

KPMG Insight

特集 VC (ベンチャーキャピタル) が語る スタートアップの潮流

Digital Transformation

テクノロジーと共生する社会で
CFO組織に求められる適応と進化

アルゴリズム競争力を身に纏う企業の台頭 第3回
ーデータ戦略への着眼が企業にもたらすものー

Sustainability

持続可能性の実現と経営者の責任
ーWBCSDの年次大会の議論から

Sector Update

選ばれる企業になるためのESG対応の
ファーストステップ

トークンの税務 現状と今後のまとめ
日本の宇宙機器産業、逆境からの可能性



特集

02 VC (ベンチャーキャピタル) が語る スタートアップの潮流

04 スタートアップ創出の鍵は 「リスクマネーの供給」と「人材の流動化」 ー日本経済を活性化するスタートアップエコシステム

[ゲスト]

中野慎三氏

伊藤忠テクノロジーベンチャーズ代表取締役社長/
一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会代表理事 (会長)

[インタビュアー]

阿部博

あずさ監査法人 パートナー



Digital Transformation

10 テクノロジーと共生する社会でCFO組織に求められる適応と進化

生田武則 / 今村英祐 あずさ監査法人

18 アルゴリズム競争力を身に纏う企業の台頭 第3回

ーデータ戦略への着眼が企業にもたらすものー

中林真太郎 KPMG FAS

福島豊亮 KPMG コンサルティング



Sustainability

24 持続可能性の実現と経営者の責任

ーWBCSDの年次大会の議論から

芝坂佳子 あずさ監査法人



Sector Update

30

消費財・小売

選ばれる企業になるためのESG対応のファーストステップ

高橋恵太／吉野恭平 KPMG ジャパン

36

テクノロジー・メディア・通信

トークンの税務 現状と今後のまとめ

渡邊直人 KPMG ジャパン

40

製造

日本の宇宙機器産業、逆境からの可能性

宮原進／平田悠樹 KPMG ジャパン

会計・開示／税務 Digest

46

会計・開示

会計・開示情報 (2022.10 -11)

豊永貴弘 あずさ監査法人

51

税務

税務情報 (2022.10 -11)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／芝田朋子 KPMG 税理士法人

Topic

53

海外

これだけ赴任準備

ー 必ず押さえておくべきポイント ー 第3回 タイ・マレーシア・ブラジル

金澤学 KPMG タイランド

渡邊和哉 KPMG マレーシア

天野義仁／三上智大 KPMG ブラジル

58

金融

NFT/DAOの活用による地方創生

保木健次 あずさ監査法人

62

金融

マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策要請の高まり ～近時の要請への対応のポイント

竹田淳一 あずさ監査法人

67

人材

企業価値向上に資する「人的資本経営」とは

飯干悟／衣笠修一 KPMG コンサルティング

72

会計

各国通信事業会社の財務リスクの動向

中根正文 あずさ監査法人

KPMG Information

- 80 KPMG News
- 81 Thought Leadership
- 82 出版物のご案内
- 83 海外関連情報
- 84 KPMG ジャパン グループ会社一覧

KPMG Insightの最新号、バックナンバーは
KPMG ホームページよりご覧いただけます。

home.kpmg/jp/kpmg-insight



KPMG Insight Vol.58

発行日：2023年1月

発行所：KPMG ジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

特集

ベンチャーキャピタル

VCが語る スタートアップの潮流

日本でベンチャーが注目されはじめたのは、新興市場が創設された1999年頃のことです。その後、ベンチャーはITバブル崩壊やリーマンショックなど幾度もの荒波を乗り越えて、着実に成長してきました。そして2022年、岸田総理は「2022年はスタートアップ創出元年」を表明。現在では、産学官民連携によるエコシステムが形成されつつあります。日本経済を復興させる力を秘めるスタートアップを育て、世界に伍していけるユニコーン企業を創出していくために何が求められているのか。今、新しい展開を迎えているスタートアップの現状を探ります。

02

スタートアップ創出の鍵は 「リスクマネーの供給」と「人材の流動化」

—日本経済を活性化するスタートアップエコシステム

【ゲスト】

伊藤忠テクノロジーベンチャーズ代表取締役社長／

一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会代表理事（会長） 中野 慎三氏





スタートアップ創出の鍵は 「リスクマネーの供給」と「人材の流動化」

—日本経済を活性化するスタートアップエコシステム

Shinzo Nakano

伊藤忠テクノロジーベンチャーズ代表取締役社長／
一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会代表理事(会長)

中野 慎三 氏

政府は2022年を「スタートアップ創出元年」と位置付け、官民をあげてスタートアップの創出・育成に取り組むことを宣言しました。日本企業が成長し、経済を活性化させていくために、今、新しい時代に伸びていく力のあるスタートアップが求められています。スタートアップが優秀な人材と資金を集め、事業を強く大きくするために、何が必要か。世界で戦っていくために重要になるのは、どんなことか。今回は、長くベンチャー投資事業に携わり、スタートアップを支援してきた伊藤忠テクノロジーベンチャーズ代表取締役社長／一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会代表理事(会長)の中野慎三氏にお話をうかがいます。

対談時には感染対策を十分に行い、写真撮影時のみマスクを外しています。
所属・役職は、2022年10月時点のものです。

【インタビュー】



あずさ監査法人 パートナー
阿部 博

浮沈を繰り返しながら 拡大してきたベンチャー投資

阿部 この春、岸田総理は「2022年はスタートアップ創出元年」と表明しました。社会としてこれからスタートアップをどのように支援していくのか。伊藤忠テクノロジーベンチャーズ(以下、「ITV」という)の代表として、また一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会(以下、「JVCA」という)のトップとしてのご意見をうかがいます。まず、スタートアップ創出元年についてです。これをどう捉えていらっしゃるでしょうか。

中野 もともとスタートアップ支援は2012年にはじまったアベノミクスの「第三の矢」の成長戦略の1つで、政府はスタートアップに経済の立直しを期待していました。岸田政権はそれを引き継ぎ、大きな政策として新たに提言したという認識です。

阿部 スタートアップ元年の表明には、世間から大きな反響がありました。スタートアップ業界でのインパクトはいかがでしたでしょうか。

中野 インパクトは大きいです。さまざまな省庁で、スタートアップを創出するためのあらゆる政策、規制緩和が並行して動いており、官民一体となってスタートアップを盛り上げていく体制ができてつつあります。掛け声だけでなく、具体的な策がどんどん出てきているところですよ。

阿部 20年ほど前までは、スタートアップは「ベンチャー企業」と呼ばれていました。当時のベンチャー企業の背景や現状についてお聞かせください。

中野 日本でのベンチャーブームは、これまでに何回かありました。最初のブームは1999年頃からです。マザーズやナスダックジャパン(現在のJASDAQ)といった新興市場が創設され、ベンチャー企業やベンチャーキャピタル(以下、「VC」という)が出

始めました。いよいよ日本にもベンチャーエコシステムができるとしてブームになったわけです。ITVもこの波に乗り、2000年に創業しました。

ところが、2000年の夏頃に米国でITバブルが崩壊。この影響が日本にも波及し、ベンチャーブームは一度シュリンクします。その後、ライブドアなどが一時脚光を浴びて、ブームが再燃。そんななか、2006年にライブドアショックが起きます。マザーズ市場もライブドアショックの影響で落ち込み、さらに2008年のリーマンショックが追い討ちをかけました。そこからほとんど底状態です。当時は、スタートアップの年間の資金調達額が数百億円程度と、1,000億円にも届かない年が続いたように記憶しています。(図表1参照)

その潮目を変えたのがアベノミクスです。安倍元総理が途中で退任されたので、政策は未完のまま終わってしまいましたが、それでもアベノミクスの影響は大きいものがありました。世界的にも投資資金が余っていたこともあり、スタートアップに向けたリスクマネーが日本にも入ってきたのです。今、資金調達額は約7,800億で、1兆円がみえてきています¹。日本に新興市場ができてから23年。この間、浮き沈みはありましたが、今はまた登っていている最中という感じですね。

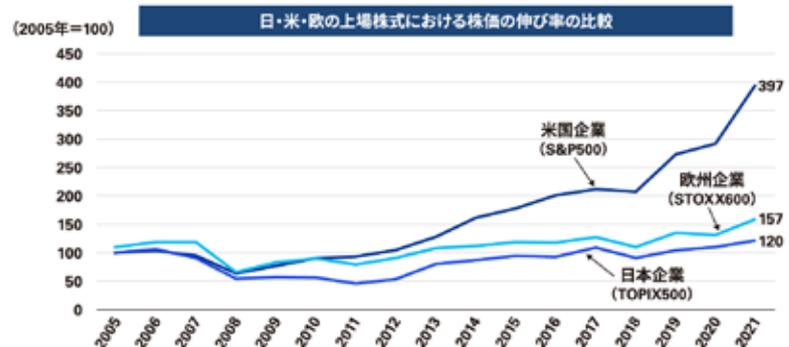
阿部 一盛一衰あり、長い目でみると伸びているということですね。

中野 そうですね。特にこの直近5年の伸びが大きいです。日本ではこれまで、リスクマネーの供給元は多くの場合事業会社でした。あとは政府系ファンドと金融機関で、生保・損保、年金などのいわゆる機関投資家からのお金はほとんど流れませんでした。外国人投資家もほぼいないという状況だったのです。

それが、ここ5年でがらりと変わりました。外国人投資家が日本のグロースステージに入ってきたのが大きいです。また、年金など機関投資家も少しずつ入りはじめ、ついに今年、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が参入しました。これは政府のアベノミクス、スタートアップ創出元年のおかげだと思います。ようやく日本のVCが、年金基金にアセットクラスとして認められた。これは昨今一番大きなトピックと言えるでしょう。リスクマネーの出手のバラエティが増えたことで、今後のリスクマネー供給の拡大には期待が持てます。

阿部 年金基金からの投資のポイントは、やはり長期投資という点でしょうか。

中野 そうですね。一番のポイントは、サイズが大きいこと。それから、景気に左右された投資をやらないことです。事業会社の場合、不景気になると長期投資や先行投資からカットされるので、非常に不安定です。一方、年金基金等は運用のプロですから、多少は景気に左右されるものの、長期で投資します。そこは非常に大きいですね。



図表1
株価伸び率比較

経済産業省_第8回産業構造審議会_経済産業政策新機軸部会
資料3事務局説明資料グローバル競争で勝ち切る企業群の創出について
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/006_03_00.pdf
(注) 各年年末の株価を比較

日本がユニコーンを創出していくために求められる、グロスステージへの投資

阿部 時価総額が1,000億円を超えるような会社はユニコーンと呼ばれます。ユニコーンは、日本にもいくつかありますが、世界を見渡せば少ないように感じます。今後、日本が数多くのユニコーンを創出していくには何が重要だとお考えですか。

中野 出口を大型化することです。ユニコーンは基本的に未上場時点で時価総額1,000億を超える会社ですから、上場時には2,000~3,000億を狙います。未上場時点でそこまで成長させなければならぬので、当然資金が必要になります。たとえば、従来なら500億で上場させていたような会社を1,000億まで大きくしてから上場させるとします。そうすると、500億から1,000億まで成長する間の資金供給をどうするか、誰がそのリスクマネーを供給するのかが課題になります。

この課題を解決するために必要なのは、グロスステージに対する投資家を増やすことです。米国が利上げする前までは、普段上場株を運用しているような海外投資家がグロスステージに入ってきていて、ちょっとしたバブル状態でした²。しかし、利上げによって残念ながら彼らは手を引いてしまった。とはいえ、今こそ日本は新たにグロスステージができてくるというタイミングですから、グロスステージファ

ンドを作ったり、グロスステージを主戦場としている海外の投資家を呼び込むなどして、プレーヤーを増やしていく必要があります。(図表2参照)

阿部 シードステージやアーリーステージに対する投資では、4大学ファンド以外にも、民間のVCも増えてきました。今度はグロスステージに特化したようなファンドを作るということですが、このステージでの知見のある投資家は、まだ少ないように思えます。

中野 グロスステージまで成長している企業は、すでに会社としてきちんと機能しています。VCの知見はポテンシャルの高い起業家の目利きをし、ゼロから会社の体を成すまでを支えるものです。ガバナンスを効かせ、組織として動いて売上をあげ利益を出していく。そこまでもっていくのが、基本的なVCの役割です。

一方、グロスステージに求められるのはそこから先を伸ばすことです。今までのVCの知見の延長線上ではあるものの、無から有を生み出すステージではなく、事業を拡大させるステージですので新規投資家がグロスステージに入ることは、決して無理ではありません。ただ、いい案件を見つけるにはそれなりの目利きをしなければいけないし、ネットワークを持っていないといけません。そういう意味では、さきほど話したエコシステムにいかに入り込めるかということだと思います。

阿部 なるほど。そこには日本の事業会社も入っていけるのでしょうか。

中野 もちろん入っていけると思います。

阿部 しかし、やはりまずは、経験や知見のある海外投資家が入ってきたほうが良いような気がします。

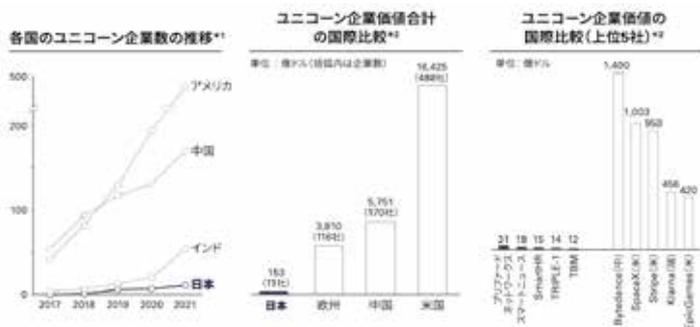
中野 それなりのサイズ感を持ったファンドが必要だということだけで、それが日本のプレーヤーであるか、海外のプレーヤーであるかはあまり関係ありません。ただ、その会社がグローバルに成長する可能性があるのであれば、たとえば米国のファンドに入ってもらって米国展開を手伝ってもらおうといったことは期待できます。そういう意味では海外投資家のほうがいいのかもありません。

阿部 それは、最初からグローバル展開を考えていない日本のスタートアップであれば、海外投資家は特に必要ないということでしょうか。

中野 そうかもしれませんが、もし、国内事業のみで時価総額数千億円の規模の企業を作ろうとするなら、対象市場の大きな事業で相当ドミナントなポジションを確保しなければなりません。そうでなければ事業のグローバル展開を図って面を取りにいかないとその大きくなるのは難しいと思います。いずれにせよグロスステージには大きな資金が必要ですので、国内、海外問わずリスクマネーの供給を増やす必要があります。

世界で戦っていくためには、他にマネできない独自技術やアイデアが必要

阿部 日本にもユニコーン企業はありますが、彼らが世界に伍して戦えるかは別問題だと感じています。



*1: 2021年12月時点でユニコーンではない企業は積算されていない。*2: 1ドル=115円で換算。

図表2
ユニコーン企業の国際比較

経済産業省_第4回産業構造審議会_経済産業政策新機軸部会
資料3事務局説明資料(スタートアップについて)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/004_03_00.pdf

中野 そうですね。SaaSをはじめとするアプリケーションソフトウェアなどは、米国に完全に負けてしまっていますから。しかし、日本企業がまったく海外で戦えないかというと、もちろんそんなことはありません。領域によりますが、日本のスタートアップでも、ユニークなものが市場に刺されれば、世界で戦っていけるでしょう。

阿部 KPMGでは、アジア太平洋のユニコーンや新興巨大企業を「Emerging Giants in Asia Pacific」³にまとめて公表しています。これによると、中国やインドではかなり大きな動きがあることがわかります。たとえば不動産テックは、日本では最近やっと出てきましたが、インドではすでにかなり成長しています。このように、日本にはまだないものが海外で育っている状況で、世界に伍して戦える企業が出てくる領域としてはどこが考えられますか。

中野 それこそマーケットによると思います。たとえばSaaSならば、不動産なり医療なり、その領域におけるさまざまな「負」に対するソリューションがほとんどです。でも、その「負」が日本独特の問題だったりすると、グローバル展開できないですね。しかも、その「負」に関してはグローバルではすでに他のプレイヤーがたくさんいて、彼らは言葉や文化の違いで参入障壁があるために日本には入ってこれないだけだったとしたら、そういうところの隙間を埋めているだけになってしまう。日本は自国のマーケットがそれなりに大きいので、そういうのが多くなってしまいます。

でも、グローバルから見れば、グローバルな「負」に対していち早くソリューションを提供できるというのが第一です。そして、グローバル共通の「負」に対しては、ほとんどお金も人も充実した米国や中国が先んじて取り組んでいます。これが現状です。

阿部 確かに中国などは日本と比べて規制の壁が低く、実証はしやすいですね。



中野 はい。中国は今、ブロック経済化してきてしまっていますが、米国やインドを見渡せば、日本に先んじてお金と人を集めて、より大型な研究開発を進めています。ですから「今さら追いかけても……」となってしまう。しかし、だからこそ、そこに伍していくためにはやはりお金と人を投入していかなければならない。そうでなければとても勝てません。

そうなると、今後はIP(知的財産権)を持っていることがいっそう重要になってきます。ディープテック、あるいは特許に守られるような、他ではコピーできない独自技術やアイデアが非常に重要になる。やろうと思えば誰でもできるけれども、それを世界に先んじて事業化することができ、それが競争優位性となる。もしくは、競合が入ってこれられないような参入障壁がある。そういうサービスや製品でないと、海外では難しいと思います。ただ、そこは人によって意見が分かるところですね。

阿部 個人的には、日本はモノを作る精緻な技術やIPがあり、たとえばヘルスケアなどには強みがあるので、そういうところに人材が揃えば、大きく成長でき、海外でもやっていけるのではないかと考えています。

中野 そうですね。私は経済のメインストリームをスタートアップに牽引してもらうことをミッションにしているのですが、そのためには、人材の質をいっそう高める必要があると思っています。それこそ博士号を持つ

ているような人に主役になってほしい。それで成功例が増えていけば、博士を目指す人も増えるのではないかと考えています⁴。

阿部 まだあまりないかもしれませんが、博士号を取った人たちがCEOやCTOとして活躍し、次世代が続いていく。そういう好循環が生まれていってほしいですね。

中野 はい。大手メーカーに入って安定した生活を、というのももちろんあると思いますが、「自分でやる」という道も1つの選択肢として提供できると思います。そこにリスクマネーがついて、というのが次のメインストリームになっていってほしいと思います。

大企業を巻き込みながら、 少しずつ進んできた 人材の流動化

阿部 東京都がデジタルテクノロジーの実装とスタートアップの集積を推進する「Digital Innovation City協議会」を設立したことから、中野さんが今お話されたことが大きく動きはじめてるように思えます。中野さんからみて、足りないピースを埋めていくような動きというのは、着々と進んでいると思いますか。

中野 はい。政府、行政には一生懸命頑張っていただいています。スタートアップの創出、しかも大規模な影響力のあるスター

Shinzo Nakano

中野 慎三 氏



1989年伊藤忠商事入社。2000年に伊藤忠テクノロジーベンチャーを立ち上げ、取締役&パートナーとしてベンチャー企業への投資およびハンズオン支援に従事。2006年ITOCHU Technology Inc.にてSVP&COO就任。2010年伊藤忠商事にて情報通信戦略室長就任。2011年伊藤忠テクノロジーベンチャーにて取締役&パートナー就任。2012年伊藤忠商事にて情報産業ビジネス部長就任。2015年4月伊藤忠テクノロジーベンチャーにて代表取締役社長就任、現在に至る。

トアップ、いわゆるメガベンチャーを作るにはお金と人の両輪が重要となります。ただ、これは「鶏が先か、卵が先か」でして。お金があればいい人材が集まってくるし、いい人材がいればお金も集まります。

シリコンバレーは完全にそれがうまく回っていて、「シリコンバレー」という文化を作り上げています。しかも、シリコンバレーのエコシステムは米国のなかに閉じずに、グローバルです。世界中のお金と人材が集まってくる。みんな外から入ってきているので、外の人間に優しいですし、外の文化を柔軟に取り入れていきます。いろいろな文化を持った人が混じりあって、今のエコシステムができていますのです。

ひがえって日本を見ると、まず人材がグローバルではありません。それ以前に、日本人のスタートアップへの人材流入がまだ途上だという気がします。日本の優秀な人は、有名大学を出たら一流企業に就職し、あまり転職しない。最近は少し変わりつつありますが、この流れは根強いものがあります。

ですから、そこから変えていかないといけないと思います。選択肢の1つに起業があってもいいよね、と。ただ、新卒ですぐ起業というのも賛否両論あります。だから、いったん企業に就職して社会を見て、社会人としての基礎知識を得たうえで起業するのもいいと思っています。しかしこういうやり方は、大企業は嫌がるでしょうね。何のために採用しているのか、となってしまうから。

とはいえ、現実的に世の中はそういう動

きになりつつあります。ですから、企業としても新卒一括採用ではなく中途採用も積極的に行うようにすれば、選択肢を増やせます。たとえば、チャレンジするために退社した人が戻ってこられるようにする。起業経験者を優遇して採用する。そういう人材の流動があってもいい。そうすれば、スタートアップ側にも、大企業にいた優秀な人材が増えていくでしょう⁵。

米国を見てみると、特にシリコンバレーには、元スタートアップの大企業が多いです。Google社にしろ、Meta社にしろ、もともとはスタートアップでした。自分たちがスタートアップなので、人材の流動性がすごく高い。Google社にいたと思ったら辞めて起業し、気がいたら今度は他のIT企業に移っていたというように、どんどん流動していくのです。日本も、まずはそういう人材の流動が必要だと思います。その次がグローバル化ですね。

阿部 人材の流動を起こすには、日本企業は何を変えていく必要があるでしょうか。

中野 大企業の人事制度を変えることが大事ですね。それが実現できなければ、人材の流動化は難しいと思います。

これは、なぜ日本企業でM&Aが少ないのか、にもつながる課題だと思います。米国のM&Aを見ていると、買う側に元スタートアップが多く、新しいプロダクトやサービスを自社で立ち上げず、その技術やノウハウを持っている他の会社を買ってくるイメージがあります。買収し、その後は子会社化したり、マージしたりといろいろありますが、いずれにしても、そういう「人材ごと買う」を許容する人材戦略、人事評価制度がないとできません。また、大企業とスタートアップの文化の違いをどう吸収するのかというハードルもあると思います。

阿部 人事制度が変わり、スタートアップと大企業の人材が流動的に入れ替わっていくようになれば、M&Aで「人材ごと買う」こともできるようになっていく、と。

中野 そうですね。我々がITVを立ち上げた当時に比べると、今は人材の数も質も圧倒的に向上しました。あの頃を一合目だとすると、大企業がスタートアップの人材を欲しがり、スタートアップも人材を揃えられるようになってきた今は二合目か三合目くらいですね。



図表3

博士号取得者の状況

経済産業省_未来人材会議第2回事務局資料

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/mirai_jinzai/pdf/002_03_00.pdf

昔は起業家というちょっと怪しいイメージで、博士号を持った人が起業するなんていうケースはあまりありませんでした。それが、今では医者や弁護士が起業することは珍しくないですし、チーム全員が博士という会社もあります。昔と比べて事業のコアが良質なものになってきたのです。(図表3参照)

こうなった理由は、やはりお金が入ってきたからでしょう。スタートアップの資金調達総額が1,000億もなかった時代から、今や7,800億、目指せ1兆となってきた。資金が入ってきたことで、今のスタートアップの給与基準は相当上がってきています。特にテクノロジーの技術者は人手不足なこともあり、大手企業にいるよりもスタートアップでCTOをやったほうが給与がいいくらいです。加えて、ストックオプションがありますから、上場時にそれなりの収入が見込めます。そういうこともあって、大手企業からスタートアップに人材が流れてきていますし、新卒でスタートアップに入る人も増えています。いい流れになってきていると思いますね。

10年後、 日本のスタートアップは どうあるべきか

阿部 スタートアップは、これまでも社会を変えるような事業を展開してきました。新しい人が出てきて、新しいものが生まれてこなければ、社会が大きく変わっていくことも、

日本の経済の再生もないような気がします。そういうなかで、中野さんからみて10年後の社会というのはどうなっていると思いますか。あるいは、どうあるべきでしょうか。

中野 10年後には、東京証券取引所上場企業上位の、少なくとも三分の一くらいはスタートアップになってほしいですね。

阿部 そうですね。昔、スタートアップは一般的にネガティブに捉えられがちでした。今では優秀な学生がスタートアップに入社して、何年かして次に移るというように、若い人ほどダイナミックに動いていますね。

中野 そうですね。今、たとえば東大卒の学生の就職先のなかには元スタートアップの大企業がいくつも入っています。大学が旗を振ったり、小学校からの学校教育でもアントレプレナーシップが注目されるようになってきました。元スタートアップで今では大手企業に成長した女性経営者は、自社の社員に「起業しろ」と言っているくらいです。重要なのはこういう流れです。大企業を含む多くの会社にこの動きが波及すると思っています。

阿部 まだスタートアップは危険だとか、明日がわからないと思う人もいるかもしれませんが、でも、大企業の中堅くらいの方がスタートアップに入るだけでずいぶん違ってくるよな。スタートアップを経験した人ほ

ど就職の求人が多くなるくらい、人材の流動化が進むといいですね。

中野 はい。残念ながらまだ大きな流れにはなっていませんが、大企業がスタートアップ経験者をきちんと評価してくれるようになるといいと思います。外で起業した経験なんて、失敗しようが成功しようが、経験そのものが大きなことです。そういう人材を大企業が使いこなせるようになると、だいぶ違ってくると思います。

阿部 最後に、ベンチャーキャピタリストの観点から、今後に期待されることを一言お願いします。

中野 世界に伍していける、あるいは日本でドミナントになるような大型ベンチャーを作るには、それなりの規模の資金と人材を集める必要があります。エコシステム全体を底上げするためにも、ITVは大きく成長する可能性のある会社への投資を増やしていきたいと思っています。

阿部 本日はありがとうございました。

Hiroshi Abe

阿部 博

有限責任 あずさ監査法人に入社して以来、主に金融商品取引法監査・会社法監査をはじめ、株式公開支援業務、デューデリジェンス業務などに従事。現在は監査業務の他に、企業成長支援本部 インキュベーション部長として大学発ベンチャーへのサポートや、オープンイノベーションのイベントを推進している。また、KPMGジャパンの活動としてプライベートエンタープライズセクター スタートアップ統轄を担当し、スタートアップの発掘・育成支援に従事している。



1 株価伸び率比較

経済産業省_第4回産業構造審議会_経済産業政策新機軸部会
資料3事務局説明資料(スタートアップについて)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/004_03_00.pdf

2 スタートアップ投資額推移

経済産業省_第4回産業構造審議会_経済産業政策新機軸部会
資料3事務局説明資料(スタートアップについて)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/004_03_00.pdf

3 KPMGジャパン、「アジア太平洋地域の新興巨大企業」レポートを発行

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/09/emerging-giants-asiapacific2022.html>

4 経済産業省_第4回産業構造審議会_経済産業政策新機軸部会

資料3事務局説明資料(スタートアップについて)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/004_03_00.pdf

5 大学発スタートアップのCEO・CTO最終経歴

経済産業省_令和3年度大学発ベンチャー実態等調査調査結果概要
https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/start-ups/reiwa3_vc_cyouasakekka_gaiyou.pdf



Digital Transformation

テクノロジーと共生する社会で CFO組織に求められる適応と 進化

あずさ監査法人
コンサルティング事業部
生田 武則 / ディレクター
今村 英祐 / シニアマネジャー

企業では、DX（デジタルトランスフォーメーション、以下「DX」という）を実現してどのような姿に変わろうとしているでしょうか。また、経理財務部門などのCFO組織は、そのためにどのような組織にトランスフォームしようとしているでしょうか。経理DXという言葉が普通に使われるようになった現在、CFO組織の皆様は、これらの問いに十分に答える用意をしておく必要があります。

本稿では、経理DXの実現像として、経理財務領域のデジタル化の代表的な取組みとデジタル化の先にある経理財務領域の変革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致します。



生田 武則
Takenori Ikuta



今村 英祐
Eisuke Imamura

POINT 1

全社DXの実現にCFO組織が貢献することこそ経理DXの本質

DXの本質は、デジタルを活用してビジネスの価値を高め、収益力を向上することにある。CFO組織には、経営層や事業部門に対し、デジタルを活用したビジネスチェンジと収益力との相関を示し、DXの実現にファイナンスの面から貢献することが求められている。こうした貢献を果たすために、CFO組織は、非財務指標を含む全社データマネジメント機能やFP&A (Financial Planning & Analysis) 機能を担うべく組織変革を進めることが重要である。

POINT 2

スコアキーパーとしての現行業務を徹底的にスリム化することが経理DXへのファーストステップ

経理DXを実現するためには、スコアキーパーとしての現行業務を自動化・省力化し、新しいデジタルビジネスへの対応にリソースを振り向ける必要がある。請求書プラットフォーム等を用いたペーパーレス化・自動化、決算デジタルプラットフォームを用いた決算業務の標準化等が注目される。データフローの下流に位置するCFO組織の業務改革では、組織内部の業務処理にとどまらず、上流となる他部門のプロセスに対しても垣根を超えて改革していくことが効果的である。

POINT 3

新たなテクノロジーの普及に備え、CFO組織におけるデジタル人材の確保が急務

テクノロジーが加速度的に発展する社会において、CFO組織に期待される役割や実務は、今後も変化し続けていく。新しいデータやツールを有効に活用するための知識とスキルを持つことは、CFO組織の変革の成否を分ける重要な要素となる。研修やジョブローテーションを通じて自社に適合したデジタル人材を確保し、CFO組織の変革に備えることが重要である。

I 経理DXとは

2022年7月に経済産業省から発表された「DXレポート2.2」(https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/covid-19_dgc/pdf/002_05_00.pdf)では、改めてDXの定義が説かれました。同レポートでは、DXとは、現行ビジネスをデジタル化して省力化するだけではなく、デジタルを用いたビジネス上の付加価値の創出と、これによる収益力の向上こそが本質であると強調されています(図表1参照)。

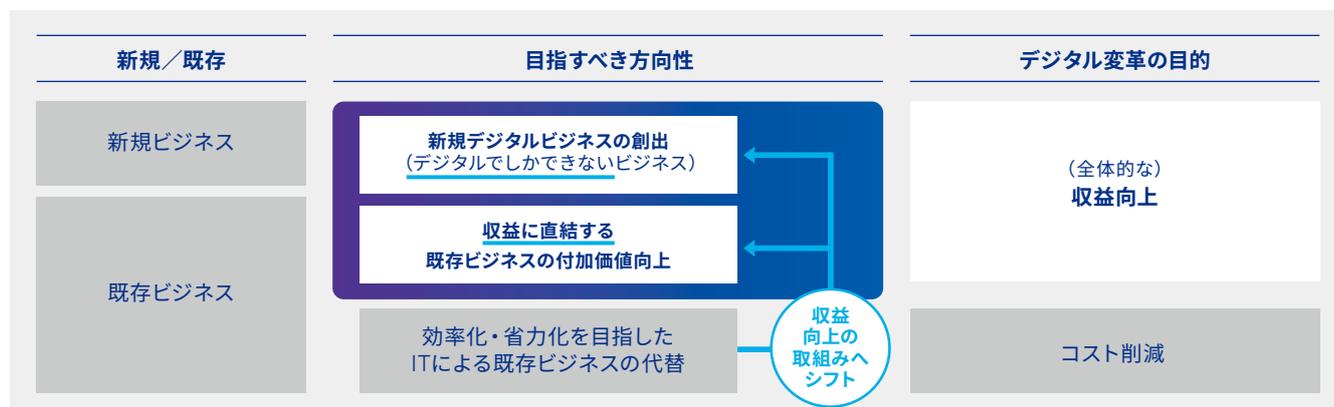
この定義によれば、CFOが所管する

経理・財務・税務・IR等の各部門(以下、「CFO組織」という)においても、現行の会計情報の記録・集計業務をデジタル化して省力化するだけでは足りないということになります。たとえば、CEOとともに新しいデジタルビジネスによるバリューチェーンが将来どのようにキャッシュを最大化するのか、どのように企業価値を高めるかなどを明らかにして、ビジネスの意思決定に貢献する組織へと変革することがCFO組織のDXの本質と言えます。

しかし、足元では既存のスコアキーパーとしての作業などに忙殺され、こうした変革がそもそも望めない実状があります

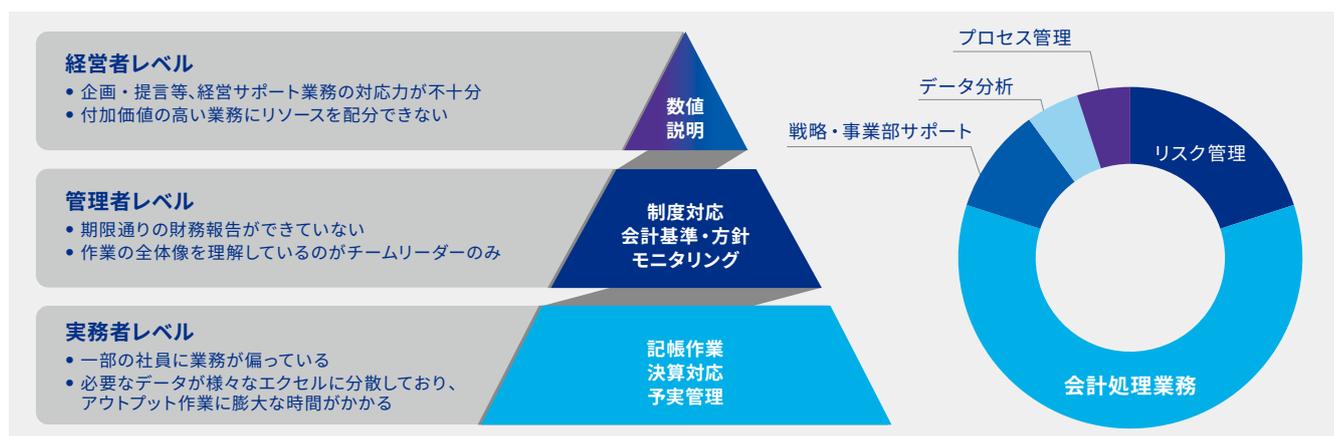
(図表2参照)。経理DXの実現には、そのファーストステップとして、情報の整流化とデジタル化によって現行業務を徹底的に自動化・省力化することが必要不可欠です。そのようにして確保したリソースを新しいデジタルビジネスへの対応に振り向けることにより、経理財務領域に変革をもたらすことが可能となります。

図表1 DXを成功させるための方向性



出典：経済産業省「DXレポート2.2(概要)」をもとにKPMGにて編集
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/covid-19_dgc/pdf/002_05_00.pdf

図表2 CFO組織における現状の業務量の割合



出典：KPMG作成

II 足元の問題

CFO組織において、単純な作業が増えている要因はどこにあるのでしょうか。経理財務業務では、会計システムや連結システムを利用した業務のデジタル化が実現されている一方で、連結・単体決算業務や子会社管理を問わず、まだ多くのExcel※ファイルが作成・使用されています。Excel上で行われていることは、情報の機械的な変換や集計、加工であり、専門的な判断が求められる箇所は多くありません。単に、他部門が作成したExcelを受領して別のExcelに転記するだけといった作業が、定期的なルーチンワークになっていることもあるでしょう。ファイナンスの専門家であるCFO組織の人員が、単純な「作業」に多くの時間を割かれてしまっているのです。

紙の書類を多く取り扱うことも単純な「作業」が増えてしまう要因の1つです。リモートワークの浸透と電子帳簿保存法の要件緩和等をきっかけにペーパーレス化に取り組む企業が増えているとはいえ、依然として紙書類の受領・収集・チェック・システム入力・保管に多くの時間が費やされています。こうしたExcelと紙書類が中心の業

務処理は、作業手順を効果的に規定する枠組みとはならず、より属人的・非効率なものになりがちです。

このような厳しい状況にありながら、新たな制度改定にも対応を迫られています。主要なものでは、インボイス制度、BEPS 2.0といった税制改正への対応、新リース会計基準への対応、ESG開示等が挙げられます。なかでもESG開示においては、従来CFO組織が取り扱ってきた情報（科目、金額、数量等）にとどまらず、多種多様な情報を取り扱うことが求められます。

CFO組織が自身の役割を定義し直して現行業務の自動化・省力化を成し遂げない限り、このまま「作業」時間だけが増え続けることにもなりかねません。

※Excelは、米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。

III 現行業務の自動化・省力化

1. 請求書の電子化・プラットフォーム化

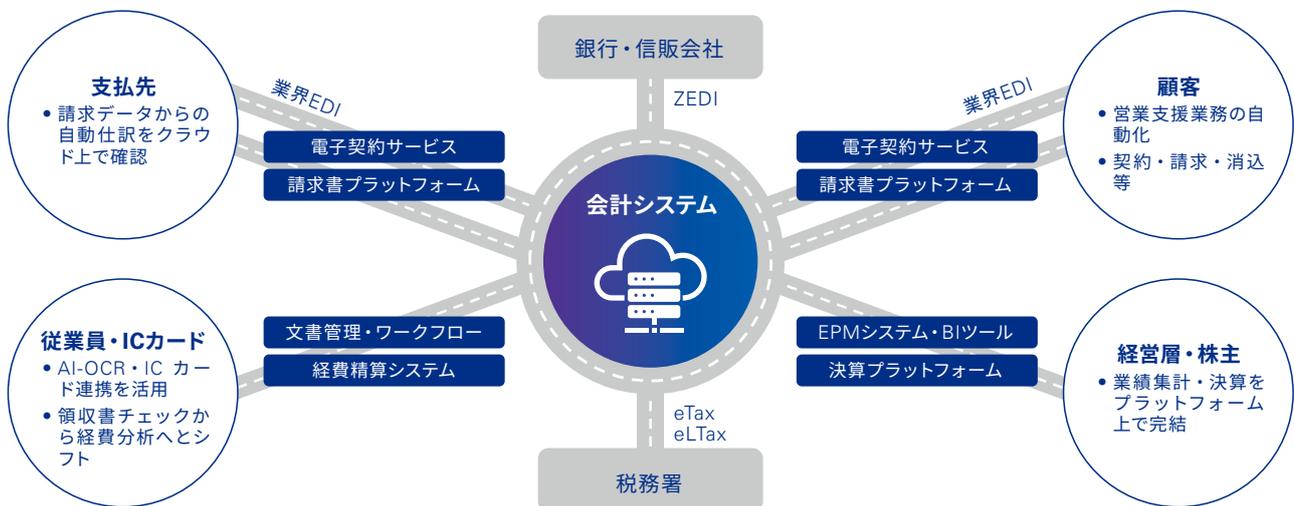
昨今、経理財務業務の自動化・省力化に役立つさまざまなデジタルソリューションが提供されています（図表3参照）。な

かでも2020年からのコロナ禍を通じて急速に利用が増えているものの1つに請求書プラットフォームがあります。企業間の請求書の授受を、複数の企業が同じクラウドサービスにアクセスして、定型な電子情報のかたちで授受することを可能にするものです。

紙の請求書受領における業務処理では、①郵送物の受取、②システムへの取引（仕訳）入力、③上長への回付、④回付書類の受取、⑤入力内容のチェック・承認、⑥請求書に検印、⑦書類の保管、といったように、業務効率を妨げるさまざまな手順を含みます。この業務を請求書電子化ソリューション上での電子的なやり取りに変えることができれば、画面で確認・承認・会計連携指示を行うのみとなり、リモート勤務でも業務が完了します。書類保管や、監査対応でのコピーといった煩わしさからも解放されます。業務プロセスを工夫することで、会計仕訳連携までを完全に自動処理されるようにしておき、事後に確認する方法を取ることも可能です。

このような仕組みの導入はもちろん自社だけでは成立しません。可能な限り多くの取引先の賛同を得ることが成功のポイントです。この点については、取引先にとっても印刷・封入・郵送コストが不要になる

図表3 経理財務業務の自動化・省力化に役立つさまざまなデジタルソリューション



出典: KPMG 作成

などのメリットを享受できることに加えて、リモートワークやペーパーレスの普及による環境の変化からも、多くの取引先で賛同を得られ易くなっています。請求書電子化ソリューションは、2023年10月の適格請求書制度（インボイス制度）のスタートとそれに伴うデジタルインボイスへの移行により、いっそう普及していくものと予測されます。

2. 決算業務の電子化・プラットフォーム化

取引入力に関する業務が自動化されていく一方で、月次締め業務や決算業務といった領域は、システム化されないまま個別のExcelファイルを多用している企業が多いのが現状です。ERPシステムや単体会計システム、連結会計システムといった基幹業務を司るシステムの導入は当たり前になっていますが、決算業務自体は、そのようなシステムからのアウトプットや事業部から受領したデータ等を各様のExcelフォーマットで加工して決算伝票を手入力するといった姿がほとんどと言えるでしょう。

このような実態を、決算デジタルプラットフォームを用いて改善する取組みが行われています。決算デジタルプラットフォームは、会計データおよび非財務データを他システム（ERP等）と連携しながら活用しつつ決算業務プロセスの各タスクを総合管理し、マネジメント・監査人・経理担当者がアクセスして、決算業務、非財務含む開示作成業務および監査を同一プラットフォーム上で実施するもので、業務の可視化・効率化・品質向上を企図したデジタルソリューションです。主な機能として、タスク/ワークフロー管理・勘定照合・マッチング・仕訳入力等を備えています（図表4参照）。

ポイントは、決算業務を構成する決算ワークシートの編集や決算仕訳入力、勘定照合やチェックといった作業の手順をプラットフォーム上で定義することにより、

作業場所をデジタル化することです。これによって属人的な作業を排し、さらに決算業務の標準化やRPA等を用いた更なる自動化・決算業務のシェアード化の検討を進めることで、決算ピーク期の作業負荷を減らすことが可能です。

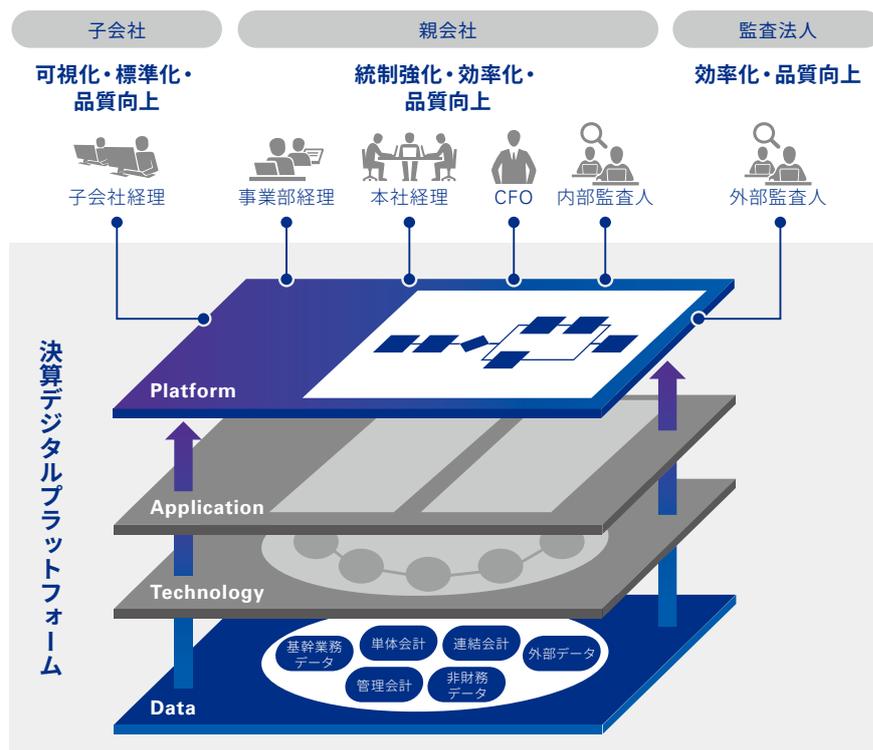
国内で決算デジタルプラットフォームが導入され始めたのは2019年頃と比較的新しいソリューションですが、数年で既に複数の成功事例が聞かれるようになりました。月次締め業務や決算業務はCFO組織の業務において重要なボリュームゾーンです。シェアード化・分社化・HD化といった組織のトランスフォーメーションを果たすために、当該業務を効率化・標準化する決算デジタルプラットフォームは欠かせない要素になると考えられます。

3. 前方業務に踏み込んだ標準化・自動化

デジタルソリューションの導入では、個人でバラバラに行われている手順等を、ソフトウェアが想定するフローに統一し、事業、取引先、担当者のレベルで例外的な対応が行われないように標準化することがポイントです。また、コードとマスタを統一しておくことも重要です。例外的な手順、特殊なコードやマスタ属性は、完全な自動化や外部委託の阻害要因となるからです。

標準化を行ううえでは、CFO組織の外部、すなわち情報が発生する上流のプロセスまで踏み込んで検討することが重要です。CFO組織の業務効率化の難しさは、自組織が情報の下流に位置するがゆえに、自組織内だけでなく、上流の事業部門に働きかけて一体的に改革しなければならない点にあります。反対に、上流の事業部門で発生する情報の単位や粒度、範囲が

図表4 決算デジタルプラットフォーム



出典:KPMG作成

揃っていれば、自ずと業務が効率化されることとなります。

言い換えれば、子会社や事業部門から電子メールで個別に情報を集めるという従来のやり方を残していると、その分だけルーチンワークが増えることとなります。上流である事業部門において、情報がどのように発生するのか、情報の発生方法に応じて記録手段はどうあるべきか、あるべき手段をとれない理由は何か、場合によってはある程度の不正確さを許容することで解決できないか。CFO組織の業務の合理化は、こうした上流組織との協業もしくは積極的な働きかけによって、効果的なものになるといえます。

IV CFO組織に求められる進化

ここまで、経理財務領域の足元の業務処理をデジタルソリューションを活用して自動化・省力化する方法をご紹介してきました。ここからは現行の業務処理を自動

化した後のCFO組織にどのような役割が求められることになるのか、どのようなトランスフォーメーションが考えられるのかを取り上げていきます。

1. 全社データマネジメントへの進化

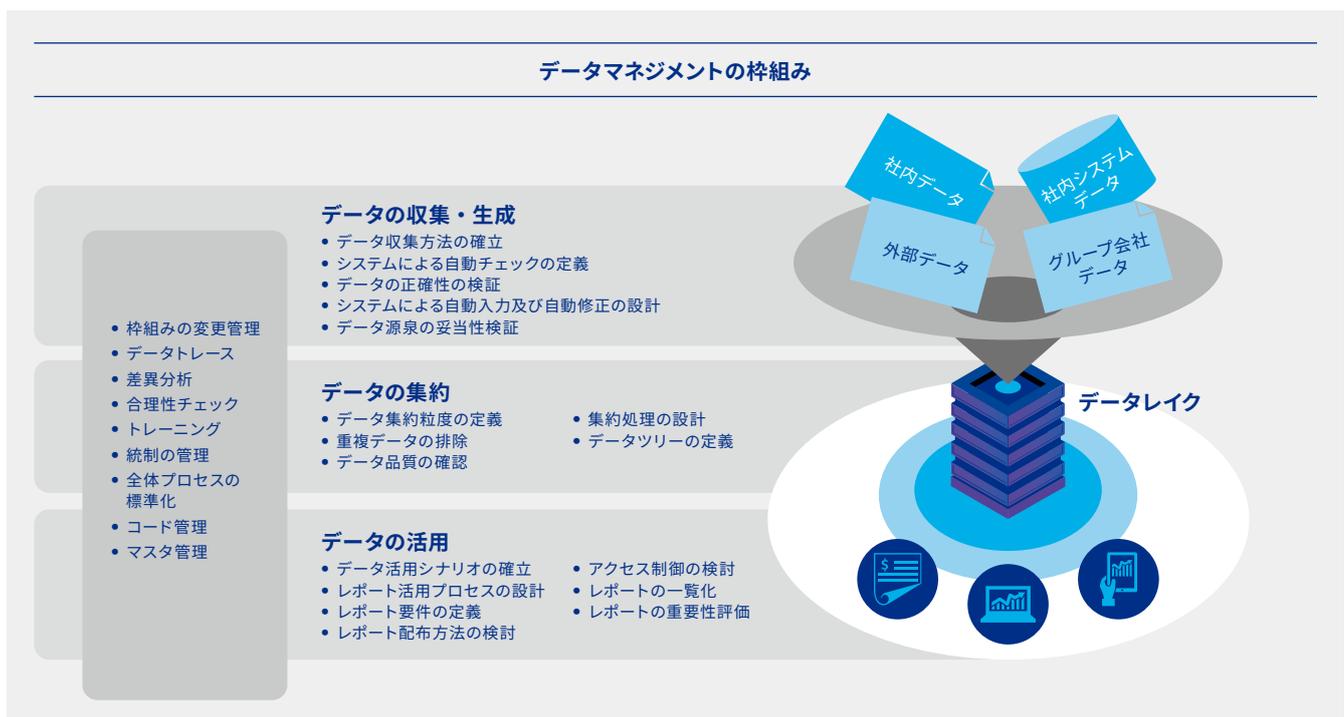
今後、CFO組織に求められる役割の1つに、全社におけるデータマネジメントを行うことが考えられます

現代の企業では、DXの推進、ビジネスにおけるデータ活用の浸透、M&A等によるビジネススコープの拡大、電子帳簿保存法やインボイス制度への対応、ESG開示への対応等により、さまざまな部署が独自の用途、独自の方法で、データを収集・保持しており、データの氾濫状態にあります。この状態が放置されると、企業のデータ管理に係る役割やインフラの重複や非効率性が拡大するだけでなく、肝心のデータが整理されないままとなり、新たな付加価値を生むことができなくなります。そのため、全社グループレベルのデータ品質

を高めることの重要性は増えています。特に、情報の受け取り手に位置するCFO組織には組織横断的なガバナンスを構築し、存在するデータの用途の把握、最適化、用途に適したデータの粒度や精度のコントロールといった、データマネジメントの役割を担うことが求められています。

過去、2010年代後半には、情報システム部門等の主導により、データレイクやデータマネジメントプラットフォームの構築が試みられた例も見られましたが、効果的に活用されている事例は多くありません。その原因は、テクノロジーだけが先行し、どのようなデータをどの目的で活用したいかといったビジネスニーズが希薄なままであったことに加え、実効的なデータマネジメントが不在のまま、用途不明の低品質のデータしか集まってこなかったことにあると考えられます。図表5にデータマネジメントの標準的な取組みを例示しましたが、膨大で高品質なデータを維持するためには、データの生成から、データの集約、データの活用まで一貫したマネジメン

図表5 データマネジメントの枠組み



出典:KPMG作成

トが必要となります。

DXの成否は、いかにデータを活用するか、活用できるようにいかにデータが標準化されているかにかかっています。CFO組織は、財務情報や企業内外の取引データに対するガバナンスを構築し、価値のある高品質なデータが効率的に蓄積されるよう、データマネジメントの役割を果たす組織への進化が求められています。

2. 非財務指標への対応

CFO組織がデータマネジメントの役割を果たすなかで避けて通れないのが非財務指標です。そのなかでもとりわけESGデータへの対応は、ESG開示の社会的要請、人的資本開示の義務化、EUの企業サステナビリティ報告指令（CSRD）の域外適用といった外部環境の変化を受けて、高い関心を集めています（図表6参照）。

一部の企業ではすでにESGデータを収集して投資家に開示する試みが行われており、将来的には外部の監査・保証が義務付けられることも予想されます。

ESGデータの種類は、気候変動や汚染に関するものから、人的資本に関するもの、コミュニティに関するものまで、多岐にわたります。これらはいずれも投資家にとって関心の高い開示項目であり、それゆえ企業価値の向上に直結します。財務指標と同様に、KPIツリーを構成する指標として目標管理を行い、改善に向けた積極的な提言を行っていくべきと考えられます。

ESG開示について企業内のどの組織が主導するかについては一律ではありません。CSR活動との親和性から総務や広報といった部門が担うケースや、サステナビリティ担当部門を新設して主導するケースが多く見られます。しかし、投資家から見

た非財務指標の重要性は高まる一方であり、これらを企業のPDCAサイクルに組み込んで定着させるためにCFO組織が重要な役割を担うことは間違いありません。なお、市販の連結会計ソフトウェア等の動向として、温室効果ガスのレポーティングツールと連携するように拡張する方針であることが示されるなど、ESGデータをCFO組織が取り扱うことを想定した業務基盤が今後提供されていくものと推察されます。

3. 経理部門からFP&Aへの進化

近年CFOには、投資家やアナリストへの説明責任を果たすことが強く期待されています。こうしたIR上の説明責任の高まりを受け、それを支える専門家集団として、従来の経理財務機能は経営管理・経営企画の性格を併せ持ったFP&A（Financial

図表6 EFRAGから公表されている公開草案(ESRS)では、開示項目が136項目におよぶ

カテゴリー	No	名称	数	カテゴリー	No	名称	数
横断的 基準	ESRS1	全般的原則	0	社会	ESRS S1	自社の労働力	26
	ESRS2	全般、戦略、ガバナンス・ マテリアリティ評価についての 開示要請	22		ESRS S2	バリューチェーンにおける労働力	6
	小計 22				ESRS S3	影響を受けるコミュニティ	6
			ESRS S4		消費者及び最終顧客	6	
環境	ESRS E1	気候変動	17	小計 44			
	ESRS E2	汚染	7	ガバナンス	ESRS G1	ガバナンス、リスク管理及び 内部統制	10
	ESRS E3	水と海洋資源	7		ESRS G2	事業の遂行	10
	ESRS E4	生物多様性とエコシステム	10		小計 20		
	ESRS E5	資源の使用とサーキュラー エコノミー	9	合計 136			
小計 50							

出典: KPMG作成

Planning & Analysis)へと再編する事例がみられるようになりました。

図表7に示すように、FP&A組織では一般的な財務・経理・税務の機能スコープに限定されず、経営企画および経営管理、ファイナンスの機能を持ち、企業価値向上を目指すCFOのミッションをサポートします。外部環境分析による利益期待水準の設定、将来的なストーリーや予測的分析、事業ポートフォリオの組み換え・撤退判断など、企業価値向上に向けた積極的な提言機能を担うことになります。

企業のDX推進の取組みが進行するにつれて、上流から下流へ流れるデータは加速度的に増加します。バリューチェーン全体のデータ、すなわち、企業内の財務情報や業務システムのデータだけでなく、たとえば最終消費者の購買行動や購入後の利用シーン、評判といったデータまで、さまざまなデータが生まれます。CFO組織は、こうしたデータから顧客価値の向上と将来の収益への貢献の関係を分析し、ファイナンスの専門家として経営・事業に

助言・提言を行う役割を果たす組織へとトランスフォームするべきと考えられます。

V 新たなテクノロジーの普及とCFO組織に求められる適応

新たなテクノロジーの普及もCFO組織の進化を加速させています。

CFO領域で用いられるシステム基盤は、過去20年で大きく進歩してきました。

オフコンやメインフレームはERP等オープン系の会計システムへと置き換わり、データウェアハウスで時系列データを蓄積し、データマートやBIツールによって自由に加工してレポートングできるようになりました。RPAやETL等で加工作業を自動化したり、SaaS型の取引プラットフォームを利用して企業間の取引を電子化することも可能となっています。

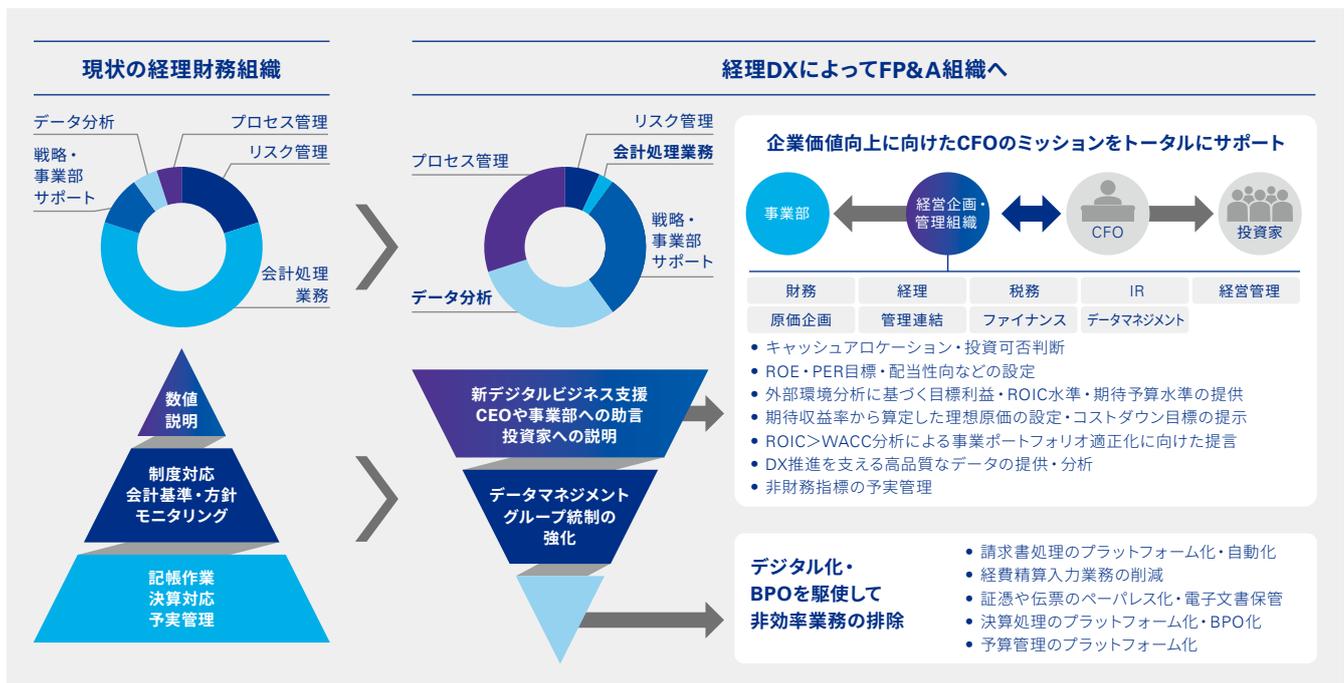
それでは今後、CFO領域で用いられるソリューションはどのように拡張していくのでしょうか。

まず、機械学習モデルで強化されたアプリケーションがいっそう意欲的に活用されていくことになると考えられます。画像認識や構文解析は、すでに実用段階まで性能が向上していることから、ほかにも予測エンジンを活用した業績見込、自然言語Botを活用した経理サポートデスクといったシーンで効果を発揮するでしょう。

将来的には、デジタルツインやブロックチェーン、NFTといったテクノロジーも身近なものになります。企業の棚卸資産や固定資産といったリアルなものの「ツイン(双子)」すなわち複製をデジタルで構築し、メタバースにアクセスすればいつでも現状・将来予測を把握できるといった状態が当たり前になるかもしれません。企業間の取引についても、取引自体の実在性がブロックチェーンによって証明され、監査対応も今とは違ったものになるでしょう。

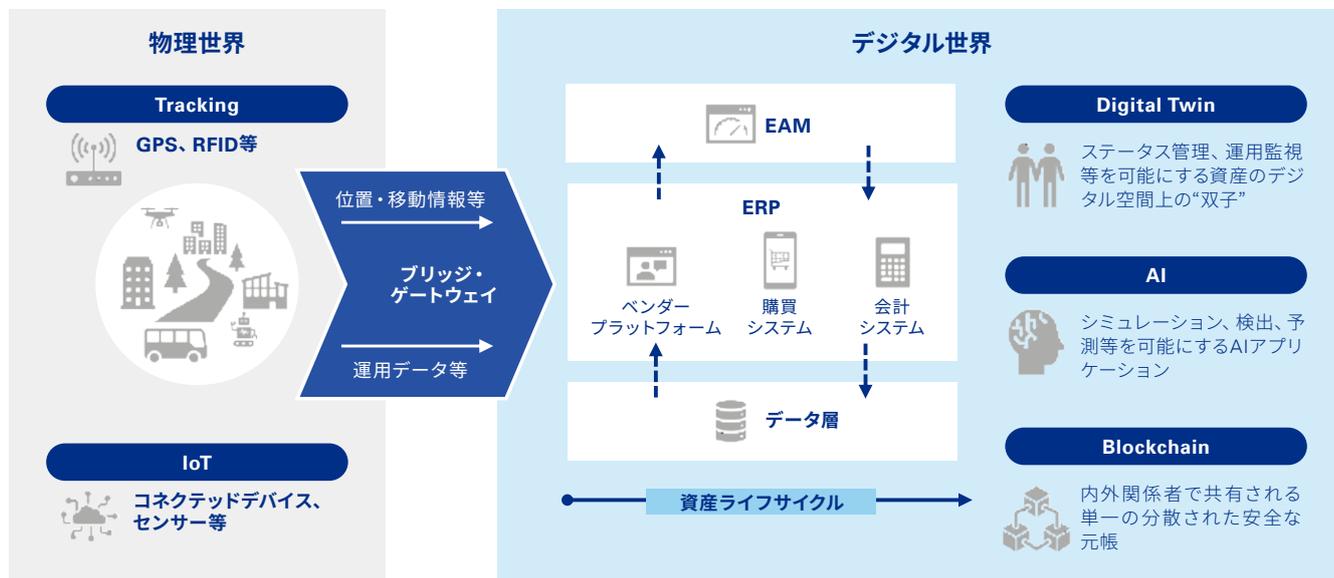
テクノロジーが加速度的に発展する社会においては、こうした新しいデータやツールを有効に活用するための知識とスキルを持つておくことが、CFO組織の変革

図表7 経理DXによってFP&A組織へ



出典: KPMG作成

図表8 新たなテクノロジーによって広がる経理財務領域のデジタル世界



出典:KPMG作成

の成否を分ける重要な要素の1つとなります。もし、CFO組織の人材が新しいテクノロジーやトレンドから遠ざかっていると、上流プロセスの整流化も自動化も効果的に行われず、企業価値向上に向けたファイナンスの専門家として企業のDXなどの事業に貢献する組織へのトランスフォームも遠のきます。

CFO組織におけるデジタル活用の取組みは、今後もなくなることはありません。自社DXの取組みへの関与や研修、ジョブローテーションを通じて自社に適合したデジタル人材を育成し、CFO組織の変革に備えることが経理DXの取組みを継続し、中長期の成功へと導く近道となります(図表8参照)。

関連情報

デジタル時代に対応するCFO組織の役割
～CFOが持つべき5つの視点

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/aas.html>

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
コンサルティング事業部
生田武則/ディレクター
✉ takenori.ikuta@jp.kpmg.com

今村英祐/シニアマネジャー
✉ eisuke.imamura@jp.kpmg.com



Digital Transformation

アルゴリズム競争力を 身に纏う企業の台頭

第3回 — データ戦略への着眼が 企業にもたらすもの —

KPMG FAS

アドバイザー・チーフデジタルオフィサーオフィス統轄
CSS – Digital

中林 真太郎 / 執行役員パートナー

KPMG コンサルティング

デジタルトランスフォーメーションアクセラレーション統轄

福島 豊亮 / パートナー

コンピュータを通じて収集・蓄積されるデータ総量は、10年で60倍、20年で10,000倍に増え、計算速度は5年で10倍、10年で100倍、20年で10,000倍と、どちらも飛躍的な伸びを見せています。このような状況下、欧米など多くのDX（デジタルトランスフォーメーション）先進企業を擁する国・地域においては、データを活用したビジネス推進・施策の実行は当然のこととなっています。実際にDX先進企業では、アルゴリズム競争力を鎧のように身に纏い、これを前提として、直面する機会や脅威についての議論、さらに解決策の検討が進んでいるのです。

本連載は、日本企業が意識的に身に纏うべき新たな競争力をテーマに4回にわたり解説します。第3回目となる本稿では、アルゴリズム実行にかかせないデータに着眼した戦略、すなわちデータ戦略について企業の競争力を高めるポイントをお伝えします。

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。



中林 真太郎
Shintaro Nakabayashi



福島 豊亮
Toyosuke Fukushima

POINT 1

データは経営戦略の燃料

「企業・事業の買収」や「コア事業の再定義や再強化」という重要な局面においても、データが多く活用されている。いふならば、データとは、企業におけるさまざまな経営戦略・戦術を実行するための燃料とも言える。

POINT 2

データ戦略では、バリュードライバーを軸に価値強化を図る

データ戦略は、バリュードライバーを把握することからはじまる。次に、データ活用シナリオを設定、関連するデータを収集する。その際、関連するデータをすべて対象とするのではなく、バリュードライバーを軸に価値強化に資するものに絞ってデータ収集を行う。

POINT 3

データ戦略に適したデータを作り出す

データ戦略の成果を高めるには、目的に適したデータが必要となる。そのために、価値ドリブンでデータの価値を高めたり、複数の社内外のデータを組み合わせて新たなデータを作り出す。また、データを効果的に活用していくには、データの専門家を起用することも重要だ。

I 経営戦略におけるデータの位置付け

1. 代表的な2つの経営戦略

経営戦略にはさまざまなアプローチがありますが、昨今の代表例としては「企業・事業の買収」と「コア事業の再定義や再強化」が挙げられます。

「企業・事業の買収」は、スピードを優先し、外部から優れた企業能力を取込むための手法で、インオーガニック成長の重要な手段と考えられています。

「コア事業の再定義や再強化」は、隠れた資産、未活用の経営資源や人的能力などのケイパビリティに着目して競争力を再発見するという戦略です。効果が出るまでに時間はかかるものの、既存の経営資源を丁寧に活用するという特徴があります。

2. 企業・事業の買収におけるデータ活用

企業・事業買収の局面において、売り手側はより高く企業を売りたいと考え、買い手側はより安く企業を買いたいと考えます。そのためには、データを最大限活用し、対象企業・事業の現状および将来について分析することが求められます。そのため、データは買収候補先や売却事業の選定のために多く活用されています。特にセルサイドデューデリジェンス（売り手側が実施するデューデリジェンス）時におけるデータ活用は、企業の新たな魅力や成長可能性を発見するものとして関心が高まっています。

また、拠点の統合や配送ルート最適化など、買収後のPMIにおける事業の高度化・効率化、これらの活動におけるリスク分析など、さまざまな場面でデータは活用されます。

3. コア事業の再定義・再強化におけるデータ活用

企業の強みは、人材やビジネスプロセス、製品機能、特許など多様な企業資産で構成されています。「コア事業の再定義・再強化」では、企業が持つ資産を探索し、見過ごされた価値がないか、再定義できる要素はないか、定量・定性の両面の観点から多角的にデータ分析が行われます。

4. データは経営戦略の燃料

このように、データとは、企業におけるさまざまな経営戦略・戦術を実行するときの燃料となります。すなわち、企業の重要な活動をより効果的かつ高い品質に昇華させるコーポレート横断戦略として、「データ戦略」は重要なイニシアチブの1つなのです。

II データ戦略の実装

1. バリュードライバーに沿ったデータ活用シナリオを設定する

データ戦略を実装するための最初のステップは、自社のトップライン（売上や収益）成長戦略とコスト最適化戦略の詳細を正確に把握することです。トップラインや資本コストは企業価値に影響を与えることから、「バリュードライバー」と呼ばれています。

次に、これらの施策で用いるデータ活用シナリオを設定し、関連するデータを徹底的に収集します。ただし、ビジネスに関連するすべてのデータを収集するわけではありません。収集すべきは、バリュードライバーを軸として価値強化を図るために必要となるデータに限定されます。

たとえば、新たな店舗を出店するに際し、最適な出店場所を見つけたいとします。一般的には、不動産情報と既存出店

店舗の商圈を確認し、住民特性などを加味して最適地を決定します。一方、データを活用した場合、まず最適と思われる既存店舗をモデル店舗とし、その周辺環境をベースとしたスコアリングモデルを作成します。このスコアリングモデルを使えば、複数の候補地を一律に比較できるようになります。

多様なデータを組み合わせることでスコアリングを行うアプローチを確立できれば、さまざまなケースに応用できます。独自の自社基準に基づいて取るべきオプションが選択できるようになり、その結果、成功・失敗の判断基準を明確にすることもできるでしょう。

取組みの効果をより高めるため、またデータ活用の効能を証明するためには、最初は小さく限られた範囲で取組みを実施すべきです。データ分析のビジネス効果が確認できれば、その取組みは企業内部で徐々に広がっていくことでしょう。

最終的にこれらをシステムとして組み込めば、職人的なスキルを持つ特定の人材に依存することなく、多様な取組みのノウハウを企業内部の資源として継続的に強化していくことができます。このように企業における人間と業務（ビジネスプロセス）間を行き来するデータの価値を見つめ直すことは、意思決定の加速にも貢献します。

そればかりか、新しい取組みに挑戦した小さなプロジェクトの成功は、より多くの人の参加意欲を掻き立て、企業のトランスフォーメーションが促されます。そのためにも、バリュードライバーの識別、データを活用したアプローチとその結果について、多くの社員に広く開示する必要があります。

2. 独自性を生み出す

データ戦略実装の次のステップは、独自性を生み出すことです。

データには、政府機関のオープンデータやデータプロバイダから販売されてい

るデータなど多種多様なものがあり、それぞれ独立した価値があります。それらをバリュードライバーや戦略テーマの軸に紐付けることで、新しい価値創出が可能となります。

たとえば、「お洒落なスポット」周辺に広告を出したい場合、どのようにして「お洒落なスポット」を見つければよいのでしょうか。「お洒落なスポット」という場所は、明確には存在しません。そのため、「多くの人がお洒落だと感じるスポット」を独自の基準で定義する必要があります。具体的には、口コミや評判、地理空間データなどさまざまな情報を層のように重ね合わせることで、そのスポットを特定していきます。

このように、あるテーマ（この場合は「多くの人がお洒落だと感じるスポット」）を接点として単体のデータ（口コミや評判、地理空間データなど）を接合していくと、新しいデータ集合（自社が定義した「おしゃれなスポット」）が形成されます。そうして得られた数ある候補地から、自社の戦略上重要だと思われるスポットを決定するというわけです。

今では、アドバンスドアナリティクスを活用することで、過去のデータから現時点の状態を特定するのみならず、将来を予測・推計することも可能となりました。これには、独立したデータから、その企業の意思決定に使うことができる独自のデータ集合を生み出すこと、そして生み出す際の「考え方」「ビジネスルール」が重要となります。これらが企業の貴重な無形資産、競争力の源泉となるのです。

III 埋もれてしまった成長や 変革可能性を見つける

ここでは、隠れた資産、未活用の経営資源に着目した競争力再発見の3つの手法を紹介します。

1. “シグナル”を活用して価値を動的に見つける

事業会社におけるデータ戦略の目的の1つは、経営戦略・戦術の実行時にデータを燃料のように供給し、「見過ごされた価値がないか、再定義できる要素はないか」という価値発見活動に貢献することです。

アルゴリズムによってビジネス価値を動的に発見する仕組み、大量データのなかから価値発見活動を動的におこないシグナルとして人間に教えてくれる仕組み、これらに着目することも重要だと考えています。

データを利用した価値発見活動とその仕組みが企業内部のさまざまな部分に浸透し、データの利用が企業全体で習慣化すると、データ価値やシグナルのもたらす価値の理解が浸透します。データと多様なシグナルを発するアルゴリズム、それらを軸にすればマシンラーニングをはじめとするアルゴリズムを企業のオペレーティングシステムとして組み込むことが可能となります。それにより、バイアスから逃れることができない人間では難しかった、自社の複雑なデータ構造から価値抽出する仕組みを構築することができます。

これは、企業のビジネスプロセスの上に1つの人工知能が構成され、人間を的確にサポートする存在が出現することを意味します。

2. グラフ理論を活用した価値発見

グラフ理論とは、さまざまなデータがネットワーク上でつながる「点と点を結ぶ線」の蜘蛛の巣構造の性質を探究する数学理論のことです。現代では、このグラフ理論がコンピュータサイエンス、AI、ネットワークのアルゴリズムなど、社会のさまざまなシーンで活用されています。

企業データを蓄積し、そのデータにグラフ理論を活用すると、一見無関係と思われたデータにつながりが見つかり、今までにないアプローチを用いることができるよ

うになります。たとえば、ロイヤルティの高い顧客と、その顧客と懇意と思われる顧客がいる場合、片方が離反すれば、もう片方の顧客も離反する可能性が高くなることは容易に想定できます。つながりの強さに着目することで中心性、関連性を見出すというわけです。つながりのなかで中心性や関連性を整理すると、それまで目を向けてこなかった隣接領域に気づき、新たな価値発見も可能となります。

同様に、自社特許をさらに活用すべく随時変化する社会的現象との関連度合いを把握する、研究論文や記事等の内容と関係性が近い現象を特定するなどのアプローチもすべてデータ起点で行われるもので、足元のコア事業の再定義・再強化に有効となります。

3. データカタログを活用した、 全員参加型の価値発見

バリュードライバーと連携させて戦略に必要なデータを集め、ユニークなデータセットを生成し、分析と予測・推計を考慮して、埋もれている自社の変革可能性を足元から見直す。このプロセスは企業のごく少数の人だけがができることなのでしょうか。

確かに異なるデータセットを組み合わせたり、データから予測モデルを作るためには、データサイエンス分野などの知見が必要となります。しかし、「データカタログ」という考え方を活用すれば、そのプロセスをより多くの人が実践できるようになります。

データカタログとは、企業内部にある膨大なデータをカタログ化したものです。データカタログに登録されたデータを用いたアイディエーションワークショップを行うことで、専門家でなくても、業務視点でのデータ活用や独自データ生成、分析シナリオなどの議論を促進させることができます。

ただ、巨大なデータベースを構築していても、企業によっては自由にデータを扱う

ことができない場合もあります。誰もが参加できるようなモデルを効果的に構築するためには、変革やコア事業の再定義・再強化するために必要なデータを業務部門が自由に使えるようにする必要があります。そのため、データへの接点を適切に設計することが重要です。また、接点再設計という観点から、データカタログの利便性について議論することも有意義でしょう。

多くのデータカタログは、データ登録リストのようなものです。しかし、データカタログとBIツールを併用して具体的なデータの中身をディスカバリーできるように構築すると、単なるリスト表示よりも利用しやすくなります。

IV データを見つける、作る

データ戦略の成果を高めるには、目的に適したデータが必要となります。ここでは必要なデータを見つける、あるいは、作るための3つのポイントを解説します。

1. 価値ドリブンでデータの価値を上げる

取引データ、顧客データ、取引先データなど、企業内には日常のビジネスで蓄積された膨大なデータが存在します。昨今、ほとんどの企業で、これらのデータを活用していると考えられますが、新たな価値創出し、画期的なブレイクスルーが発生している企業は少ないのではないのでしょうか。

その理由は、「今見えているデータは、今顕在化している現象や事象から発生する」という積上げ型のアプローチでデータ活用が論じられてきたことが挙げられます。たとえば、地域別売上データから季節性を導出する、販売現場での商品の組み合わせから商品のバンドリングを検討するなどです。

これらのアプローチは、現在遂行している業務、提供している商品・サービスのスループット向上や品質改善には、積上げ

型のアプローチは一定の効果があります。しかし、新機軸の要素を創出したり、イノベーションを起こすには不向きです。

データから真の独自性、変革可能性を導くには、積上げ型のアプローチとは真逆に、「どのような価値を提供したいのか」「何を変えたいのか」「何を新たに提供したいのか」からスタートし、そのために見るべきデータ、得られるべきデータからの示唆は何か、というように設計していく価値ドリブンの考え方が必要になります。

価値ドリブンでは、以下の観点からデータを整理します。

- 価値を実現するために必要なデータは社内存在するか否か。社外や公的データに存在するか否か。
- 社内で活用できるデータはそのまま使えるか。あるいはどのように組み合わせるべきか。
- 社外にあるデータを取得するにはどうしたいのか。取得する方法とそのコスト・期間はどのくらいになるか。
- 社外にもないデータが欲しい場合、どのように作るか。それは可能か。

価値ドリブンの考え方を持つことで、従来、社内存在する限られたパラメーターでしかできなかった予測が、必要十分なパラメーターによる精度の高いものになったり、限られた現象から示唆される不確かな影響因子がより精緻化されて、ビジネスに活用可能になったりするなど、データの価値そのものを向上させることができます。

2. 複数の社内外のデータを組み合わせる

総務省の「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究」¹⁾には、「マーケティング」業務にデータを活用して「効果があった」企業と「効果がなかった」企業を比較した結果が掲載されています（図表1参照）。

それによると、「効果があった」企業の

40%が外部データを購入、30%が無料の外部公開データを入手、14%が共同研究やアライアンス等からデータを取得していました。一方「効果がなかった」企業の23%が外部データを購入、21%が無料の外部データを入手、8%が共同研究やアライアンス等からデータを取得しています。

この結果から、データを活用して「効果があった」と回答した企業は、外部データを購入している割合が高いため、データに価値を見出している企業ほど外部データを活用している傾向があるとも言えるのではないのでしょうか。

また、分析の際に組み合わせたデータの種類については、「効果がなかった」企業の60%がデータを単独で分析すると回答したのに対し、「効果があった」企業では単独で分析すると回答したのは39%とかなり低かった。また、「効果があった」企業では、多くのデータの種類の組み合わせで分析している傾向にありました。

この結果から、「効果があった」企業では、いくつものデータの種類の組み合わせで分析することで、新たな示唆を得ようとしていることが伺えます。

データ活用を語る際、よく「宝の山」という言葉が登場しますが、自社データのみでは「宝の持ち腐れ」となることがあります。データ活用では、自社データだけでなく、状況に合わせて外部データを活用すること、複数のデータを組み合わせることが重要となります。複数の社内外のデータを組み合わせることで新たな価値を創造していくことが、イノベーションにおいては企業価値の向上をもたらしていくものと考えます。

3. データコンシェルジュ・データアンバサダーを起用する

データには、自由に使えるデータもあれば、自由には使えないデータもあります。これらデータを効果的に活用していくには、データの専門家であるデータコンシェルジュやデータアンバサダーを起用することが有効です。データコンシェルジュや

データアンバサダーは、データ競争力の設計、データ活用における法務部門・弁護士との協議、データ購入など、データに関するすべてのことを請け負います。データのエキスパートであり、番人ともなる専門家の存在は、データ戦略において特に重要な存在といえます。

V 次世代のリーダーに向けて

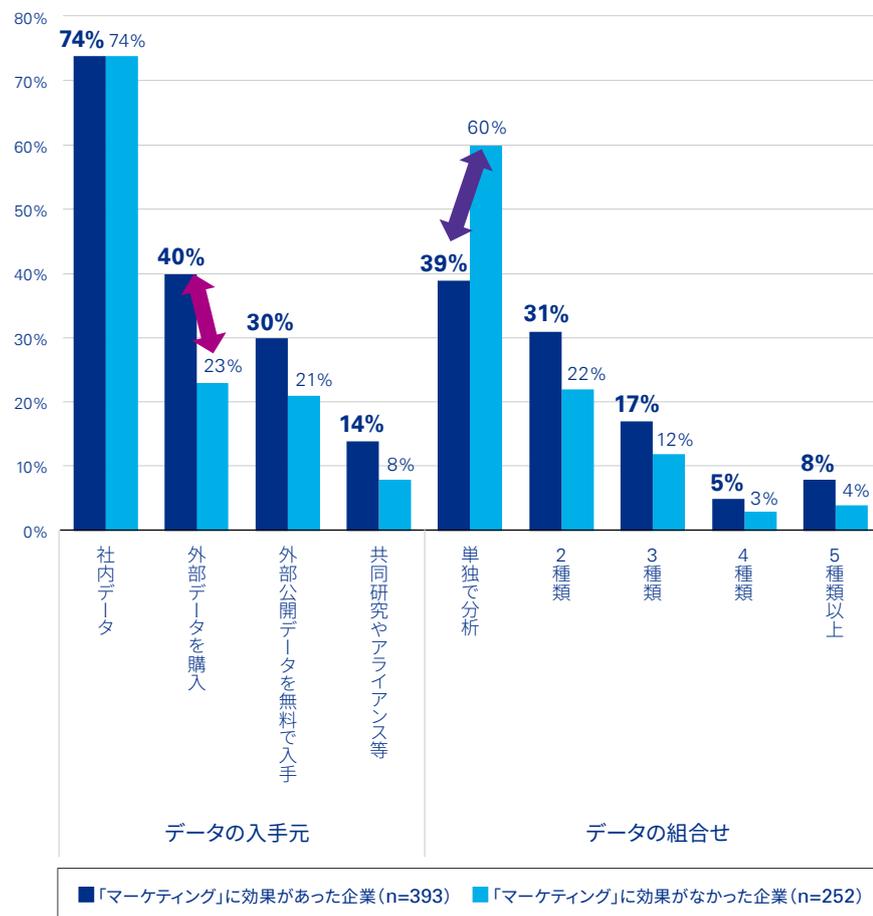
隠れた資産、未活用の経営資源や人的能力などケイパビリティに着目した競争力の再発見は、企業にとって重要なテーマの1つです。忘れ去られた資産のなかに、着眼点を変えることで再評価されるものが

あるからです。

アルゴリズムを武器にするグローバル企業の台頭によりデータ活用に注目が集まっていますが、価値発見を行うにはさまざまな工夫が必要になります。

次世代リーダーはデータ戦略の実行を小さくてもスピーディに開始し、自社の優位性を再度見直して、1から10を創造するイノベーションのきっかけを作っていただきたいと願っています。そのなかで、自社流の競争優位の再発見、つまり「新しい勝ち方」を手に入れていただきたいと思えます。

図表1 「マーケティング」での効果有無比較



出典：総務省「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究」2020年3月
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r02_05_houkoku.pdf

1 総務省「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究」2020年3月
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r02_05_houkoku.pdf

関連情報

KPMG FAS、「プライシングの最適化」サービスの提供を発表 (2022年8月)

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/08/fas-cbma-pricing.html>

デジタルトランスフォーメーション (DX) 支援

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/strategy-operation/digital-transformation.html>

データ分析ソリューション

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
 中林真太郎 / 執行役員パートナー
 ✉ shintaro.nakabayashi@jp.kpmg.com

KPMG コンサルティング株式会社
 福島豊亮 / パートナー
 ✉ toyosuke.fukushima@jp.kpmg.com



Sustainability

持続可能性の実現と経営者の責任

－WBCSDの年次大会の議論から

あずさ監査法人

サステナブルバリュー本部 サステナブルバリュー推進部

芝坂 佳子／パートナー

WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議、以下「WBCSD」という）¹は、2022年10月25日から4日間にわたって、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）のために延期となっていた東京での年次大会を開催しました。東京大会には、グローバル経済をリードする企業の経営者など、国内外から400名を超えるビジネスパーソンが参加、社会と企業の持続可能性実現のための議論が展開されました。KPMGはWBCSDの活動に賛同し、本会議の開催をサポートしました。そこで、ここではWBCSDの概要と特徴、東京大会の議論の一部をご紹介します。

本稿は、東京大会で繰り広げられた議論を包括的にまとめたものですが、意見等については、参加者である著者の個人的な感想や見解であることを、あらかじめ申し添えます。



芝坂 佳子
Yoshiko Shibasaka

POINT 1

経営戦略とサステナビリティ戦略は不可分である

一体化した経営戦略こそが、中長期的な企業価値向上につながる。環境や社会の課題が及ぼす影響に関する基礎的な理解は、経営者にとっての「一般常識」といえよう。

POINT 2

複雑化するリスクに対する見解を、経営者が語ることで、ステークホルダーからの支持が得られる

不確実性が高く複雑化するリスク環境だからこそ、プロセスを含む透明性のある報告が必要とされている。サステナビリティに関わる報告推進のためのグローバルベースラインが検討中であり、経営者のアカウンタビリティの領域は深く、広がってきている。

POINT 3

価値の再定義から経営を見直す

財務的な価値だけでなく、多様な価値へのアプローチと実現が必要である。多様性は、そのための必須条件である。パーパス(社会的存在意義)の実現につながる競争力のある価値の提供が、持続可能な成長につながっていく。

I はじめに

WBCSDは、World Business Council for Sustainable Developmentの略語であり、日本語では「持続可能な開発のための世界経済人会議」と称される団体です。会員数は約200社。35を超える国や地域にまたがり、グローバル経済をリードする企業によって構成されています。日本からの参加企業は20社程度です。

WBCSDの最大の特徴は、経営者自らの行動を促す、CEOが主導する組織である点にあります。実際、今回の東京大会にも、海外から責任ある立場の人たちが大勢参加しました。

業務に関する専門家や制度設定団体、政府関連、あるいは特定の問題意識に基づく団体は数多くあります。しかし、WBCSDは経営者の視点から、それぞれの経営の意思決定の際にサステナビリティのレンズを組み込んで、中長期的な意思決定の適切な遂行を支援しようとしています。それは、巨大なビジネスを手掛ける企業はきわめて広範囲なステークホルダーを有しており、その経済規模は小国の経済規模を超えることも珍しくなく、より多くのインパクトを及ぼすからです。

設立は1990年、本部はスイスのジュネーブに置かれています。設立当時は、国連等を中心に「持続可能な成長」についての議論が盛んになってきた時期でした。その後、社会や環境の問題と、経済の発展の関係性を検討し、両立させることが不可避との認識とともに、欧州を中心に企業の役割に対する関心や取組みを加速し、具体的な取組みを推進する組織として、WBCSDの活動が拡大していきました。

UN SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) の大きな特徴の1つである、民間活力を活かしたグローバルレベルでの環境や社会に関する課題解決を目指す考え方と同じ脈略であり、その動きに先立ち、経済社会の役割を強く意識していた先駆的な組織である

とも言えるでしょう。

現在のCEOであるPeter Bakker氏は、もともとオランダをベースとする流通関連会社TNTエクスプレス社のCEOでした。その後、2012年にWBCSDのCEOに就任し、活動を推進しています。経済や社会の課題がより一層企業業績と連携するなか、WBCSDはグローバルの視点からのさまざまな発信活動だけでなく、次世代の経営者を育成する取組みなども積極的に進めています。

投資家はその意図を企業に伝えようとする際に、「協働エンゲージメント」の仕組みが有効であると言われていました。これと同様に、世界経済に影響を及ぼすことのできる企業が連携して、社会が直面している課題に対峙し、メッセージを発信する意義は大きいものです。WBCSDは、サステナビリティに関わる指針や基準に取り組んでいる有力な団体にも、委員会のメンバー等として直接的な関わりを有しています。

WBCSDは、2021年に「VISION 2050」を策定しました。これは、メンバー企業から40社以上のリーダーと外部関係者による共同作業で生まれたビジョンです。中心にあるのは「Transformation」の実現であり、そのための具体的な提言を行っています。CEOのBakker氏は、この提言が参加企業の誰もが賛同できる長期的なビジョンであるとしています。

そのビジョン実現に向けた積極的な行動が、今、まさに展開されているのです。

II WBCSD年次大会の開催概要

2022年10月25日から4日間にわたって東京で開催された年次大会は、当初2020年10月に予定されていました。COVID-19の影響により順延された本大会は、久しぶりの対面での機会ということもあり、再会を喜ぶ場面があちらこちらに見られました。

同時に、この3年の間に大きく変化した経済環境について実感し、直面する課題と経営の果たす役割について議論をしよう機会にもなりました。

KPMGは、WBCSDの活動に賛同し、グローバルレベルの取組みとして、本大会を強力に支援しました。スポンサーとして、WBCSDメンバーの日本企業16社、経済団体連合会（経団連）とともに関与できたことは、KPMGが資本主義社会という現在の経済システムのなかで、自らのパーパスである「Inspire Confirrence Empower Change」実現に向けた意思表示であったと感じています。

最終日はオンサイト（企業見学等）であったため、議論の場としては実質3日間でしたが、プレナリーだけでなく、ブレイクアウトセッションが複数開催され、ランチタイムにおいてもテーマ別のゾーンが設けられました。今回の大会はハイブリッド開催であったため、時差を考慮して、多くのブレイクアウトセッションは午前中と夕方の2回開催されたほか、すべてのセッションがオンラインで発信されました。こうした形式は、COVID-19を経て出現した新しいコミュニケーションの在り方の実践とも言え、その可能性と拡張性を実感する場面も多く見られました。

参加者は400名を超えていました。国別の参加者数などは不明ですが、「日本人を探するのは難しい」という状況で、通例の日本で開催される国際カンファレンスとはこの点でも大きく異なっていました。

また、プレナリーセッションのごく一部を除いて、すべて英語で行われていた点も驚きでした。この点も、すぐに日本語訳を求める習慣の見直しが迫られているように思えました。

参加の主目的は、知識を得ることではありません。異なる考え方や立場からの意見を聞き、同時に自らの考え方を伝えることで新たな気づきを得たり、方向性を確認したり、時には新たな協業相手を見つけたり、という点が重視されます。

これは、日本で開催されている多くのイ

ベントが比較的知識を伝えるための「一方通行」となりがちであることを考えると、大きな差だと思います。同質性や協調性が強いと言われる日本社会のなかの価値観ではなく、「違うこと」が重視されているのです。

企業と社会のサステナビリティの実現のためには、多様性をどれだけ活かせるかが大きなカギになってきています。カンファレンスのなかで、企業内の職位等にこだわらず、積極的に意見交換をしあう姿に、社会的課題に誠実に、かつ真摯に向き合う企業の姿を見た気がしました。

本稿では、私が参加したセッションを通じて、共通して認識されていたこと等を中心に、WBCSD東京大会の議論の一部を紹介いたします。

III 一体化する経営戦略

WBCSDの会議で取り上げられるテーマは多様です。もちろん、持続可能性に直接関連している環境や、環境問題から大きな影響を受ける社会の問題などが中心ではありますが、それはすべて、「経営」の文脈から語られます。

言い換えれば、環境や社会の課題それ自体のみを注視するのではなく、これらの事象が経営にどのようにインパクトを与えるか。また、企業自らが及ぼす社会や環境へのインパクトが、どのように自社の経営に跳ね返っていくのか。それらをつながりて考えるということです。

経営戦略とサステナビリティ戦略は、もはや別々に検討するものではありません。完全に一体化して検討し、実行しなければ成果を得ることはできない、ということには、すでに「常識」となっているのです。

日本は世界のなかでもTCFDに賛同する企業が多く、何らかの開示を行う企業も多いです。そこで、この活動を1つの例として説明してみます。これは、プレナリーセッションのなかで言及されていたことです。

TCFDが提起する最大の特徴の1つは

「シナリオを示す」ことにあります。シナリオを示すためには、まず、サプライチェーンを構成する要素相互のインパクトを把握しなければなりません。そのインパクトは単なる温室効果ガスの量等の数値だけでなく、その背後にあるプロセスや業務等と一体化した検討が不可欠であり、その結果として「削減」という目標達成が可能となります。

よく「ストーリーとしてつなげて語る」と言われますが、ストーリーで語るためには、事業の遂行につながるステークホルダーとの関係性を考察しなければなりません。TCFDで言われている「シナリオで示す」も、同様のことが言えます。

企業の活動がグローバルで展開され、環境や社会の課題のインパクトの多くは、長期間にわたり徐々に進行する性質を有しています。だからこそ、経営戦略において、サプライチェーン全体を広がりとし深さを伴って検討する必要があります。さらには、長期的な見通しのもとで、バックキャストで検討する思考も不可欠となります。

WBCSDのセッションでの議論の多くは、経営戦略のなかに、社会や環境に対する要素を、的確かつ正確に一体化して組み込むことが不可避であるという前提に立っていました。だからこそ、その実態を正確に、かつ包括的に対処できるための仕組みと、それを支えるITの必要性が強く認識されているのではないかと感じました。

IV 複雑化するリスクへの対応

昨今、ESGという言葉の先走りや、広告宣伝効果を意図する利用、サステナビリティの概念に対する混乱などが散見されます。また、政治的な論争に、社会が直面している課題への科学的根拠を軽視した、感情的な論調があることも否定できません。

現在、重視されている気候変動問題は、単なる環境の問題ではなく、企業の経営

課題の変化であり、さらにはエネルギー安全保障や食料安全保障などにつながっています。その認識が、繰り広げられた議論のなかで確認することができました。

つまり、気候変動リスクへの対応において、単に目標達成のための削減策を工夫するというのではなく、どのように新しい技術等を用いた新たなスキームを形成するかが経営者の視点となるということです。そして、その成果が財務的な価値形成につながり、企業価値の向上となるとの意識が強く見られました。

これは、人権や不平等に関するリスクについても同様です。一体、何のために人権問題に対応するのか？ その「何のために」という問いは、企業のステークホルダーとの関係性やサプライチェーンの状況といった多様かつ複雑な背景によって異なります。しかしながら、多様かつ複雑であるからこそ、透明性のある対応が企業には求められ、同時に報告の責任を有するのです。

不確実性の高い時代だからこそ、新たな課題、さまざまな業務プロセス、グローバルでの環境／経済／地政学上の変化に対する企業の対応の実際について、経営者が自ら語る説明責任に対する表明などもありました。

サステナビリティに関わる財務的関連性の報告におけるグローバルなベースラインの必要性についても指摘がありました。現在、議論が本格的にスタートしている国際サステナビリティ報告基準（ISSB）に対する支持の表明は、その表れと言えるでしょう。

適切な報告が、企業相互のコラボレーションを促進し、サステナビリティの実現に向けたトランスフォーメーションを支援するとの意見もありました。そのためには、セクター、バリューチェーンを構成するさまざまなステークホルダー、投資家、さらには制度設定団体、政府機関等の「価値」を意識した議論の醸成が望まれるとの指摘は、今後の展開において参考とすべきものと考えます。

V

経営者の役割—価値の再定義

経営者の責任として意識されるべきは、「価値の再定義」と概括できると感じました。価値の再定義には、経営や業務上のあらゆる意思決定とその過程、さらにはモニタリングや評価のなかに、「サステナビリティ」に関する多様な事項が及ぼす影響を全体の価値創造ストーリーのなかに組み込む (embed) ことが不可欠となります。

しかしながら、環境や社会の問題のインパクトの定量化には、まだまだ多くの試みが必要です。特許等の知的財産の価値が「一物一価」となりえないように、測定された数字等を根拠に次のアクションや施策を講じるだけでは、企業と社会が直面する課題解決にはなりませんし、競争力にもつながりません。企業のパーパス (存在意義) に基づくアプローチをビジョンとともに示し、価値 (Value) を語ってこそ、ステークホルダーの支持を獲得し、さらなる価値向上へとつなげることができるのです。経営者に求められるのは、それにコミットし、リーダーとしての役割を果たすことです。

そして、経営者の意思決定を支え、持続可能な価値向上を支えるコーポレートガバナンスが実効性を有するためには、ボードのAdaptability (適応能力) の高さであるとして、その必要性が指摘されていました。

現在、取締役会の多様性の在り方は、日本におけるコーポレートガバナンスにおける最大の課題の1つとなっています。経営者と同様、個々の取締役も財務的な価値だけでなく、環境や社会に対する価値も含めた包括的な価値を目指した視座を有し、そのための知識と見識を有する必要があると、WBCSDは指摘しています。

VI

さいごに

年次大会全体を通じて痛感したことは、「サステナビリティは経営を語るうえでの基礎知識であり、ビジネスの相互理解のための基本用語」ということです。もはや、経営者にとってサステナビリティに関わる課題の本質的な理解は、必須のものとなっているのではないのでしょうか。

環境問題を理解するためには、化学や物理学、生物学、農学など幅広い自然科学の知識が必要になります。社会問題の解決のためには、文化人類学、社会人類学、民俗学、歴史学などへの造詣も必要となるでしょう。

もちろん、すべてを修めることは不可能ですし、経営者が「物知り博士」である必要もありません。WBCSDの年次大会の議論のなかで語られていた意見の多くは、個別具体的な事象についての限られた理解ではなく、自社のビジネスとどう結びつけるかを真剣に考える俯瞰的な視点に基づくものでした。ただ、結びつきを理解するために必要な知識を蓄え、考え方、考えるためのフレームワークなどは、「ツール」として必要不可欠なものとなっています。

長らく「アルファベットスープ」状態と言われ、サステナビリティに関わるさまざまな団体の活動が、企業に混乱を招いているという指摘がされてきました。今、その流れが整理され、社会的な関心の大きさと経済価値への影響などを考慮して、一部は制度化されようとしています。

制度に基づく説明やフレームワークをなぞったボイラプレート型のコミュニケーションでは、今、起きている変化の波のなかで競争力を維持し、持続可能な存在として価値を表すことは不可能です。

多様性の時代にあって、自社の競争優位の源泉を見極め、共通の課題解決のために、それぞれの責任と役割を果たしていくとする経営者の問題意識と決意を感じることで年次大会でした。

次回の年次大会は、2023年11月3日～5

日、ドバイで予定されています。COP28と同時期に同じ場所での開催で、経営者が持続可能性について、より熱く語り合う場になることでしょう。

¹ WBCSD (持続可能な開発のための経済人会議)

<https://www.wbcsd.org/>

関連情報

ウェブサイトでは、社会的課題の解決を通じて、サステナブルバリューの実現を目指す組織の変革に資する確かな情報やインサイトを提供しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/sustainable-value.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 サステナブルバリュー・ジャパン

✉ sustainable-value@jp.kpmg.com

Sustainable Value Insight 動画シリーズのご紹介

KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパンは、サステナブルなビジネス戦略に基づく経営(サステナビリティ経営)を目指すクライアントをサポートする取組みを加速させる施策の1つとして、Sustainable Value Insight 動画シリーズを展開しています。

基本的な概念から最新動向まで、マネジメントや実務担当者の幅広いニーズに応えるコンテンツを、各回8分程度の短時間の動画にまとめて解説しています。

Point

(1) サステナビリティ経営を志向する マネジメント向けに、重要ポイント を抽出

本シリーズでは、KPMGジャパンの専門家が、サステナブルなビジネス戦略に基づく経営を実践する上で、おさえておくべき事項の正しい理解の一助となるポイントを選定し、動画内容に盛り込んでいます。「誤解が生じやすく誤用も散見される概念」や「いまさら聞けない基本用語」も取り扱っています。

(2) 各回8分程度の動画シリーズで構成され、短時間での効率的な学習を支援

本シリーズは、サステナビリティ経営を実践する上で、特に重要度が高い内容を抽出し、各回8分程度の短い動画にまとめ、KPMGジャパンのホームページ/会員制サイトで公開します。時間や場所を問わず、スマートフォンで手軽にご視聴いただけるため、多忙なマネジメントやサステナビリティ関連業務担当者の効率的な学習に寄与します。

(3) 「概念編」「トピック編」「動向編」の3部構成で、毎月2~3本を順次公開

本シリーズは、「概念編」「トピック編」「動向編」の全3部で構成されています。各編の内容は以下の通りです。

概念編	サステナビリティ経営の根幹となる概念
トピック編	気候変動や人的資本など、サステナビリティ経営における重要トピック
動向編	国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) の公開草案の解説など、最新動向

(4) 業種別SASB基準

サステナビリティに関して求められる対応は業種別に大きく異なります。

SASB基準では業種別に重要と考えられる開示トピックが定められています。

なぜその開示トピックが当該業種で重要とされ、開示が推奨されているかを中心に解説しています。

(業種別に順次公開中)

主なコンテンツ

概念編

- ・サステナビリティとはなにか?
- ・マテリアリティを考える 他

トピック編

- ・脱炭素と気候変動
- ・人的資本
- ・Demystifying Natural Capital and Biodiversity(生物多様性関係)
- ・Corporate Sustainability Reporting Directive(CSRD) 対応のポイント 他

動向編

- ・日本の企業報告に関する調査2021 ハイライト
- ・日本企業のTCFD提言に沿った情報提供の動向2021
- ・ディスクロージャーワーキンググループ(DWG) 報告の提言 他

業種別SASB基準

- ・SASB基準の特徴と構成
- ・自動車部品
- ・鉄道輸送
- ・レストラン
- ・ホテル・宿泊施設 他

▼ 動画視聴ページ

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/sustainable-value-insight-concept.html>





Sector Update

選ばれる企業になるための ESG対応のファースト ステップ

KPMGジャパン
消費財・小売セクター

高橋 恵太 / パートナー
吉野 恭平 / パートナー

E SG課題が注目され、世界の主要なESG情報開示の枠組みが相次いで発表されたことで、かつて投資家や債権者・格付機関といった資本の出し手の視点を意識したESG課題解決であったものが、消費者・顧客・仕入先等、企業活動を取り巻くあらゆるステークホルダーの視点での活動に昇華されてきています。特に消費財・小売業界は、日常品としての購買サイクルが早く、流行り廃りや風評の影響を受けやすい業界であることから、積極的な取組みにより顧客から選ばれる存在となることが肝要となります。

本稿では、消費財・小売業界におけるESGの重要課題を俯瞰し、事業経営にESG評価を取り込むためのファーストステップとしての現状アセスメントの具体的アプローチについて提唱します。

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



高橋 恵太
Keita Takahashi



吉野 恭平
Kyohei Yoshino

POINT 1

消費財・小売業界に求められる ESG課題

消費財・小売業界が事業経営にESG評価を取り込むには、GRIスタンダードや国際統合報告フレームワーク(いわゆる<IR>フレームワーク)、SASBスタンダード等の国際的なESG情報の開示枠組みが参考になります。ここでは、SASBスタンダードを用いて、消費財・小売業界に共通する開示トピックとサブセクター別の開示トピックを俯瞰します。セクター内での共通項を把握することで、ステークホルダーが横比較をする際の視点を得ることができます。

POINT 2

ESGリテラシーを把握する「ESG DD」のアプローチ

顧客に選ばれる企業になるには、まず自社の現在地を把握する必要があります。すでにESG開示に積極的な企業であってもこれから取り組む企業であっても、即時に採用可能な手法として、M&A取引において活用されるESGデューデリジェンス(以下、「ESG DD」という)のアプローチが有用となります。

I 企業がESG課題に取り組む必要性

2006年に発足されたPRI (Principals for Responsible Investments、責任投資原則) に代表されるように、近年、機関投資家が投資においてESGを重視するようになり、GRIスタンダード、国際統合報告フレームワーク、TCFD提言、SASBスタンダードといった世界の主要なESG情報開示の枠組みが相次いで発表されました。2019年にはPRB (Principles for Responsible Banking、責任銀行原則)が発足、間もなくCSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive、企業サステナビリティ報告指令)もEUで発効となります。さらには、ISSB (国際サステナビリティ基準審議会)によるIFRSサステナビリティ開示基準の最終化も控えており、各企業はそれらの対応に迫られています。

かつてESGに関する取り組みは、投資家や債権者・格付機関といった資本の出し手の視点を意識した対応が中心でした。しかしながら、経済活動におけるミレニアル世代、ゆとり世代、Z世代といった新しい世代の参画が進み、ESD (Education for Sustainable Development、持続可能な開発のための教育)等も浸透したことで、消費者・顧客・仕入先等、企業活動を取り巻くあらゆるステークホルダーの視点での活動に昇華されてきています。

特に消費財・小売業界は、対峙する顧客の多くが一般個人の消費者です。しかも、日常品としての購買サイクルが早いことから競争が激しいうえに、もともと損益分岐点が相対的に高めで、流行り廃りや風評の影響を受けやすい業界です。したがって、商品開発および調達における経営努力はもちろんのこと、ESGやCSRに積極的に取り組み、常に顧客から選ばれる存在となるのが肝要となります。

II 消費財・小売業界におけるESGの重要課題

1. 消費財・小売業界に求められるマテリアリティピック

消費財・小売業界に属する企業がESG活動に取り組むにあたり、主な国際的なESG情報の開示枠組みが参考となります。ここでは、そのなかの1つであるSASBスタンダードを参照して、セクターとしての共通項を俯瞰します。

図表1は消費財・小売業界のサブセクター別のサステナビリティ開示トピックです。共通するトピックとしてエネルギー管理、水処理、サプライチェーンマネジメントに関する取り組みがあり、これらの情報開示が強く求められていることが伺えます。特に、農産物から家庭用、個人用製品まで扱う、いわゆるメーカーは、世界中から製品や材料を調達していること、また国際的な企業が支配的で多国展開が進んでいることから、グローバルレベルでのサプライチェーン管理が企業活動における重要課題の1つと位置付けられています。主要トピックについて開示が要請される背景・概略は次項のとおり整理されます。

2. 主なトピックの取り組み意義と判断指標

(1) エネルギー管理

農産物、食肉・鶏肉・乳製品、加工食品は、価値創造のための主要なインプットとして、エネルギーと燃料に大きく依存しています。一方、清涼飲料や酒類は製造施設のみならず、流通センターや倉庫の運営においても多大なエネルギーを使用しています。また、飲食店や食品小売、流通は、業務用厨房機器、冷暖房、換気・証明等、他の商業スペースに比べてエネルギー集約度が高い業種となります。

よって、これら業界では、競争上の優位性を維持する1つとして効率的なエネ

ギー使用が不可欠となります。たとえば代替燃料の使用、再生可能エネルギー等の購入といった意思決定は、エネルギー供給費用と信頼性の両方に影響を与えます。これらを示す会計指標は、エネルギー消費総量、系統電力の割合、再生可能エネルギーの割合が挙げられます。

(2) サプライチェーンマネジメント

いずれの業界も、グローバルなサプライチェーンや幅広いメーカーから原材料や商品を調達していることから、企業が環境問題や社会問題についてサプライヤーを選別、監視、関与することは、その企業が供給を確保し、価格変動を管理する能力に影響を及ぼします。

特に、衣服、装飾品、履物において、サプライチェーンにおける労働者の扱いと労働者の権利の保護は消費者、規制当局、主要企業間で関心が高まっています。また、洗剤・化粧品原料として使用されるパーム油の収穫は、森林破壊、GHG排出、その他の環境問題や社会問題の原因となる可能性があります。よって、パーム油原料の使用に際しては、責任を持って調達しなければ企業の評判や規制上のリスクをもたらす可能性があります。

したがって、企業は主要なサプライヤーと協力して環境リスクと社会リスクを管理し、サプライチェーンの弾力性を高め、評判リスクを軽減し、潜在的に消費者の需要を増やしたり、新しい市場機会を獲得したりすることが肝要となります。

これらを示す会計指標には、第三者機関の環境・社会規範の認証を受けた原料の割合と基準別の割合、サプライヤーの社会的・環境的責任監査(①不適合率、②(a)重大な不適合、(b)軽微な不適合の是正措置率)、サプライヤーの労働行動規範監査の優先度不適合率および関連する是正措置率、契約の拡大と商品調達から生じる環境的および社会的リスクを管理するための戦略等が挙げられます。

3. 事業経営にESG評価を取り込むための必要条件

各企業におけるESG活動への取組みに関する情報開示への要請が日々高まるなか、株主・債権者・顧客・消費者といった各ステークホルダーに認知され、競合他社から選ばれる存在になるためには、まず経営陣が自社およびグループ会社のESGリテラシーの現在地を把握することが重要です。現状把握にあたって、限られた内

部リソースのなかで効率的かつ一貫性を持ったアセスメントを行う手法としては、M&A取引において活用されるESG DDのアプローチが有用であると考えられます。当該手続きを実施することで、自社およびグループ会社のサステナビリティ課題への取組み状況の現在地を把握できるでしょう。

そこで、次章においてESG DDのアプローチについて詳解します。

図表1 サブセクター別のサステナビリティ開示トピック

トピック	農産物	食肉・家禽 および乳製品	加工食品	清涼飲料	酒類	衣服・装飾品 および履物	家庭用および 個人用製品	食品小売 および流通	飲食店	集計
環境										
GHG排出量	●	●		●				●		4
大気質										0
エネルギー管理	●	●	●	●	●			●	●	7
水および排水管理	●	●	●	●	●		●		●	7
廃棄物および 有害物質管理								●	●	2
生物多様性影響		●								1
社会関係資本										
人権および 地域社会との関係										0
お客様のプライバシー										0
データセキュリティ								●		1
アクセスおよび 手頃な価格										0
製品品質・製品安全	●	●	●			●	●	●	●	7
消費者の福利		●	●	●				●	●	5
販売慣行・製品表示			●	●	●			●		4
人的資本										
労働慣行								●	●	2
従業員の安全衛生	●	●								2
従業員参画、ダイバー シティと包摂性										0
ビジネスモデルおよびイノベーション										
製品およびサービスの ライフサイクルへの影響		●	●	●	●		●			5
ビジネスモデルの レジリエンス(強じん性)										0
サプライチェーン マネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9
材料調達および 資源効率性	●	●	●	●	●	●				6
気候変動の物理的影響										0

出所:SASBの資料を基にKPMG作成

III ESG DDのアプローチ

1. ESG DDのアプローチ

対象会社のサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）について、事業活動全般にわたってリスクやオポチュニティを調査する手続きのことで（図表2参照）。

ポイントは、調査テーマを特定したうえで、優先順位付けを行うことです。本稿では、「ESG調査テーマの特定」および「ESG調査項目の特定」にしばって解説します。

(1) ESG調査テーマの特定

ESG調査テーマの特定は、①自社のESG戦略・投資方針・自社が特定しているESGマテリアリティ、②対象会社の業種、③対象会社が事業を行っている国・地域、この3点を踏まえて行います。このうち、対象会社の業種特有のESGテーマの検討は、業種別に項目および優先順位が異なることから、特に重要なステップとなります。

優先順位付けは、業種別に企業の財務パフォーマンスに影響を及ぼす可能性の高い重要なESG課題を提示しているSASBの「マテリアリティマップ」¹や、ESG評価機関であるS&P Globalが提供する投資家向けのインデックス「DJSI（ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス）」等が

用いている業種別のESG評価項目などを参考にするとよいでしょう。

従来のDDでは、優先順位付けにあたり金額的影響を1つの尺度としてきました。一方、ESG DDにおける調査テーマの優先順位付けでは、ESG評価機関の評価ウェイト等を参考にしつつ、①短期的のみならず長期的な視点も加える、②リスクのみならず持続的な企業価値の向上というオポチュニティも考慮する、③発生した場合の影響度（金額）だけでなく発生可能性も考慮する、この3点が重要となります。企業価値向上のために、ESG DDを実施するのであれば、②のオポチュニティの視点まで含めることがよいと考えます。

(2) ESG調査項目の特定

TCFD提言で開示を求められる4分野は、「戦略」「ガバナンス」「リスク管理」「指標と目標」です。これは、事業戦略を、取締役会による監督の下で、経営者がリスク管理を行いながら実行しつつ、指標と目標に基づいて進捗を管理するという、まさに企業が持続的な価値創造を目指すためのPDCAサイクルを表していると言えます。

現在検討が進んでいる、IFRSサステナビリティ開示基準案や米国SECによる気候関連開示規則案でも、同様のコンセプトが基礎となっています。ESG DDにおいても同様の切り口で分析することが、各団体が採用しているフレームワークおよび基

準で求めている視点と整合しており、有用と考えています。

2. 調査項目の例示（サプライチェーン）

(1) 戦略

対象会社が自身の調達行動規範・ガイドラインを策定しているか、また、対象会社が属する業界や主要な顧客が取引先として対象会社に求めている調達行動規範を遵守しているかを把握する必要があります。調達行動規範には、たとえば、国連グローバル・コンパクト（UNGC）等をベースとした、人権、労働、環境、腐敗防止の項目が含まれます。なお、この主要な顧客から要請される調達行動規範への遵守は、対象会社のみならず、対象会社の取引先（主要な顧客から見た場合の2次サプライヤー）にも及びます。

(2) ガバナンス

サステナビリティ課題への取組みに関する取締役会の監視体制、執行責任者や部署が明確となっているかが確認ポイントとなります。

(3) 各種施策

最近では、多くの企業がサプライヤー行動規範やサステナブル調達方針などを作成しています。しかしながら、実際にサプライヤーに伝達している企業、重要サブ

図表2 ESG DDのアプローチ

1. ESG調査テーマの特定	2. ESG調査項目の特定	3. 調査手続の実施	4. 発見事項の取扱い
<ul style="list-style-type: none"> 対象会社のビジネスモデルや業種固有の特性を踏まえ、ESG調査テーマを特定 重要度／潜在的なリスクの高さに応じて「高・中・低」に区分 	<ul style="list-style-type: none"> 特定したESG調査テーマ毎に、アセスメント項目（具体的な調査項目）を整理 	<ul style="list-style-type: none"> 提出資料の分析、対象会社担当部署に対するヒアリングを通じて、リスクの棚卸を行う 各種ESG関連基準・フレームワーク等の要求事項や同業他社のベストプラクティスとの乖離、法令違反等に関する情報を整理 	<ul style="list-style-type: none"> 対象会社の個々のESGテーマに対する現状の取組み状況を理解 重要な発見事項について、M&AとESGの両方の観点から評価し、対応策をとりまとめる <ul style="list-style-type: none"> ✓ 価値評価への反映 ✓ M&A取引スキームや株式譲渡契約書への反映 ✓ PMIアクションプランの策定

出典：KPMG FAS作成

ライヤーを特定したうえでリスクアセスメントを実施している企業はそこまで多くないように思われます。リスクアセスメントの結果、重要な問題が発見された場合には、モニタリング・是正措置が必要となります。また、サプライヤーに対する研修・サポート体制も確認ポイントとなります。

(4) 目標/KPI

各種施策の実効性を図るうえでどのような指標を利用しているかを把握します。前段で記載しているように、サプライヤー行動規範への同意書取得率、サプライヤー自身によるセルフアセスメント結果の回収率などが考えられます。

IV

さいごに

ESGに対する取組みは、これまでも各企業が独自の視点で実践されてきたものと推察されます。

最近では特に、セクターごとに体系だったトピックや指標の基準が示されたことにより、企業側のみならず投資家や債権者・格付機関といった資本市場参加者に加え、一般消費者にとっても横比較がしやすい状況となりました。これは、これまでとは異なるESG視点を含めた共通の物差しで測られる世界へとシフトしているということです。重要な事業戦略の1つとしてESG課題を企業活動の反映し、企業価値を向上していくために、常に最新の情報にアンテナを張り、社内外のリソースをうまく使い分けながら、さまざまなステークホルダーからの要請に適時適切に応えられる体制を構築しておくことが肝要と考えられます。

¹ SASB「マテリアリティマップ」
<https://www.sasb.org/standards/materiality-map/>

関連情報

ウェブサイトでは、消費財・小売に精通したプロフェッショナルが、グローバルと連携し、急速に変化する事業環境下での経営課題を解決するための情報を提供しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/consumer-retail.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
消費財・小売セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

トークンの税務 現状と今後のまとめ

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター

渡邊 直人 / パートナー

最 近、Web3.0といった用語をよく見かけます。このWeb3.0という文脈において、ブロックチェーン技術を使った新しい仕組みやサービスに関する紹介や議論が、日本のみならず、世界的で行われているという状況にあります。たとえば、非代替性トークン（Non Fungible Token、以下「NFT」という）アートと呼ばれるデジタルな画像等を取引するビジネス、NFT等を活用した新しい世界を構築するメタバース、NFT化されたゲームアイテムやキャラクターでゲームをプレーしながらトークンを稼ぐGameFi、DeFi（分散型金融）といった枠組みで提供される新しい金融サービス・技術など、さまざまなトピックが飛び交っています。これらの仕組みやサービスにおいて重要な要素となっているのがトークンであり、2023年度税制改正ではトークン税制の改正が予定されていることが大きな注目を集めています。本稿では、トークンに関する税務について、現行税制をベースに課税上の取扱いや税制改正の方向、留意点をまとめました。

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。



渡邊 直人
Naoto Watanabe

POINT 1

トークンの税務の何が問題なのか

Web3.0関連ビジネスを日本で行う場合に常に論点となっているのは、その重要な要素となっているトークンに関する税務上の取扱いである。現行税制において、トークンに関する税務上の取扱いを理解し、何が問題視されているのかを確認する必要がある。

POINT 2

トークンの税務上の取扱いは、来年度の税制改正でどのように変わるか

日本の税制が、日本におけるWeb3.0関連ビジネスの創出・発展に過度な阻害要因にならないような税制の整備が求められており、2023年度税制改正では、その第一弾となる改正が予定されている。

暗号資産の税務

Web3.0関連ビジネスにおいてトークンの活用は必須となってきています。ただ一方で、そのトークンに関する税務上の取扱いが問題視されています。日本の現行税制上、トークンの活用に応じてどのような課税関係が生じることになるのか、なぜそれが問題となるのかをまとめました。

なお、ブロックチェーン上で生成されるトークンは、それぞれ用いられる場面に依りて異なる機能を提供しています。さらには今後も異なる使い方がなされる可能性があり、トークン自体の法律的な整理はまだ明確となっていない状況と言えます。今回は、代表的なトークンについて、現時点における税務上の考え方を整理していますが、今後の法律上の取扱いの整理や異なる機能のトークンの登場などに伴って、税務上の取扱いの修正・変更等も考えられることに留意が必要です。

1. 定義

トークンの代表的なものの1つに暗号資産があります。暗号資産の定義は、改正資金決済法第2条14項（現行の資金決済法では第2条5項）¹において、以下のように定義されていて、税務においてもこの定義を参照しています。

「暗号資産」とは、次に掲げるものをいう。ただし、金融商品取引法第二十九条の二第一項第八号に規定する権利を表示するものを除く。

- 一 物品等を購入し、若しくは借り受け、又は役務の提供を受ける場合に、これらの代価の弁済のために不特定の者に対して使用することができ、かつ、不特定の者を相手方として購入及び売却を行うことができる財産的価値（電子機器その他の物に電子的方法

により記録されているものに限られ、本邦通貨及び外国通貨、通貨建資産並びに電子決済手段（通貨建資産に該当するものを除く。）を除く。次号において同じ。）であって、電子情報処理組織を用いて移転することができるもの

二 不特定の者を相手方として前号に掲げるものと相互に交換を行うことができる財産的価値であって、電子情報処理組織を用いて移転することができるもの

暗号資産は、以上の通り、不特定の者との決済手段などの取引で使用されることが想定されているため、代替性トークン（Fungible Token、以下「FT」という）に該当するものと考えます。ビットコインやイーサリアム、リップル等が代表的ではありませんが、GemiFiやDeFiにおいて独自にユーティリティトークンやガバナンストークンとして発行されるトークンが市場で売買されることなどにより、不特定の者との決済手段としても用いることができるようになったものなどもあり、多種多様な暗号資産が存在します。

2. 税務上の取扱い

(1) 暗号資産の譲渡、使用、交換

個人が、暗号資産を譲渡、使用、交換した場合には、原則として雑所得となり、他の所得と合算される総合課税の対象となります。ただし、事業性が認められる場合には事業所得となります。また、交換には、暗号資産を円やドルといった法定通貨と交換するものだけでなく、別の種類の暗号資産に交換することも含まれます。

雑所得となった場合には、譲渡益に最大約55%の課税が生じるため、諸外国と比して、税コストが大きいという指摘があり、2023年度の税制改正要望のなかに、20%の申告分離課税および損失の繰り越しが要望として含まれています。

法人が同様の取引を行った場合は、通常の所得と同様に、法人税の課税所得の算定の基礎となります。

(2) 保有（期末時価評価）

個人が保有する暗号資産について、評価益課税は行われません。一方で、法人が期末時点で保有する暗号資産（活発な市場を有する場合）については、原則として時価評価の対象となります。この点についても、2023年度税制改正において改正が予定されています。まずは、暗号資産に該当するもののうち、事業者が自ら発行するトークンが時価評価対象から外れることが予想されています。最終的には、有価証券と同様に、保有目的に着目し、短期的な利益を追求するようなトレーディング以外の目的で保有する暗号資産については時価評価対象外とされることが期待されています。

また、活発な市場を有するかどうかの判断においても、予見可能性を高めるという観点から何らかのルール等が示される必要があると考えています。

(3) 消費税

暗号資産の消費税の取扱いも留意が必要です。消費税法上、暗号資産の譲渡は支払手段の譲渡となるため、非課税として取り扱われますが、課税売上割合の算定には含まないこととなります。一方で、暗号資産の貸付は、課税取引となり、貸付の対価については暗号資産の使用料として課税売上となることが留意のポイントとなります。

また、貸付の相手が非居住者である場合等について輸出免税が適用されるのかどうかについて不明な点に注意する必要があります。

II

暗号資産に該当しない トークン(NFT)の税務

1. 暗号資産以外のトークン

先述したように、現在発行されているトークンは機能等も多種多様であり、第1章第1節で解説した暗号資産に該当しないトークンも存在することになります。たとえば絵画やキャラクターのデジタルデータを、ブロックチェーン技術を用いてNFT化し、デジタルアートトークンとして唯一無二の財産的価値を持たせたものがあります。

2. 税務上の取扱い

デジタルアートトークンであるNFT等は、それ自身が決済手段としてされることは考えにくく、基本的に、資金決済法に定める暗号資産に該当する可能性は低いものと考えます。したがって、暗号資産に係る課税上の取扱いがそのまま適用されることにはならないこととなります。

しかしながら、現在、このような暗号資産に該当しないNFT等に関する課税上の取扱いを定める明確な条文等は存在しないため、国税庁のタックスアンサーのNo.1525-2「NFTやFTを用いた取引を行った場合の課税関係」²を参照して判断することになります。

(1) NFTの譲渡

個人がNFTを譲渡した場合で、譲渡したNFTが譲渡所得の基因となる資産に該当するとき、つまりその所得が譲渡したNFTの値上がり益(キャピタル・ゲイン)と認められるときは、譲渡所得に区分されます。また、NFTやFTの譲渡が営利を目的として継続的に行われているときは、譲渡所得ではなく、雑所得または事業所得に区分されます。

一方で、譲渡したNFTやFTが、譲渡所得の基因となる資産に該当しない場合は、

雑所得(規模等によっては事業所得)に区分されます。

以上のとおり、NFTが「譲渡所得の基因となる資産」に該当するかどうかにより課税関係が異なることとなります。また「譲渡所得の基因となる資産」として、上記タックスアンサーの関連コードとして記載されているNo.3105「譲渡所得の対象となる資産と課税方法」³をみると、次の記載があります。

譲渡所得の対象となる資産には、土地、借地権、建物、株式等、金地金、宝石、書画、骨とう、船舶、機械器具、漁業権、取引慣行のある借家権、配偶者居住権、配偶者敷地利用権、ゴルフ会員権、特許権、著作権、鉱業権、土石(砂)などが含まれます。なお、貸付金や売掛金などの金銭債権は除かれます。

法的にNFTが上記に掲げる資産と同じものではないため、基因となる資産をどのように解釈すべきかについて明確でないものの、一定の重要な示唆として参照すべきものと考えます。

法人がNFTを譲渡した場合には、法人には所得区分等がないため、通常の営業取引と同様に、譲渡損益は法人税の課税所得の算定の基礎になるものと考えます。

(2) NFTの資産区分

NFTが、棚卸資産または固定資産に該当するのについては、まだ明確な法令等やガイドラインは存在しません。法人がNFTを保有する場合、これらの区分は必要な整理だと考えますが、現時点ではNFTの性質等を考慮し、合理的な判断を行っていくことになると考えます。この点についても、今後の税制改正等において、事後的に納税者が不利にならないような対応を期待するところです。

III

トークン税制の将来像

税務上の取扱いは、一般的に私法上の取扱いを前提に構築されているため、そもそもこの国の法律が適用されるのかさえも明確ではないトークンについて、一義的に課税関係を確定させることが困難な状況にあると言えます。今後、新たにさまざまな用途に使われるトークンがどんどん出現し、それに伴う法律上の整理が追いつかない状況は容易に想像することができます。

そのため、今後は法律上の取扱いではなく、経済的な効果が類似するものを参照して、合理的と考えられる課税関係を検討せざるを得ないということが当たり前の状況になってしまうと思われます。

トークンは、何かを証明しているモノと考えられる(暗号資産であれば保有している価値、NFTであればデジタルデータの唯一性、ガバナンストークンであれば投票権を証明している)ため、見た目の経済的な効果だけではなく、その証明されているモノに応じて適切な課税がなされるように、税法独自に「トークン」を定義してトークン関連税制を構築していく必要があると考えています。

- 1 改正資金決済法第2条14項の表記については衆議院ホームページを参照
https://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_gian.nsf/html/gian/honbun/houan/g20809047.htm
- 2 国税庁 タックスアンサー No.1525-2
「NFTやFTを用いた取引を行った場合の課税関係」
<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/shotoku/1525-2.htm>
- 3 国税庁 タックスアンサー No.3105
「譲渡所得の対象となる資産と課税方法」
<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/joto/3105.htm>

関連情報

ウェブサイトでは、インダストリー関連の情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/technology-media-telecommunications.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

日本の宇宙機器産業、 逆境からの可能性

KPMGジャパン
製造セクター

宮原 進/ディレクター

平田 悠樹/シニアコンサルタント

2 023年現在、「宇宙」という言葉は、ビジネス業界にとってメタバースと並ぶバズワードとなっています。しかし一方で、いまだに多くの企業が「まだ取り組むには早い」、「そもそものように取り組んでいいかわからない」と考えているのではないのでしょうか。

ここ数年、地上2,000km以下の低軌道における商業宇宙ビジネスの拡大や、月面・火星探査などの宇宙開発関連のイベント発生に伴い、改めて人工衛星やロケットなどの技術開発に注目が集まっています。一見、自社とは関係ないと思われる宇宙領域ですが、検討を進めると、自社技術を宇宙分野に転用できたり、思わぬところで他社よりも優れた製品を作り出せたりと、製造関連企業が活躍するオポチュニティが存在していることに気づきます。

本稿では、宇宙領域における製造セクターの動向と、今後予想される市場変化を踏まえた日本の製造業の「勝ち筋」について解説します。

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



宮原 進
Susumu Miyahara



平田 悠樹
Yuki Hirata

POINT 1

転落の危機にある日本の宇宙製造産業

現在、宇宙製造産業は大きな潮目を迎えているが、日本の宇宙製造産業には、官需主体の需要構造や海外需要の取込みができていないなどさまざまな問題がある。加えて、日本と諸外国では失敗に対する捉え方が異なり市場投入までのスピードに大きな差が出てしまっている。

POINT 2

日本の製造技術のポテンシャルは優位性となり得る

現在の宇宙製造業において必要とされるのは発明と改良の両面があるが、小型化や軽量化といった改良は従来日本が得意であったモノづくりと共通するものであり、諸外国に対する優位性となる。

POINT 3

優位性の認識と失敗の受容が活躍の要諦

変化していく市場のニーズに対する自社の強みをよく理解し、失敗に対する考え方を変えることが宇宙製造産業で日本が再び脚光を浴びるための足がかりとなる。

I 宇宙領域における製造セクターの概観

「宇宙領域の製造業」と聞いて、何を思い浮かべるでしょうか。おそらく、多くの方が、最初に人工衛星や打ち上げロケットを思い浮かべたのではないのでしょうか。ご想像の通り、「宇宙機器産業」と呼ばれる、ロケット、人工衛星、または衛星やロケットと通信するための地上局などの製造を行う分野において、日本メーカーが活躍しています。

厳密に言うと、図表1の宇宙産業構造図における、主に①宇宙機器産業、③宇宙関連民生機器産業において、メーカー企業が製造活動を行っています。「宇宙機器産業」は、宇宙産業の始まりとして、人工衛星やロケットなどの宇宙アセット、さらには宇宙アセットの運用に不可欠な地上設備の製造を行っています。昨今の宇宙産業の裾野拡大とともに、宇宙機器産業自

体の規模も著しく拡大しています。加えて、低軌道における衛星通信ビジネスの台頭などを受け、「宇宙関連民生機器産業」も今後徐々に拡大することが期待されています。

II 宇宙領域における製造セクターを取り巻く環境

本稿では、市場がよりダイナミックに変化している「宇宙機器産業」に焦点を当てます。

2023年現在、宇宙路領域における製造業に関連する大きなイベントとして、アルテミス計画に代表される深宇宙探査の推進、地球低軌道を用いた商業宇宙の活性化が挙げられます。なお、通常、「深宇宙」は地球から200万km以遠を指すことが慣例ですが、本稿中は月以遠を指すこととします（図表2参照）。

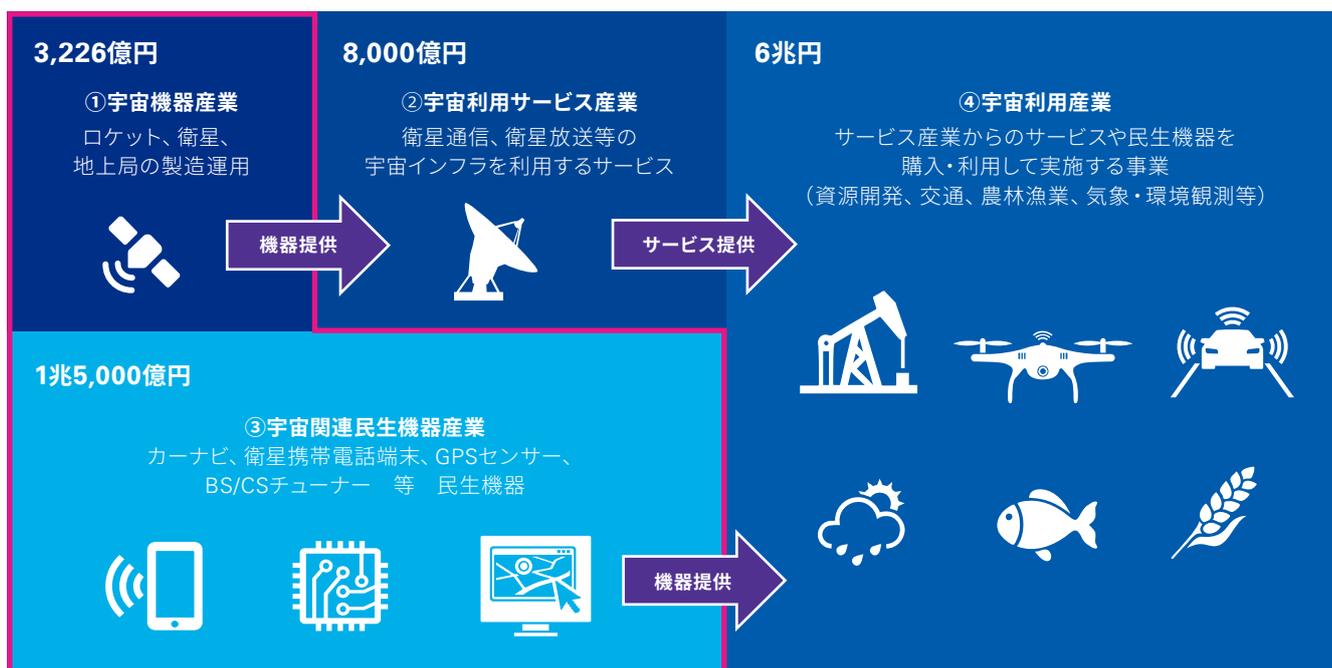
1. 深宇宙探査の再点火

アルテミス計画とは、米国が主導する月面・火星探査プログラムの総称です。2019年に構想が発表され、2020年に8カ国にて合意された国際的な取組みで、2020年代半ば、つまりあと数年以内に約半世紀ぶりの月面有人活動が計画されています。日本政府もアルテミス計画への参画を表明しており、月周回宇宙ステーションに日本人宇宙飛行士を派遣する最終調整が行われていることが、最近ニュースとなりました。

アルテミス計画下において、月面進出に向けた打ち上げロケット、宇宙船、月周回宇宙ステーション、月面着陸機、居住設備などの研究開発が進められています。このような製品の開発において、従来の宇宙開発では、NASAなどの政府機関が民間企業に開発を委託するモデルを採用していました。開発を民間企業に任せる点は現在も変わりませんが、昨今は政府機関

図表1 日本の宇宙産業構造

主に①宇宙機器産業、③宇宙関連民生機器産業、において製造関連企業が活躍する。



出所：一般社団法人日本航空宇宙工業会「航空宇宙産業データベース 令和4年8月」（https://www.sjac.or.jp/pdf/data/7_database_2022.08.pdf）のデータを基にKPMGにて推計

の計画に基づき、民間企業が開発コンセプトを提案し、採択された企業が製造から運用まで行うことが一般的となっています。近年の深宇宙探査分野では、民間企業の登用のトレンドが顕著であり、官需と民需が合わさった需要構造となりつつあるということです。

では、深宇宙探査の領域では、どのような技術が求められるのでしょうか。深宇宙は、地球上や宇宙低軌道とは異なった環境であるがゆえに、トップレベルの性能、または従来ではなかったような「新規技術」が求められます。たとえば、アルテミス計画では、月周回に利用される宇宙船の生命維持装置や、深宇宙との通信手段の開発が進められています。このように、深宇宙探査分野では、遠方への確実な旅路に向けた新たな技術・プロダクトが求められる傾向があります。一方で、短期的にはあまり需要のボリュームが見込めない市場であることも事実であり、製造セクターとしては、まだ「長期的なビジネス」として考えている分野になります。

2. 低軌道ビジネスの拡大

地表から2,000kmまでの地球低軌道では、多数の小型衛星を1つのシステムとして機能させる「衛星コンステレーション」を通じた、地球観測サービスや通信サービスの提供が活況を極めています。人類が2019年までに打ち上げた人工衛星が9,036機であるのに対して、2020年と2021年の2年間に打ち上げられた人工衛星は3,083機に上ります。さらに、2022年は2,000機を大きく上回る勢いで打ち上げられていて、近年の衛星数増加が顕著なことが見てとれます。

これらの低軌道小型衛星を手掛ける企業は、「アジャイル・エアロスペース・エンジニアリング」の思想を持っています。「アジャイル・エアロスペース・エンジニアリング」とは、小型衛星の後継機を次々と打ち上げ、コンステレーションが提供できる機能を更新していく取組みを表した言葉です。

この潮流を受け、衛星の共通コンポーネントはコモディティ化が進み、従来の「少量多品種製造」から「大量多品種製造」へと、需要ボリュームが増加していくことが見込まれます。

低軌道の領域で求められるのは、「小型化」「軽量化」といった高性能化技術です。コモディティ化していくマーケットにおいて、性能面において他社に対する優位性を築くことができるかがビジネスのカギとなります。

加えて、「資源や環境に配慮した」技術製品が求められています。衛星の推進剤は、従来の有毒なヒドラジンから、イオンや水蒸気を用いたエンジンに変わりました。ロケットは、ロケットエンジンの再利用がデファクト化してきています。さらに、従来の化学燃料によるロケット打ち上げに代わり、遠心力を用いた打上手法の開発など、環境に配慮した打上手法の研究も進められています。

III

海外との比較から見える日本市場の問題点

日本の宇宙機器産業は、海外と比べると未発達の状態であると言わざるを得ません。需要が欧米と比較して小さいがゆえに欧米のような成長の好循環が得られにくいことや、国内官需への依存体質により国内の民間企業が海外民間企業と比べQCD（Quality、Cost、Delivery）の観点で優位性を確立できていないこと、また失敗に対する過剰な忌避感などが挙げられます。

1. 需要構造

米国では軍需・官需によるアンカーテナンシー（民間の産業活動において政府が一定の調達を補償すること）が宇宙産業を下支えしており、その結果民間ビジネスが育ち、軍需・官需・民需がバランスよく安定した状態となっています。一方、日本においては米国の軍需にあたる領域は官需として包括されていますが、基本的には官需が市場の大部分を占めており、決してバランスが良い状態ではありません。民需

図表2 宇宙領域における製造セクターを取り巻く環境

方向性	要件	特徴
最先端の指向 深宇宙探査 アルテミス計画	人類が月以遠を臨む取組みに必要な、既存技術／既存機器以上の高性能、高品質な機器が求められる。	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場は小さく、アプローチできる技術を持つ組織は限定される。 ● 短期的な経済効果は小さいが、長期的には、その後の宇宙産業においてのイニシアチブを取れる可能性がある。
既存の改良 低軌道ビジネスの拡大	低軌道の経済圏を拡大し多様化する上で既存の技術／既存機器より小型、低価格、低環境負荷な機器が求められる。	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場は大きく、比較的多くの組織がアプローチ可能となる。 ● 市場投入までの時間も短縮され、発明ではなく改良が主眼となる。

出所: KPMG作成

の掘り起こしと民需が確立されるまでの産業支援が急務となっています。しかしながら、日本は宇宙ビジネスを営む企業が依然として少なく、宇宙機器に対する民需は乏しい状態にあります。

前章までで述べた民需拡大の動向は、残念ながら日本よりも海外市場で見ることのできる事象となります。今後、日本の宇宙機器産業には、外需や民需を獲得し、宇宙産業規模を拡大し、それによって部品等に関する研究開発投資の拡大や生産体制の維持を可能とし、さらにそれが競争力強化をもたらす、という「好循環」を実現していくことが求められます。

2. 市場規模

前述の通り、日本は宇宙ビジネスプレイヤーが少ないために、民間市場が育ちにくいという問題があります。宇宙機器産業の規模を見てみると、2020年の日本が衛星製造市場が約1,536億円であるのに対し、米国は79億ドル（約8,430億円）であり5倍以上の差が存在します。加えて、日本は前述の通り官需が中心であり衛星を購入する事業会社が少ないため、国内向けだけでは製品販売がスケールしにくいといった悩ましい状況にあるのです。

また、スタートアップ領域においてはさらに明確な差があります。近年の宇宙領域（宇宙機器産業を含む全領域）のスタートアップの状況を見ると、日本での資金調達額は2017年から2021年の年平均が195億円であることに對して、全世界においては1兆8,300億円とその差は歴然となっています。日本の宇宙領域のスタートアップ市場は拡大傾向にあるとはいえ、グローバル市場の一角を占めるまでには少し時間がかかりそうです。

3. 海外市場におけるプレゼンスと競争優位性

日本の宇宙機器産業が直面する問題として、海外需要の取込みができていない

という点も挙げられます。日本の宇宙機器産業は長らく官需に依存してきました。その官需体質がゆえに、海外の民需に対応するQCDを持ち合わせておらず、海外の競合企業に後れを取ってしまっている状況です。事実、海外のプレイヤーにビジネス上の関係がある企業名を聞いても、日本企業の名前はあまり出てきません。

加えて、言語の壁や、成長戦略策定時に海外展開を視野に入れない傾向がある、などといったことも、海外市場におけるプレゼンスが向上しない原因と考えられます。日本に宇宙ビジネスプレイヤーが多く存在しない以上、海外マーケットを視野に入れることが重要となります。

4. 失敗に対する考え方

「アジャイル・エアロスペース・エンジニアリング」の思考が台頭していると述べましたが、この考えは現在の日本宇宙産業にはまだ浸透していません。

ソフトウェア開発において、アジャイル開発は日本においても用いられることが多くなってきましたが、ハードウェア、とりわけロケットや人工衛星製造にアジャイル思考を取り入れることは、不確実性を嫌う日本文化では依然難しく、失敗した際の原因究明には非常に長い時間を要することは想像に難くないでしょう。

一方で、海外の宇宙製造のスタートアップはイノベーションにおいて失敗も選択肢の1つと捉えています。すべての物事が順調であることは、挑戦していないことと同義というわけです。

この考えの違いは、市場投入までのスピード感に大きく現れます。「アジャイル・エアロスペース・エンジニアリング」を地で行くスペースX社は2002年に設立後、2006年にはNASAとの契約を行い、2012年には宇宙ステーションへの物資の輸送を成功させています。現在同社が主流で使用しているFalcon9とFalcon Heavyにおいては、その間これまで、14回の何らかの失敗・故障をしています。ひるむことな

く打ち上げを行うことを繰り返した結果、2022年11月末までに192回の打ち上げを行い、衛星の打ち上げ成功率を97%にまで上昇させています。

このような、失敗を許容するマインドを持つことは今後の日本の宇宙製造について非常に重要なポイントとなります。

IV 日本における勝機

全世界的に見れば、現在の宇宙製造の産業は明らかな潮目の変化を迎えています。そしてその変化には、前述の深宇宙探査の再開や低軌道ビジネスの拡大以外にも、これまで政府が行ってきた事業を民間事業者へ委託し政府は事業者のサービスを利用するという「官需構造の変化」や、安全保障領域において時間とコストの観点により軍事用だけに技術開発を行うのではなく、民生用にも軍事用にもどちらにも使うことができる技術を取り入れるという「軍民両用（デュアルユース）の促進」など、さまざまな要因が折り重なっています。

このような状況は、市場のプレイヤーの交代が起こる契機となります。結果として、この潮目の変化において新規プレイヤーが勃興しているのですが、これは宇宙製造において必要な技術が「わずかに」コモディティ化しているということの意味します。

ロケットや衛星の製造は、いまや宇宙製造は一握りの組織しか持たない特異な技術が必要なのではなく、すでに存在する技術をうまく使うフェーズに入ってきているとも言えます。つまり0から1を生むのではなく、1から10を作る段階です。まさにここは日本製造の活躍の場であると言えます。日本のモノ作りには、微細加工や小型化が得意という特徴があり、過去にも小型化や軽量化で世の中を席巻した製品は数多くあります。

また、今後は宇宙製造に関する需要ボリュームが増加していくことが見込まれ、

部品の規格化などもこれまで以上に進んでいくことが予想されます。一方で、わずかにコモディティ化しているとはいえ、各部品やモジュールへの信頼性は一般に利用する危機よりは高い水準を求められるため価格競争に突入する段階ではありません。これらの予測は、製造技術に優位性のあるプレイヤーが他業種から参入した際にもビジネスとして成立する環境である可能性を示唆しています。

ロケットや衛星の部品を見ると、コンポーネントや部品または素材レベルでの参入余地は拡大しており、実際に他の産業領域で長く事業を営んできた企業が宇宙の製造に参入している例も見受けられます。自社の強みをよく理解し、優位性と市場ニーズを捉えることで参入のハードルを下げるのが可能です。

またその際には、失敗は悲観するものではなく学びを得るよい機会と捉えることが迅速な市場アプローチの要諦となります。この価値観のリバイズは一朝一夕では達成されないでしょうし、組織によっては軋轢を生むことにもなるかと思えます。しかしこれは日本のプレイヤーが世界の舞台で活躍するための“成長痛”であると考え、受け止める覚悟が必要です。

V

さいごに

世界の宇宙産業は大きな変革期にあります。新しいプレイヤーの登場によってこれまでのプレイヤーのシェアが奪われることと同様に、宇宙産業の先頭集団だった日本のプレゼンスが失われていくというリスクに直面しています。自らを変えていかないことには現状維持すら困難となります。

日本の宇宙製造市場がすぐに魅力的なものに変わるという可能性は残念ながらそれほど高くないと考えます。一方で日本の製造業がもつポテンシャルは現在の宇宙製造業が求めるニーズに合致している

部分も多く、全世界的に見れば日本の製造業が輝ける土壌が整いつつあるとも言えます。新たに宇宙製造事業を目指すプレイヤーは国内のみならず海外に視野を広げる必要がありますが、日本の製造業の地力は海外においても競争力があるため、しっかりと勝てるフィールドで勝てるアプローチを行うことが重要となります。

日本の宇宙製造産業が日本という範囲を超えて活躍することで、宇宙産業の活況の一翼を担うことができると信じています。

関連情報

ウェブサイトでは、インダストリー関連の情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/industrial-manufacturing.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
製造セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com

会計・開示情報 (2022.10 – 11)

有限責任 あずさ監査法人

会計・開示ダイジェストは、日本基準及びIFRS®基準等の会計及び開示の主な動向についての概要を記載したものです。

会計・開示ダイジェスト
最新号はこちらからご覧
になれます。



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

2022年10月号

企業会計基準委員会 (ASBJ) 及び日本公認会計士協会

【最終基準】

① 改正企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等

本改正基準では、所得に対する法人税等をその発生源となる取引等に応じて、損益、株主資本及びその他の包括利益（又は評価・換算差額等）に区分して計上することとしています。また、グループ法人税制が適用される場合の連結財務諸表における子会社株式等の売却に係る税効果の取扱いについての見直しが行われています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2022年11月4日）

金融庁

今月、特にお知らせする事項はありません。

法務省

【意見募集】

① 電子提供制度における電子提供措置事項記載書面等に関する「会社法施行規則等の一部を改正する省令案」

本改正案では、株主総会資料の電子提供制度に関して、書面交付請求をした株主に交付する「電子提供措置事項記載書面」について、記載を省略できる事項を拡大することを提案しています。また、いわゆるウェブ開示によるみなし提供制度に関しても、その対象となる事項を拡大することを提案しています。

なお、意見募集は2022年11月7日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2022年10月14日）

2022年10月号

国際会計基準審議会 (IASB)、IFRS解釈指針委員会 (委員会) 及び国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB)

【最終基準】

1 特約条項付きの非流動負債 (IAS第1号の改訂)

IASBは、2020年に、負債の流動又は非流動への分類を要求する規定を明確化するために「負債の流動又は非流動への分類 (IAS第1号の改訂)」を公表しましたが、その後、当該改訂は一定の状況においては財務諸表利用者の情報ニーズを満たすために不十分であると結論づけていました。

本改訂では、負債の流動又は非流動への分類にあたって、報告期間の末日現在で負債の決済を報告期間後少なくとも12か月にわたり延期できるか否かを検討する際に、報告期間の末日時点又は末日より前に遵守することが求められる特約条項のみを考慮することとしています。また、特約条項付きの非流動負債について特定の事項を開示することを要求しています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報 (2022年11月9日)

【アジェンダ決定 (確定)】

1 特別買収目的会社 (SPAC)：取得時におけるワラントの会計処理

企業が特別買収目的会社 (SPAC) の保有する現金及びその上場ステータスの獲得を目的としてSPACを取得するにあたって、SPACの普通株式及びワラントの法的な取消と交換に、SPACの株主に対して企業の普通株式とワラントを発行する状況において、企業がSPACの株主に対して発行するワラントがIFRS第2号「株式に基づく報酬」の適用を受けるかについてのアジェンダ決定が確定しリリースされました。IFRS第2号を含む現状のIFRS基準は判断のための適切な基礎を提供していると判断され、基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。

あずさ監査法人解説資料：
IFRS解釈指針委員会ニュース (2022年12月)

2 レント・コンセッション (貸手) (IFRS第9号及びIFRS第16号)

貸手にとってオペレーティング・リースに分類されるリースを前提に、貸手がレント・コンセッション (賃料減免) を見込んでいる場合、オペレーティング・リース債権 (既経過の未収リース料) に対してIFRS第9号の予想信用損失モデルをどのように適用するか、また、レント・コンセッションが行われた場合に、金融資産の認識の中止 (IFRS第9号) の規定とリースの条件変更 (IFRS第16号) の規定のいずれを適用するかについてのアジェンダ決定が確定しリリースされました。貸手の会計処理について、IFRS第9号及びIFRS第16号を含む現状のIFRS基準は判断のための適切な基礎を提供していると判断され、基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。

あずさ監査法人解説資料：
IFRS解釈指針委員会ニュース (2022年12月)

3 多通貨の保険契約グループ (IFRS第17号及びIAS第21号)

複数の通貨建てでキャッシュ・フローが生じる保険契約 (多通貨建保険契約) について、「類似したリスクを有すると見込まれ、したがって一括して管理されている」保険契約ポートフォリオを識別する際に、保険リスクだけでなく為替リスクも考慮する必要があるか、また、多通貨の保険契約グループの測定にあたりIAS第21号「外国為替レート変動の影響」に基づく換算をどのように行えばよいかについてのアジェンダ決定が確定しリリースされました。本論点の影響が広範かつ重要であることを示唆する証拠が得られないと判断され、基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。

あずさ監査法人解説資料：
IFRS解釈指針委員会ニュース (2022年12月)

米国財務会計基準審議会 (FASB)

【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

1 ASU案「セグメント別報告(トピック280):報告セグメントの 開示の改善」

本ASU案では、公開企業に対して、経営上の最高意思決定者に定期的に提供される重要なセグメント費用の開示を要求し、「その他」のセグメント費用についても、報告セグメント毎にその内訳を記述することを提案しています。また、期中期間の要約財務諸表においても年度の財務諸表と同様にセグメント損益及びセグメント資産の開示を要求することを提案しています。

なお、本ASU案に対するコメントの募集は2022年12月20日に締め切られています。

KPMG関連資料:
Defining Issues (英語)

2 ASU案「企業結合—ジョイント・ベンチャーの形成(サブトピック805-60):認識及び当初測定」

本ASU案では、ジョイント・ベンチャー(JV)の財務諸表において、JVの形成日に識別可能純資産(投資者から現物出資された資産を含む)を公正価値で測定し、純資産を発行済み持分証券の100%の公正価値で測定することを提案しています。その結果、JVにはのれんや識別可能な無形資産が認識されることとなります。なお、JVの形成では企業結合において認められている最長1年間の測定期間の規定は提案されていません。また、本ASU案はジョイント・ベンチャー形成の内容及び財務的影響に関する開示を要求することを提案しています。

なお、本ASU案に対するコメントの募集は2022年12月20日に締め切られています。

KPMG関連資料:
Defining Issues (英語)

企業会計基準委員会 (ASBJ) 及び 日本公認会計士協会

今月、特にお知らせする事項はありません。

金融庁

【改正案】

①
サステナビリティ情報等の有報開示を求める「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案

本改正案は、2022年6月に公表された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受け、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正を提案するものです。本改正案では、主に、有価証券報告書（以下、有報）等において、サステナビリティに関する企業の取組みの開示（サステナビリティ全般に関する開示及び人的資本、多様性に関する開示）及びコーポレートガバナンスに関する開示（取締役会や指名委員会・報酬委員会等の活動状況等）を拡充することを提案しています。本改正案は、2023年3月期に係る有報等から適用することを提案しています。

なお、意見募集は2022年12月7日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2022年11月11日）

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

日本経済団体連合会 (経団連)

【改訂】

①
会社法施行規則及び会社計算規則による株式会社の各種書類のひな型（改訂版）

今回の改訂では、2019年12月の会社法改正に伴い、2023年3月以降に開催される株主総会において株主総会資料の電子提供制度が始まること等を踏まえて、所要の修正を行っています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2022年11月2日）

国際会計基準審議会 (IASB)、 IFRS解釈指針委員会 (委員会) 及び 国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB)

【Information】

①
のれんの会計処理について減損のみのアプローチを維持することの暫定決定

IASBは、2022年11月24日のボード会議において、のれんの当初認識後の会計処理について、現行の減損のみとするアプローチを維持することを暫定的に決定しました。この暫定決定により、のれんの定期的な償却を再導入するための検討は取下げられることとなります。

米国財務会計基準審議会 (FASB)

【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU案))】

①
ASU案「リース (トピック842) : 共通支配下での契約」

本ASU案では、共通支配下にある企業間の契約について、リースに該当するかどうか及びリースである場合にはリースの分類と会計処理を決定するために、書面による契約条件を用いる実務上の便宜を、非公開企業に対して提供することを提案しています。また、本ASU案はすべての企業に対して、共通支配下にある企業間のリースに関連する借手の賃借設備改良（内部造作）について、借手がリース期間にかかわらず賃借設備改良の経済的耐用年数で償却することを提案しています。なお、リース終了時点の賃借設備改良の残存帳簿価額は、資本の部の調整を通して共通支配下にある貸手企業に移転されることとなります。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

関連情報

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

home.kpmg/jp/act-ist

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

日本基準

[https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/
accounting-standards/j-gaap.html](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/j-gaap.html)

IFRS基準

[https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/
accounting-standards/ifrs.html](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/ifrs.html)

修正国際基準

[https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/
accounting-standards/jmis.html](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/jmis.html)

米国基準

[https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/
accounting-standards/us-gaap.html](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/us-gaap.html)

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

豊永貴弘

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

税務情報(2022.10-11)

KPMG税理士法人

本稿は、2022年10月から11月に財務省、国税庁、経済産業省及びOECDから公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax News及びKPMG Japan BEPS Newsletterの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ

最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。



home.kpmg/jp/tax-topics

国税庁

– 国外居住親族に係る扶養控除に関する情報の公表

2022-10-18

(KPMG Japan e-Tax News No.270)

10月12日、国税庁は2020年度税制改正で国外居住親族に係る扶養控除について対象となる国外居住親族の範囲が見直されたことを受けて、「国外居住親族に係る扶養控除等Q&A(源泉所得税関係)」を改定し、リーフレット「令和5年1月以後に非居住者である親族について扶養控除等の適用を受ける方へ」を公表しました。

この改正は、2023年分以後の所得税又は2023年1月1日以後に支払を受けるべき給与と等若しくは公的年金等について適用されます。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20221018.pdf>

経済産業省

– 特別試験研究費税額控除制度に関する情報の更新

2022-10-18

(KPMG Japan e-Tax News No.270)

10月12日、経済産業省は特別試験研究費税額控除制度に関する情報を集約している「特別試験研究費税額控除制度につい

て」というページに掲載している「特別試験研究費税額控除制度のよくあるご質問事項」という資料を更新しました。

また、同ページに掲載している「監査報告書様式・確認報告書様式」及び「認定申請書様式」に新たな様式を追加しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20221018.pdf>

OECD

– 第1の柱 — 利益Aに係る「執行管理と税の安定性」に関する進捗報告書の公表

2022-10-26

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

10月6日、「OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting」(包括的枠組み)は、7月11日に公表した「第1の柱の利益Aに係る進捗報告書」に続き、「第1の柱の利益Aに係る執行管理と税の安定性に関する進捗報告書」を公表しました。

今回公表された報告書は、7月に公表された進捗報告書でカバーされなかった論点を中心に包括的枠組みにおける議論の進捗と今後の展望を示したものです。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-beps-20221026.pdf>

財務省

– スイスとの租税条約改正議定書の発効

2022-11-01

(KPMG Japan e-Tax News No.271)

11月1日、財務省は2021年7月16日に署名された「所得に対する租税に関する二重課税の回避のための日本国とスイスとの間の条約を改正する議定書」(改正議定書)を発効させるために必要な相互の通告が10月31日に完了したことを公表しました。

これにより、改正議定書は2022年11月30日に効力を生じ、日本においては、課税年度に基づいて課される租税は2023年1月1日以後に開始する各課税年度の租税から、課税年度に基づかないで課される租税は2023年1月1日以後に課される租税から適用されることとなります。

相互協議手続の規定は、その対象となる租税が課される日又はその課税年度にかかわらず、また、仲裁手続に関する規定は、2022年11月30日において両締約国の権限のある当局による検討が行われている事案及び2022年11月30日の後に両締約国の権限のある当局による検討が行われる事案について、2022年11月30日から

適用されます。

なお、日本及びスイスの両政府はBEPS防止措置実施条約に署名していますが、いずれの政府も現行条約をBEPS防止措置実施条約の対象租税協定として選択していません。したがって、BEPS防止措置実施条約は現行条約及び改正議定書のいずれにも適用されませんが、改正議定書の一部の条項は、BEPS防止措置実施条約に沿ったものとなっています。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20221101.pdf>
 英語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-en-e-taxnews-20221101.pdf>

国税庁

－ 帳簿の提出がない場合等の加算税の加重措置に関するQ&A等の公表

2022-11-02

(KPMG Japan e-Tax News No.272)

10月28日、国税庁は2022年度税制改正において、記帳義務の適正な履行を担保し、帳簿の不保存や記載不備を未然に抑止するため、過少申告加算税・無申告加算税の加重措置が講じられたことを受け、「帳簿の提出がない場合等の加算税の加重措置に関するQ&A」等を公表し、関連する事務運営指針を改定しました。

本加重措置は2024年1月1日以後に法定申告期限が到来する申告所得税、法人税・地方法人税及び消費税について適用されます。(申告期限のない還付申告については、2024年1月1日以後に還付申告をした場合に適用されます。)

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20221102.pdf>

国税庁

－ 法人税基本通達等の趣旨説明の公表 － 申告書別表等の記載例(グループ通算制度適用法人用)の公表

2022-11-15

(KPMG Japan e-Tax News No.273)

11月11日、国税庁は2022年度の税制改正等に対応して発遣された「法人税基本通達等の一部改正について(法令解釈通達)」(2022年6月24日付)に係る趣旨説明を公表しました。

たとえば、「第1 法人税基本通達関係」ではグループ通算制度における投資簿価修正制度、子会社からの配当と子会社株式の譲渡を組み合わせた租税回避を防止するための措置等の趣旨説明がなされています。

また、同日、国税庁はグループ通算制度適用法人用の「申告書別表」、「欠損金の繰戻しによる還付請求書」及び「災害損失の繰戻しによる還付請求書」の記載例を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20221115.pdf>

関連情報

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

home.kpmg/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
 大島秀平、風間綾、山崎沙織、芝田朋子

✉ info-tax@jp.kpmg.com

これだけ赴任準備

ー 必ず押さえておくべきポイント ー 第3回 タイ・マレーシア・ブラジル

KPMGタイランド
移転価格部

金澤 学 / アソシエイト・ディレクター

KPMGマレーシア

渡邊 和哉 / パートナー

KPMGブラジル

Global Japanese Practice 南米地域統括責任者

天野 義仁 / アソシエイト・パートナー

三上 智大 / マネジャー

タイにおける税務調査は、解決までに数年の期間を要するなど長期化することが多く、会社側もその対応に膨大な時間と労力を費やす必要が出てきます。税務調査の特徴を理解し、タイ子会社の税務リスクを事前に把握することが重要になってきます。

マレーシアの税務は政府の経済・財政政策を色濃く反映しており、税体系および実務運用において日本とは異なる点が少なくありません。本稿ではマレーシア税務における3つの論点を取り上げ、赴任者が抑えておくべきポイントについて解説します。

ブラジルで各企業がビジネスを展開するうえで「ブラジルコスト」と総称されるリスクやハードルが立ち塞がります。主にブラジルへの新規駐在員向けの内容となりますが、主な「ブラジルコスト」の構造およびブラジルコストに対応するための留意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。

☑ タイ

タイは、税務調査が頻繁に行われ、かつ、タイ特有のルールがいくつか存在する国である。税務調査の起因となる事項やタイ特有のルールを把握しておくことで、税務リスクを事前に把握することが可能になる。

☑ マレーシア

移転価格に関する税務調査では、国内企業との比較、単年度での比較、中央値との比較が要求されるなどの特徴がある。売上税・サービス税は課税が限定的であり、日本の消費税とは異なる。法人税におけるキャピタル・アローワンスは、会計上の減価償却費とは似て非なるものである。

☑ ブラジル

ブラジルコストには、税制・税務手続きの煩雑さ、手厚い労働保障（人件費）、税務・労働訴訟、高水準の金利、インフレ、不安定な為替、ロジスティクス（物流費）、行政手続きの煩雑さ、調達コスト、語学（ポルトガル語）、情報入手等が挙げられる。



金澤 学
Manabu Kanazawa



渡邊 和哉
Kazuya Watanabe



天野 義仁
Yoshinori Amano



三上 智大
Tomohiro Mikami

① 税務調査 <タイ>

1. 増加が見込まれる税務調査

新型コロナウイルス感染症による経済的な打撃はタイの税収にも影響を与え、税収確保のため、これまで以上に積極的な税務調査が今後予想されます。そこで、本稿では、タイにおける税務調査に関して気を付けるべきポイントを解説します。

(1) 税務調査の種類

タイにおける税務調査の周期は決まっておらず、毎年税務調査を受けている会社もあれば、設立以来、一度も税務調査を受けていない会社もあります。税務調査が開始すると、終結までに数年の期間を要することもあり、その対応に膨大な時間と労力を費やす必要が出たり、会社として到底受け入れがたい結論に達する場合もあったりと、会社が不利益を被る場面が多々発生します。

タイで税務調査の起因となるのは大きく以下の3つに分けられます。

- 会社の事業概要調査目的の場合
- 各種税務申告内容に疑義がある、また

- は疑義を特定している場合
- 税金還付を申請した場合

還付申請の場合を除き、税務調査の対象会社は歳入局によって選定されます。最近の傾向としては、赤字が継続している会社や経費の変動が大きい会社が選定されることが多いため、利益や経費の適切な管理を通じて税務調査対象に選定されないことが最善の税務リスク管理と言えます。加えて、税務調査の事前準備として、赤字や低利益要因を詳細に分析した移転価格文書の作成や税務申告書内の数値の精緻化といった一歩進んだコンプライアンス対応が重要になります。移転価格文書は専門性が高く、また、税務申告書については経理担当者が誤った税務処理を過去から継続しているケースもあるため、必要に応じて定期的に税務専門家のレビューを入れることで適切な税務リスクの事前の把握、対応策の検討が可能と言えます。

(2) 税務調査の手続きとそのターニングポイント

税務調査の手続きの流れは図表1のとおりです。

手続きの流れのなかで“召喚状の発行”は最も重要なターニングポイントと言えます。これは歳入局が本格的に調査を開始することを意味し、他の税目まで調査範囲が広がるだけでなく、時効がストップした状態で調査ができることになるため、召喚状発行前と比較して交渉が難しくなる、歳入局が認め得る金額的妥結点が高くなる傾向になり、会社にとって不利益が多いと言えます。

一方で、召喚状発行は歳入局内でも相応の根拠説明が求められるため、税務調査官としては可能な限り納税者側の自主修正という形で調査を終えたいという意向もあります。したがって、調査の争点や税務調査官の本気度合いを考慮しながら、指摘内容を受け入れるかどうかを判断することが重要になります。

2. タイ特有ルールへの対応

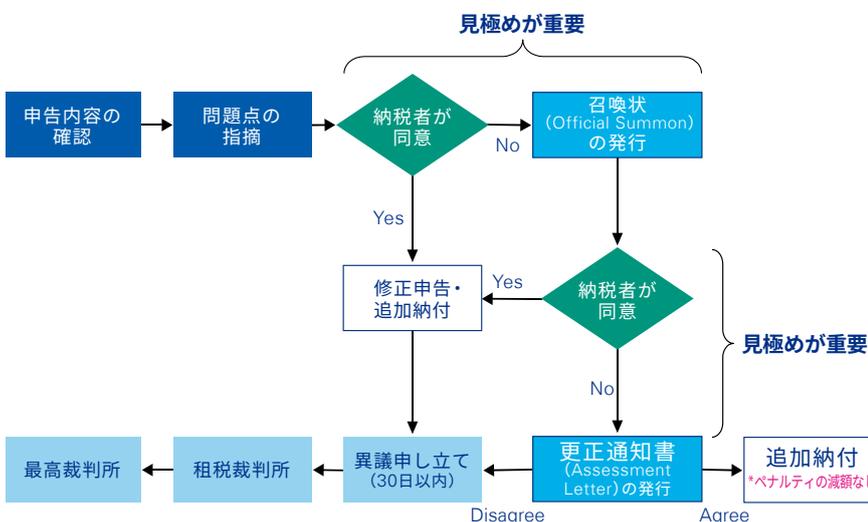
(1) 法人税中間納付

安定的な税収確保を目的として、タイにおいても中間申告制度が設けられており、年間見積所得の半分に対する法人税を予定納付する必要があります。この中間申告制度に関して、「合理的な理由がなく、年間見積所得が年間実際所得の25%を下回った場合、中間納付時の不足額に対して20%のペナルティが科される」といったタイ特有のルールがあります。

本ペナルティを避ける方策として、中間申告時の予定納付を想定より多めに支払うといった対応が考えられますが、それにより中間申告時の納付額が実際の年間納付額を超えてしまった場合、過大納付分の還付手続きをとることになり、税務調査が避けられないといった問題点を抱えています。

したがって、中間納付額の計算においては、過少納付の場合のペナルティと過大納付の場合の税務調査という2つのリスクを勘案して、業績予測を行う必要があります。

図表1 移転価格調査～税務調査の流れ～



出所:KPMGコンサルティング作成

(2) 二次調整（移転価格）

タイにおいて最も問題になることが多い税目の1つに移転価格（法人税）がありますが、移転価格課税を受けた場合に知っておくべき論点として“二次調整”というタイ特有のルールがあります。

二次調整とは、歳入局より取引価格の増額更正を受けた場合に、その調整額に相当する利益送金があったものとみなされ、みなし配当等として源泉税が課される制度を言います。

一般的な二次調整の考え方は、移転価格調整を受け、この調整額に相当する部分に対する“送金が行われない場合”に、資産が他方の関連者にとどまり、独立企業間価格で取引が行われたときと同一の状態にはならないこととなるため、みなし配当等として課税を受けることになるというものです。しかしタイの場合、独立企業間価格で取引が行われなかった時点で資産流出が発生したとみなされるため、移転価格調整に相当する額の送金をしても、当該二次調整を回避できません。むしろ送金をすることで、当該送金額（収入）に対してさらに法人税が課されるといった問題が発生します。

現状、二次調整を回避する手段はなく、移転価格課税を受けた場合、加算税や延滞税を含めて多額の追加コストが発生するリスクがあります。前述の通り、税務調査はすべての法人が必ず受けるものではないため、移転価格を適切に管理することで、タイにおける移転価格リスクを低減させることが重要になってきます。

II マレーシア特有の税務論点 <マレーシア>

1. 移転価格にかかる税務調査

他のASEAN諸国に比べ、マレーシア内国歳入庁（IRB）はPublic Ruling、Guideline、Practice Noteを多数公表してお

り、損金性など税務処理そのものが税務調査で争点となることは多くありません。

しかし、移転価格税制は取引価額が妥当であるか否かという判断の問題であり、この判断基準が納税者と税務当局で異なるため、近年の税務調査では多くの争いが生じています。

マレーシアの移転価格ガイドラインはおおむねOECDガイドラインに沿ったものですが、実務上、次のような特徴があるので、注意が必要です。

・比較対象はマレーシア企業に限定

比較対象はIRBが検証可能な財務データであることが優先されています。そのため、マレーシア企業委員会に登録されているマレーシア企業の財務諸表を用いることが実務上要求されます。

・単年度での検証

ガイドラインには複数年の検討に関する記述があるものの、実務的には単年度ごとの比較が要求されます。そのため、複数年度を対象とした税務調査では利益率が低い年度だけが着目され、その年度についてのみ追徴課税を受けることがあります。

・中央値との比較

他国と同様にマレーシアのガイドラインにおいても、移転価格の算定は厳密な計算ではなく、最適な検証方法によって

範囲を導くものと記述しています。しかし、税務調査における実務運用は異なり、四分位幅に収まったとしても、中央値を下回っている場合はピンポイントで中央値に基づいて追徴課税されることも少なくありません。

なお、移転価格調査によるペナルティについて、従前は追加の支払税額が生じる場合においてのみ、ペナルティが科されていました。しかし2021年の法改正により、追加の支払税額が生じるか否かにかかわらず、移転価格調査により修正された課税所得に対して最大5%のサーチャージが科せられることとなりました。そのため、多額の繰越欠損金等により追加の支払税額が生じない場合であってもサーチャージが科せられ、キャッシュアウトが生じることとなります。

2. GSTと売上税・サービス税

マレーシアは2015年にそれまでの売上税・サービス税（以下、「SST」という）を廃止し、日本の消費税に相当するGSTを導入しました。しかし2018年の政権交代に伴いGSTは僅か3年で廃止され、SSTが再び導入されています。GSTとSSTの比較は図表2のとおりであり、SSTの主な特徴は次の通りです。

図表2 GSTとSSTの比較

	GST	SST	
		売上税	サービス税
課税の範囲	国内での物品販売・サービスの提供、および物品サービスの輸入	国内で製造される課税物品および輸入される課税物品	特定の課税サービス
税率	6%	5% or 10%	6%
課税システム	多段階	一段階	
中間業者の処理	仕入税額控除	ビジネスコスト	

出所:KPMG作成

・ SSTの課税対象は限定的

GSTでは基本的にあらゆる物品・サービスの取引が課税対象でしたが、SSTでは法令で特定される物品・サービスのみが課税対象となります。そのため、扱う物品・サービスが課税対象であるか否かの見極めが重要となる点で異なります。

・ SSTは一段階課税

GSTは取引の過程で随時課税される多段階課税ですが、仕入税額控除により税の最終的な負担者は国内の最終消費者となるものでした。一方、SSTは製品の工場出荷や商品の輸入時点、もしくはサービスの費消時点の一段階で課税されます。そのため、消費者に価格転嫁できなければ、企業のコストとなる点で大きく異なります。

なお、以上2つの特徴から、税収の観点においてはGSTの方がSSTより有利となります。そのため、現在GSTの再導入に向けての議論が政府内で活発に行われています。

3. キャピタル・アローワンス

マレーシアでは資本取引を法人税の課税の対象としておらず、固定資産の売却損益はもちろん、会計上の減価償却費も税務上の損金には算入されません。しかし、企業の投資活動を促進するための政策的措置として、キャピタル・アローワンスが導入されています。キャピタル・アローワンスの計算は会計上の減価償却費の計算と類似しているため、同様のもの見られがちですが、制度の背景が異なることを理解する必要があります。キャピタル・アローワンスの特徴を挙げます。

・ 対象となる資産は限定的

たとえば、建物・構築物であれば「産業用」の用途で使用されることが条件とされており、事務所や店舗等は原則対象

となりません。

・ 短い償却期間

投資活動を促進するという目的から、資産の経済的耐用年数に比べ、キャピタル・アローワンスの償却期間は短く設定されています。なお、各年度のキャピタル・アローワンスが発生年度に控除しきれない場合は、翌年度以降に永久に繰り越すことが可能です。

・ 売却・除却時の差額償却・差額賦課がある

資産所有の終了あるいは資産が事業の用に供されなくなった時点で、政策的措置としてのキャピタル・アローワンスの有効性は失われます。そのため、対象資産を売却あるいは除却した場合は、その対価に基づき、キャピタル・アローワンスの追加（差額償却）ないし戻入（差額賦課）が行われます。

以上のように、マレーシア税務には日本と異なる制度・運用があるため、ビジネスを遂行するうえで、マレーシア特有の論点を理解しておくことが大切です。

III 「ブラジルコスト」の構造およびブラジルコストへの対応 <ブラジル>

1. ブラジルコストの構造

ブラジルには「ブラジルコスト」と総称されるビジネス発展を立ち塞ぐさまざまなリスクやハードルが存在します。代表的なものを解説します。

(1) 税務

ブラジルの税金は、連邦税、州税、市税に区分されますが、税金の種類が多く、細則を含めると頻繁に税制改正が行われるのが現状です。以下が典型的なブラジルにおける税務論点となります。

・ ブラジルではOECDガイドラインから乖

離する独自の移転価格制度を採用しており、国際競争力が阻害される要因となっている。

・ PIS/COFINS（連邦税：売上に対する社会負担金）のほか、各州で税率の異なるICMS（州税：商品流通サービス税）等、複数の間接税が存在している。特に州間取引により累積したICMSの税務クレジットの解消に悩まれている企業は多い。

・ ブラジルでは税務訴訟も多く、行政手続および司法手続の完了まで相当の年数を要する。

(2) 労務

ブラジルでは、2017年に統一労働法が74年振りに改正されたものの（法律13.467号/2017）、企業にとって引き続き負担の大きい労務コストの一部を紹介し

ます。
・ 雇用主は従業員に対して、基本給のほか、FGTS（勤続年数補償基金）、INSS（国立社会保障院）への負担金、13ヵ月特別給与、休暇手当（月次基本給の1/3）付与等が義務付けられている。そのため、企業の労務費負担割合は他国と比較して多い傾向にある。

・ 一度契約した給与額を下げることは法律上認められていない。

・ 職務内容が同一の従業員の間で給与面において差をつけることについて、法律上の制限が存在する。

・ ブラジルでは労働訴訟も多く、新規訴訟は2021年度のデータでは年間150万件を超過している。

(3) その他

・ ブラジルではSelic金利が13.75%（2022年11月11日時点の2022年年末予測、ブラジル中央銀行発行レポート「Focus」調べ¹⁾）、インフレ率（拡張国内消費者物価指数、IPCA）が5.82%（2022年11月11日時点、「Focus」調べ¹⁾）と高水準である。

- ・ 為替相場も安定しないのが特徴であり、米ドル等で輸出入取引をしている企業を悩ませる問題である。
- ・ 行政手続きが遅延する傾向にある。たとえば、駐在のセットアップだけでも時間を要する（運転免許証取得に1年超を要するケースがある）。
- ・ 通関での税関ストライキ、トラック業者によるストライキ、貨物差し止め等、ロジスティクスをめぐる混乱が発生することも稀ではない。

2. ブラジルコストへの対応

ブラジルは税制が複雑であり、1社あたりの税務コンプライアンスに要する時間が他国と比較して非常に多い国です。日本が129時間、アメリカが175時間であるのに対してブラジルは1,501時間が年間にかかります（2019年、世界銀行調べ²）。ブラジルコストを管理するためには、税務以外にも留意が必要となります。以下では「取引価格や取引フローの見直し」および「駐在員の留意点」を解説します。

(1) 取引価格や取引フローの見直し

従来存在するブラジルコストに加え、昨今の原材料価格高騰、物流費高騰および為替変動等により、売上が伸びても、利益に悩む企業が存在するのが実情です。

主に関係会社間で輸出入取引している企業にとって、取引価格の見直し検討は重要でしょう。また、取引フローが税務コストのほか、物流および保管コスト等の観点において、最適解となっているかの定期的なレビューも必要と考えられます。

日本を含めた各国との遠い地理関係や広大な面積を有するブラジル国内の物流費を含め、以前よりコスト管理の重要性が増しています。

(2) 駐在員の留意点

前述のさまざまなリスクやハードルに対処するためには、適時情報収集を行い、オ

ペレーションの状況を定期的にレビューし、経営判断していくことが欠かせません。

税制含む各情報が基本的にポルトガル語であるブラジルでは、駐在員による情報収集は英語圏より難航する傾向にあります。限られた駐在期間のなかで、スムーズなビジネス運営を継続していくには、信頼できる社内のローカルメンバーとの協力は必須です。また、連邦、州および市レベルの制度の違いや数々の法改正等、社内ですべての情報は限られているため、外部専門家の活用を検討することも大切です。

3. まとめ

ブラジルコストを抱えていながらも、テクノロジーの発展に伴い2021年はブラジルで過去10年で最高のM&A件数（KPMGブラジル調べ³）になっており、引き続き市場の魅力が高いことが示されています。

また、水力を中心とした再生エネルギーによる電力構成が84.8%（2020年、自然エネルギー財団ホームページ調べ⁴）と、世界有数の再生エネルギー先進国であり、昨今のESG動向の観点でも注目されている市場となります。

2022年に入り、ブラジル政府のIOF金融取引税の段階的引き下げの決定、OECDガイドラインに沿った移転価格制度導入の議論の再開等、グローバルスタンダードに近づいている傾向が見えます。

2023年からルーラ新政権が発足します。各ブラジルコストの改善を期待するとともに、環境変化に伴う各企業によるオペレーションの定期的なレビューが引き続き期待されることです。

¹ ブラジル中央銀行「Focus」
<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/11112022>

² THE WORLD BANK「Time to prepare and pay taxes (hours)」

Time to prepare and pay taxes (hours) | Data (worldbank.org)

- ³ KPMG Brazil「Fusões e Aquisições - 2021 - 4º trimestre」
Fusões e Aquisições - 2021 - 4º trimestre (assets.kpmg)
- ⁴ 自然エネルギー財団「国別の電力-電源構成」
https://www.epe.gov.br/sites-en/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-231/BEN_S%C3%ADntese_2020_EN.pdf

関連情報

KPMGは、日本企業の海外事業展開をこまやかに支援するため、世界の主要34カ国88都市に、約760名の日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルを配しています。

各国の最新情報については、下記をご覧ください。

海外進出支援窓口

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support.html>

タイ

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/thailand-laos-myanmar.html>

マレーシア

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/malaysia.html>

ブラジル

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/brazil-latinamerica.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タイランド

金澤学 / アソシエイト・ディレクター

✉ mkanazawa1@kpmg.co.th

KPMGマレーシア

渡邊和哉 / パートナー

✉ kazuyawatanabe1@kpmg.com.my

KPMGブラジル

天野義仁 / アソシエイト・パートナー

✉ yoshinoriamano1@kpmg.com.br

三上智大 / マネジャー

✉ tomohiromikami@kpmg.com.br

NFT/DAOの活用による地方創生

KPMGジャパン

Web3.0推進支援部 部長

あずさ監査法人 金融統轄事業部

保木 健次 / ディレクター

Web3.0と呼ばれるパブリック型ブロックチェーンとスマートコントラクトを基盤とする、従来とは根本的に異なる価値や情報の移転手段が登場したことで、NFT（非代替性トークン）やDAO（分散型自律組織）を地方創生に活用する事例が増えています。Web3.0には仲介機関が不要である、グローバルネットワークへのアクセスが容易であるといった特性がありますが、その特性を生かすことで地方に埋もれる潜在価値を顕在化させる地域活性化が可能になったからです。

しかしながら、法規制や会計・税制などの制度面の整備は遅れており、NFTやDAOをさらに有効活用できる環境にまではいたっていません。そのため、現時点では法規制等の制約を十分に理解したうえで、地方創生に係る活動を進めることが求められます。本稿は、NFTやDAO、およびこれらを含むWeb3.0の特性について理解するとともに、地方創生に活用される背景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。

✔ POINT 1

NFT（非代替性トークン）やDAO（分散型自律組織）を地方創生に活用する事例が増えている。

✔ POINT 2

従来の仕組みと異なる価値や情報の移転手段を提供するWeb3.0（NFTやDAOを含む）は、その特性を生かすことで、地方に埋もれる潜在価値を顕在化することが可能になる。

✔ POINT 3

法規制や会計・税制がWeb3.0の新しい仕組みに十分追い付いていない現状において、当面は既存の制度の下で制約を理解しながら地方創生に係る活動を進める必要がある。



保木 健次
Kenji Hoki

① NFT/DAOとWeb3.0

1. NFT・DAO・Web3.0等について

NFTやDAO、あるいはこれらの要素を含むWeb3.0という用語について、確立された定義があるものは多くありませんが、本稿では以下のように捉えることとします。

- **NFT**: 一般的に、唯一性が付与されたブロックチェーン上のトークンを指します。
- **DAO**: 一般的に、いわゆるガバナンストークンの保有者がスマートコントラクトを用いた投票システム等により意思決定を行う組織形態を指します。
- **ガバナンストークン**: 一般的に、DAOにおける組織としての意思決定を行うための投票権等が付与されたブロックチェーン上のトークンを指します。
- **Web3.0**: 一般的に、パブリック型ブロックチェーンとスマートコントラクトを活用した革新的な価値や情報の移転手段や機能を指します。

Web3.0の主要な構成要素には、NFT以外にも暗号資産やセキュリティトークン、ステーブルコインといったトークン、DAO以外にもDeFi（分散型金融）といった機能がありますが、本稿ではNFTやDAO以外の構成要素についての詳述は控えます。

2. Web3.0等の特性について

Web3.0における価値や情報の移転は、従来の金融システムやGAFAs等のプラットフォームとは根本的に異なる仕組みにより提供されています。このため、価値や情報の移転という同じ機能を提供しながら、従来の仕組みとはまったく異なる特徴を備えています。

Web3.0と既存の仕組みとの大きな相違点は2つあります。1つは、価値や情報の移転に係る仲介機関が不要であるという点です。もう1つは、移転が可能なネットワー

クが国境を越えて構築されているという点です。価値や情報の移転は、ビジネス等の経済活動やコミュニケーションを含む社会活動の根幹をなすものです。その基盤が大きく変わろうとしているなか、地方創生の分野においても、NFTやDAOといった、これまでにない特徴を持つ選択肢が登場したということになります。

3. Web3.0に係る法規制について

前述のように、従来の仕組みとは根本的に異なるアプローチで広く経済社会活動全般に変化をもたらすWeb3.0は、ビジネスや社会活動を行う主体の関心を集める一方、法規制や会計・税制面で大きな課題を提示しています。

現時点では、先行して発展した暗号資産や金融に近いセキュリティトークンおよびステーブルコインについては徐々に法規制が整備されてきていますが、NFTやDAOについては明確な法規制ははまだ整備されていません。

NFTについては、規制が少ないことから、非金融機関も含め、さまざまな業界で積極的な活用が検討されています。このため、主な課題は会計や税制といった制度面が中心となっています。一方、DAOについては、後述するように法的な位置付けが明確でないこと、既存の法的枠組に当てはめようとしてもDAOの特長を生かしきれないという課題があります。

なお、ガバナンストークンについては、Web3.0の構成要素となるトークンの種類には含めていません。それは、ガバナンストークンが投票権等を付与されたトークンを意味しているだけで財産的価値の有無や種類を問わないからです。投票権等の付与は、NFTのみならず、暗号資産やセキュリティトークンにも付与することが可能です。また、NFTや暗号資産、セキュリティトークン、ステーブルコインのどれにも該当しない投票権等が付与されただけのガバナンストークンもあり得るのです。

4. DAOと法規制について

法規制とどう向き合うかは、DAOによって異なります。ただ、価値や情報の移転手段としてのWeb3.0の文脈で用いられるDAOとしては、主として、意思決定を通じてDeFi等を運営する「プロトコルDAO」と、意思決定を通じて集めた資金の用途を決める「インベストメントDAO」の大きく2つに分けることができます。

プロトコルDAOは、DeFi等を全体として機能させるために、流動性供給者といったDeFiが機能するために貢献する者にガバナンストークンを報酬として配布するとともに、彼らがガバナンストークンの価値を向上させるために機能向上に向けた運営を行うインセンティブを与えるというシステムを採用する傾向があります。このためプロトコルDAOのガバナンストークン保有者は、特定の者に集中せず分散する傾向があります。また、DAOの法的な位置付けを明確にするインセンティブはなく、法的な位置付けを明確化しないケースがほとんどです。一方、インベストメントDAOは、ガバナンストークン保有者が意思決定への関与を求める傾向があることから、保有者を分散させずに参加人数に上限を設けるようなDAOも多くなっています。また、実物資産への投資・購入対象の拡大や、ガバナンストークン保有者に係る税務上の取扱いを明確化する観点から、あえてLLC等として法人登記するようなDAOも増えています。

まとめれば、プロトコルDAOは法的な位置付けにそもそも関心がなく、インベストメントDAOは法人格や税制上のメリットを勘案しながら積極的に法人登記を目指しているということになります。

では、地方創生を目的とするDAOには、どのような法的枠組みや税制が必要なのでしょう。地方創生DAOを使いやすくする法制度や会計・税制の整備は、DAOを活用した地方創生がどれだけ拡大できるかに大きく影響します。

II NFT/DAOと地方創生

NFTやDAOを地方創生に活用する事例が広がる背景は、NFTやDAOに対する法規制が少ないことだけが要因ではありません。

地方には、都市部と比べて、これまで保有しながら活用しきれていない有形無形の資産が多く埋もれています。これがNFTを活用することによって、潜在価値が顕在化されたり、DAOを活用することで新たな財源の創出やコミュニティの活性化につながったりすることも大きな要因と考えられます。

1. 地方創生におけるNFTの活用

NFTを活用した地方創生としては、たとえば、地域の名産品をモチーフにしたNFTの販売が考えられます。これはNFTの制作であり、基本的に少ない限界費用で収益機会の増加につながる可能性があります。また、地元アーティスト等が創るデジタルアートといった作品をNFTとして販売したり、ふるさと納税の返礼品とすることも考えられます。

つまり、NFTを活用することで、地域の埋もれた資産を有効に活用し、収益拡大を図ることが容易になるのです。こうした活用には、前述のWeb3.0の特性である、仲介機関が不要であることやクロスボーダーでのアクセスの容易化が寄与しています。

デジタル化以前、絵画のような一点物の市場は買い手とのマッチングが非常に難しく、価格査定にも専門性が必要であったことから、よほど知名度がある作品でない限り、販売は画廊等の仲介業者に依頼せざるを得ませんでした。しかし、そうした仲介業者は売りたいものを必ず取り扱ってくれるわけではありません。それがNFTであれば、仲介業者に拒まれることなく、容易に出品することができます。

さらに、ブロックチェーン上のトークンとすることで、一般的な仲介業者よりも幅広く世界中の潜在的な買い手にきわめて安価にアクセスすることが可能となります。

一点物ではない一般的な商品にも、デジタル化以前は卸売りや小売りといった中間流通システムが存在しました。そうした流通システム下では、品種が多く、生産量が少ない地方の商品は敬遠され、大量生産や多額の広告宣伝が可能な大企業の商品が優位となります。デジタル後はeコマースが台頭したことにより、小規模事業者の個性的な商品が顧客に届きやすくなりました。このため、「地」ビールや「地」酒など、地元ならではの商品の販売が底堅く伸びる一方、全国区ブランドは苦戦を強いられるケースも少なくありません。

NFTは、この流れを加速させます。モノではなくデジタルデータなので、物流上の制約もなければ、国境の制約もないため、ニーズを持っている可能性のある買い手の対象を世界中に広げることができます。つまりNFTは、地方が抱える価値や資産の収益機会を広げることができるということです。ただし、課題もあります。それは、NFTを購入するためには、基本的にイーサリアム等の暗号資産で代金を支払う必要があることです。購入するためにウォレットを開設したり、暗号資産を購入するだけでなく、取得したNFTを保管するウォレットの管理にも気を払わなければなりません。それがハードルとなり、NFTの購入をためらう可能性があります。なお、日本円に対応するNFTマーケットプレイスもありますが、その分購入可能なNFTは限られます。売り手からすると、潜在的な買い手が限定されるということになります。

いずれにせよ、NFTの活用を広げるには、ウォレットを保有する利用者の増加と、NFTといったトークン保有に関する利用者の経験値を上げる必要があります。また、現状では暗号資産の売買益にかかる税金も、一般的金融商品よりも煩雑で高額になるケースが大半です。したがって、

NFTの地方創生への活用を促すには、少額免除などの制度整備が望まれます。

2. 地方創生におけるDAOの活用

NFTだけでなく、DAOの持つコミュニティを形成するという特性を地方創生に活用しようという動きも活発化しています。地域に絡めたNFTを販売するだけでなく、そのNFTに投票権を付与してガバナンストークンとし、NFT販売によって得た収益の一部の用途を投票によって決定するのです。投票を通じて、地域外の住民が有する知見等を地域活性化に活用するというわけです。行政上の正式な住民ではないものの、地域に対する帰属意識を醸成するとともに、地域活性化に向けて知見等を生かすことができます。

こうした地域のコミュニティがDAOを基点として、投票以外にもチャット等を通じて地域内外でのコミュニケーションを活発化させ、そこから交流が生まれ、実際に現地を訪問するガバナンストークン保有者が出てくるかもしれません。そうなれば、国外の居住者とのコミュニケーションも容易になるなど、非常に高い費用対効果を生み出します。このような地方創生DAOが求める法規制や税制のあり方には、深刻な課題があります。プロトコルDAOのように地域活性化という活動を運営する側面とインベストメントDAOのように収益の用途を意思決定するという側面の双方を併せ持つため、法規制に求める内容は非常に高度なものとなるからです。

3. DAOの活用における課題

現時点では、DAOにより組織化されるコミュニティ側および参加者側双方の法的な位置付けは明確ではありません。

コミュニティの観点では、法的な位置付けが明確でないことにより、NFTの販売収益に係る会計や税務上の取扱いが不明確となるほか、NFTの所有権もあいまいとな

ります。所有権があいまいということは、NFTの管理責任主体も不明確ということです。そうなると、流出事故等が起きた場合の法的責任もあいまいとなります。

一方、DAO参加者から見ると、ガバナンストークン保有者としての法的地位が不明確となります。日本における組織に係る法制度には、民法上の任意組合や商法上の匿名組合、一般社団法人や権利能力なき社団などさまざまな形態があります。それでは、地方創生を目的とするDAOの場合、どのような法的枠組や税務上の取扱いが望ましいのでしょうか。

まず、論点となるのが、組合員等の構成員に対する責任が有限責任か無限責任かということです。組織が外部に対して負わせた損害に対して無限責任を負う場合、地方創生DAOへの出資を委縮させてしまうおそれがありますし、世界中に点在するガバナンストークン保有者から出資額以上の賠償金を徴収する手段も課題となります。このため、ガバナンストークン保有者については、有限責任とすることが前提になると考えられます。

また、意思決定も過半数で行えるものと総意に基づくものがありますし、そもそも業務執行は組合員以外が行うという形態もあります。少なくともガバナンストークン保有者の総意を意思決定の条件とすることは、現実的にDAOとして機能しないおそれがあります。

さらに、収益を獲得し、ガバナンストークン保有者に配当を実施するタイプのDAOである場合、DAOの段階で課税されると、ガバナンストークン保有者にとっては二重課税となるおそれがあります。これを回避するには、DAOレベルで課税を行わない、いわゆるパススルー課税が求められます。

その他にも、資金用途に係る条件がないなど、上記の条件をすべて満たす法人形態は国内にはないと理解しています。

上記論点だけでなく、海外居住者が構成員となることに対応できるか、定款等をス

マートコントラクトで代用できるか、オンライン申請が可能かなど、細かい論点もあります。

いずれにしても、地方創生DAOを構築するうえでは、法制度や会計・税制だけでなく、ブロックチェーンやスマートコントラクトに係る技術的知見も必要となり、適切な専門家と連携することが望まれます。

III 課題の解決に向けた取組み

NFTやDAOをはじめとするWeb3.0が地方創生に有用であることは、地方自治体自身が認識しています。Web3.0の進展に向けた規制改革案を公表し、トークンに係る税務・会計処理基準の明確化やDAOの法制化および既存規制緩和等を提言するような自治体も現れはじめました。規制当局が普及に慎重なパブリック型ブロックチェーンとスマートコントラクトを基盤とするWeb3.0の進展に向けた改革案を、一自治体が提言することは非常に興味深いことだと考えます。

地方には、価値や情報の移転に係るさまざまな障害から埋もれたままになっている資産が多く存在します。現在、Web3.0という従来とは異なる仕組みが登場したことにより、その活用しだいで潜在価値を顕在化させる新たな道筋が見えてきました。ただ、その潜在価値をフルに有効活用するためには、法規制や会計・税制のさらなる整備が欠かせません。

現時点では、地方創生におけるNFTやDAOといったWeb3.0の活用は、法規制や税制上の制約を十分に理解したうえで、適切に進める必要があります。

関連情報

ウェブサイトでは、FinTechに関する情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/fintech.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
保木健次/ディレクター

✉ kenji.hoki@jp.kpmg.com

マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策要請の高まり～近時の要請への対応のポイント

あずさ監査法人

金融統轄事業部 金融アドバイザー事業部 AML・CFTアドバイザー部

竹田 淳一／ディレクター

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融対策（マネロン対策等。以下、「AML・CFT」という）は、国際的な要請が高まるにつれて、金融機関におけるコンプライアンス・リスク管理のなかでも特に重要度の高い領域となっています。金融庁は銀行等金融機関に、2024年3月末までに「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」（以下、「金融庁ガイドライン」という）への対応を求めています。銀行等はこれら要請を満たしつつも、効率的な対応が求められていることとなります。

本稿は、当該状況も踏まえ、要請や対応のポイント、また経営陣に求められる役割期待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。

☑ POINT 1

AML・CFTは、目下、コンプライアンス・リスク管理領域のなかでも優先度の高い取組み事項である。銀行等に対しては、2024年3月末までに金融庁ガイドラインへの完全対応を求める要請文も発出されている。

☑ POINT 2

全般にリスクベースでの対応が求められているなか、前提となるリスク評価の深度ある実施（疑わしい取引の分析等を含む）が重要とされ、特に現場である1線の関与も強く要請されている。

そのうえで、継続的な顧客管理の強化が求められており、特にリスクが高いとされる在留外国人、法人の実質的支配者の管理の強化等が要請されている。また、AML・CFTにあたっては、サイバーセキュリティやオペレーショナルレジリエンスも踏まえる必要がある。期限のあるなか、経営陣主導のもとで、高リスク領域をおさえつつも効率的な対応の計画・実施が不可欠である。



竹田 淳一
Junichi Takeda

① 金融行政方針

AML・CFTは、金融機関等におけるコンプライアンス・リスク管理の対応事項のなかでも、特に重要度・優先度の高い領域・取組み事項です。金融庁が2022年8月に公表した「2022事務年度金融行政方針」では、その概要に、3つの重点課題が挙げられています。そのなかの1.「経済や国民生活の安定を支え、その後の成長へと繋ぐ」にて、「マネロン対策等やサイバーセキュリティ、システムリスク管理態勢の強化に向け、世界情勢等を踏まえた対応を促す」とされています。

また、本文の1.2.(1)「業務横断的なモニタリング方針」の③「世界情勢等を踏まえた各種リスクへの対応」においては、「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策の強化」を掲げています。ポイントとしては、業態の拡がり、制裁リスクへのさらなる対応およびオペレーショナルレジリエンス、サイバーセキュリティ等への配慮が挙げられます。

1.業態の拡がり

AML・CFTにおいては、預金や送金が特に高リスクとされていることから、当該業務を提供する銀行等に対する要請が高くなります。しかしながら、近時は金融商品・技術の変化、新商品・新技術を悪用するといった手口の変化も踏まえ、銀行等以外の業態に対する要請の高まりも顕著になっています。

この点、金融行政方針においても、「暗号資産に係るマネロン対策等の強化が課題」とされています。そのため、これに関連し、暗号資産交換業者に対して、顧客情報の業者間での暗号資産の移転関連情報の通知を義務づける、いわゆるトラベルルール等の法制化、犯収法、また外為法等の改正が検討されていると報じられています。

たとえば、2022年4月に発生した新型コロナウイルス感染症対策給付金の誤給付事案ではインターネットカジノが舞台となり、決済代行業者が悪用されました。このことから、本事案もマネロンに関する事案と言えるかと思えます。加えて、金融庁所管以外の業態においても、たとえば2022年10月には、国土交通省より「宅地建物取引業におけるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」が公表されています。

なお、業態としてはこの他にも証券業、保険業、資産運用・金融商品取引業、貸金業、クレジットカード業、資金移動業、宝石・貴金属取扱業等があり、多岐にわたります。

2.制裁リスクへのさらなる対応

主にCFTの観点では、資産凍結等経済制裁への対応も必要となります。これには、北朝鮮、イラン制裁対応が主なものとして挙げられます。

この点について、金融行政方針では、2022年に発生した「ロシアによるウクライナ侵略」に関しても、外為法をはじめとした「国内外の法規制等に則った対応」につき、金融機関に対して「着実な実施を促していく」としています。また、AML・CFTの国際的な政府間会合であるFATFは、政情不安等により取組みの遅れなどがみられるミャンマーを、北朝鮮やイランと同等の、いわゆるブラックリスト国に指定したと報じられています（2022年10月時点）。

金融機関では、これら制裁あるいはその懸念がある国・地域に所在する（あるいは商圏等において関連する）顧客や、他の金融機関との取引等への一層の配慮が、制裁措置等の変化も踏まえタイムリーに必要となります。

3.オペレーショナルレジリエンス、サイバーセキュリティ等への配慮

AML・CFTは、たとえば、預金口座の取引モニタリングや、送金取引のフィルタリング等、システムによるコントロールが不可欠となります。また、これらのシステムによる検知後の調査・判断や届出・凍結処理、また、新たな取組みとして求められる定期的な顧客情報の更新といった、多岐にわたるかつボリュームのある事務が必要となります。この点、金融行政方針では「システムリスク管理態勢」や「オペレーショナルレジリエンス（業務の強靱性）」の重要性も挙げられており、AML・CFTとあわせての対応が求められています。従来のBCPでは、多くが被災時の対応にフォーカスされていましたが、オペレーショナルレジリエンスでは、被災時に限らないシステム障害全般の未然防止や発生時の早期復旧、また事務ミスの未然防止にもフォーカスが必要と考えられます。この点で、本件AML・CFTにおいても広く配慮が必要となると思われます。

また、2020年に発生した、大手携帯通信事業者の電子決済サービスを悪用した、預金の不正引出し事案にみられるとおり、AML・CFTにおいては、サイバーセキュリティとあわせての対応が必要となります。この点についても、上記と同様に、金融行政方針に挙げられています。当該対応は、銀行等にとっては、口座連携に限らず、提携先管理全般の問題（外部委託先管理等）としても勘案が必要となります。

② 要請文への対応、金融庁ガイドライン

以上、金融行政方針等にみられる要請の変化や高まりに加え、銀行等に対しては、金融庁ガイドラインへの、2024年3月末までの完全対応を求める要請文も当局より発出されています。具体的には、ガイ

図表1 金融庁ガイドラインの項目・構成

II-2 リスクの特定・評価・低減	(1) リスクの特定	
	(2) リスクの評価	
	(3) リスクの低減	(i) リスク低減措置の意義
		(ii) 顧客管理
		(iii) 取引モニタリング・フィルタリング
		(iv) 記録の保存
		(v) 疑わしい取引の届出
		(vi) ITシステムの活用
(vii) データ管理		
(4) 海外送金等を行う場合の留意点		
III-1 マネロン・テロ資金供与対策に係る方針・手続・計画等の策定・実施・検証・見直し		
III-2 経営陣の関与・理解		
III-3 経営管理	(1) 第1の防衛線	
	(2) 第2の防衛線	
	(3) 第3の防衛線	
III-4 グループベースの管理態勢		
III-5 職員の確保、育成等		

出典：金融庁ガイドラインの目次を基にKPMG作成

ラインで大宗を占める「対応が求められる事項」が対象となります。ポイントとしては、多岐にわたる事項に対し、期限があるなかで、いかに効率的に取り組んでいくかという点と、定期レビューの対応が挙げられます。

1. 多岐にわたる対応事項

金融庁ガイドラインは、図表1に挙げられる項目で構成されています。主な対応には、AML・CFTの主たるコントロールである、「顧客管理措置」や「取引モニタリング・フィルタリング」、「疑わしい取引の届出」が挙げられます。これら諸対応については、個社のリスクに応じて実施することとされており（リスクベースアプローチ）、

そのための前提として、深度のあるリスク評価を行うことが求められています。

さらに、これらの対応を適切に行うための内部統制についても、項目が設定されています。いわゆる3線管理、経営陣による主導的な関与、研修、内部監査といった内容が挙げられています。また、前掲の制裁リスク等に関しては特に配慮が必要となる海外送金等、同じくシステム等に関しては前提となるデータの管理（データガバナンス）や有効性検証といった項目も設けられています。

2. 時限性のあるなかでの効率的な取組みの必要性

銀行等金融機関は、これら多岐にわたる領域に関し、2024年3月末までに対応をしなければならない状況にあります。したがって、計画をしっかりと立て、要員等の必要なリソースを確保したうえで取組みを行っていくことが重要となります。

そのためには、前掲のリスク評価がカギとなります（コントロールに関する評価を含む）。リスクベースアプローチが要請されるなか、当然ながら高リスク領域への配慮が重要となります。計画やその実施にあたっては、この点を意識した優先順位付け等が有用となります。たとえば、外為業務に注力している銀行等であれば、ガイドラインのなかでも海外送金等に関する事項への取組みを特に優先させる、といったことが考えられます。

3. 定期レビューへの対応

時限性のあるなかで、多くの金融機関において最も対応負荷が高いと言われていた対応事項が、継続的顧客管理（定期的な顧客情報の更新。定期レビュー）です。本人確認等、身元やAML・CFTに関して必要となる顧客情報の確認であることから、従来は口座開設時等の取引開始時（入口）を中心に対応が求められていました。一方で、顧客属性や取引状況の変化に伴い、顧客のリスクは当然に変わりうることから、開始時に限らず、継続的に更新等を行うことが重要となります。この点が、金融庁ガイドラインでは明確にされています。

当該顧客情報の更新に関して、要請文においては、期限までにごこまでの対応が求められるのかは明確ではありませんが、金融庁の「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策の現状と課題（2022年3月）」¹に関連する整理がみられます。「取組に遅れが認められる事例」として、「継続的顧客管理の実施計画」上、取組

開始時期が後ろ倒しとなっており、2024年3月末までに完了する計画となっていない」事例が挙げられています。これを踏まえ、すべての対象顧客に対する顧客情報の更新は、要請文の期限までに「完了（一巡）」している必要があります。これは、計画の立案にとどまる状態や実施途上である状態は、許容されないということだと思われます。

この点への対応も、リスクベースアプローチが重要となります。金融庁ガイドラインに関するFAQ「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問（FAQ）²」では、顧客情報の更新を留保（定期レビューの対象外）しうる、リスクの限られる顧客類型等が整理されています。そのため、定期レビューの対象外となる顧客をしっかりと設定しつつ、一方でリスクの高い顧客をしっかりとケアすることで、メリハリのある効率的な対応とし、期限内の完遂を目指すことがポイントとなります。

III FAQにみる対応のポイント

前掲のFAQは、金融庁ガイドラインの要請を具体化するものとして、対応にあたり参照すべきものとなります。2021年に公表後、2022年3月、2022年8月に改訂がなされています。本稿では、直近の主な改訂事項を挙げ、前掲に挙げた事項以外の対応のポイントを整理します。

1. リスク評価の高度化

前掲のとおり、リスク評価は対応全般に要請されるリスクベースアプローチの根幹となるもので、深度のある実施が特に要請されています。FAQにおいても大宗をさき、リスク評価に関する整理（要請）がなされています。

直近の改訂では特に、1線関与の強化が促されています。これは、現場である1線職員は顧客や取引先に精通し、実態を

よく把握していると考えられるため、「1線が保有する情報を活用することが必要である」とされているからです。そのため、1線から適切に情報を得るための工夫を行うことが重要となります。FAQでは、2線にて必要となる情報の種類等をあらかじめ整理したうえで1線に依頼することや、リスクの特定や管理の方法の理解が前提として重要となることから、1線向けに当該内容に関する研修を行うこと等が挙げられています。

その他、直近でのFAQ改訂内容にみられるリスク評価に関する高度化事項は、図表2のとおりです。

図表2 リスク評価高度化のポイント

- ✓ 危険度調査書の包括的かつ具体的な検証
- ✓ 経営戦略の勘案
- ✓ 顧客の海外リスクの勘案
- ✓ 提携先等リスクの勘案
- ✓ FATFによるリスク評価の勘案
- ✓ 疑わしい取引の分析

出典：FAQ中、金融庁ガイドラインII-2(1)(2)に関するFAQより抜粋

2. 在留外国人の在留期間管理の強化

国内におけるマネロン事犯の主な主体に「来日外国人犯罪グループ」が挙げられます。たとえば、国家公安委員会2021年12月「犯罪収益移転危険度調査書³」（以下、「危険度調査書」という）に、「外国人が帰国する際に犯罪グループに売却した個人名義の口座が特殊詐欺の振込先に悪用されたもの」が手口として挙げられています。このような状況も踏まえ、金融機関では、顧客管理の一環として在留期間管理を適切に行うことが強く求められています。

この点、FAQでは要請強化の方向での改訂が直近でなされています。特に、在留期間の定めのある既存顧客に対し、在留期間満了「前」に更新有無等を確認するこ

とを求めています。また、そのうえで、更新がなされない場合には期間満了「前」に解約すること、更新がなされる場合には新たな期間の届出を要請することが求められています。

一方で、本件は国籍等からむセンシティブなテーマであり、また当局としても「丁寧な顧客対応」をあわせて要請していることから、確認依頼時の現場職員による説明等、苦情対応の観点も含め、配慮が必要となります。

3. 実質的支配者制度の利用促進

前掲の危険度調査書では、「実質的支配者が不透明な法人等」がリスクが高い顧客属性と整理されています。そのため、法人顧客等については、その実質的支配者を特定すること、またそのうえで、実質的支配者が経済制裁対象者や反社会的勢力であるか否かの確認等を行うことが求められています。

この点、実質的支配者の特定方法には、「株主名簿、有価証券報告書、法人税確定申告書の別表等」を顧客から徴求することが考えられます。加えて、FAQでは「公証人の定款認証における実質的支配者となるべき者の申告制度」や「実質的支配者リスト制度」の活用が促されています。

これらの制度は、いずれも近時導入されたものです。しかしながら、顧客側の協力等が前提となる点で、全面的な活用には時間を要する面はあると思われます。一方で、コロナ禍が落ち着きをみせつつあることや円安が急速に進行するなか、外国資本の流入拡大も見込まれるため、本件は特に配慮が必要なテーマといえます。この点、相対的にリスクの高い顧客に対しては、当該制度を通じた確認を特に強く依頼する、といったリスクを踏まえた対応を行うことも考えられます。

Ⅳ 経営陣の主導的関与

以上の諸事項は、近時では特にポイントとなるものです。金融庁ガイドラインの項目・構成にみられるとおり、その他多岐にわたる取組み事項がAML・CFTにおいては求められています。

この点、金融機関における対応部門も、コンプライアンス部門にとどまるものではなく、これまでみてきたとおり、事務、システム、市場国際部門等も諸種の対応が必要となります。また、III節1項「リスク評価の高度化」に挙げたとおり、1線である営業部門等の関与も必要であり、強く要請されています。

このように、全社的な対応が求められる結果として、関連部門を統括しうる経営陣による「主導的な」関与もまた、強く要請されています。本稿冒頭に挙げたとおり、コンプライアンス・リスク管理領域において、重要度・優先度の高い領域であることを踏まえ、経営上の重要課題と位置付けたうえで、取組みを進めていくことが求められています。

- 1 金融庁「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策の現状と課題(2022年3月)」2022年4月
<https://www.fsa.go.jp/news/r3/20220408/20220408amlcft-1.pdf>
- 2 金融庁「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問(FAQ)」2022年8月
https://www.fsa.go.jp/news/r4/202208_amlcft_faq/202208_amlcft_faq.pdf
- 3 国家公安委員会「犯罪収益移転危険度調査書」2021年12月
<https://www.npa.go.jp/sosikihanzai/jafic/nenzihokoku/risk/risk031216.pdf>

関連情報

あずさ監査法人マネロン対策等関連サービス

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/sectors-markets/financial-services/aml-cft.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
竹田淳一／ディレクター

✉ Junichi.takeda@jp.kpmg.com

企業価値向上に資する 「人的資本経営」とは

KPMGコンサルティング
コーポレートサービス

飯干 悟 / アソシエイトパートナー

衣笠 修一 / アソシエイトパートナー

2022年8月、政府が「人的資本可視化指針」を公表したことで、人的資本への関心が一段と高まってきています。現在、人材を中心とした無形資産開示のためのガイドラインや規制が制定されていますが、人的資本経営を実効性のある取組みとするためには「経営戦略と連動した人材戦略」と「人的資本の情報開示」の両輪が必要となります。

特に今は「人的資本の情報開示」がクローズアップされていますが、可視化だけを目的にすると、人的資本への取組みの方向性を見誤ることもあります。「経営戦略と連動した人材戦略」をいかに策定・実現するか、また企業価値向上につながっているかを検証していくことが重要です。

本稿は、企業価値向上に資する「人的資本経営」の実践ステップ、経営戦略と連動した人材戦略のポイント、企業価値へのインパクトの分析方法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。

✔ POINT 1

人的資本経営の実践ステップは、「人的資本経営に関する状況把握」、「人的資本方針策定(人材戦略策定)」、「人事施策/KPI設定」、「人事施策の実践」と同時に「人的資本の情報開示」、「施策状況・KPIモニタリング」であるが、それらを支えるための「基盤(組織体制、システム等のインフラ)整備」も重要である。

✔ POINT 2

企業価値向上に資する人的資本経営を実現するためには、いかに経営戦略と連動した人材戦略を立案できるかが鍵となる。

✔ POINT 3

人材育成や多様性の推進、働き方改革などの人的資本経営の施策が、自社の企業価値に与えるインパクトを分析・検証することにより、人事施策に対するメリハリのある投資が可能となる。



飯干 悟
Satoru Iiboshi



衣笠 修一
Shuichi Kinugasa

① 人的資本経営をどのように実践すべきか

1. 人的資本経営の実践ステップ

2020年9月に経済産業省が「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」¹（以下、「人材版伊藤レポート」という）を公表したのに続き、2022年6月には金融庁の金融審議会が「ディスクロージャーワーキング・グループ報告」²を公表しました。これら報告書では、人材育成方針や男女間賃金格差などを有価証券報告書に記載することを提言しています。また、同年8月には、内閣官房の非財務情報可視化研究会が「人的資本可視化指針」³を公表するなど、日本における人的資本経営の実践や開示に関する動きが加速しています。

そこで、最初に人的資本経営をどのようなステップで検討し、実践していくかをみていきます。

人的資本経営を実践するステップは、①「人的資本経営に関する状況把握」、②「人的資本方針策定（人材戦略策定）」、③

「人事施策／KPI設定」、④「人事施策の実践」と同時に⑤「人的資本の情報開示」、⑥「施策状況／KPIモニタリング」の6段階です。また、それらを支えるための「基盤（組織体制、システム等のインフラ）整備」も重要となります（図表1参照）。

(1) 人的資本経営に関する状況把握

まずはじめに、自社の人的資本経営の現在地を把握します。経営戦略と人材戦略が連動しているか、経営計画に人材戦略が明記されているか、KPI（重要業績評価指標）を設定しているか、その管理はどうなっているのかなどを把握して、課題を確認します。

(2) 人的資本方針策定（人材戦略策定）

自社の状況を把握したうえで、今後の方針を策定していきます。このステップでは、人材戦略が未策定や不十分な場合の見直しが特に重要となります。そして、人材戦略を立案するためには、経営戦略を実現するために必要な人材の要件（スキル・能力・経験等）を検討することからスタートします。

(3) 人事施策／人事KPI設定

人材戦略策定後は、人材戦略から導き出された人事施策、たとえばデジタル人材の採用・育成、エンゲージメント向上施策などを検討します。

さらに、人事施策を実現するためのKPI、たとえばデジタル人材の人数やデジタル研修時間、エンゲージメントスコアなどを設定していきます。

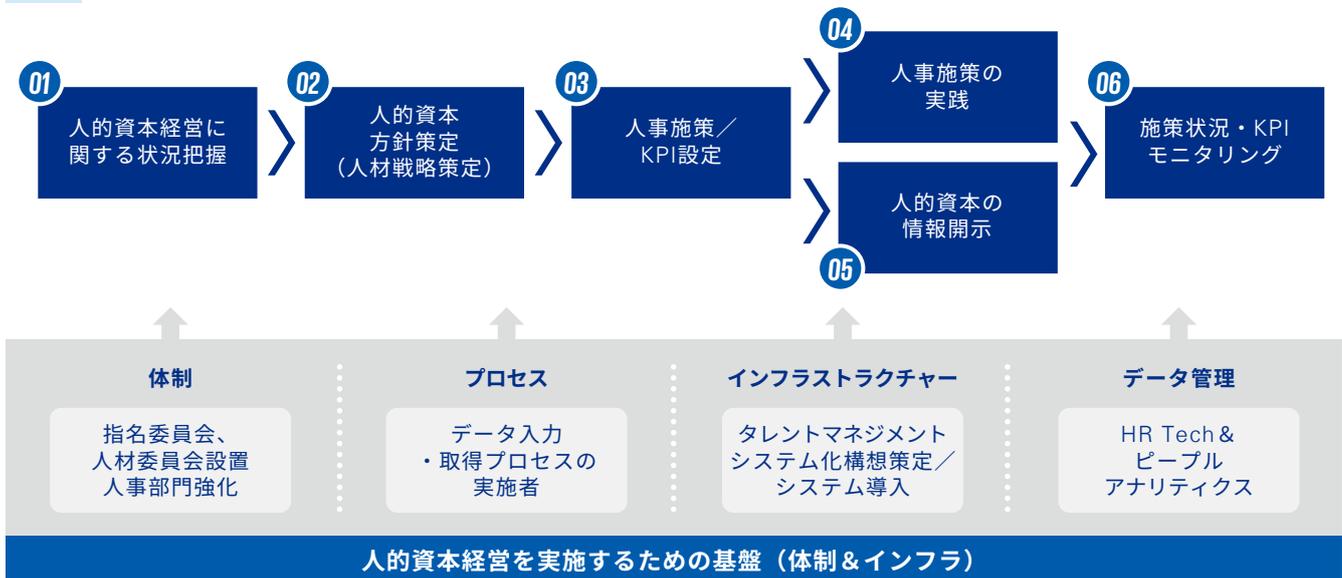
(4) 人事施策の実践

(3)で設定した人事施策を実践します。デジタル人材、次世代経営者育成などは中長期的な取組みであり、効果がすぐに現れないこともあります。

(5) 人的資本の情報開示

統合報告書やサステナビリティレポート、人的資本レポートなどに人的資本の情報開示を行います。本稿では詳細を割愛しますが、開示項目は、(2)～(4)の状況を踏まえた独自性のある開示項目と、複数の基準やガイドラインで求められている比較可能な開示項目から検討します。

図表1 人的資本経営の実践ステップ



出典: KPMGコンサルティング作成

(6) 施策状況/KPIモニタリング

人事施策を実施した途中経過やKPIの状況などを定期的にモニタリングします。このステップでは、モニタリングした結果を人材戦略や人事施策の見直しに活かしていくサイクルを回していくことが重要となります。

たとえば、女性管理職比率や人材開発費用などのKPIは年に1回程度のモニタリングとなりますが、パルスサーベイの結果や離職状況などは半年、場合により四半期ごとにモニタリングします。それにより、早期に人事施策に反映することが可能となります。

2. 人的資本経営を実現するための基盤整備

人的資本経営をスムーズに実践するためには、事前準備を行う必要があります。主に体制、プロセス、人的資本情報やKPI

を入力・管理するためのタレントマネジメントシステムなどのシステム構築や改修、データ収集や管理に関するガバナンス、集まったデータを分析して人材戦略や人事施策に活かすHRデータアナリティクスなどです。

人材版伊藤レポートにも記載があるように、人的資本経営を実践するうえでは、これまで以上に経営陣の関与や取締役会の監督が求められます。特に、CHRO（最高人事責任者：Chief Human Resource Officer）のイニシアチブで人材戦略を作成し、他の経営陣（CEOやCFO等）と連携して人材戦略を実行していくことが重要です。

また、人事施策やKPIの実行および実績データなどを入力する実行者やプロセスも決めておく必要があります。人的資本経営の実行者は、人事部門以外にも事業部門の管理職が担うことも多くあります。事業部門の管理職が担う例としては、エン

ゲージメント向上に向けての上司のリーダーシップや、コミュニケーションなどが直接的に影響する場合などが挙げられます。

II 経営戦略と人材戦略の連動

1. 人材戦略立案は人的資本経営の第一歩

(1) 人材戦略の重要性

人材版伊藤レポートにおいて、「持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠である」とされています。しかしながら、同レポートでは「企業や個人を取り巻く変革のスピードが増すなかで、目指すべきビジネスモデルや経営戦略と、足下の人材及び人材戦略のギャップが大きくなってきている」とも指摘しており、人材戦略が未策定であったり、機能していないケースが多いことが窺えます。

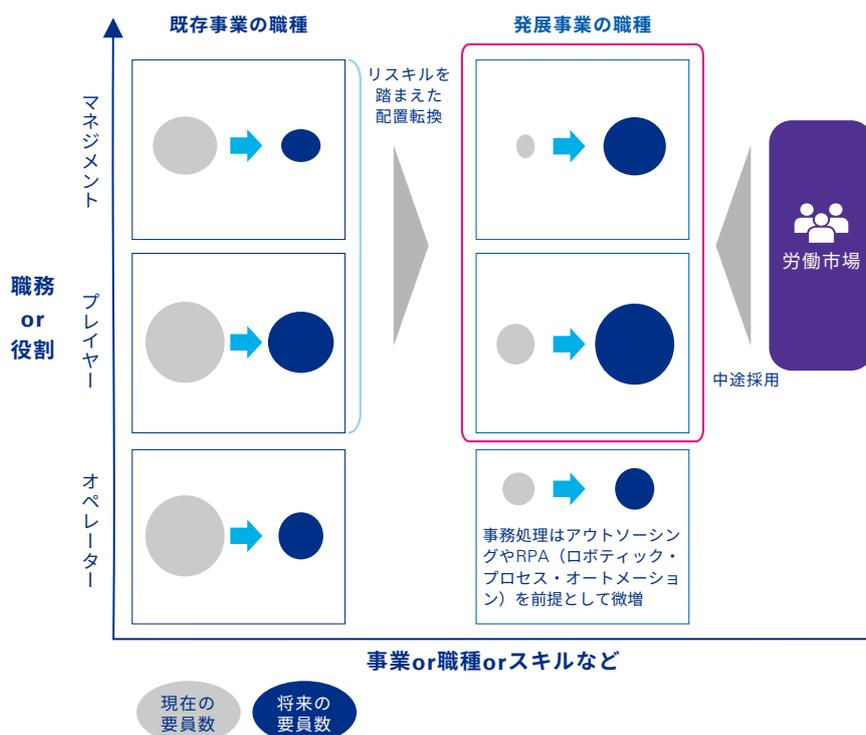
「経営戦略と人材戦略の連動」は、これまでも「戦略人事」や「人事中計」など言葉を変えながらも重要性が問われてきました。しかしながら、人材戦略を策定・実践していない企業や経営戦略と連動していない人事施策を実施している企業が多く見受けられました。

では、どのようにして経営戦略と人材戦略を連動させたらよいのでしょうか。連動させる1つの方法として「人材ポートフォリオ」が挙げられます。

(2) 人材ポートフォリオ策定

事業のあり方を見直したり、事業ポートフォリオの組換えを行うと、求められる組織や人材の能力やスキル、人数などを変更しなければならないことがあります。そのような場合には、現状と将来の人材ポートフォリオを策定し、そのギャップを分析し、今後やるべき人材マネジメントの方向性を検討します。具体的には、現状の人

図表2 人材ポートフォリオのGAP分析イメージ



出典：KPMGコンサルティング作成

材の質（能力・スキル・専門性等）および量（人数）と、将来の事業ポートフォリオ組換え後に求められる人材の質と量を可視化することからスタートします（図表2参照）。

ここでのポイントは、将来の事業組換えもしくは現事業におけるビジネスモデルの変更に伴い、どのようなスキルや専門性を持つ人材像および人数が必要となるかを明確化することです。たとえば、事業のあり方の見直しによりデジタルを活用した事業への変容および事業拡大を行うのであれば、デジタルの専門性を持つ職種（DX推進者、データサイエンティスト、AI技術者等）において必要となる人数を把握し、現在のスキル等や人数との質量のギャップを分析します。

把握できたギャップを埋める手段としては、採用や既存事業の従業員をリスキル（リスキリング）しての配置転換などが考えられます。また、労働市場において需要が高い職種の場合は、既存従業員のリテンションや評価、報酬などの人事制度の見直しも必要となります。デジタル人材のような専門性を持つ従業員を外部採用、あるいはリテンションする際は、特定職種向けに「ジョブ型人事制度」を導入することも考えられます。

人材ポートフォリオのギャップ分析を踏まえたうえで課題を抽出し、採用、育成、配置、代謝など、今後の人材マネジメントの方向性を整理したものが人材戦略となります。

(3) サステナブル人事

昨今、SDGs（持続可能な開発目標）やESG（環境・社会・ガバナンス）を踏まえたサステナビリティ経営が謳われています。従業員の健康やWell-Being（幸福）、ダイバーシティ、高齢化への対応などの人事方針や施策は「サステナブル人事」と言われています。サステナブル人事とは、企業が目指す目標を短期的な利益だけに限定せず、長期的に企業が発展するために従業員のみならず、さまざまなステークホルダーに影響を与える人事のあり方です。

サステナブル人事も人的資本経営を実践する要素の1つです。企業によっては直接的に経営戦略と連動していないケースも見受けられるものの、持続的な企業の成長に影響すると考えられることから、人材戦略に包含されています。

Ⅲ

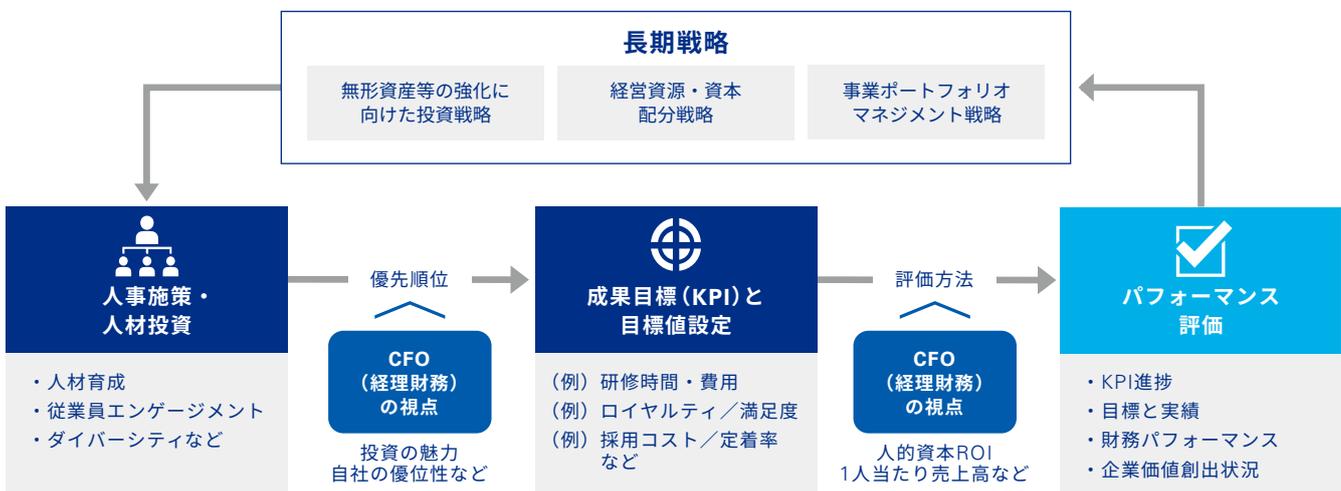
人的資本施策と財務パフォーマンスの連動

(1) 人的資本施策の業績評価 マネジメントへの組み込み

前項で経営戦略と連動した人材戦略の必要性について解説しましたが、人材戦略を確実に実行し、目標を達成するためには、具体的な施策およびその進捗を測定できるKPIへのブレイクダウン、さらにはそのKPIの定期的なモニタリング・評価といったPDCAサイクルを実行するための「業績評価マネジメント」が重要となります（図表3参照）。

これまで、日本企業の多くは、主に財務KPIに主眼を置いた業績管理のPDCAサイクルは実行していました。しかしながら、人的資本施策については中期経営計画等で人材戦略を掲げ、全社の人的資本KPIを設定しているケースはあるものの、当該KPIを人事部や各事業部へ落とし込み、モニタリングや評価を行っているケースはあまり見受けられません。

図表3 人的資本施策の業績評価マネジメント全体像



出典:内閣官房非財務情報可視化研究会 人的資本可視化指針(案)を基にKPMGコンサルティング作成

(2) 人的資本施策のKPI設定

人的資本施策のKPI設定の手法としては、「①全社経営指標からツリー分解していく」、「②戦略や全社共通課題から指標化する」、「③ミッションベースで指標化する」などが考えられますが、ここでは最も一般的かつわかりやすい①全社経営指標からツリー分解していく方法を紹介し

ます。
①は、全社目標に対して構成要素を分解し、戦略や施策の単位でKPIを設定する方法で、全社レベルのKPIと各事業部門／機能部門で設定されるKPIとの関係性が明確化されるメリットがあります。ここでのポイントは、戦略や施策に紐づく人的資本施策を明確にし、人的資本KPIに落とし込んでいくこと、および自社の重要課題や人材戦略を踏まえ重要性の高い施策やKPIに絞り込んでいくことの2つです。

(3) 人的資本施策を財務パフォーマンスと連動させる

人的資本施策の業績評価マネジメントを有効に機能させ、かつ投資家に対しても説得力を持たせるためには、自社にとって重要性の高い人的資本施策やKPIを特定し、それが財務パフォーマンス、ひいては企業価値向上にどのようにつながっているかを説明する必要があります。

財務パフォーマンスとのつながりを検証するためには、人件費や社員研修投資額、女性管理職比率などの人的資本KPIと売上高、営業利益、PBR（株価純資産倍率）などの財務KPIとの相関関係を、重回帰分析（複数の説明変数を用いる分析手法）などの統計的手法を用いて求めます。財務KPIとの相関関係の強弱によって、自社にとって重要な人的資本施策を特定し、メリハリのある人的投資を実行することができます。さらに、当該人的資本施策が単なる「費用」ではなく、将来的な価値を生む「投資」としてみなすこともできます。そうすれば、将来の自社の売上高や営業利益にどのくらいのプラス効果があるかについても

説明できるようになります。

国内外の先進企業では、当該手法を用いて人的資本施策を投資家へ開示している事例も出てきました。2000年代初頭、先進的な経営管理手法としてバランススコアカードが注目され、「人材」も1つの着眼点として挙げられましたが、現在に至るまでに十分に定着した事例は一部に留まっています。その要因の1つは、財務パフォーマンスとのつながりを十分に説明できなかったことだと考えられます。

人的資本の情報開示は、早ければ2023年3月期の有価証券報告書から義務付けられるとみられています。有価証券報告書で開示するからには、投資家などのステークホルダーに対して自社の人的資本施策がどのように企業価値向上につながっているのかを情報として提供する必要があります。ことから、今後に期待されます。

Ⅳ さいごに

人的資本経営および開示に関する要請が高まりをみせていますが、その出発点は経営戦略と連動した人材戦略をどのようにして立案・実行していくかです。また、企業は人的資本が財務パフォーマンス、ひいては企業価値向上にどのようにつながっているかを説明する必要があります。

現行の会計基準では、個別に識別可能な無形資産を数値的に認識・測定するように規定されていません。そのため、人的資本は非財務諸表の情報として発信することになりますが、どのように発信していくかは、何らかの工夫が必要となるでしょう。

こうした状況も踏まえ、人的資本による企業価値向上については、机上の論理に陥ることなく、企業側の情報・仕組みの整備が今後も求められます。

- 1 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」2020年9月
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930_report.html
- 2 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告の公表について
https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613.html
- 3 内閣府「人的資本可視化指針」
<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>

関連情報

組織・人材マネジメントサービス

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/people-change/organization-people-management.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
コーポレートサービス

飯干悟 / アソシエイトパートナー

✉ satoru.iiboshi@jp.kpmg.com

衣笠修一 / アソシエイトパートナー

✉ shuichi.kinugasa@jp.kpmg.com

各国通信事業会社の財務リスクの動向

あずさ監査法人
東京第1統轄事業部

中根 正文 / パートナー

わが国の大手通信事業会社は基本的には国内でのみ事業を展開していますが、海外の大手通信事業会社、特に欧州の会社には、国境をまたいで事業を展開するケースが多く見られます。また、北米の大手通信事業会社のなかには、メディア事業などを展開をする会社も見られます。

国内と海外の大手通信事業会社の間にごうした相違点が認められる一方で、通信事業には多額の設備投資が必要になることや、非常に多数の個人顧客との自動更新契約が存在することなど、どの国にも共通する点も存在します。

本稿では、上記のような相違点や共通点に留意をしながら、各国の大手通信事業会社の最近の財務トレンドについて考察を行い、過去5年間の財務数値に基づいて各国の大手通信事業会社の業績・財務リスクの動向を解説します。

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。

POINT 1

各国の大手通信事業会社の過去5年間の業績は比較的安定している。

POINT 2

のれんについては、少し前に行われた事業の多角化や、欧州において成長戦略の一環としてなされた企業再編によって生じたものから、ここ数年の間に減損損失が認識されている。

POINT 3

5Gによる設備投資や新リース基準が財務に与えるインパクトは限定的と考えられる一方で、北米を中心に周波数ライセンスの負担が大きくなっている。

POINT 4

2020年にはじまった新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という)の感染拡大により、一部の大手通信事業会社は一定の影響を受けていると考えられるものの、財務数値に著しい影響が生じているわけではない。

POINT 5

いわゆるロシア・ウクライナ危機によって、各国の大手通信事業会社を取り巻く経済環境などが変化する可能性は否定できない。



中根 正文
Masafumi Nakane

① 考察の概要と対象会社

1. 通信事業の特性（のれんと固定資産）に焦点をあてた考察

各国の大手通信事業会社は、事業を行うにあたり巨額の設備投資が必要になるほか、事業規模の拡大や通信事業と関係が深い周辺事業への参入を目的とする企業再編を行うことが多く、その際に多額の「のれん」が生じがちです。のれんとは、買収時に投資先の純資産を超えて支払った額などを資産計上したものであり、その本質は超過収益力です。本稿では、特に固定資産とのれんに焦点をあてて考察を行います。

2. 幅広い地域の大手通信事業会社の選定

考察の対象とした大手通信事業会社は、直近の財務諸表を用いて選定しました（図表1参照）。選定にあたっては、次のような特性を有することを条件としたうえ

で、時価総額や売上高など複数の指標を加味しています。

- ・ 上場会社であること
- ・ 自身が最上位の親会社であること（上場子会社ではないこと）
- ・ 無線の通信事業を主たる事業の1つにしていること（CATVやインフラシェアリングを主たる事業とする会社は基本的に対象外とした）

なお、選定した企業の多くは、米国会計基準またはIFRS®基準（以下、「IFRS基準」という）を適用していますが、一部の会社は本社所在国のローカルの会計基準を採用しています。その場合であっても、そうしたローカルの会計基準はIFRS基準と概ね同等と考えられるものであることから、本稿では財務数値の分析あたり、特別な調整を行っていません。

② 過去の業績と減損損失の発生状況

1. 通信事業では減損損失の計上年度以外は安定した業績が続いている

各国の大手通信事業会社の過去5年間の業績と、のれんおよび固定資産に係る減損損失の発生状況は図表2で示しています（主要各社を抜粋）。ここから読み取れることは、どの大手通信事業会社も、過去5年分の売上高営業利益率について、多額の減損損失を認識した年度については大きく減少するものの、その他の年度は基本的に安定しているという点です（なお、日本基準とは異なり、米国会計基準およびIFRS基準では減損損失を営業利益の算定に含めます）。

この理由としては、収益は自動更新される通信契約に大きく依存しており、その額も比較的安定していることや、通信事業では多額の設備を有することなどから固定費の割合が高く原価率が比較的安定していることなどが考えられます。

図表1 選定した各国の大手通信事業会社

	会社名	会社名（英字）	本社所在国	決算期	会計基準
米州	AT&T	AT&T	米国	12月	米国会計基準
	ベライゾン・コミュニケーションズ	Verizon Communications	米国	12月	米国会計基準
	アメリカ・モバイル	América Móvil	メキシコ	12月	IFRS基準
欧州	ドイツテレコム	Deutsche Telekom	ドイツ	12月	IFRS基準
	ボーダフォン・グループ	Vodafone Group	イギリス	3月	IFRS基準
	オレンジ	Orange	フランス	12月	IFRS基準
	テレフォニカ	Telefonica	スペイン	12月	IFRS基準
アジア	中国移動通信	China Mobile	中国	12月	IFRS基準
	中国電信	China Telecom	中国	12月	IFRS基準
	中国聯合通信	China Unicom	中国	12月	HKFRS
日本	日本電信電話		日本	3月	IFRS基準
	KDDI		日本	3月	IFRS基準
	ソフトバンクグループ		日本	3月	IFRS基準

出所:KPMG作成

図表2 業績と固定資産およびのれんに係る減損損失の発生状況

上段に過去5年分の売上高営業利益率(営業利益÷営業収益)を示すとともに、下段に売上高減損損失比率(減損損失÷営業収益)を示している。売上高減損損失比率は、3%未満のものは記載していない(該当がない会社もある)。

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
米州	AT&T	13.0%	15.3%	15.4%	3.7%	13.8%
	ベライゾン	21.5%	17.0%	23.0%	22.4%	24.3%
	アメリカ・モバイル	9.8%	13.4%	15.4%	16.3%	19.4%
欧州	ドイツテレコム	12.5%	10.6%	11.7%	12.7%	12.0%
	ボーダフォン	9.2%	▲2.2%	9.1%	11.6%	12.4%
				8.1%	3.7%	
	テレフォニカ	13.1%	13.4%	9.4%	9.6%	34.6%
オレンジ	12.0%	11.7%	14.0%	13.1%	5.9%	
					9.0%	

(注)アジアと日本の大手通信事業会社については、3%以上の売上高減損損失比率が識別された会社があったことを踏まえ、上記の表には含めていない。なお、表中には記載していないものの、それらの会社についても売上高営業利益率は安定して推移している。テレフォニカは2021年度にUK事業の拠出によって多額の利益を計上している。

出所:各社の年次報告書の数値を基に、筆者作成

2. 減損損失は北米と欧州の通信事業会社から生じている

また、図表2からは、多額の減損損失を計上している会社が、米州と欧州に集中していることもわかります。この状況が生じている要因について考察を進めていきます。

(1) 北米の非通信事業の業績不振に係る財務リスク(減損リスク)

米州の会社のなかでも、北米(米国)のAT&Tとベライゾンは、過去5年の間に比較的多額の減損損失を認識しています。

このうち、AT&Tは以前に行ったメディア事業の取得によって多額ののれんが発生していましたが、同事業が不振であったことから2020年度に多額の減損損失を計上しています。また、ベライゾンも比較的小規模ではあるものの、5年以上前にメディア事業の取得をしており、それに係る減損損失が2018年度に認識されています。

このように、米州の大手通信事業会社

は過去に非通信(メディア)事業に参入をした結果として生じたのれんについて、ここ5年の間に同事業の展開が順調ではなかったことから、減損リスクが高まったものと考えられます。なお、AT&Tは2021年から2022年にかけて、メディア事業を段階的に売却しています。

(2) 欧州での過去の再編に係るのれんの減損リスク

欧州の大手通信事業会社は、2000年前後に成長戦略の一環として通信事業会社の買収を盛んに行っており、欧州域内の他国の通信事業会社や、域外である北米や南米の通信事業会社を取得してきたことによる多額ののれんが現在も残っています。

日本基準とは異なり、IFRS基準ではのれんは償却されないことから(米国会計基準も同様)、減損されない限りののれんに係る財務リスク(今後減損されるかもしれないリスク)は残り続けることになります。そのため、のれんが関連する事業が不振に

なった場合には、減損損失が発生する可能性があります。

なお、図表2で示した欧州の大手通信事業会社が計上した減損損失の多くは、本社所在地とは別の国で展開されていた事業に係るものでした。すなわち、過去に行った他国への事業拡大に際して生じたのれんが、その国でのその後の事業悪化に伴って減損損失の発生を招く結果になったものと考えられます。

III

のれんに係る財務リスクの動向

前節で考察した、過去5年間に生じたのれんの減損損失とは別に、のれん残高の相対的な水準、すなわち直近の潜在的な減損リスクを示したものが図表3です。この表では、5年前と直近のそれぞれののれんの残高について、総資産に占める割合を算定しています。

欧州では依然としてこのれんに係る財務リスクが高止まりしているものの、全体としてののれんの水準は減少する傾向にあります。これは、過去に欧州で見られた積極的な成長戦略に基づく買収や、米国で見られた非通信事業の買収などが過去5年に行われていないことから、減損した分だけののれんの水準が下がったことによると考えられます(なお、総資産に占めるのれんの割合は、総資産が増加した場合でも減少する点には留意が必要です)。

IV

固定資産に係る財務リスクの動向

1. 5G設備投資による有形固定資産残高の著しい増加は識別されない

各国の大手通信事業会社は現在、第5世代通信(5G)への対応などのために設備投資を活発に行っている状況であると考えられます。この点、各地域ごとに有形

固定資産の過去5年間の残高水準の推移を考察すると、図表4のようになります。この図表では、規模感がつかめるように営業収益と並べるとともに、対総資産比率

も示しています。なお、総資産が投資などの増加によって大きく増える場合、比率も下がる点にご留意ください。事業規模が拡大し続けているアジアを

除けば、有形固定資産の残高水準はほとんど上がっていないものとみられ、また、アジアを含めても、有形固定資産の増加を営業収益の増加がカバーしている状況と見受けられます。

その結果、一般論としては、有形固定資産の減損リスクが特に高まるという状況は認められないものと考えられます。

2. リース会計による限定的な影響

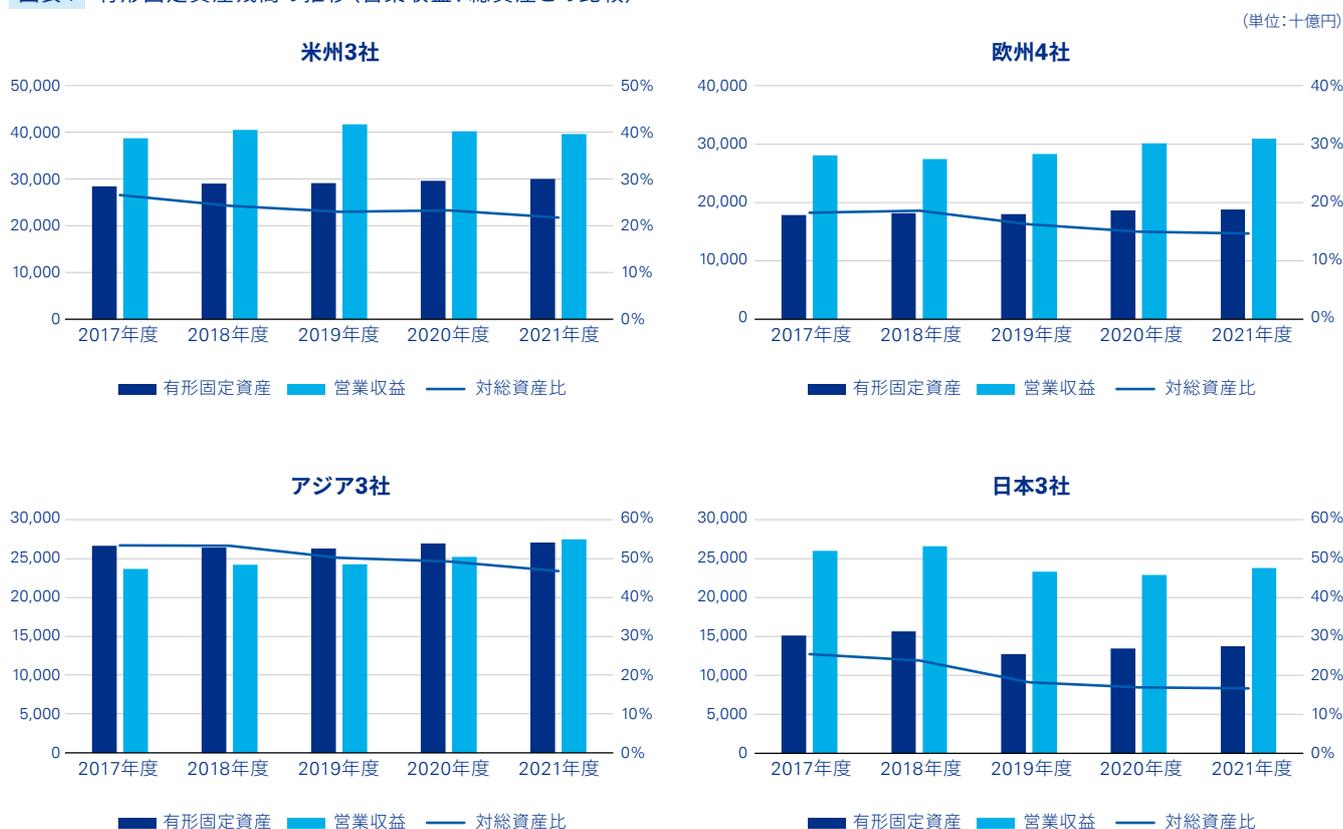
本稿が考察の対象とする過去5年の間に、IFRS基準と米国会計基準のいずれにおいても新たなリース会計が導入されています。新リース会計の下では、従前は資産計上していなかった、すなわちオフバランスされていたリース契約（賃貸借契約を含

図表3 各社ののれん残高の水準(総資産に占める割合)

		2017年度	2021年度
米州	AT&T	24%	24%
	ベライゾン	11%	8%
	アメリカ・モバイル	10%	8%
欧州	ボーダフォン	18%	21%
	テレフォニカ	23%	15%
	オレンジ	29%	22%
日本	ソフトバンクグループ	14%	10%

(注) 総資産に占める割合が、2017年度と2021年度のいずれも10%を下回った会社については、上記の図表に含めていない。
出所: 各社の年次報告書の数値を基に、筆者作成

図表4 有形固定資産残高の推移(営業収益、総資産との比較)



(注) 各地域に属する会社の財務数値を単純に合算したうえで分析を行った。
外国通貨は、2021年12月31日の為替レートの終値で機械的に円建てに換算。

出所: 各社の年次報告書の数値を基に、筆者作成

(※) 米州と日本は、再編の影響によりそれぞれ2020年度と2019年度に営業収益、有形固定資産が減少している。

む)についても、原則として使用権資産などとして資産計上するとともに、それに見合うリース負債を両建てで計上する必要が生じています。

通信事業に必要な投資は有形固定資産に限らず、リースによって対応する場合も多くあります。各国の大手通信事業者も使用権資産を多額に計上しています(図表5参照)。

新リース基準の適用によって、使用権資産という新たな固定資産が増加することになりますが、このことをもって直ちに固定資産の減損リスクが高まるわけではありません。紙幅の関係上から詳しい説明は割愛しますが、リース契約がオンバランスであってもオフバランスであっても、通信事業の価値を算定する際にリース契約の存在は考慮されるため、固定資産の減損テストを実施する際に著しい差異が生じることはあまり想定されないものと考えられます(少なくとも、事業の価値算定に

公正価値を用いる場合にはそのように考えられます)。

3. 周波数ライセンスの影響

図表5で示した通り、米州や欧州の大手通信事業者は、周波数オークションなどによって獲得した周波数ライセンスのための支出を、無形資産として計上しています。

資産計上される周波数ライセンスの金額は、特に北米で事業展開をする大手通信事業者において多額になっています。これは、周波数ライセンスは原則として、有形固定資産と同様に使用期間を見積ったうえで償却されますが、周波数ライセンスのうち米国連邦通信委員会(FCC)が発行する周波数スペクトルのライセンスについては、耐用年数を確定できないものとして償却しない実務があることも一因と考えられます。

その結果、資産計上される周波数ライセンスは減損リスクを高めることになりませんが、図表5に示したように、このリスクは主に北米で高まっているものと考えられます。

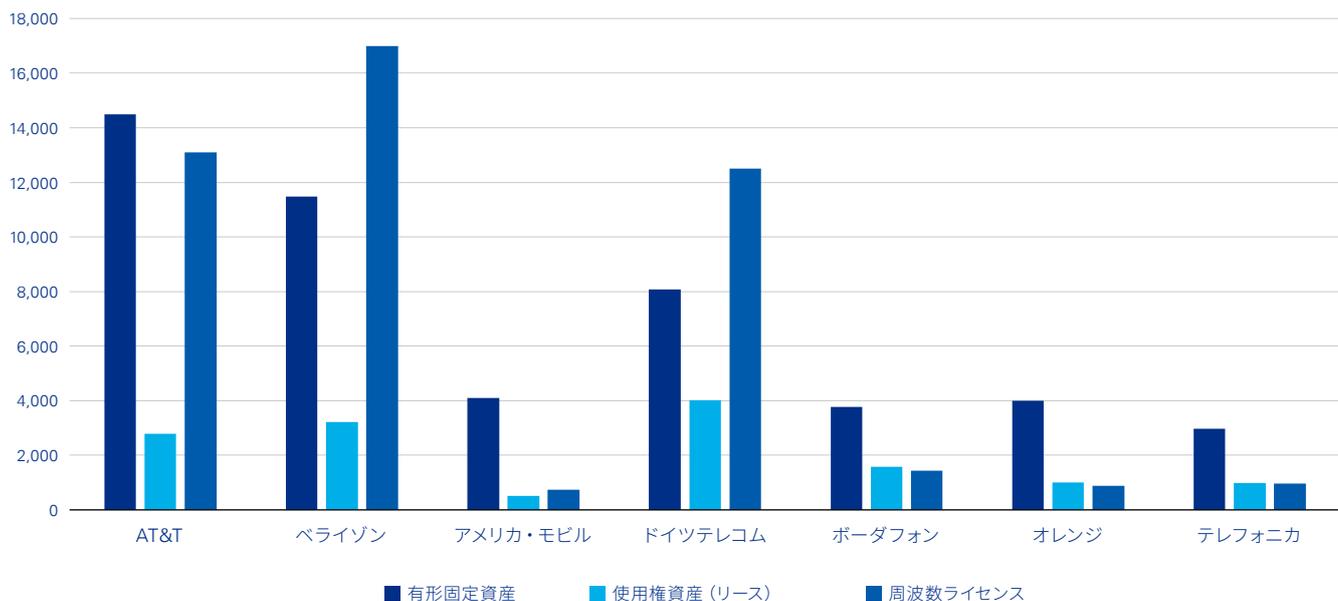
V COVID-19の影響

過去5年間の分析期間中には、COVID-19の感染拡大の期間が含まれています。COVID-19は、2020年から各国で感染が広がっており、特に同年は多くの国でロックダウンが行われるなど、経済に大きな影響が出ました。

しかしながら、図表2からも読み取れるように、各国の大手通信事業者は、全体としてみればCOVID-19の影響をそれほど受けていないように見受けられます。これは、各通信事業者の収益の主な源泉は自動更新される通信契約に基づくもの

図表5 米州と欧州各社の資産残高(2021年度末)

(単位:十億円)



(注) 外国通貨を、2021年12月31日の為替レートの終値で機械的に円建てに換算。使用権資産の残高は、米国会計基準の適用会社についてはオペレーティングリースを対象とした。ドイツテレコムには、米国で通信事業展開をする子会社がある。

出所: 各社の年次報告書の数値を基に、筆者作成

であり、人々の物理的な動きが止まったときでも、それほど大きな影響を受けなかったことによるものと考えられます。

しかし、国や地域によってはCOVID-19の影響が一定程度出ている場合があります。たとえば、2021年度にある地域での事業に係るのれんについて減損損失を計上した欧州の大手通信事業会社は、COVID-19による影響も、事業の業績が悪化した原因の1つであること（プリペイド端末に関する収益の悪化など）を年次報告書のなかで示唆しています。

VI KAMで取り上げられた項目

1. 会計監査人が重点的に監査をした項目を表すKAM

「監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters、以下「KAM」という）」とは、一般投資家とのコミュニケーション向上のために、会計監査人が特に重点的に監査を行った事項を各年の監査報告書に記載をするものです。わが国でも、2021年3月期から開始されていますが、他国でも同様

に運用が行われています。なお、米国上場企業は、KAMではなく「重要な監査事項（Critical Audit Matters）」を記載しますが、両者は実質的には同様のものであるため、本稿では便宜上KAMとして説明します。

各国の大手通信事業会社のKAMとして記載された事項は図表6の通りです。なお、対象はのれん残高の重要性が比較的高いと考えられる、北米と欧州に絞っています。

2. 北米と欧州でのKAMの傾向

欧州のすべての大手通信事業会社は、毎年、のれんや固定資産の減損リスクをKAMとして取り上げていますが、2017年度と2020年度については、ドイツテレコムが通常の減損リスクのKAMに加えて、米国での通信事業に係るFCCライセンス（無形資産）について、過去に認識した減損損失の戻入処理をKAMとして取り上げています。過去の減損損失の戻入はそれが生じた年度の利益になるため、損失が出る一般的なリスクとは異なるものと言えますが、戻入益を算定する際に重要な見積りが必要になることを踏まえ、KAMとして取

り上げられているものと考えられます。

また、すべての欧州の大手通信事業会社は収益認識（主に、ITシステムを含めた取引の複雑性）を、すべての北米の大手通信事業会社は退職給付債務（PBO）の測定（主に割引率）をKAMとして取り上げるといった傾向が見られます。その他、税金の処理（主に不確実なタックス・ポジション）や繰延税金資産の回収可能性を取り上げることが多い傾向も見受けられました。

ここまで本稿で考察をしてきたように、大手通信事業会社は多額の固定資産への投資を行っていることや、非常に多数の個人顧客との契約があるという事業の特性が、KAMとして選定された項目と関連しているものと考えられます。

VII さいごに

各国の大手通信事業会社は過去5年間、特にCOVID-19の状況下にあっても、大きな業績悪化の影響を受けていないものと一般的には考えられます。しかしながら、地域によっては経済状況の悪化などによって事業の業績が悪化し、その事業に

図表6 欧州と北米の大手通信事業会社のKAMの内訳

KAMの内容	欧州の大手通信事業会社の4社					北米の大手通信事業会社の2社			合計
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2019年度	2020年度	2021年度	
のれんまたは固定資産の減損	5	4	4	5	4	2	1	1	26
収益認識関係	4	4	4	4	4				20
退職給付債務（PBO）の測定						2	2	2	6
税金の処理、税効果会計	3	4	4	3	3	2	1		20
引当金・偶発負債の処理	3	2	1	1	1				8
組織再編関係		1	1	2	1			1	6
リース会計の初度適用			3						3
その他	3	4							7
KAMの個数	18	19	17	15	13	6	4	4	96

（注）北米の通信事業会社は、KAMの開示を2019年度から始めている。一定程度、類似していると判断した項目を集計した。

ハイライトした部分は、欧州または北米の対象となった期間中を通じて、すべての通信事業者が継続してKAMにしていた項目。

出所：各社の年次報告書の数値を基に、筆者作成

係るのれんや固定資産の減損リスクが高まっているものと考えられます。

また、本稿での分析は、いわゆるロシア・ウクライナ危機が生じる前の2021年度までの状況を前提としている点にも注意が必要です。今後、地域によってはさらなる経済状況の悪化が生じることも考えられ、特に、インフレの進行や半導体の調達事情などによって、これまで以上に減損リスクが高まる可能性も考えられます。

そのため、比較的業績が安定しているといえる通信事業会社であっても、国や地域によっては、必ずしも予断を許す状況にはないものと言えるでしょう。

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
中根正文 / パートナー

☎ masafumi.nakane@jp.kpmg.com

Information

「KPMGグローバルCEO調査2022」について



KPMGは、世界の経営者の将来見通しや重要施策等を調査した「KPMGグローバルCEO調査2022」を発表しました。本調査は11カ国11業界の企業経営者1,325人に実施しています。調査結果の主なポイントは以下の通りです。

- ・86%のCEOが今後1年にわたり不況が続くと予想しているが、半数以上は不況が穏やかで短期的なものになると予測
- ・不況によって想定されている成長が阻害されると予測したCEOは73%
- ・レピュテーションリスクが、CEOにとって大きな懸念材料に
- ・雇用凍結を実施していると回答したCEOは39%であるなか、今後3年間で社員数の減少を予測しているのはわずか9%
- ・ESG課題の報告要求が増大する反面、ESG施策は減速

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/2022/11/global-ceo-outlook2022.html>

Information

「KPMG Global Tech Innovator Competition」
世界大会 日本代表のファイメクスが準優勝

KPMGは、各国の次世代を担うグローバルテックリーダーが集結する世界大会「KPMG Global Tech Innovator Competition」を2022年11月2日にリスボンで開催しました。

同コンペティションには各国から予選を勝ち抜いた22の企業が出場し、優勝はイギリスのHiiROC、日本代表として参加したファイメクス株式会社はアイルランドのProvizioとともに準優勝を果たしました。

KPMGジャパンは、トップテクノロジー・イノベーターの継続的な成長を支援し、テクノロジー系スタートアップ企業の前進をサポートします。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/11/global-tech-innovator2022_result.html

Our Impact Plan

KPMGジャパン、
インターナルカーボンプライシング (ICP) を導入

KPMGジャパンは、2022年10月より、温室効果ガス (GHG) 排出における Scope 1 (直接排出)、Scope 2 (購入電力・冷暖房)、Scope 3 (間接排出の内、出張に関わる飛行機・電車の利用および宿泊) を対象にインターナルカーボンプライシング (以下、ICP) を導入しました。

ICPで回収した資金は、ネットゼロ達成に必要な投資に活用し、脱炭素化を意識した事業判断の促進、および職員一人ひとりの行動変革を目指します。また、2030年までにGHG排出量ネットゼロとする目標に向け、FY2022*において、購入電力の再生エネルギー使用率を100%にしました。

*対象期間：2021年10月~2022年9月

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/2022/11/icp.html>

Information

KPMGコンサルティング、
日本貨物航空 (NCA) の経理業務BPR/
会計システム刷新プロジェクトを支援

Copyright © Nippon Cargo Airlines

国際線貨物専門航空会社の日本貨物航空 (NCA) では、業務のペーパーレス化から情報の電子化、業務の簡素化・自動化・高度化・集約化、また、内的・外的環境変化を踏まえた基幹システムの刷新を含む経理業務の効率化・高度化を検討していました。

KPMGコンサルティングは、KPMG独自のフレームワーク「Future of Finance」を活用した課題の抽出と現状分析、将来のあるべき姿に向けた施策実行のための支援とともに、今後のビジネス基盤としてのERPシステムの全体方針策定、業務・システム要件の整理とソリューションの選定、さらにはシステム開発作業の管理から本稼働まで一気通貫で支援しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/10/kc-nca-project.html>



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

サステナビリティ

TNFD ベータ版 フレームワークv0.3の解説

2022年12月
Japanese

「自然資本・生物多様性」は、気候変動や人的資本・人権に続いて注目を集めるESGテーマです。2022年11月、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）は自然関連のリスク・機会を管理・開示するための「TNFDフレームワーク」の第3弾ドラフト（βv0.3）を公表しました。本Insightでは、2023年9月の本格始動に向けて加速するフレームワークの開発状況を解説し、自然資本・生物多様性分野の黎明期である今、企業が取るべき行動に関する考察を提供しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/11/sustainablevalue-biodiversity-202211.html>

HR

Future of HR 2022: パスファインダーの事例から見る人事変革へのチャレンジ

2022年12月
Japanese

新型コロナウイルス感染症により加速したデジタル化や働き方改革に加え、コーポレートガバナンスやESG/SDGsに係る対応など、企業には人事領域における変革が求められています。KPMGでは、企業価値向上を人的側面から支えられる人事機能を持つ企業を「パスファインダー」と定義。日本を代表するパスファインダー企業7社へのヒアリングに基づくKPMGコンサルティングの考察等を紹介しています。



home.kpmg/jp/hr-survey2022

プライベートエンタープライズ

Venture Pulse Q3 2022 Global analysis of venture funding 日本語抄訳版

2022年11月
English / Japanese

2022年第3四半期のベンチャーキャピタル投資をグローバル、米国、南北アメリカ、ヨーロッパ、アジア別に分析し、各トピックスと2022年第4四半期に注目すべきトレンドについて解説しています。日本のベンチャーキャピタルによるヘルステックへの注目度が高まっており、今後数四半期にわたってヘルスケアとバイオテクノロジーの分野への投資が進む可能性が想定されます。



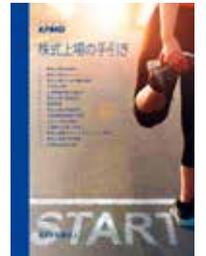
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/11/venture-pulse-q3.html>

IPO

株式上場の手引き

2022年10月
Japanese

2022年4月の東京証券取引所の市場再編による市場コンセプトの変更や上場基準等の改正に伴い、上場先の市場選択の重要性や要求されるコーポレートガバナンス・コードの内容について解説しました。また、会計基準では収益の認識基準による業績への影響などを説明しています。さらに、スタートアップにおける米国 Nasdaq への上場志向の高まりから、IPO準備の手続きや会計及び監査基準の違い、EGCやFPIの要件などを紹介しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2014/12/ipoguidance.html>

消費財・小売

ソーシャルメディア・メタバース等に係る 米国消費者パルスサーベイ

2022年10月
English / Japanese

今回の米国消費者パルスサーベイでは、SNS広告の世代別許容度、VRデバイスとメタバースの現状と未来、消費者支出全体の動向（支出増加・価格上昇・オンラインへの移行）、アパレル支出の傾向、消費者にとってのリアル店舗の位置付けなどのトレンドと、その背景を調査しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/10/consumer-pulse-survey-spring-2022.html>

サーベイ

日本企業の不正に関する実態調査

2022年10月
Japanese

日本の上場企業を対象とした不正に係るアンケート調査結果をリリースいたしました。2006年の第1回から数えて7回目となる今回は、過去から実施している不正に関する調査項目の定点観測を継続すると同時に、新型コロナウイルス感染症、ESG、DXが不正の発生および対策に影響を与えているという仮説に基づいて、関連する質問項目を新設し、各領域からみた日本企業の不正リスクに対する意識の変化と取組みの状況をまとめています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/10/fas-fraud-survey.html>

出版物のご案内

ローカルグリーントランスフォーメーション



GXという言葉が世の中に浸透するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素化に関するさまざまな取組みが産官学を挙げて活発化しています。一方、エネルギー安全保障を含むGXの取組みは、グローバル社会における日本という国単位から、各地方・地域により異なる特性に由来するローカル事情が存在することから、「ローカル」を起点に考える必要があります。

本書は、COP26前後から最近に至るまでに発生した脱炭素を巡る世界の動向や今後の展望などを示すとともに、カーボンニュートラル宣言以降の国内における脱炭素化政策の流れを俯瞰しつつ、国内のエネルギーに係わるさまざまな課題について考察しています。

さらに、日本型スマートシティのあり方と地域での総合的なユーティリティの必要性について提言するとともに、北海道、富山、宇都宮の取組みを紹介しながら、「ローカルGX」のあり方やその先の未来について考察しています。

【編著】KPMGコンサルティング
異直樹/プリンシパル

エネルギーフォーラム
A5判・272頁
2,200円(税込)
2022年11月刊
単行本

モビリティ リ・デザイン 2040 「移動」が変える職住遊学の未来



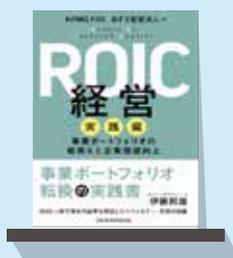
本書は、最新のトレンドを注視しながら未来社会を構想し、産業横断的なオーケストレーションにより社会課題解決に向き合う専門家で構成されたKPMGモビリティ研究所のメンバーが、今から約20年後、2040年の都市部と地方部の暮らし（働く、暮らす、遊ぶ、学ぶ）がどう変わるかを、モビリティ領域を軸に分析、予測し、近未来像を提示するものです。

SDGs社会およびニューノーマル時代の新たなビジネス機会を求めると新規事業担当者、アカデミアや研究機関、関係省庁や自治体で働く方々、そしてこれから未来を創る学生の皆さまなど、多くの方々に読んでいただきたい一冊です。

【編著】KPMGモビリティ研究所

日本経済新聞出版
A5判・288頁
2,420円(税込)
2022年9月刊
単行本

ROIC経営 実践編 事業ポートフォリオの組換えと企業価値向上



ROICを中期経営計画の目標に掲げるなどROIC経営に取り組む企業は増えたものの、業績評価において「計算」するのみに留まり、実際の企業価値向上につなげられていない企業はまだまだ多いのが実態です。ROICを企業価値向上につなげていくための次のステップとして、事業ポートフォリオを適切に評価するプロセスを構築し、果敢に事業を入れ替えていく必要があります。

本書は、ベストセラー『ROIC経営』の実践編として、事業ポートフォリオ評価とその組換えに焦点を当てた、経営実務のための解説書です。豊富な実例とともにビジュアルに解説しています。

【編】KPMG FAS
あずさ監査法人

日本経済新聞出版
A5判・200頁
2,640円(税込)
2022年9月刊
単行本

実践インキュベーション 大学発スタートアップ・エコシステムへのインサイト



世界では数多くのイノベティブな企業が生まれ、技術革新のスピードも早く、産業構造の変革も進んでいます。一方、わが国は、過去から重厚長大な企業が席巻しており、産業構造の変革も進んでいない現実があります。

ただ、日本国内でも大学などのアカデミアでは、多くの知財が生み出されており、社会課題の解決に向けたシーズになることが期待されています。この知財を生かして、社会課題解決に向けた取組みを行っているのが、いわゆる大学発スタートアップだと考えています。

本書では日本のインキュベーションを取り巻く環境や課題の考察、この分野で先を行く米国の事例の分析、その他スタートアップに必要な知識等をまとめています。大学発スタートアップが事業化し、やがて社会に変革を与えるため、大学発スタートアップの創出と事業化に貢献することを目指しています。

【編】あずさ監査法人
インキュベーション部

中央経済社
A5判・280頁
3,630円(税込)
2022年8月刊
単行本

詳しい内容や出版物一覧につきましては、ウェブサイトをご覧ください。
また、ご注文の際は、直接出版社またはKindleストアまでお問い合わせください。



<https://home.kpmg/jp/publication>



海外関連情報

日本語版海外投資ガイド

KPMGでは、新興国を中心に19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一部公開しています。

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。なお、投資ガイドの全PDFファイルを閲覧するには、会員登録が必要です。



2022年10月11日更新

2022/2023年版 ドイツ最新トピックス

Japanese

2022/2023年におけるドイツの最新トピックスとして、経済環境アップデート（ドイツにおけるビジネス）、世界のトピック・トレンド、監査・会計、税務トレンド、アドバイザーの最新のテーマをカバーしています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/10/german-latesttopics-20221011.html>



2022年9月16日更新

2022年版 イタリア最新トピックス

Japanese

イタリアへの進出を検討されている、あるいはイタリア国内に既存事業を有する企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる、会計、税務、法務を中心とした主要な法規制動向の最新のトピックスについて解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/09/italy-latesttopics-20220916.html>



2022年9月15日更新

2022年度版 スペイン投資ガイド

Japanese

スペインへの進出を検討、または事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つ会社法、税制、会計などの主要な法規制動向について解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2018/03/spain-investment.html>



2022年7月5日更新

2022年版 メキシコ会計・税制ガイドブック

Japanese

本ガイドブックでは2022年改正までアップデートされたメキシコの税法の詳細（法人税、個人所得税、付加価値税、その他通関貿易制度など）、主要な会計論点などがまとめられています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/07/mexico-taxguidebook-20220705.html>

日本語版海外投資ガイド一覧

現在、ウェブサイトにて公開している19カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。詳細は下記URLをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/12/investment-guide.html>

投資ガイド（掲載国）	発行年
中国	2020年
香港	2020年
台湾	2022年
インド	2022年
シンガポール	2022年
マレーシア	2021年
フィリピン	2022年
ベトナム	2022年
ミャンマー	2020年
メキシコ	2022年
ペルー	2017年
イタリア	2022年
ベルギー	2017年
スペイン	2022年
チェコ	2021年
ドイツ	2022/2023年
ハンガリー	2019年
アラブ首長国連邦 (UAE)	2021年
南アフリカ	2022年

海外進出支援窓口

各国の最新情報については、右記URLをご確認ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support.html>

KPMG ジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

監査や保証業務をはじめ、IFRSアドバイザリー、アカウントングアドバイザリー、金融関連アドバイザリー、IT関連アドバイザリー、企業成長支援アドバイザリーを提供しています。また、金融・情報・通信・メディア、パブリックセクター、消費財・小売、製造、自動車、エネルギー、ライフサイエンスなど、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有するとともに、4大国際会計事務所のひとつであるKPMGのメンバーファームとして、144の国と地域に広がるネットワークを通じ、グローバルな視点からクライアントを支援しています。

東京事務所	03-3266-7500
大阪事務所	06-7731-8000
名古屋事務所	052-589-0500
札幌事務所	011-221-2434
仙台事務所	022-715-8820
北陸事務所	076-264-3666
北関東事務所	048-650-5390
横浜事務所	045-316-0761
京都事務所	075-221-1531
神戸事務所	078-291-4051
広島事務所	082-248-2932
福岡事務所	092-741-9901
盛岡オフィス	019-606-3145
新潟オフィス	025-227-3777
富山オフィス	0766-23-0396
福井オフィス	0776-25-2572
高崎オフィス	027-310-6051
静岡オフィス	054-652-0707
浜松オフィス	053-451-7811
岐阜オフィス	058-264-6472
三重オフィス	059-350-0511
岡山オフィス	086-221-8911
下関オフィス	083-235-5771
松山オフィス	089-987-8116

KPMG 税理士法人

各専門分野に精通した税務専門家チームにより、多様化する企業経営の局面に対応した的確な税務アドバイス（税務申告書作成、国内／国際税務、移転価格、BEPS対応、関税／間接税、M&A、組織再編／企業再生、グローバルモビリティ、事業承継等）を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

東京事務所	03-6229-8000
大阪事務所	06-4708-5150
名古屋事務所	052-569-5420
京都事務所	075-353-1270
広島事務所	082-241-2810
福岡事務所	092-712-6300

KPMG 社会保険労務士法人

グローバルに展開する日本企業および外資系企業の日本子会社等に対して、社会保険の新規適用手続き支援、給与計算、各種社会保険手続き、社会保障協定、就業規則に関するサポートなど、人事・労務関連業務を日英バイリンガルで提供しています。

03-6229-8000

KPMG コンサルティング株式会社

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

東京事務所	03-3548-5111
大阪事務所	06-7731-8052
名古屋事務所	052-571-5485

株式会社 KPMG FAS

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

東京事務所	03-3548-5770
大阪事務所	06-7731-8054
名古屋事務所	052-589-0520
福岡事務所	092-741-9904

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京事務所	03-3548-5303
大阪事務所	06-7731-1304

KPMG ヘルスケアジャパン株式会社

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

03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

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

03-3548-5144

Audit

あずさ監査法人

TAX

KPMG 税理士法人
KPMG 社会保険労務士法人

Advisory

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

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

KPMGジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



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

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

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されず、この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。