

KPMG Newsletter

KPMG Insight

特集 企業経営で向き合ふべき「人権尊重のいま」

💰 Accounting

【BEPS2.0】促される連結マネジメント
グループベースの課税と財務報告

💡 Sector Update

スタートアップ企業の海外展開に関する
考察について

税務(移転価格)管理 × テクノロジー
ー消費財メーカーで想定されるセグメント管理など



Vol. **62**

September 2023

特集

02 企業経営で向き合うべき 「人権尊重のいま」

04 日本企業は「ビジネスと人権」に どう対応すべきか

世界のサプライチェーン上における人権尊重の取り組み

[ゲスト]

湯川 雄介氏

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士、ヤンゴン事務所代表

[インタビュアー]

土屋 大輔

あずさ監査法人 マネージング・ディレクター

猿田 晃也

KPMGあずさサステナビリティ マネージング・ディレクター



Accounting

10 【BEPS2.0】 促される連結マネジメントグループベースの課税と財務報告

鈴木 和仁 あずさ監査法人

大島 秀平 KPMG 税理士法人

Sector Update

18 プライベートエンタープライズ スタートアップ企業の海外展開に関する考察について

阿部 博／浜口 基周 KPMGジャパン

26 消費材・小売 税務（移転価格）管理 × テクノロジー — 消費財メーカーで想定されるセグメント管理など

森 雅史 KPMGジャパン

会計・開示／税務 Digest

32

会計・開示

会計・開示情報 (2023.6 - 7)

下田 勇矢 あずさ監査法人

37

税務

税務情報 (2023.6 - 7)

大島 秀平／風間 綾／山崎 沙織 KPMG税理士法人

Topic

39

海外

飛躍する中国新エネルギー自動車業界の充電事情

姜 楠／李 孟钰 KPMG Advisory (China) Limited

44

金融

AML/CFTにおいても求められる人権対応

米倉 悠 あずさ監査法人

50

人事

従業員ウェルビーイング向上のための 確定拠出年金 (DC) 制度運営の高度化

枇杷 高志 あずさ監査法人

54

税務

Tax Reimagined – 税務機能の再構築

福田 隆／小島 梨絵／疋田 敦士 KPMG税理士法人

59

リスクコンサルティング

サプライチェーン攻撃への対応の要点

遠藤 正樹 KPMG FAS

64

M&A

中小企業のM&Aの留意事項

吉形 圭右 あずさ監査法人

KPMG Information

- 68 KPMG News
- 69 Thought Leadership
- 70 出版物のご案内
- 71 海外関連情報
- 72 KPMGジャパン
メンバーファーム一覧

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.62

発行日：2023年9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

企業経営で向き合うべき 「人権尊重のいま」

近年、EU主導で人権尊重の取組みに関する法制度の整備が進んでいます。サプライチェーンでつながるすべての企業における人権侵害を防止・軽減し、説明・情報開示する人権デュー・ディリジェンスを義務づけるというものです。日本でも「ビジネスと人権に関する行動計画」(NAP)や「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」が公表されるなど、企業における人権尊重への機運が高まっています。

世界との歩調を合わせるために、人権尊重への取組みをどのように進めていくべきか。人権リスクを経営としてどう判断するか。いま、日本企業は問われています。

02

日本企業は「ビジネスと人権」に どう対応すべきか

世界のサプライチェーン上における人権尊重の取組み

【ゲスト】

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士、ヤンゴン事務所代表
湯川 雄介 氏



日本企業は「ビジネスと人権」に どう対応すべきか

世界のサプライチェーン上における人権尊重の取組み

Yusuke Yukawa

西村あさひ法律事務所
パートナー弁護士
ヤンゴン事務所代表

湯川 雄介 氏

現在、欧米を中心とする人権とサプライチェーンにおける法制化が進むなか、日本においても政府からガイドラインなどの指針が出され、企業において人権への対応を進めていこうという機運が高まっています。ステークホルダーエンゲージメントや人的資本経営が注目されるなか、企業法務を中心にグローバル展開する西村あさひ法律事務所は、ビジネスと人権に関するアドバイザリーも提供しています。ビジネスと人権をどう考えていけばいいのか。人権リスクを経営としてどう判断し、対応するのか。今回は、ビジネスと人権の専門家である西村あさひ法律事務所パートナー弁護士の湯川雄介氏にお話を伺います。

【インタビュー】

KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパン



あずさ監査法人
マネージング・ディレクター
土屋 大輔



KPMG あずさ
サステナビリティ
マネージング・ディレクター
猿田 晃也

日本企業の人権リスクへの 取組みは始まったばかり

猿田 日本政府は「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」(2022年9月)、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」(2023年4月)を公表し、日本企業における人権の取組みを促進すべく働きかけています。企業が人権方針を作成したという事例をよく聞くようになり、日本企業の人権尊重の取組みにはかなりの変化が出てきました。

しかし、先進的な企業を除いて、多くの上場企業が人権デュー・ディリジェンス(以下、「人権DD」という)の目的を理解し、十分取り組んでいるかといえ、そこまでではないように感じています。湯川先生は、ここ数年の日本企業の人権尊重の取組みをどう思いますか。

湯川 私がこの分野に取り組みはじめた2017年前後頃は皆さん「ビジネスと人権って何ですか?」という感じでした。セミナーでも、SDGsの関連でお話することが多かったですが、しかし、2020年に「ビジネスと人権」に関する国別行動計画(NAP)が策定され、2021年前半あたりからミャンマー、香港など国際的な人道・人権問題がメディアに取り上げられるようになり、そのあたりからだいぶ意識が変わってきたように思います。

土屋 そうですね。ただ、現場と経営者とは人権対応の意味合いが違っているような感じもあります。経営トップの方々の人権対応とはハラスメント防止対策であり、ビジネスと人権の文脈ではありません。経営トップがビジネスと人権という言葉の内包する深さ、広さを本当の意味で理解するのはまだこれからだと感じています。

湯川 私もそう思います。経営トップも、「どうやら重要な課題らしい」ということに

は気づいています。ですから専門家を招いて話を聞いたりするのですが、1時間程度の講話で本質を理解するというのは無理があります。また、そもそも日本の経済社会では「人権」という言葉そのものがネガティブに捉えられがちだということもあり、まだまだこれからだと思います。

土屋 こうした流れのなかで、見切り発車で「とりあえず着手しよう」と考える企業が増えています。しかし、なかにはその取組みを継続的に推進していくためのルールを決めていない企業もあります。人権尊重の取組みは継続的なものなので、人権方針を作って終わりでも、人権DDを一度実施して終わりでもありません。企業のなかで取組みのサイクルをどう回してグループとして統制を取っていくかが重要です。ただ、現実的に、子会社にまで統制を効かせるのは難しい。特に人権課題は海外では地域差が大きく、どう現地に根ざしたプロセスに落とし込むかに悩まれている企業は多いようです。

湯川 私はミャンマーの業務に長く携わっており、現地日本企業の様子を伺う機会も多いのですが、現地サイドではそもそも何をやればいいのかわからなかったり、「人権って何だ?」「当社とは関係ない」というような反応がまだまだ強い気がします。また、現場には現場の力学が働いており、人権を含めて本社の管理があまり行き届いていない場合もあるように感じています。現地子会社のトップと本社が人権の話をすることもあまりない。本来ならば現場の人権課題は現地が一番わかっているはずで、現地でできることはいくらでもあるので、上手に連携して頂ければと思います。

猿田 現地子会社は、現地特有の労働問題や労働慣行の問題にもしっかりと取り組んでおり、問題が表面化しにくい、ということもあるかもしれません。

湯川 「ビジネスと人権」の観点からは

現地労働法のコンプライアンス調査のみならず現地労働法と国際スタンダードのギャップ分析もされてしかるべきですが、このような取組みをどう進めるかといった議論はほとんど聞きません。労働法コンプライアンスだけでなく、人権の観点からの検証も必要でしょう。

企業はどこまで人権課題に 取り組むべきか

土屋 人権尊重の対応は人権方針や責任ある調達方針など、対外的に方針として公表するケースが一般的です。一方で、方針だけでは企業としての法的担保は不十分です。それでは、何をどこまで法律でカバーしなければならないのか。法的な観点から、企業は人権課題にどう取り組むべきだとお考えでしょうか。

湯川 たとえば、契約書に人権条項を入れるような形で取引相手に対して影響力を高めるような法的アレンジメントをすることはできますし、やったほうが良いと思います。ただ、これはとすると「契約条項を入れたからいいだろう」というようなマインドセットに傾いてしまいかねない危うさをはらんでいます。

私も実際にドラフトしたことがあるのですが、人権の観点からやるべきこと、つまり「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下、「指導原則」という)の趣旨に沿うようにしようとすればするほど、条項の中身は厳しくなりがちです。その1つの例として、アメリカ法曹協会(ABA)が公表しているモデル条項がありますが、正直、そのレベルの条項を実装するのはビジネスの観点から相当ハードルが高いと思います。逆に、どの取引先にも使われるようなテンプレート的な基本契約に人権条項を入れようとすると、厳しさが出しにくくなり、「入れた意味があるのか?」というような条項になってしまいます。

土屋 調達方針における人権項目も努力義務的な感じで書いてあるケースが多いように思います。おそらく、企業としてはいざという時に反証材料に使えるということを入れているのでしょうか、その考えには疑問があります。

湯川 そうですね。まさにそのような議論の方向が、指導原則の精神からは違和感があります。企業目線で見た場合、人権リスクに起因する課題への対応により企業にとってのリスクを下げるという思考になっているからでしょう。「どこまでやったら十分か」という思考になっていて、それに寄れば寄るほど、どんどん指導原則の精神とはかけ離れていきます。難しいですね。

土屋 人権はあくまで人に帰属するものだと考えています。とはいえ、企業はマネージしなければなりませんから、1つのリスクとして捉えなければならぬ。そして経営資源は有限ですから、どこまで人権対応に投資できるか、どうしても自分たちの守備範囲を決めざるを得ないところがあります。しかし、それを定めようとするほど、指導原則の精神に反してくるということにな

るでしょう。一方で、人権に配慮してそこにどんどんコストをかければいいのかというと、それではビジネスの競争に負けてしまう可能性がある。有限な経営リソースのなかで、どこまで何をやればいいのかというのは非常に重要な経営課題です。

湯川 そういう企業のリアルなリソースはこの分野の課題の1つです。私も実際にミャンマーで経験しましたが、現場の実態への理解が示されず、具体的に何をやるべきかが曖昧ななかで、「とにかく人権DDをやれ」と抽象的に言われても、企業側には説得力がないですね。「ビジネスの現場の悩みをわかっているのか」と。ただ、指導原則自体も、リアリティがないことをやれと言っているわけではありません。できるところからできるだけやっていけばいいのだと思います。

アンケート方式のアセスメントで十分なのか？

土屋 人権DDの最初のステップはアセスメントです。多くの場合、自己評価シート

(SAQ)を活用したアンケート方式が採用されています。しかし、最近ではこうしたアンケート方式で十分なのか疑問視されています。繰り返すうちに慣れから優等生的な回答が増えてしまい、適切にリスクを抽出することができなくなって、アセスメントとしての十分性が確保できない、という認識です。現在のアンケートを中心としたアセスメント方法について、どう考えられますか。

湯川 アンケートはアセスメントとしては比較的やりやすい方法ですので、まずアンケート方式でアセスメントを行うことはありだと思っています。各種団体によるフォーマットを自社向けにカスタマイズされている企業も多いと思います。

ただ、アンケートの利用の際に、サプライチェーン管理というマインドセットに偏りすぎると、ヒューマンライツの観点が見失われてしまい、指導原則のなかでの位置付けやその趣旨を忘れて、SAQをやること自体が目的化してしまっていることがあります。先ほど申し上げた「どこまでやれば十分か」的発想に陥りやすい点は注意が必要でしょう。現地監査も必要だと認識されている企業もありますが、リソー



写真左から西村あさひ法律事務所 湯川 雄介 氏、KPMGあずさサステナビリティ 猿田 晃也、あずさ監査法人 土屋 大輔

スが少ないために実施できていない企業もまだまだ多いようです。

猿田 おそらく、人権DDの取組みの入口としてSAQを始めたために、継続してやるのが目的となっているのかもしれませんが。我々がご支援するお客様には、単にアンケートをするだけでなく、サプライヤーへ直接訪問し、ヒアリングをすることを重視している企業もあります。サプライヤーの状況を把握し、取組みを一緒に促進するという観点から、実際に現地に行ってコミュニケーションを取ることが広がっていくのではないかと思います。

湯川 そうですね。私も、ある企業の担当者の方が、NGOの紹介を受けて現地に飛び、工場の近くで困っている人に直接話を聞いた、という話を聞いたことがあります。普通はNGOと話すのにも抵抗があると思うのですが、そういうことをする企業も出てきたのだと、印象深いお話でした。

猿田 サプライヤーに対する人権に特化したSAQのあり方というのは、もしかしたら今後論点になってくるかと思っています。

ただ、実際に調査する側の部署の権限や役割によってもあり方は変わってきそうです。所管するのが人事なのか、調達なのか、それともサステナビリティの部署か、会社によってかなり違いますよね。対サプライヤーであれば、調達部門が行うケースが多くなるとは思いますが、いずれにしても、会社全体の取組みに人権で横串を指さないといけない。しかし実際に取り組む人は別々ですから、意識に差が出るのは仕方ないのかもしれませんが。

湯川 そういう意味では、法務・コンプライアンス部門と、いわゆるサステナビリティ部門との連携も非常に重要になってくると思います。

土屋 ところで、国内の従業員向けのDDとなると外国人労働者にフォーカスされが

ちで、日本人従業員に対してアセスメントを実施していないこともあります。よくあるケースとしては、人権に関するSAQではなく、従業員満足度調査などを実施することが多いかと思います。

湯川 アセスメントをする時のスターティングポイントというのは、「あなたにはこういう権利があります」を理解してもらうことです。それがわからないのに、「あなたは人権を侵害されていると思いますか」と聞かれても、わからなくて当然でしょう。

多くの従業員の方々は自分がどういうライツホルダーなのかについての自覚をそもそも持っていない状況にあるような気がします。いろいろなセミナーでも、「ビジネスと人権とはこういう内容ですよ」、「指導原則はこういうことですよ」という切り口で語られることは多いですが、「あなたにはこういう権利がありますよ」というアプローチは珍しいような印象です。

土屋 たしかに、従業員をステークホルダーという言い方をしても、ライツホルダーという切り口で語る企業は少ないです。まさにそこは「従業員＝ライツホルダー」という視点を持つてもらうことが重要だと思います。

海外の法制化の流れに どのように対応していくか

土屋 企業持続可能性デューデリジエンス指令(案)(CSDDD)や現代奴隷法など、人権について海外、特に欧州で法制化が進んでいます。そうした流れに、日本企業はどう対応していけばいいのでしょうか。

湯川 CSDDDやドイツのサプライチェーン・デューデリジエンス法、現代奴隷法など、種類はたくさんありますが、やることは結局、すべて同じです。根本的には法律に固有の人権に対する特別な要求事項があるわけではなく、「指導原則やOECDのフ

レームワークで人権DDを実施しなさい」ということと理解していますが、ここを勘違いされている企業も多いようです。

土屋 日本はまだ法制化に至らず、ガイドラインのままでは指導原則の精神を汲み取らない企業も出てきますし、規模の小さい企業になればなるほどそういう傾向が強まりそうです。しかし、欧州でそういう法制ができれば、現地で人権DD体制を構築しなければなりません。その人権DD体制を日本に持ち込むこともあり得そうです。

湯川 そうですね。やらないとコンプライアンスの問題になってくるので、後押しするという側面はあるでしょう。また、ハードロー化されることによって企業内の人権対応の予算が法務部でつけられることにも実務上はインパクトがあると思います。

同時に、不安を感じることもあります。それは、人権課題が法務・コンプライアンス領域と捉えられた時、指導原則の条文だけを読んで法律やマニュアルのように捉えてしまうことです。そのような読み方は指導原則の考え方とは必ずしも同じではないので、どうしても読み違えをしてしまう。これは非常に危険です。

土屋 危険な事例とはどのようなものだったのでしょうか。

湯川 たとえば、指導原則では「公表」が求められていますが、それを「統合報告書やサステナビリティレポートでどうやって記載するか」と矮小化されて理解されることがあります。指導原則で求めているのは、ライツホルダーへの対応についてライツホルダー、あるいは関連ステークホルダーとの関係できちんと周知することであり、必ずしも「ウェブサイトに載せなさい」などといった形式的な話でとどまるものではありません。形式的な対応を重視するとこのような話が増えそうで、そこは気をつけなければいけないと思います。

Yusuke Yukawa

湯川 雄介 氏

西村あさひ法律事務所 パートナー弁護士、ヤンゴン事務所代表

1998年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、2007年スタンフォード大学ロースクール卒業(LL.M.)。「ビジネスと人権」の分野において、企業の人権デューディリジェンスをはじめとした各種人権課題対応を支援する傍ら、慶應義塾大学ロースクールで同分野に関する初の講座を開講。ミャンマーのヤンゴン事務所の代表として幾多のミャンマー法務支援の経験を有する。



土屋 そうなると、サステナビリティ推進部門と法務・コンプライアンス部門との連携がより重要になってくるかと思います。実務としてどう回したらいいかは、検討しなければなりません。

湯川 そうですね。さきほどの契約書における人権条項の話などは、外部に対する影響力強化や社内での定着のために重要ですが、法務面からの専門性も求められるため、サステナビリティ推進部門だけでできる話ではありません。それに関して非常に強い意識を持っていた企業のご依頼で、サステナビリティ推進部門主導で法務部との連携をお手伝いさせていただいたことがあります。双方に理解のある弁護士のような外部の人間が入ることで、そうした取組みを後押しすることもできます。

■ M&Aにおける人権DDの進め方

土屋 KPMGでは、ESG デュー・ディリジェンス(以下、「ESG DD」という)のサービスを展開しています。今は企業というよりはプライベートエクイティがまだ多いです。彼らは国連のPRI(責任投資原則)に署名しており、M&Aをする時にESG DDを行わなくてはならないからです。そのESG DDの主要テーマとして取り上げられるのは、気候変動と人権です。

人権に関して我々が評価を行っている

のは、買収相手先に人権方針があること、人権方針を履行するガバナンス体制があること、そのガバナンス体制をもとに実際にどのような施策があって、こういった指標でそのサイクルを評価しているのかの4点です。これが全部揃っていれば、ハイレベルな人権リスクをマネージする体制ができていますと判断します。一方で、M&AではDDの期間が短いという問題もあり、現地への訪問はケースバイケースです。湯川先生は、M&Aにおける人権DDをどのように行っていらっしゃるのでしょうか。

湯川 私が手掛けたケースでファンドが日本企業を買収した事案のスターティングポイントで議論になったのは、何のDDなのかのスコープセッティングの明確化でした。法務なのか、人権なのか、それともESGなのか。

人権DDの場合、潜在的な負の影響と顕在的な負の影響を特定し、評価します。基本的には、その会社の従業員や関係先、あるいは特定の人権課題にフォーカスし、ライツホルダーへの負の影響の特定と、その評価を指導原則をはじめとする国際的な人権スタンダードに即して行いました。

土屋 DDはだいたい1~2カ月といった短期間で行われ、その間に相手先にとっての顕著な人権課題を特定する作業とライツホルダーへのアクセスを同時に行う必要があります。ライツホルダーへのアクセスな

どは売り手側の協力なしにはできませんので、そこをどう乗り越えるかは課題ですね。

湯川 M&Aの特有の問題もあり、ライツホルダーとのコンタクトというのは本当に難しいと感じています。指導原則に則れば、本当ならばライツホルダーに直接聞くべきです。それが難しいのならば人事担当などライツホルダーになるべく近い人に話を聞き、苦情処理メカニズムのようなものが存在するのならばそこにどういう苦情が集まっているのかを調査するなどをします。先ほどのケースでも、なるべくライツホルダーに近いところで実施するよう努力しました。

土屋 我々もインタビューをします。ですが、短い期間で人権リスクを探るのはやはりチャレンジです。

湯川 そこは、難しい取組みであることを所与の前提としてやるしかないでしょう。大事なのは、単発で終わったと考えるのではなく、「あるべき人権DD」の話からすると限定的なものであるという自覚を持った上で、その後の継続的な取組みにつなげていくことだと思います。買収の場合にはそれこそPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)がありますから、そういう意味では継続的な人権DDの入り口としてやる、という整理もしながらやるのもありかと思います。

機関投資家における人権課題の位置づけは？

土屋 最近では、資本市場で人権課題を契機に上場企業がダイベストメントされるというケースが出始めています。湯川先生から見て、今の資本市場に何が起きていると思いますか。

湯川 欧州の機関投資家やそこに対して投資方針の助言をするコミッティなどは、かなりソーシャル色が強くなってきています。日本側が些細な問題と想着っても、彼らにとっては重大に受け取られている問題なわけですから、ポリシー的に投資できないということで引き上げることもあり得ます。米国の投資家は違うかもしれませんが、欧州の投資家は特にソーシャル領域への感度が高いため、彼らがどういう行動を取っているのかは注視しておかないと危ないと感じています。

土屋 そうですね。一方、日本の機関投資家は人権をどう投資判断に入れて評価すべきかがまだ定まらないようです。これが気候変動ならば定量化しやすいのです

が、こと人権に関しては、仮に人権侵害になった時にそれがどういう形でビジネスに影響を及ぼすのかがなかなか判断できない。かといって、「十分な対応を取れていますか」を確認するだけでは十分性がわからない、と。

湯川 そもそも、人権は定量的に測定することが極めて困難な領域です。先ほどの欧州のケースでもダイベスト基準のようなものは設定してありますが、抽象度が高く、「人権侵害の積極的な加担」といったようにふわっとした表現になっている場合もあります。これはある程度仕方ないと思いますね。

土屋 もう1つ、ESG 格付け機関にも問題意識を持っています。彼らは、人権に関していろいろと設問を設けていますが、結局はチェックボックス式ですから、できている、できていないという議論に終始してしまします。果たしてこの方法で本当に指導原則の精神が企業に根付くか、甚だ疑問に思います。

湯川 企業の人権への取り組み評価のイン

デックスなどもチェックボックス式な側面がありますよね。レーティングやインデックス自体は企業の取組みを外部者がどう見ているかという観点から大事なことです。それはそれで対応する意義があると思います。ですが、それは外部評価のメソッドロジーの話であり、ビジネスと人権対応の本質論とは違うのではないかと考えています。それをやっているからと言って人権 DD をやっていると思うのは危険な誤解なのではないでしょうか。

土屋 本当にそうですね。今後、日本企業がどのように人権リスクを可視化して、経営として判断するか。これはかなりのチャレンジになりそうです。ありがとうございました。

関連書籍

『実践 人権デュー・ディリジェンス
— 持続可能なビジネスに向けて』
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/09/human-rights-dd-book.html>



あずさ監査法人
土屋 大輔(写真中央)

ROIC 経営や財務戦略を中心に幅広いテーマで企業のサステナビリティ・トランスフォーメーションについて支援を行う。ビジネスと人権については経営管理やリスクマネジメント、ESG DD の観点で取り組んでいる

KPMG あずさサステナビリティ
猿田 晃也(写真左)

人権 DD・責任ある調達支援をはじめ、サステナビリティ経営推進、非財務情報開示、マテリアリティ特定、ESG 格付評価向上、TCFD/TNFD 開示支援、レポート作成支援など、幅広く企業のサステナビリティ活動を支援している。

【BEPS2.0】 促される連結マネジメント グループベースの課税と財務報告

あずさ監査法人
会計プラクティス部
鈴木 和仁 / シニアマネジャー

KPMG税理士法人
タックス・テクニカル・センター
大島 秀平 / パートナー

従 来の税務関連のマネジメントは、その単位を各国・地域ごとの納税主体としていくことが多いのではないのでしょうか。その背景には、課税権は各国・地域の主権であり、税法は各国・地域の法律として制定され、国・地域をまたいだ取引から生じる所得への課税権については、二国間で締結された租税条約が適用されるという考え方があります。しかしながら、グローバルな多国籍企業グループが向かい合う国際課税の世界では、2012年にOECD（経済協力開発機構）がBEPSプロジェクトを立ち上げ、国際課税ルール改革に取り組んでいます。2015年公表のBEPSプロジェクトの最終報告書で引き続き作業を進めることが合意された「経済のデジタル化に伴う課税上の課題」への対応については、約140カ国・地域が参加するOECD/G20包摂的枠組みにより、2021年に2つの柱のもとでの解決策に合意しました（BEPS2.0）。その2つの柱の1つ、第2の柱であるグローバルミニマム課税は、多国籍企業グループを対象としたものであることから「連結」の概念を基礎としており、対象となるグループ企業の特定や税額計算、納税義務者など、その拠り所を会計に求める部分が多く見受けられます。

本稿では、BEPS2.0のうちグローバルミニマム課税におけるGloBE（Global Anti-Base Erosion）ルールの税務上・会計上の取扱いについて解説したうえで、国や地域の垣根を超えた連結グループを一体としたGloBEルール導入後の税務および財務報告を含めたマネジメントの改革について解説します。

なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめ申し添えます。



鈴木 和仁
Kazuhito Suzuki



大島 秀平
Shuhei Oshima

POINT 1

日本をはじめ諸外国でも導入され始めたグローバルミニマム課税

BEPS2.0の第2の柱であるグローバルミニマム課税は、多国籍企業グループを対象とした国際課税ルールである。2023年度税制改正では、このグローバルミニマム課税のうちGloBEルールが一部導入され、諸外国でも導入され始めている。

POINT 2

多国籍企業グループを対象とするGloBEルール

GloBEルールとは、実効税率が最低税率未満の軽課税国・地域にあるグループ会社の所得を、最低税率まで親会社等の国・地域で課税するというルールである。対象となるのは、「各対象会計年度の直前の4会計年度のうち、少なくとも2会計年度において、最終親会社等の連結財務諸表上の総収入金額が7億5,000万ユーロ相当額以上」の多国籍企業グループである。

POINT 3

マネジメント改革で「連結経営」を目指す

多国籍企業グループがGloBEルールを適切に遵守・管理し、財務報告を行うためには、最終親会社为主导的にグループ企業全体の税務および財務報告に対応しなければならない。そのためには、GloBEルールに対応していくための管理体制を構築する必要がある。

I はじめに

BEPSとは、Base Erosion and Profit Shifting（税源浸食と利益移転）の頭文字をとった略語で、多国籍企業がその活動実態と各国・地域の税制や国内課税ルールとの間のずれを利用することで、課税所得を人為的に操作し、課税逃れを行う問題のことを言います。

BEPS2.0における2つの柱による解決案は、物理的拠点（恒久的施設）の有無にかかわらず、市場国に新たな課税権を配分する第1の柱と、グローバルミニマム課税と言われるGloBEルールなどの第2の柱から成ります。このうち第2の柱は、日本では2023年度税制改正で一部導入され、諸外国でも導入が進んでいます。

本稿では、この第2の柱のうちGloBEルールに焦点をあて、このルールの概要、会計処理および開示について説明します。そのうえで、GloBEルールに関する企業グループの責任を果たすために、組織的にどのような対応が必要となるのか考えます。

II GloBEルール

1. GloBEルールの目的は？

GloBEルールは、税制面において企業間の不公平な競争条件を阻害したり、各国・地域の法人税の引下げ競争により法人税収基盤が弱体化しないように、実効税率が最低税率（15%）未満の軽課税国・地域にあるグループ会社の所得について最低税率まで親会社等の国・地域で課税するルールです。GloBEルールは、以下の2つのルールから構成されています。

- 所得合算ルール（Income Inclusion Rule、以下、「IIR」という）
- 軽課税所得ルール（Undertaxed Profits Rule、以下、「UTPR」という）

また、上記のGloBEルールの適用によ

り軽課税国・地域となることに起因して他国・地域で税が課されるならば、その税相当額をその軽課税国・地域で課す以下のルールも関係します。

- 国内ミニマム課税（Qualified Domestic Minimum Top-up Tax、以下、「QDMTT」という）

2. GloBEルールが適用される対象は？

GloBEルールは、一定規模を有する多国籍企業グループが対象となります。

一定規模を有するか否かは、「各対象会計年度の直前の4会計年度のうち、少なくとも2会計年度において、最終親会社等の連結財務諸表上の総収入金額が7億5,000万ユーロ相当額以上か否か」で判定します。この閾値はユーロベースで設定されていますので、為替の影響を受けます。また、この判定は連結財務諸表における数値を用いますが、連結財務諸表を作成していない場合でも、作成した場合に計上される連結財務諸表の数値での判定が必要となります。

多国籍企業グループか否かは、「最終親会社等の国・地域以外に在外子会社や在外支店などが存在するか否か」で判定します。そのため、複数の国・地域に拠点を有する企業グループが対象となりますので、子会社等を有していない場合でも、在外支店を有する場合には多国籍企業グループとなります。

3. 軽課税国・地域とは？

GloBEルールにおける課税対象は、軽課税国における会計上の利益にGloBEルール上の調整を行った額です。

GloBEルールでは、実効税率が最低税率（15%）を下回る国・地域が軽課税国・地域とされます。この実効税率は、法定実効税率ではなく、同一所在地国・地域のグループ企業の合算ベースで、会計上の税金費用にGloBEルール上の調整を行った額を、会計上の利益にGloBEルール上の調

整を行った額で除して算定されます。その国・地域の法定税率ではありません。したがって、稀なケースかもしれませんが、日本も租税特別措置の税額控除の適用等により実効税率が最低税率（15%）を下回るような場合には、軽課税国・地域となりえます。

「1. GloBEルールの目的は？」で述べたGloBEルールの目的に鑑み、国・地域ごとに軽課税国・地域か否かを判定するために同一所在地国・地域のグループ企業を合算して実効税率を算定します。したがって、1つの企業でも、本店と在外支店は、実効税率の計算上、別の計算単位となります。

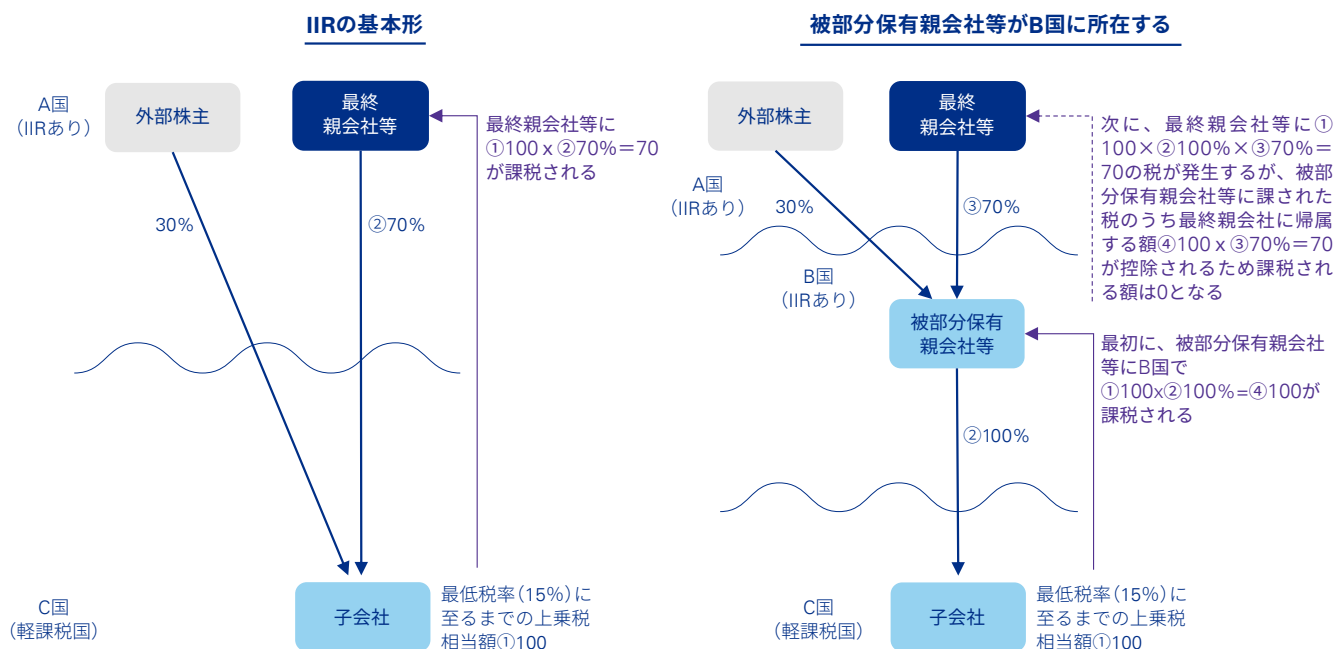
4. 誰に課税されるか？

GloBEルールにおける税金が多国籍企業グループ内のどの企業に課されるかを特定するには、「1. GloBEルールの目的は？」で述べたGloBEルールに係るIIR、UTPR、そしてQDMTTを理解する必要があります。以下、これらのルールと納税義務者の概要を解説します。

(1) IIR

GloBEルールのなかで、その中心と位置づけられるルールがIIRです。IIRでは、多国籍企業グループの最終親会社等がGloBEルールで課される税金の納税義務者とされます。最終親会社等が負担すべき税額は、軽課税国・地域に所在するグループ企業の利益（実体のある企業へ配慮するための有形資産や給与等に一定の率を乗じた額の控除を含むGloBEルール上の調整後）に対してその軽課税国・地域の実効税率が最低税率（15%）に満たない税率を乗じた額に、そのグループ企業それぞれに対する最終親会社等の持分割合を乗じた額の合計額となります。そのため、軽課税国・地域に所在するグループ企業にグループ外の株主がより多く存在するほど、課される税額は減少します。このグループ外の株主が存在することによる課税額の

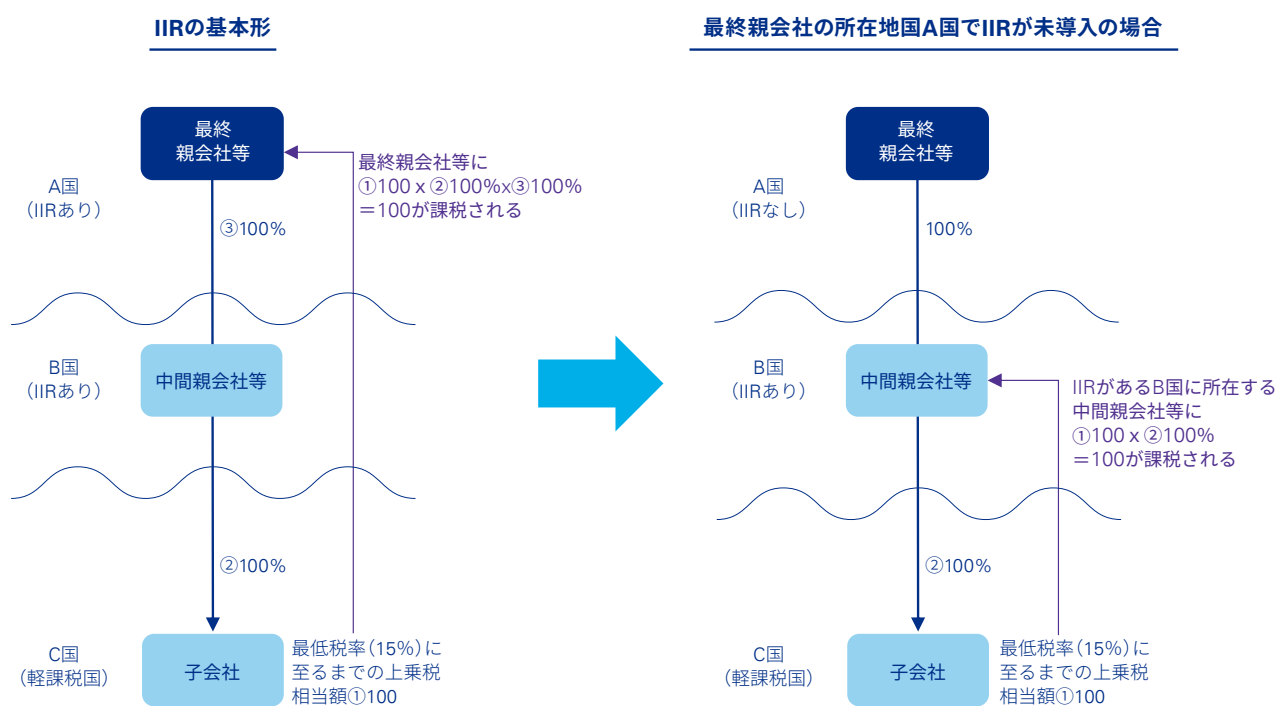
図表1 IIR：基本形と被部分保有親会社等がある場合の比較



同じ持分割合の子会社で同じ上乗税相当額であるが、資本関係の違いによって納税義務者と納税額の計算方法が異なる

出所:KPMG作成

図表2 IIR：基本形と中間親会社がある場合の比較



同じ持分割合の子会社で同じ上乗税相当額であるが、IIRの有無によって納税義務者と納税額の計算方法が異なる

出所:KPMG作成

減少に一定の歯止めをかけるために、軽課税国・地域に所在するグループ企業の持分を直接・間接に有するグループ企業が、その持分の20%超をグループ外の株主に保有されている場合、このグループ企業は、被部分保有親会社等として、最終親会社等よりも先にIIRにより税が課されます。

この被部分保有親会社等に対して、最終親会社等よりも先にIIRにより税が課された場合でも、最終親会社等にもIIRにより税が課されますが、最終親会社等と被部分保有親会社等で二重課税が生じないように、被部分保有親会社等へ課された税のうち、最終親会社等の持分相当額が最終親会社等へ課される税の額から控除されます（図表1参照）。

以上のようにIIRでは、被部分保有親会

社等に先に税が課される場合も含めて、最終親会社等に税が課されます。しかし、最終親会社等の所在地国・地域がIIRを導入していない場合は、IIRが導入されている国・地域を所在地国・地域とする、最終親会社等に最も近い中間親会社等に税が課されます。この課税のアプローチは、「トップダウンアプローチ」と呼ばれています。ここで中間親会社等とは、軽課税国・地域を所在地国とするグループ企業の持分を直接または間接的に有する親会社のことで、最終親会社および被部分保有親会社等以外のものを言います（図表2参照）。

(2) UTPR

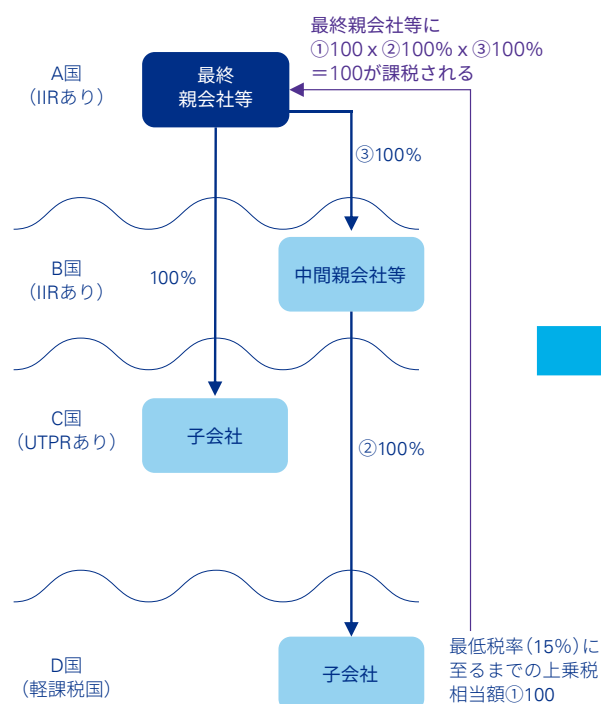
次に、IIRのバックストップとしての役割を持つUTPRです。最終親会社等の所在地国・地域が軽課税国・地域となる場合な

ど、IIRによって課されるべき税を課することができない場合にはUTPRによって税が課されます。

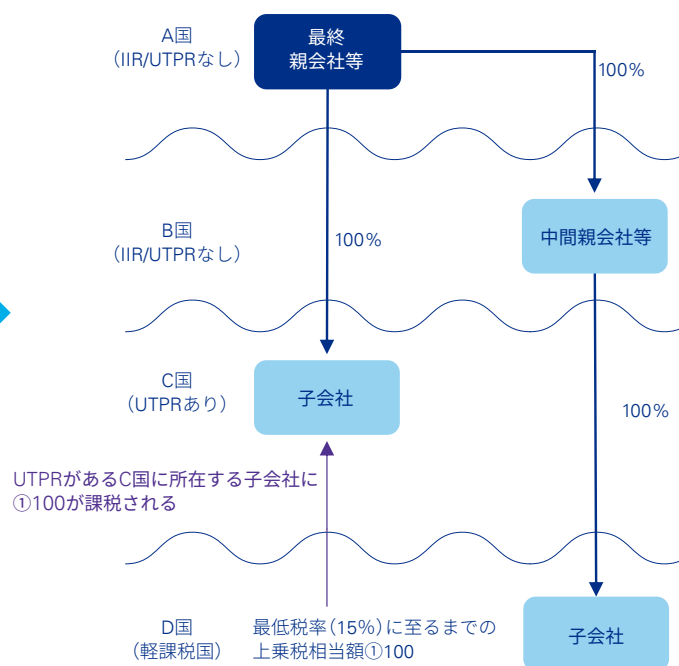
UTPRでは、UTPR導入済みの国・地域にあるグループ企業へ税が課されます。IIRのもとで税が課される最終親会社等・被部分保有親会社等・中間親会社等は、軽課税国・地域を所在地国・地域とするグループ企業の持分を直接または間接的に有していますが、UTPRでは、兄弟会社などの直接または間接的な資本関係がないグループ企業にも税が課されます。そして、税の算定において軽課税国・地域を所在地国とするグループ企業への持分割合が加味されません。したがって、軽課税国・地域を所在地国とするグループ企業への持分を有せず、課税の対象となる利益に相当する価値が帰属しないグループ企業に

図表3 UTPR

IIRの基本形



最終親会社等と中間親会社等の所在地国でIIR/UTPRが未導入の場合



UTPRでは、軽課税国に所在する子会社と直接・間接の資本関係がなくても納税義務者となり課税される

出所: KPMG作成

も税が課される場合があります。担税力に応じた課税ではないという点で、従来の税の理論では想定しづらいルールとなっています（図表3参照）。

(3) QDMTT

最後に、QDMTTです。先述のとおり、IIRやUTPRは、軽課税国・地域に所在するグループ企業の一定の利益（GloBEルール上の調整後）に対して、その軽課税国・地域の実効税率が最低税率（15%）に満たない税率を乗じた額をもとに、軽課税国・地域以外の国・地域が税を課すルールですが、軽課税国・地域において、その他国で課される税に相当する税を自国（軽課税国・地域）で課すQDMTTというルールを導入することができます。軽課税国・地域でQDMTTにより課される税は、IIRやUTPRで課される税の算定上、控除されます。したがって、QDMTTによっても、「1. GloBEルール」の目的は？」で述べたGloBEルールの目的は達成されると考えられます。

III

導入状況

1. 法制化

BEPS2.0における2つの柱の1つが第2の柱であり、BEPS2.0はOECDにおける取組みです。約140カ国・地域が参加するOECD/G20包摂的枠組みは、国際的な合意に基づき第2の柱に関するモデル・ルールを公表していますが、このモデル・ルール等自体は強制力を持ちません。参加国・地域がこのモデル・ルール等と同様のルールを各国・地域で法制化することで初めて強制力が生じます。これは、いわゆるコモン・アプローチと呼ばれるもので、第2の柱を導入するか否かは各国・地域の判断に委ねられていますが、各国・地域の制度として導入することを選択した場合、国際的に合意されたルールに沿った形で導入しなければなりません。

2. 日本における法制化の状況

日本では、第2の柱のうちIIRが、2023年3月28日に成立した「所得税法等の一部を改正する法律」（令和5年法律第3号）によって導入されました。国際最低課税額に対する法人税・特定基準法人税額に対する地方法人税として施行され、2024年4月1日以後開始する連結会計年度から適用が開始されます。

なお、UTPRやQDMTTについては、上記に含まれておらず、令和6年度税制改正以降の検討対象とされています。

3. 各国における法制化の状況

先述のとおり、GloBEルールでは、IIRに加えてUTPRがIIRのバックストップとして設けられており、最終親会社等の所在地国・地域でGloBEルールが導入されていない場合、他の国・地域へ課税権が移ります。全世界で第2の柱の導入が進んでおり、多くの国・地域では、IIRが2024年1月1日以後開始する連結会計年度から適用されるため、2024年1月1日以後3月31日以前に開始する連結会計年度に関しては、日本のIIRの適用開始前となりますが、他の国・地域のIIRの適用を受け、その他国・地域を所在地国とするグループ企業でGloBEルールにより税が課される可能性があります。

IV

財務報告—会計処理と開示

GloBEルールによって生じる税金の会計処理および開示について確認します。

会計上の取扱いとして、日本の会計基準では実務対応報告第44号「グローバル・ミニマム課税に対応する法人税法の改正に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い」（以下、「実務対応報告」という）が公表されました。また、IFRS®会計基準では「国際的な税制改革-第2の柱モデルルール（IAS第12号の改正）」（以下、「改

訂IAS第12号」という）が公表されています。

GloBEルールによって生じる税金についての会計上の論点としては、大きく分けると、「生じる税金の会計処理」、「GloBEルールと会計の差異を税効果として扱うか」、および「開示」の3点が挙げられます。

GloBEルールの課税標準は、会計上の利益にGloBEルールにおける調整を行って計算します。この調整によって一時差異が発生する可能性があります。実務対応報告も改訂IAS第12号も、この調整による影響を税効果に反映しない例外規定を設けています。ただし、この例外規定は、強制されますが一時的なものであって、今後見直される可能性がある点に留意が必要です。

開示については、実務対応報告では追加開示は求められていないのに対し、改訂IAS第12号では追加開示が求められています。求められる追加開示は、例外規定を適用している旨の注記、第2の柱に関連する当期税金費用（収益）の個別開示、第2の柱の税金に関するエクスポージャーの注記です。

また、その連結会計年度の課税所得に対する税金は、課税されると予想される額をその期の当期税金として計上するものと考えられます。なお、日本における会計基準においては、この取扱いについて別途検討されています（企業会計基準委員会「現在開発中の会計基準に関する今後の計画」2023年8月3日現在）（図表4参照）。

V

グループ体としての対応

1. 必要な対応

現在、多国籍企業グループの税務は、グループに属する各企業又は納税主体ごとにそれぞれ管理されており、最終親会社の果たす役割は、各グループ企業にその税務に係る情報を報告させて集計および

モニタリングし、財務報告を行うなどに限られているケースが多いのではないのでしょうか。

今後は、連結会計の概念を基礎とするGloBEルールを導入が世界中で進みますので、上述のような従来のマネジメントでは、最終親会社はGloBEルールに関連して求められる役割を果たすことができなくなります。たとえば、GloBEルールでは、各グループ企業の所在する国・地域が軽課税国・地域か否かを判定するための実効税率やGloBEルールで課される税の課税標準は、同一の国・地域を所在地国・地域とするグループ企業を合算して計算しなければならないこととされています。その上で、GloBEルールで課される税額を計算し、その納税義務者を特定するためには、グループ内の資本関係や各グループ企業

の所在地国・地域におけるGloBEルールの導入状況も適時に正確に管理する必要があります。さらには、GloBEルールにおいて課税標準の算定の基礎となる利益が発生するグループ企業と納税義務者は異なります。納税のみならず、納税額の算定の基礎となるグローバルな情報をとりまとめたGloBE情報申告書も作成し、税務当局に提供しなければなりません。

また、GloBEルールによって発生する税金を会計処理し、関連する開示を行うことで、財務諸表利用者へも適切に財務報告を行う必要もあります。

このようなGloBEルールに、グループ内の各企業が単体で対応することは困難です。企業グループがGloBEルールを遵守し関連するアカウンタビリティを果たすためには、企業グループの資本関係の頂点に

立つ最終親会社が、その支配下にあるグループ企業全体の税務および財務報告に関連する情報を管理し対応する必要があります。そのために、最終親会社は各グループ企業から必要な情報の報告を受け、グループ各社で必要となる結果をフィードバックする必要があります。

2. 具体的な対応

最終親会社が主導するグループ一体となったマネジメントに求められる内部管理体制においては、たとえば次のような機能が必要になると考えられます。

・ 情報収集

GloBEルールを遵守し、適切な財務報告を行うために必要な情報を適時に各

図表4 財務報告

3月決算会社の場合※3		2024年3月期				2025年3月期				2026年3月期			
		1 st	2 st	3 rd	年度	1 st	2 st	3 rd	年度	1 st	2 st	3 rd	年度
日本の 会計基準	税効果の認識※1	税効果の認識不要											
	法人税等の認識	企業会計基準委員会にて検討中※4											
指定国際 会計基準	繰延税金の認識※1	税効果の認識不要											
	繰延税金の認識および 開示に係る例外規定を 適用している旨の注記※2	例外規定適用の旨の注記											
	第2の柱法人所得税に関する エクスポージャーの注記※2					○ エクスポージャー注記							
	当期税金のPL計上					当期税金のPL計上							
	当期税金のPL計上額の開示※2					当期税金の個別開示							

※1：見直しが行われるまでの暫定的な取扱いのため、新たな取扱いが公表された場合、そちらが適用されます。

※2：実際に開示を行うかは、重要性等や期中財務報告であればIAS第34号「期中財務報告」に従った判断が必要です。

※3：国際最低課税額に対する法人税・地方法人税の適用対象となる2024年4月1日以後開始事業年度が、最初の課税対象年度となる場合を想定しています。

※4：企業会計基準委員会から2023年8月3日に公表された「現在開発中の会計基準に関する今後の計画」にて、検討中とされています。

出所：KPMG作成

グループ企業から入手するための情報を収集する。従来の財務報告用の情報収集体制を利用することも考えられますが、法人単位よりも細かい支店などの拠点ごとの情報が必要となりますので、情報収集単位などの見直しも必要となります。

・タックス・エクスポージャーの把握

各グループ企業から入手した情報を基に、軽減税国・地域の特定、課税標準となる利益、税額、納税義務者などを把握する。

・リスク対応

タックス・エクスポージャーを把握したうえで、グループ全体として対応すべき課題や管理会計におけるビジネスへの影響も考慮したプランニングを検討する。

・財務報告・税務申告情報作成

リスク対応後の結果情報を基にグループ全体として必要な財務報告および税務申告情報を作成する。

・グループ内の各企業へのフィードバック

上記リスク対応や財務報告・税務申告内容を、関連するグループ内の各企業へフィードバックする。

きっかけになることを期待いたします。

本稿が、その際の一助となりましたら、幸いです。

関連コンテンツ

改訂 IAS 第12号等の解説

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/01/ifrs-news-flash-2023-01-16.html>

実務対応報告の解説

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/02/jgaap-news-flash-2023-02-15.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
会計プラクティス部
鈴木 和仁／シニアマネジャー

✉ kazuhito.suzuki@jp.kpmg.com

KPMG 税理士法人
タックス・テクニカル・センター
大島 秀平／パートナー

✉ shuhei.ohshima@jp.kpmg.com

VI

さいごに

「連結経営」が注目されはじめてから相当な長さの年月が経ちますが、現在においても、特に税務関連のマネジメントにおいてはグループ内の各企業や納税主体が主体となっているケースが多いように見受けられます。しかし、そのマネジメントでは、世界中で導入されているGloBEルールを適切に遵守・管理し、財務報告を行うことは難しいと考えます。この機会に、最終親会社の主導でグループ一体となったマネジメントの変革を推進してはいかがでしょうか。この変革が一税制だけの対応にとどまることなく、「連結経営」の在り方を考える



Sector Update

スタートアップ企業の海外展開に関する考察について

KPMG ジャパン

プライベートエンタープライズセクター

阿部 博／パートナー

浜口 基周／テクニカル・ディレクター

2 2022年11月、日本政府は2027年にスタートアップへの投資額を10兆円規模にまで増やしてスタートアップ企業を10万社、ユニコーン企業（評価額が10億ドルを超える未上場のスタートアップ企業のこと）を100社創出することを掲げた「スタートアップ育成5か年計画¹」を公表しました。また、経済産業省や日本貿易振興機構（JETRO）、東京都などの自治体からも、スタートアップ企業の海外展開を支援する施策が打ち出されています。海外市場で収益を上げることのできるスタートアップ企業を増やすことが、日本の競争力強化につながるからです。

しかしながら、日本国内のスタートアップ企業は国内市場のみでの事業展開を考えている企業が依然として多く、海外のユニコーン企業のように設立当初から海外展開を見据えて事業展開を行っている企業はまだ少ないのが現状です。

本稿では、日本のスタートアップ環境の海外展開に関する現状を分析し、海外のスタートアップ環境との比較を通じて、日本のスタートアップ企業が世界に伍して戦っていくための課題を考察します。

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



阿部 博
Hiroshi Abe



浜口 基周
Motochika Hamaguchi

POINT 1

日本のスタートアップ企業の創出と競争力強化

2022年11月に日本政府が公表した「スタートアップ5か年計画」において、2027年に向け日本国内のスタートアップを10万社創出する目標が掲げられた。また、グローバル市場に果敢に挑戦するスタートアップ企業を生み出していくことも謳われている。

POINT 2

世界的に悪化するスタートアップ環境

2022年以降、ウクライナ紛争や米国の政策金利の上昇、エネルギー価格の高騰などから、VC投資が減少し、IPO社数も前年の半数になるなど、スタートアップ企業を取り巻く環境は世界的に悪化している。

POINT 3

日本のスタートアップ企業が海外展開するために必要な支援

日本のスタートアップ企業が海外展開するには、事業面では世界と戦える事業分野への集中的な支援や海外アクセラレーターの活用、資金面では国内VCの投資規模と海外VCの投資受入れの拡大、人材面では人材流動化や大企業の人材活用、グローバルの知見や技術的知見を持った支援人材やキャピタリストの育成、海外からの優秀な人材の積極的な受入れといった支援が必要。

I ユニコーン企業数、上位IPO 企業の国際比較

1. 日本と海外におけるユニコーン企業 数の比較分析

2022年以降のスタートアップ企業を取り巻く環境は、ウクライナ紛争や米国の政策金利の上昇、エネルギー価格の高騰などの要因により大きく悪化しました。スタートアップ企業に対するベンチャーキャピタル（Venture Capital 以下、「VC」という）投資も大きく減少し、多くのグローバルテクノロジー企業が従業員数の削減やオフィススペースの縮小などのコスト削減策に取り組んでいます。そのため、スタートアップ企業のなかには手元資金を温存するとともに、ダウンラウンド（前回の増資時の評価額を下回っている状態のこと）での資金調達を避けるために、新たな資金調達を延期する動きも見られました（図表1～2参照）。

一方、日本ではスタートアップ企業の資金調達額が前年比で増加するなど、堅調な動きを示しました。

2. 日本と海外における上位IPOの比較 分析

世界のIPO市場は、この厳しい事業環境を受けて2022年のIPO社数が前年のほぼ半数になるなど停滞しています。また、ランキングの構成にも大きな変動が見られます。2022年のIPOランキングは、トップ10に米国の企業がCorebridge Financial Inc.の1社のみとなる一方で、中国やアラブ首長国連邦からは複数社がランクインしました。

それに対して、2022年の日本のIPO社数は前年と比べると34社減の91社となりましたが、これは2020年までと同水準であり、堅調な推移と言えます。しかしながら、株式市況の低迷を受けて、上場時の資金調達を抑制するケースやダウンラウンドによるIPOが増加するなどの特徴が見られました。また、上場予定会社の一部では上場申請を延期する傾向も見られたと言われています（図表3～4参照）。

以上のように、日本と海外のスタートアップ企業を比較した場合、日本はユニコーン企業数が少なく、また、スタートアップではないIPO企業も含まれています。また、IPOした企業は相対的に規模の小さい

状態でIPOしているという特徴も見られます。つまり、世界では新たなユニコーン企業の誕生スピードが鈍化しているにもかかわらず、日本と世界の間では依然として大きな差が生じているということです。

こうした現状で日本のスタートアップ企業が大きく成長していくためには、国内で圧倒的シェアを獲得するか、もしくは海外での事業展開を見据えてビジネスモデルを構築することが重要と考えられます。

II スタートアップ企業の海外展 開に向けた課題

日本にとって、スタートアップ企業の海外展開は重要な課題として認識されています。それは、スタートアップ企業が世界を牽引するようなユニコーン・メガコーン企業（評価額が100億ドルを超える未上場スタートアップ企業のこと）となるには、早くから海外展開して勝負していくことが、ほとんどの場合必須と考えられているからです。そのためには、海外ですすでにあるビジネスモデルを輸入するような事業や、日本国内固有の社会課題を解決するような事業分野ではなく、世界の社会課題を解決

図表1 国別ユニコーン企業数（2023年6月時点）

	国名	社数	比率	総額（億\$）
1	米国	656	54.0%	2,063.9
2	中国	171	14.1%	737.8
3	インド	70	5.8%	192.7
4	英国	51	4.2%	187.5
5	ドイツ	29	2.4%	80.9
6	フランス	25	2.1%	59.6
7	イスラエル	24	2.0%	54.4
8	カナダ	21	1.7%	52.2
9	ブラジル	16	1.3%	39.1
10	シンガポール	14	1.2%	22.9
18	日本	6	0.5%	8.8

出典：CB Insights「The Complete List Of Unicorn Companies」を基にKPMG作成

図表2 国別ユニコーン企業数（2022年7月時点）

	国名	社数	比率	総額（億\$）
1	米国	629	53.8%	2,057.5
2	中国	173	14.8%	673.1
3	インド	68	5.8%	195.7
4	英国	44	3.8%	202.8
5	ドイツ	29	2.5%	78.9
6	フランス	24	2.1%	55.6
7	イスラエル	22	1.9%	45.7
8	カナダ	19	1.6%	49.2
9	ブラジル	17	1.5%	40.1
10	シンガポール	15	1.3%	31.5
17	日本	6	0.5%	8.8

するような事業分野が有望であり、このような分野に重点的に支援することが必要と考えられます。

図表5に、日本のスタートアップ企業が海外展開するために留意すべき課題を事業面、資金面、人材面から整理しました。

1. 事業面

事業面では、進出する現地の商慣習および法規制環境を十分に把握する必要があります。特に新興国は、現地拠点を設けようとしても外資規制があったり、贈収賄

を求められたりします。政治情勢や地政学上のリスクによって、販売や生産がストップしてしまうリスクも考えられるため、これらに備えた対応が必要となります。知的財産やノウハウの流出防止にも、十分な留意が必要です。これらの面では、海外展開

図表3 2022年のIPO上位10件(Global)

上場日	会社名	国名	業種	市場	上場時調達額 (億ドル)
2022/1/14	LG Energy Solution Ltd.	South Korea	Auto/truck	Korea Exchange-KOSPI	108
2022/9/28	Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	Germany	Auto/truck	Frankfurt Stock Exchange-Prime	87
2022/4/4	Dubai Electricity and Water Authority (DEWA)	United Arab Emirates	Utility & energy	Dubai Financial Market	61
2022/4/21	CNOOC Ltd	China	Oil & Gas	Shanghai Stock Exchange	51
2022/5/12	Life Insurance Corp. of India	India	Insurance	Bombay Stock Exchange	27
2022/8/25	China Tourism Group Duty Free Corp Ltd	China	Retail & Whsle	Hong Kong Exchange -Main Board	21
2022/5/31	Borouge plc	United Arab Emirates	Chemicals	Abu Dhabi Securities Exchange	20
2022/11/24	Americana Restaurants International PLC	United Arab Emirates	Dining & lodging	Abu Dhabi Securities Exchange Saudi Stock Exchange	18
2022/9/14	Corebridge Financial Inc.	United States	Insurance	NewYork Stock Exchange-NYSE	17
2022/8/9	Shanghai United Imaging Healthcare Co. Ltd.	China	Health care	Sci-Tech Innovation Board (STAR Market)	16

出典：公表されている株価情報に基づきKPMG作成

図表4 2022年のIPO上位10件(日本)

上場日	会社名	業種	市場	上場時時価総額(億円)	上場時調達額(億円)
2022/12/14	大栄環境	サービス業	プライム	1,625	433
2022/6/8	ANYCOLOR	情報・通信業	グロース	1,442	24
2022/10/12	ソシオネクスト	電気機器	プライム	1,291	668
2022/12/14	スカイマーク	空運業	グロース	767	325
2022/6/28	M&A総合研究所	サービス業	グロース	465	55
2022/8/2	日本ビジネスシステムズ	情報・通信業	スタンダード	441	37
2022/11/15	ベースフード	食料品	グロース	361	51
2022/11/22	ティムス	医薬品	グロース	335	25
2022/9/22	FPパートナー	保険業	グロース	316	78
2022/12/23	GENOVA	サービス業	グロース	297	55

出典：公表されている株価情報に基づきKPMG作成

に長けた投資家やアクセラレーターを活用することも有用となります。

2. 資金面

海外展開する日本のスタートアップ企業は、資金調達において大きな課題に直面することが多いです。海外展開には多額の資金が必要ですが、そもそも日本国内のVCの投資規模は海外VCと比較して小さく、国内VCからの調達のみでは十分な成長資金を確保することは困難です。この点、海外VCからの投資受入によって多額の資金を確保するとともに、当該海外VCから支援を受けて海外展開を加速することが可能となります。そのためには、起業当初から海外展開を見据えた事業戦略を策定し、海外VCに対して積極的にアピールする必要があります。

3. 人材面

人材面は、すでに海外展開をしているスタートアップ企業を見ても分かるとおり、人種や国籍を問わず、グローバルな経営チームの組成、人材の採用を行っていくことが重要です。海外での事業が一定規模以上になる段階では、それに応じた経営

管理体制を構築する必要があり、現地の経営陣や従業員の確保を進めていくことになります。グローバルの知見やPh.Dなどの技術的知見を有したキャピタリストや支援人材が日本では不足していることも課題となっています。

有望なスタートアップ企業の海外展開を支援するため、事業面では全体に広く支援だけでなく、世界と戦える事業分野への集中的な支援や海外アクセラレーターの活用、資金面では国内VCの投資規模と海外VCの投資受入れを拡大させていくことが重要となります。人材面では、人材流動化や大企業の人材の活用と併せて、グローバルの知見や技術的知見を持った支援人材およびキャピタリストの育成、海外からの優秀な人材の積極的な受入れも重要です。

III

海外展開を見据えた支援を行っている国・地域の特徴

1. スタートアップの海外展開を支援する3つの国・地域

グローバルのトップ企業を数多く有する米国シリコンバレーのように、ユニコー

ン企業を多く輩出するのは特定の都市に集中しています。これは、スタートアップ企業のイノベーションを支援するコミュニティが構築されているからです。大規模なVC投資、エンジェル投資家、アクセラレーター、キャピタリスト、大企業、アカデミア、そして起業や経営の経験を有する人材が豊富であり、かつこれらの人材が循環することで、スタートアップ企業の成長を支えているのです。ここでは、スタートアップ創出国として名高いインド、イスラエル、シンガポールの特徴を解説します。

(1) インド

インドは米国・中国に次いでユニコーン企業数が世界第3位の国家です。人口も中国を上回ると見られており、消費市場としても注目されています。インドは歴史的にいわゆるIT分野での受託事業が経済成長の一翼を担ってきました。その関係から、インド工科大学をはじめとしてテック系の優秀な人材が多く育成され、IT分野の研究も盛んに行われています。

欧米のテック系企業の経営陣にインド出身者がいることも珍しくないため、欧米企業との親和性は高く、海外資本による投資・M&Aを受けることで成長を享受しています。また、M&A市場がIPO市場に先行して発達したことから、エンジェル投資家も多く存在します（図表6参照）。

(2) イスラエル

イスラエルは、世界有数のスタートアップ大国と言われています。人口は他国と比べて少ないものの、人口当たりのユニコーン企業数・スタートアップ投資額が世界一の調査結果が示されているほど、スタートアップ企業が生み出されています。特に、テルアビブ大学やテクニオン-イスラエル工科大学などのアカデミア、軍の諜報機関などの研究成果を利用したディープテック分野でのスタートアップ企業が多く輩出されています。

また、多くのグローバル企業の研究開発拠点が置かれ、研究開発支出も世界

図表5 日本のスタートアップ企業が海外展開するために留意すべき課題

留意点	
事業面	• 現地の商慣習や法規制環境の理解 • 販路やサプライチェーンの確保 • 知的財産やノウハウの流出や模倣防止 • 安全保障、地政学上のリスクへの対応
資金面	• 国内VCの投資拡大 • 海外展開を後押しするパートナーとなる投資家やアクセラレーターの確保 • 海外展開を含んだ成長戦略やエクイティストーリー • 海外VCからの投資受入
人材面	• 企業規模と進出市場を踏まえた経営管理体制の構築 • 人種や国籍を問わずグローバル人材の採用と経営チームの組成 • 現地経営陣、現地従業員の確保 • グローバルの知見やPh.D等の技術的知見を有するキャピタリストの育成

出所:KPMG作成

トップクラスです。これら研究開発成果を背景に、海外からの投資を多額に呼び込むことで成長を果たしています（図表7参照）。

(3) シンガポール

シンガポールは東南アジアのハブとして、世界中から人材と企業を誘致することで経済成長を果たしてきました。その特徴は、シンガポール政府主導でスタートアップや起業家に対して積極的に助成や事業

化支援を行っていることが挙げられます。また、海外から投資ファンドやグローバル企業を誘致することで、スタートアップ企業の成長を支援しています。さらに、シンガポール国立大学では、インキュベーション施設や起業家支援プログラムを用いて、積極的にスタートアップ支援を行っています（図表8参照）。

シンガポールの国内市場自体は大きくないことから、起業当初から中国・インド・東南アジアを念頭に置いて事業展開を進めており、シンガポール国内に限らずスタートアップ企業が事業展開ハブとして利用されていると言えます。

2. スタートアップ関連税制

ここで税制面についても少し触れます。日本でも2023年度から適用される改正税制では、スタートアップ企業への投資や協業を促進するための税制上の措置が取られています。

(1) 米国のエンジェル税制

まず、米国におけるスタートアップに関連するエンジェル税制について紹介します。起業家や従業員などの自社株式によるキャピタル・ゲインは1,000万\$/年まで非課税、キャピタル・ゲインを用いたスタートアップへの再投資は上限金額なしに課税を繰り延べることができます。

(2) 日本における税制改正

日本でも2023年度から、スタートアップへの投資を促進するために、エンジェル税制の見直しを実施しました。従来もスタートアップへの再投資には、キャピタル・ゲイン課税を繰り延べる措置は講じられていましたが、本改正により非課税とされたことから、エンジェル投資家によるスタートアップ企業への投資促進が期待されます。

ただし、たとえばシンガポールでは、損益取引を除くキャピタル・ゲインが非課税となるなど、税制面でさらに優遇措置が講じられている国や地域も存在しているとい

図表6 インド

	背景	- 特にIT分野において、欧米企業からの受託事業によって、経済成長を促進してきた - グローバル企業の研究開発拠点も多く進出している
	人材	- IT・デジタル分野をはじめとして、テクノロジー系の優秀な人材を多数、インド工科大学からは毎年1万人以上の人材が輩出 - 米国のグローバル企業、テクノロジー企業にインド出身の経営者やエンジニアが多く、インド国内のテクノロジー企業との交流も盛ん
	投資家	- 米国などの海外VCも多数存在 - M&A市場が先行して発展した影響でエンジェル投資家が多い
	イグジット	セカンダリーやM&Aによるイグジットが大半で、IPOは米国上場が多いが、自国でのIPOも増加傾向
	都市・大学	(都市)バンガロール、ニューデリー (大学)インド工科大学
	備考	2016年より「スタートアップ・インド」政策を導入し、国内の優秀な人材による起業を後押し

出典：KPMG作成

図表7 イスラエル

	背景	- 人口当たりのユニコーン企業数、スタートアップ投資額、研究開発投資は世界トップレベル - グローバル企業の研究開発拠点や生産拠点も多い
	人材	- 大学研究者や軍の出身者で、テクノロジーのエキスパートとなる人材が豊富に存在する - 文化的にリスクを取る・チャレンジする傾向が強く、また米国で留学や起業等の経験後に帰国して、イスラエルで起業するケースも多い
	投資家	米国のVCからのレイターステージ出資が多い
	イグジット	M&Aによるイグジットが大半で、IPOは金額ベースでは米国への上場が中心
	都市・大学	(都市)テルアビブ (大学)テルアビブ大学、テクニオン-イスラエル工科大学
	備考	1990年代に政府が海外VCにLP出資を行う「Yozmaプログラム」を実施し、VC投資の拡大に寄与

出典：KPMG作成

う事実は認識しておく必要があります。
日本では、エンジェル税制の見直しと

併せて、オープンイノベーション促進税制
も2023年度の税制改正に含まれています

図表8 シンガポール

	背景	- 世界中から人が集まる多民族国家であり、東南アジアの「ハブ」として機能 - グローバル企業のアジア統括本社が多く存在
	人材	- 法制度、税制、資金調達面を考慮して近隣諸国のスタートアップもシンガポールに本社機能を置くケースが多い 1990年代初頭から、政府が国家戦略としてR&Dに注力し、技術者やエンジニアの育成を推進
	投資家	海外VCが多数進出してきており、シンガポールに拠点を置き他の東南アジア諸国のスタートアップもカバーしている
	イグジット	M&Aによるイグジットが多いが、IPOは自国の他、米国や香港での上場も
	都市・大学	(都市) クアラルンプール (大学) シンガポール国立大学
	備考	「Smart Nation構想」の下、企業誘致、起業支援、スタートアップ支援、人材育成など政府主導の支援が充実

出典：KPMG作成

図表9 2023年度から導入された日本のスタートアップ関連税制の主要ポイント

内容	
①エンジェル税制	保有する株式を売却して、初期のスタートアップに再投資する場合や自ら起業する場合における非課税措置を創設（上限20億円）
②オープンイノベーション促進税制	スタートアップの出口戦略の多様化の観点から、特にスタートアップの成長に資するものに限定し、事業会社がスタートアップをM&Aする時の発行済株式の取得に対しても所得控除25%を講じる
③研究開発税制	スタートアップとの共同研究等を促進するため、オープンイノベーション型における株主等に対する課税を繰り延べる特例措置を創設する
④パーシャルスピノフ税制	元親会社に一部（20%未満）持分を残すスピノフにおいても、一定の要件を満たせば株主等に対する課税を繰り延べる特例措置を創設する
⑤ストックオプション税制	ディープテックなど事業化まで時間を要するスタートアップ等を後押しするため、一定の要件を満たしたストックオプションの権利行使期間を現行の10年から15年に延長するとともに、保管委託の運用について、見直しを行う
⑥国外転出時課税（出国税）	スタートアップの海外進出を促進するため株券を発行することなく担保の提供を可能とする等の所要の見直しを行う
⑦暗号資産の期末時価課税	自己が発行し発行時から保有し続けている等の要件を満たす暗号資産については、期末時価評価課税の対象外

出典：経済産業省「令和5年度（2023年度）税制改正のポイント」をもとにKPMG作成
(https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan_fy2023/pdf/06.pdf)

（図表9参照）。これには新規出資型とM&A型の2種類があります。新規出資型は、事業会社のスタートアップ企業に対する投資の25%を所得控除するもので、大企業からスタートアップ企業への投資を後押しする制度となっています。M&A型は、スタートアップ企業のイグジットとしてM&Aを増やすことを目的にしたもので、事業会社がスタートアップ企業の議決権の過半数を取得した場合にはその取得価額の25%を所得控除することができます。

スタートアップ企業に対するM&Aの増加によって、事業拡大が加速したり、起業家がM&Aにより早期にイグジットすることで、連続起業家として新たに起業したり、エンジェル投資家やキャピタリストに転じるなどして、人材の循環が促進されることも期待されます。

IV

さいごに

日本のマーケットは米国などに比べて小さいため、日本のスタートアップ企業は事業規模や拡大スピードの点で伸びにくい環境にあると考えられます。しかし、今回取り上げたイスラエルやシンガポールでは、人口や国内マーケットの規模が日本より小さいながらも、自国の特性を活かし、もしくは作り出して、積極的に海外へ事業展開しています。それだけでなく、海外から資金と人材を呼び込むことで、世界有数のスタートアップ創出国となっています。

日本が抱えるさまざまな課題を解決し、日本のスタートアップ企業が海外展開するには、スタートアップ・エコシステム内の各プレーヤーが産官学で連携して支援する必要があるでしょう。今後、高い成長性を持った、世界に伍して戦っていくスタートアップが創出されていくことが期待されます。

¹ 内閣官房

スタートアップ5か年計画 2022年11月

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/sdfyplan2022.pdf

関連情報

ウェブサイトでは、プライベートエンタープライズ情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/private-enterprise.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
プライベートエンタープライズセクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

税務（移転価格）管理 × テクノロジー

— 消費財メーカーで想定されるセグメント管理など

KPMGジャパン
消費財・小売セクター
森 雅史／パートナー

近年、税務業務は一層複雑化し、海外も含めたガバナンスの重要性も高まっています。その一方で、昨今のテクノロジーの進化により、税務の領域においてもテクノロジーを活用したオペレーションの変革が進みつつあります。進化したテクノロジーを活用して、業務の効率化や負担軽減、さらにはより高いレベルでの事業管理や移転価格管理を実現するというわけです。移転価格業務を例とすれば、いわゆる運用・管理の業務はもちろんのこと、データを整備すれば文書化や調査対応などの後続業務の工数削減にも大いに役立つ可能性があります。また、消費財メーカーで想定されるさまざまな事業管理が損益情報として体系的に整理できれば、移転価格の分析やロジック構成にも寄与するでしょう。しかし、テクノロジーといってもさまざまなソフトウェアやカスタマイズソリューションがあります。そのため、導入する際には、まず業務を整理して実現したいことを検討するというように目的意識と活用イメージを持つことが重要です。本稿では、テクノロジーの動向と移転価格税制に係るテクノロジーの活用の方向性について考察します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



森 雅史
Masashi Mori

POINT 1

税務業務の複雑化に対し、テクノロジーを有効活用する動きが始まっている

移転価格管理業務を整理し、テクノロジーを活用することで、社内の限られた専門人材のリソースをより付加価値の高い業務にシフトさせることができる。

POINT 2

多種多様なITツールやソフトウェアがあるが、導入には目的意識が大事

まずは自社の業務を整理し、テクノロジーで実現したいことを検討する。テクノロジーの導入には、目的意識と活用イメージを持つことが重要である。

POINT 3

海外子会社に依頼する情報の整理や収集した情報の有効活用

各国・地域の税制に加え、国際税務がますます複雑化している。海外子会社からの効率的な情報収集や情報の体系化を図り、事業管理と税務管理の双方に役立つ情報の活用を検討することが望ましい。

I はじめに

最近、生成AIが世界的に大きな注目を浴びています。これまでのAIは、情報の予測や特定が主流でしたが、生成AIの実用化に伴い、人間の代替として、答えを生み出す力を持つAI技術の活用に期待が高まっています。このようにテクノロジーは著しい発展を見せていますが、情報の信頼性などの観点において、テクノロジーが主体となってビジネスを管理できるほどの技術的高度化にはまだしばらく時間がかかるものと考えられています。

こうした状況において、税務分野へのデジタル投資が難しいところはどのような領域に、どのタイミングで、どれだけの投資をするのかを見定めていくことにあります。本稿では、税務部門の業務のうち筆者の専門である移転価格税制を中心とした対応業務を中心に述べますが、この分野に限らず日々の業務のどの部分にテクノロジーが活用できそうなのかを考え、業務を整理していくことが、テクノロジー活用の

第一歩になるのではないかと思います。

II 移転価格関連業務の整理

移転価格税制に係る諸問題は、1つの国・地域の税務問題にとどまりません。各国・地域制度の違いだけでなく、実務的な判断が多分に入り込む余地があり、立場の異なる者同士の対立が生じやすいからです。特に、各国・地域での税務調査対応に加え、事前確認制度（以下、「APA」という）や課税問題に発展した場合には、当局間の協議など交渉戦略が必要となることもあります。したがって、一般的にはAIによる代替・自動化が難しい分野と考えられています。

それでは、どのようなところにデジタル化の余地があるのでしょうか。もちろん取引の複雑性や業界の違い、アドバイザーの活用度合いなどを含む企業方針などによって実際の状況はさまざまでしょう。そこで、ここでは一般的な移転価格管理に基づく運用業務に関して、図表1を想定し

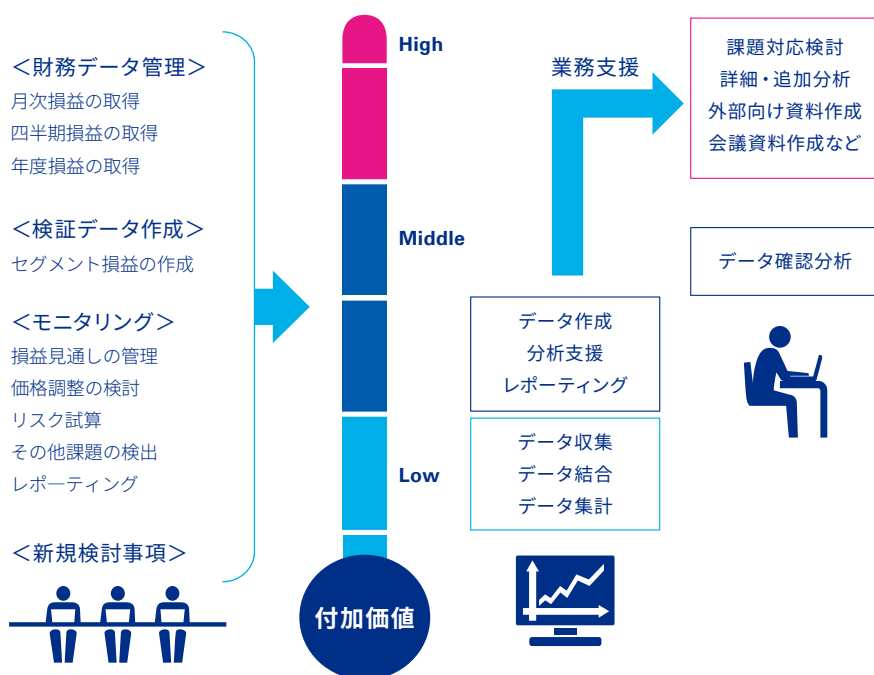
て説明します。

また、国際税務の分野は、語学や専門知識・経験などの観点で、対応できる人材が社内で不足しがちです。そこで、ここでは日々の多種多様な業務を整理し、システム対応が可能な部分をテクノロジーに代替し、貴重な人的リソースをより付加価値の高い分野に割り振っていくことを主たるコンセプトとします。

特に、近年では企業の税務情報の透明化などを含めたBEPSの流れを受けて、税務ガバナンスの重要性が高まっています。継続的に国際税務の業務負荷が高まるなかで、いかに現行業務を効率化しつつ、本社としての統制を利かせていくか。BEPS2.0の導入と併せて、テクノロジーの導入を検討し始めている企業が増えています。

テクノロジーの導入では、ITシステムやツールを使用して何ができるのかを具体的に知ることも必要ですが、それ以上に自社の業務を整理して、どの部分を定型的な業務として潜在的に置換えが可能なのか、人が担うべき重要な業務は何か、そのなかでもITツールがどのように支援できるか、実現したいことをしっかりイメージすることが重要です。それを意識しながら業務に当たることには大きな意味がありますし、その延長上で、単に従来の業務をITで代替するだけでなく、これまで管理してこなかった、または人力では管理ができなかった切り口での計数管理を行うことにより、税務分野に限らず、税務にも関連し得る投資判断などの事業目線で付加価値を生むような検討に資する情報をもたらす可能性もあります。

図表1 移転価格管理業務の業務整理の概念図



出所:KPMG作成

III どのようなITツールを導入すべきか

世の中にはさまざまなソフトウェアが回っていますが、各社で共通する業務が必ずしも多いとは言えない移転価格のような個別性が高い業務に関してどのように

検討を進めるべきか、悩ましいケースも多いかと思います。確かに、パッケージソフトなど一般化された既製品にはさまざまな機能が付いていて、安価に使用できることから、ニーズにマッチする場合には高い費用対効果が期待できます。しかし、使わない機能や自社の運用と合わない部分も多く、導入はしたものの使用しなくなってしまったという企業の声も少なからず聞えます。そこで、ここでは代表的な2つのパターンを紹介します。

1つ目は、ガバナンスとしての情報統制や本格的なデータ管理の自動化を志向する場合です。この場合、システム上の根本的なデータの持ち方から検討しなおすことが考えられます。たとえば、基幹統合システム（ERP）ソフトなどの深いレベルで、移転価格運用上必要となる情報を埋め込み、セグメント情報や管理情報を自動的に抽出できるようにするなどです。ただし、これは大掛かりになりがちで、それがデメリットとなります。

2つ目は、今あるデータを前提にカスタマイズする場合です。後付けで海外子会社とつながるデータプラットフォームを構

築し、そのうえで小型のカスタマイズアプリ（機能）を適宜追加していくという方法です。この数年で比較的手軽に使用できるツールも多く出回るようになってきたことから、実現したい機能に的を絞り、「複数の情報ソースにまたがるデータを統合していくデータ加工」から、「モニタリングの目的で定期的に必要となる複数のグラフを自動でアウトプットするビジュアライズ」までの過程を自動化する比較的簡易なツールを用いた管理を導入するケースも見られ始めています。メリットは、小型で迅速な開発が可能なこと、複数の部門を跨ぐ大掛かりな対応が必要になりにくいこと、比較的予算を抑えて機動的に導入しやすいこと、必要な機能のみに絞ることで使いやすくなることです。他方で、現状で管理していない情報を整理しようとしても、根本的に管理情報が足りないなどの限界もあります。それぞれ実現できること、必要なコストや期間、利便性などを総合的に勘案し、サポート体制なども含めてメリット・デメリットを比較検討する必要があります。いずれにしても、新たなツールを導入する場合には、それを有効活用するため

に、しっかりとした目的意識と具体的な活用イメージを事前に持っておくことが重要です。

IV

移転価格業務における活用エリア

移転価格の対応に関して、典型的には「プランニング」、「運用・管理」、「コンプライアンス（文書化）」、「税務調査対応・相互協議（以下、「MAP」という）・APA」の業務が想定されます（図表2参照）。

プランニングに関しては、取引ごとに個別性が高く、システム化することが容易でない場合が多いと考えられますが、運用・管理に関してはITツールを用いることで必要なデータを容易に取得できるようにしたり、リスク状況を期中であっても随時チェックできるようにしたりすることで、対策を立てやすくするという活用方法があります。もちろん、リスクの外観チェックに留めるのか、詳細に個別の取引までドリルダウンして確認できるように作り込むのかなど、目的と予算によって対応の程度は変わってきます。たとえば、「現状では、海外子会社の損益は決算データしか見ていない」という場合には、比較的簡易なツールであったとしても、海外子会社の損益状況を可視化し、モニタリングできるようにすることは、ガバナンスやリスク管理の観点からも費用対効果が高くなると考えられます。

また、運用・管理に資する情報が十分にシステム化されている場合、後段の文書化や税務調査、APAなどで必要となる基礎資料の作成においても効率化ができるというメリットがあります。

ローカルファイルは、各国要件への適合や作成方針の検討など専門性を必要とする場面が多いですが、たとえば国別報告書に関しては提出フォーマットが統一されているため、必要情報の収集から作成、結果表示など、比較的検討余地があると言えるでしょう。

図表2 典型的な移転価格対応業務



出所: KPMG 作成

税務調査、MAP、APAなどの税務当局とのやり取りが必要な部分は担当者が自ら対応する場面が多くなりますが、相当程度の時間をデータ準備や分析に充てている場合には、データ管理がしっかりできていると効率性が大きく向上する可能性があります。

V 消費財メーカーで想定される データ管理

多くの企業は有効な事業管理を主目的として、さまざまな管理情報を収集・蓄積しています。これらを税務などの別の目的のために加工していくうえで、1次データとして統一フォーマットやデータベースで十分な情報を持たない場合には、表計算ソフトなどを用いて別途海外子会社に依頼した情報を本社で編集するというケースが多く見受けられます。しかし、情報の形式をそろえたり、複数の情報ソースを一元化したりするなど、情報収集のルール化や手順といった業務を整理すれば、点在する多種多様なデータを収集・加工・集計し、必要なメッシュで効果的な情報として仕立て上げることが可能になります。

具体的なデータ管理の例としては、連結決算のために各社から集める連結パッケージのデータに付随して、会社単位の財務情報から「バリューチェーン全体の損益可視化」できるようにすることが挙げられます。海外子会社から収集するデータパッケージに、管理上必要となるデータを追加し、その情報を取り込むことで、本社側で複数拠点の損益情報を自動的に集計してまとめ上げるのです。こうした仕組みは、製造業の企業にとって有用になると思われます。また、事業別セグメントの情報や取引先別の損益管理情報などを収集している場合、グループ内で会計システムがつながっていれば、本社が容易に情報を集めて一覧化することができます。しかし、そうでない場合は、事業管理上必要な情報として本社が表計算ソフトベースで集め

ていることも多いようです。こうして収集した情報が十分に活用されていればよいのですが、収集した情報が活用されずに埋もれてしまっていたり、特定の目的のみに使用され、似たようなデータを収集するために複数部署が海外子会社に依頼をかけていたりといった話も少なからず聞かれます。

最近では、日本のCFC（外国子会社合算）税制やBEPS2.0の関係で、海外子会社から収集すべき情報が多様化・複雑化しています。海外子会社の経理担当者の負担が増加していることから、いかに効率的に必要な情報を子会社に依頼するのが喫緊の課題となっています。

また、移転価格税制は、取引の質や内容によってさまざまな分析方法が求められますが、文書化などで詳細な情報が必要になった場合に、手作業で各期のデータを集めて、個別に集計しているケースも多くあります。

図表3はあくまで例示になりますが、企業の事業管理方法や適用される移転価格算定方法によってさまざまな情報管理

の方法が考えられます。特に、事業管理と財務管理がリンクしている場合には、移転価格の合理性を税務当局に説明するうえで必ずしもデータベースで一元管理までできていなかったとしても、事業管理データが有効に使用できる場合も少なくありません。ここでは、消費財メーカーの事例を紹介します。

1つ目は、ブランディングを含む販売戦略が重要な化粧品業界やラグジュアリー製品業界です。これらの業界は製品開発力もさることながら、事業の収益ドライバーとなるブランド力の向上やグローバルレベルでのマーケティング活動が非常に重要となります。移転価格税制に基づくグループ内の適正な利益配分を検討するうえでも、たとえばマーケティング部門のコストの内訳を分析する必要が生じる場合があります。それがローカルの顧客を対象とした販売活動の延長なのか、国をまたぐリージョナル活動なのか、それともグローバルレベルのブランド戦略と言える活動なのか。データ上の判別がつきにくくても、実質的な活動の意味合いが大きく異なる

図表3 移転価格分析用の管理データ例

セグメント損益
・ 製造拠点の販売先別セグメント損益 ・ 製造販売拠点の機能別セグメント損益 ・ 販売拠点の製品区分別損益、仕入れ先別損益
固有の分析に使用するデータ
・ ローカル向けのマーケティング費用とグローバル（リージョナル）向けのマーケティング費用の区分整理 ・ 海外拠点の重要なローカライズに係るコスト情報 ・ 海外向け商品の企画開発などを行う本社部門の損益・研究開発費 ・ 本社（海外の各市場向けセグメント情報）と海外販社の利益配分 ・ 比較対象取引として使用する、特定の取引に関する販売価格・利益率および関連情報 ・ 各取引チャネルの損益（EC販売、卸販売など） ・ 商品ブランドごとのバリューチェーン全体の損益 ・ 製品ライフサイクルにおける（研究開発費、多額のマーケティング投資などに対する）期間投資回収モデル

出所:KPMG作成

場合がありますが、移転価格分析ではその費用の性質を理解することが重要となります。こうした費用の集計がシステム上のできることで、経理担当者の手間が省けるだけでなく、分析の深度とロジックの説得力が大きく変わってくるがあります。

2つ目は食品を扱う製造業の事例です。食品は、国・地域によってテイストや商品サイズ、パッケージなどを調整し、現地になじみやすいようなローカライズを行うことが多くあります。こうしたローカライズを本社が主導して行う場合もありますが、ローカルの好みに合わせて、現地子会社主導で実施する場合もあります。こうした活動が現地で人気商品となる重要な要因であるにもかかわらず、係るコストが現地子会社の損益に埋もれてしまい、現地子会社の貢献度を定量的に測定しにくいといった場合があります。現地子会社の高収益要因として、こうした現地子会社の貢献を定性的に税務当局に説明をしても、定量的に数値を示すことができない場合、客観性に基づく説得力に欠ける説明とならざるを得ません。必要な説得材料に資する定量的なデータをシステム化して、必要な時にすぐに集計できるようにしておくことは有用と考えます。

そもそも会社として、「こういった形でデータを集計したことがない」という場合には、初期のデータ設計や集計方法の検討が必要となりますが、事業管理上、区分に資する情報を一定程度管理している場合（たとえば、予算取得に使用した社内管理コード）には、それを会計データとつなげて一定のロジックで集計することで、完全ではない可能性はあるものの合理的な定量数値として、一定の説得力のある根拠とできる場合があります。

VI

さいごに

テクノロジーの進化は著しく、データアナリティクスの分野が注目を集めています

が、それを税務の観点で活用できる体制が整っているかという点では、まだまだこれからの企業も多いかと思います。税務管理、特に事業と密接な関係のある移転価格管理に関して事業管理データと連携ができることで、さまざまな要因分析やロジックの構築に資する情報が得られる可能性を秘めています。

他方で、税務の分野は、事業内容や国際税務で求められる情報が変化していくなかで、大きなIT投資を行うことが難しいと感じている企業も少なくないと思われます。まずは、実際の業務で同じような作業を繰り返していたり、収集している財務情報などで活用できていないと感じていたりする部分があれば、そこから見直すことも一案です。テクノロジーは実際に使ってみないとイメージがわからないと言われることが多いです。改めて業務内容や手元にある関連データなどを整理し、まずは問題意識を具体化してみたいはいかがでしょうか。

関連情報

ウェブサイトでは、消費財・小売関連の情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/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

会計・開示情報 (2023. 6－7)

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会計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>

2023年6月号

企業会計基準委員会 (ASBJ) 及び日本公認会計士協会 (JICPA)

【公開草案】

①
会計制度委員会研究報告「環境価値取引の会計処理に関する研究報告－気候変動の課題解決に向けた新たな取引への対応－」(公開草案)

近時の世界的な脱炭素、低炭素化によるサステナブルな社会の実現に向けた動きを踏まえて、種々の環境関連取引が行われるようになってきています。しかしながら、現行の会計基準等において、新たな環境関連取引に関し、会計処理が明らかにされていないものがあります。

本公開草案では、環境価値を直接取引対象とする環境関連取引に限定し、その会計処理の考え方を整理しています。なお、本公開草案は、JICPAにおける調査・研究の結果を踏まえた考察であり、現時点における1つの考え方を示したものです。このため、実務上の指針として位置づけられるものではなく、また、実務を拘束するものでもありません。

なお、本公開草案に対するコメントの募集は2023年7月26日に締め切られています。

金融庁

【改正】

①
「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」の一部改正

本改正では、IASBが2023年5月23日に公表した修正後のIAS第12号「法人所得税」を、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることとしています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年6月5日）

②
「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部を改正する件」

本改正では、IASBが2023年5月25日に公表したIAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」の改訂及びIFRS第7号「金融商品：開示」の改訂を、連結財務諸表規則第93条に規定する指定国際会計基準とすることとしています。

あずさ監査法人解説資料：

ポイント解説速報（2023年7月5日）

【改正案】

1 重要な契約の開示に関する「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、「重要な契約」に関して開示すべき契約の類型や求められる開示内容を明らかにするために、有価証券報告書等及び臨時報告書の記載事項について、「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、有価証券報告書等において、「重要な契約」に関して、1) 企業・株主間のガバナンスに関する合意、2) 企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意、及び3) ローン契約と社債に付される財務上の特約についての開示を求めることが提案されています。

なお、本改正案に対するコメントの募集は2023年8月10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（2023年7月6日）

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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 最初のIFRSサステナビリティ開示基準である「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項（IFRS S1）」及び「気候関連開示（IFRS S2）」

ISSBは、2023年6月26日、サステナビリティ開示に関する最初の最終基準書となるIFRS S1及びIFRS S2を公表しました。IFRSサステナビリティ開示基準は、各国及び地域の規制当局の報告制度の礎となる、投資家に焦点を当てたサステナビリティ報告のためのグローバルなベースラインを作成することを目的としたものであり、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）や米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）を含む、既存の枠組み及び基準の考え方を基礎としています。

IFRS S1はサステナビリティに関連する重要なリスクと機会に関する情報について、TCFD提言に基づく4つの分野（「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」）にわたる開示のためのフレームワークを提供しています。また、IFRS S2は気候関連のリスクと機会に関する情報について、開示事項及び開示のための詳細なガイダンスを提供しています。

IFRSサステナビリティ開示基準の適用時期は、各国の規制当局によって判断されます。

あずさ監査法人解説資料：

国際サステナビリティ基準審議会、最初のIFRSサステナビリティ開示基準を公表

【情報要請】

1 「IFRS第15号『顧客との契約から生じる収益』の適用後レビュー」

IASBは、2018年から適用を開始したIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用後レビューに関して、利害関係者のフィードバックの募集を開始しました。適用後レビューは、基準の要求事項が財務諸表利用者、作成者、監査人及び規制当局に与える影響を評価す

2023年6月号

る目的で行われます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年7月18日）

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「金融商品－信用損失（トピック326）：購入した金融資産」

現行の会計基準では、購入した金融資産が組成後に僅少とは言えない信用の質の悪化を経験したと判定された場合、「信用が悪化している購入した金融資産」(Purchased financial assets with credit deterioration、PCD資産)の規定が適用され、償却原価ベースは購入価格に購入時の信用損失引当金を加えた金額で測定され、償却原価と信用損失引当金が両建てで計上されます（グロスアップ・アプローチ）。一方、購入した金融資産が信用の質の悪化を経験していない場合、上記PCD資産の当初測定規定は適用されず、償却原価ベースは購入価格と同額とされます。そのため、PCD資産以外の購入した金融資産は、その購入価格に購入時の信用損失が反映されているにもかかわらず、自ら組成した金融資産と同様に信用損失引当金の計上が必要となり、購入時にDay-1信用損失を損益に認識しなければなりません。

本ASU案では、一部の限定された例外（購入した売却可能負債性証券等）を除いて、すべての購入した金融資産に対してグロスアップ・アプローチを適用し、2つの会計モデルの併存に伴う複雑性を低減することを提案しています。なお、本ASU案には、購入した金融資産に係る表示及び開示に関する新たな提案は含まれていません。

なお、本ASU案に対するコメントの募集は2023年8月28日に締め切られています。

KPMG関連資料：
Defining Issues（英語）

2023年7月号

企業会計基準委員会 (ASBJ) 及び 日本公認会計士協会 (JICPA)

今月、特にお知らせする事項はありません。

金融庁

今月、特にお知らせする事項はありません。

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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)

今月、特にお知らせする事項はありません。

欧州委員会 (EC)

【最終基準】

1

「欧州サステナビリティ報告基準 (ESRSs)」

2023年7月31日、欧州委員会は欧州サステナビリティ報告基準 (ESRSs) を採択しました。本基準は、欧州連合の「企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)」に基づき、企業がサステナビリティ情報の報告を行う際の開示要求事項について定めたものであり、全般的な要求事項と全般的開示について定めた2つの横断的基準と、環境 (5個)、社会 (4個)、ガバナンス (1個) に関する開示事項を取り扱う合計10個のトピック別基準で構成されています。

KPMG関連資料:

Get ready for European Sustainability Reporting Standards (英語)

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「損益計算書—包括利益の報告—費用の分解開示 (サブトピック220-40): 損益計算書における費用の分解」

FASBは、損益計算書に表示されている費用項目に含まれる特定の費用について、分解して開示することを要求するASU案を公表しました。本ASU案は全ての公開営利企業に対して、売上原価、販管費及び研究開発等の費用項目に含まれる、従業員報酬、減価償却費、無形資産償却費並びに在庫及び製造活動に関連して発生したコスト等のより詳細な定量的情報や、個別に量化化されていないその他の費用に関する定性的な情報等を、年次及び期中報告の財務諸表注記に表形式で開示することを提案しています。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

2023年7月号

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

下田 勇矢

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

税務情報(2023.6 – 7)

KPMG税理士法人

本稿は、2023年6月から7月に経済産業省及び国税庁等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ

最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。



home.kpmg/jp/tax-topics

経済産業省

– DX投資促進税制に関連する資料の改訂

2023-06-06

(KPMG Japan e-Tax News No.281)

経済産業省は6月2日、2023年度税制改正をふまえ、同省のウェブサイトの「事業適応計画（産業競争力強化法）」のページに掲載しているデジタルトランスフォーメーション（DX）投資促進税制に関連する資料を改訂しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230606.pdf>

2023年度税制改正

– GloBEルールの所得合算ルールに相当する規定に係る政令の公布

2023-06-19

(KPMG Japan e-Tax News No.282)

6月16日、2023年度税制改正で創設された、GloBEルールにおける所得合算ルールに相当する規定に係る政令が公布されました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230619.pdf>
英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-e-taxnews-20230619.pdf>

国税庁

– 法令解釈通達の発遣

2023-06-26

(KPMG Japan e-Tax News No.283)

国税庁は6月23日、2023年度税制改正に対応した法人税基本通達等を6月20日付で発遣したことを公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230626.pdf>

経済産業省

– 「『スピノフ』の活用に関する手引」の改訂 – オープンイノベーション促進税制に関する申請ガイドラインの公表

2023-06-28

(KPMG Japan e-Tax News No.284)

経済産業省は6月26日、2023年度税制改正をふまえ、スピノフの円滑な実施を支援するために公表している「『スピノフ』の活用に関する手引」（2018年3月に初版公表）を改訂しました。

また、同日、同省のウェブサイトの「オープンイノベーション促進税制」のページにおいて、2023年度税制改正の内容を反映した本税制に関する新規出資型及びM&A型の申請ガイドラインを公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230628.pdf>

2023年度税制改正

– GloBEルールの所得合算ルールに相当する規定に係る省令の公布

2023-06-30

(KPMG Japan e-Tax News No.285)

6月30日、2023年度税制改正で創設された、GloBEルールにおける所得合算ルールに相当する規定に係る省令が公布されました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230630.pdf>
英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-e-taxnews-20230630.pdf>

国税庁

– 電子帳簿保存法取扱通達及び趣旨説明の改正

– 電子帳簿保存法一問一答の改訂

2023-07-05

(KPMG Japan e-Tax News No.286)

国税庁は6月30日、2023年度税制改正における電子帳簿等保存制度の改正に対応した電子帳簿保存法取扱通達及びこれに係る趣旨説明を公表しました。

また、同日、同庁のウェブサイト「電子帳

簿保存法一問一答（Q&A）～令和4年1月1日以後に保存等を開始する方～」のページにおいて、2023年度税制改正の内容を反映した改訂版の一問一答（「令和6年1月1日以後の取扱いに関するもの」）を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230705.pdf>

国税庁

－ 税制適格ストックオプションの株価算定ルールに関する改正通達の発遣 － 「ストックオプションに対する課税（Q&A）」の改訂

2023-07-10

（KPMG Japan e-Tax News No.287）

国税庁は7月7日、税制適格ストックオプションの株価算定ルールを明確にした改正通達を発遣しました。

また、同日、2023年5月30日に公表した「ストックオプションに対する課税（Q&A）」について、上記の改正通達等をふまえて既存のQ&Aの一部を改訂し、税制非適格ストックオプション（信託型）に関するQ&Aを含む6つのQ&Aを新たに追加しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230710.pdf>

国税庁

－ マンションの評価方法に関する通達案の公表

2023-07-24

（KPMG Japan e-Tax News No.288）

国税庁は7月21日、本年1月に設置した「マンションに係る財産評価基本通達に関する有識者会議」での検討結果をふまえ、マンションの評価方法に関する通達案を公表し、意見募集手続に付しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230724.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

✉ info-tax@jp.kpmg.com

飛躍する中国新エネルギー自動車業界の充電事情

KPMG Advisory(China) Limited
Strategy & Operation

姜楠 / パートナー

李孟钰 / シニアコンサルタント

近年、中国の新エネルギー自動車（本稿では主に「新エネルギー乗用車」のことを指し、以下「新エネ車」という）市場が急速に成長しています。2022年の新規販売台数が前年のほぼ倍の650万台超となるなど、記録も毎年のように更新していますし、海外市場でも中国勢は台頭しています。すでにBYD（比亚迪）を代表とする新エネ車メーカーは、東南アジア、欧州、南米市場に進出、世界最大の新エネ車市場として、サプライチェーンにおけるアドバンテージを構築しつつグローバル展開を加速しています。

このような背景のもと、新エネ車の充電関連インフラ施設の整備、充電ソリューションは多様化しており、充電の経済性と利便性の向上は確実に進むものと考えられます。本稿では、最近の中国新エネ車市場で見られる充電に関する政府政策の動向、新エネ車メーカーや充電事業者の新たな取組みを取り上げ、新エネ車の中国における発展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

中国新エネ車市場が急速に成長するなか、充電インフラ施設の建設と整備は遅れており、市場発展スピードに追いついていない。自家用充電柱の設置は住宅エリアの物件管理制限により困難で、ユーザーは依然として公共充電柱に依存している。こうした状況にもかかわらず、充電のための待ち時間が長い、充電柱の故障など「充電不便」も完全には解消されていない。

POINT 2

充電不便の対応策として、中国政府は充電インフラ施設強化の関連政策を発表、新エネ車の発展を支持している。一方、民間では、OEMと充電事業者はあらゆる取組みでユーザーの充電不便の解消に力を入れている。特に注目を集めているのはモバイル充電である。従来の充電方式を変え、自由に移動できるモバイル充電は固定充電柱よりも利便性があり、次世代の充電ソリューションを代表すると言える。



姜楠
Nan Jiang



李孟钰
Jessie Li

Ⅰ 中国新エネルギー車市場の急速成長

環境問題の重視、高品質発展などの国策のもと、中国自動車産業の電動化は着実に進んでおり、中国の新エネルギー車の販売台数は世界一になりました。

新エネルギー車の年間販売台数は、2018年から2020年にかけては100万台前後で小幅の伸びでしたが、2020年以降は約130%の平均成長率で拡大、2022年には655万台の新車販売を実現するという急速な伸びを見せました（図表1参照）。これをもって、新エネルギー車の浸透率は27.8%に上りました。

爆発的な成長を遂げた最大な理由は、多くの車種を出し続けた供給側（新エネルギー車メーカー）にあります。中国国有メーカーのBYD社、Guangzhou Automobile（GAC、广汽汽車集団）社、NIO（上海蔚来汽車）社などの代表的なメーカーはハイエンド技術を搭載する新エネルギー車種を次々に発表、高品質とコストパフォーマンスで市場を獲得しています。また、新エネルギー車が中国自動

車市場の重要なセグメントになるにつれて、消費者の新エネルギー車に対する好感度も徐々に高まっています。

新エネルギー車市場が急成長する一方で、新エネルギー車の充電問題は依然として解消されていません。ほとんどのユーザーは「充電不便」を感じ、新エネルギー車の利用に不満を抱えています。

Ⅱ 新エネルギー車ユーザーの悩み

新エネルギー車ユーザーの悩みは充電環境と充電時間などにあります。

1. 自家用充電柱の設置制限

中国の一般公共住宅の地下駐車場は、電力容量の拡張制限により、自家用充電柱の設置に数量制限があります。自家用充電柱の設置は一部のオーナーにしか許可されず、入居が遅いユーザーには自家用充電柱のインストールが許可されていません。そうした入居者は自宅で充電できな

いことから、外部の公共充電ステーションに頼ることになります。

中国電気自動車充電インフラ促進連盟が発表した「2021中国電気自動車利用者の充電行為白書」によると、2020年末までに、自家用充電柱の保有台数は87.4万本です。それは、2020年全国新エネルギー車保有台数（492万台）の2割未満です。つまり、8割以上の新エネルギー車が自家用充電柱ではなく、外部の公共充電ステーションで充電されています。

2. 公共充電ステーションが不便な3つの理由

近年、政府の指導のもと、公共充電施設の建設が加速しています。しかし、実際の利用状況からは「不便だ」と感じるユーザーが多いように見受けられます。理由は、主に次の3つです。

① 充電の待ち時間が長い

充電施設建設の結果、新エネルギー車充電ステーションや充電柱の数は増えていますが、ピーク時になると飽和状態になり、順番を待たなければなりません。特に大型連休シーズンの高速道路周辺は、長い列に並んで充電のために順番待ちするシーンがテレビでよく報道されています。

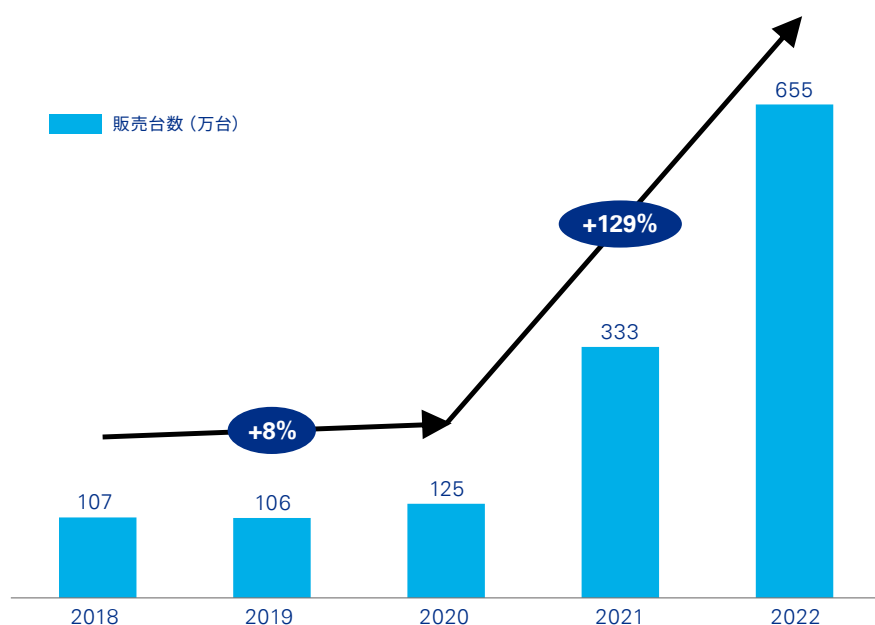
② ガソリン車が充電専用の駐車スペースを無断占有

新エネルギー車専用の駐車スペースがガソリン車に無断占有されることがあります。特に、駐車スペースが不足する都市部中心のオフィスビルやショッピングモールの地下駐車場は、新エネルギー車の「充電難」がよく指摘されます。

③ 充電柱の故障

ユーザー利用時の誤操作や充電設備自身の問題で、充電柱が故障するケースがあります。その場合、一般的には充電業者のカスタマーサービスセンターに連絡しま

図表1 中国新エネルギー車年間販売台数推移



注：台数にはEV、PHEV、FCEVを含む。

出典：中国自動車工業協会の発表を基にKPMG作成

すが、修理が完了するまでに時間がかかることがあります。これは、ユーザーに不愉快な体験を与えます。

以上のように、「充電したいときに充電できない」ことは、中国の新エネ車ユーザーにとっては大きなデメリットと言えます。

Ⅲ 充電環境改善における政府の取り組み

充電環境を改善するため、中国政府は一連の政策を発表、充電ステーションの建設強化に相当力を入れてきました。

2023年6月中旬、国務院弁公庁は「高品質充電インフラ施設体系のさらなる構築に関する指導意見」（以下、「指導意見」という）を発表し、2030年までに「対応範囲が広く、適切な規模で、合理的な構造をした、高品質な機能を備えた充電インフ

ラ施設体系を構築する」目標を明らかにしました。特に「指導意見」に強調されているのは、「中・大型都市の駐車場に、該都市の登録済み新エネ車台数を上回る、充電基準を満たす駐車スペースを確保すること」、「農村地域の充電インフラ施設のカバー領域を速やかに拡大すること」の2点です。

また、「指導意見」には、充電における技術革新を奨励する旨も強調されています。「充電・換電（バッテリーの交換）、ハイパワー、スマート充電、無線充電などの技術研究を加速する」、「機械式、立体式、モバイル駐車充電一体化施設の普及を推奨する」など、充電環境と充電技術の向上を目指す姿勢が明らかです。現在、各省・市では、当該「指導意見」をベースラインとして、各々の実情に合わせた政策作成に取り組んでいます。

Ⅳ 充電技術開発とインフラ建設に努力する新エネ車メーカー

ユーザーの「充電不便」の悩みを解消するため、新エネ車メーカーも充電時間短縮の技術開発を行いながら、充電ステーションの建設に注力しています。

1. 充電時間短縮の技術開発

バッテリー性能の向上とともに、充電効率を高め、充電時間を短縮する技術開発に各メーカーは取り組んでいます。

たとえば、Xiaopeng Motors（小鹏汽車）社は、SiCモジュールを搭載した中国初の量産型800V高電圧プラットフォームを発表しました。わずか5分間の充電時間で、走行距離200kmを実現する技術です。Li Auto（理想汽車）社は、高電圧モーターシステムと4Cバッテリー¹を使用して、わ

図表2 モバイル充電設備の利用方法

利用者の利用手順



出典：公開情報を基に、KPMG作成

ずか10分間の充電で走行距離を400kmにまで延長しました。独自開発のSiCパワーチップ、パワーモジュール、高効率熱管理システムとを組み合わせることで実現しました。

2. 充電ステーションの建設

現在、米テスラ社などの新エネ車メーカーは、高速道路沿いやオフィスビル、ショッピングモールなどに超高速充電ステーションを建設しています。また中国大陸地域では、他国同様に、2023年4月からテスラブランド以外の新エネ車向けの充電パイロットプログラムをスタートし、より便利な充電サービスを全新エネ車ユーザーに提供するとしています。

3. バッテリー交換ステーションの建設

NIO社は広範囲なバッテリー交換ステーションと充電柱の設置で、ユーザーに便利な充電・バッテリー交換サービスを提供しています。2023年4月末までに、NIO社は中国全土で1,356カ所のバッテリー交換ステーションと14,768本の充電柱を建設しました。

V 充電モデルのイノベーションを起こす充電事業者

中国の充電業界の「勢力図」を形成するのは、新エネ車メーカーだけではありません。公共充電施設の建設、インストール、日常の修理、メンテナンスなどを行う充電事業者も、中国新エネ車市場の発展に大きく貢献しています。

充電事業者は、ユーザーの「充電不便」を解消するため、常に新たな充電技術／製品を開発し、業界変革を推進する努力をしています。最近では、モバイル充電が市場で話題を呼んでいます。

1. モバイル充電の台頭

中国市場には2022年頃にモバイル充電という新しい充電方式が登場、現在複数の会社が製品化しています。狙いは、新エネ車ユーザーが「好きなときに好きなだけ充電できる」ようにすることです。従来の決まった場所に設置される充電柱と違い、モバイル充電設備は自動走行できる「ロボット」のような設計になっています。ユーザーが携帯アプリやWeChatのミニプログラム²から充電の指令を送ると、地面に固定されている充電台座から離れてユーザーの車両の駐車位置まで自動走行し、充電サービスを提供します（図表2参照）。全自動の「充電ガン」が付いている一部の

製品は、ユーザーが現場にいなくても完全に自動充電を実現できますが、それ以外の製品はユーザーあるいは操作員による「充電ガン」の手作業が必要となります。

このような仕組みのモバイル充電設備ならば、仮に充電柱がガソリン車に占用されても、あるいは故障していても、代替案として利用することができます。

2. モバイル充電の利用シーン

モバイル充電のコンセプトは、「好きなときに好きなだけ充電できる」です。その狙いは、「満充電まで充電する」のではなく、「手軽に充電する」あるいは「必要な分だけ充電する」です。このような利用の仕方をテーマに、各社は製品開発をしています。想定される利用シーンは、ユーザーがショッピングモールで買い物をしたり、飲食店で食事をしたりする2〜3時間で充電することです。また、住宅エリアやオフィスビルの地下駐車場に設置して、伝統的な充電柱の代替としての利用も想定されています。

地下駐車場に設置する理由は、駐車場には車の駐車位置が相対的に固定され、充電設備は事前に内蔵されている駐車場の地図と自動運転機能を生かせば、ユーザーの駐車位置に正しく辿り着くことができるからです。したがって、モバイル充電設備は当面の間、住宅エリア、オフィスビルやショッピングモールなどの商業施設、空

図表3 代表的モバイル充電設備メーカーと製品情報

製品基本情報と性能	会社名	始途科技	遠景智能	找桩科技
	製品名	Sator Cube	Mochi	MI
	製品構成	製品本体+携帯アプリ／ミニプログラム	製品本体（全自動の「充電ガン」付き）+携帯アプリ／ミニプログラム	製品本体+携帯アプリ／ミニプログラム
	バッテリー容量	70-100kWh	70kWh	60kWh
	最大出力	60kW	42kW	60kW
	付随サービス	車両バッテリー利用状況の診断サービス（無料提供）	車両バッテリー利用状況の診断サービス（無料提供）	なし

出典：公開情報を基に、KPMG作成

港や電車の駅などにある公共施設の地下駐車場に設置されると思われます。

3. 代表企業と想定するビジネスモデル

モバイル充電の代表企業には、Sator tech（始途科技）社、Envision Digital（遠景智能）社、Findzhuang（找桩科技）社などが挙げられます（図表3参照）。各社の製品コンセプトはほぼ一緒ですが、充電設備に搭載されるバッテリーの容量、出力基準には若干の違いがあります。

各社の製品はパイロットテストを行う段階にあり、現段階ではまだ量産は開始されていませんが、大規模な商品展開に向け、すでに新エネ車メーカーや駐車場管理会社、オフィスビルなどの商業施設との提携が進められています。

モバイル充電のビジネスモデルには、たとえば以下のようなものが考えられます。

① モバイル充電設備の販売とリース

モバイル充電設備を駐車場運営会社に販売あるいはリースの形で提供し、販売収入あるいはリース利用料を獲得する。

② 他業態事業者と提携して、充電収益を共有

一部の商業施設の地下駐車場には、車両修理やメンテナンスを行う店舗が入っているので、これらの店舗と提携して、店舗内にモバイル充電設備を設置、来店客に充電サービスを利用してもらい、サービス収入を店舗と一定の比率で分配する。

以上、モバイル充電について紹介しました。それ以外にも、充電業界には非接触充電や無線充電などの新たな試みが進行しており、ユーザーの充電体験の最適化が図られています。バッテリー性能の向上と充電技術の発展に伴い、今後もさまざまな充電ソリューションが登場するでしょう。そうなれば、ユーザーにとって充電はガソリンの給油と同じように、何ら不便さ

も感じない「無感」な状態になります。

また、変化しつつある中国新エネ車業界では、政府および業界プレイヤーたちが力を合わせて業界全体の「高品質発展」を目指しています。さらには、新エネ車メーカーだけではなく、充電業者も今後海外での事業展開を狙っています。海外市場の新エネ車業界プレイヤーにとって、中国系メーカーとの提携は自社競争力の向上につながる可能性があり、新たなシナジーの創出が期待できるものとなるでしょう。

- 1 4Cバッテリー：15分以内に満充電可能なバッテリー
- 2 ミニプログラム：アプリ上で動くプログラム

関連情報

KPMGは、日本企業の海外事業展開を細やかに支援するため、世界の主要31カ国85都市に、約800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>

中国の最新情報については、下記をご覧ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/china.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 Advisory (China) Limited
Strategy & Operation

姜楠 / パートナー

☎ +86 (10) 8508 7600（代表電話）
✉ nan.jiang@jp.kpmg.com

AML/CFTにおいても求められる人権対応

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

米倉 悠／シニアマネジャー

昨今、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止対策（AML/CFT）と人権対応は、いずれも金融機関の経営にとって非常に重要なテーマとなりつつあります。特に後者の人権対応は、SDGsの観点でも近時重視されています。両者は密接な関連を有し、かついずれも重要度の高い取組みですが、組織内では担当部署が別々に設置されていることも少なくありません。しかし、AML/CFTを推進していくうえでは、人権リスク・対応の理解が重要となります。本稿は、AML/CFTにおいても求められる人権対応について解説します。

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



米倉 悠
Haruka Yonekura

✓ POINT 1

現在企業は、顧客などの人権に配慮することが強く求められている。対象範囲は多岐にわたるため、間接的にであっても人権侵害に関与することがないよう、幅広い人権デュー・ディリジェンスを行うこと、諸対応において人権面に配慮することが重要である。

✓ POINT 2

金融機関は、AML/CFTの取組みのなかにおいても人権デュー・ディリジェンスの要素を加味した顧客の評価等を実施することで、人権侵害に関する犯罪収益や人権侵害が懸念される顧客などが紛れ込むことを防止する必要がある（顧客などの管理）。

✓ POINT 3

金融機関によるAML/CFTの取組み自体にも相応の人権リスクがある。特に、リスクベース・アプローチでの取組みが求められるなかで、特定の属性などに対する差別的な取扱いが生じないよう配慮する必要がある（顧客などの人権への配慮）。

①

AML/CFTにおける人権対応の重要性

AML/CFT（以下、「AML」という）は、従来からの反社対応・特殊詐欺などの金融犯罪対応の側面に加え、近時はSDGsとの関連も深い、環境犯罪対策や人権対応といった、周辺領域への配慮の重要性が高まってきています。

本章では、そのなかでの「人権対応」を取り上げます。まず、金融機関を含む企業に求められる対応を概説します。そのうえで、関連するAMLの当局要請などを解説し、両者の関連・重なりについて考察します。

1. 企業に求められる人権対応

SDGsの17の目標のなかには、「貧困をなくそう」、「ジェンダー平等を実現しよう」といった人権に関するテーマが複数含まれています。そのため、グローバルな趨勢として、金融機関を含む企業は、そのあらゆる活動において、「人権問題の側面から見た場合のリスク」を常に考慮することが求められています（図表1参照）。

たとえば、人権対応の指針として、国連が2011年に公表した「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下、「指導原則」という）がありますが、このなかでは、人権デュー・ディリジェンス（以下、「人権DD」という）の実施が求められています。人権DDでは、人権への影響を特定・予防・軽減し、どのように対処するかについて説明することを求めています（指導原則17～21）。

この点については、法務省人権擁護局「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応 詳細版¹⁾」にも、企業が行うべき「負の影響」を防止するための、「人権への影響評価（インパクト・アセスメント）」と「サプライチェーンの管理」の重要性が言及されています。また、「サプライチェーンの管理」とあるように、評価にて考慮すべき対象は、自社の従業員のみならず、顧客、取引先（サプライヤー）など多岐にわたります。

この「人権」にはさまざまなものがありますが、世界人権宣言第1条に「すべての人間は、生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利とについて平等である」とあることを踏まえると、その中心となる概念は、人間の身体的・精神的な自由、お

よび平等と考えられます。そのため、（サプライチェーンを含む）企業活動においては、強制労働・児童労働や差別的な取扱いなどが起きていないか、また間接的にであってもそういった取扱いに関わりを有していないかなどに、特に配慮が必要になると考えられます。

2. AMLにおいて求められる顧客等管理

一方、AMLは、金融庁の「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²⁾」（以下、「金融庁ガイドライン」という）及び「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）³⁾」（以下、「金融庁ガイドラインFAQ」という）において、以下のことが求められています。

・ 顧客のリスク評価

「商品・サービス、取引形態、国・地域、顧客属性等に対する自らのマネロン・テロ資金供与リスクの評価の結果（中略）を踏まえて、全ての顧客について顧客リスク評価を行う（略）こと」（金融庁ガイドラインII-2（3）（ii）^⑥）

図表1 企業に求められる人権対応

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」	✓人権方針の策定 企業は、人権を尊重する責任を果たすというコミットメントを、企業方針として発信すること（16）
	✓人権DDの実施 人権への影響を特定・予防・軽減し、どのように対処するかについて説明するために、 人権への悪影響 の評価、調査結果への対処、対応の追跡調査、対処方法に関する情報発信を実施すること（17～21）
世界人権宣言	✓ すべて人は、人種、皮膚の色、性、言語、宗教、政治上その他の意見、国民的若しくは社会的出身、財産、門地その他の地位又はこれに類する いかなる事由による差別をも受けることなく 、この宣言に掲げるすべての権利と自由とを享有することができる。（第2条1項） ✓ 何人も、奴隷にされ、又は苦役に服することはない。 奴隷制度及び奴隷売買は、いかなる形においても禁止する。 （第4条）

出典：外務省「『ビジネスと人権』とは？ビジネスと人権に関する指導原則」100116940.pdf (mofa.go.jp)、「世界人権宣言（仮訳文）」
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/udhr/1b_001.html」をもとにKPMG作成

・顧客の子会社・合併会社、その取引相手の実態等の把握

「金融機関等は、当該顧客のリスク評価の一要素として、当該顧客の商流のみならず、当該顧客の子会社・合併会社の実態等や必要に応じてその取引相手の実態等を把握することが考えられます。さらには、顧客がこれらの子会社等の実態を把握しているか、顧客が子会社等に牽制機能を有しているかといった点を十分把握することが考えられます。」（金融庁ガイドラインFAQII-2(1)③Q1）

このように、AMLでは金融機関が商品・サービスの提供やビジネスを行ううえで、顧客（実質的支配者を含む。以下同じ）のマネー・ローンダリングなど（以下、「マネロンなど」という）のリスクを評価することが求められています。加えて、その対象は顧客だけでなく、顧客の子会社・合併会社、取引相手など取引関係者を含めることが求められています。

3.AMLと人権対応の重なり

以上の人権対応とAMLは、その対応が重なる面があります（図表2参照）。具体的には、以下の側面が挙げられます。

（1）AMLの取組みのなかでの人権DD

マネロンなどが行われる犯罪収益源の一種には、人身取引などの人権犯罪があります。金融機関は、商品・サービスの提供や取引関係を通じて、自らがこれらの犯罪収益のマネロンなどを行う場とされないように、またこれらの犯罪者と接点を持たないように、人権DDを実施する必要があると考えられます。

（2）AMLの取組みにあたっての、顧客などの人権への配慮

金融機関は、あらゆる活動について人権リスクに配慮する必要がある、これには当然、AMLに関する活動も含まれます。金融機関は、AMLの諸取組みにおいて生じ

うる特有の人権リスクについて考慮する必要があります。

以下では、上記2点について、人権対応とAMLの関係や類似性をおさえながら解説します。

II AMLの取組みのなかでの人権DD

まずは、AMLの取組みのなかでの人権DDについて、参考となる事例を踏まえ、金融機関に求められる取組み・留意事項などを考察します。

1.事例

（1）前提犯罪・マネロンなど事例

前述のとおり、マネロンなどが行われる犯罪収益を生む犯罪（以下、「前提犯罪」という）などのなかには、人権侵害を伴うものが少なくありません。

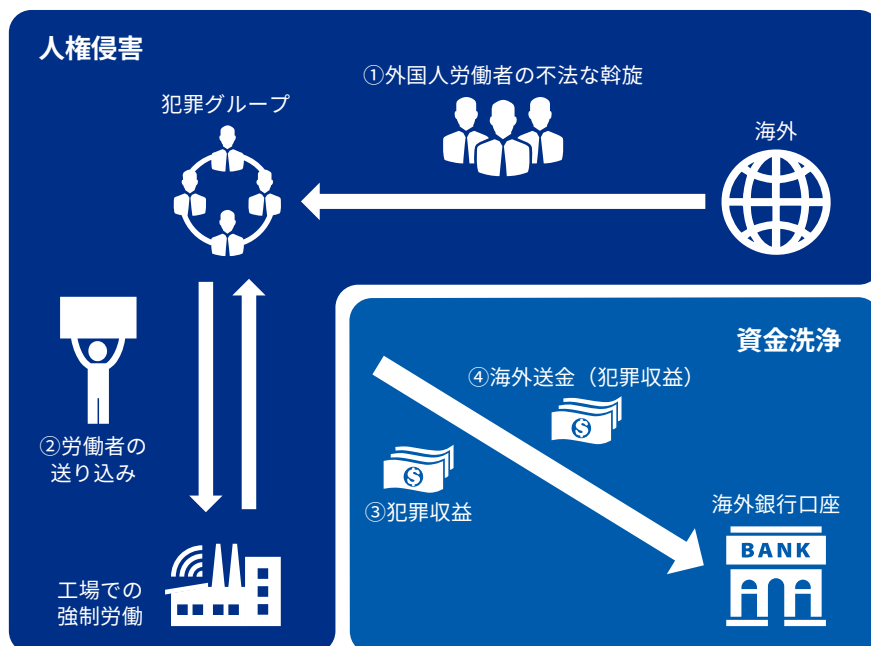
たとえば、国家公安委員会が令和4年に公表した「犯罪収益移転危険度調査書⁴」（以下、「危険度調査書」という）には、以下のような事例が挙げられています。

- ・犯人が外国人から旅券等を取り上げるなどして監視下に置き、就労させた人身取引事犯（入管法違反）
- ・暴力、脅迫等を用いて売春を強要された人身取引事犯（風営適正化法違反・売春防止法違反）

これらの事例は、まさに先に挙げた強制労働にあたります。金融機関は、これらの人権侵害に関連する前提犯罪による収益が流入し、自社の商品・サービスを通じて資金洗浄されることがないように、AMLの諸取組みを講じる必要があります。

このほか、たとえば豪州の銀行では、児童搾取グループ間の疑わしい取引の事例が報道されています。同行は、当該取引に関するCDD（Customer Due Diligence）を適切に実施していなかったとされており、

図表2 人権関連の前提犯罪と資金洗浄（例）



出所：KPMG作成

AML法令の違反により、13億豪ドルの制裁金を豪州当局に支払うことで合意しました。この事例はAMLにおいて、人権侵害も視野に入れた対策を適切に講じないことは、収益面を含む経営上の重大なリスクであることを強く示唆しています。

(2) 経済制裁事例

AMLでは、顧客・取引関係者が経済制裁対象者などではないかのスクリーニング（公表リストなどによる照合）を実施することが求められます。近年、この経済制裁について、人権侵害を背景にしたものが増加しているように思われます。

たとえば、新疆ウイグル自治区では、ウイグル族の強制労働などの人権侵害が発生していることが報じられています。OFAC（米国財務省）は、2021年12月、かかる人権侵害に関与したとする中国の大手AI企業に対する投資規制を発表しました。

また、アフガニスタンでは、タリバンが女性の大学教育を停止するなど、女性への差別や教育を受ける権利の侵害が起きていることも報じられています。これに対し、EUは2023年3月、同国のタリバン高官などに対し、EU内での資産凍結などの制裁を課しました。

これらの事例は、各国・地域が人権侵害を行う者・企業等との取引を許容しない

姿勢を明確に表しているものと考えられます。

2. 金融機関に求められる取組み

これらの事例を踏まえると、金融機関は、上記取引などを未然に防ぐために、以下のような人権DDを、AMLの取組みのなかで実施する必要があると考えられます。

(1) 人権リスクの高い国・地域との関連有無確認

顧客・取引関係者について、人権リスクの高い国・地域とのつながりがないかを確認する必要があると考えられます。たとえば、顧客のサプライチェーン上に強制労働など深刻な人権侵害が行われていると報じられている国・地域に生産拠点がないか、少数民族など一部の属性に対する差別が行われていることで経済制裁が発動されている国・地域に子会社・合弁会社などがないか、といった観点が挙げられます。

(2) 人権リスクの高い顧客属性への該否確認

顧客・取引関係者が人権リスクの高い属性ではないかを確認する必要もあると考えられます。たとえば、（当該顧客だけで

はなく、前項同様、その先にある）サプライチェーン上の農場・工場などで児童労働などが行われていることが報じられている業態ではないか、外国人労働者への不当な待遇が問題化している業態ではないか、といった観点が挙げられます。

なお、前項も含めて、人権の観点で高リスクな国・地域や業態に属する顧客などでも、ただちに当該先に問題があるということでも、取引を避けるべきという趣旨でもありません。当該属性であることを踏まえ、顧客などに問題がないかを、次に挙げる取組みなどによりしっかりと見極めていくことが重要です。これは、過度な排除などは、それ自体が逆に差別的取扱いとなりうるからです（この点は、次章で解説します）。

(3) 人権侵害などに関するネガティブニュースの有無の確認

上記2点にも関連しますが、顧客・取引関係者自体に人権侵害などに関するネガティブニュースがないかを確認する必要もあると考えられます。たとえば、AMLの取組みとして新聞記事検索・インターネット記事検索などを実施するにあたり、「強制労働」や「人身売買」といったキーワードを用いることが考えられます。

(4) 幅広い経済制裁スクリーニングの実施

前掲の経済制裁事例を踏まえると、公的要請である、経済制裁対象者に関するスクリーニングを確実に実施することは特に重要な取組みとなります。対象者には、顧客・取引関係者のほか、前掲のとおりサプライチェーンの観点も加味し、必要に応じてその子会社・合弁会社・（顧客の）取引先なども含めることが考えられます。

(5) 取引内容に人権侵害などの懸念がないかの取引モニタリング

金融機関は、AMLのコアな取組みとして、マネロンなどの疑わしい取引が行われ

図表3 AML/CFT顧客等管理

対応区分	取組内容	特に人権リスクへの配慮が必要となる点
KYC	高リスク国・地域との関連有無確認	✓ 強制労働・児童労働等の人権侵害事例が報じられている国・地域 ✓ 人権関連の経済制裁が発動されている国・地域
	高リスク顧客属性への該否確認	✓ サプライチェーン上の農場・工場等で強制労働・児童労働等の人権侵害が報じられている業態 ✓ 国内にて、外国人労働者（技能実習生等）への不当な待遇が問題化している業態
	ネガティブニュースの確認	✓ 強制労働・児童労働、人身取引・人身売買、人権侵害等のキーワードへの該当
フィルタリング	経済制裁スクリーニングの実施	✓ 人権侵害を背景とした、各国による経済制裁の対象となる者・企業への該当
取引モニタリング	取引内容の調査	✓ 顧客等が強制労働・児童労働等の人権侵害を受けていることが示唆される取引

出所：KPMG作成

ていないか、取引をモニタリングすることが求められています。人権対応の観点では、顧客が行おうとしている取引内容自体に人権侵害の疑義がないかなどを、取引モニタリングを通じて確認することが考えられます。疑わしい取引とは、たとえば、ある支店のATMで、同一の時間帯に複数名義の外国人労働者の預金口座から給与の払戻しが行われている場合などが挙げられます。この場合、背後にいる犯罪グループが当該労働者を強制的に労働に従事させ、賃金を搾取しているといった可能性も踏まえ、取引内容を調査することが考えられます。

Ⅲ AMLの取組みにあたっての顧客などの人権への配慮

前章では、金融機関が人権侵害に関するマネロンなどを防止し、または人権侵害自体に間接的に関与しないための留意点・取組みについて紹介しました。一方で、冒頭で述べたように、「自社のAMLの取組み自体が、（意図せずとも）何らかの人権侵害となっていないか」という視点も重要です。特に、人権上の重要な概念である「差別的な取扱いの禁止」との両立は、顧客・取引関係者に対しても、また顧客等管理

を行う職員に対しても配慮が必要になります。本章ではこの点について、特にリスク懸念があると考えられるテーマを取り上げて考察します。

1. 高リスク属性の顧客・取引関係者への配慮

先に挙げたとおり、リスクに応じた対応が求められるなかで、AMLの観点での高リスク属性に該当する顧客・取引関係者に対し、（その目的を逸脱した）不当な差別的対応とならないような配慮が必要になります。たとえば、AMLの取組みのなかには、本邦での外国人犯罪グループによる犯罪事犯などを背景に、在留外国人の在留期間管理が特に強く求められています（図表4参照）。一方で、（金融機関として管理していた）在留期間が経過したことのみをもって口座凍結などを行うことは、特に給与受取や公共料金の引落しなどに用いられている生活口座の場合、当該顧客の日常生活に不利益を与えることから、十分な根拠もなく、これらの制限などを行うことは差別的な取扱いとみなされる場合があります。そのため、たとえば在留期間の延長申請中ではないか、生活利用目的の取引があるかといった個別の事情なども踏まえた、慎重かつ丁寧な顧客対応が

求められます。

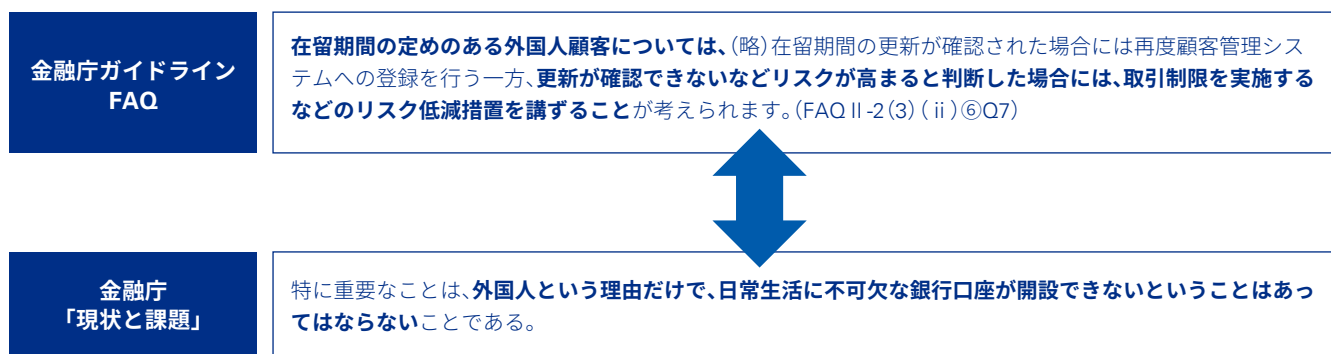
2. 職員への周知などにおける配慮

AMLではリスクベース・アプローチでの取組みが求められるため、高リスク属性に属する顧客・取引関係者に対して厳格な対応を取ること自体は一定の合理性があり、また必要です。たとえば、上記在留外国人への該否、国籍が高リスク国・地域か否か、高リスクの業種・職業かを判断するにあたり、顧客に追加の調査や書類の提出を求めることは合理的と考えられます。このような手続きに関して、研修などを通じて営業店などの第1線の職員に周知することはもちろん必要ですが、「XX国の人は高リスクだ」といったように、ただ単に高リスク属性として周知するだけでは問題があります。差別的な印象を与えかねず、ひいては差別的な顧客対応の助長も危惧されるからです。

このようなケースでは、たとえば高リスクと考えられる背景を、公的な文書や事例を示しつつ、事実に基づき伝えることが考えられます。取り上げる事例は、危険度調査書で言及されている検挙事例、自社での疑わしい取引の分析結果などが挙げられます。

また、当該属性への該当をレッドフラグ

図表4 顧客等の人権への配慮—在留外国人対応—



出典：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)」(令和4年8月)
https://www.fsa.go.jp/news/r4/202208_amlcft_faq/202208_amlcft_faq.html
「マネー・ローndリング・テロ資金供与・拡散金融対策の現状と課題」(2023年6月)
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/20230630/20230630.html> をもとにKPMG作成

(疑わしい可能性がある要素)としつつも、必ずしもその属性にあてはまることのみをもって「悪者」や「排除すべき者」といった意味ではない、ということを明確に伝えることも重要です。前掲のとおり、真にAML上のリスクのある顧客・取引を判断する過程として諸種の手続きが存在すること、当該手続きがEDD（追加的な顧客確認などの調査）や取引モニタリングであるなど、いわば手続きの全体像や意義についての説明も重要と考えます。

以上、適切なAMLの遂行にあたっては、人権への配慮が不可欠であり、当該趨勢は今後も一層高まっていくことが想定されます。AMLのリスク評価・顧客等管理における人権DDの盛込み、AMLの対応上の顧客などに対する人権面の配慮が強く求められています。

- 1 法務省人権擁護局
「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応詳細版」令和3年3月
<https://www.moj.go.jp/content/001376897.pdf>
- 2 金融庁
「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」令和3年2月19日
https://www.fsa.go.jp/common/law/amlcft/2021_amlcft_guidelines.pdf
- 3 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)」令和4年8月5日
https://www.fsa.go.jp/news/r4/202208_amlcft_faq/202208_amlcft_faq.pdf
- 4 国家公安委員会
「犯罪収益移転危険度調査書」令和4年12月
<https://www.npa.go.jp/sosikihanzai/jafic/nenzihokoku/risk/risk041201.pdf>

関連情報

ウェブサイトでは、マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策関連サービス等を紹介しています。

www.kpmg.com/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。

あずさ監査法人
米倉 悠／シニアマネジャー

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

従業員ウェルビーイング向上のための 確定拠出年金（DC）制度運営の高度化

あずさ監査法人
金融アドバイザー事業部
枇杷 高志／パートナー

企業型確定拠出年金は、従業員自身が投資の選択を行う制度ですが、利用可能な運用商品ラインナップや委託先金融機関を選定するのは企業です。したがって、運用商品の品質が低い場合や利用している金融機関のサービス水準が低い場合、従業員のウェルビーイングを低める要因となります。優秀人材確保の競争激化や人的資本経営の推進といった課題に対応するためには、自社の確定拠出年金制度の課題検出や対応検討といったPDCAサイクルを導入し、制度運営を高度化する必要があります。

こうした取組みにおいては、運用商品選定をはじめ、確定拠出年金制度運営全般に広く関与する「運営管理機関」の業務品質を評価して必要な対応を行うこと、そして採用している運用商品の品質を評価して必要に応じた入替えを行うことなどが求められます。本稿は、確定拠出年金制度運営の高度化が必要な理由、高度化の方法と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。

☑ POINT 1

従業員の老後資金への関心が高まるなか、退職給付制度の柱の1つである確定拠出年金において良質な運用商品ラインナップを提供することは企業の責務であり、従業員のウェルビーイング向上において重要である。

☑ POINT 2

現実には、企業の確定拠出年金に採用されている運用商品に問題があるケースが散見されており、そのような場合は運営管理機関との協議や商品の見直しなど何らかの対応が必要である。

☑ POINT 3

従業員に対して適切な投資教育や情報提供を行うこと、運営管理機関のサービス品質を確認し改善を図ることも重要と考えられる。

☑ POINT 4

取組みを進めるには、社内横断的なPDCAサイクルの確立が必要であり、外部専門家の活用も有効である。



枇杷 高志
Takashi Biwa

① なぜDC制度運営の高度化が必要か？

2001年に導入された確定拠出年金（以下「DC」という）は、退職給付制度の柱の1つとして着実に普及が進んでいます。厚生労働省によると、2023年3月末の企業型確定拠出年金（以下「企業型DC」という）の加入者数は805万人で、確定給付企業年金（以下「DB」という）の加入者数911万人に匹敵する規模となっています。資産額についても、2022年3月末において17.8兆円（DBの資産は68.1兆円）に達しており、民間サラリーマンの老後を支える制度としてその重要性が高まっています。

また、2017年に加入対象者が大幅に緩和された個人型DC（愛称「iDeCo」）についても、政府の積極的なPRやメディアなどでの露出増により、加入者数は296万人（2023年5月時点）となっています。

このように、民間サラリーマンにとって、老後資金に占めるDCの役割期待が高まっていることから、企業としても、激化する人材確保競争のなかで、優秀人材を確保するためのツールの1つとして企業型DCを有効活用したいところです。

1.DCにおける従業員満足とは？

ここで、企業型DCが人材確保ツールとして有効に活用されるにはどうしたらよいかを考えてみます。

企業型DCは、従業員自身が資産の運用方法を選択し、その運用結果を老後資金として受け取る仕組みです。ただし、従業員自身が世の中にある運用商品を自由に選択できるわけではなく、あくまでもあらかじめ用意された運用商品メニューのなかから商品を選ぶことになります。したがって、企業がDC制度に係る従業員満足度を高めるには、良質な運用商品をバランスよくメニューに組み入れることが重要となります。

また、この運用商品のメニューは、「運営管理機関」と言われる金融業者が選定し、かつ投資教育やコールセンター業務なども運営管理機関が担うことから、当該運営管理機関の業務品質が良好であることも重要です。

さらに、従業員には投資に精通した人もいればそうでない人もいうえ、ニーズも異なるため、そうした多様な期待に応えることも必要です。たとえば、投資に精通した従業員は、より多様な運用商品を希望したり、一般の運用商品と自社DCのラインナップを比較して不満を持ったりすることがありますが、そうでない従業員はベーシックな投資教育や情報提供などに期待するかもしれません。

2.DC法における企業の責務

このような問題意識から、確定拠出年金法および関連通知などでは、DC制度を実施する企業に対して以下のような対応を求めています。前述したDC制度の特徴を踏まえて、制度の提供者である企業に対し、加入者利益に配慮して従業員満足度を高める取組みを求めているというわけです。

- 投資教育を加入時および加入後において計画的に実施すること
- 運用方法について労使と運営管理機関が十分に協議検討を行って選定し、定期的に見直すこと
- 運営管理機関について、もっぱら加入者の利益のみを考慮して、業務遂行状況を評価し、少なくとも5年ごとに運営管理業務の委託について検討を加えること

3.DC商品ラインナップの問題点

しかし残念なことに、金融庁が2022年5月に公表した「資産運用業高度化プログラム2022」では、企業型DCの課題として以下のような指摘がなされていま

す。いずれも、DC制度において必ずしも最良の商品が組み入れられておらず、DC法が求める加入者利益への配慮が十分でないことへの懸念を示すものです。

DC専用インデックスファンドについて、同じ内容の商品であっても手数料水準が異なる「一物多価」の状態が続いており、加入者の資産形成を阻害しないためには、DC組入れファンドの選別強化が望まれるDC専用アクティブファンドには、プラスアルファ（市場ベンチマークを超える利回り）が実現できていない商品が多く、商品の選別が不十分である。そしてこれらの指摘は、金融機関や運用会社だけに向けられたものではなく、DC制度を提供するユーザー企業に対しても、商品選定能力を向上させることを期待する内容となっている点に注意が必要です。

4.新しい資本主義と資産所得倍増プラン

さらに、岸田内閣が打ち出している「新しい資本主義」や「所得倍増プラン」にもDC運営の高度化に関連する記載があることに注意が必要です。

これらの政策のなかには、従業員の資産形成支援の推進やiDeCoおよび企業型DCの運営改善などにも言及があり、日本国民の資産運用に対する関心を高める可能性があります。そのため、企業型DCにおいても、商品ラインナップの妥当性をはじめとする運営状況への関心が高まることが想定されます。

II 何をどのように高度化するか？

DC運営の高度化を行うべき視点は数多くありますが、本稿では、特に重要と思われる「運営管理機関の評価・見直し」と「運用商品ラインナップの評価・見直し」に絞って解説します。

1. 運営管理機関の評価・見直し

① 取組みの必要性

運営管理機関は、運用商品ラインナップの選定やモニタリングだけでなく、従業員教育やコールセンター対応といった従業員対応、そして掛金収納や投資先のスイッチングといったアドミ業務と、DC制度の運営のかかなりの部分を担っています。これは、運営管理機関の業務品質が自社DCの運営品質に与える影響が非常に大きいことを示しています。一方で、運営管理機関の選定は企業が行うものであり、従業員が選ぶことはできません（この点はiDeCoとは異なります）。

これを踏まえると、企業は、従業員の利益を代表して運営管理機関を選定する必要があり、そのことはDC法の要求事項でもあります。

② 取組み方法

それでは、運営管理機関の評価はどのように行えばよいのでしょうか？

図表1は、厚生労働省からの解釈通知「確定拠出年金制度について」や関連団体の報告書等を踏まえてKPMGジャパンが整理した評価の視点です。このような評価の視点から、まずは現在契約している運営管理機関の業務内容・業務品質を点検

することが考えられます。

しかし、現在契約している運営管理機関の業務品質が他の運営管理機関と比べてどうなのかを把握することは、ある程度の情報開示が進んできたとはいえ、入手できる情報には限りがあります。また、業務内容が専門的であることもあり、現状把握は容易ではありません。

そこで、たとえば複数の運営管理機関へのヒアリングによって現状の運営管理機関の業務品質を評価することも有用と考えられます。

また、こうした検討を行ったうえで運営管理機関を選んでいる旨を従業員に説明することで、企業がこの問題にきちんと対応していることを理解してもらうことも有益でしょう。

なお、実際に運営管理機関を変更する場合、一般に1〜2ヵ月程度のブラックアウト期間（投資ができない期間）が生じたり、商品の解約・再購入を要するといったデメリットが生じることがあります。これを踏まえると、既存の運営管理機関の業務品質評価を行った後、まずは当該運営管理機関と対話をして改善の申入れを行い、それが実現されない場合には運営管理機関を変更する、といった進め方がよいでしょう。

2. 運用商品ラインナップの評価・見直し

① 取組みの必要性

前述した金融庁のレポートのように、自社のDC制度において質の良い商品が組み入れられていない場合、たとえば次のような問題が生じうると考えられます。

- 従業員の運用成果が芳しくなく、想定した目標額に到達しないことへの不満
- 自社DCの商品の品揃えが世間のそれと見劣りしており、会社や運営管理機関による商品選択が不適切であるとの不満

その一方で、iDeCoは金融機関間の競争が激しいことから手数料が安く、品質の良い商品が多く提供されており、そのことがインターネットやメディアなどでも多く取り上げられています。このため、投資に関心の高い従業員はiDeCoと比較して自社DCの商品が見劣りしていることを認識し、企業の人事部等に改善を要求するケースも見られるようです。なお、米国では、DC制度に係る同様の状況から事業主の不作为を訴えるクラスアクション（集団訴訟のようなもの）に至ったケースも少なくないようです。

企業としては、従業員からこうした申入れを受ける前に、自社が採用している運用商品の手数料水準や運用実績を定期的に確認し、質の悪い商品を良い商品に入れ替えることが望ましいでしょう。こうした定期的モニタリングの仕組みを通じて従業員の資産形成を積極的に支援することで、従業員からの信頼が高まることも期待されます。

② 取組み方法

運用商品のモニタリングは運営管理機関の業務の一部ではありますが、運営管理機関の活動を十分理解したうえで実効性ある対応を行うには、企業自身も運用商品の評価方法をある程度理解しておく、もしくは自らの目線で独自に評価を行うこ

図表1 運営管理機関評価の視点

	領域	主な視点
1	運用商品選定	加入者の利益のみを考慮したものとなっているか（自社系列商品に偏っていないか／手数料が高くないかなど）
2	運用のモニタリング	モニタリング内容、頻度、情報共有が適切か
3	加入者への情報提供	わかりやすさ、コールセンターの対応
4	ガバナンス・経営	リスク管理態勢、忠実義務への対応、経営状況
5	個人情報保護	法令等に準拠した管理体制やセキュリティ対策
6	投資教育支援	アドバイスの質、継続教育を委託している場合の対応
7	指定運用方法	適切なアドバイス、提示内容
8	手数料水準	他社と比べて割高でないか
9	サービス・その他	付随的サービスの質、コミュニケーションなど

出所：KPMG作成

とが望ましいと考えられます。

具体的な評価方法としては、図表2のような枠組みが一般的と考えられます。これは、DBの運用商品評価でも一般に行われている枠組みですので、DBが併存する場合や以前あった場合は、そのノウハウを活用することも有効でしょう。

III

DC運営高度化を図るためのポイント

最後に、DC制度運営の高度化を効率的かつ効果的に行うためのポイントを3点ほど挙げます。

1. 社内検討体制の整備

通常、DC制度の運営は人事部門が所掌していることが一般的と思いますが、運用商品の評価や投資教育などはむしろ財務経理部門のメンバーのほうが高い知見を持っていることが多いと思われます。そのため、社内での検討に際しては、人事部門が中心となりつつも、財務経理部門で資産運用などに通じたメンバーも加わった横断的体制で対応することが望ましいでしょう。その意味で、DBがある（あった）場合はその資産運用委員会等の知見も活

用できると思われます。

また、従業員の志向や運用商品の状況、あるいは法令なども時間とともに変化することから、PDCAサイクルによる継続的なモニタリングと改善策の実施が重要となります。その意味でも、社内での組織作りは有効と思います。実際、「DC委員会」といった組織を設けている企業もあるようです。

2. 従業員ニーズの把握

DC制度運営の高度化を図っても、それが従業員のニーズに合致していなければ、従業員のウェルビーイングを高めることにはなりません。上記のPDCAサイクルを回していく際に、従業員ニーズを定期的に把握していくことも重要です。

具体的な把握方法としては、書面または社内システムによるアンケート調査が考えられますが、それ以外にも、運営管理機関から提供される各種レポート（たとえば、属性別に見た運用商品の選択状況や投資教育コンテンツの閲覧状況など）の分析も有益と思われます。

3. 外部専門家等の活用

前述の活動を実施するには資産運用や

金融業界などの知識が必要です。これらを社内リソースによって確保するのが難しい場合は、運営管理機関への相談だけでなく、中立的・客観的な外部の第三者の知見を利用することも有益と思われます。

図表2 運用商品の評価視点

分野		評価の視点（例）
定量評価	収益率	✓ 市場ベンチマークや類似ファンドとの比較、および乖離理由の分析 ✓ 絶対収益運用の場合、目標利回りや類似ファンドとの比較
	手数料水準	✓ 類似ファンドとの比較
定性評価	運営体制・リスク管理体制	✓ 運用会社の経営状況・財務状況 ✓ リスク管理体制・有事対応
	情報収集・分析体制	✓ 市場分析や経済予測などの実施体制
	運用体制・人材、移動状況	✓ 組織変更や主要メンバー異動の状況
	投資哲学・投資プロセス	✓ 運用ガイドラインの遵守状況
	ディスクロージャー	✓ 目論見書や運用実績報告書の内容・質

出所：KPMG作成

関連情報

年金関連アドバイザー

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/pension.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
枇杷 高志／パートナー

✉ takashi.biwa@jp.kpmg.com

Tax Reimagined – 税務機能の再構築

KPMG税理士法人
インターナショナルコーポレートタックス

福田 隆／パートナー

小島 梨絵／シニアマネージャー

疋田 敦士／パートナー

今、企業を取り巻く「税」に関する環境は未曾有の変化を迎えています。この激変する環境、そして不確実な時代において、企業における税務を効果的に管理・運営するためには、税務機能（税務部門）の再構築が必要不可欠です。しかし、多くの日系企業ではまだ税務への投資に対して消極的という印象があります。BEPS（税源浸食と利益移転、Base Erosion and Profit Shifting）やESGへの対応から企業における税務機能の重要性が増し、本社税務部門の業務量は増加する一方で、企業において税務人材の採用は非常に難しくなっており、この将来的な懸念に対処するための対策が急務となっています。

そこで、KPMGでは企業の税務機能の再構築に向けた変革を支援する取組みに注力しています。それが、企業の税務ガバナンスを含む税務機能の在り方を再構築する「Tax Reimagined」です。本稿では、企業が抱える税務の課題に対応するためになぜTax Reimaginedが必要なのか、また、どのように企業をサポートできるのかについて解説します。

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

POINT 1

近年、BEPS2.0やESG、国内外の税制改正への対応など税務の業務は複雑化し、重要性が増している。今後も税務の業務量が増加すると考えられることから、税務機能の抜本的な再構築は必要不可欠である。

POINT 2

日系企業の税務ガバナンス体制の多くは海外子会社に任せて管理する分散型だが、この激変する環境を乗り越えるには本社主導型に移行し、グループ全体における税務コストの最適化と税務リスクの管理が必要である。

POINT 3

AIは定型的な税務作業の自動化、潜在的な税務リスクの特定、税務プランニングの強化など、幅広い税務領域で活用が期待されている。絶えず進化するテクノロジーを活用することで、貴重な税務人材をより高度な税務ガバナンスや税務マネジメント業務に再配置することが可能となる。



福田 隆
Takashi Fukuda



小島 梨絵
Rie Kojima



疋田 敦士
Atsushi Hikita

① グローバル企業の税務部門における動向

年間売上高10億ドル以上の米国企業の経営幹部500人を対象とした税務に関するKPMG米国の調査報告書「Tax Reimagined 2023: Perspectives from the C-suite」によると、税務に関連したあらゆる課題に対する根本的な解決策はテクノロジーとイノベーションであると言われており、グローバル企業の経営幹部は、今まさに将来の税務部門をReimaginedしようとしています。

1. 人工知能（AI）の活用

人工知能（以下、「AI」という）はすでに多くの税務部門で導入されています。定型的な税務作業の自動化、潜在的な税務リスクの特定、コンプライアンスと報告の精度向上、税務プランニングの強化など、幅広い領域で活用されています。また、AIは膨大なデータを分析することができるため、多くの情報に基づいた意思決定を行う際にも活用する機会が増えています。

しかし、これは始まりに過ぎません。テクノロジーの進歩は迅速かつ劇的に起こります。2022年後半に某生成系AIツールが登場した時のあの大きな反響を振り返ると、次のステップである自動化がビジネスにどれほど大きな影響をもたらすかは容易に想像することができます。

経営幹部は、AIが組織に変革をもたらすことを十分に理解しています。冒頭の調査報告書によると、経営幹部の半数以上（59%）が、ワークフローを効率化し、既存の人材への負担を軽減するために、税務・財務部門で新たなAI技術をすでに活用していると述べています。また、まだAIを活用していない41%のうち、ほぼ全員がAIの活用に関心を持っていることがわかります（図表1参照）。

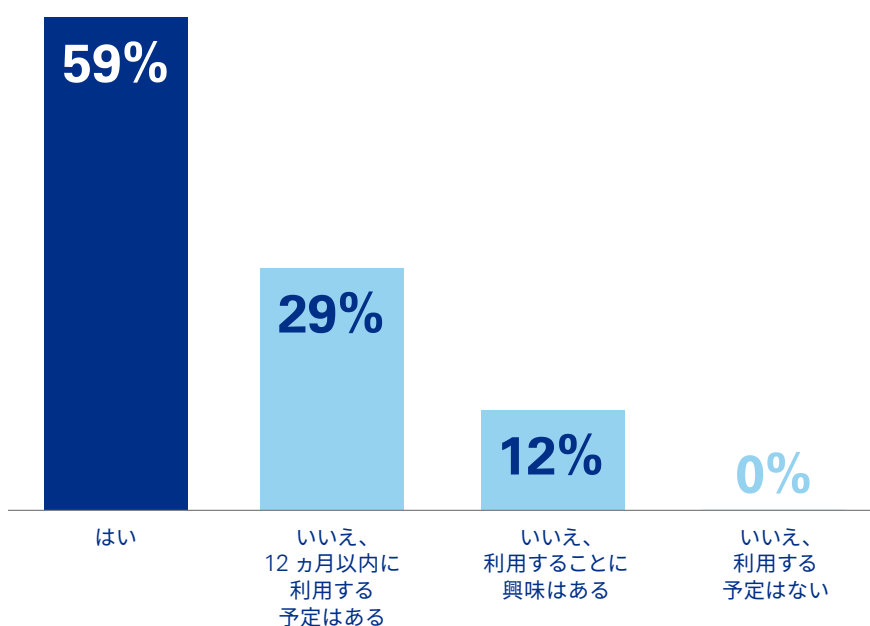
経営幹部は、AIが企業の税務部門に

とって次に進めるべき最先端の領域であることをほぼ全員が認識しており、前進することに強い関心を持っています。そして、

今、大きな賭けに出ようとしています。経営幹部の約4分の3（70%）が、今後12か月以内に税務部門のAI機能に100万ドル以

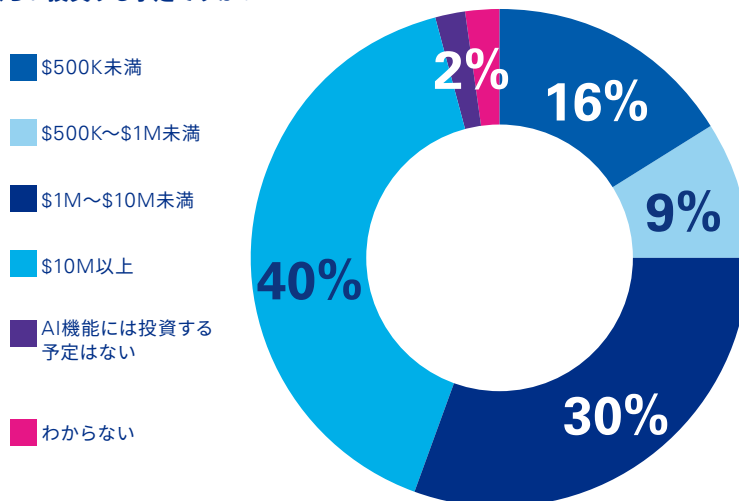
図表1 AIテクノロジーの利用について

あなたの組織は現在、税務部門または財務部門で新しいAIテクノロジーを利用していますか？



図表2 AIテクノロジーへの投資について

あなたの組織は今後12か月間で税務部門で利用可能なAI機能にどれくらい投資する予定ですか？



出典：図表1、2ともに「Tax Reimagined 2023: Perspectives from the C-suite」(<https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/06/tax-reimagined-2023-perspectives-from-the-c-suite.html>)を基に作成

上の投資を計画していると回答しています。そして、回答者全体の40%が1,000万円以上の投資を計画していると回答しています（図表2参照）。

AIを活用する場合、その過程のなかでさまざまな技術的な課題が生じてくることになりましたが、その解決には当然ながら人材が必要になります。AIが進歩すればするほど、より複雑な仕事を既存のリソースが引き受けることになるからです。こうした状況から、経営幹部はAIの普及が税務部門の人的資本戦略の見直しに繋がることを理解しています。

AIが最高の潜在能力を発揮するためには、人間の知性と批判的思考が不可欠です。つまり、税務部門はテクノロジー、コンピューターサイエンス、データ分析のスキルを持つ専門家の数を増やすべきであり、このような人材を持っていない企業は、他社に先駆けて競争に打ち勝つために、外部のサービスプロバイダーとの協業を検討する必要があると考えます。

2. 税務の課題への対応方法

地政学的緊張、経済の不確実性、規制や行政の変化など、ここ数年、企業の成功や財務的な困難を乗り越え回復する力（レジリエンス）に影響を与える出来事に関して、経営幹部が抱える課題は増加の傾向にあります。しかも、変化のスピードが速まるにつれ、競争上の優位性を失うリスクも高まります。それを回避するには、課題への対応に今まで以上に機敏である必要があります。

同じことは、税務部門にとっても言えるかと思います。CTOとCFOはここ数年、前例のない混乱に直面しています。たとえば、BEPS2.0への対応では、増加する税務調査への対応、税務に関する開示要求など税務部門が対応しなければいけない課題がより複雑化し、増加しているのは周知の事実です。このような市場原理に加え、経営幹部は絶えず進化するテクノロジーと

人材環境に対応しようと取り組んでいます。再び冒頭の調査報告書に目を向けますと、経営幹部の約4分の3（73%）が、過去1年間に税務人材を採用するのは非常に困難であったと回答しています。多くの組織が、税務部門における適切なデータ分析に必要なスキルセットやテクノロジーを装備・強化するために、代替的なソーシングモデルに目を向けています。

さまざまなソーシングオプションに対するニーズは高まっており、図表3のとおり、回答者の94%が過去1年間に税務機能のアウトソーシングや外部のサービスプロバイダーとの共同ソーシングを行う意向を示しています。このような変動は、税法や規制の大幅な変更、パンデミックやインフレによる混乱に直面した企業が、第三者のサポートを積極的に検討し、少しでも安定性を保持しようという動きを表していると思われます。

そして、ほぼすべての経営幹部（99%）が、自社の課題に対処するために外部のサービスプロバイダーがすでに持っている技術や専門知識、ツール、およびスキルを

最大限に活用できるような代替ソーシングモデルを検討し始めています。

II

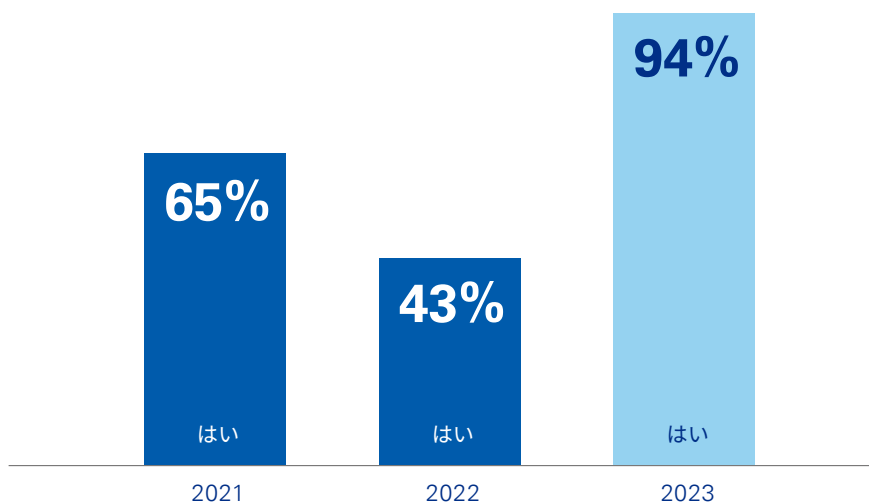
日系企業における税務の課題

多くの日系企業では、従来より海外の税務については各海外子会社に任せて管理するといった分散型の税務ガバナンス体制が採られています。しかしながら、昨今のBEPS2.0をはじめとする国内外の度重なる税制改正、各国・地域の税務当局からのチャレンジや追徴課税の潜在的リスクの高まり、各国・地域における税務調査・税務訴訟への対応および税務調査における指摘事項についての報道（レピュテーション）などを考えると、税務の重要性は日に日に増しており複雑化しています。

こうした状況から、今後は、日系企業における税務ガバナンス体制についても、従来の分散型から親会社主導で税務管理を実践する本社主導型へ移行し、グループ全体で税務コストを最適化するとともに、税

図表3 税務業務のアウトソーシング・共同ソーシングについて

過去1年の間で、税務業務のアウトソーシングまたは共同ソーシングを積極的に検討するようになりましたか？



出典：「Tax Reimagined 2023：Perspectives from the C-suite」を基に作成

務リスクを適切に管理していくことが必要と考えます。

特に、2023年3月28日に法制化されたグローバル・ミニマム課税制度（「国際最低課税額に対する法人税制度」）は、国・地域別の実効税率の計算、国際最低課税額の計算、国際最低課税額確定申告書の作成および特定多国籍企業グループ等報告事項等の提供等のために、本社が中心となって海外子会社や地域統括会社などから正確な情報を適時に収集する必要があることから、本社主導型の税務ガバナンス体制の構築は必要不可欠です。

しかしながら、本社主導型の税務ガバナンス体制の構築は容易なことではありません。税務ガバナンス体制を分散型から本社主導型へ移行する際に中心的な役割を担うのは本社税務部門となるわけですが、従来より、多くの日系企業の税務部門は、税務部門の人材リソースの80%程度を税務コンプライアンス業務のようなルーティン業務に投下し、残りの20%程度で高度な税務ガバナンスおよび税務マネジメントを実施しています。一方、本社主導型の税務ガバナンス体制を構築するには、税務機能を見直し、限られた貴重な人材リソースをルーティン業務からより高度な業務へ再配置し、税務ガバナンスおよび税務マネジメントに税務部門の人材リソースの80%程度を投下する必要があります。そのような組織が、企業が今後目指すべき税務部門であると考えます（図表4参照）。

Ⅲ KPMGが推進する新たなフレームワーク Tax Reimagined

多くの日系企業が抱えるこのような課題に対応するため、KPMGは下記の3つの機能を統合した新たなフレームワーク「Tax Reimagined（税務機能の再構築）」を構築し、推し進めています。

① 税務トランスフォーメーション

税務プロセス効率化や税務リスク管理を考慮した理想的な税務オペレーティングモデルの設計と実施を支援します。幅広いクライアントポートフォリオをデータベース化し、それぞれの企業に適した税務プロセスを過去のベストプラクティスを参考にしながら共に検討します。たとえば、税務プロセスの見直しを実施し、伝統的な税務申告書作成プロセスからの脱却を目指します。

② 税務テクノロジー

グローバルで一貫した税務テクノロジーを導入することで、税務業務の統一化・標準化を実現します。税務データを税務に特化したテクノロジーを用いて収集・保管することで、多岐にわたるコンプライアンス業務において必要となるデータポイントを重複して収集することなく最大限に活用することができる仕組みを構築します。また、集めた膨大なデータを分析すること

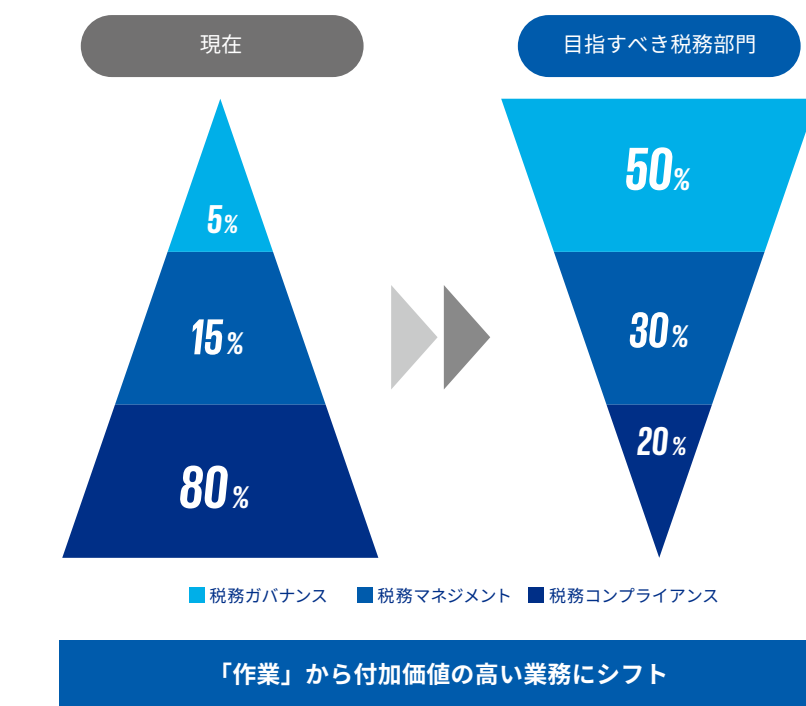
で、新たな付加価値を創出します。

KPMGではその具体的な支援策として、グローバルに展開する日系企業が利用可能な税務管理統合プラットフォーム「KPMG Digital Gateway」を提供しています。グローバル税務ガバナンス体制の司令塔的な役割を担うKPMG Digital Gateway活用することにより、グローバルな税務申告業務の進捗管理、専用サイトを通じたドキュメント管理、移転価格文書管理、国別報告書の作成、ローカルファイルの管理、グローバルタックスマネジメントレポートの作成、タックスヘイブン対策税制別表の作成、BEPS 2.0 Pillar 2 グローバルタックス影響額の試算・一元管理なども行うことができます。

③ グローバル・コンプライアンス・マネジメント・サービス（GCMS）

従来の分散型の税務ガバナンス体制から本社主導型のグローバル税務ガバナンス体制への移行と変革が強く求められて

図表4 リソースの再配置



出所：KPMG作成

いるなか、現状の限られたリソースでは実現・管理が困難な日系企業のために、KPMGはグローバルネットワークを最大限に活かし、現地の細かな情報を正確にかつ迅速に収集できる組織体制を構築しました。KPMG Digital Gatewayを活用しながら海外子会社の税務申告業務や管理を一手に引き受けることにより、企業の長期的なパートナーとしてサポートいたします（図表5参照）。

税務環境がますます複雑化するなか、税務組織の長期的な安定と成長を支えるうえで税務部門への投資を検討すべきタイミングが今まさに来ております。テクノロジーを駆使した総合的なアプローチを導入することで、コスト削減、リスク軽減、品質向上、組織全体の戦略的価値向上を実現することができでしょう。

テクノロジーの導入と自動化を急速に進める、または主要ビジネスに専念するために管理部門を外部のサービスプロバイダーにアウトソースするなど、戦略はさまざまですが、企業がどちらの方向に舵を切っても成長・安定に貢献できるよう、KPMGは多角的なアプローチで支援し、企業の長期的なパートナーとしての役割を

果たします。

関連情報

ウェブサイトでは、税務に関する情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/tax.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税理士法人

福田 隆／パートナー

✉ takashi.t.fukuda@jp.kpmg.com

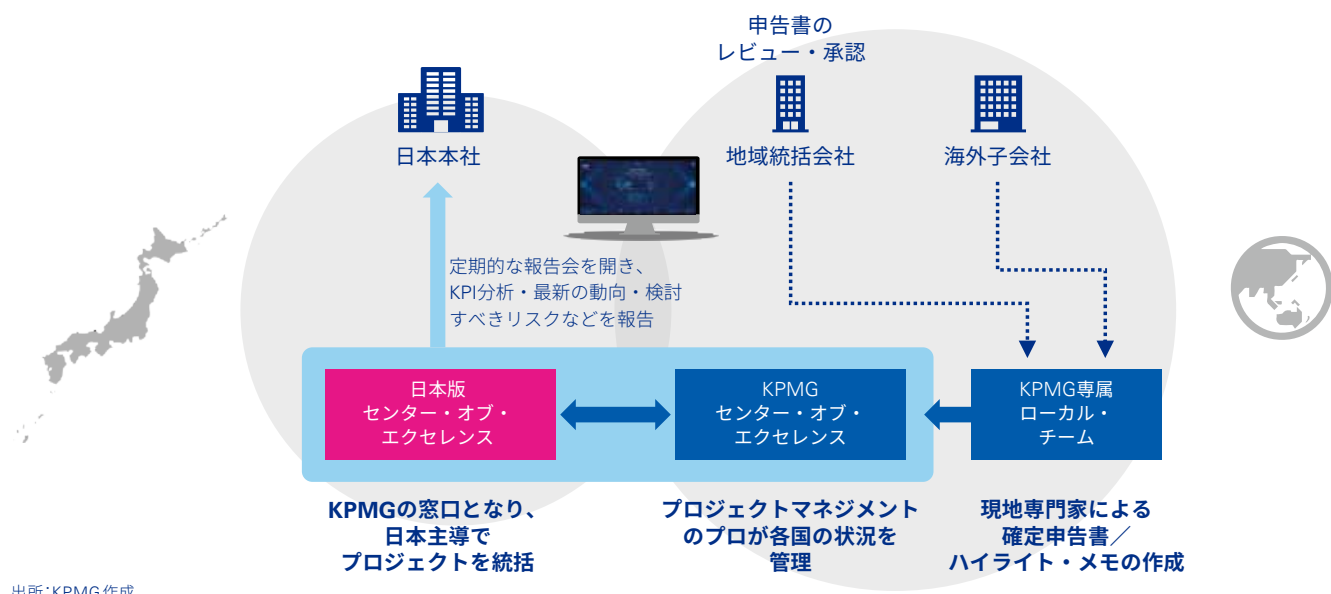
小島 梨絵／シニアマネージャー

✉ rie.kojima@jp.kpmg.com

疋田 敦士／パートナー

✉ atsushi.hikita@jp.kpmg.com

図表5 GCMSのコンセプト



サプライチェーン攻撃への対応の要点

KPMG FAS

Forensic

遠藤 正樹／パートナー

近年、サイバーセキュリティ対策に力を入れる企業が多くなったことで、きちんと対策を実施している企業に対するサイバー攻撃は容易ではなくなりつつあります。そこで、サイバー攻撃者は、標的である企業を直接攻撃するのではなく、「サプライチェーン攻撃」と呼ばれる攻撃手法を採用するケースが増加しています。サプライチェーン上にある関連会社や取引先企業のなかでセキュリティ対策が脆弱な箇所を狙うことで、最終的に標的企業へ侵入したり、標的企業に損害を与えたりするというわけです。このような攻撃を防ぐためには、セキュリティ対策は自社のみだけでなく、サプライチェーン全体の問題として捉える必要があります。本稿では、サプライチェーン攻撃の概要とその対応について解説します。

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

✓ POINT 1

近年のサイバー攻撃は、自社を直接狙うのではなく、サプライチェーン上のセキュリティ対策が脆弱な箇所を標的として攻撃を仕掛けるケースが増加している。

✓ POINT 2

自社のサイバーセキュリティ対策のみでなく、サプライチェーン上の関連会社や取引先、利用しているサービス／ソフトウェアなどに関しても、セキュリティ対策が適切に施されているかを確認する必要がある。

✓ POINT 3

従来の手法であるセキュリティアセスメントやセキュリティ監査に加え、セキュリティレーティングの活用やサイバーインテリジェンスを利用したリスクの把握も有効である。



遠藤 正樹
Masaki Endo

① サプライチェーン攻撃とは

1. サプライチェーン攻撃の概要

サイバー攻撃に関するニュースが日常的に流れている昨今では、多くの企業がサイバーセキュリティ関連のリスクを重要視するようになり、さまざまなセキュリティ対策が施されるようになりました。それに伴い、以前と比べてセキュリティレベルが高い企業が増え、そのような企業への攻撃は難しくなりました。そのため、近年ではいわゆる「サプライチェーン攻撃」と呼ばれる攻撃が増加しています。

情報処理推進機構（IPA）が2023年1月に公開した「情報セキュリティ10大脅威2023」では、組織向け脅威ランキングにおいて、「サプライチェーンの弱点を悪用した攻撃」が2位となりました（前年の3位からランクアップ、図表1参照）。

「サプライチェーン攻撃」では、攻撃者は標的企業のビジネスのサプライチェーン上で、セキュリティ対策が脆弱な企業を探し出し、その企業を利用／経由した攻撃を実行します。攻撃の端緒が自社ではないため、標的となっている企業自身がいくらかセキュリティ対策を強化しても、サプラ

イチェーン上に脆弱な企業が1社でも存在している限り、攻撃を受けるリスクが残ります。

2. 主なサプライチェーン攻撃の種類

サプライチェーン攻撃には明確な定義はありませんが、標的とする企業を直接的には攻撃しない、標的企業のサプライチェーン上にある企業やビジネス上の関係がある企業（特に当該企業のネットワークやシステムにアクセス可能な企業）を攻撃するという点は共通しています。以下に、代表的なサプライチェーン攻撃の種類を説明します。

(1) サプライチェーンそのものに対する攻撃

企業のサプライチェーン上にある、セキュリティ対策が脆弱な工場などを攻撃し、業務の停止を余儀なくさせることにより、サプライチェーンそのものが機能しなくなることを狙う攻撃です。日本でも大手メーカーの系列企業が攻撃を受けて操業が停止したことにより、製品の生産が止まってしまった事件は記憶に新しいかと思えます。

数年前まではサプライチェーン攻撃

と言えば、サプライチェーン上の重要なポイントである工場やインフラなどのOT（Operational Technology）環境を狙った攻撃のことを指していました。この攻撃を防ぐためには、攻撃対象となりやすい拠点に通常のオフィス環境のIT（Information Technology）環境とは異なるセキュリティ対策を施す必要があるとされています。

(2) ビジネス上の関係を利用した攻撃

標的企業とビジネス上のやり取りのある関連企業や取引先企業を攻撃し、侵入することにより、それらの企業を経由して標的企業へ侵入することなどを目的とした攻撃です。

攻撃者は、第1段階として標的企業と関連のある企業について調査をし、セキュリティレベルが低い企業を特定します。セキュリティ対策が十分実施されていない企業を発見した後は、その企業への侵入を試みます。この時点では侵入した企業は標的ではないため、損害を与えるような攻撃は実施しません。

その後、攻撃者は侵入した企業内ネットワークに潜伏しつつ調査を実施し、標的企業への侵入経路を探します。日常のビジネスでシステムを共同利用していたり、ネットワークを介してデータのやり取りが発生している場合、そこに紛れて侵入をすることが可能なケースがあるからです。多くの企業は外部からの侵入を警戒しており、監視や検知の仕組みを導入していますが、関係企業からの侵入は通常のビジネス上のやり取りと区別がつきにくいため、検知することが難しくなります。

また、標的企業への侵入経路が見つからず、侵入ができないような場合でも、侵入を許した関連企業内で保管している標的企業の情報が盗み出されることで、被害を被る可能性もあります。特に、個人情報の取扱いを委託している企業から情報が窃取された場合は、委託先の監督義務が生じているため、自社からの情報漏え

図表1 「情報セキュリティ10大脅威2023」(組織)

順位	組織	前年順位
1位	ランサムウェアによる被害	1位
2位	サプライチェーンの弱点を悪用した攻撃	3位
3位	標的型攻撃による機密情報の窃取	2位
4位	内部不正による情報漏えい	5位
5位	テレワーク等のニューノーマルな働き方を狙った攻撃	4位
6位	修正プログラムの公開前を狙う攻撃（ゼロデイ攻撃）	7位
7位	ビジネスメール詐欺による金銭被害	8位
8位	脆弱性対策情報の公開に伴う悪用増加	6位
9位	不注意による情報漏えい等の被害	10位
10位	犯罪のビジネス化（アンダーグラウンドサービス）	圏外

出典：IPA「情報セキュリティ10大脅威2023」
<https://www.ipa.go.jp/security/10threats/10threats2023.html>

いではないにもかかわらず、当局対応や顧客対応が必要となるケースが発生します。

(3) ソフトウェアサプライチェーンを利用した攻撃

ソフトウェアを開発している企業を攻撃することで、ソフトウェアの開発ライフサイクルを侵害し、ソフトウェア自体にマルウェアやバックドアを組み込む手口です。侵害されたソフトウェアが広く利用されているのであれば、攻撃対象となる企業の数は膨大となります。最近ではネットワーク管理ソフトウェアを開発する米国のITベンダーへの攻撃により、同社の製品が侵害され、それを導入していた多くの企業や政府機関が攻撃の被害に遭ったことが報告されました。

また、ソフトウェアが開発された時点ではマルウェアなどは仕込まれていなくても、アップデートプログラムなどを適用することで、悪意のあるコードが追加されるというケースもあります。ソフトウェア導入時だけでなく、その後の保守運用の管理体制についても注意をする必要があります。

自社でソフトウェアを利用する際には、このような視点も考慮して、信頼のできるベンダーが開発／保守運用しているソフトウェアを選定する必要があります。

(4) 利用サービスを経由した攻撃

企業が利用するクラウドサービスやMSP（マネージドサービスプロバイダー）を攻撃することで、そのサービスを利用している企業を攻撃する手法です。

クラウドサービスが侵害された場合、そのサービス上で稼働しているシステムや保管しているデータが攻撃を受ける可能性があります。システムやネットワークの運用管理を委託しているMSPが侵害された場合、管理対象となっている顧客企業は容易に攻撃を受けてしまいます。

最近でも大手企業が運営しているクラウドサービスへのサイバー攻撃から、その

サービスを利用していた企業や政府機関のデータが外部へ漏えいするという事件がありました。クラウドサービスの利用が一般的となってきた現在では、このような攻撃の影響範囲は広く、クラウドサービス運営企業の責任はきわめて重大です。

また、クラウドサービスの利用者側もセキュリティ設定などをきちんと確認していないケースが見受けられます。クラウド上で稼働しているシステムだからといって、無条件にセキュリティレベルが担保される訳ではありません。適切なセキュリティ設定が施されているかを定期的に確認することが重要です。

II サプライチェーン攻撃への対応強化

前章で見てきたサプライチェーン攻撃に対応するためには、どのような手法があるのでしょうか。ここからは、サプライチェーン攻撃に備えるためのより包括的なガバナンス手法について解説します。

1. 企業間の連携強化

サプライチェーン攻撃に対応するためには、企業単体ではなく、サプライチェーンに関わる企業全体の連携が必要となります。

サプライチェーン攻撃の被害の拡大を踏まえて、経済産業省は2023年3月に「サ

イバーセキュリティ経営ガイドライン」を改訂しています。ポイントは次の2つです。

- ・「経営者が認識すべき3原則」（図表2参照）について、（2）国内外のサプライチェーンでつながる関係者全体へのセキュリティ対策への目配り、（3）社内関係者との積極的なコミュニケーションの必要性を追加・修正
- ・「サイバーセキュリティ経営の重要10項目」の「指示9: ビジネスパートナーや委託先等を含めたサプライチェーン全体の状況把握及び対策」について、サプライチェーンリスクへの対応に關しての役割・責任の明確化、対策導入支援などサプライチェーン全体での方策の実行性を高めることについての追記・修正

また、KPMGがグローバルで実施した調査「KPMGサイバートラストインサイト2022」によると、「サイバーセキュリティ強化のためにパートナー企業との協力／情報交換を行っている」という回答がグローバル全体では42%であり（図表3参照）、まだ半数以上の企業が連携を取れていない状況であることが分かりました。なお、日本企業では同回答は30%となり、グローバル全体を10%ほど下回る結果でした。

企業間の連携が重要となっているなかで、今後、その連携を強化する取組みとして、以下のようなものが考えられます。

図表2 サイバーセキュリティ経営ガイドライン「経営者が認識すべき3原則」

経営者が認識すべき3原則	
(1)	経営者は、サイバーセキュリティリスクが自社のリスクマネジメントにおける重要課題であることを認識し、自らのリーダーシップのもとで対策を進めることが必要
(2)	サイバーセキュリティ確保に関する責務を全うするには、自社のみならず、国内外の拠点、ビジネスパートナーや委託先、サプライチェーン全体にわたるサイバーセキュリティ対策への目配りが必要
(3)	平時および緊急時のいずれにおいても、効果的なサイバーセキュリティ対策を実施するためには、関係者との積極的なコミュニケーションが必要

出典：経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver.3.0」

<https://www.meti.go.jp/press/2022/03/20230324002/20230324002-1.pdf>

(1) 企業間で情報共有の仕組みを構築

脅威情報や脆弱性情報をタイムリーに共有する仕組みがあれば、セキュリティレベルを同程度に保つ手助けになります。また、最新のサイバー攻撃の動向や事例などを共有することで、今後の攻撃に備えることができます。

(2) 企業間の連絡体制や役割分担の明確化

実際に攻撃を受けた際に混乱を招かないために、各社の連絡窓口や連絡手段、対応の際の役割分担などを定義して、各社で合意を取っておきます。各社それぞれでインシデント対応フローを整備しておくことはもちろんですが、企業間での連携におけるインシデントに関するルールを定義しておくことを推奨します。

(3) インシデント発生時に備えて合同トレーニング／予行演習の実施

上記で定義されたインシデント対応フローどおりに動けるように、定期的に企業合同でのトレーニング／予行演習を実施しておけば、インシデント発生時の対応がス

ムーズになることが期待できます。

同一グループ企業であれば、上記のような対応も比較的容易に実施可能だと思われますが、グループ外の企業との連携は個別に交渉が必要となるため、ハードルが高くなります。特に、日本企業は欧米企業のように契約で縛るという文化が馴染みにくいため、先述のKPMGの調査でもグローバルと比較して低い数字となっていると考えられます。

2. アセスメント／デューデリジェンスの強化

サプライチェーン上の企業に一定のセキュリティレベルを求める場合、取引開始前のベンダー選定段階でのアセスメント／デューデリジェンスが重要となります。

取引先の選定時にセキュリティ管理体制に関する確認を実施する企業が増えてきましたが、現状ではセキュリティに関する調査票に回答してもらうことや、保有している情報セキュリティ認証を確認することなどで済ませているケースが多いようです。

より厳格に取引先のセキュリティレベルを確認している例としては、サウジアラビアのサウジアラムコ社の取組みが挙げられます。サウジアラムコ社では、取引先に対してNISTサイバーセキュリティフレームワークをベースとしたサイバーセキュリティ監査の実施を義務付けています。取引先はサウジアラムコ社が認定する監査法人によるセキュリティ監査を受けたいうえで、サイバーセキュリティコンプライアンス認証を取得することが求められます。

このような手続きは取引先に多くの負担を強いるものであるため、多くの企業ではここまでの取組みを実施することは難しいと推察されます。

とはいえ、調査票への回答のような自己申告に依拠してセキュリティレベルを判断することにはリスクがあります。そのため、客観的な判断材料を得るために、サイバーインテリジェンスを活用したデューデリジェンスを実施するケースもあります。

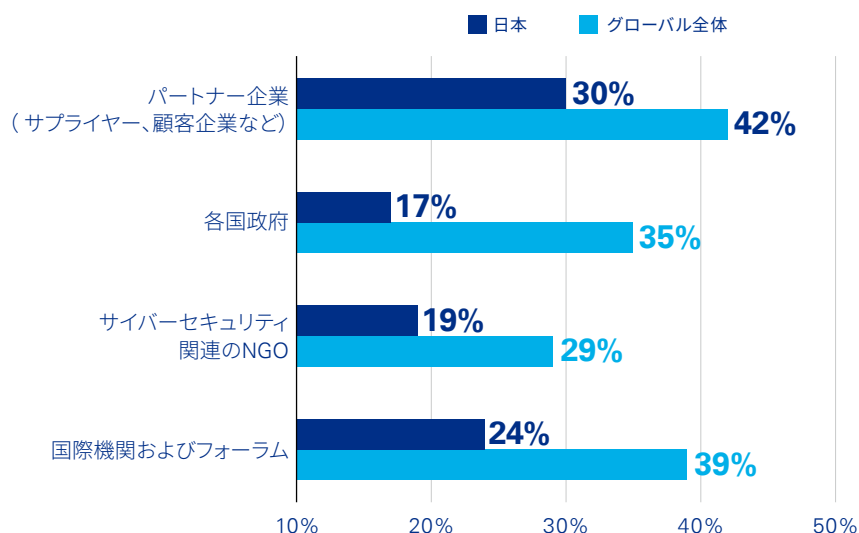
サイバーインテリジェンスでは、ダークウェブを含むさまざまな情報ソースから対象企業のサイバーセキュリティに関連するデータを収集し、分析／評価することにより、企業自身も認識していない潜在的なサイバーリスクを発見することができます。

3. モニタリングの強化

日本企業では業務委託先などに対して、年次のセキュリティ監査の実施やセキュリティアセスメント（調査票への回答など）に留まっているケースが多いように見受けられます。それに対して、グローバルではセキュリティレーティングを活用することでモニタリングの頻度を高め、リスクを早期に検知する仕組みを構築しているケースが増えてきています。

セキュリティレーティングとは、各企業のセキュリティリスクを外部の目線から調査し、評価を可視化する手法のことで、もともとはサイバー保険の適用において、対象企業のリスクを査定するために

図表3 サイバーセキュリティ強化のために、次のうちの組織と協力／情報交換をしていますか



出所: KPMG 作成

用いられることが多かったのですが、近年ではサードパーティリスクマネジメント（TPRM）の手法の1つとして注目されています。いくつかの企業がセキュリティレーティングをサービスとして提供しており、主にサイバー攻撃者の目線から各企業のサイバーリスクの有無やその度合いを評価しています。調査は外部から収集可能な情報に基づき実施されるものであるため、対象企業に調査票への回答や資料提供などの協力を依頼することは不要で、幅広い企業を対象にすることが可能です。

ただし、評価結果はあくまでも外部からの情報によって導き出されるものなので、必ずしも実態を正確に捉えているとは限らないことに留意する必要があります。外からはリスクがあるように見えても、内部ではしっかり対策が取られているケースもあるためです。とはいえ、評価は一定の目安としては有効であり、多くの企業を横並びで比較することも可能なため、有効活用できる場面は多いと考えられます。

Ⅲ 自社のサプライチェーンを守るために

ここまで解説してきたように、サプライチェーン攻撃には、自社のセキュリティレベルを高めるだけでは対応することはできません。攻撃者はサプライチェーンのなかでセキュリティが脆弱な企業を探し出し、狙ってきます。そのような攻撃ポイントを無くすには、企業間の連携を強化して、サプライチェーン全体のセキュリティレベルを向上させるしかありません。ただし、連携を強化するためには、関係企業間の調整などが必要となり、なかなか対策を進めることが難しいケースも想定されます。そのような場合には、専門家を活用することを推奨します。利害関係の無い第三者としての視点からの提言や、他社での先進事例などを踏まえた対策などにより、スムーズな対応が期待できます。

関連情報

サイバーインシデントレスポンス

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/investigation-prevention-fraud/cyber-response.html>

サードパーティリスク管理

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/investigation-prevention-fraud/third-parties-risk-management.html>

KPMGサイバートラストインサイト2022

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/04/cyber-trust-2022.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

遠藤 正樹 / パートナー

✉ masaki.endo@jp.kpmg.com

中小企業のM&Aの留意事項

あずさ監査法人

アドバイザー統轄事業部

吉形 圭右 / パートナー

日本企業は、生産年齢人口の減少に伴う働き手不足、DX・SXなどへの対応による差別化競争の強化、アフターコロナでのビジネスモデルの転換など対応すべきテーマが多様化・高度化し、大きな転換期を迎えています。そのなかでも中小企業は、後継者不足による事業承継や大企業以上に深刻な人手不足といった課題を抱えています。このような事業環境の変化に順応しながら事業拡大の実現を企図すると、M&Aは有効なオプションの1つとなりえます。

M&Aの売り手候補企業は多岐にわたりますが、本稿では主に、後継者問題や大企業以上に深刻な人手不足などの課題を抱える中小企業が売り手対象となる場合の、買い手企業側の観点からの留意事項について考察します。

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

✓ POINT 1

企業価値が棄損しやすいこと

中小企業は、代表者など特定の人物に経営を依存しているケースや、その企業が有する特定の技術、製品、取引先により経営が成り立っているケースが多く見受けられる。M&Aの実行によりキーパーソンが退職する事態が生じたり、取引先との関係が途絶えたと、買い手にとってM&Aを実施したことが無意味になるといった文脈において、中小企業は企業価値が棄損しやすいと言える。

✓ POINT 2

社内管理体制の整備が不十分であること

中小企業の多くは、大企業と比較して、財務諸表の信頼性や社内管理体制が十分とは言えないことが多い。スキームの選択、デューデリジェンスの実施、契約書の作成などの各種M&Aプロセスにあたり、慎重に対応する必要がある。

✓ POINT 3

取引の規模が比較的少額であること

中小企業のM&Aでは、取引規模が比較的少額になるケースが多く、フィナンシャル・アドバイザーが関与しない案件も数多く存在する。また、各種専門家費用の予算が十分に確保できない事態も生じることから、デューデリジェンスにあたっては、ポイントを絞り効率的かつ効果的な実施が必要となる。



吉形 圭右
Keisuke Yoshikata

①

中小企業のM&A動向

中小企業の定義はさまざまですが、中小企業基本法では業種分類ごとに定義がなされています。たとえば、製造業では資本金が3億円以下、または従業員数が300名以下の会社、サービス業であれば資本金が5,000万円以下、または従業員数が100名以下の会社とされています。

本稿で対象となる中小企業は、企業規模としてはおおむね売上100億円以下の非上場会社を想定しています。なお、一般的な中小企業のライフステージは成熟期に属する老舗・長寿企業をイメージすることが多いですが、ライフステージが創業間もない黎明期のベンチャー企業も中小企業に該当すると言えます。

1. 中小企業の近時の動向

中小企業を中心に、コロナ禍において政府主導で導入した実質無利子・無担保のいわゆる「ゼロゼロ融資」返済の本格化や物価高騰による経営圧迫などにより、足元では企業の倒産数が増加に転じ始めています（図表1参照）。

また、事業承継についても、中小企業

図表1 企業の倒産件数推移

年	半期	件数 (件)	前年同期比 (%)
2019	上半期	3,998	▲ 0.8
	下半期	4,356	8.0
2020	上半期	3,943	▲ 1.4
	下半期	3,866	▲ 11.2
2021	上半期	3,083	▲ 21.8
	下半期	2,932	▲ 24.2
2022	上半期	3,045	▲ 1.2
	下半期	3,331	13.6
2023	上半期	4,006	31.6

出典：帝国データバンク 2023年上半期報 2023年1～6月
<https://www.tdb.co.jp/tosan/syukei/pdf/2306.pdf>

経営者が高齢化しつつあることを考慮すると、業種を問わず、さらなる増加が予想されます。

2. 中小企業のM&A実績数

近年の中小企業のM&Aでは、増加傾向にある事業再生や事業承継を契機とするものが数多く見受けられます。

中小企業庁の公表資料¹によれば、中小企業のM&A案件は、右肩上がりに増加しています。また、中小企業庁が所管している「M&A支援機関登録制度実績報告等について」の実績報告によれば、2021年4月1日から2022年3月31日までの1年間で3,403件のM&Aが行われました。これは資本金1億円以下の法人または個人事業主を当事者とするM&Aの実績値です。毎日約10件ほどの中小企業を対象としたM&Aが行われている計算となり、事業再生や事業承継問題の解決手段として、M&Aの活用が進んでいると言えるでしょう。

3. 中小企業を取得する会社の動向

中小企業を取得する会社は、取引先であるケースが多くあります。たとえば、事業承継に悩む経営者が、信頼できる取引先に従業員の雇用と会社の存続を相談、取引先はサプライチェーンの維持や事業規模の拡大等を検討したうえで企業価値が向上すると判断した場合にM&Aを実行するというわけです。

②

ディールの各プロセスでの留意事項

ここでは、主にM&Aを実行する際の留意事項に関して考察します。

1. スキーム選定

中小企業のM&Aの場合、一般的には株式譲渡の形態が大半を占めます。ただし、事業の一部のみのM&Aであれば、事業譲渡や会社分割が利用される場合もあります。デューデリジェンス（以下、「DD」という）プロセスが進むなかで、簿外債務や税務、許認可の問題が看過されない事態になってくると、取得側が株式譲渡スキームではリスクを許容できないとして事業譲渡スキームに切り替えるケースもあります。

売却側は所有と経営が一致しているオーナーの株式譲渡であることが多く、役員退職金なども勘案してスキームに落とし込むタックスプランニングが重視されます。

2. DDの実施

ここでは、財務の観点からの中小企業におけるDD留意事項について考察します。

一般的に、中小企業の財務諸表の信頼性は、上場企業に比して低いことから、財務DDでは、財務諸表の“質”を確認することが重要となります。特に、上場企業が中小企業を買収した際には、連結子会社として連結財務諸表に含まれるため、買収後を見据えて、DD実施時に連結子会社になった場合の会計的な影響を把握しておきます。決算ガバナンス体制の確認も重要です。具体的には、年度決算や四半期決算などで求められる決算開示スピードや、月次決算報告を行える体制が確保されそうかどうかを把握します。

また、中小企業では所有と経営が一致していることが多いことから、「関連当事者取引」の把握も重要となります。関連当事者取引の把握の主な目的は、買収後にオーナー一族が経営に関与しない場合を想定した正常収益力を把握することにあります。公私混同費用や同族会社との取引が不適当な価格で行われるケースが散

見られるため、まずは、マネジメントインタビューや各種資料の閲覧を通じて、関連当事者取引を特定します。そのうえで、当該会社との取引の合理性についてヒアリングしたり、エビデンスの確認を財務DDで実施します。また、会社からオーナー一族に無償サービスの供与が行われているケースもあります。この無償サービスの供与は、財務諸表ではわからないことから、インタビューなどにより、丁寧に取引事実を確認していくことになります。

大企業が売り手の場合には、買い手からのDDや交渉に臨む前に、売却予定企業自身が、売却プロセスに入る前にセルサイドDDを実施するケースが増加しています。これは、たとえば買い手に対して、事業計画の定量的な裏付けを十分に説明できなかったために、買い手に事業計画を大きく下方修正され、提示価格が引き下げられた結果、不本意な価格での売却となることもあるからです。また、買い手への提示資料に不整合が散見され、説明も二転三転したためにDDプロセスが長期化し、売却完了が大幅に遅延してしまうこともあります。

このような事態を生じさせないためには、売り手側で事前にビジネス・財務税務・法務などのリスクを洗い出して、それぞれのリスク対応手続きをしたうえでDDプロセスに臨むことです。そのほうが、結果として、売り手側の意図する価格・条件・タイミングでの売却実現に資すると言えます。この点、中小企業が売り手の場合には、現状の実務慣行においてセルサイドDDはあまり見受けられません。しかしながら、将来的にはディールプロセスの1つに組み込まれていくことを期待します。

3.DDで発見された問題点・課題

DDを実施した結果、発見された問題点について、買い手はどのように対応するかを意思決定する必要があります。買い手の選択には、以下の6パターンが考えられ

ます。

- ① 取引の中止
- ② スキームの変更
- ③ 取引価格への反映
- ④ 取引対価の支払方法による対応（アーンアウト・後払いなど）
- ⑤ 最終契約条項において対応（クロージングの前提条件・誓約事項・表明保証・補償など）
- ⑥ リスクの許容（買収後に対応、改善）

本稿では、パターン③～⑤について触れます。

DDの結果、定量化できる問題点については、買い手の取引価格に反映されます。買い手が取引価格への反映を求めたにもかかわらず、売り手が応諾せず、買収価格交渉が難航した場合には、打開策として最終契約書に価格調整条項が設けられることがあります。また、DD結果でリスクが発見されたとしても、そのリスクが発現しない可能性がある場合には、取引価格に反映できないこともあります。そのような場合、最終契約において補償条項を設けてリスクヘッジしますが、リスクが現実化してしまったときの売り手からの回収リスクは存続します。このような場合には、買い手としては回収リスクを保全するために買収対価の一部後払いやアーンアウトを要求することになります。

DDの結果、発見された問題点の多くは、最終契約において条項に織り込むことによって対応がなされます。クロージング前に改善可能な事項であれば、クロージングの前提条件および誓約条項として定められます。また、リスクが生じる可能性がある事項は売り手の表明保証を求め、その表明保証違反については補償条項を定めることになります。

中小企業のオーナーが売り手株主のケースでは、実務上は表明保証でカバーすることは有効ではないケースも多いため、リスクを定量化して買収価格に反映し、しっかりと交渉していくことが重要になり

ます。リスクを洗い出して、買収価格に反映していくためにも、DDをきちんと行うことが重要とも言えます。

4.最終契約

当事者間において、DDによる明らかになった問題点を織込み、最終契約に向けて交渉が行われます。価格だけでなく、クロージングの前提条件、表明保証条項、誓約条項などの各種条項について交渉がなされ、合意に至ると最終契約が締結されます。

なお、中小企業のM&Aの場合、最終契約の締結と同時にクロージングが行われることがあります。上場企業が企業買収する際には、通常はクロージング日をもって当該企業は連結子会社になるため、たとえば、買い手が3月決算の上場会社で、3月31日にクロージングした場合には、売り手企業の3月31日のB/Sを連結する必要性が生じます。このようなケースでは、最悪の場合、連結決算開示に間に合わないことも考えられますので、上場企業が買い手の場合には、経理部と情報連携しながら案件を進めていく必要があります。

III

さいごに

“時を買う”と言われるM&Aは、企業の成長戦略の手段の1つとして、十分に認知されるようになってきました。これは買い手を主語とした文脈で語られることが多いです。

一方、M&Aの対象としての中小企業に目を向けると、事業承継問題という時代の波に晒されています。後継者が見つからず、利益を上げている企業であっても廃業に追い込まれる例が続出している問題です。この問題の解決の1つの手段としてM&Aが活用されており、現実には案件は増加しています。しかしながら、いまだ中小企業を対象としたM&Aマーケットの広がり

は十分ではありません。中小企業の廃業による雇用・技術の喪失を防ぐためにも、より一層M&Aが活用されることが期待されます。

- ¹ 中小企業庁「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会取りまとめ～中小M&A推進計画」(2021年4月25日)6頁

書籍情報

『第2版 弁護士・公認会計士の視点と実務
中小企業のM&A
スキーム・バリュエーション・デューデリジェンス・契約・クロージング』

【編著】

加藤真朗（弁護士）

【財務・税務監修】

吉形圭右（公認会計士）

【著】

吉田真也（弁護士）
佐野千誉（弁護士）
金子真大（弁護士）
坂本龍亮（弁護士）
浅井佑太（弁護士）
末永雄一郎（公認会計士・税理士）
木村圭吾（公認会計士・税理士）
有光賢治（公認会計士・税理士）
久松岳史（公認会計士）
松本義政（公認会計士）
深井真吾（公認会計士）

【出版社】 日本加除出版株式会社

【金 額】 6,600円（税込）

本書は、2018年刊行時からご好評をいただき、このたび改訂版の出版となりました。

法務や税務、さまざまな知識が必要となるM&Aですが、本書は、丁寧な解説、体系的な構成立てにより普段この分野に携わっていない方にも伝わりやすい内容となっています。

また本書のもう1つの大きな特徴は、タイトルにあるように弁護士、公認会計士・税理士の専門家が、それぞれの視点でスキーム選択からクロージングまで、豊富な図や書式などを用いながら網羅的に解説していただいていることが挙げられます。

後半には事例編として、経営戦略や事業承継、事業再生をテーマにした具体的な事例が収録されています。それぞれの事例について、問題点の指摘、解決方法について解説しています。



出版物一覧

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/06/publications.html>

関連情報

ウェブサイトでは、アドバイザリーに関する情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory.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。

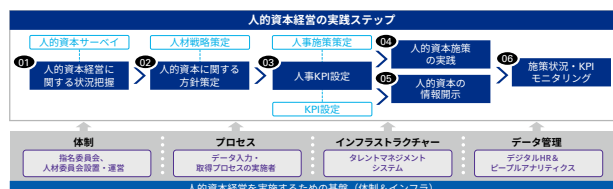
あずさ監査法人

吉形 圭右／パートナー

☎ 03-3266-7500（代表電話）

✉ keisuke.yoshikata@jp.kpmg.com

Service

KPMGコンサルティング、人的資本経営を
中核としたトータルソリューションを強化

KPMGコンサルティングは、戦略策定から情報開示までを包括的に支援する「人的資本経営支援サービス」と、Z世代を中心とした若手社員の働きがい高めエンゲージメント強化につなげる「理念・パーパス策定と浸透支援サービス」の提供を開始しました。企業経営における人的資本への関心と、SDGsに代表される持続可能な社会の実現に向けた取組みに対する意識が急速に高まるなかKPMGコンサルティングでは、人的資本経営の実現と、企業の持続可能な成長の実現に向け現状評価から企業理念・パーパスの策定、浸透活動の実施までを包括的に支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/07/kc-humancapital-management.html>

Information

KPMG税理士法人、
経済産業省「令和5年度内外一体の経済成長戦略
構築にかかる国際経済調査事業」を受託

KPMG税理士法人は、このたび、経済産業省貿易経済協力局投資促進課の実施する事業『令和5年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（諸外国等における経済の電子化を踏まえた課税の動向及びそれを踏まえた我が国の国際課税制度の在り方等にかかる調査研究事業）』を受託しましたのでお知らせします。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/06/eti-beeps.html>

Sustainability

KPMGジャパン、JBFA初の
日本代表ユニフォームスポンサーに就任

KPMGジャパンはNPO法人日本ブラインドサッカー協会（JBFA）と、2023年8月にイギリスで開催されたIBSA（国際視覚障害者スポーツ連盟）世界選手権のブラインドサッカー男子・女子とロービジョンフットサルの世界代表のユニフォームスポンサーに就任し、各代表チームの選手たちを応援しました。KPMGジャパンとJBFAの2者での取組みは2014年にさかのぼります。今後も、さらに多角的なアプローチでJBFAの活動を支援するとともに、協働・共創を続け、視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会の実現を目指して取り組んでまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/07/jbfa-kpmg-uniformsponsor2023.html>

Service

KPMGジャパン、金融機関向け
対話型AI（生成AI）の開発・導入
アドバイザリーサービス提供を開始

KPMGジャパンは、急速に普及している生成AIに対応するため、各メンバーファームの専門知識を結集し、包括的な支援体制を構築しました。その一環としてあずさ監査法人では、金融機関向けに対話型AIの開発・導入に関するアドバイザリーサービスの提供を開始しました。金融機関では、対話型AIを活用した業務の迅速化・効率化や業務の高度化が期待されますが、金融業界特有の専門用語を含む文書の解釈などには課題が残ります。あずさ監査法人は、これまで積み重ねた対話型AIのリスクに関する知見を活かし、対応方針の策定や管理体制の整備を支援していきます。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/06/generative-ai-financial.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など、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。

イノベーション

国内スタートアップシーンESG活動調査 日本流スタートアップの飛躍に向けて

Japanese

近年、多くの組織がESGの思想に賛同し、国際的潮流にもなっているなか、スタートアップへは経済成長だけでなく、社会課題の解決を伴うイノベーションの担い手として期待が高まっています。本レポートでは、スタートアップ、およびスタートアップに支援を行う投資企業（ベンチャーキャピタルおよびコーポレートベンチャーキャピタル）のESGに対する想いや活動状況、活動するうえでの課題といった“現場のリアルな声”を可視化し、今後社会全体でどのようにスタートアップシーンの成長をもたらすことができるのかについて考察しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/09/startup-esg-survey.html>

自動車

自動車業界の未来 コネクテッドワールド（つながった世界）で変わる車の作り方、使い方、売り方

English / Japanese

自動車メーカーと自動車業界におけるエコシステムのすべてのステークホルダーは、データとデジタル技術の活用を通じて大きな変化に直面してきています。変化により8つの戦略的インペラティブ（戦略の遂行に不可欠な要素）が生み出されており、実行するには企業が「コネクテッドエンタープライズ」になる必要があると考えます。自動車業界のプレーヤーがこれを実現するために、8つの不可欠な「コネクテッド・ケイパビリティ（つながる能力）」をどのように適用できるかについて解説します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/07/the-future-of-automotive.html>

会計・開示

IFRS会計基準要約期中財務諸表ガイド - 開示例（2023年4月版）

English / Japanese

IFRS会計基準（特にIAS第34号「期中財務報告」）に準拠した要約期中連結財務諸表を作成する際に利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。2023年1月1日に開始する事業年度から企業に適用が義務付けられる、2023年3月20日までに公表されているIFRS会計基準を反映しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/07/if-financial-statements2023-interim.html>

エネルギー

ネットゼロ都市の実現に向けたエネルギーおよび電力事業者の役割

English / Japanese

政治やビジネスの中心であり、常にイノベーションをもたらしてきた都市に対して、いまネットゼロへの貢献が期待されています。ネットゼロ都市の実現に向けたエネルギー・電力事業者の役割について詳述するとともに、デジタル技術と資本のマッチングを目指すKPMGのNZUPを紹介します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/06/the-role-of-energy-and-utilities-in-achieving-net-zero-cities.html>

出版物のご案内

詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック（第3版）



【編】あずさ監査法人
【責任編集】山田 辰巳

中央経済社
A5判・1,520頁
10,560円（税込）
2023年8月刊
単行本

本書では、IFRS会計基準に関与する関係者の期待に応えるべく、IFRS会計基準を支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示しています。また、実務で遭遇するであろう論点を多く取り上げ、設例や図解等により具体的に解説しています。さらに、必要な場合には、法人の見解にまで踏み込み、IFRS会計基準での定説がない論点についても現時点で考える見解を示すことで、より実務に役立つ内容となっています。今回の改訂版では、実務上IFRS会計基準と同様に扱われている「アジェンダ決定」の主要な内容を随所に盛り込んでいます。また、概念フレームワーク、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」及びIFRS第16号「リース」についても、記述内容のさらなる充実を図っています。

日経ムック 宇宙ビジネス最前線



【監】KPMGコンサルティング

日経BP 日本経済新聞出版
A4変形判・116頁
1,980円（税込）
2023年6月刊
ムック

「宇宙ビジネス」とは、ロケットの打上げや人工衛星を活用したサービスなど、宇宙空間を活用するビジネス全般を指す言葉です。近年、民間の参入によって新たな技術や発想が生まれ、宇宙ビジネス市場は急速に拡大しており、今後の成長がもっとも期待される産業であるとも言えます。本書は、スペースシャトルに搭乗した元宇宙飛行士の山崎直子氏との対談記事をはじめ、ロケット製造などの宇宙機器産業や衛星データ提供などの宇宙利用産業のほか、宇宙保険といった新たなサービスなど、KPMGコンサルティングのプロフェッショナルによる宇宙ビジネスの最新の動向やトレンドの解説、先進企業や自治体の事例を通して日本の宇宙ビジネスを紹介します。

慶應大生が学んでいる スタートアップの講義



【編著】KPMGコンサルティング
ビジネスイノベーション
ユニット

日経BP 日本経済新聞出版
四六判・368頁
1,980円（税込）
2023年6月刊
単行本

本書は、KPMGコンサルティングのビジネスイノベーションユニットが中心となり、2022年度に慶應義塾大学において実施され、好評を博した寄付講座「スタートアップとビジネスイノベーション」の内容を一冊の書籍にまとめたものです。起業の必要性和イノベーションの重要性への理解を目的に全28回にわたって行われた講座は、KPMGコンサルティングのプロフェッショナルをはじめ、KPMGの国内メンバーファームや外部の起業家などを講師に招き、社会課題と最新テクノロジーの視点からイノベーションが求められる背景や実現に向けた仕組みのほか、起業に必須な知識ではありながら学ぶ機会の少ない会計や財務、法律、税務などの基礎知識で構成され実施されました。

DeFiビジネス入門 分散型金融の仕組みから法律・会計・税務まで



【編】株式会社HashHub
KPMGジャパン
アンダーソン・毛利・友常
法律事務所 外国法共同事業

中央経済社
A5判・240頁
2,860円（税込）
2023年6月刊
単行本

本書籍では、Web3の勃興のなかで注目され、伝統金融を代替するとも言われるDeFiの仕組み・活用事例を解説するとともに、法規制・会計・税務などビジネス上の必須知識を詳解しています。第1章では、DeFiの基本とユースケース、第2章では、DeFiと金融ビジネス、第3章以降は法律、会計、税務の観点で、具体的な解説をしています。

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



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

海外投資ガイド・最新トピックス

KPMGでは、海外進出を検討されている、あるい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情報を纏めた海外投資ガイド・最新トピックスを発行し、ウェブサイトにおいて一部公開しています。

なお、投資ガイド・最新トピックスの全PDFファイルを閲覧するには、会員登録が必要です。

2023年7月10日更新

2023年度版 EMA地域最新トピックス

Japanese

このたびEMA地域最新トピックス2023年度版が完成しましたので、ご案内いたします。EMA地域最新トピックスは、欧州、中東、アフリカ地域における主要制度の各国比較や最新トピックスを掲載している資料です。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/07/ema-latesttopics-20230706.html>



2023年6月5日更新

2023年度版 マレーシア投資ガイド

Japanese

マレーシア投資ガイドは、KPMGがマレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的として発行しています。事業活動にあたって準拠しなければならない諸法規の要請、並びに税制や諸条件の概略について説明しています。



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



2023年3月14日更新

2023年度版 チェコ投資ガイド

Japanese

本投資ガイドは、チェコへの進出を検討されている、あるい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と思われる会社法、税制、財務報告などの主要な法規制動向について解説しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/08/czech-businessbook-20210820.html>



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>

海外投資ガイド・最新トピックス一覧

現在、ウェブサイトにて公開している海外投資ガイド・最新トピックス一覧です。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>

掲載国	発行年
中国	2020年
香港	2023年
台湾	2023年
インド	2022年
シンガポール	2022年
マレーシア	2023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	2023年
ドイツ	2022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 メンバーファーム一覧

有限責任 あずさ監査法人

監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザリーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融、テクノロジー・メディア・通信、製造、ガバナメント・パブリックなど、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

東京事務所 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、業務改革、収益管理能力の向上、ガバナンス強化、リスク管理、IT戦略策定・導入支援、組織人事変革、サイバーセキュリティなどに関するアドバイザリーを提供しています。

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・事業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上に向けた取組みを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 06-7731-8050

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専門的知見と、最新のデジタル技術とを融合させ、企業のデジタルトランスフォーメーションを促進させることを使命としています。グローバルおよびKPMGジャパンの各メンバーファームと協業して共通基盤とソリューションを創出し、クライアント企業のデジタル化に伴うビジネス変革を支援します。

03-3548-5144

株式会社 KPMG アドバイザリーライトハウス

KPMG ジャパンのアドバイザリー領域におけるデータ統合戦略、データサイエンス、デジタルインテリジェンスをコアとしたセンターオブエクセレンス機能として、プロフェッショナルサービスの強化および高度化を通じて、クライアント企業の価値向上を支援します。

03-3548-5700

KPMG ジャパン

home.kpmg/jphome.kpmg/jp/socialmedia

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

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

© 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ます。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。