity の3つのVで表現され、データ分析の可能性を大きく変えるとともに、将来の予測に関する精度や期待を大きく引き上げている。
- ー ビッグデータを活用したデータ分析の一つの特徴として、獲得したデータの一部をサンプルして分析するのではなく、全体を分析することへの発想の転換がある。
- ー 特定の領域に知識や経験を持つSME（Subject Matter Expert）がデータ分析を行うことによってこそ、意義のある分析がなされる。但し、近年のAIの進化はその理解すら覆す可能性がある。
- ー データの取り扱いに関するリスクの性質はビッグデータにより大きく変化した。
- ー 企業がリアルタイムに生まれるデータを分析し、意思決定を行う仕組みへ変わりつつある中で、監査も企業の変化に合わせて変わっていく必要がある。

1 the Fourの翻訳につけられたタイトルで日本のみで使われている。

I. 予測に対する期待の変化

2010年代の前半からデータ革命が叫ばれ、スマートフォンやICカード・SNSから大量に生み出されるデータはビジネスに大きな影響を及ぼすものとしてデータ分析の意義を変え始めました。現代においてデータ分析の対象となるデータは次のような特徴をもっており、このことが従来のデータ分析やビジネスそのものに変化をもたらしています。ビッグデータと呼ばれるデータの特徴は3つのVで表現されます。すなわち、Volume, Variety, Velocityです。Volumeの点では大量のデータが日々生み出されています（Googleは1日に24petabyte以上のデータを処理し、Facebookには毎時間1,000万件以上の写真が投稿され、毎日30億件以上のいいね、やコメントが投稿される）。また、Varietyという点では、いわゆるRDB（リレーショナルデータベース）で管理される定型的なデータのみならず、テキストメッセージ、写真、ビデオ、ウェブの訪問履歴、IoT機器のセンサー等から生み出されるデータなど非定型なデータまでが分析の対象となっています。Velocityは速度であり、データが生みだされる頻度ですが、センサーや電子取引情報などを通じてリアルタイム情報が企業にもたらされる状況が生まれています。

このようなビッグデータの特徴は、データ分析の可能性を大きく変えるとともに、将来の予測に関する精度や期待を大きく引き上げています。過去の集約されたデータやサンプルベースの分析に基づく売上の予測は、リアルタイムの顧客情報に基づくデータ全体の分析に基づく予測に比べて精度が劣り、経営判断に十分に貢献出来なくなっています。このため、CRMや販売管理システムといった自前の業務系のシステムで生成されるデータをETLツールでデータウェアハウスに取り込み、このデータをBIツールで分析するといった、従来のBIの仕組み自体を考え直さなければならなくなっています。²

II. サンプルの限界

ビッグデータ時代のデータ分析の一つの特徴として、獲得したデータの一部をサンプルして分析するのではなく、全体を分析することへの発想の転換があります。過去の歴史において、税金を正確に集めることや人口動態を把握するために実施された国勢調査などは、大変な時間とコストが掛かることが大きなネックとなっていました。大きなデータを取り扱うことは常に非効率で非現実的なことでしたが、統計学の進化はこの状況に変化をもたらしました。

すなわち、サンプルによる全体の推定が高度に行えるようになったのです。すなわち、統計学はサンプルの数を増やすことよりも、無作為性を高めることでより正確な推定が行われることをサポートしました。このようなサンプリングテクニックの高度化は、データ収集の在り方だけでなくデータの分析方法を劇的に変えました。

このサンプリングの考え方は社会の様々な分野（選挙における支持率や得票予想など）に大きな影響をもたらしましたが、あくまでも一定の前提の下で推定が行われるにすぎず、無作為にサンプルが取れなければ、母集団全体を推定する際に結果が大きくゆがめられるという欠点があります。また、推定しようとする母集団全体がいくつかの異なる性質を持つサブ母集団で構成されていれば、サンプリングはより難しくなります。とりわけ、データ分析から知見を得ようとする場合には、個々のデータの特徴についてより詳細な分析が必要となり、サンプリングでは期待した知見や結論が得られないといったことが起こり得ます。一般的な社会科学の世界では95%の信頼性があれば（20回のうち1回は相関関係が実際には存在しない）、相関関係があると説明されてきましたが、現実の世界では残りの5%の部分から重要な影響が発生することがあります。³

既に技術的には相当なボリュームのデータ全体を分析することが企業や個人のPCレベルでさえ可能となっていますが、現実にはサンプルをベースとしたビジネスや社会システムはまだ大きく変わっていません。一つの要因は、様々な形で整理されずに存在するデータを整理するコストが依然として大きく（特に日本においては紙ベースでの取引書類や社内文書が多く存在する）、結果としてサンプルに頼らざるを得ない状況にあると言えます。⁴加えて、より複雑な現実を無理に例外を排除して同質的にとらえようという発想自体がサンプルを前提とした考え方であり、細部にもスポットを当てて全体をバイアスなく捉えるという考え方の転換が必要となるでしょう。

III. SMEの意義と未来

ビッグデータの活用や分析ツールの進展により様々な分野で従来の常識が覆つつあります。その重要な要素として因果関係（causality）から相関関係（correlation）への分析視点のシフトがあります。人間は本質的に二つの物事やデータに因果を見出そうとしますが、データから知見を得るという点では、因果関係は問題とならないことが多いです。オムツの横にビールを置いたら売れるビー

2 ETLツールは様々なデータソースを分析しやすい形でデータハウスに格納するためにExtract（抽出）、Transform（変換）Load（格納）するツール。BIツールは、データウェアハウスなどに集積されたデータから経営に資するレポート作成などを支援するツール

3 Black Swan（通常の予測範囲には入らず、突然起こったように受け止められる重大な事象で金融危機や自然災害発生時に言及される）やAnomalyの発生。予測できないとされる理由の一つに、outlier（データ分析上の異常値）を予測データにどこまで含めるかという問題がある。

4 データ分析の成功例は、その前段階のデータ処理についてはあまり触れていないことが多い。“Big Data”（参考文献#1）では、NYでの違法建築の対応についてビッグデータの活用が取り上げられているが、異なる形で存在するデータを徹底的に集めて統合しデータベース化に時間を費やした結果としての成果である。ある程度フォーカスした短期のプロジェクトではこのような対応が可能でも、組織や社会全体に影響を及ぼすような網羅的なデータを標準化してデータベース化することは難しく、データ標準化やその範囲について議論がある

ルの売れ行きが良くなるとすれば、その原因は分からなくても売上さえ伸びれば良いでしょう。⁵

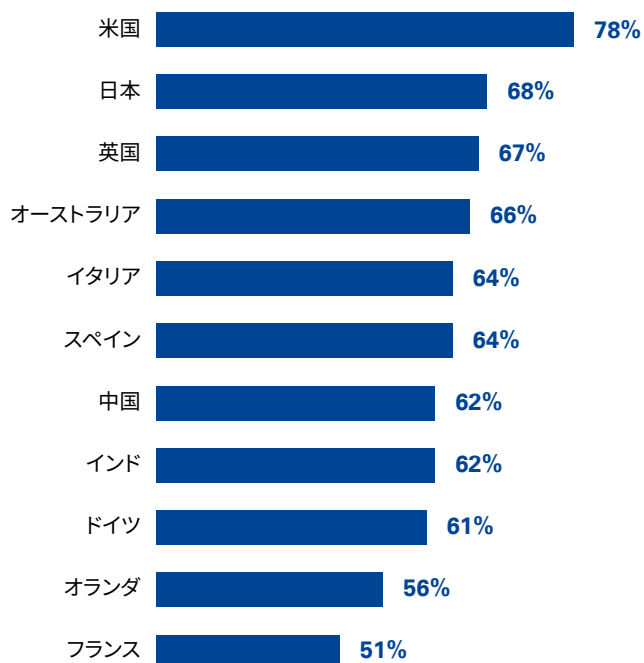
そうすると、データ分析に既存の知識はむしろバイアスを与えるだけで無用という考え方が出てきました。データ分析結果に基づく意思決定が従来の特定領域のプロフェッショナル（Subject Matter Expert, SME）による決定を凌駕する成果を出すという話には、映画マネーボールで統計の専門家がこれまでのスカウトたちによる分析を否定して低予算で強いチームを作るストーリーなどがあります。

しかしながら、実際のビジネスの感覚はむしろSMEの存在を必要としているのではないのでしょうか。先のストーリーでは、従来のSMEが単に暗黙知に偏った見方（バイアス）を持ちすぎただけで、むしろ大量に雇われたデータサイエンティストが意義のある知見をデータ分析から思うように見いだせないとすれば、特定のビジネス領域における専門知識が欠如しているからであると考えられます。また、多くの場合、機械学習は本当に学習しているのでは

く、単にインプットされたデータとアウトプットされる結果の確率計算をしているだけで、新たな知見を生み出すような使われ方はしていないのではないのでしょうか。KPMGが2018年に行ったグローバルCEO調査でも67%のCEOがデータ分析から得られる知見が自身の経験や理解と矛盾していると受け止めており、国別でも米国の78%からフランスの51%まで開きはあるものの、半分以上のCEOが同様の考えを持っています（図表参照）。

データ分析を行うデータサイエンティストはその領域に関する知識や経験があつてこそ、意義のある分析がなされるという理解は、概ね確立された考えとなっていますが、最近のAIの進化は、この考えを覆すような成果を見せ始めています。Google傘下のDeepMind社が作ったAIはブロック崩しゲーム（Breakoutまたはアルカノイドというゲーム名で知られる）を事前の学習なしに、点数を増やすというゴールだけを与えられて、最終的に驚異的な成果を上げています。このようなAIが生まれてくれば、もはや特定領域の知識や経験すらなくとも成果を生み出すことが可能となるでしょう。⁶

■ 図表 データに基づく示唆よりも自身の経験に基づく直感に従って判断を下したことがあると回答した割合（国別）



出典：2018 Global CEO Outlook、KPMG-インターナショナル

IV. 変容するリスク

プライバシーに関するリスクの性質はビッグデータにより大きく変わりました。従来、プライバシーはデータという形で殆ど存在しませんでした。あるいは存在したとしてもプライバシーという形では認識されていなかったものがプライバシーと考えられるようになってきました（例えば、電気の使用状況や好きな映画のジャンルなど）。このような理解が進んだのはEUで施行されたGDPR⁷の影響が大きいです。プライバシーに対する意識が高まる前は、積極的に自分の行動や好みなどをGoogleやAmazonに提供することで、よりカスタマイズされたサービスを無料で受け取れるメリット以外に注目が行きませんでした。Facebookによる情報流出⁸やGDPRの施行により、無料で得られると考えられていたサービスへの対価（コスト）がより意識されるようになりました。また、GDPRの考えの基礎には、プライバシーの保護のみならず個人データの個人への帰属をさせる意義があり、自身のデータを自身が管理（収集されたデータは要求により取り戻せる）し、必要に応じて必要な部分をサービス提供者に開示するという形への変革を後押ししますが、EU以外の国では必ずしも同じ状況にはありません。

5 ビッグデータが話題となり始めた2010年代によく取り上げられた寓話。米国のある中西部の小売店でオムツの売上（ベビー用品は高粗利なので）を分析したコンサルタントがビールの売上との相関を見出したというもの。

6 Youtube動画が公開されているが、AIプログラムはこのゲームのコンセプトなどが与えられず点数を大きくするというゴールを与えられてスタートし、最初は全く無駄な動きをしているが2時間後には、かなり上達した様子がうかがえる。そして、4時間が経つと、最も効率的な方法を見つけ出し、最小限の動きで壁を崩すようになる。

<https://www.youtube.com/watch?v=V1eYniJ0Rnk>

7 GDPR (General Data Protection Regulation、一般データ保護規則) は、2018年5月25日にEU/EAA全域で施行された。ヨーロッパでは歴史的に、また、シリコンバレーに巨大IT企業を抱える米国と違い、プライバシーの捉え方が異なる。

8 イギリスの選挙コンサルティング会社のケンブリッジ・アナリティカにより、8,700万人のFacebook上の個人情報同意なく利用されていた疑惑が問題となった。

また、プライバシーの範囲の拡大やデータ分析技術の進展は、違ったリスクも生み出しています。すなわち、企業活動や個人の行動が過去の結果でなく、予測される将来の行動に基づいて、制限されるというリスクです。今でも保険料の設定やクレジットカードの審査は、将来の予測に基づいて行われていますが、その範囲が一定のラインを超えると倫理的に受け入れることが難しい部分も出てきます。DNAの解析が保険加入時に求められ、DNAに基づく将来の発病可能性に基づいて、個人保険の加入が制限されるとすると現在の法体系や仕組みではその適否が判断できないかもしれません。過去の実績や行動による予測により、融資の審査が決まることも、その理由が説明可能であれば受け入れることは出来ても、個人が意識しない膨大なデータが分析に加えられて特定の企業や個人の権利を制限するような状況になれば、その正当性の判断は容易ではありません。“Big Data”で著者はExternal Algorithmistの登場を予測しています⁹。その役割は、ビッグデータから生み出された予測のレビューであり、選択されたデータの範囲や適用された分析ツール、アルゴリズム、モデル及び分析結果の解釈を評価することです。そして、新たな専門家の登場を公認会計士が財務諸表を監査するようになった歴史になぞらえています。

V. データ分析と監査

データ分析に関する考え方やデータのリスクが変わってくる中で、企業の財務諸表の監査にも大きな影響があります。第一に企業は自らの財務リスクを特定し対処するために新しいシステムへの投資やデータ分析を積極的に行っており、監査もそのようなシステムや分析を前提として行うことがより効率的になっています。また、監査に対する社会的期待は、サンプリングでなく財務データのすべてを対象とするような監査手法（精査的な方法）¹⁰を前提としたより高度な監査に変わってきています。企業にとっては、企業自身が必ずしも分析を行っていないエリアでも監査の過程で監査人が分析したデータから得られた知見を監査人からフィードバックを得られるというメリットが期待されています。

最新のテクノロジーの利用という意味では、監査業界は遅れてきたことは否めません。これは主として監査が労働集約的な業務であり、監査実務特有の判断の仕組み（証拠突合やサンプリングといった機械的な作業の繰り返しと作業結果を全体として上位者がレビューし判断するという二層構造）にも原因があると考えられています。¹¹しかしながら、近年において監査法人のデータ分析のた

めの新技術への投資は目覚ましいものです。

次稿では、監査への新技術の適用及びKPMGにおけるData Analyticsの監査への適用について前KPMG Global Audit D&A HeadのRoger O'Donnellへのインタビューを踏まえて俯瞰します。

参考文献

1. Viktor Mayer-Schoenberger, Kenneth Cukier “Big Data”
2. Gert H. N. Laursen, Jesper Thorlund, “Business Analytics for Managers: Taking Business Intelligence Beyond Reporting, 2nd Edition”
3. Scott Galloway “The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google”
4. Seth Stephens-Davidowitz, “Everybody lies: Big Data, New Data, and What the Internet Can Tell Us About Who We Really Are”
5. Max Tegmark “Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence”
6. 武邑光裕 “さよなら、インターネット—GDPRはネットとデータをどう変えるのか”
7. Nate Silver “The signal and the noise”
8. Nabeel Zanoon, Abdullah Al-Haj, Sufian M Khwaldeh “Cloud Computing and Big Data is there a Relation between the Two: A Study”, November, 2017
9. Cavanillas, Jose Maria, Curry, Edward, Wahlster, Wolfgang, “New Horizons for a Data-Driven Economy: A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe”
10. KPMG global CEO Survey 2018
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/05/ceooutlook.html#instinctoverdata>
11. Hussein Issa, Ting Sun, and Miklos A. Vasarhelyi “Research Ideas for Artificial Intelligence in Auditing: The Formalization of Audit and Workforce Supplementation” Journal of Emerging Technologies in Accounting
<https://aaajournals.org/doi/10.2308/jeta-10511>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
パートナー 北尾 俊樹
Toshiki.Kitao@jp.kpmg.com

9 Big Data, Viktor Mayer-Schoenberger, Kenneth Cukier pp.180

10 現実的にはデータと定義すべきものは無限にあり、精査と言っても、それは一般に会計処理に関連するデータを意味しており、広い意味での外部情報や非財務情報も含めたデータ全てをテストすることにはならず、Back swanやAnomalyの問題への対応は別次元の問題とも考えられる。

11 Research Ideas for Artificial Intelligence in Auditing: The Formalization of Audit and Workforce Supplementation, Hussein Issa, Ting Sun, and Miklos A. Vasarhelyi, Journal of Emerging Technologies in Accounting: Fall 2016, Vol. 13, No. 2, pp. 1-20.
<https://aaajournals.org/doi/10.2308/jeta-10511>

KPMGジャパン Information

「働き方改革企業2019」優秀賞受賞

有限責任 あずさ監査法人は、株式会社ワーク・ライフバランスが働き方改革に率先して取り組んでいる企業を表彰する「働き方改革企業2019」の優秀賞を受賞しました。

「働き方改革企業2019」は、生産性向上と働きやすい職場づくりの実現に向けて働き方改革に率先して取り組んでいる企業を公表することで、社会全体の働き方改革をさらに推進することを目的に表彰するものです。

あずさ監査法人は、職員の生産性の向上を促し、意識とカルチャーを改革していくために、今後も働き方改革への取り組みを積極的に推進してまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2019/03/wl-award-2019.html>

インクルージョン&ダイバーシティ (I&D) 活動 ～イベント協賛

【TOKYO RAINBOW PRIDE 2019】

『東京レインボープライド』とは、「らしく、たのしく、ほこらしく」をモットーに、性的指向および性自認のいかんに関わらず、すべての人が、より自分らしく誇りをもって、前向きに楽しく生きていくことができる社会の実現をめざしたイベントです。

東京・代々木公園でのフェスティバル（ブースやステージ）やパレードが行われ、昨年は約15万人が参加した国内最大のLGBTの祭典です。KPMGジャパンのメンバーも、一丸となってパレードやブースを盛り上げました。

日時：2019年4月28日、29日

場所：代々木公園 イベント広場



詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://tokyorainbowpride.com/>



【W20 Japan 2019】

W20とは、G20のエンゲージメント・グループのひとつであり、女性に関する政策提言をG20に向けて行う組織体です。エンゲージメント・グループは、G20リーダーに対して政策提言を行うことで、新たな国際経済秩序の形成に影響を与えています。KPMGからは、スー

ザン・フェリエ (Global Head of People) がパネルディスカッション「労働におけるジェンダーギャップを解消する」に登壇し、ジェンダーギャップが直面する様々な課題と、その具体策について議論を深めました。

実施日：2019年3月23日、24日

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://w20japan.org/>

KPMGコンサルティング、中国サイバーセキュリティ法対応支援サービスを提供開始

KPMGコンサルティングは、中国に子会社や関連会社を有する日本企業に対し、「中国サイバーセキュリティ法」への対応支援サービスの提供を開始しました。

中国サイバーセキュリティ法（2017年6月施行）は、中国本土に所在する企業に対し、個人データの保護、重要インフラ及び重要データの保護など、多岐にわたりサイバーセキュリ

ティに係る対応を求める法律で、中国に子会社・関連会社を保有する日本企業においても、現地会社への適切な対応指導が求められることに加え、中国からデータを受け取る「データ受信者」として、受信側システムの安全評価に協力する必要があるなど、グループ全体での協調した取り組みを主導することが求められます。

KPMGコンサルティングは、セキュリティコンサルティング分野における多数の実績に加え、各国規制に対応するプライバシーデータ管理態勢の構築支援にも豊富な実績を有し、さらにKPMGのグローバルネットワークを活用し、日本では入手しにくい同法令の関連情報をタイムリーに提供するとともに、これらのノウハウを結集して、日本企業における同法令対応を総合的かつ先見的に支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

kpmg.com/jp/pr20190328

Thought Leadership

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



Me, my life, my wallet 第2号

2019年4月
English / Japanese

昨年同様にKPMGでは、消費者行動の主要要素である「5つのMy」、すなわち消費者の動機・関心・つながり・時間・財布への理解を深める独自のフレームワークに新しい付加的な要素を加え、顧客理解をより深めるための調査を実施しました。本レポートでは調査結果をもとに世代間の変化、資産と財布、私たちの生活とテクノロジー、組織の重要課題について解説をしています。

[kpmg.com/jp/me-my-life-mywallet-2](https://home.kpmg/jp/me-my-life-mywallet-2)



リース会計に関するグローバル調査 新リース会計基準の適用準備状況

2019年3月
English / Japanese

IFRS(国際財務報告基準)とUSGAAP(米国基準)において、2019年1月から新リース会計基準が適用されます。KPMGは2018年に世界の812社を対象に調査を実施し、企業の適用準備状況や課題、地域間の相違を明らかにしました。本レポートではこの調査結果とKPMGの見解をまとめています。また、KPMGジャパンでは調査結果を深掘りし、本レポート内で日本企業の傾向について解説します。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/03/lease-accounting.html>



自動運転車による配送： 迫り来るモノの移動革命

2019年3月
English / Japanese

本レポートでは、自動運転車と人工知能の発展により商品配送のスピードが劇的に加速することで、消費者行動に革命的な変化がおこると予測しています。また、自動車、物流、小売業界は各アイランドごとに消費者動向を分析し、新たなサービス、インフラの変化に対するニーズも含めて、自動運転配送市場への対応に備える必要性を述べています。

[kpmg.com/jp/autonomy-delivers](https://home.kpmg/jp/autonomy-delivers)



加速するモビリティ -テクノロジーと消費者行動の 急速な破壊的変革に対応した 公共交通機関の最適化(翻訳版)

2019年4月
English / Japanese

米国における公共交通機関全体の利用者は過去10年で5%近く減少し、その要因は同期間にバスの利用者が累積で15%減少したことでした。本レポートでは、公共交通機関が時代に即した存在であり続けるために、市当局と公共交通が変わりつつある消費者の期待に答えていく必要性について提言しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/04/accelerating-mobility.html>



人事部門の未来： 先駆者か、それとも傍観者か

2019年4月
English / Japanese

デジタル経済への急速なシフトにより企業が様々な挑戦を強いられる中、人事部門における変化は不可避です。KPMGが2018年に実施した人事部門の未来に関するグローバル調査で、この変化に対するHRリーダーの「先進的」「傍観的」という相反する対応が明らかになりました。グローバル全体の考察に加え、日本版レポートでは日本企業の調査結果について分析しています。

[kpmg.com/jp/201904-fhr](https://home.kpmg/jp/201904-fhr)



世界のインフラ市場に係る展望 -2019年における10の新たな業界動向 (翻訳版)

2019年3月
English / Japanese

新たに出現する業界動向に精通し、その広範な影響を理解できる者は、将来の成功に必要な選択を行うための有利なポジションに立つことができるでしょう。本レポートでは、インフラ業界における2019年の10のトレンドを解説しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2019/03/emerging-trends-in-infrastructure.html>

出版物のご案内

詳細解説 IFRS開示ガイドブック（第2版）

NEW



2019年4月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・876頁 8,700円（税抜）

本書では、主要な項目ごとにIFRSの開示要求事項に関する考え方を整理し、図解や設例等により具体的に解説しています。定説がない場合には、必要に応じ法人の見解を示しています。また、実際の開示例の紹介はもちろん、開示事例の分析結果についても記載しています。

第2版では、IFRS第9号「金融商品」、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」、IFRS第16号「リース」等、最新基準の解説・開示例を拡充しています。特に、実務の観点では開示負荷が高い金融商品に関する開示については、法人の経験に基づき、誤りやすいポイントについての解説を大幅に加筆しています。

また、付録として、IFRS適用企業を想定した財務諸表の開示例及びIFRS第16号「リース」に関する補足開示例を巻末に掲載しています。

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 第1章 IFRS任意適用制度の概要及び法定開示作成にあたっての留意事項 | 第6章 他の企業への関与の開示 |
| 第2章 財務諸表 | 第7章 その他 |
| 第3章 財政状態計算書に関連する事項 | 第8章 期中財務報告 |
| 第4章 包括利益計算書に関連する事項 | 第9章 初度適用 |
| 第5章 金融商品 | 第10章 新基準によって置き換えられた現行基準 |
| | 付録1 IFRS年次財務諸表ガイド開示例 |
| | 付録2 IFRS第16号に関する補足情報 |

学校法人会計の実務ガイド（第7版）

NEW



2019年3月刊

【編】あずさ監査法人

中央経済社・448頁 4,600円（税抜）

本書は、昨今の経営環境の変化や学校法人が抱える経営問題等も踏まえて、学校法人会計基準、会計実務、計算書類とその勘定科目、監査制度などについて実務的に解説しています。

今回の改訂では、学校会計特有の会計処理について主要論点ごとに章立てを分けています。また、第10章「学校法人の設置する認可保育所等と施設型給付費を受ける幼稚園等」では施設型給付費を受ける幼稚園の会計処理等について、第12章「決算書の見方」では学校法人と一般事業会社の決算書の違いについて解説した新たな節を追加しています。

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| 第1章 学校法人会計の概要 | 第9章 学校法人の合併または学校の分離 |
| 第2章 学校法人会計基準の概要 | 第10章 学校法人の設置する認可保育所等と施設型給付費を受ける幼稚園等 |
| 第3章 計算書類の種類と勘定科目 | 第11章 知事所轄学校法人に関する特例 |
| 第4章 学校会計の特有の処理①：固定資産 | 第12章 決算書の見方 |
| 第5章 学校会計の特有の処理②：基本金 | 第13章 学校の予算 |
| 第6章 学校会計の特有の処理③：引当金 | 第14章 学校の監査 |
| 第7章 学校法人の災害時の会計処理 | 巻末用語集 |
| 第8章 学校法人の税金関連 | |

所得相応性基準 — 評価困難な無形資産取引に係る価格調整措置導入の背景 —

NEW



2019年3月刊

角田 伸広【著】

中央経済社・264頁 3,200円（税抜）

本書では、平成31年度税制改正により我が国の移転価格税制において導入されることとなった無形資産取引への所得相応性基準を背景とした価格調整措置について、移転価格税制に係るBEPS最終報告書の勧告を確認し、米国における独立企業原則との整合性の議論と、我が国での導入における論点を分析した上で、今後の課題としての包括的な救済措置の要請について検討しています。

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 第1章 所得相応性基準を背景とした価格調整措置の導入 | 第4章 評価困難な無形資産取引に係る価格調整措置の導入における論点 |
| 第2章 無形資産取引に係る移転価格税制と価値創造の一致 | 第5章 今後の課題（包括的な救済措置の要請） |
| 第3章 移転価格税制における所得相応性基準に係る議論 | |

RPA導入ガイド 仕組み・推進・リスク管理

NEW



2019年4月刊

【編者】KPMGコンサルティング株式会社

中央経済社・224頁 2,500円（税抜）

生産性向上に対する要請、少子高齢化による働き手の減少と働き方改革といった労働環境の変化から、業務効率化のソリューションとしてRPAの注目度が増えています。特に金融機関での進展は目覚ましく、メガバンクや大手地銀もRPAによる業務最適化、効率化に着手しており、また効果を創出しつつあります。

しかし、多くの企業がRPA導入に着手し、PoCを実施して効果のほどは検証できたけれども、その後がつかず、導入が見送られるといったケース、また導入後の運用で誤りや、野良ロボットを放置し、リスクに対処できていないケースなど、RPAのメリットを享受できていない状況が散見されます。

本書では骨太なデジタルレイバーをどうつくり、使いこなすか、数多くの導入支援実績から得られた成功のポイントや、導入・運用に潜在するリスクとその回避方法について具体的な対応策を紹介しています。

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| 第1部 PRA導入・運用のルートマップ | 第II部 RPAのリスク管理 |
| 第1章 デジタルレイバーとしてのRPA | 第1章 RPAとリスク |
| 第2章 働き方改革の実践例～RPA導入実態 | 第2章 RPAリスク管理の実務 |
| 第3章 企画推進者としてのRPA推進のポイント | |
| 第4章 業務ユーザー側の関わり方 | |
| 第5章 情報システム部門が備えるべき視点 | |

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）

NEW



2019年3月刊

【編】KPMGコンサルティング株式会社

翔泳社・104頁 700円（税抜）

今やクラウドという言葉、概念、サービスは完全に市民権を獲得し、企業において複数のクラウドを積極的に導入・利用推進している状況が自新しいものではなくなくなっています。

しかし、「マルチクラウド」と「リスクマネジメント」という2つのキーワードでクラウドを捉えた場合、企業において課題が山積しています。この2つの観点では、クラウドを積極的に推進していくうえで、欠かせない要素となっています。

クラウドのリスクを正しく理解し、積極的に使いこなすために、クラウド利活用にあつかわる様々なリスクとその対応策について、IT部門や事業部門の担当者がどのようなポイントを押さえておくべきか、最新の企業・組織事例や法規制などを交えてわかりやすく解説しています。

- | | |
|--|--|
| 第1章 クラウド登場から10余年、日本企業のクラウド導入状況はどうなっている？ | 第6章 対岸の火事ではない！クラウドサービス利用で起こりうる事故とは？ |
| 第2章 いまだ払拭しきれないクラウドに抱く“不安の正体”とは？ | 第7章 クラウドのメリットを最大限に活かすための留意点 |
| 第3章 その責任はクラウドサービスベンダー側？それとも企業側？クラウドサービスの「責任分界点」をあらためて整理してみよう | 第8章 障害対応の長期化、セキュリティ、サービス管理の複雑化…マルチクラウド環境で想定されるリスクへの対応法 |
| 第4章 その契約内容で本当に大丈夫ですか？導入企業が必ず注意しておきたいクラウドサービス契約上のポイント | 第9章 経営層から「クラウドで大丈夫か？」と聞かれたらどう答えるべきか？ |
| 第5章 GDPR、個人情報保護法…クラウドサービスを取り巻く国内外の法規制とリスク対応 | 第10章 クラウドを利用しないことがリスクになる時代！リスクを正しく理解し、積極的に使いこなす |

出版物一覧

KPMGジャパンでは、企業会計・監査に関わる実務をはじめ、企業経営をめぐる最新のトピックや公会計実務等について、わかりやすく解説した書籍を数多く出版しています。詳しい内容や書籍一覧につきましては、ホームページをご覧ください。また、ご注文の際は、出版社までお問い合わせください。

(●は2019年1月以降刊行)

ジャンル	No.	書籍名	発行年月	出版社	頁数	価格(税抜)	編著者
IFRS関連	1	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	あずさ監査法人
	2	論点で学ぶ国際財務報告基準(IFRS)	● 2019年 2月	新世社	480頁	3,400円	
	3	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	
	4	図解&徹底分析 IFRS「新保険契約」	2018年 4月	中央経済社	308頁	3,500円	
	5	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	
	6	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	
財務会計	1	図解 収益認識基準のしくみ	● 2019年 3月	中央経済社	208頁	2,300円	あずさ監査法人
	2	会社法決算の実務(第13版)	● 2019年 2月	中央経済社	988頁	6,900円	
	3	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	KPMG/あずさ
	4	xVAチャレンジ ーデリバティブ評価調整の実例ー	2017年12月	金融財政事情研究会	776頁	8,000円	
	5	「会計上の見積り」の実務	2016年 5月	中央経済社	336頁	3,400円	あずさ監査法人
	6	パターン別 退職給付制度の選択・変更と会計実務	2015年 8月	中央経済社	464頁	4,800円	
	7	有価証券報告書の見方・読み方(第9版)	2015年 3月	清文社	596頁	4,200円	あずさ監査法人
Q&A 会計シリーズ	1	Q&A 税効果会計の実務ガイド(第6版)	2016年 3月	中央経済社	304頁	3,000円	
	2	Q&A 連結決算の実務ガイド(第4版)	2015年 5月	中央経済社	368頁	3,400円	
	3	Q&A M&A会計の実務ガイド(第4版)	2014年 7月	中央経済社	340頁	3,200円	あずさ監査法人
業種別 アカウンティング・ シリーズ	7.	不動産業の会計実務(第2版)	2018年 7月	中央経済社	388頁	4,200円	
	1.	建設業の会計実務(第2版)	2017年 3月	中央経済社	440頁	4,000円	
	2.	食品業 3. 医薬品業 4. 造船・重機械業 5. 商社 6. 小売業 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			
	2.	証券業の会計実務(第2版)	2018年 3月	中央経済社	468頁	4,200円	
税務	1.	1. 銀行業 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			TAX
	1	所得相応性基準 ー評価困難な無形資産取引に係る価格調整措置導入の背景ー	● 2019年 3月	中央経済社	264頁	3,200円	
	2	租税条約の実務詳解 ー BEPS防止措置実施条約から情報交換・相互協議・仲裁まで	2018年12月	中央経済社	424頁	4,300円	
	3	タックス・ハイブンプン対策税制の実務詳解	2017年12月	中央経済社	468頁	4,600円	
	4	BEPS移転価格文書の最終チェックQ&A100	2017年12月	中央経済社	280頁	3,000円	
経営	5	実務ガイダンス 移転価格税制(第5版)	2017年 5月	中央経済社	400頁	4,000円	KC
	1	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	
	2	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)	● 2019年 3月	翔泳社	104頁	700円	
	3	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	
	4	ASEAN企業地図 第2版	● 2019年 1月	翔泳社	216頁	2,600円	FAS
	5	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
	6	新収益認識の業務・システム対応	2018年12月	中央経済社	324頁	3,400円	あずさ監査法人
	7	スポーツチーム経営の教科書	2018年12月	学研プラス	163頁	1,500円	
	8	続・事業再生とバイアウト	2018年11月	中央経済社	278頁	3,400円	FAS
	9	「ゴール仮説」から始める問題解決アプローチ	2018年10月	すばる舎	224頁	1,500円	KC
	10	実践CVC 戦略策定から設立・投資評価まで	2018年10月	中央経済社	252頁	2,800円	FAS
	11	M&Aがわかる	2018年 6月	日本経済新聞出版社	249頁	1,000円	
IPO	12	社会が選ぶ企業	2018年 2月	日本経済新聞出版社	248頁	1,800円	KPMG
	1	Q&A 株式上場の実務ガイド(第3版)	● 2019年 3月	中央経済社	416頁	3,800円	あずさ監査法人
	2	これですべてがわかるIPOの実務(第4版)	● 2019年 2月	中央経済社	468頁	4,800円	
内部統制 内部監査 不正	3	IPOと戦略的法務ー会計士の視点もふまえて	2015年 1月	商事法務	360頁	3,200円	あずさ監査法人
	1	これですべてがわかる内部統制の実務(第4版)	2018年 7月	中央経済社	412頁	4,400円	
	2	不適切会計対応の実務ー予防・発見・事後対応	2018年 3月	商事法務	352頁	3,800円	
海外	3	図解 CAAT実践入門ーデータ活用による内部監査の高度化	2015年 1月	中央経済社	192頁	2,200円	あずさ監査法人
	1	中国子会社の投資・会計・税務(第3版)	2018年 8月	中央経済社	1,096頁	12,000円	
	2	中日英・日中英 投資・会計・税務 用語辞典	2016年12月	税務経理協会	353頁	3,400円	KPMG/あずさ
公会計等	3	インドの投資・会計・税務ガイドブック(第3版)	2016年 6月	中央経済社	372頁	3,800円	
	1	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	あずさ監査法人
	2	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	
	3	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	
	4	医療法人会計の実務ガイド	2016年 8月	中央経済社	336頁	3,400円	
	5	公立病院の経営改革(第2版)ー地方独立行政法人化への対応ー	2016年 8月	同文館出版	208頁	2,900円	

出版物に関し、さらに詳しい情報につきましては、ホームページをご覧ください。ご注文の際は、直接出版社までお問い合わせください。

kpmg.com/jp/publication

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。

韓国のビジネス実務ガイドブック2019



Japanese

本ビジネス実務ガイドブックはKPMGソウル事務所
の三蔵(サムジョン) 会計法人が収録したもので、韓国
で企業活動を行うにあたって必要となる各種制度の
うち、重要なものを選定しており、韓国への進出を考
える企業から、すでに韓国へ進出している企業まで、
幅広い読者の方を対象に内容を充実させております。

2019年3月27日更新

<http://jpn.kr.kpmg.com/?lang=kr&tid=18&l1id=124>

2019年度版 マレーシア投資ガイド



Japanese

本投資ガイドは、マレーシアに投資またはマレーシア
にて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供
を目的としてKPMGが発行している出版物です。事業
活動にあたって準備しなければならない諸法規の要
請、並びに税制や諸条件の概略を説明しています。

2019年3月22日更新

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

2018年度版 フィリピン投資ガイド



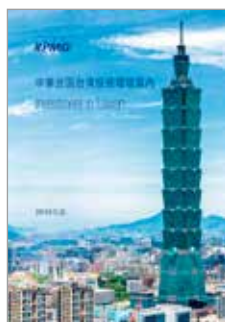
Japanese

本投資ガイドではフィリピンへの投資方法について
解説するとともに、事業規制、税制、投資に対する優
遇措置について説明します。特に税制については法
人所得税、源泉税、付加価値税、個人所得税など幅
広く解説しています。

2019年01月07日更新

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/09/philippines.html>

2019年版 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の事項から、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。

2018年12月04日更新

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

現在、ウェブサイトにて公開している24カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。

今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。

詳細は下記URLをご参照下さい。

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

投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年	投資ガイド(掲載国)	発行年
インド	2018年	フィリピン	2019年	ベルギー	2017年	ロシア	2017年
韓国	2019年	ベトナム	2018年	スペイン	2018年	ブラジル	2013年
インドネシア	2015年	マレーシア	2019年	チェコ	2017年	ペルー	2017年
シンガポール	2018年	ミャンマー	2018年	ドイツ	2018年	南アフリカ	2018年
タイ	2016年	トルコ	2014年	ハンガリー	2016年	香港	2018年
台湾	2018年	イタリア	2018年	ポーランド	2014年	アラブ首長国連邦(UAE)	2019年

Brexit (英国のEU離脱：ブレグジット)に関する解説

KPMGジャパンでは、英国のEU離脱(Brexit)を受け、これに対応すべく日本語情報を集約した特設サイトを公開しています。

ウェブサイトにおいては、マネジメントが検討すべき事項や、税制および産業分野別におけるBrexitの影響、セミナー資料を中心に有益な日本語資料を掲載しています。

kpmg.com/jp/brexit

日本語対応可能な海外拠点一覧

世界各国に駐在している日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルが、海外法人および海外進出企業に対してサービスを提供します。

Asia Pacific		連絡先担当者		E-mail	TEL
Australia	Sydney	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Brisbane	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Melbourne	大庭 正之	Masayuki Ohba	masaohba@kpmg.com.au	61/(2) 9335-7822
	Perth	鈴木 史康	Nobuyasu Suzuki	nsuzuki@kpmg.com.au	61/(8) 9263-7382
China	Shanghai	上海 高部 一郎	Ichiro Takabe	ichiro.takabe@kpmg.com	86/(21) 2212-3403
	Beijing	北京 森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	86/(10) 8508-5889
	Tianjin	天津 佐藤 繁	Shigeru Sato	shigeru.sato@kpmg.com	86/(22) 2329-6238 Ext. 610-5000
	Guangzhou	広州 稲永 繁	Shigeru Inanaga	shigeru.inanaga@kpmg.com	86/(20) 3813-8109
	Shenzhen	深圳 最上 龍太	Ryuta Mogami	ryuta.mogami@kpmg.com	86/(755) 2547-1121
	Hong Kong	香港 森本 雅	Tadashi Morimoto	tadashi.morimoto@kpmg.com	852/2978-8270
Cambodia	Phnom Penh	山田 知秀	Tomohide Yamada	tyamada@kpmg.co.th	66/(2) 677-2467
India	Delhi	小宮 祐二	Yuji Komiya	yujikomiya1@kpmg.com	91/(99) 4509-3800
	Chennai	合田 潤	Jun Goda	jungoda@kpmg.com	91/(96) 7704-7188
	Mumbai	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
	Bengaluru	田村 暢大	Nobuhiro Tamura	nobuhirot@kpmg.com	91/(91) 4821-4200
	Ahmedabad/Pune	空谷 泰典	Taisuke Soratani	soratani@kpmg.com	91/(88) 7930-1655
	Jakarta	三竿 祥之	Yoshiyuki Misao	yoshiyuki.misao@kpmg.co.id	62/(21) 5799-5144
Indonesia	Seoul	中村 康宏	Yasuhiro Nakamura	ynakamura5@kr.kpmg.com	82/(2) 2112-0263
Korea	Vientiane	宮田 一宏	Kazuhiro Miyata	kazuhiro@kpmg.co.th	66/(2) 677-2126
Laos	Yangon	加藤 正一	Masakazu Kato	mkato3@kpmg.com	95/(1) 860-3361
Myanmar	Kuala Lumpur	渡辺 和哉	Kazuya Watanabe	kazuyawatanabe1@kpmg.com.my	60/(3) 7721-3107
Malaysia	Auckland	月峯 聡子	Satoko Tsukimine	stsukimine1@kpmg.co.nz	64/(9) 364-0908
New Zealand	Manila	山本 陽之	Haruyuki Yamamoto	hyamamoto3@kpmg.com	63/(2) 885-7000
Philippines	Singapore	星野 淳	Atsushi Hoshino	atsushihoshino@kpmg.com.sg	65/6508-5803
Singapore	Taipei	台北 友野 浩司	Koji Tomono	kojitomono@kpmg.com.tw	886/(2) 8758-9794
Taiwan	Kaohsiung	高雄 蔡 莉菁	Michelle Tsai	michelletsai@kpmg.com.tw	886/(7) 213-0888
Thailand	Bangkok	三浦 一郎	Ichiro Miura	imiura@kpmg.co.th	66/(2) 677-2119
	Hanoi	大門 亮介	Ryosuke Okado	ryosukeokado@kpmg.com.vn	84/(24) 3946-1600
Vietnam	Ho Chi Minh City	谷中 靖久	Yasuhiisa Taninaka	yasuhisataninaka@kpmg.com.vn	84/(28) 3821-9266
Americas		連絡先担当者		E-mail	TEL
United States of America	Los Angeles	前川 武俊	Taketoshi Maekawa	tmaekawa@kpmg.com	1/(213) 955 8331
	Atlanta	近藤 進一	Shinichi Kondo	skondo@KPMG.com	1/(404) 222-3005
	Chicago	康子 メットキャフ	Yasuko Metcalf	ymetcalf@kpmg.com	1/(312) 665-3409
	Columbus	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Boston	小高 琢也	Takuya Kodaka	takuyakodaka@kpmg.com	1/(617) 988 5985
	Dallas	田上 裕也	Yuya Tanoue	yuyatanoue@kpmg.com	1/(214) 840 2253
	Denver	美香 クラーク	Mika, Clark	mikahori@kpmg.com	1/(303) 882 7581
	Detroit	猪又 正大	Masahiro Inomata	minomata@kpmg.com	1/(614) 241-4648
	Honolulu	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Houston	石田 有司	Yuji Ishida	yuiishida@kpmg.com	1/(713) 319 2000
	Louisville	マリンスズ ゆき	Yuki Mullins	ymullins@kpmg.com	1/(502) 815-1336
	Nashville	流田 宜幸	Yoshiyuki Nagareda	yoshiyukinagareda@kpmg.com	1/(615) 248 5516
	New York	森 和孝	Kazutaka Mori	kazutakamori@kpmg.com	1/(212) 872-5876
	Portland	武良 勇樹	Yuki Mura	yukimura@kpmg.com	1/(503) 820 6709
	Seattle	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
	Silicon Valley/San Francisco	北野 幸正	Yukimasa Kitano	ykitano@kpmg.com	1/(408) 367-4915
Brazil	Sao Paulo	吉田 幸司	Koji Yoshida	kojiyoshida1@kpmg.com.br	55/(11) 3940-3643
	Compinas	大村 公一	Koichi Omura	koichiomura@kpmg.com.br	55/(19) 2129-8700
Canada	Toronto	松田 美喜	Miki Matsuda	mikimatsuda@kpmg.ca	1/(416) 777-8821
	Vancouver	島村 敬志	Terry Shimamura	tshimamura@kpmg.ca	1/(604) 691-3591
Vaughan	Santiago	小島 梨絵	Rie Kojima	rkojima@kpmg.ca	1/(416) 777 3525
	Leon	保坂 浩二	Koji Hosaka	kojihosaka@kpmg.com	56/(2) 2798-1367
Chile	Mexico City	河田 厚司	Atsushi Kawata	akawata1@kpmg.com.mx	52/(555) 246-8300
	Tijuana	東野 泰典	Yasunori Higashino	yasunorihigashino@kpmg.com.mx	52/(55) 5246-8340
Mexico	Queretaro	青木 嘉光	Yoshimitsu Aoki	yaoki1@kpmg.com.mx	52/(442) 384-4036
Europe, Middle East & Africa		連絡先担当者		E-mail	TEL
United Kingdom	London	杉浦 宏明	Hiroaki Sugiura	hiroaki.sugiura@kpmg.co.uk	44/20-7311-2911
Belgium	Brussels	木村 祐也	Yuya Kimura	ykimura1@kpmg.com	32/(2) 708-4457
Czech	Prague	加治 孝幸	Takayuki Kaji	takayukikaji@kpmg.cz	420/(222) 123-101
France	Paris	熊澤 佳奈	Kana Kumazawa	kanakumazawa@kpmg.fr	33/(1) 5568-6533
Germany	Düsseldorf	岡本 悠甫	Yusuke Okamoto	yokamoto1@kpmg.com	49/(211) 475-6178
	Hamburg	久松 洋介	Yosuke Hisamatsu	yosukehisamatsu@kpmg.com	49/(40) 32015-4022
Frankfurt	Frankfurt	神山 健一	Kenichi Koyama	kkoyama@kpmg.com	49/(69) 9587-1909
	Munich	中川 大輔	Daisuke Nakagawa	dnakagawa1@kpmg.com	49/(89) 9282 1517
Hungary	Budapest	福山 祐介	Yusuke Fukuyama	yusuke.fukuyama@kpmg.hu	36/(1) 8877174
Italy	Milan	金 初福 (キム・チョフィ)	Chohwi Kim	chohwikim1@kpmg.it	39/(02) 6763-2968
Ireland	Dublin	吉野 真貴	Masataka Yoshino	masataka.yoshino@kpmg.ie	353/(1410) 2770
Netherlands	Amsterdam	前田 桂司	Keiji Maeda	maeda.keiji@kpmg.com	31/(88) 909-1725
Poland	Warsaw	杏井 康真	Yasumasa Kyo	yasumasakyoi@kpmg.pl	48/(22) 528-1649
Russia	Moscow	野村 雅士	Masashi Nomura	masashinomura@kpmg.ru	7/(495) 937-4444
South Africa	Johannesburg	佐々木 一晃	Kazuaki Sasaki	kazuaki.sasaki@kpmg.co.za	27/(711) 684-5781
Spain	Barcelona	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
	Madrid	飯田 孝一	Koichi Iida	kiida@kpmg.es	34/(93) 253-2900
Turkey	Istanbul	平沼 美佳	Mika Hiranuma	mhiranuma@kpmg.com	90/(533) 457-1741
UAE	Dubai/Abu Dhabi	齊藤 賢一	Kenichi Saito	ksaito3@kpmg.com	971/(4) 424-8951

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

KPMGジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

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

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

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

KPMG税理士法人

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

東京事務所 TEL 03-6229-8000
大阪事務所 TEL 06-4708-5150
名古屋事務所 TEL 052-569-5420
広島事務所 TEL 082-241-2810 ※12月1日に新たに開設しました。
<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2018/11/hiroshima-tax.html>

KPMG社会保険労務士法人

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

TEL 03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

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

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

株式会社 KPMG FAS

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

東京本社 TEL 03-3548-5770
大阪事務所 TEL 06-6222-2330
名古屋事務所 TEL 052-589-0520

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京本社 TEL 03-3548-5303
大阪事務所 TEL 06-7731-1304

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

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

TEL 03-3548-5470

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

デジタルメディアのご案内

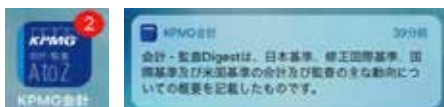
主要トピック

会計・監査コンテンツ	kpmg.com/jp/act-ist
グローバルタックスマネジメント	kpmg.com/jp/globaltax
コーポレートガバナンス	kpmg.com/jp/cg
サイバーセキュリティ	kpmg.com/jp/cyber
GDPR（EU一般データ保護規則）	kpmg.com/jp/gdpr
フィンテック（FinTech）	kpmg.com/jp/fintech
RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）	kpmg.com/jp/rpa
海外関連情報	kpmg.com/jp/overseas
Brexit（英国のEU離脱：ブレグジット）に関する解説	kpmg.com/jp/brexit

「KPMG会計・監査AtoZ」アプリ

会計・監査情報を積極的にお届けしています。

kpmg.com/jp/kpmg-atoz



アプリのダウンロード

- App Store (iPhone 版) または Google Play ストア (Android 版) からダウンロードすることができます (無料)。
- 「KPMG会計」、または「あずさ監査法人」等で検索してください。
※ iPhone、iPad、AppStore は米国Apple Inc.の商標または登録商標です。
※ Android、Play ストアはGoogle Inc.の商標または登録商標です。



メールマガジン

KPMG ジャパンのホームページ上に掲載しているニュースレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせするサービスを実施しています。現在配信中のメールニュースは下記のとおりです。配信ご希望の方は、Web サイトの各メールニュースのページよりご登録ください。

kpmg.com/jp/mail-magazine

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いたします。
KPMG Sustainability Insight	環境・CSR 部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。
KPMG Integrated Reporting Update (統合報告)	Integrated Reporting (統合報告)にかかわる様々な団体や世界各国における最新動向、取組み等を幅広く、かつタイムリーにお伝えします。
KPMG FATCA/CRS NEWSLETTER	米国FATCA法及びOECD CRSの最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。

セミナー情報

国内および海外の経営環境を取り巻く様々な変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記Web サイトをご確認ください。

kpmg.com/jp/ja/events

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp

kpmg.com/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転記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。

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2019 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

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